

# 일본 임금체계의 현재 : 히타치의 역할급을 중심으로

오 학 수\*

## 1. 머리말

우리나라에서는 2016년 60세 정년제 실시를 계기로 임금체계에 대한 논의가 활발하게 전개되고 있다. 개별 기업에서도 임금체계 개편을 둘러싸고 노사가 교섭을 하였거나, 앞으로 할 것으로 보여진다. 그러한 과정에서 일본의 역할급이 주목받고 있다.

이 글에서는 일본 제조업을 대표하는 히타치의 사례를 소개하여 조금이나마 우리나라 임금체계 개편에 시사점을 제공할 수 있기를 기대한다. 개별 기업의 사례를 소개하는 것은, 일본은 우리나라와 마찬가지로 임금체계가 기본적으로 개별 기업마다 각기 다르기 때문이다. 히타치는 2000년대 들어와 임금체계를 관리직의 경우 3번, 일반직의 경우 1번 개정하였는데, 모두 역할급의 성격이 강화한 것으로 볼 수 있다.

그런데 ‘역할급’이라는 용어는 일본에서도 일반적이라고 보기 힘들고, 또한 같은 용어를 쓴다하더라도 개별 기업마다 그 내용이 상이하다. 또한 역할급을 직무급과 같은 의미로 쓰는 경우도 많다. 그런 측면에서 용어보다는 임금체계의 내용에 주목하는 것이 보다 생산적이다. 또한 ‘역할급’은 과거 임금체계의 연장선에서 도입되었기 때문에 먼저 일본의 임금체계 역사를 간단히 조망하기로 한다.

\* 일본 노동정책연구/연수기구 주임연구위원(ohhs@jil.go.jp).

## II. 일본 임금체계의 역사<sup>1)</sup>

1945년 2차 세계대전에서 패전한 일본은 식량이 부족하여 생존하기 힘들었다. 미국 중심의 연합군의 민주개혁 정책에 힘입어 많은 노조가 설립되었는데, 그 중 하나가 전력산업의 일본전기산업노동조합협의회(이하 ‘전산’)였다. 전산은 생활보장임금으로 조합원의 연령과 가족 수에 따라 대부분의 임금(기준임금의 약 68%)이 결정되는 “전산형 임금체계”를 회사에 요구하였으나, 교섭이 결렬되어 결국 중앙노동위원회의 중재로 도입되었다. “전산형 임금체계”는 이후 일본의 많은 기업 임금체계에 큰 영향을 미쳤다.

일본의 주요 기업은 노조의 대폭적인 임금인상으로 노사가 대립을 거듭하는 가운데, 대립을 완화하고 근로자의 생활을 스스로 보장한다는 측면에서 1950년대 초반부터 정기승급제도를 도입하였다. 기업의 일정한 기준에 따라 근로자 개인의 임금이 매년 증가하는 제도로서, 기업내 직위가 높을수록 임금이 더 많이 올라간다. 경향적으로 근속연수나 연령이 증가하면 임금이 올라갔다.

노조의 요구와 투쟁으로 대폭적인 임금인상이 계속되고, 또한 정기승급제도로 인해 직위가 높아질수록(연령이 높으면 대체적으로 직위가 높아짐) 임금이 높아지는 소위 연공임금의 성격이 강해지는 1950년대 후반, 직무급 도입 움직임이 나타났다. 그 배경에는 첫째, 국내 제조업의 경쟁력이 낮은 가운데 무역 자유화가 진행되어 가격 경쟁력을 높이기 위하여 임금체계의 합리화를 꾀하여야 하고, 둘째, 급격한 기술혁신으로 기능의 진부화가 진행되어 연령이 많은 숙련공에 대해 높은 임금을 계속 지불하는 것이 합리적이지 않으며, 셋째, 청년층을 중심으로 동일노동 동일임금에 대한 요구가 높아졌다. 이러한 변화에 대응할 수 있는 임금체계로서 직무급이 논의되고, 철강산업이나 제지산업 등 일부 산업의 기업에서는 실제로 직무급이 부분적으로 도입되었다. 그러나 직무급은 일반화되지 않았다. 그 이유는 첫째, “현재 임금수준을 밑돌지 않을 것”이라는 노조의 요구에 맞추어 본격적인 직무급을 도입할 경우 많은 인건비가 추가로 필요하였는데, 치열한 기업 간 경쟁하에서 그것을 감당하면서까지 도입할 필요성을 느끼지 못했다. 둘째, 자유롭고 효율적인 인력운영에 직무급은 장애로 작용할 우려가 있었다. 기업내 근근/배치전환이 활발한데 직무급 도입으로 그것이 어렵게 될 가능성이 있었다. 셋째, 직무급은 급격한 기술변화에 대한 대응이 어렵다고 판단하였다. 기술변화에 따라 직무의 가치가 달라지는데 그것을 정확하게 평가하여 임금에 반영하기 힘들고, 반영할 때 직무급이 저하할 경우 노동자의

1) 이 부분은 오학수(2016), 「일본 임금체계의 변천과 본질」, 『국제노동브리프』 10월호, 한국노동연구원, pp.81~90에서 인용하였다.

납득과 이해를 얻기 힘들었다. 넷째, 직무급은 직무의 가치에 대한 대가이기 때문에 근로자의 동기부여/근로의욕을 높이는데 한계가 있다고 생각하였다.

