

노동정책연구
2023. 제23권 제4호 pp.33-62
한국노동연구원
<http://doi.org/10.22914/jlp.2023.23.4.002>

연구논문

변증법적 관점에서 바라본 일본 임금체계의 역사적 변화와 시사점

박우성*

이 연구는 메이지 유신 이후 일본 임금체계의 역사적 변화를 변증법적 관점에서 검토하고 있다. 메이지 시대 개인별 업적급적 성격이 강했던 임금체계는 쇼와시대 전쟁을 거치면서 물가통제를 위한 필요와 황국 노동관의 영향으로 생활급적 성격이 부각되다가 2차대전 전후 연공급의 완성이라고 불리는 전산형 임금체계가 성립된다. 그 이후 일본 기업에서는 연공성을 통제하는 한편 일 중심으로 임금체계를 변화시키려는 노력이 끊임없이 이루어졌으며 그 결과 시기에 따라 직능급, 역할급, 직무급으로 이행하는 모습을 보인다. 이러한 변화는 그러나 연공성을 완전히 배제하는 방식이 아니라 직무와 연공이 하나의 임금체계 안에서 시대 환경에 맞게 적절한 결합을 모색하는 정반합의 지양 과정을 통해서 이루어졌다. 변증법적 지양이란 앞선 모순이 소거되면서도 보존되는 이중의 의미를 가지며 포괄적인 단계로 승화되는 것을 의미한다. 변증법적 관점에서 볼 때 일본 임금체계의 변화는 기존 임금체계의 모순을 극복하고 새로운 대안을 만들어내는 지속적인 과정이며 연공과 직무 어느 하나를 완전히 배제하는 방식이 아니라 환경에 적합한 균형을 찾는 것이 필요하다는 점을 우리에게 시사한다.

핵심용어 : 변증법, 일본 임금체계, 생활급, 직능급, 역할급, 직무급

논문접수일 : 2023년 6월 26일, 심사의뢰일 : 2023년 6월 27일, 심사완료일 : 2023년 9월 14일

* 경희대학교 경영대학 교수(pwoosung@khu.ac.kr)

I. 서론

저출산 고령화가 초래하는 사회경제적 위기가 언론의 주요 단골뉴스로 등장한 지 이미 오래다. 저출산 고령화는 노동공급을 줄이는 한편 소비를 위축시켜서 경제 성장에 매우 부정적인 영향을 초래하며 우리나라 경제를 장기적인 저성장으로 떨어뜨릴 위험이 크다. 정부가 경제사회 노사정위원회 내에 고령사회대응 연구회를 설치하고 고령자 노동시장 현황 및 특성, 고령사회에 대한 정부의 정책 대응현황 및 과제, 60세 정년 의무화 효과, 고령자 고용개선 및 고용지원 사례연구, 고령자 고용개선과 임금체계 개편, 초고령사회 대비 인프라 구축 등의 주제를 논의한 것도 향후 예상되는 심각한 위협에 효과적으로 대응하기 위한 준비라고 할 수 있다.¹⁾

저출산 고령화와 관련해서 빠짐없이 등장하는 주요 주제는 임금체계의 개편이다. 고령화에 대응하기 위한 중요한 정부정책 중 하나가 2016년부터 60세 이상으로 법적 정년을 연장하도록 하는 것이었으며 정년연장으로 인한 기업의 인건비 부담을 줄이기 위해 노사가 임금체계 개편을 위한 노력을 함께 하도록 한 바 있다. 연공성이 강한 임금체제로 인해 저성장 시대에서 인건비 부담을 강하게 느끼는 기업들에게 정년연장은 매우 큰 부담이 될 수밖에 없었기 때문이다. 그러나 법은 임금체계 개편과 관련하여 아무런 구속력을 가지지 못하는 노력 의무만을 명시하는 수준에 그쳤고 우리 사회 전체로서는 임금체계를 개편할 수 있는 중요한 계기를 놓치게 되었다. 그리고 임금체계 개편은 여전히 앞으로 해결해야 할 중요한 과제로 우리 앞에 존재한다.

지금까지 진행된 많은 임금체계 논의를 단순화하자면 연공성이 강한 호봉제를 폐지하고 직무급이든 역할급이든 일 중심의 임금체제로 바꾸어야 한다는 것으로 요약된다(이인재, 2012; 김동배, 2013; 어수봉, 2013; 유규창, 2014; 오계택, 2018; 경제사회노사정위원회, 2017; 박우성, 2019). 이러한 주장들은 대부분 호봉제로 대표되는 연공성을 문제의 원인으로 지목하며 연공성을 없애거나 완화시

1) 고령사회대응연구회의 구체적인 활용내용과 자료들은 노사정위원회 홈페이지를 참고(<https://www.eslc.go.kr>).

키는 것을 임금체계 개편의 중요한 목표로 제시한다. 임금체계에 관한 연구들에서 공통적으로 발견되는 것은 연공과 일 혹은 직무를 대체관계로 바라보고 있다는 점이다. 연공성을 없애기 위해서는 일 중심의 임금체계를 도입해야 하며 역할급이나 직무급의 도입을 통해 임금체계의 연공성을 줄이거나 통제할 수 있다는 것이다.

그러나 임금체계와 관련된 논의에서 연공과 직무를 대립적 관계에서 바라보는 것이 적절한 것인지를 진지하게 검토할 필요가 있다. 특히 직무에 기초한 임금체계에 대한 필요성이나 당위성이 강력한 제도적 관성을 보이는 연공주의 임금체계라는 벽에 부딪히는 현실을 고려할 때 연공주의와 직무주의를 대립과 선택의 문제가 아니라 공존이 가능한 보완적 관계로 접근하는 것이 더 현실적인 접근법일 수 있기 때문이다(박우성, 2022). 사실 우리나라 기업들의 전통적인 임금체계인 직급별 호봉제에서도 직급이라는 기제를 통해 개별적 직무 수준은 아니어도 일에 수반되는 책임이나 역할, 권한 등이 반영되고 있었으며, 직무급에서도 매년 물가 인상을 고려한 임금협상이나 베이스업이 이루어지는 경우 연공성이 완전히 배제되는 것은 아니다. 또한 연공과 직무를 대립적으로 이해하기 때문에 직무급 도입에 대한 강한 반대와 불만이 발생하는 부작용이 생기기도 한다. 따라서 연공과 직무를 대립적인 관계라기보다 보완적 관계로 바라보는 관점이 임금체계 개편에 더 유용할 수 있다. 연공급제에도 직무급적 요소가 존재하고, 직무급제에도 연공급적 요소가 존재할 수 있기 때문이다(副田滿輝, 1965; 박희준, 2017). 그런 점에서 연공과 직무는 어느 하나를 선택하는 문제가 아니라 균형과 중심의 관점에서 바라보는 것이 더 바람직할 수 있다(오계택 외, 2022)

이 논문은 그와 같은 관점에 입각해서 일본 임금체계의 역사적 변화과정을 연공과 직무의 대립과 지양(Aufheben)이라는 변증법적 관점에서 고찰하고 이를 통해 그것이 우리나라 임금체계 개편에 주는 시사점을 모색하기 위한 것이다. 일본의 경우 근로자들의 연공에 대한 지향과 경영자들의 직무에 대한 지향이 줄곧 긴장과 갈등의 관계를 보여 왔으나 이것을 해결하는 방식은 하나가 하나를 완전히 대체하는 것이 아니라 두 기준이 새로운 방식으로 결합하거나 공존하는 방식을 취해왔다. 그리고 이러한 방식은 우리나라 기업들의 임금체계 개편에도 시사하는 바가 클 것으로 기대된다. 하나가 하나를 완전히 대체하는 방식이 아니라 균형과 공존의 문제로 접근하는 경우 불필요한 갈등을 줄일 수 있고 새로운 시대가 필요로 하는 임금체계를 모색하고 실행하는 데 현실적으로 큰 도움이 될 수 있을 것이기 때

문이다.

II. 시기별로 살펴본 일본 임금체계의 역사적 변화

일본 임금체계의 변화를 변증법적 관점에서 검토하기 전에 먼저 임금체계의 역사적 변화 양상을 개략적으로 살펴볼 필요가 있다. 일본 임금체계의 역사적 변화를 고찰함에 있어서 시기를 어떻게 구분할 것인가는 매우 어려운 문제이다. 시대 구분의 엄밀한 근거를 제시하기가 쉽지 않으며 시대 구분이 저자들에 따라 매우 상이하게 나타나기 때문이다(田口和雄, 2015). 임금체계의 변화에 관한 대부분의 연구들은 주로 전후 임금체계의 변화를 다루고 있다(小野恒雄, 1969; 楠田丘, 1987; 木元進一郎, 1996). 이는 연공급을 대표하는 전산형 임금체계, 일본의 독특한 임금체계라고 할 수 있는 직능급이 도입된 것이 모두 2차 세계대전 이후이기 때문이다. 그러나 전후의 임금체계에만 초점을 맞추는 경우 메이지(明治) 시대에 업적 중심의 임금체계가 중요하게 활용되고 있었다는 사실이나 생활급의 아이디어가 이미 다이쇼(大正) 시대나 전시 통제상황에서 중요한 형태나 기초를 갖추기 시작했다는 점을 간과하기 쉽다. 따라서 이하에서는 일본 임금체계의 역사를 일본이 산업화를 시작한 메이지 시대로부터 살펴보기로 한다.

〈표 1〉 일본 임금체계의 시대적 구분

시대구분	기간	임금체계의 특징
메이지 시대	1868~1912	능률급 혹은 업적급
다이쇼 시대	1912~1926	업적급과 근속급의 공존
쇼와 전전(戰前) 시기	1926~1945	임금통제와 생활급의 강화
쇼와 전후(戰後) 시기	1945~1955	전산형 임금체계의 등장과 생활급의 완성
고도성장과 경제발전기	1955~1960 전반	직무급으로의 전환시도와 실패
	1965~1990	직능급으로의 전환과 확산
경제침체와 장기불황	1990 초반~2015	성과주의의 부상 임금체계 다양화와 일중심 임금체계의 모색
	2016~현재	잡(job)형 인사관리의 등장 직무급 도입의 재시도

주: 昭和同人会(1960), 小野恒雄(1969), 楠田丘(1987), 木元進一郎(1996), 石田光男(2003), 笹島芳雄(2012), 連合総合生活開発研究所(2012), 西村純(2016)을 참고하여 저자작성.

