
일본 기업의 고용형태 다양화와 임금체계 혁신 세미나

» 일 시 : 2007년 6월 12일 (火) 13:30 ~ 17:00

» 장 소 : 대한상공회의소 중회의실A

» 주 최 : 한국노동연구원 뉴패러다임센터, 한국인사관리학회

» 후 원 : 노동부



한국노동연구원 부설
뉴패러다임센터
NEW PARADIGM CENTER



사단
법인 한국인사관리학회
The Korean Association of Personnel Administration

행 사 순 서

13:30~14:00 등 록

14:00~14:10 개회, 인사말

14:10~15:10 주제발표

[발표 1] 일본 기업의 고용형태 다양화와 인적자원관리 전략 개편

↳ 일본 센슈대학 채인석 교수

[발표 2] 일본 기업의 임금체계 혁신

↳ 일본 큐슈국제대학 허동한 교수

15:10~15:30 휴 식

15:30~17:00 종합토론

[사 회] 한국인사관리학회 김주엽 회장

[토론자] • 한국노동조합총연맹 이민우 정책본부장

• 전국민주노동조합총연맹 정경은 정책부장

• 한국경영자총협회 이호성 경제조사본부장

• 한국노동연구원 김동배 연구위원

• 아주대학교 박호환 교수

• 고려대학교 김동원 교수

• 노동부 김인곤 임금근로시간정책팀장

目 次

주제 발표

[발표 1] 일본 기업의 고용형태 다양화와 인적자원관리 전략 개편 | 7

• 일본 센슈대학 채인석 교수

1. 잃어버린 10년과 일본의 고용형태의 다양화 9
2. 일본의 고용형태의 다양화의 실태 11
3. 일본의 고용형태의 다양화의 배경 14
4. 비정규직 노동자들의 조직행동 15
5. 고용형태의 다양화시대의 인적자원관리 모델 18
6. 고용형태의 다양화와 일본의 인적자원관리 전략의 재편 20
7. 일본의 고용형태 다양화 : 그 일반성과 특수성 23

[발표 2] 일본 기업의 임금체계 혁신 | 27

• 일본 큐슈국제대학 허동한 교수

1. 서론 29
2. 능력주의 임금제도에서 성과주의 임금제도로 29
3. 환경변화의 요인분석 33
4. 성과주의 임금제도로의 개혁 43
5. 결론과 전망 49

발표 1

일본 기업의 고용형태 다양화와 인적자원관리 개편 전략

일본 센슈대학 채인석 교수

고용형태의 다양화와 일본기업의 인적자원관리 전략의 개편

- 다양한 고용형태의 종업원과의 신뢰형성 전략으로의 개편 -

일본 센슈대학 채인석 교수

1. 잃어버린 10년과 일본의 고용형태의 다양화

2000년대에 접어들면서 일본에서는 “잃어버린 10년”이라는 신조어가 등장하게 된다. 잃어버린 10년이란, 시기적으로는 1990년대를 지칭하고 있는데, 구체적으로는 일본의 부동산 및 주식시장의 거품이 붕괴되면서 시작된 장기적인 경기침체 기간을 의미한다. 이 기간동안 일본사회는 급격한 변화를 경험하는데, 일본의 고용관계 역시 상당한 변화의 조짐을 보여주었다. 익히 알려진 것처럼 일본기업들의 전통적인 고용관계는 1950년대부터 오일쇼크기까지의 고도성장기, 즉 일본의 좋은 시절에 형성·정착된 것으로 알려져 왔다(尾高, 1984; 島田, 1994). 그러나 이러한 좋은 시절에 형성·정착된 일본적 고용관계가 향후 예상되는 저성장형 경제에는 그다지 적합하지 않을 수 있다는 인식이 일본사회 내에서 광범위하게 확산되게 된다(日本經濟新聞社, 1993; JPIC, 1994; 島田, 1994; 高梨, 1994). 아울러 일본기업들은 장기불황을 탈출하기 위해 성과주의, 목표관리, 발탁승진, 자유재량제 등 다양한 인사제도를 도입, 기존의 일본적 고용관계와는 다른 고용관계를 적극적으로 모색하게 된다. 그 결과 기존의 일본적 고용관계가 어떻게 변하고 있으며 향후 어떠한 모습을 보여줄 것인가에 대한 논의는 1990년대 일본사회의 뜨거운 감자로 떠오르게 된다. 그리고 “일본적 고용관계가 드디어 붕괴되었다”, “이제 더 이상 종신고용을 기대해서는 안된다”, “성과주의로 대표되는 미국적 인적자원관리 관행이 드디어 일본내에서도 주류가 되고 있다”라는 등의 대담한 주장도 서슴없이 행해진 1990년대였다(대표적으로는, 日本經濟新聞社, 1993).

그러나 냉정하게 되돌아 보면, 이러한 주장에는 어느 정도의 과장이 포함되어 있다. 왜냐하면, 1990년대 일본내에서 화두로 등장한 일본적 고용관행의 붕괴에 관한 논의는, 결코 잃어버린 10년의 전매특허는 아니기 때문이다. 1960년대 중반의 불황이나 1970년대의 오일쇼크기 등, 과거의 불황기에도 일본기업들은 매우 비슷한 행동들을 보여주었다. 당시 일본기업들 역시 ‘연공주의의 능력주의로의 재편’, 구체적으로는 직능자격제도로의 재편이라는 슬로건 하에 1990년대와 비슷한 제도변화를 시도했던 것이다. 그리고

당시에도 어김없이 일본적 고용관행이나 종신고용의 붕괴에 관한 논의는 일본사회의 화두로 등장했었다. 차이점이 있다면, 과거 불황기의 논의의 핵심이 연공주의에서 잠재적인 능력주의로의 재편이었다면, 1990년대 장기불황기의 논의의 핵심은 잠재적인 능력주의에서 현재적인 성과주의로의 재편이라는 점일 것이다.

1990년대 접어들면서 두드러진 일본의 고용관계에 있어서의 변화가 상당히 부풀려진 측면이 없지 않지만, 이 기간동안 기존의 일본적 고용관계와는 근본적으로 다른 주목할 만한 변화가 나타나고 있는 것도 사실이다. 그 대표주자로는 고용형태의 다양화를 수반한 비정규직 노동자의 급증을 꼽을 수 있을 것이다. 실제로 이 기간동안 비정규직 노동자들은 일본 전체 노동자 중에서 30% 이상을 점하게 됨으로써 일본도 본격적인 비정규직 노동자의 시대에 접어들게 된다. 비정규직 노동자들의 급속한 증가도 중요하지만, 보다 중요한 사실은 비정규직 노동자의 증가가 고용형태의 다양화를 수반하면서 진행되었다는 점이다.

이러한 다양한 고용형태의 비정규직 노동자의 증가는 일본기업들에게 다양한 과제를 던져주게 된다. 다양한 고용형태의 비정규직 노동자들로부터 최대한의 협력이나 공헌을 이끌어내기 위해서는 어떠한 인적자원관리 모델이 필요한가, 그간 일본기업들이 추구해 온 인적자원관리 모델은 비정규직 노동자의 시대에도 적합할 수 있는가, 만약 적합하지 않다면 기존의 인적자원관리 모델의 어떤 부분을 어떻게 변화시켜야만 하는가, 남성 정규직 노동자와는 달리 승진 등의 동기부여 효과가 그다지 높지 않은 비정규직 노동자에 대해 어떠한 동기부여 시책을 마련해야만 하는가, 정규직 노동자를 포함해 기업 내에서 활동하고 있는 다양한 고용형태의 사람들을 공평하게 대우하기 위해서는 어떠한 인적자원관리 시책이 필요한가, 서로 다른 고용형태간의 정당한 격차는 어느 정도이며 그것이 정당한 격차라는 것을 서로가 납득하기 위해서는 어떠한 노력이 필요한가 등, 고용형태의 다양화 시대를 맞이하여 일본기업들이 직면하고 있는 과제는 실로 다양하다.

본 보고서는 고용형태의 다양화 시대를 맞이하여 일본사회 내에서 중요한 과제로 떠오르고 있는 일본기업들의 인적자원관리 전략의 재편에 초점을 맞춘다. 본 보고서의 내용을 간단하게 요약하면 다음과 같다.

첫째, 일본의 비정규직 노동자들의 경우, 이미 건전한 조직시민으로서 활동하고 있음에도 불구하고 비정규직 노동자에 대한 일본사회 및 일본기업들의 인식은 아직도 크게 개선되지 않고 있으며 사회적 편견 역시 뿌리깊게 남아 있다. 여전히 비정규직 노동자들은 일본사회 내에서 그 정당한 존재가치를 인정받지 못하고 주변적·보조적인 존재로 머물러 있는 것이다. 고용형태의 다양화 시대를 맞이하여 무엇보다 요구되는 것은 이러한 비정규직 노동자들에 대한 사회적 편견을 불식시키는 것이다.

둘째, 고용형태의 다양화 시대를 맞이하여 그간 일본기업들이 추구해 온 인적자원관

리 전략을 재편할 필요가 있다는 점이다. 일본기업들이 그간 정규직 노동자들의 조직몰입을 최대한 높이는 전략을 추구해 왔다는 것은 널리 알려진 사실이다. 문제는 이러한 조직몰입 전략의 경우, 무엇보다도 기업의 인적자원관리 전략의 틀에서 비정규직 노동자들을 제외시키고 있다는 점에서 고용형태의 다양화 시대에는 적합한 모델로 볼 수 없다. 고용형태의 다양화 시대에 요구되는 인적자원관리 전략은 고용형태와는 관련없이 기업조직을 위해 일하는 모든 사람들로부터 기업이 신뢰를 이끌어내는 모델이 되지 않으면 안 된다. 즉, 고용형태의 다양화 시대가 도래함으로써 전통적으로 추구해 온 인적자원관리 전략을 조직몰입 전략으로부터 신뢰모델로 재편할 필요가 있는 것이다.

셋째, 다양한 고용형태의 비정규직 노동자들로부터 기업이 신뢰를 형성·유지하기 위해서는 무엇보다도 비정규직 노동자들에 대한 경제적 차별 및 사회적 통념에 의한 차별을 불식시키지 않으면 안 된다. 아울러 비정규직 노동자들과의 불공정한 거래의 시정, 계약의 성실한 이행 및 준수, 정보공개 및 밀접한 커뮤니케이션, 보다 밀접한 관계를 형성하기 위한 형성형 인적자원관리 시스템도 필수불가결하다. 실제로 비정규직 노동자들의 고용관리 측면에서 선진사례로 소개되고 있는 몇몇 일본기업들이 실시하고 있는 인적자원관리 모델은 다름아닌 이러한 신뢰모델에 기초하고 있다.

2. 일본의 고용형태 다양화의 실태

1990년대에 접어들면서 비정규직 노동자들은 기업조직 내에서 뿐만 아니라 일본사회에서도 논의의 중심으로 떠오르게 된다. 다양한 고용형태의 비정규직 노동자들은 그 자체로 일본의 기업조직 뿐만 아니라 일본사회에서도 논의의 핵심으로 떠오르게 된다. 그 배경에는 물론 이 기간동안 다양한 고용형태의 비정규직 노동자들이 전체 노동시장에서 차지하는 비율이 급속히 증가했다는 사실이 존재한다. <표1>은, 과거 약 20여년 동안 정규직 노동자와 비정규직 노동자의 증가 추세를 정리한 것이다.

<표1>에서 알 수 있는 것처럼 1987년 3,457만 명이었던 일본의 정규직 노동자의 수는 2005년에는 3,365만 명으로 절대적으로 감소하고 있다. 반면, 비정규직 노동자의 수는 같은 기간동안 850만 명에서 1,658만 명으로 거의 2배에 가까운 증가를 보이고 있다. 그 결과 1987년 전체 노동자들에서 점하는 비율이 20%에도 미치지 못했던 비정규직 노동자의 비율은 2005년 32.9%로 급격히 증가, 일본사회는 10명 중에서 3명 이상이 비정규직 노동자라는 신분으로 일하고 있는 사회에 본격적으로 진입하게 된다.

<표1> 고용형태별 노동자 증가 추이

(단위: 만 명(%))

연도	정규직원 및 종업원			비정규직 종업원			계
	전체	남자	여자	전체	남자	여자	
1987	3,457 (80.3)	2,462	1,031	850 (19.7%)	243	607	4,307 (100.0)
1992	3,806 (78.3)	2,610	1,196	1,054 (21.7)	297	767	4,860 (100.0)
2002	3,425 (69.6)	2,399	1,026	1,493 (30.4)	444	1,049	4,918 (100.0)
2003	3,387 (69.1)	2,365	1,022	1,513 (30.9)	451	1,061	4,900 (100.0)
2004	3,406 (68.5)	2,377	1,029	1,567 (31.5)	479	1,088	4,973 (100.0)
2005	3,365 (67.1)	2,362	1,003	1,653 (32.9)	510	1,144	5,018 (100.0)

출처) 1987, 1992년은 일본생산성본부, 활용노동통계, 2002년부터는 일본총무성 통계국, 노동력조사보고, 해당 연도.

한편 1990년대 접어들면서 비정규직 노동자와 관련된 다양한 문제들이 일본사회내에서 주목받게 된 또 다른 이유는, 비정규직 노동자의 증가가 고용형태의 다양성을 동반하면서 진행되었다는 점이다. 우선 단순히 불리는 호칭에 있어서의 다양성을 보여주는 지표인 고용형태의 다양성부터 살펴보기로 하자. <표2>는 고용형태별로 비정규직 노동자를 구분한 것이다. 여기서 고용형태란 직장에서 불리고 있는 호칭에 따른 분류이다. <표2>에서 알 수 있는 것처럼 1987년부터 2005년까지 약 20여년 동안, 파트타임 및 아르바이트라는 고용형태에 비해 여타 고용형태가 급속히 증가하고 있다. 같은 기간동안 각 고용형태별로 그 양적 증가를 살펴보면 파트타임 및 아르바이트의 경우 약 2배 정도의 증가에 머무르고 있는데 비해, 1987년 당시만 해도 소수를 점하고 있던 여타 고용형태의 비정규직 노동자들은 급증하고 있다. 예를 들어 파견노동자는 1987년 9만 명에서 2006년에는 114만 명으로 약 12배, 계약 및 속탁사원은 73만 명에서 274만 명으로 약 4배 가까이 증가하고 있다. 이처럼 과거 20여년 동안, 일본은 다양한 고용형태의 노동자들이 서로 어울려 일하는 사회에 본격적으로 접어든 것이다.

<표2> 고용형태별 노동자수 추이

(단위, 만 명)

	1987	1992	2002	2006
파트타임어	468 (55.0)	597 (56.7)	728 (48.8)	771 (46.6)
아르바이트	189 (22.2)	251 (23.8)	361 (24.2)	362 (21.9)
파견	9 (1.0)	16 (1.5)	42 (2.8)	114 (6.9)
계약,속탁	73 (8.6)	88 (8.4)	241 (16.1)	274 (16.6)
기타	112 (13.2)	101 (9.6)	121 (8.1)	133 (8.0)
계	851 (100.0)	1,053 (100.0)	1,493 (100.0)	1,654 (100.0)

출처:1987, 1992년은 일본생산성본부의 활용노동통계, 2002년부터는 일본 총무성 통계국의 노동력조사보고, 각 해당연도.

직장에서 불리는 호칭에 따른 분류가 비정규직 노동자들 내부에서 발생하고 있는 다양성·이질성을 보여주는 하나의 지표가 될 수 있으나, 어디까지나 단순한 호칭에 의한 분류에 불과하다는 한계도 있다. 따라서 보다 질적인 척도라고 판단되는 노동조건을 통해 비정규직 노동자들의 다양성·이질성을 살펴보기로 하자.

<표3> 2003년 고용형태별 임금수준별 노동자수의 비율

(단위, %)

취업형태(엔)	10만 미만	20만	30만	40만	50만	50만 이상	주노동시간
정사원	1.0	20.8	33.3	25.2	10.3	7.2	#
비정사원	37.2	40.8	12.7	3.8	1.7	1.5	30.3
계약사원	7.7	45.3	27.6	10.9	4.8	2.1	36.5
속탁사원	4.8	43.7	33.8	11.2	3.3	2.5	37.7
출향사원	0.8	6.1	23.5	25.5	20.4	22.4	39.0
파견노동자	12.3	44.2	37.2	4.3	0.4	0.4	36.0
등록형	12.3	44.2	37.2	4.3	0.4	0.4	35.7
상용고용형	12.3	44.4	27.8	7.6	2.8	0.9	36.5
임시적고용	44.3	33.8	12.5	2.8	0.3	0.0	29.7
파트타임어	50.8	40.0	5.7	0.7	0.0	0.1	27.0
기타	14.3	56.8	20.7	4.9	1.0	1.2	36.8

출처) 일본후생노동성, 취업형태의 다양화에 관한 종합실태조사(2003년).

