

성과주의 임금제도의 한·일 비교연구*

김 정 한**

I. 서론

1. 연구의 목적

우리나라 인적자원관리의 패러다임은 1997년 말 외환위기를 계기로 종래의 연공서열 중심의 인사관리에서 성과주의 인사제도로 전환되었다. 특히 IMF 관리체제하에서 기업의 생존을 위해 구조조정과 정리해고로 평생직장의 개념이 사라지면서 능력과 성과, 그리고 결과에 의한 보상제도의 효과성에 대하여 주목하기 시작하였다. 변혁과 위기의 시기에 재계에 빠르게 확산된 임금시스템이 바로 연봉제로 지칭되는 성과지향적 보상시스템이다.

일본 또한 1990년대 이후 버블경제의 붕괴와 이로 인한 장기불황, 금융위기 등의 환경변화를 배경으로 지금까지의 장기고용, 연공서열 등을 핵심내용으로 성립되어온 일본적 고용관행이 흔들리고 있다. 그 이유를 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 노동력의 외부화이다. 파트타임 사원과 업무위탁에 의한 노동력의 외부화가 진전됨에 따라 장기고용을 전제로 한 정사원의 고용이 감소되고 있다. 둘째, 성과주의적 인사제도의 확대이다. 베이비붐세대(단카이세대)가 50대 중반에 접어드는 등 종업원 연령구성의 고령화에 따른 인건비 증가가 경영에 큰 부담을 주고 있다. 이는 종래 연공주의에 입각한 처우제도가 한계에 봉착했다는 것을 의미하며, 이를 대체하는 인사제도로써 많은 기업에서 성과주의적 인사제도를 도입하고 있다. 셋째, 기업간 경쟁의 격화에 따라 기업경영전략이 바

* 이 글은 김정한 외(2007)의 연구내용을 일부 발췌·요약한 것이다.

** 한국노동연구원 연구위원(junghan@kli.re.kr).

뀌게 됨에 따라 인사제도 또한 변화가 야기되고 있다는 것이다. 인사전략은 경영전략과 정합성을 지녀야 유효성을 지니게 된다는 점에서 당연한 것이다. 넷째, 주주 중시의 경영이 강조되는 등 종래 기업의 지배구조가 변함에 따라 인사관리 또한 변화가 초래되고 있다는 점이다.

전술한 바와 같이 한국과 일본 모두 1990년대 중반을 기점으로 연공 중심의 인사제도에서 성과업적 중심의 인사제도로 변모하고 있다는 점에 대해서는 이론의 여지가 없다. 그럼에도 불구하고 한일기업 모두 환경변화에 대응하기 위해 성과주의 임금제도를 도입하였다고 하더라도 그 과정과 내용에 있어서는 어떠한 공통점과 차이점이 존재할 것이라는 전망하에 본 연구가 진행되었다. 본 연구는 한국과 일본기업의 성과주의 임금제도 실태를 비교·분석한 다음, 우리나라 기업의 임금체계 개편에 주는 함의를 찾는 데 그 목적을 두었다.

2. 실태조사 및 표본의 개요

1997년 외환위기 이후 인적자원관리의 패러다임은 이른바 연공 중심에서 성과업적 중심으로 바뀌었다. 성과업적 중심의 인적자원관리는 채용관리에서는 경력직과 비정규직 채용 등 고용의 유연화, 임금관리에서는 성과주의 확대 등 임금유연성을 확보하는 것을 주된 내용으로 하고 있다. 성과주의 임금제도를 대표하는 연봉제의 도입률을 보면 2000년 23%, 2005년 48.4%, 2007년 52.5%로 증가하였다. 일본에서도 1990년대 버블경제 붕괴 이후 기업업적의 장기적 침체, 노동시장의 구조변화, 그리고 세대임금사상(世帶賃金思想)의 쇠퇴 등으로 성과주의 임금제도를 도입하는 기업이 증가하고 있다.

인적자원관리의 패러다임 전환, 성과주의 인사제도 도입이 한국과 일본 양국에서 진행되는 가운데 한국노동연구원(KLI)은 독립행정법인 일본노동정책연구연수기구(JILPT)¹⁾와 함께 성과주의 임금제도에 관한 한일 비교연구를 함께하기로 결정하였다.

