

# 美·日의 經營시스템의 特質과 接點에 관한 小考\*

## —美日經營시스템의 序說的 比較—

金 正 年

『目次』	
I. 序 言	
II. 日本의 企業經營의 特質과 主要背景	III. 美國의 企業經營시스템의 特質과 背景
1. 日本의 企業發展을 가져온 文化的 特徵	1. 企業家精神
2. 집의 개념에서 본 集團主義와 忠誠心	2. 大企業의 管理시스템
3. 組織에서의 上司와 部下	3. 美國의 企業倫理
4. 組織에서의 派閥	4. 美國企業의 意思決定의 特징
5. 日本企業의 意思決定의 特징	5. 美國企業의 人的 資源管理システム
	IV. 結 論

### I. 序 言

근년에 歐美의 學者들이 日本의 企業文化와 經濟社會 및 經營관리 등에 관해 많은 研究의 결과를 발표하고 있다. 이러한 日本經營시스템에 관한 연구결과는 分析의 觀點(人類文化的, 또는 歷史的·人類社會學的인 接近, 그리고 經營管理論的 接近 등)에 따라 많은 차이점을 가져오리라고 본다.

이에 관해 1980년대이후에 비로소 日本의 學者들에 의해 자기들의 經營組織의 시스템과 관리에 관해 깊이 있는 연구가 이루어져 가고 있는 점이 주목되리라고 본다.<sup>(1)</sup>

美日간의 經營시스템을 이해함에 있어서는 日本이 지니고 있는 特有性이라는 거대한 결집된 방파제의 역할을 하고 있는 歷史的·文化的인 傳統과 政治的인 慣行, 특유한 교육制度 등의 광범한 영역에 걸쳐 충분하고 세심한 사전의 지식이 필요하다고 말할 수 있다.

지금까지의 歐美學者들에 의한 日本企業의 성공요인에 관한 分析結果의 흐름을 본다면 대체로 세가지의 類型으로 나누어 볼 수 있다. 즉, 첫째는 日本企業의 성공에 대한 찬양론

筆者：서울大學校 經營大學 教授

\* 本稿는 1989年 10月 17日, 「第20回, 日本 OA學會」의 招請講演인 『美日經營시스템에 관한 몇 가지의 비교』에 대해 새로이 加筆한 내용이다.

(1) 여기서는 美日간의 企業文化的 接點과 적응의 타당성에 관한 문제가 제기될 것이다.

적인 입장, 둘째는 부분적 찬양론과 부정적인 입장, 그리고 셋째는 비판적 및 不適應論의 인 입장 등으로 나누어 볼 수 있다.

첫째의 類型에 대해서는 상호간의 비교와 문제인식의 과학에서 많은 論難의 여지를 지니고 있다는 것도 사실이다.

가령, 日本의 企業經營시스템의 특질 중에서도 핵심적인 역할과 기능을 담당하고 있는 점을 열거한다면, 集團主義, 忠誠心, 종신고용제도, 勞動의 倫理, 日本人의 정신구조, 교육制度 등을 들 수 있을 것 같다. 사실 이 문제에 관한 논의에서는 커다란 차이점과 이의 論理上의 혼란을 가져올 가능성을 충분히 지니고 있다는 점을 지적해 두고자 한다.<sup>(2)</sup>

둘째, 日本의 企業文化의 핵심적인 요인들은 국제사회에서 점차 急變해가는 것에 대응해 나가지 않을 수 없는 환경에 놓여 있다는 점을 주의깊게 관찰할 필요가 있을 것 같다. 즉, 日本의 經濟와 企業은 국제적인 地位에 놓여 있다는 관점에서 戰略과 組織의 再編成, 獨創적인 기술개발의 華麗, 經營의 多角化, 效率적인 資產管理 등과 世界經濟의 원활한 운용을 위한 效率적인 日本經濟의 구조적인 조정에 노력하지 않을 수 없을 것 같다. 다시 말해서 종전의 日本企業문화의 핵심적인 기능을 담당한 諸般의 要因과 관련시켜서 어떠한 方向으로 변화되어 가야할 것인가의 문제가 美日의 經營시스템의 接點에 관한 중요한 문제제기가 될 것으로 본다.

한편 美國의 企業經營시스템에 관한 고찰에서도 歷史的・制度的인 배경에서 출발하지 않을 수 없을 것 같다. 즉 그것은 個人主義 이데올로기와 私企業중심에서 형성된 文化, 拘束性이 없는 자유경쟁과 私有財產制度에 대한 깊은 信仰 등을 배경으로 한 창의성을 갖고서 위험에 도전하는 자에게 개방되어 있는 것(機會平等主義)이 美國社會의 지배적인 특색이라 할 수 있다.<sup>(3)</sup>

美國社會에서는 企業家精神의 존중, 전문경영자지위의 우위, 事業의 성공도, 단기적인 成果위주의 전략과 계획의立案, 기업특유의 個性化 등에 의해 실질적인 기업의 평가기준

(2) James Abegglen and George Stalk Jr., *Kaisha*, 1985, pp. 14~27 참조. 특히, J.C. Abegglen은 日本의 企業經營에 관한 그의 최초의 저서인 *The Japanese Factory-Aspects Its Social Organization*, 1958에서 日本의經營을 社會的側面인 組織과 人間關係에서 經營의 본질적인 特色을 파악하려는 초점을 두고 있었다.

占部都美, 「日本の經營を考える」, 1985, pp. 8~9. 「日本文化論」에 분류되는 單行本과 論文은 해아릴 수는 없으나, 1979년에 발표된 「戰後日本人論」이라는 年表(1946~1978년 : 野村總合研究所)에 의하면, 單行本 698點이며, 이 숫자는 論文과 수필 등을 제외되어 있다. 또한 1978년간에 「日本文化論」의 생산량은 약 2천점 정도로 추산되고 있다.

青木保, 「日本文化論」の變容, 1990. 日本東京, 中央公論社, p. 24.

(3) S.P. Sethi, N. Namiki, and C.L. Swanson, *The False Promise of the Japanese Miracle*, 1987, pp. 112~113.

이 마련되어 있다고 할 수 있다.

이러한 환경아래서 美國의 企業은 異質的인 성질의 조직사회와 개방적인 經濟시스템 아래서 다원적인 경로를 통한 成長・發展을 추구해가는 다양한 경영 스타일이라 할 수 있다. 이 경영 스타일에서의 문제해결은 기술적・기능적 시스템(technical-functional system)의 접근을 중요시한다는 점과 조직과 의사결정과정에서도 전문경영자가 중심적인 역할을 담당하고 있다는 점을 쉽게 이해할 수 있다.<sup>(4)</sup>

美日間의 經營시스템의 비교를 통한 특질과 接點에 관한 파악은 우선 諸般條件의 차이에서 출발하는 것이 좋을 것 같다.<sup>(5)</sup> 사실 R. Benedict 女史의 저서를 통해서 알 수 있었던 중요한 발견은, 日本文化의 바탕에 깔려있는 多重性과 複合性을 토대로 한 社會原理이며, 이 원리아래서 順應 및 服從하며 忠誠心을 발휘하는가 하면, 이와는 달리 反抗의이며 好戰의인 氣質을 갖고 있는 독특한 民族임을 알 수 있다.<sup>(6)</sup>

## II. 日本의 企業經營의 特質과 主要背景

日本의 經濟시스템이 원활하게 기능할 수 있었던 주요한 배경은, 일반적으로 그들의 文化

(4) *Ibid.*, p. 112 참조. 사실 이와 같은 문제는 단순하게 논의할 것은 아닐 것 같다. 특히 미국의 優良企業에서는 복잡한組織人事의 流動性(fluidity)에 대처해 오고 있기 때문이다. 그러나 美國의企業은 合理主義이라는 점을 구실 삼아서 조직을 확대하고 이에 대한 命令을 그대로 시달하는 것은 오히려 많은 문제점을 남기게 된다는 것도 알 수 있다.

Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence*, 1982, pp. 50-51.

(5) R. Benedict 女史의 저서의 서문에서 「日本의 폐쇄된 문호가 개방된 이래 75년간에 日本人에 관해 쓰여진 記述에는 世界의 어느 나라 國民에 관해서도 여태껏 사용하지 않았을 정도로 가장 이 상한『그러나 역사』(but also)라고 하는 말이 連發되는 경우를 볼 수 있다」고 지적한 바 있다.

Ruth Benedict, *The Chrysanthemum and the Sword*, 1989, p. 1.

長谷川松治譯, 「菊と刀」, (日本文化の型) 社會思想社, 1989, 第82刷, p. 5.

(6) 文獻으로 고찰한 Benedict 女史는 日本人의 多重性과 複合性에 관한 몇 가지의 핵심적인 지적을 한 바 있다. 「日本人은 싸움을 가장 잘하는 동시에 암전하며, 軍國主義의(militaristic)인 동시에 서로 耽美的(aesthetic)이며, 불손한 동시에 禮儀바르며, 완고한 동시에 順應성이 풍부하며, 從順한 동시에 귀찮게 구는 것에 화를 내며, 忠實함과 동시에 不忠實하며, 용감함과 동시에 겁쟁이며, 保守의인 동시에 또한 새로운 것을 즐겁게 받아들인다.」 그리고 日本人들은 자기의 행동을 다른 사람들이 어떻게 생각할 것인가에 대해 대단한 신경을 쓰게 마련이다. *Ibid.*, (原書) pp. 2-3.

여기에 직접적으로 관계되는 것은 아니나, 추가적으로 꼭 지적해 두어야 할 것은 1868년의 明治維新 이후의 짧은 반세기 동안에 日本은 「5大의 侵略戰爭」의 범죄를 저질렀다는 사실이다. 즉, ① 清日戰爭(1894~1895)과 ② 露日戰爭(1904~1905)은 우리나라와 민족의 支配權을 둘러싼 전쟁이며, ③ 滿州侵略戰(1931), ④ 中日戰爭(1937~1945), ⑤ 第2次世界大戰(1941~1945), 기타 南京大虐殺(1937. 12. 13 : 30~40만명 虐殺) 등이며, 이상은 물론 東南아세아에 대한 군사적 침략행위를 저지른 것은 除外되어 있다. 이러한 침략 전쟁의 준비를 위한 무기구입 등은 美國의 南北戰爭이 끝나는 것(1865年)과 밀접한 관계를 지니고 있다는 점을 알 수 있다.

의인 프레임워크에 있다는 것이 지배적이다. 특히 日本經濟가 성공한 원인은, ① 經營관리 시스템과 人事慣行, ② 컨센서스에 의한 의사결정, ③ 儀式化된 社內의 정보전달과정, ④ 최고경영자와 중간층의 역할, ⑤ 年功序列에 의한 賃金 및 終身雇用制度, ⑥ job rotation 시스템에 의한 社內훈련, ⑦ 企業別 勞動組合의 활용 등을 지적할 수 있다.<sup>(7)</sup>

日本의 企業組織에서는 상호간의 人間關係를 바탕으로한 組織에의 忠誠心을 기르며 利益追求라는 企業倫理와 연계되면서 종신고용제와 年功序列, 협조적인 勞使關係, 粿議制(품의 제 : ringi-sei)<sup>(8)</sup>에 의한 集團的인 의사결정방식을 취하는 독특한 특징을 지니고 있다는 것은 사실이다.<sup>(9)</sup>

### 1. 日本의 企業發展을 가져온 文化的 特徵

日本社會의 전통적인 價值의 바탕은 일반적으로 ① 어리광(의지 : dependence, 혹은 일본 어로는 amae, 즉 사랑을 받고자 하는 욕구), ② 은혜(duty on), ③ 의리(義理 : social obligation), ④ 人情(human feeling) 등에서 찾아 볼 수 있다.

日本의 저명한 精神醫學者인 土居健郎(Doi Takeo; *The Anatomy of Dependence*, 1973, Tokyo, Kodansha)는 日本人의 심리상태가 西歐人에 비해 性格形成에 중요한 영향을 미치고 있다고 말하고 있다.<sup>(10)</sup> 이들 4가지의 전통적인 價值에 관해 간략하게 살펴볼 필요가 있다.

#### (i) 어리광(dependence)

어리광이라는 뜻은 의지 혹은 의존관계가 아니라 母子 또는 형제관계나 선후배관계에서 사랑을 받고싶은 욕구를 나타내는 심리적인 상태를 의미한다. 日本社會에서의 어리광은 어린애들뿐 아니라, 成인이 되어서도 個人的 정신생활과 情緒的인 안정에서 빠뜨릴 수 없는心理이므로 社會구조 그 자체가 이에 부합되어 가끔 짜여져 있다고 할 수 있다.<sup>(11)</sup>

#### (ii) 은혜(duty on)

日本人의 은혜는 受動的으로 받는 의무에서 이해할 수 있다. 즉 「은혜를 받는다」, 또는

(7) S.P. Sethi, N. Namiki and C.L. Swanson, *op. cit.*, pp. 7-8, pp. 9-13.