1. 메이지 시대의 임금체계

笹島芳雄(2012)는 메이지(明治) 및 다이쇼(大正) 시대까지의 임금체계를 업적급의 시대로 바라보고 있다. 메이지 시대는 1867년 메이지 유신 직후인 1868년부터 1912년까지이며 일본이 서구문물을 적극적으로 도입하면서 근대화를 시작한 시기이다. 메이지 초기에 임금제도를 명확하게 설정해서 운영한 조직들은 대부분 임원, 직원, 공원 등 신분별로 능력이나 경험, 기량을 반영하는 등급에 따라 임금이 결정되는 제도를 가지고 있었다. 이와 같은 제도는 기량자극적 등급별 능력급으로 불리기도 하였다(昭和同人会, 1960). 청일전쟁 이후 메이지 후기에는 공업화가 더 진행되고 숙련공이 부족해지면서 생산성을 높이기 위해 단순 개수급²⁾에 해당하는 청부급(請負給)이 확산되었다. 한편 이 시기에 승급제도가 기초적인 형태를 갖추기 시작하였다. 다만 모든 종업원을 대상으로 동시에 승급이 적용되는 오늘날의 정기승급과는 달리 이 당시 승급은 임금수준에 따라 시기가 다르게 적용되거나 승급대상을 일부 직원에게 한정해서 운영하는 것이었다. 이것은 종업원의 능력이나 업적에 대한 사용자의 판단이나 결정이 승급에 매우 큰 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다. 한편 이 시기에는 시간급의 적용을 받고 있는 공원들에게도 성과향상을 위해 작업시간을 단축하는 경우 그에 대한 보상을 강하게 제공하는 할시(Harsey), 로완(Rowan) 등의 시간성과급³⁾이 도입되기 시작하였다.

2. 다이쇼 시대의 임금체계

다이쇼(大正) 시대는 1912년부터 1926년까지이며 1914년에 시작해서 1918년에 끝난 1차 세계대전이 이 시기에 발생하였다. 이 시기는 전쟁의 발발과 생산량의 증가로 인해 숙련공이 부족해지고 전후의 불황과 급등하는 물가, 노동운동의 활성화 등으로 매우 혼란스러운 시기였다. 숙련인력의 확보를 위해 학교를 졸업한

2) 개수급은 근로자가 만드는 제품 하나에 대해 일정한 임료를 정해놓는 방식으로 운영되며 제품을 많이 만들수록 보상의 크기가 비례적으로 증가하는 임금제도이다. 하나의 임료가 적용되는 단순 개수급과 복수의 임료를 사용하는 개수급이 존재한다(유규창·박우성, 2022).

3) 시간성과급은 하나의 작업을 마치는 데 걸리는 표준시간에 대한 임료를 정해서 지급하는 임금제도로서 할시와 로완, 간트 방식 등이 대표적이다. 이 제도에서는 정해진 시간보다 더 빨리 일을 마치는 경우 표준작업 시간에 기초해서 정해진 임료를 지급받게 되므로 시간당 임료가 증가하는 인센티브 효과가 발생하게 된다(유규창·박우성, 2022).

인력을 회사가 직접 사내에서 양성하는 방식이 이 시기에 확산되었으며 근속수당이나 근속에 따른 승급제도가 도입되었다. 급등하는 물가에 대응하기 위해 물가수당이나 임시수당, 임시승급이 활용되기도 하였다. 이 시기 임금체계의 특징 중 하나는 기본급이 시급이나 일급으로 산정되어 정기적으로 지급되는 것에 더해 성과급이 추가되어 운영되거나 매우 다양한 수당과 복리후생적 성격의 수당이 활용되는 등 임금체계가 복잡화되는 모습을 보이기 시작했다는 점이다(昭和同人会, 1960).

또 다른 특징은 근속을 장려하기 위한 다양한 방안이 활용되기 시작하였다는 점이며 근속수당, 퇴직금, 승급, 상여 등이 그러한 목적으로 도입되었다. 이 시기의 임금체계를 저자에 따라서는 근속급적 생활임금으로 특징짓기도 하지만(昭和同人会, 1960) 메이지 시대의 업적급적 특징들이 여전히 유지되는 가운데 근속에 대한 고려가 새롭게 추가되었다고 보는 것이 더 정확하다. 康明片田(1999)에 따르면 다이쇼 시대의 임금은 제1차 세계대전에 따른 인플레이션에 대처하기 위해 생활급적 제수당이 설정되어 운영되기는 했으나 기본적으로 신분등급별로 능력에 따라 차등되는 것이었으며 이전의 메이지 시대와 크게 다르지 않았기 때문이다.

한편 근로자의 생활을 지탱하기 위한 생활급적 임금체계의 필요성에 대한 명시적 주장이 이 시기에 등장하는 것도 주목할 만하다. 쿠레해군공창(呉海軍工廠)의 책임자였던 고도(伍堂)는 1922년 기존 직공들의 임금제도가 노동자의 생활비에 대한 고려가 충분하지 못했다는 점을 비판하면서 임금은 가족을 부양할 수 있어야 한다는 생활급적 임금을 주장한 바 있다(笹島芳雄, 2012). 이를 위해 그는 구체적으로 연령급과 기능급, 그리고 물가상승을 보전하는 물가가급으로 구성된 임금체계를 제안하였다.

3. 쇼와 전전(戰前) 시기의 임금체계

쇼와 전전(戰前)시기는 1926년부터 2차 세계대전이 끝나는 1945년까지의 시기이며 생활급적인 임금의 성격이 이전 시기에 비해 훨씬 더 강화된 시기였다⁴⁾. 쇼

4) 일본에서 연공급은 생활급이라는 개념으로 이해되고 활용되어 왔다. 연공급이 근속에 기초한 임금인상을 의미하는 것이라면 일본의 생활급은 근로자의 생활을 안정시키기 위한 것을 목적으로 하는 다양한 임금관련 기제를 의미하며 근속급뿐 아니라 연령급, 가족수당을 모두 아우르는 폭넓은 개념이라고 할 수 있다(박우성, 2022).

와시대에도 경제불황이 계속되었으며 기업들은 승급을 정지시키고 제수당을 줄이고 임금을 삭감하는 인건비 삭감정책을 추진하였다. 한편 1930년 상공성(商工省)에 설치된 임시산업합리국은 임금제도 합리화 방안으로 직무급을 기초로 하고 장려급을 부가적으로 활용하는 방안을 검토한 바 있으나 추진되지는 못했다. 1931년 만주침공을 계기로 일본은 본격적인 전시체제로 들어갔으며 1938년 국가총동원법을 제정하여 국민의 모든 생활을 통제하기 시작하였고 전시에 나타나는 인플레이션을 억제하기 위해 임금을 강하게 통제하였다. 임금에 대한 통제는 임금에 대한 행정명령을 통해 구체화되었다. 1939년에 발령된 1차 임금통제령은 기업들에게 연령별 초임 및 승급규정을 정부에 제출하고 인가를 받도록 하는 한편 임금 임시조치령은 임금을 아예 동결시켰다. 1940년 2차 임금통제령은 기업들에게 최고 및 최저임금, 임금규칙을 인가받도록 하였으며 연령에 따른 승급을 포함한 승급표를 운영하도록 하였다. 1942년에는 주요 사업장 노무관리령을 통해 모든 근로자에게 연 1회 승급을 반드시 시키도록 함으로써 정기승급제도의 틀이 확립되었다. 이러한 과정을 통해 근로자의 생활을 안정시키기 위한 제도들이 기업 내에 자리를 잡게 된다(笹島芳雄, 2011).

정부가 추구했던 임금체계가 업적이나 생산성을 고려하지 않는 것은 아니었으나 전시 체제하에서 정부에 의해 도입된 임금체계는 기본적으로 생활급적 성격이 강한 것이었으며 이러한 생활급적 임금체계는 종전 직후 1946년에 등장한 전산형 임금체계를 통해 완성되게 된다. 전시에 정부가 국민을 통제하기 위해 강조했던 황국노동관은 이 시기 임금체계가 생활급적 성격을 강하게 띠는 것에 중요한 영향을 미쳤다. 황국노동관은 노동자는 천황을 위해 보국하는 자세로 일을 하는 것이 의무이며 천황과 이를 대신하는 국가는 이들의 생계를 책임져야 한다는 것이었기 때문이다. 그러나 이 당시의 생활급은 직원과 공원, 남녀, 학력 등에 기초한 틀 내에서 운용되는 것이었으므로 이 시기의 임금체계를 신분적 근속급에 기초한 임금체계라고 할 수 있다(鈴木誠, 2017).

4. 쇼와 전후(戰後) 시기의 임금체계

이 시기는 전쟁이 끝난 1945년부터 1955년까지에 해당하며 이 시기에 생활급적 임금체계가 전산형 임금체계라는 형태로 완성되게 된다. 1946년 일본 전기산

업 노동조합 협의회(電産協)는 일본 발전과 9개 배전회사에 생활급에 기초한 임금 체계를 만들어서 요구하였으며, 그 이후 사용자의 거부와 파업, 중앙노동위원회의 조정을 거쳐서 전산형 임금체계가 성립되었다. 전산형 임금체계의 구성을 보면 전체 임금 중에서 연령에 의해 결정되는 본인급이 44.3%, 가족 수에 따라 결정되는 가족급이 18.9%, 그리고 근속에 따라 결정되는 부분이 4.4%로 총 67.3%가 생활 급적인 성격을 띠고 있음을 알 수 있다(加藤尚文, 1967). 전산형 임금체계는 노사 분류와 노동위원회의 조정 등 갈등적인 과정을 통해 도입되기는 했으나 전쟁 전후의 혹독한 생활을 감내해야 했던 근로자나 이들의 이직을 방지하고 안정적인 근로를 시켜야만 했던 사용자의 입장에서 상당한 수용성을 가지는 임금체계였다고 할 수 있다. 전산형 임금체계가 다른 산업과 기업에 빠르게 확산된 것도 그러한 이유라고 할 수 있다.⁵⁾ 그러나 생활급적 임금체계가 지배적인 임금체계가 되었던 이 시기에 일본의 경영자들은 직무에 기초한 임금체계를 모색하기 시작하였다. 경영층의 입장에서는 연령이나 가족의 수가 아니라 노동의 양과 질을 반영하는 임금체계를 선호하는 경향을 가지고 있었으며 일본이 전쟁에서 진 미국으로부터 새로운 것을 배우려는 움직임이 1950년대에 강화되면서 미국의 직무중심 인사관리와 직무급이 커다란 관심을 끌었기 때문이었다.

