

# 일본 공공부문 임금체계 사례\*

박 우 성\*\*

## 1. 머리말

독립행정법인이 중심인 일본의 공공부문은 일본 인사원(人事院)이 기본 방향을 설정하는 국가 일반직 공무원의 인사제도 및 임금체도의 영향을 크게 받고 있다. 특히 임금수준과 관련해서는 공무원과 비교해서 임금수준이 동일하거나 낮게 유지되도록 정부의 압력을 크게 받고 있다. 예를 들어 모든 독립행정법인은 매년 공무원과 비교한 임금수준을 의무적으로 공개하도록 되어 있고, 주무 장관이 각 법인의 임금수준과 체도를 검토한 후 이에 대한 의견을 매년 발표하도록 되어 있다. 직급이나 평가제도 역시 공무원의 체도를 그대로 받아들여서 운영하는 것이 일반적이다.

그러나 임금을 차등화하는 중요한 틀인 직급 자체를 직무 중심으로 바꾸는 것은 이제까지 공무원 개혁이나 공공부문 임금체계 개편에서는 반영되지 않고 있다. 이제까지 일본에서 직무급에 대한 주장이나 논의가 없었던 것은 아니다. 그러나 직급체계와 그에 기초한 임금체계를 직무급의 형태로 전환하는 것이 기존의 연공적 임금체계의 문제를 해결하는 근본적인 방법일 수는 있으나, 사람을 중심으로 구축되고 운영되어 왔던 기존의 인사관리 체계를 모두 건드릴야 하는 어려운 과제이다. 또한 기존의 직급체계가 직무분석과 평가에 기초한 체계적인 것은 아니지만 적어도 하는 일의 중요도나 역할 책임의 크기를 상당 정도 반영하고 있기도 하다. 이러한 상황에서 일본 공공부문의 임금체계 개편은 기존의 직급체계를 유지하면서 그 안에서 연공성을 없애고 성과를 가미하는 방식으로 진행되게 되었다. 이는 새로운 변혁보다는 현실성과 점진적인 개선을 중시하는 일본적 전통의 일면이기도 하다.

따라서 우리나라 공공부문의 임금체계 개편과 관련해서 일본의 사례가 주는 시사점은, 기존

\* 이 글은 고용노동부의 위탁사업인 『공공부문 임금체계 개편 지원사업(2017년)』에서 필자가 집필한 제4장의 내용을 요약·정리한 것이다.

\*\* 경희대학교 경영학과 교수(pwoosung@khu.ac.kr).

직급체계를 그대로 유지하면서도 어떻게 임금제도에 있어서 연공성을 통제하고 성과주의적 제도운영이 가능하도록 하고 있는가 하는 것이라고 할 수 있다. 일본에는 현재 87개의 독립행정법인이 존재하는데, 이하에서는 그중에서 대표적인 한 독립행정법인의 사례를 통해 임금체계 변화의 내용을 자세히 살펴보고 시사점을 모색하기로 한다.

## II. 일본의 독립행정법인

일본의 독립행정법인은, 국민생활 및 사회경제의 안정 등 공공상의 견지에서 확실히 실시될 필요가 있는 사무 및 사업으로서 국가가 스스로 주체가 되어 직접 실시할 필요는 없으나 민간 주체에 맡길 경우에는 실시되지 않을 우려가 있어, 하나의 주체에게 독점하여 행하게 함으로써 사업을 효율적이고 효과적으로 행하게 하는 것을 목적으로 독립행정법인통칙법 및 각 개별법이 정하는 바에 의하여 설립되는 법인을 말한다.

일본은 1980년대부터 본격적으로 행정개혁을 시작하여, 국가가 행하고 있는 사무 사업의 폐지 및 민영화, 민간위탁의 추진, 독립행정법인화, 규제완화, 지방분권, 보조금제도의 조정 등 국가 사무의 감량을 위한 개혁을 추진해 왔으며, 그러한 행정개혁과정에서 행정을 감량하고

