

연공서열식 임금체계의 붕괴

정기봉 · 현대경제사회연구원 주임연구원

일본 기업은 기업 문화나 각종 경영제도 등 여러 가지 측면에서 미국이나 유럽 기업과 차이점을 보여왔다. 그러나 최근 들어 이러한 차이점들이 점차 사라져가고 있으며, 이러한 경향은 임금체계에까지도 파급되고 있다.

집단을 중요시하던 일본의 기업 풍토가 개인의 개성이나 능력을 보다 중요시하는 방향으로 바뀌어감에 따라, 모든 조직 구성원에게 획일적으로 적용되어오던 전통적인 임금체계가 점차 붕괴되어가고 있다. 개인이 직장에서 쌓아온 연공에 따라 임금 수준이 결정되는 연공서열식 임금체계가, 개인의 다양한 특성을 철저히 반영하는 임금체제로 변화되고 있는 것이다. 이는 기업간 경쟁이 점점 글로벌화됨에 따라, 개인 지향적인 사고에 익숙한 외국 기업이나 인재들과 경쟁하고 접촉할 기회가 많아진 일본 기업들에게 있어서는 필연적인 변화의 바람으로 보여진다.

일본 사무직 근로자들의 연령에 따른 임금의 변화 추이를 외국과 비교해보자. 일본의 평균 임금 수준은 입사 초기에는 프랑스나 영국보다 낮게 나타나지만, 해가

거듭됨에 따라 이들보다 훨씬 높은 상승률을 보이면서 급격히 증가된다. 이는 일본의 임금체계가 영국이나 프랑스보다 연공에 의해 결정되는 폭이 크다는 것을 나타내는 것이다.

임금이라는 것은 개인이 회사에 기여한 만큼 보상으로 받는 것이다. 지금 일본의 기업들은 단순히 연공에 의해 임금을 결정하는 것에 문제가 있음을 어느 정도 시인하고 있는 것으로 보인다. 계약제, 업적급제, 스톡옵션제 등을 시험적으로 도입하고 있거나 도입하려는 기업이 늘어나고 있다는 것은 이에 대한 반영의 결과이다.

세계 최대의 가전 업체인 마쓰시다社가 도입하기로 결정한 새로운 임금체제는 일본 내에서 일어나고 있는 변화의 추세를 잘 보여주고 있다. 지금까지 마쓰시다社는 보수적인 경영 스타일로 인해, 남이 하는 것을 단순히 따라하기만 하는 모방자라는 그리 유쾌하지 못한 비판을 받아왔다. 사실, 마쓰시다社는 인사 관리에 있어, 새롭게 각광받는 경영 기법이나 방침을 남보다 앞서 받아들여 정착시키는 회사였다. 일례로, 마쓰시다社는 주6일근무제가 일반화되

어 있던 1965년에 일본에서는 처음으로 주5일근무제를 도입했었다.

1997년에 마쓰시다社는 새로운 임금체계의 내용을 발표했다. 그것은 바로 다층(multitier)임금체계이다. 마쓰시다社의 Deborah Lamascus는 “우리는 급속히 다양화되고 있는 시장의 요구를 충족시킬 수 있는 인재, 즉 보다 전문적인 기술을 보유한 인재를 원한다”고 말하고 있다.

새로운 다층임금체계는 개인이 보유하고 있는 자격이나 조건, 그리고 계약 기간에 따라 임금을 차별적으로 결정하는 방식이다. 이것의 목적은 조직 구성원과 기업 사이에 새로운 관계를 구축하는 것이다. 아울러 급증하고 있는 다양한 시장 요구에 효과적으로 대응할 수 있도록 해주는 독특하고 전문적인 기술을 보유한 뛰어난 인재를 확보하는 것이다.

다층임금체계는 노조의 요구에 따라 마련된 것이기도 하지만, 경영층도 이 제도의 도입을 적극 환영하고 있다. 낮은 출산율에 따라 전문 인력이 부족하게 된 시기에 맞추어, 이들을 유인할 수 있는 회사의 매력도를 향상시킬 수 있을 것으로 판단하였기 때문이다.

새로운 임금체계는 내년 4월 신입 사원 모집 때부터 적용될 예정이다. 신입 사원에게는 세 가지 유형의 임금체계가 제공되며, 이들 가운데서 하나를 선택할 수 있다.

