

日本經濟의 構造調整과 戰略

崔 元 喆*

目 次

1. 序 論
2. 世界經濟에 있어서 日本의 役割
3. 日本經濟의 問題點
4. 日本型 고용정책의 問題
5. 日本産業의 活性化 方案
6. 結 論

1. 序 論

1945년 이후에 일본의 정치 경제스타일은 어떻게 하면 빠른 시일내에 戰後의 廢墟속에서 일어나 西洋諸國을 따라가고 또한 장기적인 안목으로 추월하는 것을 目標로 삼았다. 사회의 온갖 모순과 부조리 속에서도 일본국민들은 서양을 따라가고 추월하기 위해서는 어떠한 어려움도 감내 하면서 일종의 체념과 같은 생각을 가지고 있었다. 그러한 사회분위기 속에서 일본의 경제적 跳躍은 東西洋을 막론하고 최초에는 驚異의인 것으로 생각되었으나 時間이 경과됨에 따라서 위협적인 존재로 부상하게 되었다.

그러나 현재의 상황으로 보면 일부 산업을 제외하고는 일본이 目標로 삼고 있었던 西洋을 이미 추월한 상태이기 때문에 예전과 다름없이 전근대적인 정치·경제 스타일은 근본적으로 전환해야할 時代를 맞이하고 있다고 하겠다.

前述한 바와 같이 1945년 이후에 일본경제는 서양을 추월하는 것을 지상과제로 삼았던 것이다. 이러한 상황이었기 때문에 조속히 전략적인 산업을 육성하고 국제경쟁력을 배양해서 歐美諸國에 도전하는 해 가는 것이 가장 중요한 과제였다. 따라서 일본기업들은 자동차·家電製品·컴퓨터·반도체 등을 막론하고 歐美로부터 輸入해온 기술 등을 철저히 연구하고 분석해서 오히려 歐美 제국을 훨씬 능가하는 상품들을 만들어서 逆수출하는 상황이었다. 당시만 하더라도 모든 국민들이

* 濟州大學校 經濟學科 副教授

西洋을 catch up(서양을 따라가고 추월하자는 意味) 하기 위해서 공동체의식을 가지고 힘을 결집시킬 수가 있었다.

그리고 수입자유화, 關稅率引下, 資本自由化 등의 개방정책은 이러한 산업의 경쟁력이 충분하다고 판단될 때까지 연장되었다. 이러한 결과로서 일본기업의 組織構造도 Catch up을 효율적으로 달성함에 있어서 가장 알맞는 형태로 짜여져 있었다.

戰後에 재벌해체와 같은 일종의 경제 민주화의 움직임에 힘입어 일본기업은 자본投資에 대한 收益性보다는 기업규모라든가 시장규모의 확대를 최우선의 目標로 삼았던 것이다. 다시말하면, 戰後에 일본기업 대다수가 자금조달에 어려움을 겪으면서도 고용을 유지하고 확대하는데 부심하고 있었다. 고용을 維持하고 확대함에 따라서 終身고용이 정착하게 되어서 그로 인하여 종업원의 기업에 대한 忠誠心이 높아지게 되었다. 따라서 일본기업의 경우에는 웬만한 不況이 도래 되더라도 歐美企業과 같이 금방 종업원을 해고하는 일은 없었던 것이다.

종업원 상호간에 愛社精神이 함양됨으로써 라이벌 회사들과의 경쟁심을 제고시켰던 것이다. 그리고 일본기업에서 일을 하는 종업원들의 의식구조는 歐美企業과는 달리 자기회사의 업적에 높은 관심을 가지면서 때로는 개인의 생활을 희생하면서도 회사를 위해서 일하는 것을 즐거움으로 생각했던 것이다.

또한 일본기업들은 기업내에서 獨創性보다는 協調性이 重視되었다. 말하자면 독창적인 능력보다는 종업원들이 상호간에 힘을 모아서 효율적으로 서양을 따라가고 추월하기 위해서 협조하는 것을 무엇보다도 중요하게 생각하였던 것이다. 일본기업에서는 特定한 분야에서 突出的인 능력을 소지한 전문가보다는 여러가지 일에 통달하고 總合化하여서 짧은 시일내에 商品化할 수 있는 종합적(generalist)인 사람이 대우를 받아왔다. 그런데 generalist적인 소질을 가지지 못하고 비교적 才能이 뛰어난 전문가(specialist)들은 회사를 그만두는 경우가 많았다.

以上과 같은 狀況認識하에서 일본기업이 今後에 어떠한 内部改革에 의해서 構造調整이 이루어질 것인가와 未來에 대한 展望을 밝히고자 한다.

2. 世界經濟에 있어서 日本의 役割

戰後에 日本經濟의 발전과정에서 日本이 세계경제에서 차지하는 比重이 점점 높아져 왔다.

1992년의 시점에서는 日本의 GNP가 세계에서 차지하는 비율은 18%로 EC 28.9%, 미국 26.3%, 다음으로 경제력을 유지하기에 이르렀다.

貿易面에서도 비슷한 狀況이다. 日本의 輸出이 全世界의 輸出에서 차지하는 비율이 12.1%, 輸入은 7.9%(各各 92년)로서 어느 쪽도 美國, EC다음으로 3위에 올라있다.

그리고 海外로부터 日本을 보더라도 日本의 地位가 상당히 높아졌다는 것이 명료하게 나타나 있다. 예를 들면 美國의 경우를 보더라도 美國의 全輸入에서 日本상품의 비율은 18.2%(92年)로서 캐나다 다음으로 크게 나타나 있다. (輸出에 대한 比率은 10.7%이다).

다음으로 아시아 NIES (新興工業國)에서 보면 아시아 NIES의 全輸入量에서 日本으로 부터가 22.7%(92年)로 第 1位로 되어 있다(輸出에서는 10.5%).