이와 같은 문제에 대한 分析은 매우 어려운 작업이다. 가령, ① 文化論的, ② 歷史論的, ③ 보편론적, ④ 설계자론적인 見解가 있다는 점을 고려하지 않을 수 없다. 青木昌彥著「日本企業の組織と情報」, 1990. 東洋經濟新報社, pp. 101-109.

(8) 粿議制(ringi-sei), 혹은 根回(nemawashi)의 뜻은 정식의 제안이 이루어지기까지 관계자 등의 비공식적인 대화, 혹은 협의를 거친 후에 粿議書(ringi-sho: sho=document)의 작성에 의해 성립하는 제도이다.

(9) 여기에는 많은 요인이 작용하고 있다. 가령, 社會의 同質性, 人種의 순수성, 共同責任과 集團에의 忠誠心 등을 지적할 수 있다.

(10) S.P. Sethi, *op. cit.*, pp. 7-8.

(11) *Ibid.*, p. 8.

「은혜를 입다」 등의 은혜라는 것은 수동적으로 받아들이는 입장에서 본 일종의 의무에 지나지 않는 것이다. 이 은혜에 대한 반대 의무도 있다. 즉 日本社會에서는 恩人에 대해 負債을 「갚는다」고 말하는 경우가 있으며, 이것은 일종의 의무(孝와 忠)이며 또한 의무에 반해 時限的인 것으로서의 義理를 생각할 수 있다.<sup>(12)</sup>

心理學者인 宮城音彌(Miyagi Otoya)는 國民性을 세 가지 개념으로 나누어 분석하고 있다. 첫째, 통계적인 표본조사에 의해 가장 많은 性格의 특성, 즉 『最頻性格』(mode personality)의 國民性, 둘째, 조상대대로 이어져오는 생활양식에 의해 형성된 文化로서의 國民性, 셋째, 개개인의 行動에서 나타나는 性格중심의 國民性 등으로 분류한다.<sup>(13)</sup>

이들 세 가지 중에서 두번째의 文化的인 측면에서 본 國民性에 관해 접근한 것이 R. Benedict 女史의 입장이라고 할 수 있다. 즉 日本人의 행동은 身分에 적응된 習慣과 道德을 지닌 테두리에서 이루어진다는 점을 강조한다. 文化的 人類學의 연구에서는 수치(shame)와 죄(guilt)를 근거로 한 각각의 文化구별을 중요시한다는 점, 즉 日本의 文化는 「수치의 文化」이며, 歐美的 文化는 「罪의 文化」라고까지 표현한 바 있다.<sup>(14)</sup>

歐美的 『罪의 文化』는 内面의인 죄에 대한 自覺에 의해 善行하는 것에 두나, 日本의 「수치의 文化」는 外面의인 強制力(타인의 비판에 대한 반응)에 의해서 善行을 하게 된다는 것이다.<sup>(15)</sup>

한편 日本人은 西歐인이 갖고 있는 희생의 관념을 갖고 있지 않다고 지적하고 있다. 즉 어머니가 子息을 위해 모든 것을 다하는 것은 西歐人으로서는 희생이라고 생각하나, 東洋人과 日本人은 일종의 投資로서 생각할 수 있다.<sup>(16)</sup>

특히 日本人의 性格에 관해 宮城 교수의 연구에 의하면 대체로 이해할 수 있을 것 같다.

(12) R. Benedict, *op. cit.*, pp. 115-116.

本稿에서 단편적으로 Benedict 女史의 지적을 인용하고는 있으나, 이것이 모두 타당성을 지니고 있다는 것은 아니다. 따라서 최근에 Benedict 所說에 관해 體系적으로 分析을 시도한 것으로서 青木保, 「日本文化論」의 變容, 東京, 中央公論社, 1990.의 第2章 「국화와 칼」의 性格(pp. 30-52)에서 學究적인 연구가 이루어져 있는 것을 알 수 있다.

(13) 宮城音彌, 「日本人の性格」, 1984, pp. 240-242.

(14) R. Benedict, *op. cit.*, p. 222.

(15) 「수치의 文化」는 社會와 무관한 것이 아니며, 죄악감을 강조하는 기독교적 文化的 영향을 받지 않았던 것도 무시할 수 없다. 그러나 日本에서는 윗사람의 명령에 복종하는 것이 善行이 된다는 관념을 지니고 있다.

R. Benedict, *op. cit.*, p. 223.

日本社會를 「수치의 文化」라고 한 것은 곧 「集團主義」에 밀접하게 결부되어 있다. Benedict 女史는 日本人이 죄도 생각지 않는다는가 또는 개인에 웨이트를 두지 않는다고 全面적으로 주장하지 않았다. 그러나 日本文化의 전체적인 특징을 歐美的 文化와 비교한다면, 집단주의와 수치를 중요시 한다는 내용이다. 青木保 「日本文化論」의 變容, 1990, p. 52.

宮城音彌, 「同書」, p. 246 참조.

(16) 宮城音彌, 「同書」, p. 243.

① 日本人의 대다수의 경우는 自主的이 아니라는 점, 즉 타인에 同調하기 쉽고 타인에 대해 많은 신경을 쓴다는 점을 알 수 있다(이 점은 S.P. Sethi의 지적과 동일함). ② 日本人은 家族主義의이며, 또한 家族과 유사한 人間關係를 맺는데 노력한다. ③ 日本人은 자기의 뜻을 솔직하게 말하지 않는 性格을 지니고 있다는 사실, 바로 이 점이 近代個人主義의 미발달의 중요한 원인의 하나이기도 하다. ④ 日本人은 非合理的, 감정적이며, 非科學的인 면모를 갖고 있다. ⑤ 社會生活에서의 커뮤니케이션 방법은 곧 家族內部의 커뮤니케이션에서 유래된 것이므로 명확한 의사전달의 언어활동을 발달시키지 못한 원인이기도 하다. 그러나 이 같은 日本人의 性格은 전후에 급속하게 감퇴되어가면서 새로운 차원으로 변모해 가고 있다고 할 수 있다.<sup>(17)</sup>

#### (iii) 義理(social obligation)

日本人의 생활습관에서는 의리를 극히 중요시 하고 있다. 다소 극단적인 표현이 될지 모르나, 「社會에 대한 의리」 또는 「의리를 지킨다」 등은 은혜를 갚는 의무로서 파악되고 있다. 즉 이것은 흔히 「의리를 모르는 人間」(a man who does not know giri)으로서 비난을 받지 않아야 된다는 것을 의미한다.<sup>(18)</sup> 이처럼 日本人의 의리는 西歐에서 보는 빌린 돈을 꼭 돌려주는 관례와 유사한 것으로 볼 수 있다.

#### (iv) 人情(human feeling)

Benedict 女史는 日本人의 社會習慣에 대한 많은 事例를 통해 日本人의 人情의 세계(circle of human feelings)와 은혜의 세계는 서로 받아들일 수 없다고 했으나, 土居(Doi) 교수는 이들 두 가지는 對立的인 개념이 아니며 이들간에는 有機的인 관계가 있다는 것을 강조하고 있다.<sup>(19)</sup>

## 2. 집의 개념에서 본 集團主義와 忠誠心

日本の 經營시스템을 분석함에 있어서는 그들의 家族 또는 집의 개념의 이해가 매우 중요한 역할을 한다고 할 수 있다.<sup>(20)</sup> 특히 이 점에 관해서는 S.P. Sethi와 J.C. Abegglen의

(17) 宮城音彌, 「同書」, pp. 243-245.

(18) 「세상에 대한 의리」는 世論에 따른다(conformity to public opinion)는 뜻이다. 「세상에서의 의리이므로 하는 수 없다」는 것은 결국 세상사람은 이 이외의 짓을 용납하지 않는다(people will not accept any other course of action)라는 의미이다.

R. Benedict, *op. cit.*, p. 141.

(19) R. Benedict, *op. cit.*, pp. 182-185, pp. 191-193 참조.  
青木保, 「同書」, 1990, pp. 48-50.

(20) 日本의 집은 歐美에서 말하는 자연적인 애정을 근거로한 家族이 아니라, 日本의 전통적인 사회에서의 특유한 가족형태이다. 즉, ① 制度體로서 그 연속성을 기본으로하여 집과 구성원의 관계는 종신적이다. ② 橫의인 관계보다는 父母와 자식의 종격인 上下的身分관계가 우선된다. ③ 家產에 의거하여 家業을 경영하며, 家計를 공동으로 이어간다. ④ 집의 구성원의 입장보다도 정의 집단의 논리가 항상 우선된다.

결국 日本의 「家族的」이란 「共同社會」(Gemeinschaft)의인 관계로 파악할 수 있다.  
占部都美, 「同書」, pp. 161-162 참조.

두 교수는 거의 일치된 견해를 갖고 있다.

Sethi는 家父長主義(paternalism), 集團主義(groupism), 家族主義(familyism)라고 하는 日本社會의 특성을 전통적인 집의 개념에서 유래된 것이라고 지적하고 있다. 특히 그는 이 개념은 「우리」를 「다른 사람들」과 구별하는日本人의 어리광의 心理에서 유래된 것이라는 점에서, 日本人은 개인보다도 「狀況에 조건지워진 태두리」(situational frame)을 중요시하며, 이것을 「場」(장소 : location)의 뜻이라고 지적하고 있다. 이것이 곧 集團에의 獻身과 忠誠의 원천이 되어 集團의 구성원에 대한 자격과 보증이 주어져서 종신고용제로 옮겨간다는 것을 알 수 있다.<sup>(21)</sup>

한편 J.C. Abegglen은 「義務와 責任의 상호교환」이라는 것에 日本의 전통적인 사회의 가족적 성격을 찾아내어 日本의 經營의 가족적인 특질과 결부시키고 있다. 또한 그는 日本의 종신고용제에 관해서는 개인의 技能보다도 集團의 구성원이라는 점을 강조하는데서 설명하고 있다. 즉 家族이라는 뜻은 가족 그 자신에만 적합되는 것이 아니라, 오히려 「義理의 세계」(의무의 상호교환의 뜻)로서 특징지울 수 있는 日本의 전통적인 社會에 적용시키고 있다.<sup>(22)</sup>

이 같은 경향은 日本人의 「集團에의 所屬의 欲求」(岩田龍子氏의 용어)와 集團에의 定着志向으로서, 이를 바탕으로 하여 日本의 經營組織內의 모든 관계의 안정성을 가져오게 하는組織의 編成原理이며, 이로 인해 종신고용제가 점차 형성되어 왔다고 할 수 있다.<sup>(23)</sup> 특히 日本의 집(家) 중심에서 나온 經營家族主義는 2次大戰 이후 勞組의 강력한 결성에 의해 經營者의 家父長的인 권위에 의한 지배로부터 점차 勞使對等의 위치에로 이행되면서 오늘의 종신고용제가 확립되어 왔다고 할 수 있다.<sup>(24)</sup>

종신고용제는 採用과 昇進과정에서의 緣故와 情實 등을 배제하기 위해 學力과 年功主義를 도입하게 되었다. 이렇게 본다면 결국 日本의 經營을 특징지우는 學力主義와 年功主義는 家族主義와 情實主義와 對置되는 합리적인 조직모델인 官僚制組織의 중요한 특색을 지니고 있는 것을 알 수 있다.<sup>(25)</sup> 이처럼, 종신고용제가 형성되어오는 배경에는 集團主義의인 성격

(21) S.P. Sethi, *op. cit.*, p. 9.

(22) 占部都美, 「日本の經營を考える」, 中央經濟社, 1985, pp. 151-152.

J.C. Abegglen, *Management and the Worker: The Japanese Solution*, 1973, pp. 26-30.

(23) 占部都美, 同書, pp. 164-165 참조.

결국, 日本의 종신고용제(life employment system)와 年功序列制(seniority system)의 관행이 존재하는 것은, 企業 자체가 「공동적인 관계」를 내포하고 있기 때문이다. 즉, 이 공동체 안에서의 和合을 이룩할 수 있도록 하며, 여기서 勤勉性의 倫理가 계속되면서 活力を 갖는 共同體間의 경쟁이 이루어지며, 이것이 歐美와는 다른 勤勉倫理와 勞組의 형성이란 할 수 있다.

鴎谷三嘉男「日本人の労動倫理」, 「日本の心」, 新日本製鐵(株), 1987, pp. 121-122.

(24) 占部都美, *Ibid.*, p. 162.

(25) 占部都美, *Ibid.*, p. 163.

이 강하게 작용해 왔다는 것을 알 수 있다. 다시 말해서 이들의 經營家族主義는 일종의 集團主義的인 것이며, 집단의 이익을 개인의 이익에 우선시킴으로서 일본의 경영제도는 집단 주의적인 지향을 바탕으로 하여 형성되어 왔다고 할 수 있다.

