

일본의 임금제도 개혁

이시다 미쓰오 (石田光男) (일본 도시사대학교 사회학부 교수)

■ 목적 및 과제

현재 한국은 60세 정년제가 법제화됨에 따라 개별 기업의 임금제도를 어떻게 개혁해나갈 것인가라는 과제에 직면해 있다. 물론 필자가 이 문제에 대해 정확한 답을 내릴 수는 없겠지만, 한국의 노사 당사자들이 참고할 수 있도록 일본의 임금제도 개혁에 관한 내용을 알기 쉽게 소개하는 일은 가능할 것이다. 이것이 바로 본고의 집필 목적이다.

이러한 목적을 달성하기 위해서는 우선 일본의 임금제도가 한국의 임금제도와 마찬가지로 연공제이라는 점을 염두에 두고, 일본이 정년연장에 따른 인건비의 증대를 어떻게 막을 수 있었는지에 대해 살펴볼 필요가 있다. 본고에서는 일본 임금제도 개혁의 역사적 흐름을 간단히 살펴봄으로써 일본이 어떻게 이 문제를 해결했는지에 대해 설명하도록 하겠다. 임금제도가 만들어지고 정착되어 가는 과정을 보면 그 시대 노사 간의 투쟁 및 그 결과를 알 수 있기 때문이다.

본고의 구성은 다음과 같다. 우선 일본 임금제도의 특징 및 개혁의 역사에 대해 간단히 설명한 후에 2000년대 이후 역할급이 중추적 제도가 되었다는 점을 다룰 것이다. 이와 관련된 개념으로 연공급, 직능급, 역할급, 직무급에 대해 각각의 차이를 설명하고, 이들을 일본에서는 어떻게 구별해 사용했는지에 대해서도 알아볼 예정이다. 마지막으로 종업원 처우의 전체상에 대해 살펴보도록 한다.

■ 일본 임금제도의 특징 및 변천과정

일반적으로 임금은 무엇을 기준으로 삼느냐에 따라 크게 인적 기준 임금과 직무 기준 임금, 이 두 가지로 나뉜다. 일본의 임금제도를 이해하기 위해서는 우선, 일본에서는 인적 기준, 즉 사람을 기준으로 임금이 결정된다는 사실을 알아야 한다. 이와 함께 인적 기준 임금이 사람을 기준으로 하면서 역사적으로는 어떻게 변해왔는지를 살펴볼 필요가 있다.

오해가 없도록 하기 위해 본고에서는 경영조직 내부에서 경영층이 아닌 일반사원들의 임금을 주된 대상으로 삼고 있다는 점을 밝혀두는 바이다. 경영층의 임금은 국가별로 성격이 크게 다르지 않으며 간단히 유형화할 수 없기 때문이다. 다만 일본에서는 일반사원이나 감독직 및 경영직 임금을 하나의 체계로 나타내는 인사관리가 일반적이기 때문에 본문에서 소개하는 임금표는 이들을 모두 포함하고 있다.

국제비교

일본의 임금이 인적 기준에 따른다는 점을 제대로 이해하기 위해서는 다른 나라의 임금표를 살펴보는 것도 한 가지 방법이라고 할 수 있다. 예를 들어 1987년 당시 영국 재규어 자동차 조립공장의 임금표는 <표 1>과 같다(石田, 1990).

일본에서는 이렇게 단순한 임금표는 있을 수 없다(예를 들어, 토요타의 임금표의 경우 그것만으로도 여러 장이 소요되기 때문에 지면 관계상 본고에서는 생략할 수밖에 없다). 아마 한국에도 이렇게 단순한 임금표는 존재하지 않을 것이다.

<표 1>과 같은 영국의 임금은 이런 종류의 일을 할 경우에는 2등급, 저런 종류의 일을 할 경우에는 3등급이라는 식으로 정해지는, 이른바 직무 기준 임금이다. 게다가 동일한 등급의 일을 하는 경우라면 개개인의 업무성과는 임금에 반영되지 않는다. 다시 말해 인사고과도 존재하지 않는다는 말이다.

한편 일본의 임금이 복잡한 이유는 나이, 근속연수, 학력, 업무능력 등 일을 하는 사람의 속성을

〈표 1〉 영국 재규어 자동차 조립공장의 임금표 (1987년)

(단위 : 파운드)

등급	임금액 / 주	
1	184.25	숙련공(craftsman)
2	172.95	반숙련공
3	170.50	반숙련공
4	160.45	반숙련공
5	150.20	비숙련공

기준으로 삼고 업무능력에 대한 평가인 인사고과를 임금 결정의 필수요소로 보기 때문이다.