이번 연구는 한일 양국 기업에서 성과주의에 대한 공동연구의 일환으로 시작된 것이기 때문에 설문지의 내용도 동일하게 하여 비교하는 것을 주된 목적으로 하고 있다. 따라서 설문지는 일본노동연구연수기구에서 사용한 설문지를 한국 상황에 맞도록 수정하여 사용하였다.

일본의 “기업전략과 인재매니지먼트에 관한 종합조사”의 실태조사의 조사대상은 (주) 동경상공리서치의 기업데이터에서 종업원수가 200인 이상인 18,000개사(일본 표준산업

1) 일본노동정책연구연수기구(JILPT)는 2003년 10월 1일 일본노동연구기구와 후생노동성 소관 노동연수소가 통합하여 설립된 기구로서 후생노동성 소관 독립행정법인이다. 2006년 예산은 37억 2,800만 엔, 상근직원(임원 6명 제외)은 137명이다.

<표 1> 표본특성

(단위:개소, %)

		한 국		일 본	
		빈 도	비 율	빈 도	비 율
	전 체	1007	100.0	1280	100.0
설립년도	1949년 이전	21	2.1	416	32.5
	1950년대	39	3.9	219	17.1
	1960년대	89	8.8	213	16.6
	1970년대	183	18.2	159	12.4
	1980년대	219	21.7	125	9.8
	1990년대	294	29.2	81	6.3
	2000년 이후	162	16.1	51	4.0
	무응답			16	1.3
산 업	건설업	88	8.7	92	7.2
	제조업	420	41.7	433	33.8
	전기가스수도업	10	1.0	4	0.3
	통신업	11	1.1	72	5.6
	운수업	92	9.1	129	10.1
	도소매업	102	10.1	206	16.1
	금융보험업	46	4.6	82	6.4
	부동산업	14	1.4	11	0.9
	음식숙박업	55	5.5	17	1.3
	서비스업	162	16.1	219	17.1
	기타	7	0.7	11	0.9
	무응답			4	0.3
규 모	300인 미만	577	57.3	231	18.0
	300 ~ 499인	169	16.8	432	33.8
	500 ~ 999인	133	13.2	314	24.5
	1,000 ~ 2,999인	97	9.6	194	15.2
	3,000인 이상	31	3.1	86	6.7
	무응답			23	1.8
노 조	무노조	615	61.1	675	52.7
	유노조	392	38.9	577	45.1
	무응답			28	2.2
상장사	미상장	853	84.7	1064	83.1
	상장	154	15.3	196	15.3
	무응답			20	1.6

분류 중에서 광업, 농림어업, 협동조합, 의료, 종교, 교육, 사회보험·복지, 학술연구기관, 정경·문화단체 제외)를 모집단으로 설정한 다음 종업원수가 많은 순으로 11,805개사를 표본으로 추출하였다. 조사표의 회수기간은 2004년 10월 15일~12월 24일, 유효회수율은 10.8%(유효회수 1,280개사)였다.

한국노동연구원이 사용한 자료의 모집단은 2005년 12월 말 기준 상용근로자 100인 이상 6,170개 사업체이다. 표본은 산업·규모별 층화 무작위 샘플링 방법으로 1,200개 사업체를 추출하고, 설문지는 2007년 11월 10일부터 11월 30일까지 1,000개의 목표사업장을 설정해서 실태조사를 실시하여 총 1,007개사의 유효샘플을 확보하였다.

한국기업과 일본기업 표본의 특성을 설립시기, 업종, 종업원 규모, 노조유무 및 상장여부별로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 설립시기는 한국기업에서는 1990년대, 일본기업은 1950년 이전에 설립된 비중이 가장 높고, 일본기업의 역사가 한국기업에 비해 상대적으로 긴 편이다.

둘째, 업종별로는 한국기업과 일본기업 모두 제조업, 도소매업, 서비스업의 비중이 높다.

셋째, 종업원 규모별로는 한국기업은 300인 미만이 57.3%로 과반수를 넘는 반면, 일본기업은 18%로 일본기업의 종업원 규모가 한국기업에 비해 큰 편이다.

넷째, 노조유무별로는 한일 양국 모두 무노조의 비중이 과반수를 넘는다.

다섯째, 상장여부별로 보면 한국기업과 일본기업 모두 비상장의 비중이 80%를 넘고 있다.

