

# 일본 임금체계의 변천과 본질

International Labor Trends

국제노동동향 ③ - 일본

오학수 (일본 노동정책연구·연수기구 주임연구위원)

## ■ 머리말

최근 우리나라에서는 60세 정년제 시행을 둘러싸고 임금체계에 대한 논의가 활발하다. 단일 호봉제로 연령·근속에 따라 임금이 자동으로 상승하는 임금체계를 그대로 둘 경우, 기업은 인건비 상승 때문에 경쟁력 저하를 피하지 못하거나 정년 전에 명예퇴직 등으로 고용을 삭감할 우려가 있기 때문에, 일정 연령 이후 임금이 낮아지는 임금피크제 도입의 필요성이 제기되기도 한다.

임금체계의 개편 논의에 종종 일본의 사례가 소개되고 있는데, 이 글은 일본의 임금체계를 역사적으로 고찰하면서, 그 본질을 분석하고자 한다. 이 글이 일본 임금체계에 대한 이해를 높이고, 우리나라 임금체계의 논의에 조금이나마 도움이 되길 기대한다.

## ■ 일본 임금체계의 변천

### 생활보장임금체계의 도입

일본은 1945년 패전 직후 먹을 것이 없어 굶어 죽는 자가 나올 정도로 매우 황폐한 상황이 었다. 미국 주도의 GHQ(연합국군 최고사령관 총사령부)는 민주화 정책의 하나로 노동운동을 지원하였고 그로 인해 많은 노동조합이 결성되었다. 노동조합은 '생활보장임금'을 내걸면

서 임금의 대폭 인상을 요구하였고, 생활보장임금에 맞는 임금체계 도입도 요구하였다. 대표적인 것이 '전산형 임금'이다. 전력산업의 노조인 일본전기산업노동조합협의회는 1946년 10월 '최저생활보장임금제' 등 3가지 요구를 내걸고 파업에 들어갔으나 교섭이 결렬되었다. 결국 11월 중앙노동위원회의 조정을 거쳐 거의 노조의 요구대로 임금체계(전산형 임금체계)가 도입되었다.<sup>1)</sup>

전산형 임금체계는 크게 3가지의 임금항목으로 구성되어 있다. 첫째, '기준노동임금'으로 기본임금과 지역임금으로 나뉘는데, 기본임금은 생활보장급, 능력급, 근속급으로 세분된다. 생활보장급은 본인급과 가족급으로 나뉘는데, 세로축은 연령, 가로축은 가족 구성원 수로 연령과 가족 구성원 수가 증가하면 생활보장급은 자동으로 증가한다. 둘째, '기준외노동임금'으로 초과노동임금, 특수노동임금, 특수근무임금으로 나뉜다. 초과노동임금은 시간외수당(즉, 잔업수당), 당직수당으로 구성되고, 특수노동임금은 특수노동수당, 작업수당, 특별근무수당으로 구성된다. 작업내용이나 특별한 날(예를 들어, 휴일 등)에 근무한 것에 대한 보상으로 보인다. 그리고 특수근무임금은 벽지근무수당과 거주지 제한수당으로 구성되는데 근무지에 관련된 수당이다. 마지막으로 셋째는 상여금이다.

생활보장급(본인급+가족급)이 기준노동임금의 약 68%를 차지하고 있어, 전산형 임금은 생활보장형 임금체계라 해도 과언이 아니다. 이러한 생활보장형 임금체계는 전후 사회불안과 높은 인플레이션하에서 노동조합이 자신과 가족의 최소한 생활을 유지하는 데 필요한 것으로 여겨 강력한 노동조합 운동을 통해 많은 기업에 도입된 것으로 보인다.

경영자 측은 노조의 높은 임금인상(하후상박 임금인상) 요구, 요구 쟁취를 위한 빈번한 파업에 대응하기 위하여 1950년대 전반 정기승급제도를 도입하였다. 정기승급제도는 기업이 근로자의 생활을 보장하기 위하여 일정한 기준에 따라 매년 임금을 인상하는 제도이다. 인사 평가 등을 고려하여 임금을 인상하지만, 격렬한 노동운동 가운데 격차를 크게 두는 것은 매우 어려워 거의 일률적으로 임금이 인상된 것으로 보인다.