이러한 차이가 발생하는 원인이 무엇인지 알아보기 위해서는 보다 깊이 있는 연구가 필요하기 때문에 여기서는 논하지 않겠다. 왜 다른지를 묻기보다는 다르다는 사실 그 자체에 대해 깊이 생각해 보는 것이 훨씬 더 중요하다. 이러한 차이를 제대로 이해한 임금론은 드물기 때문이다.

역사적 흐름

일본의 임금이 인적 기준임이 분명해진 것은 1930년대 이후부터이다. 메이지유신(1868년) 이후 수십 년간은 노동자의 기업 간 이동이 잦았으며, 당시 노동자의 임금은 직무 기준에 가까웠다(Gordon, 1985). 기능훈련이 도제식(외부의 스승 밑에서 훈련)에서 기업 내 훈련으로 이행하면서 임금은 기업 내 결정규칙을 따르게 되었고 그 규칙은 인적 기준이라는 성격을 강하게 띠게 되었다.

문제는 제2차 세계대전 이후의 전개이다. 이는 다음과 같이 크게 세 시기로 구분할 수 있다.

- ① 1945년부터 1960년대 말
- ② 1960년대 말부터 1990년대 말
- ③ 1990년대 말부터 현재

이 세 시기의 공통되는 특징은 첫째, 모두 연공임금이라는 점이다. 연공임금이라는 용어는 그 뜻을 분명히 해둘 필요가 있는데, 일반적으로는 연령이 높아지고 근속연수가 늘어남에 따라 임금도 증가한다는 정도의 의미로 사용되지만, 정확하게는 매년 정기승급이 기본급 인상과 별도로 존재한다는 뜻이다. 기본급 인상은 개개인의 전년도 말 3월 임금액을 기준으로 이루어지는데, 예를 들면 기본급이 5% 인상이라면 3월 임금액에 5%를 곱하는 식이다. 전년도 임금이 개인차가 존재하지 않는 일률적 임금액이었다면 기본급 인상을 몇 번 실시하든 관계없이 연령별 임금곡선은 수평으로 직선을 유지한다. 정기승급이 존재하기 때문에 임금곡선이 연령별로 곡선을 그리게 되는 것이다.

둘째, 일본의 임금제도 개혁 문제의 초점은 기본급 인상과 구별되는 정기승급(昇給)의 개혁이었다. 구체적으로 말하자면 승급표를 어떻게 개혁할 것인가라는 문제이다. 사원 전체(본고에서는 주로 비관리직을 의미)를 대상으로 하는 승급표에는 ① 사원등급과 ② 사원등급별 승급금액을 표시해야 하며, 이러한 승급표를 뒷받침하기 위해 ③ 개개인의 사원등급을 결정(승격)하고 등급에 따라 개별적으로 (금액에 차이가 있는) 승급금액을 결정하는 인사고과 규칙을 마련할 필요가 있다.

이러한 내용을 전제로 앞서 말한 세 시기의 승급표 모델을 각각 예로 들어 설명하도록 하겠다. 이 중 제3기(1990년대 말~현재)에 대해서는 다음 절(성과주의 시대)에서 논하기로 한다.

제1기 : 1945년부터 1960년대 말(혼란과 모색의 시기)

이 시기는 격동의 시기라고 할 수 있는데, 크게 전반기(1945년에서 1950년대 중반)와 후반기(1950년대 중반부터 1960년대 말)로 구분된다.

전반기의 특징은 전쟁 전부터 이어져온 사무직원(職員)과 공장직원(工員)의 구별(차별)이 여전히 남아 있었다는 점, 그래서 사무직원과 공장직원의 승급표가 따로 존재했다는 점이다. 공장직원의 승급표 모델은 <표 2>와 같다. 아직 공장직원을 등급별로 구분하는 원리가 확립되지 않아 단순히 전년도 일급액(日給額) 수준을 가지고 승급액을 구분하는 단계였으며, 승급액은 인사고과를 실시하지 않고 일급 구역(zone)에 따라 일률적으로 적용했다. 그러나 (가) 근속연수

