

<연구논문>

## 職能給의 構想과 設計

愼 侑 根\* · 朴 吾 銖\*\*

◀目 次▶	
第1章 序 論	第2節 職能給 中心의 給與體系 構想
第2章 職能給의 本質	第4章 職能給의 設計
第1節 職能給의 意義	第1節 基本給의 設計
第2節 職能給의 前提	第2節 職能給의 設計
第3章 職能給의 導入과 構想	第5章 結 論
第1節 職能給導入의 妥當性 檢討	

### 第1章 序 論

組織內의 人間問題와 關連하여 제기되는 문제중의 하나는 組織成員들에 대한 報償의 問題이다. 이 報償 中에서도 특히 賃金支給과 關係되는 것은 組織의 立場에서나 從業員의 立場에서 매우 중요하며 또한 그 관리도 신중하게 이루어져야 한다. 從業員의 立場에서 볼 때 賃金은 經濟的 生活을 위한 手段이 되며 이에 의한 社會的 地位의 測定手段이 되고, 企業의 立場에서는 賃金이나 勞務費가 企業原價의 重要한 構成要因이 되기 때문이다. 따라서 從業員의 욕망 충족과 企業의 目標達成을 위하여 合理的인 賃金의 設定과 이에 대한 管理의 效率化가 要求되어 지는 것이다.

더구나 최근에 이르러 企業의 大規模化, 自動化, 國際化 등에 따라서 管理方式의 科學化 내지 合理化가 絶실히 要求되며 이와 동시에 人間關係내지 勞使關係 등의 改善을 위해 賃金의 合理化와 正當性을 비롯한 賃金의 倫理的 側面이 강조되고 있다. 뿐만 아니라 勞働者를 社會化된 人間이란 前提下에 이들에 대한 인간다운 生活을 보장해 줄 수 있어야 하는 企業의 社會的 責任이 대두되고 있는 것이다. 따라서 實제에 있어서 어떠한 賃金決定과 그 管理가 가장 合理的이고 정당하며 實질적인가 하는 問題가 끊임없이 提起되고 있으나 이에 대한 명확한 解決이 이루어지지 않고 있다. 職務分析이나 職務評價 등을 통한 體系的 接

筆者: \*서울대학교 經營大學 經營研究所 研究員, 서울대학교 經營大學 副教授  
 \*\*仁荷大學校 法經大學 經營學科 助教授

近法이 適用되고 있기는 하나 역시 이들 자체도 完全한 것은 못되고 있다. 따라서 어떠한 賃金體系가 가장 合理的이나 하는 문제는 그 組織이 처해있는 환경이나 組織의 特性에 따라서 決定되어야 할 문제이다. 지금까지 우리나라의 企業에서는 先進國에서 합리적으로 실시되고 있는 여러 賃金體系를 도입실시하였으나 이의 효율적인 成果를 기대하지 못하고 있는 것은, 우리나라 傳統文化의 中心的 特性이나 企業의 雰囲気가 先進國과는 다르기 때문이다.

현재 우리나라 企業들의 進체적인 人事政策이 年功序列型의 傳統的 基準을 바탕으로 하고 있기 때문에 年功의인 要素를 무시한 賃金體系의 도입 실시는 많은 문제점을 지니고 있다. 우리나라 產業社會의 傳統的 特性과 그리고 최근에 企業들이 단순히 年功序列型 위주의 人事政策에만 집착하지 않고 職務나 成果要素를 加味함으로써 人事政策의 合理化를 期하리고 하는 過變期에 처해 있는 것을 고려할 때, 合理的인 賃金體系로서 職能給을 中心으로 한 賃金體系의 導入이 바람직할 것으로 판단된다. 따라서 本 研究에서는 職能給을 中心으로 한 賃金體系의 構想과 그 設計에 관하여 論하고자 한다.

## 第 2 章 職能給의 本質

### 第 1 節 職能給의 意義

職能給은 職能(職務遂行能力)을 기준으로 個別賃金を 결정하는 賃金體系이다. 즉 職務給이 勞働者가 從事하는 職務의 相對的 價値를 職務評價에 의해 評定하고 評定結果에 의한 序列에 따라 個別賃金を 결정하는 것임에 비해, 職能給은 勞働者自身の 能力을 職能考課에 의해 評定하고 그 評定結果에 의한 序列에 따라 賃金を 결정하는 賃金體系이다. 다시 말하면 職能給은 屬業務의인 性格이 아니라 屬人的인 性格에 입각하여 職務를 前提로 한 사람에 대한 賃金이다.

이러한 職能給은 職種給의 性格을 많이 띄고 있으나 東洋의 독특한 經營風土 가운데서 발생한 독자적인 賃金體系로서 이는 職務給과 같이 절대적으로 職務에 기초를 둔 임금체계가 아니므로, 우리나라와 같이 年功序列型을 바탕으로 하면서 職務와 成果要素를 중심으로 하는 企業에서 적절한 賃金體系라 할 수 있다.

이러한 職能給은 企業의 事情에 따라 단독적으로 適用될 수도 있고 다른 것과 더불어 適用될 수도 있다. 일반적으로 職能給을 중심으로 한 賃金體系에서는 年齡基準이나 勤續에 의한 基本給이 設定된다.

職能給은 職務遂行能力을 中心으로 하는 賃金이므로 職能分類에 의한 職能資格制度가 確立되어 있어야 이의 效率인 실시가 가능하다. 또한 職能이 伸張될 수 있는 職種이라야 職能給의 도입이 가능하다. 그러므로 職能의 分類가 곤란하고 職能伸張을 기대할 수 없는 日用 雜級職이나 일시적인 職務에는 職能給體系를 도입하기 곤란하다.

이와 같이 職能給이 도입되면 職務의 標準化가 充分치 못한 經營環境에서는 缺點보다 長點이 많다. 특히 기업집단의 이익을 강조하는 企業일수록 더욱 그러하다. 또한 職能給은 직무내용을 중심으로 하는 것이라기 보다는 職務能力을 중심으로 하므로 職務評價가 반드시 필요한 것은 아니다. 職務評價는 評價要素의 比重이나 評價方法 등에서 限界가 있으며 또한 勞使間에 많은 問題點을 야기시킨다. 그리고 職能給에 있어서는 職務給의 경우와 같이 適正配置가 平可缺한 前提가 아니다. 適正配置가 充分치 않더라도 그 능력이 評價되어 거기에 따라 賃금이 결정되기 때문에 適正配置의 불충분이 從業員士氣에 미치는 영향은 職務給보다 적다. 현재 先進國에서 많이 실시되고 있고 우리나라 기업에서도 도입 실시되고 있는 職務給과 職能給을 比較하면 다음 <表 1>과 같다.

<表 1> 職務給과 職能給의 比較

	職 務 給	職 能 給
性 格	職務를 中心으로 한 賃金	職務를 前提로 한 사람에 대한 賃金(職務遂行 能力을 中心으로 한 賃金)
必 要 道 具	職務分析, 職務評價, 職位分類制	職能分類, 職能資格制度
賃金算定基準	職務의 相對的 價値	職務遂行能力
前 提 條 件	① 最低賃金水準이 生計費 水準 이상이라야 한다. ② 職務의 標準化와 專門化 ③ 職務中心의 採用과 考課制度의 確立 ④ 勞動市場內에서 職種別 賃金形成이 되어 있을 것 ⑤ 職種間 雇傭의 流動性 ⑥ 適正配置가 充分히 이루어지 있을 것	① 職能分類制度가 確立되어 있어야 한다. ② 職能資格制度가 設定되어 있으면 더욱 좋다. ③ 職能이 伸張될 수 있는 職種이라야 한다. ④ 適正配置가 充分하지 않아도 적용이 가능하다.
効 果	① 同一職務에 대한 同一賃金으로 職種間 公正한 賃金隔差를 維持할 수 있다. ② 職場內 規律確立이나 教育訓練과 作業能率의 增進을 위한 手段이 될 수 있다.	① 職務遂行能力에 대한 賃金으로 能力伸張에 따라 賃금이 增加된다. ② 職務를 前提로 한 사람에 대한 賃金이므로 年功이 어느 정도 반영될 수 있다. ③ 어떤 職務에 종사하든지 最低生活保障이 가능하다. ④ 能力 本位의 賃金管理가 實現된다.

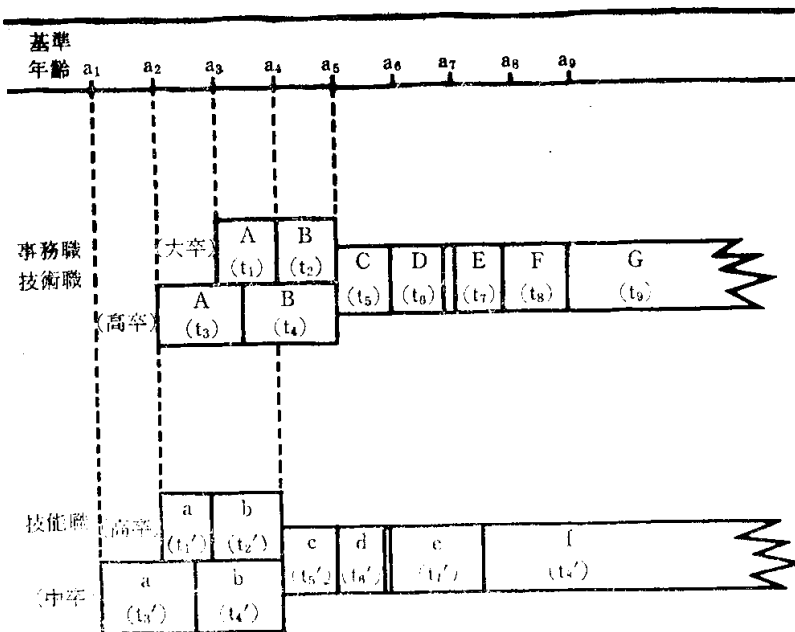
### 第2節 職能給의 前提

職能給을 導入하기 위하여는 우선 年功序列의인 職能給에서 加급적 職務를 전제로 한 職能給으로 合理化를 기하여야 한다. 그러기 위해 필요한 職務의 標準化, 客觀化 등의 前提要件의 合理化가 이루어져야 하며, 職能給을 賃金制度만의 問題로서 단독 運用을 생각하지 말고 職能昇進制度, 職能資格制度和 연결시키는 型으로 종합적인 人事管理制度와의 有機的인 結合을 도모하여야 한다. 또한 勤務評定을 職能給 內容에 알맞는 것으로 정비하여야 하며, 職能給의 運用을 애매하게 하지 않게 하기 위하여 昇進, 昇格, 昇給 등의 基準을 밝혀 그 運用의 幅을 좁힐 수 있도록 매려한다.

