

일본기업의 인적자원관리제도 혁신사례

1994

한국노동연구원

目次

I. 總論: 日本的 雇傭慣行과 人的資源管理의 動向

1. 問題의 設定
2. 終身雇傭制의 終言?
3. 年功制의 修正: '成果對應型' 人的資源管理 시스템의 構策

II. 管理職 年俸制

1. 導入 現況
2. 導入 目的
3. 年俸의 形態와 年俸決定의 프로세스
4. 導入 成果
5. 事例: 세이코 電子工業의 管理職 年俸制
 - 가. 회사개요 및 도입배경
 - 나. 연봉제의 개요
 - 다. 연봉결정의 프로세스

III. 複線型 人事管理制度

1. 導入 背景
2. 導入 現況
3. 複線型 人事管理制度의 基本모델
4. 事例 1 (製造業): 鐘淵化學工業의 複線型 人事管理制度
 - 가. 회사개요 및 도입배경
 - 나. 복선형 인사관리제도의 내용
 - 다. 향후 시책: 종합적 인사관리시스템의 구축
5. 事例 2 (非製造業): 長期信用銀行의 複線型 人事管理制度
 - 가. 회사개요 및 도입배경
 - 나. 복선형 인사관리제도의 내용
 - 다. 관리직층의 인사과과제도

IV. 加點主意 人事考課制度

1. 導入 背景과 現況
2. 加點主意 人事考課의 特徵
3. 事例: 후지(富士)重工業의 加點主意 人事考課制度
 - 가. 회사개요 및 도입배경
 - 나. 신인사고과제도의 내용

V. 裁量勞動制

1. 裁量勞動制의 概念과 導入 背景
2. 裁量勞動制의 特徵
3. 向後 課題
4. 事例: NEC의 裁量勞動制 導入 事例
 - 가. 회사개요 및 도입 배경
 - 나. 제도의 내용
 - 다. 개인별 업적가산
 - 라. 향후 방향

VI. 長期的 人材育成制度

1. 人材育成制度 再構策(restructuring)의 背景
2. 經歷開發프로그램의 特徵과 基本模型
3. 事例: 도요타自動車의 人材育成制度
 - 가. 기능계 인재육성제도의
개편 배경
 - 나. 전문기능습득제도
 - 다. 전문기능직의 신설 - 복수의
경력경로 설정
 - 라. 기능계 인재육성 계획

參考文獻

I. 總論：日本的 雇傭慣行과 人的資源管理의 動向

1. 問題의 設定

최근 '일본적 고용관행의 붕괴' 또는 '종신고용제의 종언'등의 논의가 일고 있다. 장기 불황국면에서 많은 기업이 고용조정(고용량의 삭감)의 압력을 받고 있는 가운데 이른바 '기업내 실업'이 문제시되고 이에 따라 특히 관리직 등 화이트칼라층을 대상으로 한 배치전환이나 出向, 그리고 희망퇴직의 모집사태가 늘고 있는 것이 그 계기가 되고 있다. 즉 큰 과오없이 '근속'을 계속하면 언젠가는 관리직으로의 '연공승진'과 '종신고용'이 보장되리라는 기대가 무너지고 있지 않는가 하는 인식이 확산되고 있는 것이다.

한걸음 더 나아가 최근의 '일본적 고용관행의 붕괴' 논의에는 보다 적극적인 의미가 바탕에 깔려 있는 것으로 보인다. 그 하나는 무역마찰을 배경으로 종래 구미로부터 비판받아온 '토끼집에 사는 일벌레'(word maniac living on a rabbit hutch)에서 탈피하기 위해서는 무엇보다도 終身雇傭과 年功處遇에 둘러싸인 기업편중형의 생활양식을 지양해야 한다는 인식이다. 다른 하나는 산업구조조정과 사업재구축이 원활히 진전되기 위해서는 '노동시장의 유동화'가 필요불가결한데 '일본적 고용관행'이 이를 저해하여 그 결과 경기회복이 지연되고 있으며 따라서 일본적 고용관행은 해체되는 편이 바람직하다는 인식이 그것이다. 이와 같은 인식 또는 기대대로 현재 일본적 고용관행은 과연 붕괴되고 있는가? 인적자원관리 측면에서 일본기업의 경영혁신의 현황을 소개하는 본 보고서를 총괄하는 의미에서 여기에서는 일본적 고용관행의 핵심인 '종신고용'과 '연공처우'에 초점을 맞추어 그 변화실태와 인적자원관리의 동향을 살펴보기로 한다.

2. 終身雇傭制의 終言?

가. 장기근속의 실태

종신고용(lifetime employment)의 '종언' 또는 '해체'를 논의하기 위해서는 먼저 종신고용의 개념이 명확해야 할 것이다. '종신' 고용이라 해서 말 그대로 종업원이 일생을 마칠 때까지 동일기업에 근속하는 것을 의미하는 것은 아니다. 종신고용이란 일반적으로 학교를 졸업하고 입사(일본에서는 병역이 의무화되어 있지 않음)한 회사에 '정년'까지 장기간 근속하는 관행을 가리키는 것으로 이해되고 있다. 그러나 그러한 경우에도 실제로 한번 입사한 회사에서 전직하지 않고 경력을 쌓아 정년퇴직에 이르는 사람은 소수에 제한되어 있다. 즉 종신고용제는 누구나가 장기근속을 보장받는 시스템은 아니며 기업내에서의 치열한 경쟁메커니즘을 통해 상당수의 종업원들은 정년에 이르기 전에 기업외로 방출되고 있는 것이다. 이러한 점에서 종신고용이란 종업원이 장기근속을 바라는 한 경영측도 가능한 한 이에 부응하고자 하는 노사간의 '암묵'의 계약에 지나지 않는다는 점을 인식하는 것이 중요하다.

그러면 동일기업에서 장기에 걸쳐 근속하고 있는 근로자의 비율은 어느 정도일까? 일본노동성에 의해 매년 실시되고 있는 『임금구조기본통계조사』에서는 "학교졸업후 곧 현재의 기업에 입사한 후 계속 근무하여 조사시점에서 재직하고 있는 근로자"를 '표준근로자로 규정하여 그 비율을 파악하고 있는데, 이에 의하면 1992년 6월 현재 10인 이상의 상용근로자를 고용하는 민간사업체에 있어서 45~49세 연령층(남자) 가운데 '표준근로자'는 22.2%, 50~54세의 경우에는 15.0%로 나타나고 있다. 또한 동 조사에 의하면 <표 I-1-1>과 <표 I-1-2>에서와 같이 1992년 6월 현재 10인 이상의 상용근로자를 고용하는 민간사업체에 있어서 45~49세 연령층(남자) 가운데 근속연수 25년 이상이 차지하는 비율은 쉰 산업계 48.8%에 달하고 있다. 기업규모별로 보면 대기업(1,000인 이상)의 경우 76.7%로 높게 나타나고 있는데 비해 중견기업(100~999인)은 46.1%, 중소기업(10~99인)은 25.7% 수준에 머무르고 있다. 또한 제조업에 한하여 직종별로 보면 블루칼라(생산근로자: 42.4%)보다 화이트칼라(관리·사무·기술근로자: 69.7%)쪽이 그 비율이 높으며, 특히 대기업의 50~54세 화이트칼라층에서 '근속 25년 이상' 근로자가 차지하는 비율은 87.4%로 매우 높게 나타나고 있다. 따라서 종신고용은 기업규모 별로는 중소기업이나 중견기업에 비해 대기업에서, 그리

고 직종별로는 블루칼라에 비해 화이트칼라층에서 보다 뚜렷하게 나타나는 관행이라고 볼 수 있다. 그리고 종신고용을 특정 기업에 대한 장기근속화 경향으로 이해한다면 전산업 평균으로 볼 때 근속연수는 줄어들고 있지 않으며 오히려 늘어나고 있음이 확인된다. 나아가 통계상의 제약으로 정확한 비교는 힘들지만 歐美와 비교해 볼 때 일본에서 상대적으로 근로자들의 장기근속화 경향이 높게 나타나는 것으로 추정된다.²⁾

<표 I-1-1> 50~54세 연령층(남자)에서 차지하는 '근속 25년 이상' 근로자비율

(단위: %)

| 구 분 | | 산업계 | 제조업 | 비제조업 |
|-------|-----------|-------------|------------|------------|
| 기업규모계 | | 48.8(100.0) | 54.1(41.5) | 44.9(58.5) |
| 기업규모별 | 1,000인 이상 | 76.7(32.5) | 79.3(15.8) | 74.1(16.7) |
| | 100~999인 | 46.1(32.0) | 51.4(12.6) | 42.6(19.4) |
| | 10~99인 | 25.7(35.5) | 26.6(13.2) | 25.2(22.4) |

주: ()안은 50~54세 남자근로자수에서 차지하는 '근속 25년 이상' 근로자의 산업별·규모별 비율.

자료: 노동성, 『임금구조기본통계조사보고』, 1992.

<표 I-1-2> 50~54세 연령층(남자)에서 차지하는 '근속 25년 이상' 근로자비율(제조업 직종별)

(단위: %)

| 구 분 | | 생 산 직 | 사무관리기술직 |
|-------|-----------|------------|------------|
| 제조업계 | | 42.4(57.0) | 69.7(43.1) |
| 기업규모별 | 1,000인 이상 | 69.8(17.6) | 87.4(20.5) |
| | 100~999인 | 40.1(16.8) | 65.5(13.5) |
| | 10~99인 | 22.7(22.6) | 36.1(9.1) |

주: ()안은 50~54세 남자제조업 근로자수에서 차지하는 '근속 25년 이상' 근로자의 규모별·직종별 비율

자료: 노동성, 『임금구조기본통계조사보고』, 1992.

나. 종신고용과 고용조정

종신고용에 대해서는 단지 결과로서의 근속연수의 문제뿐만 아니라 장기안정적으로 고용을 유지하고자 하는 기업측의 태도와 행동 양식을 살펴볼 필요가 있다. 이와 관련하여 생산량의 변동에 따른 고용조정 측면에서 일본과 미국 제조업에서의 고용의 생산탄력성을 비교하면 고용자수의 탄성치에 있어서 현저한 차이가 확인된다(경제기획청, 1992; 일본은행조사통계국, 1994). 즉 미국과 같이 선임권에 기초한 일시해고제도(lay-off system)가 없는 일본에서는 생산조정에 따른 소요노동투입량의 감소가 직접적으로 고용자수의 조정으로 연결되지 않고 단기적으로는 먼저 노동(산업)시간으로 조정되고 그 후의 고용자수의 조정도 상대적으로 완만하게 진행된다.

'해고'를 가능한 한 회피하고자 하는 기업행동에는 기업별 단체협약이나 각종 법제가 고용의 유동화를 억제하고 장기근속을 유도하는 방향으로 작용하고 있다는 점에도 유의할 필요가 있다. 기업별 단체협약에 있어서는 퇴직금제도, 사내용자제도, 유급휴가부여일수 등에 있어서 장기근속자가 우대되고 있다. 퇴직금의 경우에는 퇴직소득공제가 근속연수에 따라 증액되고 나아가 근속 20년을 초과할 경우 1년당 증액폭이 증가하는 등 세제상의 우대조치가 취해진다. 일본에서도 해고는 법적으로는 원칙적으로 자유이다. 즉 30일간의 해고예고기간을 두면 '기간의 정함이 없는 근로계약'의 경우에도 연제라도 해약이 가능하다. 그러나 실제로는 노동판례를 통해 '해고권 남용'이 규

제되고 있으며 사용자는 잉여인원을 정리해야 할 필요성의 입증, 배치전환 등 해고를 회피하기 위한 충분한 노력, '누구를 해고하는가에 대한 객관적인 선택기준의 책정, 노동조합이 있는 경우 해당노조와의 교섭 등의 절차를 밟을 것 등을 요구받고 있다. 따라서 기업이 도산의 위기에 처하는 등 특별한 사정이 없는 한 일방적인 지명해고는 실시하기 힘들며 불가피한 경우 '희망퇴직자의 모집'이라는 형태를 취하기 쉽다.

다. 종신고용제의 평가

종신고용, 즉 정년에 이르기까지의 장기고용관행에 의한 고용과 생활의 안정은 근로자들의 기업에 대한 충성심과 귀속의식을 높이고 협조적인 노사관계의 구축을 가능하게 하는 기반이 되어 왔다. 경제학적으로도 기간인력의 장기고용관행은 인적자본에 대한 투자효율을 높이고 투자로부터의 수익을 기업이 종업원의 능력향상, 생산성향상의 형태로 흡수하는 것을 가능하게 해온 것으로 평가된다(小池和男, 1991). 이같은 장기고용관행의 장점과 이를 유지하고자 하는 태도는 불황 가운데 감량경영이 불가피해진 상황에 있어서도 변함없이 지속되고 있다. 일본생산성본부가 1993년 5월에서 6월에 걸쳐 상장기업의 인사노무담당임원을 대상으로 실시한 설문조사결과(응답기업 308개사³⁾)에 의하면 <표 1-2>에서와 같이 '특별한 사정이 없는 한 정년까지 계속 고용을 유지한다'는 기업이 56.2%, 그리고 경우에 따라서는 '탄력적인 고용관리에 의해 조정하는 것이 필요하지만 원칙적으로 계속 고용은 보장한다'는 기업이 33.1%로 대다수를 차지하고 있다. 종신고용제에 대한 평가에 있어서도 '장점이 더 많다'는 비율이 82.3%로 '단점이 더 많다' 17.7%에 비해 압도적으로 높게 나타나고 있다. 과반수 이상의 기업에서 종신고용제의 장점으로 들고 있는 것은 <표 1-3>에서와 같이 '종업원의 계획적인 양상과 확보가 가능' 83.3%, '고용안정에 의한 정신적인 안정감의 부여와 사기향상' 79.0%, '회사에 대한 귀속의식의 제고' 71.4%, '노사관계의 안정' 65.1%, '배치전환의 용이' 50.4%의 순이다. 한편 단점으로는 '인건비의 경직화' 63.0%, '고연령에 따른 직무와 능력간의 괴리' 53.7%, '관리직의 팽창' 42.6%, '경기변동에 대한 대응 곤란' 37.0%의 순으로 나타나고 있다.

<표 1-2> 종신고용제에 대한 태도

| | | (단위 : %) |
|---|---|----------|
| 구 | 분 | 비율 |
| - 종업원이 희망하면 특별한 사정이 없는 한 정년까지 계속 고용을 유지하며 안이한 해고는 기업의 사회적 공器的 측면에서 삼가해야 함 | | 56.2 |
| - 원칙적으로 계속고용은 보장하지만 경우에 따라서는 희망퇴직모집등의 탄력적 고용관리에 의해 조정하는 것이 필요하다고 생각함 | | 33.1 |
| - 정규종업원에 대해서도 정년까지의 고용유지에 반드시 구애받지 않음 | | 7.8 |
| - 종신고용은 일본이 지속적으로 성장하고 있는 가운데서만 기능할 따름이며 일하는 측에 있어서도 평생 같은 기업에서 일하려는 의식이 없어지고 있는 상황에서 종신고용의 의의는 상실된 바 물을 설정하여 해고를 용이하게 해야 함 | | 1.6 |
| - 기타 | | 1.3 |

<표 I -3> 종신고용제의 장·단점(복수회답)

(단위: %)

| | 구 분 | 비율 | |
|------|--|------------------------------|------|
| 장 | - 근로자·종업원의 계획적인 양성과 확보가 가능 | 83.3 | |
| | - 고용안정에 의해 종업원에게 정신적인 안정감을 부여하고 사기향상을 기대할 수 있음 | 79.0 | |
| | - 회사에 대한 귀속의식·충성심이 높아짐 | 71.4 | |
| | - 노사관계의 안정과 원활화가 가능함 | 65.1 | |
| | - 배치전환(로테이션)이 용이함 | 50.4 | |
| | - 집단 팀워크의 양성에 기여 | 19.4 | |
| | 점 | - 기업경영에 대한 참가를 촉진 | 19.0 |
| | | - 높은 실업률의 회피에서 비롯되는 사회불안의 경감 | 18.3 |
| | | - 종업원에 대해 보답할 수 있음 | 16.3 |
| | | - 커뮤니케이션이 원활해짐 | 11.1 |
| - 기타 | | 0.8 | |
| 단 | | - 인건비가 고정화·경직화됨 | 63.0 |
| | | - 고연령이 되면 직무와 능력간에 괴리가 발생 | 53.7 |
| | - 경영·관리직층이 팽창하게 됨 | 50.0 | |
| | - 승진·승급의 스피드가 지연되며 근로의욕이 저하됨 | 42.6 | |
| | - 경기변동에 유연하게 대응하기가 어려움 | 37.0 | |
| 점 | - 중·고령 관리직 예정자의 직위 부족 | 37.0 | |
| | - 기업외에 대한 배타성 | 1.9 | |
| | - 기타 | 1.9 | |

라. '광역인사관리'의 추진

종신고용을 기본적으로 유지하면서 그 단점을 극복하기 위해 일본기업들은 이하에서 구체적으로 소개하였지만 관리직 연봉제를 도입하고, 경력발전의 경로를 다양화하여 전문직제도의 충실을 기하는 동시에 이에 따른 인재육성프로그램을 정비하는 등 인적자원관리제도의 혁신을 다양하게 추진하고 있다. 이와 함께 인적자원관리전략 차원에서 주목되는 것은 이른바 '광역인사관리'의 움직임이다. 앞에서 언급한 대로 일본기업은 경기변동에 적응하여 일시해고가 이루어지는 구미기업에 비하면 상대적으로 고용조정능력이 뒤떨어지는 것처럼 보이기 쉽다. 그러나 실제로는 비교적 양호하게 노동력배치의 유연성을 유지해 왔다고 할 수 있다. 그 이유의 하나로는 사업장내, 사업장간, 그리고 계열기업이나 자회사 또는 관련회사 등 기업집단레벨에서의 배치전환이 복합적으로 전개되어 이것이 실업으로 전화되지 않고 노동력의 유동화를 실현하는 장치로써 적절히 기능해 왔음을 들 수 있다.⁴⁾

기업집단레벨에서의 출향에는 화이트칼라의 고령화대책이나 고용조정 측면이 강조되어 퇴영적인 이미지가 따라붙기 쉬우나 오히려 최근의 경향으로는 우수한 인재를 '광역'적으로 배치하여 기업그룹 전체의 성과향상을 목표로 하는 '전략 출향'이 활발해지고 있다(高梨晶, 1994). 즉 거품경기시 지나치게 팽창하여 채산성이 악화된 자회사를 보다 근육질의 경영체질로 재구축하기 위해 또는 관련회사에 대한 기술이전을 촉진하고 경영능력 및 기술개발능력의 수준향상을 도모하기 위해 출향의 형태로 우수한 기간요원을 전략적으로 배치하는 움직임이 강화되고, 이에 따라 기업집단레벨에서의 각종 근로조건의 조정, 인사과과를 포함한 인사제도의 정비 등을 추진하기 위한 지원체제의 구축이 진전되고 있는 것이다.

마. '비종신고용형 취업'의 확대

종신고용제와의 관련에서 보면 기업이 장기근속을 전제로 하여 그 책임을 의식하는 '貯量(stock)型' 근로자층과 대비하여 이와는 달리 기업이 반드시 장기근속을 기대하지 않고 계속고용의 책임도 지지 않는 '流量(flow)型' 근로자층(=비종신고용형 취업층)의 규모가 어느 정도 되는가 그 변화추이를 파악해 볼 필요가 있다. 비종신고용형 취업층에는 다양한 유형이 있지만 여기에서는 통계적인 파악이 가능한 중도채용자, 파트타이머, 파견근로자, 계약사원 등에 주목해 보자. <표 I-4>를 보면 중도채용자의 경우 1985년도에 244.5만명이었으나 그 후 상하변동을 보이면서 1991년에는 324.8만명으로 증가했다가 다시 감소를 보이고 있다. 파트타이머는 1985년 471만명에서 1993년 929만명으로 확대되었다. 파견근로자 역시 1986년 14.4만명에서 1992년 65.4만명으로 증가했다. 계약사원은 그 규모를 정확하게 파악할 수 있는 자료가 없지만 그 도입률을 보면 1987년 7.9%에서 1993년 18.9%로 증가하고 있다. 이 같이 보면 비종신고용형 취업층은 전체적으로 확대되고 있다고 볼 수 있다.

<표 I-4> 비종신고용형 취업층의 추이

| | 중도채용자 | 파트타이머 | 파견근로자 | 계약사원 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1985년 | 244.5 | 471 | - | - |
| 1986년 | 217.8 | 503 | 14.4 | - |
| 1987년 | 226.9 | 506 | 26.8 | 7.9% |
| 1988년 | 270.0 | 533 | 31.2 | - |
| 1989년 | 263.8 | 602 | 42.7 | 13.5% |
| 1990년 | 324.6 | 722 | 51.0 | - |
| 1991년 | 324.8 | 802 | 63.1 | 15.2% |
| 1992년 | 293.4 | 868 | 65.4 | - |
| 1993년 | - | 929 | - | 18.9% |

- 주: 1) 중도채용자는 労働省, 『雇用動向調査』(각년)에 의함. 여기에서 중도채용자란 신규 화졸자로서 채용된 자 이외의 사람을 가리킴. 단위는 만명.
 2) 파트타이머는 總務廳, 『勞動力調査』(각년)에 의함. 여기에서 파트타이머란 '평균 주간취업시간 1~34시간'인 자를 가리킴. 수치는 남녀계. 단위는 만명.
 3) 파견근로자는 労働省, 『労働者派遣事業報告』(93년). 수치는 등록자 - 일반파견사업 상용근로자 + 특정파견사업 상용근로자. 단위는 만명.
 4) 계약사원은 勞務行政研究所, 『人事勞務管理諸制度實施狀況調査』(각년). 수치는 조사대상기업 중 도입기업의 비율.

자료: 高梨昌(1994) 67쪽에서 재인용.

각종 설문조사를 통해서 보면 기업이 이들 비종신고용형 취업층을 활용하고 있는 이유는 '인건비의 절감', '업무의 變開에 대한 대응', '전문능력을 지닌 即戰力の 확보' 등이다. 그러나 이들 비종신고용형 취업층에 대해서는 貯量型의 정규사원층에 기대되는 '조직관리력'이나 '기획력'이 요구되고 있지 않는 만큼 전자가 후자를 대체할 가능성은 적어 보인다. 즉 비종신고용형 취업층의 증가에 의해 전체 노동시장에서 종신고용관행이 적용되는 貯量型 근로자층의 비중이 저하되고 있는 것은 사실이지만 이것은 어디까지나 종신고용제의 양적 변화이지 그 자체의 붕괴를 의미하지는 않는다. 고용관리 측면에서 보면 기업의 인적자원은 기업특수적 숙련과 일반적 숙련을 겸비한 핵심인력층, 전문적 숙련을 중심으로 다소 유동적인 집단, 그리고 비교적 숙련도가 낮은 유동성이 높은 집단으로 중층화가 진전될 것으로 예상된다.

주석 1) 일본에서는 인구구성의 고령화가 급속히 진행되고 있다. 總務廳이 실시하는 '國勢調査'의 하면 총인구에서 차지하는 65세 이상 인구의 비율은 1970년 7.1%에서 1980년 9.1%, 1990년 12.0%

로 증가하고 있으며, 厚生省의 '將來人口推計'에 의하면 동 비율은 2005년 19.1%, 2015년에는 24.1%에 달할 전망이다. 이와 같은 인구구조의 고령화를 배경으로 일본에서는 대기업의 경우 60세 정년이 거의 일반화되어 있다. 勞働省이 실시하는 '雇用管理調査'에 의하면 일률정년제를 취하고 있는 기업 가운데 60세를 정년으로 하고 있는 기업의 비율은 1985년의 51.0%에서 1993년 73.9%로 증가하고 있으며, 1993년 현재 대기업의 경우 동 비율은 5,000인 이상 97.1%, 1,000~4,999인 92.1%에 이르고 있다.

주석2) 평균근속연수의 국제비교에 대해서는 經濟企劃廳(1992), 263~265쪽 참조.

주석3) 조사결과의 개요는 勞務行政研究所, 『勞政時報』, 제3157호, 18~25쪽 참조.

주석4) 자본관계가 있는 자회사나 관련회사로의 出向·轉籍은 고용기회를 기업집단으로 확장함으로써 고용을 보장하고자 하는 시책이라 할 수 있으며, 이같이 외부노동시장과 내부노동시장 사이에 出向 또는 轉籍의 형태로 이른바 '準기업내 勞働市場'이 형성되어 있는 것이 일본 노동시장의 특징이라 할 수 있다.