〈표 1〉 주요 소관부처별 독립행정법인

문부과학성 소관(22개)	노동후생성 소관(17개)
국립특별지원교육총합연구소, 대학입시센터, 국립청소년교육진흥기구, 국립여성교육회관, 국립과학박물관, 물질·재료연구기구, 방재과학기술연구소, 양자과학기술연구개발기구, 국립미술관, 국립문화재기구, 교직원지원기구, 과학기술진흥기구, 일본학술진흥회, 이화학연구소, 우주항공연구개발기구, 일본스포츠허브센터, 일본에술문화진흥회, 일본학생지원기구, 해양연구개발기구, 국립고등전문학교기구, 대학개혁지원·학위수여기구, 일본원자력연구개발기구	근로자퇴직금공제기구, 고령·장해·구직자고용지원기구, 복지의료기구, 국립중도지적장애자총합시설, 노동정책연구·연수기구, 노동자건강안전기구, 국립병원기구, 의약품의료기구총합기구, 의약기반·건강·영양연구소, 지역의료기능추진기구, 연금적립금관리운용독립행정법인, 국립암연구센터, 국립순환기병연구센터, 국립정신·신경의료연구센터, 국립국제의료연구센터, 국립성육의료연구센터, 국립장수의료연구센터
경제산업성 소관(9개)	국토교통성 소관(15개)
경제산업연구소, 공업소유권정보·연수관, 산업기술총합연구소, 제품평가기술기반기구, 신에너지·산업기술종합개발기구, 일본부역진흥기구, 정보처리추진기구, 석유천연가스·금속광물자원기구, 중소기업기반정비기구	토목연구소, 건축연구소, 해상·항만·항공기술연구소, 해기교육기구, 항공대학교, 자동차기술총합기구, 철도건설·운수시설정비지원기구, 국제관광진흥기구, 수자원기구, 자동차사고대책기구, 공항주변정비기구, 도시재생기구, 아미미군도진흥개발기금, 일본고속도로보유·채무반제기구, 주택금융지원기구

주 : 2017년 4월 1일 현재.

효율화하기 위한 수단으로 독립행정법인제도를 만들어 운영하게 되었다. 독립행정법인은 2017년 현재 총 87개가 있으며, 주무 부처별로 보면 문부과학성 소관 법인이 22개로 가장 많고 노동후생성 소관 법인이 17개, 그리고 국토교통성 소관법인이 15개로 그 뒤를 잇고 있다.

독립행정법인의 장은 법인을 운영하기 위해 필요한 경영상의 자율성을 가지고는 있으나, 법인의 이사장과 감사를 주무대신이 임명하고 정부로부터 법인의 운영을 위한 운영비교부금을 지급받고 있으며, 의무적 보고사항에 대해서는 매년 주무대신에게 반드시 보고하고 그 정보를 반드시 공개해야 한다. 따라서 운영의 자율성이 상당 정도 확보되어 있기는 하지만, 기본적으로 독립행정법인에 대한 정부의 영향은 아직도 매우 크다고 할 수 있다.

### III. 독립행정법인의 사례<sup>1)</sup>

일본의 경우 87개의 독립행정법인이 있으나 임금체계의 구조와 운영에 있어서는 커다란 차이를 보이지 않는다. 기본적으로 공무원 임금체계를 준용해서 유사한 직급체계와 임금제도를 운영하고 있기 때문이다. 각 법인이 설립된 상황에 따라 약간의 차이가 있기는 하지만 기본적인 특징은 공통적이다. 따라서 하나의 사례를 깊이 있게 검토함으로써 일본 공공부문 임금체계의 전체적 특징을 파악하는 것이 가능하다.<sup>2)</sup>

#### 1. 직급체계 및 승진관리

##### 가. 직급구분과 직무내용

소수의 교사직을 제외하면 대부분의 인력은 일반직 직원이며 이들의 직급은 10등급으로 구성된다. 10등급은 일반직 공무원과 다른 독립행정법인 모두가 동일하게 채택하고 있다. 이 법인의 직원급여규정에 따르면 각 직급은 그에 해당하는 표준적인 직무가 다음과 같이 정해져 있다.

- 1) 조사에 응한 독립행정법인의 요청에 따라 해당 법인의 사업이나 조직, 인력규모 등에 관한 내용은 밝히지 않기로 한다.
- 2) 조사과정에서 해당 독립행정법인의 요청에 따라 정확한 명칭을 밝히지 않고 익명으로 표시하기로 한다.