〈표 2〉 승급표 (제1기 전반기)

임금 구역(zone)	승급액 / 월
80엔 이상	5엔
65~80엔 미만	4엔
65엔 미만	3엔

〈표 3〉 승급표 (제1기 후반기)

사원등급 / 월	승급액 / 월
과장 8,000엔	200 ~ 220엔
계장 6,500엔	150 ~ 165엔
사원1급 4,800엔	80 ~ 88엔
사원2급 3,900엔	70 ~ 75엔
사원3급 3,300엔	62 ~ 65엔

가 긴 공장직원은 이러한 정기승급을 적용받는 횟수가 많고, (나) 전년도에 높은 임금을 받았던 공장직원은 승급액도 높아진다는 점에서 임금은 연공적 성격을 띠게 된다. 전후 일본의 연공적 임금의 시초라고 볼 수 있는 승급표인 것이다.

후반기에 들어서는 <표 3>과 같이 사무직원과 공장직원의 구별(차별)이 없어지고 전 사원이 하나의 표를 사용하게 된다. 관리직은 직위(과장이나 계장 등과 같은 직책)에 따라 사원등급이 나뉘고, 사원은 등급구분에 따라 사원등급이 나뉘었다. 또 업무능률을 높이기 위해 승급액에 차등을 두었는데 이 부분에서 인사고과를 반영했다. 이것은 매우 큰 변화라고 할 수 있다. 그러나 사원등급은 각 등급 간 기준이 분명하지 않았기 때문에 실제로는 종전의 임금수준을 근거로 구분하는 경우가 많았다. 사원등급의 기준이 애매했다는 것은 인사고과의 기준 역시 마찬가지로 분명하지 않았다는 것을 의미한다.

제2기 : 1960년대 말부터 1990년대 말 (능력주의시대)

이 시기의 임금은 <표 4>와 같이 정비된다(楠田 · 平井, 1986).

〈표 4〉 직능급의 체계

직능등급	이론모델연수(년)	하한 ~ (승급) ~ 상한(엔)
M-9	-	217,200 ~ (4,700) ~ 273,600
8	6	169,000 ~ (4,700) ~ 225,400
7	5	125,500 ~ (4,700) ~ 172,500
S-6	5	85,900 ~ (4,100) ~ 126,900
5	4	64,700 ~ (3,500) ~ 92,700
4	3	50,300 ~ (3,000) ~ 68,300
J-3	3	37,400 ~ (2,500) ~ 52,400
2	2	29,800 ~ (2,000) ~ 37,800
1	2	23,000 ~ (1,600) ~ 29,400

요점은 다음과 같다. 첫째, 임금의 이념에 관한 점이다. 앞서 살펴본 제1기의 연공적 임금에는 서구 선진국의 임금체계에 나타나는 합리성이 결여되었기 때문에 연공임금을 ‘근대화’하기 위해서는 직무급으로 바꾸어야 한다는 개혁 논의가 대두되었다. 제1기 후반기에 해당하는 1955년에서 1960년대 전반의 일이다. 그러나 실제로는 많은 어려움이 따랐기 때문에 제대로 정착되지 못했다. 마흔 다섯인 사람에게 당신 임금은 높는데 직무등급은 낮으니 앞으로는 임금을 내리겠다는 이야기가 그렇게 쉽게 통할 리 없었던 것이다. 이러한 실패 경험을 통해 1945년 이전부터 존재했던 신분적 자격제도(사람을 기준으로 한 학력별 자격제도)를 전후에 수정해 관리직이 아닌 일반직에도 등급을 적용한 승급표를 작성하고 여기에 인사고과를 반영하는 것이 현실적이라는 의견이 나오게 되었다. <표 3>의 승급표(제1기 후반기)가 그 결과이다. 그러나 이것은 어디까지나 응급조치에 지나지 않았으며, 장기고용이나 유연한 직무배치 등과 같은 ‘일본의 강점’을 최대한 잘 살린 임금제도를 만들기 위해서는 사람을 기준으로 하되, 지금

까지처럼 연령이나 근속연수만 고려하는 것이 아니라 각자의 '직무수행능력'을 더 많이 반영한 새로운 기준으로 바꾸어야 한다는 목소리가 높아졌다. 이른바 '능력주의' 이념이 등장하게 된 것이다(日本經營者団体連盟, 1969).