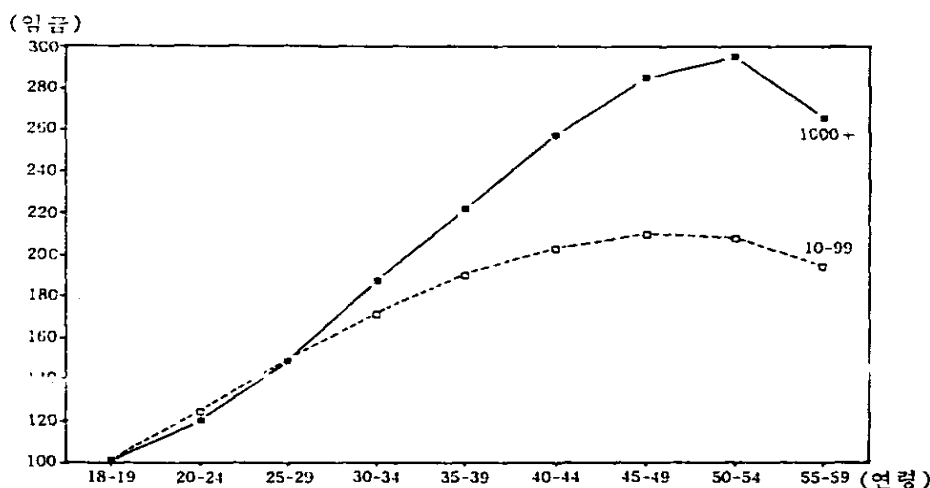
3. 年功制의 修正: '成果對應型' 人的資源管理시스템의 構築

가. 연공임금의 실태

일본의 임금은 '연공임금'으로 통칭되어 그 의미는 '연령이나 근속연수에 의해 결정되는 임금'으로 이해되어 왔다. 앞에서 본 일본노동성의 1992년도 『임금구조기본통계조사』를 보면 남자근로자의 경우, 중소기업(10~99인)에서는 30~34세 이후 임금곡선의 경사가 완만해지는데 대해 대기업(1,000인 이상)의 경우에는 50~54세까지 일관해서 임금이 상승하는 전형적인 연공임금곡선을 나타내고 있다(그림 I-1 참조). 구체적으로 그림을 제시하지는 않지만 이같은 연공임금곡선은 직종별로는 생산직에 비해 관리·사무·기술직에 있어서 뚜렷이 발견된다.

<표 I-5>는 연공임금이 가장 전형적으로 성립되어 있는 것으로 보여지는 제조업 1,000인 이상 기업의 남자 대졸 관리·사무·기술직과 고졸 생산직의 연령별 임금을 지수로 나타낸 것이다. 1982년도와 1992년도를 비교하면 연공임금곡선의 기본적인 패턴에는 변화가 없으나 두 시점간에 걸쳐 연공임금곡선의 경사가 상당히 완만해지고 연령·근속연수별 임금수준이 저하되고 있음을 알 수 있다.

[그림 I-1] 기업규모별 연령임금곡선(전산업 남자근로자, 1992)



<표 1-5> 연공임금곡선의 변화

(제조업 1,000인 이상 규모 기업의 남자근로자의 모델임금)

| 직 종 | 1982 | 1992 | 지수(1982=100) |
|---------------|-------|-------|--------------|
| 관리·사무·기술직(대졸) | | | |
| 40세·근속 18년 | 269.0 | 257.2 | 95.6 |
| 50세·근속 28년 | 350.4 | 325.3 | 92.8 |
| 55세·근속 33년 | 388.0 | 355.2 | 91.5 |
| 생산직(고졸) | | | |
| 40세·근속 22년 | 218.5 | 211.4 | 96.8 |
| 50세·근속 32년 | 264.0 | 242.2 | 91.7 |
| 55세·근속 37년 | 284.8 | 252.2 | 88.6 |

주: 1982년, 1992년 각년도의 수치는 제조업 1,000인 이상 남자 고졸 생산직의 18~19세 현금급여총액 = 100으로 한 지수임.

자료: 노동성, 『임금구조기본통계조사』.

그러나 임금곡선이 일정한 연령까지 지속적으로 상승하는 연공임금곡선을 나타낸다 하더라도 실제로 순전히 연령이나 근속연수만으로 임금이 결정되는 경우는 오히려 예외적이다. 즉 임금체계의 구성에서 볼 때 연령이나 근속연수에 의해 결정되는 속인급 이외에 직무의 가치에 따라 결정되는 직무급이나 직무수행능력에 대응하여 결정되는 직능급 등 복합적으로 임금체계가 구성되어 있는 경우가 일반적이다. 단 직무급이나 직능급의 경우에도 기업에서 경험을 축적해 가면서 그 능력 평가에 대응하여 증가하는 패턴을 취한다. 따라서 임금곡선은 '연공적인 형태를 띠게 되지만 그 의미하는 바는 다르다. 즉 연령이나 근속연수가 직접 임금으로 반영되는 것이 아니라 근속을 거듭하는 가운데 향상이 기대되는 '능력' 요소에 의해 임금결정이 영향을 받는 것이다.

<표 1-6>은 최근의 기본임금의 구성을 나타낸 것이다. 1992년도의 경우 직무·직능급이 33.0%, 그리고 연령이나 근속연수에 의해 결정되는 속인급이 51.4%, 직무·직능급적 요소와 속인급적 요소가 동시에 고려되어 결정되는 종합급이 15.6%를 차지하고 있다. 5년전인 1987년도와 비교하면 먼저 직무·직능급의 비중이 높아지고 있음을 명확히 확인할 수 있다. 즉 임금결정에 연령이나 근속연수에 의해 일률적으로 상승하는 요소의 비중이 저하하고 직무의 내용이나 수행능력에 대한 평가가 보다 강하게 반영되는 방향으로 변화하고 있는 것이다. 나아가 연령별로 기본임금 중 직무·직능급이 차지하는 비율을 보면 연령이 높아짐에 따라 그 비율도 증대되고 있으며, 이러한 경향은 1987년도와 1992년도를 비교하면 최근 몇년간 더욱 강화되고 있음을 알 수 있다. 이같은 경향은 평가·사정이 반영되어 연령이 높아짐에 따라 개인차가 발생할 여지가 큼을 시사한다. 이 점은 다음의 <표 1-7>에서 확인된다. 동표는 대졸 남자의 모델임금(학교졸업후 곧바로 취직하여 계속 근무하고 있는 근로자에게 지불되는 임금)으로 본 임금분산의 정도를 4분위 분산계수로 나타낸 것이다. 이를 보면 특히 40세 이상의 연령층에서 임금분산의 정도가 확대되고 있음을 알 수 있다.

<표 1-6> 기본임금 중 직무·직능급요소의 비율

(단위: %)

| 구 분 | 1987 | 1992 |
|---------------------------------------|------|------|
| 총 합 급 | 23.1 | 15.6 |
| 속 인 급 | 50.7 | 51.4 |
| 직무·직능급 | 26.2 | 33.0 |
| <연령별로 본 직무·직능급 비율(대졸남자)> | | |
| 25세 | 25.5 | 32.3 |
| 30세 | 28.5 | 35.7 |
| 35세 | 31.4 | 38.4 |
| 40세 | 34.5 | 40.7 |
| 45세 | 36.0 | 45.4 |
| 50세 | 37.3 | 47.8 |

자료: (財)노무행정연구소 조사.

<표 1-7> 대졸 남자의 모델임금으로 본 임금분산의 추이(연령별 4분위 분산계수)

| | 1982 | 1987 | 1992 |
|-----|------|------|------|
| 22세 | 0.16 | 0.13 | 0.14 |
| 25세 | 0.21 | 0.18 | 0.17 |
| 30세 | 0.27 | 0.28 | 0.24 |
| 35세 | 0.28 | 0.30 | 0.30 |
| 40세 | 0.24 | 0.29 | 0.31 |
| 45세 | 0.22 | 0.24 | 0.26 |
| 50세 | 0.19 | 0.26 | 0.30 |
| 55세 | 0.23 | 0.30 | 0.34 |

주: 4분위 분산계수 = $\frac{\text{계3} \cdot \text{4분위} - \text{계1} \cdot \text{4분위수}}{2 \times \text{중위수}}$

자료: 『勞働者, 賃金構造基本統計調査』.

나. 인적자원 관리의 변화

종신고용이나 연공임금·승진시스템은 본래 비교적 고졸의 경제성장의 지속, 저렴하고 잘 교육된 저연령근로자의 풍부한 공급을 기반으로 성립하여 기능해 온 시스템이라 할 수 있다. 그러나 이같은 기반은 저성장경제로서 이행과 인구구조의 고령화에 따른 저연령노동력의 공급감소로 말미암아 크게 붕괴되고 있다. 성장률이 둔화되는 가운데 인력구성의 고령화에 따른 노동비용 부담을 극복하기 위해 일본의 기업들은 관리직 정년제나 조기퇴직우대제를 활용하여 중고령층의 방출을 유인하는 한편 인적자원 관리의 틀을 기존의 '연공형'에서 업적원리(=능력주의)에 입각한 '성과대응형'으로 전환하는 방향으로 다양한 시책을 전개하고 있다. 관리직 연봉제, 복선형 인사관리, 가점주의 인사고과, 재량노동제, 인재육성제도의 개편 등 다양한 시책의 내용에 대해서는 이하 본 보고서에서 구체적인 사례를 들어 소개하고자 하며 종합해서 보면 향후 일본기업의 인적자원관리시스템은 적어도 핵심기간인력층에 대해서는 '능력주의적 종신고용제'의 성격이 유지·강화될 것으로 전망된다.

II. 管理職 年俸制

1. 導入 現況

최근 들어 일본에서 관리직을 대상으로 연봉제를 도입하는 기업이 급속히 증가하고 있다. 일본의 「장기신용은행종합연구소」가 1992년도에 동경증권거래소 1·2부 상장기업 1,727개사를 대상으로 실시한 연봉제에 관한 실태조사¹⁾(회답기업 442개사, 회수율 25.6%)에 의하면 조사대상기업의 8.8%에서 이미 연봉제가 도입되어 있고 현재 연봉제의 도입을 검토중인 기업이 15.4%에 달하는 것으로 나타나고 있다. 즉 일본에서 연봉제의 도입은 일부 선진기업에서의 돌출된 현상이 아니라 많은 기업에서 과제가 되고 있는 것이다. 연봉제는 일반적으로 노동에 대한 보수를 개인의 업적에 따라 연단위의 총액으로 설정하는 임금제도를 가리키는 것으로 이해되고 있다. 이같이 임금관리의 개별화를 추구하는 연봉제의 도입이 일본기업에서 급속히 확산되고 있는 것은 1990년 거품경제붕괴 이후 장기불황국면에서 일본기업이 사원 개개인의 적극적인 창의성과 능력발휘를 중시하는 능력주의적인 인적자원관리시스템을 구축하고자 하는 자세를 더욱 강화하고 있음을 보여주는 대표적인 현상이라 할 수 있을 것이다.

주석 1) 조사결과 자료는 勞務行政研究所, 『勞政時報』, 제3146호, 50~56쪽 참조.

2. 導入 目的

연봉제에 관한 상기 조사에 의거하여 현재 연봉제를 실시하고 있거나 도입 검토 중인 기업에 한해 연봉제 도입의 목적을 살펴보면 다음의 <표 II-1>과 같다. 이를 보면 연봉제의 도입 목적은 '고업적을 달성한 사람에 대한 인센티브 강화' 70.1%, '획일적인 임금체계에 구속되지 않는 임금결정이 가능하기 때문' 61.7%, '임원과 같은 처우형태를 취함에 따른 경영의식의 양성' 38.3%, '임금체계의 간소화와 年收관리에 의한 임금관리의 간소화' 26.2%, '고령화등으로 연공임금의 유지가 곤란' 23.4% 등의 순위로 나타나고 있다. 요컨대 연봉제는 국내외에서 경쟁이 격화되는 가운데 인력구성의 고령화에 따라 상대적으로 비대화된 관리직층을 조직활성화의 차원에서 기업이 보다 효율적으로 활용하기 위한 시책의 일환이라고 볼 수 있다.

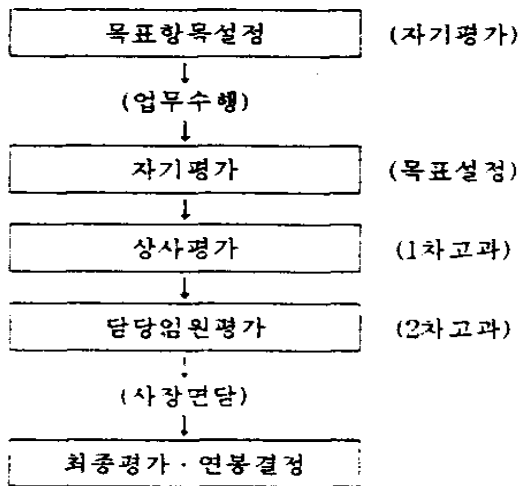
<표 II-1> 연봉제의 도입 목적(복수회답)

| | | (단위 : %) |
|---|----------------------------------|----------|
| 구 | 분 | 비율 |
| - | 고업적을 달성한 사람에 대한 인센티브 강화~모랄 향상 | 70.1 |
| - | 공헌도가 낮은 자에 대한 낮은 처우를 위해 | 17.8 |
| - | 고령화 등으로 연공임금의 유지가 곤란 | 23.4 |
| - | 획일적인 임금체계에 구속되지 않는 임금결정이 가능하기 때문 | 61.7 |
| - | 임원과 같은 처우형태를 취함에 따른 경영의식의 양성 | 38.3 |
| - | 임금체계의 간소화와 年收관리에 의한 임금관리의 간소화 | 26.2 |
| - | 인건비 삭감 | 6.5 |
| - | 잔업수당 삭감 | 0.9 |
| - | 기 타 | 6.5 |

3. 年俸의 形態와 年俸決定의 프로세스

연봉의 구성요소와 지불형태의 측면에서 최근 일본기업에서 도입되고 있는 관리직 연봉제의 구체적인 사례를 보면 歐美型의 완전연봉제의 형태를 취하고 있는 사례는 예외적이며 거의 대부분의 기업에서 예를 들면 '(직능급×12) + 업적상여 = 연봉'의 형태로 월례임금과 상여금을 병용하여 연봉액을 결정하는 형태를 취하고 있다. 연봉의 결정은 거의 대부분의 기업에서 목표관리와 고과면접제도와 연동하여 이루어지고 있기 때문에 대개 아래의 [그림 II-1]과 같은 프로세스를 밟게 된다.

[그림 II-1] 연봉결정의 프로세스



4. 導入 成果

상기 조사결과에 의하면 현재 연봉제를 실시하고 있는 기업에서 利點으로 들고 있는 것은 <표 II-2>에서와 같이 '경영자 의식의 양상' 61.5%, '인사관리의 탄력화' 53.8%, '사내활성화' 43.6%, '임금관리의 간소화' 30.8%의 순으로 나타나고 있다. 한편 문제점이나 과제로는 '평가가 어렵다'는 점이 84.6%로 압도적으로 높게 나타나고 있다. 일반적으로 연봉제의 단점으로는 눈앞의 업적만을 추구하여 결과주의에 빠지거나 실패를 두려워하는 풍토가 조성되기 쉬우며, 불공평감이 증대되어 연대감이나 협조성이 상실될 우려가 있다는 점 등이 지적되고 있다. 전자의 측면에서는 목표관리의 충실, 후자의 측면에서는 평가가 '공정성' 확보가 연봉제 운용의 성패를 가름하는 중요한 관건이라 할 수 있다.

<표 II-2> 연봉제 도입에 따른 이점, 과제 · 문제점(복수회답)

| | | (단위 : %) |
|----------------------------|-------------------|----------|
| 구 | 분 | 비율 |
| 이 점 | 사내활성화 | 43.6 |
| | 노동시간 단축 대응 | - |
| | 경영자 의식의 양성 | 61.5 |
| | 인건비 삭감 | 7.7 |
| | 임금관리외 간소화 | 30.8 |
| | 인사관리외 탄력화 | 53.8 |
| | 기타 | 5.1 |
| 과 제 · 문 제 점 | 개별 (연봉)교섭에 시간이 걸림 | 25.6 |
| | 평가가 어려움 | 84.6 |
| | 퇴직금 산정기준의 개정이 필요함 | 12.8 |
| | 사회보험료 (표준보수)가 높아짐 | 17.9 |
| | 기타 | 7.7 |
| | 불명 | 7.7 |

5. 事例: 세이코 電子工業의 管理職 年俸制¹⁾

가. 회사개요 및 도입배경

세이코 전자공업(주)은 세계적인 시계제조업체로서 세이코그룹의 중핵기업이며 최근에는 컴퓨터 주변기기와 분석, 계측기기의 생산에도 힘을 기울이고 있다. 同社의 인력현황은 1993년 5월 현재 종업원수 5,900명(남자 4,840명, 여자 1,060명), 평균연령 38.1세(남자 38.8세, 여자 35.7세), 평균근속연수 17.5년(남자 17.7년, 여자 16.5년)이다. 동사에서는 동년 5월 관리직 가운데 일부를 대상으로 연봉제가 도입되었다. 동사에서 관리직 연봉제의 실시 목적은 첫째, 임원과 동등한 경영책임과 참가의식을 지닌 간부사원의 육성 및 동기부여 둘째, 업적에 대한 인식 강화(Commit & Achieve의 철자) 셋째, 평가결과와 피드백 철저 등의 세 가지로 압축될 수 있다. 동사의 인사부장은 관리직 연봉제의 도입이 "비용절감차원이 아니라 어디까지나 간부층에서 문제의식을 갖게 하고 의욕을 환기하는데 그 목적이 있음"을 밝히고 있다. 즉 동사에서는 임금관리제도의 혁신으로 관리직의 의식개혁과 행동변용을 통한 조직활성화를 도모하고자 하는데 연봉제 도입의 의의를 두고 있는 것이다.

나. 연봉제의 개요

동사의 직능자격체계는 係員→副主任→主任→副主任査→主査→副主任幹→主幹의 7단계로 설정되어 있다. 계원에서 부주사까지는 일반직(조합원)으로 약 5,500명, 관리직은 주사(276인)→부주간(52인)→주간(35인)까지의 합계 363인으로 이 가운데 연봉제의 적용대상은 부주간 및 주간 87인이다(1993년 5월 현재). 연봉제가 적용되는 간부사원에 대한 이전의 임금체계는 현재의 초급관리직(주사)과 마찬가지로 本給(총급여의 50%, H~J등급)과 加給(총급여의 15%, 1~10호로 구분) 및 상여(총급여의 35%)로 구성되어 있었다. 새로이 도입된 연봉의 구성은 기존의 本給을 그대로 유지하여 본인의 능력, 부하의 육성, 업적공헌도를 종합적으로 평가하여 결정하는 '본급'과 기존 임금체계에서의 가급과 상여를 통합하여 계약내용에 대한 달성상황을 평가하여 결정하는 '업적급'으로 이루어진다. 업적급은 실적사정에 따라 변동하며 최대 30%의 격차가 발생한다. 도입초연도는 다음의

[그림 II-2]에서와 같이 이행조치가 취해져 연봉제도입 이전의 급여수준을 밑돌지 않게끔 수준설정이 기해졌다. 2년도 이후는 '본급×100% + (업적급×30%)'로 월례임금이 그리고 '업적급×70% ÷2'로 상여시 지급액이 결정된다.


[그림 II-2] 월액지급액과 상여시 지급액의 산정방법

| | |
|------------------|-------------------|
| [월액지급액] | |
| 이행초년도: | 본급+가급실적 |
| 2년도 이후: | 본급월액+(실적액×0.3÷12) |
| [상여시 지급액] | |
| 이행초년도: | (업적급-가급실적×12)÷2 |
| 2년도 이후: | 업적급×0.7÷2 |

다. 연봉결정의 프로세스

1) 목표설정

동사에서의 연봉결정의 프로세스는 다음과 같다. 우선 목표관리와의 관계에서 보면 [그림 II-3]의 인사고과표와 실시계획표에서와 같이 半期의 실시일정을 각자가 작성하여 상사에게 제출한다. 예컨대 10~3월의 월별 예정을 기입하여 9월의 고과면접시에 상사와 목표를 확인하고 1부는 본인

이, 다른 1부는 상사가 보관한다. 업무수행과정에서 처리한 항목에 대해서는  부분을 적색으로 테두리를 두르고 진행되어 가는 상황을 보고함과 동시에 요망사항이나 불만이 있는 점 등을 소정란에 기입한다.

2) 평가의 프로세스

매년 3월과 9월에 상사와 행해지는 고과면접은 동사에서는 7년전부터 실시되어 이미 정착되어 있다. 半期の 업적을 되돌아보고 [그림 II-3]의 '평정'시트를 이용하여 자기평정란에 평정결과를 기입한다(9단계). 다음으로 상사(1차 평정자)가 평정결과를 기입하여 소관임원에게 제출한다. 임원(2차 평정자)은 평정을 하여 그 결과를 인사과에 제출한다. 이 자료가 연봉 면담에서 참고자료로 사용되며 평가결과는 1차, 2차 평정까지 본인에게 피드백되어 납득성을 높이고 있다.

[그림 II-3] 인사고과표와 실시계획표(主査 이상)

1. 프로필

| | | | | | |
|----|----|------|-----------|----------|-----------|
| 성명 | 코드 | 생년월일 | 년 월 일 | 기입월일: | 1993년 월 일 |
| 소속 | 직분 | 자 격: | 주사·부주간·주간 | 현재격임용년월: | 년 월 |

2. 실시계획서 & 진도상황보고서

(실시사항은 붉은 선으로 두르고 미실시사항은 그때까지의 진전사항을 기입해 주십시오)
상사확인 印

| (1) 구체적 실시항목 & 실시스케줄. 실시항목수가 많은 경우에는 중점테마로 축약해 주십시오. | | | | | | | 달성률 |
|--|-----|-----|-----|----|----|----|-----|
| 실시항목 | 10월 | 11월 | 12월 | 1월 | 2월 | 3월 | |
| ① | | | | | | | % |
| ② | | | | | | | % |
| ③ | | | | | | | % |
| ④ | | | | | | | % |
| ⑤ | | | | | | | % |
| ⑥ | | | | | | | % |
| ⑦ | | | | | | | % |

(2) 진로상황보고에 관한 특기사항(요망사항, 불만이 있는 항목, 도전도, 지체원인, 향후 단회책)

3. 평정 (자기평정만 본인기입. 기타는 상사기입)((10)~(2)의 9단계 평가)

| 3. 평정항목 | 포인트의 개요 | | | | | 평가: 94년 2월기 가중치 | | | | | 상관 코멘트 |
|------------------------------|------------------------------|---------------------|------------------------|------------------------|----------------------|-----------------|-------|-------|------|------|--------|
| | 수 | 우 | 양 | 가 | 불 가 | 자기 평정 | 1차 평정 | 2차 평정 | 관리 직 | 전문 직 | |
| (1) 직무달성도 | 우수하며 최고여 가까움 (10) | 충족/만 수 충족 있음 (9)(8) | 충족하고 있는 편 있음 (7)(6)(5) | 평균이하/진보의 여지가 있음 (4)(3) | 불충분/진보가 없으면 수 없음 (2) | | | | 3 | 3 | 1차 |
| (2) 지식·잠재능력 | 충분 (10) | 충분한 편 (9)(8) | 보통 (7)(6)(5) | 부족 (4)(3) | 전혀 없음 (2) | | | | 1 | 2 | 인 |
| (3) 지도력·통솔력 (부하의 육성·발육) | 뛰어남 (10) | 재능있음 (9)(8) | 보통 (7)(6)(5) | 결여됨 (4)(3) | 부하가 반항함 (2) | | | | 2 | 1 | |
| (4) 인격 (신뢰도·분별력·감정억제력 등) | 극히 훌륭함 (10) | 훌륭함 (9)(8) | 보통 (7)(6)(5) | 취약함 (4)(3) | 신뢰받지 못함 (2) | | | | 2 | 1 | 2차 |
| (5) 판단력 (전전한 이성, 광을 적절히 다스림) | 중요하고 어려운 일, 상의 관련, 단 리함 (10) | 양호함 (9)(8) | 보통 (7)(6)(5) | 결단력 부족 (4)(3) | 변 약 (2) | | | | 1 | 1 | 인 |
| (6) 독창력(문제의 심층이해, 해결) | 발군 (10) | 풍부 (9)(8) | 보통 (7)(6)(5) | 부 족 (4)(3) | 전혀 없음 (2) | | | | 1 | 2 | |

결과보고 ⇒ 실적·자기평정 기입후 면담자 제출

실시계획 ⇒ 면접·확인후 본인보관(차기 제출)

3) 평가방법과 연봉산정방식

먼저 평가방법을 살펴보면, 평가항목으로는 [그림 II-3]에서 본 바와 같이 '직무달성도', '지식·잠재능력', '지도력·통솔력', '인격', '판단력', '독창성' 등 6개 항목이 설정되어 있다. 특히 '인격'의 경우 "이 사람이라면 믿고 따라갈 수 있다"고 부하에게 신뢰를 받고 있는가를 파악하기 위한 항목으로 새로이 추가되었다. 각각의 평가항목에 신뢰를 받고 있는가를 파악하기 위한 항목으로 새로이 추가되었다. 각각의 평가항목에 대해서 종래는 5~1의 5단계 평가였는데 이러한 방식에 의하면

평가치가 표준적인 3, 4에 집중되기 쉽기 때문에, 연봉제 도입과 병행하여 2~10의 9단계 평가로 세분화되었다. 2차 평정까지 종료되면 각 평가항목별로 가중치가 부여되어 100점 만점의 점수로 환산된다.