職能給을 導入하여 실시하기 위해서는 우선 職能調査 및 職能分析이 이루어져야 한다. 이러한 職能分析을 기초로 하여 職能分類를 하여야 하며, 경우에 따라서는 職務遂行에 필요한 資格要件을 바탕으로 職能資格等級을 設定할 수도 있다.

이러한 職能分類와 職能等級이 設定되면 이를 바탕으로 賃金과 연결시켜야 하는데 이러한 절차는 대체로 다음과 같이 例示될 수 있겠다.

〈圖 1〉 能力的 資格制度에 의한 昇格運用의 例



- 註) 1. 이 表는 能力的 資格制度의 例에 의한 것임.  
 2. A, B, C... 또는 a, b, c...는 資格等級을 表示함.  
 3. ( )속의  $t_i$  또는  $t_i'$ 는 上級資格等級으로의 昇格을 위한 平均所要期間을 의미함.

① 基本給(職能給)水準의 算定

企業이 設定한 全體 目標水準의 賃金額에서 職能給體系에서 設定된 諸手當의 豫想額을 제외한 基本給의 水準을 算定한다.

② 能力的 資格制度의 設計

職能分類制度에 입각하여 職能의 伸張과 관련하여 能力의 段階區分을 하고 各 段階에 적절한 資格名稱과 給與上의 水準을 定하고 能力評價를 기초로 昇格運用하도록 設計한다(〈圖 1〉 참조).

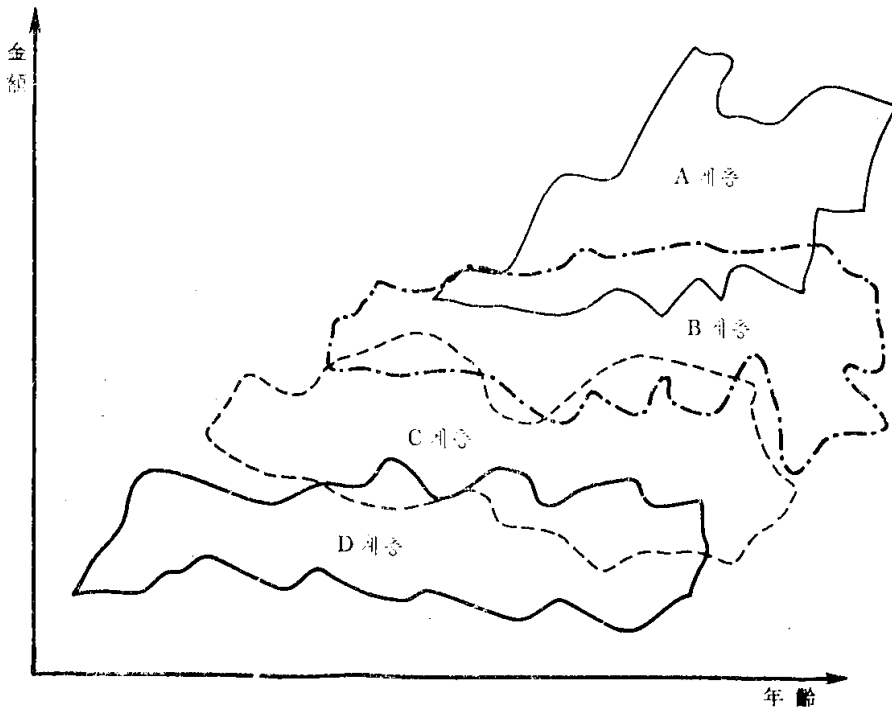
③ 階層別 想定 基本給 現狀分布圖의 作成

目標로 하는 基本給의 水準이 算定되면 各 階層別로 예상되는 基本給分布를 作成한다(〈圖 2〉 참조).

④ 基本給(職能給)라인의 設計

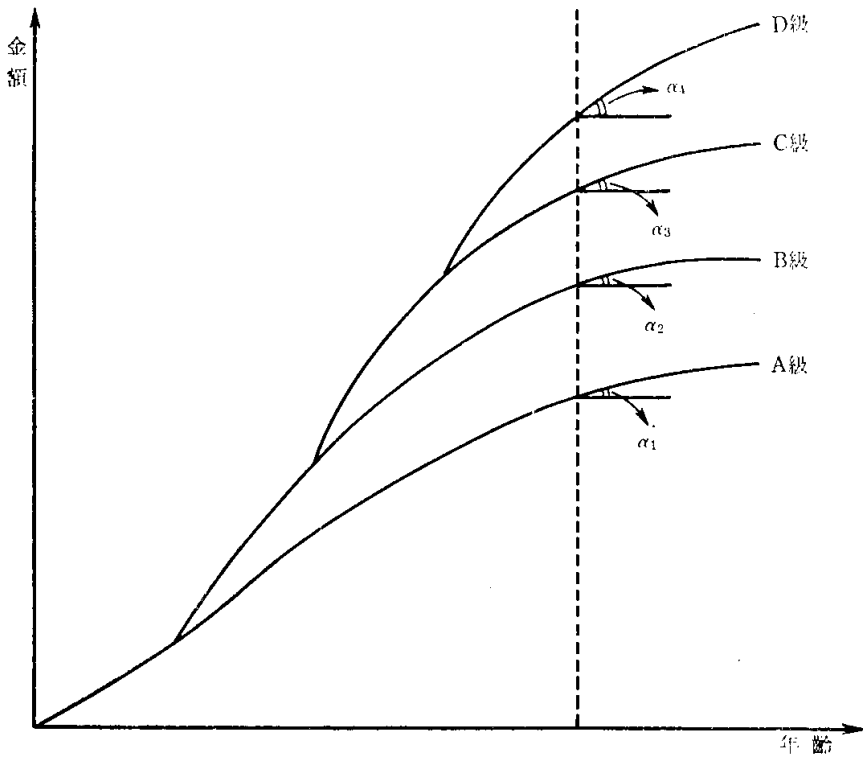
職能給制에 있어서 基本給은 同一職能段階 또는 同一資格等級에 있어서는 能力의 伸張의 모양을 반영하는 것으로서 〈圖 3〉과 같은 成長曲線이라야 한다.

〈圖 2〉 階層別 基本給 現狀分布圖의 例



그리고 基本給(職能給)의 各 職能段階 또는 資格等級에 따른 전체적인 成長曲線은 <圖 3>과 같은 모양으로 構想될 수 있다. 이러한 基本給의 구체적인 形狀은 예상되는 現狀分布度를 기초로 多元的인 分析方法에 의해 決定된다. 이와 같은 方法에 의해 학력별, 年齡別, 各 職能階層 또는 能力的 資格等級別에 따른 各各의  $a_i$ 의 값 또는 分岐點이 決定되어 진다.

<圖 3> 基本給의 一般의 形狀의 例



⑤ 基本給(職能給)表의 作成

앞의 分析根據에 의해 전체적인 基本給表가 作成되어 진다.

⑥ 職能給의 실시와 관련된 諸手當의 設定

職能給을 도입 실시할 경우에는 특히 이의 실시와 관련하여 資格手當이나 職責手當을 더 붙여 算定하는 것이 좋다. 또한 基本給(職能給)이 最低生活保障이 이루어질 수 있도록 하기 위해 가족수당이나 지역수당 등의 設定도 바람직하다.

⑦ 調整加給方式의 導入

만약 現行 給與體系로부터 職能給體系로 전환할 경우에 새로운 급여체계로 전환됨으로 말미암아 이에 따른 給與額의 調整이 必要할 경우가 있다. 이런 경우에 社內 給與體系를 그대로 유지하면서 社外事情에 의해 잠정적 또는 과도기적인 경우에 대처하기 위한 調整加給方式을 設定해 둔다. 이에는 初賃給調整加給, 中途採用調整加給, 切換調整加給 등이 있다.

### 第3章 職能給의 導入과 構想

#### 第1節 職能給導入의 妥當性 檢討

현재 우리나라 傳統文化의 中心的 特性과 產業社會 및 企業의 실정에 비추어 볼 때 職務給이나 年功給 등을 中心으로 한 給與體系의 운영은 많은 어려움이 뒤따르고 있음을 알 수 있다. 職務給을 中心으로 한 給與體系가 理想的인 形態어기는 하지만 그의 效率的인 운영과 실시를 위해서는 몇가지의 前提條件과 이에 필요한 諸制度가 확립되어 있어야 하는 것이다. 즉 職務의 標準化와 專門化가 이루어져 있어야 하고 勞動市場內 職種別 賃金形成이 되어 있어야 하며 職務給制度에 의했을 경우 어떤 직무에 증사하든 最低賃金水準이 必要生計費水準 이상이라야 하는 것이다. 또한 職務中心의 諸人事管理制度가 確立되어 있어야 함은 물론이거니와 各 職務間의 相對的 價値가 決定될 수 있도록 職務分析이나 職職評價의 科學化가 이루어져야 하는 것이다.

이와 같은 모든 前提條件이나 諸制度가 現在 韓國企業體들이 상당한 水準까지 도달해 있는 것도 있으나 部分的으로 미흡한 상황과 韓國企業體들의 전반적인 특성 때문에 사실상 職務給의 效率的인 실시가 어려운 실정이다.