〈표 2〉 직급별 직무내용

직급	표준직무 내용
1급	정형적인 업무를 수행하는 직무
2급	특히 고도의 지식 또는 경험을 필요로 하는 업무를 수행하는 직무 주임 직무
3급	주임 중에서도 어려운 업무를 처리하는 주임의 직무 계장의 직무
4급	어려운 업무를 관장하는 계장의 업무 과장 보좌의 직무
5급	어려운 업무를 관장하는 과장 보좌의 직무 어려운 업무를 관장하는 과장 보좌직무와 업무내용, 책임 등이 같은 정도의 직무로 인정되는 직위의 직무
6급	과장 또는 주간(主幹)의 직무 과장 및 주간과 업무내용, 책임 등이 같은 정도의 직무로 인정되는 직위의 직무
7급	어려운 업무를 관장하는 과장의 직무 어려운 업무를 처리하는 주간의 직무 상기 과장 및 주간과 직무내용, 책임 등이 같은 정도의 직무로 인정되는 직위의 직무
8급	차장의 직무 차장과 직무내용, 책임 등이 같은 정도의 직무로 인정되는 직위의 직무
9급	부장의 직무 부장과 직무내용, 책임 등이 같은 정도의 직무로 인정되는 직위의 직무
10급	특히 중요한 업무를 관장하는 부장의 직무 동 부장과 직무내용, 책임 등이 같은 정도의 직무로 인정되는 직위의 직무

나. 승격기준과 소요연한

직급이 한 단계 올라가는 승격의 경우 주임이나 계장까지는 연공의 영향이 강하며 별다른 문제가 없다면 계장까지는 근속에 의해 승진이 가능하다. 그러나 그 이후부터는 평가에 의해 승격이나 승진이 이루어진다. 그리고 과장보좌 직무부터는 직책수당이 지급되게 된다. 따라서 과장보좌부터 공식적인 관리자층으로 간주된다고 할 수 있다. 승격을 위해 최소한으로 해당 직무에서 체류해야 하는 근무연수는 <표 3>에서 보는 바와 같다. 경험연수는 해당 직무를 수행하기 위해서 어느 정도의 경력이 필요한가를 의미하며 주로 경력사원을 채용하는 경우에 해당 직급에서 필요한 경력이나 경험을 계산하기 위한 것이다. 이 표에 따르면 대졸 신입사원이 6급 과장이 되기 위해서는 최소 15년이 필요하다. 그러나 실제로는 20년 정도의 시간이 소요되는 것이 일반적이다.

〈표 3〉 승격을 위한 체류연한

학력	필요 재직연수	직급					
		1급	2급	3급	4급	5급	6급
대졸	하위 직급에서의 체류연한		3	4	4	2	2
	현 직급에 필요한 경험 연수	0	3	7	11	13	15
단대졸	하위 직급에서의 체류연한		5.5	4	4	2	2
	현 직급에 필요한 경험 연수	0	6	10	14	16	18
고졸	하위 직급에서의 체류연한		8	4	4	2	2
	현 직급에 필요한 경험 연수	0	8	12	16	18	20

## 2. 기본급 구조

### 가. 직급별 호봉

급역은 기본급과 제수당으로 구성되며 기본급은 다시 봉급과 부양수당으로 구분된다. 가장

〈표 4〉 일반직 봉급표(일부 발췌)

