

2. 연봉제의 필요성과 해외 사례(2)-일본

□ 연봉제의 도입 현황 및 도입 이유

현재 약 10%의 기업이 연봉제를 도입한 상태이며 70%의 기업은 장래 도입 예정으로 있음. 업적평가를 명확히 하기 위해 도입되는 경우가 많고 인건비 절감 차원에서 도입되는 경우는 극소수에 불과함

- (도입 정도) 80%의 기업이 연봉제를 이미 도입했거나 도입을 고려하고 있음
 - 일본의 社會經濟生産性本部의 96년 조사에 따르면, 연봉제를 도입하고 있는 기업은 9.8%임
 - 연봉제 도입을 위한 구체적인 계획을 세워놓고 있는 기업이 7.6%, 아직 구체적 계획은 없으나 장래에 도입할 생각인 기업이 60.6%임
 - 도입할 예정이 없는 기업은 20.2%에 불과
- (도입 이유) 업적평가를 명확히 하기 위해 도입하는 경우가 많음
 - ‘업적평가를 명확히 하기 위해서’라는 응답이 압도적임
 - ‘경쟁 의욕을 높여 사내를 활성화’하고 ‘목표관리제도를 철저히 추구’하며 ‘경영 참가의식 제고’를 위해서라는 응답도 적지 않음
 - ‘일인당 인건비 상승을 억제하기 위해서’라는 응답은 극소수에 불과

□ 연봉제의 기본 구조

연봉은 주로 전년도의 업적에 의해 결정됨. 연봉변동액의 하한이 설정되어 있지 않은 경우가 많고, 연봉 총액의 30% 정도가 평가 결과에 따라 변동됨. 연봉제는 부장급을 중심으로 제한적으로 적용됨

- (연봉의 내용) 다수 기업은 특별한 수당을 제외한 나머지를 연봉으로 지급
 - 특별 수당을 제외한 나머지를 연봉으로 지급하는 경우가 44.9%로 다수를 점함
 - 월급여는 고정적으로 지급하되 상여금을 업적에 연동해 지급하는 경우는 32.7%
 - 베이스업(Base-Up)과 정기 승급을 그대로 존속시키고 단지 월례 임금을 연봉 형태로 관리하는 경우는 14.3%에 불과함. 특히 이 비중은 지속적으로 감소하는 추세에 있음

- (연봉 결정 요인) 전년도의 업적에 의해 주로 결정되나, 최근 들어 업적에 대한 향후 기대도의 반영 비중을 높이려는 움직임이 확산되고 있음
 - 전년도의 업적에 의해 주로 결정되며 연봉대상자의 직위나 직제, 능력도 영향을 미침
 - 연봉제 비적용 대상자의 임금 상승 정도나 경쟁기업의 임금 상승 정도도 감안됨
 - 최근 들어서는 업적에 대한 향후 기대도를 연봉에 사전에 반영시키려는 움직임이 확산되고 있음

- (평가 결과에 따른 연봉 변동분) 평균적으로 볼 때 연봉 총액의 30% 정도가 평가 결과에 따라 변동
 - 연봉 총액 중 평가에 의해 달라지는 부분이 50%를 상회한다고 응답한 기업은 전체의 약 1/4에 불과함
 - 연봉 총액 중 평가 결과에 따라 달라지는 부분은 평균적으로 30% 정도임

- (하한 설정 유무) 하한이 설정되어 있지 않은 기업이 다수
 - 연봉변동액의 하한이 설정되어 있지 않다는 응답이 다수로 2社 중 1社꼴임. 일정 비율이상 연봉이 하락하지 못하도록 설정해 놓은 기업은 27.7%임
 - 전년도 연봉액을 최저 보장액으로 하고 있는 기업은 10社 중 1社꼴임

- (연봉제 적용 대상) 부장급을 중심으로 제한적으로 적용
 - 부장급에 연봉제가 적용된다는 응답이 82.2%로 다수를 차지함
 - 과장급에 적용되는 경우는 40.0%에 지나지 않고, 일반 평사원에도 적용된다는 응답은 13.3%에 불과

□ 연봉제 도입에 따른 인건비 변화

연봉제 도입으로 인건비 수준이 줄어든 기업은 소수에 불과하며, 아직은 연봉제 도입에도 불구하고 임금 계층별 격차가 크게 확대되고 있지 않은 상황임