이러한 이유로 직무급 도입에 한계를 느끼면서 1960년 후반 도입된 임금체계가 직능급이었다. 고도경제성장기에 나타난 노동력 부족, 기술혁신, 임금수준의 대폭적인 인상, 무역 자유화 등의 기업환경 변화에 대처하기 위해서 근로자 개인의 능력을 최대화하고 그것에 맞는 임금 지불을 지향한 임금체계가 직능급이었다. 즉, 개별 기업에서 근로자를 능력수준에 따라 층(직능자격)을 나누고, 임금은 직능자격을 기준으로 지불하였다. 당시 경영자단체인 일경련은 1969년 “능력주의 관리 - 그 이론과 실천”을 발간하여 기업의 직능급 도입에 큰 영향을 미쳤다. 일본은 1970년대 2번에 걸친 오일쇼크를 비교적 성공적으로 극복하였는데 그것의 요인 중 하나가 일본적 노사관계, 일본적 고용관행으로 인식되었는데, 임금체계 측면에서는 직능급이었다. 그러한 긍정적 평가에 따라 더 많은 기업에서 직능급이 도입되었다. 1980년대 개별 기업에서는 고령화에 대응하기 위하여 55세 정년을 60세로 연장하게 되었는데, 정년연장에 따른 과도한 인건비 인상을 억제하기 위하여 56세 이후 정기승급, 베이스업의 억제, 직책정년제 도입 등으로 임금커브가 55세를 전후로 최고점에 달하고 그 이후 연령이 증가함에 따라 내려가게 된다.)

1991년 거품경제 붕괴 후 장기불황을 겪게 되면서 일본 기업은 인건비 억제를 위해 한편으로는 비정규직이나 아웃소싱을 늘리고, 다른 한편으로는 임금체계를 개정하게 된다. 연령, 근속연수 등 속인적인 임금항목을 없애거나 그 비중을 낮추었고, 일의 내용이나 성과를 더 많이 반영하는 임금체계로서 이른바 성과주의 임금체계가 도입된다. 그 과정에서 직무수행능력에 기반한 직능급에 대한 개정이 나타난다. 직능급은 능력(잠재능력)의 고저에 따라 임금을 지불하는데 그 능력이 반드시 성과를 동반하는 것은 아닌 측면이 있었다. 예를 들어 직능자격이 ‘과장’이라 하더라도 부하가 있는 자와 없는 자의 성과는 큰 차이가 날 수 있다. 성과에 대한 임금의 비중을 늘리기 위하여 일의 내용인 직무나 직책에 초점을 맞추어 임금체계가 새롭게 도입되었다. 또한 능력을 기준으로 한다 하더라도 잠재능력이 아니라, 현재화되는 능력에 방점을 두는 형태로 직능급이 개정되었다.

일본 생산성본부의 조사에 의하면, 2000년 이후 관리직의 경우 ‘직능급’ 비중은 줄어들고 있고, 역할/직무급 비중은 증가하고 있다. 2013년 현재 전자는 69%, 후자는 76%이다. 양자의 합계가 100%를 넘는 것은 임금항목에 양자 모두 들어가 있는 기업이 많기 때문이다. 일본의 경우 임금항목은 단일형태보다 복수형태가 많다. 비관리직(일반직)의 경우, 같은 기간 직능급은 약간 줄어 2013년 81%이고, 역할/직무급은 58%였다, 그 외에 연령/근속급도 62%에 달하였다.

2) 구체적인 내용은 오학수(2014), 「일본의 고령화와 60세 정년연장 정책 및 고용 문제에 대한 노사 대응」, 안중태 외, 『정년 60세 시대 인사관리 이렇게 준비하자』, 후두나무.

구체적으로 히타치의 임금체계를 통하여 역할급의 현재를 살펴보기로 한다.

### Ⅲ. 히타치의 역할급

히타치제작소(日立製作所, Hitachi, 이하 ‘히타치’라고 함)는 일본 제조업을 대표하는 기업이다. 2017년 3월 현재 종업원 수는 약 3만 6,000명이고, 과거 1년간 매출액은 약 1조 9,065억 엔이다. 연결재무제표 기준으로는 종업원 수는 약 30만 명이고, 매출액은 9조 2,000억 엔이며, 일본 국내외의 자회사는 1,056사에 이른다.

히타치는 2000년대에 들어와 인사/임금제도를 과장 이상 관리직의 경우 3번, 일반직(노동조합 조합원)의 경우 1번 개정하였다. 관리직이나 일반직 모두 최종적으로는 이른바 ‘역할급’이 도입되었다.

#### 1. 관리직의 임금체계

##### 가. 2000년 개정

히타치는 인재의 시장평가를 중시하고, 철저하게 실적/성과주의를 구현하기 위하여 2000년 과장급 이상 관리직층에 대해 새로운 인사/임금제도를 도입하였다.

먼저 직능자격제도를 살펴보면, 직위, 직책의 크기를 기준으로 화이트컬러(종합직)의 경우 9개의 자격등급으로 나누어진다. 관리직층의 자격등급에는 그에 상응하는 담당 직위/직책이 마련되어 있다. 후술하는 바와 같이 “인재종합평가”에서 최상위 평가 J1을 받으면 반드시 다음 해 승격하게 되고, 최하위 평가 J4를 2년 연속 받으면 자격이 하위로 내려가 강등을 하게 된다.

이처럼 당해 연도에 뛰어난 평가를 받으면 바로 승격하도록 하여 승격의 속도를 높였다. 이에 따라 종래 연차나 자격별로 3~4년간의 평가를 고려하여 승격하는 연차관리를 철폐하였다. 또한 이전에는 업무수행능력을 평가하였으나, 신제도에서는 직위나 직책을 어느 정도 수행하였는지를 중심으로 평가하게 되었다. 또한 한해 한꺼번에 2개 승격도 가능할 수 있도록 하여 능력과 업적이 뛰어난 자는 30세대에도 사업부장이 될 수 있는 길이 열렸다. 종합직 관리직층의 직능자격은 최하위의 종합직 4급에서 1급까지 4개이다. 후술하는 비관리직의 경우, 종합직은 최하위의 연수원에서 종합직 5급까지 5개, 현장직에 속하는 전임직은 전임직 4급에서 상급 전임직까지 5개이다(표 1 참조).

〈표 1〉 히타치의 직능자격

	종합직			전임직(專任職) (조합원층)
	자격등급	호칭	담당직위/직책	
관리직층	종합직 1급(S1)	참여	사업소장 상당직	
	종합직 2급(S2)	참사	부장 상당직	
	종합직 3급(S3)	참사보	과장 상당직 (부장 상당직후보)	
	종합직 4급(S4)	총괄부참사	과장 상당직	
조합원층	종합직 5급(S5)	부참사	주임, 기사 담당 기획 담당	상급전임직
	종합직 6급(S6)			전임직 1급
	종합직 7급(S7)	전임직 2급		
	종합직 8급(S8)	전임직 3급		
	종합직 연수원(S9)	전임직 4급		

자료 : 「노정시보」 제3832호(2012.10.26).