그리고 ASEAN에 대해서는 輸出은 (22.9%), 輸入은 (26.1%)로서 역시 日本이 第 1位이다. 이와같이 美國, 아시아側에서 特히 輸入을 통해서 보면 日本의 地位는 상당히 높다는 것을 알 수 있다.

또한 國際金融분야에 있어서도 日本의 地位가 높아지고 있다. 世界의 자본공급에 접하는 日本의 比重은 16.4%(90年)이고 이러한 상황을 고려하면 세계 제일의 자본공급국으로 부상되어 있다.

그리고, 정부개발원조(ODA)에 대해서도 18.2%(92年暫定值)이고 이 방면에서도 세계제일의 원조제공국으로 나타나 있다."

以上과 같이 日本은 세계경제에 큰 영향을 미칠 정도의 위치에 올라 있다. 따라서 일본은 自國만을 생각할 것이 아니라 世界經濟 전체에 미칠 영향을 考慮하면서 政策決定을 내려야 할 단계에 와 있는 것이다.

이러한 경제대국 일본이 최근에 불황에 시달리면서 構造調整이 要求되면서 轉換期를 맞이하고 있는 것이다

1) 成長神話의 轉換

일본경제는 時代상황의 변화에 따라서 經濟에 있어서는 Catch up時代는 끝났다고 볼 수 있겠다. 정치적인 측면에서도 日本은 종래와 같이 美國을 막연히 추종할 것이 아니라 日本으로서 당연히 原則的인 당위성을 가지고 새로운 理念과 哲學을 가지고 새롭게 世界戰略을 제시하고 경제력에 걸맞는 국제공헌도 본격적으로 전개해야 되고, 또한 日本의 경제체제와 企業戰略도 經濟大國에 걸맞은 system의 구축과 독창적인 국제공헌을 하지 않으면 안되는 時代가 도래된 것이다.

일본자본주의 체제는 1945년 이후에 서양을 능가하고 추월하자는 時代에 종지부를 찍고 본격적인 改革의 시대로 접어들게 되었다. 이러한 상황을 뒷받침하고 있는 것이 현재에도 진행중인 円高현상을 보면 짐작이 간다.

1달러에 100円전후를 오락가락하고 있는 円高는 앞으로 장기적인 안목에서 보더라도 거의 변화

1) 年次經濟報告, 經濟企劃廳, 1993, pp. 299-303.

가 없을 가능성이 농후하고 이러한 관점에서 볼 때에 現在까지 日本經濟를 이끌어 오며 견인차 役割을 수행하여 오던 自動車, 電氣, 機械 等 말하자면, 기간산업들이 構造不況의 業種으로 퇴색해갈 가능성도 배제하지는 못할 것이다. 또한 현재에도 나타나고 있는 바와 같이 円貨의 지나친 강세로 말미암아 輸出업체들이 궁지에 몰리면서 채산성의 악화로 收益性이 악화되고 있고 국제경쟁력을 상실하고 있는 것이다. 따라서 현재까지의 구태의연한 경영자세를 근본적으로 시정하고 본격적인 構造調整에 착수하지 않으면 苦戰을 면치 못할 것으로 생각된다. 이러한 상황을 고찰하여 볼 때에 構造改革을 실현해야 하는 한국경제에도 시사하는 바가 크다.

그런데 일본기업들의 自己改革은 결코 容易하지 않을 것이다. 왜냐하면, 戰後에 일본기업은 세계의 표본이 될 만큼 성공을 거두어 왔기 때문이다. 이러한 풍부한 체험이 있는 사람들에게 反省을 촉구하고 改善을 요구한다는 것은 時代의 흐름을 정확하게 포착하고 심오한 경영철학을 가진 의지가 강한 사람이 아니고는 이와같은 것을 실행하기가 어렵기 때문이다. 결국은 일본도 오랜 기간 자민당이 정권을 담당해 오다가 새로운 정당이 정치를 주도하고 있는 바와 같이 새로운 世代가 새로운 시스템을 구축하게 되지 않을까 기대가 된다. 自己改革이 늦어지게 되는 경우에는 그러한 기업들은 다시는 일어나기 어려워지게 될 가능성도 배제하지는 못할 것이다.²¹

현재 일본경제는 거시적으로 보나 미시적으로 보나 구조적으로 變化를 초래하고 있다. 그 構造的인 변화의 구체적인 내용은 일본경제의 성장은 어려움에 직면하게 되었다는 것이다. 그렇다고 해서 일본경제가 성장할 수 없다는 것을 뜻하는 것은 결코 아니고 다만 종전과 같은 發想과 구태의연한 경직된 思考방식으로는 과거와 같이 성장하기가 어렵다는 이야기가 되겠다. 말하자면 획기적이면서도 참신한 새로운 發想이 要求되고 있고 과거와 같은 價値觀으로 성장을 추구해서는 안된다고 생각된다.

따라서, 기업과 정부가 새로운 發想轉換을 이룩해서 과감하게 실천하여 나간다면 일본경제는 새로운 형태의 發展을 이룩하게 될 것으로 思慮된다.

3. 日本經濟의 問題點

1) 成長重視의 환상

일본경제는 戰後에 廢墟로부터 經濟復興을 이룩하기 위해서 오로지 成長을 重視하고 share를 重視하는 經濟政策을 채택하여 왔다. 예를 들면 일본기업들은 미국기업들과 같이 投資에 대한 收益性을 그렇게 重視하지 않고 매우 낮은 收益에도 불구하고 오로지 企業規模의 확대를 성취하

2) 尾高邦雄, 日本的 經營, 中公新書, 1992, pp.17-21.

는데 주요 목표를 세웠던 것이다. 終身고용을 유지하고 종업원들에게 항상 그에 상응하는 자리를 마련하여 주기 위해서는 成長 이상으로 중요한 기업의 目標은 없었다. 이렇게 기업규모를 확대시키기 위해서 日本기업들 상호간에 경쟁이 치열하여 졌고 이러한 상황에서 과당경쟁으로 인하여 상호간에 손실을 초래하는 경우가 비일비재했다.