1) 河西宏祐(1999), 『電産型賃金の世界—その形成と歴史的意義』, 早稲田大学出版部.

## 직무급 도입 움직임

1960년을 전후해 직무급 도입 움직임이 나타났는데 그 배경은 다음과 같다. 첫째, 무역 자유화에 대한 대응이다. 미국은 일본이 공산주의 방패의 역할을 할 수 있도록 경제성장을 지원하였는데 그중 하나로 일본의 보호무역을 인정하였다. 그러나 한국전쟁 이후 일본 경제가 급격히 성장하는 가운데 보호무역을 더는 인정하지 않고, 수입이 자유롭게 이루어질 수 있도록 무역 자유화를 요구하였다.<sup>2)</sup> 무역 자유화는 성능이 뛰어나고 가격이 저렴한 외국 제품(주로 미국)의 수입을 허용하는 것으로 일본 기업의 경쟁력을 크게 약화시킬 우려가 있었다. 무역 자유화에 따른 기업경쟁력 약화를 막기 위하여 매년 높은 임금인상과 정기승급제도로 상승하는 인건비를 억제할 필요가 있었다. 억제 수단 중 하나가 직무급이었다.

둘째, 기능의 진부화에 대한 대응이다. 1955년 이후 철강, 제지 등 장치산업에서 기술혁신이 진행되었고, 특히 미국으로부터 선진 설비가 도입되었다. 그로 인해 오랜 근속을 통해 높아지는 기능 및 숙련은 큰 의미가 없게 되었다. 기술혁신에 대응하는 직무를 기준으로 임금을 지급할 필요성이 요구되었다.

셋째, 동일노동 동일임금 원칙에 대한 대응이다. 기능의 진부화에 따라 연공적 임금에 대한 청년층의 부정적인 인식에 대응하기 위해 노동조합이 동일노동 동일임금을 요구하였고, 경영측도 일에 대한 대가로서의 임금지급이 타당하다는 인식이 높아졌다. 동일노동 동일임금을 실현할 수 있는 임금체계로서 직무급이 주목을 끌었다.

직무급 도입을 위해 주요 기업의 인사노무 담당자가 직접 미국을 방문하여 조사를 하였다. 장치산업인 철강과 제지 회사에는 직무급이 실제 도입되었다. 예를 들어, 철강회사인 야하타 제철은 1962년 직무급을 도입하였는데, 직무의 평가요소는 기초지식, 숙련, 책임, 판단, 정신적 부하, 육체적 부하, 작업환경, 재해 위험도였고, 같은 직무라 하더라도 경험에 따른 숙련도를 고려하여 3개의 등급으로 나누었다. 범위 직무급이라 할 수 있다. 그런데 직무급이 월 급여에서 차지하는 비율은 15%에 불과하였다. 즉 직무급을 도입하였다 하더라도 월 급여의 일

2) 무역 자유화 대상 제품을 1959년 26%, 1960년 6월 42%, 그리고 1962년 10월 90%로 확대할 것을 요구받았다. 제품 품목으로 보면 1959년 약 290개 품목에서 1962년 980개 품목으로 증가하였다.

부분에 그쳤다.

이처럼 직무급을 도입하더라도 임금의 일부에 불과하였고, 대부분 기업은 직무급을 도입하지 않았다. 그것은 다음과 같은 문제가 있었기 때문이다.<sup>3)</sup> 첫째, 노사가 임금체계 개편 때 합의사항으로 개편으로 인해 근로자 개개인의 임금이 낮아지지 않을 것을 정하고 있다. 직무급 도입은 특정 근로자의 임금을 인상 또는 인하시킬 수 있는데, '낮아지지 않는다'는 노사합의로 인해 본격적인 직무급 도입이 불가능하였다. 근로자 개개인의 임금인하를 초래하지 않는 직무급 도입은 매우 많은 재원확보(즉 추가적인 임금인상)를 필요로 하는데, 치열한 기업 간 경쟁하에서 이는 인건비 인상으로 이어져 경쟁력 저하를 일으킬 우려가 있었다.