좀더 구체적으로 살펴보면 현재 한국기업들이 당면하고 있는 일반적인 상황은 다음과 같은 것이다.

##### ① 一般的인 職務의 狀態

현재 韓國企業의 경우 業體에 따라 다르기는 하나 일반적으로 職務들의 分化狀態가 職務設計 및 職務의 標準化 및 客觀化가 충분한 상태에 도달하지 못하고 있는 실정이다. 職務給을 社會的 機能이 分化된 產業社會에서 適用하기 위하여 마련된 制度이기 때문에 우리와 같이 社會的 機能이 充分히 分化되지 못한 社會에 職務給을 導入하는 것은 그 效率性을 기대하기 어렵다. 그 이유는 科學的 管理法에서와 같이 時間 및 動作研究 등을 통하여 作業의 내용이 標準化되어 있지 못하고, 職務分析 등이 철저히 행해지지 못하여 職務의 評價要素가 충분한 妥當性을 갖지 못한 때문이며, 職務에 대한 觀念 自體가 애매하고 職務의 範圍

가 明確히 固定되지 못하고 예외적인 任務가 從業員에게 부여되는 경우가 예상되기 때문이다.

職務가 完全히 機能別로 표준화되고 그 內容이 定型化되어 있지 아니한 상태에서 엄격한 意味의 職務給을 도입한다는 것은 危險한 일이므로, 이러한 危險性에 대한 安全辨으로서 職能給의 形態가 適合할 것으로 생각된다.

#### ② 職種別 賃金の 未形成

현재 우리나라에서는 外資系의 一部 企業이나 比較的 流通性이 있는 특수한 技能職種을 除外하고는 特定職務나 職種에 採用되는 일은 거의 없다.

대부분이 未熟練 勞働者로 特定企業에 就職하여 職務나 職種은 그후 配屬의 結果로 정해지는 것이 보통이다. 그러므로 同一條件으로 入社한 者가 會社의 일반적인 指示로 각각 다른 職場이나 職種에 배속되고 있기 때문에 職場이나 職種의 相異로 賃金에 差等을 둔다는 것은 상당한 制限을 받지 않을 수 없다. 이와 같이 職種別 賃金이 아직 형성되고 있지 못한 상태에서 職務給의 도입은 상당한 어려움이 있다.

#### ③ 賃金水準과 生計費水準의 問題

賃金の 最下線은 勞働의 再生産을 保障하여야 한다는 의미에서 基本的으로 生計費 以上으로 調整되어야 한다는 것이 원칙이다. 그런데 年功序列給은 처음부터 生計費保障의 基準을 가지고 있기 때문에 最低의 賃金이라도 最低의 生計는 고려되어 있는 것이 일반적이며, 이 때문에 職務給에 있어서는 원래 生計費의 配慮를 不合理한 基準이라 하여 一切 排除하고 있어 그 最高·最低賃金の 幅은 年功序列給의 경우보다 훨씬 크게 된다.

따라서 企業의 豫算은 대폭 擴大시키지 않는 限 상당한 폭의 隔差를 갖는 원래의 職務給으로서는 最下의 賃金水準이 基準生計費 이상이 될 수 없는 것이다.

그러므로 우리나라와 같이 賃金水準이 낮은 社會에서 職務給의 導入에는 일정한 限界가 있으며 全面的 職務給을 避하고 部分的인 職務給을 採擇함이 最低賃金水準과 職務給을 現實的으로 妥協시키는 한 方法이 될 수도 있겠다.

#### ④ 年功序列의인 傳統性

階級制의 年功序列의 賃金體系에 대한 傳統性이 강한 우리나라에서 職務給의 導入에는 일정한 한계가 있다. 그 이유는 個人의 能力을 기초로 하여 年功序列의인 要素에 의해서 확립한 賃金體系와 職務의 內容에 따라서만 賃金を 算定하는 職務給의 體系는 本質的으로 相異하기 때문에 職務給制度의 導入에 의해 破壞하여야 할 年功序列의인 傳統性이 쉽게 없어지지 아니하기 때문이다.



그러나 階級制의 傳統이 강한 社會에 職務給을 도입하는 경우에 보통 範圍職務給이 자주 採擇되어 지는데 이는 年功序列制가 같은 職務를 遂行하는 雇傭人에게 일정한 給與額을 基準額까지 引下해서 支給하기가 困難하기 때문이며, 또 한가지 理由는 “勤務年數에 따라 給與額이 增加되어야 한다”는 年功序列의 傳統觀念을 만족시켜 주기 위해 制度的인 配慮가 필요하기 때문이다.

#### ⑤ 人件費豫算問題

年功序列給을 採擇해 온 企業이나 組織이 中도에서 職務給으로 轉換하기 위해서는 一定 額의 人件費豫算擴大가 이루어져야 한다는 것이 一般的이다.

이런 人件費 豫算의 擴大는 年功序列給으로부터 職務給으로의 轉換에 發生하기 쉬운 差를 緩和시키는 役割을 하게 된다. 이같은 豫算의 擴大를 허용하지 아니하면 年功序列制에서 支給하여 오던 給與額을 強제로 引下시키는 問題 때문에 職務給 自體를 반대하는 부작용을 유발하기 쉽다. 韓國 公企業의 경우 豫算規模上의 擴大比率을 30% 정도로 인정하였으나 現實的인 제약성 때문에 그만큼 擴大를 못시키는 것이 一般的인 韓國實情이다.

이상과 같이 현재 우리나라 기업들이 당면하고 있는 여러가지 상황에 비추어 볼 때 職務給의 효율적인 실시를 기대하기는 어렵다.

이러한 여러가지 상황적 요인을 고려할 때 어느 정도 最低生計費의 保障을 할 수 있는 賃金體系의 設定과 그리고 年功中心의인 우리나라의 傳統性을 어느 정도 반영하며 현재의 職務管理 상태에 적합한 給與體系로 職能給의 導入 실시가 가장 바람직한 것으로 생각된다.

職能給이란 앞의 第2章에서도 설명한 바와 같이 職務中心으로만 생각하는 職務給이나 사람中心으로만 생각하는 屬人給의 性格과는 달리 職務를 前提로 한 사람에 대한 임금이다. 이 職能給은 職務遂行能力을 中心으로 한 賃金이므로 賃金支給基準은 그 사람의 職務遂行能力이 된다. 따라서 能力本位의 賃金管理가 실현되면서 동시에 能力伸張에 따라 임금이 증가되고 어느정도 年功이나 勤績이 반영될 수 있는 賃金體系이다.

이러한 職能給을 導入 실시하기 위해서는 우선 職能分類에 의한 職能等級이 設定되어야 하며 경우에 따라서는 職能資格制度의 도입에 의한 職能資格等級이 확립되어 있을 경우에 더욱 그 효율성을 기대할 수가 있다. 그렇다고 해서 이러한 職能給은 모든 職種에 다 적용될 수 있는 것은 물론 아니다. 일반적으로 職能이 伸張될 수 있다는 職務라야 職能給의 도입이 有用하나 그렇지 못한 직종의 경우 즉, 단순한 일용잡급직의 성격을 지닌 것이거나 또는 일시적인 파트타임의 성격을 지닌 職種의 경우에는 職能給 도입의 有用性은 적다.

## 第2節 職能給 中心의 給與體系 構想

### 1. 全體의 給與體系

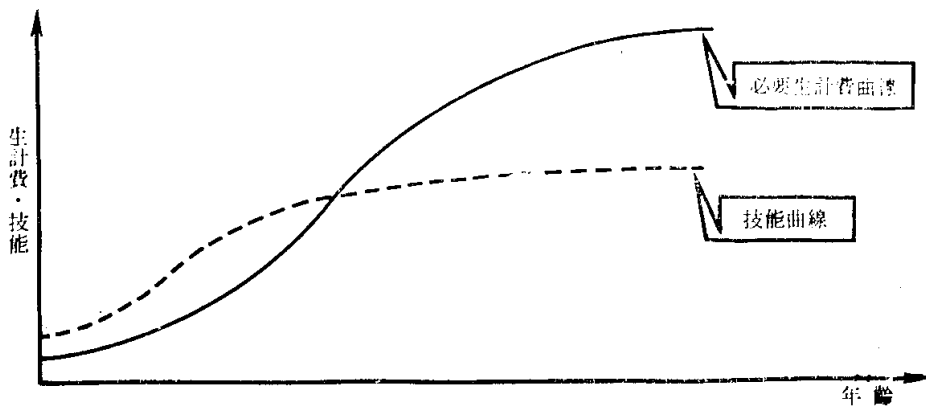
賃金에 중요한 것은 수행하는 職種과 수행자의 能力, 年齡, 學歷 등의 諸要因을 고려한 個別賃金이 公正性과 妥當性을 지녀야 하는 것이다.

個別賃金의 이러한 公正性과 妥當性이 確立되기 위해서는 적어도 “生活保障의 原則”과 “勞動對價의 原則”에 입각하여 賃金決定이 이루어져야 한다. 즉 賃金은 勞動力의 再生產費用이기 때문에 노동자들에게 대한 一定의 生計費를 만족시켜야 하는 것이며, 현재 노동자가 종사하고 있는 業務의 勞動價値와 그의 勞動의 社會的 價値인 能力 또는 技能價値에 대한 對價가 보상되어야 하는 것이다.

이렇게 볼때 個別賃金은 生活保障을 위한 것으로서 生計費의 기준과 勞動對價의 기준인 業務와 能力에 의해 決定되어야 公正한 報償이 이루어졌다고 할 수 있을 것이다.

여기서 우선 生計費基準에 의한 生活保障을 위해서는 年齡의 증가나 生計費水準의 諸要因들을 충분히 고려하여 最低生活이 가능할 수 있도록 하여야 한다. 일반적으로 年齡의 증가에 따라 그 사람의 技能은 체감하지만 必要生計費는 체증하게 되는데 이는 <圖 4>와 같이 나타낼 수 있겠다.