5. 고도성장 및 안정화 시기의 임금체계

일본 경제는 1956년부터 1973년까지 평균 9.1%의 성장률로 고도성장을 구가 하였으나 오일 쇼크로 인해 1974년에 성장률이 -0.5%로 곤두박질치게 된다. 그러나 그 이후 충격에서 빠르게 회복하여 74년부터 90년까지 4.2%라는 비교적 견조한 성장을 지속하게 된다. 임금체계와 관련해서 중요한 것은 고도성장기 초기에 직무급의 도입시도가 실패했으며 그 이후 대안으로 직능급이 모색되었고 경제가 안정적으로 성장하는 과정에서 직능급이 지배적 임금체계로 확산되고 정착되었다는 점이다.

5) 전산형 임금체계는 그 이전까지 상황에 따라 그때그때 대응하는 방식으로 무질서하게 형성되었던 일본 기업들의 임금체계를 체계적으로 정비하는 계기가 되었을 뿐 아니라 그 안에 능력사정에 따른 능력급을 포함하고 있다는 점에서도 중요한 의미를 가진다(西村純, 2016).

가. 직무급⁶⁾의 도입시도와 실패

전산형 임금이 지배적 임금체계로 정착되는 시점에 일경련(日経連)⁷⁾을 중심으로 생활급 중심 임금체계의 문제점을 지적하면서 직무급을 통해 이를 극복하려는 움직임이 나타나기 시작하였다. 일경련은 1955년 ‘직무급의 연구: 직무급의 본질과 실천’이라는 자료를 통해 그와 같은 주장을 펼친 바 있으며(日経連, 1955) 그 후 1962년 ‘임금관리 근대화의 기본적 방향: 연공임금으로부터 직무급으로’(日経連, 1962), 그리고 1964년 ‘임금근대화의 길: 연공임금의 재검토와 직무급화의 방향’(日経連, 1964) 등의 자료를 잇달아 발간하면서 생활급 중심의 임금체계를 직무급 중심으로 개편하려는 시도를 적극적으로 하게 된다. 그러한 노력의 결과 1962년 야와타(八幡) 제철, 후지(富士) 제철, 닛뽀(日本) 제철 등 3대 철강회사에 직무급이 도입되었으며 다른 철강회사들에도 직무급이 보급되었다. 그리고 마쓰시타 전기에도 일에 따른 임금(仕事給)이라는 명칭의 직무급이 도입되기에 이른다(笹島芳雄, 2012). 직무급이라고는 해도 모든 임금이 직무로 결정되는 것은 아니었으며 여전히 기본급의 절반 이상은 생활급적 임금체계의 성격을 강하게 띠는 것이었다.⁸⁾ 그럼에도 불구하고 임금결정의 기본 축을 연령이나 근속이 아니라 일의 속성에 두려고 했던 사용자 측의 시도는 매우 중요한 의미를 가지는 것이었다. 그

6) 직무급은 직무에 대한 정보를 파악하기 위한 직무분석과 그 결과를 활용해서 직무의 가치와 서열을 결정하는 직무평가를 통해서 직무들의 등급인 직급이 만들어지고 직급에 따라 기본급이 결정되는 임금체계이다. 직무가치에 따라 임금이 결정되는 체계이기 때문에 나이나 근속연수와 같은 연공의 영향을 차단하는 데 효과적이며 따라서 가치가 높은 상위직무로 승진하지 않은 채 연공으로만 임금이 상승할 가능성이 크게 통제된다. 직무급 임금체계에 대한 상세한 내용은 유규창(2014)을 참조.

7) 일경련의 정식명칭은 일본경영자단체연맹(日本経営者団体連盟)으로 1948년에 설립되었으며 노동문제에 대해 경영계의 입장을 공유하고 건전한 노사관계 정책과 제도를 만드는 것을 목적으로 하고 있었다. 한편 1946년에 설립된 경단련(經濟団体連合會)은 정부 경제정책에 대한 재계의 이해관계를 대변하는 역할을 수행하였다. 그러나 회원들이 대부분 유사하고 두 단체의 입장이 기본적으로 별다른 차이가 없기 때문에 효율적 활동을 위해 2002년 일본경제단체연합회(日本經濟団体連合會)로 통합되었으며 그 이후 경단련(経団連)이라는 약칭으로 불리고 있다.

8) 예를 들어 이 당시 미쓰비시 전기의 직무급을 보면(鈴木誠, 2017) 직원과 공원 혹은 월급제 사원과 일급제 사원으로 구분되는 신분에 따라 임금이 달라지며 이러한 신분은 학력에 의해 결정된다. 따라서 본급은 학력과 근속에 의해 결정되고 승급은 인사고과에 의해 이루어진다. 한편 직무급은 점수법을 활용하여 직무가치를 산출하고 등급을 만든 후 이에 대해 개인의 태도나 능력, 실적에 대한 평가를 고려해서 최종적으로 직무급이 결정되었다. 결과적으로 전체 임금 중에서 본급과 고정수당의 비중이 매우 컸으며 직무에 따라 결정되는 직무급의 비중은 크지 않았다.

러나 이 시기의 직무급 도입은 아와타(八幡) 제철, 주우조(十條) 제지 등을 제외하고는 대부분 실패로 끝났으며 이 두 기업에서도 이후 제도가 변질되어 직무급이 아닌 능력급적인 성격을 띠게 되었다(石田光男, 2003).⁹⁾

실패의 가장 근본적인 원인은 직무급이 일본적 토양에 맞지 않았기 때문이다. 직무와 사람 간의 대응적 관계가 사전에 정해지지 않은 채 사람에 대한 평가를 먼저 한 후에 관리자의 재량에 따라 개인에게 맞는 직무를 찾아주는 것이 일본에서는 자연스러운 관행이었으며, 따라서 중요한 것은 직무가 아니라 사람에 대한 평가 혹은 서열이었으며 그것은 연령과 학력, 성을 기초로 한 구분 위에 약간의 고과를 포함시키는 것이었다(石田光男, 2003). 거기에 더해 당시 일본 최대의 조합원을 확보하고 있었던 총평(總評)이 직무급에 대해 절대 반대의 입장을 보이고 있었던 점도 실패의 중요한 원인이라고 할 수 있다(副田滿輝, 1967).¹⁰⁾ 총평은 경영계의 직무급 도입시도가 사용자측의 일방적 임금결정, 저임금의 고착화, 노동자의 분단지배, 착취강화 등으로 이어질 것이라는 점을 우려하며 강한 반대 입장을 보였으며 도입을 저지하기 위한 투쟁을 전개하였다(副田滿輝, 1967).

나. 직능급¹¹⁾으로의 전환과 직능급의 확산

직무급 도입시도가 실패하면서 경영층에 의해 새로운 임금체계의 모색이 이루어졌으며 이를 통해 능력주의가 발견되었다. 1965년을 전후로 일경련은 인사관리의 기본이념으로 능력주의를 표방하기 시작하였다. 그에 따르면 임금제도는 유능한 인재를 확보하고 종업원의 능력개발 및 능력발휘를 할 수 있도록 적절한 동기

9) 幸田浩文(2002) 역시 직무급에 속인적 요소가 가미되고 일본적 수정을 거쳐서 직능급적으로 운용되는 모습으로 바뀌게 되었다는 점을 지적하고 있다. 한 예로 주우조 제지의 경우 기본급의 핵심인 본급이 직무의 내용뿐 아니라 직무수행능력이라는 속인적 요소에 의해서 결정되는 제도로 전환되었다는 것이다.

10) 총평(總評), 동맹(同盟) 등 노조에 따라 직무급에 대한 입장은 달랐으며 총평이 절대 반대의 입장을 보였던 반면 동맹이나 일부 산별노조들은 임금체계 근대화론에 입각해서 직무급에 대해 긍정적인 입장을 보이기도 하였다. 그러나 그러한 지도부의 방침이 항상 기업 수준에서 그대로 받아들여지는 것은 아니었다(副田滿輝, 1967). 그럼에도 불구하고 가장 큰 세력인 총평의 강한 반대는 직무급에 대한 논의나 직무급의 도입에 중요한 장애요인으로 작용했을 것이다.

11) 직능급은 기본적으로는 직무수행 능력을 평가하여 직능등급을 결정하고 그에 따라 기본급을 정해서 지급하는 방식의 임금체계이다. 그러나 일본에서 직능급의 개념이나 의미는 시기에 따라 조금씩 다르게 진화하고 변화하는 모습을 보였다. 직능급의 형성과정과 그에 따른 개념의 변화에 대해서는 幸田浩文(2003a)를 참조.

부여를 제공하는 것이어야 한다는 것이다. 그리고 이러한 임금제도의 역할에 부합하는 새로운 임금제도로써 직능급이 부각되었다. 이러한 방향은 1969년에 일경련이 발간한 ‘능력주의관리: 그 이론과 실천’이라는 책자에 잘 설명되어 있다(日經聯, 1969; 박우성(2022)에서 재인용). 능력주의로의 이행은, 노동의 활력을 도출해내기 위해서는 사람의 서열화 규칙을 재편한다는 것을 의미했다. 연령, 학력, 성에 기초한 서열화를 약화시키는 대신 고과사정의 비중이 증가되었으며 이때 사정은 능력을 평가하는 것이라는 점이 명확하게 강조되었다. 바로 이것이 능력주의의 요점이다(石田光男, 2003).

능력에 기초해서 사람의 서열을 정한다는 원칙은 직능자격제도라는 수단을 통해 구체화되었으며 그 결과 직능급은 일본에서 빠른 확산을 보이면서 놀라운 성공을 거둘 수 있었다. 그러나 직능급에서 연령, 학력, 성 기준이 폐기된 것은 아니며 오히려 그것을 하나의 전제로 인정하되 노사간의 합의를 통해 점진적으로 능력 기준과의 절충점이나 결합을 추구한다는 점에 유의할 필요가 있다(박우성·이병하, 2016). 이와 같이 대략 전후 고도성장기부터 1980년대까지 능력에 기초한 직능등급이 설정되고 능력에 대한 평가를 통해 승격이 이루어지는 직능등급체계가 완성된 형태로 일본 기업에 정착되게 된다. 직능급은 직능자격제도와 긴밀하게 연계되어 도입되었으며 1965년 이후 일본 기업에 빠르게 확산되어 1980년대에 그 지배적인 위치를 공고하게 다졌으며 그러한 위상은 90년대까지 계속 유지되었다. 직능급이 빠르게 확산된 것은 직능급이 철저한 직무분석과 평가를 전제로 하지 않기 때문에 도입이 용이하고, 직무가 바뀌지 않더라도 능력을 향상함으로써 승격이 가능하여 종업원을 동기부여 시킬 수 있으며, 장기적 관점에서 능력을 개발한다는 점에서 평생고용과 친화력을 보여서 종업원들과 노조로부터 높은 설득력과 수용성을 동시에 담보할 수 있었기 때문이다(幸田浩文, 2003b).