임금제도를 보면, 각 자격등급별로 임금항목은 ‘월봉’(‘자격급’이라고도 함)의 하나로서 임금의 최하한과 최상한액이 결정되어 있는 범위급이다. 최상한액에 도달하면 승격하지 않는 한 임금이 올라가지 않도록 했고, 인사평가가 같으면 어느 자격등급이라도 같은 액수의 임금이 올라가도록 했다. 그런 측면에서 자격등급이 낮은 자에게 임금인상액이 상대적으로 많게 되었다. 이전에는 승격하지 않아도 55세까지 임금이 계속 올라갔고, 승격해도 임금인상은 매우 작아서 승격에 대한 동기부여가 충분하지 않았다.

한편 관리직이 아닌 종합직(화이트 컬러)의 경우, 임금항목은 ‘기본능력급’과 ‘직능급’으로 구성되어 있는데, 월 급여에 차지하는 비율은 전자가 약 40%, 후자가 60%이다. 개정 전에는 전자가 60%,<sup>3)</sup> 후자가 40%였다. 숙인적인 임금인 기본능력급의 비율이 낮아졌다. 기본능력급은 입사 초임에 매년 인사평가 결과가 반영되어 계속 쌓아 올라가는 임금인데, 상기한 바와 같이 55세까지는 계속 증가하나 생활비를 고려하여 50세 이후는 증가폭을 줄였다. 왜냐하면 50세 이후는 일반적으로 자녀가 학업을 마치거나 사회인이 되어 생활비가 줄어들기 때문이다. 직능급은 직무수행능력에 따라 자격등급별로 테이블이 마련되어 있는데, 매년 능력 증가를 평가하여 1~5호봉(호봉별 정액)으로 차등하여 직능급이 증가하게 된다.

2000년 새롭게 도입된 임금체계하에서는 전사원이 공유해야 할 가치/행동기준으로 “히타치 가치”를 평가요소로 하고, 그 달성정도를 평가하여 인재배치, 승급/승격 등의 인사, 처우에 연계하였다. 또한 평가프로세스나 평가결과를 당사자에게 공개하여 투명성을 높이고자 하였다.

3) 개정 전에는 ‘기본급’과 ‘가급’으로 구성되어 전자가 월 급여의 40%, 후자가 20%를 차지하고 있었는데, 가급은 기본급에 링크되어 있었다.

개정의 기본방침은 다음과 같이 네 가지였다.

- 첫째, 평등성보다 공평성을 중시하여, 능력/성과 등을 보다 인사/처우에 반영한다.
- 둘째, 가점주의적 발상을 기본으로 하여, 높은 목표를 향한 도전정신을 높이고자 한다.
- 셋째, 사업, 직능 등의 특성에 대응할 수 있는 유연성, 탄력성을 고려한다.
- 넷째, 타사의 동향이나 종업원의 의식변화를 감안한다.

“히타치 가치”는 관리직층이 공유해야 할 가치관과 행동기준을 명시한 것으로, 경영비전을 실제의 행동으로 실현하는 직무수행의 지침이다. “히타치 가치”는 크게 경영비전에 근거한 행동, 변화의 창조와 완수, 전문성, 조직관리, 인재육성이라는 다섯 가지로 구분되어 있는데, 구체적인 항목은 고객만족 등 10가지이다(표 2 참조). 10개 항목에는 보다 더 구체적인 행동기준이 2~3개 기재되어 있다. 예를 들어 리더십에는 “조직목표달성을 위해 자신의 판단을 명시하고, 솔선수범하여 과제를 수행하고 멤버의 사기를 높이고 있다” 등이다.

개별 근로자가 자신의 직무수행에 있어서 히타치 가치를 어느 정도 행동으로 이행하였는지 스스로 평가하면, 상사가 최종 평가하게 된다. 각 평가항목별로 1~4점으로 하여 “히타치 가치 발휘도”를 측정하는데 사업부문에 따라 항목평가의 비중을 결정할 수 있다. 예를 들어 어느 사업부문에서는 리더십을 전체 평가 비중의 30%로 할 수 있는데, 그것은 각 사업부문별로 판단하여 비중을 달리할 수 있지만 어떤 항목이라도 ‘0’으로는 할 수 없다. “히타치 가치 발휘도” 평가는 1년에 한 번 하는데 후술하는 “인재 종합평가”에 반영된다.

“히타치 가치 발휘도” 평가와는 별도로 “개인 업적평가”도 실시하고 있다. 목표관리의 방법으로 개인이 조직 업적에 어느 정도 공헌하였는지를 평가하는 것으로서 연 2회 실시하는데, 그

〈표 2〉 히타치 가치(Hitachi Value)

	항 목
경영비전에 근거한 행동	1. 고객만족 2. 신뢰 3. 스피드
변화의 창조와 완수	4. 도전과 변혁 5. 조직비전/사업전략의 명확화와 철저 6. 과제의 완수
전문성	7. 전문능력과 지식
조직관리	8. 리더십 9. 개인의 존중
인재육성	10. 인재육성

자료 : 「노동시보」 제3832호(2012.10.26).

결과는 S, H, A, B, C의 다섯 단계로 나누어져 상여급에 반영된다. 참고로 히타치의 상여급은 다른 기업과 마찬가지로 1년에 2번(여름, 겨울) 지급된다.

또한 “인재 종합평가”를 실시하고 있는데, 상기의 “히타치 가치 발휘도” 평가나 “개인 업적 평가”를 고려하여 J1(매우 우수), J2(우수), J3(표준), J4(불충분, 개선필요)의 네 단계로 평가되는데, 최상위 평가인 J1의 평가를 받은 자는 다음해 반드시 승격하게 된다.