職務 の級	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級
号俸	俸給 月額	俸給 月額	俸給 月額	俸給 月額	俸給 月額	俸給 月額	俸給 月額	俸給 月額	俸給 月額	俸給 月額
	円	円	円	円	円	円	円	円	円	円
1	141,600	191,700	227,900	261,100	287,100	317,700	361,800	407,300	457,600	520,900
2	142,700	193,500	229,500	263,000	289,300	319,900	364,400	409,700	460,700	523,800
3	143,900	195,300	231,000	264,800	291,600	322,200	366,900	412,200	463,700	526,900
4	145,000	197,100	232,600	266,900	293,700	324,400	369,500	414,600	466,700	530,000
5	146,100	198,700	234,100	268,700	295,700	326,600	371,500	416,500	469,700	533,100
6	147,200	200,500	235,800	270,600	298,000	328,600	374,000	418,800	472,700	535,400
7	148,300	202,300	237,300	272,500	300,300	330,800	376,300	420,900	475,700	537,900
8	149,400	204,100	238,900	274,600	302,500	333,000	378,800	423,100	478,800	540,300
9	150,500	205,800	240,300	276,700	304,600	335,100	381,300	425,100	481,500	542,700
10	151,900	207,600	241,800	278,700	306,900	337,300	384,000	427,200	484,600	544,500
11	153,200	209,400	243,400	280,800	309,100	339,400	386,600	429,300	487,600	546,300
12	154,500	211,200	244,800	282,800	311,400	341,600	389,300	431,400	490,700	548,200
13	155,800	212,600	246,300	284,800	313,500	343,500	391,700	433,100	493,400	549,900
14	157,300	214,400	247,800	286,900	315,600	345,500	394,000	434,900	495,700	551,300
15	158,800	216,100	249,100	288,900	317,800	347,600	396,200	436,900	498,000	552,600
16	160,400	217,900	250,500	290,900	319,900	349,600	398,600	438,900	500,300	553,700
17	161,700	219,600	252,000	292,900	322,000	351,400	400,400	440,800	502,400	555,000
18	163,200	221,300	253,700	294,900	324,000	353,400	402,400	442,600	503,800	556,000
19	164,700	222,900	255,400	297,000	326,100	355,200	404,300	444,400	505,300	556,900
20	166,200	224,500	257,200	299,000	328,100	357,100	406,100	446,100	506,700	557,800

중요한 것은 봉급으로 직급별 호봉표에 의해 결정된다. 직급별 호봉표는 각 직급별로 1호봉을 시작으로 말호봉에 이르기까지 봉급 금액이 제시되어 있다. 말호봉은 직급마다 달라서 1급은 93호봉, 2급은 125호봉, 3급은 113호봉, 4급과 5급은 모두 93호봉이다. 본격적인 관리자층인 6급부터는 말호봉이 낮아지는 모습을 보인다. 과장이 되기까지는 평균적으로 20년 이상이 걸리기 때문에 6급부터는 호봉의 수가 상대적으로 많이 필요하지 않기도 하고 또한 관리직의 경우 호봉을 통한 임금인상을 억제한다는 정책적인 의도가 반영된 것으로 보인다. 6급의 말호봉은 85호봉이며 7급은 61호봉, 8급은 45호봉, 9급은 41호봉, 그리고 10급은 21호봉이다.

대졸 신입사원은 1급 25호봉, 전문대학 졸업사원은 1급 15호봉, 그리고 고졸 사원은 1급 5호봉으로 초임을 지급받는다. 대졸 사원의 경우를 중심으로 호봉 간의 피치를 살펴보면 입사 후 일정 기간 동안의 호봉 간 피치는 1,700엔이지만 그 후에는 점차 피치가 낮아져서 말호봉에 가까워지면 500엔까지 떨어지게 된다. 처음에는 피치가 높다가 점차 낮아지는 이러한 패턴은 모든 직급별 호봉에 걸쳐서 공통적으로 나타나고 있다. 그리고 말호봉에 도달하면 더 이상의 승급은 발생하지 않는다. 따라서 직급 내에서 근속에 따른 기본급 인상은 일차적으로는 호봉 간 피치를 조정하는 방식으로 통제되며 최종적으로는 말호봉을 통해 통제된다고 할 수 있다.

#### 나. 직급별 연간급여

이 법인에서는 직급별 임금밴드를 상한과 하한을 설정해서 그 안에서 임금이 유지되도록 하는 방식의 임금관리를 실시하고 있지는 않다. 따라서 한 직급에서의 임금밴드의 폭은 직급별 호봉표에 의해 정해지는 기본급과 그에 연동된 각종 수당 등 임금제도에 의해 설정된 틀에 따라 현재 그 직급에 체류하고 있는 인력의 근속연수나 자녀수, 근무지 등의 특성이 결합되어 결정되게 된다. 다음 표는 대표 직위별로 연간급여를 평균, 최고수준 및 최저수준을 표시한 것이다. 직위가 상승함에 따라 평균연령과 평균급여가 상승하는 모습을 보이고 있다. 임금범위는