연봉산정은 본급의 경우 [그림 II-4]에서와 같이 査定결과에 따라 3A~C까지 평가가 설정되며(표준은 2B), 본급의 정기승급액은 자격별 정기승급단가×사정계수(5~2)로 결정된다. 본급에서도 감액 사정이 있어 보다 격차가 발생하는 시스템으로 되었다. 예를 들면 최종평정의 결과 100점이면 평가는 '3A', 사정계수는 5가된다. 주간의 경우라면 단가는 8,000엔 정도이기 때문에 여기에 계수 5를 곱하면 4만엔이 본급의 정기승급액이 된다. 그 후 조합원의 임금교섭에 따른 베이스업에 연동하여 베이스업이 실시된다. 한편 업적급도 사정결과에 대응하여 3A~C까지 평가가 설정되고 각각에 대해서 각자의 전기 실적에 대한 업적급 변동폭이 결정되고 있다. 최고는 3A의 +20%, 최저는 C의 -10%가 되며 최대 격차는 30%. 금액으로 하면 180만엔 정도이기 때문에 연간베이스로는 상당한 정도 차이가 발생하게 된다.

[그림 II-4] 본급, 업적급의 사정평가와 그 계수

| | | | | | | |
|----------|------|------------------------------|-----|----|-----|------|
| [본급사정계수] | | 본급의 사정액=자격별로 설정되어 있는 단가×사정계수 | | | | |
| 사 정 | 3A | 2A | A | 2B | B | C |
| 승급계수 | 5 | 3 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| [업적급] | | | | | | |
| 사 정 | 3A | 2A | A | 2B | B | C |
| 업적급변동폭 | +20% | +10% | +5% | 0 | -5% | -10% |

4) 연봉의 개정

연봉의 개정은 4월에 상무 이상으로 구성되는 '査定회'에서 연봉 가운데 본급이 假결정되고 5월에는 업적급을 포함한 연봉 개정을 위한 '연봉면담'이 실시된다.

이 때의 출석자는 사장, 담당임원(2차 평가자급), 인사담당, 본인 등 4명이다. 우선 본인의 업적보고 및 인사과과의 결과 설명이 있는 뒤 이에 대해 토론을 거쳐 '계약변경교섭'이 이루어진다. 초년도의 면담은 1인당 약 30분으로 종료되어 비교적 원활하게 실시되었으며 사람에게 따라서는 담당임원으로부터의 지원발언도 있었다고 한다. 또한 자칫 '말실만의 사정'이라는 인상을 줄 수 있는 고과가 공개되어 의견을 개진할 수 있는 장이 마련된 점에서 이 제도에 대한 적용대상자의 평가도 상당히 긍정적인 것으로 보고되고 있다.

주석 1) 구체적인 사례자료의 내용은 勞務行政研究所, 『勞政時報』, 제 3146호, 30~35쪽 참조.

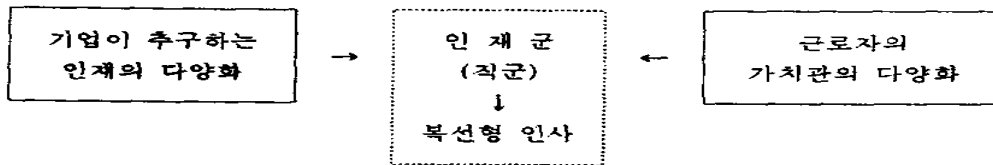
III. 複線型 人事管理制度

1. 導入 背景

일본기업의 인적자원관리시스템에 대해서는 종신고용을 전제로 한 일반능력보유자(Generalist)의 육성과 임금·승진 등 보상관리 측면에서 연공·직계기준의 획일적인 관리가 이루어진다는 점이 특징으로 지적되어 왔다. 그러나 두 차례의 석유위기를 거치는 가운데 일본기업의 인적자원관리시스템은 '능력주의'를 추구하는 방향으로 크게 변화되어 왔다. 이같은 변화는 첫째, 연공·직계기

준의 인사·임금정책으로부터 직능자격제도와 직능급을 중심으로 한 능력기준의 인사·임금정책으로의 전환 둘째, 동질적·일률적 인적자원관리에서 근로자 개개인의 의사와 격성에 대응한 인적자원의 육성·평가·활용, 즉 복선형 경력형성시스템으로의 전환을 그 내용으로 하고 있다. 인사관리의 복선화는 1970년대 후반 이후 직능자격제도의 도입과 더불어 확산되었다. 당초 이 제도는 다양한 분야에서 인적자원을 육성·평가·활용한다는 본래적 의미에서 보다는 기업내 인력 구성의 고령화에 따른 승진적체문제의 해결을 위한 시책으로 도입되는 경향이 강했던 것으로 보인다. 그러나 1990년대에 들어 일본기업에서 전개되고 있는 복선형 인사관리의 제도화는 이와 같은 직위 부족에 대한 소극적인 대책으로서의 성격을 갖고 있는 것만은 아니다. 국제화의 진전과 산업구조조정 가속화를 배경으로 경영다각화와 사업재구축이 급속하게 진전됨에 따라 기업측 으로서는 인재육성의 다양화를 꾀해야 할 필요성이 증대되고 있다. 또한 노동시장의 유동화, 고학 력화, 여성의 직장진출의 증대 등을 배경으로 근로자들의 가치관·직업관이 다양화되고 있는 데 대해서도 적극적인 대응이 필요하게 되었다. 복선형 인사관리제도는 이와 같이 기업이 추구하는 인재의 다양화, 근로자의 가치관의 다양화라는 두 가지 측면에서의 변화를 모두 수용하기 위해 도입이 확산되고 있다고 볼 수 있다(그림 Ⅲ-1 참조).

[그림 Ⅲ-1] 복선형 인사관리의 의의



2. 導入 現況

1990년 10월에 실시된 고용정보센터의 조사¹⁾에 따르면 복선형 인사관리제도를 도입하고 있는 기업은 조사대상기업 536개사 중 186개사로 34.7%(제조업은 34.4%)를 차지하고 있다. 또한 동 조사를 따르면 현재 복선형 인사관리제도를 도입하고 있지 않은 기업 가운데서도 '도입예정'인 기업이 15.4%, '도입검토중'인 기업이 53.7%로 약 69.1%의 기업(241개사)에서 이 제도의 도입이 적극 검토되고 있는 것으로 나타나 복선형 인사관리제도가 향후 일본기업에서 인사관리의 기축이 될 것이라는 데 의심의 여지가 없다(표 Ⅲ-1 참조).

복선형 인사관리제도를 도입한 이유를 살펴보면, '인재의 육성과 활용'이 도입기업의 73.1%로 수위를 점하고 있고, 다음으로 '조직의 활성화' 50.5%, 그리고 '종업원의 직업관·생활관의 다양화에의 대응' 36.0%의 순으로 나타나고 있다. 그러나 동시에 '남녀고용기회균등법의 시행등 노동법제의 변화를 도입이유로 들고 있는 기업도 적지 않다(41.9%)'. 한편 직위 부족에 대한 대응으로 복선형 인사관리제도를 도입했다고 응답한 기업은 12.4%로 소수에 불과하다.

<표 Ⅲ-1> 복선형 인사관리제도의 도입기업 및 도입이유

(단위: %)

| 항 목 | 구 성 비 |
|------------------------|---------------|
| 조 사 계 | 100.0 (536개사) |
| 도입기업 | 34.7 (186개사) |
| <도입이유> | |
| 종업원의 직업관·생활관의 다양화에의 대응 | 36.0 |
| 여성의 적극적 활용 | 31.2 |
| 중고령층의 적극적 활용 | 15.6 |
| 인재의 육성과 활용 | 73.1 |
| 인재의 확보 | 22.0 |
| 조직의 활성화 | 50.5 |
| 직위 대책 | 12.4 |
| 인건비의 관리상 | 17.2 |
| 남녀고용기회균등법 시행등 노동법제의 변화 | 41.9 |
| 도입하고 있지 않은 기업 | 65.3 (350개사) |
| 도입예정 | 15.4 |
| 도입검토중 | 53.7 |
| 검토했지만 도입하지 않음 | 6.8 |
| 검토예정 없음 | 21.9 |

주: 도입이유는 복수응답

자료: 고용정보센터, 「복선형 인사관리제도에서의 임금제도에 관한 설문조사」, 1990

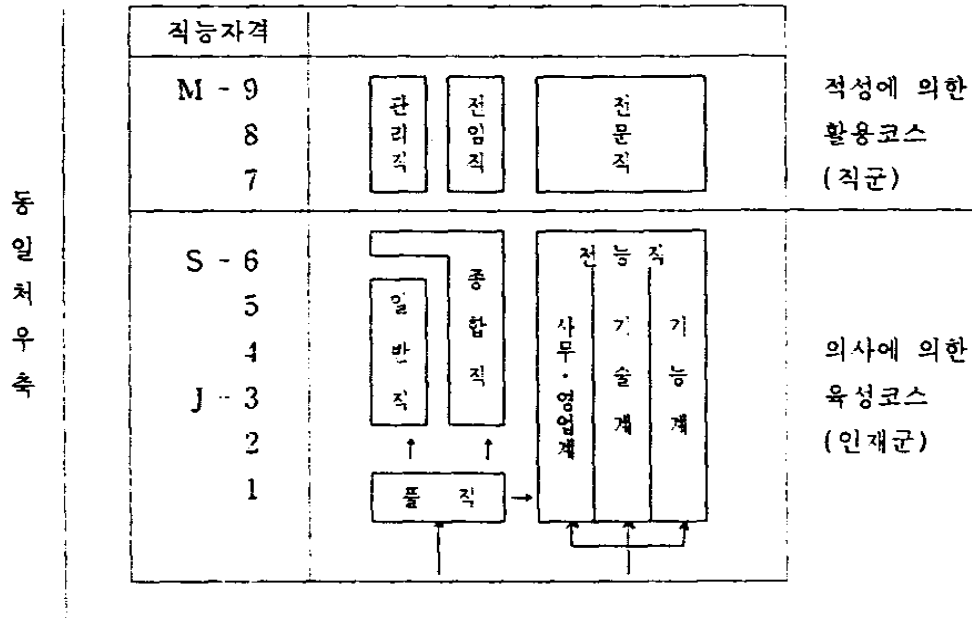
주석1) 조사결과의 내용은 履 僱 情 報 セ ン タ (1991), 제2장 참조.

3. 複 線 型 人 事 管 理 制 度 的 基 本 模 型¹⁾

현재 일본기업에서 전개되고 있는 복선형 인사관리의 제도화는 기업별로 다양하게 이루어지고 있으나 이를 일반적으로 모델로 제시하면 다음의 [그림 Ⅲ-2]와 같다. 복선형 인사관리제도는 임금의 차별화나 비용절감에 그 목적이 있는 것이 아니라 근로자의 '성장'에 초점을 두고 육성과 활용 및 평가를 도모하고자 하는데 그 목적이 있다. 이 제도의 특징은 이 그림의 기본모델에서 보는 바와 같이 근로자 개인의 의사에 따른 육성코스(人材群)와 적성에 따른 인재활용(職群)의 설정에 의한 내부승진경로의 다양화와 그 운용에 있다. 의사에 따른 육성코스로서의 인재군은 일반적으로 3개의 인재군, 즉 일반직·종합직·전능직으로 구성된다. 그리고 전능직은 내부적으로 기능계·기술계·사무/영업계로 구성된다. 의사에 따른 육성코스의 설정에 있어서 특징적인 것은 경력형성의 경로를 선택하기 전에 일정한 유예기간을 두고 있다는 점이다. 즉 입사와 동시에 근로자 본인의 의사와 이해가 분명히 정해지지 않은 가운데 일반직과 종합직으로 진로를 나누기보다는 풀(pool) 직을 설정하여 일정한 유예기간이 경과한 다음 본인의 확실한 의사에 따라 진로를 선택하게 하는 것이 바람직하다고 생각된다. 한편 적성에 따른 인재활용을 위한 職群코스는 일반적으로 관리직·전문직·전임직의 3직군으로 구성된다. 인재군이 초급·중급의 직능층인데 대해 직군은 직능자격의 상위등급에 대응한다. 직군의 설계에 있어서는 관리직(총괄·인재육성의 명수: 고도의 generalist)·전문직(기획·연구개발의 명수: 고도의 specialist)·전임직(업무추진·개선)의 명수:

고도의 expert) 각각의 직군의 역할과 인재요건을 명확히 규정하는 것이 요구된다.

[그림 Ⅲ-2] 복선형 인사구성의 사고방식



다원적 인재 육성·활용측(인재군·직군 관리)

주석 1) 雇働情報センタ(1991), 序章, 労働省労働基準局(1991) 제1부, 참조.

4. 事例 1 (製造業): 鐘淵化學工業의 複線型 人事管理制度¹⁾

가. 회사개요 및 도입배경

鐘淵化學工業(株)은 1949년에 설립되어 1990년 현재 자본금 273억엔의 화학중간소재 제조업체이다. 大阪에 본사, 東京에 지사를 두고 있으며, 공장은 高砂, 大阪, 滋賀, 鹿島에 있다. 종업원 총수는 3,835명이며, 이 중 88%인 3,384명이 남성으로 구성되어 있고 학력구성도 비교적 높아 남성의 40%가 대졸, 여성의 80%가 단대졸의 학력을 보유하고 있다(1990년 8월 현재).

同社에서의 복선형 인사관리제도의 도입은 "21세기에 초우량기업으로 존속·발전하기 위해서는 기업외부환경의 변화에 유연하게 대응하는 동시에 기업의 내부구조 변화에도 적절히 대응해야 한다"는 인식에서 비롯되었다. 외부환경 변화로는 산업구조의 소프트화·정보화, 기업활동의 국제화, 기술의 하이테크화, 제품의 고부가가치화 등을 들 수 있고 기업내부구조의 변화로는 사원의 고령화 및 고직위화(관리직층의 상대적 비대화)를 비롯하여 가치관의 변화와 취업요구의 다양화 등의 요소를 들 수 있다. 이 밖에 특히 제조부문에 있어서는 소품종 대량생산에서 다품종 소량생산으로 이행하는 등 작업의 질적인 변화(작업의 고도화·다양화·전문화)가 진전되는 한편 비용절감의 중요성이 더욱 가속화되었다.

이러한 환경변화에 대응하기 위해 동사에서는 장기경영계획 「엑셀런트 2001」이 수립되어 각 부문에서 경영혁신이 전개되는 가운데 인사관리부문에 있어서도 1988년 7월 '노사전문위원회'가 발족되어 인사관리체계 전반에 대한 재검토가 기해졌다. 이 위원회는 약 1년간의 검토 끝에 향후 기업에서 육성되어야 할 인재에 대해 다음과 같은 기본개념을 설정하였다.

① 국내외에 통용되는 고도의 전문능력을 보유하여 새로운 가치의 창출과 기업업적의 비약적인 향상에 공헌하는 고도의 스페셜리스트(Specialist).

㉔ 고도의 지식·기술노하우·정보를 구사하여 특정영역에서의 고도의 실무력에 의해 조직목표의 실현에 공헌하는 엑스퍼트(Expert).

㉕ 다양한 개성을 육성·활성화하고 관련부문과 협동하여 조직목표의 효과적·효율적인 달성을 촉진하는 매니저(Manager).

기업이 육성해야 할 인재에 대한 이러한 기본개념에 기초하여 임금, 인사평가, 교육훈련 등 인사관리체계 전반에 대한 개정이 이루어져 1989년 4월부터 복선형 인사관리제도를 기속으로 한 신인사제도가 실시되었다.

나. 복선형 인사관리제도의 내용

1) '직군'의 구분

작업의 고도화, 다양화, 전문화가 진행됨에 따라 개별 근로자에게 기대되는 역할과 능력요건이 달라지게 된다. 이를 반영하기 위해 동사의 신인사제도에서는 먼저 일반직층에 대해서는 각 직종의 특성과 기대역할을 토대로 일반직, 전문직, 감독직, 전임직 등의 4가지 직군, 그리고 간부직층에 대해서는 ML직(Manager Leader), PE직(Professional Expert), SR직(Specialist Researcher)이라는 3가지 직군이 설정되었다. 일반직층과 간부직층의 각 직군별 특성과 기대역할은 <표 Ⅲ-2>와 <표 Ⅲ-3>에 정리되어 있다.

2) 직군별 승진·연수체계

동사에서의 승진관리는 각 직군별로 기대역할과 능력요건에 대응하여 설정되는 등급을 기준으로 이루어진다. 직군별 등급과 경력개발연수의 틀은 [그림 Ⅲ-3]에 제시되어 있다.

우선 신규학졸자는 일반직 또는 전문직으로 채용된다. 입사후 2년간은 초급(졸직)으로 초임연수기간을 거치게 되며 그후 전문직 대졸자는 전문직 4급, 일반직 고졸자는 일반직 3급의 자격을 각각 부여받는다. 승진은 직군별로 이루어지며, 연공을 배제하고 능력주의에 입각한 운용을 기본으로 하고 있다. 이에 따라 전문직의 경우 4→3급 승진에 약 3→2급 승진에 약 10년의 개인간 격차가 발생한다.

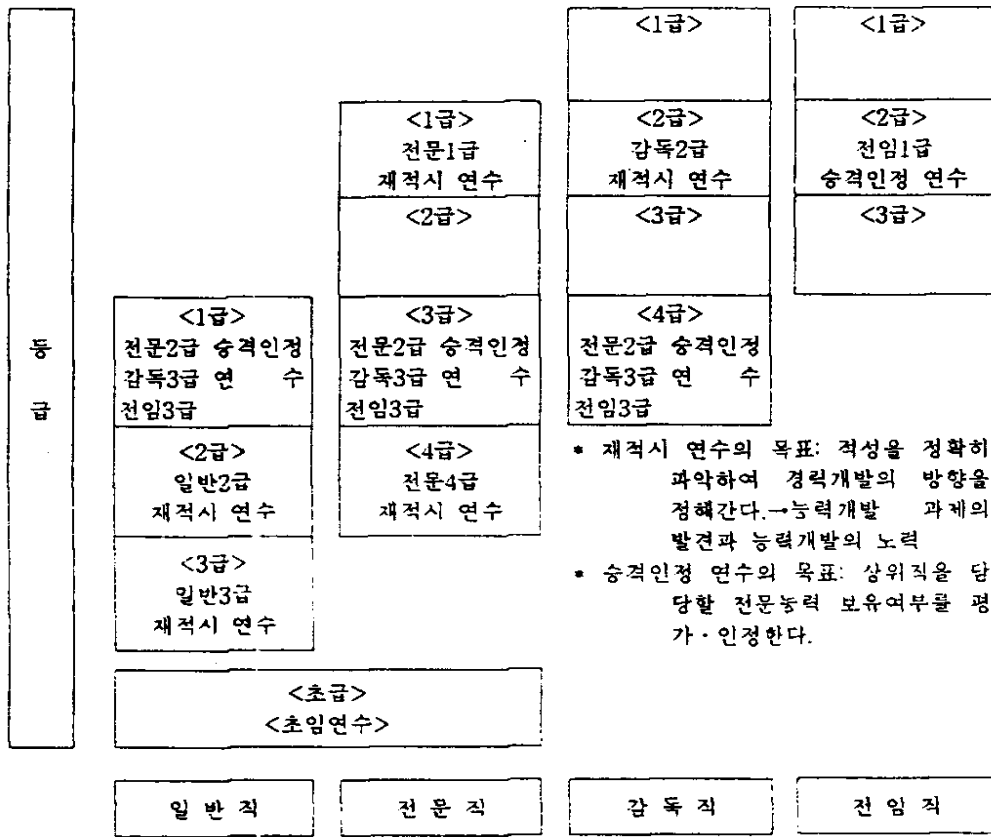
<표 Ⅲ-2> 직군 분류기준

| 직군 | 분류 기준 |
|---------|--|
| 전임직 (E) | 상위직을 보좌하고 상위직의 지시방침에 기초하여 특정 영역의 업무에서 제1인자로서의 기능·기술을 구사하여 스스로 기획·실시하고 동시에 동료와 협동하여 복잡관란한 실무를 효율적으로 추진·처리할 것이 기대된다. 업무수행에 있어서는 풍부한 실무경험과 전문적 지식의 발휘에 의해 업무의 효율화, 업무개선에 노력하는 것과 관계부문에의 원조·지도가 중시된다. |
| 감독직 (L) | 계장, 직장 또는 반장 등의 리더로서 상위직을 보좌하고 상위직의 지시방침에 기초하여 부하를 통솔·지도하여 관리적 업무 및 복잡관란한 일상업무를 효과적으로 추진·달성할 것이 기대된다. 업무수행에 있어서는 부하의 통솔·육성·지도에 의해 직장의 활성화에 노력하는 것과 품질향상, 비용절감 및 안전의 추진이 중시된다. |
| 전문직 (S) | 전문지식, 업무경험에 의해 습득된 체계적인 이론을 갖고 연구·개발·기술자 혹은 영업·사무기획스텝(staff)으로서 상위직을 보좌하고 상위직의 지시방침에 기초하여 조사·연구·기획·입안·판단·조정 등의 업무를 실시하고 동시에 동료와 협동하면서 비교적 비정형적 내지 창조적 업무를 효과적으로 추진·달성할 것이 기대된다. 업무수행에 있어서는 고도한 전문능력과 관계형성력에 기초하여 과제의 형성·해결에 노력하는 것이 중시된다. |
| 일반직 (O) | 일반적 지식 및 업무경험에 의해 습득된 기능, 기술 및 실무지식을 갖고 제조·기술담당·기술자 혹은 사무·판매담당자로서 상위직의 지시방침에 기초하여 동료와 협동하고 자신이 담당하는 비교적 정형적인 일상업무를 확실하게 처리·추진할 것이 기대된다. 업무수행에 있어서는 기본원칙을 준수하는 것과 함께 업무의 양·속도·정확성·적극성, 협조성, 개선력이 중시된다. |

<표 Ⅲ-3> 간부직 직군의 분류기준

| 직군 | 분류 기준 및 역할 |
|-----|---|
| ML직 | 부문장, 부·실장 등 조직의 장으로서 강력한 리더십을 발휘하여 부하를 통솔·육성·지도하고 조직을 활성화하며 관련부문과 협동하여 높은 조직목표를 효과적·효율적으로 달성할 것이 기대된다. |
| SR직 | 고도한 전문력·기술력을 발휘하여 제1선의 전문가로서 국내외적으로 통용하는 새로운 가치를 창출하여 기업업무의 비약적인 향상에 공헌할 것이 기대된다. |
| PE직 | 부문장의 지시방침에 기초하여 특정 영역의 제1선 엑스퍼트(expert) 또는 그룹 리더로서 부하를 통솔·육성·지도함과 아울러 고도한 실무력·복수의 전문능력 발휘를 통해 관련부문과 협동하여 조직목표의 달성에 공헌할 것이 기대된다. 또한 전문직에 속한 자 중에서 복잡관란한 실무를 효과적·효율적으로 처리하고 타의 모범이 될 것이 기대된다. |

[그림 Ⅲ-3] 직군별 등급과 경력개발 연수의 틀



그러나 직군별로 경력형성의 경로가 제한되어 있는 것은 아니다. 일반직 1급, 전문직 3급, 감독직 4급이 되면 직군경로 전환의 기회가 부여된다. 이처럼 직군 전환을 가능하게 함으로써 이 회사는 승진관리에 있어 단순한 '능력선별주의'가 아니라 '능력개발주의'의 이념을 구체화하고 있다. 제조부문의 경우를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 고졸에서 일반직으로 배속된 자가 후에 상위등급으로 승진하여 일반직 1급이 되면 제조부문 직제의 감독직 3급으로 전환·승진할 수 있다. 더욱이 감독직으로 승진하여 간부직으로서의 적성과 능력을 보인다면 간부직으로도 승진이 가능하다. 실제로 고졸학력자로서 간부직의 과장격으로 임용된 예는 물론이고 부장격으로 임용된 예도 존재한다.

동사에서 능력개발의 핵심이 되고 있는 것이 이른바 '경력개발연수제도'이다. 동사에서는 직군별로 昇級한 사람은 누구나 연수를 거치도록 하고 있다. 연수는 크게 적성을 정확히 파악하여 능력개발 과제를 발견하는 것을 주목적으로 하는 '재적시연수'와 직군 전환을 수반하는 상위직 담당능력 여부를 평가·인정하기 위한 '승격인정 연수'의 두 축으로 운용된다. 모든 프로그램은 목표관리를 기본으로 하고 있기 때문에 半期의 목표를 설정하는 합숙연수회와 期中의 진행결과를 보고하는 발표회로 구성된다. 훈련담당자로는 수강생이 수행하는 직무의 내용을 이해하고 지원할 수 있는 간부직을 기용하고 있는 것도 동 프로그램의 특징이 되고 있다.

한편 간부직의 직군은 서술한 바와 같이 ML직, PE직, SR직 등 3가지로 구분되는데, 동사의 특징은 간부직의 기본 직군을 PE직으로 설정하여 '복합전문직'을 지향하고 있다는 점이다. 따라서 ML직군은 제조부문에서의 라인관리직 이외에는 사업부장, 영업부장, 본사스텝부문의 부장급 및 영업소장만으로 한정하고 기타 관리직 대부분이 PE직에 속한다. SR직도 사내외에 통용하는 고도의 전문직으로 한정하여 純化시켰다. 동사의 경우 간부직은 ML직 10%, SR직 30%, PE직 60%로 구성되어 있다.