II. 성과주의 임금제도

1. 성과주의 인사제도 도입여부 및 영향요인

성과주의 인사제도를 도입하고 있는 비중을 보면 한국 56.0%, 일본 57.6%로 비슷한 도입비중을 보이고 있다. 종업원 규모별로는 한국과 일본기업 모두 규모가 클수록 성과주의 도입비중이 높은 편이다. 산업별로는 한국기업에서는 통신업에서 성과주의 도입비중이 90.9%로 가장 높고, 그 다음으로 금융보험업 87%, 도소매업 65.7%, 서비스업 64.8% 등의 순이며, 제조업과 전기가스수도업에서는 도입비중이 각각 20%와 50%로 낮다. 일본기업에서는 부동산업 81.8%, 전기가스수도업 75%, 통신업 69.4%, 건설업 66.3% 등으로 산업에 따라 일정한 차이를 보이고 있다.

〈표 2〉 종업원 규모별·업종별 성과주의 인사제도 도입 여부

(단위: %)

		한 국	일 본
전 체		56.0	57.6
규 모	300인 미만	51.8	51.5
	300 ~ 499인	52.1	50.7
	500 ~ 999인	57.9	59.2
	1,000 ~ 2,999인	74.2	67.0
	3,000인 이상	90.3	82.6
산 업	건설업	58.0	66.3
	제조업	50.0	57.3
	전기·가스·수도업	20.0	75.0
	통신업	90.9	69.4
	운수업	40.2	48.1
	도소매업	65.7	64.1
	금융·보험업	87.0	50.0
	부동산업	64.3	81.8
	음식·숙박업	52.7	64.7
	서비스업	64.8	51.1
	기타	57.1	63.6

이와 같은 성과주의 도입상황에 대해 기업규모별, 업종별, 노조유무별, 그리고 상장여부별로 어떠한 특징을 보이는가를 살펴보기 위해 성과주의를 도입하고 있는 기업을 1, 도입하고 있지 않은 기업을 0으로 한 ‘성과주의변수’를 만들고, 이것을 종속변수로 한 로짓회귀분석을 실시하였다. 독립변수는 업종더미(건설업을 준거업종), 종업원수(300인 미만을 준거집단), 노조더미(노조 없음을 준거집단), 상장업체더미(미상장업체가 준거집단)이다.

<표 3>은 성과주의 도입에 대한 로짓회귀(logit regression) 분석결과표이다. 이 표에 의하면 한국기업에서는 건설업에 비해 전기·가스·수도업, 운수업에서 성과주의 도입비중이 통계적으로 유의하게 낮은 반면, 통신업과 금융·보험업은 성과주의 도입비중이 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다. 일본기업에서는 건설업에 비해 운수, 금융·보험업, 서비스업에서 성과주의 도입비중이 통계적으로 낮은 것으로 나타났다.

기업규모별로는 한국기업과 일본기업 모두 300인 미만 기업에 비해 1,000~2,999인 기업과 3,000인 이상 기업에서 성과주의 도입비중이 통계적으로 높으며, 일본기업에서

<표 3> 성과주의 도입의 영향요인(로지회귀분석)

	한 국		일 본	
	B	S.E.	B	S.E.
상수	0.163	0.231	0.473	0.274
제조업	-0.215	0.243	-0.341	0.246
전기가스수도업	-1.624*	0.840	-0.035	1.225
통신업	1.837*	1.086	0.236	0.343
운수업	-0.541*	0.318	-0.695**	0.290
도소매업	0.386	0.306	-0.188	0.271
금융보험업	1.469***	0.498	-0.626	0.318
부동산업	0.434	0.602	0.945	0.824
음식숙박업	-0.097	0.355	-0.484	0.581
서비스업	0.319	0.278	-0.631**	0.266
기타	0.217	0.799	-0.007	0.670
300 ~ 499인	0.046	0.184	-0.035	0.165
500 ~ 999인	0.272	0.211	0.342*	0.177
1,000 ~ 2,999인	0.916***	0.269	0.639***	0.206
3,000인 이상	2.059***	0.633	1.486***	0.321
노조	-0.365**	0.153	-0.031	0.058
상장사	0.359	0.213	-0.045	0.054
Chi-square	94***	0.000	66***	0.000
-2 Log likelihood	1,287		1,644	
N	1,007		1,255	

주: 산업의 준거는 건설업, 규모의 준거는 300인 미만임,
 *** p<.01, ** p<.05, * p<.1.

