

최근 도요타의 인사임금제도 혁신과 시사점

2022. 3.

※ 동 보고서의 내용은 일본 「노정시보」 특집(2020.3.), 「동양경제온라인(2020.10.)」 및 「경총, 임금·HR연구 2022 상반기호(2022.3.)」 등의 자료를 참고하여 작성한 것으로, 현지 전문가(닛세이기초연구소 김명중 주임연구원)의 감수를 거쳤음을 밝힘. (참고자료 : 노정시보 제3989호 pp.12-29, 제3990호 pp.70-83.; 동양경제온라인 2020.10.25.; 경총 「임금·HR연구」 2022 상반기호 pp.112-136.)

◀ 목 차 ▶

< 요약 >

I. 도요타 인사·임금제도 개편 배경 / 1

II. 도요타 인사·임금제도 개편 주요내용 / 4

1. 관리직 부문 / 4
2. 일반 사무직 부문 / 11
3. 전(全)직원 대상 성과중심 보상체계 확대 / 14
4. 노사 소통 강화 및 일하는 방식 개선 병행 / 16

III. 시사점 / 18

< 요약 >

□ 이하 내용은 日 「노정시보」에 게재된 특집(제3989호, 제3990호) 등을 참고하여 작성한 것으로 현지 전문가(닛세이기초연구소 김명중 주임연구원) 감수를 거침.

① 일본 글로벌 자동차기업 도요타는 빠르게 변화하는 산업환경에 대응하여 경쟁력을 제고하기 위해 23년여 만에 대대적인 인사·임금제도 개편 시행

- 도요타의 新인사임금제도는 ▲성과중심 평가·보상 확대, ▲협력을 중시하는 평가 지표 신설, ▲직급 통합을 통한 빠른 의사결정 구조 확립, ▲연령·근속과 무관한 인력의 유연한 배치·승격 등이 특징
- 이번 제도 개편은 성과 책임이 큰 ‘관리직’ 구성원부터 도입하여 기능직을 제외한 ‘일반 사무직’, 이후 생산현장의 ‘기능직’까지 단계적으로 확대 적용

② [관리직(과장급 이상) 연공에 따른 정기승급 폐지, 성과중심 체계로 일원화(2019년~)]

- 조직 통합으로 부서 개수 10% 내외 감소, 관리직 인력규모도 대폭 축소
- 기존 5단계로 세분화되어 있던 임원과 중간관리자 자격을 ‘간부직’으로 대통합
⇒ 자격(직급)통합으로 인재 조기발탁 및 순환이 가능해지고, 빠른 의사결정 도모
* 개편 이후 40세 부장, 고졸 출신 공장장(임원) 등의 발탁인사 사례 가능
- 연공에 따라 매년 일률적으로 인상되는 고정급과 개인평가에 따라 차등 조정되는 변동급으로 이원화되어 있던 기본임금 결정방식을 평가 결과에 따라 차등적으로 조정하는 방식으로 일원화하고, 상여금의 개인별 업적에 따른 가산 비중을 확대
⇒ 연공서열에 의한 정기승급 폐지, 개인 실적이 좋을수록 더 큰 보상이 가능한 체제 확립
- 기존 평가체계(연1회 자격별 정기고과 + 연2회 업적·가산 고과)를 유지하면서, 회사의 가치관을 이해하고 실천하는 정도인 ‘인간력’을 평가 기준에 도입
⇒ 협력과 긍정적인 영향력, 신뢰도 등을 의미하는 ‘인간력’을 조직이 추구하는 핵심 가치로 강조하며, 평가지표에도 해당 철학을 반영

③ [일반 사무직] 성과중심 보상 강화, 상위직 진출 경로 확대(2020년~)

- 상여금 구성의 기본상여(베이스) 비중을 줄이고 실적에 따른 차등 폭 확대
⇒ 성과에 따른 보상 강화를 위해 변동성 상여금 비중을 종전보다 확대

- 평가 피드백을 강화하고 주임급 이상 인력에 대해 '360도 다면평가(상·하위자, 동료 평가 반영)'를 적용하는 등 평가제도의 공정성과 투명성 제고

⇒ 평가에 대한 공정성과 신뢰성 확보를 통해 성과주의 확산 기반 마련

- 기존 업무직(일반사무·회계)의 승격 제한을 폐지하고, 상위직 진출 경로 개방

⇒ 상위직 진출에 대한 일부 자격·연령 제한을 폐지하여 최적 인력배치 추구

④ 전(全)직원 정기승급 제도 폐지 및 일반 사무직 평가제도 개선(2021년~)

- 2019년 간부직에 우선 적용했던 성과 차등 기본임금 조정방식을 일반 사무직과 현장 기능직에 확대 적용(= 연공에 따른 정기승급 폐지)

- 일반 사무직의 평가등급 체계를 조정하여 상위 평가등급 비중을 늘리고 하위 평가등급 비중은 줄이는 한편, 최하위 등급은 '임금 동결'도 가능하도록 개편

⇒ 열심히 일하는 직원, 더 많은 성과를 창출하는 구성원에게 더 많이 보상하는 체제 지향

⑤ 노사 소통 강화 및 일하는 방식 개선 병행

- 도요타는 3년여에 걸친 전사적 인사·임금제도 개편 과정에서 공청회 등 충분한 의견 청취를 통해 제도를 수정·보완하는 한편, 제도 이행 과정에서 발생할 수 있는 일부 근로자 처우 하락 방지 조치 등 마련

- 인사·임금제도 개편과 함께 일하는 방식 및 복리후생 개선 등 인재육성·개발을 위한 다양한 부문의 개선 활동 병행

⑥ 우리 기업에 주는 시사점

① **성과주의 확대를 통한 경쟁력 향상 도모** : 연공서열형 인사·임금제도가 지닌 동기부여 저해, 조직 역동성 저하 등의 한계를 극복하고 성장동력 마련

② **능력 중심의 인력운용을 통한 효율성 강화** : 나이, 학력, 직종에 상관없이 전문성을 지닌 인재를 발탁하고 배치하여 조직 경쟁력 향상 도모

③ **기업의 지속 가능한 성장을 위한 노사의 비전 공유 및 협력** : 단기적 이익이 아닌 기업의 장기적 성장을 위한 노사의 적극적인 협력과 의지가 반영

I

도요타 인사·임금제도 개편 배경

■ 일본의 글로벌 자동차기업 도요타는 최근 산업환경의 빠른 변화와 경쟁 심화에 대응하고자 전문성을 지닌 '프로인재 육성'과 '신속·유연한 배치', '경영속도 향상' 등을 목표로 인사·임금제도 개편 단행

