

# 일본 임금제도의 변화 : 연공임금은 어떻게 변화하고 있는가?

橋元秀一 (일본 고쿠가쿠인대학교 경제학부 교수)

최근 일본의 대기업에서 임금제도 개혁이 추진되고 있다. 이것은 1960년대 후반부터 1970년대에 걸쳐 광범위하게 '능력주의'가 도입된 이후 거의 30년 만에 나타나고 있는 움직임이며, '성과주의'로의 제도 개혁으로 일컬어지고 있다. 그러나 이 움직임을 실적중심주의로 이해하는 것은 잘못이다. 이 글에서는 임금개혁의 배경과 특징을 소개하겠다. 또 이와 더불어 일본의 특징으로 회자되어 온 '연공임금'을 어떻게 볼 것이며, 어떠한 변화가 생기게 될 것인지, 그리고 이번 임금개혁의 의미와 성격은 무엇인지를 검토해 본다.

## ■ 임금개혁의 배경과 '年功 功' 임금

임금개혁이 추진되어 온 배경에는 크게 두 가지 이유가 있다.

### 장기화되는 불황과 침체되는 기업실적, 과잉고용

하나는 장기화되는 경기불황하에서 기업이 실적 악화에 직면해 왔다는 점이다. 1990년대 초반 거품경제 붕괴 이후 일본경제는 부실채권 처리에 어려움을 겪었고, 사상 유례 없는 장기불황에 허덕이고 있다. 디지털카메라와 DVD, 액정TV 같은 디지털제품이 붐을 이루면서 한때 호조로 전환하는 듯했던 가전산업도 부진을 보이고 있으며, 비교적 호조를 나타내고 있는 자동차산업도 일본 국내 판매

는 침체상태에 놓여 있다. 장기화되는 불황 속에서 기업은 경쟁력을 상실한 제품 분야의 구조조정을 통해 사업구조 재편을 추진하는 등 실적회복과 새로운 전략·방침 수립이 불가피했다. 특히 거품경제 시기에 팽창한 설비, 고용, 채무의 3대 과잉에 대한 삭감이 중요한 과제로 여겨져 왔다.

고용에 관해 살펴보면, 신규 대졸자 채용이 대폭 감소했을 뿐 아니라 중장년층 종업원의 해고가 단행되어, 고도 경제성장 이래 과거 50년 동안 사상 유례가 없었던 완전실업률 5.4%(2004년은 4.7%)라는 사태까지 벌어졌다. 중앙은행인 일본은행의 '전국기업 단기경제관측조사'에 따르면 고용인원에 대해 과잉이라고 생각하는 기업 비율에서 부족하다고 생각하는 기업 비율을 뺀 과부족 판단지수(DI)는 1993년부터 높아져 자본금 2,000만 엔 이상의 기업에서 1999년 1/4분기에 22까지 상승했으며, 2002년 동기에는 19로 약간 하락했고, 2004년 동기가 되어서야 겨우 8로 줄어들었다가 2004년 4/4분기 이후에야 -1~0이 되었다. 자본금 10억 엔 이상인 대기업의 경우에는 1993년 1/4분기에 2에서 94년 동기에 22로 나타나 과잉고용에 대한 인식이 급격히 커졌으며, 1999년 2/4분기에는 27로 더욱 높은 수치를 보였다. 2002년 1/4분기에도 22로 여전히 높았으며, 2004년 동기에 13으로 떨어졌다가 2005년 들어 겨우 과잉고용에 대한 의식이 해소되었다(DI=0). 여기서 나타나는 바와 같이 1990년대 중반부터 최근까지 장기간에 걸쳐 과잉고용에 허덕이고 있었던 것이다.

## 베이비붐 세대의 존재와 고연령화

거품 붕괴로 인해 발생한 임금개혁의 배경에는 종업원의 연령구성 편중과 고연령화라는 또 다른 이유가 있다. 일본에는 1947~49년에 출생한 베이비붐 세대로 불리는 종업원이 다수 존재한다. 그들의 대부분은 일본의 최대 호경기인 급격한 경제성장을 보인 1960년대 중반~70년대 초에 고용되어, 일본의 경제발전을 현장에서 지탱했으며, 최근에는 감독직이나 관리직으로서 기업을 이끌어 오고 있다. 그들의 존재로 상징되는 일본기업에 있어서 이러한 고연령화에 따른 연령구성의 편중은 인건비에 대한 커다란 압박으로 작용해 기업을 고전하게 만들었다.