대졸자의 과장격 승진은 빠른 경우 35~36세에 이루어지며, 표준적으로는 40세 전후에 이루어진다. 간부직의 직군별 처우체계는 [그림 Ⅲ-4]와 같다.

[그림 Ⅲ-4] 간부직의 처우체계

| | | | |
|------|------|------|------|
| 총부장격 | 1 | | 1 |
| 부장격 | 1 | 1 | 1 |
| | 2 | 2 | 2 |
| 과장격 | 1 | 1 | 1 |
| | 2 | 2 | 2 |
| | ML 4 | PE 4 | SR 4 |

3) 직군 등급과 직위

동사에서 직위 임용은 철저하게 조직관리의 필요에 따라 이루어진다. 따라서 조직관리상의 필요가 소멸되면 직위는 없어지고 기본 직군인 PE직으로 되돌아간다. 따라서 직위등급과 직위의 관계는 분리된 용되고 있다. 동사의 제조부문과 사업본부의 직위와 직군 등급의 대응관계는 <표 Ⅲ-4>와 같다.

<표 Ⅲ-4> 직군 등급과 직위

<제조부문>

| | | | | | |
|-----|--------------|--------------|-----------|-----------|---------|
| 직 위 | 공장장 | 과장 | 계장 | 직장 | 반장 |
| 동 급 | ML부장격 1~2 | ML과장격 1~2 | 감독 1~3 | 감독 2~4 | 감독 4 |

주: 부장은 본사공장에만 있음.

<사업부>

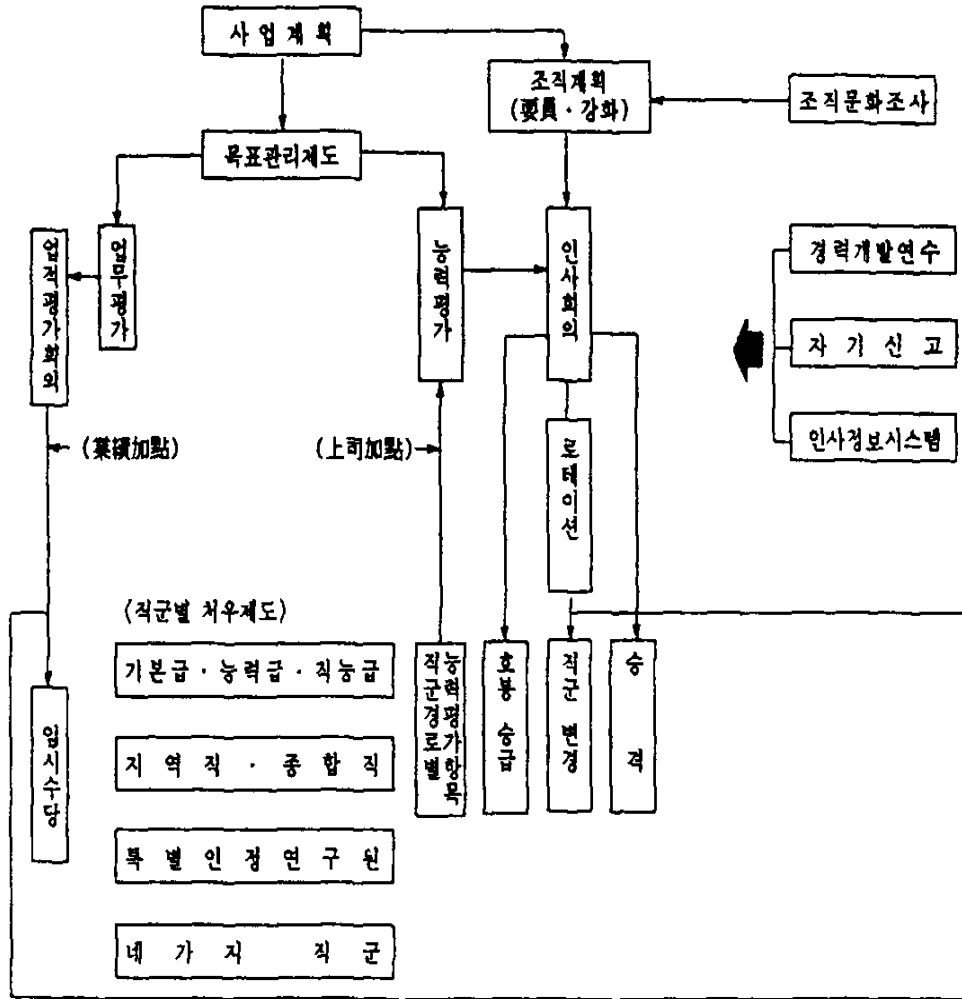
| | | | |
|-----|------------|-------|-------|
| 직 위 | 사업부장 | 영업부장 | 영업과장 |
| 동 급 | ML총부장격~부장격 | ML부장격 | PE과장격 |

주: 전임·전문직 2급 이상은 직위명칭으로 '주임'을 사용함.

다. 향후 시책: 종합적 인사관리시스템의 구축

1989년 4월 신인사제도의 도입 이후 이 회사에서는 제도 정착을 위해 평가자훈련을 비롯한 여러 가지 시책을 추진한 결과 당초의 의도대로 제도 이행이 순조롭게 이루어졌다. 여기에는 인사제도의 변경과정에 노사가 함께 참여하였다는 점이 유리하게 작용하였다. 향후 시책의 중점은 새로운 인사시스템(그림 Ⅲ-5)을 원활히 가동시켜 '다양한 인재의 육성', '다양한 공헌방식', '다양한 처우방식', '다양한 힘의 결집구조'를 만들어내는 것이다. 동사는 앞으로 능력발휘의 장을 제공한다는 취지를 중시하여 능력개발제도의 충실을 기하는 방향으로 '특별인정연구원제도의 개정을 계획하고 있다. 연구원에 대한 「플렉스타임제」를 더욱 진전시켜 「코아타임」 없이 연구원 자신이 근로 시간을 완전히 자유롭게 정할 수 있도록 개정하고 연구원 수당을 지급하는 등 처우개선도 예정하고 있다. 인사고과에 있어서도 半期의 업적평가와는 별도로 일정기간에 있어 연구성과가 현저한 경우 특별 일시금을 지급하는 방식을 검토하는 등 새로운 인사시스템을 종합적으로 정비·확충하는 데 주력할 계획이다.

[그림 Ⅲ-5] 종합적인 인사관리시스템



주석 1) 구체적인 사례자료의 내용은 雇用情報センタ-(1991), 102~110쪽, 「勞政時報」 제3060호, 16~19쪽 참조.

5. 事例 2(非製造業): 長期信用銀行의 複線型 人事管理制度

가. 회사개요 및 도입배경

장기신용은행은 1952년 「장기신용은행법」에 의해 설립되었다. 설립 이래 동사는 기업금융이나 채권발행 등 융자·채권업무를 중심으로 고객기반의 확립과 경영의 '건전화'에 힘을 기울여 왔다. 동사는 1993년 현재 동경에 본점을 두고 전국에 걸쳐 25개의 지점을 보유하고 있다. 종업원 총수는 3,771명(남자 2,199명, 여자 1,572명으로 축탁 및 임시직 제외)이며, 평균연령은 33.7세, 평균근속연수는 11.3년이다.

동사에서 복선형 인사제도의 도입은 1985년 4월부터 1986년 4월에 걸쳐 단계적으로 이루어졌다. 이 시기는 도시은행을 중심으로 금융계에서 복선형 인사제도의 도입이 절정을 이루고 있었다. 인사제도 개편에 있어서의 마찰이나 저항은 동사의 경우 비교적 적은 편이었으며, 이에는 인사부가 많은 노력과 자원을 투입하여 열성적으로 사내 PR을 한 것이 하나의 요인으로 작용했다.

신인사제도의 도입배경으로는 1983년을 기점으로 금융완화시대가 도래하여 수익기반이 변화된 점을 들 수 있다. 1983년에 이어 1984년에도 경상이익이 감소됨에 따라 동사에서는 '물량확대'에서 '수익중시'로 영업자세가 전환되었다. 이에 따라 행원각자가 자신의 역할과 목표를 명확히 인식하고 능력개발과 발휘에 힘쓰도록 유도하기 위한 인사제도의 개선이 필요하게 되었다. 또한 인구구조의 고령화 현상의 심화와 더불어 인력구성이 피라밋형에서 원통형으로 급속히 변화되어 인건비 부담의 증대와 아울러 중고령층의 동기부여와 활성화가 인사정책상의 최대과제로 부각된 점, 그리고 여성의 사회적 진출의 확대도 배경요인으로 작용하였다. 동사에서의 신인사제도의 도입 경위는 <표 Ⅲ-5>와 같다.

<표 Ⅲ-5> 신인사제도 검토의 경위

| | | |
|----------------|---------------------------------------|---|
| 1984.2 | 장기비전책정 → 「제5차장기경영계획」 (1960.4~1965.3) | |
| 1984.4~11 | 인사정책 프로젝트팀 答申 → 사과의 골격 | |
| 1984.12~1985.4 | 고과시스템 검토팀 答申 | 1. 경영과 인사의 일체화 2. 인재의 혁신 3. 새로운 의식·풍토의 창설 |
| 1985.4 | 자격제도·급여제도 개정 | |
| 1985.9 | 비판리직층 신인사고과제도 실시 ← | |
| 1986.4 | 관리직층 신인사고과제도 실시 ← Hay Associates의 컨설팅 | |

나. 복선형 인사관리제도의 내용

1)행원구분

신인사제도에서 촉탁이나 파트타이머 등을 제외한 행원은 ①사무직 ②기술직 ③醫務職 ④특무직의 4직무로 분류되고, 이 중 사무직은 다시 ①종합직(綜合職) ②전담직(專擔職) ③담당직(擔當職)의 3기능으로 분류되어 모두 6개의 career course가 설정되었다. 행원의 career course와 자격제도와 관련은 <표 Ⅲ-6>과 같다.

<표 Ⅲ-6> 행원구분과 자격제도

| | 자 격 제 도 | |
|-------|-----------------------|---------------|
| | 조 합 원 층 | 비 조 합 원 층 |
| 사 무 직 | | |
| 종합직 | 書記 3~1급 → 副主事 → 主事 | 副參事 → 參事 2~1급 |
| 전담직 | 전담 1급 → 主査 2~1급 | 主査 |
| 담당직 | 담당 3~1급 → 主務 2~1급 | |
| 기 술 직 | 技術 3~1급 → 技師 2~1급 | 技術主査 |
| 의 무 직 | 醫務 3~1급 → 醫務主査 → 醫務主事 | |
| 특 무 직 | 特務 3~1급 → 特務主査 | |

주: →는 승진순서를 나타냄.

2)사무직의 코스별 자격제도

사무직의 직능계열구분은 <표 Ⅲ-7>의 기준에 따르고 있다. 이 중에서 전담직의 경우 조사분야와 컴퓨터분야의 2부문밖에 '특수분야'의 실제 대상자가 없지만, 앞으로 적극적으로 분야를 확대할

계획이다. 또한 隔地轉勤은 전담직·담당직의 경우 본인의 동의없이 수행불가능하다. 그러나 이 규정은 出向이나 公募聘 등에 의한 隔地轉勤의 가능성을 부정하는 것은 아니다. 실제로 신인사제도 도입 이후 전담직·담당직의 出向이 과거보다 오히려 활발해지고 있다.

<표 Ⅲ-7> 사무직의 직능계열구분

| | 직 군 | 직 무 | 근 무 지 |
|-----|---|---------------------|-------------------------------|
| 종합직 | 일정한 교육·훈련기간을 경과한 후에 여수신업무·기획·조사 등 주로 기획판단·업무추진·관리계통의 직군에 종사 | 특별한 제한없이 은행의 지시에 따름 | 본인의 동의없이 국내·해외를 불문하고 隔地轉勤이 가능 |
| 전담직 | 특정 분야에서 고도의 기술을 가지고 전문성을 발휘하는 직군에 종사 | 원칙적으로 전문적인 특정분야에 제한 | 본인 동의없는 隔地轉勤은 없음 |
| 담당직 | 본부·현업부문에서 관리자의 포괄적인 지시에 따라서 주로 정형적이거나 보조적인 일반사무의 직군에 종사 | 특별한 제한없이 은행의 지시에 따름 | 본인 동의없는 隔地轉勤은 없음 |

사무직의 코스별 자격체계는 [그림 Ⅲ-6]에 제시되어 있다. 4년제 대학졸업자의 경우 서기 2급이나 담당 2급의 1년차에 해당한다. 자격기준은 <표 Ⅲ-8>에 제시되어 있다. 경영직층(비조합원층)은 종합직의 경우 부참사와 참사 1·2급, 전담직의 경우 주관이 해당한다.

[그림 Ⅲ-6] 사무직의 코스별 자격체계

| | | | | | | | | |
|-----|-------------|-------------|-------------|------|----|------|------|------|
| 종합직 | 서기3급 (4) | 서기2급 (4) | 서기1급 (4) | 부주사 | 주사 | 부참사 | 참사2급 | 참사1급 |
| 전담직 | | | 전담1급 | 주사2급 | | 주사1급 | | 주관 |
| 담당직 | 담당3급 (4) | 담당2급 (4) | 담당1급 (4) | 주무2급 | | | 주무1급 | |

주: ()안의 숫자는 최단채류연수

<표 Ⅲ-8> 사무직의 자격기준

· 종합직

| | |
|-------|---|
| 서기 3급 | 담당업무에 대한 기초적 지식이 있고, 담당업무를 상급자의 지도하에 수행할 능력이 있다고 인정되는 자 |
| 서기 2급 | 경제, 금융, 법률, 재무 등에 대한 기초지식을 갖추고, 독자의 판단을 필요로 하는 업무를 상급자의 지도하에 수행할 능력이 있다고 인정되는 자 |
| 서기 1급 | 경제, 금융, 법률, 재무 등에 대한 광범위한 지식 및 담당업무에 대한 충분한 지식을 갖추고, 독자의 판단을 필요로 하는 업무를 독립적으로 수행할 능력이 있다고 인정되는 자 |
| 부주사 | 은행업무 전반에 대한 광범위한 지식을 갖추고, 업무추진, 조사, 기획, 판단, 결충업무를 담당자의 총핵이 되어 수행할 능력이 있다고 인정되는 자 |
| 주사 | 은행업무 전반에 대한 고도의 광범위한 지식, 경험을 충분히 갖추고, 창의기획력, 뛰어난 업무관리력, 업무수행의 중심적인 담당으로서 업무추진, 조사, 기획, 판단, 결충업무를 진행적 시야에서 수행할 능력이 있다고 인정되는 자 |
| 부참사 | 경영직으로서 은행경영, 은행업무에 관한 고도의 광범위한 지식, 경험을 갖추고 동시에 진행적인 시야에서 경영목표 달성을 위해 계획을 기획, 입안, 수행하고 당행의 발전에 적극적으로 공헌할 수 있는 자 |
| 참사 2급 | 경영직으로서 은행경영, 은행업무에 관한 고도의 광범위한 지식, 경험을 갖추고 동시에 우수한 인격과 식견을 겸비, 경영방침에 따라 전심으로 업무를 운영하고 진행적 시야에서 경영목표 달성을 위해 계획을 스스로의 책임하에 기획, 입안, 수행하며 당행의 발전에 뛰어난 공헌을 할 수 있는 자 |
| 참사 1급 | 경영직으로서 은행경영, 은행업무에 관한 고도의 광범위한 지식, 경험을 풍부하게 갖추고 동시에 탁월한 인격과 식견을 겸비, 경영자에 대해 유효적결한 의견제시와 조언을 할 수 있는 능력이 있으며, 진행적인 시야에서 경영목표 달성을 위해 계획을 스스로의 책임하에 기획, 입안, 수행하며 당행의 발전에 발군의 공헌을 할 수 있는 자 |

· 전담직

| | |
|------|--|
| 전담1급 | 특정분야에 대한 고도의 전문성을 갖추고, 스스로의 전문분야에서 부여된 테마에 대해 조사, 기획, 판단업무 등을 독립적으로 수행할 능력이 있다고 인정되는 자 |
| 주사2급 | 특정분야에 대한 고도의 전문성을 갖추고, 스스로의 전문분야에서 고도의 테마에 대해 조사, 기획, 판단업무 등을 적극적으로 수행할 능력이 있다고 인정되는 자 |
| 주사1급 | 특정분야에 대해서 내외에 통용되는 고도의 전문성을 갖추고 있을과 동시에 진행적인 시야에서 스스로의 전문분야에 대한 고도하고 복잡한 테마에 대해 조사, 기획, 판단업무 등을 적극적으로 수행할 능력이 있다고 인정되는 자 |
| 주관 | 특정분야에 대해서 내외에 통용되는 극히 고도의 전문성을 갖추고 있을과 동시에 경영최종으로서의 자각을 갖춘 진행적인 시야에서 스스로의 전문성을 발휘하여 당행의 발전에 적극적으로 공헌할 수 있는 자 |

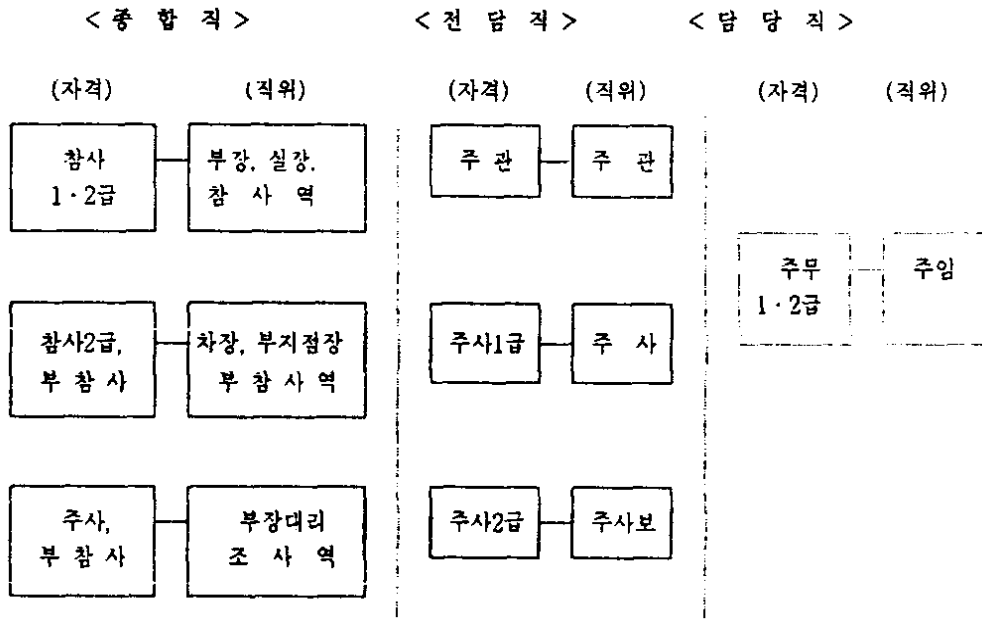
· 담당직

| | |
|------|---|
| 담당3급 | 담당업무에 대한 기초적인 실무지식을 갖추고, 상급자의 지시하에 담당하는 정형적인 사무를 처리할 능력이 있다고 인정되는 자 |
| 담당2급 | 담당업무에 대한 실무지식을 갖추고, 상급자의 포괄적인 지시하에 담당하는 정형적인 사무를 충분히 숙지, 책임감을 갖고 업무를 수행할 능력이 있다고 인정되는 자 |
| 담당1급 | 담당업무에 대한 충분한 실무지식을 갖추고, 상급자의 포괄적인 지시하에 독자적으로 정확하고 신속하게 사무를 처리하고 담당자의 중심으로서 사무의 개선, 효율화를 위해 창의력을 발휘, 송신하여 팀워크 유지와 향상에 노력할 능력이 있다고 인정되는 자 |
| 주무2급 | 담당업무에 대해 고도한 실무지식 및 관련업무의 기초적인 지식을 갖추고, 스스로의 판단으로 복잡한 사무를 정확하게 처리함과 함께 담당자내에서 높은 지도성을 발휘할 능력이 있다고 인정되는 자 |
| 주무1급 | 담당업무에 대해 고도한 실무지식 및 관련업무에 대한 충분한 지식을 갖추고, 스스로의 판단으로 고도의 복잡한 사무를 정확하게 처리함과 함께 진행적인 시야에서 적극적으로 효율적으로 담당업무를 운영, 수행할 능력이 있다고 인정되는 자 |

3) 자격과 직급의 대응

[그림 Ⅲ-7]은 자격과 직급의 원칙적인 대응관계를 보여주고 있다. 종합직의 경우 '참사역', '부참사역', '조사역'은 주로 스텝부문에 해당되는 직위의 명칭이다. 일반 회사에서 과장으로 불리워지는 직위는 차장·부참사역에 해당한다. 담당직의 주임은 직장에 따라서는 종합직으로서 부점장 대리 권한의 일부를 행사하기도 하고, 교육훈련을 실시하기도 한다. 또한 베테랑담당직에 어울리는 지도자로서 위치지워진다.

[그림 Ⅲ-7] 원칙적인 자격과 직위(役職)의 대응



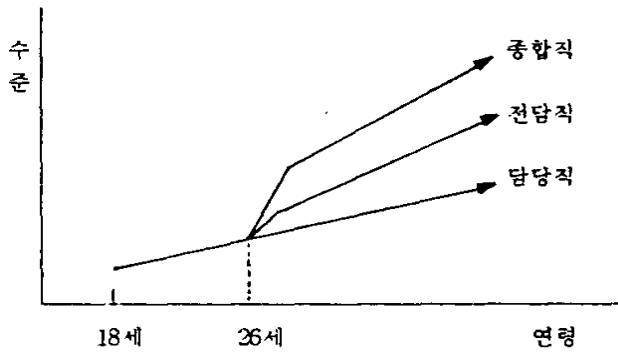
4) 채용과 전환

채용은 직군별로 이루어진다. 사무직의 경우에는 종합직인지 담당직인지를 응모자가 선택하여 코스별로 이루어진다. 전담직의 경우에는 전환시험에 합격한 사람만이 담당직으로부터 전환이 가능하다. 수험자격은 26세 이상으로 상사의 추천이 필요하다. 전담직에 요구되는 전문성은 학교교육에 의해 얻어지는 것이 아니라 은행 업무의 실천적 축적과정에서 습득되는 것이라는 판단 아래 채용정책상 신졸채용이 아닌 전환만을 인정하고 있다. 전담직으로의 전환시험의 내용은 ①사전의 과제논문, ②소논문과 경제 등의 전문지식 필기시험, ③인사부에 의한 면접의 3가지 과정으로 구성된다. 자격간의 전환제도로서는 그밖에 담당직→종합직, 전담직→종합직으로의 전환도 인정된다. 어느 경우든 전환에는 반드시 시험을 거쳐야 한다.

5) 자격과 급여의 대응

급여는 기본급과 자격급으로 구성되며 조합원의 경우는 부양수당과 초과근로수당이 부가된다. 기본급은 생활급적인 급여로 위치지워지고 있다. [그림 Ⅲ-8]에서와 같이 26세까지는 3코스 모두 같은 수준이지만, 26세 이후부터는 차이가 나기 시작한다. 종합직에서의 정기승급은 주사까지이며 부참사 이상은 베이시스업은 있지만 정기승급은 없다. 자격급은 각 코스별로 모두 동일자격내에 '호봉'이 있어서 전담직, 담당직은 숙련에 상응하는 호봉승급이 이루어진다. 종합직의 경우는 호봉별로 랭크가 있어 일정기간의 업적평가가 반영된다.

[그림 Ⅲ-8] 코스별 기본급커브



6) 인사고과

인사고과제도도 직군별·코스별로 다르다. 고과의 기준이 能力, 情意, 業績의 3가지 요소로 설정되어 있는 것에는 차이가 없으나 각 요소의 가중치가 다르게 주어져 있다. 즉 종합직은 業績 > 能力 > 情意, 전담직은 能力 > 業績 > 情意, 담당직은 情意 > 能力 > 業績의 순으로 가중치가 다르게 주어진다. 다만 종합직의 경우 저연령층은 情意, 能力에 평가의 가중치를 더 주고 있다.

다. 관리직층의 인사고과제도

1) 접근방법의 전환

기존에는 승급·승진이 '연공적'으로 이루어졌으므로 관리직급이 되어도 실적위주의 평가를 하기가 힘들었다. 신인사제도에 있어서는 관리직층은 이미 '육성기'를 거친 능력 발휘의 시기라는 점을 고려하여 <표 Ⅲ-9>와 같이 '인물' 본위에서 '직무' 본위로 평가의 접근방법을 전환했다.

