

붕괴되는 일본식 고용

洪根哲*

‘일본식 경영’의 再考

終身 雇傭, 年功 序列의 경제 합리성을 인구 구성등으로 계산해 보면, 戰後 일관되게 기업에 유리하게 작용해 왔다. 그러나 1991년을 경계로 연공서열 임금 제도는 社員의 능력 이상의 급여 지급으로 기업에게 부담을 가하기 시작했다. 현재 일본은 경제 합리성에 맞는 새로운 고용 제도의 모색이 절실한 시기이다.

한마디로 일본식 경영이라 해도 그중에는 여러 형태가 포함되어 있다. 상호 의존 관계를 중시하는 商慣習은 그 역사가 江戸 시대까지 거슬러 올라가는 반면, 社員들의 생활 비용을 거의 부담하는 복리 후생같은 제도는 제 2차 대전 이전에는 거의 존재하지 않았던 것이다. ‘일본식’이라 하면 마치 장기간 계승되어 와서 전혀 변화의 여지가 없는 것처럼 들린다. 그러나 대부분이 국가 형태의 변화와 제도의 변천 속에서 경제적으로 존재 이유가 있는 경영 수단만이 장기적으로 계승되어 왔다고 보아야 옳을 것이다.

최근 하버드 대학의 케스터 교수등에 의해 “일본 기업의 고통 분담적인 상호 의존 체질

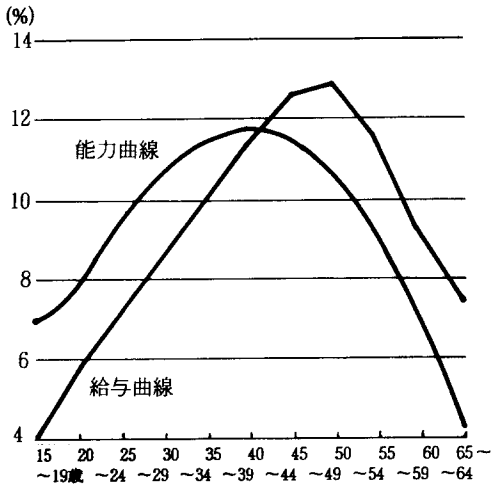
은 기업의 도산 리스크를 줄이고, 결과적으로 일본의 자본 코스트를 낮추는데 도움이 되었다”라는 연구 발표가 있었다. 일본의 낮은 자본 코스트는 정부가 의도적으로 만든 것이 아니라 상호 의존이라는 자연적 위기 회피 메카니즘에 의해 성립된 것이다. 관습인 동시에 경제적 효과가 있는 제도만이 잔존할 수 있는 것이다.

연공 서열 임금의 ‘이론적’ 배경

장년기 이후 늘어나는 생계비 지출이 연공 서열 임금 제도를 유지시켜 온 이론적 배경이다. 이 논리는 인사 제도에도 적용된다. 인사 제도는 무엇보다도 그나라 고유 문화와 연관 지어진다. 그러나 이것도 일정한 경제적 효과가 있어야만 비로서 정착한다는 전제가 필요하다. 일본식 인사 제도라고 불리우는 것이 모든 일본 기업에 공통적으로 적용되는 것이 아니다. 예를 들어 종신 고용, 연공 임금, 사원의 복리 후생 같은 제도가 유지되고 있는 것은 대기업뿐이지, 일본 기업의 3분의 2는 보다 융통성있게 이들 제도를 운영하고 있다. 또한 대기업이라 해도 이들 제도를 社規로서 보장하는 기업은 극히 일부이다.