6. 장기불황 시기의 임금체계

1991년 버블경제가 붕괴되면서 일본은 장기침체에 빠져들어 1991년부터 2022년까지 평균 경제성장률이 0.8%에 머물렀으며 잃어버린 30년이라는 힘든 시기를 겪어야만 했다. 1990년대에 들어서면서 일본 경제의 버블이 붕괴되었고 냉전구조가 해체되었으며 세계화가 빠르게 진행되는 등 과거와는 전혀 다른 정치경제적 구

조가 등장하였으며 경제의 불확실성이 크게 증가하였다. 이러한 환경변화에 대응하기 위해 1990년대와 2000년대에 걸쳐서 일본 기업들은 성과주의 임금에 주목하여 이를 도입하는 모습을 보이기 시작했다. 성과부진을 타개하기 위해 성과에 대한 관심이 크게 늘어난 것이 가장 큰 이유지만 직능급이 운영과정에서 연공급화되었다는 것도 성과주의 임금이 확산된 중요한 배경이다. 직능급은 생활급하에서 매년 근속 증가에 따라 자동적으로 임금이 인상되는 연공성을 통제하기 위해 도입된 것이었으나 직능요건을 정의하기 어려워서 정의 자체가 추상적이고 모호한 경우가 많았으며 그로 인해 객관적인 직능평가가 쉽지 않았다. 그 결과 일정 근속기간을 채우면 능력을 갖춘 것으로 인정하는 방식으로 제도가 운영되었으며 그에 따라 직능급이 연공급화되는 현상이 발생하게 되었다(박우성 · 이병하, 2016).¹²⁾

성과주의하에서 임금개혁은 다양한 형태로 나타났으나 가장 대표적인 것은 연봉제이다. 개인의 성과를 연봉에 긴밀하게 반영하는 연봉제가 관리직을 대상으로 도입되기 시작하였으며 일반 사원을 대상으로 근속에 따른 자동승급이나 연공적인 승격을 축소하거나 폐지하고 인사평가에 기초한 사정승급이나 성과에 따른 승격이 확대되었다. 또한 가족수당이나 주택수당과 같은 생활보조적 수당이 축소되는 일들이 지속적으로 이루어져왔다. 일본에서 연봉제는 1969년 소니가 최초로 이를 도입한 것으로 알려져있으나 실제로 연봉제가 빠르게 확산된 것은 버블붕괴 후인 1990년대 후반부터 2000년대 초반의 성과주의 붐 시기였다. 노무행정연구소 조사에 따르면 2007년 당시 연봉제 도입기업은 36.2%로 나타나고 있다(勞政時報, 2018; 박우성(2022)에서 재인용). 또한 일본 사회경제생산성본부에서 10여 년에 걸쳐 발간된 성과주의 임금제도 사례집은 이 시기에 일본 기업들이 시도한 다양한 성과주의 임금제도의 내용들을 상세하게 보여주고 있다(社會經濟生産性本部, 1997; 1998; 1999; 2000; 2002; 2003; 2004; 2005; 2007; 2008).

이 시기 임금체계에 있어서 또 다른 중요한 변화는 사람이 지닌 속성이 아닌 일에 기초한 역할급의 도입이다. 역할급의 등장은 전술한 바와 같이 직능급이 운영

12) 幸田浩文(2003b) 역시 직능급이 직능등급간 능력차이를 구체적이고 엄격하게 정의하기 어려우며 자격제도를 만들어도 그것을 구체적으로 평가하기 어려운 한계가 존재한다고 지적한다. 능력이 개별적 직무와 연결되는 것이 아니라 하나의 능력자격 등급 안에 매우 다양한 직무들이 모두 포함되는 것이기 때문이다. 橋村政哉(2012) 역시 직능급의 연공화라는 문제점이 그 후 일본 기업들이 매년 사정에 따라 기본급을 달리하는 직능급의 개선이나 연봉제로 대변되는 성과주의 임금개혁을 시도하게 된 원인이라는 점을 지적하고 있다.

과정에서 연공급화되는 문제점을 배경으로 하고 있다(박우성·이병하, 2016). 일경련의 주도하에 명확한 이론과 실행방법을 사전에 준비해서 계획적으로 추진했던 직능급과는 달리 역할급은 특정한 이론적 틀에 입각한 것이 아니라 연공급화된 직능급의 한계를 탈피하기 위한 기업 차원에서의 다양한 시도에서 비롯되었다. 따라서 역할이라는 개념 자체가 명확하게 정리되지 못한 채 임금체계의 변화가 시도되었으며, 따라서 역할급을 도입하는 기업에 따라 역할은 매우 다양한 의미로 사용된다(박우성, 2022). 역할급과 관련된 다양한 논의나 도입사례들을 살펴보면 역할은 일차적으로는 해당 직무에서 요구되는 역할과 책임을 의미하지만, 회사의 전략이나 상황을 고려하여 조직이나 상사가 개인에게 부여하는 목표나 기대를 포함하는 것이다(박우성·이병하, 2016). 이러한 임금체계의 변화는 결국 연령, 근속연수, 학력 등과 같은 속인적 요소를 가능한 줄이고 직무의 내용이나 책임, 역할 정도에 기초해서 임금을 결정한다는 것이고 임금인상은 성과에 의해 결정한다는 성과주의 사상을 반영하고 있다. 성과주의하에서 임금개혁은 다양하게 나타나고 있으나 한편으로는 일을 중심으로 한 직무급 혹은 역할급으로 전환을 모색하거나 다른 한편으로는 기존의 직능급 제도를 개선하는 방향으로 나타나고 있다. 어느 방향을 취하든지 연령급 및 정기승급을 폐지하고 실적에 따른 업적 상여의 비중을 확대하는 것은 공통적이다(石田光男, 2003).¹³⁾

Ⅲ. 임금체계의 변화와 연공과 직무의 변증법

변증법이란 사물에 대한 인식이나 이해가 정(正), 반(反), 합(合)의 3단계를 거쳐서 전개된다는 관점이다. 정(正)의 단계란 그 자신 속에 실은 암암리에 모순을 포함하고 있음에도 불구하고 그 모순을 알아채지 못하고 있는 단계이며, 반(反)의 단계란 그 모순이 자각되어 밖으로 드러나는 단계이다. 그리고 이와 같은 모순은 정

13) 이와 관련해서 西村純(2016)은 今野浩一郎(1998), 石田光男(2003) 등의 주장을 인용하면서 성과주의 시대의 중요한 변화를 종업원의 능력과 노동 의욕에서 출발하는 공급측면의 인사관리로부터 시장에 대응하는 기업의 경영전략 관점에 바라보는 수요측면의 인사관리의 사상전환이라고 강조하며 그러한 관점과 틀의 변화가 임금 및 인사관리 제도의 다양화로 나타나고 있다고 지적한다.

과 반이 부딪치고 종합되는 지양(Aufheben) 과정을 통해 합(合)의 단계로 발전한다(두산백과, 2022). 변증법은 철학의 역사를 통해 형성되어 온 개념이지만 위와 같은 의미로서의 변증법은 주로 헤겔에 의해 발전된 것이다. 사물을 추상적으로 생각하고 개별 사물을 따로 떼어서 마치 고정된 속성을 본래부터 가지고 있는 것처럼 다루는 형이상학적 사유 양식과는 반대로, 헤겔의 변증법은 사물을 운동과 변화, 상호관계와 상호작용 속에서 고찰한다. 모든 사물은 끊임없이 생성하고 소멸하는 과정 속에 있고 이 과정에서 어떤 것도 영원하지 않으며, 모든 사물은 변하고 결국 지양된다. 모든 사물은 자기 안에 서로 모순되는 측면을 포함하고 있으며, 이 측면들 사이의 긴장이나 갈등이 변화의 추진력이고 결국 그 사물을 변형하거나 해체한다. 모순이 해소되고 새로운 통합이 만들어지는 과정이 바로 지양이다(백훈승, 2022; 찰스 테일러, 2014).

우리가 이와 같은 변증법적 개념과 관점에 주목하는 이유는 일본 임금체계의 역사적 변화과정이 변증법적 관점으로 매우 잘 이해될 수 있기 때문이다. 임금체계에서의 모순은 여러 관점에서 접근할 수 있으나 주된 갈등과 모순은 속인급 임금체계와 속직급 임금체계 사이에서 발생한다. 일반적으로 임금결정의 기준은 사람에게 기초한 기준과 일에 기초한 기준으로 구분되며 사람의 속성에 의해 임금이 결정되는 체계를 속인급(屬人給), 일의 속성에 의해 임금이 결정되는 체계를 속직급(屬職給)이라고 한다. 사람과 관련된 기준은 학력, 연령, 근속연수, 능력 등 다양하며, 이 중에서 연령이나 근속연수가 가장 대표적인 속인급의 기준으로 활용되고 이에 기초한 임금을 연공급이라고 한다(박우성, 2019). 임금에 영향을 미치는 일과 관련된 기준은 직무의 가치나 역할이며 이에 기초한 임금이 직무급 혹은 역할급이다.

연공급은 근로자의 필요를 고려한다는 점에서 임금의 안정성을 제공하며 필요가 있는 사람에게 그만큼의 배분을 한다는 점에서 공평한 사회적 가치를 지향한다. 숙련인력의 장기적 확보가 필요한 노동시장 상황에서는 근로자의 장기근속을 유도할 수 있다는 장점도 있다. 그러나 연공에 치우친 임금체계는 하는 일이 다르면 임금도 달라야 한다는 요구를 충족시키지 못한다. 중요하고 어려운 일을 하는 근로자보다 단순한 일을 하지만 오래 일한 근로자의 임금이 높게 된다는 것은 전자에 해당하는 사람들에게 공정하지 않다. 또한 근속의 증가만으로 임금이 상승하게 되면 생산성과의 괴리가 발생하고 인건비 부담이 증가하는 것도 연공급의 주된

부작용이다. 연공과 직무 둘 중에 어느 하나가 더 좋다고 말하기는 어렵다. 시대와 상황에 따라 어느 것이 더 효과적인 기준인지가 결정되기 때문이다(오계택 외, 2022). 이하에서는 일본의 임금체계 역사에서 기존의 임금체계가 가진 모순이 어떻게 지양되면서 새로운 임금체제로 변화하는지를 중요한 변화가 발생한 주요 시점에 초점을 맞추어 살펴보기로 한다.

