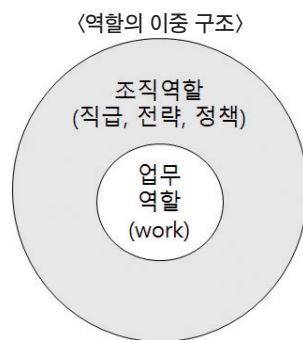


# 역할급 도입과 운영을 위한 고려사항\*

박우성 (경희대학교 경영학과 교수)

## 1. 역할중심의 임금체계란 무엇인가?

조직 내에서 정해진 직위를 맡고 있는 개인에게는 기대되는 행위 패턴이 존재하며 이를 역할이라고 부른다. 그리고 역할은 기본적으로 담당하고 있는 일에서 출발하지만 회사 내에서의 지위(status)를 반영하는 직급에 의해서 영향을 받으며 회사가 추구하는 전략이나 정책에 의해서도 영향을 받는다. 전자는 자신이 담당하고 수행하는 일에서부터 기인하는 역할이며 업무역할이라고 정의할 수 있다. 후자는 담당하는 역할과 무관한 것은 아니지만 직급이나 회사의 정책 등 조직으로부터 기대되는 역할로서 이를 조직역할로 정의할 수 있다. 아래의 그림은 역할의 이러한 이중적 구조를 나타낸다.



역할중심의 임금체계는 각 개인이 조직으로부터 부여받은 역할의 크기나 중요도에 기초해서 직급을 설정하고 그에 따라 기본급의 수준을 결정하는 것이다. 역할은 기본적으로는 개인이 담당할 역할에 따라 결정되는 것이므로 개인이 보유한 학력이나 능력 등 속인적 특성이 아니라 담당할 일에서 기대되는 역할이 얼마나 크거나 중요한가에 따라 결정되는 속직급의 성격을 띠게 된다.

\* 이 글은 2017년 3월에 발간된 2016 임금보고서(노사정위원회)에 실린 저자의 원고에 기초해서 작성된 것이다.

## 2. 왜 역할중심 임금체계인가?

역할 중심의 임금체계가 가지는 중요한 장점은 무엇보다 연공성을 통제할 수 있다는 점이다. 역할은 기본적으로 본인이 맡고 있는 일에 기초한 것이므로 담당업무나 일이 바뀌지 않는 한 기본적으로 승격이 어렵고 따라서 임금인상을 통제하기가 쉬워진다. 일본 기업들이 직능급에서 탈피해서 역할급으로 이행한 이유가 바로 여기에 있다고 할 수 있다. 역할에 기초한 임금체계는 또한 전문성이나 실력주의를 강화하는데 도움이 된다. 역할을 수행할 수 있는 역량이 갖추어지지 못하는 경우 승진이나 승격이 불가능하기 때문이다. 제도의 도입과 운영에 있어서의 유연성 또한 중요한 장점이다. 역할등급은 조직 내 다양한 직위와 역할을 횡단적으로 포괄하기 때문에 필요한 인력을 자유롭게 이동시키고 전환배치하는 데 있어서 임금체계가 장애를 초래하지 않게 된다. 마지막으로 역할 중심의 임금체계는 경영의 어려움이나 사업 전략의 변화 때문에 발생하는 고용조정에도 도움이 된다는 점이다. 역할급의 경우 하는 일은 서로 다르지만 담당하고 있는 역할의 크기나 중요도가 동일하다면 그 안에서 폭넓은 전환배치나 이동이 촉진될 수 있으며 따라서 수량적 고용조정 대신 기능적 고용조정을 실시해야 하는 상황에서 매우 중요한 대안을 제공한다.

## 3. 역할급의 도입과 운영을 위한 고려사항

### 1) 소통을 통한 문제인식의 공유

직급체계 및 임금제도를 역할 중심으로 전환하는 일이 쉬운 일은 아니다. 가장 먼저 왜 현재의 임금체계가 문제가 되는지, 그래서 왜 개선이 필요한지에 대한 공감대 형성이 중요하다. 이것이 부족하면 아무리 합리적인 임금체계를 설계하고 제시해도 성공하기 어렵다. 익숙한 옷을 벗어 버리기 위해서는 입고 있는 상태가 불편하다는 느낌이 들도록 해야 한다. 따라서 현재 임금체계의 문제점에 대해 노사간의 지속적인 대화와 소통이 중요하다. 문제가 무엇인지를 공유하면 대안의 방향을 모색하기가 쉬워진다. 일본 기업의 사례를 보면 관리직에 역할급을 도입한 후 5년이 지나서야 일반직에 역할급을 도입하는 경우가 있다. 5년 동안 관리직의 역할급 운영을 지켜보면서 일반직 노조와 종업원들이 판단을 할 수 있도록 하기 위해서다. 우리나라의 LG 이노텍이나 SK 하이닉스의 경우에도 역할급은 아니지만 임금체계 개편에 있어서 가장 많은 노력을 기울인 것이 바로 노조 및 종업원과의 대화와 학습, 소통이었다.