※ 도요타의 금번 인사·임금제도 개편은 2019년 1월 관리직(과장급 이상 기간직과 간부직)을 시작으로 3년여에 걸쳐 전사적으로 적용·시행

- [2019년] '간부직(차장급 이상)'과 '기간직(과장급)' 대상 제도 개정·시행

- [2020~2021년] 일반 사무직과 생산현장의 기능직 대상 제도 개정·시행

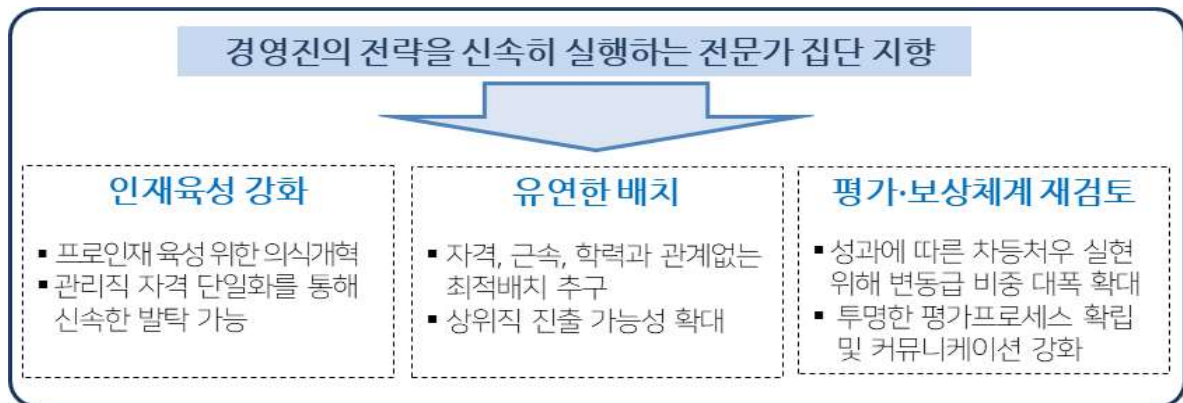
○ 도요타는 최근 자동차산업 환경을 기존 영역의 변화와 새로운 도전이 필요한 "100년에 한 번 있을 대변혁의 시기*"로 인식하고, 그 과정에서 조직 인사제도 혁신을 필수과제로 선정·추진

* 자동차 제조기술 기업의 입지를 넘어 끊임없는 개혁과 새로운 가치 창출을 도모하여 전기차, 자율주행 등 '모빌리티 기업'으로의 전환을 빠른 속도로 추진

○ 이에 도요타는 "전문성이나 강점을 지속 개발하는 프로인재*가 다양한 역할을 수행하면서, 꾸준히 활약할 수 있는 기업"을 슬로건으로 하는 전문성 지향의 신(新)인사제도(Professional Career Development Program 2019) 구축

* 도요타는 프로인재에 대해 "회사가 추구하는 방향을 이해하여 자기 자신과 구성원을 움직이고, 사업 전략을 신속히 실행할 수 있는 인력"으로 정의

〈그림 1〉 도요타 신(新)인사·임금제도 개편 목적과 방향



자료 : 일본 노정시보 제3989호·제3990호 (이하, <그림> 또는 <표>에 자료가 명시되지 않은 경우 동일한 출처에 해당)

○ 도요타는 금번 인사·임금제도 개편이 1996년 기간직(과장급) 이상의 인사·임금 제도를 정비했던 「챌린지 프로그램」 도입 이후 23년여만의 대대적 쇄신에 해당한다고 설명

* ‘챌린지 프로그램’은 기존 도요타의 인사제도 운영의 핵심 플랫폼으로 기능

〈표 1〉 도요타 인사임금제도 개편 연혁

연도	핵심테마	주요 내용
1989	조직 플랫폼화, 전사원층 대상 인사·임금제도 개정	①피라미드형 조직을 간소화하고, 부·실·그룹으로 구성된 플랫폼 조직으로 재편 ②직능자격·직위체계 개편 ③직능급, 연령급 도입 ④인사고과를 ‘능력 고과’와 목표관리에 근거한 ‘기간 고과’로 이원화
1993	직종에 따른 임금 항목 재편, 직능급 재검토	①사무·기술직 월례급(기본 임금구성) 중 생산수당 폐지, 직능급과 연령급 비중 인상 ②상여금의 직능급 배분 비율을 40%로 인상 ③가점주의 인사고과 추진
1996	철저한 성과주의를 위해 기간직에 새로운 제도 ‘챌린지 프로그램’ 도입	①과장급~부장급(4단계)의 자격계층을 기간직 1~3급으로 개편 ②임금 등급을 신설해 자격등급의 제약 없이 임금이 변동되는 구조로 개정 ③기본임금의 직능급과 상여금의 베이스 부분을 임금 등급별·성적별 테이블 방식으로 결정
1999	사무·기술직 자격제도 및 임금제도 개정(프로 인재 개발 프로그램)	①기존 10단계였던 자격을 업무직, 전문직, 상급 전문직 3단계로 축소 ②임금등급을 7단계로 개편 ③기본임금은 자격별·임금등급별 정액인 ‘직능 기준급’과 누적형 ‘직능 개인급’으로 구성(자격별 상한 설정)
2007	화이트칼라를 대상으로 「직장 플랫폼화 인사·조직 개혁」 실시	①기간직 3급(과장급)의 임금제도를 일부 개정, 평가에 따른 승급액 적립 관리로 변경 ②조직·집단의 역량 향상을 위해 ‘소집단’ 체제 구축 ③‘업무의 전문성과 인재육성 스킬을 겸비한 프로 인재’라는 새로운 경력 모델을 제시하는 ‘마스터(Master) 양성 프로그램’ 정비

■ 도요타의 신(新)인사·임금제도는 성과에 따른 차등보상 확대, 평가제도 개선, 자격등급 조정 등으로 이루어짐.

- 개개인의 전문성과 강점을 지속 개발하는 프로인재 육성에 초점을 맞춰 관리자 급에 적용되는 제도 개선을 우선적으로 추진

〈표 2〉 도요타 새로운 인사제도 개편 개요

① 프로인재 중시 육성·평가·활용

- 고객, 회사, 자동차산업 관점에서 '스킬맵' 정비
- 나이·학력·연차에 관계없이 전문성·능력을 기준으로 승격 판단
- 조직 통합을 통해 관리직(5단계→1단계) 축소

② 자격·나이·근속연수·학력에 얽매이지 않는 유연한 배치

- 자격을 대통합하여 유연한 역할 부여
- 상급 촉탁직 확대

③ 전문성·강점을 살린 이동에 의한 최적 배치

- 개인의 전문성·강점을 살린 신속한 이동 조정, 최적 배치의 실현
- 경력 어드바이저 도입, 개인연구 경력 형성 지원

④ 프로인재 육성, 유연한 배치를 지원하는 평가 및 보상 체계

- 전반적인 보상과 평가 개념의 재검토
- 성과에 따른 차등적 보상 확대
- '미션 스테이트먼트 면담' 재편 등 평가 피드백 강화

- 이하에서는 2019년 도요타 관리직을 대상으로 우선 적용되어 2020년 일반 사무직*(기능직 제외), 이후 전 사원층(2021년)에 확대·시행된 주요 인사·임금 제도의 개편 내용과 시사점을 살펴보고자 함.

* 일반 사무직 인사임금제도 개정 작업은 2019년 하반기(상여금 성과 비중 확대)와 2020년 4월(인사제도 개선) 두 차례에 걸쳐 진행되었으나, 2020년으로 기재

※ 동 보고서는 일본 현지 매체(노동시보 2020.3. 제3989호 pp.12-29, 제3990호 pp.70-83.; 동양경제온라인 2020.10.25.)와 경총 「임금HR연구」 2022 상반기호(2022.3.) 등을 참고하여 작성되었으며, 전문가(닛세이기초연구소 김명중 주임연구원)의 내용 감수를 거침.