#### 나. 2011년 개정

히타치는 2011년 10월부터 국내 관리직층(약 1만 1,000명)에 대해 종래 직능자격을 기준으로 한 ‘월봉’(‘자격급’)에 덧붙여 직위의 차이, 직책의 크기를 임금에 직접 반영하는 ‘직위가산급’(일종의 ‘역할급’)을 도입하였다. 직위가산급은 월 급여의 30%를 차지하고 있다.

자격급은 자격별로 설정하고 있는 임금의 범위를 확대함과 동시에, 높은 업적을 올린 사원의 승급액을 종래에 비해 30% 정도 확대하였다. 그리하여 무거운 직책을 담당하고, 능력발휘 가치가 매우 높은 인재에 대해서는 연령에 관계없이 보수수준을 주요 제조업의 최고 수준으로 조기에 올릴 수 있게 되었다. 또한 상위자격 간의 임금격차를 늘려 승격에 대한 동기부여를 높였고, 반면에 인사평가 최하위(J4)자에게는 승격이나 승급에서 배제하였다.

월 급여(‘자격급’ + ‘직위가산급’)는 각 자격등급별로 3개의 존(상, 중, 하)으로 나뉘는데 같은 인사평가를 받더라도 하위의 존에서 더 많이 올라가고, 존의 상한액에 도달한 경우 상위의 존으로 임금이 올라가기 위해서는 높은 인사평가를 받거나 상위의 직위/직책을 맡아야 한다. 또한 인사평가 등급 간 격차를 크게 하여 높은 인사평가를 받으면 많은 임금이 올라가도록 하였다.

이러한 임금체계 개편으로 자격급과 직위가산급을 합한 월 급여는 같은 자격이라 하더라도 사원 간의 임금분포가 확대되었다. 더 나아가 같은 직능자격이라 하더라도 직위/직책별로 업적 평가에 차이가 있으면 임금범위의 상한이 다르도록 하였다. 이러한 방식으로 잠재능력보다는 현재화된 능력으로서 실제 행동이나 업적으로 나타나야만 직위/직책이 오르고, 임금이 올라갈 수 있게 하였다.

#### 다. 2014년 개정

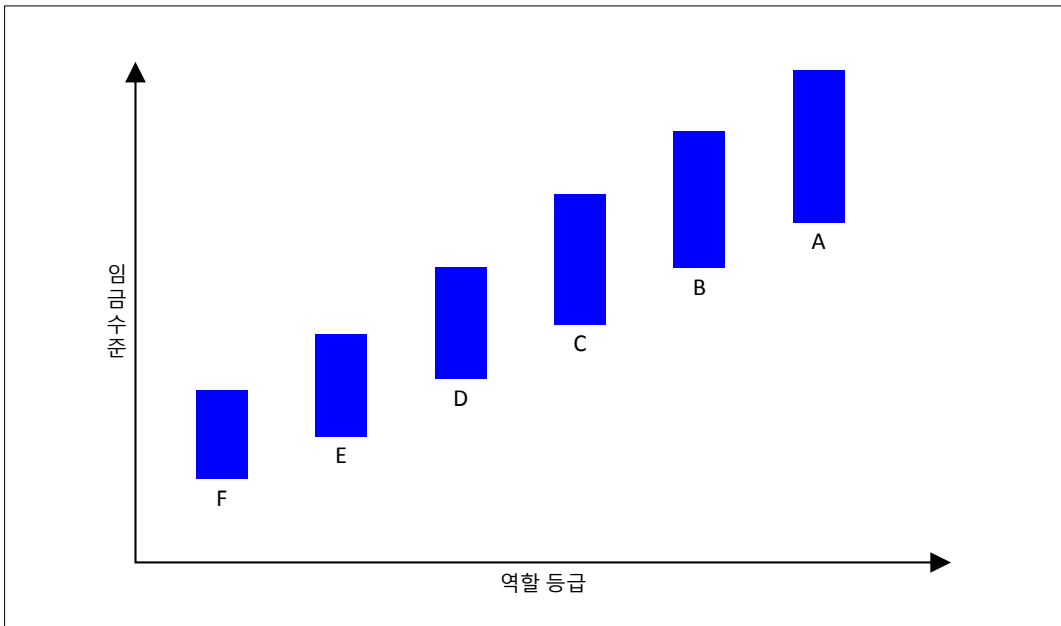
히타치는 세계의 다른 대기업과 경쟁해 나가기 위한 인재와 조직력을 갖추기 위하여 2014년 10월부터 일본 내 관리직 인사/임금제도를 개정하였다. 2015년 매출액 중 48%가 해외비중으로 2018년도까지는 55% 정도로 높일 것을 목표로 하고 있으며, 이번 개정은 글로벌 경영을 강화

하기 위한 것이라 말할 수 있다.

관리직의 등급 수를 일의 역할 크기에 따라 종래 4등급(종합직 1급, 2급, 3급, 4급)에서 7개의 역할등급(X, A, B, C, D, E, F)으로 늘렸다(그림 1 참조). 7개 등급은 영향, 절충, 혁신, 지식이라고 하는 4개의 요소를 기반으로 직무를 평가하여 구분하였다. ‘영향’이란 직무가 갖는 책임범위, 업무분야에 대한 영향의 성질이나 범위이고, ‘절충’은 조직 내외에 하는 절충에 관한 직무의 책임으로 정의되고 있다. 또한 ‘혁신’은 서비스/제품의 발견, 개량, 수법, 기술 등 직무에 요구되는 수준이고, ‘지식’은 직무의 책임을 수행하는데 필요한 최저한의 수준이다. 역할등급에는 맡고 있는 직책이 대응된다. 예를 들어 역할등급 B에는 일본 본사의 본부장이나 부장이 해당된다. 그런데 같은 직위/직책이라 하더라도 역할의 크기가 다르면 역할등급이 다를 수 있다.