* 수석연구원, 일본 쓰쿠바대학 경제학 박사, 일본 경제 전공

<그림 1> 일본의 급여 곡선과 능력 곡선



자료: 급여곡선은 92년 경제백서, 능력곡선은 학술연구 및 서구의 급여곡선에서 추정
 주: 양곡선 모두 일생의 합계가 100%가 되도록 조정

<그림 1>에서 보듯이, 일본 기업의 급여 곡선은 50~55세의 정점까지 일직선으로 상승하는 소위 말하는 연공 임금 형태이다. 이런 경향은 화이트 칼라에 특히 두드러진다. 능력 곡선에서 의미하는 능력이란 개발된, 습득된 능력만을 의미하지 잠재적인 능력은 포함되지 않는다. 西歐 諸國는 물론, 아시아 諸國에서도 일본의 이런 독자적 급여 곡선을 설명하기 위해 지금까지 '인센티브 가설', 혹은 '생계비 보장 가설' 등이 주장되어 왔다. 인센티브 가설은 장래의 임금이 노동자의 현재 노동 의욕의 원천이 되고, 장래에 대한 기대가 노동자로 하여금 현재의 지루하고 격렬한 출세 경쟁에 몸과 마음을 다 바치게끔 한다. 따라서 사원의 능력은 향상되고 그와 함께 기업의 실적도 극대화된다는 이론이다. 생계비 보장 가설은 회사 인생의 후반에 있어서 주택 대출금

상환, 자녀의 교육비 등의 지출이 늘어나기 때문에, 이를 보충하기 위해 임금이 늘어난다는 설이다.

정확한 통계 자료 부족으로 단언할 수는 없지만, 현재로서는 연공 임금에 대한 최대의 이론 무장은 장년기 이후의 생계비 지출임에는 틀림없다. 그러나 이들이 어디까지나 '가설'인 이유는 능력 곡선이 <그림 1>에서와 같이 40세 전후하여 절정을 이룬다는 확실한 근거는 없는 것이다. 어쩌면 인간의 능력 곡선은 특히 일본의 경우는 급여 곡선과 같이 55세에서 절정을 이루는지도 모른다. 어느 가설이 맞는가는 차치하고 이 급여 곡선의 경제적 효과를 생각해 보자.

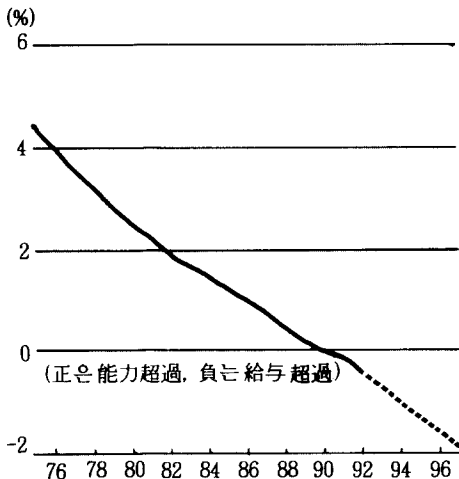
景氣와는 관계없는 能力과 給與의 逆轉

일본식 연공 임금이 일반화된 시점에 관한 객관적 해답은 어렵다. 그러나 勞働省의 임금 실태 조사에 따르면, 1983년의 임금 누진도(40~49세 임금 ÷ 20~24세 임금)는 2.9로 1992년의 2.4보다 급경사를 이루었다. 이점에 미루어 戰後 비교적 빠른 시기에 연공 임금이 정착되었다고 볼 수 있다. 일본의 현재 남자 노동인구의 연령 구성은 기본적으로 40~44세의 계층을 정점으로 한 山 형태의 분포이다. 이것을 1982년과 비교하면 10년간 일본의 노동력이 꽤 고령화되었음을 알 수 있다. 실제로 평균 연령은 동기간 동안 2살 넘게 상승했으며 이는 선진국중 가장 높은 상승률이다.

<그림 2>는 각 시점의 노동력 연령 구성을

근거로 하여 일본 전체 노동자의 능력과 급여에 어느 정도 갭이 있는가를 나타낸 것이다. 이 그림에서 이제껏 문제시되지 않았던 연공 임금의 경제적 문제성이 부각된다. 그림에 따르면 일본 기업은 이제까지 총체적으로 받은 이익(능력)에 비해 적은 보수를 지불해 왔는데, 전후 세대의 고령화에 따라 앞으로는 노동자 능력 이상의 급여를 지불하지 않으면 안 되는 시점에 와있음을 의미하는 것이다. 능력 곡선의 추정 방식에 따라 노동 능력과 지불하는 임금의 교차점은 조금 틀려지지만 그 오차는 1년 정도이다.