Ⅱ 도요타 인사·임금제도 개편 주요내용

1 관리직 부문 (2019년~)

① 관리직 자격 통합

■ 임원 및 중간관리자를 '간부직'으로 대통합

- (조직 개편과 관리직 축소) 조직 통합을 통해 '부' 조직(239→220부) 및 '실' 조직(688→609실)을 10% 내외 축소, 이에 따라 관리직 인력규모도 대폭 감소
 - 조직과 관리인력 축소를 통해 관리자 1인에 의한 '결재권'을 강화하기 보다는 해당 전문영역의 프로인재에게 권한을 이양하여 신속한 의사결정과 실행이 가능한 체제를 정비함이 목표
- (직급단계 축소) 기존 상무 임원·상무 이사·이사·기간직 1급(부장급, 약 430명)·기간직 2급(차장급·실장급, 약 1,600명) 등 5단계로 나뉘어 있던 2,300여명의 관리자층 인원을 신제도에서는 '간부직' 단일직급(자격)으로 통합
 - ※ 기존 체제에서 기간직 3급 자격만 '기간직'으로 남기고 상위직급 통합(표3 참조)

〈표 3〉 개편 전후 관리직 직급(자격) 및 직위체계 비교

구(舊) 제도		⇒	신(新) 제도	
자격	직위		자격	직위
상무 임원	본부장·부분부장	간부직	간부직	본부장·부분부장
상무 이사	영역장·공장장			펠로우·영역장
이사	부공장장			공장장·부공장장
기간직 1급	수석엔지니어·주사			수석엔지니어·
기간직 2급	부장·차장			주사·기범(技範)
기범급	실장·GM			부장·차장
기간직 3급	실장·과장·GM·주간	기간직	간부직	실장·GM 등
			기간직	부실장·과장·GM·주간

- 관리직 직급(자격)통합으로 조기 발탁과 유연한 포지션 교체를 가능하게 하여, 조직에 건전한 긴장감을 형성하고 최적의 의사결정 기대

<참고> 도요타의 「간부직」, 「기간직」 정의

- ▶ 【간부직】 경영자의 경영방침을 이해하고, 새로운 상황 하에서 스스로 결정을 내려 구성원의 변혁을 이끄는 「담당 영역의 책임자」
- ▶ 【기간직】 직장·현장을 숙지하고 경영의 방향성을 이해하며, 기대되는 성과 실현을 위해 구성원을 이끄는 「직장 제일선의 책임자」

- (파견 및 인재교류 활성화) 2019년 1월 조직변경·자격통합으로 집행임원은 기존 55명에서 23명으로 감축, 집행임원 이상 계층도 대폭 축소하여 경영자와 현장 사이의 계층을 줄여 실행력을 강화하고 속도 향상을 추구하는 체제 구축

■ 나이·학력·직종 및 근속연수에 제한 없는 이동 및 승격

- 기존에는 관리직 자격에 맞는 직위(ex. 기간직 2급=차장·실장급)에 대한 기준이 있었기 때문에 발탁승진이 어려웠지만, 간부직 직급(자격)통합으로 제한 없는 직위 부여가 가능해짐(ex. 간부직 승격과 동시에 부장 직위 부여 가능).
 - ※ 개편 결과, 종전에는 부장이 된 사람 중 가장 젊은 연령이 45세 전후(舊기간직 1급 중 최연소자)였으나, 개정 이후 40세 전후로 대폭 낮아짐.
- 특히 회사의 노하우가 적은 신기술 분야에서 발탁 승진과 배치 등을 적극 활용하여 현장과제에 대한 신속한 대응 추구
- 금번 인사제도 개편의 핵심은 “근속연수·학력 등과 무관한 승격”임을 명확히 한 결과, 고졸·고등전문학교졸 사원이 공장장급 관리자로 승격이 가능해짐.
 - ※ 기능직 라인 작업자에서 승격한 인력이 임원(공장장) 자리에 오르는 것도 가능

② 관리직 임금체계 개편

■ 구(舊) 관리직 임금체계 개요

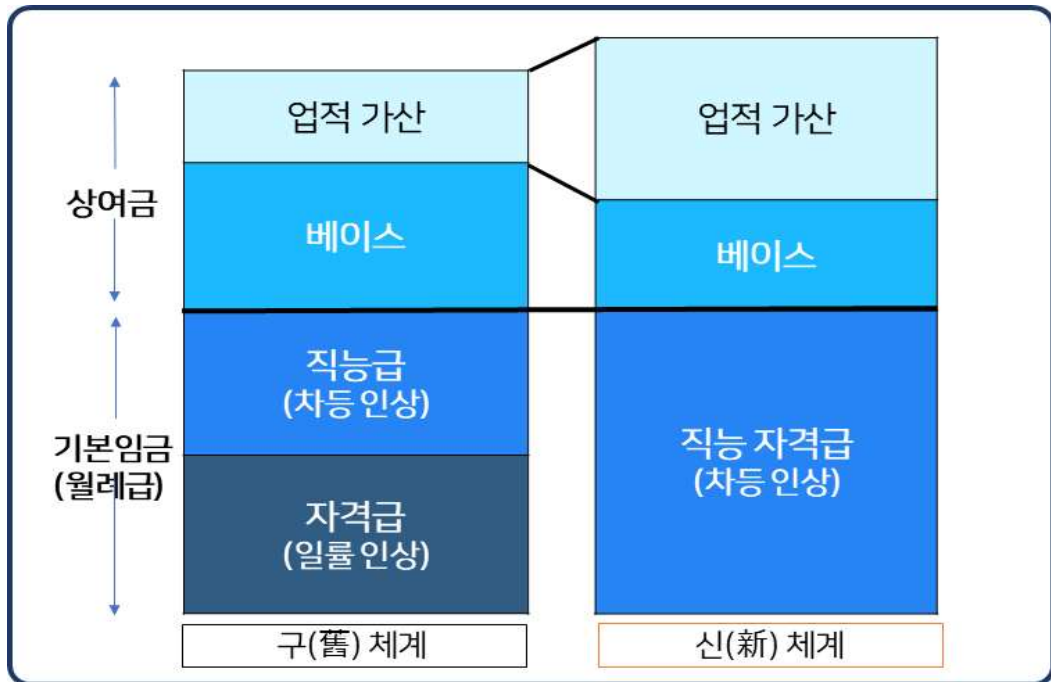
- 기존 관리직의 임금은 '월례급(이하, 기본임금)*'과 '상여금'으로 구성
 - * 매월 정기적으로 지급되는 임금
 - (기본임금) 자격등급별 정액으로 지급되는 '자격급(고정급)'과 각 자격별 직능고과(평가)를 기반으로 산출되는 '직능급(변동급)'의 2개 항목으로 운영
 - ※ 기본임금 가운데 고과에 의해 변동되는 직능급의 경우 자격과 임금등급을 고려한 평가등급별 테이블 방식에 따라 결정
 - (상여금) 직능고과 평가등급별 테이블에 따라 기본 상여금액(베이스)이 결정되고, 상사 재량을 반영한 업적가산 고과를 더하는 구조로 설계