이러한 인사/임금제도에 활용하기 위하여 HGG와 GPM이 도입되었다. 2013년도에 이미 도입된 역할등급(Hitachi Global Grading : HGG)은 히타치의 전 세계 공통 등급으로 관리직 이상 약 5만 개의 직책을 7개로 분류하고 있다. 또한 일종의 목표관리제도(Global Performance Management : GPM)도 2014년 4월에 히타치의 전 세계 관리직에게 도입되었다. 히타치 사장이 전 세계 히타치 그룹의 조직목표를 세우면, 하위층의 각 기업, 사업부문이 전체 조직목표에 맞추어 목표를 설정해 나가는데, 결국 관리직 개개인이 조직목표에 공헌하는 자기의 목표를 설정하게

[그림 1] 역할등급별 임금수준 체계



자료 : 「노정시보」 제3927호(2017.3.24).



된다. 이러한 목표관리제도는 첫째, 관리직의 역할을 강화하여 개인과 조직의 업적을 높이고, 둘째, 같은 기준으로 인재의 업적을 파악하며, 셋째, 조직의 강점과 약점을 파악하며 조직 업적을 높이기 위해 도입되었다. 중요한 것은 회사와 조직, 개인의 목표가 연계되는 것이다. 자신의 목표가 달성되면, 자신이 속한 조직의 목표, 더 나아가 회사의 목표가 달성되는 흐름을 알 수 있도록 한다.

목표관리제도에서는 연초에 성과목표와 행동목표를 세우게 되는데, 성과목표는 개개인이 1년간 달성할 구체적인 목표내용을 설정하고, 행동목표는 회사의 방향성이나 가치관에 맞추어 어떻게 행동하여 성과목표를 달성할지를 설정하며, 질치는 다음과 같다. <표 3>의 역량 항목에서 첫째, 사장이 당해 연도의 사업목표를 달성하기 위하여 가장 우선도가 높은 역량 항목을 하나 설정하면 그 해 기업 그룹전체의 공통 역량이 된다. 둘째, 사업의 부문장이 각 부문에서 가장 중시하는 역량을 1~2항목 설정한다. 개개인은 이러한 사장과 부문장이 설정한 역량 항목에 따라 행동할 행동목표를 설정하여 연도 말에 개인별로 “역량 발휘도”를 평가하여 성과목표의 달성도와 함께 종합평가를 하게 된다.

<표 3> 역량 항목(사업환경 변화에 따라 재조정할 수 있음)<sup>4)</sup>

1. 고객에게 새로운 가치를 창출한다.
2. 이기는 시나리오를 만들어 낸다.
3. 결단한다.
4. 목표를 정하여 결과를 낸다.
5. 비전을 제시하고 공감시킨다.
6. 이길 수 있는 조직을 만든다.
7. 네트워크를 구축하여 참가를 이끌어 낸다.
8. 세계적으로 생각한다.

임금항목도 종래의 자격급과 직위가산급을 ‘역할등급급’으로 일원화하였다. 이전의 인사/임금제도에서는 같은 자격이라도 역할의 크기가 다른데 그것을 임금에 적절히 반영하는 데는 한계가 있었다. 그 때문에서 새로운 제도에서는 역할의 크기와 개인/조직의 성과평가를 보다 직접적으로 임금에 반영하여 조직과 개인의 성과를 최대화하고 세계적으로 이길 수 있는 사업추진체계의 구축을 목표로 삼았다. 또한 히타치는 이러한 인사/임금제도의 개정으로 일본 국내외의 노동시장에서 인재획득의 경쟁력 향상을 꾀할 수 있을 것으로 보았다.

월 급여는 역할등급별로 범위급이다. 월 급여는 후술하는 평가결과에 따라 각 역할등급 내에서 승급 또는 강급하는데 상한액에 도달하면 승격하지 않는 이상 더 이상 올라가지 않는다.

4) “히타치 가치”를 당면한 사업과 연계하여 보다 행동으로 옮기기 쉽도록 재편성하였다.

월 급여 수준은 외부 고용시장이나 경합타사의 처우수준을 벤치마킹해 결정하여 처우수준의 시장경쟁력을 유지하고, 또한 인건비를 적정하게 통제할 수 있다.

승격하는 경우, 기존의 월 급여에 각 역할등급별로 일정액의 가산금이 더해진다. 합산금액이 승격한 역할등급의 임금수준을 밑돌 경우 그 등급의 하한액이 새로운 월 급여가 된다. 반면, 강등하는 경우, 자신의 임금이 강등한 역할등급의 임금수준 내에 있는 경우 임금은 변함없지만, 당해 역할등급의 임금수준보다 높을 경우 상한액으로 하향 조정된다.

월 급여는 연초에 개개인이 자신이 속해 있는 조직과 자신의 목표에 대응하는 기대연봉을 제시하면, 상사가 상기의 목표관리제도의 종합평가를 참조하면서 전년도의 성과/공헌의 달성 상황, 당해 연도에 설정한 목표 수준, 그리고 조직 전체의 업적전망의 세계의 지표를 종합적으로 감안하여 고과등급을 결정해 월 급여에 반영한다. 전년과 같은 공헌(표준)을 할 것으로 기대 되면 월 급여는 오르지 않는다. 개정 전에는 전년의 성과를 임금이 반영하여 전년과 같은 성과를 냈다고 평가되어도 월 급여가 증가하였는데, 새로운 임금제도에서는 오르지 않는다. 즉, 임금의 증가는 전년도보다 항상 더 많은 성과를 냈을 때 이루어진다.

상사는 월 급여액, 상여금, 전체 이론상 연봉, 그리고 회사업적, 부문업적, 개인공헌도에 따라 각각 가감할 수 있는 금액을 기재한 “기대연봉 통지서”를 당사자에게 통지한다. 이렇게 기대연봉을 통지함으로써 개개인은 자신의 기대연봉을 획득하는 자세로 당해 연도의 성과, 회사에 대한 공헌을 높이려는 의욕을 갖게 된다.

2014년 임금체계 개정 특징을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 글로벌 기업으로서 세계에 통용되는 인사/임금제도를 도입했다. 이번 인사/임금제도는 일본인뿐만 아니라 해외 현지법인의 외국인도 포함하여 논의한 결과 결정되었다. 그런 측면에서 일본적 특성을 고려한 인사/임금제도가 아니다.