이러한 왜곡된 종업원 연령구성은 문제로 인식되고는 있었으나, 기업실적이 호조를 보인 1990년대 초까지는 해결해야 할 심각한 과제로 받아들여지지 않았다. 오히려 근속을 계속하면서 높은 직무

능력을 발휘하고 그에 따라 고임금을 받게 되는 구조는 일본기업의 강점으로까지 간주되어 왔는데, 이것이 이른바 ‘연공임금’이다.

## 일본의 임금의 특징은 ‘年功’이 아니라 ‘年과 功’

일본의 임금에 대해 근속연수와 더불어 올라가는 연공서열 임금으로 이해하는 것은 절반은 맞지만, 절반은 틀리다. 왜냐하면 정기승급제도에 따라 근속을 계속하면 매년 임금이 상승하는 제도이기 때문에 ‘근속과 더불어 올라간다’고 보는 것은 옳바르다. 그러나 연공서열, 즉 ‘근속이 긴 사람일수록 임금이 높다’고 할 수 없다. 실제 승급액은 매년 인사고과에 의해 결정되고 있으며, 평가가 낮아 승급액이 적은 선배의 임금을 좋은 평가를 받은 후배가 높은 승급액을 획득함으로써 충분히 추월할 수 있다. 일본기업은 1960년대 후반~1970년대에 걸쳐, 즉 베이비붐 세대의 등장과 더불어 연령이나 근속연수의 영향력이 큰 임금제도를 ‘능력주의’ 임금으로 개혁해 왔다. 종업원을 고졸 기능직과 대졸 사무·기술직으로 양분하였고, 각각 직무능력 단계에 따라 5~7단계로 구분하는 직능자격제도에 기초해 쳐우하기로 한 것이다. 임금은 근속과 더불어 반드시 상승하는 최저승급분을 포함하면서도 직무능력과 직무, 실적에 따라 승급하는 직능급을 중심으로 하는 제도로 바뀌었다. 따라서 이런 임금제도하에서는 선후배 간의 역전이 충분히 있을 수 있었다. 즉 근속연수가 긴 것만을 평가하는 ‘年功’ 임금제도가 아니라, 근속의 길이와 기업에 대한 공헌도 양쪽을 평가하는 ‘年과 功’의 임금제도였고, ‘年’과 ‘功’을 연결하는 것으로서 직무능력의 수준을 중시한다는 점이 특징이었다. 근속을 계속하면서 높은 직무능력을 기르고, 이를 발휘하여 높은 실적을 내도록 하는 구조가 제대로 기능하는 한 일본의 임금은 ‘年功 임금’인 동시에 ‘능력주의’ 임금이며, 또한 좋은 실적을 낼 수 있는 임금제도였다. 결과적으로 이런 임금제도가 운용되면서 근속연수에 따라 더 나은 처우를 받는 경향이 확산되어 근속연수가 긴 베이비붐 세대의 중장년층의 인건비가 상승하게 되었다. 위에서 살펴본 기업의 고용인원 과잉의식이 가장 강했던 1999년에 베이비붐 세대는 50~52세였다.

## ■ 임금개혁의 움직임과 '성과주의' 의 수정

실적 침체에서 벗어나 고비용 구조의 원인인 인건비 삭감을 도모하고, 오늘날 같은 경쟁이 심화되는 환경에서 새로운 경영전략과 방침을 추진할 수 있는 인사관리제도로 개혁하는 것, 바로 이것이 거품 붕괴 이후 많은 일본기업들이 추구해 온 것이다. 그렇게 해서 부상한 것이 '성과주의'다. 앞서 언급한 근속연수-직무능력-실적의 연쇄고리는 이미 유효하지 않은 것으로 판단되었기 때문이다. 근속연수도 능력도 아닌, 실적 그 자체에 입각한 처우, 다시 말하면 가급적 결과로 드러나는 성과에 따라 처우하는 제도로 개혁이 추진되기에 이르렀다. 그러나 그 과정에서 '성과주의'의 실태를 크게 좌우하는 변화가 생긴다. 그것은 다름 아닌 '성과주의'에 대한 비판이 거세짐으로써 '일본식 성과주의'라고 할 수 있는 형태로 수정, 정비되는 것이다.