日本기업만큼 경쟁의식이 격렬한 나라도 드물지 않을까 생각된다.

그러나 일본경제는 이미 경제대국으로 부상되었기 때문에 成長重視, 또는 share重視의 戰鬪的인 投資戰略은 國內的으로나 國際的으로 通用이 되지 않는 時代가 도래되었다.³⁾ 말하자면 과거와 같이 일관되게 share확대 重視政策을 취하더라도 세계시장이 종전과 같이 일본제품을 無制限으로 받아들이지 않게 된다는 것은 세계의 여론을 보더라도 자명한 일이기 때문이다.

日本經濟의 발전과정을 보면 日本經濟의 高度成長 過程에서 對內的인 要因과 對外的인 要因에 의해서 수차례 심각한 不況에 직면한 바가 있지만 자동차산업 만큼은 거의 흔들리지 않았고 변함없는 競爭力을 유지하여 왔던 것이다. 그러나 현재로서는 많은 동요가 있다. 자동차뿐만 아니라 家電製品, 반도체, 컴퓨터와 같은 생활 필수품에 대해서도 회호리 바람이 불어오는 것이 사실이다. 이와같이 기간산업이든 어떠한 분야의 산업이든 간에 成長의 제약을 받고 있는 실정이다. 따라서 장래에 경기가 회복되었다고 하더라도 과거와 같이 高度成長의 軌道로 선회해서 또 한번 고도성장의 神話를 창조한다는 것은 다소 어려움이 있다고 추측된다.

2) 成長의 限界

앞서 論述한 바와 같이 일본 경제는 戰後에 지속적인 성장을 꾀해 왔다. 현재까지의 상황을 보면 자동차, 가전제품, 카메라, 반도체 등 일본의 하이테크 製品은 文字 그대로 세계시장을 석권하고 있다. 이 기간에는 成長의 저해 要因이라는 것이 존재하지 않았다. 열심히 노력해서 좋은 물건을 만들어내고 이것을 저렴한 가격으로 판매를 하게 되면 세계시장은 일본제품을 얼마든지 환영하였다. 이렇게 人間の 온갖 정성을 들여 세계에서 제일가는 제품을 만들고 그것을 저렴한 가격으로 오랜기간 공급해 왔다는 意味에서는 世界의 소비자들에게 많은 공헌을 하였다고 본다. 그만큼 세계의 소비자들은 제품의 質이 良好하고 값이 싼 日本製品을 선호하였던 것이다. 그러나 이제는 더이상 받아들이기 어렵다는 목소리가 높아지고 있는 것이다. 말하자면 끊임없이 진출하여 오는 일본기업들에 대해서 탐탁치 않게 생각하게 된 것이다.

日本기업에서 노동을 하는 종업원들이 가정과 가족을 희생시켜 가면서 불철주야로 일을 해왔고 일을 이와같이 맹렬하게 추진하게 되면 企業으로부터 그에 상응하는 대가가 부여되었던 것이다.

3) 三橋規宏, 先端技術과 日本經濟, 1993, p.205.

어떻든 당시에는 모든 社員들이 開拓者的인 精神을 發揮하였던 것이다.

이러한 분위기 속에서 生産性は 無限하게 向上되고 이러한 과정에서 質적으로 양호하고 값이 저렴한 상품을 지속적으로 世界市場에 공급 할 수가 있었던 것이다. 세계의 수요자들도 이것을 대단히 환영하였고 세계시장의 반응도 대부분 好意的이었다고 볼 수 있겠다.

어느 새 일본 상품에 대한 신뢰는 확고부동하게 변해가고 이러한 상황에서 세계시장은 끊임없이 확대되어 갔던 것이다.

이와같이 share를 계속 확대시켜 나가는 과정에서 高度成長을 유발시켜서 석유위기, 円高의 충격을 克服할 수 있었던 것이다.“ 그러나 지금은 세계시장 사정이 급변하고 있다고 볼 수 있다.

日本製品이 세계시장에서 범람하고 있는 상황에서 世界の 競争 대상국들은 더이상의 日本企業의 진출은 견디기 어렵다는 반응을 나타내고 있다.

급격하게 円貨의 가치가 높아지고 좀처럼 수그러들지 않고 있는 현상은 이러한 세계시장의 상황을 잘 반영한 것이라고 볼 수 있겠다.

전체적으로 보면 지금까지 日本기업의 設備投資는 과잉투자였다고 판단된다.

이렇게 지나친 설비투자를 감행하였음에도 불구하고 일본기업이 投資에 대한 收益率이 국제수준에서 보면 대단히 낮은 水準이었다. 이렇게 투자수익율이 저조한 상태이면서도 설비투자는 계속 늘려나갔고 여기에 따라서 상품판매는 증대되었고 세계의 市場規模도 지속적으로 확대시킬 수 있었다.

그러나 현재의 세계시장의 상황으로 볼 때에 일본기업들의 종래와 같은 投資方式으로는 세계시장 사정의 변화에 대응해 나가기가 점차 어렵게 되고 있는 실정이다. 따라서, 종전과 같은 투자방식을 계속 견지한다면 成長이 制約되는 상황에서 회사경영이 더욱 어려워 질 것이다.

앞으로 중요한 사항이라고 한다면 오로지 share확대, 기업규모의 확대를 꾀하면서 계속 低收益率에만 머물 것이 아니라 어느 정도 부가가치가 높은 상품을 개발하고 가령 기업규모를 계획대로 확대시킬 수 없더라도 충분한 수익을 올릴 수 있도록 企業體質을 改善하는 方向으로 나가는 것이 중요한 사항으로 대두되고 있다.⁵⁾

이러한 관점에서 보면 기업체질을 개선하는 것 뿐만 아니라 오랜 기간 일본 사회에 정착되어 있는 投資慣行도 개선하지 않으면 안되는 시기에 도달했다고 본다.