이와는 달리 歐美的 경영제도는 개인주의적인 價值觀의 기준에 바탕을 두고 있는 점과 매우 대조적이라 할 수 있다.<sup>(26)</sup> 결국 日本社會는 企業에서 보는 것처럼 동일한 縱的인 社會集團에의 소속의식이 강하게 작용하나, 歐美社會에서는 橫的인 社會集團에의 소속의식이 강하다고 말할 수 있다. 즉 西歐社會에서는 흔히 알고 있는 개인주의적인 가치관 아래서의 利益社會的(Gesellschaft)인 것이 바탕에 흐르며, 이것에 의해 觀念的, 기계적인 사회관계와 市場의 거래관계를 형성하게 되었다는 것을 이해할 수 있다.<sup>(27)</sup>

그러나 日本의 경영의 특색을 논할 경우, 그 집단주의가 개인주의적인 가치관을 부정하는 것처럼 해석해서는 안된다는 점을 지적할 수 있다. 이에 관해 占部都美 교수는 다음과 같이 지적하고 있다. 즉, 「日本社會는 Gesellschaft 안에 Gemeinschaft의 성격을 강력하게 남겼기 때문에 日本의 經營에서도 이에 상응하여 Gesellschaft 안에 Gemeinschaft를 강하게 남긴 經營制度로서 종신고용제를 형성해 왔다고 볼 수 있다. 그리하여 종신고용제 아래서 日本의 종업원은 Gemeinschaft적인 행동을 취하는 심리적인 특성을 길러 왔다고 할 수 있을 것 같다». 또한 「특정집단에의 定着志向, 집단에의 忠誠心과 집단에의 連帶性責任感 등은 모든 日本人의 Gemeinschaft적인 행동의 특색을 나타낸 것에 지나지 않는 것이다.」<sup>(28)</sup>

### 3. 組織에서의 上司와 部下

日本의 上司와 部下(親分 : oyabun · 子分 : kobun)의 관계의 기본은 곧 권위와 인간관계의 존중의 문제로 연계되어 있다.<sup>(29)</sup> 日本의 縱的社會(vertical system)에서의 두 사람의 기본관계는 上司와 部下(혹은 oyabun · kobun)의 관계를 형성하여 이것은 구성원에 그 소속·집단에 참여하는 순서에 의해 1대 1의 上下관계로서 극히 자연스럽게 이루어진 것이라 할 수 있다.<sup>(30)</sup>

日本의 집단행동에 뿌리깊게 형성되어 있는 上司와 部下의 관계는 이들의 社會組織에서 중요한 의미를 지니고 있다. 이러한 관계는 직장에서의 우정을 깊게 하며 주체의식을 완화

(26) 占部都美, *Ibid.*, p. 164, pp. 167-168.

(27) 占部都美, *Ibid.*, p. 169 참조.

(28) 占部都美, *Ibid.*, p. 170 참조.

(29) 가령 다음의 三者관계, 즉 織田信長와 豊臣秀吉, 德川家康의 관계가 그러하다.

(30) 이것은 日本의 千年이상의 徒弟制度와도 밀접한 관계를 지닐 뿐 아니라 또한 經濟的, 社會的인 것과 동시에 宗教的이고 哲學的인 측면을 갖고 있는 日本人의 특유한 「和合의 原理」에 연계되어 있는 점에 주시할 필요가 있다고 본다.

Boye De Mente, *Made in Japan: The Japanization of America*, 1986. p. 134, p. 152 참조.

시키면서 각자의 配置轉換에서 體得한 훈련과 勞使간의 신뢰와 조화를 더욱 강화하는데 중요한 역할을 하며 업무에 대한 좋은 成果를 가져오는 日本的 經營의 중요한 특성이라고 할 수 있다. <sup>(31)</sup>

#### 4. 組織에서의 派閥

파벌 (cliques; habatsu)은 조직내에서의 커뮤니케이션을 원활하게 하며 또한 집단행동을 보다 효율적으로 이끌어 갈 수 있는 長點을 지니고 있다. 縱的인 人間關係는 日本人의 집단 의식의 歸屬의식<sup>(32)</sup>에 이어져 있는 大集團과 그 안의 파벌을 형성하는 원인으로 되어 있다.

파벌은 각 계층(가령 政黨, 관료, 기업, 학벌, 인척관계, 직장, 동향 등)의 관계에서 형성되며, 이것은 결국 組織團體의 견제와 균형 (checks and balances)으로서 작용하게 된다. <sup>(33)</sup>

이 파벌은 많은 결함을 지니고 있으나, 조직내에서의 상호간의 의사소통의 관점에서 보다 적극적인 기능을 지니고 있다는 점에서 높이 평가되고 있다. 그러나 합리적인 효율성의 측면에서 본 파벌은 企業과 관료기구에서도 많은 문제점을 나타내고 있는 점에 보다 효율적으로 개선해 나가지 않으면 안될 것이다.

#### 5. 日本企業의 意思決定의 特징

日本企業의 의사결정은 이미 살펴 본 粟議制度 (ringiseido: a system of reverential inquiry about a superior's intentions)<sup>(34)</sup> 아래서 구성원이 컨센서스를 쌓아가는 과정이라 할 수 있다.

이 粟議制度는 의사결정의 절차, 일상업무, 전술 및 전략을 계획하고 이를 수정할 경우에 이에 직접 관계하는 당사자들에 의해 起案되는 제도, 다시 말하면 한 部課의 모든 구성원의 合議와 의사에 의해 결정되는 제도이다. 이 制度는 美國의 톱·다운 (top-down)식과는 정반대되는 보텀·업 (bottom-up)식에 의해서 이루어지고 있다. <sup>(35)</sup>

(31) Ezra F. Vogel, Japan as Number One, 1979, pp. 171-174.

S.P. Sethi, *op. cit.*, pp. 42-47.

(32) 日本의 企業은 장기적으로 企業에의 忠誠心을 제고함에 있어서 經濟的인 인센티브를 갖게 하는 것이외에 구성원의 歸屬意識을 높이는데 많은 노력을 하고 있다.

Ezra F. Vogel, *op. cit.*, pp. 125-127, pp. 175-176.

(33) 政治的 集團이나 조직의 구성원에서의 파벌에 관해서는 거의 동일한 原理아래서 구성운영되고 있다는 것을 알 수 있다.

Ezra F. Vogel, *op. cit.*, pp. 88-91 참조.

(34) 이 제도는 의사결정의 합의도출을 위해 사전에 의견을 조정하는 과정이다. 즉 「根回し」(meaning informal discussion and consultation before the formal proposal is presented)이다.

S.P. Sethi, *op. cit.*, pp. 34-36.

또한 日本企業에서의 學習을 통한 코오디네이션의 효과와 이의 動機부여에 관해서는 최근의 青木昌彦 「日本企業の組織と情報」, 1991, pp. 27-42를 참조하기 바란다.

(35) 日本의 bottom-up식의 의사결정 방식은 조직구성원의 참여의식의 제고는 물론, 組織에의 충성심, 작업에의 책임감과 一體感, 그리고 새로운 制度에의 빠른 定着性의 확립, 共同利益추구의 우선

이 bottom-up의 의사결정은 구성원 전원의 합의를 전제로 한다. 물론 日本의 전통적인 사회에서는 집단의 이익을 개인의 이익에 우선시키며, 집단은 문제를 제안하며 소속의 집단내의 非公式的인 컨센서스를 얻기 위해 다른 집단과의 조정을 통해 総議書(총의서)가 작성된다.

한편 中間管理職일수록 개인적인 접촉을 중요시하는 경향을 지니고 있다. 관리직은 総議制에서 중요한 역할을 담당하고 있다. 즉 下位로부터의 정보의 교환과 上位에로의 企業戰略의 검토 등에 관한 컨센서스의 채널역 할을 하기 때문이다. 결국 中間管理職은 직무가 다른 포스트에서 계획적인 配置轉換(job rotation)과 이에 필요한 훈련계획을 통해 이러한 屬性을 몸에 지니게 된다. 이 제도는 여러가지의 기능을 갖고 있으나, 우선 개인적인 유대의 강화, 정보의 흐름을 효율적으로 운영하는데 중요한 역할을 한다.<sup>(36)</sup>

政府와 民間企業은 밀접한 유대관계를 지니고 있다. 일반적으로 日本企業의 社長들은 그 조직의 운영에 관해 거의 실질적인 권한을 행사하지 않는 경향이라고 한다. 즉 품의제에서는 社長을 중심으로 한 최고경영진이 그 내용을 변경할 수 없다는 사실을 알 수 있다. 주로 社長들은 다른 기업과 行政기관과의 밀접한 관계유지에 노력하는 경우가 많은 것도 사실이다.<sup>(37)</sup>

### III. 美國의 企業經營시스템의 特質과 背景

미국의 經營管理시스템은 日本의 그것과는 동일한 차원에서 논의할 수 없다. 즉 미국사회는 日本처럼 국민의 공통적인 價值觀을 지닌 均質的・安定된 사회가 아니기 때문이다.<sup>(38)</sup> 이러한 차원에서 미국의 기업발전에 관한 고찰도 역시 역사적・제도적인 측면을 포함한 사회문화적인 요인을 중요시 하지 않을 수 없다.

전국이후 200년이라는 비교적 짧은 역사를 갖는 美國에 관한 分析은 동양이나 日本처럼

---

등을 들 수 있다.

Ezra F. Vogel, *op. cit.*, pp. 135-135 참조.

(36) 이 같은 日本企業에서는 가령, 정보처리의 실질적인 권한을 보다 낮은 下位層에로 이양하는 경향이나, 또는 정보면에서의 分權化 경향이人事面에서의 組織的 집중경향에 의해 보완되고 있으므로, 組織의 統合性이 유지되어간다고 할 수 있다. 즉, 이러한 사실은 情報面에서 보다 集中的,人事面에서는 보다 市場志向의이고 分權의인 歐美企業의 접근과는 대조적이라 할 수 있다. 青木昌彦, 「同書」, 1991, p. 7 및 pp. 101-109, pp. 112-116 참조.

(37) S.P. Sethi, *op. cit.*, pp. 37-41.

Ezra F. Vogel, *op. cit.*, p. 144 참조.

青木昌彦, 「同書」, pp. 117-127.

(38) S.P. Sethi, N. Namiki and C.L. Swanson, *op. cit.*, 1987, pp. 86-87 참조.

地域共同體의 전통이나 오랜 文化的 측적이 거의 없다는 차원에서 살펴볼 필요가 있다. 이 같은 환경 속에서 미국의 經營管理시스템은 개인주의 이데올로기와 私企業的인 文化와 구속성이 없는 자유경쟁과 私有財產제도에 의한 신앙에 깊은 뿌리를 내리고 있다. 이 미국의 사회전통은 새로운 창의성을 갖고서 위험에 도전하는 자에게 우선적으로 문호가 개방되어 있다고 할 수 있다. <sup>(39)</sup>

또한 權力과 富가 위신에 통하는 관문으로서의 기업의 최고지위는 血統과 엘리트 집단에 한정되어 있는 것이 아니라, 폭넓게 개방되어 있다. 이 점은 機會에 대한 平等主義이며, 美國社會에서 가장 지배적인 특징의 하나라 할 수 있다. 그 뿐 아니라 이들의 社會에서는 企業家精神의 존중, 전문경영자지위의 우위, 사업의 성공도, 단기적인 成果위주의 戰略計劃과 입안, 企業특유의 個性化 등에 의해 기업의 평가기준이 설정되고 있다.

미국의 大企業의 經營스타일에서 나타나는 문제해결방식은 기술적·기능적인 시스템 (technical-functional system)의 접근방식을 중요시하며, 조직과 의사결정과정에서도 전문경영자가 핵심적인 역할을 담당하고 있다는 점을 들 수 있다. 특히 커뮤니케이션의 방식은 정보의 전달수단에 의해 적극적인 주장을 취하며, 이 점은 美日간의 經營관리시스템의 비교에서 매우 중요한 과제라 할 수 있다. <sup>(40)</sup>

미국의 기업경영의 중요한 특질을 구체적으로 열거한다면 아래와 같다.

(i) 기업가정신의 존중, (ii) 대기업의 경우는 특유한 관리시스템으로서 相互矛盾의 인 屬性(contradictory attributes)들을 어떻게 조화시킬 것인가의 문제, (iii) 기업倫理의 문제, (iv) 톱·다운식의 의사결정의 과제, (v) 개인주의적인 人事管理의 문제점, (vi) 경영자와 勞組의 대립관계 등을 들 수 있다. <sup>(41)</sup> 이하에서는 (i)~(v)에 관해 살펴보기로 한다.

### 1. 企業家精神

이미 지적한 것처럼 미국에서 企業家精神이 존중되고 있는 풍토는 西歐나 日本 등의 企業家와 구분되고 있는 특징이라 할 수 있다. 가령, 미국의 성공한 기업가들은 창조적인 洞察力(creative insights)을 갖고서 양심적인 행동에서 위험에 도전하면서 革新的인 일에 투자해왔다는 점을 알 수 있다. <sup>(42)</sup> 미국의 경영관리 그 자체는 기업가정신과 革新的(의) 두요소

(39) *Ibid.*, p. 112.