<표 Ⅲ-9> 관리직층의 신인사고과제도

| 방향 : | I. '인물' 위주의 접근 | → | II. '직무' 위주의 접근 |
|----------|--|---|---|
| | I | | II |
| 업적 능력 | <ul style="list-style-type: none"> · 업적 < 능력 · 드러난 능력 < 잠재된 능력 · '일' < '인물' '그릇' | | <ul style="list-style-type: none"> · 업적 > 능력 · 드러난 능력 > 잠재된 능력 · '일' > '인물' '그릇' (big job → big performance) |
| 승진 승격 | <ul style="list-style-type: none"> · 승진(직무) < 승격(자격) · 배치: 인물에 어울리는 포스트 | | <ul style="list-style-type: none"> · 승진(직무) > 승격(자격) · 배치: 포스트에 어울리는 인물 |
| 급 역 | <ul style="list-style-type: none"> · 자격급 (잠재능력 → 자격 → 급여) | | <ul style="list-style-type: none"> · 직무급 (업적 → 위치 → 급여) |

2) 관리직 고과제도의 개요

제도의 개요를 실제 제도 수립과 평가작업에 입각해서 설명하면 다음과 같다. 우선 골격구성과정으로 ①행원 중에서 공모에 의해 선정된 직무분석사에 의해 직무분석이 이루어지고, ②본부 부장급을 중심으로 구성된 직무평가위원회가 직무분석의 결과(=직무기술서)를 토대로 Hay Associates에서 고안한 가이드차트에 의해 직무평가를 실시했다. 이같은 2단계 작업에 의해 전직위가 수치화(=직무규모)된다. 직무분석 결과 각 관리직위에 대해 무엇이 성과로서 기대되고 있는가(최종

업무성과, accountability)가 명확해진다. 이에 따라 부점장이 관리직 근무자를 평가할 경우, 해당인물이 얼마나 열심히 노력했느냐의 관점에서가 아니라 해당직위의 최종업무성과를 어느 정도 이루어냈느냐 하는 관점에서 평가가 이루어지게 된다. 구체적으로는 각 部店에 있어서는 매분기마다 관리직에 대해서 해당직위에 기대되는 업적으로 개인업무 계획을 설정하고 기말에 부점장이 달성 정도를 평가함과 동시에 업적달성능력을 평가하여 인사부에 보고하게 되어 있다. 인사부에서는 전사적인 직무규모의 테이블과 개별 부점장에 의한 평가를 종합하여 각 관리직에 대한 최종적인 평가를 수행한다.

IV. 加點主義 人事考課制度

1. 導入背景과 現況

일본기업의 인사고과제도는 최근 들어 새로운 전기를 맞고 있다. 종래의 선별·처우중심으로부터 목표관리와 연결된 능력개발·인재육성을 지향한 새로운 평가시스템으로 인사고과제도의 조류가 전환되고 있다. 특히 엔고와 무역마찰 등 어려운 경제환경하에서 치열한 경쟁을 이겨내기 위해서는 변화에 유연하게 대응하는 한편 창조적이고 도전적인 기업문화(풍토)를 구축해 가는 것이 개별기업 차원에서 중요한 과제가 되고 있으며, 이같은 요청에 부응하는 시책으로 현재 주목받고 있는 것이 바로 가점주의 인사고과제도이다.

勞務行政研究所의 「인사노무관리제도의 실시상황조사」¹⁾에 따르면 1993년 현재 가점주의 인사고과제도를 도입한 기업은 전산업 기준으로 11.9%, 제조업의 경우는 이보다 높은 14.5%인 것으로 나타났다. 기업규모별로 살펴보면 3,000인 이상의 대기업이 18.0%, 1,000~2,999인 기업이 10.9%, 1,000인 미만 기업이 9.2%로, 대기업일수록 가점주의 인사고과제도의 도입률은 크게 높아지고 있다. 1992년 人事測定研究所가 실시한 조사에서는 42.5%의 기업이 가점주의 방식에 찬성한다고 응답하고 있음을 볼 때 이 제도는 금후 빠르게 확산되어갈 것으로 기대된다.

주석1) 조사의 개요는 勞務行政研究所, 『勞政時報』 제3145호, 2~38쪽 참조.

2. 加點主義 人事考課의 特徵

기업들이 가점주의 인사고과제도를 도입하게 된 주된 이유로 들고 있는 것은 다음과 같은 몇 가지 점들이다.

첫째, 자칫 減點主義로 흐르기 쉬운 평가방식을 지양하여 加點主義를 표방함으로써 창조적이고 도전적인 기업문화를 조성하는데 기여할 수 있다.

둘째, 첫째와 관련하여 사원의 인재육성과 경력형성에 있어서 수동적이지 않고 자주적이며 능동적인 태도를 유발시키기 위해 가점주의 평가방식이 요구된다.

셋째, 목표관리의 운용이 그저 위로부터 할당된 작업량을 소화해 내는 식의 매너리즘에 빠지는 것을 극복하여 '도전' 요소에 의해 새로운 활기를 불어넣기 위해 가점주의 평가방식이 요구된다.

넷째, 인사고과에 대해 노동조합이 갖는 거부감을 해소하기 위해 가점주의 평가를 도입할 필요가 있다.

가점주의 인사고과는 '결과'로서의 현재의 업적·능력·근무태도 등에 대해 사정하고 점수를 매기는 감점주의 인사고과와 대비하여 사원 개개인으로 하여금 본인의 잠재능력에 최대한 도전하게 하여 그 달성도를 평가의 준거로 삼는 도전적이고 미래지향적인 인사고과제도라는 점에 일차적인 특징이 있다. 즉 가점주의 인사고과는 그 기본발상이 '향후' 일정기간의 업무목표 및 능력개발목표를 명확히 하고 개인의 잠재력을 십분 발휘하게 하여 그 달성도를 평가하는 것이므로 사원의 장래를 염두에 둔 '능력개발·인재육성지향형' 평가의 성격을 갖는 것이다. 이는 통상 인사고과나 근무평정이라고 하면 상사(평정자) 자신의 직무수행상 혹은 직제상의 권위를 유지하기 위한 강력한 도구로 여겨지던 것으로부터의 커다란 발상의 전환이라 할 수 있다. 이처럼 가점주의 인사고과에 있어서는 사정 그 자체보다는 능력개발에 비중이 두어지기 때문에 평가방식에 있어서도 상대평가보

다는 절대평가가 중심이 된다. 가점주의 인사고과가 능력개발이나 인재육성의 기능을 충분히 발휘하기 위해서는 먼저 사원 개개인이 납득할 수 있도록 객관적인 평정기준이 설정·공개되어야만 하며, 나아가 평정결과가 본인에게 피드백되어 '향후 어떠한 점을 어느 정도 어떻게 개선해야 할 것인가' 하는 자기개발의 추진에 활용되어야만 한다. 인사고과 과정에 있어서도 단지 평정결과와 본인에 대한 피드백에 머무르지 않고 '자기신고' 또는 '자기평정'의 형태로 보다 적극적으로 사원 자신이 고과과정에 '참가'하고 있다는 의식을 갖게 하는 것이 중요하다. 이러한 의미에서 가점주의 인사고과제도는 상사중심의 일방통행형에서 본인 참가의 쌍방통행형고과로의 전환을 핵심으로 한다.

3. 事例: 후지(富士)重工業의 加點主義 人事考課制度

가. 회사개요 및 도입배경

후지중공업(주)은 주력인 자동차를 축으로 항공우주, 산업기기, 운송기기 등 폭넓은 분야에서 사업을 전개하고 있는 대규모 종합운송기기 제조업체이다. 동사는 현재 '안전', '배기가스', '燃費'를 고려한 환경보전중시의 개발체제를 정비하여 차세대 제품개발에 힘을 기울이고 있다. 동사의 인력현황은 1992년 10월 현재 종업원수 14,956명(남 14,025명, 여 931명), 평균연령 37.0세(남 37.7세, 여 27.0세), 평균근속연수 16.0년(남 16.5년, 여 7.6년)이다.

동사에서는 1991년 4월 약 20년만에 인사제도의 대폭적인 개정이 이루어졌다.¹⁾

직능자격제도의 개편과 가점주의 인사고과방식의 도입을 내용으로 하는 이 인사제도의 개정은 동사에서 1988년 7월부터 전사차원의 경영혁신과 의식개혁을 목표로 추진되어 온 CI활동의 일환으로 실시되었다. 인사관리부문의 제도혁신작업은 2단계에 걸쳐 추진되었다. 1단계 작업은 전문검토기관인 '인사제도분과회'를 구성하여 종업원들이 현장에서 피부로 느끼고 있는 인사제도에 대한 불만이나 요망사항을 광범위하게 파악하는 것이었다. 이를 위해 동 분과회의 멤버는 인사관리에 직접 관여하지 않는 사내 각 부문에서 모집되었고, 인사부에서는 분과회 리더 1인만이 참가했다. 2단계 작업은 인사부 스태프에 의한 실행프로젝트팀이 담당했다. 동 프로젝트팀은 분과회에서 논의사항을 집약하여 제도화가 가능한 안건을 파악하여 구체적인 실행검토작업에 착수했다. 이 검토과정에서 부상한 신제도의 기본방침은 ①도전의욕의 중시, ②명료하고 납득성을 지닌 인사시스템의 구축이라는 두 가지 점으로 압축되었다. 전자는 급변하는 경영환경에 대응하여 창조적이고 도전적인 기업문화(풍토)의 양성을 기한다는 관점에서, 그리고 후자는 지금까지 블랙박스로 남아 있던 평가기준(평가요소와 평가척도)의 공개화, 자격기준의 명확화, 고과결과의 피드백 등을 통하여 "자신의 처우가 어떻게 결정되는가, 어떻게 하면 승격할 수 있는가, 금후의 능력개발의 과제는 무엇인가"하는 점을 명확히 함으로써 종업원의 의욕향상과 능력개발을 기한다는 관점에서 기본방침으로 설정된 것이다.

이상의 기본방침을 구체화하기 위해 동사에서는 ①직능자격제도의 개편, ②새로운 인사고과제도의 도입을 두 축으로 인사제도를 발본적으로 개정하여 1991년 4월부터 실시에 들어갔다. 이하에서 동사에서 도입된 신인사고과제도의 내용을 살펴보기로 한다. 이해를 돕기 위해 개편된 직능자격제도의 체계를 살펴보면 일반 종업원층은 일반 4급→동 3급→동 2급→동 1급→주임→주사2급→동 1급의 7단계로, 간부직층은 부참사 2급→동 1급→참사2급→동 1급→이사의 5단계로 설정되어 있다. 제도 개편과 더불어 각 자격등급별로 새롭게 설정된 자격기준은 제도의 명료성과 객관성을 확보하기 위하여 '자격기준서'의 형태로 전사원에게 공표되어 있다. 자격기준서는 전사원에게 적용되는 '공통자격기준서'를 근간으로 사무직, 기술직, 직접·간접작업직, 영업직의 4직군별로 '지식·기능', '과제대응능력', '인간관계능력'의 3요건에 관한 상세한 '직능자격기준서'가 설정되어 있다.

나. 신인사고과제도의 내용

1) 신인사고과제도의 특징

동사에서 인사고과제도를 새롭게 구축하는데 있어서 가장 두드러진 특징은 종업원의 적극적인'

도전의욕'을 평가의 주요소로 설정한 점이다. 즉 ①무난하게 직무를 수행하는 자보다도 실패를 두려워하지 않고 목표에 과감하게 도전한 자를 적극적으로 평가하는 '가점주의'의 도입, ②잠재능력이 아니라 실적을 중시한 평가체계도입이 신인사고과제도의 두 축이 되고 있다.

구체적인 개정점으로서는 종래 昇級·昇格판정을 위해 실시해 온 '능력고과'와 昇級·賞與반영을 목적으로 한 '업적고과'를 일체화하여 '종합고과'로서 재구축한 점을 들 수 있다. 또한 종업원의 의욕향상과 능력개발의 추진을 꾀하기 위해 상사와의 면접을 통한 목표관리를 제도화하는 등 고과 전체의 납득성을 높이기 위한 방안이 강구되었다.

2)고과대상자와 실시시기

종합고과의 구조는 <표 IV-1>에서와 같이 상위자격자(직접부문: 주사 2급 이상, 간접부문: 주임 이상)를 대상으로 한 '종합고과 I' 과 하위자격자(직접부문: 주임 이하, 간접부문: 일반 1급 이하)를 대상으로 하는 '종합고과 II'의 두 가지로 분류된다. 가장 하위자격에 해당하는 일반 4급의 재적자, 신규학졸입사자 및 고과대상기간에 있어 절반의 재적기간을 채우지 않은 중도채용자에 대해서 고과는 실시되지 않는다. 고과자에 대해서는 피고과자별로 <표 IV-2>와 같이 정해져 있다. 해당연도의 종합고과는 연2회, 반기별로 실시되며 각각의 고과대상기간은 9월에 실시되는 중간고과가 4월 1일부터 9월 30일까지이며, 연도말인 3월에 실시되는 연도고과는 4월 1일부터 다음해 3월 31일까지이다.

<표 IV-1> 신인사제도의 승격·강격시스템

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|------|----|----|---|----|-----|---|-----|---|----|---|---|---|----|
| <p>종합고과 I 고과대상: 상위자격자 직접부문: 주사 2급 이상 간접부문: 주임 이상</p> | <p>종합고과 I 에 의한 승격평점에 대해 점수를 부여하여 원칙적으로 최근 2년간의 누적점수 5점 이상이면 승격, -2점이면 강격으로 한다. 단, 승격에 대해서는 승격연도의 도전도 A, 승격평점 B上 이상의 기준을 설정한다.</p> <p>[종합고과 I 평점별 부여점수]</p> <table border="1" data-bbox="606 1198 1157 1265"> <tr> <td>승격평점</td> <td>S+</td> <td>S</td> <td>A</td> <td>B上</td> <td>B</td> <td>C</td> </tr> <tr> <td>점 수</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>-1</td> </tr> </table> <p>단, 부참사 2급, 주사 2급의 자격에 임용할 때에는 누적점수외에 승격시험을 실시하여 결정한다.</p> | 승격평점 | S+ | S | A | B上 | B | C | 점 수 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | -1 |
| 승격평점 | S+ | S | A | B上 | B | C | | | | | | | | | |
| 점 수 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | -1 | | | | | | | | | |
| <p>종합고과 II 고과대상: 하위자격자 직접부문: 주임 이하 간접부문: 일반 1급 이하 단, 일반 4급은 제외</p> | <p>종합고과 II 에 의한 승격평점에 대해 종합고과 I 과 같이 점수를 주어 원칙적으로 최근 2년간의 누적점수 5점 이상으로 소속장으로부터의 승격신청이 있는 자에 대해 소속장과의 인터뷰 등에 의해 인사부분에서 확인하여 승격을 결정한다. 또한 강격의 경우 원칙적으로 누적점수 -2로 한다.</p> <p>[종합고과 II 평점별 부여점수]</p> <table border="1" data-bbox="606 1601 1157 1668"> <tr> <td>승격평점</td> <td>S</td> <td>B上</td> <td>B</td> <td>C</td> </tr> <tr> <td>점 수</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>-1</td> </tr> </table> <p>또한 고과를 실시하지 않는 일반 4급자의 승격에 대해서는 고과평점의 규정은 설정하지 않고 소속장으로부터의 승격신청에 기초하여 인사부분에서 확인하여 승격을 결정한다.</p> | 승격평점 | S | B上 | B | C | 점 수 | 3 | 2 | 1 | -1 | | | | |
| 승격평점 | S | B上 | B | C | | | | | | | | | | | |
| 점 수 | 3 | 2 | 1 | -1 | | | | | | | | | | | |

<표 IV-2> 교과자

| 피교과자 | 1차교과자 | 2차교과자 | 조정자 |
|-------------------|-------|-------|---------------------|
| 일반종업원 (계장은 제외) | 계장 | 과장 | 부·실장 |
| 계장 | 과장 | 부실장 | 본부장 사업소장 담당임원 |

3) '종합교과 I'의 평가항목과 구조

상위자격자를 대상으로 하는 종합교과 I에서는 교과대상기간중의 업무의 질적 달성도, 양적 달성도, 수행과정의 평가결과를 평점화하여 이상 3측면에서의 평점을 연동시켜 昇格 및 昇給·賞與에 반영시키는 구조로 되어 있다. 우선 전제가 되는 평가항목의 내용부터 살펴보자

가) 질적 업무달성도

(1) 목표설정과 挑戰度의 판정

질적 업무달성도는 질적으로 얼마나 높은 목표에 도전하여 얼마만큼 달성하였는가를 평가하는 것이다. 구체적으로는 우선 연도초에 [그림 IV-1]의 목표관리표를 사용하여 해당교과기간중의 업무 목표를 설정한다. 목표설정까지의 흐름을 나타낸 것이 [그림 IV-2]이다. 여기에 제시되어 있는대로 기업→부문→개인의 순으로 상사로부터 개인에 대한 목표 배분이 이루어진다. 이 과정에서 상사와의 면접이 실시되어 상사로부터 해당연도의 중요과제, 목표로 해야 할 수준, 각 개인에 대한 기대도 등에 대한 개별적인 설명이 이루어진다. 종업원은 배분된 직무와 과제에 자기 나름대로의 도전요소, 창의고안, 업무개선 등 플러스알파를 더해 각각의 목표로서 목표관리표에 기입하여 상사에게 제출한다. 목표관리표를 제출할 때 종업원에게는 설정된 목표에 어느 정도의 플러스알파가 있는지, 즉 목표의 질적 난이도가 어느 자격수준에 해당하는가를 자기평가·신고할 기회가 부여되고 있다. 한편 상사는 신고된 개개의 목표에 대해 자격기준서, 도전도 평가기준 및 종업원의 자기 신고를 기초로 도전도의 평가·수준책정을 하고 도전도 평점을 결정한다. 도전도의 평점은 [그림 IV-3]과 같이 S~C까지 5등급이 설정되어 있고 각각의 등급별로 점수가 부여된다.

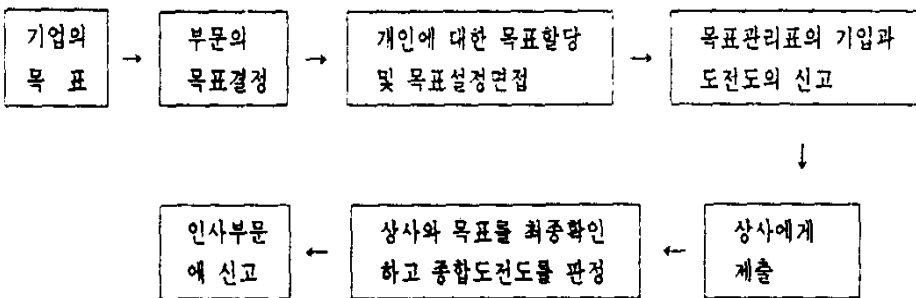
[그림 IV-1] 목표관리표 양식

| | | | | | | | | | | | |
|----------|----|------|------|--|-----|--|----|--|----|----|-------|
| 연도목표 관리표 | | 직무개요 | 중점과제 | | 소속장 | | 연도 | | | | |
| 사업소 | 공장 | | | | | | | | 소속 | | |
| J-NO | 성명 | | | | | | | | 직책 | 자격 | 고과점수 |
| 1 | 2 | | | | | | | | 3 | 4 | 중간 1차 |

| 목표 (무엇을) | 달성기준 (어디까지) | 달성방법 (어떻게) | 달성일정(연계까지) | | | | | | | | | | | | 가중치 | | | 소속장평가 (1차) | | |
|----------|-------------|------------|------------|---|---|---|---|---|----|----|----|---|---|---|-----|-----|------|------------|--|--|
| | | | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 도전도 | 달성도 | 자기평가 | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | % | 중간 | % | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | % | 중간 | % | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | % | 중간 | % | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | % | 중간 | % | | |

| | | | | | | | |
|------------------|----|--------------------------------------|----|----|----|----------|--|
| 종합고과 I (대상자만 기입) | | 평가이유 (종합적으로 보아 도전했는지 달성했는지, 또 그 이유는) | | 중간 | | 소속장평가 2차 | |
| 인정도전도(소속장기입) | | | | | | | |
| 자기평가 | 중간 | 연도 | 연도 | | 연도 | | |
| 달성도 | | | | | | | |
| 양적업무달성도 | | | | | | | |
| 업무수행과정 | | | | | | | |

[그림 IV-2] 목표설정의 프로세스



[그림 IV-3] 질적 업무달성도의 평점

| | | | |
|-------|----------------|----|--------------------------------|
| a)도전도 | 평점 | 점수 | 평 가 기 준 |
| | S | 13 | 해당자격보다 1자격을 명백히 뛰어넘는 높은 수준의 목표 |
| | A | 10 | 해당자격보다 1자격 높은 수준의 목표 |
| | B _上 | 7 | 해당자격보다 약간 높은 수준의 목표 |
| | B | 5 | 해당자격에 상응하는 수준의 목표 |
| | C | 1 | 해당자격으로는 만족스럽지 못한 수준의 목표 |

| | | | |
|-------|----|-----|------------------------------|
| b)달성도 | 평점 | 점수 | 평 가 기 준 |
| | S | 1.2 | 명백히 목표 이상의 성과가 있다(완전히-a의 성과) |
| | A | 1.0 | 목표를 확실하게 달성했다(만족할만한 성과) |
| | B | 0.8 | 목표에 근접한 성과가 있다 |
| | C | 0.5 | 만족스럽지 못한 성과이다 |

c) 질적 업무달성도 평점 a) 도전도 × b) 달성도의 점수

| | | | |
|---------------------|-----------|-------------------------------|-----------------------------------|
| 질적 업무 달성 도 | 점수 | 평점 | 평 가 |
| | 14.0~15.6 | s ⁻ | 해당자격보다 질적으로 1자격을 뛰어넘는 높은 능력을 발휘했다 |
| | 11.0~13.9 | s | |
| | 9.0~10.9 | a | 해당자격보다 질적으로 1자격 높은 능력을 발휘했다 |
| | 7.0~ 8.9 | b ⁺ | 해당자격보다 질적으로 약간 높은 능력을 발휘했다 |
| | 5.0~ 6.9 | b ⁻ | 해당자격과 질적으로 상응하는 능력을 발휘했다 |
| | 3.0~ 4.9 | b | 해당자격으로는 질적으로 약간 만족스럽지 못한 능력 발휘이다 |
| 0.5~ 2.9 | c | 해당자격으로는 질적으로 만족스럽지 못한 능력 발휘이다 | |

(2) 목표의 달성도 및 질적 업무달성도의 판정

期初에 설정된 목표의 달성도에 대해서는 반기에 한번 고과 실시시기에 판정이 이루어진다. 판정에 있어서는 우선 종업원 개개인의 목표의 달성정도에 대하여 자기평가를 하고 목표관리표에 기입하여 상사에게 제출한다. 이것을 받아 고과자는 자신의 관점에서 평가를 하고 그 결과를 기초로 달성도의 평점을 결정한다. 달성도의 평점은 S~C까지 4등급이다. 이 평점에 대해서도 앞의 도전도와 같은 형태로 점수가 부여된다.

이러한 과정을 거쳐 개인별로 도전도 및 달성도의 득점이 결정되어 이 둘을 곱해 얻어진 득점수에 따라서 질적 업무달성도의 평점이 확정된다. <표 IV-3>은 (도전도의 평점점수) × (달성도의 평점점수)의 결과와 질적 업무달성도 평점의 대응관계를 매트릭스로 나타낸 것이다. 이로부터 명확히 알 수 있듯이 보다 높은 목표에 도전한 자에 대해서는 반드시 만족할 만한 달성도를 얻지 못했다 하더라도 표준이상의 평점이 부여되고, 반대로 도전도 수준을 낮게 설정한 자에게는 충분한 달성도가 얻어져도 높은 평가는 주어지지 않게 되어 있다. 이러한 질적 업무달성도 평가에는 높은 도전의욕을 가진 종업원에 대해 적극적으로 포인트를 가산하고자 하는 가점주의의 방향성이 짙게 드러나고 있다.

<표 IV-3> 질적 업무달성도 평점매트릭스표

| | | | | | | |
|-----|-----|----------------|----------------|----------------|----------------|---|
| | 도전도 | S | A | B _上 | B | C |
| 달성도 | S | s ⁻ | s | b ⁺ | b | c |
| | A | s | a | b ⁻ | b | c |
| | B | a | b ⁻ | b | b ⁻ | c |
| | C | b | b | b ⁻ | c | c |

(3) 평점의 수정

질적 업무달성도의 평가는 원칙적으로 이상과 같은 과정으로 이루어지나 업무수행상황에 따라서는 예외적으로 평점의 수정이 기해지는 경우가 있다. 예를 들면 期初에는 높은 목표를 설정했음에도 불구하고 그 실현에 상응하는 노력을 하지 않은 경우에는 고과시에 도전도가 하향수정되거나 그 목표를 고과대상으로부터 제외한 후에 재평가가 이루어진다. 또한 목표관리표에 기입된 업무만을 행하고 목표관리표에 기입한 이외의 일상업무 등을 소홀히 한 경우에는 고과시에 달성도가 하향수정되거나 업무 전체의 달성도를 감안하여 재평가가 이루어진다. 한편 목표관리표에 기입한 사항 이외의 업무에서 현저한 공적이 있을 시에는 고과시에 달성도가 상향수정되는 경우도 있다.

나) 양적 업무달성도 및 업무수행과정

양적 업무달성도는 목표로 설정한 업무 이외의 일상업무도 포함하여 고과대상기간중에 얼마만큼의 업무량을 소화했는가를 종합적으로 평가하는 항목이다. 또한 업무수행과정에 관해서는 업무에 대한 의욕 및 적극성·자주성·협조성·책임감등 본인의 대응 및 노력자세가 평가의 대상이 된다.