<표3>은 다양한 고용형태의 비정규직 노동자들이 2003년 9월 한달 동안 실제 수령한 임금 분포를 10만 엔 단위로 요약해 놓은 것이다. <표3>에서 알 수 있는 것처럼 전체

비정규직 노동자들의 과반수를 점하고 있는 파트타임의 경우, 상당히 낮은 수준의 임금을 수령하고 있다는 것을 알 수 있다. 하지만 여타 고용형태의 비정규직 노동자들의 경우 상당히 다른 모습을 보여주고 있다. 예를 들어 파견사원이나 계약사원, 속탁사원의 경우 파트타임들과는 비교할 수 없을 정도로 높은 임금을 수령하고 있다. 특히 이들 계약사원 및 속탁사원들의 경우 주당 노동시간이 정규직 노동자들에 비해 상당히 적다는 점과 정규직 노동자들의 임금 수령액에는 잔업수당이 포함되어 있다는 점을 감안하면 계약 및 속탁사원들이 한달 동안 수령하고 있는 임금액은 정규직 노동자들의 그것에 비해 결코 뒤지지 않는 것으로 판단된다. 이러한 사실은 단순히 불리는 호칭만 달라진 것이 아니라 임금으로 대표되는 노동조건 역시 다양화되어 일본의 비정규직 노동자들 내부에서 다양성·이질성이 심화되어 왔다는 것을 강하게 시사하고 있다.

3. 일본의 고용형태의 다양화의 배경

모두가 비정규직 노동자라는 명칭으로 통합되어 불리고 있긴 하지만, 그 내역을 살펴보면 주부파트타임, 학생아르바이트, 파견사원, 속탁사원, 계약사원, 네트워크노동자, 계절노동자, 일일 고용노동자, 컨설턴트, 유기계약사원, 프리랜서, 청부노동자 등 실로 다양한 고용형태가 존재하고 있다. 아울러 고용형태가 달라지면 구성원들의 개인적인 속성이나 욕구, 노동조건도 크게 달라진다. 예를 들어 노동조건만을 살펴보더라도 대부분의 파트타임 비정규직 노동자들이 상대적으로 열악한 노동조건하에서 근무하고 있는데 비해, 소프트웨어 기술자로 대표되는 고도전문직에 종사하고 있는 유기계약 비정규직 노동자의 경우 상당수가 양질의 노동조건하에서 근무하고 있는 것으로 알려져 있다. 업무를 수행하기 위해 요구되는 능력이나 지식 및 숙련도의 측면에서도 같은 비정규직 노동자라 하더라도 고용형태간에는 커다란 차이가 존재하고 있다. 대부분의 파트타임 비정규직 노동자들이 그다지 고도의 능력이나 지식 및 숙련이 요구되지 않는 업무에 종사하고 있는데 비해, 유기계약사원이나 프리랜서 등의 비정규직 노동자들의 경우 고도의 전문능력이나 지식, 숙련을 필요로 하는 업무에 종사하고 있다. 이처럼 형식적·내용적으로도 질적으로 전혀 다른 사람들임에도 불구하고, 모두가 비정규직 노동자로 통합 분류되고 있는 것이다.

비정규직 노동자들의 다양성은 그 속에 다양한 카테고리의 고용형태가 존재하고 있다는 사실만으로 그치지 않는다. 동일한 카테고리의 고용형태 내에서조차도 질적으로 전혀 다른 노동자들이 존재하고 있다. 주부파트타임처럼 자발적으로 파트타임이라 는 고

용형태를 선택한 사람들이 있는가 하면, 정규직 노동자가 되지 못해 어쩔 수 없이 파트타이머로 일하고 있는 비자발적인 비정규직 노동자도 있다. 즉, 질적으로 전혀 다른 사람들임에도 불구하고 모두가 동일한 카테고리 속에 강제적으로 편입되어 파트타이머로 통칭되고 있는 것이다. 고용형태를 카테고리별로 구분한다는 것이 얼마나 무의미한 것인가를 잘 보여주는 대목이다.

이처럼 질적으로 전혀 다른 다양한 고용형태가 존재하고 있을 뿐만 아니라, 동일한 고용형태 내에서도 질적으로 전혀 다른 사람들이 존재하고 있다는 사실은, 고용형태의 다양화가 결코 코스트 삭감 및 고용의 유연성 확보라는 두가지 요인만으로 설명될 수 없는, 다양한 요인들이 서로 복잡하게 얽혀 진전되고 있는 현상이라는 것을 의미한다. 왜냐하면, 만약 고용형태의 다양화가 코스트 요인 및 고용의 유연성 확보라는 두 요인에 의해 지배되고 있는 현상이라고 한다면, 고용형태는 다양화가 아닌 양극화로 귀착될 것이기 때문이다. 실제로 일본의 고용형태의 다양화는 두 요인 이외에 공급측인 노동자의 요인(노동력 구성의 변화 및 노동자의식의 변화), 수요측인 기업들의 요인(산업구조의 변화, 기업간 경쟁의 격화, 내부노동시장의 영향, 정보기술 혁명으로 대표되는 기술 혁신 등), 양자를 연결시켜 주고 있는 중간조직(인재서비스업의 등장 및 그 번성) 등 세 요인이 서로 복합적으로 얽혀 진전되고 있는 현상이다. 이러한 세 요인이 서로 얽히고 설켜 파트타이머, 계절노동자, 등록형 파견노동자, 고용형 파견노동자, 속탁사원, 청부노동자, 컨설턴트, 계약직 노동자, 네트워크 노동자, 프리랜서 등 다양한 고용형태가 나타나고 있는 것이다.

4. 비정규직 노동자들의 조직행동

같은 비정규직 노동자라고 하더라도 그 내부를 살펴보면 질적으로 전혀 다른 고용형태가 존재하고 있을 뿐만 아니라, 같은 고용형태 내에서조차도 질적으로 전혀 다른 사람들이 존재하고 있다. 이는 비정규직 노동자들 모두에게 적용될 수 있는, 어떤 공통적인 이미지를 이끌어 내기가 현실적으로 극히 어렵다는 것을 의미한다. 그럼에도 불구하고 일본사회의 경우 비정규직 노동자들에 대해 일정한 사회적 이미지가 존재하고 있는 듯하다.

상대방이 비정규직 노동자라는 사실을 알게 되면 많은 일본인들이 다음과 같은 연상을 하고 있는 듯하다. 정규직 노동자들은 기업에 강한 일체감이나 귀속의식, 충성심을 갖고 자신에게 맡겨진 업무나 역할을 충실하게 수행하고 있는데 비해, 비정규직 노동자

들은 “자신의 업무나 역할을 대충 수행하고 있을 뿐이다”, “기업조직에 대해서 일체감이
나 귀속의식을 그다지 갖고 있지 않다”, “이들은 동기수준과 생산성이 낮다”, “조금이라
도 시간당 임금이 높으면 즉시 전직해버린다”, “법적인 수비계약(守秘契約)을 체결하지
않는 한 이들이 기업비밀을 지켜줄 것이라고 기대하는 것 자체가 어리석은 짓이다” 등
의 이미지가 그것이다. 이처럼 비정규직 노동자들에 대한 일본사회의 이미지는 결코 긍
정적이라고 볼 수 없는데, 이러한 이미지가 결과적으로 “일이나 조직에 대해 이처럼 부
정적인 태도나 행동을 보이고 있는 비정규직 노동자들을 조직에 대해 높은 충성심을 보
이고 있는 정규직 노동자들과 동일하게 쳐우해 준다는 것은 말도 안되는 소리” 라는 인
식으로 귀결되고 있는지도 모르겠다.

그런데 비정규직 노동자들에 대해 일본사회가 갖고 있는 이러한 부정적인 이미지나
사회적인 통념을 깊이 음미해 보면, 그 대부분이 비정규직 노동자들의 일이나 조직에
대한 생각이나 태도, 조직 내에서 보여주고 있으리라고 짐작되고 있는 행동에 대한 추
측에서 유래하고 있음을 알 수 있다. 이는 비정규직 노동자들의 조직행동에 대한 연구,
즉 비정규직 노동자들이 조직이나 자신의 업무에 대해서 어떠한 태도나 생각을 갖고 있
으며, 실제로 조직내에서 어떠한 행동을 보여주고 있는가를 정확히 담아내는 연구가 극
히 중요하다는 것을 의미한다.

비정규직 노동자들에 대한 사회적 통념이 결코 긍정적이지 않지만, 비정규직 노동자
들에 관한 연구들을 면밀히 살펴보면, 비정규직 노동자나 고용형태의 다양화에 관한 견
해에는 두가지 전혀 상반되는 관점이 존재하고 있다는 것을 알 수 있다. 하나는 비정규
직 노동자나 고용형태의 다양화를 극히 부정적으로 바라보는 주변·보조적인 관점이고,
다른 하나는 이를 극히 긍정적으로 바라보는 ‘프리 에이전트(Free Agent)의 관점’이다.
<표4>는 이들 두 상반되고 있는 관점을 간단하게 정리한 것이다(Kunda, Barley &
Evans, 2002). 두 상반된 관점 중에서 일본 내에서 보다 지배적인 관점은 물론 전자의
주변·보조적인 관점이다. 그리고 사실 비정규직 노동자들에 대한 일본사회의 편견이나
부정적인 이미지는 이러한 주변·보조적인 관점에 주로 기인하고 있는 것으로 판단된
다. 반면, 프리 에이전트의 관점은 상대적으로 새로운 시점으로 그 대표적인 논자로는
다니엘 핑크를 들 수 있을 것이다(Pink, 2002).

<표4> 비정규직 노동자에 대한 상반된 두 관점

주변·보조적인 관점	프리에이전트의 관점
<ul style="list-style-type: none"> · 비자발적인 파트타이머. · 안정적 고용시스템에 대한 위협, 우려해야만 할 현상. · 이중노동시장의 관점 : 제2차 노동 시장의 확대. · 고용불안, 장래에 대한 불안. · 열악한 노동조건. · 결과 : 일에 대한 불만, 낮은 귀속의식, 높은 전직, 끊이지 않는 노사분규. 	<ul style="list-style-type: none"> · 자발적인 고도전문직. · 시장가치, 진정한 개인주의에 기초한 고용시스템의 도래, 환영해야만 할 현상. · 대기업의 피라미드 조직으로부터의 해방. · 세련된 워크 스타일 : 리조트에서의 휴가, 휴대용 전화, 노트북 등. · 세련된 라이프 스타일 : 일과 가정 및 취미의 양립. · 결과 : 복수의 조직으로부터 높은 급여, 자유시간의 증가, 자기실현

출처) Kunda, Barley & Evans(2002)에 근거해 작성.

문제는 이들 두 관점이 과연 어느 정도 비정규직 노동자들의 조직 내 행동이나 태도를 정확하게 규명해 내고 있는가라는 점이다. 비정규직 노동자들의 조직행동을 규명하고자 한 그간의 연구들을 살펴보면, 이러한 두 관점 모두가 잘못된 것임을 밝히고 있다. 우선 주변·보조적인 관점이다. 여러 연구들은 비정규직 노동자들을 부정적으로 바라보고 있는 이러한 관점이 잘못된 것임을 한결같이 밝히고 있다. 구체적으로 부정적인 이미지나 사회적 통념과는 전혀 달리, 비정규직 노동자들은 “의외로 성실하고 협력적이다”, “의외로 자신의 일에 만족하고 있으며, 자신이 잠시나마 몸담고 있는 조직에 대해서도 상당한 귀속의식을 느끼고 있다”, “의외로 건전한 조직시민들이다”, “생산성에 있어서도 결코 정규직 노동자들에 비해 뒤지지 않으며, 경우에 따라서는 정규직 노동자들의 생산성을 능가하는 경우도 있다”는 것을 밝히고 있는 것이다.

한편 비정규직 노동자들을 우리들이 오랫동안 꿈꾸어 온 희망의 별로 파악하고 있는 프리에이전트의 관점 역시 비정규직 노동자들에 대한 정확한 그림을 그려내는데 실패하고 있다. 기존의 연구를 통해 밝혀진 바로는, 겉으로 보기에는 극히 높은 수입이나 세련된 워크 스타일, 라이프 스타일을 실현하고 있는 듯이 보이는 이들 프리에이전트들 역시 다양한 제약조건과 한계 속에서 생활하고 있는 보통사람들이라는 점에서는 우리들과 다를 바가 없다. 프리에이전트 관점이 그리고 있는 것처럼 이들 프리에이전트들은 결코 모든 속박으로부터 해방된 자유인도 아니며, 우리가 오랫동안 꿈꾸어 온 세련된 워크 스타일을 구현하고 있는 희망의 별도 아니다.

두개의 상반된 관점이 모두 비정규직 노동자를 정확히 그려내는데 실패하고 있다면, 객관적인 사실에 근거한 바람직한 비정규직 노동자상을 그려내야 할 필요가 있다. 여태까지 일본사회가 그려온 것처럼 비정규직 노동자들은 결코 문제아들이 아니며, 소수의 프리에이전트 관점의 지지자들이 그리고 있는 것처럼 결코 자유인도 아니다. 이들 비정

규직 노동자 역시 정규직 노동자들과 마찬가지로 다양한 제약조건 속에서 열심히 살아 나가고 있는 보통사람들인 것이다.

5. 고용형태 다양화시대의 인적자원관리 모델

업종이나 기업규모, 개별기업이 직면해 있는 상황에 따라 차이가 있긴 하지만 일본의 대기업들이 그간 추구해 온 인적자원관리 전략에는 하나의 공통점이 있다. 공통점이란 인적자원관리의 목표를 정규직 노동자들의 기업에 대한 충성심이나 일체감, 귀속의식을 가능한 한 높이는 데 두어 왔다는 점이다. 소위 조직몰입 모델이다. 그간 일본기업들은 장기고용, 연공임금·승진, 충실한 기업 내 교육훈련, 종업원의 커리어에 대한 적극적인 관여, 장기적인 평가에 기초해 서서히 이루어지는 승진시스템, 충실한 기업 내 복리후생, 상당한 퇴직금(조직퇴직시는 상당한 액수의 퇴직금 할증) 등의 인적자원관리 시책을 통해(蔡, 1998, 2002; 小池, 1989, 1991; 島田, 1988), 적어도 정규직 남성 노동자들과는 강한 유대를 형성해 왔다. 그러나 고용형태의 다양화가 진전됨에 따라 그간 일본기업들이 추구해 왔던 조직몰입 모델도 그 기로에 서 있다. 고용형태의 다양화시대를 맞이하여 일본기업들이 그간의 조직몰입 모델을 변경하지 않을 수 없는 최대의 이유는 조직몰입 모델이 주로 정규직 노동자, 그중에서도 남성들에게만 한정되어 온 모델이라는 점이다.

그간 일본기업의 경우, 종업원이라고 하더라도 어디까지나 남성 정규직 종업원을 의미하는 경우가 대부분이었다. 또한 기업과의 강한 일체감이나 귀속의식이라고 해도 어디까지나 남성 정규직에 국한되어 왔다. 여성 정규직 노동자나 비정규직 노동자들의 경우, 이들로부터 기업에 대한 일체감이나 충성심을 기대하기란 불가능하다는 추측이나 선입견에 기초해 아예 인적자원관리의 틀에서 제외시켜 온 것이다. 처음부터 인적자원관리의 대상에서 제외된, 기업 내에서 그 존재 가치를 인정받지 못하고 있는 사람들로 부터 협동이나 협력을 이끌어낸다는 것은 현실적으로 어려운 일이다. 고용형태의 다양화가 진전됨에 따라 일본기업들이 그간 추구해 온 조직몰입 전략을 변경하지 않으면 안 되는 최대의 이유는 여기에 있다.

남성 정규직 노동자만을 염두에 두어 온 일본기업들의 조직몰입 모델이 고용형태의 다양화 시대에는 그다지 적합한 모델이 아니라고 한다면, 향후 일본기업들은 어떠한 이념이나 모델에 기초해 인적자원관리를 실시해야 하는가라는 문제가 제기된다. 질적으로 다양한 고용형태의 사람들로 부터 협력·협동 행동을 최대한 이끌어 내기 위해서 무엇보다도 중요한 것은 이들의 기업에 대한 신뢰이다. 왜냐하면, 서로 다른 욕구나 태도를 갖

고 있는 사람들이 서로 협력·협동하기 위해서는 무엇보다도 서로간에 인간적인 신뢰가 필수불가결하기 때문이다. 실제로 상대방에 대해 강한 신뢰감을 갖고 있을수록 사람들은 자신이 속한 집단에 대한 일체감이 강해져 보다 협력적인 태도나 행동을 보일 뿐만 아니라, 이러한 협력·협동 행동이 보다 오랫동안 지속된다고 한다(Kramer & Tyler, 1996). 이는 고용형태의 다양화 시대를 맞이하여 일본기업들이 남성 정규직 노동자에 한정되어 왔던 그간의 조직몰입 모델을 고용형태와 관련없이 기업을 위해 일하는 모든 사람으로부터 신뢰를 형성·유지하는 신뢰 모델로 변경할 필요가 있다는 것을 의미한다.