둘째, 자유로운 인력운동을 하기 힘들기 때문이다. 일본 기업은 고졸, 대졸 등 학교 졸업자 신규채용을 하여 현장훈련을 통하여 인력양성을 하고, 노동력을 최대한 활용하기 위하여 빈번한 배치전환 등을 실시한다. 이러한 인사이동은 기업의 인사권에 해당하는 것으로 근로자가 그것을 거부할 수 없다. 인사이동으로 직무급이 낮아지는 경우도 많은데, 당사자가 그것을 받아들이기 힘들다. 즉 자기의 의사와 관계없이 회사의 일방적인 인사이동으로 직무급이 인하되는 것에 납득할 수 없다. 기업도 이러한 문제를 인정하였기 때문에 본격적인 직무급 도입은 불가능하였다.

셋째, 급격한 기술변화에 대한 대응이 어렵기 때문이다. 제조현장은 새로운 설비도입, 설비개량, 직무재배치, 직장환경 개선 등 자주 변화하는데, 그에 따라 직무등급과 직무급도 바뀐다. 제조현장의 변화를 매번 측정하고 직무등급과 직무급을 변경하는 것은 기업에 큰 관리비용을 초래하게 된다. 또한 제조 현장의 변화를 반영하여 직무급이 낮아지는 경우, 당사자의 납득을 얻기 어렵다.

넷째, 근로자의 동기부여를 높일 수 없다. 직무급은 기본적으로 특정 직무에 종사하고 있으면, 당사자가 높은 의욕을 갖고 있거나 없거나, 또한 더욱 능숙하게 직무를 수행하거나 하지 않거나, 원가절감 등에 이바지하거나 그렇지 않거나 임금의 차이가 없다. 일본 기업은 현장훈련을 중심으로 한 인재양성, 원가절감, 생산성 향상 등을 근로자에게 기대하는데, 이를 위해서는 높은 동기부여가 필요하다. 그러나 직무급의 경우 그것을 기대할 수 없다.

3) 日本労働協会(1961), 『職務給と労働組合』.

이러한 직무급의 문제점을 고려하여, 일본 기업은 상기한 직무급 도입 환경이 있었으나 직무급을 본격적으로 도입하지 않았고, 도입하더라도 임금에 차지하는 비율을 낮게 잡았다.

## 직능급 도입과 일반화

1960년 전후 직무급 도입 논의가 진행되는 가운데 기업은 종래와 같은 연령·근속·학력에 근거한 이른바 연공임금을 개정하는 움직임이 보였는데, 그 결과 나타난 것이 직능급이다. 예를 들어, 이스즈 자동차의 경우, ‘노동의 질을 직무 그 자체의 구분이 아니라 담당 업무를 어느 정도 수행할 수 있는지 직무수행능력’을 기준으로 파악하여 그것에 맞는 임금을 지급하는 임금체계를 도입하게 된다. 개별기업 수준에서 직능급이 도입되었으나, 일본 기업 전체로 일반화되기 시작한 것은 1969년 일본의 사용자단체인 일경련이 『능력주의 관리-그 이론과 실천』을 내놓은 이후이다. 일경련은 능력주의 관리를 ‘종래의 학력, 연령, 근속연령 등을 기준으로 한 입사 연차별 속인적 관리, 처우에서 각 개인의 적성을 발견하여 능력을 개발하고, 그것을 학력이나 연령이나 근속연수 등과 관계없이, 적재적소주의에 입각하여 활용, 처우해 가는, 능력별, 직무주의를 기준으로 한 개별관리로 바꾸어 나가려고 하는 것’으로 보고 다음과 같이 정의하였다.<sup>4)</sup> 즉 능력주의 관리란, ‘노동력 부족/임금수준의 대폭 상승/기술혁신/경제의 개방/노동자 의식의 변화 등 경제발전단계의 고도화에 따른 일본 기업경영을 둘러싼 엄중한 환경조건의 변화에 적극적으로 대응하여 종업원의 직무수행능력을 발견하고, 그것을 한층 더 개발하고 유효하게 활용함으로써 노동효율을 높이는, 이른바 소수 정예주의를 추구하는 인사노무관리 제 시책의 총칭’으로 정의하였다.