### 2) 전환과정의 불이익에 대한 배려

임금체계 개편이 어려운 이유 중의 하나는 변화로 인해 불이익을 보는 종업원이 제도변화에 강하게 반발하기 때문이다. 변화에 대한 필요성을 이해시키는 것도 중요하지만 이와 동시에 불이익을 받게 되는 종업원들에 대한 배려도 중요하다. 따라서 전환과정에서 종업원 개인이 현재 담당하는 역할과 실제 평가된 역할 사이에 차이가 나는 경우 도입 시점에서 이를 무리하게 조정하기보다는 장기적인 통제효과를 기대하는 것이 더 바람직하다. 역할급을 도입한 일본 기업들의 사례들을 보면 일반직의 경우 역할급으로의 전환 시점에서 역할등급이 낮아지는 경우는 거의 없다. 기존의 직급단계를 축소하는 방향으로 역할등급이 설정되기 때문에 각 직급이 포함하는 범위가 넓어지기 때문이다. 그 대신 향후에는 역할 자체가 바뀌지 않는 한 역할등급이 올라갈 수 없도록 함으로써 일중심의 문화와 제도를 정착시키는 한편 연공성을 통제할 수 있게 된다.

### 3) 강격의 관리

역할급의 도입 이후 운영과정에서도 문제가 발생할 수 있다. 대표적인 것이 바로 역할등급이 낮아지는 강격이다. 역할급을 엄격하게 운영하려면 매년 역할평가를 통해 등급이 낮아지는 강격이 발생할 수밖에 없다. 강격이 되는 경우 해당 개인은 자신의 기본급이 낮아지는 불이익을 감수해야 한다. 이에 대한 반발이나 불만을 무마하기 위해 강격을 실시하지 않는 경우 역할에 기초한 등급이라는 의미가 퇴색되면서 연공적인 의미가 잔존하게 될 위험이 크다. 이러한 상황을 방지하는 경우 역할에 따라 등급이 결정되고 그에 따라 기본급이 정해진다는 역할급의 논리가 크게 훼손될 수밖에 없기 때문이다. 이러한 문제에 대해서 일본 기업들은 강격이 발생하는 경우를 제도적으로 가능한 한 최소한으로 만드는 한편 임금이 낮아지는 부분에 대해서는 조정급을 적용하여 한꺼번에 임금이 낮아지지 않고 서서히 임금이 낮아지도록 하는 방식으로 제도를 운용하고 있다. 그러나 강격 제도를 통해 역할이 해마다 달라질 수 있다는 점을 명확하게 인식시키고 이것을 자연스러운 현상으로 받아들이도록 만드는 것에 많은 노력을 기울이고 있다.

### 4) 역할평가와 관리자 교육

역할급의 경우 역할등급의 승격이나 강격에 있어서 상사의 역할이 매우 중요하다. 현재 담당하고 있는 역할을 효과적으로 잘 수행하고 있는가를 평가하기도 하지만 그와 동시에 현재 담당하고 있는 역할의 크기가 어느 정도인가를 상사가 평가하기 때문이다. 담당하고 있는 역할의 크기가 현 직급보다 작으면 강격이 되는 것이고 크면 승격이 되는 것이다. 물론 인사부서의 검토나 최고 경영층의 결정이 필요한 것은 당연하다. 그러나 상사가 부하의 역할등급 결정에 중요한 영향을 미친다는 점을 반드시 명심해야 한다. 따라서 역할급을 도입하는 경우 상사의 평가역량이 매우 중요해진다. 성과를 얼마나 많이 달성했는가에 대한 평가역량도 필요하지만 현재 담당하고 있는 역할이 부하가 속한 역할등급과 일치하는가를 판단하는 평가역량도 필요하다. 상사의 평가역량이 부족한 경우 역할급이 제대로 작동되지 못하고 자칫 연공적으로 운영될 위험이 크다. 역할급을 도입한 일본 기업들은 이 점을 고려해서 관리자들에 대한 평가교육에 매우 많은 시간과 노력을 기울이고 있다.