### 관리직에 대한 연봉제 도입

우선 처음 나타난 것은 관리직을 대상으로 한 연봉제 도입이었다. 이것은 과장급 이상인 자의 임금을 대상으로 실적에 따라 연간 임금을 결정하는 제도로서, 실적이 오르지 않으면 임금도 오르지 않는다는 원칙에 근거하여 처우하는 임금제도의 상징이 되었다. 과장급 이상이란 직위가 과장 이상인 자뿐만 아니라, 직능자격제도의 체계에 있어서 과장직과 동등 이상인 자를 포함하는 것이며, 이러한 이유로 인해 과장급 이상인 자의 숫자가 많아졌다. 그 때문에 근속과 더불어 임금이 상승하는 구조를 바꾸지 않으면 인건비 부담이 점점 더 커지게 될 것은 불가피했다. 그래서 매년 승급하는 부분을 폐지하고, 어디까지나 실적에 따라 변동하는 임금으로 바꾸려는 목적에서 연봉제가 도입되었다. 근속연수, 직무능력, 직위(役職), 실적(성과)과 임금의 대응관계에 부정합(不整合)이 발생했고, 이러한 상황에 대해 실적 우수자와 젊은층이 불만을 갖게 되자 실적에 따른 구조로 바꿈으로써 해결하고자 한 의도가 있었다고 볼 수 있을 것이다.

관리직에 대한 연봉제는 1992년에 Honda, 1993년에 NEC가 도입하는 등 주목을 모았다. 노동성 '임금 및 근로시간제도 등에 관한 종합조사보고'에 따르면 종업원 1,000인 이상의 대기업에서 1994년

7.9%의 기업에서 실시되었으나, 1996년에는 15.9%로 두 배로 증가하여, '성과주의'가 급속히 확산되는 양상을 보였다. 그러나 어떤 것을 '실적' 혹은 '성과'로 볼 것인지, 그것을 어떻게 계량화할 것인지. 이러한 근본적이고 중요한 문제에 대한 해답을 요구 받게 된다.

## A사의 경험이 주는 교훈

대형 가전업체인 A사는 한 발 앞서 '성과주의' 인사제도를 도입한 기업으로 알려져 있다. 이미 1994년에 목표관리평가제도를 도입하였고, 1998년에는 직능자격 구분을 폐지하고 직책 내지 직무에 기초한 등급제도로 변경했다. 직능 계통별로 설정되어 있던 임금 비율을 일원화하여, 업무 목표의 난이도에 따른 처우에서 '성과'의 달성 정도에 따라 처우하는 임금제도로 개정했다. 이러한 움직임은 '성과주의'를 적극적으로 도입해 온 선진 사례로서 많은 주목을 받아 왔다.

그러나 A사의 '성과중시형' 인사처우제도는 심각한 문제가 드러나 2001년에 커다란 수정이 불가피하게 되었다. '성과의 달성 정도'를 중시하는 평가를 함으로써 ① 달성하기 쉬운 목표를 설정하는 경향 ② 자신의 업무목표 이외에 대한 무관심 ③ 자신의 목표 달성 이상의 노력을 하지 않는 경향이 나타나게 되었다. 이를테면 스스로의 능력을 가능한 계속적으로 높여 발휘하려는 욕구와 직장이나 혹은 집단 차원의 업무 달성에 적극적으로 관여하는 의욕이 저하되어, 개인 차원이나 직장 차원, 나아가 기업 전체적으로도 종업원의 의욕을 불러일으킴으로써 높은 '성과'를 거둬 기업실적 향상을 도모하고자 한 목적에 차질을 초래하게 된 것이다.

이 때문에 개별 업무 목표로서 적극적인 목표를 설정하도록 하고, 그 목표를 달성하지 못하더라도 업무수행 프로세스를 평가하게 됨으로써 실패를 두려워하지 않고 의욕적으로 몰두할 수 있게 되었다. 또 개별 업무 목표뿐만 아니라 행동양식·행동규범·능력개발, 나아가 개별 목표 이외의 성과나 전사적인 목표에 대한 활동도 평가하도록 수정하게 되었다. 이것은 기지(既知)의 개별 업무·직무의 범위를 초월하여 폭넓게 목표를 설정하고, 더구나 행동 결과에 그치지 않고 행동 과정과 능력개발을 포함해 평가함으로써 지속적인 능력향상과 능력 발휘를 이끌어내고, 집단적인 업무 수행까지도 원활하게 하고자 하는 것이었다.