첫번째 유형은 현재의 임금체계와 유사하다. 얼마 전 일본 노동성에서는 전체 근로자의 임금 구성비를 발표하였다. 그 구성비를 살펴보면, 총임금은 기본 급여 71%, 성과급 23%, 초과 근무 수당 6%로 구성된다. 첫번째 유형에서 임금은 이와 같은 구성비에 따라 결정된다. 여기에다 低利의 주택 자금 대출과 자사 주식 매입과 같은 부가 급부가 제공된다. 퇴직금은 1년당 한달분의 급여가 산정되어 이를 근무 연수에 곱한 금액만큼을 퇴직시에 받는 일반적인 형태로 제공된다.

이 유형의 장점은 임금이 회사의 성과와 높은 연동성을 가지기 때문에, 회사 입장에서 탄력적으로 적용할 수 있는 여지가 있다는 것이다. 예를 들면, 회사의 경영이 어려울 때는 종업원을 해고하는 극단적인 방법을 사용하지 않더라도, 성과급을 삭감함으로써 비용을 절감할 수 있다. 그렇지만 임금의 변동폭이 크기 때문에, 종업원들이 안정감을 가지지 못한다는 단점도 있다.

두번째 유형은 퇴직금 지급 방식에서 첫번째 유형과 구분된다. 즉, 종업원이 퇴직금을 받는 시기가 퇴직시로 고정되어 있는 것이 아니라, 근무하는 동안 매년 상여금의 형태로 분할해서 받을 수 있도록 되어 있다. 부가 급부는 첫번째 유형과 마찬가지로 제공된다. 마쓰시다社는 신입 사원

이 두번째 유형을 선택할 경우, 300만 엔의 연봉에다가 매년 24만 엔 정도를 합한 금액을 받을 수 있을 것으로 추정하고 있다.

세번째 유형에서는 선택할 수 있는 대상이 전문 기술을 보유하고 있거나 이미 동일 분야에서 경력을 지니고 있는 입사자로 한정된다. 세번째 유형을 선택할 경우에는, 300만 엔의 연봉에다가 매년 35만 엔 정도를 더 받을 수 있게 된다. 그러나 주택 자금 대출이나 자사 주식 매입과 같은 부가 급부는 제공되지 않는다.

지금까지는 마쓰시다社 이외에 다층임금체계를 도입하려는 계획을 가진 기업이 없었다. 그러나 기업은 능력이나 특성 등이 각기 다른 종업원들에게 이에 상응하는 다양한 조건을 제공해주어야 한다는 인식이 점차 확산되고 있으며, 이는 기존의 연공서열식 임금체계에 많은 변화를 가져올 것으로 보인다.

예를 들어, 마쓰시다社는 지난 6년 동안 소수의 외국인과 새로운 조건으로 계약을 맺었으며, 지난 2년 동안 전문 조사 인력과도 새로운 조건으로 계약을 맺었다. 또한 도요타社는 4년 전에, 단지 몇년 동안만 회사를 위해 일하고자 하는 인력을 위해 경력 경로를 따로 설정하였다.

새로운 임금체계의 하나로 업적급을 적용하는 회사도 증가하고 있다. 소니社와

혼다社는 공식적으로 업적급체계를 실시하고 있다. 반면, 미쓰비시상사는 업적급의 실시에 신중한 태도를 보이고 있는데, 현재는 경영자의 자유 재량으로 최상과 최하의 업적급 차이를 점차 증가시키는 방법을 채택하고 있다.

업적급 이외에도 최근 몇달 사이에 많은 기업들이 스톡옵션제의 실시 계획을 발표하고 있다. 다이와증권社, 도요타社, 오릭스社 등이 대표적인 예이다. 현재 일본에서는 스톡옵션제의 실시가 금지되어 있는데, 이를 허용하는 내용의 새로운 법안이 내년 봄쯤 통과될 것으로 보인다. 그때가 되면 스톡옵션제를 실시하는 회사의 수는 더욱 늘어날 것이다.

지금까지 일본 내에 불고 있는 임금체계의 개혁 바람에 관해 살펴보았다. 개인을 보다 중요시하는 새로운 임금체계를 적용하는 기업이 늘어나고는 있지만, 아직까지 전체 기업 수에 비해 그 수가 적은 것은 사실이다. 하지만, 새로운 임금체계의 적용 결과는 조만간 많은 경영자들에 의해 논의될 것이고, 많은 기업에 영향을 미치게 될 것이다. ■

(Source: *Financial Times*, May 9, 1997)