둘째, '능력주의' 이념에 입각한 사원등급은 당연히 '직무수행능력'에 따른 등급구분 형식을 취하게 된다. 이것을 '직능등급'이라고 한다. <표 4>의 J-1에서 M-9까지에 해당하는 총 9개 등급이 바로 이 직능등급이다.

셋째, 임금액을 결정하기 위해 각 직능등급별로 초호임금(初号賃金)(하한)과 상한임금이 존재하는 범위급을 설정했다. 이 범위급 안에서 매년 인사고과에 기초해 이루어지는 정기승급을 통해 승급을 거듭하게 된다. 이러한 승급표 모델이 <표 5>이다. 이러한 임금을 '직능급'이라고 한다.

<표 5> 직능급의 승급표

(단위 : 엔)

RANK \ 급	S	A	B	C	D
M-9	5,700	5,200	4,700	4,200	3,700
8	5,700	5,200	4,700	4,200	3,700
7	5,700	5,200	4,700	4,200	3,700
S-6	5,100	4,600	4,100	3,600	3,100
5	4,300	3,900	3,500	3,100	2,700
4	3,600	3,300	3,000	2,700	2,400
J-3	3,100	2,800	2,500	2,200	1,900
2	2,400	2,200	2,000	1,800	1,600
1	2,000	1,800	1,600	1,400	1,200

넷째, 인사고과의 제도화가 진행되었다. 이에 따라 '직무수행능력'에 대한 평가인 '능력고과'가 정기승급금액과 승격에 반영되었고, 보다 단기적인 '업적고과'가 연 2회 지급되는 상여의 개인차에 반영되게 되었다. 또 이들 인사고과에 목표면접절차를 두는 기업도 늘었다.

다섯째, 60세 정년제와의 관계이다. 일본에서는 1994년에 60세 정년제가 의무화되기 전인, 1986년에 60세 정년제 보급에 관한 법률이 시행되었다. 의무화 전인 1986년 전후에 기업의 노사가 어떻게 대처했는지가 중요하다.

- ① ‘직능급’이라고는 해도 등급 상승(승격)을 위해서는 근속연수를 쌓을 필요가 있었고(표 4의 이론모델연수 참조), 동일등급 내에 정기승급이 존재했기 때문에 임금의 연령별 곡선은 여전히 연령이 높아질수록 임금이 상승하는 연공곡선을 그렸다. 다만 우수한 사원과 그렇지 않은 사원의 개인별 임금차가 제1기에 비해 발생하기 쉬워졌을 뿐이다.
- ② 임시방편으로 종래의 정년연령인 55세가 되면 기계적으로 기본급의 15~20%를 삭감하고(이후 60세까지는 이 연령층만을 대상으로 하는 승급표를 별도로 작성하는 것을 포함), 관리직에는 55세가 되면 직무를 해임하는 관리직 정년제를 도입하며, 직능급과 연령급을 함께 사용하는 기업은 연령급의 피크연령을 50세로 바꾸고 이후로는 연령이 높아질수록 연령급을 줄이는 등의 조치가 취해졌다.¹⁾
- ③ 이러한 기계적인 처리가 노사 간 합의를 거쳐 이루어지게 된 배경을 보면, 대기업의 경우 55세 정년에 따라 연금지급 개시연령인 60세까지의 임금수입을 확보하기 위해 회사 측에서 관계 회사로 취업을 알선해주던 관행이 존재했으며 관계 회사에서의 임금수준이 이전 회사에서 받았던 임금의 80% 정도였다면 이러한 기계적인 삭감도 어느 정도 납득할 수 있는 수준이었던 것이다.

■ 제3기 : 성과주의 시대

1990년을 전후해 일본의 거품경제가 붕괴한 이후, 연공적 성격을 여전히 강하게 띠고 있던 ‘능력주의’ 또는 직능급은 국제경쟁 격화에 따라 본격적으로 재검토에 들어가게 되었다. 이러

1) 기본급의 기계적인 삭감은 정확한 시기는 알 수 없으나 현재는 존재하지 않는다.

한 재검토는 “‘능력주의’에서 ‘성과주의’로”라는 표어하에 1990년대 말부터 2000년대 중반에 걸쳐 집중적으로 이루어졌다.