A사의 사례가 의미하는 바는 무엇인가? 당초 구상된 ‘성과중시형’ 인사제도란 개인 실적을 중심으로 한 평가에 따라 임금을 결정하는 것이었다. 이 제도는 개인 목표달성에는 효과를 발휘한다 해도 일이라는 것이 그저 개인 목표를 달성하면 그만이라는 점을 확인시켰다. 개인목표 이외에 집단적인 목표에 대한 관여나 보다 높은 능력의 형성과 발휘를 지속적으로 추구하는 것이 일상적인 업무에 있어서도 중요하다는 사실을 자각하게 된 것이다. 그 결과 개인의 성과와 실적 중심의 평가에 입각한 임금결정방식이 대폭 수정되었다. 개인 목표의 달성 정도와 함께 행동 과정과 능력개발, 집단 속에서의 역할과 공헌 같은 종래의 ‘능력’이라는 표현에 포함되어 온 것이 필수불가결한 평가요소라는 사실을 재인식하기에 이르렀다. 이렇게 수정된 제도는 ‘성과주의’라고 부르면서도 한편으로 원래 ‘능력주의’로 구상되어 온 내용에 크게 근접했다. 즉 ‘성과주의’를 추구하면서 실제로는 현재의 환경조건에 맞는 ‘능력주의’ 임금제도의 정비를 도모하는 결과를 가져온 것이다.

## ■ 임금개혁의 핵심

A사의 사례가 보여준 것은 ‘성과주의’가 처음 도입되던 초기부터 우려되었던 것이며, 적지 않은 비판도 있었다. ‘성과주의’를 강조하는 것은 인건비 삭감을 도모하려는 데 불과하다는 것과 성과나 실적을 과도하게 중시하는 것은 일본기업의 강점을 지탱해 온 풍토와 구조를 파괴할 수 있다는 견해가 비판의 주요내용이다. A사를 비롯한 ‘성과주의’ 도입의 선행 사례에서의 실패와 문제점이 알려지면서 개인의 성과와 실적을 중시하는 ‘성과주의’가 가진 결함이 널리 인식되기에 이르렀다. 또한 임금제도 개정을 위한 노사 협의·교섭을 통해 이러한 문제점이 수정되면서 임금제도 개혁이 추진되었다. 이렇게 해서 1990년대 후반 이후에 확산된 임금제도는 시행 당사자가 ‘성과주의’라고 부르고 있어도 실제로는 도입 초기와는 다른 내용의 ‘성과주의’로 확립된 것이다.

이러한 경위를 거쳐 확산된 임금개혁이었기 때문에 ‘성과주의’임금으로 불리기는 하지만 그 구체적인 내용은 각양각색이다. 그런 의미에서 임금제도가 확산되었고, 다채로워졌다고 할 수 있을 것이다. ‘실적’이나 ‘성과’를 무엇이라고 생각하는지, 그것을 창출하는 데 있어서 근속이나 직무능력, 나아가 집단과의 관계 등을 어떻게 보는지에 따라서도 제도 설계가 달라지기 때문이다. 그러나 몇 가지 공

통된 경향도 나타난다. 그것을 작금의 임금개혁의 핵심이라고 한다면 다음 4가지를 들 수 있을 것이다.

## 직능자격제도의 통합

직무 내용의 급속한 변화, 기능직과 사무·기술직 간 분업의 변화, 나아가 사무·기술직 비율 증대 등을 배경으로 직능자격제도가 개정되어 통합이 진행되었다. 개정에는 ‘직무능력’ 기준에서 ‘직무’ 내지 ‘역할’ 기준으로 변경해 직무등급제도 또는 역할등급제도로 개정하는 경우도 있었지만, 그런 경우에도 구분의 통합이 이루어졌다. 또 기능직과 사무·기술직의 구분을 폐지하는 경우도 있다. 일반 종업원은 3~5구분, 관리직은 2구분 정도로 통합하고 있다. 또 격하(格下)도 있을 수 있는 제도로 되어 있지만 실제로는 예외적이다. 이러한 통합에 따라 가급적 직무와 성과에 기초해 평가가 용이하도록 하고, 그에 따라 격차가 벌어지기 쉽게 만드는 목적이 있다. 종래와 같이 직무능력 단계를 승격시켜 나감에 따라 처우가 결정되는 경우에는 근속연수 등 속인적인 요소에 끌려다니기 쉬웠다는 점에 대한 배려도 있다. 이렇게 해서 속인적인 기준보다 직무·역할 기준을 중시하는 경향이 나타났다.