고용형태의 다양화 시대를 맞이하여 새로운 인적자원관리 모델로 떠오르고 있는 신뢰 모델에는 다음과 같은 장점이 있다. 우선 무엇보다도 신뢰모델의 경우 그 적용범위가 극히 넓다는 점이다. 기존의 조직몰입모델의 경우, 기업조직이 개인에게 상당히 중요한 대상으로 기업 역시 개인에게 강한 영향력이나 구속력을 행사할 수 있다는 것을 암묵적인 전제조건으로 하고 있어 아무래도 정규직 노동자에 한정되기 쉬운 모델이다. 문제는 고용형태의 다양화와 더불어 이러한 조건을 충족시키지 않는 사람들이 증가하고 있다는 점이다. 예를 들어, 파견사원의 경우 조직이라고 하면 자신과 직접 고용관계를 체결하고 있는 파견기업을 의미하는가, 그렇지 않으면 파견되어 일하는 기업조직을 의미하는가, 네트워크로 연결되어 있는 재택근무자에게 있어서 조직은 무엇을 의미하는가, 복수의 조직과 계약을 체결하고 있는 계약직 비정규직 노동자에게 있어서 조직이란 어떠한 의미를 갖고 있는가, 상당히 불분명하다.

그러나 신뢰모델의 경우 얘기는 달라진다. 왜냐하면 설령 조직몰입 모델을 적용하기가 힘든 개인에게도 거래나 처우에 있어서의 공정함, 계약의 성실한 이행 등을 통해 충분히 신뢰관계를 형성·유지할 수 있기 때문이다. 이처럼 신뢰모델은 질적으로 전혀 다른 고용형태의 노동자들에게도 적용가능한 보다 포괄적인 모델인 것이다. 이처럼 모델의 적용 범위가 확대됨에 따라 신뢰모델은 조직몰입 모델에 내재하는 ‘기업이 고용형태에 따라 종업원들을 차별하고 있다’는 비판을 벗어날 수 있다는 장점도 있다. 즉, 신뢰 모델은 기업의 사회적 책임이나 이미지 전략 측면에서도 조직몰입 모델보다 우월한 것이다.

신뢰모델이 갖는 또 하나의 장점은, 고용형태의 다양화와 관련된 관리·감독 코스트를 삭감할 수 있다는 점이다. 고용형태가 다양화됨에 따라 기업이 직접 관리·감독하기가 현실적으로 불가능하거나, 그 범위가 극히 한정적일 수밖에 없는 사람들이 늘어나고 있다(Sheppard & Tuchinsky, 1996). 예를 들어 아웃소싱이나 재택근무처럼 기업과는 물리적으로 떨어진 장소에서 일하는 사람들을 기업이 직접 관리·감독한다는 것은 불가능하지는 않더라도 현실적으로 극히 힘들다. 일하는 사람들의 강한 직업윤리도 중요하긴 하지만, 상호신뢰관계가 형성되어 있지 않는 한 기업은 이들로 부터 최대한의 노력이나

공헌을 이끌어낼 수 없으며 관계도 오래 지속될 수 없다. 이처럼, 신뢰모델에는 고용형태의 다양화로 인해 증가될 수 있는 관리·감독 코스트를 줄일 수 있다는 장점도 존재하고 있는 것이다.

문제는 이러한 다양한 장점을 갖고 있는 신뢰모델이 실제로 일하는 사람들의 사기나 생산성을 높일 수 있는가라는 점일 것이다. 다시 말해, 기업에 대해 신뢰감을 갖고 있는 개인일수록 조직생활에 만족하면서 높은 생산성을 보여주고 있는가라는 점이다. 이 점에 주목하고 있는 대부분의 연구들은 기업을 신뢰하는 개인일수록 자신의 업무나 조직에 대한 만족이 높고, 다양한 역할 외 행동이나 조직시민행동 역시 적극적으로 보여주고 있다고 지적하고 있다.

6. 고용형태의 다양화와 일본의 인적자원관리 전략의 재편

고용형태의 다양화 시대를 맞이하여 일본기업들에게 요구되고 있는 새로운 인적자원관리 모델이 신뢰모델이라고 한다면, 어떻게 다양한 고용형태의 노동자들로 부터 신뢰를 형성·유지할 수 있는가라는 문제가 제기된다. 이들로부터 신뢰를 형성·유지하는데는 다양한 요인들이 복합적으로 작용할 수 있지만, 무엇보다도 중요한 것은 다음과 같은 네 가지이다.

첫째, 무엇보다도 발상의 전환이 필요하다. 비정규직 노동자들과 신뢰를 형성/유지하기 위해서는 우선 비정규직 종업원에 대한 뿌리깊은 차별의식을 버리고, 이들을 기업에 가치있는 공헌을 하는 중요한 인재로 적극적으로 인정하지 않으면 안된다. 비정규직 노동자들에 대한 연구들은 한결같이 이들 비정규직 노동자들 역시 조건만 정비되면 정규직 노동자들과 마찬가지로 조직내에서 건전한 시민으로, 기업이 적극적으로 신뢰를 형성·유지하려고 노력하면 그에 충분히 응답해 기업에 대해 신뢰를 보여주는 사람들일 수 있다는 점을 밝히고 있다. 이는 비정규직 노동자상에 대한 근본적인 발상전환이 필요하다는 것을 의미한다. 즉, 비정규직 노동자들로부터 기업이 신뢰를 형성·유지하기 위해서는 무엇보다도 비정규직 노동자들에 대해 일본사회가 갖고 있던 부정적인 인식이나 편견을 불식, 객관적인 사실에 기초한 비정규직 노동자상을 기업이 그려낼 필요가 있는 것이다.

둘째, 노동조건의 개선 및 사회적 편견의 불식을 통해 최근 확대되어 온 비정규직 노동자들과의 불공정한 거래를 시정할 필요가 있다는 점이다. 비정규직 노동자들로부터 신뢰를 형성·유지하기 위해서는 거래에 있어서의 균형이나 공정함이 극히 중요한데,

문제는 최근 비정규직 노동자들을 둘러싼 일본의 기업내·외 환경이 크게 변화, 그간 일종의 균형을 유지해 왔던 비정규직 노동자들과 일본기업들 간의 거래에 있어서 균형이나 공정함이 붕괴되고 있는 조짐을 보여주고 있다는 점이다. <표5>는 비정규직 노동자들과 일본기업들 간의 거래의 과거와 현재의 특징을 간결하게 정리한 것이다.

<표5> 비정규직 종업원들의 거래에 있어서의 변화

	기존의 거래	새로운 거래
업무의 성격	단순·보조적인 업무	중핵적인 업무
조직행동	조직몰입 낮고 생산성도 낮다는 이미지	건전한 조직시민들이며 생산성도 결코 낮지 않다.
사회적 통념	부정적 이미지	개선 여지는 아직 불투명. 부정적인 이미지의 지속 가능성
노동조건	심각한 경제적 격차 존재	경제적 격차의 지속적인 확대. 향후 격차가 축소될 수 있는가는 아직 불투명
노동조합의 보호	가입불가능	서서히 노동조합도 중요성을 인식하기 시작하고 있는 단계. 그 방향성은 아직 불투명.
비정규직의 장점	장점도 있었음 · 일과 가정/취미의 양립 · 시간적 여유 등	장점의 축소경향 · 육아휴가 등의 도입 · 자유재량노동제의 도입
사회보장	일종의 무임승차적 상태	연금가입이 요구됨
거래의 공정	일종의 균형, 공정함이 유지	균형, 공정함이 깨지고 있음

비정규직 노동자들은 이미 기업 내에서 건전한 조직시민으로서 활동하고 있을 뿐 아니라 사회적으로도 자립적인 시민으로서의 공헌이 요구되고 있는데 비해, <표5>에서 알 수 있는 것처럼 비정규직 노동자들이 오랫동안 향유해 왔던 장점은 최근들어 점점 축소경향에 있다. 이는 일종의 균형을 유지해 온 일본기업과 비정규직 노동자들간의 거래에 있어서 균형이 깨지고 있다는 것을 시사한다. 기업이 비정규직 노동자들로부터 신뢰를 형성·유지하기 위해서는 노동조건 개선이나 비정규직 노동자들에게 따라다니는 부정적인 이미지의 불식 등을 통해, 거래에 있어서의 새로운 균형점이나 공정함을 찾지 않으면 안된다. 새로운 균형점에 도달하지 않는 한, 비정규직 노동자들은 경제적인 격차에 더해 기업 내에서도 사회적으로도 시민권을 획득하지 못한 채 뒤쳐진 존재로 남겨질 수 있는 가능성이 지극히 높다. 이러한 상태에 놓여있는 사람들로부터 기업이 신뢰를 형성·유지한다는 것은 극히 비현실적인 이야기라고 볼 수 있다.

셋째, 신뢰를 형성·유지하기 위해서는 계약의 성실한 준수 및 이행이 극히 중요하다. 문제는 계약당사자들이 서로 계약을 성실히 준수하고 있다고 믿더라도 계약상대방이 계약을 위반하고 있다고 인식할 수 있는 가능성이 여전히 남아 있다는 점이다. 이러한 사

태를 방지하기 위해서는 무엇보다도 기업이 비정규직 노동자들에게 거짓없는 정확한 정보를 제공할 필요가 있다. 계약조항이 의미하는 것, 업무나 역할의 내용, 고용보장 기간, 처우의 기준이나 틀, 노동시간 등의 면에서 기업은 비정규직 노동자들에게 정직하고 정확한 정보를 제공하지 않으면 안된다. 비정규직 노동자들은 기업이 제공하는 이러한 정보를 해석함으로써 자신의 의무와 권리를 이해하는데, 주어진 정보에 거짓이 있다든지 (특히, 구두약속에서 많이 발생할 수 있다), 정보가 애매모호하거나 불명확할 경우 설령 기업이 성실하게 계약을 준수하고 있다고 하더라도 비정규직 노동자들이 계약위반을 인지할 가능성은 여전히 남아있다. 기업이 비정규직 노동자들로부터 신뢰를 형성·유지하기 위해서는 정규직 노동자들에게 공개하고 있는 정보량을 훨씬 넘어선 정보를 거짓없이 정확하게 공개하지 않으면 안되는 이유는 여기에 있다.

마지막으로 비정규직 노동자들로부터 기업이 신뢰를 형성·유지하기 위해서는, 기존의 외부구매형 인적자원관리를 내부육성형으로 바꾸어 나가야 할 필요성이 있다는 점이다. 구체적인 방법은 다음과 같다. 우선 교육훈련으로 비정규직 노동자들에 대해서도 기업이 필요로 하는 지식이나 숙련을 습득시키기 위해서는 적극적인 교육훈련 투자를 행할 필요가 있다. 처우면에서는 비정규직 노동자들에 대해서도 일관적인 임금이나 승진의 틀을 설정할 필요가 있으며, 기업성과에 따른 성과배분도 필요하다. 커리어의 면에서는 비정규직 노동자들에 대해서도 기업내에서 커리어를 형성할 기회를 제공할 필요가 있다. 마지막으로 기업에 중요한 공헌을 하고 있는 비정규직 노동자들에 대해서는 정규직 노동자가 될 수 있는 문호도 개방해 주어야 한다. 즉, 기존의 정규직 노동자들을 대상으로 실시해 온 인적자원관리를 비정규직 노동자들에게 확대 적용함으로써, 기업은 비정규직 노동자들과 보다 밀접한 관계를 형성해야 한다.

한편, 비정규직 노동자들의 인적자원관리 측면에서 선진 사례로 소개되고 있는 텔레마케팅 저팬 및 도쿄 돔 호텔의 사례는 일본기업들 중 일부 기업들이 이미 비정규직 노동자들과 신뢰를 형성·유지하기 위해 적극적인 제도 개편에 들어가고 있음을 강하게 시사하고 있다. 두 기업 모두 비정규직 노동자들을 기업에 가치있는 공헌을 하는 중요한 인재로 인정, 관리적으로서의 등용, 적극적이고 체계적인 교육훈련의 실시, 비정규직 종업원을 대상으로 한 커리어 패스의 제시, 정규직 종업원으로서의 등용 기회의 제공, 고용형태를 불문한 개인의 능력과 실적에 기초한 평가 등을 통해 비정규직 노동자들의 동기부여와 정착을 꾀하고 있다. 두 기업들이 시도하고 있는 이러한 새로운 인적자원관리 시책들이, 비정규직 노동자들과의 신뢰형성/유지에 필수불가결한 시책들임은 두말할 나위가 없다.

7. 일본의 고용형태 다양화 : 그 일반성과 특수성

(1) 일본의 고용형태 다양화의 일반성

본 보고서가 고용형태의 다양화에 대한 일본의 사례를, 그것도 잃어버린 10년 동안이라는 시간적인 범위내에서 분석하고 있다는 한계를 갖고 있긴 하지만, 필자는 본 보고서의 결론 중 많은 부분이 한국적인 상황에서도 충분히 적용가능한 일반성이 높은 결론으로 여기고 있다. 필자가 이러한 인식을 하는 가장 큰 이유는, 일본의 고용형태의 다양화를 수반한 비정규직 노동자들의 증가가 1990년대에 접어들면서부터 전세계적으로 발생하고 있는 고용관계에 있어서의 패러다임의 전환과 깊이 관련되어 있다고 보기 때문이다. Pfeffer & Baron(1988)은, 이러한 고용관계의 패러다임의 전환을 고용의 내부화(internalization)에서 외부화(externalization)로의 전환으로 명명하고 있다.

정치·경제, 사회·문화적인 배경에 따라 정도의 차이는 있었으나, 지금까지 대부분의 자본주의 국가들에서 노동자들이 기업과 맺고 있는 고용관계에는 다음과 같은 공통점이 있었다. 기업과의 장기적 고용관계를 전제로, 기업이 소유하고 있거나 임대한 장소에 집합해, 해당기업의 직접적인 지휘·명령하에서 자기들에게 맡겨진 업무나 역할을 수행한다는 점이 그것이다. 기업이 필요로 하는 인재를 내부에서 육성·조달해 왔다는 의미에서 이러한 고용관계는 고용의 내부화라고 할 수 있다. 그러나 1990년대에 접어들면서 이러한 전통적인 고용관계에 커다란 변화의 조짐이 나타나게 된다. 고용관계가 외부화의 움직임을 보이기 시작한 것이다.

이러한 고용의 외부화는 필연적으로 비정규직 노동자들의 양적 증가 및 고용형태의 다양화로 나타나게 된다. 이는 비정규직 노동자의 양적증가 및 고용형태의 다양화가 1990년대의 장기불황이라는 특수한 상황 속에서 일본에서만 발생한 현상이 아니라는 점을 강하게 시사한다. 실제로 비정규직 노동자의 증가 및 고용형태의 다양화는 일본 뿐만 아니라 미국이나 유럽, 아시아의 여러 나라에서 공통적으로 발생하고 있는 현상으로 지적되고 있다. 그렇다면, 시기적으로 1990년대라는 특수한 상황에 한정해 일본의 사례를 살펴보고 있는 본 보고서의 결론 중 많은 부분은 한국을 비롯한 여러 나라의 기업들에게도 적용가능한 일반성이 높은 결론으로 볼 수 있다. 즉, 일본의 경험은 외환위기 이후 비정규직 노동자들의 급속한 증가를 보여주고 있는 한국사회 및 한국기업들에게도 충분히 적용가능한 것이다. 특히, 정규직 노동자와 비정규직 노동자들간에 존재하는 경제적 격차의 해소, 비정규직 노동자들에 대한 사회적 편견의 불식, 조직몰입 전략으로부터 신뢰모델로의 전환 등은 정치·경제, 사회·문화적인 배경이 일본과 다른 한국사회 및 한국기업들에게도 충분히 적용가능한 시책으로 판단된다.

(2) 고용형태의 다양화의 일본적 특수성

일본의 고용형태의 다양화가 전 세계적으로 발생하고 있는 고용의 외부화와 밀접하게 맞물려 있다는 점에서 본 보고서의 결론이 상당히 일반성이 높은 것은 사실이지만, 일반성 못지 않게 일본적 특수성, 바꾸어 말하면 한국적 특수성 역시 고려할 필요가 있다. 일반성에만 주목해 일본의 문제해결 방식을 한국상황에 무비판적으로 적용할 경우, 충분한 효과를 기대할 수 없거나 의도하지 않는 결과를 낳을 수 있다. 한국과 비교할 경우, 고용형태의 다양화와 관련된 일본적 특수성은 다음과 같다.