1. 개수급에서 생활급으로의 전환

앞 장에서 살펴보았듯이 생활급은 2차대전 직후 성립된 전산형 임금을 통해 완성된 모습을 드러낸다. 생활급은 메이지 시대 생산직이었던 공원들의 일반적인 임금이었던 개수급이 그 자체의 모순이 심각해지면서 이를 해결하기 위해 등장한 것이다. 일본에서 개수급은 임업급, 청부급, 기량 자극급 등 다양한 명칭으로 불리며 개인의 성과에 따라 임금이 결정되는 임금체계를 의미한다. 개수급은 노동자의 생산성을 높이는 데는 매우 효과적인 임금제도였으나 체력이나 기량이 충분히 뒷받침되지 않는 노동자에게는 생존을 위한 최소한의 임금을 확보하기 어려운 가혹한 임금체계이기도 했다. 이를 노사간의 이해관계 관점에서 보자면 개수급은 사용자에게는 매우 유리한 임금제도였으나 근로자에게 항상 유리한 것은 아니었다. 체력과 기량을 갖추지 못했거나 집중력이 떨어지는 경우 임금이 크게 낮아지게 되어 임금의 불안정성이 매우 컸기 때문이다. 따라서 평균 이하의 기술수준을 가지고 있는 미숙련 혹은 반숙련 노동자들은 그러한 제도에 큰 불만을 가지게 되었다. 게다가 다이쇼시대 중인 1919년 레닌의 주도하에 국제공산당조직인 코민테른이 결성되고 세계 각국에서 마르크스주의 사상에 기반을 두고 있는 노동운동이 빠르게 확산되면서 노사관계가 매우 갈등적인 양상을 띠게 되었다. 따라서 정부와 사용자 입장에서는 효율성에만 초점을 둔 개수급을 계속 고집하기 어려운 상황에 처하게 되었다. 여기에 더해 1914년 포드가 컨베이어 시스템을 도입한 이후 단순노동을 통해서도 대량생산이 가능한 방향으로 기술이 발전하게 되면서 개수급을 적용할 수 있는 작업장이 크게 줄어들기 시작한 것도 개수급의 활용을 어렵게 만들었다.¹⁴⁾ 따라서 이와 같은 모순을 해결할 수 있는 새로운 대안이 필요했으며 그 대

14) 일본의 경우 메이지 시대 말기 이후 중공업과 광공업을 중심으로 기계화가 철저하게 추진되면서 수공업적 숙련이 붕괴되고 기계의 조작과 운용에 대한 숙련의 필요성이 증가하

안으로 모색된 것이 생활급이다.

생활급이 체계화된 형태로 제시된 것은 1922년 고도(伍堂)에 의해서였으며 그의 생활급적 구상은 개인 성과급의 모순과 한계가 커지고 있는 상황에서 중요한 대안으로 간주되기 시작하였고, 1929년 요코하마 조선소에서 생활급 사상에 기초한 임금제도가 도입되게 된다(加藤尚文, 1967). 특히 1931년 만주침공을 계기로 일본의 군국주의가 본격화되고 국가가 전시체제로 돌입함에 따라 일본 정부는 좌파사상에 입각한 노동운동과 쟁의를 철저히 탄압하는 대신 근로자의 최소한 경제적 생활은 보장하는 정책을 취하였으며 그 과정에서 연령과 근속, 가족의 수를 고려한 생활급적 임금체계가 일본 기업에 확산되게 되었다.

그러나 군국주의 통제경제하에서의 생활급이라는 것은 그야말로 생존만을 위한 최소한의 고려에 그치는 것이었고 근로자가 기대하는 진정한 의미의 생활급과는 거리가 먼 것이었다. 따라서 개수급 중심의 임금체계가 내포하고 있는 임금의 불안정성이라는 모순은 1946년 전산형 임금체계의 등장과 확산으로 해소되게 된다. 그러나 연령과 근속, 가족의 수와 같은 근로자 개인의 특성에 초점을 맞춘 전산형 임금은 임금 불안정성이라는 모순은 해결했으나 하는 일과는 무관하게 근속에 따라 임금이 결정된다는 점에서 젊은 근로자들의 저임금 문제와 근속이 증가함에 따라 생산성과 무관하게 인건비가 증가한다는 모순을 그 안에 내포하는 것이었다. 그리고 이러한 모순은 직무급 도입시도라는 반작용을 불러일으키게 된다.

2. 직무급 도입시도와 직능급의 부상

생활급 중심의 임금체계는 노동조합의 강력한 교섭력을 통해 2차 세계대전 직후 전산형 임금체계의 형태로 전력회사들에 도입되었고 그것이 점차 다른 산업에도 확산되었음은 위에서 언급한 바 있다. 그러나 경영계는 생활급 중심의 임금체계가 기업의 인건비 부담을 초래하고 성과를 자극하는 기능이 부족하다는 문제점을 부각시키면서 50년대 초중반부터 연공이나 생활급을 배제한 직무급으로의 이행을 모색하기 시작하였다. 그러나 당시 근로자들에게 널리 퍼져있었던, 연공이나

였으며 이러한 숙련공을 양성하기 위해 기업들이 사내 양성제도를 도입하기 시작하였다(康明片田, 1999). 이러한 기술변화가 일본에서도 개수급의 필요성을 줄이는 데 중요한 영향을 미쳤을 것이다.

연령 기준이 공평한 것이라는 인식과 함께 전쟁 전후에 있었던 고물가 상황이 주는 생계불안정성으로 인해 그러한 시도는 큰 영향을 미치지 못했다. 직무급을 도입한 기업들의 수도 적었을 뿐 아니라 도입한 기업들의 경우에도 다양한 임금결정 기준의 하나로 직무급이 포함되는 부분 직무급의 형태였으며¹⁵⁾ 그 후 운영과정에서 연공적 성격을 배제하기 어려워 결국 직무급을 포기한 사례가 적지 않았기 때문이다(副田滿輝, 1965). 직무급을 향한 경영계의 시도는 1960년대에 들어서 다시 적극적으로 나타나게 된다. 그러나 그러한 시도는 기대하는 결과로 이어지지 못했다. 무엇보다 직무급에 대한 노조의 반대가 매우 강했기 때문이다. 모든 노조가 반대 입장을 보인 것은 아니었으나 가장 큰 세력을 가진 총평의 강력한 반대는 직무급 도입시도에 중요한 장애요인이었다(幸田浩文, 2002). 그러나 근본적으로는 근로자들이 가지고 있었던 연공이나 연령에 기초한 평등관이 직무급 도입의 가장 큰 걸림돌이었다. 특히 능력이 고려되지 못한다는 점에서 직무급에 대한 반발이 매우 컸다. 근로자들은 자신의 성실함, 노력이 보상받기를 원했던 반면 인격이나 성품을 포함하는 일본적 개념의 능력이 고려되지 못하는 기계적인 직무급으로는 이를 포용하기 어려웠기 때문이다(石田光男, 2003).

이러한 장애와 저항에 직면한 경단련은 1960년 직무급으로의 이행을 촉구하되 직무가치를 직무수행 능력으로 간접적으로 파악하고 능력고과를 통해 이를 반영하는 점진적 이행 모형을 추가해서 제시하였다. 이는 연공이라는 기존의 모순에 대한 반대적 관점인 직무급 대신 직무수행능력이라는 기준을 통해 연공과 직무를 동시에 포괄하는 방식이었다. 직능급이 전면에 등장하게 됨으로써 직무급과 두 개의 임금체도가 경영계 내에서 각축하게 되었다(副田滿輝, 1965). 경단련은 1962년에는 직무급의 완전한 도입을 매우 강하게 추진하였으며 직무급이나 직무평가를 전제로 하는 직능급에 대해서는 일정한 여지를 허용하면서도 여전히 직능급 자체에 대해서는 부정적 평가를 내린 바 있다. 그러나 직무급 도입의 실행이 지지부진한 상황이 지속되면서 직능급에 대한 평가가 극적으로 변화되게 된다. 직능급이 직무급으로의 이행을 위한 하나의 모델로 인정되고 직무급으로의 이행이나 연결을 위해서 단순한 능력이 아니라 직무수행능력이라는 개념이 중요하게 부각되었

15) 예를 들어 당시 직무급을 도입한 대표적 기업인 야하타(八幡) 제철소의 경우 근로자가 매 월 지급받는 기준임금 중에서 직무급이 차지하는 비중은 14.5%를 차지하고 있었다. 야하타 제철소의 임금구성에 관한 자세한 내용은 森建資(2007)를 참고.

다. 직무수행능력은 직무평가요건에 포함되어 있는, 직무를 수행하기 위한 요건이 되므로 두 체계 사이의 논리적 갈등이 해소되게 된다. 결국 직무수행능력이라는 개념과 이에 입각한 직능급은 생활급이라는 정(正)과 직무급이라는 반(反)에 대해 지양 과정을 통해 도출된 합(合)이었던 셈이다.

