기업 경영 정보

□ JTB의 역할 성과급제도[1)]

- 일본 여행 업계 최대 업체인 JTB는 사원의 컴피턴시(competency, 행동 특성)을 급여에 반영하는 역할 성과급제도를 도입함
  - · 동사는 사원의 업적 결과로만 성과급을 지급하는 경우 발생하는 문제점을 보완하기 위해 이러한 제도를 도입한 것임
  - · 컴피턴시는 그 사람이 보유하는 '능력'을 바탕으로 '결과'를 남기기 위해 취한 '행동'을 지칭하는 것으로, 이 행동을 인사 평가나 인재 육성에 활용하기 위해 우수한 업적을 올리는 사람의 행동 특성을 규정한 것을 말함

- JTB의 신인사평가 제도의 핵심은 월급을 기본급과 역할 성과급, 제수당 등으로 구분하여 기본급의 증가를 35세까지로 고정시키고, 이후는 업적과 행동 특성의 달성도에 따라 차등을 두는 것임
  - · 업적과 행동에 대한 1년 간의 달성도를 상사가 평가하여 백점 만점으로 점수를 매기고 이에 따라 지급액을 결정함
  - · 행동 평가는 사전에 각 사원에게 행동 모델을 부여하여 평가하는데, 동사는 각 직군별로 모델이 되는 행동을 결정하기 위해 1년여간 우수 사원의 행동 특성을 청취, 관찰함
  - · 그리고, 전사원을 3가지의 직군으로 구분하고 직군별로 역할 성과급의 지급액 범위를 설정함

- 동사는 또, 사원의 의욕 저하를 막기 위해 성과급의 하락률 제한을 두는 등 세심한 배려를 함
  - · 역할 성과급의 하락률은 최대 25%로 제한하여 사원의 사기가 떨어지는 것을 방지하고, 평가 점수를 산출할 때도 낮은 직급에 대해서는 업적 평가보다 행동 평가의 비중을 높임
  - · 낮은 직급 사원들이 능력 향상에 힘을 기울이도록 유도하기 위함임

1) 日經産業新聞(2001년 9월21일자)

□ 종신고용 붕괴 후의 과제[2)]

- **최근 전기·전자 관련 대기업의 대규모 인력 조정으로 일본의 종신고용 신화는 붕괴되었으며, 향후 新고용·인사제도에 대한 과제가 남아 있음**
  - 인력 구조조정으로는 남아 있는 직원의 사기 저하를 초래할 수 있으며, 장기적으로 볼 때, 기업 경쟁력 재생에도 부정적인 영향을 미칠 수 있음
  - 이에 따라, 히타치나 도시바 등에서는 '1회사 1인사제도'의 틀에서 탈피해서 사업부별 특성에 따른 차별적 임금·인센티브 제도를 운영할 계획임
  - 하지만, 사내 컴퍼니별로 실시될 차별적인 고용·인사제도는 단일 기업과 제도가 가질 수 있는 일체감이나 균형감의 장점을 훼손시킬 우려도 있음

- **따라서, 기업에서는 사업부별 부문 단위 성과주의를 운영하기에 앞서 최소한의 필수 시책을 준비해야 함**
  - 사원들의 배치는 개인별 의사, 적성, 실력 등을 고려해야 하며, 이동 배치가 불가능할 경우에는 충분히 납득할 수 있도록 설명해주어야 함
  - 한편, 사내 공모제도나 자기신고제도 등을 통해서 사원들의 자주성을 존중해 주어야 하며 사내 노동시장의 투명화를 이루어야 함

□ 건기(建機)시장 위축에 따른 3단계 대응[3)]

- **공공투자 및 민간설비투자 감소는 건기시장 축소를 가져왔으며, 코마츠나 히타치건기 등 대규모 건기 제조업체들의 긴축경영을 유도하고 있음**
  - 히타치건기(日立建機)는 시장 위축에 따른 1단계 대응 방안으로 매출 증대에 따른 시장 점유율 확대에서 고정비 감소에 따른 수익성 위주의 경영으로 전환할 예정임
  - 2단계로는 신제품 개발 및 판매보다는 렌탈이나 A/S 서비스 등의 사업분야에 진출할 것이며, 3단계에서는 중장기적으로 시장의 확대가 기대되는 미국과 중국시장으로 공격적인 수출을 시도할 계획임

(임종욱 : frontier@hri.co.kr ☎ 3669-4065)

2) 日本經濟新聞(2001년 9월 16일자)
3) 日經産業新聞(2001년 9월 13일자)