첫째, 노사관계의 성격이 상당히 다르다는 점이다. 일본기업들이 협조적인 노사관계를 구축해 온 데 비해, 한국은 상대적으로 적대적인 노사관계를 형성하고 있다. 특히 비정규직 노동자들의 증가 속도가 각국의 노사관계의 성격과 맞물릴 경우, 비정규직 노동자들과 관련된 제반 문제들의 표출양상은 상당히 다를 수 있다. 일본의 경우 비정규직 노동자들의 증가 속도가 상대적으로 점진적이면서 협조적인 노사관계가 형성되어 있기 때문에 비정규직 노동자들과 관련된 다양한 문제들이 극단적인 방향으로 표출되는 경우는 상당히 드물며, 문제해결에 있어서 노동조합이 개입하는 경우도 그다지 많지 않다. 그에 비해 비정규직 노동자들의 증가 속도가 급격하면서 양호한 노사관계가 형성되어 있지 않는 한국의 경우, 비정규직 노동자들과 관련된 제반문제들이 노동조합을 매개로 표출되는 경우가 많으며 표출방법 또한 극단적인 양상을 보일 수 있다. 이는 일본과 달리 한국의 경우 비정규직 노동자들과 관련된 제반 문제들을 해결하려고 할 때, 노동조합과의 협상이 결정적으로 중요한 실마리를 제공할 수 있다는 점을 시사한다.

둘째, 비정규직 노동자들 내부의 다양성·이질성의 정도가 한·일간에 다를 수 있다는 점이다. 이미 살펴본 것처럼 일본의 경우 비정규직 노동자들의 양적 증가가 질적 다양성·이질성을 동반하면서 진행되어 왔다. 즉, 비정규직 노동자들 내부 분화 역시 증가해 온 것이다. 이는 일본의 경우 비정규직 노동자들이라고 하더라도 이해관계가 반드시 일치하지 않을 수 있다는 것을 의미한다. 그에 비해 한국의 경우는 상대적으로 비정규직 노동자들간의 내부 분화가 그다지 높지 않을 수 있다. 외환위기라는 외부환경의 충격으로 인해 기업생존을 위해 인건비를 삭감할 수밖에 없었던 한국 기업들의 경우, 일본에 비해 코스트 삭감 및 유연성 확보라는 요인이 크게 작용했을 가능성이 크기 때문이다. 이러한 사실은 비정규직 노동자들과 관련된 다양한 문제들의 해결방법 및 그 우선순위가 한·일간에는 상당히 다를 수 있다는 것을 의미한다. 예를 들어 한국의 경우 경제적 격차의 해소가 일본보다 더욱 중요한 과제일 수 있다.

셋째, 고용형태의 다양성과 관련된 제반 문제들을 해결하기 위해 고려하지 않으면 안

되는 중요한 측면 중 하나는 비정규직 노동자들의 자발성의 정도인데, 이러한 자발성의 정도에 있어서 한·일간에 커다란 차이가 있을 수 있다. 일본의 경우 비정규직 노동자들의 상당수가 자발적으로 비정규직을 선택하고 있다. 여전히 상당한 경제적인 격차가 존재하고 있음에도 불구하고 일본의 비정규직 노동자들의 대부분이 자신의 직업생활에 만족하고 있는 이유는 일본의 비정규직 노동자들의 이러한 자발성에서 찾을 수 있다. 이에 비해 한국의 경우, 비정규직 노동자들이 외환위기 이후 급속히 증가했다는 점에서 일본에 비해 상대적으로 자발성이 낮다고 볼 수 있겠다. 다시 말해, 한국의 경우에는 어쩔 수 없이 비정규직 노동자의 길을 선택한 사람들이 전체 비정규직 노동자 중에서 차지하는 비율이 높을 수 있다. 비정규직 노동자들과 관련된 제반 시책을 수립할 경우, 일본의 경험을 그대로 받아들일 수 없는 중요한 이유 중의 하나는 바로 이러한 자발성의 차이이다. 자발성에 있어서의 차이를 충분히 고려한 문제해결이 시도되어야 할 것이다.

넷째, 노동자들을 둘러싸고 있는 정치, 사회, 경제제도에 있어서의 차이이다. 정치, 사회, 경제제도는 경우에 따라 개인의 노동시장 행동에 커다란 영향을 미치게 되는데, 그 좋은 예가 바로 일본의 세금상의 우대제도와 비정규직 노동자들의 대응행동이다. 그간 일본의 비정규직 노동자들의 노동시장 행동에 중요한 영향을 미치는 제도로 지적되어 온 것이, 130만 엔 한도라는 세금상의 우대제도이다. 구체적으로 주부가 남편의 부양대상일 경우, 세제상의 우대를 받기 위해서는 본인의 연간소득이 130만 엔을 넘어서는 안 된다는 제약으로, 130만 엔을 넘어서게 되면 가계 총 소득은 오히려 줄어들게 된다. 따라서 대부분의 일본 주부 파트타임들에게 가장 합리적인 선택은 연간 130만 엔이 넘지 않도록 스스로의 노동시간을 규제하는 것이었다. 이처럼 정치, 사회, 경제제도에 따라 비정규직 노동자들의 노동시장 행동이 크게 달라질 수 있으며, 동일한 제도라고 하더라도 제도에 대한 개인의 대응방식은 나라에 따라 다를 수 있다. 비정규직 노동자들과 관련된 다양한 과제들을 해결하려고 할 때, 한국사회 및 한국기업들이 한국사회의 정치, 사회, 경제제도 및 이러한 제도들에 대한 개인의 대응양식을 고려해야 하는 이유가 여기에 있다.

이처럼 잃어버린 10년 동안 일본이 경험한 고용형태의 다양화 속에는 일반성 못지않게 일본적 특수성도 존재한다. 이는 비정규직 노동자들과 관련된 제반 문제들에 대한 일본사회의 접근방식이 한국사회에 그대로 적용가능하다는 보장은 어디에도 없다는 것을 의미한다. 고용의 외부화라는 패러다임의 변화와 더불어 제기되는 비정규직 노동자들이 갖고 있는 일반성과 일본적 특수성을 동시에 고려하면서, 비정규직 노동자들과 관련된 한국적인 특수성에 대한 깊은 성찰이 바탕이 되었을 때 비로소 비정규직 노동자들의 증가가 제기하는 다양한 문제들에 대한 진정한 의미에서의 한국적 해결을 기대할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 蔡 仁錫 (1998) 「人的資源管理論研究のフロンティア：戦略的人的資源管理論(SHRM)」
『組織科學』第31卷第4号, pp.79-92.
- JCIP編 (1994) 『メイド・インジャパン：日本製造業変革への指針』, タイヤモンド社.
- 小池和男 (1989) 「知的熟練と長期の競争」, 今井健一・小宮隆太郎編 『日本の企業』東京
大學出版會, pp.319-338.
- 小池和男 (1991) 『仕事の經濟學』東洋經濟新報社.
- Kramer, R. M. & Tom R. Tyler, T. R. (Eds.), (1996), Trust in Organizations:
Frontiers of Theory and Research, London: Sage Publications.
- Kunda, G., Barley, S. P. & Evans, J. (2002), Why Do Contractors contract? The
Experience of Highly Skilled Technical Professionals in a Contingent
Labor Market, Industrial and Labor Relations Reviews, Vol.55, No.2,
pp.234-261.
- 日本經濟新聞社編 『日本型人事は終わった』1993、同新聞社.
- 尾高煌之助(1984) 『労働市場分析：二重構造の日本的展開』岩波書店.
- Pfeffer, J. & Baron, J. N. (1988), Taking the Workers Back Out: Resent Trends in
the Structuring of Employment, Research in Organizational Behavior,
Vol.10, pp.257-303.
- Pink, D. H. (2001), Free Agent Nation: The Future of Working for Yourself, 池村千
秋譯譯 (2002) 『フリーエージェント社會の到來—「雇われない生き方」は何を
変えるか』ダイヤモンド社.
- Sheppard, B. H. & Tuchinsky, M. (1996), Micro OB and the Network Organization,
Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler (Eds.), Trust in Organizations:
Frontiers of Theory and Research, Ch.8, London: Sage Publications.
- 島田晴雄 (1988) 『ヒューマンウェアの經濟學』岩波書店.
- 島田晴雄 (1994) 『日本の雇用：21世紀への再設計』ちくま新書.
- 高梨 昌 (1994) 『変わる日本型雇用』日本經濟新聞社.

일본 기업의 임금체계 혁신

일본 큐슈국제대학 허동한 교수

일본기업의 임금체계 혁신

일본 큐슈산업대학 안희탁 교수

일본 큐슈국제대학 허동한 교수

1. 서론

일본은 1990년대 초 버블경제가 붕괴한 후로 장기간의 경제침체를 겪으며, 일본기업의 고용관행과 임금관행은 많은 변화를 겪어왔다. 우선, 경제침체기라는 경제환경하에서 인건비의 절감과 인건비의 효율적인 배분방안을 모색하면서 임금제도를 바꾸어 나가고 있다. 그리고, 인구 고령화와 소자화에 따른 인구감소, 노동인구 감소의 시대를 대비하여, 정년후의 고용연장제도와 그에 따른 인건비의 배분방안 등이 새롭게 제도화되고 있다.

즉, 노동시장의 고령화와 제품시장의 글로벌 경쟁 격화 및 저성장 시대를 맞이하여 기업의 경쟁력 강화와 고용 친화적인 임금제도 개편이 사회적으로 요구되고 있다. 종래의 연공임금체계하에서는, 중고령인력의 비율이 높아짐에 따라 기업의 인건비 부담을 크게 증가시키고 중고령자에 대한 조기퇴직에 대한 기업의 유인을 증가시킨다. 따라서 연공임금체계의 개선은 중고령인력에 대한 조기퇴직압력을 낮추고 청년실업의 문제도 완화할 수 있는 방안이 될 수 있다.

우리나라나 일본은 공통적으로 청년노동력의 감소와 노동력인구의 고령화, 여성고용의 증가, 나아가 기술혁신과 국제화의 진전이라는 구조변화에 대응해 나가야 하는 상황에 직면해 있다. 우리나라의 임금제도를 검토함에 있어서는 우리보다 앞서 경험한 일본의 임금제도를 살펴보는 것은 매우 큰 의의가 있을 것이다. 이상의 문제제기에 따라 본고에서는, '성과주의 임금제도'를 중심으로 최근 일본기업의 임금체계 혁신내용을 살펴보고자 한다.

2. 능력주의 임금제도에서 성과주의 임금제도로

1990년대 초 버블경제 붕괴 후, 일본은 장기간의 경제침체를 경험하게 된다. 장기간의 경제침체에서 벗어나기 위해서 여러가지 '개혁'이 모색되었던 것도 1990년대의 시대적 특징이라고 볼 수 있다. 1990년대 소위 '잃어버린 10년'동안 외부환경의 변화에 대응하

기 위하여, 일본기업들은 통치구조나 사업시스템, 인사제도 등 사업과 경영전반에 걸쳐 개혁을 단행해 왔다.

임금체계의 개혁방향은, 지금까지의 사람중심, 연공중심의 임금체계에서 업무중심, 역할중심의 임금체계로의 개혁이라고 평가할 수 있다. 소위 '성과주의 임금제도'가 1990년대부터 모색되기 시작하여, 2000년대 들어서면서 급격히 늘어나고 있는 추세이다. 성과주의는, 종래의 능력주의, 연공서열의 반대개념으로서 이해할 수 있다. 즉, 지금까지 '직능자격제도'에 의한 '직능급'이 '직무등급제도'나 '역할등급제도'에 의한 '직무급'과 '역할급'으로 바뀌어 가고 있는 추세이다.

(1) 직능급의 축소/폐지

'능력주의 임금제도'로 불리어 지기도 하는 종래의 '직능자격제도'에 의한 '직능급'은, 종업원이 가지고 있는 능력, 즉 업무수행상의 능력에 따라 임금액 등 처우수준이 결정되는 시스템이다. 따라서 보다 높은 능력(직무수행능력)을 가진 종업원은 보다 높은 상위업무로 배치되며, 높은 임금이 지급된다. 만약 같은 수준의 업무를 수행할 경우, 보다 높은 능력을 가진 종업원의 업무처리, 공헌도가 훨씬 높을 것이기 때문에, 보유능력이 높은 종업원에게는 높은 임금이 지급된다. 즉, 직능자격제도에서는 업무수행능력, 보유능력에 따라 처우가 결정되도록 설계되어져 있다.

경제성장기 호경기 때에는, 기업의 생산량 증가에 따른 업무량의 증가, 그리고 조직확대에 대응하기 위해 능력있는 사원을 새로운 업무와 새로운 직책에 등용할 필요가 있었다. 이때에는 장기간의 근속에 따른 경험의 축적이 고도의 업무를 수행할 수 있는 조건이 되었으며, 연공에 따른 임금결정이 합리적이었다. 즉 '기업내 특수기능'이 기업의 생산성에 미치는 영향이 매우 중요하였던 시기였다.

직능자격제도는 1960년대 후반부터 일본기업에 도입되기 시작하여, 1970년대 2차에 걸친 오일쇼크를 계기로 일본기업에 빠르게 확산되었다고 한다¹. 즉, 오일쇼크에 따른 불황, 그리고 고도경제성장이 끝나고 저성장경제체제로의 이행, 이에 따른 기업경영의 효율화, 간소화 등 조직개혁의 필요성이 직능자격제도가 도입, 확산된 배경으로 볼 수 있다. 이는 1990년대 초 버블경제 붕괴후 장기간 경제침체에 따른 기업경영의 효율화, 간소화 등 조직개혁의 필요성에 따라 성과주의 임금제도가 도입된 배경과 비슷하다. 즉, 전후 일본기업에 있어서의 임금제도 개혁은 경제환경의 변화에 따른 기업경영의 대응방안으로서 도입·확산되어 왔다.

하지만 경제환경의 변화에 따라, '어떠한 능력을 가지고 있는가' 보다는 '맡은 업무에

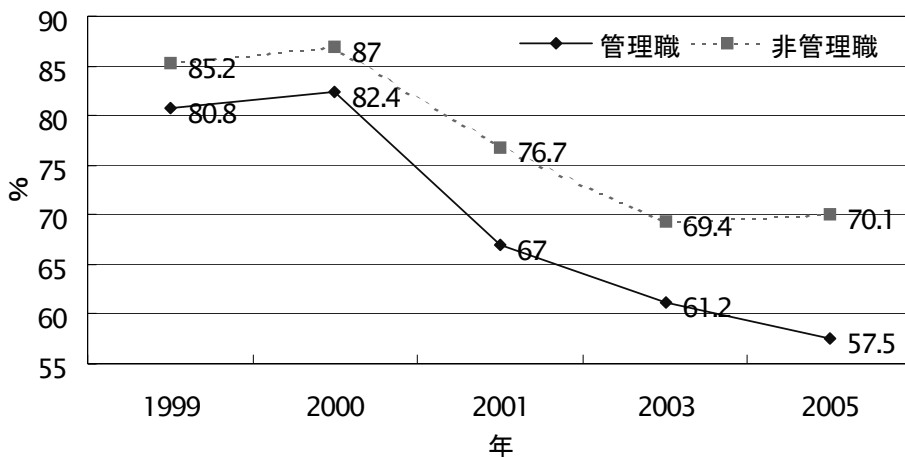
¹ 이상의 직능자격제도의 도입과 확산시기에 대한 주장은, 『노정시보, 3000호기념 특별 중간호』 1990년 12월 호, pp.59-60을 참조할 것.

서 얼마만큼 성과를 올렸는가'를 중시하는 방향으로 바뀌게 된다. 소위 성과주의 임금제도가 도입, 확산되게 된다. 이러한 성과주의 임금제도의 확대에 따라 기존의 직능자격제도를 축소·폐지하는 기업이 늘어나고 있다. 이는 직능자격제도의 연공적인 운용에 따른 비효율성이 그 원인이다. 인구고령화에 따라 기업내 노무구성의 고연령, 고자격, 고비용화가 진전되면서, 기업의 인건비부담이 가중되었다는 점을 들 수 있다. 이에 따라 인건비의 효율적인 관리라는 측면에서 능력주의 임금제도를 축소/폐지하는 움직임이 크다.

최근의 직능자격제도(직능급)의 축소·폐지 동향을, 사회경제생산성본부의 '일본적 인사제도의 변용에 관한 조사'를 통하여 살펴보도록 하자. 우선 <도표1>을 보면, 1999년에는 관리직에서 직능자격제도를 도입한 기업비율이 80.8%였으나, 매년 감소하여 2005년에는 57.5%까지 줄었음을 알 수 있다. 비관리직의 경우도 마찬가지로이다. 1999년 85.2%의 기업에서 비관리직에 직능자격제도를 도입하였으나, 2005년에는 70.1%로 줄었다.