일경련은 능력주의의 임금체계가 다음 3가지의 역할을 다해야 한다고 밝혔다. 첫째, 유능한 인재를 확보할 수 있어야 하며, 이를 위해 임금의 사회적 시세, 기업의 지급능력을 고려한 합리적인 임금체계여야 한다. 둘째, 확보한 인재에게 적정 수준의 동기부여를 할 수 있어야 한다. 인재가 기업에 가장 공헌할 수 있도록 하기 위해서는 종업원의 근로의욕 고양, 능력의 최대치 발휘를 꾀해야 한다. 셋째, 노동력의 유효활용을 해야 한다. 일본 경제발전에서 주요한

4) 日経連(1969), 『能力主義管理—その理論と実践』.

제도적 요인 중 하나가 기업 내 노동이동성이 높다는 것인데, 그것을 저해하는 임금체계가 되어서는 안 된다. 임금체계는 직종 간 이동을 저해하지 않도록 배려할 필요가 있다.

일경련은 종업원 개개인의 근로의욕을 높이고, 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 직무를 부여하고, 그 직무를 수행할 수 있는 능력에 따라 임금을 지급하는 직능급은 궁극적으로 직무급과 다르지 않다고 밝혔다.

일경련이 능력주의 관리의 하나로 직무수행능력에 따라 지급하는 직능급에 긍정적인 의미 부여를 하였고, 또한 1970년대 두 차례에 걸친 석유 위기도 비교적 성공적으로 극복하여 일본적 고용관행과 노사관계가 국제적으로도 높은 평가를 받으면서 직능급은 많은 기업에 도입되어 일반화하였다고 볼 수 있다.

### 역할급·직무급 도입 움직임

일본에서는 1991년 거품경제가 붕괴하여 그 후 소위 '잃어버린 10년, 15년, 20년'이라고 하는 장기불황에 접어든다. 적지 않은 대기업이 경영위기를 겪으면서 일본적 고용관행에 대한 회의를 갖게 되는데, 직능급도 예외는 아니었다. 이른바 성과주의 임금제도를 도입하는 기업이 나타났는데, 가장 주목받은 기업은 전기전자업체인 후지쓰였다. 후지쓰 노조가 1992년 노사 신년 대담에서 '부가가치의 창출 구조가 현장 조립에서 지적 생산성, 두뇌 노동으로 바뀌고 있고, 종업원도 고학력화되고 있다. ... 종업원이 일에 대한 기대감, 일과 삶의 보람을 실현하기 위해서, ... 젊은 사람들은 더욱 능력주의적 평가를 기대하고 있어, 보다 일(일의 질)을 중심으로 사람을 평가해야 한다'라고 지적하면서, 회사에 임금체계 개편에 대한 검토를 요청하였다. 그 결과 1994년부터 이른바 성과주의 임금체계가 도입되었다. 일의 질을 보다 정확하게 평가하기 위하여 영업, SE, 제조, 개발 등 직종별로 종업원을 구분하고, 인사평가 결과를 임금에 반영할 때 같은 직능등급이라 하더라도 급여 수준이 높은 자에게는 임금인상폭을 적게 적용 또는 삭감하고, 낮은 자에게는 임금인상폭을 높게 적용하였다. 그리하여 장기적으로 같은 직능등급에 있는 자들의 임금은 평균으로 수렴할 수 있도록 하였는데, 더 높은 임금을 받기 위해서는 더욱 높은 직능등급으로 승격해야만 한다. 직능등급도 직책의 중요도도 그 후 역량에 따라 재편하였다. 이러한 임금체계는 역할급 또는 직무급이라고 일컬어지고 있다. 후

지쓰 외에 여러 대기업도 점차 성과주의 임금제도를 도입하게 되었다.

일본생산성본부의 주요 대기업 조사에 의하면, 역할급·직무급을 도입하고 있는 기업의 비율은 관리직의 경우 1999년 21%에서 2013년 76%로 증가하였다. 비관리직의 경우는 같은 기간 18%에서 58%로 증가하였다. 한편 직능급 도입 비율은 같은 기간 관리직의 경우 81%에서 69%, 비관리직은 85%에서 81%로 각각 감소하였지만, 여전히 높은 비율을 차지하고 있다. 연령·근속급은 비관리직의 경우 같은 기간 78%에서 62%로 감소하였다(표 1 참조). 일본 기업은 일반적으로 특정 임금항목, 역할급·직무급만을 월 급여로 정하는 경우는 매우 적고, 여러 항목을 종합하여 정하는 경우가 일반적이다. 일본생산성본부의 조사도 그러한 것을 반영하고 있어, 역할급·직무급, 연령·근속급, 직능급의 합계는 100%가 넘는다. 그러므로 일본의 임금을 특정 임금항목으로 표현하기 매우 힘들다. 거품경제 붕괴 이후 대체적인 흐름은 능력, 일의 내용과 성과를 임금에 반영하는 기업이 증가하고 있고, 또한 그것이 임금 중에 차지하는 비율이 증가하고 있다.