## 평가에 있어서 성과와 실적의 비중 강화, 능력도 중시

일반 종업원의 경우를 살펴보면, 임금을 결정하는 평가요소로서는 여전히 직무수행능력이 중심이지만, 성과와 실적의 비중도 중시되고 있다. 직무수행능력의 경우에도 발휘된 능력이나 행동특성 같은 보다 구체적이고 현재화된 능력으로서 평가하는 경향이 강해졌지만, 결과뿐 아니라 행동 과정까지 중시하게 되었다. 예를 들어 보면 어떤 기업은 종업원의 평가를 “업무를 통한 가치창조”의 크기로 보아 ‘능력·행동과정·성과’의 3요소로 판단한다고 한다. 또 어떤 기업은 ‘역할 기준에 의한 부가가치 공헌도에 따라 처우’하기 위해 ‘개인실적(output) 및 발휘능력·태도의욕(과정)을 성과로 파악하여, 개인 실적은 일시금의 평가분에 반영시키고, 발휘능력·태도의욕은 월급에 있어서 과정 평가급의 승급·강급(降給)에 반영’시키고 있다. 이러한 평가요소의 정비는 종업원의 의욕과 능력을 최대한 이끌어내 성과로 연결시키려는 것이며, 이것은 바로 과거의 ‘능력주의 관리’가 목표로 했던

것이다.

## 자동승급의 폐지 또는 압축과 임금의 한계점

이상과 같은 임금결정방식을 취하게 되면서 정기승급제도에 따른 최저 승급액의 보장, 또는 자동 승급분의 폐지와 압축이 이루어졌다. 압축이란 자동승급 대상을 45세 이하의 일정 연령까지로 제한하는 것이다. 따라서 적어도 중장년층 종업원은 보다 높은 능력을 발휘하고 성과를 거두지 못하면 승급이 되지 않는다. 자격 등급별로 최고와 최저를 설정한 범위급이기 때문에 장기간 동일 등급에 머물렀을 경우 한계점이 생기게 된다. 이 경우 근속을 계속하더라도 임금은 상승하지 않는다. 또 평가가 낮으면 임금이 하락할 수도 있지만, 실제로는 예외적인 경우로 여겨지고 있다.

## 인사고과제도와 목표관리제도의 정비·개선

자동승급분이 폐지·압축됨으로써 인사고과의 역할이 종래보다 훨씬 중요한 의미를 갖게 되었다. 공정한 인사고과를 실시하기 위해 고과담당자 훈련에 나서고, 고과 결과를 본인에게 피드백하여 인재양성과 성과 달성에 활용하는 등 인사고과제도, 나아가 목표관리제도의 정비와 개선이 추진되고 있다.

## ■ 일본식 성과주의와 능력주의

이상의 사실에서 알 수 있듯이 최근에 이뤄진 '성과주의' 임금으로의 개혁은 성과 및 실적주의의 도입은 아니다. 개혁 내용에 입각해서 살펴보면, 약 30년 전에 지향한 '능력주의'를 오늘날의 상황에 맞추어 개선하여 보다 철저히 지켜 나가고자 하는 것이라고 할 수 있을 것이다. 1969년 일본경영자단체연맹(日經連)이 제창한 '능력주의관리'는 학력, 근속·경험연수에 따른 '잠재능력'이 아니라 '실적으로서 현재화'된 '현재 능력'을 중심으로 한 처우를 주장하고, '능력과 직무' 또는 '능력과 실적'에 기초한 관리제도를 지향하고 있었기 때문이다. 그러나 앞서 언급한 바와 같이 그 제도운용의



결과를 앞에 두고, 일본기업은 '성과주의'로 일컫는 임금개혁을 추진했다. 이것은 오늘날 정비해야 할 '능력주의'의 과제에 대해 일본식 '성과주의'를 모색함으로써 대응하려 했음을 의미한다.

이렇게 하여 일본의 임금은 자동승급분의 폐지·압축이 진행됨으로써 점점 더 '연공'과는 멀어지게 되었다. 그러나 '성과주의'라고 하면서도 근속과 더불어 능력 향상을 도모하고 성과를 창출하는 프로세스를 고집하는 한, 계속해서 '年과 功'의 임금이라고 할 수 있다. 그 성패는 '年'과 '功'을 연결하는 능력 양성의 방식에 크게 좌우된다. 그런 의미에서는 베이비붐 세대가 정년을 맞이하는 2007년 이후 각 기업에서 실시된 임금개혁의 적합성 여부가 다시금 도마 위에 오르게 될 것이다. **KLI**