<圖 4> 年齡에 따른 技能과 必要生計費 曲線



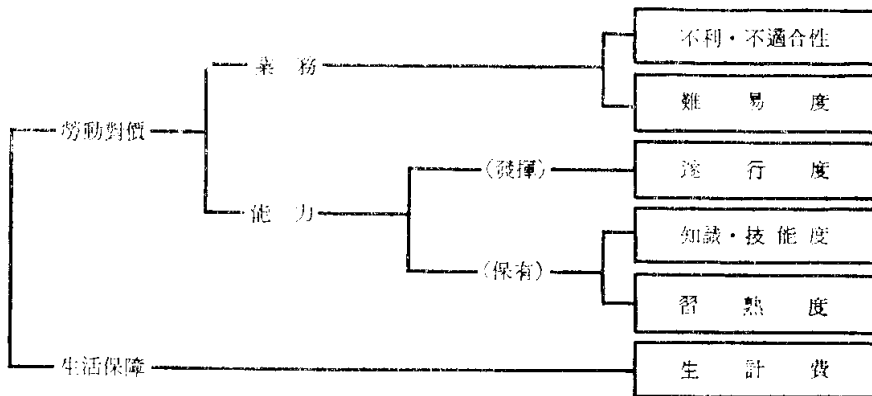
또한 勞動에 대한 對價도 勞動價値로서의 業務와 技能價値로서의 能力에 대한 報償基準이 확립되어야 한다. 業務價値라고 할 때에는 다시 業務의 수행을 위해서나 業務 그 자체가 지니는 고통스러움이나 業務의 不利 및 不適合性 등과 그 業務의 難易度를 고려하여야 한다.

비교적 業務의 難易度에 대한 報償은 金錢的 報償외에도 어려운 업무에 대한 성취감이나 이에 대한 보람 등에 의한 非金錢的인 報償도 함께 뒤따르나, 업무의 고통스러움이나 不利·

不適合性에 대한 報償은 주로 金錢的인 報償에만 의존하게 되기 때문에 이에 대한 賃金支給은 특별히 유의해야 한다.

能力에 대해서도 發揮能力과 保有能力의 兩側面을 동시에 고려하여야 한다. 發揮能力이라고 할 때에는 주로 業務遂行能力을 의미하게 되며, 保有能力이라고 할 때에는 보유하고 있는 知識이나 技能度 그리고 業務에 대한 習熟度の 형태로 파악할 수 있다. 이렇게 볼 때 個別賃金の 一般的인 決定基準은 業務의 고통스러움이나 不利・不適合性, 遂行度, 知識이나 技能度, 習熟度, 生計費의 6가지로 要約될 수 있는데 이는 다음 <圖 5>에서 보는 바와 같다.

<圖 5> 個別賃金決定基準

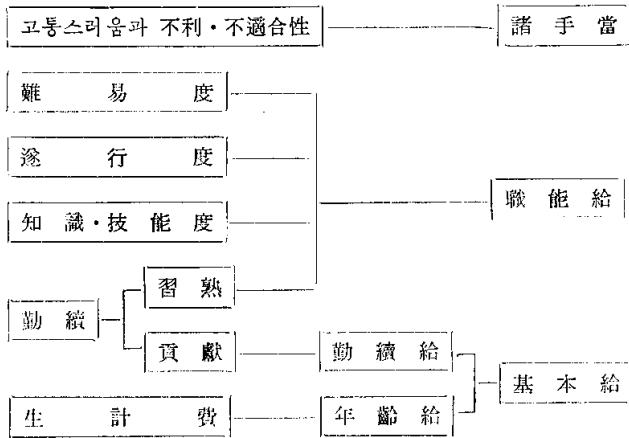


個別賃金の 決定에 있어서는 이러한 諸要因들에 대한 客觀的이고 公正한 評價와 적절한 比重에 의해 상호관계를 유지하여 賃金體系를 형성하는 것이 필요하다. 이들의 요소들 중에서 業務의 고통스러움이나 不利・不適合性은 별도로 생각할 수 있는 요소이며, 業務의 難易도와 遂行度, 그리고 知識・技能度, 習熟度は 다같이 業務能力이나 技能 등과 같은 職務遂行能力을 포괄적으로 나타낸 것이라 하겠다.

그런데 習熟度の 경우는 그 해당 職種에 오래 종사할 수록 증가되는 것이 일반적이기 때문에 이는 勤績年數와 상당한 관련을 지니고 있다.

生計費의 경우는 앞서서도 설명한 바와 같이 여러 요인 중에서도 年齡에 따라 크게 달라지는 것이므로, 最低生計費의 設定時에는 年齡이라는 요소를 충분히 고려해야 한다. 이상의 諸決定基準들에 입각하여 전체적인 給與體系는 <圖 6>과 같이 職能給을 中心으로 한 形態로 나타낼 수가 있다. <圖 6>에서 보는 바와 같이 앞서 설명한 個別賃金の 諸決定基準이

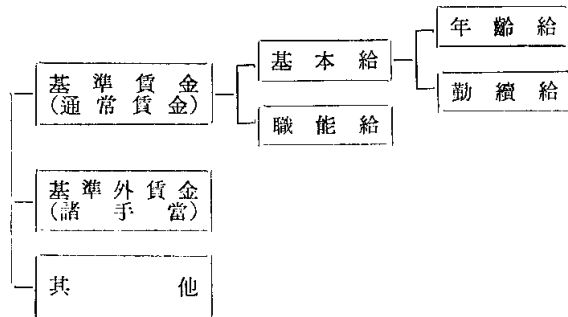
〈圖 6〉 賃金決定基準別 體系



비추어 볼 때 職能給을 中心으로 한 賃金體系는 勤績給과 年齡給을 포함한 基本給, 職能給 및 諸手當으로 구성될 수가 있다.

이와 같은 職能給 中心의 基本形態를 導入하고자 할 때 全體的인 給與體系는 〈圖 7〉과 같이 設定될 수가 있다.

〈圖 7〉 職能給中心의 給與體系



## 2. 基本給

職能給을 기초로 한 給與體系를 構想할 때에는 基本的으로 最低生活保障이 가능하도록 生活給水準에서 基本給을 構想하여야 한다. 能力爲主의 임금인 형성될 경우 生計費에 대한 保障이 이루어지지 않을 경우에는 앞서 설명한 生活保障의 原則에 입각한 賃金이기가 어렵다. 이와 같이 生計費水準에 입각한 生活保障性格을 지닌 基本給으로서 여러가지 基準에 의해 設定할 수가 있겠으나, 이미 설명한 우리나라 기업의 일반적인 상황에 비추어 볼 때 가장 合理的인 基準이 年齡과 勤績年數(年功)인 것으로 판단된다.

따라서 이러한 基本給을 年齡基準에 의한 年齡給과 年功에 의한 勤績給의 두 가지로 設

定함이 타당하다.

① 年齡給

年齡給은 年齡에 따라 賃金額이 決定되는 것이다. 이는 年齡의 증가에 따라 일반적으로 많은 生計費를 필요로 함으로 이에 따른 生活保障을 위해 設定되는 임금이다. 따라서 年齡給을 設定할 경우에는 우선 必要生計費의 算定과 이에 따른 生活保障이 가능하도록 하여야 한다. 이때에 最低保障이라는 의미는 일반적으로 말하는 法的인 의미에서 最低賃金水準과는 다른 것이다. 이는 個別企業에서 能力主義의 賃金體系를 形成하였을 경우 그 企業의 從業員으로서 보장되는 최저한도의 賃金を 말한다. 또한 年齡給을 결정할 때에는 이와 같은 生計費水準에 입각하여야 함은 물론이거니와 企業內的 全體 賃金水準과 관련하여 設定하여야 한다. 즉 目標賃金의 上限線과 下限線을 設定해 놓고 이러한 범위내에서 年齡給이 設定되어야 한다.

이와 같은 年齡給을 設定할 경우에는 基本給에서 차지하는 비중이나 年齡基準에 따른 昇給幅을 어느 정도로 하느냐 하는 문제가 중요하다. 또한 인정한 年齡區間에 따라 昇給幅을 달리하는 昇給傾斜를 적용함으로써 年齡基準에 따른 最低保障의 原則이 준수될 수 있다. 뿐만 아니라 전체임금의 昇給傾斜에서 年齡給의 昇給傾斜를 어느 정도로 하느냐 하는 것도 合理的으로 결정되어야 한다.

이러한 年齡給을 設定할 경우에 中途採用者와 中高年齡層의 비교적 技能이 낮은 층의 임금을 一定한 最低保障線까지 引上시키는 것이 自動적으로 이루어지며 그 合理性이 강하다. 특히 中途採用者의 賃金決定基準이 비교적 명확하게 된다는 利點이 있는 것이다. 뿐만 아니라 年齡給의 設定에 의해 職能給部分으로부터 年功 生活的 要素를 배제하는 것이 가능하고 職能給의 運用을 순수화하는 것이 可能하다.

② 勤績給

勤績給은 勤績貢獻에 對應하는 賃金이다. 이는 勤績年數에 따라 業務에 대한 習熟度가 증가된다는 것과 계속해서 當會社에 근속한 者에 대한 對價로 지급되는 賃金이다. 그런데 이러한 職能給中心의 給與體系에서는 勤績給을 너무 높게 設定하는 것은 바람직하지 못하다. 왜냐하면 年齡給에서 어느 정도 인령의 증가에 따른 임금이 설정되고 있고 뇌직급에 있어서도 근속공년이 충분히 반영되고 있기 때문이다.

따라서 勤績給의 設定에 있어서 가급적이면 그 比重을 적게하는 것이 合理的이다. 그리고 勤績給을 결정할 때에는 勤績年數에 따라 제증하는 성격보다는 勤績年數를 單位로 하여 一定額을 均一하게 설정하는 것이 좋다.