는 500 ~ 999인 기업에서도 도입비중이 높은 편이다. 한국기업에서는 무노조사업장에서, 그리고 상장업체에서 성과주의 도입비중이 통계적으로 높은 것으로 나타났으나 일본기업에서는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

2. 성과주의 도입이유 및 영향요인

가. 성과주의 도입이유

성과주의를 도입한 이유를 보면 한국기업에서는 종업원의 사기양양이 63.8%로 가장 높고, 그 다음으로 종업원 개개인의 목표 명확화 48.6%, 회사의 업적에 따른 인건비 유연성 제고 43.1%, 평가처우의 수용성 제고 42.6% 등의 순이다. 일본기업에서는 한국기업에서와 같이 종업원의 사기양양이 77.6%로 가장 높다. 그 다음으로는 평가처우의 수

〈표 4〉 성과주의 인사제도 도입이유(한국)

(단위: %)

	임금에 있어서 근속부분의 축소나 폐지	평가차우 제도의 수용성 제고	인건비 절감	회사의 업적에 따른 인건비 유연성 제고	종업원의 사기제고	종업원 개개인의 목표 명확화
전 체	1.8	42.6	4.3	43.1	63.8	48.6
300인 미만	2.3	39.1	4.3	43.1	58.9	45.8
300 ~ 499인	1.1	48.9	3.4	34.1	69.3	43.2
500 ~ 999인	0.0	31.2	2.6	51.9	70.1	49.4
1,000 ~ 2,999인	1.4	52.8	4.2	40.3	66.7	61.1
3,000인 이상	3.6	64.3	10.7	53.6	75.0	60.7
건설업	0.0	33.3	5.9	41.2	82.4	49.0
제조업	2.9	44.8	2.9	38.6	66.7	46.7
전기가스수도업	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	50.0
통신업	0.0	20.0	0.0	20.0	70.0	20.0
운수업	0.0	45.9	0.0	54.1	67.6	45.9
도소매업	3.0	43.3	1.5	46.3	50.7	46.3
금융보험업	0.0	52.5	2.5	60.0	67.5	60.0
부동산업	0.0	11.1	11.1	44.4	66.7	22.2
음식숙박업	3.4	34.5	6.9	44.8	72.4	58.6
서비스업	1.0	44.8	9.5	40.0	53.3	52.4
기타	0.0	25.0	0.0	100.0	50.0	50.0

용성 제고 60.1%, 종업원 개개인의 목표 명확화 53.5%, 회사의 업적에 따른 인건비 유연성 제고 36.9% 등의 순이다. 성과주의 도입이유 중에서 한일기업간에 차이를 보이는 부분은 일본기업에서는 임금에서 근속부분의 축소 또는 폐지를 위해서라는 응답이 28.4% 인데 비해, 한국기업에서는 1.8%에 지나지 않는다는 점이다.

한일기업 모두 업종 및 종업원 규모별로는 약간의 편차가 있긴 하지만 전체적인 경향과 유사한 경향을 보이고 있다.

3. 성과주의의 문제점

성과주의 인사제도를 운영함에 있어 문제점으로 한국기업에서는 평가자별 종업원 평가에 차이발생이 가장 많고, 그 다음으로 일의 진행방법 등 과정에 대한 평가 어려움,

<표 5> 성과주의 인사제도 도입이유(일본)

(단위: %)

	임금에 있어서 근속부분의 축소나 폐지	평가처우 제도의 수용성 제고	인건비 절감	회사의 업적에 따른 인건비 유연성 제고	종업원의 사기제고	종업원 개개인의 목표 명확화
전 체	28.4	60.1	8.4	36.9	77.6	53.5
300인 미만	23.5	56.3	10.1	36.1	82.4	48.7
300 ~ 499인	28.3	54.8	10.5	42.9	74.0	50.7
500 ~ 999인	30.1	60.8	8.6	34.4	75.3	55.9
1,000 ~ 2,999인	29.2	65.4	6.2	34.6	80.0	57.7
3,000인 이상	32.4	73.2	4.2	29.6	81.7	53.5
건설업	29.5	65.6	4.9	37.7	67.2	60.7
제조업	29.4	60.5	5.6	34.3	76.6	55.6
전기가스수도업	33.3	66.7	0.0	0.0	100.0	100.0
통신업	28.0	76.0	4.0	34.0	76.0	54.0
운수업	27.4	33.9	16.1	30.6	74.2	46.8
도소매업	28.8	62.1	10.6	46.2	76.5	50.0
금융보험업	31.7	63.4	14.6	41.5	90.2	31.7
부동산업	22.2	55.6	11.1	22.2	88.9	77.8
음식숙박업	18.2	63.6	0.0	36.4	90.9	63.6
서비스업	25.0	58.9	10.7	39.3	82.1	54.5
기타	28.6	71.4	0.0	0.0	85.7	71.4