(40) S.P. Sethi, *op. cit.*, 1987, pp. 112-113 참조.

(41) 이것은 S.P. Sethi, *op. cit.*, 1987, pp. 113-143에서 논의되는 내용이다. 이를 다시 세부적인 내용으로 검토하기로 한다.

(42) 기업가 정신이 성숙해져 갈수록, 사회로부터 기업가들을 관대하게 받아들이게 되었다. 이에 관해 J. Schumpeter는 「社會逸脫者」(social deviant)라는 말로서 그들의 特質을 평가하였다. 가

는 다소 대립적인 것임)인 領域을 모두 지니고 있다.<sup>(43)</sup>

그러나 근년에 이러한 상황은 크게 변화되어 가고 있다. 즉 革新(innovation)時代가 다시 시작되면서, 革新의 계속성에 의해 革新 그 자체가 high-tech 부문에 한정되는 것이 아니라, 오히려 社會的인 革新(social innovation)<sup>(44)</sup>이 과학적·기술적인 발명보다도 더욱 강력한 영향력을 지니고 있다는 것을 알 수 있다. 즉 기업정신과 革新은 기업과 사회발전에 중요한 關聯體系를 형성하며 이 體系가 經營管理의 중요한 부분으로서 기업과 기업 이외의 조직, 신규사업 등으로 적용의 범위를 확대해 가고 있다.<sup>(45)</sup>

## 2. 大企業의 管理시스템

미국의 大企業은 실제로 실현불가능한 많은 상호모순적인 屬性의 결합에 의해 이루어져 있다고 할 수 있다. 이들의 모순은 기업의 所有形態를 비롯하여 公的規制方式 및 통제, 支配樣式(형태), 조직구조, 경영방식 등의 차이에서 유래된 것이라 할 수 있다.

한편 미국기업에서 나타나는 공통적인 屬性들을 열거해 본다면, 계속성과 安定性, 資產, 매출액, 利益 등의 규모, 관료적인 조직과 의사결정, 科學的·合理的인 목표관리, 분리된 소유형태 등 전문경영자에 의한 엄격한 통제, 그리고 企業의 평가는 株式去來市場에서 이루어진다.<sup>(46)</sup> 기업운영의 특징을 보면, 西歐나 日本에 비해 보다 엄격하고 制約된 환경에 놓여 있다는 점을 지적할 수 있다. 즉 이러한 특징을 열거해 보면 대체로 다음과 같다.

① 미국기업은 자본의 구성면에서 개인투자가의 持分이 크다. ② 미국은 日本이나 한국처럼 경영위기에 처해 있는 기업을 구제하는 系列銀行 등은 존재하지 않는다. 또한 미국에서는 利害의 충돌을 피하기 위해 은행은 기업의 株式을 소유할 수 없게 되어있다. ③ 기업의 株價는 민감한 변동을 보이며, 이것은 기업의 경영자원의 획득능력과 자금조달능력에 중대한 영향을 미친다. ④ 기업은 적절한 自己資本의 比率을 유지하지 않으면 안된다. ⑤ 비용과 收益性간의 均衡이 유지되어야 하므로 경영자에 대한 壓力이 크다. ⑥ 경영자에 대한

---

령, 기업가 정신의 대표적인 기업으로서, 미국의 Monsanto社, TI, IBM, Huntsvill社, Intergraph社 등을 들 수 있다.

S.P. Sethi, *op. cit.*, 1987, p. 113 참조.

(43) P.F. Drucker, *The New Realities*, 1989, p. 236.

(44) 사회적인 革新이라는 말은, 최근에 Christopher Freeman이 강조하고 있는 national system of innovation의 개념으로 확대 해석해도 무방할 것 같다.

C. Freeman, *Technology Policy and Economic Performance*, 1987, pp. 32-36 참조.

(45) 만약, 이노베이션이 일어나지 않았다면, 기존의 기업, 병원, 勞組, 교회 등의 사업은 급속하게 침체되어가는 결과를 초래했을 것이다. 즉 이노베이션의 缺如는 기존의 조직이凋落되는 최대의 원인이 되므로, 결국 경영관리의 缺如는 곧 신규사업의 실패를 가져오는 최대의 원인이 될 것이다.

P.F. Drucker, *op. cit.*, p. 227.

(46) S.P. Sethi, *op. cit.*, 1987, p. 115.

평가는 항상 이루어지고 있으므로, 경영자는 장기적인 成長을 희생시키는 일이 있더라도 단기적인 收益을 중요시하지 않으면 안되게 되어있다. 특히 최근에는 기업운영에 관한 문제로서 국제적인 競爭壓力에 의해 長期計劃의 필요성이 점차 강화되어 가고 있다는 점을 들 수 있다. <sup>(47)</sup>

### 3. 美國의 企業倫理

이들의 기업경영에서는 단기적인 利潤追求가 중요한 목표이다. 이 목표는 경영자에 대한 평가기준으로서 미국사회의 文化的・法律的・政治의 전통과 조화를 이루는 중요한 요소라 할 수 있다. <sup>(48)</sup>

利潤追求를 위한 경영관리에는 計量化와 科學的管理(scientific management)——가령, F. W. Taylor의 科學的管理 등——를 중요시하는 특징을 지니고 있다. 이것은 기업가 정신과 풍부한 자원 뿐만이 아니라, 전문적관리자에 의한 「조직적인 관리기술」에 근거를 둔 것이라고 할 수 있다. <sup>(49)</sup> 미국 기업의 목표를 收益率의 극대화에 두고 있다는 것은 곧 고용자의 능률과 生產性의 向上에 力量을 두고 있기 때문이라고 해석할 수도 있다.

따라서 종업원에 대한 動機賦與의 수단으로서는 홀륭한 업적에 대한 평가기준이 되는 임금구조를 필요로 한다. 그러나 이를 이행하려면 많은 시스템의 개발——가령, 직무의 定義(defining jobs), 업적의 평가(measuring performance), 업적에 대한 보수의 책정(match reward to performance) 등——에 필요로 하는 막대한 財政的支出이 뒤따르지 않으면 안된다는 사실을 쉽게 이해할 수 있다.

이러한 것은 시스템의 效率向上의 측면에서 필수적인 것이나, 사실 보다 폭넓은 「人格的인 成長」(personal growth)의 요소를 동반시 하는 결과를 가져온 경험도 있으며, 이것은 會社側과 勞組간의 충돌을 가져오는 중요한 원인이 되기도 한다. <sup>(50)</sup> 사실 이 같은 收益率의

(47) *Ibid.*, pp. 115-116 참조.

(48) 이 윤리구설의 배경에는 경영자에 의한 株主의 재산관리, 이익관리를 중요시하는 經營組織體라는 점을 강조한다. *Ibid.*, p. 125.

(49) 이러한 내용은 곧 미국식의 專門經營者の 확립을 의미한다. 가령, MBA에 의한 경영관리의 전문화, OJT의 강화와 人的要素에 대한 과학적 관리, 젊은 관리자에 의한 cash-flow 분석, 투자수익률, 판매예측, 목표관리 등을 중요시하는 점을 이해할 수 있다.

*Ibid.*, pp. 125-126, pp. 127-128 참조.

한편, 이 문제는 조직구조 이외에 새로운 유연성을 지닌 經營理論一변화에 대응하기 위한 모든 요소(실험, 시행착오, 위험, 임기응변, 복수해 등)의 동원——에서 組織의 유동성(organizational fluidity)를 갖는 미국의 우수企業의 성과가 높다는 것을 알 수 있다. 이러한 점은 日本의 大形企業의 조직의 구성(가령, 로봇工學, 마이크로 컴퓨터와 本田의 CVCC엔진 개발계획등의 분야)과 유사한 스타일을 갖고 있다는 점을 알 수 있다.

Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence*, 1982, Chapter 5. A Bias for Action, p. 121, 123, 126 pp. 133-134 참조.

(50) S.P. Sethi, *op. cit.*, p. 127.

극대화 위주의 수많은 시스템의 개발은 경영의 효율면에서는 몇몇의 長點을 갖고 있으나, 다른 측면에서는 많은 결함을 지니고 있다는 것을 알 수 있다. 미국기업의 報酬決定方式에는 경영관리 시스템상의 많은 모순이 노출되고 있다는 것도 알 수 있다. 결국 미국기업은業績에 의한 보수체계가 이루어져 있지 않다는 점을 지적할 수 있다.<sup>(51)</sup>

지금까지 살펴본 것은 日本企業과는 극히 대조적·이질적인 것이라는 것을 알 수 있다. 미국의 企業經營者는 젊은 관리자들에게 職能的인 전문지식을 통해 직선적이고 즉흥적인 해답을 원하는 경향을 지니고 있다. 여기서 젊은 관리층은 定量化 또는 計量化에 따른 해답을 선호하게 되며, 이로 인해 많은 과오를 범할 수도 있다.

이러한 사실은 기업의 존속과 成長 및 發展에 중대한 영향을 미칠 것으로 조직의 이탈자(organizational deviants)가 나타나며, 定着率의 저하, 충성심의 약화, 社內의 人間關係 중심의 추진업무에 영향을 미치며 또한 경영자와 노동자간의 協力體制의 약화, 노사간의 분쟁의 불씨가 되고 있다.<sup>(52)</sup>

#### 4. 美國企業의 意思決定의 특징

미국기업에서는 목표달성을 강조하고 있을 뿐 아니라, 이를 위해 경영자에게 종업원관리에 필요한 權限이 주어져 있다.

이와 동시에 미국의 기업조직구조는 시대적으로 많은 발전단계를 거쳐 왔다는 것을 알 수 있다. 즉 초기의 企業成長은 營業, 財務 및 會計 등의 스템部門의 운영에서 시작하여 제품의 다양화에 의한 國內外의 시장중심의 운영체제에서 기업은 事業部制(divisional form)의 채택, 조직규모의 확대에 따라 持株會社로 전환하여 이들 子會社에 의한 資產포트폴리오(asset portfolio)상의 관리 등을 들 수 있다.<sup>(53)</sup>

최근에 이들의 복잡한 組織構造 아래서 비용절감을 위해 下部構造로 權限과 責任의 이양이 이루어져 가는 경향이 뚜렷하게 나타나고 있다. 보다 좋은 업적을 얻는다는 목적에서 「分權的經營管理」(decentralized management) 방식으로서 profit center 혹은 「戰略事業單位」(strategic business unit: SBU) 등을 활용하는 경향이 크게 확대되어 가고 있는 점을

(51) 報酬決定은 쇠저임금법에 의한 임금과 노동시간의 규제, 노동시장의 수급요인 등의 外的要因에 의해 많은 영향을 받는다. 사실 보수결정에 앞서 不況期의 고용사정, 예산상의 계약 등에 의한 高齡者의 해고에서 생산성이 낮은 노동을 고용하는 경향이 있다.

(52) *Ibid.*, p. 127, *Ibid.*, p. 128.

(53) 물론 이들의 조직구조는 사업부제를 갖는 라인과 스템기능을 갖춘 hierachical 구조이다. 결국 직무상의 權限이 확대될수록 責任이 크며, 權限은 위의 少數者에로 집중되기 마련이다. 이같은 이유에서 회고경영자는 조직의 리듬과 활동스타일, 조직의 moral, 社會的인 기대에 부응하는 폭넓은 것을 제시하지 않을 수 없다.

*Ibid.*, p. 129, pp. 129-130 참조.

지적할 수 있다.<sup>(54)</sup>

또한 미국기업의 의사결정과정에서 톱·다운(top-down)방식이 중요시 되는 이유는 의사결정과정에서 不確實性에 어떻게 대처할 것인가의 문제와, 權限과 責任, 업적과 성과 및 효율, 개인의 創意性 등을 바탕으로 한 순수한 미국적인 사고에서 비롯된 것으로 볼 수 있다.

사실, 미국의 기업은 문제를 보다 합리적이며 순조롭게 해결하는 것을 최우선으로 고려하고 있다. 이에 美國的인 經營管理 시스템은 점차적으로 복잡한 조직으로 전환해 갔다는 점과, 또한 이의 관리에 필요한 엄격한 규칙과 제도화, 의사전달 시스템을 정비·강화하지 않으면 안된다는 중대한 결함을 지니게 되었다는 것을 알 수 있다.<sup>(55)</sup>

미국의 大企業의 下位職級에 속하는 자에게는 日本企業과는 정반대로, 의사결정의 재량권과 관리상의 특권이 전혀 주어져 있지 않으며, 다만 이들은 일정한 규칙과 절차에 의한 업무의 수행뿐이다. 결국 미국기업에서 이루어진 특이한 組織文化—[Stephen P. Robbins의 所說]—즉 경영관리자는 成果의 달성과정에서 一般社員을 참가시키면 조직의 갈등을 가져오며 각 계층(스텔)간의 접촉이 많을수록 조정과 협력(coordination and coorporation)이 이루지지 않는다는 점에서 결과적으로 對立이 심화되어 간다는 점을 이해 할 수 있다.<sup>(56)</sup>

### 5. 美國企業의 人的 資源管理시스템

최근에 行動科學的인 管理(behavioral management)에서 주목되고 있는 의사결정에 일반 사원의 참가와 이를 효과적으로 수행하기 위해 개방적인 커뮤니케이션(opennes in communication)이 도입되는 경향을 들 수 있다. 그러나 실제로 이 시스템은 西歐와 日本의 종업원참가와는 달리 주로 組織의 生產性, 종업원의 土氣向上을 목적으로 한 실무수준의 의사결정에 관여시키는 것에 한정되어 있다고 할 수 있다.