직능급의 도입과 확산은 연공과 직무개념에서 발생한 정과 반의 갈등적 모순 및 대립적 노사관계가 능력에 기초한 협력적 관계로 지양됨을 의미하는 것이기도 하였다. 근로자 개인의 속성에 기초한 직무능력이 임금결정에 고려되어야 한다는 입장을 이전부터 견지해왔던 노동조합은 그러한 입장이 수용되는 대가로 능력에 대한 사용자의 평가와 고과사정을 인정함으로써(橋村政哉, 2012) 직능급이라는 새로운 임금체계의 질서가 확산되었다. 이와 같은 통합에 대해 石田光男(2003)는 일본의 인사관리가 구미적 인사관리로부터 사상적으로 자립을 이룬 매우 중요한 전환점으로 평가하고 있다.¹⁶⁾

3. 직능급에서 역할급으로의 전환

직능급은 직무수행능력에 착안해서 과거 생활급이 가지는 단점을 극복하면서 일본 근로자들의 숙련향상에 크게 기여한 것으로 평가된다. 80년대 일본의 놀라운 경제적 성과를 설명하면서 그 비결로 자주 인용되었던 3종의 신기(神器)가 종신고용제도, 연공급, 기업별 노조였으며 이때의 연공급은 바로 직능급이라고 할 수 있다.¹⁷⁾ 직능급은 60년대 이후 80년대 말까지 일본 기업들의 지배적인 임금제도로 자리를 잡게 된다. 그러나 능력에 대한 평가에 기초한 고과승급을 통해 연령이나 근속에 따른 자동적 임금상승을 억제할 수 있을 것이라는 애초의 기대와는 달리 직능급은 연공급화되는 모습을 보였다. 능력급이 기초하고 있는 능력이라는 개념 자체가 미국의 스킬급처럼 직무수행에 필요한 구체적인 지식이나 스킬, 능력(KSAs)을 말하는 것이 아니라 하나의 직능등급에 속한 다양한 직무들에 공통적으

16) 이와 관련해서 幸田浩文(2003a) 역시 직능급을 일본이 독자적으로 개발한 임금형태로 파악하고 있으며 그 제도적 원형을 전산형 임금체계 내에 존재하던 능력급에서 찾고 있다.

17) 연공급과 직능급은 전혀 다른 개념이었으나 직능급을 도입한 경우에도 연령급과 근속급을 동시에 운영하는 경우가 지배적이었고 직무수행능력에 따른 등급의 경우에도 연공에 의해 승격이 이루어지는 경우가 많았으므로 당시 외국인 학자들의 눈에 비친 일본의 임금제도는 연공급이라고 해도 틀린 말은 아니었을 것이다.

로 적용되는 능력을 의미하는 것이었으며 능력이 이렇게 추상적인 수준에서 사용되는 한 평가에 연공이 개입하고 영향을 미칠 소지는 커질 수밖에 없었다. 직무수행 능력을 평가하기 어려우면 일정 기간 근속기간을 충족하는 경우 그러한 능력이 갖추어졌다고 간주하게 되는 경향이 강해지기 때문이다. 그리고 이것은 60년대 직무급과 직능급 사이의 논쟁에서 이미 어느 정도 예견된 것이기도 하다. 당시 직능급 도입에 대한 비판논리 중 하나는 능력개념의 추상성과 모호성, 그리고 그로 인한 평가의 어려움이었기 때문이다(石田光男, 2003).

직능급의 한계와 모순은 경영계로 하여금 이를 해결할 수 있는 새로운 임금체계를 모색하도록 만들었다. 그러한 움직임은 버블 붕괴 후 경제에 대한 위기감이 크게 고조된 1990년대 초반부터 강하게 나타나기 시작하였으며 일본 기업들은 새로운 대안을 역할급에서 찾았다. 직능급이 연공급화되는 현상을 통해 일본 기업들은 숙인적 기준에 기초해서 임금을 결정하는 방식으로는 임금이 미치는 연공의 영향을 배제하기 어렵다고 판단하고 사람이 아닌 일에 기초해서 임금을 결정하는 임금체계를 검토하기 시작하였다. 일의 특성에 기초해서 임금을 결정하는 가장 기본적인 중요한 임금체계는 직무급이었으나 1960년대 직무급 도입의 실패경험은 경영계와 기업들 모두에게 직무급으로의 이행이 쉽지 않은 것이라는 점을 매우 명확하게 각인시킨 바 있다. 따라서 새로운 대안은 일에 기초한 임금체계이면서 동시에 직무급은 아닌 그 어떤 것이어야 했으며 그것이 바로 역할급이었다.

역할급은 직무에서 요구되는 역할의 크기에 따라 역할등급을 나누고 그에 따라 기본급을 결정하는 임금체계라는 점에 대해서는 모두가 동의하지만 역할이 과연 무엇인지, 그리고 역할급이 직무급과 다른 것인지에 대해서는 저자에 따라 매우 다양한 입장을 취한다(安熙卓, 2022). 예를 들어 일부 저자들은 역할급을 직무급과 유사하거나 직무급과 동일한 제도로 간주하는 반면(日經連事務局, 2001; 小越洋之助, 2006; 日本生産性本部, 2020), 久保淳志(2003), 本寺大志(2016) 등과 같은 저자들은 역할급이 직무급과 유사한 면이 있기는 하지만 직무급에 비해 개인의 자율성을 인정하는 유연한 임금체계이며 운영면에서도 개별 직무에 대한 평가가 없이도 사원등급제도를 운영해 온 전통과 충돌이 없다는 점을 강조하고 있다.

역할급을 둘러싼 이와 같은 다양한 관점이나 혼선은 기본적으로 역할급이 직무급과 같이 정리된 방향과 이론에서 출발한 제도가 아니라 직무급으로 가고 싶은 일본 기업들이 기존의 직능급제를 탈피하기 위한 모든 시도를 역할급으로 부르는

것에서 비롯되고 있다(박우성·이병하, 2016). 더욱이 과거 60년대 직무급 도입 시도와는 달리 일경련 역시 기업 현장에서 자연 발생적으로 나타나는 변화를 지켜 볼 뿐 그것에 대해 명확한 이론적 입장이나 가이드를 제시하지는 못했기 때문이기도 하다. 安熙卓(2022)은 직능급이 일본이 만들어낸 일본형 능력주의 임금제도로 정착한 것과 마찬가지로 역할급이 일본형 성과주의 임금제도로 정착할 것이라는 낙관적 전망을 하고 있다. 실제로 그렇게 될 것인지는 알 수 없으나 적어도 역할급이 직능급이 내포한 모순에 대해 직무급이라는 반대 대안이 제시되고 그것을 지양하는 과정에서 찾아진 새로운 대안이라는 사실은 분명하다.

4. 새로운 임금체계의 모색

역할급이 직능급에 존재하는 연공성을 완화시키는 것은 분명하나 그렇다고 연공성이 완전히 사라지는 것은 아니다. 역할등급을 평가하고 부여하는 과정에서 근속에 대한 고려를 하게 되거나 혹은 실제 맡은 역할이 낮아졌음에도 불구하고 밑의 등급으로 강격을 시키지 않는 경우 여전히 연공성이 잔존하게 된다. 이 경우 직능급의 연공급화 현상이 역할급에서도 그대로 나타나게 된다. 연공이란 임금제도에만 존재하는 것이 아니라 평가제도에 연결되어서 영향을 발휘하는 것이기 때문이다. 이러한 문제로 인해 역할급을 도입했던 기업 중에서 소니와 제일생명보험과 같이 역할급을 폐지하고 직무급으로 이행한 사례들이 존재한다(박우성, 2022). 역할급에 걸었던 많은 기대와는 달리 역할급으로 여전히 해결되지 못하는 연공성의 문제와 인건비 부담의 문제점들이 다시 보고되기 시작하였고 이를 해결하기 위한 모색은 잡형(job型)고용이라는 형태로 등장하게 된다. 잡형고용론은 임금체계의 혁신은 임금체계의 변화만이 아니라 고용시스템 전반을 바꾸어야 가능하다는 주장이다(佐藤博樹, 2022). 이러한 입장은 새로운 고용시스템으로의 전환을 희구하는 경제신문들과 경영컨설턴트들에 의해 빠르게 확산되면서 중요한 변화 방향으로 인식되고 있다(湯元健治, 2021; 柴田彰·加藤守和, 2021; 加藤守和, 2022). 일경련의 2020년 경영노동정책위원회보고(日本經濟團體聯合會, 2020)는 향후 일본 기업들의 대응전략을 검토하면서 일본에서 외부노동시장이 충분히 발달하지 못했고 노동법제도 및 고용관행이 멤버십고용 중심으로 이루어져 왔다는 점을 들어서 현재와 같은 멤버십고용을 유지하면서 향후 잡형고용으로 이행해야 하며 이

를 위한 복선형 제도구축을 제안하고 있다. 일부 학자들 역시 다양한 이유로 잡형 고용 시스템으로의 전환 필요성을 강조하고 있다. 佐藤健司(2021)의 경우 일본 근로자들이 인간관계에서 느끼는 많은 갈등이나 문제점이 잡형고용으로의 이행을 통해 해소될 수 있을 것으로 전망한다.

그러나 잡형고용에 대한 우려의 목소리도 적지 않다(濱口圭一郎, 2022; 石黒太郎, 2022). 비판적 저자들은 잡형고용이나 직무급에 대한 정확한 이해 없이 도입을 성급하게 추진하는 경우 오히려 부작용이 클 수 있다는 점을 강조한다. 또한 언론에서 말하는 잡형고용과 전경련의 보고서에서 말하는 잡형고용, 그리고 외국 기업에서 실제로 활용되고 있는 잡형고용이 서로 다른 개념이나 제도를 대상으로 하고 있다는 점도 문제점으로 지적하고 있다(佐藤博樹, 2022). 일본 기업 내에도 사무관리직인가 생산직인가에 따라, 정사원인가 계약사원인가에 따라, 그리고 대기업인가 중소기업인가에 따라 멤버십 고용의 모습을 띠기도 하고 잡형고용의 모습을 띠기도 한다는 사실을 고려할 때 일본의 고용시스템을 멤버십 고용으로 단순화시켜서 이해하고 그것이 가지는 문제를 잡형고용을 통해 해결할 수 있다는 접근법은 현실을 제대로 이해하지 못하는 접근법일 수 있다(佐藤博樹, 2022). 앞으로 잡형고용과 그 틀 내에서 운영되는 직무급이 새로운 고용시스템으로 일본 기업에 정착될 수 있을지는 아직 명확하지 않다. 잡형고용과 관련해서 그것이 일본적 고용제도 내에 수용가능한 것인지, 기존의 일본 노동법제 및 노동관행과 얼마나 친화적일 수 있는지 여부는 진지한 검토가 필요한 주제이다(松尾剛志, 2022).¹⁸⁾ 그러나 실제 잡형고용을 채택한 대기업들의 현실을 보면 대졸 신규채용을 해서 광범위한 직무순환을 통해 인재를 육성하는 기존의 틀을 그대로 유지하고 있다는 점에서 잡형고용론의 본질은 인사관리 전체의 개혁이라기보다는 직능급으로부터 직무급으로의 임금체계 개편이라는 溝上憲文(2021)의 주장이 설득력이 있는 것으로 보인다.