〈표 5〉 주요 직위별 임금분포

	인원(명)	평균연령(세)	연간급여액(엔)	
			평균	최고~최저
부장	18	57.3	11,878	13,616~9,607
과장	48	52.6	9,417	11,034~7,643
과장보좌	50	49.7	7,787	8,707~6,609
계장	82	46.0	6,794	8,782~4,809
주임	80	40.9	5,366	8,606~3,821
계원	34	34.2	4,228	8,230~3,621



계원과 주임의 경우에 가장 폭이 크고 직급이 올라갈수록 폭이 좁아지는 모습을 보이고 있다. 이는 하급직위에서 체류연한을 마쳤음에도 불구하고 승격이나 승진이 되지 못하는 현상이 있는 한편 하급직위일수록 호봉 승급이 상대적으로 장기간 가능한 구조를 가지고 있기 때문인 것으로 보인다.

#### 다. 승급의 운영

급여규정에 따르면 매년 1월 1일 실시되는 정기승급은 직전 1년간의 근무성적을 고려해서 결정한다고 명시되어 있다. 해당 기간 동안 양호한 성적으로 근무한 경우 4호봉 승급을 하게 된다. 규정에 의하면 근무성적에 따라 승급의 차이를 둘 수는 있으나 실제 운영에서는 별다른 문제가 없는 경우 1년에 4호봉 승급이 이루어지고 있다. 예외적으로 병가나 결근 등이 있는 경우에는 4호봉보다 아래 호봉의 승급을 실시하는 경우가 있다. 전체적으로는 근속에 따른 승급이 이루어지고 있는 반면 연공에 따른 임금인상을 억제하기 위해서 6급(과장) 이상부터는 1년 표준호봉 승급이 3호봉으로 낮아지며, 55세를 초과하는 경우 4호봉이 아니라 2호봉씩 승급이 이루어진다. 그리고 말호봉에 도달하는 경우 더 이상의 승급은 없다. 결국 동일 직급 내에서의 정기승급은 평가결과보다는 주로 근속에 의해서 결정된다고 할 수 있다. 근무평가 결과는 승격이나 승진을 결정하는 데 고려되거나 상여금 중 하나인 근면수당을 결정할 때 주로 활용된다.

### 3. 임금믹스

#### 가. 고정급

직원의 급여는 기본급과 제수당으로 구분된다. 기본급은 다시 봉급과 부양수당으로 구성되어 있다. 봉급은 전술한 바와 같이 직급별 호봉에 따라 결정된다. 부양수당은 배우자나 자녀, 부모 등 부양가족의 수에 따라 결정되는데, 배우자는 13,000엔이며 그 이외의 부양가족은 일인당 6,500엔이다. 주요 수당은 직책[役職]수당, 지역수당, 주거수당, 통근수당, 광역이동수당 등이 있다. 지역수당은 기본급과 직책수당의 합계액에 지역에 따른 일정 비율을 곱해서 산정한다. 직책수당은 과장보좌 직책인 경우 월 19,000엔이며 직책에 따라 점차 증가해서 부장의 경우 104,200엔이 지급된다.

〈표 6〉 직책수당

직급	수당금액(엔)
10급~9급 재직 인력	104,200
8급 중 지정 인력	94,000
8급 재직 인력	82,200
7급 중 지정 인력	77,400
7급 재직 인력	66,400
6급 중 지정 인력	62,300
6급 재직 인력	51,900
6급 중 조사역	41,500
과장보좌, 전문원 및 이러한 직책에 상응하는 직책보유 인력	19,000

### 나. 상여금의 구성과 비중

상여금에는 기말수당과 근면수당이 있다. 기말수당과 근면수당은 1년에 2회, 6월과 12월에 각각 지급된다. 상여금의 규모는 매년 정해지는데 대체로 월 급여의 4.4개월치 정도이다. 월급여 총액에서 상여금이 차지하는 비중은 평균 35%이며, 다시 상여금 내에서는 기말수당이 51%, 근면수당이 49%를 차지한다. 기말수당은 일률적으로 지급되기 때문에 평가에 따른 차등은 없으나 4급 이상의 직급, 그리고 관리직 직책자에게는 추가적인 할증률을 적용해서 지급하며, 6개월간의 재직기간을 고려해서 차등이 이루어진다. 근면수당은 기말수당과는 달리 근무성적이 나 성과결과에 따라 차등이 가능하다. 그러나 그 차등 정도가 크지는 않다.