둘째, 글로벌 기업으로서 조직과 개인의 성과 최대화와 국제경쟁에서 이길 수 있는 사업추

〈표 4〉 월 급여에 반영하는 고과등급

		당해 연도 기대치 신장 판단 (전년대비)	월 급여 개정	
고과 등급	V1	매우 높은 향상이 기대할 수 있다	승급	대
	V2	높은 향상을 기대할 수 있다		중
	V3	향상을 기대할 수 있다		소
	V4	같은 정도의 공헌을 기해할 수 있다(표준)	개정 없음(현상유지)	
	V5	개선이 필요하다	강급	소
	V5	큰 개선이 필요하다		대

자료 : 「노동시보」 제3927호(2017.3.24).

진체계의 구축을 노렸다. 이를 위해 “기대연봉”을 도입하여 개개인이 자신이 목표로 하는 연봉의 성취를 위하여 근로의욕을 높이도록 동기부여를 하였다. 상사는 부하의 기대연봉을 달성할 수 있도록 커뮤니케이션을 원활히 하면서 지도/지원을 강화할 것을 기대한다.

셋째, 기업, 조직, 그리고 자신의 목표연계가 명확해져서 자신의 역할/성과가 기업, 조직에 어떤 공헌을 하는지 목표의식을 가질 수 있도록 하였다.

넷째, 자신의 성과나 공헌이 전년보다 높아야만 임금이 증가하고, 같으면 현상유지다. 또한 임금은 매년 올라가는 적립형이 아니라 상사의 평가에 따라 결정된다. 그 때문에 장기적으로 인건비 관리가 이전보다 더 가능하게 되었다.

## 2. 일반직(노동조합 조합원) 인사/임금제도

히타치는 노조 조합원인 비관리직의 임금제도를 2004년 개정하였다. 당시 대상자는 약 3만 명이었고, 개정 배경은 크게 두 가지이다. 첫째, “일을 통한 가치창조”가 큰 종업원을 높게 평가/처우하는 것을 명확히 하여 종업원 개개인의 근로의욕 및 능력을 최대한 발휘하도록 하기 위함이다. 회사의 사업이 솔루션 부문으로 크게 전환하면서 현장에서 일어나는 변화에 대한 정보나 대응이 매우 중요한데, 그에 따라 현장 종업원의 역할이 더욱 중요해졌다. 일을 통하여 실제 회사에 공헌한 종업원을 처우해야 할 필요성이 높아졌다.

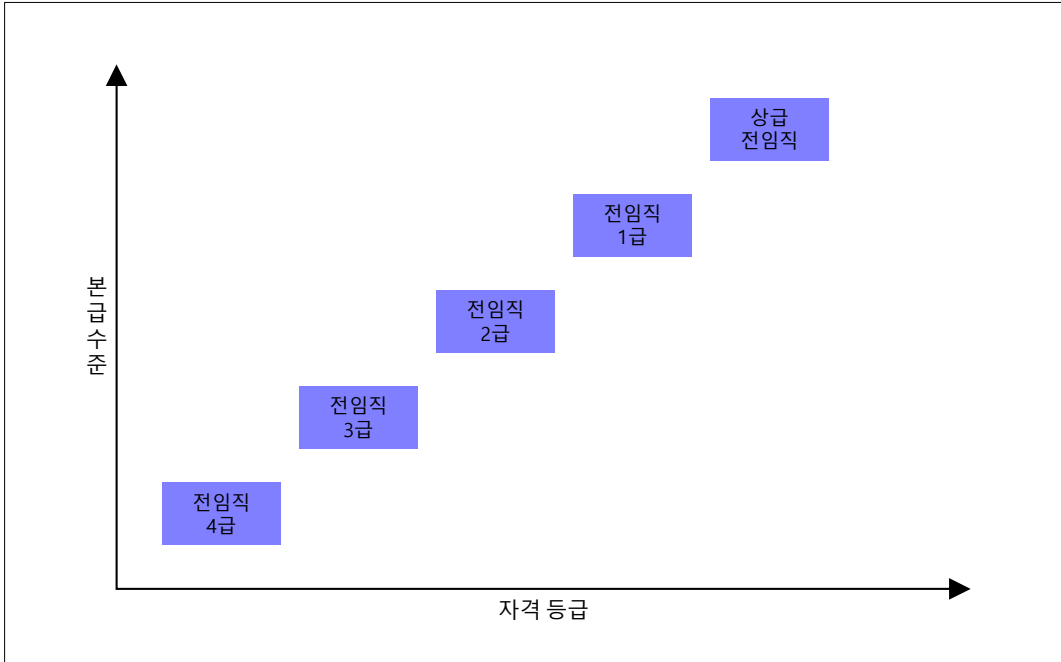
둘째, 종업원의 의식조사 결과, 과반수(약 2/3)가 “실력/성과에 따라 처우에 격차를 내어야 한다”라는 의견을 갖고 있었는데, 이러한 종업원의 의식을 반영할 필요가 있었다.

구체적으로 인사/임금제도의 개정 내용을 살펴보면, [그림 2]에서 보듯이 직능자격은 종래 9개<sup>5)</sup>에서 ‘역할의 크기’를 기준으로 최하위 등급인 ‘전임직(專任職)’ 4급, 3급, 2급, 1급, 상임전임급 등 5개로 줄였다. 5개의 직능자격은 역할을 수행하는데 필요한 능력을 직능정의서에 정하였다. 역할의 크기는 “현장에서 중심적인 역할을 할 수 있는 자”는 ‘전임직 1급’ 등으로 구분하였다. 등급 수를 크게 5개로 줄인 것은 등급 간의 능력정의의 차를 명확히 하고, 우수한 자를 조기에 발탁할 수 있기 때문이다. 승격은 직능정의서에 비추어 상위의 능력에 해당하는 경우 실시된다. 지금까지는 노조와 교섭으로 연령에 따라 일정 직능자격까지 올라가는 것을 보장했는데 이번 개정에서는 없어졌다. 이전에는 전원이 전임직 1급까지 올라가는 것을 전제로 하였는데, 이번 개정으로 2급에 그치는 자도 나타날 가능성이 있다.