이와 관련해서 잡형고용을 내걸고 직무급을 도입하는 기업들의 경우 현실적인 어려움 때문에 직무급을 도입하더라도 특정한 직종이나 직군에 도입하거나 기본급 일부를 직무급으로 하는 하이브리드 접근법을 택하는 경우가 일반적이다(日本

18) 일본노동연구잡지는 2022년 잡형고용이 일본적 고용 및 노사관계와 친화적인가를 주제로 특별호를 발간한 바 있다. 이와 관련된 상세한 내용은 日本労働研究雑誌 2022年 特別号(No.739)를 참고.

經濟新聞, 2023). 직무급을 본격적으로 도입하는 경우 일부 직무들의 경우 직무가치가 낮아서 기존의 임금을 삭감해야 하는 경우가 생기고 또한 조직 내 횡단면적으로 사원등급을 운영해온 일본 기업의 경우 직군이나 직종간 가치의 우열에 따라 임금이 달라지는 것을 종업원들이 쉽게 수용하기 어렵다는 문제가 발생하기 때문이다. 경단련이 하이브리드 방식의 직무급 임금체계를 주장하는 이유와 맥락이 같다고 할 수 있다. 따라서 일본 노동시장이 갑자기 잡형고용으로 넘어가기는 쉽지 않아 보이기도 한다.

이런 상황은 잡형고용의 기초 위에 도입되는 직무급으로의 전환에서도 여전히 변증법적 지양 과정이 필요하다는 것을 의미한다. 향후 그러한 지양의 모습을 통해 드러나게 되는 임금체계가 일본형 직무급의 모습일지 아니면 다른 모습일지는 좀 더 시간을 두고 지켜볼 일이다. 다만, 전후 일본의 생산현장은 오랜 기간에 걸쳐 숙련을 확보한 다능공들이 핵심 인력으로 활용되면서 폭넓고 유연하게 역할을 분담하는 다능공들의 팀워크가 중요한 역할을 담당해 왔다(후지모토, 2016)는 점을 고려할 때 연공과 그에 따른 숙련향상을 도외시하거나 그와 연결이 되지 않는 임금체계의 도입은 이론적 합리성을 확보한 것이라고 해도 일본의 풍토와는 잘 맞지 않을 수 있다는 점에 유의할 필요가 있다.

IV. 시사점

연공성이 강한 우리나라 기업들의 임금체계를 개편해야 한다는 필요성에 관한 논의는 이미 오래전부터 시작된 것이지만 최근의 저성장, 고령화, 기술혁명이라는 환경변화가 초래하는 불확실성과 도전을 고려할 때 그 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 그러나 상황이 아무리 급해도 정부의 강압적 압력으로 문제가 해결되지는 않는다. 임금체계는 환경으로부터의 압력에 대응하는 기업의 전략적 선택이어야 하고 노사간의 소통과 교섭을 전제로 한다. 더욱이 환경이 단 하나의 객관적 실제로 존재하는 것이 아니라 기업의 경영층이나 근로자들에 의해 인지되고 구성되는 환경이라는 점을 고려하면(Weick, 1969) 반드시 단 하나의 바람직한 임금체제로 개편되어야 한다는 주장은 설득력이 크지 않다. 특정 시대 동일한 환경

하에서도 개별 기업이 선택하는 임금체계는 얼마든지 다양할 수 있기 때문이다. 실제로 일본 기업들이 역할급과 직무급으로 이행 추세가 있는 것은 사실이지만 시세이도나 미쓰비시, 토요타의 임금체계는 여전히 직군별 능력이나 자격에 기초한 직능급적 틀을 그대로 유지하고 있는 것을 보아도 이를 알 수 있다(한국경영자총협회, 2017a; 2017b; 김명중, 2022).

변증법적 관점으로 일본의 임금체계 변화를 바라보는 것은 시대환경에 적합한 임금체계를 고민하는 우리에게 적지 않은 시사점을 제공한다. 첫째, 변증법적 입장은 하나의 이상적인 임금체계를 전제하지 않으며 국가별 기업별로 상이한 맥락 속에서 만들어진 임금체계가 그 안에 내포하는 문제점을 극복해나가는 끊임없는 지속적 과정에 주목한다. 하나의 임금체계가 앞선 임금체계의 모순과 문제점을 해소하지만 그것이 완전한 것은 아니며 그 안에 내포된 문제점이 커지게 되면 이를 해결하기 위한 새로운 대안을 모색하게 된다. 이러한 점에서 변증법적 관점은 그 태생적 맥락은 전혀 다르지만 적합성과 유연성을 동시에 확보해야 한다는 전략적 인적자원관리의 주장과 맥을 같이한다(이병하·박우성, 2008; Wright and Snell, 1998). 환경과의 외적 적합성과 인사제도들 간의 내적 적합성을 확보하는 것이 기업 성과에 도움이 되지만 새로운 환경의 변화는 기존의 적합성을 파괴하며, 따라서 기업은 새로운 적합성을 담보할 수 있는 인적자원관리 시스템과 제도를 찾아야 한다. 일본 임금체계 변화의 역사는 환경에 적합성을 가진 제도를 모색하는 지속적인 변증법적 과정이었다고 할 수 있다.

둘째, 헤겔의 변증법에서 지양은 소거하는 동시에 보존하는 이중의 의미를 가진다(메이비, 2017). 정반합의 과정을 거치는 지양 과정에서 앞의 규정은 완전히 소거되거나 부정되지 않는다. 앞의 규정은 뒤의 규정 속에 정말로 남아있다는 의미에서 보존된다. 그리고 지양 과정을 통해 더욱 포괄적이고 보편적인 개념의 형태로 나아간다. 이러한 변증법적 과정의 결과로 새로운 개념이면서 선행하는 개념보다 고차적이고 풍성한 합이 나타난다(메이비, 2017). 이러한 관점에서 보면 연공과 직무는 어느 하나를 완전히 배제하는 방식이 아니라 시대와 상황에 맞는 적절한 결합이나 비중을 찾는 것의 문제로 접근할 수 있다. 완전한 연공급도 완전한 직무급도 하나의 프로토타입일 뿐 실제 현실에서 연공과 직무는 항상 공존한다. 중요한 것은 그러한 기준들을 어떻게 상황에 맞는 적절한 방식과 비중으로 결합할 것인가 하는 것이다. 그런 점에서 속인주의와 직무주의를 상호 배제적 관점이 아

나라 공존과 균형의 관점에서 바라보는 것이 더 현실적이다. 일본 임금체계의 변화는 특정 시대에 임금체계가 가진 자기모순을 극복하는 지양 과정에서 그러한 균형을 모색해온 결과이다.

셋째, 하나의 임금체계가 가진 모순은 국가와 산업, 기업별로 다를 수 있으므로 모순이 해결되는 과정에서 등장하는 임금체계 역시 서로 다른 모습을 띠 수밖에 없다. 개별 기업의 모순과 그 기업이 속한 산업이나 국가의 모순이 완전히 동떨어진 것은 아니므로 모순의 내용과 해결 대안이 일정한 방향성을 띠는 것은 당연하다. 그러나 모든 기업이 동일한 문제점을 가지고 있으며 동일한 대안을 통해 이를 해결해야 한다는 주장은 각 기업의 실정이나 현실을 고려하지 못한 대안일 수 있다. 그러한 관점에서 보면 일본 기업들의 임금체계가 시대에 따라 일정한 방향성을 띠고 변화하면서도 기업에 따라 생활급, 직능급, 역할급, 직무급 등이 다양하게 공존하는 현실을 훨씬 더 쉽게 이해할 수 있게 된다.

넷째, 헤겔의 변증법은 역사가 자유라는 절대정신을 향해 나아가지만 그것은 주체들의 끊임없는 프락시스(실천)를 통해 이루어지는 것이라는 점을 강조한다. 헤겔은 주체를 무시하고 객체를 절대화시키는 종교와, 객체를 무시함으로써 주체를 절대화하는 칸트와 같은 주관적 관념론을 모두 거부한다. 그의 관점에서 인간은 노동을 통해 보편적 객관세계와 연결되며 그 결과 객관적 역사는 인간 의지의 외부화, 즉 인간활동의 총체성이 된다(이상훈, 1986). 이를 달리 말하자면 변증법적 변화는 주체들의 실천을 전제로 한다는 것이다. 일본 임금체계의 역사적 변화를 보면 근로자와 이를 대변하는 노동조합, 그리고 경영계와 이를 대변하는 경제단체들이 각자가 인식하는 모순을 해결할 수 있는 바람직한 임금체계를 찾기 위해 부단한 노력을 기울여왔다는 사실을 알 수 있다. 그리고 그러한 결과 이전의 임금체계가 가진 문제와 모순을 해결하거나 보완할 수 있는 새로운 임금체계가 등장한다. 바로 이점이 일본 임금체계의 변화에서 우리나라 노사 양측이 배워야 할 가장 중요한 시사점으로 보인다. 변증법적 변화는 이러한 주체적 실천 위에서 비로소 드러나는 것이기 때문이다.

본 연구에서는 실천 주체들 중에서 경영계의 관점과 시도가 상대적으로 자세하게 언급된 반면 노동조합의 관점이나 시도는 제한적으로 언급되고 있다. 이는 전산형 임금체계의 성립과 확산 이후에 발생한 임금체계의 변화는 경영계가 주도한 것이어서 노조는 주로 수동적인 입장에서 반대하거나 미세한 제도조정의 역할을

수행하는 데 그쳤기 때문이다, 그리고 이것은 기본적으로 일본 노동운동의 분열 및 쇠퇴, 그리고 협력적 노사관계를 지향하는 노동운동으로의 변화와 긴밀한 관계를 가진다. 본 연구는 임금체계 내용의 변화에 초점을 맞추어서 연공과 직무의 변증법적 변화를 검토하고 있으나 노동조합을 포함한 주요 주체들 간의 실천과 그 과정에서 발생하는 갈등과 대립의 역할은 그 자체로 일본 임금체계의 변화를 변증법적 과정으로 이해하는 데 필요한 또 하나의 중요한 연구주제라고 할 수 있다.