### 3. 職能給

職能給은 종사하고 있는 職務을 표현하여 그것을 前提로 한 能力에 입각하여 賃金を 支給 하려는 것이다. 즉 能力評價에 있어서 가급적이면 職務要素를 도입하여 職務遂行能力을 평가하는 것이다. 이러한 職能給의 도입 실시를 위해서는 職能分類制에 입각한 職務管理制度가 확립되어 있어야 하며 職能資格의 導入에 의한 職能資格制度가 設定되어 있으면 더욱 有用하다.

이러한 職能給을 위해 必要한 諸條件이 充足되고 나면 다음으로 職能給을 設定하기 위해서는 全體 給與額 중에서 職能給이 차지하는 비중을 決定해야 한다.

그 다음에는 職能賃率을 決定해야 한다. 이러한 職能賃率에는 單一賃率과 範圍賃率의 두 가지로 크게 나눌 수가 있고, 範圍賃率은 各 等級에 있어서 昇給線이 直線型, 위로 불록한 포물선型과 아래로 불록한 포물선型으로 나누어진다. 直線型일 경우에는 標準昇給幅이 等級內에 제한되어 있는 한 어떤 해에도 일정한 金額이 보장되는 것이고 위로, 불록한 포물선型일 경우 오래 있으면 있을수록 점차 昇給額이 채감하는 방식이고, 이와 반대한 아래로 불록한 포물선型일 경우에는 점차 昇給額이 채증하는 방식이다.

職能資格 等級과 職能賃率이 決定되면 다음으로는 各 職能段階에 따른 標準年數의 設定과 이에 따른 昇給 및 昇格基準에 의한 各 等級의 初賃과 上限賃金を 決定하여야 한다. 일반적으로 昇給은 同一職能段階내에서 실시되는 것이며 昇格은 職能等級이 昇格되는 경우를 말한다. 이 경우에 昇給에 의한 昇給幅이 昇格에 의한 昇給幅보다 너무 과대하지 않게 책정하는 것이 좋다. 그러나 昇格에 대한 모티브이션을 위해서는 下位等級에서는 昇格昇給幅을 적게하고 上位等級에서 昇格昇給幅을 크게 하는 것도 바람직하다.

同一等級內에서의 昇給의 경우는 경험이나 당해 職務의 종사한 年數 등에 의해 職能이 伸張되는 것을 前提로 하고 있기 때문에 昇給에 대한 等級內의 査定은 너무 엄격하지 않게 하여야 하며 경우에 따라서는 어느 수준까지 每年 昇給시켜주는 것이 보다 효율적일 수가 있다.

그리고 各 職能等級의 初賃을 定할 때에는 앞서 설명한 基本給과 관련하여 各 等級別로 賃金の 最低保障이 이루어 질 수 있도록 하여야 한다. 또한 各 等級內의 上限賃金は 同級內에서 最大昇給 許容期間의 設定에 의해 決定될 수 있다. 일반적으로 이는 等級內의 標準年數의 몇 배의 형식으로 設定되는 경우가 많은데 이를 어느 정도로 할 것이냐 하는 것은 企業內의 諸狀況과 또한 勞動組合과의 충분한 협의하에 決定하는 것이 좋다.

#### 4. 諸手當

일반적으로 手當은 業務의 高通스러움이나 不利・不適合性이나 生活補助的 性格 내지 福利厚生的인 性格에 입각하여 設定된다. 이러한 諸手當은 기업의 사정이나 업무의 特殊性에 따라 設定되어져야 한다. 그런데 특히 職能給을 中心으로 한 給與體系에서는 職能資格制度의 실시와 더불어 職能給의 效率的인 실시를 위해서는 職責手當이나 資格手當의 도입이 필요하다. 이러한 職責手當은 職能資格等級에 의한 職能給이 실시될 경우 같은 資格等級內에서도 실제로 어떤 職責을 맡은 자에게 이러한 職責에 대응하는 보상을 해 주어야 하기 때문에 設定되어야 하는 것이다. 이러한 職責手當의 設定은 職責에 따라 定額給으로 할 수도 있으며 해당 職責의 基準賃金の 일정 比率로 定할 수도 있다.

### 第 4 章 職能給의 設計

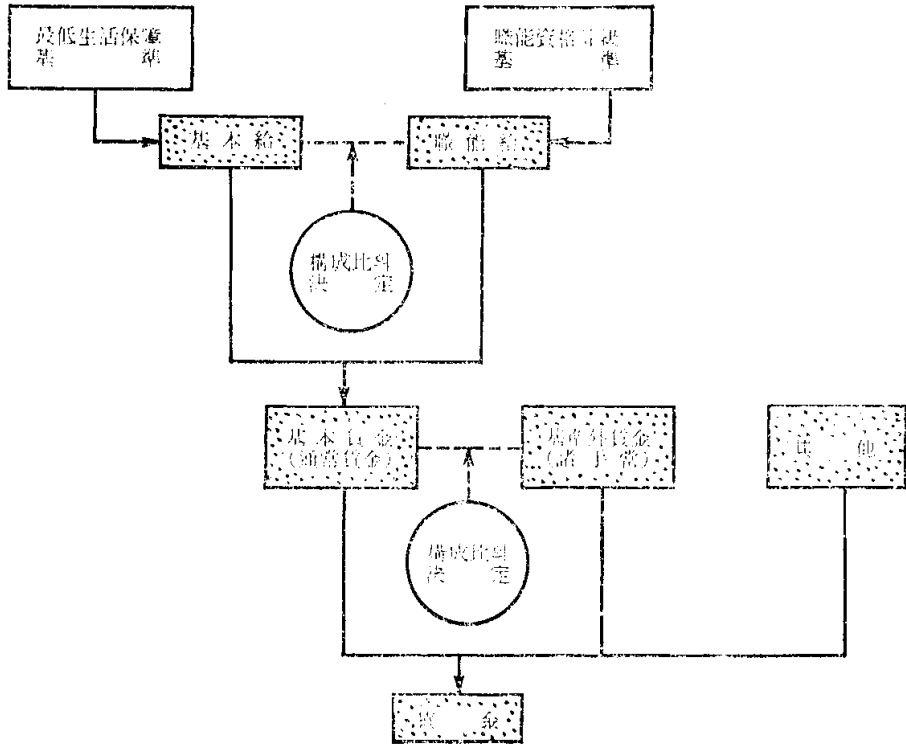
앞에서 설명한 바와 우리나라에서는 職能給을 中心으로 한 새로운 給與體系의 導入可能性이 크며, 이러한 給與體系에 입각할 때 年齡給을 위주로 한 基本給의 設定이 바람직하다. 이와 같은 새로운 給與體系가 構想이 되면 다음으로 이 構想을 기초로 실제적인 給與體系의 各 給與別 設計가 이루어져야 한다. 특히 既存의 給與體系에서 새로운 職能給 中心의 給與體系를 設計하고자 할 때 가장 중요시되는 部分이 基本給과 職能給으로 構成된 基準賃金の 設計이다.

따라서 근본적으로 새롭게 變化된 年齡給과 勤績給 및 職能給의 具體的인 設計過程과 그 例를 提示할 필요가 있다. 우선 새로운 給與體系下에서 全般的인 給與의 決定過程은 개괄적으로 다음 <圖 8>과 같이 나타낼 수 있다.

#### 第 1 節 基本給의 設計

基本給은 從業員들에 대한 最低生活保障을 위한 必要生計費에 입각하여 設定되어야 한다. 이러한 必要生計費는 일반적으로 年齡, 家族數 등에 따라서 제각기 다르다. 가령 18歲되는 사람과 55歲되는 사람의 경우 이들이 수행하는 업무와 그 能力이 같다고 해서 同一賃金を 支給 받을 때, 18歲의 사람은 生活가 可能할지 모르나 55歲의 경우 반드시 最低生活가 保障된다고 할 수 없다. 또한 업무수행의 經歷이 많은 자와 적은 자가 같은 업무를 수행하고 그 能力이 같다고 해서 同一賃金이 支給될 경우 兩者가 똑같이 生活保障이 되는 것은 아니다. 그러므로 年齡이나 經歷, 勤績年數 등의 綜合的인 基準에 의해 各各 最低生活保障을 해줄 수 있는 정도의 必要生計費에 의한 基本給이 設定되어야 한다.

〈圖 8〉 賃金決定過程



### 1. 年齢給의 設計

年齢給은 従業員들에 對한 最低生活의 保障이라는 立場에서 設定되어야 한다. 이러한 年齢給이 設定되면 中途採用者와 中高年層에 속하는 比較적 技能이 낮은 층의 賃金を 一定한 最低保障線까지 引上시키는데 體系內에서 自動機構的으로 수행되고 合理性이 强하며, 職能給에서 年功生活的 要素를 배제하는 것이 可能하여 職能給의 運用을 純粹化한다는 利點이 있다.

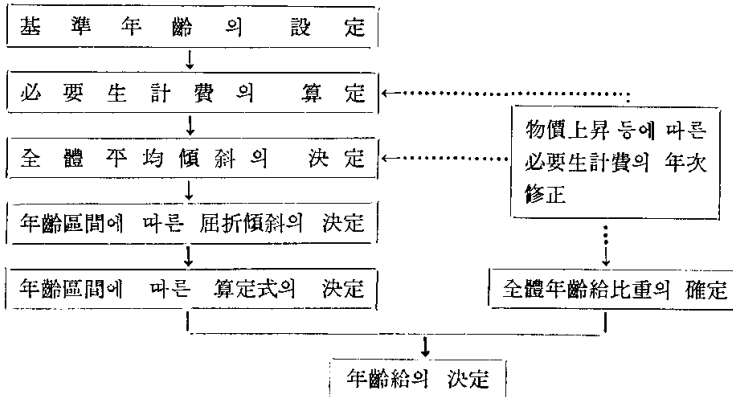
가령 18歲되는 사람과 55歲되는 사람이 수행하는 業務와 그 能力이 같다고 해서 同一賃金を 지급받을 경우 前者는 최저生活가 可能할지 모르나 後者의 경우는 不可能하다. 그러므로 職務給이든 職能給이든 間에 各 연령階층에 따른 最低生活의 保障을 위해서는 연령階층에 따른 賃金傾斜를 設定할 需要가 있다.