관리부분 등 성과측정이 어려운 부서 존재, 업적이 좋은 그렇지 못한 부문간 종업원 평가에 큰 차이발생, 종업원이 성과도출이 어려운 부문 기피, 평가제도나 절차 복잡 등의 순이다.

이에 반해 일본기업에서는 평가자에 따라 종업원 평가가 큰 차이발생에 이어 관리부분 등 성과측정이 어려운 부서 존재, 평가제도나 절차 복잡, 업적이 좋은 그렇지 못한 부문간 종업원 평가에 큰 차이발생, 일의 진행방법 등 과정에 대한 평가 어려움 등의 순이다.

성과주의와 관련된 문제로는 성과주의 그 자체가 내재하는 문제와 성과주의와 연관된 문제로 구분할 때 지적률이 높은 ‘평가자에 따라 종업원 평가가 큰 차이발생’과 ‘관리부분 등 성과측정이 어려운 부서 존재’는 성과주의가 내재하는 근본적인 문제라고 할 수 있다. 평가제도나 절차 복잡, 업적이 좋은 그렇지 못한 부문간 종업원 평가에 큰 차

〈표 6〉 성과주의 문제

(단위: %)

	한 국	일 본
평가제도나 절차 복잡	15.1	27.1
관리부문 등 성과측정이 곤란한 부서 존재	20.0	65.9
업적 좋은 부문, 그렇지 못한 부문 종업원 평가 큰 차이발생	16.1	25.4
개인의 목표가 중시, 부문 전체 목표 상대적 소홀	10.8	15.9
평가자별 종업원 평가 다름	22.5	69.9
종업원이 성과도출이 어려운 부문 기피	15.4	16.4
일의 진행방법 등 과정에 대한 평가 어려움	21.8	27.0
기타	0.7	4.6

이발생, 일의 진행방법 등 과정에 대한 평가 어려움 등은 성과주의와 관련된 문제점으로 지적할 수 있다.

종업원 규모와 업종별로는 한국기업과 일본기업 모두 순위의 변동이 다소 있을 뿐 전체 평균과 비슷한 경향을 보인다.

4. 인사관리와 성과주의

이 글에서는 수량적 유연성의 추구를 비정규직 활용전략으로, 기능적 유연성 추구를 장기고용전략으로 이해하되, 구체적인 내용으로서 교육훈련전략을 가르킨다. 금전적 유연성의 추구는 성과주의 도입여부로 판단하였다.

인적자원관리와 성과주의간의 관계를 분석하기 위해 성과주의 도입여부를 종속변수로, 기업규모, 업종, 노조유무, 상장여부, 비정규활용전략, 장기고용전략, 교육훈련전략을 독립변수로 한 로짓회귀분석을 실시하였다. 인적자원관리와 성과주의에 대한 분석결과를 한국기업과 일본기업으로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 한국기업에서는 비정규직 활용전략을 채택할수록, 전원 장기고용전략을 채택할수록, 선별형 교육훈련전략을 채택할수록 성과주의를 도입하는 확률이 통계적으로 높은 것으로 나타났다. 업종별로는 건설업에 비해 통신업, 도소매업, 금융보험업, 서비스업에서 성과주의를 도입하는 확률이 통계적으로 높은 것으로 나타났고, 종업원 규모별로는 300인 미만 기업에 비해 1,000인 이상 기업에서, 상장여부별로는 상장기업에서 성과주의를 도입하는 확률이 통계적으로 높은 것으로 나타났으며, 노조유무별로는 무노조기업이 유노조기업에 비해 성과주의를 도입하는 확률이 통계적으로 높은 것으로 나타났다.