가령, General Foods社의 TQS(Total Quality System)의 목적은 노동자들에게 보다 좋은 작업환경 아래서 動機를 부여하여 종업원에게 보다 무거운 責任과 많은 보수를 지불하는 것이고 또한 QWL(Quality of Work Life)운동도 生產性의 向上과 의욕을 증진시켜 보다 높

(54) *Ibid.*, p. 130.

(55) *Ibid.*, p. 132.

이 문제는 비단 기업경영상의 관리에 한정된 것은 아니며, 국가조직의 운영문제에서도 동일하다고 할 수 있다. 특히 경영환경의 형성에서의 政府의 효과적인 참여, 또는 「國家的인 經濟戰略」(national strategies)의 필요성 등을 들 수 있다.

B.R. Scott and G.C. Lodge, *U.S. Competitiveness in the World Economy*, 1987, pp. 71-72, pp. 93-95, pp. 98-100 참조.

E. Vogel, *Japan as Number One*, 1987, pp. 54-55, 특히 pp. 65-78 참조.

T.J. Peters and R.H. Waterman Jr., *op. cit.*, 1982, p. 134.

(56) S.P. Sethi, *op. cit.*, 1987, pp. 132-133 참조.

은 생산성을 올리기 위한 것에 지나지 않는 것이다.

결국 미국의 종업원의 경영참가는 그 범위가 한정되어 있다는 것과 주로 생산라인의 작업등에서 볼 수 있으며, 경영관리자들은 종업원의 經營參加(employee participation) 그 자체가 새로운 장애를 가져오는 것으로 파악되고 있다. <sup>(57)</sup>

미국기업에서 이루어지고 있는 人的管理의 관행은 西歐나 日本의 그것과는 너무나 대조적이라 할 수 있다. 즉 미국기업에서는 人間을 돈과 資本과 동일하게 목표달성을 위해 이용되는 資源으로서 취급하는 경향이 지배적이라는 점을 지적할 수 있다. 이것이 곧 미국적인 人的資源管理의 慣行이며, 또한 經營시스템상의 모순된 문제점을 안고 있는 것이라 말할 수 있을 것 같다.

즉 종업원의 定着性을 의무화시키는 사회적인 계약이 없는 한, 人的資源은 설비투자에 비해 위험이 높은 것이라 할 수 있다. 다시 말해서 종업원기준의 人的投資는 노동력의 이동성을 크게 제약하게 되므로 결국 사회적으로 노동자 개인에게 불리한 영향을 미치게 될 것이다. 이처럼 미국기업의 人的管理의 관행은 그 사회에서의 適合性과 타당성을 지니고 있다고 할지라도, 금후의 미국기업의 國際化나 국제경쟁력의 차원에서는 중대한 모순을 더욱 심화시켜가는 결과를 초래하게 될 것이다. <sup>(58)</sup>

이처럼 미국기업은 人的資源의 管理에서 人間보다도 職務에 중점을 두고 있다는 점을 알 수 있다. 가령, 賃金제도를 본다면, 그 직무에서 얻을 수 있는 價值와 그 업무에 적합한 人間을 고용시키는데 필요로하는 費用 등을 고려하는 데서 형성된다고 할 수 있다. 이러한 경향은 직무의 요건과 종업원의 업적을 비교하는 데서 業績(성과에 대한 보수)이 평가되고 있는 것을 나타내고 있다.

이러한 시스템은 自由競爭體制 아래서는 타당성을 지니고 있으나, 문제는 공평한 사회와 고용정책적인 측면과 또한 국제적인 개방화시대에의 競爭原則과 生產性의 제고의 측면에서 는 극히 불리한 요소라고 할 수 있다. <sup>(59)</sup>

(57) *Ibid.*, pp. 136-137 참조.

(58) *Ibid.*, p. 138. 이에 관한 보다 구체적인 實例로서 人間의in 方法에 의한 사고방식에 관해서는 T.J. Peters and R.H. Waterman Jr., *In Search of Excellence*, 1982, p. 37, pp. 38-39.

(59) 이러한 것은 日本의 경우와 正反對되는 시스템이다. 미국의 노동자의 충성심의 대상이 되는 것은 조직이 아니라, 자기자신이며, 이것이 곧企業間의 노동력이동의 중요한 동기이기도 하다. S.P. Sethi, *op. cit.*, pp. 138-139.

또한 우수한企業은 조직 전체一체안서를 두고할 수 있는 상자(proposal boxes)나, 품질관리 써클(quality circles) 등을 포함한—가 기계적, 관료적이 아닌 有機的인 기업가 정신이 왕성하다고 할 수 있다.

T.R. Peters and R.H. Waterman Jr. *op. cit.*, 1982, p. 39. 또한 미국식 경영방식의 핵심에 관해서는 pp. 44-45 참조.

미국기업의 人的管理의 사회적인 관행에서 비롯된 것에서 본다면, 國內外的인 환경에서 많은 二律背反의 모순—가령, 노사간의 대립, 노동력의 이동에 의한 생산성의 저하, 투자의욕의 갑퇴 등—이 노출되고 있다는 것을 알 수 있다.<sup>(60)</sup> 결국 미국의 경영자와 노동자는企業과社會에 대한 침다운 共同利益의 목표를 위해 새로운 파라다임의 확립을 위해 중대한 시련을 겪지 않으면 안될 것으로 본다.<sup>(61)</sup>

#### IV. 結 語

本稿의 美日經營시스템에 관한 비교 분석은 매우 광범한 일이라 할 수 있다. 經營시스템에 관한 국제비교의 과제는 각각 특유한 歷史的・文化的인 배경 아래서 형성된 社會・經濟의 구조와 제도의 차이, 또한 近代的인 市場을 형성하는 모든 환경의 차이 등에 의해 경영시스템의 형성과 그 운영에 중요한 영향을 미쳤다는 것을 알 수 있다.<sup>(62)</sup>

##### (1) 「人本主義」=人間의 社會的 關係의 중시경영

日本의 企業經營시스템의 기본원리는 人間이 최우선이라는 사상에서 상호간의 신뢰와 존경이 다른 모든 일에 우선한다는데 있다.<sup>(63)</sup> 美日간의 經營시스템은 매우 다르다고 할 수 있다. 그러나 최근에 이들 시스템 간에는 부분적으로 유사한 원리에 접근해 가는 것도 적지 않다는 사실을 알 수 있다.

(60) 기업의 再建에서 최악의 敵은 그 기업 자체의 최고경영자들이다. 또한 전통적인 西歐의 경영은, 노동자들이 교육을 받지 않았으며 권리와 장래에 대한 기대감도 갖지 않았던 노예시대에서 도 적합한 제도이었다고 지적하였다(J. Laboritz; 미국 컨설팅 회사인 Organizational Dynamics 社長).

Boye de Mente, *Made in Japan*, 1986, pp. 8-9.

(61) Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, 1962. 이후 최근의 많은 文獻에서 파라다임(paradigm)이라는 용어가 너무 亂用되고 있는 점에 이상한 감을 갖지 않을 수 없다. 그러나 여기서 이 용어를 사용하는 것은 다른 의도가 아니라, 정립되어야 할 「規範의 틀」의 개념에서 사용하고자 한다.

T. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, 1962. 中山茂譯. み村書房, pp. 12-14, p. 42 참조.

T. J. Peters and R.H. Waterman Jr., *op. cit.*, 1982, p. 42 참조.

(62) 本稿는 산업조직론과 관리경제학적인 측면에서 企業間・產業間의 市場의 形成과 支配, 價格設定과 生產行動, 企業成果 등에 의한 經營시스템의 변화에 관한 1次의 비교 분석이다.

(63) 江戸시대 이후 「人間의 社會의 關係」가 매우 중요시되어 왔었다. 각 개인은 「家」와 「마을」, 그리고 「藩」(Han)의 구성원으로서 집단과 관계를 맺고 있는 「家間」과 「藩」(Han)의 명예와도 연결되어 있었다.

J. Hirschmeier and Tsunehiko Yui, *The Development of Japanese Business*, 1600~1973, 1975.

J. ヒルシュマイヤ, 由井常彦著, 「日本の經營發展」, 東洋經濟新報社, 1990, 第11版, p. 71.  
奥田健二著, 「日本型經營の未來」, TBS ブリタニカ, 1990, pp. 247-249.

日本의 기업조직에서는 종업원의 定着性, 충성심, 생산성과 이의 成果의 측면에서는 미국의 그것과는 많은 차이점이 있다.<sup>(64)</sup> 그러나 최근의 미국의 우량기업의 분석에 의하면, 日本의 經營시스템과 유사한 특징을 지니고 있다는 것을 알 수 있다.<sup>(65)</sup> 특히 최근의 연구에 의하면 거의 동일한 내용을 지적하고 있다.<sup>(66)</sup>

## (2) 收斂說과 非收斂說의 檢討

다음은 歐美와 日本간의 經營시스템을 둘러싼 收斂說(convergence theory)과 非收斂說(divergence theory)에 관해 몇 가지의 견해를 지적해 두고자 한다. 이 두 가지 假說은 그 염밀성이 결여되어 있다고 할 수 있다.

첫째, J.C. Abegglen의 非收斂說에 의하면 日本의 社會制度는 工業化에 의해서 급격하게 변화하지 않았다는 점과, 종신고용제도 등에 의해 日本經營의 본질이 근본적으로 변화하지 않는다는 입장을 제시한 바 있다.<sup>(67)</sup>

(64) Boye De Mente, *Made in Japan*, 1986, pp. 7-8 참조.

(65) T.J. Peters and R.H. Waterman, *In Search of Excellence*, 1982, pp. 55-56, pp. 105-107, pp. 122-123 참조.

(66) 이에 관한 최근(80년대)의 文獻 또는 著書는 대략 1,200종 정도로 추산되고 있다. 이 중에서도 중요한 몇 가지를 지적해 두고자 한다.

E. Vogel, *Japan as Number One: Lessons for America*, 1979.

L.C. Thurow, *The Zero-sum Society*, 1980.

C. Macklon, *The Japanese Through English Eyes*, 1990.

J.C. Abegglen and George Stalk Jr., *Kaisha: The Japanese Corporation*, 1985.

Jerome M. Rosow, *Views from The Top*, 1985.

Steven P. Schanaar, *Megamistakes*, 1989.

James Fallows, *More Like US*, 1989.

J. Hirshmeier and Tsunehiko Yui, *The Development of Japanese Business*, 1600~1973.

Thomas C. Cochran, *200 Years of American Business*, 1977.

J.K. Galbraith, *Economics in Perspective*, 1987.

P.F. Dracker, *The New Realities*, 1989.

Ronald P. Dore, *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, 1973.

山之内 靖, 永易浩一譯, 「イギリスの工場・日本の工場」—勞使關係の比較社會學, 筑摩書房, 1989, 第3刷。

Mansel G. Blackford and K. Austin Kerr, *Business Enterprise in American History*, 1986.

川邊信雄監譯, 「アメリカ經營史」, ミネルヴァ書房, 1988.

裴富吉著, 「日本經營思想史」, マルジュ社, 1985, 第2刷。

John K. Emmerson and Harrion M. Holland, *The Eagle and The Rising Sun*, 1988.

Richard N. Foster, *Innovation*, 1986.

B. Scott and G. Lodge, *U.S. Competitiveness in the World Economy*, 1986.

M. Schmiegelow and H. Schmiegelow, *Strategic Pragmatism-Japanese Lessons in the Use of Economy Theory*, 1990.

Chalmers Johnson, *MITI and the Japanese Miracle*, Stanford University Press, 1982.

(67) J.C. Abegglen, *Management and The Worker—The Japanese Solution*, 1973. 占部都美, 森義昭譯, 「日本の經營から何を學ぶか」, ダイヤモンド社, 1974, p. 142.

占部都美, 「日本の經營を考える」, 1985, 中央經濟社, pp. 141-142. 참조.

日本의 間宏, 津田眞激, 岩田龍子氏는 非收斂說의 입장이나, 萬成博氏 등은 收斂說의 입장을 취한다.

둘째, 日本經營시스템에 대한 Abegglen의 非收斂說은 시간과 환경의 변화에 의해 최근에 커다란 변화를 가져오고 있다는 것을 알 수 있다. 이에 관한 단적인 이유는 전통적인 종신고용제도나, Toyota의 Just-In-Time 시스템의 운영에 중대한 변화를 가져오고 있기 때문이다.

