

III. 經營 政策 課題

1. 日本의 人事 制度

- (原因) 終身 雇用制와 年功 序列制로 상징되는 「日本의 人事 制度」는 低成長期를 맞이한 오늘날 많은 문제점을 드러내고 있어서 완전한 수정이 불가피해짐
- (制度 改善 目的 및 方向) 日本 企業들은 企業의 競爭力을 제고시키기 위하여 社員의 採用, 評價, 報償 등 人事 管理 全般에 걸쳐 새로운 變身을 시도하고 있음
- (制度 改善 內容) 人事 制度의 改善 內容은 크게 雇用 形態의 多樣化와 成果 中心의 評價 및 報償으로 요약될 수 있음
- (示唆點) 人事 制度를 새로히 導入하거나 改善하기 위해서는 企業의 經營 理念과 風土 등이 고려되어야만 企業의 競爭力과 社員의 成就 意慾이 統合的으로 向上될 것임

「일본적 인사 제도」는 저성장기를 맞이한 요즈음에, 많은 문제점을 드러내고 있어 완전한 수정이 불가피해짐

○ 日本의 人事 制度의 崩壞 原因

- 終身 雇用制와 年功 序列制로 상징되는 일본적 인사 제도는 고도 성장기를 거치며 나름대로 많은 기여를 해온 것이 사실이지만 저성장기를 맞이한 오늘날에는 많은 문제점을 드러내고 있음
 - 日本의 人事 制度란 年功 序列制, 終身 雇用制 및 企業內 福利 厚生制 등을 일컫는 말로 일본의 고도 성장을 실현시킨 원동력으로 평가됨
 - 그러나 종신 고용제와 연공 서열제는 企業의 成長이 둔화된 오늘날에 人員 構成의 高齡化와 靑壯年層 社員의 자리(POST) 不足 등 많은 문제점을 노출시키고 있어, 이들 제도의 완전한 수정이 불가피해짐

○ 人事 制度의 改善 方向

- 일본경영자단체연맹(日經連)은 전통적인 企業 經營의 地주인 종신 고용제와 연공 서열제를 대폭 축소하는 것을 골자로 하는 經營 刷新案을 업계에 내놓았음

기업의 경쟁력 제고를 위해 일본 기업들은 인사 관리 전반에 걸쳐 새로운 변신을 도모하고 있음

최근의 많은 일본 기업들은 우수한 인재를 채용하기 위하여 채용 방식과 채용 시기 등을 기업의 전략과 여건에 따라 달리 설정하고 있음

· 「新時代の 日本的 經營」이라는 제목이 붙은 이 제안의 주된 내용은 종신 고용제 적용 대상을 幹部로만 한정하고 지금까지의 연공 시열제와는 정반대로 賃金を 깎거나 賞與金を 더주는 降給制와 成果給制의 도입 등임

- 일본 기업들도 경제 성장의 둔화, 아시아 각국의 경제 발전 등 변화된 환경 속에서 기업의 경쟁력을 제고시키기 위해 사원의 채용에서 부터 평가와 보상에 이르기까지 인사 관리 전반에 걸쳐 새로운 변혁을 시도하고 있음

○ 雇用 形態의 多樣化

- 얼마 전까지 대부분의 일본 대기업들은 매년 4월 대졸 신입자를 一括 採用 하였으나, 최근에는 여러 대기업들이 우수한 인재, 개성있는 인재를 채용하기 위해 채용 자격을 就業 再修生과 外國人까지 확대하고 있음

- 채용 시기도 隨時 採用, 半期 採用 등으로 다양화하고 있으며 選拔 方式도 기업의 전략과 여건에 따라 달리 설정하고 있음

· (사례) 소니, 도요타 등은 出身校를 묻지않고 사원을 선발하고 있으며, 베넷씨는 우수한 인재를 확보하기 위해 일단 한번 退職한 자라 하더라도 한번 더 入社 機會를 주고 있음

- 기업들은 經營 合理化의 一環으로 國內 雇用을 줄이거나 時間制 嚮託 社員의 雇用을 확대하고 있음

· (사례) 일본항공(JAL)은 금년 말까지 국내선 스튜어디스 1,400 명중 800 명을 시간제 축탁 사원으로 전환할 방침이며, 미쓰비시전기는 국내 고용을 줄이는 대신 인건비가 싼 동남아 지역으로 공장을 이전하고 있음

○ 成果 中心의 評價 및 報償

- 기업들은 사원의 근로 의욕과 생산성 향상을 위하여 성과 중심의 裁量 勞動 制度和 目標 管理 制度를 도입

기업의 경영 성과와 사원의 근로 의욕 향상을 위해 많은 기업들이 成果 중심의 裁量 勞働制, 目標 管理制 및 연봉제 등을 도입하고 있음

하고 있음

- 裁量 勞働 制度는 연구 개발, 편집 업무 등과 같이 업무의 성격이 관리자의 직접적인 지휘 감독을 요하지 않는 직종에만 적용되며, 일정 기준의 성과 달성 여부로 노동 시간을 인정하는 제도임
- 目標 管理 制度는 사원 개개인이 스스로 설정한 年間 目標(또는 分期 目標)의 달성 정도를 평가하는 인사 제도로 목표의 내용이나 수준은 상급자와 면접을 한 후 결정하며 결과는 상여와 승급 등에 반영함
- (사례) 도시바, 스미토모시멘트 등 많은 기업이 재량 노동제도 및 목표 관리제도를 이미 도입하여 실시하고 있음
- 임금은 年功給 비중을 낮추는 대신 능력급이나 직책급 부분을 강화하거나, 年俸制를 도입하는 기업이 늘어나고 있음. 이는 年功 序列制 하에서 저하하기 쉬운 사원의 성취 동기를 증대시키고 기업의 경영 능률을 향상시키기 위해 실시함
- (사례) 혼다, 후지쓰, 마쓰시다 등이 능력급을 확대하거나 연봉제를 도입하고 있음

인사 제도는 기업의 經營 理念과 風土 등을 考慮하여 설정하거나 개선해야 함

○ 示唆點

- 많은 우리 나라 기업들이 급변하는 경영 환경에 대응하기 위해 일본에서 시행되고 있는 각종 새로운 인사 제도의 연구와 도입을 활발하게 추진하고 있으나, 人事 制度의 設定 및 改善은 企業의 經營 理念과 風土 등이 고려되어야만 기업의 경쟁력과 사원의 성취 의욕이 통합적으로 향상될 것임
- 특히, 목표 관리 제도와 연봉제 등을 도입하기 위해서는 사원 개개인이 담당해야 할 업무의 범위 및 난이도를 명확히 하여야 함

(하 종 철)