<그림 2> 총 남자 노동력의 능력·급여 갭



주: 각년별로 능력곡선 및 급여곡선에 인구를 곱해서 비율을 산출

여기서 강조할 것은 능력과 임금의 역전은 최근 불황과는 전혀 관계없고 순전히 일본의 연령 구성과 급여 형태 때문에 일어났다는 점이다. 설사 앞으로 경기가 회복되더라도 두

곡선에 乖離가 존재하는 한, 앞으로 십수년간은 일본 기업으로서 과거 급여의 지불 부족분을 지불하지 않으면 안된다. 일본의 연공 임금의 이코노믹스(경제성)은 최근 커다란 전환점을 맞이한 것이다.

일본 기업의 成長과 公平의 두개의 幻想

문제는 이러한 反경제성을 유지하면서까지 연공 임금에 구애받는 것이 장기적으로 유지 가능한 전략(Sustainable Strategy)인가 아닌가 하는 점이다. 현재 화이트 칼라는 대량 실업의 위기감에 사로잡혀 있는데 이는 결코 최근 경기가 나쁘다던가, 전후 세대가 너무 많기 때문이 아니다. 급여 곡선과 능력 곡선에 괴리가 생겼기 때문이다. 능력에 맞는 급여를 지불하는 기업이라면 전후 세대가 몇천만이라도 상관하지 않을 것이다.

일본의 노동 인구 구성은 제2차 대전을 기점으로 급변하게 되었다. 戰前에는 인구의 반 이상이 농업등 제1차 산업에 종사하고 있었다. 그러다 적정 노동인구의 戰死, GHQ(연합군 총사령관)에 의한 공직 추방 등으로 모든 연령 계층에 있어서 노동력이 부족하게 되었다. 이같은 상황에서 출발한 전후 일본 경제는 대량의 노동력을 농촌으로부터 받아들임으로써 성장해 왔다. 그사이 戰後의 베이비 붐이 昭和 20년대(1945~54년)의 '團地 세대'를 만들었고, 이들 세대가 착실히 농촌을 떠나 도시의 제2차, 제3차 산업으로 유입되면서, 양과 질 모두 전후 일본 경제의 견인차 역할

을 해내게 되었다. 이와 같이 많은 인재를 농촌으로부터 받아들여 새로운 인사 제도를 만들어 나가는 과정에서 일본의 대기업은 2개의 환상을 창출시켰다. 의도적으로 만들었다기 보다는 자기 발생적으로 형성되었다고 보는 것이 옳을 것이다.

그 하나가 '성장의 환상'이다.

성장·번영의 환상이란 바로 연공 임금의 의미하는 바와 같이 기업의 '不可 倒産'(도산하지 않는 것)에 관한 환상이다. 92년도 경제백서에서 지적했듯이 임금의 누진성과 실질성장을 간에는 어느 정도 상관 관계가 있다. 종신 고용, 연공 임금, 사원 복지와 같은 제도는 모두 이런 환상없이 존재할 수 없다. 일본의 경우 이 환상은 무너지기는 커녕 이와토 景氣¹⁾, 이자나기 景氣²⁾를 통해 환상은 신념으로 바뀌게 되었다. 그것이 최근 경기 침체로 지금껏 환상이 무너지는 것이 아닌가하는 의구심이 생기기 시작하게 된 것이다.

다른 하나는 '공평의 환상'이다.

성장의 환상이 인사 제도의 하드한 면을 지탱해 왔다고 보면, 공평의 환상은 인사 제도의 소프트한 면을 지탱해 왔다. 농촌 인구의 유입에 의해 農作業을 지탱시켜 온 '무라³⁾ 社會'가 기업내로 들어오게 된 것이다. 무라 사회는 독자적인 강점을 갖고 있다. 즉 ①협조성, ②단결성, ③위기 대항력, ④반복성이 그 특성이다. 반면 단점으로는 질투심이 생기기 쉬운 점을 들 수 있다. 무라 사회의 장점이 그대로 제조업의 강점으로 연결되게 되는

데, 그것은 어디까지나 무라 사회의 단점은 표면화되지 않음으로써 유지될 수 있었던 것이다. 일본 기업에는 '스타'가 적은 것, 백병전을 불사하는 것, 한계적 효율을 추구하기보다는 和(단결)을 중시하는 것 등에 무라 사회의 특징을 엿볼 수 있다.