기말수당은 고정적이고 일률적으로 지급되는 상여금이고 근면수당은 고과가 반영되는 상여금이다. 근면수당의 비중은 관리직과 일반직 사이에 약간의 차이가 존재한다. 관리직의 경우 상여금 중에서 근면수당이 차지하는 비중이 48.9%인 데 비해 일반직의 경우 39.6%로서 관리직의 경우가 고과에 기초한 보너스의 비중이 상대적으로 높다. 중요한 것은 고과결과에 따라 근면수당의 지급률이 얼마나 차이가 나는가 하는 것이다. 최대 지급과 최저 지급의 경우를 비교하면 관리직의 경우는 12.1%, 그리고 일반직의 경우는 5.6%의 차이가 발생한다. 성과에 따라 변동하는 실제적인 부분을 연간급여와 비교하는 경우 관리직은 연간급여의 2.1%이며(연간급여 중 상여금 비중 0.35 \* 근면수당 비중 0.489 \* 성과차등 지급률 0.121), 일반직은 연간급여의 0.8%(연간급여 중 상여금 비중 0.35 \* 근면수당 비중 0.396 \* 성과차등 지급률 0.056)이다. 결론적으로 성과에 따라 차등 지급되는 상여금의 크기는 연간 급여와 비교할 때 그다지 크다고 할 수 없다.

그러나 중요한 것은 제도적으로는 평가결과에 따라 상여금을 차등 지급할 수 있는 근거가 명확하게 마련되어 있다는 것이며, 차등률을 점차 확대하는 방향으로 운용하는 것이 얼마든지



가능하다는 점에 주목해야 한다. 현재로서는 아직 성과에 따른 상여금 차등 폭을 크게 가져가는 것에 대해 조심스러운 입장을 취하고 있는 것이 사실이지만, 정부의 압력이나 법인 내부의 경영관리적 필요에 따라 보다 적극적인 성과차등이 제도적으로는 얼마든지 가능하다.

## IV. 시사점

우리나라 공공부문에 적합한 임금체계를 모색하는 과정에서 일본 사례가 의미가 큰 것은 일본이 우리나라와 유사한 인사 제도나 인력운영 방식을 가지고 있으며 따라서 일본 공공부문에서 이루어진 임금체계의 변화나 개편이 우리에게 적용되기가 상대적으로 용이하다는 장점 때문이다. 특히 일의 가치를 어떻게 보상에 반영할 것인가, 그리고 근속에 따른 강한 연공성을 어떻게 통제할 것인가 하는 것이 우리가 해결해야 할 매우 중요한 과제라는 점에서 이 부분과 관련해서 일본 사례가 우리에게 시사하는 바가 적지 않다. 앞서 살펴본 독립행정법인의 사례로부터 우리나라 공공부문의 임금체계 개선을 위해 얻을 수 있는 시사점은 다음과 같다.

### 1. 근속과 성과의 현실적 절충

일본 고용시스템의 전통적 특성이자 공공부문의 중요한 특성 중 하나인 연공성을 충분히 존중하고 인정하면서 고과나 성과를 접목하고자 하는 노력이 이루어지고 있다. 예를 들어 계장(3급)까지는 주로 근속에 기초해서 승격이나 보상이 이루어지지만 4급 과장보좌부터는 근무성적이나 고과에 기초해서 승격이나 승진이 비교적 엄격하게 이루어진다. 또한 관리직의 경우 일반직에 비해 연간 급여에서 차지하는 성과급의 비중이 높게 실시되고 있다.

공공적 성격이라는 사업의 특성상 시장에서 성과를 측정하고 개인의 성과를 판단하는 것이 쉽지 않은 것이 사실이다. 게다가 인건비 예산의 통제를 받는 상황에서 성과에 따른 보상을 충분히 하는 것이 어려운 것도 사실이다. 따라서 그러한 현실적 제약을 고려한 점진적인 변화가 추진되고 있다고 할 수 있다.