참고문헌

- 경제사회노동위원회(2017). 『2016 임금보고서』.
- 김동배 (2013). 「임금체계의 혁신」. 한국인사관리학회 정책심포지엄 정년 60세 시대의 대응방안 발표자료집. 한국인사관리학회.
- 김명중(2022). 「일본 도요타자동차의 인사제도 개혁」. 『임금·HR연구』 28(1): 112~136.
- 두산백과(2023). 변증법. <https://www.doopedia.co.kr>.
- 메이비 줄리(Maybee, Julie. E.)(2017). 『해결의 변증법』. 전기가오리. 김동욱·김은정·박준호·신우승(역).
- 박우성(2019). 「고령시대의 지속가능한 임금시스템」. 남재량·김주섭·박우성(2022). 『고령시대에 적합한 새로운 고용시스템의 모색』. 한국노동연구원.
- _____(2022). 「5장 일본 사례」. 오계택·김봄이·양동훈·김태형·박우성·유규창·이혜정. 『숙인주의와 직무중심 인사관리의 균형』. 한국노동연구원.
- 박우성·이병하(2016). 「역할급의 이론적 검토와 시사점」. 『노동정책연구』 16(2): 93~121.
- 박희준(2017). 「사무직군 연공급과 직무급 비교: 직무급은 연공급의 대안인가?」. 『조직과 인사관리연구』 14(1): 95~116.
- 백훈승(2022). 『해결과 변증법: 그 기원, 전개, 쟁점을 중심으로』. 서광사.
- 어수봉(2013). 「정년연장과 노동시장 효과: 전망과 과제」. 정년연장과 임금체계 개편에 관한 정책토론회 발표문. 한국노동경제학회.
- 오계택(2018). 「직무중심 임금체계를 위하여」. 『월간노동리뷰』 9월 호. pp.3~4.

- 오계택·김봄이·양동훈·김태형·박우성·유규창·이혜정(2022). 『속인주의와 직 무중심 인사관리의 균형』. 한국노동연구원.
- 유규창(2014). 「한국의 임금체계, 직무급이 대안인가?」. 『월간노동리뷰』 12월호. pp.37~54.
- 유규창·박우성(2022). 『리더를 위한 인적자원관리』. 창민사.
- 이병하·박우성(2008). 「기업인사시스템의 역사적 변화와 시사점: 삼성전자 사례 를 중심으로」. 『경영사연구』 23 (2): 45~76.
- 이상훈(1986). 「변증법과 노동의 실천적 의미: Hegel의 Jena시대를 중심으로」. 『철학논구』 14: 47~65.
- 이인재(2012). 「정년연장과 임금시스템의 개편: 임금연공성의 정년/계속고용 효 과를 중심으로」. 정년연장 어떻게 할 것인가? 토론회 발표자료집(2012. 5. 3). 한국노동연구원.
- 찰스 테일러(2014). 『해젤』. 정대성 옮김, 그린비.
- 한국경영자총협회(2017a). 「사례로 본 일본 기업의 임금체계: Shiseido」. 『KEF e매거진』 36: 31~33.
- _____(2017b). 「사례로 본 일본 기업의 임금체계: Mitsubishi」. 『KEF e매거진』 37: 21~23.
- 후지모토 다카히로(2016). 『모노즈쿠리의 부활』. 한경사.
- 加藤尚文(1967). 『事例を中心とした戦後の賃金』. 技報堂.
- 加藤守和(2022). 日本版ジョブ型人事ハンドブック 雇用・人材マネジメント・人事制 度の理論と実践. 日本能率協会マネジメントセンタ.
- 康明片田(1999). 年功賃金制について—成立と変容—. 天理大学学报. 25: 99~107.
- 橋村政哉(2012). 日本における賃金制度改革: 職務基準と属性基準をめぐって. 労務 理論学会誌. 22: 135~146.
- 久保淳志(2003). 成果主義を成功させる役割給と役割評価の実務. 中央経済社.
- 溝上憲文(2021). 「ジョブ型」雇用の本質は“日本版”職務等級制度」HR Watcher, No. 150, 3月12日, WEB 労政時報.
- 今野浩一郎(1998). 『勝ち抜く賃金改革—日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社.
- 柳田丘(1987). 『新時代の賃金管理』日本生産性本部.

- 連合総合生活開発研究所(2012). 『日本の賃金 - 歴史と展望』.
- 鈴木誠(2017). 三菱電機の1950年職階制度導入：戦後直後期における職務重視型 人事
 労務管理の萌芽に関する一考察. 『社会政策学会誌『社会政策』 9(1) : 122~136.
- 労政時報(2018). 人事労務諸制度の実施状況(前編). 第3956号. pp.17~39.
- 木元進一郎(1996). 「職能給・職能資格制度と人事考課 - A化学企業の事例」. 『経営論
 集』 第43巻 第3・4合併号、明治大学経営学研究所. pp.1~40.
- 本寺大志(2016). 職務をベースとした人事・賃金制度改革, 労政時報 第3902号 pp.
 116~138.
- 副田満輝(1965). “日本の職務給：年功賃金体系のニュー……ディーラー”. 経済學研
 究 30(5/6) : 75~108.
- 濱口圭一郎(2022). 間違いだらけのジョブ型雇用論. 労政時報 第4031号. pp.21~27.
- 社會經濟生産性本部(1997). 成果主義人事・賃金(I) - 先進 8社の事例研究.
 _____(1998). 成果主義人事・賃金(II)-先進 6社の事例研究.
 _____(1999). 成果主義人事・賃金(III)-先進 7社の事例研究.
 _____(2000). 成果主義人事・賃金(IV)-先進 6社の事例研究.
 _____(2002). 成果主義人事・賃金(V)-先進 9社の事例研究.
 _____(2003). 成果主義人事・賃金(VI)-先進 8社の事例研究.
 _____(2004). 成果主義人事・賃金(VII)-先進 5社の事例研究.
 _____(2005). 成果主義人事・賃金(VIII)-先進 5社の事例研究.
 _____(2007). 成果主義人事・賃金(IX)-日本的展開にみる先進 8社の事例.
 _____(2008). 成果主義人事・賃金(X)-日本的展開にみる先進 4社の事例.
- 森建資(2007). 賃金体系の二層構造, 日本労働研究雑誌, 562 : 67~79.
- 西村純(2016). 人事・賃金制度の変遷に関する一考察と今後の研究課題. JILPT Discussion
 Paper 16-03.
- 石田光男(2003). 仕事の社会科学：労働研究のフロンティア, ミネルヴァ書房.
- 石黒太郎(2022). ジョブ型雇用検討の留意点, 労政時報 第4031号. pp.28~39.
- 笹島芳雄(2011). 生活給：生活給の源流と発展, 日本労働研究雑誌 609. pp.42~45.
 _____(2012). 日本の賃金制度：過去 現在 そして 未来, 経済研究(明治学院大学)
 第145號.
- 小野恒雄(1969). 戦後「賃金制度」の変遷, 『労政時報』 第2000号, 労務行政研究所.

- 小越洋之助(2006). 終身雇用と年功賃金の転換, ミネルヴァ書房.
- 昭和同人会編 (1960). 『わが国賃金構造の史的考察』至誠堂.
- 松尾剛志(2022). ジョブ型雇用は日本の雇用・労使関係と親和的か? 日本労働研究雑誌 特別号(No.739) pp.26~31.
- 柴田彰・加藤守和(2021). ジョブ型人事制度の教科書 日本企業のための制度構築とその運用法, 日本能率協会マネジメントセンター.
- 安熙卓(2022). 日本における役割給に関する考察, 商経論叢 62 (3): 1~28.
- 日経連(1955). 職務給の研究 - 職務給の本質とその実践, 日経連弘報部.
- _____(1962). 賃金管理近代化の基本方向 - 年功賃金から職務給, 日経連弘報部.
- _____(1964). 賃金近代化への道 - 職務給への方向, 日経連弘報部.
- _____(1969). 能力主義管理: その理論と実践, 日経連出版.
- 日経連事務局(編)(2001). 人事労務用語辞典.
- 日本経済団体联合会(2020). 2020年版 経営労働政策特別委員会報告, 経団連出版.
- 日本経済新聞(2023.5.26.). ジョブ型に答えはない: 日本型とのハイブリッド模索.
- 日本生産性本部(2020). 日本的雇用・人事システムの現状と課題.
- 田口和雄(2015). 日本企業における賃金制度の戦後史 - 新日本製鐵と東芝の事例研究をもとに, 学習院大学大学院 博士学位論文.
- 佐藤健司(2021). 日本企業における人間関係: メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の視点から, 同志社商学 72 (5): 733~749.
- 佐藤博樹(2022). 「ジョブ型雇用」を巡る議論をどのように理解すべきか—人事管理システム改革への示唆, 日本労働研究雑誌 特別号(No.739) pp.10~17.
- 湯元健治(2021)(編). 日本的ジョブ型雇用 パーソル総合研究所.
- 幸田浩文(2002). 「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開(1)」, 職務給のいわゆる日本的修正過程を中心として, 『経営論集』第56号, 東洋大学, pp.79~93.
- 幸田浩文(2003a). 「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開(2) 職能給の形成過程にみる「職能」概念と類型化」, 『経営論集』第59号, 東洋大学, pp.29~41.
- 幸田浩文(2003b). 「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開(3)」-職能給の特質と問題点-, 『経営論集』第61号, 東洋大学, pp.11~26.
- Weick, K. E.(1969). *The Social Psychology of Organizing(first edition)*.

Addison-Wesley Pub.

Wright, P. M. and S. A. Snell(1998). "Toward a Unifying Framework For Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management". *Academy of Management Review* 23 (4) : 756~772.

Abstract

Historical Changes and Implications of the Japanese Wage System : An Examination from Dialectic Perspective

Park, Woo Sung

This study examines the historical changes in Japan's wage system after the Meiji period from a dialectical point of view. After the Meiji era, which had a strong individual performance-based practice, the wage system based on a cost of living emerged due to the need for price control and the influence of the imperial view of labor during the war in the Showa era. And it culminated in the firms of the electric industry after the World War II. Since then, Japanese companies have made continuous efforts to change the wage system towards that is based on work while controlling seniority in the wage system. This change, however, was achieved not through the complete exclusion of seniority, but through the process of finding an appropriate combination of job and seniority demanded from the environment of the times. Dialectical sublimation(Aufheben) means sublimation to a comprehensive stage with a double meaning in which the previous contradiction is eliminated but preserved. From a dialectical point of view, the change in the Japanese wage system is a continuous process of overcoming the contradictions of the existing wage system and creating new alternatives, and it is necessary to find a balance suitable for the environment, rather than completely excluding either seniority or job duties.

Keywords : dialectic, japan wage system, living wage, ability based pay, role based pay, job based pay