그리고 日本的 經營이 國際化·世界化(globalization)에서 비교적 많은 성공을 거두고 있다는 것은 널리 알려진 사실이다. 기업들이 國際化·世界化를 効率的으로 잘 진행시켰기 때문에 일본

4) 奥村昭傳, 經營戰略, 日本經濟新聞社, 1993, pp.11-14

5) 1994年 日本經濟는 이렇게 변한다, 日本興業銀行, 1994, pp.41-46.

商品은 지구촌 어느 곳에도 많이 진출되어 있다.

따라서 表面的으로는 國際化·世界化가 순조롭게 진행되는 듯하다.

그러나 Micro(미크로)적으로 그 內面을 잘 들여다 보면 현지인들과 대단한 마찰이 빚어지고 있는 면을 볼 수 있다.

이러한 원인은 現地の 人材들을 제대로 養成하지 못하고 있다는 얘기가 되겠다. 따라서 일본기업들이 表面에 나타나고 있는 현상같이 세계화에 반드시 성공을 거두고 있다고는 볼 수 없겠다.

그 理由는 여러가지 면에서 들 수 있겠지만 海外에서 人材가 제대로 育成되지 않고 또한 人材活用도 제대로 되지 않는데 기인한다고 볼 수 있다.

예를 들면, 하이테크産業 분야라던가 소프트웨어 분야에서 이러한 현상이 나타나고 있다. 要컨데 부분적이라고 할 수 있겠지만 기업이 國際化·세계화에 성공을 거두기 위해서는 現地에서 採用된 人材들에게 어떠한 인센티브를 부여하는가가 중요한 사항이고 또한 그들의 잠재능력을 충분히 發揮할 수 있도록 經營수완을 확립하는 것이 되겠다.

지금으로부터 約 10여년 전에 하버드大學 보겔교수가 「Japanes is No 1」⁶⁾을 출판하게 되었다. 이 책의 중요한 내용은 日本的 經營이란 것은 세계에 통용이 되고 보편성이 있는 경영기법이라는 것이었다. 그 나름대로 일가견이 있는 말이다. 그러나 日本的 經營이 어느 나라에서든 그 나름대로 適用이 된 것은 工場차원에서의 勞務管理를 크게 벗어나지 못했다고 생각된다. 現地에 일본과 유사한 공장을 건설하고 일본과 비슷한 시설을 갖추고 현지 노동자들을 採用하고 그들에게 기술을 가르키고 또한 品質管理方法을 가르키면서 生産性을 向上시킬수가 있었다. 이것은 歐美제국에서 뿐만 아니라 아시아지역에서도 일단은 성공을 거두었던 것이다. 이와같이 공장관리, 노무관리 수준에서 日本的 經營이 강점이 있다는 것은 틀림없는 사실이지만 문제는 하이테크 분야로 들어가게 되면 공장에서 노동자들을 다루는 식으로, 말하자면 공장에서 品質管理方法을 가르키는 水準으로서는 適用이 되지 않는다.

여기에서 重要的 것은 종전과 같은 日本式 人事管理 方法으로는 知的勞働者, 엔지니어, 最高 經營者들에게 적절한 인센티브를 부여하기가 어렵다는 것이다.

이와같은 原因을 보면 일본형 고용시스템이 歐美제국의 고용시스템과 本質적으로 다르기 때문이 아닌가 생각된다.

특히 歐美에 있어서 知的 수준이 높은 엔지니어, 매니저, 최고 경영자와 같은 사람들에게 日本會社에서 행하여지고 있는 것과 같은 더딘 昇進, 장기고용, 職務와 봉급이 일치하는 인센티브 메카니즘이 제대로 작동하지 않고 있는 것이다.

이러한 意味에서 일본기업이 앞으로 더욱 세계화를 추진하고자 한다면 日本型 고용시스템을

6) 尾高邦雄, 日本的 經營, 中公新書, 1992, pp. 139-140.

改善해야 할 필요가 있다고 思慮된다.

적어도 歐美에서 인사문제를 다루고자할 때에는 일본형 고용관행을 그대로 적용해서는 안된다고 보고 知的 勞働者(white colour)에 대해서는 끊임없는 인센티브를 부여해야 生産性이 向上되리라고 믿는 것이다.

그런데 일본기업들은 歐美의 知的 勞働者들에게 인센티브를 제대로 부여하지 못하고 있는 실정이다. 그것은 成長제일주의로 기업규모의 확대 share의 확대에 최대의 목표를 설정해온 과정에서 創造性보다는 協助性, 個人보다는 集團에 의한 生産性을 重視해 왔기 때문이다.

집단보다는 個人的 創造性이 높이 평가되고 있는 歐美에서는 일본형 人事관행이 제대로 받아들여지지 않는 것은 당연하다.

예를 들면, 現地에서 採用된 人材들을 日本人과 같이 현지에서의 사장은 물론(회사에 따라서는 가능)이고 日本본사에도 사장이 될 수도 있고, 회장이 될 수도 있고, 최고경영자가 될 수 있는 길이 아직은 열려 있지 않다는 점이다. 말하자면 현지 법인에서든, 日本本社에서든 最高경영자가 되기는 어려운면이 있다는 것이다.

4. 일본형 고용정책의 問題

1945년 이후에 일본기업의 人事政策의 基本은 종업원을 内部에서 育成하는 것이었다. 말하자면 대학을 갓 졸업한 新入社員을 採用해서 여러가지의 職種을 로테이션(Rotation)으로 경험시키고 다양한 교육과 훈련을 시킴으로써 人材를 内部에서 育成한다는 생각이었다.

이와같은 생각은 歐美企業에도 존재하고는 있지만 일본만큼 광범위하게 활용하고 있지 못하다.

