

# 한국에서 싹을 틔운 역할급

— 신재욱(FMASSOCIATES(에프엠에스시에이츠) 대표컨설턴트)

1997년 IMF 시기에는 기업이 주도하여 임금체계 개편이 이루어졌습니다. 20년이 경과한 2016년에는 정부가 주도하여 임금체계 개편에 대한 필요성을 전파하는 모양새입니다. 왜 그럴까요? 당시에 소위 ‘연봉제’를 앞다퉈 도입 했던 것이 기업 생존을 위한 자구책이었기 때문이라면, 지금의 고령화, 저출산, 60세 정년 법제화 등이 기업들 입장에서 당장 급한 불은 아니라 인식하기 때문입니다. 그러다 보니, 반드시 다가 올 미래를 예측하면서 고용과 노동정책들을 제시하는 정부의 입장이 현재는 더 선도적이라 볼 수 있습니다. 그런 의미에서 얼마 전 9월, [한국의 임금체계 및 임금정보 토론회]가 열렸고, 지배적 임금체계인 연공급을 대체할 대안으로서 직무급과 역할급이 각각 심도 있게 논의 되었습니다. 전자는 이미 충분히 알려져 있다고 보고, 후자에 대해서만 개요 및 현재 한국기업에서의 도입 움직임을 소개하고자 합니다.

## 역할급의 탄생과 도입

1960년대 이후 일본에서 직능급을 지배적으로 도입하여 꾸준히 운영하고 있었다는 것은 주지의 사실입니다. 그러다가 이 직능급조차도 점차 연공성을 강화하는 쪽으로 흐르게 됩니다. 직무를 수행하는 능력인 ‘직능’이 상승하면, 이에 따라 급여를 높여 지급하는 것이 직능급 제도의 골자입니다. 그런데, 직능은 대체로 연공이 쌓여갈수록 높아지기는 하되, 낮아지게 되는 경우가 없어 근로자의 고령화에 따라 직무가 치나 성과와는 무관하게 인건비가 지속적으로 상승하는 구조로 고착화되었습니다.

그러다 저성장, 글로벌 경쟁의 격화, 디플레이션, 정보화로 인한 숙련도 변화, 고령화 등의 외부환경적 요인으로 인해 고비용 구조인 연공적 성격의 임금체계로는 더 이상 기업의 경쟁력을 확보하기 어려운 상황이 되었습니다. 게다가, 1994년 60세 정년의무법이 개정(1998년 법 시행)됨으로써 일본 기업들의 인건비 부담은 더욱 가중되었습니다. 이러한 배경으로 직능급의 연공성을 탈피 할 목적으로 (1) 직무급의 도입, (2) 직능급의 개선, (3) 역할급의 도입이 고려되었습니다.

먼저 몇몇 회사에서 직무급 도입을 시도하였으나, 완전히 정착되지는 못하였습니다. 그 이유로는 직무별 시장임금 정보가 미흡하고, 직무분석 및 평가에 비용이 무척 많이 들고, 신규 직무 및 신규 사업장의

생성이나 급속한 변화에 대응하기에 제약이 있었으며, 직종별 노동시장의 전통이 부재하다는 것을 들 수 있겠습니다.

직능급 자체를 개선하는 방향에 대해서는 그 개혁수준이 미온적이라는 비판이 있었습니다. 따라서 당시 일본 기업이 채택한 것은 기존의 직능급도 아니고 직무급도 아닌 '제3의 길'로서의 이른바 '역할급'이었습니다. 역할급은 장기적 관점에서의 인재육성과 사람 중심의 유연한 조직운영이라는 HR의 핵심가치를 침해하지 않으면서도 임금의 연공성은 최대한 제거해 나갈 수 있는 방법으로서, 일본의 노사가 함께 만들어낸 대안이었습니다.