한편, 기본급 중에 차지하는 직능급의 비율을 보면, 관리직층은 65.5%, 비관리직층은 59.8%를 차지하고 있다. 기본급의 100%를 차지하는 경우, 즉 직능급 하나만으로 기본급을 지급하는 경우는, 관리직층은 28%의 기업이, 비관리직층은 19.2%의 기업이 있다. 향후 성과주의 임금제도의 확산에 따라 직능자격제도의 도입비율은 계속해서 하락할 것으로 예상된다.

<도표1> 직능자격제도(직능급)의 도입 변화



자료: 사회경제생산성본부 '일본적 인사제도의 변용에 관한 조사' 2006년.

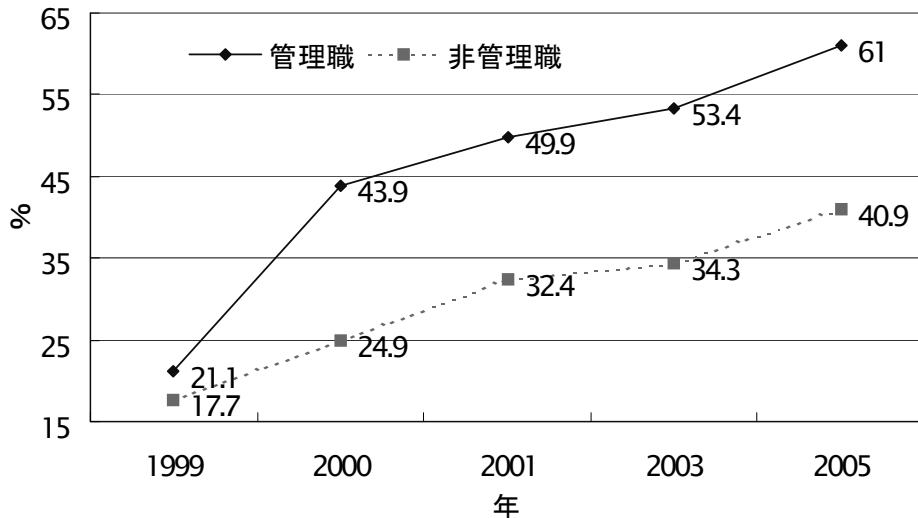
직능급, 직능자격제도에 기대하는 기능에 대해서는, '능력주의에 기초하여 장기적인 인재육성에 효과'가 있다는 점이 47.8%로 가장 많았고, 다음으로 '승격, 승급의 인센티브

기능이 의욕·공헌을 촉진'하는 점이 42.1%로 두 번째로 많았다(2개까지 복수선택). 즉 직능자격제도는 인재육성 효과와 인센티브향상 효과가 기대되어지고 있음을 알 수 있다. 한편, 직능급의 메리트(장점)로서는, '직능급은 임금이 저하되지 않기 때문에 생활에 안정을 줄 수 있다'가 11.8%로 제일 많고, 다음이 '사내 서열에 따른 질서안정과 일체감 조성, 정착촉진'이 9.4%로 두 번째로 많은 것으로 조사되었다. 즉, 임금이 내려가지 않는다는 점에서 안정적이며 기업정착율이 높아진다는 점이 기대된다.

(2) 성과급(직무급, 역할급)의 도입/확대

사회경제생산성본부의 같은 조사를 통하여 성과주의 임금제도로서 '직무급'과 '역할급'의 도입상황을 살펴보자. <도표2>를 보면, 1999년에는 21.1%의 기업이 관리직에 한하여 역할·직무급을 도입하던 것이 2005년에는 61%의 기업으로 약 3배 가까이 확대되었다. 비관리직, 즉 일반사원의 경우도 1999년 17.7%에서 2005년 40.9%로 두배 이상으로 도입하는 기업수가 증가하였다.

<도표2> 관리직과 비관리직별로 본 역할급, 직무급의 도입상황



자료: 사회경제생산성본부 '일본적 인사제도의 변용에 관한 조사' 2006년.

한편, 기본급 임금내에서 역할·직무급이 차지하는 비율을 보면 평균적으로 관리직이 59.3%, 비관리직이 49.6%로 나타났다. 그리고 100% 역할/직무급만으로 기본급을 지급하는 경우를 보면, 32.4%의 기업이 관리직에, 17.6%의 기업이 비관리직에 적용하고 있다.

역할·직무급의 승급(昇給)패턴을 보면, 관리직의 경우 '평가결과에 따라 새로운 승급

액과 강금액이 정해지는 패턴(洗替型)²이 40.6%로 가장 많았다. 즉, 관리직에서는 평가결과에 의하여 임금액이 증가할 수도 삭감할 수도 있는 임금제도를 가지고 있는 기업이 40.6%이다. 반면 비관리직에서는 ‘평가결과에 따라 누적 승급되는 패턴(積上型)’이 41.3%로 가장 많았다. 즉, 일반사원의 역할급과 직무급의 경우는 평가결과가 나쁘더라도 삭감되는 경우가 없으며 이전의 임금액을 기준으로 임금인상분이 가산되어지는 제도를 채택하는 기업이 41.3%라는 결과이다. 같은 성과주의 임금제도라고 하더라도, 관리직의 경우는 업적이나 실적에 따라 임금액이 삭감되는 경우도 있으나, 일반사원의 경우는 임금액이 삭감되는 경우는 드물다는 것을 알 수 있다.

성과주의 임금제도가 도입, 확산된 배경을 두가지 측면에서 살펴 볼 수 있다. 하나는 ‘인건비 절감’의 차원에서 도입한 경우이며, 또한가지는 ‘기업의 경영전략에 대응’한 제도 변경으로서의 도입이다.

1990년대의 버블경제 붕괴후의 장기간 경제침체기때에, 일본기업들은 도산의 위험으로부터 빠져나오기 위해 경영재구축과 조직개혁을 추진하게 된다. 이때 ‘인건비 절감’을 골자로 하는 인사제도의 개혁도 동시에 추진하게 된다. 이와 같이 ‘인건비 절감’의 차원에서 성과주의 임금제도가 도입된 경우는, 주로 금융업(은행)에서 많이 보여진다².

한편 ‘인건비 절감’의 목적과는 달리, 기업의 경영전략이나 경영방침의 변경에 따라 그에 맞는 인사제도로써 성과주의를 도입하는 기업도 많이 있다. 공통적으로 보여지는 특징으로서는, 목표관리와 연계하여 운용하는 케이스가 많다는 점이다. 대표적으로는 일본의 제약회사 타케다(武田藥品工業), 카메라 정밀기계 생산업체인 캐논, 닛산자동차등의 성과주의 제도에서 보여진다.

3. 환경변화의 요인분석

(1) 인구 감소, 노동인구 감소

2006년 9월 시점에서 일본의 총인구는 1억2천771만6천 명이며, 이중 65세 이상 고령자 인구는 2천640만 명으로 총인구의 20.7%를 점유하고 있다. 즉, 인구 5명중의 1명이 65세 이상 노인인 셈이다. 65세 이상 고령자 인구를 남녀별로 보면, 남자가 1,120만 명, 여자가 1,520만 명이다.

² 1990년대에 야마이치증권의 도산부터 시작하여, 일본의 금융업계는 최대의 위기를 맞이하였다. 일본정부에서도 각 금융기관에 ‘구조개혁’을 강요하기에 이른다. 대부분의 금융기관은, 지점수의 축소와 종업원 수의 감소, 인건비의 삭감계획을 세우기 시작했으며, 동시에 인사제도의 개혁이 포함되었다. 공통적으로 보여지는 내용은, 정기승급제의 폐지와 강등제도, 강급(임금이 내려감)제도가 가능한 인사제도였다. 이와 같은 인사제도는 앞서 설명한 ‘직무급’이나 ‘역할급’의 형태로 빠르게 확산되었다.

- 소자, 고령화현상의 국제비교

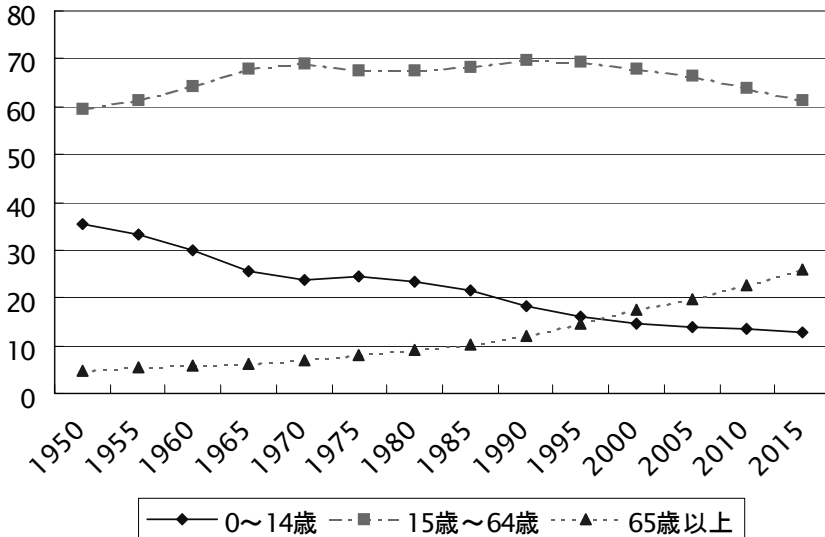
65세 이상 인구가 전체인구의 20.7%를 차지하는 것은 세계에서 가장 높은 수치이다. 다른 외국의 65세 이상 고령자인구의 비율을 비교하여 보면, 조사시점의 차이는 있으나, 이탈리아가 19.5%, 독일 18.6%, 프랑스 16.2%, 영국 16.0%의 순이며, 일본이 최고 수준에 있음이 확인된다. (<도표3> 참조).

<도표3> 주요국의 고령자 비율

나라이름	조사시점	고령자 비율(%)		
		65세 이상	65~74세	75세 이상
일본	2006.9.15	20.7	11.2	9.5
이탈리아	2004.12.31	19.5		
독일	2004.12.31	18.6		
프랑스	2006.1.1	16.2	8.1	8.1
영국	2004.7.1	16.0	8.4	7.6
러시아	2004.1.1	13.4		
캐나다	2005.7.1	13.1	6.9	6.1
미국	2005.7.1	12.4	6.3	6.1
한국	2005.7.1	9.1		

출처: 일본 총무성 통계국 '통계 토픽, No.18' 2006년 9월

<도표4> 연령 3구분별 인구비율의 변화



자료: 2000년까지는 '국세조사 인구', 2005년은 '추계인구', 2010년 이후는 국립사회보장인구/문제연구소의 '일본의 장래추계인구', 2002년의 중위추계치.

연령 3구분별 인구비율의 변화를 살펴보면, 1950년도 시점에서 '14세 이하'의 유소년 인구가 35.4%, '15세부터 64세 이하'의 청장년층 인구가 59.7%, '65세 이상' 고령 인구가 4.9%였다. 이후 유소년 인구는 매년 감소하고 고령인구는 증가하여, 2000년도 시점에서 '65세 이상' 고령인구 비율이 17.4%로 '14세 이하' 유소년 인구 비율 14.6%를 넘어서기 시작하였다. 청장년층의 인구비율은 1995년도까지는 완만하게 증가하였으나, 이후 감소경향으로 진입하게 된다. 2015년도에는 '14세 이하' 유소년 인구비율이 12.8%, '15세부터 64세 이하' 청장년층 인구비율이 61.2%, 그리고 '65세 이상' 고령자 인구비율이 26%가 될 전망이다(도표4 참조).

<도표5> 유소년 인구비율의 국제비교

나라 이름	추계 시점	유소년 인구비율(%)
일본	2006.4.1	13.7
이탈리아	2003.12.31	14.2
독일	2004.12.31	14.5
스페인	2003.7.1	14.5
러시아	2004.1.1	15.7
캐나다	2005.7.1	17.6
영국	2004.7.1	18.2
프랑스	2006.1.1	18.6
한국	2005.7.1	19.1
미국	2004.7.1	20.7

출처: 총무성 통계국 '통계 토픽, No.17', 2006년 5월.

'14세 이하'의 유소년 인구를 보면, 1955년도까지는 전체인구의 3분의 1을 넘었으나, 전후 제1차 베이비 붐(1947년, 1949년생)이후 출산율의 저하 등으로 인하여 감소경향으로 전환, 1965년도에는 전체인구의 4분의 1로 줄어들었다. 이후 제2차 베이비 붐(1971년, 1974년생)에 의하여 약간 상승하였으나, 1975년부터 다시 감소하여, 1997년에는 '65세 이상' 고령자 인구비율(15.7%)보다도 낮은 15.3%까지 내려가게 되며, 2006년에는 13.7%까지 내려간다.

일본의 출생율(합계특수출산율)은 2005년 시점에서 1.26으로 매우 낮은 수준이다³. 소자화의 정도가 심각함을 알 수 있다. 따라서 유소년 인구비율을 국제비교해 보면, 각 나라의 추계 시점이 다르다는 점이 있으나, 일본의 유소년 인구비율이 13.7%로 가장 낮다. 다음으로는 이탈리아가 14.2%, 독일과 스페인이 14.5%의 순이며, 미국은 20.7%로서 선진국 중에서는 매우 높은 수준이다(<도표5>참조).

³ 한국의 합계특수출산율은 2004년 1.16에서 2005년에는 1.08을 기록했다. 한국의 출산율은 일본보다도 낮으며, 세계에서 제일 낮은 수준이다. 한국의 소자화 정도가 매우 심각함을 보여준다.

- 노동인구의 급격한 감소: 단카이 세대의 퇴직

1945년 태평양 전쟁에서 패한 일본은, 1947년부터 1949년까지 3년간 급격한 출생률 증가에 의한 제1차 베이비 붐을 경험하게 된다. 이들 베이비 붐 세대, 소위 ‘단카이 세대’(団塊世代) 인구는 현재 약689만 명이며, 전후 일본의 고도경제성장기 때에 부족한 노동력을 메꾸어 준 노동공급의 주체로서, 일본경제에 없어서는 안될 중요한 존재이다.

단카이 세대가 2007년부터 60세를 맞이하며 정년퇴직이 시작된다. 단카이 세대에서도 가장 많은 1947년 출생자(약300만 명)가 60세 정년을 맞이하는 2007년, 이때부터 그들이 가지고 있는 기능이나 기술 등이 퇴직과 함께 사장되어 버리고 마는 가능성, 즉 기업내의 기능계승상의 문제를 우려하여 ‘2007년 문제’라고 부르고 있다.

출생률 저하와 인구 고령화, 인구감소, 그리고 단카이 세대의 정년퇴직, 그에 따른 회사내의 기능계승상의 문제 등은, 60세 정년 이후의 ‘고용연장제도’를 확산시키는 요인이 되고 있다. 하지만, 현행 임금제도하에서 ‘60세 정년 이후의 고용연장’은 인건비의 가중한 부담이 되며, 기업측에서 볼 때 정년 후 고용연장에 따른 추가적인 인건비를 삭감할 필요가 있다. ‘임금피크제’는, 정년 후 고용연장에 따른 기업의 추가적인 인건비의 발생을 막아주는 제도적 장치로서 파악할 수 있다.

(2) 임금체계와 고용관행과의 관계: 종신고용제는 유효한가?

임금체계는 고용관행과 밀접한 관계가 있다. 예를 들어, 1970년대와 1980년대의 직능자격제도(즉, 능력주의 인사제도)는, 종신고용제라고 하는 장기고용관행이 있음으로 해서 효율적이고 공정한 운용이 가능하였다. 최근의 성과주의 임금제도는, 종신고용제라고 하는 장기고용관행의 붕괴를 의미하는 것인가.

일본은 ‘종신고용제’의 고용관행으로 널리 알려져 있다. 처음 입사한 회사에서 정년까지 계속 근무하는 것이 미덕이었다. 중간에 회사를 그만둔다든지 다른회사로 옮기는 것은 노동자로서 바람직하지 못한 행위로 인식되어졌던 시대가 있었다. 종신고용제는 장기간의 고용관행으로 파악할 수 있으며, 단기간의 고용관행과 비교하여 볼 때, 장기고용관행의 지역(혹은 나라)은 노동시장이 비유동적이 된다.

일본의 종신고용제의 고용관행은, 일본의 노동시장이 비유동적이라는 지표로서 입증되어야 할 것이다⁴. 노동시장의 유동성을 판단하는 지표로서는, 이직율과 전직율의 ‘노동이동율’과 ‘평균근속연수’, 그리고 ‘잔존율’ 등이 주로 사용된다⁵. 즉, 다른 나라와 비교하

⁴ 노동시장의 유동성이란, 노동자들의 움직임의 정도를 나타내는 개념이다. 즉, 노동자들의 이직과 전직이 활발한 경우는 유동적인 노동시장으로 표현하며, 반대로 노동자들의 이직과 전직이 활발하지 않는 경우는 비유동적인 노동시장(즉, 경직적인 노동시장)으로 표현한다.