두 평가항목의 평가기준은 <표 IV-4-1>과 <표 IV-4-2>와 같다. 모두 해당자격에 상응하는 내용으로 인정되는 평점 B를 기준으로 3단계의 등급이 설정되어 있다. 평가시에는 앞의 달성도 평가와 마찬가지로 우선 자기평가를 하고 이를 기초로 고과자가 평가를 하도록 되어 있다.

<표 IV-4-1> 양적 업무달성도의 평가기준

| 등 급 | 평 가 기 준 |
|-----|--------------------------|
| A | 해당자격의 표준을 뛰어넘는 양적성과이다 |
| B | 해당자격으로서 충분한 양적성과이다 |
| C | 해당자격으로서는 만족스럽지 못한 양적성과이다 |

<표 IV-4-2> 업무수행과정의 평가기준

| 등 급 | 평 가 기 준 |
|-----|---------------------------------|
| A | 해당자격으로서 나무랄 데 없어 타의 모범이 되는 수준이다 |
| B | 해당자격으로서 충분한 수준이다 |
| C | 해당자격으로서는 불만의 여지가 있는 수준이다 |

다) 최종고과평점의 판정

종합고과 I 에서는 이상 3가지 평가항목별로 결정되는 평점을 이용하여 ㉠ 승격시 누적점수에 연동시키는 승격평점, ㉡ 昇給이나 賞典의 성과배분에 연동시키는 승급상여평점을 판정한다. 각각의 판정방법은 아래와 같다.

(1) 승격평점의 판정

인사고과에서 종래 동사는 성적우수자의 상위 20%를 평점 A, 이하 성적서열에 따라 나머지 80%를 B와 C로 평가하는 상대고과방식을 취해 왔다. 이에 대해 신제도에서는 가점주의 고과방식에 따라 종업원 개개인의 의욕 및 능력을 적절하게 평가하기 위해 고과분포의 규제를 폐지한 절대고과방식이 도입되었다. 구체적으로는 앞서 결정된 3항목의 평점을 <표 IV-5>의 승격평점판정표에 따라 판정함으로써 S+~C의 승격평점이 확정된다. 동표에서 명확히 알 수 있듯이 승격평점판정표는 도전도의 반영요소가 큰 질적 업무달성도에 중점을 두어 설정되었고 승격판정 전체에 가점

주의평가의 요소가 반영되도록 고안되어 있다. 승격평점의 의미와 평점에 연동하여 부여되는 능력점수(5~-1점)는 <표 IV-6>과 같다. 원칙적으로 이 점수의 최근 2년간의 누계가 5점 이상인 경우에 승격, -2점인 경우에 강격의 대상이 된다. (표 IV-1 참조) 앞의 질적 업무달성도, 양적 업무달성도, 업무수행과정의 평가는 각각 반기별 고과시에 이루어지지만 이 결과에 기초한 승격평점의 판정은 연1회, 연도말의 고과시에 행해지고 그 결과에 따라 매년 4월 1일부로 승·강격이 실시된다.

<표 IV-5> 승격평점판정표 종합고과 I

| 업무수행과정 | A | A | A | B | B | B | C | C | C |
|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 양적업무달성도 | A | B | C | A | B | C | A | B | C |
| 질적업무달성도 | A | B | C | A | B | C | A | B | C |
| s+(14.0~15.6) | S+ | S+ | A | S+ | S+ | A | A | A | B上 |
| s (11.0~13.9) | S | S | A | S | S | A | A | A | B上 |
| a (9.0~10.9) | A | A | B上 | A | A | B上 | B上 | B上 | B |
| b+(7.0~ 8.9) | B上 | B上 | B | B上 | B上 | B | B | B | B |
| b (5.0~ 6.9) | B | B | B | B | B | B | B | B | C |
| b-(3.0~ 4.9) | B | B | B | B | B | B | C | C | C |
| c (0.5~ 2.9) | C | C | C | C | C | C | C | C | C |

<표 IV-6> 승격평점의 의미

| 평 점 | 점 수 | 의 미 |
|-----|-----|--|
| S- | 5 | 종합적으로 보아 해당자격보다 1자격 높은 요구수준을 명백히 뛰어넘는 능력을 발휘했다 |
| S | 4 | |
| A | 3 | 종합적으로 보아 해당자격보다 1자격 높은 요구수준을 뛰어넘는 능력을 발휘했다 |
| B上 | 2 | 종합적으로 보아 해당자격의 요구수준보다 약간 높은 능력을 발휘했다 |
| B | 1 | 종합적으로 보아 해당자격의 요구수준에 상응하는 능력을 발휘했다 |
| C | -1 | 종합적으로 보아 해당자격의 요구수준에 미치지 못하는 능력을 발휘했다 |

(2) 승급상여평점의 판정

승급상여평점의 판정은 연2회 반기별 고과결과에 따라 이루어지며 이 중 9월의 중간고과시의 판정결과는 해당연도의 연말 상여에, 그리고 3월의 연도고과시의 판정결과는 차년도의 昇給 및 하계상여의 성과배분에 각기 반영된다. 실제의 평점판정은 질적 업무달성도의 점수(그림 IV-3 참조)에 더하여 양적 업무달성도 및 업무수행과정에 대해서도 <표 IV-7>과 같이 평점별로 점수가 부여되고 이들 합계점수가 판정지표가 되고 있다. 구체적으로는 동일한 부·실내의 동일한 자격자를 전제로 고과모집단을 설정하여 모집단내의 구성원을 합계점수가 높은 순서로 서열화한다. 이 서열을 기본으로 상위 20%를 평점 A, 이하 80%를 B와 C의 합계 3등급으로 상대배분한다. 단 평점 C의 대상은 합계점수 8.9 이하인 자로 한정되고 있다. 각각의 평점의 의미는 <표 IV-8>과 같다.

<표 IV-7> 요소평점에 대한 점수

| 평 점 | 양적업무달성도의 점수 | 업무수행과정의 점수 |
|-----|-------------|------------|
| A | 15 | 10 |
| B | 8 | 7 |
| C | 1 | 1 |

<표 IV-8> 승급상여평점의 의미

| 평 점 | 의 미 |
|-----|----------------------------------|
| A | 종합적으로 보아 해당자적으로서 매우 우수한 업무실적이다 |
| B | 종합적으로 보아 해당자적으로서 충분한 업무실적이다 |
| C | 종합적으로 보아 해당자적으로서 만족스럽지 않은 업무실적이다 |

(3) 고과결과와 피드백

승격평점 및 승급상여평점의 판정과정은 이상과 같지만 각각의 최종결과가 확정된 단계에서 종업원 본인과 상사에 의한 면접이 실시되어 거기에서 고과결과와 피드백이 행해진다. 그 주된 목적은 고과결과와 피드백에 의해 납득성을 높이고 고과에 앞서 행해진 자기평가와 상사의 평가결과간에 발생한 관점의 갭을 인식하게 하는 것에 있다. 이와 아울러 본인의 장점, 단점, 노력점을 지적하여 금후의 능력개발에 연결시키는 것에도 중점이 두어지고 있다. 피드백 면접은 9월과 이듬해 3월의 고과시에 행해진다. 그밖에 4월의 목표설정면접, 배치이동희망 등을 청취하는 신고면접도 이루어져 연도중의 면접실시횟수는 총4회가 된다.

4) '종합고과 II'의 개요

가) 종합고과 I 과의 상위점

하위자격자를 대상으로 하는 종합고과 II는 평가항목을 비롯한 틀의 대부분이 종합고과 I 과 공통되지만 평가대상의 성질이 다르기 때문에 약간의 변경이 기해지고 있다. 종합고과 I 과 II의 주된 상위점은 다음과 같은 세 가지 점이다.

- ① 목표관리와 연동되지 않는다.
- ② 자기평가를 실시하지 않는다.
- ③ 고과면접 및 고과결과와 본인피드백은 제도적으로는 실시되지 않는다.

이와 같이 2개의 평가제도를 차별화한 이유로는 각각의 제도에서 요구되는 요소, 개념의 차이를 들 수 있다. 즉 "질적으로 보다 높은 것을 추구하여 그 결과를 실현해 간다"는 개념의 종합고과 I 에 비해 종합고과 II는 대상자의 업무스킬이 아직 충분히 성숙되어 있지 않기 때문에 오히려 "질적으로 높은 목표에 도전할 수 있는 기반을 어느 정도 형성하였는가, 또한 어느 정도 능력개발이 진전되었는가"하는 점이 평가의 중심적인 시점이 된다. 이러한 입장에서 아래의 평가기준이나 평점판정표 가운데에도 인재육성·능력개발의의도가 짙게 반영되고 있다.

나) 평가항목

평가항목은 종합고과 I 과 마찬가지로 질적 업무달성도, 양적 업무달성도, 업무수행과정의 3요소로 구성된다. 개별적으로 보면 질적 업무달성도의 경우 전술한 이유에서 목표관리에 의한 제도운용이 이루어지지 않기 때문에 期初의 목표설정을 베이스로 한 도전도 및 달성도의 평가는 행해지지 않는다. 실제의 평가는 고과기간중에 수행한 업무의 질적 난이도 및 달성 정도를 자격기준서와 대조하여 <표 IV-9>의 평가기준에 기초하여 4등급의 평점이 결정되는 구조로 되어 있다. 나아가

양적 업무달성도 및 업무수행과정의 평가에 대한 개념, 평점, 평가기준은 모두 종합고과 I 과 같은 내용이다(표 IV-4 참조).

<표 IV-9> 질적업무달성의 평점 및 평가기준

| 평 점 | 평 가 기 준 |
|----------------|---------------------------------|
| A | 해당자격보다 질적으로 1자격 높은 능력을 발휘했다 |
| B _上 | 해당자격보다 질적으로 약간 높은 능력을 발휘했다 |
| B | 해당자격과 질적으로 상응하는 능력을 발휘했다 |
| C | 해당자격으로서는 질적으로 만족스럽지 않은 능력을 발휘했다 |

다) 최종고과평점의 판정

종합고과Ⅱ에 있어서도 상기 3항목에 대한 평점의 연동에 의해 승격평점, 승급상여평점을 결정하는 방식이 취해지고 있다. 우선 승격평점의 경우 <표 IV-10>의 승격평점판정표가 설정되어 있어 이에 입각하여 승격평점을 판정한다. 판정표의 설정에 있어서는 종합고과 I 이 질적 업무달성도의 비중을 높게 하고 있는데 대해 종합고과Ⅱ에서는 양적 업무달성도 및 업무수행과정의 비중이 약간 높게 수정이 가해지고 있다. 고과분포는 종합고과 I 과 마찬가지로 절대고과가 전제로 되고 있다. 승격고과의 의미와 각 평점의 점수는 <표 IV-11> 과 같다. 승·강격의 기준점수도 종합고과 I 과 같다.

<표 IV-10> 승격평점판정표 종합고과Ⅱ

| 업무수행과정 | A | A | A | B | B | B | C | C | C |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---|---|---|---|
| 양적업무달성도 | A | B | C | A | B | C | A | B | C |
| 질적업무달성도 | A | A | B _上 | A | A | B | B | B | B |
| B _上 | B _上 | B _上 | B | B _上 | B _上 | B | B | B | B |
| B | B _上 | B | B | B | B | B | B | B | C |
| C | B | B | B | B | B | B | B | C | C |

<표 IV-11> 승격평점의 의미

| 평 점 | 점 수 | 의 미 |
|----------------|-----|--|
| A | 3 | 종합적으로 보아 해당자격보다 1자격 높은 요구수준 이상의 능력을 발휘했다 |
| B _上 | 2 | 종합적으로 보아 해당자격의 요구수준보다 약간 높은 능력을 발휘했다 |
| B | 1 | 종합적으로 보아 해당자격의 요구수준에 상응하는 능력을 발휘했다 |
| C | -1 | 종합적으로 보아 해당자격의 요구수준에 미치지 못하는 능력을 발휘했다 |

승급상여평점의 판정은 종합고과 I 과 같이 평점점수의 합계에 의해 서열을 지우는 것이 아니라 각 항목의 평점으로부터 종합적으로 평가·판정하여 고과모집단내에서 서열을 매긴 것에 대해 상위 20%를 평점 A, 나머지 80%를 B와 C로 하는 상대배분방식으로 결정한다. 단 이 중 평점 C의 배분은 절대평가로 이루어진다. 각각의 평점의 의미는 종합고과 I 과 같은 내용이다(표 IV-8 참조).

주석 1) 구체적인 사례자료의 내용은 勞務行政研究所, 『勞政時報』, 제3090호, 2~13쪽 참조.

V. 裁量勞動制

1. 裁量勞動制의 概念과 導入 背景

가. 재량노동제란 무엇인가?

재량노동제란 업무의 특성상 그 수행방법을 대폭 근로자의 재량에 맡길 필요가 있고 노동시간 관리가 곤란한 직종에 대해서 업무수행의 방법과 시간배분의 결정들을 해당근로자에게 위임하며 그 업무수행에 필요한 통상의 시간을 노사협정으로 정하면 실제로 노동에 소요된 시간에 관계없이 협정노동시간(업무수행에 통상 필요한 시간) 동안 일한 것으로 간주하는 근무제도이다. 예컨대 특정 업무에 대해 1일 8시간을 협정노동시간으로 정했다면 해당근로자가 매일 실제로 6시간을 일하든 12시간을 일하든 그의 노동시간은 협정노동시간인 8시간 근무한 것으로 간주된다. 재량노동제 하에서 해당근로자는 자기재량으로 업무수행의 수단과 시간배분 등을 결정한다. 플렉스타임제의 코아타임(core time)에 해당하는 근무시간대도 없고 조건만 성립되면 재택(在宅)근무도 가능하다. 따라서 재량노동제는 자주적인 직무수행을 전제로 한 탄력적인 노동시간 관리의 가장 진전된 형태이다.

아직까지 일본에서 재량노동제를 채택하고 있는 기업은 그리 많지 않다. 일본노동성의 『임금노동시간제도 등 종합조사』에 따르면 1991년 현재 재량노동제를 도입한 기업은 전체 기업의 0.7% 정도에 불과하며 1,000인 이상 기업에서도 1.7%에 지나지 않는다(표 V-1 참조). 그러나 화이트칼라에 대해서는 사실상 엄격한 노동시간 관리를 하지 않는 기업도 적지 않으며 또한 화이트칼라의 경우 시간노동이 아니라 일정기간 동안의 성과를 토대로 생산성을 관리하는 것이 보다 합리적이라고 생각하는 기업도 늘고 있다. 종업원들 역시 작업재량의 확대, 여유시간의 확보, 그리고 성과에 따른 보수라는 이점 때문에 이같은 유연한 노동시간제도를 환영하고 있다.

또한 1993년 노동기본법 개정에서는 이러한 사회경제적 여건을 감안하여 재량노동제를 보다 폭넓게 적용할 수 있도록 대상업무의 범위를 신축적으로 확대하였다. 이처럼 화이트칼라에 대해 노동시간 관리보다도 성과관리를 중시하는 경향이 높아지고 있는 점을 고려하면 재량노동제의 도입 확대 조건을 상당히 정비되어 가고 있는 것으로 보인다. 재량노동제가 처음 법제화된 1988년 당시만 해도 일부 대기업들에서 선도적으로 실시한 데 불과하던 재량노동제가 불과 몇 년 사이에 두 배 이상의 증가를 보이고 있는 것도 이러한 추세를 반영하는 것이다.

<표 V-1> 재량노동제 도입상황

| | | 재량노동제 도입기업 | | |
|------|-----------|------------|-------|-------|
| | | 1988년 | 1990년 | 1991년 |
| 계 | | 0.3 | 0.6 | 0.7 |
| 기업규모 | 1,000인 이상 | 0.5 | 1.1 | 1.7 |
| | 100~999인 | 0.2 | 0.5 | 0.8 |
| | 30~99인 | 0.3 | 0.6 | 0.6 |

자료: 勞働省, 『임금노동시간제도 등 종합조사』, 1991

나. 재량노동제의 도입 배경

일본의 기업들이 재량노동제를 도입하게 되는 이유는 다음과 같이 크게 세 가지로 집약될 수 있

다.

첫째, 근무형태의 유연화를 통해 업무의 효율화를 꾀하고 잔업을 줄이려는 의도이다.

둘째, 시간에 구애받지 않는 자주적이고 자유로운 근무를 통해 창조적인 풍토를 만들고자 하는 것이다.

셋째, 「업무량(노동시간)=임금」에서 「업무의 질(성과)=임금」으로의 의식개혁을 꾀하고자 하는 것이다.

재량노동제를 도입한 기업의 대다수는 이 제도의 도입에 앞서 플렉스타임제를 실시한 바 있는 것으로 나타나고 있다¹⁾ 이는 근로시간 단축과 유연화를 추구하는 가운데 재량노동제의 도입이 모색되었음을 보여준다. 인간의 노동은 기계적인 작업과는 달리 근로자 자신의 자주적이고 창조적인 판단과 노력에 의해 보다 좋은 결과를 산출할 수 있다. 특히 노동시간의 길이와 노동의 성과간의 관련이 많지 않은 화이트칼라의 경우 엄격한 출퇴근 관리나 작업규제가 직접 성과로 연결된다고 보기 어렵다.

기업들은 이들이 시간적인 구속감으로부터 벗어나 각자의 재량으로 주체적인 시간관리·생산관리를 하게 함으로써 보다 적극적이고 창조적인 업무분위기를 만들려는 시도를 하게 되는 것이다. 더욱이 재량의 확보는 그만큼 책임의 증가를 동반하기 때문에 궁극적으로 생산과 성과에 대한 근로자의 보다 적극적인 동기부여가 가능하게 된다.

최근 들어 재량노동제는 노동시간 단축의 측면보다는 성과주의의 강화라는 측면에 중점이 두어지고 있는 것이 특징이다. 이 점에 대해서는 재량노동제의 특징을 살펴보면서 다시 언급할 것이다.

주석 1) 勞働行政研究所, 『勞政時報』 제3037호, 1991. 9. 4쪽.

2. 裁量勞動制의 特徵

이하에서는 재량노동제를 도입하고 있는 대표적인 사업장인 올림퍼스광학공업, 松下技研, 다이킨공업, NEC(株) 등 4개사의 사례를 중심으로 재량노동제의 특징을 살펴보도록 한다.

<표 V-2> 각사의제도의 개요

| 회사명 (종업원수) | 도입시기 | 적용대상과 적용자의 결정(해당자수) | 협정노동시간 (소정노동시간) | 적용자에 대한 수당 | 적용자에 대한 보수 | 기 타 |
|--------------------------|---------|---|---|---|---|---|
| NEC (42,000명) | 92년 10월 | 연구 주임직 전원 (288명) | 8시간 (소정노동시간) | 재량노동특별수 당 일률 5만원 | 상여에 「개인별 입적가산」(별도 계원) | 일부여 재력근 무를 실험적으 로 도입 |
| 올림퍼스 광학공업 (6,243명) | 92년 4월 | 연구부문·개발부문· 본사스텝부문의 일 부에서 「과장보좌」, 「제장직」, 「주임직」, (118명) | 8시간 (소정노동시간) | 없음 (예외적으 로 개발부문에 기본급의 10% 에 상당하는 근 무수당이 있음) | 상여에 성과여 대응하여 0~ 1.2개월을 가산 (별도계원) | |
| 松下技研 (237명) | 89년 3월 | 연구개발자에서 일 경의 자격 이상인 자, 본인의 신청과 상관의 인정이 필 요 (35명) | 기초월수×0.25 상당의 시간의 노동을 한 것 으로 간주함 | 기초월수의 25% | 일반과 동일해 특별한 것이 없 음 | 재력근무도 가 능, 재량노동이 의의 자는 코 아타임없는 플 렉스타임 |
| 다이킨공업 (8,800명) | 90년 11월 | MEC연구소의 연구 직중 그물리다가 지 명, 연구소장이 결정 한 자(20여명) | 8시간 (소정노동시간) | 자격에 따라 일 률의 정액수당 | 타연구직과 동 일 | |

자료: 勞働行政研究所, 『勞政時報』 제3144호, 1993. 12. 2~5쪽 참조

가. 적용대상

日本 労働基本法(제38조 2의 제4항)은 재량노동의 대상업무를 "업무의 특성상 그 수행방법을 대폭 당해 업무에 종사하는 노동자의 재량에 위임할 필요가 있기 때문에 그 업무수행의 수단 및 시간배분의 결정 등에 관해 구체적인 지시를 하는 것이 곤란한 것으로서 시행령에서 정한 업무"로 규정하고 있다. 시행령에서는 ① 신상품 또는 신기술의 연구개발 등의 업무, ② 정보처리시스템의 분석 또는 설계의 업무, ③ 기사의 취재 또는 편집업무, ④ 디자이너의 업무, ⑤ 프로듀서 또는 감독의 업무 및 ⑥ 기타 노동부장관이 적당하다고 판단하여 정한 업무 등으로 열거하고 있다.

종래에는 노동성 시행규칙에서 그 대상업무를 정하도록 하였고 그 대상범위도 앞의 5종류의 업무만을 예시하고 있었는데, 1992년 개정된 노동기본법에서 시행규칙이 아닌 시행령으로 규정하도록 하고 구체적인 항목에도 ⑥항을 추가하였다. 1991년 현재 재량노동제를 도입하고 있는 기업의 적용대상을 살펴보면 <표 V-3>과 같다. 기업에서 재량노동제를 적용하고 있는 대상은 대부분이 사무·관리, 판매·영업, 연구·기술개발업무 종사자에 집중되고 있다.

<표 V-3> 재량노동제의 적용대상

| 적 용 부 분 | 계 | 제 조 업 |
|---------|-----|-------|
| 생산 | 135 | 22.9 |
| 생산보조·수리 | 55 | 9.4 |
| 사무·관리 | 593 | 42.5 |
| 판매·영업 | 263 | 39.8 |
| 연구·기술개발 | 190 | 32.0 |
| 정보처리 | 9.2 | 15.7 |
| 운수 | 0.2 | 0.3 |
| 통신 | 0.6 | 1.0 |
| 서비스 | 3.8 | - |
| 기타 | 5.0 | 2.1 |

자료: 労働省, 『임금노동시간제도동 종합조사』, 1991

대상업무에 종사하는 종업원 중 누구에게 그 제도를 적용할 것인가에 대해서도 도입기업 대부분이 일정한 자격요건을 두고 있는 것이 보통이다. 구체적으로는 일정한 직능자격등급 또는 직무등급 이상인 자(NEC, 올림퍼스광학공업 등) 혹은 상사가 인정하거나 혹은 지명한 자(松下技研, 다이킨공업 등) 등의 조건을 설정하고 있다. 이는 자기재량성의 확대가 다른 한편으로 그 만큼 큰 자기책임을 동반하기 때문에 이에 부합하는 수준의 근로자를 선별하기 위한 조치에 해당한다.

나. 협정노동시간

재량노동제는 노사협정을 요건으로 하고 있다.¹⁾ 재량노동제는 업무수행시간은 물론 시간배분의 결정 등에 관해 구체적인 지시를 하지 않기 때문에 원칙적으로 노동시간 관리가 불필요하다. 이때 노동시간과 관련하여 기업이 유일하게 결정할 수 있는 것이 바로 노사협정을 통해 협정노동시간을 정하는 것이다. 협정노동시간은 재량노동의 경우 실노동시간과 관계없이 일한 것으로 간주되는 시간을 말한다.

초기에 재량노동제를 도입한 기업의 경우에는 상당수가 법정노동시간(8시간)에 1~2시간의 소정외노동을 포함하는 시간을 협정노동시간으로 정하였다. 그러나 최근들어 협정노동시간을 8시간으로 정하는 기업이 늘고 있어 '소정노동시간=협정노동시간'이라는 경향이 두드러진 특징으로 나타나고 있다(올림퍼스광학공업, 다이킨공업, NEC(株) 등).

이는 최근 불황의 영향으로 소정외노동이 점차 줄어들고 있는 실태를 반영한 것일 것이다. 그러나 보다 본질적으로는 재량노동제가 당초 노동시간의 단축 및 유연화의 측면에 주안점이 두어졌던 것에 비해 점차 근로시간 관리보다는 성과관리에 역점을 두는 방향으로 변모하고 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다.

다. 재량노동수당

재량노동제를 도입한 기업에서는 각사마다 명칭은 다양하지만 재량노동제 적용자에 대하여 특별수당을 지급하는 기업이 대부분이다.

재량노동제하에서는 당연히 잔업이란 개념은 없다. 그러나 협정노동시간에 일정의 소정외노동이 추가되고 있는 경우 그 수당은 이른바 종래의 잔업수당과 유사한 성격을 갖는다. 이 경우 수당은 각 근로자의 기준임금을 베이스로 한 정률제의 수당으로 지급되는 것이 타당할 것이다. 각 기업들의 실태를 살펴보면 협정노동시간의 길이에 따라 다소 차이가 있지만 대부분 기준임금의 20~35%의 범위에서 정해지고 있다.

그러나 협정노동시간을 소정노동시간으로 하는 경우에는 재량노동수당은 잔업수당과는 아무런 관련이 없다. 재량노동제 적용자에 대한 수당은 실노동시간과는 무관하게 '재량노동 대상업무에 종사하는 것에 수반되는 직무수당적 성격을 갖게 된다. 따라서 종래의 잔업수당과 같은 정률제보다는 정액제가 합리적이 된다. 수당의 성격을 명확히 함으로써 재량노동수당을 노동시간과 관련된 사고방식을 불식시킬 수 있기 때문이다. 구체적으로는 협정노동시간을 8시간으로 정하고 있는 기업중 NEC(株)의 경우 자격 및 기본급에 관계없이 전원 일률 5만엔을 지급하고 있고, 다이킨공업에서는 자격별 정액제를 취하고 있다.