■ 신(新) 관리직 임금체계 주요내용

- (기본임금) 간부직·기간직 모두 기존 2개 항목(고정급+변동급)으로 구성되어 있던 기본임금을 평가에 따라 차등 조정되는 '직능 자격급'으로 일원화하고 일률적 정기승급 폐지
 - ▶ 【간부직】 직능고과에 따라 기본임금이 변동하는 테이블 방식
 - ▶ 【기간직】 직능고과에 따라 승급액이 변동하는 누적 방식으로 변경
 - 자격(연공서열)에 따라 매년 일률적으로 지급되던 자격급을 폐지하고, 기본 임금 전체를 직능고과(평가) 결과에 따라 변동하는 구조로 전환
 - 테이블에 따른 임금등급 구분을 폐지하여 자격별 근속연수에 영향을 받지 않고, 개인 평가에 따라 임금이 차등적으로 인상
- (상여금) 직능고과(매년 3월) 결과를 반영해 자격별로 결정되는 상여금의 '베이스' 항목을 축소하고, 연 2회(4월·10월) 별도 업적평가에 따른 가산액 비중 대폭 확대

- 이에 따라 평가에 연동되는 임금 변동분이 이전보다 커져, 직위가 낮아도 성과가 높을 경우 더 많은 보상이 가능한 구조로 개편
- ※ 기존에는 기본임금·상여금 모두 자격에 따라 일률적인 인상분이 결정되고 직능고과·업적가산 고과에 의해 변동성 보상이 더해지는 구조였으나, 개편 이후 연공서열과 무관한 평가에 따른 차등보상 비중이 대폭 확대됨.

〈그림 2〉 도요타 관리자층 임금체계 개편 주요내용



③ 관리직 평가제도 개편

- 기존 평가제도의 기본체계를 유지하되, 평가의 투명성과 개방성을 높이고 피드백과 보상의 연계기능 강화

〈관리직 신(新) 평가제도 주요내용〉

- ① 평가 기준을 재검토하여 각 자격에 요구되는 기대치를 명확화
- ② 개방적이고 투명성 높은 평가 프로세스 운용
- ③ 평가 결과를 강점과 개선 요구사항 관점에서 본인에게 적절하게 피드백
- ④ 개개인의 성과에 따라 차등적인 보상(직능고과, 업적가산 고과)으로 반영

- (기본체계) 도요타 관리직 평가제도는 기본임금의 조정 및 상여금 베이스 결정에 반영되는 자격별 '직능고과'와 상여금 가점액에 반영되는 개인별 '업적가산고과'의 두 가지로 구성, 자격체계 개편 후에도 기본 구성은 그대로 유지
 - 매년 1회(3월) 실시하는 직능고과는 자격별 개인 능력과 성과를 확인하고, 평가자들이 평가 결과를 공유·조정하여 기본임금에 반영
 - 한편, 연 2회(4월·10월) 실시하는 '업적가산 고과'는 상급자와 하급자가 사전에 합의하여 설정한 목표의 달성 정도를 평가하여 상여금 변동분에 반영됨.

- (평가 테이블 통합) 직능고과와 업적가산 고과 모두 기존에는 기간직 1~2급, 기범급에 대해 자격별로 테이블을 구분했으나, 자격통합에 따라 간부직 테이블로 일원화
 - 이를 통해 평가자의 재량과 상여금 가점 폭이 확대되었고, 간부직(차.부장~임원급)이라도 최하위 평가(D)를 받을 경우, 가점이 적용되지 않아 기간직(과장급)보다 낮은 연봉도 가능해짐.

〈표 4〉 직능고과 테이블의 재검토

기존제도		⇒	신제도		
자 격	고과		자 격	고과	평 가
기간직 1 급	S	⇒	간부직	SS	아주 높은 능력을 발휘한 인재
	A			S	높은 능력을 발휘한 인재
	B1			A	
	B2			B	평균적인 능력을 발휘한 인재
S	C				
기간직 2 급	A		D	더 높은 수준의 능력을 발휘해야 할 인재	
	B1		기간직	S	아주 높은 능력을 발휘한 인재
	B2			A	높은 능력을 발휘한 인재
	S			B	평균적인 능력을 발휘한 인재
A	C			더 높은 수준의 능력을 발휘해야 할 인재	
기범급	B1	⇒	기간직	S	아주 높은 능력을 발휘한 인재
	B2			A	높은 능력을 발휘한 인재
	S			B	평균적인 능력을 발휘한 인재
	A			C	더 높은 수준의 능력을 발휘해야 할 인재

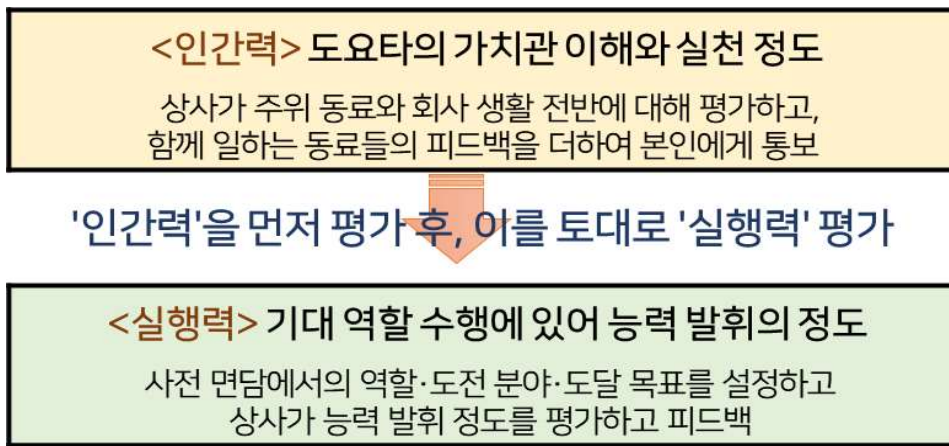
〈주〉 기본적으로 간부직은 SS~D등급, 기간직은 S~C등급 범위에서 평가를 시행하나, 예외적으로 그보다 낮은 등급(간부직 E등급, 기간직 D, E등급)도 가능

○ (평가기준 재편) 상여금 변동분(가산액) 책정에 반영되는 업적평가의 핵심지표로 회사의 가치관을 이해하고 실천하는 정도를 의미하는 '인간력*'과 기대역할을 실행하는 능력 수준을 의미하는 '실행력'을 평가

- '인간력'을 전제로 하고, 여기에 더해 '실행력' 평가

* 인간력 항목은 회사가 중요하게 생각하는 인재상의 개념인 동료들과의 긍정적인 협력관계, 선한 영향력, 신뢰도 등을 고과에 반영하려는 시도

〈표 5〉 평가기준 개편의 핵심요소



○ (직책 레벨 도입) 직능고과시 실행력 평가에 있어 담당 업무의 수준에 대해 고과자·피고과자 간에 동일한 인식 기준을 갖기 위해 '직책 레벨' 설정