## 한국에서의 현황

그렇다면, 한국에서는 어떤 상황일까요? 이제들과 알파고의 대결이 있었던 2016년 5월 인공지능(Artificial Intelligence)에 대한 관심이 높았습니다. 이 때 검색어로 "AI"를 쳐 보면 조류독감(Aviation Influenza) 관련 기사만이 우르루 나타날 뿐이었다는 이야기가 있습니다. 2015년 5월에 '역할급'을 키워드로 치면 당시 모 대기업 회장님이 이를 명목으로 임원들에게 나누어 준 후 다시 개인적으로 돌려 받았다는 혐의의 기사들만 뜨곤 했습니다.

2016년 하반기인 최근에는 역할급의 개념이 좀 더 구체적으로 소개되고 있는 바, 첫번째, 언론 매체상으로도 임금의 연공성을 타파하는 대안으로서 서서히 오르내리고 있습니다. 두번째, 고용노동부, 경총, 인사 전문가들을 중심으로 한 역할급의 개념 정립, 사례 발표가 이어지고 있습니다. 세번째, 국내에서도 역할급을 도입하고자 하는 기업들이 나타나기 시작했습니다. 다만, 개편을 위한 제도 설계 후 안정화 단계에까지 접어들었다고 보는 곳이 아직 많지는 않습니다. '정착'내지는 '체화'를 논할 수 있는 곳은 일본계 기업 정도일 뿐, 이제 비로소 싹을 틔웠다 할 것입니다.

한국에서 역할급에 관심을 가지는 기업은 어떤 곳들일까요? 매출액 대비 인건비 비중이 큰 산업, 사업 규모가 커지지 않고 상위 직책의 수가 그대로이거나 줄어드는 상황, 연공급 위주의 제도에서 탈피하고 싶지만 그렇다고 어려운 직무급을 도입하자니 갑갑할 때, 연공서열에 따른 인건비 상승을 방지하고 인건비

(등급체계의 유형)

구분	직위등급제	직능자격제	역할등급제	직무등급제
직급 분류기준	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 연차에 따른 조직 내 위계질서 결정</li> <li>■ 직위=직급</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 직무수행능력의 발전단계에 따른 자격등급 결정</li> <li>■ 직위와 직급 분리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 직무수행자의 <b>역할 및 책임 수준에 따른</b> 등급 결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 직무의 상대적 가치에 따라 등급 결정</li> </ul>
장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 충성도 강화 및 장기 근속 유도</li> <li>■ 해당 기업에 특화된 인재 육성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 승진적체 해소</li> <li>■ 능력개발을 위한 동기부여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 브로드밴드로 인해 <b>인력관리 유연성 강화</b></li> <li>■ 우수인재의 발탁 가능</li> <li>■ 성과주의 인사관리 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 동일가치 동일임금으로 공정성 확보</li> <li>■ 인건비 상승의 억제</li> <li>■ 우수인재의 확보 용이</li> <li>■ 성과주의 인사관리 가능</li> </ul>
단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 승진적체 발생</li> <li>■ 고령화로 인한 인건비 상승</li> <li>■ 직급과 생산성의 불일치로 인한 인건비 부담</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 연공서열적 운영</li> <li>■ 우수인재 확보의 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 승진에 따른 동기부여 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 직무 간 이동이 용이하지 않아 조직 경직성 발생가능</li> <li>■ 직무분석과 직무평가의 관리부담 및 갈등</li> </ul>
적합한 환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 안정적인 환경</li> <li>■ 위계적 조직문화</li> <li>■ 해당 기업에 특화된 조직 역량</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 불확실한 환경</li> <li>■ 성장의 둔화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 빠른 의사결정이 필요</li> <li>■ 성과주의 조직문화</li> <li>■ 리더십 역량 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 비용절감형 조직 전략</li> <li>■ 전문가적 역량 중요</li> </ul>
기타	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 통상적으로 감급이나 임금 하락이 없이 정기 승급</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 역할 변화에 따른 <b>임금의 상승/하락 가능</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 직무 변화에 따른 임금의 상승/하락 가능</li> <li>- But, 통상적으로 감급/임금 하락 없는 정기승급 형태로 운영</li> </ul>

총액을 관리해야 하는 상황일 때 그러합니다. 역으로 말하자면, 꾸준히 성장하는 산업인 경우에는, 역할급을 굳이 도입할 필요가 없습니다. 매출과 수익의 증가가 인건비 증가분을 충분히 감당할 수 있기 때문입니다. 또한 돈도 많고 구성원들이 어린 기업은 임금의 연공성 자체를 고민 할 필요가 없습니다.