물론 本稿에서는 Abegglen의 지적—즉 경영조직이 효과적인 것이 되기 위해서는 그 사회의 전통적인 價值基準과 인간관계의 유형이 서로 整合되지 않으면 안된다는 주장—을 부정하려는 것은 아니다. 다만 經營시스템은 다른 어떠한 시스템보다도 빠른 속도로 변화되고 있다는 사실을 고려하지 않을 수 없을 것이다.<sup>(68)</sup>

한편 미국의 인간관계는 거의 계약적인 요소에 근거를 두고 있기 때문에 경제적인 관계가 非人格化되어가는 개인주의 사회에서 고용 및 보수제도가 그 사회의 바탕에 깔려 있는 것과 整合되어 있는 것을 쉽게 이해할 수 있다.<sup>(69)</sup>

日本社會는 歐美와는 다른 가치기준과 인간관계에서 발전되어 왔을뿐 아니라, 日本의 공업화성공의 원동력은 日本고유의 文化的인 특성 아래서 경영조직이 고도의 조화를 이루어 왔다는 측면을 주의깊게 고찰할 필요가 있을 것 같다.

非收斂說을 주장하는 분의 대부분은 文化人類學者나 社會學者들이며, 이들은 日本의 經營의 특성은 日本의 전통적인 文化와 日本人의 특유한 심리적인 특성에 결부시키고 있다. 이같은 분석은 日本企業이 지니고 있는 技術經濟的 측면의 특색과 노동시장의 특수성 등에 관한 요인을 도외시하는 것이라는 비판을 받지 않을 수 없을 것 같다.<sup>(70)</sup> 특히 經營관리제도는 技術에의 適合性과 경제적인 합리성 없이는 존립할 수 없기 때문이다.<sup>(71)</sup>

### (3) 終身雇傭制度의 異論

日本의 종신고용제도는 年功昇進制, 年功賃金制와 복지 후생주의 등의 요소로 구성되어

(68) 日本의 價值體系(즉, ① 수직적 가치…上下의 계층적인 서열과 非物質的인 政治와 충성의 가치 ② 수평적 가치…집단에의 commitment, ③ 시간의 흐름…선조로부터 이어지는 전통의 가치)에 관한 연구에 의하면 그 가치체계는 17세기 말에서 整合의으로 강화되어 왔다고 할 수 있다. J. Hirschmeier and Tsunehiko Yui, *The Development of Japanese Business, 1960~1973, 1975*. 由非常彦, 「日本の經營發展」, 東洋經濟新報社, 1990, 日本語版, pp. 52~60, pp. 63~64, pp. 68~71 참조.

(69) 占部都美, 前掲書, 1978, p. 143.

(70) 文化的 비교문제는 시간의 축에서 본다면 동일한 社會의 과거, 현재, 미래도 충분한 비교연구의 대상이 될 것이다. 시간의 축에서 본 하나의 文化는 항상 변화하고 있다는 것을 알 수 있다. 加藤秀俊, 「比較文化への視角」, 中央公論社, 1970, p. 7, pp. 99~100 참조.

日本의經營에 관한 비교연구는 「보편적」 비교법에서 보다 폭넓은 「다양적」 비교법에 의한 文化・社會人類學領域에서의 연구성과를 활용하는 것이 중요할 것이다.

郷原弘, 「日本の經營論」, ビジネス教育出版社, 1984, p. 58, p. 61.

(71) Ibid., p. 145. 奥田健二, 「日本型經營の未來」, TBSブリタニカ, 1990, pp. 182~186, pp. 208~210 참조. 또한 「日本의 근대화는 역사적으로 西洋의 科學技術과 西洋의 사상과의 접촉에 의해 촉발되고 자극되었다」고 지적 할 수 있다.

J. Hirschmeier and Tsunehiko Yui, *op. cit.*, (日本語版). 1975, p. 71.

있다. 이들의 구성요소를 개별적으로 살펴본다면, 日本고유의 전통적인 것이나 독특한 것 이 아니라는 주장에 대해 어느정도 설득력을 갖고 있는 것 같다.<sup>(72)</sup>

日本은 외부로부터 많은 제도를 도입한 후에 통합하여 독특한 종신고용제도로 정착되어 갔으며, 이 제도는 전후의 경제발전에 참여한 노동자들의 협력아래서 서서히 公認된 시스템으로 확정되어 왔다.<sup>(73)</sup>

가령, 英國企業은 미국과 西獨 등의 西歐企業을 대표하는 특징(즉, 조직내의 계급성과 계급간의 차별화—工員과 職員간의 차별화)을 지니고 있다고 할 수 있다. 이에 비해 日本企業은 조직내의 계급성을 갖지 않는 점이 勞使關係의 특징이라 할 수 있다. 또한 이같은 기본적인 요인이 중요한 價值基準으로 작용하여 人間關係를 쉽게 형성해 나가는 특징을 지니고 있다.<sup>(74)</sup>

물론 英國과 日本의 勞使間의 단체교섭 구조는 다르다. 전자는 산업별・직종별 노조이며,

(72) 이미 西獨에서도 이와 유사한 제도가 있었으며, 후생주의적인 노무관리로 독일의 R. 오엔의 社會改良主義, 미국의 International Harvest 등의 독점기업에서 실시한 종업원의 후생 등에서 알 수 있다.

또한 日本의 거시적인 經濟構造(經濟의 二重構造, 労動시장, 금융·자본시장 저축형 복지, 高地價 등)를 미국과 EC諸國과 비교해 보아도 구조상의 유사점이 뚜렷하게 나타나고 있다.

M. Schmiegelow and H. Schmiegelow, *Strategic Pragmatism: Japanese Lessons in The Use of Economy Theory*, 1990. 鳴澤宏英, 新保博 譯譯, 「日本の教訓」, 東洋經濟新報社, 1991, pp. 149-151 참조.

占部, 前揭書, pp. 148-149.

또한 學歷主義와 年功主義는 1900년경에 三井, 三菱, 住友 등을 중심으로 하여 형성되었으며, 1924년에 181社의 大企業에서 384명의 最高經營者 중에서 244名(이중, 東大출신 103名, 高等商業 49名, 慶應大學 48名)이 大卒者로서 實權을 쥐고 있었다. 종신고용제도의 도입과 정착은 단시일에 學歷주의의 채택→企業內의 노사간의 대립의 완화→勞使和合으로 유도된다. 이 제도의 도입은合理的인 조직 모델인 官僚制組織의 중요한 특색을 지니고 있다.

占部, 前揭書 pp. 162-163, pp. 213-214 참조.

특히 日本의 관료적인 조직을 지닌 巨大企業은 창조적인 재능을 발휘하여 新製品의 개발과 경쟁에 도움을 주고 있다는 점을 주시할 필요가 있다.

M. Schmiegelow and H. Schmiegelow *op. cit.*, pp. 152-153.

J. Hirschmeier and Tsunehiko Yui, *op. cit.*, pp. 225-254, 참조.

R. Dore, *British Factory-Japanese Factory; The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, 1973. 山之内 靖, 永易浩一 譯, 「イギリスの工場, 日本の工場」, 篠摩書房, 1987, pp. 292-293, pp. 308-309, pp. 333-334, 참조.

(73) 日本의 社會制度와 시스템의 改革은 작은 改革을 통해 누적되어 온 것, 즉, incremental revolution 방식이라 할 수 있다. 또한 C. Freeman이 지적한 것처럼, 日本은 reverse engineering(分解工學)방식—수입기술의 응용 및 누적된 기술에서의 새로운 결합에 의해 점근해 간다고 볼 수 있다.

奥田健二, 前揭書, p. 254.

Christopher Freeman, *Technology Policy and Economic Performance; Lessons from Japan*, 1987, p. 16, pp. 39-40 참조.

(74) 英國과 日本의 기업내의 노사관계의 차이점은 영국의 職場委員會의 중요사항을 구체적으로 열거해 보면 쉽게 알 수 있다. 占部都美, 前揭書, p. 216, pp. 223-224, pp. 225-232 참조.

이것은 企業內部 혹은 企業간의 문제이다. 즉 日本의 고용관행의 메리트는 기업내 시스템의

또한 사용자 단체 간의 교섭에 의해 임금과 노동조건이 결정되는 매우 복잡한 절차를 지니고 있다. 그러나 日本의 경우는 企業別 조합이므로 勞使間의 단체교섭이 쉽게 이루어진다.

西獨과 日本의 勞使間의 교섭력을 본다면, 西獨의 全國的 산업별 노조와 日本의 기업별 노조와 같은 포괄적인 노조는 정치적·사상적으로 분열된 프랑스의 全國勞組와 closed shop 시스템을 취하는 英國의 職能別조합과 전통적인 개별이익의 문화를 갖고서 직업별 조합과 산업별 조합이 서로 混在되어 있는 미국의 노동총동맹 산업별회의(AFL-CIO) 등에 비해 보다 일반적인 수준의 이익을 보다 協調的인 교섭자세에서 보호할 수 있다고 기대되고 있다.

물론 西獨과 日本의 포괄적인 노조를 갖는 양국간의 실적에는 다소의 차이가 있으나, 기본적으로는 協調指向의이라 할 수 있다. 특히 日本의 노조는 위기에 직면했을 경우, 名目賃金의 切下를 받아들이나, 西獨은 그렇지 않다. 또한 노사간의 협조적인 관계에서 조직의 生產力의 원천이 되었다는 것을 알 수 있다.<sup>(75)</sup>

歐美와 日本간의 차이점을 논의한 경우 무엇보다도 고용의 市場原理의 바탕이 다르다는 점을 들 수 있다. 즉 歐美的 노사관계는 職務統制(job control) 아래서의 고용의 市場原理이며, 종신고용제도는 고용의 共同體原理위에 서 있다고 할 수 있다. 후자의 공동체원리는 일본의 특유한 人間주의적인 측면을 중요시하는 價值基準이 그 바탕을 이루고 있다.<sup>(76)</sup>

美國과 日本의 노사관계의 구조간에는 위기적인 시기에서의 賃金의 下方伸縮性(물론 이의 시행방법은 다르다)을 제외하고서는 유사성이 거의 없는 것으로 나타나며, 日本과 西歐諸國 간에는 유사성이 존재한다는 것을 알 수 있다.<sup>(77)</sup>

이처럼 「西歐諸國의 기업과 노동조합, 정부는 美國의 경험에서 教訓을 얻는 것보다는 日本의 경험에서 教訓을 얻는 것이 보다 쉬운 일이라 할 수 있다. 결국 日本과 西歐諸國의

---

문제이며, 또한 협력적인 기업 간 거래에 의한 계약거래는 企業간 시스템의 문제이기도 하다.  
宇澤弘文 編, 「日本企業のダイナミズム」, 東京大學出版會, 1991, p. 205.

(75) M. Schmiegelow and H. Schmiegelow, *op. cit.*, (日本語版), pp. 160-161.

渡邊孝雄, 「日本の經營の變貌」, 學生社, 1987 p. 67.

(76) 占部都美, 前揭書, p. 217, pp. 221-222 참조.

특히 日本人의 倫理적인 측면에 보면, 役割期待의 倫理規範의 차원에서 업무에 대한 의욕이 자배적이다.

J. Hirschmeier and Tsunehiko Yui, *op. cit.*, pp. 316-322 참조.

한편, R. Dore의 연구에 의하면, 英國의 경우 직무중심의 관리시스템이 市場原理에 의해 강력히 규제되고 있다고 한다. 즉, 비교적 서서히 工業化로 옮겨온 英國의 경우는 적어도 근대적 규모의 기업이 성립되기까지 勞動力의 수요·공급에 의해 市場原理가 작용하여 勞動市場이 형성되게 되었다. 이 같은 원리위에서 이루어진 관리방식에 대한 市場原理의 결정적인 영향력은 미국의 산업체에서 더욱 현저하게 나타났다고 할 수 있다.

R. Dore, *op. cit.*, (日本語版), pp. 333-334, pp. 445-446 참조.

(77) M. Schmiegelow and H. Schmiegelow, *op. cit.*, p. 162.