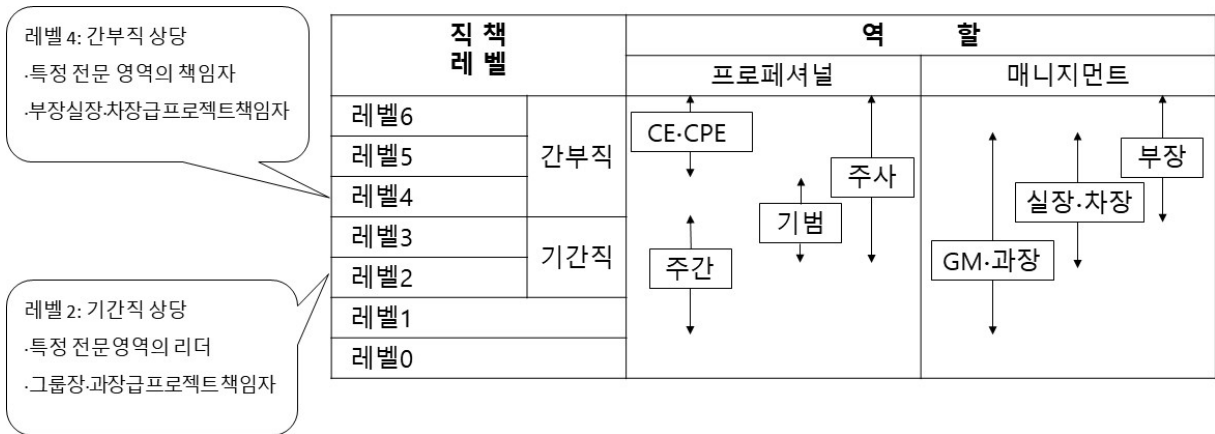
- 개개인의 직책(역할, 도전 주제, 도달 목표)을 △난이도(혁신, 중장기, 속도)와 △범위(영향, 절충, 공헌)의 2축의 6가지 항목으로 평가, 각 항목을 0~3점 범위에서 점수화하고 이를 다시 7단계 직책레벨로 구분

- 같은 자격을 지닌 직원들이라도 직위와 역할 등에 따라 직책레벨이 달라지며, 해당 직책레벨을 기준으로 능력 발휘 정도를 평가

※ 예를 들어 같은 부장 직위라도 정상업무를 안정적으로 수행할 경우와 혁신적인 신규 업무를 수행하는 경우 직책의 크기가 다르게 설정. 이러한 차이를 명확히 설정하고 당기목표가 평균수준에 부합 또는 상회·하회하는지를 상급자와 하급자 간에 공유하고, 기말의 직능고과에서도 직책을 고려하여 성과를 평가

〈표 6〉 개인 직책 수준을 2축·6항목으로 평가

축	평가항목	상세 내용
난이도	혁신	창의성을 발휘할 필요성이 있는 업무
	중장기	요구되는 대책의 중장기성, 경쟁력 향상에 대한 영향력
	속도	필요한 실행 속도
범위	영향	영향력이 미치는 범위
	절충	직책에 해당하는 인원 수, 조직 수, 이해관계의 복잡함 등 고려
	공헌	회사·상위조직에 대한 공헌도



- 통상 기간직의 경우 레벨 2~3 수준, 간부직은 레벨 4~5수준을 평균으로 설정하여 평가시 해당 레벨에 상응하는 성과를 도출했는지를 판단하고, 이를 평가자와 피평가자가 공유함.

○ (평가 투명성 제고를 위한 커뮤니케이션 강화) 도요타는 1996년부터 역할 부여·평가·피드백까지의 커뮤니케이션 강화를 목적으로 연중 1회(4월)의 '미션 스테이트먼트(Mission Statement) 면담'을 실시해 왔으며, 금번 개정을 통해 면담 횟수를 연간 3회(4월, 10월, 1월)로 확대

※ 미션 스테이트먼트 면담은 도요타 전사원에게 공통적으로 적용되는 제도

- 회사의 핵심 평가 프로세스라 할 수 있는 미션 스테이트먼트 면담은 당해 연도 4월 직책 레벨 설정을 시작으로 10월 중간면담, 다음 해 1월 최종 면담의 방식으로 진행되며, 해당 과정에서 피평가자에 대한 조직 내 이해관계자들의 의견을 공유하고 개선방안을 모색함.

〈표 7〉 도요타의 미션 스테이트먼트(MS) 면담 및 평가 프로세스

당해 연도 4월 <MS면담>	<ul style="list-style-type: none"> • 전년도 고과에 대한 피드백(인간력, 실행력의 시점에서 사실에 근거해 개선점 확인) • 도전적 과업 달성 상황(전년도 10월~3월) 확인 → 하계 업적가산 고과(상여금)에 반영 • 당해 연도의 역할, 도전적 과업, 도달목표(직책 레벨) 합의
당해 연도 10월 <MS면담>	<ul style="list-style-type: none"> • 도전적 과업 달성 상황(당해연도 4월~9월) 확인 → 동계 업적가산 고과(상여금)에 반영 • 기간 중의 역할 변경을 포함해 직책 레벨을 수정하고 피면담자와 조정
다음 해 1월 <MS면담>	<ul style="list-style-type: none"> • 인간력에 대한 주변 동료의 의견 확인 후 피드백 • 당해 연도 직책에 대한 능력발휘 정도를 확인 후 피드백 → 직능고과(월 기본임금)에 반영
다음 해 3월 <정기 평가>	<ul style="list-style-type: none"> • 직능고과 : 당해연도의 능력 발휘 결과, 직책 레벨과 그에 맞는 역량 발휘 정도를 포함해 직능고과 조정 • 직책 레벨 조정 : 차년도에 대한 기대수준 반영 * 1월 정기 이동을 포함해 다음 해의 직책 레벨(역할 크기)에 대한 안을 작성하여 본부 및 분야별로 평가 가이드라인 공개, 가이드라인에 근거한 레벨 평가 실시로 타당성, 투명성 확보
다다음 해 1월 <정기인사>	<ul style="list-style-type: none"> • 정기직제 이동(승격과 배치)

2 일반 사무직 부문(2020년~)

■ 기능직을 제외한 일반 사무직(화이트칼라) 대상 제도 개편

- 도요타의 일반 사원층은 ① 생산현장에 근무하는 “기능직”, ② 사무직과 기술직을 아우르는 “사무·기술직”, ③ 정형화되고 고정적인 업무를 담당하는 “업무직”으로 구분, 이 중 일반 사무직에 해당하는 “사무·기술직과 업무직”에 대한 인사·임금제도 재검토

※ 일반 사원층 가운데 현장 기능직은 제도 개편에서 제외

- 일반 사무직을 대상으로 한 제도 개편은 “열심히 근무하고 싶은 인재, 도전하고 싶은 인재에게 더 많은 기회 제공”을 목표로 설정

※ 일반 사무직 대상 新제도 주요내용

- ① 열심히 근무하는 자에게 보답하는 평가 및 처우
- ② 현장 중심의 인재 육성
- ③ 스스로 배우고 가르치는 학습
- ④ 높은 의욕을 가진 업무직의 활용범위 확대