### 2. 호봉제하에서의 임금 연공성 통제

호봉제가 반드시 강한 임금 연공성으로 귀결되는 것은 아니다. 사례 법인에서는 근속에 기초한 호봉승급제도를 운영하고 있기는 하지만 그것이 강한 연공성을 띠지 않도록 통제하는 다

양한 기제를 만들어서 운영하고 있다. 첫째, 말호봉 제도를 도입하여 일정 호봉 이상까지만 정기적인 호봉승급을 인정하고 있다. 따라서 말호봉에 도달하면 더 이상의 승급이 없기 때문에 연공성을 통제할 수 있게 된다. 둘째, 호봉 간의 피치를 조정하여 초기에는 피치를 높게 설정하지만 근속이 오를수록 피치를 점차 낮춤으로써 동일 직급 내에서 근속이 올라가면서 발생하는 연공효과를 줄이고 있다. 셋째, 평균연령과 근속이 높은 관리직의 경우 정기승급을 표준호봉인 4호봉보다 1호봉 낮은 3호봉까지만 허용하고 있다. 넷째, 55세를 초과하는 경우 정기승급을 2호봉만 인정함으로써 고연령자의 근속효과를 통제한다. 이상과 같은 다양한 방식을 통해 근속을 존중하면서도 그것이 장기적으로 강한 연공성을 가지지 못하도록 만들고 있다. 이러한 방식은 이 법인에서만 나타나는 고유한 것은 아니며 거의 모든 독립행정법인에서는 그와 유사한 방식으로 임금의 연공성을 통제하고 있다.

### 3. 국가의 영향력

이 법인에서 활용하고 있는 제도의 내용들은 기본적으로 공무원 급여규칙에 기초해서 만들어진 것이며 제도의 운용에 있어서도 정부의 요청이나 지침이 매우 중요한 영향을 미친다. 이 법인의 임금체계와 제도는 거의 대부분 국가 공무원의 제도들을 그대로 도입한 것이다. 일본 정부는 인사원의 권고에 기초해서 공무원 급여구조개혁을 중요한 국가적 어젠다로 설정하고 2006년도부터 시행하여 2010년까지 개혁을 완결한 바 있다. 그 방향은 첫째, 지역별 급여 수준과의 균형을 고려하여 합리성과 납득성이 있는 급여제도를 구축하며, 둘째, 직무 및 직책에 기초한 급여구조로 전환하며, 셋째, 근무성적을 급여에 반영한다는 것이었다. 성과를 반영하기 위해 기존의 1호봉을 4호봉으로 세분화하여 근무성적에 따른 차등적 승급을 실시하는 것으로 하였고, 보너스의 하나인 근면수당에 대해서도 근무성적을 반영해서 차등 지급하게 되었다. 공무원의 급여구조 개혁은 공공부문에 거의 그대로 이전되었으며 사례 기업들에서 발견되는 임금제도들은 공무원 급여제도와 사실상 대동소이하다. 공무원이 먼저 임금체계의 개편을 선도적으로 적용한 후 이를 공공부문에 적용했다고 할 수 있다.

### 4. 직책수당의 활용

직책수당을 지급하는 방식은 직무가치를 보상하는 하나의 방식이다. 직무 전체를 분석하고 평가해서 직무급을 지급하는 방식에 비해서는 체계성은 상대적으로 부족하지만 역할과 책임이 높을수록 더 많은 보상을 지급한다는 점에서 직무의 가치를 반영한다고 할 수 있다. 기본급에 직무가치를 충분히 반영하기 어려운 경우 직책수당을 지급하는 것이 효과적일 수 있다. 이

법인에서 직책수당은 그 이름과는 달리 직책을 맡은 관리자에게만 지급되는 것이 아니라 해당 직급에 있는 전체 인력에게 지급되며 직급별로 차이를 두어 지급하고 있다. 직급별로 하는 일에 차이가 있다는 것을 전제로 이에 대한 보상을 제공하는 것이다. 따라서 기존의 임금체계를 크게 개편하지 않으면서도 일의 중요성이나 가치를 상당 정도 반영할 수 있게 된다. 직책수당은 호봉처럼 정기적인 승급이 존재하지 않으며 매월 급여로 정기적으로 지급된다. 특히 전체 급여에서 직책수당이 차지하는 비중이 적지 않다. 직책수당이 해당 직급의 중간호봉액수와 비교해서 차지하는 비중은 직급별로 약간의 차이가 있으나 대체로 20%에서 25% 정도를 차지하고 있다. **KL**