이 념

‘능력주의’는 사원 육성을 통해 향상된 ‘직무수행능력’을 임금에 반영한다는 의미에서 노동의 공급을 중시하는 임금론이었으나, 국제시장경쟁이 격화됨에 따라 기업이 제공하는 상품이 시장에서 높은 평가를 받아 이익 창출과 기업가치 제고에 공헌할 수 있는지를 기준으로 제품 시장과 자본시장의 동향에 민감하게 반응하는 임금론으로 바뀌어야 한다는 주장이 대두되었다. 즉 조직 내에서 임금을 결정하는 것이 아니라 시장이 임금을 판단하게 해야 한다는 이념의 변화에 직면하게 된 것이다. 이러한 성과주의 이념이 대두하게 된 배경에는 전후 일관되게 임금이 가지고 있던 연공적 성격을 납득할 수 있는 범위 내에서 최대한 없애나가겠다는 구체적인 목표가 자리 잡고 있었다.

사원등급

성과주의 이념이 대두됨에 따라 종래의 사원등급은 어떠한 개혁과정을 밟게 되었을까. 선택지는 세 가지였다.

첫째는 직무등급의 도입이다. 이 방법은 ‘그다지 어렵지도 않은 업무를 담당하면서 단지 연령이 높고 근속연수가 길다는 이유만으로 높은 임금을 받는다’는 불공평한 상황을 없애는 데는 유효하다. 그러나 원리상으로는 일본 노동환경의 특징이라고 할 수 있는 ‘사람과 직무 간 관계의 유연성’이라는 이점까지 없애버리는 폐해를 낳을 수 있다.

둘째는 직능등급의 유지이다. 이 방법은 연공제 자체를 극복하는 데는 큰 효과가 없지만, 직능등급의 등급을 크게 묶어 등급의 수를 줄이고 각 직능등급의 기본급 상한액을 철저히 관리한다면 연공제의 폐해는 상당 부분 극복할 수 있다는 장점이 있다. 이러한 점에서 직무등급

보다는 실현가능성이 높다. 다만 사원 한 사람 한 사람의 등급 구분을 근본적으로 손볼 기회를 놓치게 되고, 앞에서 설명한 임금에 대한 이념적 전환을 표현하기에는 지나치게 미온적이라는 것이 약점이다.

셋째는 제3의 길이다. 성과주의 이념이 가진 시장 중시의 의미를 ‘직무’ 중시=직무등급이라는 식으로 단순하게 받아들이는 것이 아니라, 시장 중시→‘부가가치’ 중시→‘부가가치’에 대한 공헌=‘성과’×‘역할’이라고 보는 것이다. 이렇게 되면 사원등급이라는 질서는 ‘역할’ 등급을 통해 확보하고, ‘성과’는 인사과에서의 ‘성과평가’로 판단하게 된다. 이러한 역할등급은 사람을 기준으로 한다는 점에서 일본으로서는 받아들이기 쉬울 뿐 아니라 사람과 업무 사이의 미스매치를 시정하는 효과도 크고 성과가 명료한 형태로 임금에 반영될 가능성도 높다. 또 ‘이익에 공헌하는’ 역할의 등급이 직능등급처럼 처우를 위해 쓸데없이 늘어나는 폐해도 줄일 수 있다.²⁾ 이러한 이유에서 역할등급이 중심적인 사원등급이 되었다.³⁾

임금(승급표)

역할등급에 의해 사원등급의 수가 줄어든 것만으로도 승격 기회 및 승격에 수반되는 임금 증대 기회가 축소되면서 임금의 연공적 성격은 열어졌지만, 이와 함께 승급 체제 역시 1980년대까지의 임금과는 상당히 뚜렷하고 큰 변화를 겪었다. 이 점은 <표 6>에 잘 드러나 있다.

2) 과거 직능등급의 등급 수는 1960년대 중반에 도입했을 당시에 비해 1980년대에는 상당히 증가한 상태였다. 기업 입장에서는 특정 등급에 인원이 늘어나면 등급 수를 늘리는 방식을 통해 종업원의 승격 기회를 보장하고자 한 것이다.