이러한 賃金額의 傾斜를 設定할 경우 傾斜가 급할수록 賃金은 生活給的이 되고 완만한 수로 生活給에서 멀어지게 된다. 이러한 年齢給의 決定過程은 〈圖 9〉와 같이 要約될 수



있다.

〈圖 9〉 年齡給의 決定過程



① 基準年齡의 決定

年齡에 따른 最低生活保障을 決定하기 위해 우선 基準年齡을 決定해야 한다. 이때 基準年齡은 法的으로 勞動可能한 최소한의 年齡(여기서  $t_1$ 이라함)과 最低 生活保障을 必要로 하는 최소한의 年齡( $t_n$ 이라고 함) 두 가지를 말한다.

가령 法的으로 최소한의 노동가능연령  $t_1$ 이 18歲라고 한다면,  $t_n$ 을 30歲정도에 ใกล้เคียง하여 출생한 第2世가 18歲에 도달하는 기준인 48歲로 잡을 수도 있다.

② 必要生計費의 算定

基準年齡  $t_1$ 과  $t_n$ 가 決定되면 다음에는 이  $t_n$ 年齡에 대한 最低生計費를 算定한다.

③ 全體平均傾斜의 決定

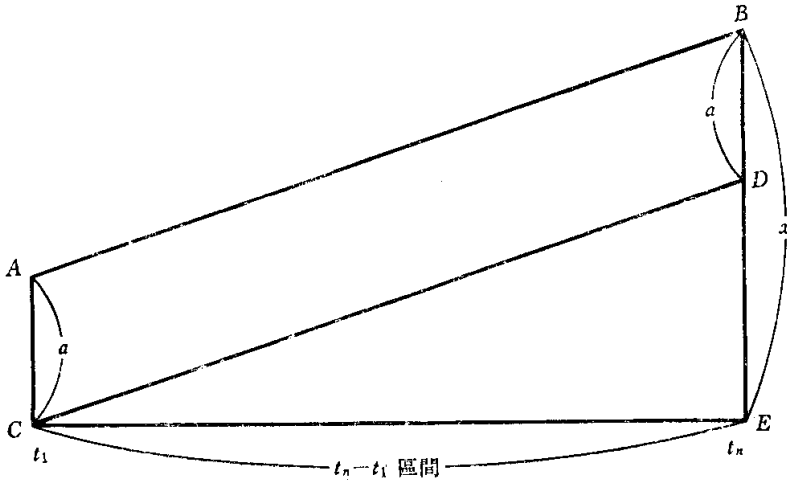
위에 算定한 最低生計費를 각각  $t_1$ 과  $t_n$ 基準區間에 있어서의 全體平均傾斜를 算出한다. 이때 傾斜가 클수록 生活給의 性格이 強하고 완만할수록 生活給에서 멀어지게 된다.

지금 가령 다음의 〈圖 10〉과 같이 각 두 標準基準  $t_1$ 과  $t_n$ 에 대한 初賃의 最低生計費가 각각 AC와 DE라고 하자. 이 경우 다음의 算式 즉, 全體平均傾斜( $b$ ) =  $\frac{x-a}{t_n-t_1}$ 에 의해 全體平均傾斜가 算出될 수 있다.

④ 年齡區間에 따른 屈折傾斜의 決定

年齡給은 賃金에 一定한 傾斜를 주는 것이지만 그것이 반드시 直線이 되어야 하는 것은 아니다. 오히려 一定의 年齡을 基準으로 하여 屈折하는 것이 일반적이다. 이것은 일반적으로 生活의 曲線이 S字型이 되는 것과 관계를 지니는 것으로, 대체로 30歲전후에 重點을 두어 S字型의 成長曲線으로 設計하게 된다. 이 경우 全體平均傾斜는 앞에 계산한 b값과 일치하

〈圖 10〉 標準基準과 最低保障賃金



————— 〈計算例 (1)〉 —————

○43歲의 最低保障賃金( $x$ ): 28萬원

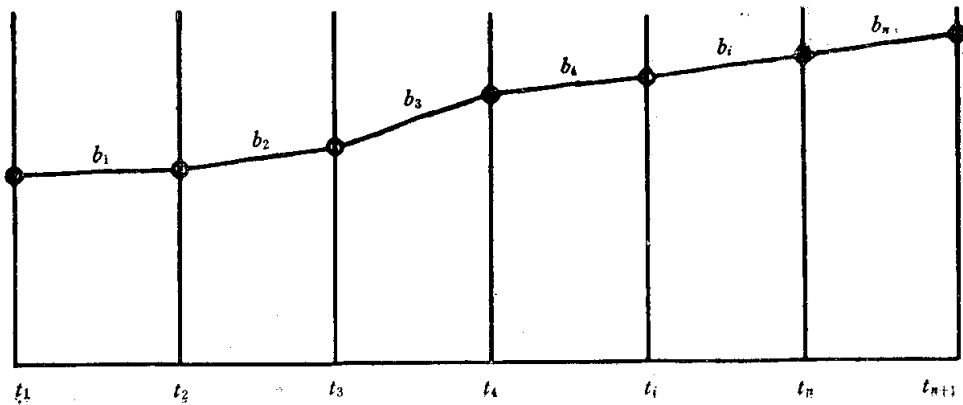
○18歲의 初賃( $a$ ): 10萬원

○年齡給의 昇給傾斜:

$$b = \frac{28萬 - 10萬}{48 - 18} = \frac{18萬}{30} = 6,000원$$

도록 다음 〈圖 11〉과 같이 각 年齡區間에 따른 屈折傾斜를 決定한다.

〈圖 11〉 年齡給의 屈折昇給傾斜의 例



⑤ 各 年 齡 區 間 에 따 른 算 定 式 의 決 定

앞서 계산한 각 연령구간에 따른 등급경사의 값( $b_i$ )과 각 연령구간의 基點賃金額을 기초로 年 齡 給 의 算 定 式 을 決 定 한다.

—————〈計算例 (2)〉—————

$t_2=25$ 歲,  $t_3=30$ 歲,  $b_2=5,000$ 원,  $b_3=6,000$ 원,

$t_2$ 에 있어서의 年 齡 給 = 80,000원일 경우

(i) 28歲의 年 齡 給 :

$$80,000\text{원} + (5,000\text{원} \times 3) = \underline{95,000\text{원}}$$

(ii) 30歲의 年 齡 給 :

$$80,000\text{원} + (5,000\text{원} \times 5) = \underline{105,000\text{원}}$$

(iii) 32歲의 年 齡 給 :

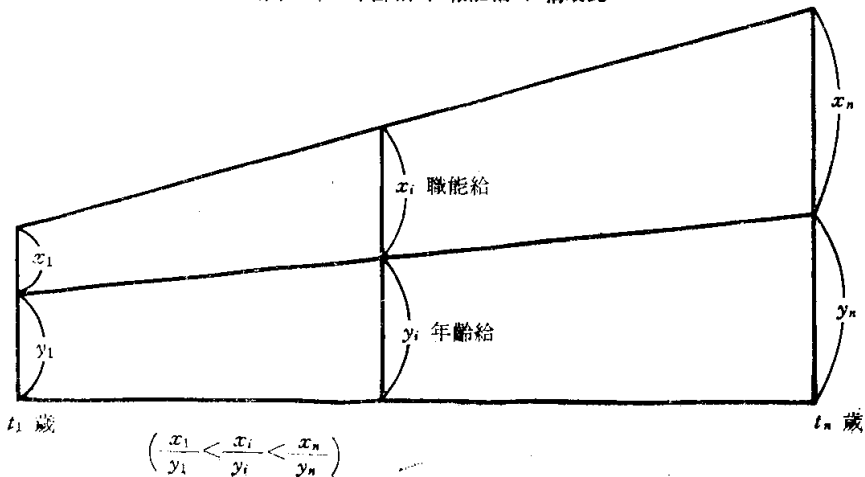
$$105,000\text{원} + (6,000\text{원} \times 2) = \underline{117,000\text{원}}$$

⑥ 全 體 年 齡 給 比 重 의 確 定

年 齡 給 에서 가장 중요한 문제는 앞서 설명한 연령에 따른 昇 給 傾 斜 ( $b_i$ )의 決 定 이다. 그러나 일반적으로 基 準 賃 金 에서 차지하는 年 齡 給 의 比 重 을 어느 정도로 할 것인가를 決 定 해야 한다. 대체로 日 本 의 경우 基 準 賃 金 에서 차지하는 年 齡 給 의 比 重 은 60%이고 나머지 40% 정도가 職 能 給 이 차지하고 있다.

또한 연령급의 昇 給 傾 斜 ( $b_i$ )는 全 體 昇 給 傾 斜 에 대하여 1/3정도가 일반적이다. 가령  $t_1$ 歲 에서  $t_n$ 歲 사이의 昇 給 額 全 體 에 대한 1/3정도의 部分 이 年 齡 에 의한 昇 給 이면 理 想 的 이라는 것이다.

〈圖 12〉 年 齡 給 과 職 能 給 의 構 成 比



이처럼 基準賃金에서 60%가 年齡給이고 40%정도가 職能給이며, 全體 昇給傾斜에 대한 年齡給 昇給傾斜가 1/3정도라면 <圖 12>에서 보는 바와 같이 初年에서는 年齡給의 構成比가 職能給의 構成比보다 크며, 末年에 가까울수록 職能給의 構成比가 年齡給의 構成比보다 크게 될 것이다.