임금은 종래 직군에 따라 서로 달리 있었던 기본능력급, 자격급, 직무급 등을 ‘본급’ 하나로 통합하였다. 단, 최상위 직능자격인 ‘상급전임직’에만 ‘본급가산’이 정액으로 정해져 있다. 각

5) ‘기능직’ 1급에서 8급까지와 그 위의 ‘감독지도직’을 포함하여 9개였다.

[그림 2] 일반직 자격등급과 본급수준 체계



자료 : 「노동시보」 제3624호(2004.3.12).

자격등급별로 최하위에서 최상위 금액의 범위가 직종별(직종은 5개)로 설정되었다.

자격등급별 임금범위는 상위 또는 하위 자격등급과 겹치지 않게 설계되어 있어 승격하거나 강등하면 임금의 증감이 크다. 또한 같은 자격등급 내의 임금범위는 중앙치로부터  $\pm 10\%$ 이다. 예를 들어 'J1'의 임금 중앙치가 30만 엔이면 상한액은 33만 엔, 하한액은 27만 엔이다. 자격등급별 임금범위는 매년 노사가 교섭을 통하여 결정한다.

매년 임금인상에는 <표 5>에서 보듯이 인사평가 중 행동/성과 평가가 반영되는데, 인사평가 등급이 높을수록 많이 올라간다. 그런데 각 자격등급 임금수준의 중앙치를 넘으면('상위 존') 임금인상액은 중앙치 이하('하위 존')의 1/2만 올라간다. 예를 들어 '전임직 1급'이고, 인사평가가 'J1'을 받으면 중앙치 이하의 경우 가령 1만 엔이 승급한다고 하면, 중앙치 이상은 5천 엔만 승급하게 된다. 인사평가 결과가 J1, J2, J3을 받으면 임금이 인상되지만, J4는 임금이 올라가지 않고, J5는 임금이 내려 간다. 임금이 각 자격등급의 상한액까지 도달하면 더 이상의 임금인상은 없다. 단, '상급전문직'만 상한액에 도달하더라도 인사평가 결과가 J1, J2의 경우 예외적으로 임금이 올라가게 된다. 그것은 그 이상의 승격이 기본적으로 없기 때문에 일할 의욕을 계속 유지하기 위해서이다. 그 이외의 자격등급의 경우, 해당 자격등급의 상한액까지 도달한 경우 더 이상의 임금인상을 위해서는 상위의 자격등급으로 승격해야 한다. 승격하는 경우, 해당 자

격등급의 최하한액이 지급되고, 만일 자격등급이 강등하는 경우, 해당 자격등급의 최상한액이 지급된다.

일반적으로 행동/성과 평가는 J3, J2, J1이고, 예외적으로 J4, J5가 있을 수 있다. 특히 입사한 지 얼마 되지 않은 젊은 층은 경험에 따라 매년 능력이 올라가는 것이 일반적이고, 그것이 행동/성적으로 나타나면 J3 이상의 인사평가를 받게 되어 임금이 올라간다. 평가는 절대평가이다.

〈표 5〉 행동/성과 평가 및 임금반영

행동/성과 평가	임금반영
J1(크게 상회)	승급
J2(상회)	
J3(기대대로)	
J4(불충분)	승급 없음
J5(매우 불충분)	강급

자료: 「노정시보」 제3624호(2004.3.12).

인사평가는 크게 세 가지로 나누어진다.<sup>6)</sup> 첫째, 능력평가로 직능정의서에 비추어 “일을 통한 가치창조” 능력의 크기를 평가한다. 직능정의서는 직군별, 직종별로 요구되는 직무수행능력을 직능자격별로 기술한 것으로 평가의 결과는 승격에 활용된다.

둘째, 행동/프로세스 평가는 “일을 통한 가치창조”를 하기 위해서 실시한 행동/프로세스가 어느 정도 정확한지로 ‘행동기준서’에 비추어 측정하는 것이다. 행동기준서는 상기한 “히타치 가치”를 기준으로 고객만족/신뢰, 도전/과제에 대응, 지식/기능 습득 등의 항목별로 요구되는 행동이 기재되어 있다. 평가로 각 항목별로 상/중/하 3단계로 하며, 평가결과는 하기의 성과평가의 결과와 함께 승급에 반영되고, 간접적으로는 승격에도 활용된다.

셋째, 성과평가로 “일을 통한 가치창조”로 나타난 성과의 크기를 평가한다. 업무내용 전반에 걸쳐 어느 정도 성과를 올렸는지를 S, H, A, B, C의 5단계로 평가하는데 상여금에 직접 반영된다. 상여금은 일반적으로 연간 월 급여의 400~600%가 1/2씩 6월과 12월, 2번에 걸쳐 지급된다. 2016년의 경우 상여금은 연간 월 급여의 569%가 지급되었다.

넷째, 행동/성과 평가로 행동/프로세스 평가에 성과평가를 가미하여 최상위 평가 J1에서 J2, J3, J4, J5 등급으로 나누어져, 매년 월 급여와 승격에 반영되고 있다.

이러한 임금체계의 개정으로 종업원 간의 임금격차가 어느 정도 클까? 40세 연령을 기준으로 평균 수준을 100으로 하였을 때 최상위 임금수준은 120, 최하위 임금수준은 90인 것으로 나타났다.<sup>7)</sup>

6) 개정 전에는 ‘종합평가’ 하나밖에 없었다.

## IV. 맺음말

이 글에서는 일본 제조업을 대표하는 히타치의 역할급을 중심으로 일본의 임금체계를 살펴 보았다. 2000년대에 들어와 관리직의 경우 3번이나 임금체계가 개정되었다. 2000년의 경우, 인재의 시장평가를 중시하고 철저한 실적/성과주의의 구현, 2011년의 경우, 직위의 차이와 직책의 크기를 직접 임금에 반영하기 위하여, 2014년의 경우, 글로벌 경영 강화를 위해 임금체계를 개정하였다. 히타치는 일본의 장기불황의 영향으로 1990년 후반부터 6번이나 적자를 기록하였다. 기업의 경영환경 변화에 대응하고 이익을 계속 내고 높일 수 있도록 하기 위해서는 기업 및 각 사업조직, 개인의 목표를 명확히 하여 그것을 달성할 수 있는 체계를 구축할 필요가 있었는데, 임금체계의 개정은 그것에 기여하기 위하여 실시되었다고 할 수 있다. 역할급은 목표의 크기와 달성에 어떠한 역할을 하였는지에 따라 결정되고, 기본적으로 전년보다 그 역할이 크지 않으면 임금이 올라가지 않도록 설계되었다. 연령이나 근속연수와 같은 속인적인 특성이 직접 임금결정에 반영되는 것은 없어졌는데, 2004년에 개정된 일반직의 경우도 마찬가지였다.