3) 역할등급을 설정할 때 특별한 기술이 사용되는 것은 아니다. 쉽게 말해 관리직의 경우에는 부문 실적을 관리하는 역할이라면 1급(부장), 과 실적을 담당하는 역할이라면 2급(과장), 계(그룹) 실적을 관리하는 역할이라면 3급(계장)이 되고, 일반직의 경우에는 부하의 지도가 가능하면 4급, 한 사람 몫을 해낼 수 있으면 5급, 업무를 익히는 단계라면 6급이 된다. 따라서 일반직의 경우에는 원리상으로는 직능등급과 차이가 없다. 다만 1980년대 직능등급의 전성기에는 대기업의 경우, 10등급 이상으로 세분화되었던 등급의 수를 대폭 줄였다는 점에서 의의가 크다고 할 수 있다.

〈표 6〉 구역(zone)별 승급

	S	A	B	C	
I	0	-	--	---	정책라인 (policy line)
II	+	0	-	--	
III	++	+	0	-	
IV	+++	++	+	0	

〈표 6〉을, 가령 역할등급이 6개 등급으로 구분된 경우 어떤 특정 등급, 예를 들어 4등급의 승급표라고 생각해보자. 그렇다면 〈표 6〉과 같은 승급표가 여섯 장 존재할 것이다. S에서 C까지 네 개의 행은 능력평가(고과)의 결과이고, I에서 IV까지 네 개의 열은 전년도 기본급액이 동일 등급 내에서 최고액~1/4분위에 위치하는 자를 I, 4/4분위에 위치하는 자를 IV라고 구분한 결과이다. 행에 해당하는 능력평가가 승급액에 반영된다는 점은 과거와 마찬가지로이지만 열에 해당하는 기본급액의 위치(구역별)가 승급액에 반영되는 체제를 도입한 것은 ‘성과주의’ 임금에서 나타나는 가장 중요한 변화라고 할 수 있다. 이러한 체제하에서는 이미 높은 임금을 받고 있는 I구역 사원의 경우, 능력평가의 평점이 최고(S)이더라도 승급은 0이며, 평점이 낮으면(C) 임금이 대폭 삭감(---)된다. 반대로 임금이 낮은 IV구역 사원은 능력평가의 평점이 최고(S)라면 대대적인 승급(+++)이 이루어지고, 평점이 나쁘더라도(C) 임금이 삭감되지는 않는다.

〈표 6〉과 같은 승급표의 경우, 동일 등급 내 임금은 정기적으로 정책라인에 수렴되는 효과가 있다. 또 승급액(+)과 삭감액(-)이 같다면 기업으로서 정기승급에 할당할 예산을 마련하지 않고 임금제도를 유지할 수 있게 된다. 즉 정기승급이 없어지는 것이다. 이에 따라 임금곡선은 우수사원의 경우 등급의 승급(昇給=승격)이 이루어져 연공적 곡선이 그대로 유지되지만, 그 외에는 일정 등급에서 임금은 평행선을 그리게 된다. 실로 큰 변화라고 할 수 있다.

물론 이 승급표는 노사 교섭을 통해 어느 정도 수정이 이루어졌다. 낮은 등급(젊은 사원)의 경우, I구역에서 C평가를 받은 자들만을 0엔으로 하고 나머지는 승급이 이루어지도록 설계하기도 했고, 더 일반적으로는 감액대상 영역을 극소화하거나 조합원의 관리직 직전 단계에 해당하는 감독직 등급만을 감액대상으로 삼는 등의 방법이 사용되었다. 그러나 수정이 이루어졌

다고 해도 앞에서 설명한 바와 같은 승급에 대한 인식이 대기업을 중심으로 퍼져나갔다는 점은 여전히 주목할 만하다. 또 이러한 기본급은 과거의 직능급이라는 호칭 대신 역할급 또는 직책급으로 바꾸어 부르게 되었다.

인사고과

1980년대까지 이어진 능력주의 시대에는 ‘능력고과’가 주축이고 ‘업적고과’가 이를 보완하는 형태를 취했다. ‘능력고과’는 매년 이루어지는 승급액과 몇 년에 한 번 이루어지는 승격에 반영되었고, ‘업적고과’는 연 2회 이루어지는 상여급에 반영되었다.⁴⁾