첫째, 일본식의 「内部育成型」인사정책은 일본기업을 국제적으로 봐서 독특한 것으로 만들었다. 우선 일반사회에서 통용되는 일반적 技能보다는 기업내에서 通用되는 企業特殊的 技能축적이 進展되었다.

두번째, 그것은 企業内部에서 강렬한 同僚意識, 공동체의식을 유발시키게 하였다. 또한 이러한 要素들이 일본기업의 活力을 유지할 수 있는 源泉이 되었고 長時間의 勞働도 가능하게 되었다고 생각된다.

세번째, 長期고용이 보장되고 장기고용이 일반화되면 될수록 직장을 옮기는 일이 감소되었다고 생각된다.

네번째, 직장을 옮기는 것이 그 사람의 인격이 격하되는 것을 意味하는 社會이기 때문에 일단 취직을 하면 그 社會와 一生을 함께하는 의식을 가지게 되고 이렇게 됨으로써 外部의 노동시장이

불완전하게 되는 것이다. 이러한 과정에서 소위 「會社人間」을 만들어가는 基盤이 되었다. 이와같은 人材育成방식이 일본기업의 유연성과 활력, 적응능력을 유발시키는 큰 源泉이 되었다는 것은 否認하기 어려운 것이다.

그러나 일본경제가 戰後 최대의 전환기를 맞이한 이때에 日本型 인재육성 방식은 限界에 직면하기 시작하였다고 볼 수 있겠다.⁷⁾ 일본기업들은 새로운 時代를 맞이해서 지도력이 풍부하고 새로운 發想을 가진 人材를 필요로 하고 있다. 또한 독창적인 發想을 할 수 있는 개성이 강한 사람이 要求되고 있는 것이다.

이러한 관점에서 생각하면 실제적으로 catch up이란 目的을 달성하는 데 전력을 다해 왔던 대단히 우수한 人材들은 자신들의 독창적인 構想을 창출하면서 어려움에 처한 會社들을 이끌어나갈 對備策을 가지고 있지 않다. 따라서 새로운 時代에는 人材管理方法이라든가 人材育成方法등을 새롭게 개발해서 새로운 타입의 人材를 育成하는 것이 바람직 하다고 생각된다.

1) 종신고용의 문제

日本企業의 特徵이라고도 할 수 있는 「종신고용제」의 문제에 대해서도 여러 方面에서 문제를 제기하고 있다. 이러한 문제를 생각함에 있어서는 종래의 日本型 人事制度가 어떠한 형태로 변화되어 왔는지 여부에 대해서 검토해야 되고 그리고 經營環境이 國內外的으로 격변하고 있는 이 시점에서 장래에는 과연 어떠한 人事制度가 바람직한가에 대해서 충분한 검토가 이루어져야 된다고 생각된다.

앞에서도 論述한 바와 같이 戰後에 일본기업이 人事政策의 基本的인 方針은 「内部育成」이었다. 말하자면 대학을 갓 졸업한 학생을 採用해서 敎育하고 訓練해서 人材를 어디까지나 内部에서 키우고 공동체의식을 배양하는 것이었다.

이러한 과정에서 社員들은 企業内에서 同僚意識·공동체의식을 함양시키게 되었다. 그런데 이러한 내부육성형 인사정책을 추진하고 있는 일본기업들은 몇가지 행동상의 特徵을 가지게 되었다.

첫째, 회사를 成長시켜야 되겠다는 생각이 강하다는 점이다. 成長을 함으로써 종업원들에게 보다 나은 職位(position)를 부여할 수 있었던 것이다. 일본 기업들이 수익성보다는 수량적인 성장을 중시하여 規模를 확대시키고 競争重視의 投資戰略을 취하게 된 것은 이와같은 理由때문이었다.⁸⁾

둘째, 사원을 社内에서 育成시켜야 된다는 人事管理는 경쟁기업과의 사이에 라이벌의식을 고조

7) 中谷, 日本企業의 復活條件, pp. 112-114.

8) 1994年 日本經濟는 이렇게 변한다, 前掲書, pp. 44-48.

시켰다. 그것이 日本的 share 확대란 과당경쟁을 유발시키고 일본기업 특유의 낮은 收益性체질을 만들어냈다.

競爭의 관계에 있는 會社가 시작한 사업에 橫的으로 참가하고 치열한 share투쟁을 하는 체질이 海外에도 수출되고 그것이 해외시장에서도 빈축을 사게하는 패턴으로 되어 있다.

셋째, 共同體意識이 강한 일본기업은 종업원이 同質的 情報傳達費用(Communication cost)이 싸기 때문에 内部効率性이 매우 높았다. 따라서 내부육성형 人事政策은 거의 완벽에 가까운 시스템이었다는 것이다.

이러한 과정에서 戰後 공동체조직으로서 일본기업은 대단한 成功을 거둘수가 있었다.

그러나 일본경제를 둘러싼 세계경제환경이 크게 변화한 以上, 종전과 같은 人事制度가 時代의 要請에 부응할 수 있을가에 대해서는 신중하게 검토할 필요가 있다고 본다.

뿐만 아니라, 巨視的 成長率이 높은 경제에 있어서는 종신고용제도는 유지되기가 수월하고 成長率이 낮으면 낮을 수록 종신 고용제를 유지하기가 어려울 것이다.

기업이 성장이 둔화되고 기업경영이 어려움에 직면하게 되면 종신고용은 어려움에 직면하게 될 것이다. 예를 들면, 회사경영의 계속적인 악화에도 불구하고 종신고용이 유지 될 수는 없을 것이다. 물론 特定企業에서도 종신고용제도를 유지하기가 어렵다는 것을 意味하는 것은 아니다.

예를 들면, 종신고용제도가 경영환경이라든가 世界市場의 變化에도 불구하고 여전히 有効하다고 경영자가 판단할 경우에는 종신고용제도의 유지를 經營理念의 一部로서 내걸고 實行하는 것은 아무런 문제도 되지 않을 것이다. 그러나 이러한 경우에는 巨視經濟의 잠재成長力이 低下되더라도 長期에 걸쳐서 自己企業의 成長은 可能하다는 확신이 필요하다.