⁵ 사회학적인 측면에서 노동시장의 경직성을 비교할 때에는, 노동자들이 전직하는 데에 따른 그 나라의 노동법제상의 강도, 규제정도 등을 가지고 판단하기도 한다.

여 일본의 이직율과 전직율의 ‘노동이동율’이 낮으며, ‘평균근속연수’는 길며, 그리고 ‘잔존율’이 높다면 일본의 노동시장은 비유동적이며 장기고용의 관행(즉, 종신고용제)이 강할 것으로 입증될 수 있을 것이다. 과연 일본의 종신고용제는 지금도 유효한 것인가?

- 국제비교를 통하여 본 노동시장의 유동성

<도표6>은 노동이동율을 국제비교하여 본 것이다. 1996년 시점에서 일본의 노동이동율은 39.1%로 미국(126.4%)과 캐나다(92.6%)보다 훨씬 낮으며, 유럽나라들과 비교해 보더라도, 독일(62.0%)이나 이탈리아(68.1%), 프랑스(58.0%) 덴마크(57.9%) 보다는 낮다. 일본보다도 낮은 나라는 네덜란드(22.0%)뿐이다.

<도표6> 노동이동율의 국제비교 (단위:%)

나라 이름	노동이동율	입직율	이직율
일본	39.1	20.2	18.9
미국	126.4	64.4	61.8
캐나다	92.6	48.2	44.4
독일	62.0	31.6	30.4
이탈리아	68.1	34.5	33.6
프랑스	58.0		
네덜란드	22.0	11.9	10.1
덴마크	57.9	29.0	29.0

자료: OECD "Employment Outlook", 1996.

평균근속연수를 국제비교하여 본 것이 <도표7>이다. 일본의 남녀전체의 평균근속연수는 11.3년으로 제일 길다. 남녀별로 나누어 보면, 남자의 평균근속연수는 일본이 12.9년으로 가장 길지만, 여자의 경우는 7.9년으로, 프랑스(10.3년)와 독일(8.5년)보다도 짧다.

<도표7> 평균근속연수의 국제비교 (단위: 년)

나라 이름	전체평균	남자	여자
일본	11.3	12.9	7.9
미국	7.4	7.9	6.8
캐나다	7.9	8.8	6.9
영국	7.8	8.9	6.7
독일	9.7	10.6	8.5
프랑스	10.7	11.0	10.3
네덜란드	8.7	9.9	6.9

자료: OECD "Employment Outlook", 1995.

<도표8> 잔존율의 국제비교

(단위:%)

잔존율	일본	독일	프랑스	스페인	미국
전체 고용자중, 동일 기업에 20년이상 근무하는 사람의 비율	19.6	16.7	15.8	18.4	8.8
근속연수 10 14년의 남자 40대 전반의 사람이, 5년 후에도 같은 기업에 근무할 잔존율	80.2	72.5	85.5	86.7	55.4

자료: OECD "Employment Outlook", 1993.

다음은, 기업에 취업한 후, 5년 후 10년 후에 어느 정도의 사람이 그 기업에 남아 있을 것인가를 나타내는 지표로서 잔존율지표가 쓰여지고 있다. <도표8>은 OECD가 1993년에 집계한 잔존율지표이다.

전체고용자 중에서 같은 기업에 20년 이상 남아서 근무할 잔존율지표를 보면, 일본이 19.6%로 가장 높다. 스페인(18.4%)과 독일(16.7%)등 유럽각국도 높은 수치에 있으나, 미국(8.8%)이 상당히 낮은 것을 알 수 있다. 다음으로, 40대 전반으로 근속10년에서 14년의 남자노동자 중에서 5년후에도 같은 기업에 남아있을 잔존율을 보도록 하자. 미국(55.4%)을 제외한 나라들의 경우 70%에서 80%이상의 사람들이 같은 기업에 남아있을 것으로 파악되고 있다. 국제비교상에서 일본의 잔존율이 특별히 높다고 할 수는 없으나, 일본과 유럽의 잔존율이 미국과 비교하여 높은 수준에 있음을 알 수 있다.

이상의 국제비교를 통하여 볼 때, 1990년대의 일본의 노동시장은 비유동적이었으며, 장기고용의 관행이 보다 강하다고 판단할 수 있다.

- 비유동적 노동시장에서 유동적 노동시장으로

<도표9>는 1965년부터 2005년까지 일본의 입직율과 이직율의 추이를 나타내고 있다. 도표를 보면, 일본의 고도 경제성장기 때는 입직율과 이직율이 상당히 높으며, 유동적인 노동시장에 있었음이 확인된다. 이러한 높은 노동이동율은, 1973년 제 1차 오일쇼크 이후 급속히 저하하고 있음을 확인할 수 있다.

일반적으로 호경기 때에는 이직율·입직율이 높아지며, 불경기 때에는 이직율·입직율이 낮아지는 경향이 있기는 하다. 1970년대 오일쇼크때까지 일본은 고도경제성장기였기 때문에, 다른 시기보다도 이직율·입직율이 높다는 것은 이해가 가는 부분이다. 하지만, 종신고용제의 고용관행하에서의 노동이동율(이직율과 입직율)로서는 너무나도 높은 수준이다.

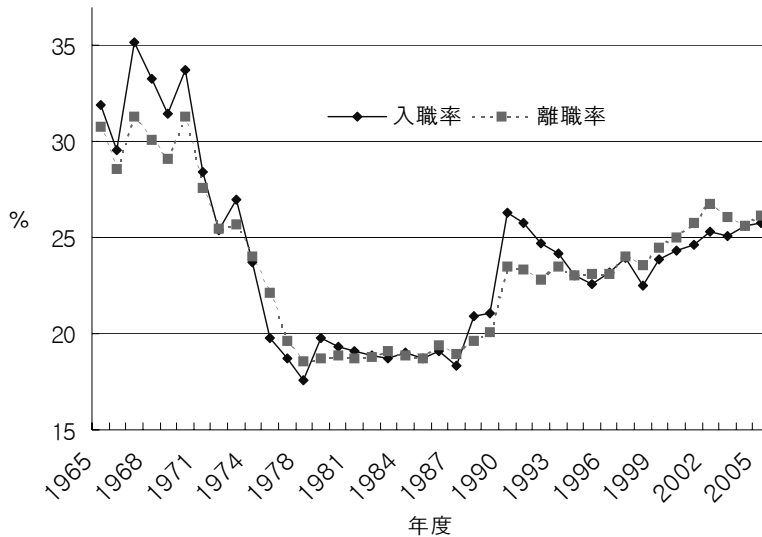
일본의 고도경제성장기 때에는 안정적인 노동력의 확보를 위하여 각 기업들이 임금경쟁을 벌이던 시대였으며, 이에 노동자들은 더 높은 임금을 위하여 활발히 회사를 옮기던 시기였다6. 당시 일본 기업은 안정적인 노동력의 확보가 무엇보다 중요한 시기였으며, 노동력을 확보하기 위해서 첫 번째는 '신규 학교 졸업자들의 유치', 그리고 두 번째

는 ‘기존 노동자들의 사내 정착율의 향상’, 세 번째로 ‘중도 채용에 의한 경력사원 확보’에도 신경을 써야 했다. 즉, 임금경쟁이 치열하게 되며, 기업의 인건비 부담은 매년 큰 폭으로 상승하게 되었다. 결국 이러한 임금소득의 상승이 인플레이를 불러, 경기 호황이 지속되기도 했던 요인으로도 작용했다.

1973년 제 1차 오일쇼크 이후, 일본의 이직율과 입직율은 급격히 저하하게 되며, 1980년대 후반 버블경제가 시작될때까지 비유동적 노동시장이 이어지게 된다. 오일쇼크 이후 일본기업들의 수익이 저하되며 시장 임금수준의 상승을 기대할 수 없게 되자, 전직이 급격히 줄어들게 된다. 각 기업에서는 노사간의 협조와 공조에 의하여, 기존 노동자들의 고용안정을 최우선으로 하며 신규 채용을 최대한 억제하는 고용정책을 펴게 된다.

고도경제성장기때의 노동력 확보에 어려움을 겪었던 일본 기업들은, 이때부터 종신고용제와 연공임금제의 제도적 확립에 주력하게 된다. 즉 노동력 확보를 위한 임금경쟁을 서로 자제하며, 임금수준을 동종 타기업의 수준에 맞추고자 하였다. 매년 봄에 노사간에 임금인상을 협상하는 ‘춘토(春闘)’에서도 다른 회사의 임금인상을 보며 그에 맞추어(横並び) 임금인상분을 정하는 관행이 확립되는 것도 이 시기이다

<도표9> 일본의 입직율과 이직율의 추이(1965년 ~ 2005년)



주: 1. 연간 입·이직율은, 각년도의 매월 1월부터 12월까지의 입·이직율을 합산한 수치임.
 2. 종업원 5인 이상 기업의 전산업 합계치
 자료: 일본 후생노동성 ‘매월 근로통계조사’, 각 년도.

⁶ 일본의 경기변동과 노동시장의 변화에 대하여는, 許 (2001)를 참조할 것.

경제 안정기의 일본 노동시장은, 각 기업의(암묵적 합의에 따라) 임금이 모두 비슷한 수준으로 형성되어 있기에 임금소득 증가를 위하여 회사를 옮기는 유인(인센티브)이 적었다고 볼 수 있다. 그리고, 초임금 수준 또한 시장에서 형성되어 있기 때문에 신규 채용을 위한 임금경쟁은 찾아 볼 수가 없었던 시기였다. 경제 안정기 때는, 일본적 고용관행인 ‘중신고용제’와 ‘연공임금제’가 제도적 시스템으로 확립된 시기로 평가 할 수 있다.

고도경제성장기때의 일본의 노동시장은, 노동공급측(즉, 노동자측)의 움직임에 따라 ‘유동적인 노동시장’이 형성되었다고 볼 수 있으며, 오일쇼크 후의 경제 안정기때는 노동수요측(즉, 기업측)의 움직임에 따라 ‘비유동적인 노동시장’이 형성되었다고 볼 수 있다.

다시 위의 <도표9>를 보면, 버블경제가 시작하는 시점(1988년경)부터 이직율과 입직율이 높아지며 다시 유동적인 노동시장으로 변하고 있음을 확인할 수 있다. 버블경제가 붕괴하는 1993년, 1994년에 입직율이 잠시 하락경향에 접어들었지만, 전체적으로 볼 때 버블경제를 시작으로 노동시장이 다시 유동적으로 변하였다고 평가할 수 있다.

앞서 살펴본 노동이동율과 평균근속연수, 잔존율의 국제비교를 통하여 볼 때, 1990년대 일본의 노동시장은 아직까지 비유동적이라고 평가할 수 있다. 하지만 여기서 주목해야 할 점은, 버블경제로 인한 노동시장의 유동화가 버블경제가 붕괴한 뒤에도 지속되고 있다는 사실이다. 경제가 호황일 때는 임금소득의 상승을 피하며 이직과 입직이 활발해져 유동적인 노동시장이 되며, 경제가 불황일 때는 다른 기업으로의 전직기회가 줄어들기 때문에 경직적인 노동시장이 되고 있음이 확인되었다. 하지만, 버블경제가 붕괴한 뒤 장기적인 경기침체가 계속되고 있음에도 불구하고 일본의 노동시장이 1980년대 소위 ‘경제 안정기’때 보다는 더 유동적으로 변한 이유는 어디에 있을까?

(3) 고용형태 다양화의 영향

1990년 초 버블경제가 붕괴하면서부터 장기간의 경제침체에, 일본의 노동시장은 유동화하며, 비정규직의 증가 등 고용형태가 다양화 하였다⁷. 비정규직의 증가와 고용형태의 다양화는, 일본의 고용관행을 장기고용에서 단기고용으로 바꾸게 된 계기가 되었으며, 일본의 중신고용제 고용관행의 기능이 약화하였음을 의미한다. 지금까지 ‘장기고용계약’이라는 관점에서 일본의 ‘중신고용제’가 평가되어 왔다. 즉 일본기업의 경영특성상, 단기고용계약의 메리트보다는 장기고용계약의 메리트가 더 강하게 작용하고 있기 때문에, 일본기업의 ‘중신고용제’가 성립되었다는 설명이다.

⁷ 일본정부 총무성 ‘노동력 특별조사’, ‘노동력 조사’에 의하면, 전체노동자중 비정규직이 차지하는 비율이 1985년 16.4%에서 2005년 32.6%로 매년 증가하였다. 후생노동성의 또다른 조사(취업형태의 다양화에 관한 종합 실태조사)에 의하면 2003년 비정규직의 비율은 전체노동자의 34.6%에 있다고 한다. 비정규직의 증가와 고용형태의 다양화는 세미나의 제1주제 발표(일본기업의 고용형태 다양화와 인적자원관리 전략개편)와 중복되는 내용이므로 구체적인 언급을 피하기로 한다.

하지만, 비정규직의 증가와 이직율·전직율의 증가 등은 ‘장기고용계약’의 메리트가 약화되었음을 의미하며, 장기고용계약의 관행에서 단기고용계약의 관행으로의 이행을 시사하고 있다고 볼 수 있다.

- 노동가치관의 변화

한때, 일본인 노동자를 일컬어 ‘회사인가’, ‘기업전사’ 등으로 표현하며, 다른 나라 노동자와 비교하여 높은 ‘기업귀속 의식’을 가지고 있는 것으로 평가되었다. 적어도 1980년대까지만 하더라도, 처음 입사한 회사에서 정년퇴직까지 근무하는 것을 인생의 가장 큰 미덕으로 여겼던 일본인 노동자가 많았던 것이 사실이다. 당시만 하더라도 일본인에게 있어서 ‘회사’라는 존재는 각별한 의미가 있었던 것처럼 느껴졌다. 그런데 지금 일본인 노동자의 가치관은 어떠한가?

일본 총무청의 ‘노동력 조사’에 의하면, 다른 회사로 전직을 희망하는 사람(남자 노동자)의 비율이 1972년 3.5%에서 2003년 9.3%로 상승하였다. 특히 전문적 기술을 요하는 직종에서 증가가 뚜렷하다. 예를 들면 1972년 ‘전문 기술직’에 종사하는 노동자중 전직 희망자는 2.9%로 전체 노동자의 전직희망자 비율 3.5%보다도 낮은 수준이었다. 하지만, 1980년대 후반부터 역전하여 2003년도 ‘전문 기술직’의 전직희망자는 전체 노동자의 전직희망 비율 9.3%를 상회하는 11.5%를 기록하게 된다.

또다른 조사를 살펴보자. 일본 사회경제생산성본부에서 실시하는 ‘일하는 것에 대한 의식’ 조사에서는, 1971년부터 신입사원에게 ‘이 회사에서 계속 근무하고 싶은가, 어떤가?’라는 똑같은 질문을 해 오고 있다. 그 결과를 보면, “정년퇴직 때 까지 근무할 것이다”라고 답한 비율이 1971년 21%에서 1982년 28%로 최고치를 기록한 뒤 저하하여 2003년에는 14%까지 줄었다. 반면, “우선 이 회사에서 근무해 보겠다”라고 답한 비율은 1971년 19%에서 2003년 29%까지 증가하였고, “상황에 따라서 회사를 바꿀 생각”이라고 답한 비율도 37%에서 48%로 증가하였다.

- 왜 비정규직을 선택하는가? : Risk Premium의 상승, 소득효과

노동공급측과 노동수요측이 장기고용을 원하는 합리적인 이유를 설명할때에 Risk Premium의 개념이 자주 이용된다. 이 개념은 장래의 불확실성에 대한 위험(Risk)을 받아들이는 자세가, 노동수요측과 노동공급측이 상이하다는 사실에서부터 출발한다. 여기서 말하는 위험(Risk)이란, 노동자측에서 보면 경기변동에 따른 임금소득의 변동을 지칭하며, 기업측에서 보면 경기변동에 따른 인건비 지출의 변동을 지칭한다. 노동자측은 기업측과 비교하여 볼 때 자산이 적기 때문에, 가능한 위험을 회피하려고 하는 유인이 강하다. 따라서, 장기간 고용이 안정적으로 확보만 된다면 실제로 받는 임금이 시장임금

수준보다 다소 하락하는 것을 기꺼이 수락하게 된다. 반대로 기업측은 장기고용을 체결함으로써 시장임금 수준보다도 낮은 인건비를 지불할 수 있다는 이점(Benefit)이 있다. 이때 시장임금수준과 장기고용체결에 따른 실제 임금수준과의 차이가 Risk Premium에 해당된다.

장래 불경기가 될 확률이 크면 클수록 Risk Premium은 커지게 되며, 경기가 회복되어 호경기가 될 확률이 크면 클수록 Risk Premium은 작아지게 되는 경향이 있다. 일본의 저임금 구조를 설명할 때, 그리고 일반적으로 공무원의 저임금을 설명할 때에도 Risk Premium의 개념이 유효하게 사용되고 있다.