성과주의 시대에 접어들면서 상여급에 반영되는 과거의 ‘업적고과’는 ‘성과평가’라는 이름으로 바뀌었고, 앞서 설명한 사원등급에서의 시장 중시 → ‘부가가치’ 중시 → ‘부가가치’에 대한 공헌 = ‘성과’ × ‘역할’이라는 의미에서 말하는 ‘성과’를 반영하는 성격을 띠게 되었다. 즉 특정 ‘역할등급’을 전제로 했을 때, ‘부가가치’에 대한 공헌 정도를 ‘성과’로 평가한다는 성격이 강해진 것이다. ‘부가가치’에 대한 공헌 정도는 사업계획상 부문·부서별 목표치 달성도를 기준으로 판단한다.⁵⁾ 이를 통해 능력주의 시대의 ‘업적고과’가, 주축이 되는 ‘능력고과’를 반기별이라는 단기적 관점에서 판단하게 된 불분명한 성격에서 벗어나게 되었다. 이러한 ‘성과평가’는 상여급에 반영된다.⁶⁾

4) 정확히 말하자면 이 외에 ‘정의(情意)고과’가 있었는데, 이것은 직무태도를 평가하는 것으로 ‘능력고과’와 함께 승급액과 승격에 반영되었다. 성과주의 시대에는 거의 사라지게 되었다.

5) 자세한 내용은 지면 관계상 생략하겠지만 라인 조직의 경우에는 사업계획상 수치목표가 있기 때문에 수치목표 달성도를 채용할 수 있지만, 스태프 조직이나 라인 조직 내 일반직의 경우에는 반드시 수치목표가 존재한다고는 할 수 없다. 이 경우에는 정성적인 달성도나 업무 프로세스의 사실을 평가하게 된다. 어떤 부서, 어떤 사원등급이든 관계없이 ‘성과평가’는 목표면접제도를 전제로 운용된다는 공통점을 갖는다.

6) 상여급 총액을 기업 실적에 연동시킨 계산식을 통해 결정하고, 이 총액을 배분할 때는 부문·부서별 사업계획 달성도를 기준으로 차등 배분한 후, 부문 내부에서 ‘성과평가’에 기초해 개인 배분을 실시하는 방식이 확대되었다.

한편 앞에서 나온 ‘부가가치’에 대한 공헌 = ‘성과’ × ‘역할’에서 말하는 ‘역할’ 등급에 임용하는 것이 적절한지 평가하고(승격), ‘역할’ 등급 내부의 기본급 수준을 결정(승급)하기 위해 ‘능력평가’가 이루어지게 되었다. 이것은 역량평가(competency assessment)라고 불리었지만 내용상으로는 종래의 ‘능력고과’와 동일하다. 물론 등급 수가 줄어 선발기준이 엄격해진 것은 말할 것도 없다.

■ 결론 및 전체상

마지막으로 본문 내용을 간단히 요약하고, 본고에서 다루지 못한 일본 고용제도의 전체상을 연공적 처우에 수반되는 인건비 관리 관점에서 개략적으로 언급하도록 하겠다.

- ① 정직원만을 대상으로 하는 경우, 사원등급을 역할 등급화하고 승급관리 시 구역(zone)별 승급제도를 도입하는 것이 중요하다.
- ② 그러나 임금제도 개혁은 어디까지나 정직원만을 대상으로 하는 인건비 관리이며, 전체 인건비 관리라는 관점에서 봤을 때는 정직원 이외의 고용형태(시간제 근로자, 아르바이트, 축탁·계약사원, 유기고용(有期雇用), 파견노동자)의 확대(=기업조직 내부에서 정직원의 축소) 및 기업의 특정 부문을 분사화해 설립한 자회사에 전혀 새로운 저임금 수준의 임금제도를 도입(기업조직 자체의 축소)함으로써 얻어지는 인건비 절감 효과가 위의 ①에 비해 훨씬 컸다고 생각된다.
- ③ 기업조직 내부에서 정직원의 축소라든지 기업조직 자체의 축소에 있어서 그 한도가 어떻게 결정되는지에 대해서는 시장과 조직의 경제학으로 돌아가 새롭게 고찰해볼 필요가 있다(Williamson, 1985). 이는 향후 해결해야 할 과제이다. **KLI**

참고문헌

- Gordon, Andrew(1985), *The Evolution of Labor Relations in Japan*, Harvard University Asia Center.
- Williamson, Oliver E.(1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press.
- 石田光男(1990), 『賃金の社会科学』, 中央経済社.
- 石田光男・樋口純平(2009), 『人事制度の日米比較』, ミネルヴァ書房.
- 楠田丘・平井征雄(1986), 『人事スタッフが推進する職能資格制度』, 中央経済社.
- 日本経営者団体連盟(1969), 『能力主義管理』.