역할급 설계를 위해서는 역할등급부터 확정하는데, 한국에서 전통적으로 사원-(주임)-대리-과장-차장-부장으로 이어지는 5~6단계 직위등급체계를, 실질적인 3~4개의 역할등급으로 간소화하고자 하는 움직임이 최근 많이 나타납니다. 역할급의 시작이라고 하겠습니다.

또한 기업들마다 보상제도에 있어서는 한두 가지씩 현안이 있기 마련입니다. 현재의 문제점들을 해소하면서 향후를 대비하는 차원에서의 임금체계 개편을 하고자 하는 것이 최근의 트렌드라고 하겠습니다.

또 하나, 기본급을 결정하는 요인을 중심으로 했을 때, 향후의 방향성을 '직무급이나, 역할급이냐'하는 논쟁은 사실 큰 의미가 없다고 봅니다. 한국의 현 상황에서 기업의 경쟁력, 고용안정, 일자리를 확보하기 위해 '임금에 있어서의 연공성 완화, 탈색'을 가능하게만 한다면 어떤 것이 되었든, 해당 기업에 적합하면 될 것입니다. 어느 한쪽을 일방적으로 선택할 필요도 없으며, 임금체계는 수단이 되어야지 목적이 될 필요는 없습니다. 다만, 예전엔 연공성 타파의 대안으로서 직무급이 거의 유일한 줄 알았는데 콘셉트를 알려드리면 역할급에 더 매력을 느끼거나, 구체적인 용어로 말을 하지 않았다 뿐이지 처음부터 이를 구상하고 도입해 보자고 하는 최고경영자분들도 나타나고 있습니다. 공공분야처럼 업무가 안정적이지 못한 민간기업에서는 특히 외부환경이 워낙 급변하고, 조직도 자주 바뀌다 보니 '직무의 확정성, 안정성이 떨어진다. 속 편히 직무분석, 직무평가 할 시간도 없고 도중에도 통째 바뀐다'는 이유로 대안을 모색하는 경우도 있습니다. 직무급을 도입했다가 한번씩 실패한 곳에서 그런 현상이 두드러집니다.

역할급의 특징으로서 3가지를 제시합니다. 한국기업에의 시사점이 있을 것입니다. 첫째, 역할급은 정년 연장으로 인한 인건비총액의 급격한 인상 문제를 해결하는 데 있어서 극단적인 방안들을 피하고 노사가 적절히 타협할 수 있을 중도 대안이 될 수 있다는 점입니다. 둘째, 일본에서도 역할급 도입 시, 기업의 경쟁력을 지속적으로 유지하여 최종적으로 근로자의 고용을 보장하겠다는 천명함으로써 노동조합이 도입 자체에 대해 크게 반대를 하지 않았다는 점이 있습니다. 셋째, 수년 간 한국 기업에서는 업적과 역량평가에 따라 임금의 차등폭을 키우는 방향으로 임금제도를 대폭적으로 수정하는 작업을 진행해 왔습니다. 반면, 일본 기업에서는 처음부터 '임금의 연공성을 완화하려는 수준으로 임금체계 개편에 주력해 온 차이가 있습니다.

2018년 초반 되더라도 역할급으로 1년이 경과한 회사, 적용하는 회사들이 나오는 등 보다 풍성한 한국 기업의 사례가 나올 것이라고 봅니다. 더 확실한 검증이 되려면 간소화된 직급 하에서의 역할 승진을 한번씩 직원들이 겪고 난 이후의 반응을 보아야 할 것입니다.

본래의 취지가, 임금체계 변화 모색을 통해 기업이 경쟁에서 승리하고, 살아 남아 지속가능성을 유지하고자 하는 것이란 것을 잊어서는 안될 것입니다. 청년 취업, 일자리 창출, 고용유지는 기업이 존재 해야 가능하기 때문입니다.