1990년대 버블경제 붕괴이후, 일본이 장기불황을 겪으면서 비정규직이 계속 증가하였음은, 장기고용계약을 위한 Risk Premium의 효과가 약해졌기 때문으로 생각해 볼 수 있다. 즉, Risk Premium이 상승한 부분만큼 정규직의 임금수준이 저하되어, 정규직의 메리트가 상대적으로 낮아져 노동자들이 비정규직을 선호한 결과로서 나타난 현상으로서 파악할 수 있다.

Arne L. Kalleberg and Jeremy Reynolds(2003)에 의하면, 일본의 파트타임 노동자의 경우 풀타임 노동자보다도 직무 만족도가 높으며, 보수(임금수준)에 대해서도 긍정적으로 평가하고 있는 것으로 나타났다. 그리고, 대부분의 경우 파트타임의 노동형태를 자발적으로 선택하고 있으며, 파트타임이 풀타임의 근무형태를 원하는 비율보다도 풀타임이 파트타임의 근무형태를 원하는 비율이 더 높은 것으로 나타났다. 이 연구결과에 의하면, 정규직과 비정규직의 임금격차 부분에 대해서 비정규직 스스로가 납득하고 있다는 것이다⁸. 즉, 정규직과 비정규직간의 임금격차 부분은, 여가시간을 늘리거나 노동시간을 조절할 수 있는 재량에 대한 보상으로서 존재하는 부분이라는 설명이 설득력을 얻고 있다⁹.

일본정부 총무청 ‘취업구조기본조사(2002년)’중, 취업자에게 ‘희망하는 고용형태’를 물어 본 결과에 의하면, 정규직보다도 비정규직을 선호하는 비율이 더 높다¹⁰. 이는, 일본의 비정규직이 차별적인 저임금의 열악한 노동형태가 아닌, 노동자들이 자발적으로 선호하는 노동형태임을 시사하는 결과이다.

버블경제 붕괴이후의 일본 비정규직의 증가원인으로서, 불황이라고 하는 상황이 Risk Premium을 증가시켜, 정규직의 임금수준이 하락한 점을 들 수 있다. 또한가지는, 임금상승에 따른 ‘소득효과’라고 하는 일본의 경제적 풍요에 따른 노동가치관의 변화를 들 수 있다. 즉 일본의 경우, 자발적으로 비정규직의 취업형태를 선택하는 경향이 강하다고 볼 수 있다. 향후 일본 경기가 호전되어 Risk Premium이 축소된다면, 비정규직과 정규

⁸ Arne L. Kalleberg and Jeremy Reynold(2003), pp.413-453을 참조할 것.

⁹ 이는 ‘hedonic임금함수’에 의한 ‘보상임금가설’에 의한 설명이다.

¹⁰ 일본정부 총무청의 ‘취업구조기본조사’는 5년에 한번씩 조사하여 발표한다. 2007년도 조사결과는 아직 공표되지 않고 있다.

직간의 임금격차는 확대될 것이며, 정규직의 높은 임금수준은 정규직을 선호하는 요인으로 작용할 가능성이 크다. 하지만 경제적 풍요에 따른 소득효과, 한번 바뀐 노동가치관이 어떤 영향을 미칠것인지는 두고 봐야 할 문제이다.

4. 성과주의 임금제도로의 개혁

지금까지 직능자격제도와 직능급으로 불리어진 일본기업의 임금제도(소위, 능력주의 임금제도)는 서서히 바뀌어져 가고 있다. 직무등급제도와 역할등급제도라고 불리어지는, 소위 성과주의 임금제도가 그것이다. 임금결정을 결정짓는 요인이 과거의 직능자격제도에서의 ‘(직무수행)능력’ 기준에서 ‘성과’와 ‘업적’ 기준으로 바뀌어 지고 있다는 것이다. 그리고, 개인의 성과를 객관적으로 측정하기 위한 공정한 평가제도의 도입과, 임금의 하방경직성을 수정하여, 임금과 업무상의 성과가 직접적으로 연계되는 것을 지향하고 있다.

성과주의 임금제도를 도입하고 있는 일본기업을 보면, ‘직능급’에서 ‘직무급’이나 ‘역할급’으로 전환, 목표관리제도와 연계, 상여금도 성과·업적과 연계하여 변동, 강등과 강급이 가능하다는 점 등이 공통적으로 보여지는 특징이다.

일본기업에서 성과주의 임금제도로의 개혁은, 개개인의 임금결정과 밀접한 관련이 있는 직급체계 및 인사평가제도와 연계해서 실시하는 것이 일반적이다. 최근 일본기업의 직급체계는, 종래의 직능자격에 따른 등급(직능등급)에서 직무가치에 따른 등급(즉, 직무등급)과 역할에 따른 등급(역할등급)으로 바뀌어 가고 있다. 직급체계의 개혁에 따라 임금체계 또한 성과주의 임금제도로 개정하고 있다. 임금체계 개혁의 방향은, 생활보장적 성격의 체수당(가족수당이나 주택수당 등)의 정리·폐지, 정기승급의 폐지, 직무·역할급의 신설, 그리고 성과주의 연봉제의 도입, 등이다.

성과주의 인사제도에서 중요한 것은, 개인의 성과·공헌도를 임금등의 처우에 공정하게 반영하기 위한 평가제도의 확립이다. 즉, 기존의 직능자격제도하의 평가제도에서 연공적으로 운영되었던 부분을 수정·폐지하고, 개인의 성과와 공헌도가 공정하게 측정될 수 있는 평가제도로 이행하게 된다. 평가제도의 혁신방향은, 종래의 직속상사만에 의한 평가제도에서 부터, 동료나 부하사원까지 평가자로서 평가를 하는 다면평가, 360도 평가, 그리고 목표제도와 연계한 평가제도의 도입 등이 증가하고 있다.

지금까지는 기업내부에서의 기능형성, 즉 숙련기능이 중요하였기 때문에 근속에 따른 경험의 축적이 기업이윤과 직결하였다. 따라서 종래의 직능자격제도에 의한 직능급의 임금제도에서는 ‘경험’과 ‘능력’이 중요한 요소였다. 하지만, IT기술의 발전에 따라 숙련

이 아니라 새로운 기술이 기업내 생산성에 중요한 요소로 자리를 잡았으며, IT를 활용한 새로운 기술과 그에 따른 성과가 인사제도의 중요한 평가요소로서 바뀌게 되었다.

따라서 성과주의 인사제도에서는, 평가단계에서부터, 연공이나 경험, 보유능력, 근면성 등은 배제되거나 약화되고, 업무의 가치나 업적, 발휘능력 등 보다 업무의 성과에 직결하는 요소가 도입, 강화하는 방향으로 변화하였다. 즉, 직무수행 ‘능력’이라고 하는 장기적 기준에서부터 ‘업적, 성과’라고 하는 단기적 기준으로 바뀌게 된 것으로 평가할 수 있다.

(1) 역할등급제도, 직무등급제도: NEC와 JT

일본전기회사인 NEC의 경우, 생산위주의 제조업에서 탈피하여 다양한 고객의 욕구에 부응하는 소프트 서비스 제공을 내걸고 ‘솔루션 컴퍼니’로의 변신을 시도하고 있다. 또한 일본담배회사 JT는 대규모의 합병·인수를 통해 식품과 의약품의 제조와 판매, 연구 개발 사업 등 신규분야로의 사업확장을 진행하고 있다. 이와 같이 기업의 경영개혁에 따라 종래의 연공서열형 종신고용제도를 기본으로 하였던 회사와 사원간의 관계에서, 계약을 통한 관계로 바뀌어 가며, 개인의 업무와 역할에 링크한 인사·조직, 임금제도로 변하고 있다.

NEC에서는 과장급이상의 관리직층에 대하여 역할 그레이드 제도를 실시하고 있다. 이는 역할에 따라 등급(그레이드)이 정하여지고, 그 등급에 따라 임금액이 결정되는 방식이다. 구체적으로는, ‘역할 정의서’라는 곳에 업무내용이나 책임범위, 수행요건 등 역할의 크기에 따라 7단계의 그레이드가 설정되어 있으며, 각 역할 그레이드는 중·장기적으로 달성해야 할 ‘성과’, 그리고 그에 따른 필요한 행동과 기능까지 구체적으로 명시되어 있다.

원칙적으로 동일한 그레이드는 동일한 임금을 지불한다. 그리고 업적목표의 달성도가 반기별로 평가되어, 업적상여금의 책정기준이 된다. 관리직층의 연봉은 역할 그레이드별 기본급(월급)에 성과달성도에 따른 업적상여금을 더한 금액이 된다. 관리직층간의 임금 격차는 ‘업적상여금’에서 벌어지게 된다.

한편 JT(Japan Tobacco)는 ‘위로부터의 개혁’이란 슬로건 아래 관리직층 사원부터 제도개혁을 단행하였다. 기존의 직능자격제도를 폐지하고 직무의 역할과 중요도에 따라 16단계의 직무등급이 설정되어, 각 직무등급별 기본임금(월급)이 책정되어, 지불된다. 예를 들어 동일한 직책의 경우라도 맡고 있는 직무의 크기나 역할에 따라서 직무등급이 달라지며, 기본임금액도 달라진다. 상여금도, 앞서 살펴본 NEC와 같이 업적과 성과에 따라서 결정되는 ‘업적상여금’으로 전환하였다.

(2) 경영전략의 변화에 따른 인사제도의 개혁: 타케다약품

“일 한 만큼 보상받는다.” 1990년대 초 타케다는, 회사 경영상 중대한 선택의 귀로에 서게 된다. 종래와 같이 내수시장의 강점을 유지하며 ‘일본 국내형 기업’으로서 계속 나아갈 것인가, 아니면 세계시장을 상대로 ‘연구개발형 글로벌 기업’으로서 탈바꿈할 것인가의 선택이었다. 타케다의 선택은, ‘연구개발형 글로벌 기업’으로의 변신이였다. 새로운 경영전략의 수립에 따라 ‘성과주의 인사제도’가 도입·시행된다. 타케다의 성과주의는, ‘인건비의 삭감’을 목적으로 한 것이 아니라, 경영전략의 변화에 따른 새로운 인사제도의 도입이 주요 배경이다.

경영전략의 변화에 따라, 1995년부터 타케다의 경영재편이 본격화하게 된다. 당시의 타케다는 화학 우레탄사업이나 식품사업, 생활환경사업등 의약품 이외의 여러 사업분야에 진출하고 있었으며, 대체로 높은 영업실적을 올리고 있었다. 하지만 ‘글로벌 제약회사’를 목표로 경영전략이 변함에 따라, 의약품 이외의 사업분야에 대한 정리가 본격화하기 시작한다. 이러한 의약품 이외 사업분야의 정리에 따라, 1995년에 1,980명에 달하던 타케다의 종업원수가 2005년에는 7,112명으로 급격히 줄어들게 된다. 현재에도 비주력 사업분야의 정리가 계속 진행되고 있음으로 볼 때, 타케다의 종업원수는 더욱 줄어들 것으로 예상된다.

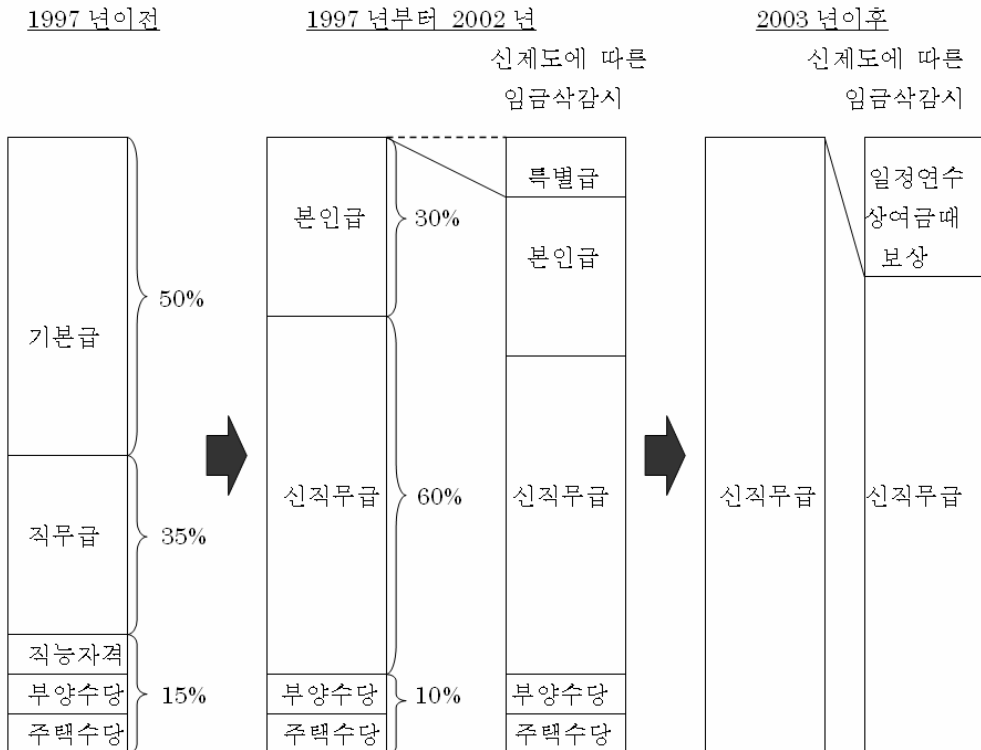
1997년 4월 ‘제1차 인사제도 개혁’에 의하여 ‘타케다 성과주의’가 가시화된다. 임금과 상여금(보너스), 퇴직금과 복리후생, 그리고 평가제도와 기업연금제도 등 인사제도 전반에 걸쳐 타케다의 성과주의가 도입·시행된다. 우선 종래의 불투명하고도 경직적인 평가제도를 시정하기 위하여, 평가항목과 평가기준을 공개하고, 상사가 부하직원과의 면담을 통하여 평가를 피드백함으로써, 투명하고도 사원 개개인이 납득할 수 있는 새로운 평가제도를 도입·시행하였다.

새로운 평가제도는, 1995년 회사측에서 제안하였던 ACE제도(Accountability and Competency Evaluation)를 반영한 것이다. 타케다에서는, Accountability를 ‘성과책임’으로 번역하고, ‘업무의 내용, 업무위양 형태’의 평가항목이 해당된다. 그리고 Competency는 ‘행동특성’으로 번역하고 있으며, ‘직무지식’, ‘문제해결’, ‘절충, 설명의 내용, 정도’, ‘업무에의 대응자세’, ‘팀워크, 지도, 육성’ 등이 Competency의 평가항목으로 있다. 예를 들어, ‘문제해결’이란 평가항목에 대한 1년간의 성공체험을 근거로 구체적인 내용과 실제의 행동을 제시하며 자기평가를 한다. 그전에 직속상사와의 면담에 의하여 1차 평가가 결정된다. 이때에는 상당히 구체적인 부분까지 거론되며 평가되어 진다. ‘이 상황에서 무엇을 했는가?’ - ‘그러한 행동을 한 의도는 무엇인가?’ - ‘그 결과는 어떠했는가?’ - ‘그 결과를 보고 어떻게 대처했는가?’ - ‘그 결과 어떠했는가?’ - ‘그에 따른 노력은 있었는가?’ .. 등 직속상사로부터 똑 같은 질문공세가 계속된다. 그 후, 상사는 부하직원에게

게 한단계 발전하기 위해 필요한 조언을 한다. 소위 ACE면담에서는, 납득할 때까지 대화하며 성공이미지를 공유하는 것을 목적으로 진행된다. 최종평가는 직속상사의 상사가 2차 평가자가 되어 평가한다. 만약 평가결과에 납득할 수 없는 경우에는, 노동조합에 이의신청을 하며 이에 의하여 노동조합과 인사부가 중재에 나선다.

그리고 종래의 연공급부분을 최대한 줄이고, 개인의 성과와 기업업적에 연계한 새로운 '성과주의 임금제도'로 전환했다. 우선, '직능자격수당'과 '기본급'을 폐지하고, '부양수당'(가족수당)과 '주택수당'의 비중을 삭감하고, '본인급'과 '신직무급'을 중심으로 임금액을 결정하였다. 만약 새로운 임금제도에 의하여 임금이 저하한 경우에는, '특별급'으로 보상해 주었다. 새로운 '직무급'에서는, 직무등급별로 임금수준이 정해지고, 사원 개개인의 평가결과에 따라 1등급에서 4등급의 범위에서 '범위직무급'이 부가됨으로써, 개인의 성과·업적에 따라 승급액이 정해지도록 설계되어져 있다.