<표 7> 인사관리와 성과주의

	한 국		일 본	
	B	S.E.	B	S.E.
상수	-0.959	0.453	0.577	0.349
제조업	-0.020	0.255	-0.423*	0.251
전기가스수도업	-1.324	0.848	-0.161	1.205
통신업	2.043*	1.101	0.145	0.346
운수업	-0.247	0.333	-0.798***	0.294
도소매업	0.573*	0.318	-0.257	0.274
금융보험업	1.387***	0.508	-0.729**	0.322
부동산업	0.686	0.610	0.957	0.829
음식숙박업	-0.018	0.367	-0.546	0.586
서비스업	0.562*	0.292	-0.699***	0.269
기타	0.224	0.823	-0.141	0.673
300 ~ 499인	-0.007	0.187	-0.030	0.166
500 ~ 999인	0.130	0.217	0.324*	0.178
1,000 ~ 2,999인	0.751***	0.275	0.627***	0.208
3,000인 이상	1.994***	0.638	1.400***	0.324
노조	-0.453***	0.156	-0.031	0.058
상장사	0.408*	0.216	-0.046	0.055
비정규활용전략	0.721***	0.185	0.150	0.124
전원 장기고용전략	0.727	0.396	-0.324	0.211
일부 장기고용전략	0.424	0.538	-0.236	0.236
전원 교육훈련전략	0.070	0.161	0.158	0.120
선별형 교육훈련전략	0.272*	0.150	0.254**	0.129
Chi-square	119***	0.000	77***	0.000
-2 Log likelihood	1262		1633	
N	1007		1255	

주 : 산업의 준거는 건설업, 규모의 준거는 300인 미만임.

*** p<.01, ** p<.05, * p<.1.

둘째, 일본기업에서는 선별형 교육훈련전략만이 성과주의와 통계적으로 유의한 정의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 한국기업과는 달리 노조유무, 상장여부는 성과주의와 통계적으로 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 선별형 교육훈련전략을 채택한 기업에서 성과주의라는 금전적 유연성을 추구하는 배경에는 우수한 인재에 대해 중점적인 교육훈련을 실시한 다음 인적자원관리상의 차별을 행하려는 기업의 전략과 그 맥을 같이 하는 것으로 파악된다. 경쟁력이 높은 인재를 확보하기 위해서는 성과주의라는 인센티브가 높은 인사관리제도를 구축하는 것이 요청되기 때문으로 보인다.

5. 경영전략과 성과주의

<표 8>은 성과주의를 도입한 경우를 1로 두고 경영전략요인을 투입하여 로짓회귀분석을 실시한 결과이다. 여기서 경영전략과 인사전략은 지난 5년간 해당 항목을 중시한 경우에 1의 값을 갖는 더미변수들이다. 성과주의 임금의 도입은 경영전략과 밀접한 관련성이 있지만 한국기업의 경우에는 그렇지 않다. 일본기업의 경우에는 핵심역량 집중, 지배구조 개혁, 아웃소싱 등 전반적으로 수익성을 강조하는 경영전략을 구사한 경우 성과주의 임금을 도입하는 경우가 많아 이른바 ‘전략-인적자원관리’간 적합성을 추구한 것으로 보이나, 한국기업의 경우 그렇지 않은 것으로 나타났다.

<표 8> 경영전략과 성과주의

		한 국	일 본
경영전략	핵심역량 집중	-0.126	0.374***
	지배구조개혁	0.101	0.397**
	경영활동 글로벌화	0.625***	0.317**
	아웃소싱	-0.054	0.433***
	주주가치 상승	0.339	0.222
	신기술-신상품 개발	0.222	0.148

주: 산업 가변수 11개가 통제되었음. 수치는 로짓회귀분석의 회귀계수임.