이렇게 해서 공평의 환상, 즉 에스카레이터식 승진, 사원 복지의 충실에 의한 생활의 질적 격차 축소 등의 제도가 정착되게 된 것이다. 또한 기업내에서 노동력의 순수 배양을 지향해 왔기 때문에, 외부 노동 시장이 발달하지 못했고, 업종간의 고용 조건의 불평등은 논란의 대상이 되지 않았다.

무너지는 2 개의 幻想

2개의 환상이 만들어진 것은 다른아닌 개인의 노동 동기(마이크로 동기)와 회사의 발전 동기(매크로 동기)가 일치되었기 때문이다. 회사 발전은 정신적인 것뿐 아니라 물질적으로도 개인의 장래 수입 증가로 연결된다. 실질적으로도 격렬한 경쟁 사회임에도 불구하고, 공평의 환상 덕분에 회사에 손해를 주는 개인끼리의 정도에 넘치는 경쟁심을 억제시키고, 그 에너지를 효율 좋게 외부로 향하게 하는데 성공했다. 기업 성장에 따라 관리직 포스트 수도 증가해 왔기 때문에 환상의 유지는 가능했다. 그리고 이 체제는 경제적 코스트와 리턴을 보더라도 유지할만큼의 충분한 이유가 있었다. 원래 농촌과 같이 협조의 규범을 갖

1) 1959~66년의 경기 호황 시기

2) 1965~70년의 경기 호황 시기

3) 일본어로 마을 공동체라는 의미이다

춘 사회는 마이크로 동기와 매크로 동기의 일치
치가 비교적 용이하다. 일본은 자기 실현과
회사의 발전이 대다수 사람에게 있어서 같은 길
이었음이 분명했다.

그러나 2개의 환상이 정말로 환상에 지나지
않았던 것이 아닐까라는 최근의 풍조는 자연
발생적인 일본의 인사 제도에 커다란 의문점
을 던지기 시작했다. 성장의 환상은 성장 그
자체는 영원히 지속될 수 없다는 이유뿐만
아니라, <그림 2>에서와 같이 다른 경제적
요인 때문이라도 점점 더 그 유지가 어렵게
되었다. 공평의 환상도 '버블4)'에 의한 자산
격차의 확대를 계기로, '1억 총인구 중류 의
식'이라는 신화가 깨짐에 따라 무너지기 시
작했다.

경영자의 역할 - 새로운 환상의 창조

이러한 변화에 대해서 경영자는 어떻게 대
처해 나가야 할 것인가. 본래 인사 제도는 자
연 발생적인 요소가 컸다라고 하면, 하나하나
각 정책이 어느 정도 경제성이 있는지, 또 그
것이 어느 방향으로 변화해 왔는지부터를 먼
저 분석하지 않으면 안된다. 다음으로 인사는
일관성과 전체 연결성이 중요시 되는 제도이
므로, 제도간의 연결 정도를 체크할 필요가
있다. 공연히 정신적인 취미 활동이나 종업원
교육 등으로 무너지가는 환상을 부활시키려
해도 결국은 벽에 부딪치고 말 것이다. 성장과

공평의 환상을 대신할 수 있는 '자기 실현의
환상', 일한다는 것은 스스로의 능력을 닦아나
가는 것이고 인생의 꿈을 실현하는 것으로 연
결된다는 새로운 환상을 사원에게 갖도록, 최
고 경영자는 알기 쉬운 표현으로 새로운 비전
을 제시해 나가는 자세가 필요할 것이다.

터부는 어느 사회에도 존재한다. 그러나 코
스트와 리턴에 대한 보다 과학적인 분석을 통
해 金科玉條를 다시 평가하는 자세야말로 이
제부터의 경영자가 취할 태도일 것이다. 성과
가 저하하기 시작한 인사 제도를 계승, 유지
해 나가는 것만으로는 기업은 퇴보를 면치 못
할 것이다. ♣

본 자료는 日經 비즈니스 8월호의 내용을 발
췌·정리한 것임.

4) 1980년대 중반부터 90년대 초까지 円高와 더불어
부동산 가격과 株價가 폭등한 일본의 景氣
를 '거품 景氣'라 부른다.