- (연봉대상자의 인건비) 연봉제 도입으로 전체적인 인건비 수준이 줄어든 기업은 소수에 불과

- 1인당 인건비가 크게 상승한 직원이 늘었거나(37.8%), 비슷한 수준을 유지한 직원이 많다(43.2%)는 응답이 다수를 차지함
 - 인건비 상승이 억제된 직원이 늘었다는 응답은 18.9%에 불과함. 인건비 상승 억제를 위해 연봉제를 도입했다는 기업이 소수에 불과하다는 점과 부합됨
- (연봉제 도입에 따른 임금 분포 변화) 임금 계층별 격차가 크게 확대되고 있지는 않은 상황
- 연봉제 도입에도 불구하고 임금 상승률 분포가 별로 변하지 않았다는 응답이 40.5%에 달해, 아직 연봉제가 인센티브 제도로서 큰 역할을 수행하고 있지는 못한 상황임이 확인됨. 상하간에 격차가 크게 확대되었다는 응답은 21.6%, 다소 확대되었다는 응답은 37.8%였음
- (연봉 감액 및 동결) 10명 중 한명꼴로 연봉 감액을 경험
- 약 절반 정도의 기업에서 연봉 감액자가 있었으며, 연봉 감액이 이루어진 기업의 전체 연봉제 대상자 중 감액자의 비중은 평균 21.2%였음. 연봉제 도입이 이루어진 기업 종업원 10명 중 한명꼴로 연봉 감액을 경험한 셈
 - 최근 이루어진 감액 정도는 평균 4.0%에 불과하였음
 - 약 65.6%의 기업에서 연봉 동결자가 있었으며, 연봉 동결이 이루어진 기업의 전체 연봉제 적용 대상자 중 동결자의 비중은 평균 35.2%였음. 연봉제 도입이 이루어진 기업 종업원 5명 중 한명꼴로 연봉 동결을 경험한 셈

□ 연봉제의 향후 전망

연봉제 도입 기업이 증가하고, 이미 연봉제를 도입한 기업에서도 적용 대상이 확대되거나 연봉 변동폭이 커지는 등 연봉제가 확대·실시될 전망이다. 그러나 대상 직종이나 직위가 확대되더라도 **소社員**에까지 적용될 가능성은 아직 미약

- (전망) 연봉제 도입 기업이 증가함과 더불어 이미 연봉제를 도입한 기업에서도 연봉제가 확대·실시될 전망이다
 - 대상 직종이나 직위를 확대하고 연봉액의 변동폭이나 평가에 의해 결정되는 비중 등이 커질 전망이다
 - 대상 직종이나 직위가 확대되더라도 전사원에까지 적용될 가능성(6.0%)은

-
- 낮으며, 당분간은 부·과장급인 관리직이나 연구개발이나 영업 등과 관련된 일부 직종에 한해 도입될 전망이다
 - 연봉 총액 중 평가에 의해 결정되는 부분의 비중이 향후 10%p 정도 높아질 전망이다. 즉 연봉제의 업적주의적 성격이 강화될 것으로 예상됨

□ 시사점

연봉제 적용 대상이 제한적이며 인건비 삭감을 목적으로 연봉제를 도입하는 경우는 거의 없음. 평가 기준으로 향후의 업적에 대한 기대치까지 감안하려는 움직임이 있으며, 연봉제의 부작용을 최소화하기 위해 점진적이고 신중한 접근을 취하고 있음

- 연봉제의 적용 대상이 아직 제한적임

- 연봉제가 全社員을 대상으로 하고 있는 경우는 많지 않고 관리직이나 일부 직종에 국한되어 있음

- 인건비 삭감을 목적으로 연봉제를 도입하는 경우는 거의 없음

- 연봉제가 인센티브제도의 역할을 수행하기 위해서는 총액 인건비가 일정 정도 확대되는 것이 전제되어야 함을 시사

- 평가 기준으로 전년도 업적 외에 향후 기대도의 중요성이 인식되고 있음

- 이는 전년도의 업적에만 지나치게 의존할 경우 능력을 갖춘 대상자가 특수한 요인에 의해 능력을 발휘하지 못하여 연봉이 저하되는 등 사기 저하를 초래할 수 있다는 우려 때문임. 또 전년도 업적에만 지나치게 의존할 경우 미래의 실패에 대한 우려로 연봉 적용 대상자의 모험 정신이 약화될 가능성도 있음

- 연봉제의 부작용을 최소화하기 위해 신중하고 점진적인 접근을 취하고 있음

- 연봉제 성공의 관건인 공정하고 납득할만한 평가에 어려움이 있고, 조직내 위화감 조성, 협력관계 약화 등 연봉제의 부정적 측면을 우려하여 경영측이 상당히 신중한 자세로 연봉제에 접근하고 있음
- 임금 분산이 아직 크게 확대되지 않고 있으며, 연봉 감액자나 감액 규모 등이 아직 제한적이라는 사실이 이를 입증하고 있음

(채 창 균 ckche@hri.co.kr ☎724-4031)