*** p<.01, ** p<.05, * p<.1.

Ⅲ 시사점

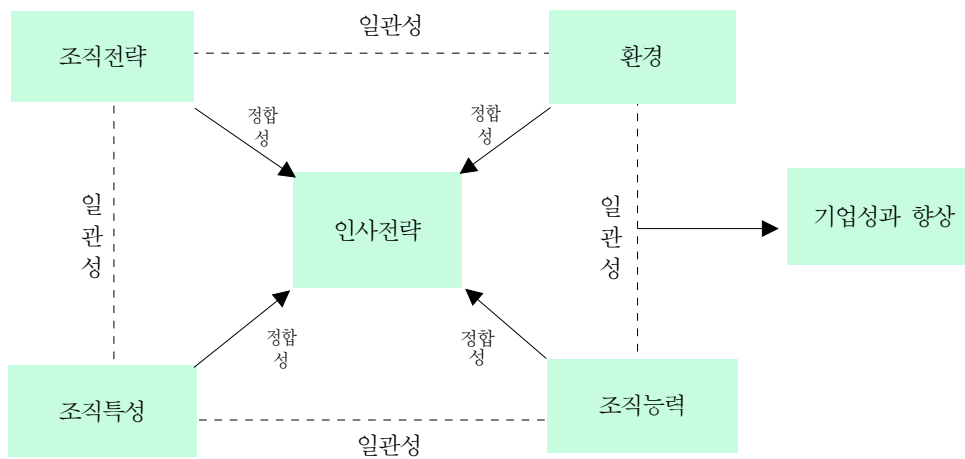
1. 전략적·통합적 인사관리의 중요성

인사 및 임금제도의 개혁은 경영전략 및 인사관리전략과 정합성을 가져야만 유효성을 확보할 수 있다. 도요타자동차의 인사 및 임금제도의 변천에서 알 수 있듯이 일본의 경우 성과주의 임금의 도입은 우리나라에 비해서 기업전략과 연계하여 진행되는 경향이 강한 것으로 나타나고 있다. 다른 인사관리 관행과 마찬가지로 보상관리도 단순히 직원 사기진작이나 인건비 절감 목적으로 단순하게 진행되는 경우보다 경영전략과 부합될 때 내실있게 운영될 가능성이 높다.

경영전략과 인적자원관리의 밀접한 연계는 전략적·통합적 인사관리를 의미한다. 세계화에 따른 무한경쟁, 지식기반경제 도래, 환경 변화에 따라 경영전략과 사업전략 및 인적자원관리간의 연계, 인사제도의 구성요인간의 정합성을 추구하여 기업성과를 높이려는 전략적 인적자원관리에 대한 관심이 높아지고 있다.

인사제도는 환경, 조직전략, 조직능력, 조직특성과 정합성을 지녀야 할 뿐 아니라 환경, 조직전략, 조직능력, 조직특성간에도 일관성이 있어야만 기업성과를 높일 수 있다. 이는 곧 인적자원관리전략 그 자체가 좋고 나쁨이 없다는 점이다. HR전략의 성공여부는

[그림 1] 인사전략과 기업성과



HR전략이 사용되는 상황(context)에 달려있고, 효과는 HR전략이 조직의 다른 요인들과 얼마나 잘 적합한(fit)가에 달려있다는 것이다. 조직특성(organizational characteristics)이란 조직의 개성(personality)을 의미한다. 조직의 개성은 투입물을 산출물로 전환시키는 방법인 기술(생산공정), 기업의 시장점유율, 최고경영자의 경영철학, 조직구조, 조직문화 등을 말한다. 조직능력이란 조직에게 경쟁력 우위를 가져다주는 기술능력, 관리시스템, 명성 등과 같은 특성을 의미한다.

아울러 인사전략과 인사전술간에도 정합성이 존재하여야 한다. 인사전술간의 부정합성, 예를 들면 보상제도와 인사고과간의 부정합성은 조직구성원에게 혼란을 초래할 뿐 아니라 조직성과를 저해하는 요인이 된다. 그러므로 인사전략과 인사전술간에는 일관성이 있어야 하며, 이는 곧 시스템적 접근방법의 중요성을 시사한다. 시스템적 접근방식이란 시스템 내의 다양한 구성요인을 통합시키고, 인적자원관리 시스템을 조직 전체의 니즈(needs)와 연결시키는 개념적 틀을 제공한다.

경영전략과 인적자원관리, 특히 보상관리와의 밀접한 연계의 중요성을 고려하면 그동안 메리트임금의 강화나 임금체계 개편을 시도했거나 할 예정인 기업들은 해당 기업의 경영전략과 보상관리의 정합성(fit)을 한번 더 체크해 볼 필요가 있을 것이다.