<표 1> 일본 주요 대기업의 임금체계 변화

(단위: %)

임금의 종류		1999	2000	2001	2003	2005	2007	2009	2012	2013 <sup>1)</sup>
직능급	관리직	81	82	67	61	58	70	70	66	69
	비관리직	85	87	77	69	70	81	81	77	81
연령·근속급	관리직	-	-	32	-	-	34	27	23	26
	비관리직	78	73	73	69	-	62	59	48	62
역할·직무급	관리직	21	44	50	53	61	72	71	79	76
	비관리직	18	25	32	34	41	57	51	58	58

주: 1) 2013년 조사대상은 전 상장기업 2,365개사였고, 회담기업은 172개사(회수율7.3%)였음.  
 자료: 日本生産性本部, 「日本的人事制度の現状と課題」 각 연도.

## ■ 일본 임금의 본질

일본의 임금을 '연공임금'으로 표현하는 경우가 많다. 즉 평균적으로 연령의 증가에 따라 임금이 증가되기 때문이다. 연공임금의 내용은 역사적으로 크게 변해 왔는데, 그 변화를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 연령의 증가에 따라 증가하는 임금커브가 완화하였다. 예를 들어, 대졸 이상 남성의 경우 20~24세의 임금을 100으로 했을 때, 가장 높은 연령층인 50~54세 임금 수준은 1980년 약 350에서 2010년 약 250으로 완화하였다. 둘째, 임금을 결정하는 기준이 연령, 근속연수, 학력에서 잠재능력으로, 그리고 잠재능력에서 현재화된 능력, 역할·직무 등 일의 내용으로 바뀌고 있다. 즉 연공임금은 나이가 많기 때문이 아니라 구체적인 성과를 낼 수 있는 능력이 높고, 담당하고 있는 역할이나 직무의 가치가 높기 때문에 증가하는 것이다. 그로 인해 같은 연령이라 하더라도 개별 근로자의 임금 격차는 이전보다 커졌다.

이러한 변화와 함께 일본 기업의 임금이 본질에서 견지하고 있는 내용이 있다. 첫째, 기업은 기본적으로 종업원의 생활을 책임진다는 것이다. 종업원의 생활은 경향적으로 연령의 증가에 따라 그 비용이 높아지는데 그것에 맞추어 임금체계를 구상하고 기획하고 있다. 가장 전형적인 것이 정기승급제도이다.

둘째, 기업은 생활에 맞는 임금을 받을 수 있도록 종업원의 부가가치 창출 능력과 발휘의 최대화를 꾀한다. 그것을 위해 OJT를 중심으로 한 교육훈련, 다기능화, 배치전환, 높은 팀워크, 승격·승진 등 인재양성에 심혈을 기울이고 있다. 임금체계는 이러한 인재양성에 이바지하는 것이야 한다고 많은 기업이 인식하고 있다.

셋째, 격차확대에 한계가 있다. 일본 기업은 고졸, 대졸 등 학교 졸업자 신규채용 후 약 10년간은 거의 격차를 두지 않고 그 이후 인사평가 결과를 임금에 반영하여 임금에 격차를 둔다. 그러나 그 격차 수준은 평균을 100으로 보면 최고치와 최저치가 약  $\pm 20$ 에 불과하다. 최저치를 더 이상 낮출 수 없는 것은 생활비의 한계 때문이다.