여러 임금항목을 단일화한 역할급은 범위급이다. 매년 개개인의 성과가 크게 반영될 수 있게 되었고, 또한 같은 자격등급 내에서도 임금수준이 낮은 층이 상대적으로 임금이 더 올라갈 수 있도록 설계되었다. 그 때문에 보다 높은 임금인상을 위해서는 승격이 필요하다. 승격은 기본적으로 역할이 커지는 것(직위, 직책의 상승)이 전제가 되어 회사, 조직 내에서 보다 책임 있는 지위 혹은 직책으로 이동해야 한다.

관리직의 경우, 기대연봉을 도입하여 그것을 달성하려는 목표의식과 근로의식을 높이는 역할을 할 것으로 기대된다. 종래 과거의 성과를 임금에 반영하는 것과 전혀 다르다.<sup>8)</sup>

앞으로 우리나라에서 임금체계의 개편, 그것의 하나로서 역할급도 고려될 가능성이 있는데 히타치의 사례가 조금이나마 참고가 되길 기대한다. 임금은 개별 기업이나 개별 근로자, 또는 노동조합이 어떻게 인식하고 있는지에 따라 체계가 다를 수 있고, 또한 국가의 사회보장 수준 등에 따라 노사의 임금에 대한 인식이 달라질 수 있어서 일본의 사례가 우리나라에 어느 정도 참고가 될지 모르겠으나 다음의 것을 짚어 볼 수 있지 않을까 생각한다.<sup>9)</sup>

7) 오학수(2017), 「기업커뮤니티와 노사관계 - 히타치와 시세이도 노조를 중심으로」, 『일본노동연구잡지』 9월호.

8) 이상 히타치의 역할급에 관하여 살펴보았는데, 주로 임금체계라고 하는 제도적인 측면에 그쳤다. 제도의 실제 운영은 인사비밀정보라 접근하는데 한계가 있었다.

9) 「일본 임금체계의 변천과 본질」이라는 측면에서의 시사는 오학수(2016), 「일본 임금체계의 변천과 본질」,

첫째, 노사 당사자의 이해와 합의를 모을 필요가 있다. 본문에서 노사관계에 관해서는 언급하지 않았으나, 히타치에서는 임금체계 개정 때 노사의 충분한 이해와 합의가 있었다. 일반적인 임금체계 개정의 경우, 회사가 임금체계 안을 만들기 전에 노조의 의견을 듣고 그것을 최대한 반영할 수 있도록 노력하였다.

둘째, 임금이 노동의 대가라고 한다면, 될 수 있으면 그것에 근접할 수 있도록 임금체계를 만들어야 하는데 그것의 하나가 임금항목의 단일화였다. 여러 임금항목을 통합했을 뿐만 아니라, 수당이나 기업복지 등을 축소 또는 폐지하였다. 직접적으로 노동의 대가가 아닌 학자금제도(일본에는 없는 제도임) 등은 임금으로 편입하는 등의 합리화를 꾀할 필요가 있다고 보인다.

셋째, 임금에 대한 납득성을 높일 필요가 있다. 평가기준, 평가 프로세스, 평가결과와 그것의 임금/인사에의 반영에 있어서 당사자가 충분히 납득할 수 있도록 해야 한다. 아무리 좋은 임금체계라 하더라도 해당 기업의 종업원이 납득할 수 없으면 일할 의욕을 오히려 낮추는 결과를 초래할 가능성이 있다. 그런 측면에서 먼저 종업원들의 임금에 대한 인식을 충분히 파악할 필요가 있다.

넷째, 만일 역할급을 도입할 경우, 종업원이 역할을 선택할 수 있는 기회를 부여하는 것도 매우 중요하다. 히타치는 1991년 사내공모제, 2002년 프리에이전트 제도를 도입하여 종업원의 선택권을 부여하고 있다.

다섯째, 임금체계는 노사 모두에게 수단이지 목적이 아니다. 종업원의 일할 의욕의 유지/향상, 종업원의 능력 향상과 발휘 등을 통하여 기업의 발전과 종업원의 생활향상에 기여할 수 있는 수단의 하나가 임금체계이다. 또한 개별 기업을 넘어서 사회적으로 임금체계가 어떠해야 하는지에 대한 공론을 통하여 바람직한 임금체계를 추구해 나가는 것이 중요하다고 생각하는 데, 그러기 위해서도 임금체계 정보의 공개와 공유가 요구된다.

이상 몇 가지 시사점을 적기하였는데, 앞으로 우리나라의 임금체계 논의에 조금이나마 참고가 되길 기대한다. **KL**

## [참고문헌]

『노정시보(勞政時報)』 제3624호(2004. 3. 12).

『노정시보(勞政時報)』 제3832호(2012. 10. 26).

『국제노동브리프』 10월호 참조.

『노정시보(勞政時報)』 제3927호(2017. 3. 24).

오학수(2014), 「일본의 고령화와 60세 정년 연장 정책 및 고용 문제에 대한 노사 대응」, 안종태 외, 『정년 60세 시대 인사관리 이렇게 준비하자』, 호두나무, pp.64~99.

\_\_\_\_\_(2016), 「일본 임금체계의 변천과 본질」, 『국제노동브리프』 10월호, 한국노동연구원, pp.81~90.

\_\_\_\_\_(2017), 「기업커뮤니티와 노사관계 - 히타치와 시세이도 노조를 중심으로」, 『일본노동연구잡지』 9월호.