2. 성과주의에 대한 노조의 인식 전환

우리나라 노동조합의 역할에 대한 함의이다. 실증분석에서 나타난 바와 같이 일본의 노동조합은 성과주의 도입뿐 아니라 일반직원에 대한 성과주의 적용을 저해하지 않는 반면, 우리나라는 그 반대이다. 도요타자동차의 각종 인사제도 개혁은 점진적으로 이루어지고, 노조의 동의하에 이루어진다는 점에서 우리나라와는 차이가 있다고 할 수 있다. 또한 도요타자동차의 사례에서 알 수 있듯이 2년이 넘는 기간동안 노사간 협의하여 인사 및 임금제도를 개혁할 뿐 아니라 임금제도 개혁은 먼저 관리직층을 대상으로 제도를 전환한 다음 점진적으로 일반직, 기능직으로 확대하여 제도개혁에 대한 분위기를 조성함으로써 조합원들의 동의를 획득하는데 성공하고 있다. 또한 제도 시행 후에도 제도의 정착을 위해 이행기간(3년)을 둬으로써 노동조합과 조합원의 제도개혁에 대한 반발을 최소화하고 있다.

우리나라의 경우 유노조일수록 성과주의 임금제도에 대해 비판적인 입장을 취하는 것에 대해 우리나라 노동조합만의 문제라고만 비판하기보다는 기업, 산업, 전국수준에서 노사간 임금체계 개편의 필요성과 비전에 대한 대화와 공유가 부족했던 현실이 고려되어야 한다. 이와 관련해서 노사간의 지난한 노력이 요구된다고 하겠다.

3. 연봉제의 신화에서 탈피

우리나라 기업은 외환위기 이후 호봉제를 주요한 타깃으로 임금체계 개편이 진행되어 왔지만 여전히 경직적 호봉급이 지배적인 임금체계인 것으로 나타났다²⁾. 글로벌 경쟁의 격화, 저성장, 그리고 급속하게 진행되는 고령화를 맞이하여 근본적인 임금체계 개편이 필요함을 시사한다.

성과주의 임금의 종류에는 연봉제뿐 아니라 업적상여, 그리고 기준내 임금(우리나라의 경우 정액급여)을 구성한 임금 항목 중 업적급이 포함된다. 일본의 대기업들이 버블 붕괴 초기에는 관리자급의 메리트임금인 연봉제 도입부터 시작했지만 이후 일과 직무/역할 중심의 기본급체계 개편으로 나아갔고, 일본기업의 경우 연봉제는 성과주의 임금의 중심이 아니라는 점이 우리 기업에 주는 시사점이 클 것으로 보인다.

그리고 그 동안 성과주의 임금의 대명사로 여겨져 왔던 연봉제는 임금체계가 아니라는 점이 조사결과로 나타나고 있다. 노동부(2006)의 임금제도 실태조사 자료를 사용해서 분석한 결과 연봉제 도입률이 전체적으로 50.6%인데, 호봉제가 없는 사업장의 경우 56.2%로 호봉제가 있는 사업장의 46.2%보다는 높지만, 후자의 수치가 결코 낮지 않다는 점에서 호봉제와 연봉제가 대체관계라기보다는 함께 도입되는 것이 지배적인 경향이라는 점을 알 수 있다. 연봉제는 메리트임금과 인센티브를 의미하지 임금체계가 아니라는 지적은 이 글에서도 확인된다(김동배, 2008). **[71]**

<참고문헌>

김동배(2008), 「우리나라의 임금체계 현황과 과제: 한일 성과주의 비교」, 한국경영자총협회 발표논문.

김정환 외(2004), 「일본사례」, 『임금·직무관리 혁신방안 모색을 위한 선진외국기업의 임금체계 실태조사분석』, 노동부 학술연구용역사업.

김정환·김동배(2007), 『성과주의 임금제도의 한·일 비교연구』, 노동부 학술연구용역사업.

김정환(2001), 「도요타」, 『세계초우량기업의 작업장 혁신사례연구』, 한국노동연구원.

労働政策研究·研修機構(2005), 『変貌するれ人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』, 労働政策研究報告書, No.33.

2) 노동부(2006)의 임금제도 실태조사 자료를 사용해서 우리 기업의 임금체계를 살펴보면, 전체적으로 호봉급이 있는 경우는 56.1%, 직능급이 있는 경우는 20.7%, 직무급이 있는 경우는 19.5%로 호봉급이 지배적인 임금체계로 나타나고 있다(김동배(2008) 참조).