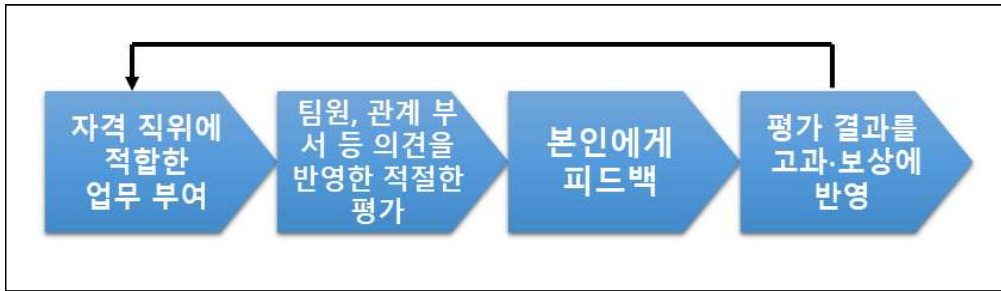
① 평가·보상 제도 개선

- (임금체계) 기본임금은 기존 방식을 유지하되, 상여금의 성과차등 비중 확대
 - (기본임금) 직능 자격등급에 대응하는 7단계 임금 등급에 따라 정액을 지급하는 '직능 기준급(고정급)'과 누적식으로 관리하는 '직능 개인급(변동급)'의 2가지 기준에 의하는 기존 방식을 유지
 - (상여금) 실적 중심의 보상체계 강화를 위해 자격등급에 따른 기본 상여금(베이스) 비중을 줄이고, 개인 성과에 따른 차등 폭을 크게 확대
 - ※ 日노정시보(2020.3.)에 따르면 상여금의 성과반영 비중 확대의 경우 "사무·기술직"과 "업무직"은 2019년 하반기부터 적용되었으며, 다른 제도 개편에 예외였던 현장 "기능직"도 상여금 구성 개편은 2019년말 함께 적용됨.
- (평가제도) "열심히 일하는 직원에게 보상할 수 있는 평가"를 최우선 과제로 설정, 평가·피드백 시스템 재검토
 - ※ 매년 3월(1회) 직능고과를 실시하여 월 기본임금과 상여금 베이스에 반영
 - (평가 기준) 관리직과 마찬가지로 회사의 가치관을 이해·실천하는 정도를 보는 '인간력'과 역할 수행에 있어 능력·전문성을 발휘하는 정도를 측정하는 '실행력'을 중심으로 평가
 - (평가 프로세스 및 피드백 강화) 일한 만큼 평가·보상하는 구조를 실현하기 위해 평가 및 피드백 절차를 개선하여 평가의 공정성과 투명성 제고
 - 실·부장 이상급 관리직의 최종 평가에 앞서 그룹장이 평가 대상자의 능력발휘 상황을 사전에 점검하고 피드백하는 '2way 커뮤니케이션 면담' 절차를 도입하고, 평가자 훈련 기회를 확대하여 공정한 평가 도모
 - 평가 및 피드백의 프로세스 효과를 측정하기 위해 시행하는 '직장 매니지먼트 설문조사'를 기존 연 1회에서 2회로 확대하고, 관련 부서 동료들의 평

가를 반영한 '360도 피드백*'을 과장급 이상 인력에 적용

* 360도 피드백은 기존 상급자 중심의 단면평가에서 벗어나, 하급자·동료·고객·본인 등 다양한 관점에서 시행하는 다면평가 제도. 도요타는 2020년 기준 주임급 이상 인원 약 1만 명에 대해 360도 피드백을 실시하였으며, 피평가자 1명에 대해 15명 정도의 동료와 업무관계자의 평가를 반영하고 있음.

〈그림 3〉 도요타 일반 사무직 평가피드백 시스템



② 업무직 자격등급 제도 개편

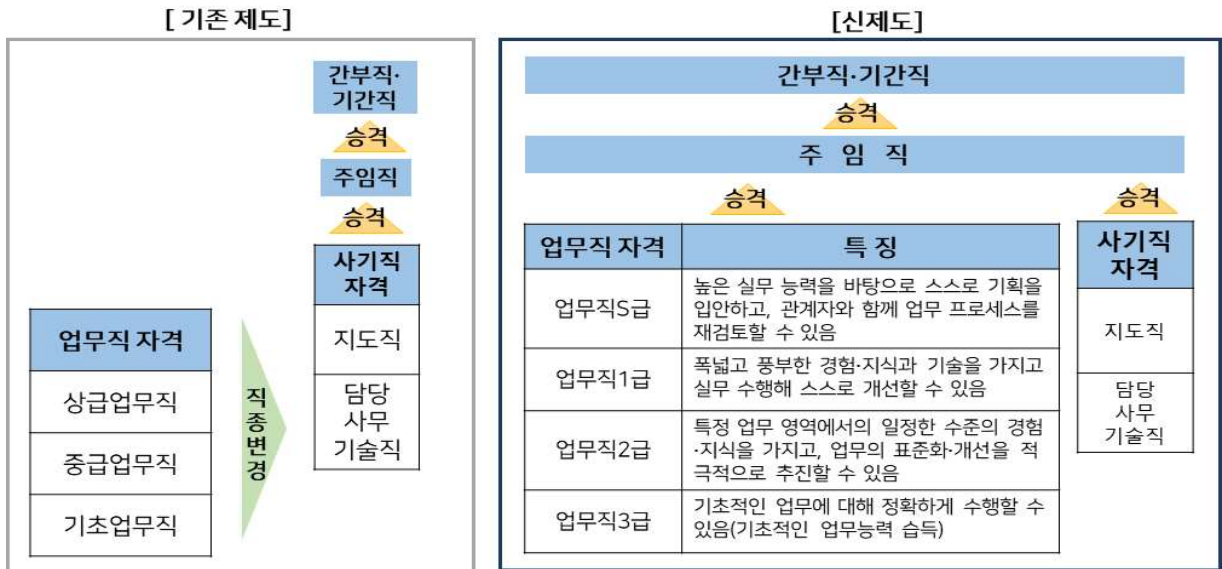
※ 도요타 사무직군 중 '업무직'이란 특정 업무영역의 전문 지식과 기술을 익혀 정형·정상 업무를 수행할 것으로 기대되는 직종(기존에는 관리직 코스 부재)

■ 업무직의 상위 관리직 진출이 가능하도록 자격등급 개선

- (배경) 업무직의 경우 기존 상위자격(상급 업무직) 승격에 나이 제한(41세 이상만 가능)이 있거나, 관리직 직전의 자격등급(주임직)이 부재하여 관리직으로의 진출이 제한되는 등 성장에 한계가 있었음.
 - 업무직 사원이 보다 상위의 자격등급으로 승격하려면 사무·기술직으로의 코스 변경이 필요
- (개편) 기존 업무직 3단계 자격 상위에 "업무직S급"을 신설하여 직종변경을 하지 않고 그대로 주임직 이상의 상위직 진출이 가능한 구조로 변경
 - 나이, 근속연수에 관계 없이 도전의식을 지닌 인력의 활동영역을 확장하고 상위자격으로 승격될 수 있도록 지원

- 전문성을 기반으로 한 직무순환과 연수 기회를 제공하여 의욕적인 인력의 배움과 성장을 지원

〈표 8〉 업무직의 등급제도 개편



3 전(초)직원 대상 성과중심 보상체계 확대(2021년~)

■ 기능직을 포함한 전직원 대상 성과중심 임금체계 확대 도입

○ 2019년 관리직에만 도입했던 평가에 따른 차등형 기본임금 결정방식을 ‘일반 사무직’과 ‘기능직’에 확대 적용함으로써 성과중심 보상 강화

※ 2021년 이전 일반 사무직과 기능직은 상여금의 성과 변동분만 확대했을 뿐, 관리직과 달리 기본임금에 일률적인 정기승급이 잔존해 있었음.