넷째, 소위 인간존중이다. 일본 기업은 대부분 종신고용 원칙을 고수하고 있다. 특정 인재를 채용하면 정년퇴직까지 근무하는 것을 기본으로 한다. 종업원은 특정 기업에서 자기 삶에서 가장 귀중한 기간을 보내는데, 기업은 그들에게 일의 보람, 삶의 보람을 느끼게 하고 자아실현을 할 기회를 제공해야 한다는 인식을 하고 있다. 즉 인간존중이다. 인간존중의 실현에는

종업원이 항상 높은 근로의욕을 갖고 있어야 하는데, 과도한 임금변화나 격차확대, 또는 임금 동결이나 저하는 그것의 방해요인이라 생각하고 있다. 이러한 일본 임금의 본질은 대기업일 수록 전형적으로 나타나고 있다.

## ■ 맺음말

우리나라는 60세 정년제 도입을 계기로 임금체계에 대한 논의가 한창이다. 임금체계는 기본적으로 노동력의 거래를 둘러싼 수요자 측과 공급자 측의 교섭결과로 만들어지는 것이다. 그런 측면에서 당사자의 자율성을 최대한 보장해야 한다. 그러나 그것이 국가의 경제사회시스템에 부작용을 초래하지 않도록 노사가 최선을 다해야 한다. 이것을 전제로 본론을 통하여 우리나라에 주는 시사점을 간추리면 다음과 같다. 첫째, 임금체계 논의가 가능할 수 있는 토대를 마련해야 한다. 그것을 위해 대기업은 적극적으로 임금체계와 임금수준을 공개해야 한다. 또한 적어도 임금이 일·노동의 대가라는 원칙을 견지하기 위해서라도 임금 이외의 현금성 급여, 대표적으로 학자금 제도(대표적인 것으로 종업원 자녀의 대학 수업료 지원)를 폐지해야 한다. 대기업 중심으로 운영하고 있는 학자금 제도는 공적교육의 충실화 저해, 비적용 대상자의 근로의욕 저하, 기업이 수업료를 부담해 주기 때문에 ‘대학 가지 않으면 손해’라는 생각으로 학업능력이 높지 않은 적용자 자녀가 대학에 진학하나 결국 학교 성적이 좋지 않아 취업이 잘 되지 않는 문제, 기업이 수업료를 부담하기 때문에 대학교는 학생 모집에 큰 우려를 하지 않고 수업료를 올리는 문제 등 많은 측면에서 부작용만 초래할 뿐이다.

둘째, 임금체계는 목적이 아니라 수단이라는 점이다. 임금체계는 기업의 경우 인건비의 적정한 관리에 중요하고, 근로자의 경우 생활보장에 중요한데, 이러한 노사 양자의 목적을 충족시키는 것은 근로자의 부가가치 창출 능력과 발휘의 최대화를 꾀하여 기업의 이익을 높여야 하는데, 이를 위해서는 높은 근로의욕이 관건이다. ‘임금체계의 개편으로 기업이 발전한다면 매일 바꾸겠다’는 일본 대기업 노조 위원장의 말이 매우 인상적이다. 임금체계 개편이 모든 것을 해결한다는 편협한 의식보다는 노사 양측의 최대 공약수를 찾으면서 타협하는 자세가 중요하다. 노사가 상대방이 요구하는 것이 무엇인지 정확하게 인지하면서, 그것도 최대한

충족할 수 있는 임금체계를 모색하는 것이 중요하다.

셋째, 임금은 개별기업 수준뿐만 아니라 사회 전체적인 측면에서도 해석하고 고려해야 한다. 근로자는 어느 국가의 근로자든 자기와 가족의 생활을 영위하기 위한 임금체계와 수준을 원한다. 교육비, 사회보장 등의 사회제도적인 측면에서 차이가 있으면 임금체계와 수준에 대한 근로자의 기대도 달라지는 것이 당연하다. 특정 국가의 임금체계나 수준만 떼어내어 참고로 하는 것은 의미 없다.

넷째, 임금체계는 노사교섭의 산물이다. 노사 모두 근로자의 충성심과 임금에 대한 이해를 얻지 못하면 교섭의 산물인 임금체계는 근로의욕을 높일 수 없다. 노사가 무엇보다도 개별 근로자의 임금체계에 대한 의식, 기대를 정확하게 파악하면서 그들의 구심력을 얻을 수 있는 내용으로 임금체계를 개편하는 것이 매우 중요함은 두말할 필요가 없다. **KLI**