유형이 정상적인 것이며, 이념적·전형적이라고 하는 美國의 유형은 특이한 것일지 모른다』고 지적하고 있다.<sup>(78)</sup>

日本의 전통적인 共同社會에서는 「義務와 責任의 상호교환」이 중요한 역할을 해 왔으며 이것이 經營에 미치는 家族的인 特性이라 할 수 있다. 日本社會는 均質的인 價值體系 아래서 통합되어 明治時代 이후에 모든 에너지는 工業化으로 집중되었다. 따라서 日本의 社會와 企業經營의 시스템은 자본주의적 合理主義의in 사상과 傳統主義의in 사상위에서 형성되어 왔다.<sup>(79)</sup>

특히 2차대전까지의 日本의 價值體系의 모델은 江戶시대나 明治시대와는 달리, 社會의 價值의 바닥에 무서운 「家族主義의 國家의 理念」이 정착되어 있었다는 것을 이해할 수 있다. 즉 학교에서는 전통의 연속성(민족적 전통의 존중)의 측면과 家族主義의統一(집단적 통합의 존중)의 측면이 하나로 결합되어 교육으로 옮겨왔기 때문이다.<sup>(80)</sup>

西歐의 경영제도가 개인주의적인 價值基準에서 운영되어 왔으나, 日本의 경영가족주의는 집단주의에 근거를 둔 것이라 할 수 있다. 즉 이것은 「集團에의 所屬의 欲求」(岩田龍子氏)와 「集團에의 定着指向」 등의 心理的인 특성에서 조직내의 모든 관계의 安全性을 강력하게 원했기 때문이다. 이것이 곧 日本經營의 「編成의 原理」이며, 이것이 종신고용제도가 합리적으로 형성되어 가는데 중요한 역할을 하게 된 것이다.<sup>(81)</sup>

이미 지적한 日本의 經營조직내에서 이루어지는 經營者와 종업원간의 의무에 대한 두 가지 사항은 「義務의 雙務性」과 「의무의 상호교환」이 있다. 즉 이 두가지의 사항은 ① 年

(78) *Ibid.*, p. 163의 表 5에서 인용.

勞動慣行의 國際比較

國 别	遲定着率	年功序列金	協調的인 労動組合	賃金의 下方柔軟性
日 本	○	○	○	○
西 獨	○	○	○	×
프 랑 스	○	○	×	×
美 國	×	×	×	○

(79) J. Hirschmeier and Tsunehiko Yui, *op. cit.*, p. 309, p. 312.

(80) 日本의 전통주의는 文明開化의 歐化主義시대를 거쳐 「帝國憲法」에서 이해하기 어려운 「神羽不可侵의 天皇의 大權」과 教育勅語(1890)에서의 「國體觀」을 토대로하여 그 지위를 확고한 것으로 만들었다. 이 같은 이해하기 곤란한 日本式 전통주의의 사고방식은 곧 2大侵略戰, 즉 清日전쟁과 露日전쟁을 통해, 1937년에는 국민적·熱狂的인 침략전쟁 사상으로 변질되었다는 것을 이해하지 않으면 안된다.

J. Hirschmeier and Tsunehiko Yui, *op. cit.*, pp. 310-311, p. 314, p. 316 참조.

(81) 종신고용제도의 구축은 西歐의 개인주의적 가치관에 의한 「橫的 社會集團의식」과는 다른, 「縱的 社會集團에의 所屬의식」이 매우 강하게 작용하였다고 볼 수 있다.

占部都美, 前揭書, pp. 164-165, pp. 167-168 참조.

渡邊孝雄, 前揭書, p. 69, 73 참조.

功賃金制에 의한 生活給의인 임금보장의 의무감, ② 年功昇進에 의한 직위상승의 확보를 위한 의무감, ③ 私生活面에서의 종업원 복지향상에의 의무감 등을 의미하며, 이러한 요건은 고용계약의 범위를 초월한 것이다.

이것은 경영조직으로 하여금 종업원에게 제시하는 일종의 중요한 「誘因」이며, 이것이 조직을 통해 종업원의 組織目標에 공헌하는 動機를 부여하는 결과라고 할 수 있다. 즉 「誘因≥貢獻」일 경우에 종업원의 동기부여가 크게 작용하게 된다는 것을 뜻한다.<sup>(82)</sup>

결국 조직의 유연성을 유지하려면 誘因과 貢獻의 균형을 모든 구성원을 통해 유지해야 한다는 것이며, 이것은 歐美나 日本에서도 동일한 組織의 原理이다.

다음은 誘因과 貢獻의 측면에서 본 歐美型과 日本型에 대한 경영이 매우 다른 특징을 지니고 있다는 것을 알 수 있다.

첫째, 고용의 市場原理 위에 놓여있는 歐美的 경영조직은 종업원에의 誘因 중에서 금전적인 보수가 중요한 비중을 차하고 있는 특징을 지니고 있다.

둘째, 日本의 경우는 歐美에 비해 종업원에 제공하는 誘因의 종류(incentive의 종류)가 복잡하며, 이에 대응한 종업원의 貢獻의 내용도 신축성을 가지며 또한 확산적이라고 할 수 있다.

셋째, 歐美的인 경영방식과는 달리 誘因과 貢獻에 관해 장기적인 균형을 유지하고 있으며, 이를 위해 많은 노력을 하고 있다.<sup>(83)</sup>

그러나 日本的經營이 誘因과 貢獻간에 장기적인 균형을 유지하는데는 여러가지의 결함을 지니고 있다. 즉 그것은 기업성장위주에서 오는 폐단과 조직의 슬랙화를 초래할 가능성을 내포하고 있기 때문이다.<sup>(84)</sup>

#### (4) 美國의 協約的 劳使관계 모델과 日本의 劳使慣行의 定着에 관하여

먼저 本稿에서 미국과 일본 및 유럽의 경영시스템의 운영에 관한 비교 분석은 여러가지의 이유에서 체계적으로 이루어지 않았다는 점을 지적해 두고자 한다.

사실 오늘의 日本的 경영관리 시스템은 전후의 歐美式의 생산·인사관리의 기법을 도입하려는데서 많은 시행착오를 거쳐 日本 고유의 사고와 관행에 바탕을 둔 것으로 變容되어 왔다고 할 수 있다.

이미 살펴본 것처럼, 日本의 종신고용제도와 年功序列의 紙與제도는 최근에 커다란 변환

(82) 占部都美, 前揭書, pp. 174-175, 渡邊孝雄, 前揭書, p. 95, pp. 97-99.

(83) 占部都美, 前揭書, p. 176.

(84) 占部都美, 前揭書, pp. 177-178.

점을 가져오고 있다. <sup>(85)</sup>

日本은 전후에 美國의 교육훈련제도를 도입하여 研修와 훈련을 통해 配置轉換(job rotation) 시스템을 제도화하여 많은 성과를 거두었다. 그러나 이 제도의 활용의 성과나 결과에 있어서는 양국간에 많은 차이점을 지니고 있다.

즉 미국에서의 이 시스템은 주로 개인에게 개방된 昇進과 昇給을 위한 것으로 발전되어 왔었다. 그러나 日本의 경우는 회사내부의 폐쇄적인 인사관리의 일환으로서 긴밀화되어 조직에의 忠誠心을 강화하고 業績을 위한 종업원의 努力으로 유도되어갔다는 점을 지적할 수 있다. <sup>(86)</sup>

전후 日本에서의 job rotation이 보다 효율적인 시스템으로 발전된 중요한 이유의 하나는, 미국과는 달리, 日本에서는 1950~1960년대를 통해 能率과 能力의 평가를 중심으로 하는 勤務評價制의 도입을 勞組와 경영자 양측의 신뢰와 조화의 파괴, 또한 개인 평가에 대한 심리적인 抵抗에 의해, 뿌리를 내릴 수 없었기 때문이다.

결국, 業績評價와 勤務評定에 대한 저항이 강할수록 企業은 점차 社會에의 충성심과 집단책임을 강조하는 경향으로 나타났다. 이러한 환경에서 日本의 경영시스템은 종업원으로부터의 共同體의 형성→노동의 동기 부여→집단적結束과 상호 기대성을 갖게 하며, 여기서 기업이 복지주의적인 방향으로 이끌어가는 것으로 되었다. <sup>(87)</sup>

지금 논의한 J. Hirschmeier의 견해에 대해 몇 가지의 異見이 제기되고 있다. 즉 日本의 노사관계는 결코 평탄한 것이 아니었다. 미국에서 도입한 단체교섭의 중시, 교섭유호기관의 절대적 平和의미의 준수, 苦情處理의 활용에 의해 분쟁발생의 방지 등의 제도이다. 이것은 미국의 「協約的 勞使關係」모델—즉, 市場原理를 전제로 한 노동력의 단체거래와 이 교섭의 타당성의 내용을 문서화하여 다음의 단체교섭에까지 그 협약서의 文言해석을 苦情處理하

(85) J. Hirschmeier and Tsunehiko Yui, *op. cit.*, pp. 441-442.

종전과 다른 요소는 다음 몇가지로 요약할 수 있을 것 같다.

① 모든 종업원을 대표하는 企業別組合  
② 민주적인 권리로 이루어진 社內福祉  
③ 집단적 이해에서 일하는 모든 종업원에 의해 이루어지는 기업체에의 충성심.

(86) J. Hirschmeier and Tsunehiko Yui, *op. cit.*, pp. 444-446.

(87) *Ibid.*, pp. 448-451 참조.

전후에는 「會社의 종업원에 의해 福祉共同體를 형성하는 것이 經營시스템 전체의 불가결의 요소이었으며, 이에 노동의 동기부여는 때로는 金錢的인 인센티브 이상으로 集團의結束과 상호 간의 거래에 의존하는 것으로 되었다.」 그러므로 「종신고용의 보장과 많은 복지시설을 통하여 때로는 경영자측은 높은 수준의 개개인이 갖고 있는 會社에 대한 공헌을 일어내게 되었으며, 이중에는 福祉제도를 각각의 會社의 정신을 제고시키는 수단으로 쓴 松下와 金童紡(가네보오)와 같은 기업도 있었다.」

*Ibid.*, pp. 448-451 참조.

R. Dore, *op. cit.*, p. 444 참조.

는 절차를 통해 구체화하는 방식—이다.

이처럼 종전 이후의 장기적인 변천과정—즉 經濟的・社會的 혼란기와 60년대 이후의 고도 성장기의 노사관계의 大爭議와 안정기—을 통해서 勞使慣行이 확립되었다.

이와 같이 日本은 초기에 미국식의 「協約的 勞使關係」 모델에서 출발하여 많은 문제점, 즉 勞使에 주어진 경제환경, 기술혁신의 동향, 기업간의 경쟁환경, 勞使간의 현실적・공통적인 과제, 勞使상호간의 의사결정에 영향을 미치는 方式의 전개, 그리고 오늘날의 團體交渉시스템을 중요시하면서 「勞使協議制」와 같은 제도를 병행하면서 효과적으로 활용되고 있다. <sup>(88)</sup>

결국 오늘의 日本의 労使協議制는 단체교섭을 위한 사전 협정적인 성격도 지니며, 이에 모든 구성원의 이익을 도모하기 위한 경영방침, 투자계획 등, 경영참가를 위한 제도로서 확립되어가고 있다고 볼 수 있다. 이같은 이유에서 日本은 단체교섭과 労使協議制에 중점을 두고 있다.

市場原理에 근거를 두고 있는 「協約的 勞使關係」 모델의 범위를 넘어서 상호보완적이며, 非敵對的, 기업간의 協調的인 관계, 共同研究開發이 추진되고 있으며, 이러한 것이 勞使間에도 뿌리깊게 정착되어가고 있다. <sup>(89)</sup>

日本企業의 労使關係를 다원적인 차원에서 본다면, 일반적으로 종신고용제도에 두고 있다는 이유에서 勞使간의 신뢰감이 조성된다든가, 또는 歐美의 企業특색을 lay-off의慣行에 있다는 주장은 사실 설득력이 없어져 같 것 같다. 歐美와 日本의 經營시스템 간의 특징은 빠른 속도로 부분적인 것에서부터 점차 공통적인 것으로 접근해 가고 있다는 것을 알 수 있다. <sup>(90)</sup>

또한 교육훈련의 内部化 문제에서도 美日의 제조업에 공통점이 많은 것으로 분석되고 있다. 다만 内部昇進의 경우, 美國은 先任權制度의 협정에 의해 昇進者의 선정이 규정되어 있으나, 日本의 경우는 유연성을 지닌 환경에서 승진의 선정이 이루어지는 점에서 크게 다르다. <sup>(91)</sup> 최근의 연구에 의하면, 歐美와 日本에서는 労使關係의 실질적인 내용에 커다란 變質을

(88) 日本의 労使協議制는 1955년 이후에 西獨의 労使協議制의 영향에서 도입된 것이다. 다만 西獨의 경우는 기업외부에 조직된 勞組의 블루 칼리 노동자를 조직화한 것이나, 日本의 경우는 경영내부에 조직화된 것에 차이점을 지니고 있다.

奥田健二, 前掲書, pp. 218-220, p. 228.

(89) 奥田健二, 前掲書, p. 221, 宇澤弘文 編, 前掲書, p. 218 참조.

(90) 奥田健二, 前掲書, pp. 225-228, pp. 229-231 참조.  
이 문제는 최근의 T.A. Kochan, M.C. Katz와 R.B. McKersie 등의 미국의 노사관계의 연구에 의하면 日本의 제도에 점차 유사해져가고 있는 것으로 나타나고 있다.

(91) 奥田健二, 前掲書, pp. 232-233.