그 理由는 종신고용제도를 도중에 포기하는 것은 매우 어렵기 때문이다.

종신고용이라고 믿어서 入社한 社員을 회사경영이 어렵다고 해서 도중에 해고한다는 것은 약속 위반이 되고 그 結果로서 경영파탄을 초래하게 될 것이다. 종신고용제를 실행하고 있었던 美國의 IBM이 대량해고를 결정함과 동시에 經營진이 총퇴진한 事例는 이러한 것을 대변해 주는 예라고 하겠다.⁹⁾ 말하자면, 종신고용제를 약속하고 있었던 企業에서 종업원 해고가 발생하면 최고경영자는 책임을 지고 퇴진할 만큼의 覺悟가 필요하다는 것이다.

최근에 와서 權장퇴직, 管理職해고 등을 보면 종신고용제가 서서히 限界를 들어내고 있는 모습을 보이고 있는데 그러나 경영자에 대한 責任問題는 분명하게 추궁하지 않고 있는 것도 사실이다. 말하자면, 오랜 전통을 가진 종신고용의 관행을 그렇게 쉽게 무너뜨리기가 어렵다는 양상을 보여주고 있다.

이러한 사정은 個人이 企業에 從屬되어서 「會社人間化」를 만들었기 때문에 이로 인해서 여러

9) 中谷, 前掲書, pp.114-116.

가지 폐해가 발생했다는 것은 의심할 여지가 없다. 기업과 개인관계가 친밀하다는 것은 그 자체가 반드시 문제가 되는 것은 아니지만 지나칠 정도로 밀접하게 되어 버렸다는데 문제가 있다고 보는 것이다.

그렇다면 어째서 기업과 개인이 좀더 거리감을 두는 것이 바람직한가 하는 것이다. 그것은 미래에 日本社會에 있어서 個人이 좀더 世界的인 視野에 서서 사물을 생각하고 行動할 수 있도록 되지 않으면 국제적으로 통용이 되는 社會가 이룩되기 어려운 면이 있는 것이고 個人의 독창적인 發想이라든가 研究가 이루어지기가 어려울 것이기 때문이다.

새로운 時代의 變化에 대응하기 위해서는 内部型 人材와 더불어서 外部世界와 接觸으로 연결될 수 있는 「外部型人材」아말로 時代의 變化에 민첩하게 대응할 수 있는 人材라고 생각된다.

따라서 일본기업들은 자기 社內에서 뿐만 아니라 外部에 나가서 충분히 通用될 만한 高度의 能力을 소지한 외부형人材를 효율적으로 活用하는 것이 바람직하다고 생각되는 것이다. 이것이 새로운 비즈니스 기회를 유발시키면서 社內를 活性化시키고 또한 世界市場에서 비즈니스를 成功시키기 위해서는 필연적인 조건이 된다고 보는 것이다.

이와같이 時代의 變化에 대응하기 위해서는 일본기업들이 人事정책방향을 내부육성에서 「外部 調達」형태로 변화시켜간다면 기업들의 행동방식은 크게 바뀔 것이다. 또한 이러한 변화를 意識的으로 創造해 가는 것이 장래에 일본기업이 수행해야할 최대의 과제라고 생각된다.

2) 勞動市場의 문제

일본기업이 외국기업과 현저하게 다른점이 있다면 종업원의 意識일 것이다. 일본기업에서 일하는 종업원들이 어째서 歐美企業 종업원들과는 달리 자기회사의 業績에 큰 關心을 가지고 자기회사가 라이벌會社를 이겨야 된다고 집착하게 되는 것인가 하는 문제이다.

그 理由를 보면 일본회사는 共同體的이기 때문에 所謂, 교과서적인 資本主義 企業행동과는 거리가 있기 때문이다.

長時間의 노동이라든가 休暇만 하더라도 歐美人보다 훨씬 짧은 것이 현실이다. 그럼에도 불구하고 일본노동자들이 불만이 적은 것은 자기가 근무하고 있는 會社가 共同體라고 생각하고 있기 때문이다. 다시말하면 일본에는 충분히 발달된 外部勞動市場이 존재하지 않는데 연유된다.

물론 노동의 流動性면에서 과거보다는 약간 높아졌을런지 모르지만 그것은 어디까지나 주변적인 노동력에 관한 것이다.

예를 들면, 日産자동차라든가 東芝(toshiba)를 그만둔 사람이 토요타(toyota) 자동차라든가 日立(Hitachi) 전기와 같은 競爭會社로 보다 나은 條件을 찾아서 옮긴다는 것은 인텔리직업인

(white collar)에 관한限 거의 없다는 것이다.¹⁰⁾

일본기업이 共同體的이기 때문에 그 結果로서 外部勞働市場이 발달하지 않았다는가 또는 외부 노동시장이 存在하지 않기 때문에 會社를 그만두는 사람이 적은지에 대해서는 因果關係가 확실하지는 않지만 결과적으로 외부노동시장이 없고 노동의 流動化가 진전이 안되고 있는 것은 엄연한 사실이다.

또한 직장을 옮기게 되면 그 사람에 대한 위상이 격하되는 것도 이 社會의 분위기라고 볼 수 있다.

그런데 일을 하는 사람들은 전부가 生産者임과 同時에 消費者인 것이다.

日本의 많은 종업원들은 消費者로서의 자신보다는 生産者로서의 자신에게 더 큰 비중을 두는 것 같다. 生産의 현장에서의 즐거움도 家庭에서의 즐거움과 같을 정도로, 때로는 그 이상으로 중요하게 생각하는 것이다. 때로는 맹렬사원으로서 가정도 도외시하고 주야로 會社일을 하는 것도 일본에서는 전혀 不自然스럽지 않게 되는 것이다.