⑦ 物價上昇등에 따른 必要生計費의 年次修正

年齡給은 各 연령에 따른 最低生活保障에 필요한 生計費를 基準으로 算定된 것이기 때문에 每年 物價上昇, 인플레이션 등의 諸要因의 變化에 따른 必要生計費의 修正이 이루어져야 한다. 이에 따라서 年齡給의 全體平均傾斜도 달라질 수가 있으며 年齡給의 전체 額數도 年次修正되어야 한다.

⑧ 年齡給의 決定

위의 諸過程에 따라서 最終 年齡給이 <表 2>와 같이 確定된다.

<表 2> 年齡給表의 例

年 齡	金 額	年 齡	金 額
$t_1$	$S_1$	$t_i$	$S_i$
$t_2$	$S_2$	$\vdots$	$\vdots$
$\vdots$	$\vdots$	$t_n$	$S_n$

2. 勤續給의 設計

勤續給은 앞서 設明한 바와 같이 從業員들의 근속공헌에 대응하는 것이다. 職能給制度에 있어서 이 勤續給은 各급적 적은 比重을 차지하는 것이 좋다. 왜냐하면 퇴직금에서 근속공헌이 充分히 고려되고, 中途採用者의 근속공헌의 調整이 어려우며, 勤續年數에 의한 能力의 伸張分은 職能給에서 반영되고 있기 때문이다. 따라서 勤續給을 每年 一定額으로 적은 比重을 차지하게 하는 것이 일반적이다. 正規新入者나 中途採用者의 區別없이 入社時에는 零(0)으로부터 시작하는 것이 理想的이다.

그러나 경우에 따라서 中途採用者의 調整이나 高卒者와 大卒者間의 調整을 위해 적절한 年數에 해당하는 勤續給을 支給할 수도 있다.

— <計算例 (3)> —

- 每年 勤續給이 1,000원으로 均一하다면
- 入社後  $t$ 년이 경과된 者의 勤續給은  $1,000 \times t$ 가 된다.
- 따라서 入社 3年者의 勤續給은  $1,000 \times 3$ 년 = 3,000원이다.

### 3. 基本給의 決定

앞의 年齡給과 勤續給이 決定되면 이 두 金額의 合에 의해 基本給이 決定된다.

—〈計算例 (4)〉—

勤續年數가 12年이된 30歲의 경우 앞의 計算例 (2)와 (3)의 基準에 의한다고 하자.

(i) 年齡給 : 105,000원 (計算例(2) 참조)

(ii) 勤續給 : 1,000원 × 12年 = 12,000원

∴ 基本給 = 105,000 + 12,000 = 117,000원

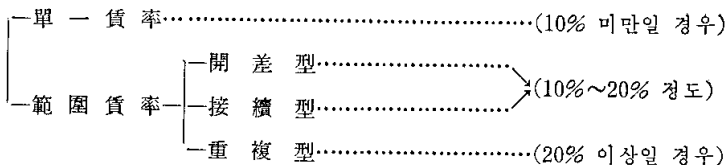
### 第 2 節 職能給의 設計

職能給의 효율적인 導入·實施를 위해서는 먼저 職能資格等級의 確立이 必要하다. 그리고 職能給의 賃率을 어느 정도로 하느냐가 決定되어야 한다. 職能給의 賃率에는 一般적으로 單一賃率과 範圍賃率의 두 가지가 있다. 前者는 各 級에 대해 單一金額으로 表示하는 것이며 後者는 各 級에 대해 金額의 下限과 上限의 범위를 決定하는 것이다.

範圍賃率의 경우 各 等級간에 差異를 두는 「開差型」, 下位等級의 上限과 上位等級의 下限이 똑같은 「接續型」 그리고 上位等級의 下限額이 下位等級의 上限額보다도 낮은 「重複型」의 3가지가 있다. 어느 型을 취할 것인가는 基準賃金중에 차지하는 職能給의 比率에 의해 決定된다. 一般적으로 10% 미만의 경우에는 單一賃率을, 10%를 초과할 경우에는 範圍賃率을 취하는 것이 바람직하다. 範圍賃率에서도 10%~20% 정도인 경우는 「開差型」을 사용하며 20%를 초과하면 「重複型」의 範圍賃率을 사용한다. 이상을 綜合하면 <圖 13>과 같다.

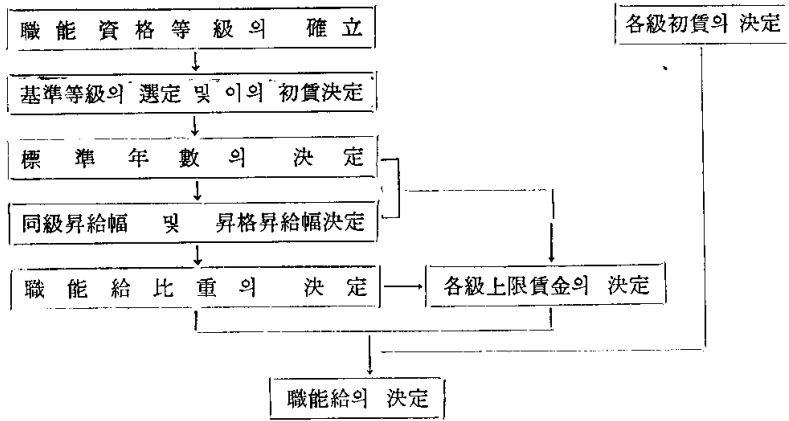
本 研究에서는 基準賃金에 대한 職能給의 構成比率을 40% 정도로 算定하고 있으므로 職能賃率은 範圍賃率 중에서 重複型을 취하는 것이 타당할 것으로 판단되어 重複型에 의한 職能給設計를 하고자 한다.

〈圖 13〉 職能賃率의 類型



이하 職能給의 決定過程은 <圖 14>와 같다.

〈圖 14〉 職能給의 決定節次



1. 職能資格等級의 確立

職能分類制度에 의해 職能資格等級을 確立해 두어야 한다. 이 資格等級의 分類, 各 資格等級에 대응하는 資格 名稱, 初任基準 그리고 各 資格等級에 있어서의 標準年數 등을 決定해야 한다.

가령 職能資格等級이 〈表 3〉과 같이 例示될 수 있겠다.

〈表 3〉 職能資格等級의 例示

職 能	職 能 等 級	資 格	初 任	標 準 年 數
I 全 般 管 理 職 能	9	× × 資 格		$t_9$
	8	× × 資 格		$t_8$
II 中 間 管 理 職 能	7	× × 資 格		$t_7$
	6	× × 資 格		$t_6$
III 下 位 管 理 職 能	5	× × 資 格		$t_5$
	4	× × 資 格		$t_4$
IV 一 般 職 能	3		大 卒	$t_3$
	2		大 卒	$t_2$
	1		高 卒	$t_1$

이와 같은 職能資格等級에 의거했을 경우 〈表 4〉와 같은 職能給表가 設定될 수 있다.

2. 基準等級의 選定 및 이의 初賃決定

여기서 基準等級은 일반적으로 同社 또는 他社와의 比較가 쉬운 것을 選擇하는 것이 좋다. 일반적으로 高卒初任이나 大卒初任을 선정하고 있는데, 이 例의 경우에는 IV-1等級의  $S_1$ 과 IV-3等級의  $S_3$ 가 이에 해당한다.

가령 高卒水準 즉 IV-1級의  $S_1$ 은 高卒初賃金에서 基本給과 諸手當을 제외한 金額을 말

〈表 4〉 職能給表의 例示

等 級	初 任 賃 金	標 準 年 數	同 級 昇 給 幅	昇 格 昇 給 幅	(昇給幅) 初賃~上限賃金額
I-9	$S_9$	$t_9$	$d_2$	$\delta_2$	$S_9 \sim (d_2) \sim S'_9$
I-8	$S_8$	$t_8$	$d_1$	$\delta_1$	$S_8 \sim (d_1) \sim S'_8$
II-7	$S_7$	$t_7$	$c_2$	$\gamma_2$	$S_7 \sim (c_2) \sim S'_7$
II-6	$S_6$	$t_6$	$c_1$	$\gamma_1$	$S_6 \sim (c_1) \sim S'_6$
III-5	$S_5$	$t_5$	$b_2$	$\beta_2$	$S_5 \sim (b_2) \sim S'_5$
III-4	$S_4$	$t_4$	$b_1$	$\beta_1$	$S_4 \sim (b_1) \sim S'_4$
IV-3	$S_3$	$t_3$	$a_3$	$\alpha_1$	$S_3 \sim (a_3) \sim S_3$
IV-2	$S_2$	$t_2$	$a_2$		$S_2 \sim (a_2) \sim S'_2$
IV-1	$S_1$	$t_1$	$a_1$		$S_1 \sim (a_1) \sim S'_1$

한다. 大卒初任인 IV-3級の  $S_3$ 도 마찬가지다.

### 3. 標準年數의 決定

標準年數는 해당 等級에 있어서 예상되는 平均 勤續年數로 算出된다. 이는 職能資格等級의 標準昇格年數를 基準으로 한다.

### 4. 同級昇給幅 및 昇格昇給幅의 決定

同級昇給幅은 同一等級內에서 能力의 伸張이나 熟練度의 증가로 인해 昇給되는 幅이고, 昇格昇給幅은 上位等級으로 昇格할 경우에 昇給되는 幅을 말한다. 일반적으로 下位職能에서는 昇格昇給이 同級昇給보다 과대하지 않도록 해야된다. 왜냐하면 昇格昇給이 과대하면 昇格時 賃金이 크게 상승하여 昇給이 不安定함과 동시에 昇格한 사람과 昇格하지 않는 사람간의 賃金格差가 심하게 생긴다. 이 때에는 同級內에서 能力이나 熟練의 伸張이 보다 요구되어지는 때이므로 昇格刺戟이 적은 것이 좋다. 그러나 管理階層(本 例示의 경우 II-6이상)에서는 同級昇給幅보다 昇格昇給幅을 크게하는 것이 理想的이다.