가져오고 있다는 것을 알 수 있다. 특히 日本의 대다수의 勞組에서는 union identity, 즉 勞組의 存在意識이 무엇인가에 대해서 많은 노력이 기울여져 있다. 이것은 곧 지금까지의 전통적인 勞動組合이라는 이름아래에 안이하게 앉아 있을 수 없다는 것을 의미하는 것이라고 볼 수 있다. <sup>(92)</sup>

#### (5) 日本社會의 價值體係와 經營者行動에 관하여

전후의 日本社會의 價值觀의 변화와 경영자의 행동을 요약해 들 필요가 있을 것 같다.

첫째 : 전후의 日本과 明治유신 이후의 日本간에는 유사성—격변 속에서의 政治・社會의 인구조개혁—을 지니고 있다. 특히 西歐에서의 「총종」에서 「혼란」을 거쳐 산업 발전에 지대한 노력을 해왔다는 점을 들 수 있다. <sup>(93)</sup>

둘째 : 이 두 시대의 日本은 「侵略戰略」이라는 가장 편리한 공통수단을 사용하였다는 점을 지적해 두어야 한다. <sup>(94)</sup>

셋째 :日本人이 지니고 있는 價值觀의 궁극적인 근원은, 국가에 의해 대표되는 「통합된 人間關係」이며, 人權과 진리, 하나님과 같은 추상적인 일반원리는 존재하지 않는다는 것을 의미한다.

가령, 서독의 경우를 보면, 보편적인 원리에 따른 「過去處理」(Vergegenheits-Bewältigung)의 노력—형식적이든 혹은 실질적이든 간에 죄에 대한, 모든 반성의 자세—을 거쳐서 國家再建으로 옮겨왔었다는 중요한 사실을 알 수 있다. 그러나 이와는 달리 日本의 경우는 침략자로서 모든 것을 해결하지 못한 시점에서 경제적인 것만을 노리고 있는 국가라는 비난을 면치 못하고 있다. <sup>(95)</sup> 바로 이러한 점에서 日本의 價值觀 그 자체에 많은 혼란을 가져오고 있다.

經濟成長의 목표는 국가나 경영자 또는 경영자 단체에 의해 추진되어 왔었다. 이것은 전후의 經濟개발의식을 토대로 한 새로운 國家的 自信과 自己實現의 상징으로서 모든 계층을 포함한 국민적인 컨센서스의 도출에서 경제성장을 가능케 한 주체적인 요인이라 할 수 있다. <sup>(96)</sup>

(92) 奥田健二, 前掲書, p. 238.

宇澤弘文編, 前掲書, pp. 217-219 참조.

(93) J. Hirschmeier and Tsunehiko Yui, *op. cit.*, p. 452.

(94) 清日전쟁(1894~1895)과 露日전쟁(1904~1905) 이후의 산업 발전의 가속화, 노동력의 부족→세로운 고용제와 노동자의 충성심을 촉구하는 국가정책이 강화되어 갔다.

Jon Woronoff, *Asia's "Miracle" Economies*, 1986, pp. 27-34 참조.

J. Hirschmeier and Tsunehiko Yui, *op. cit.*, pp. 430-431 참조.

(95) *Ibid.*, p. 453.

(96) *Ibid.*, pp. 455-456.

넷째：日本의 經濟成長의 달성은 미국적인 근대화의 성과가 아니라, 그것은 日本的인 시스템, 日本人의 價值體系에서 이루어진 것으로 해석되고 있다.

그러나 日本의 再發見처럼, 日本의 전통(가령 明治 100년의 기념, 건국기념의 설정, 문체의 靖國神社의 法案提出 등에서 보는 神道 등)을 다시 보려는 움직임 등은 국민의 자신감의 회복으로 이어간다고 할 수 있다.

다섯째：日本은 경제성장의 목표를 달성한 이후에 歐美諸國에 대한 매력을 잊어갔으며, 최근에는 歐美와는 다르다는 차원에서 그들의 특유한 프라이드를 구하고 있는 것 같다. 이 같은 경향은 歐美와는 달리, 아직도 日本의 價值體系의 특징적인 측면을 갖고 있다。<sup>(97)</sup>

여섯째：日本의 집단주의는 기업내부에 企業主義로서 확고하게 정착되어 있으며, 전후의 경영자는 집단적 의식을 강화하는 방향으로 이끌어 왔었다。<sup>(98)</sup>

일곱째：企業家族主義의 완성(1次大戰 1920년대초)에서 현대의 복지 企業集團에의 이행을 들 수 있다。<sup>(99)</sup>

日本的 經營시스템의 중요한 특징은 역시 日本的 고용시스템과 이와 관련되는 社會的構成이나 文化的인 특성, 당시의 工業化의 과정에서 찾아볼 수 있다. 이미 부분적으로 살펴보았으나, 다음의 몇가지로 요약할 수 있다.

① 明治시대의 급격한 변화에서 2次대전 직후에 이르기까지 그들의 歷史的인 흐름, 가령, 목적을 위한 수단으로서 侵略戰爭의 선택, 날조된 歷史教育, 戰後處理문제의 未解決, 文化論에 대한 痘的 態度 등은 결코 肯定的으로 받아들일 수 없는 문제이다. 이러한 흐름 속에서 日本人의 價值體系는 항상 새로운 상황에 대해 통합성을 유지하였으며 또한 강력한 適合性을 지니고 있다는 데서 찾아볼 수 있다.

② 그러나 日本의 경영시스템에는 많은 것을 肯定的으로 수용하려는 경향이 점차 나타나고 있다. 즉 선진국들은 그들의 기업경영의 방향을 거의 예상할 수 없다고들 내다보고 있다. 다만 21세기의 기업경영의 存立條件은 새로운 문제에 대한 고도의 치밀한 適應性과 능

(97) *Ibid.*, pp. 456~457, pp. 464~465.

(98) *Ibid.*, pp. 460~461.

(99) ① 1次大戰 이후의 산업화에 의한 노동력의 부족, 노동자의 조직화, 인플레이션과 파업에서 안정화, 노동자의 충성심을 갖게하는 정책을 강구했다. ② 또한 1918년의 쌀의 소동, 小作爭議 등에 의해 사회분열에 대처한 정책(특히 協調會의 설립 : 1919년의 영국의 산업복지협회 Industrial Welfare Society와 같은 목적에서 설립되었음) 등에 의해 새로운 社會=복지 증진제도의 추진 조합운동을 體制안에 넣고 會社와의 一體感을 높이게 하였으나 그 成果는 기대할 수 없었다. ③ 1920~1930년대 후반의 노동운동은 대부분, 企業別에 의한 조직화가 자연스럽게 이루어졌으며, 이것이 企業意識을 강화시켰다. ④ 제도의 발전의 다른 중요한 결정요인으로는 大企業과 小企業간에 임금격차가 커다는 점을 들 수 있다. ⑤ 조직지향적인 고용제도가 발달해감에 따라 임시공과 常用工의 구별이 이루어졌다.

R. Dore, *op. cit.*, pp. 440~444.

력에 있다고 한다.

과거의 경험에서 본다면 日本의 경영은 다른 나라와 비교할 수 없을 정도로 계속 좋은 환경에 놓여 있다. 原理・原則에 충실한 歐美의 접근 방식과는 달리, 日本의 기업경영자의 기본적인 태도는 현실의 당면문제에 관심을 집중시키며 조직의 구성원, 때로는 社會에 대해서도 의식하고 있는 문제의 모든 측면을 파악하려 노력하고 있다.

이러한 태도나 사고방식은 所有主나 다른 사람의 命令・指示에 따른 것이 아니라, 문제 중심적인 접근방식에 의해 구성원 전원이 해결해 나가는 長點을 지니고 있다. 이와 같은 방식은 對立的인 방침과 思想에 의한 분열과 不和合을 피하는 최선의 방법이라 할 수 있다. <sup>(100)</sup>

③ 日本의 경영방식이 歐美에 비해 장래에 대한 對應力を 갖고 있는 다른 이유로서 「疎外」 문제에 비교적 유효하게 대응해 왔다는 점을 들 수 있다. 가령 日本에서는, 歐美와는 달리, 기계화에 의한 노동자의 疏外感의 문제는 거의 나타나지 않았다. 이같은 문제는 합리적인 OJT의 강화에 의한 職能・技能훈련에서 전문지식의 습득 등에 의해 해결되어 왔다고 할 수 있다. <sup>(101)</sup>

④ 日本企業의 所有와 支配, 所有와 經營의 분리는 江戸시대 이후 긴 역사를 갖고 있다. 또한 近代企業에서의 구성원은 기업이라는 공통적인 利害를 위해 일한다는 使命感을 갖고 있으며, 2차대전 이후는 組織으로부터 株主가 추방된 새로운 조직으로 확립되었다. 이것은 독일의 「經營參加」(共同決定)의 방식에 비해 훨씬 엄격한 내용을 지닌 것이라고 할 수 있다. <sup>(102)</sup>

끝으로 美國의 경영시스템은 革新主義시대와 1次대전에 이르기까지 근본적으로 많은 변화를 가져 왔었다. 특히 南北戰爭(1861~1865) 이후 기업규모의 확대와 기업의 통합이 이루어졌으므로, 경영제도의 확립과 어떻게 기능시켜갈 것인가에 많은 연구를 하지 않을 수 없었다. <sup>(103)</sup>

또한 南北전쟁 이후 10여년간에 걸쳐 미국은 급격한 기술변화와 사회 및 경제상황의 변화를 경험하였다. 이것은 새로운 工場, 새로운 기술을 요구했으며, 人間과 기계와의 관계 심화, 일상생활의 再編成 등은 전통적인 형태의 인간행동과 經濟의 相互作用을 철저하게

(100) J. Hirschmeier and Tsunehiko Yui, *op. cit.*, pp. 475-476.

(101) *Ibid.*, pp. 476-477.

(102) R. Dore, *op. cit.*, pp. 419-421, p. 477 참조.

(103) M.G. Blackford and K.A. Kerr, *Business Enterprise in American History*, 1986, 川邊信雄 監譯. 「アーリカ経営史」, ミネルヴァ書房, 1988. p. 162, p. 178.

변화시켰다. <sup>(104)</sup>

이처럼 미국의 工業化는 당시의 人間行動과 이러한 환경 속에서 모든 企業은 경영시스템을 어떠한 것으로 만들고 적합시킬 것인가, 그리고 이의 운영을 위한 의사결정을 어떻게 할 것인가의 문제에 대해서 각각 다른 방안들이 제시되었던 시기라고 할 수 있다.

지금까지의 美日의 經營시스템을 중심으로 한 분석에서 보면, 그 사회의 인관관계나 사람중심의 經營시스템은 여러가지 차원에서 공통적인 接點이 존재한다는 것을 알 수 있다.

물론 異質的인 바탕위에서 형성된 사회제도나 慣行, 企業經營의 시스템의 接點은 同質의 인 것이라고는 할 수 없다. 여기에는 文化的 차이, 社會慣行, 사고방식의 차이, 개념의 차이, 변화에의 적응력, 창조력 등의 많은 차이를 갖고 있기 때문이다. 그러므로, 經營시스템에 관해서는 二分法的인 설명에 의해 그 특징이나 또는 接點의 내용을 규정지을 수는 없을 것 같다. <sup>(105)</sup>

끝으로 1980년대 후반 이후의 「日本經營」에 관해 西歐의 論文과 著者와 日本의 知識人們 사이에서도 많은 문제가 제기되고 있다. 이러한 현상은 시대적 변화의 결과로서 「日本文化論」이라는 특히 한 전개과정에서 日本의 經營을 再論하는 것으로 옮겨져 오고 있다는 것에서 알 수 있다. <sup>(106)</sup>

日本文化論과 日本의 經營에 관한 최근의 再論議에 관해서는 다음 기회로 미루겠으며, 여기서는 최근의 尾高邦雄氏에 의한 「日本的經營」이 지니고 있는 메리트와 디메리트에 대해서 언급해 두고자 한다. 즉 日本의 經營의 메리트는 ① 고용의 안정성, ②人事의 유연성, ③ 종업원의 會社一體感의 육성 등이며, 디메리트는 ① 종업원의 의뢰심의 助長과 자유창조적인 정신의 억제, ② 고용의 차별대우와 자유로운 橫斷的 노동시장 형성에의 障害, ③ 에스컬레이트식 시스템의 壞害와 中高年令層人事의 체증, ④ 종업원의 일하는 기쁨과 보람의 상실 등을 들고 있다. <sup>(107)</sup>

결국 美日간의 經營시스템에 대한 接點은 상호간의 시스템이 지니고 있는 메리트와 디메리트의 흡수와 적응, 그리고 상호간의 修正과 補強 등에 의해 크게 달라질 것으로 본다. <sup>(107)</sup>

(104) *Ibid.*, p. 183.

(105) 奥田健二, 前掲書, pp. 76-82.

(106) 青木保, 「日本文化論の變容」, 中央公論社, 1990, pp. 97-104, pp. 126-129 참조.

(107) 青木保, 前掲書, pp. 128-129.

(108) 青木保, 前掲書, pp. 129-132 참조.