<도표10> 타케다의 성과주의 임금제도의 변화



하지만, 종래의 연공적 인사제도에 익숙해져 온 대부분의 사원들이, 성과주의 인사제도를 제대로 이해하지 못함에 따른 여러가지 운영상의 문제점들이 발생하기도 한다. 이

리한 운영상의 문제점들을 시정하기 위하여, 그리고 사업환경의 변화에 대응하기 위하여, 타케다의 성과주의는 두차례에 걸친 제도수정이 있었다. 2002년에는 연공급적 임금 항목(본인급, 제수당 등)을 전부 폐지하고, '직무급'항목 하나만으로 임금액을 결정하는 내용의 '제2차 개혁'이, 그리고 2006년 3월에는 '직종별 임금제도'의 도입을 골격으로 한 '제3차 개혁'이 단행된다.

제3차 개혁의 배경에는, 일본의 약사법(藥事法) 개정이 자리하고 있다. 2005년 4월부터 시행된 새로운 약사법에 의하여, 의약품의 제조와 판매의 기능분화가 가능하게 된다. 즉, 의약품 제조부분을 본사기능에서 제외할 수 있는 법적근거가 마련된 셈이다. 현재로선 고품질의 의약품 생산능력을 지니고 있는 타케다가, 제조부분을 쉽게 떼어내 버리지는 않을 것으로 보인다. 하지만, 주로 제조현장을 중심으로 한 기능직의 직종(직종군 I)과 본사 사무직의 직종(직종군 II)으로 전체사원을 두 직종으로 나누어, 각각 다른 '직무급'의 임금기준표를 적용하는 '직종별 임금제도'를 도입하였다. 그 이유는, 가까운 장래에 제조 생산부분을 본사기능에서 제외시키며 분사(分社)시킬 포석으로 이해할 수 있다.

(3) 직능요소에서 직무요소로 전환: 케논

케논은 사람을 기준으로 한 직능급제도를 폐지하고 직무를 기준으로 하는 신임금체계를 2001년 4월에 관리직을 대상으로 도입하여 2002년 4월부터는 일반사원에게 까지 확대시행하고 있다. 신임금제도는 일반사원에게는 능력평가를 하도록 되어 있으나 관리직에 대해서는 직무의 역할과 성과에 의해 개개인의 연봉이 결정되도록 되어 있다. 성과를 내지 못하면 연봉이 내려가고 역할이 바뀌면 급여가 달라진다. 또한 일반사원을 포함해 종래 실시해오던 정기승급을 폐지하고 가족수당, 주택수당등도 전부 없애 기본급으로 흡수하였다.

동사가 직무급을 도입하게 된 배경은 1967년부터 직능급제도를 도입해 운영을 해왔으나 환경변화에 따라 직능급이 가지고 있는 근본적인 문제가 가시화되었기 때문이다. 하나는 경험이 능력의 신장을 가져온다고 하는 인식에서 연공적으로 운영되었다는 점이고, 다른 하나는 직능(직무수행능력)과 실제로 담당하고 있는 직무와의 불일치 현상이 나타났다는 점이다. 또한 승급재원에서 차지하는 정기승급의 비율이 높아짐에 따라 경영의사에 의한 배분을 할 수 없게 되어 임금정책이 경직화되는 결과를 초래하였다. 연공서열을 배제하고 현재의 환경에 걸맞는 회사의 경영에 직결된 제도구축을 위해서는 직능급에서 탈피할 필요가 있다고 판단, 우선적으로 임금체계 개혁에 착수하게 되었다.

동사의 관리직에 도입된 신임금제도는 '범위직무급'의 형태이다. 종래의 월정임금은 직능과 연령으로 결정하는 기본급과 역직수당, 가족수당, 조정수당, 식대보조 등으로 구성되어 있었다. 신임금제도에서는 관리직의 역할을 5등급으로 분류하여 월정임금부분을

역할에 따라 결정되도록 하였다.

신임금제도의 기본방침에 따라 직무의 성과와 관련이 없는 수당은 전부 폐지하여 기본급의 재원으로 흡수하였다. 수당을 폐지하는 것에 대해 내부적으로 여러가지 의견이 있었으나 수당을 존속시킴으로서 새로운 임금제도의 도입의의가 반감된다는 판단아래 과감하게 수당을 폐지하고 가족구성 등 개인사정에 관계없이 직무의 성과에 따라 보상을 받게 된다는 회사방침을 명확히 하였다.

동사의 직무급의 운영형태를 보면 각 등급내에 4개의 Zone으로 분류되어 있어 표준적인 평가를 계속받게 되면 해당등급의 표준적인 임금에서 위로 올라가지 못하게 되어 있다. 단, 표준이상의 평가를 받고 상한 Zone까지 올라간 사람이 다음해 표준적인 평가라고 해서 아래 Zone으로 내려가는 경우는 없다. 즉 동일등급내에서는 업적이 누적되는 형태지만 등급이 바뀌게 되면 다시 처음부터 출발하게 되는 형태로 되어 있다.

상여금의 경우에도 신임금제도하에서는 기본부분은 역할에 따라 결정되고 변동부분에 대해서는 개인업적과 회사업적에 따라 결정된다.

일반사원의 경우에는 관리직과 기본적인 구조는 같으나 직무급이 아니다. 그러나 향후 점차 직능적요소를 줄이고 성과적 요소 즉 직무적 요소를 늘려갈 방침이다. 관리직의 임금체계와 다른 점은 능력의 신장에 따라 결정되는 부분이 있다는 점이다. 능력이 얼마만큼 향상되었는가를 평가해서 임금에 연계시키는 일정기간이 필요하다는 판단에서 이런 식으로 운영을 하고 있다. 여기에서 일정기간은 대략 대졸자의 경우 10년 정도이다.

등급의 결정은 관리직은 각각의 포지션의 직무평가에 의해 결정되고, 일반사원은 직능에 따라 신등급이 결정되어진다. 직무의 내용과 역할이 바뀌면 등급도 바뀌고 하위등급으로 강급되는 수도 있다.

평가는 목표관리제도를 활용하고 있다. 관리직의 평가요소는 크게 '성과'와 '행동'의 두가지로 구성되어 있는데, 성과는 '목표달성도'와 '역할달성도', '관리직업무수행도' 세가지로 평가를 하고 있다. 행동은 '관리직 행동기준'으로 평가된다. 각 평가요소의 비중은 등급에 따라 차등을 두고 있다.

일반사원의 경우에는 '성과'와 '능력. 의식'의 두가지로 구분되어 있는데, 등급에 따라 평가항목이 다르다. 하위직에 소속되어있는 일반사원의 경우 성과의 평가요소는 '목표달성도'와 '일상업무수행도'로 되어 있다. '능력. 의식'의 평가요소에서 능력은, '지식'과 '커뮤니케이션력', '과제해결력'으로 구성되어 있고, 의식은, '팀워크'와 '도전정신', '자율성'으로 구성되어 있다. 또한 등급이 올라갈수록 능력평가의 비중은 줄어들고 업적평가의 비중은 높아진다. 일반사원의 경우 일상적인 업무를 정확하게 처리하는 것이 중요하다는 인식에서 업무의 양과 업무의 질을 성과의 평가항목으로 설정해놓고 있다.

5. 결론과 전망

이상에서 살펴본 바와 같이 최근 일본기업의 임금체계 혁신내용은,

첫째, 임금액과 우수수준을 결정하는 요인이 직능급의 ‘능력’기준에서 성과급의 ‘역할’과 ‘직무’기준으로 변하였다는 점. 직무의 크기나 역할에 따라서 직무등급(혹은, 역할등급)이 달라지며, 기본급의 임금액도 달라진다. 즉, Pay for Person에서 Ppay for Performance로 변하였다.

둘째, 기본급체계는 종래의 ‘연령급(연공급)’과 ‘직능급’을 포함하여 결정하는 방식(병존형체계)에서 ‘성과급’ 하나만으로 결정하는 방식(단일형체계)으로 변하고 있다는 점.

셋째, 직무나 역할의 성과와 관련이 없는 ‘가족수당’이나 ‘주택수당’ 등 생활보장적 제수당을 정리·폐지, 기본급항목으로 흡수·통합하여 보다 심플한 임금체제로 바뀌고 있다는 점.

넷째, 정기승급의 폐지. 그리고 개인의 성과 달성도에 따라서 임금액이 하락하기도 한다는 점. 예를 들어, 낮은 직무등급(혹은, 역할등급)으로 이동할 경우, 기본급의 임금액 또한 하락한다.(洗替型)

등, ‘성과주의 임금제도’로의 개혁으로 요약할 수 있을 것이다.

이와 같은 성과주의 임금제도로의 개혁은, 일본 노동시장의 유동성 변화와도 관계가 깊다. 본고에서 살펴본 바에 의하면, 1970년대와 1980년대에 도입 확산된 ‘직능자격제도’의 ‘직능급’은, 당시의 낮은 노동이동율과 비유동적 노동시장, 그리고 장기고용관행의 메리트가 있었기에 제도적으로 가능하였다고 평가할 수 있다. 하지만, 1990년대 초의 버블경제 붕괴후 장기간 경제침체기때의 상대적으로 높은 노동이동율과 유동적 노동시장 그리고 단기고용관행은, 일본기업의 임금체계가 ‘성과주의 임금제도’로 전환되는 배경이 된다.

1990년대 이후 일본 노동시장의 환경변화에서 주목해야 할 또한가지 요인은, 임금상승에 따른 ‘소득효과’, 그리고 노동가치관의 변화에 따른 노동형태의 다양화이다. 일본의 비정규직은, 직무 만족도가 높으며 임금수준에 대해서도 긍정적으로 평가하고 있는 것으로 확인되었다. 그리고 대부분의 경우 비정규직의 노동형태를 자발적으로 선택하고 있는 것으로 나타났다. 즉 일본의 비정규직은 차별적인 저임금의 열악한 노동형태가 아닌, 노동자들이 자발적으로 선호하는 노동형태임을 시사하고 있다. 이는, 경기침체라는 경제전망의 불확실성이 Risk Premium을 증가시켜, 정규직의 임금수준이 하락한 점, 그리고 임금상승에 따른 ‘소득효과’라고 하는 일본의 경제적 풍요에 따른 노동가치관의 변화가 그 원인이다¹¹.

¹¹ 한편 한국의 경우는, 아시아 통화위기 이후 IMF구제 금융시기에 정부의 일자리 창출이라는 실업대책이 확대

정확히 2002년 2월부터 시작된 일본의 호경기는 전후 일본경제사에서 가장 긴 경기확대기간으로 평가받고 있다. 하지만, 경기회복이 대기업을 중심으로 한 수출과 설비투자에 따른 것이며 내수시장은 제자리걸음을 계속하고 있기 때문에, 일반국민들은 경기회복을 거의 느끼지 못하고 있는 실정이다. 1990년대부터 계속되어 온 기업의 구조조정과 경영재건에 힘입어 일본기업의 체질이 상당한 수준으로 개선된 것도 사실이다. 따라서 현재 일본의 호경기는 그 심도가 깊고 기반이 단단하다고 평가할 수 있다.

향후 일본의 경기확대가 계속되어 Risk Premium이 축소된다면, 비정규직과 비교하여 정규직의 임금이 상승할 것이며, 정규직의 취업을 선호하여 비정규직이 감소할 가능성이 크다. 하지만, 경제적 풍요에 따른 소득효과, 그리고 한번 바뀐 노동가치관이 어떤 영향을 미칠것인가는 두고봐야 할 문제이다.

한편 인구감소에 따른 노동인구 감소는, 향후 일본기업의 노동력확보를 더욱 어렵게 할 것이며, 기업측은 종업원의 기업정착율을 높이기 위한 임금체제로 전환할 가능성도 없지 않다. 따라서 현재의 성과주의 임금제도에서 다시 연공서열형의 임금제도, 직능급으로 전환할 가능성도 배제할 수 없다. 이러한 경향은 경기확대가 진행될수록 강할 것이다. 이 또한, 경제적 풍요에 따른 소득효과, 그리고 한번 바뀐 노동가치관이 어떤 영향을 미칠것인가에 따라 그 방향이 정해질 것이다. 노동수요측의 영향이 강한지, 노동공급측의 영향이 강한지는 향후의 임금체계의 개혁방향을 보고 판단할 문제이다.

앞서 살펴 본 바와 같이 일본기업에서 도입하고 있는 성과주의 임금제도란, 지속적인 경제성장을 기대할 수 없을 때에 기업의 '인건비 절감'의 목적에서, 또한 기업의 경영전략의 변화에 대응한 새로운 임금제도로써 도입되고 있음이 확인되었다.

인구고령화와 출산율저하에 따른 '노동력 인구 구성'의 변화에 따라 종래의 '연공임금제도'의 유지는 기업의 인건비 부담을 가중시키게 된다. 현재 일본기업이 노동자 구성으로 볼 때, 인건비 총액의 삭감을 위해서는 중·고령층 노동자의 임금을 삭감하는 것이 가장 좋은 방안이다¹².

성과주의 임금제도의 도입에서 가장 중요한 포인트는, 임금체계의 간소화이다. 수십가지의 항목으로 구성되어 있는 기본급과 제수당을 정리하고, 기본급의 내용 또한 연령과 함께 자동적으로 승급되는 연공급적 부분을 축소하고, 개인이나 소단위의 그룹 업적과 생산성과 연계하여 결정되는 '성과급'부분을 확대하는 방향으로 개편되는 것이 바람직하다. 그리고, 일본의 예에서 나타난 바와 같이, 상여금(보너스)을 '성과'에 연계하여 차등

되면서, 비정규직이 급증하였다. 따라서 일본의 비정규직의 증가와는 달리, 단기간에 그것도 '비자발적'으로 비정규직이 급증하였다는 점이 한국의 특징이다.

¹² 고령자고용확대에 따른 인건비배분방안의 하나로서 '임금피크제'에 관한 논의는 안희탁(2004)과 허동한(2006)을 참조할 것.

지급하는 방안도, 종업원에게 있어 업무에 대한 동기부여로 작용할 수 있다.

성과주의 임금제도의 도입은, 임금체계를 간소화하여 임금지급과 계산에 따른 제 경비를 축소시키고, 종업원에게는 납득가능한 공정임금의 실현과 함께 종업원의 업무에 대한 인센티브를 고조시키는 쪽으로 설계·운용되어야 할 것이다.

참고문헌

- 安熙卓 (2005) 「韓國におけるIMF事態以降の賃金制度改革」 『經營學論集』 (九州産業大學經營學會) 第15卷第2号。
- 安熙卓 (2000) 「日本における年俸制の現状と課題」 『廣島安芸女子大學研究紀要』 創刊号。
- Arne L. Kalleberg and Jeremy Reynolds (2003) 「非典型的な働き方と職務態度に関する國際比較」 大澤眞知子/スーザン・ハウスマン編 『働き方の未來 非典型型労働の日米歐比較』 (第11章)、日本労働研究機構。
- 石原眞三子 (2003) 「パートタイム雇用の擴大はフルタイムの雇用を減らしているのか」 『日本労働研究雑誌』 No.532。
- 權丈英子・Siv Gustafsson・Cecile Wetzel (2003) 「オランダ、スウェーデン、イギリス、ドイツにおける典型労働と非典型労働：就業選擇と賃金格差」 大澤眞知子/スーザン・ハウスマン編 『働き方の未來 非典型労働の日米歐比較』 (第6章)、日本労働研究機構。
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2003) 『新しい人事労務管理[新版]』 有斐閣。
- 社會經濟生産性本部 (2005) 『事例・日本型成果主義』 生産性出版。
- 高橋俊之 (2006) 「タケダの成果主義とその課題」 『日本労働研究雑誌』 No.554。
- 都留康・阿部正浩・久保克行 (2005) 『日本企業の人事改革－人事データによる成果主義の検証－』 東洋經濟新報社。
- 許棟翰 (2001) 「日本における長期雇用慣行の変容と雇用形態の多様化」 『九州國際大學經營經濟論集』 7(3)。
- 三谷直紀 (2002) 「年功賃金は崩壊しているのか」 『日本労働研究雑誌』 No.501。
- 守島基博 (1999) 「成果主義の浸透が職場に与える影響」 『日本労働研究雑誌』 No.474。
- 안희탁(2005) 「일본기업의 BSC도입과 업적평가제도의 개혁」 『임금연구』 제13권제4호.
- 안희탁(2004) 「일본기업의 고령자고용과 임금피크제」 『임금연구』 제12권제1호.
- 안희탁(1998) 「일본의 퇴직금제도 실태와 시사점」 『임금연구』 제6권제2호
- 허동한(2006) 「일본의 임금피크제 도입동향과 시사점」 『임금연구』 제14권제2호
- Hotchkiss, Julia, L.(1991), "The Definition of Part Time Employment: A Switching Regression Model with Unknown Sample Selection", International Economic Review, 32(4), pp.899-917.

Lettau, Michael K.(1997), "Compensation in Part Time Jobs versus Full Time Jobs: What if the Job is the Same?", *Economic Letters*, 56, pp.101-106.

Memo

Memo

Memo

Memo

Memo

Memo

Memo