그러나 歐美 노동자들은 일본 노동자들의 意識과는 根本적으로 다른 것이 現實이다. 歐美의 노동자들은 행복의 源泉은 거의 모두가 消費者로서의 자신이라는 것이다. 그렇기 때문에 財界라든가 政府機關이 노동시간의 단축을 말하기 전에 자신들의 당연한 權利로서 殘業을 거부하고 장기휴가도 가게 된다. 물론 같은 日本人들 중에서도 젊은 계층들의 경우는 사정이 좀 다르다. 적어도 入社 초기에는 會社와 독립해서 自立한 個人의 생활을 확립하고 싶어한다.

그러나, 공동체적인 일본기업은 그것을 그렇게 간단하게 허용하지는 않을 것이다. 원래 공동체라는 것은 그러한 性格을 띠고 있고 自立한 개인은 그곳을 떠나서 「契約社會」로 移動해서 사는 이의는 없는 것이다.

그런데 문제는 外部勞働市場이 불완전한 일본에서는 會社와 서로 잘 맞지 않더라도 회사를 그만 둘 수가 없다. 만약에 그만두게 되면 그 사람에게에는 상당한 위험(Risk)이 수반된다.

따라서 新入社員들은 그네들의 理想과 現實에 상당한 차이가 존재하고 있다는 것을 알고 있기 때문에 所謂 「會社人間」으로 부터 탈피하기 어렵게 되는 것이다.

5. 日本産業의 活性化 方案

美國 産業이 知識集約型 산업부문의 성장을 원동력으로 활력을 되찾아가는 反面에 일본산업은 여러면으로 어려움을 겪고 있는 기업들이 많아졌다. 그 背景에는 전술한 바와 같이 歐美 선진국을 Catch up과정을 완료하고 아시아를 중심으로한 新興工業國들이 바짝 뒤쫓고 있는 環境변화에 현재 일본 기업들이 민첩하게 대응하지 못하고 있는 것 같다. 말하자면, 제조기술에 중점을 두고

10) 中谷, 前掲書, pp. 63-64.

있는 full set型 産業構造는 다음과 같은 문제점을 안고 있는 것이다.

첫째: 창조적 지식의 부족을 들 수 있다. 제조기술로서는 세계를 견인 할 수 있는 많은 장점을 가지고 있다고 볼 수 있겠지만 그러나 기초기술이 될 수 있는 독창적인 아이디어가 부족하다고 볼 수 있겠다. 더욱이 아시아를 中心으로한 신흥공업국들의 추격은 제조기술면에서도 나타나고 있는 것이다. 이러한 상황을 볼때에 일본의 제조기술 분야에 있어서의 優位性이 서서히 감소되고 있고 독창적인 思考의 중요성은 점점 높아지고 있는 실정이다.

둘째: 높은 cost체질을 들 수 있다. 앞서도 論述한 바와 같이 full set형 산업구조의 배경에는 보호적인 規制라든가 閉鎖的인 거래 관행이 殘存하고 있어서 이러한 要因들이 高Cost를 발생시키고 있다. 이러한 상황에서 円高마저 진행되어서 일본기업의 국제경쟁력은 더욱 상실되어가는 면을 볼 수 있다.¹¹⁾

일본산업이 産業空洞化를 극복하면서 다음世紀를 향하여 발전해 나가기 위해서 가장 중요한 것은 앞서 말한바와 같이 창조적인 지식을 육성하고 이것을 유효하게 비즈니스化 하고 경영에 활용할 수 있는 체계를 구축하는 것이라고 하겠다.

그러나, 이러한 과제는 단기적으로 어떠한 成果를 기대하기는 어렵기 때문에 장기적으로 대처하는 이외는 없을 것이다. 장기간의 不足의 늪에서 헤어나와 徐徐히 경기가 회복되어 가는 미국을 볼때에 特히 1980년대의 미국 산업의 경험은 다음과 같이 두 개의 교훈을 부여하여 주고 있다.

그리고, 미국산업이 활력을 서서히 되찾아가는 배경에는 고부가가치의 반도체라든가 소프트웨어와 같은 종래부터 미국이 가지고 있었던 강점으로서 정보혁명, 경영혁신등을 통해서 더욱 강화되고 있다는 점이다. 이와같은 의미에서 본다면 뭐니해도 日本의 강점은 제조업이기 때문에 제조기술 중에서도 比較優位가 높은 분야를 더욱 育成해야 할 필요가 있다는 것을 인식해야 할 것이다.

더군다나 80년대에 미국에서 임금상승을 억제 함으로서 산업경쟁력을 회복시킴과 동시에 失業問題의 深刻化를 완화시켜 주었다는 점이다.

이러한 것을 되돌아 볼때에 현재의 경제구조를 유지한다면 앞으로도 장기간 低成長이 예상되는 상황에서 고용·임금system의 개선을 통해서 임금의 彈力性을 強化시킬 必要性을 示唆하고 있다.

그리고 장기적인 시점에서 창조적인 지식을 육성하고 이것을 비즈니스化 하는 system을 구축할 필요가 있는 것이다. 그러기 위해서는 먼저 敎育·研究system의 改革이 불가피할 것이다. 말하자면 전문교육을 일층 重視하는 체제를 만듦과 공시에 創造性·多樣性을 重視하는 人物을 育成하고 知識集約型産業을 이끌어 나갈 수 있는 人材育成에 주력할 필요가 있을 것이다. 또한 기초연구 분야에 막대한 자금이 필요한 만큼 과학기술 방면에 財政資金을 중점적으로 배분하는 것도 필요할 것으로 본다.

또한 각종 규제를 완화시켜야 할 것이다. 現在 행하여지고 있는 많은 規制들은 自由競爭,

11) Japan Research Review'95 Vol.5, No1, p.5.