앞서 설명한 바와 같이 全體 基準賃金의 昇給幅에서 年齡給의 平均昇給幅, 勤續給 등을 제외하여 職能給의 平均昇給을 計算하고, 이것을 全體等級에서 中間等級에 해당하는 等級의 昇給幅으로 한다(여기서는 III-5의  $b_2$ 의 값에 해당함).

다음으로 高卒水準 즉 IV-1級の  $(t_1+t_2)$ 年後에 賃金이 大卒水準 IV-3級の 初任賃金  $S_3$ 와 一致하도록 IV職能에서의  $\alpha_1$ 과  $a_1, a_2, a_3$ 의 값을 구한다.

즉 다음과 같은 순서에 의한다.

(i) IV-1의  $S_1$ 과 IV-3의  $S_3$ 의 差를 구한다.

(ii) 위에서 구한 값에서  $\alpha_1$ 의 값을 뺀다.

(iii) (ii)의 값을  $(t_1+t_2)$ 의 값으로 나누어 이 값을 平均으로  $a_1$ 과  $a_2$ 의 값을 결정하되 가 급적  $a_2 > a_1$ 이 되도록 한다.

(iv) 다시 검산하여 IV-1의  $S_1$ 이  $(t_1+t_2)$ 年後에 昇給幅이 (i)에서 계산한 값이 되어야 한다.

以上の 方法으로 各級昇給幅을 결정한다.

————— <計算例 (5)> —————

高卒初任賃金( $S_1$ )=17,000

大卒初任賃金( $S_3$ )=27,000

$t_1=2$ 年,  $t_2=2$ 年이라고 할 경우

◎  $S_3 - S_1 = 27,000 - 17,000 = 10,000$ 원

◎  $a_1$ 을 1,000원으로 하면  $10,000 - 1,000 = 9,000$ 원

◎  $t_1 + t_2 = 4$ 이므로  $9,000 \div 4 = 2,250$ 원

그런데 이를 기준으로  $a_2 > a_1$ 이 되도록 해야 하므로 가령  $a_2 = 2,400$ ,  $a_1 = 2,100$ 으로 할 수 있다.

◎ 檢 算

$(2,100 \times 2) + (2,400 \times 2) + 1,000 = 10,000$

5. 各 等級初賃의 決定

各 等級昇給幅과 昇格昇給幅이 決定되고 基準等級의 初任賃金 즉 IV-1級の  $S_1$ 이나 IV-3級の  $S_3$ 가 계산되면, 各 級の 初任賃金은  $S_1$ 으로부터 누적된 형태로 계산되고 標準昇格者가 도달한 금액이 初任賃金이 되도록 決定한다.

가령 IV-4級の  $S_4$ 는  $S_1$ 과  $t_i$  및  $a_i$ 의 값이 결정되었을 경우  $S_4 = S_1 + (\sum_{i=1}^3 t_i a_i) + \alpha + \beta$ 에 의해 算出될 수 있으며,  $S_5$ 의 경우에는  $S_5 = S_4 + (b_1 \times t_4) + \beta_2$ 에 의해 산출된다.

————— <計算例 (6)> —————

$S_1 = 17,000$ 원

$t_1 = 2$ 년,  $t_2 = 2$ 년,  $t_3 = 3$ 년,  $t_4 = 3$ 년

$a_1 = 2,100$ 원,  $a_2 = 2,400$ 원,  $a_3 = 2,700$ 원

$\alpha_1 = 1,000$ 원,  $b_1 = 3,100$ 원,  $\beta_1 = 1,700$ 원

$\beta_2 = 2,000$ 원이라고 한다

$S_4 = 17,000 + (2,100 \times 2) + (2,700 \times 3) + 1,000 + 1,700 = 36,800$ 원

$S_5 = 36,800 + (3,100 \times 3) + 2,000 = 48,100$ 원

6. 各 等級上限賃金의 決定

各 等級上限賃金의 決定은 範圍賃率의 重複型에 의했으므로 上位等級의 初賃을 약간 上



회하는 정도로 決定해야 한다. 이는 同級 內의 滯留年數와 關係를 지니고 있는 것으로 滯留年數를 標準年數의 몇 배로 잡느냐에 따라 上限額이 달라진다. 따라서 上限賃金은 다음 式에 의해 決定된다.

즉 上限賃金 =  $S_i$  (同級初賃) + (滯留許用年數 × 同級昇給幅)

〈計算例 (7)〉

IV—4級에서 滯留年數를 標準年數의 2倍로 잡는다면  $t_4=3$ 年일 경우 이는 6年이 된다.

따라서 上限賃金은 앞의 計算例 (6)에 의하면

$S_4=36,800$ ,  $b_1=3,100$ 이므로

$36,800 + (3,100 \times 6) = 55,400$ 원이 된다.

이는  $S_6$ 의 48,100원보다 上廻하는 값이다.

7. 職能給 比重의 決定

全體 基準賃金에서 職能給이 차지할 수 있는 比重을 決定해야 한다. 일반적으로 40% 정도가 이상적이라 할 수 있겠다.

8. 職能給의 決定

이상의 諸過程을 거쳐 시뮬레이션(simulation)하여 職能給을 確定하여 最終 職能給表를 作成한다. 이때 作成된 職能給表는 <表 5>와 같다.

〈表 5〉 職能給의 例

號	等級	IV—1	IV—2	IV—3	III—4	III—5	II—6	II—7	I—8	I—9
1		S <sub>11</sub>	S <sub>21</sub>	S <sub>31</sub>	S <sub>41</sub>	S <sub>51</sub>	S <sub>61</sub>	S <sub>71</sub>	S <sub>81</sub>	S <sub>91</sub>
2		S <sub>12</sub>	S <sub>22</sub>	S <sub>32</sub>	S <sub>42</sub>	S <sub>52</sub>	S <sub>62</sub>	S <sub>72</sub>	S <sub>82</sub>	S <sub>92</sub>
3		S <sub>13</sub>	S <sub>23</sub>	S <sub>33</sub>	S <sub>43</sub>	S <sub>53</sub>	S <sub>63</sub>	S <sub>73</sub>	S <sub>83</sub>	S <sub>93</sub>
4		S <sub>14</sub>	S <sub>24</sub>	S <sub>34</sub>	S <sub>44</sub>	S <sub>54</sub>	S <sub>64</sub>	S <sub>74</sub>	S <sub>84</sub>	S <sub>94</sub>
5		S <sub>15</sub>	S <sub>25</sub>	S <sub>35</sub>	S <sub>45</sub>	S <sub>55</sub>	S <sub>65</sub>	S <sub>75</sub>	S <sub>85</sub>	S <sub>95</sub>
6		S <sub>16</sub>	S <sub>26</sub>	S <sub>36</sub>	S <sub>46</sub>	S <sub>56</sub>	S <sub>66</sub>	S <sub>76</sub>	S <sub>86</sub>	S <sub>96</sub>
7		S <sub>17</sub>	S <sub>27</sub>	S <sub>37</sub>	S <sub>47</sub>	S <sub>57</sub>	S <sub>67</sub>	S <sub>77</sub>		
8		S <sub>18</sub>	S <sub>28</sub>	S <sub>38</sub>	S <sub>48</sub>	S <sub>58</sub>	S <sub>68</sub>			
9				S <sub>39</sub>	S <sub>49</sub>	S <sub>59</sub>	S <sub>69</sub>			
10							S <sub>610</sub>			
11							S <sub>611</sub>			

第 5 章 結 論

職能給은 職務를 前提로 한 사람에 대한 賃金으로서 職務遂行能力을 中心으로 하되 屬人

的인 要素를 加味한 것으로써, 우리나라와 같은 年功序列을 바탕으로 하고 이에 職務와 成果要素를 重視하는 企業에서 도입·실시하기에 有用한 賃金體系인 것으로 생각된다.

이러한 職能給을 도입하기 위해서는 職能分類制度가 確立되어 있어야 하고 職能의 伸張이 可能한 職種이라야 한다. 뿐만 아니라 職能給의 效率的인 運用을 위해서 職能資格制度가 設定되어 있으면 더욱 좋다. 職能給의 前提條件과 이의 실시를 위한 諸制度가 確立되어 있으면 어떤 직무에 종사하든지 간에 最低生活保障이 가능하게 되고 能力本位의 賃金管理가 이루어 질 수 있다. 職能給을 中心으로 한 賃金體系를 構想할 때에는 生計費基準에 입각한 最低生活保障이 가능해야 하며 職務遂行能力에 충분한 報償이 되도록 해야 한다. 이를 위해서는 生活保障을 위한 基本給과 職務遂行能力에 의한 職能給에 의한 賃金體系가 理想的이라 할 수 있다.

基本給은 여러 基準에 의해 設定될 수 있겠으나 生活保障의 의미에서 볼 때 年齡과 勤續年數에 의한 것이 合理的인 것으로 판단된다.

그리고 職能給을 運用함에 있어서 人事考課의 結果를 昇給이나 昇格에 利用하는 것이 바람직하다. 뿐만 아니라 다른 人事制度和 상호관련을 지니도록 하여 전체적인 人事시스템에 입각한 職能給이 運用되어야 할 것이다.

### <參 考 文 獻>

宮下憲二, 日本的 給與制度, 日本能率協會, 昭和 46年.

花岡正夫, 日本的 能力主義賃金の展開, 白桃書房, 昭和 50年.

楠田丘・久保淳志, 實務 賃金體系, 經林書房, 1979.

日本經營者團體連盟, 賃金體系の事例, 昭和 50年.

日本人事行政研究所, 日本の賃金, 昭和 51年.

鍵山整充, 能力主義的 資格制度, 白桃書房, 昭和 52年, 第7章.

楠田丘, 職能資格制度, 產業勞動調査所, 昭和 54年, 第7章.

Sibons, R.E., *Compensation*, Amacom, 1974.

Marshall, D.R., *Successful Techniques for Solving Employee Compensation Problems*, John Wiley and Sons, 1978.

London, M., Olaham, G.R., "A Comparison of Group and Individual Incentive Plans", *Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 1, 1977.