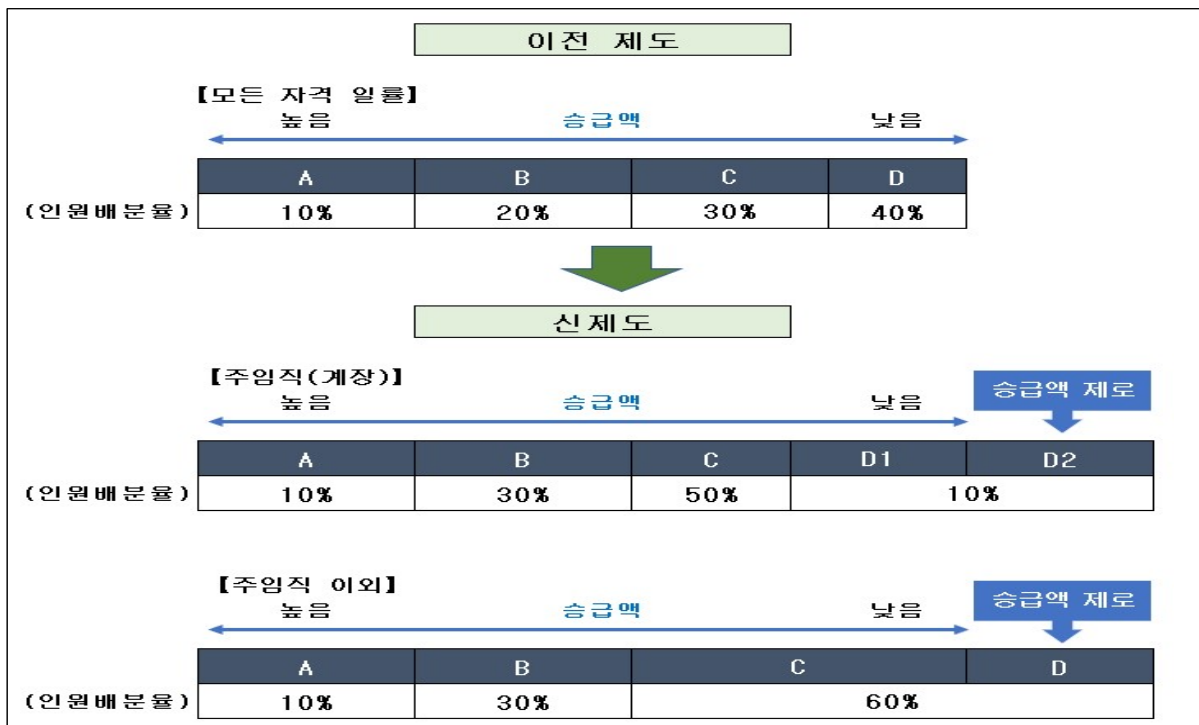
- 연공에 따라 일률적으로 임금을 인상하는 ‘직능 기준급’과 평가 차등형 ‘직능 개인급’으로 이원화되어 있던 기본임금 결정방식을 평가 결과에 따라 차등적으로 조정하는 ‘직능급’으로 일원화하여, 연공에 따른 자동승급분 폐지

※ 단, 기능직은 기존 기본임금 구성이 “직능 기준급+직능 개인급+역할급+생산성 향상수당”으로 일반 사무직과 달라, 개편 이후에는 “직능급+역할급+생산성 향상수당”으로 변경되는 것으로 추정됨.

■ 일반 사무직 평가제도 개선

- 직능고과시 평가등급별 인원 배분을 조정을 통해 조직에 대한 공헌을 적극 반영하고, 성과가 기대에 미치지 못할 경우 그에 맞는 엄격한 평가가 가능한 시스템을 구축하여 성과에 비례하는 유연한 보상의 토대 마련
- ※ 기능직은 금번 평가제도 개선에서 제외

〈표 9〉 일반 사무직 평가등급과 인원 배분을 개편



자료 : 일본 동양경제온라인, 2020.10.25.

- (주임직) 기존 A, B, C, D등급의 4단계로 평가했던 방식을 5단계(D등급을 D1과 D2등급으로 구분)로 개편하고, 등급별 인원 비율*과 승급액 기준**을 조정하여 저성과자에 대한 엄격한 평가·보상이 가능한 구조로 전환
- * 기존 B등급 20%, C등급 30%, D등급 40% 할당을 신제도에서는 B등급 30%, C등급 50%로 늘리고 D등급은 10%로 축소
- ** D등급(D1+D2) 평가를 받는 인원은 전체 인원의 10%로 줄었으나, D1의 승급액을 기존 C등급의 절반 이하로 기존 D등급보다 낮은 수준으로 설정하여 최하위 등급(D2)이 없더라도 최소 10% 인원은 기존 승급액보다 낮은 보상을 받게 됨.
- ※ 주임직의 D2등급은 “기대에 미치지 못하며, 피드백을 해도 개선되지 않는 상태”에 있는 저성과자에 대한 평가를 의미하며, D2에 해당할 경우 승급액 미지급

- (주임직 외(外)) 기존의 4단계 평가 방식은 유지하되, C등급과 D등급의 합계를 60%로 고정하고 D단계 평가시 주임직의 D2와 마찬가지로 승급액이 지급되지 않도록 변경

※ 만약 모든 인원이 C등급을 받게 된다면 승급액을 받지 않는 인원이 없는 경우도 존재할 수 있음.

⇒ 금번 일반 사무직의 평가체계 개편의 핵심은 기존 하위등급(D) 인원 비율은 줄이고 A·B단계에 더 많이 배분함으로써 고성과자에게는 이전보다 높은 보상을 하는 반면, 최하위등급에 대한 승급액 미적용을 신설하여 저성과자에 대한 엄격한 평가·보상이 가능하도록 함.