라. 성과보상

최근 재량노동제를 도입한 기업에서 두드러진 특징은 제도의 도입동기가 노동시간 단축이라는 측면보다 성과주의의 강화라는 측면이 강조된다는 점이다.

화이트칼라의 직무내용을 보면 상당부분 실노동시간과 성과와의 상관성이 희박하다. 이 경우 종래와 같은 노동시간 관리를 적용하면, 예컨대 같은 성과를 내더라도 시간을 보다 많이 투입한 자의 경우가 임금이 많아지는 모순이 발생한다. 이에 비해 원칙적으로 노동시간 관리를 하지 않는 재량노동제는 투입노동시간(input)을 묻는 대신 성과(output)를 물어 그에 상응하는 보수를 지급한다는 원칙을 통해 이러한 모순을 해소할 수 있게 된다. 따라서 재량노동제의 도입과 함께 부각되는 것이 성과에 대한 적절한 평가와 그것에 대응한 보수방식이다.

올림퍼스광학공업, NEC(株) 등의 도입사례를 보면 이와 관련해 몇 가지 공통점이 눈에 띈다. 우선 성과의 평가에 목표관리를 도입하고 있다는 점, 그리고 그 결과를 상여에 가산하는 형태로 보수에 반영한다는 점이 그것이다. 또한 이 경우 상여에 가산되는 성과보수는 통상의 상여와는 별도로 재원이 마련되어 성과에 대한 평가결과가 좋지 않아도 통상의 상여를 삭감하지 않는 가점주의 방식에 입각하고 있다.

재량노동제는 원칙적으로 노동시간 관리를 하지 않는 노동시간 탄력화의 가장 진전된 형태이다. 그러나 업무수행 권한을 본인에게 대폭 위임한다 해도 실제로는 처음부터 끝까지 완전히 1인만으로 완결적인 업무를 수행한다는 것을 불가능하다. 이 때문에 직장내의 커뮤니케이션 및 공동작업을 위한 근무시간을 특정하는 것이 불가피하다.

대부분의 기업에서 재량노동제가 도입된 후에도 적용대상자의 근무스타일에 큰 변화가 없기 때문에 이런 문제가 당면해서 제기되고 있는 것은 아니지만 근무규칙에 관한 직장내 합의는 반드시 필요할 것이다. 일부 기업에서는 플렉스타임제하에서의 코아타임 시간대를 '업무교류시간대(business communication hours)'라 하여 이 시간대의 근무를 유도하는 방안을 모색하고 있다. 그러나 제도 본래의 취지를 살리기 위해서는 그러한 규칙은 직장 자율적으로 결정하는 느슨한 형태의 규율로 존재하여야 할 것이다.

또한 재량노동제의 목적이 성과주의의 강화에 있는 이상 성과의 평가방법 및 평가결과를 보수에 반영하는 방법을 보다 합리화하고 체계화하는 것도 이 제도의 핵심과제이다. 이 과제에 대한 유력한 해답은 '목표관리'이다. 목표관리는 많은 기업에서 이미 채택되고 있지만 일반적으로 업적평가

(=상여고과)와의 관련이 명확하지 않은 경우도 적지 않다. 재량노동에 대한 성과보수는 종래 소정 외임금 지불에 충당될 재원이 실노동시간 대신 성과에 대응하여 배분되게 된 것이므로 목표관리에서의 성과평가와 업적상여고과를 명확히 구분하고 각기 본래의 의미를 충분히 살려 별도로 운용하는 것이 필요할 것이다.

주석 1) 노동기본법에서는 재량노동제를 도입할 경우 노사협정을 요건으로 규정하고 있다. 이에 따르면 재량노동제의 도입시 기업에서는 노사협정을 통해 ① 대상업무의 특징, ② 업무수행의 수단, 시간배분의 결정 등에 관해 구체적인 지시를 하지 않을 것, ③ 근로시간 산정에 대해서는 노사협정에서 정한 바에 따른다는 것 등을 명시하여야 한다.

3. 向後 課題

재량노동제는 원칙적으로 노동시간 관리를 하지 않는 노동시간 탄력화의 가장 진전된 형태이다. 그러나 업무수행 권한을 본인에게 대폭 위임한다 해도 실제로는 처음부터 끝까지 완전히 1인만으로 완결적인 업무를 수행한다는 것을 불가능하다. 이 때문에 직장내의 커뮤니케이션 및 공동작업을 위한 근무시간을 특정하는 것이 불가피하다.

대부분의 기업에서 재량노동제가 도입된 후에도 적용대상자의 근무스타일에 큰 변화가 없기 때문에 이런 문제가 당면해서 제기되고 있는 것은 아니지만 근무규칙에 관한 직장내 합의는 반드시 필요할 것이다. 일부 기업에서는 플렉스타임제하에서의 코아타임 시간대를 '업무교류시간대(business communication hours)'라 하여 이 시간대의 근무를 유도하는 방안을 모색하고 있다. 그러나 제도 본래의 취지를 살리기 위해서는 그러한 규칙은 직장 자율적으로 결정하는 느슨한 형태의 규율로 존재하여야 할 것이다.

또한 재량노동제의 목적이 성과주의의 강화에 있는 이상 성과의 평가방법 및 평가결과를 보수에 반영하는 방법을 보다 합리화하고 체계화하는 것도 이 제도의 핵심과제이다. 이 과제에 대한 유력한 해답은 '목표관리'이다. 목표관리는 많은 기업에서 이미 채택되고 있지만 일반적으로 업적평가(=상여고과)와의 관련이 명확하지 않은 경우도 적지 않다. 재량노동에 대한 성과보수는 종래 소정 외임금 지불에 충당될 재원이 실노동시간 대신 성과에 대응하여 배분되게 된 것이므로 목표관리에서의 성과평가와 업적상여고과를 명확히 구분하고 각기 본래의 의미를 충분히 살려 별도로 운용하는 것이 필요할 것이다.

4. 事例 : NEC의 裁量勞動制 導入事例¹⁾

가. 회사개요 및 도입 배경

일본의 세계적인 컴퓨터·통신기 제조업체인 NEC(株)는 1992년 매출액 2조8,695만엔, 종업원 약 42,000명(평균연령 33.4세)의 거대기업이다. 이 회사는 1980년대 후반부터 경영혁신운동을 추진하면서 사내인재공모(1988), 플렉스타임 등 신근 무제도(1989), 자기신고·평가육성제도(1990), 간부직의 복선형 인사관리체계(1991) 등 혁신적인 경영방식을 도입하여 경영의 질적 전환을 모색하였다. 이러한 경영혁신운동의 일환으로 동사는 1993년 10월에 연구주임직 전원을 대상으로 하는 재량 노동제를 도입하였다. 동사의 '재량노동제' 도입배경으로는 다음과 같은 두 가지 점을 들 수 있다.

첫째, 산업의 소프트화·지식집약화의 진전에 의해 화이트칼라의 비중이 현저하게 높아지게 된 데 기인한다. 동사의 경우 현재 화이트칼라 비중은 전 종업원의 약8할에 달하고 있다. 노무관리 측면에서 볼 때 종래의 노무관리는 생산직을 중심으로 하였으므로 이처럼 화이트칼라화된 취업구성 하에서는 실태에 맞지 않는 부분도 적지 않게 되었다. 특히 화이트칼라의 경우에는 투입노동시간 수와 성과간에 생산직에서 보여지는 것과 같은 밀접한 상관관계가 보이지 않는다. 이들에 대해서는 노동시간수에 대응하여 임금이 결정되는 종래의 원칙이 합리적이라고 할 수 없으며 직접 성과의 양·질을 측정하여 그 결과를 (광의의) 임금에 반영시키는 것이 합리적이 된다. 이러한 판단이 화이트칼라에 대한 노동시간 관리의 개념 자체를 바꾸도록 만들었다.

둘째, 이러한 화이트칼라화의 진전과 함께 종업원 자신의 취업의식도 크게 변화하였다. 동사에서 1년마다 종업원에 대한 의식조사를 하고 있는데, 최근의 조사결과는 '자유롭고 자주적인 직무 수행(self-management)과 성과에 따른 보수'에 대한 종업원들의 욕구가 매우 높은 것으로 나타났다. 노동시간 관리의 구속에서 벗어나 보다 높은 자기재량성을 갖고 직무를 수행하며 보수(광의의 임금) 결정방식도 '얼마 만큼의 시간노동인가가 아니라' '무엇을 얼마 만큼 달성하였는가' 하는 기준에 따라서 결정되기를 강력히 희망하고 있었다.

1988년의 노동기준법이 개정으로 재량노동제가 법제화되었다는 것도 하나의 배경이 되었지만 직접적으로는 이러한 두 가지 측면에서의 요인이 NEC(株)에서 재량노동제 도입을 부추겼다. 동사는 1993년 10월부터 연구직을 대상으로 재량노동제를 가동하기 시작하였으며, 이때 가졌던 기본적인 사고방식은 다음과 같다.

첫째, 자주업무관리(self-management)를 확립하여 창조성의 발휘 및 시간의 유효한 활용을 촉진한다.

둘째, 성과중심주의를 실현하기 위해 평가·보수시스템을 동시에 개정한다.

셋째, 현행법상으로 적용가능한 직장·직종부터 순차적으로 도입한다.

나. 제도의 내용

1) 적용대상

8할의 종업원이 화이트칼라인 NEC(株)는 재량노동제 및 성과에 의한 평가·보수시스템의 잠재적 적용대상이 상당히 광범위하게 존재한다. 그러나 현행 노동기본법에서는 재량노동제의 적용대상을 매우 제한적인 업무에 한정하고 있다. 이에 따라 동사에서는 전술한 바와 같이 '현행법상 적용가능한 직장·직종부터 순차적으로 도입'한다는 기본적인 사고방식을 갖고 이번 도입시에는 연구직만으로 대상을 한정하여 출발하게 되었다.

동사의 재량노동제 적용대상은 全社 11개 연구소(사업장으로는 6개 사업장)의 '연구직주임' 전원에 해당하며 총대상자수는 288명이다. 연구주임직은 연구직 중 관리직에 가까운 직위에 해당한다.

2) 업무교류시간대

연구소에서는 플렉스타임제가 실시되고 있는데, 코아타임을 필요로 하지 않는 재량노동제 적용자에 대해서는 종래의 코아타임에 준하는 시간대(오전 10시 ~ 오후 3시)를 '업무교류시간대(business communication hours)'로 설정하였다. 이러한 조치는 상사와 부하간의 직장커뮤니케이션 및 대외적인 관계를 고려한 것이다. 그러나 이 시간대에 반드시 출근하지 않아도 되며 물론 지각·조퇴 등의 불이익처분도 없다.

3) 재택(在宅)근무

재량노동제 적용자에게도 1일1회의 출근은 의무적이다. 그러나 종업원 및 노동조합으로부터 재택근무의 도입에 대한 요청이 있자, 동사는 업무의 내용을 고려해 4개 연구소의 재량노동자 약 160명만을 대상으로 하여 실험적으로 재택근무를 도입하였다.

재택근무를 희망하는 자는 사전에 상사에게 신청하여야 한다. 그 조건은 평일에 월 4회까지 자택에서 논문·특허작성을 목적으로 작업을 하는 경우에 한한다. 제도도입후 1개월간 6명(10회)의 신청자가 있어 이들에게는 재택근무가 이루어지고 있다.

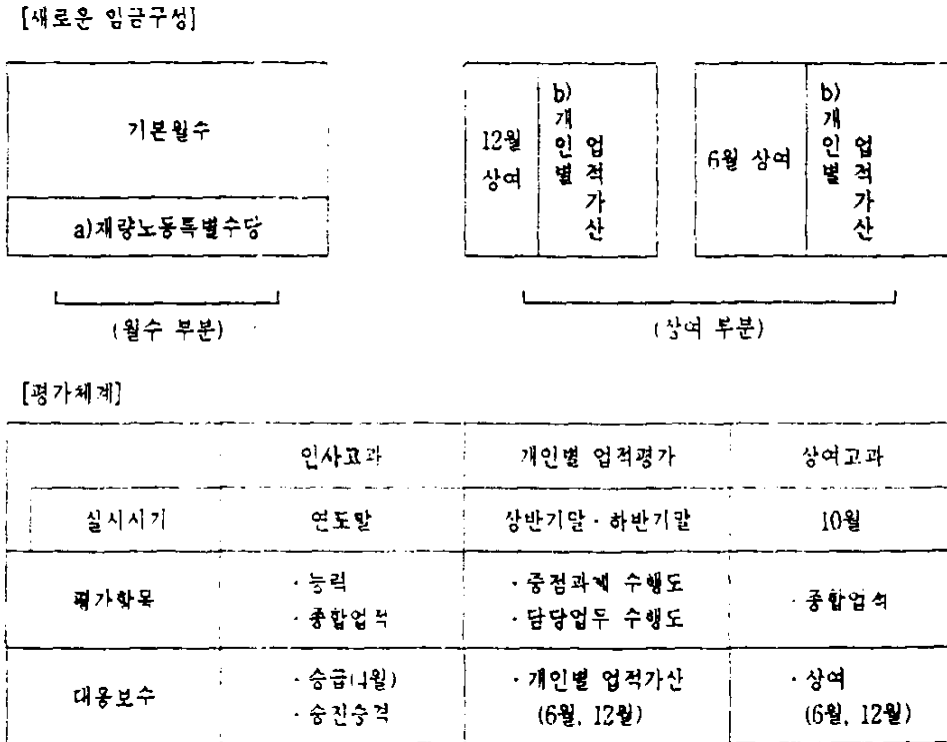
4) 재량노동특별수당

재량노동자에 대해서는 기본월수에 추가해서 재량노동특별수당이 지급되고 있다. 동사의 협정노동시간은 1일 8시간이므로 이 재량노동특별수당은 잔업수당에 상응하는 것은 아니다. 이 수당은 재량노동제가 적용되는 '직무에 대한 기본적인 성과 기대에 대한 수당'이라는 의미를 갖는 일종의 직무수당에 해당한다. 이러한 의미에서 재량노동특별수당은 연령 및 근속과 상관없이 일률 5만원으로 결정되어 있다.

다. 개인별 업적가산

재량노동제를 도입하는 사고방식 중 하나는 성과에 대응하는 평가·보수시스템으로의 이행이다. 동사는 이러한 관점에서 상여와는 별도의 재원으로 충당되는 '개인별 업적가산'을 실시하고 있다. 개인별 업적가산에 따라 재량노동자의 보수는 전체 상여의 최대 3할 정도까지 격차가 발생할 수 있다.

[그림 V-1] 평가·보수시스템의 개정



연구개발부문에서 개인별 업적평가지 기본적인 평가항목은 3P=Performance(학위·자격취득), Patent(특허), Paper(논문)이다. 그 성과의 구체적인 파악방법에 대해서는 각각의 연구소에서 독자적으로 궁리하여 실행하고 있다. 목표의 설정 및 성과의 측정은 작업의 내용과 밀접히 관련되는 것으로서, 각 연구소에서 그 기준 및 방법을 설정하도록 하는 것이 실정에 보다 잘 적응할 수 있기 때문이다. 개인별 업적평가지 구체적인 평가방법에 대해서는 각 연구소장을 중심으로 한 '평가·보수프로젝트'에서 검토가 이루어지고 있다.

동사에서는 '자기신고평가육성제도'(2WAY)라는 목표관리시스템이 재량노동제보다 먼저 도입되었는데, 개인별 업적평가에서는 이 제도에서 사용되는 시트(sheet)에 개인별 업적시트를 추가하여 半期마다 이에 따라 업적평가를 한다.

구체적인 수순을 살펴보면, 재량노동자는 자신의 시트에 반기의 주된 목표를 기입해 직속상사에게 신고하고 면접을 행한다. 期末의 업적평가에서도 본인의 업적신고에 기초하여 직속상사와의 면접이 이루어진다. 이 과정을 거쳐 직속상사는 5단계로 절대평가를 하여 그 평가결과를 본인에게 알려준다(feedback).

평가의 최종조정자는 각 연구소장이다. 연구소장은 직속상사로부터 올라간 개인별 업적평가를 10단계의 상대적 서열로 조정한다. 개인별 업적가산의 재원이 각각의 사람수에 대응하여 연구소에 배분되면 각 연구소는 상대적 서열결과에 대응하여 그 재원을 개인별로 배분하게 된다.

이러한 과정으로 개인별 업적가산액이 결정되는데, 이 평가는 가점주의평가로서 개인별 업적평가 결과가 아무리 낮더라도 통상의 상여를 삭감하는 경우는 없다.

라. 향후 방향

이상이 NEC(株)에서 실시하고 있는 재량노동제와 개인별 업적가산의 개요이다. 여기에서 몇 가지 중요한 요점을 짚어보자.

첫째는 재량노동제 적용대상의 문제이다. 동사는 '현행법상 적용가능한 직장·직종부터 순차적으로 도입한다는 사고방식하에 먼저 연구직만을 대상으로 재량노동제를 실시하였다. 도입배경 및 목적에서 보면 적용대상의 확대는 당연한 방향이라고 할 수 있는데, 이는 이 제도의 적용에 대한 행정규제 완화가 어떻게 진행될 지에 따라 크게 영향을 받게 될 것이다.

[그림 V-2] 표준적인 개인별 업적기록표 (2WAY 시트에 첨부)

| | | | | |
|----------|------------------|--------------|----------------------------|--------|
| | 소속 | 성명 | (No.) | 평가자 |
| [중요과제] | | | | |
| 과 계 | 업 적 신 고 | 평가 (난이도×달성도) | | 비 고 |
| [태마] | | | @ <input type="checkbox"/> | |
| [연구개발계획] | | | a <input type="checkbox"/> | |
| | | | b <input type="checkbox"/> | |
| | | | c <input type="checkbox"/> | |
| | | | d <input type="checkbox"/> | |
| [수정내용] | [반성점] | | | |

| | |
|------------------|----------------------------|
| [중요과제] | [종합평가] |
| 업 적 신 고 | 평 가 |
| | [코멘트] |
| | @ <input type="checkbox"/> |
| | a <input type="checkbox"/> |
| | b <input type="checkbox"/> |
| | c <input type="checkbox"/> |
| | d <input type="checkbox"/> |

둘째는 재량노동특별수당이다. 이것을 일률정액의 직무수당적 성격을 갖도록 하여 노동시간과 보수를 연결시키는 관념을 불식시키고자 하였다. 동사에서는 1989년부터 플렉스타임제를 도입하여 노동시간의 효율화가 상당히 진전되어 왔지만 완전히 성과지향의 의식이 침투하기까지는 상당한 시간이 필요할 것으로 생각된다.

셋째는 개인별 업적평가이다. 이 개인별 업적평가가 통상의 상여고과에서의 업적평가와 다른 점은 단기결정형의 가점주의적 평가라는 것이다. 통상의 상여고과는 평가의 관점이 보다 종합적·장기적이다. 연공적 색채가 반영되거나 전기의 평가내용이 반영되기도 한다. 이에 비해 개인별 업적평가의 경우는 반기마다 그 자체로서 완결되는 평가이다. 그러나 이와 관련해서는 종업원수가 적은 연구소에서 개인별 업적평가에 의한 상대적 서열이 곤란한 경우가 발생할 수도 있다. 이에 대해서는 향후의 실행여부가 주목되고 있다.

VI. 長期的 人材育成制度

1. 人材育成制度 再構策(restructuring)의 背景

일본의 1991년 4월을 고비로 경기후퇴과정에 진입한 이후 현재 전후 최악의 장기불황을 경험하고 있다. 이같은 국면에서 일본기업들은 기업에 활력을 불어넣기 위하여 다방면에 걸쳐 경영혁신에 안간힘을 기울이고 있다. 그 가운데서도 인사관리 및 인재육성의 여러 시책이 전면적으로 재검토되고 있는 점이 주목된다. 그리고 특징적인 것은 경영악화에도 불구하고 개편의 방향이 종업원의 경력개발을 소홀히 하는 것이 아니라 오히려 인재육성의 관점을 보다 장기화하고 종업원 개인의 요구를 존중하는 방향으로 이루어지고 있다는 것이다.

최근 일본기업에서 장기적인 관점에서 인재육성제도의 재구축이 진전되고 있는 배경에는 크게 다음과 같은 요인들이 복합적으로 작용하고 있다고 볼 수 있다.

첫째, 경영다각화와 사업재구축이 급속하게 진전됨에 따라 기업으로서 새로운 분야의 전문지식과 기능을 보유한 인재를 지속적으로 확보해야 할 필요성이 증대되고 있다는 점이다. 즉 경영다각화와 사업재구축을 추진해 나가는데 필요한 인재를 적시에 투입할 수 있기 위해서는 기업은 장래에 수요가 예상되는 인적자원의 양과 질을 미리 예측하여 경력경로를 설정하고 그에 따른 장기적인 인재육성계획을 수립할 것을 요구받고 있다.

둘째, 기업내 인력구성의 고령화가 진전됨에 따라 기존의 인적자원관리의 틀로서는 경영의 효율성을 유지하기가 곤란하게 되었다는 점이다. 엔고의 영향으로 높은 임금비용을 부담하면서 국제경쟁을 이겨낼 만큼 생산성을 높이기란 용이하지 않다. 이에 따라 일본의 기업들은 인적자원관리의 틀을 기존의 '연공형'에서 '성과대응형'으로 전환하는 동시에 이와 연동시켜 장기적이고 효과적으로 인재의 육성과 활용을 도모하는 방향으로 제도 정비에 힘을 기울이고 있다.

셋째, 종업원의 가치관이 다양화하고 근로의식이 변화되고 있음에 따라 기업측의 필요에서 뿐만 아니라 종업원의 성장욕구와 자기실현욕구를 충족시키는 방향으로 경력개발 및 인재육성제도를 정비해야 할 필요성이 증대되고 있다.

2. 經歷開發프로그램의 特徵과 基本模型¹⁾

일본기업에서의 경력개발프로그램(Career Development Program: CDP)의 특징은 기업에 따라 다소 차이가 나지만 최근의 경향을 개괄적으로 살펴보면 다음과 같다.

① 종업원의 직업생애(working life)상의 성장과정과 관련지워 장기적인 관점에서 계획적이고 계통적으로 경력개발과 인재형성을 도모하기 위한 체계화가 진행되고 있다.

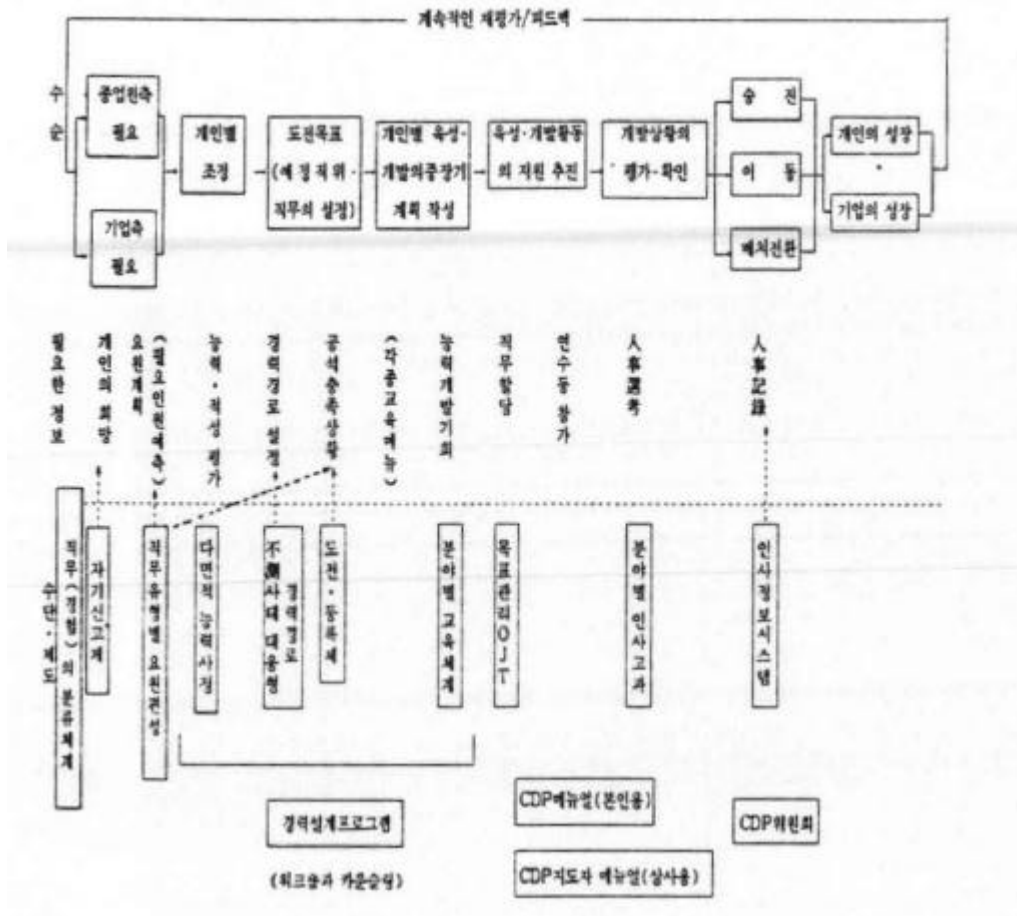
② 기업이 추진하는 사업재구축(restructuring)에 부합하도록 직업생애상의 전환점이 되는 포인트 연령을 수정하고 이에 따라 경력개발을 위한 카운셀링의 목적 및 방법을 개정하는 등의 움직임이 나타나고 있다.