말하자면 자유로운 發想으로 비즈니스를 하기 어렵게 되어 있기 때문에 불필요한 規制들은 과감하게 緩和함으로써 新規産業을 일으키기 위해서는 필요한 조건이 되는 것이다.¹²⁾

그 다음에 開放的 企業體制의 構築이다. 이것을 實現하기 위해서는 앞에서도 강조한 바와 같이 비교우위가 강하고 장래성이 있는 製造技術에 特化하고 그 이외의 평범한 제조기술에 대해서는 과감하게 해외 생산이라든가 외국제 輸入으로 바꾸고 대폭적인 Cost Down을 실현할 필요가 있다. 그 結果 여유가 생긴 국내의 경영자원을 비교우위성이 있는 제조기술의 강화 및 새로운 제조기술의 개발을 위해서 중점 투자하는 것이 중요하다고 본다.

1) 고용·임금system의 改善

그 다음으로 고용·임금system의 改善이다. 産業空洞化문제의 本質은 고용문제인데 앞으로 大幅的인 産業構造調整이 예상되는 상황에서 많은 과잉인력이 발생될 가능성이 있다.

장기적으로 이미 고찰한 바와 같이 知識集約型産業에 대응한 人材育成이 필요한데 그러나 당면한 과제로서는 임금의 彈力性을 強化해서 대량의 失業발생을 막는 것이 중요하다고 본다. 그러기 위해서는 종신고용제 年功序列賃金の 점진적인 개선은 피할 수 없는 과제라고 보고 이것은 바로 새로운 산업구조에 대응한 고용·임금system을 구축하는 意味에서도 불가결한 作業이라고 할 수 있다.¹³⁾

이와같이 현재 일본에 필요한 것은 産業構造를 知識集約化의 방향으로 改革해 가는것이 필요하다고 보겠다.

1970年代에 들어가서 정체에 빠져있던 미국경제가 活力을 되찾을때까지는 約20년이란 긴 세월이 필요했다는 것을 생각하면 일본산업이 활력을 되찾을때까지는 예상외로 시간이 필요 할런지 모른다. 그러나 이미 경제가 회복국면으로 회전하고 있는것과 같이 앞서 論述한 構造改革만 이루어 진다면 日本經濟의 미래는 밝다고 전망된다.

6. 結 論

日本經濟의 構造調整을 개시하게된 背景에는 戰後 50年을 경과 하면서 日本經濟system의 硬直化가 진전되고 經濟의 高費用 문제가 深刻한 양상을 보이고 있기 때문이다.

덧붙여서 말하면 内外價格差가 深化되면서 Market에서의 換率과 購買力平價와의 괴리가 있다는 것을 알게되고 OECD發表의 購買力平價에 기인해서 計算해보면 '93年 日本의 物價水準은

12) Japan Research Review '94 Vol.5., No1. p.5.

13) Japan Research Review '95 Vol.5., No2. pp.37-40.

諸外國對比 68%가 높고 더우기 現時點에서 換率이 1달러에 100円을 전제로 한다면 '94년의 時點에서 日本의 物價水準은 諸外國比 84%를 상회하고 있다.

公共資金만 하더라도 경제기획청調査(物價 Report '94년판)에 의하면 '94年 10月 外換相場을 전제로 하면 美·獨·佛·英을 100으로 했을 경우 日本의 公共料金の 水準은 149이고, 거의 50% 높게 나타나있다.

이와같이 內·外價格差를 改善하기 위해서는 規制緩和를 단행하고 추가적으로 公的 部門의 合理化·效率化를 통한 公共料金を 내려야 된다고 본다.

또한 모든 경제 분야에서 高cost化가 진행되고 있는데 이러한 高cost로부터 탈피해서 경제 system의 유연성을 회복하기 위해서는 시장경제 원리가 불가피한 것이다.

現在 행하여지고 있는 많은 規制들을 과감하게 緩和함으로써 新規産業을 育成하기 위해서는 필요 조건이 되는 것이다. 그리고 비교우위가 강한 尙來성이 있는 製造業에 特化하고 비교우위가 약한 製造業에 대해서는 과감하게 海外生産이라던가 外國제품 수입으로 바꾸고 大幅的인 Cost Down을 실현해야 된다고 본다. 이렇게해서 부가가치가 높은 商品을 中心으로 製造業의 競爭力을 제고하는 것이 불가피 하다고 보겠다.

또한 앞에서 論述한 바와 같이 대폭적인 內·外價格差의 改善을 통해서 公的 部門의 合理化·效率化에 의해서 構造轉換을 촉진하고 國內에서는 가격저하에 따라서 實質所得이 증대되고 內需擴大가 進展될 것이다.

그리고 低生産性 部門의 效率化 등을 통한 日本經濟 全體로서의 體質強化를 실현해야 할 것이다.

對外的으로는 輸入增加를 통한 內·外價格差를 克服하게 되면 對外貿易不均衡의 改善에도 기여하게 될것이다.

參 考 文 獻

1. 石井寬治, 日本經濟史(第2版), 東京大學出版會, 1991.
2. 尙木明夫, 現代日本經濟史, 三嶺書房, 1982.
3. 1994年 일본경제는 이렇게 變化한다, 日本興業銀行, 1994.
4. 前田邦夫, 談合國家는 衰亡한다. 日本經濟新聞社, 1993.
5. 田村祥藏, 現代 經濟學의 巨人들, 日本經濟新聞社, 1994.
6. 野口悠紀雄, 버블經濟學, 日本經濟新聞社, 1994.
7. 唐律一, 日本經濟의 活路, P·H·P研究所, 1994.
8. 尾高邦雄, 日本的經營, 中公新書, 1992
9. 奧村昭博, 經營戰略, 日本經濟新聞社, 1993.
10. 由井常彦, 日本의 經營發展, 東洋經濟新報社, 1989.
11. 日本經濟의 現況, 經濟企劃廳調查局, 1994.
12. 日本經濟의 改革構圖, 東洋經濟新報社, 1994.
13. 丁炳然 譯, 日本經濟의 分析, 比峰出版社, 1990.