4 노사 소통 강화 및 일하는 방식 개선 병행

■ 도요타는 인사·임금제도 개편 과정에서 공청회 등 충분한 의견 청취 절차를 거치며 제도를 수정·보완한 한편, 과도기 처우 하락 방지 조치 등 마련

○ 2019년의 인사·임금제도 개편은 2017년 착수하여 2년여의 준비 기간을 거쳐 단계적으로 실행됨. 그 과정에 3차례의 전사 공청회를 통해 방향을 수립하고 임원층, 부장급과 면담 등을 수차례 시행하며 제도를 보완

○ (노사 소통 강화) 회사, 사업소(공장, 본부 등), 직장별로 철저한 노사 커뮤니케이션을 실시하여 방향성 공유

- 월 1회 이상 수백 명이 참가하는 노사 확대 간담회 개최

※ 노사가 그 어느 때보다 적극적으로 의견을 교환해 변혁의 속도를 높여 나가기로 노사 합의(2018 춘계 교섭)하여, 시의적절한 주제 설정과 토론 추진

○ (고령층 처우개선 및 제도 이행기 처우 하락 방지) 인사제도 개편으로 인해 발생할 수 있는 고령층 인력의 동기부여 저하나 처우 하락 문제를 해소하기 위한 방안 마련

- 인사의 유연한 배치로 젊은 층의 발탁승진이 가능해짐에 따라 고령 인력의 동기부여 문제가 대두, 이를 해소하고자 60세 이상 근로자에 대한 처우 개선 조치 시행

※ 도요타는 60세 이후 연간 임금의 50% 수준이 되는 ‘프로페셔널 파트너’와 정년 전의 80% 정도로 일하는 ‘상급 촉탁’을 운영 중이었으나, 높은 전문성을 지닌 상급 촉탁직의 경우 기존에 지급받던 임금과 동일한 수준의 임금을 지급하기로 결정

- 또한 관리직(과장급 이상)의 임금체계 개편 첫 해인 2019년에는 당해연도 직능고과가 하락하지 않는 한 기본임금의 저하가 없도록 함.

- **(평가자 교육 강화)** 기존에는 기간직 3급(과장급) 승격자만을 대상으로 평가자 교육을 실시하였으나, 제도 개편 후(2020년)부터는 2천여명 이상의 그룹장 전원을 교육대상자로 확대하여 평가역량 확충을 위해 노력

※ 평가교육은 평가제도, 평가방식, 평가시 유의점 등을 학습하고, 특히 “평가결과 피드백 롤플레이팅”을 통해 평가 결과를 수용하지 못하는 피평가자에 대한 설득, 대응 커뮤니케이션 방법 등 이수

■ 한편, 도요타는 인사·임금제도 개편과 함께 일하는 방식 및 복리후생 개선 등 인재육성·개발을 위한 다양한 부문의 개선활동 병행

- **(재택근무 확대)** 기존에는 일정 거리(65km) 내에서만 가능했던 재택근무를 2021년 8월부터 전국 어디에서나 가능하도록 변경

※ 코로나19 이후 재택근무제도가 크게 활성화되어, 2021년 5월 기준 도요타시 본사 근무자의 재택근무율은 40~50% 수준(나고야 지역 70%, 도쿄 지역 80%)

- 재택근무가 확대됨에 따라 매달 일률적으로 지급하던 통근수당을 폐지하고, 출근일수에 따라 일별 지급방식으로 개정

- **(여성 관리직 확대)** 2020년 4월~2025년 3월까지 실시할 ‘여성 활약 추진 대책’에 의거하여, 기업내 여성 관리직 비율을 대폭 확대할 방침

- 2014년을 기준으로 여성 관리직을 2025년에 4배, 2030년에는 5배까지 늘릴 계획이며, 신규채용시 사무직의 40% 이상, 기술직의 10% 이상의 여성 채용을 목표로 함.
- (복리후생제도 개선) 선택형 복리후생제도인 ‘카페테리아 플랜’을 실시하며, 정신건강에 대한 관리를 강화하고자 멘탈상담 창구를 설치하고 관리직 연수를 실시하는 등의 방안 마련
 - ※ 2020년 3월 기준, 직원에게 지급한 선택형 복리후생 포인트는 1인당 1개월 기준 약 6,598엔(한화 기준 약 7만원)으로 조사됨.

Ⅲ 시사점

- ① (연공주의 축소를 통한 경쟁력 향상 도모) 연공서열에 따른 일률적인 정기 승급을 폐지하고, 주로 평가에 따라 기본임금과 상여금이 결정되는 체제로 전환 함으로써 성과주의 강화
 - ※ 기존의 근속연수에 따른 일률적인 임금조정 체계를 극복하고 성과평가제를 전면 도입한 것은 장기간 연공중심 임금·평가체계를 고수해 온 도요타에 있어 상당한 변화로 인식
- 먼저 성과 책임이 큰 관리직에 대해 일률적 정기승급을 폐지하고, 평가에 따라 임금이 차등 결정되는 구조로 전환함으로써 성과주의 도입의 기반 마련
- 이후 일반 사무직과 기능직의 기본임금이 아닌 상여금 구성에 개인별 업적에 따른 차등 폭을 확대하여 성과주의 확산 동력 확보
- 2021년에는 전직원에 대한 연공서열형 정기승급을 폐지하고, 평가에 따른 차등형 임금인상 체계를 확대·적용함에 따라 조직내 성과주의 전면화
 - 일반 사무직의 경우 평가등급 체계도 조정하여, 고성과 등급의 비중을 늘리고 저성과 등급 비중은 줄이되, 성과가 기대에 미치지 못할 경우 종전보다 보상이 축소되거나 아예 지급되지 않는 유연한 보상의 토대 마련

② (능력 중심의 인력운용을 통한 효율성 강화) 연공보다는 개인의 능력과 역량에 따라 승격과 이동이 가능하도록 제도를 정비하여, 필요 인력을 적재적소에 배치하고 역량 발휘 지원

- 전문성을 지닌 직원이 나이, 학력, 직종과 무관하게 관리직이나 책임자급으로 원활히 이동할 수 있도록 기존의 자격체계를 통폐합
- 빠른 의사결정을 위해 관리직 수를 대폭 축소하고, 현장 전문가에게 의사결정 권한 위임을 강화
- 사내공모를 위한 FA(Free Agent)제도를 도입하여 특정 분야의 높은 전문성을 지닌 인재를 발탁하여 이동·승진할 수 있도록 함으로써 경쟁력 향상 도모

③ (기업의 지속 가능한 성장을 위한 노사의 비전 공유 및 협력) 최근 도요타의 인사 임금제도 개편은 회사의 당면 과제와 미래 비전에 대한 인식을 노사가 공유하고, 단기이익보다는 기업의 장기적 성장을 위해 협력한 결과로 평가

- 도요타는 최근 전기차, 자율주행차 등의 부상으로 자동차업계가 대변혁기를 맞이했다는 판단하에 과감한 체질 개선을 통한 성장동력 확보 방안 모색
 - 회사는 조직의 성장을 위해 성과에 연동되지 않던 보상과 승진 체제를 과감히 재편하여 동기부여 기능 극대화
 - 노조 역시 전기차 경쟁 구도에서 뒤처져 있는 기업 현실과 협업이 어려운 조직문화 등 변화의 필요성에 공감하며, 인사평가에 따른 임금 차등 인상 정책을 수용하고 일자리 유지와 일하는 방식 개선에 집중하기로 결정
 - ※ 회사는 변화하는 산업환경에 대응하여 재택근무를 포함한 일하는 방식의 개선을 추진할 것을 제안
- 일본을 대표하는 제조 대기업이자, 업계 임금협상을 선도하는 도요타 노사가 회사의 생존과 발전을 위해 제도 개편에 적극 협력한 것은 일본 기업 전반에 영향력을 미칠 수 있는 의미있는 변화로 인식되고 있음.

<끝>.