③ 경력개발이 종업원 개인의 '일하는 보람'과 자신의 개성·적성·잠재능력을 최대한으로 발휘하고자 하는 자기실현욕구를 충족할 수 있게끔 설계되고 있다.

④ 자기신고, 목표관리 등과 연계하여 종업원의 승격·승진과 경력형성의 관계를 명확히 한다.

경력개발프로그램과 관련된 최근의 경향중 특히 주목되는 것은 경력개발에서 본인의 '자립'과 '자기책임'이 강조되고 있는 것이다. 이는 능력의 개발과 향상을 위한 종업원 자신의 노력과 성과가 궁극적으로 자신의 직업생애에서의 성공과 직결된다는 인식에 기초를 두고 있다. 기업측에도 종업원들을 '조직에서 기대되는 인재상'뿐만 아니라 '자기실현을 목표로 하는 자신의 상(像)'을 추구하는 존재로서 인식하고 있다.

[그림 VI-1] 경력개발프로그램(CDP)의 기본 모형



한편 경력형성에 대한 분석, 점검 및 확인은 연령에 따라 적절히 행해질 필요가 있다. 이를 위한 하나의 수단이 포인트연령을 설정하여 그에 부합되도록 경력형성을 점검하고 촉진하는 것이다. 포인트연령의 설정과 경력개발의 과제는 기업의 인력구성과 종업원의 직업생애를 고려하여 이루어지게 된다. 5단계 포인트연령의 설정 예를 살펴보면 <표 VI-1>과 같다. 특히 최근에는 기업내 인력구성의 고령화에 따라 상대적으로 비대화된 중고령층, 특히 30대 후반에서 40대 전반층의 경력을 어떻게 유지·개발할 것인가가 경력개발계획에 있어 최대의 관심사가 되고 있다.

<표 W-1> 5단계 포인트연령별 경력개발의 중점내용

| 포인트연령 | 중점개발내용 |
|---------------|--|
| · 제1포인트(28세경) | 경력형성의 기초시기· 계획적· 계통적인 로테이션을 경험하여 능력을 다양하게 개발· 습득함. |
| · 제2포인트(33세경) | 경력형성으로 수반된 능력의 전문화를 위한 육성기. 지식기술면에서 전문성 제고를 꾀함. |
| · 제3포인트(38세경) | 능력을 활발하게 전개하는 시기. 전단계에서 습득한 경력을 업무활동에 연결시켜 수행함. |
| · 제4포인트(42세경) | 각인의 능력을 최대한 활용하는 시기. 일반직형· 전문가형에의 적성을 점검하여 직업생애의 최종진로를 선택. |
| · 제5포인트(50세경) | 능력의 복합활용시기. 각인의 능력, 노동의욕 등을 파악하여 능력재개발을 꾀함. |

주석 1) 勞働行政研究所, 『勞政時報』 제3126호, 1993. 8, 24 ~ 28쪽 참조.

3. 事例: 도요타自動車의 人材育成制度¹⁾

가. 기능계 인재육성제도의 개편 배경

도요타자동차(주)는 일본 최대의 자동차 생산업체이며 생산대수로 볼 때 세계 2위를 차지하는 일본의 대표적인 거대기업이다. 본사를 포함하여 전국에 걸쳐 12개의 공장을 보유하고 있다. 1991년 6월 현재 종업원은 총 7만 3천명에 달하며 종업원의 평균연령은 34세이다. 이 중 기능직은 4만 3천명(평균연령 35세)으로 전체의 약 60%를 차지하고 있다.

도요타에서는 1990~91년에 걸쳐 기능계 인사제도가 대폭으로 개정되었다. 개정의 초점은 기능직 종업원의 기능향상과 인재육성에 두어졌다. 이는 직장환경· 작업조건의 개선과 함께 기능계 직장의 '매력'을 향상시키기 위한 중심 테마의 하나이다²⁾

도요타가 이처럼 기능계 인재육성에 초점을 둔 인사제도의 개편을 단행하게 된 배경에는 급속한 기술혁신과 인력구성의 중고령화에 따른 노사공통의 위기의식이 크게 작용하였다.

첫째, 기술혁신에 따른 '기능의 空洞化'에 대한 우려가 그것이다. 기술혁신으로 말미암아 작업내용의 변화가 급속히 진행된다면 과거의 경험으로 축적된 숙련은 더 이상 통용되지 못하게 된다. 나아가 젊은 층을 중심으로 지금까지 일본의 제조업을 지탱해 온 노동관이 붕괴되어 '물건을 만드는 일의 소중함'이 경시되는 풍조가 나타나게 되었다. 이같은 현상은 생산현장에서 '자신이 성장하고 있음을 실감할 수 있는 기쁨' 그리고 이를 주위로부터 인정받는 데서 비롯되는 충실감을 얻지 못하고 있음을 반영하는 것이다. 이같은 상황에서 기능원에게 정년까지 장기에 걸쳐 자신의 기능을 발휘하고 '일하는 기쁨'을 느낄 수 있게끔 하기 위해서는 단지 일상의 작업을 통한 숙련의 축적만으로는 부족하고 미리 기술혁신의 가능성에 대한 장기적인 전망을 세워 적극적으로 체계적인 기능습득의 기회를 부여하는 것이 필요하다.

둘째, 기술혁신과 중고령화의 진전에 따라 기존의 '직위' 중심의 인사· 처우제도로는 적절히 대응할 수 없는 문제가 출현하기 시작하였다는 점이다. 고졸입사후 십여년이 지나면 반장직위로 승진된다. 이제까지는 반장이 되면 여러 명의 부하를 거느리고 생산라인에서의 직접작업에서 벗어나

작업관리 및 부하육성업무에 전념하게 된다. 그러나 주조, 단조, 연처리 등의 직장을 중심으로 자동화·생력화가 진전되어 직접작업자의 비중이 현저히 감소함에 따라 현재는 부하없이 단독으로 직접작업에 매달려야 하는 반장이 증가하게 되었다. 다른 한편으로 기술혁신의 진전으로 기능원에게는 보다 고도의 전문능력이 요구되고 있다. 이에 따라 관리·감독직이라는 직위 중심에서 탈피하여 고도의 전문능력을 보유한 인재의 양성과 이를 촉진하기 위한 인사·처우제도의 개편이 요구되게 되었다.

이상과 같은 배경에서 전자의 문제의식은 '전문기능습득제도'의 신설로, 후자의 문제의식은 '전문직제도'의 신설로 구체화되었다.

나. 전문기능습득제도

1) 개요

전문기능습득제도의 목적은 전술한 바와 같이 기술혁신에 대응할 수 있는 기능원의 계획적인 육성에 있다. 이는 기능원 본인의 입장에서 보면 일상의 업무에 매몰되지 않고 장기적이고 폭넓은 시야에서 자신의 기능을 한단계 향상시키기 위한 목표설정이 가능하다는 것을 의미한다.

구체적으로는 [그림 VII-2]에서 보는 바와 같이 C급(초급), B급(중급), A급(상급), S급(특급)의 4단계의 기능수준을 설정하여 각각의 단계에서 본인이 희망하면 누구라도 상위의 기능수준에 도전할 수 있게 되어 있다.

[그림 VII-2] 전문기능습득제도의 체계

| <습득목표> | | <습득기준의 상(像)(예:차체 직종의 경우)> | | |
|--------|------|---------------------------|--------------------------------|----------|
| | | 전문지식 | 실천기능 | 기본기능 |
| S급 | 15년~ | 전문·관련지식 | 조내 전공정의 작업지도 + 수선(A급) + 보전(B급) | |
| A급 | 10년~ | 전문·관련지식 | 조내 80%이상의 작업 + 수선(B급) + 보전(C급) | 보수·보전 |
| B급 | 5년~ | 기본지식 | 조내 50%이상의 작업 + 수선(C급) | 직종의 전문기능 |
| C급 | 1년~ | 기본지식 | 조내 20%정도의 작업 | 직종의 기본기능 |

<육성과 기능인정방법>

| 구분 | 육성 | 주된 평가 내용 | 평가 |
|------|-------------|---------------------------|------|
| 실천기능 | OJT와 계획적인 직 | 작업의 숙련도-작업의 신뢰성-적극성(개선 등) | 작업상황 |
| 전문지식 | 장내 로테이션이 중심 | 작업의 기본지식-전문지식-관련지식 등 | 학 파 |
| 기본기능 | 직장에서의 집체연수 | 직종의 기본·전문기능-설비의 보수·보전기능 등 | 실 기 |

기능수준의 내용은 ① 기본기능, ② 실천기능, ③ 전문지식의 세 가지로 구성되어 있고 상위수준

으로 갈수록 실천기능과 전문지식(및 관련지식)의 비중이 높아진다. 각각의 기능수준의 구체적인 내용은 공장부문의 경우 공장별과 직종별(차체, 조립, 기계 등 전 10개 직종) 매트릭스에 의해 55개 부서로 나누어 각 부서별로 자체적으로 설정하도록 하고 있으며 기준이 완성된 부서에서부터 순차적으로 제도가 도입되고 있다. [그림 Ⅶ-3]은 1991년 10월말 현재의 전개상황을 나타내고 있는데, 이 시점에서 공장부문의 약 50%에 해당되는 27개 부서에서 B·C급의 기준설정이 완료되어 모두 약 600인의 인정자가 배출되고 있다. 한편 공장 이외의 간접부문(제품개발·연구개발·생산기술 등)에 해당되는 현업부문에서도 1991년 후반부터 순차적으로 도입되고 있다.

[그림 Ⅶ-3] 전문기능습득제도의 도입상황(1991년 10월말 현재)

| 직종 | 공장 | 本社 | 元町 | 上郷 | 高岡 | 三好 | 堤 | 明知 | 下山 | 衣浦 | 田原 | 비고 |
|-----|----|----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|----------------------|
| 차체 | ● | ● | — | ● | — | ● | — | — | — | — | ● | 전공장에서 C·B급 도입 |
| 조립 | ● | ● | — | ● | — | ● | — | — | — | — | ● | 전공장에서 C·B급 도입 |
| 기계 | ● | ● | ● | — | ● | ● | ○ | ● | ● | ◎ | ◎ | 7공장에 B급 도입, C급은 순차도입 |
| 단조 | ○ | — | — | — | ○ | — | — | — | — | ● | — | 10월 이후 시범직장에서 C급 도입 |
| 열처리 | ○ | — | ○ | — | ○ | ○ | — | — | — | ● | — | |
| 주조 | — | — | ◎ | — | — | ○ | ○ | — | — | ● | ◎ | |
| 프레스 | ● | ● | — | ○ | — | ○ | — | — | — | — | ○ | |
| 포장 | — | ◎ | — | ● | — | ● | — | — | — | — | ◎ | |
| 성형 | — | ○ | — | ○ | — | ● | — | — | — | — | ● | |
| 검사 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ◎ | ○ | ○ | ○ | ● | ○ | |

2) 기준설정과 인정

이 제도에서 가장 중요한 특징은 각 부서별로 부서의 특성에 비추어 요구되는 기술·지식의 내용을 추출하여 기능수준의 단계를 설정하고, 각 수준의 업무에 대응하는 습득기준을 설정한다는 점이다. 말하자면 이는 직무분석의 프로세스인 셈인데, 도요타에서는 작업의 표준화에 관한 노하우가 축적되어 있어 각 부서의 경력자(고참)인 工長層을 중심으로 이같은 작업이 직장에서 비교적 무리없이 추진될 수 있었다. 工長層은 기능습득의 기준을 설정함은 물론 직장에서 행해지는 집체 연수의 강사라는 훈련자의 역할도 담당한다. 특히 실천기능면에서는 직속상사의 평가를 참조로 기능수준의 급수에 대한 최종적인 인정권을 갖는다. 특정의 기능수준이 인정된 기능원에게는 공장장(담당임원) 명의의 '기능인정증서'가 교부된다.

3) 기능인정과 이동

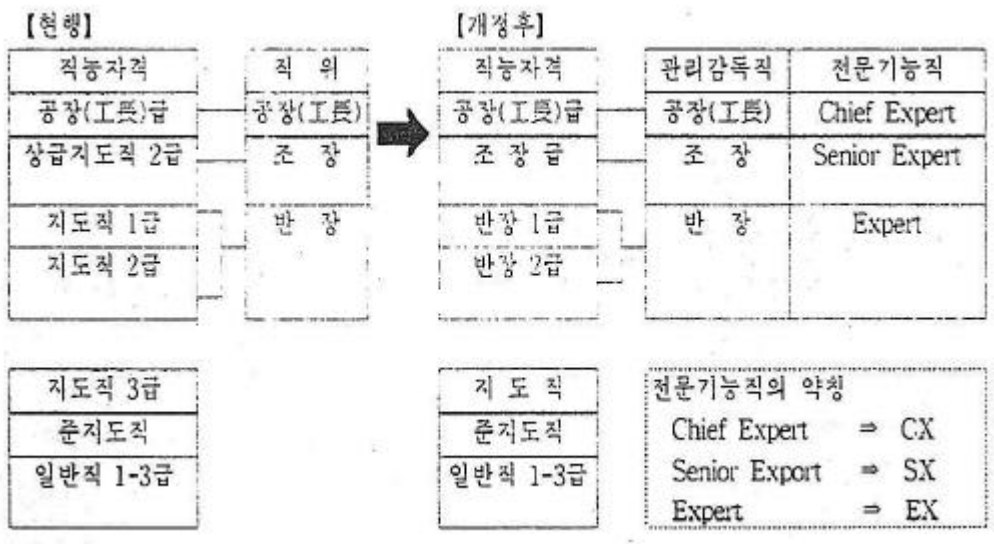
기능수준의 기준은 이렇듯 각 부서별로 만들어진다. 이 경우 문제가 되는 것은 부서간 이동이 있을 경우 이동후의 부서에서는 또 다른 기능수준 평가기준이 존재하기 때문에 이동자에게 불이익이 초래될 수 있지 않은가 하는 점이다. 도요타에서는 기능원의 경우 원칙적으로 직종간 이동은 행해지지 않는다. 부서간에 이동을 하는 경우에도 조립에서 조립, 기계에서 기계와 같이 이동후에도 같은 직종에 종사하는 것이일 일반적이다. 즉 前부서에서 습득한 기능이 이동후의 부서에서도 같은 수준으로 발휘할 수 있도록 배치전환이 이루어지는 것이다.

다. 전문기능직의 신설·복수의 경력경로 설정

도요타에서는 1975년에 직능자격제도를 도입하였지만 대부분의 기업과 마찬가지로 가격중심이 아니라 직위중심으로 운용되어 왔다. 예를 들면 개정전의 가격=직위 체계하에서는 지도직 2급의

로의 승격은 반장으로의 직위승진과 동시에 이루어졌다(그림 VI-4 참조). 인사발령을 받는 근로자의 입장에서 본다면 반장으로의 승진이 초가 되고 지도직 2급으로의 승격은 부차적인 것으로 받아들여지게 된다. 이러한 운영은 직능자격을 중심으로 인재를 육성한다는 제도의 본래적 의미를 훼손하게 된다.

[그림 VI-4] 직능자격·직위체계의 개편



따라서 이번 직위체계 개편에서는 [그림 VI-4]에서와 같이 '전문기능직'이라는 범주를 신설하는 한편 지위를 명확히 하려는 의도에서 자격명칭도 종래의 지도직 1급·2급의 경우 반장 1급·2급으로, 상위지도직 2급은 조장급으로 바꾸었다. 신설된 전문기능직은 반장급 대응직위로서 EX(Expert), 조장급 대응직위로서 SX(Senior Expert), 공장급 대응직위로서 CX(Chief Expert)로 편성되었다. 관리감독직과 구분되는 전문기능직의 역할내용은 <표 VI-2>에 정리되어 있다.

<표 VII-2> 직위의 정의와 역할

| 직 위 | 중 점 역 할 | 인선상의 유의점 | |
|-----------|--------------------|--|--|
| 관 리 감 독 직 | 공 장 (工 長) | · 係의 생산활동 전반에 책임을 지고 유연한 생산대응과 직장관리를 추진 · 係間 및 중기적인 과제 달성에 노력 | · 담당범위에 정통하고 부하의 지도·육성에 임할수 있는 자. · 관리감독자로서 충분한 리더쉽을 발휘하고 밝은 직장분위기와 인간관계를 조성할수 있는 자. · 다능숙련자로서 지식·기능을 습득한 자. |
| | 조 장 | · 組의 일상업무책임자로서 과제의 해결, 부하의 통솔에 임하고 원활한 직장운영을 추진 | |
| | 반 장 | · 작업리더로서 전문·숙련기능을 살려 활약하면서 후배지도의 역할도 충분히 발휘함 | |
| 전 문 기 능 직 | Chief Expert (CX) | · 고도의 전문지식·기능을 살려 스텝으로서의 업무를 담당 | · 우수자, 과제추진의 최적임자(업무필요 최우선) · 장기적 향상적 과제는 적절히 멤버를 투입·교체 |
| | Senior Expert (SX) | · 試作·교육·해외지도·기술원실 업무·공정개선 등 · 고도의 기능이 요구되는 작업에 임함 | |
| | Expert (EX) | · 각각(공장, 조장, 반장급)의 지위에 상응하는 부하, 후배지도를 적절히 실시 | |

관리감독직과 전문기능직은 동등한 직능자격에 있는 한 처우상의 차이는 없다. 모든 수당도 동일하다. 즉 처우의 기준은 직능자격제이고 직위제도는 능력과 적성, 업무수행의 내용에 기초한 적절한 배치를 위한 시스템이라고 볼 수 있다. 따라서 관리감독직과 전문기능직의 직위도 고정적인 것은 아니라 상호전환이 가능하도록 되어 있다. 예컨대 SX로서 해외공장의 기술지도를 위해 파견된 기능원이 임무를 마치고 귀국하면 조장이라는 관리감독직에 부임하게 되는 경우가 그 대표적인 경우이다. 1991년 12말 현재 EX는 731명(반장급의 7.1%), SX는 267명(조장급의 6.2%), CX는 86명(공장급의 6.1%)인 것으로 나타나고 있다.

라. 기능계 인재육성 계획³⁾

전문기능습득제도와 전문기능직제의 신설을 토대로 도요타의 능력개발프로그램은 보다 체계화되어 운영되고 있다. 각 부서에서는 기능원이 입사하여 근로생애에 걸쳐 경력을 쌓아가는 과정 전반을 고려하여 기능습득을 위한 총체적인 계획을 작성한다. [그림 VII-5]는 조립공장에서의 기능원의 경력개발프로그램을 보여주고 있다.

기본적인 사고방식에서 흥미있는 것은 작업을 조립작업이라는 라인내 작업과 개선, 이상처치, 시작(試作) 등 라인외 작업으로 나누어 "작업의 습득, 기능향상을 통해 단계적으로 라인내 작업에서 벗어나도록 한다"는 점이다. 그것은 조립작업이라고 하는 단순작업에서 오는 단조로움을 지금까지와 같은 인간관계 재활동이나 현장감독자로의 승진만이 아니라 라인외 작업을 확대하는 것을 통해 극복할 수 있도록 배려하고 있다는 것을 의미한다.

이에 따르면 신입 기능원은 부서배치후 가장 단순한 라인내 조립작업을 담당하면서 반내 로테이

션을 통해 다양한 기능을 습득하고 동시에 초급 수준의 이상처리능력도 함께 습득하도록 한다. 입사후 6~7년, 직능자격 8급이 되면 班間 로테이션을 통해 조립외의 공정도 수행하도록 하여 단체 부품에 대한 개선능력 및 중급 수준의 이상처리능력을 함양한다. 입사후 13~14년, 직능자격 7A급이 되면 組間 로테이션을 통해 係內의 전반적인 공정에 대한 이해도를 높이고 기능수준을 보다 고도화한다. 이 단계에서 기능원은 반내의 대부분의 부품에 대한 개선능력과 능숙한 이상처리능력을 습득하게 된다.

작업로테이션을 기본으로 하는 이러한 기능습득과정을 거치는 동안 기능원 개개인은 전문기능습득제도를 통해 기능자격을 향상시킬 수 있으며 회사는 기능등급에 따른 훈련 및 연수기회를 제공한다. 이러한 훈련과정을 거쳐 전문지식과 기능을 습득한 기능원에 대해서는 개개의 능력 및 적성에 따라 관리감독직 혹은 전문기능직으로의 배치가 이루어진다.

[그림 Ⅵ-5] 조립공장에서의 경력개발계획

| 항 목 | | 기능 습득 | 기능 활용 | 사 고 방 식 |
|---------|---------------|--|----------------------------------|---|
| 라인 외 | 시 작(試作) | | 계획적으로 시작반에 로테이션 | 작업속에서 자신의 성장 을 실감할 수 있는 구조 (1) 組內로테이션을 기본 으로 일을 하면서 작 업의 폭과 깊이를 제 고한다. (2) 작업의 습속, 기능의 향상을 통해 단계적으 로 라인내 작업에서 분리되어 간다. |
| | 개 신 이 도 C | 반내(조립부품) | 반내(조립부품) | |
| | 이 상 처 리 이 도 C | 자공정(단체부품) | 반내(조립부품) | |
| 작업 | 이 상 처 리 이 도 C | 발견·판단 | 개별조작 | * 능력·적성을 판단 ↓ 관리감독직으로 전문기능직으로 (expert적) |
| | 일상질기 | 자공정 | 반내 | |
| 라인 내 작업 | 타 공정 | 반내 로테이션 | 반 → 반 → 반 → 조 → 조 → 조 계내 로테이션 | * 능력·적성을 판단 ↓ 관리감독직으로 전문기능직으로 (expert적) |
| | 조립라인 | 반내 로테이션 | 반 → 반 → 반 → 조 → 조 → 조 계내 로테이션 | |
| 근속년수 | | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 | | |
| 직능자격 | | 9C 9B 9A 8B 7B 7A(班) 60A(班) 50(組) | | |
| 연 수 | 전문기능습득제도 | C급 ————— B급 ————— A급 ————— S급 | | |
| | 전사 김세연수 | 입사(1년) (3년)(技術) (승격전·승격후연수) | | |
| | 직장 김세연수 | ←————— 공장전체로서의 선발연수 —————→ | | |
| QC서클활동 | | 회원 주제별 리더 시범 리더 | | |
| 국가기능인증 | | (기능표창) (가스솔집) (자동차정미사) (위험물취급) | | |
| 사내지배업무 | | T이상처리 A가스 E이크 | | |

주석 1) 勞働行政研究所, 『勞政時報』 제3059호, 1992. 6. 36~42쪽 참조.
 주석 2) 인사제도의 대폭적인 개편은 1990년 6월에 시작된 노사공동의 프로젝트 '매력있는 직장 만들기'의 일환으로 이루어졌고 이를 전담하기 위해 노사가 함께 참여하는 「기능계직장의 매력 향상위원회」가 발족되었다. 동 위원회의 활동은 그해에 종료되고 현재에는 「매력있는 기능계

직장만들기위원회」로 계승되었다.

주석 3) 野村正實. 『トヨタイズム-日本の生産システムの成熟と變容』, ミネルヴァ書房, 1993. 12. 186~188쪽 참조.

參考文獻

- 鎌山整充, 『21世紀志向の人事管理』, 白桃書房, 1992.
- 經濟企劃廳, 『勞動白書』, 大藏省, 1992.
- 高梨昌, 『變わる日本刑雇用』, 日本經濟新聞社, 1994.
- 雇用情報センター, 『複線型人事管理と賃金制度』, 雇用情報センター, 1991.
- 關東經營者協會人事・賃金委員會編, 『人事革新の具體策』, 日經連, 1993.
- 菊野一雄・平尾武久, 『雇用管理の新ビジョン』, 中央經濟社, 1989.
- 勞動省勞動基準局, 『多様化時代の人事・賃金管理』, 勞動基準調査會, 1991.
- 勞務行政研究所, 『勞政時報』, 1992~94.
- 勞務行政研究所編, 『新人事考課制度(勞政時報別冊)』, 勞務行政研究所, 1988.
- 武內崇夫, 『加點主義人事事例集』, 經營書院, 1993.
- 小池和男, 『仕事の經濟學』, 東洋經濟新報社, 1991.
- 神代和欣, 『日本の勞使關係』, 有斐閣, 1982.
- 安藤喜久雄・石川晃弘, 『日本的經營の轉機』, 有斐閣, 1980.
- 野村正實, 『トヨタイズム』, ミネルヴァ書房, 1993.
- 日本銀行調査統計局, 『わが國の雇用システムについて(日本銀行月報3月號掲載豫定論文)』, 1994.
- 竹內裕, 『職能資格人事制度』, 同文館, 1989.
- 佐野陽子, 『企業内勞動市場』, 有斐閣, 1990.
- 竹村之宏, 『日本型人事管理の戰略』, マネジメント社, 1993.