

## 韓·日間 經營制度의 比較\*

### 慎 侑 根

《目次》	
I. 序論	1. 經營理念 2. 行動特性
1. 本比較研究의 目的 2. 本比較研究의 分析 틀과 方法	V. 韓·日間 勞使關係의 比較 1. 關係方式 2. 勞務慣行
II. 韓·日間 經營體制의 比較	VI. 結論 1. 韓·日間 經營制度 및 經營支配原 理의 要約·比較 2. 比較研究를 通한 韓國의 經營의 構想
1. 支配構造 2. 經營組織	
III. 韓·日間 經營戰略의 比較	
1. 企業戰略 2. 管理戰略	
IV. 韓·日間 企業文化의 比較	

### I. 序論

#### 1. 本比較研究의 目的

그간 한국에서는 美國과 日本을 비교경영연구의 주된 比較對象國家로 삼아왔는데, 특히 독특한 社會文化의 特性위에서 일본경제의 지속적 성장을 가능케 한 일본기업의 경영제도, 이른바 日本의 經營(Japanese management)은 70년대 이래로 세계 각국 연구자들의 주목을 받아왔다. 한편 같은 東洋圈 文化에 속하면서 다소 뒤늦게 산업화를 시작했음에도 불구하고 경제성장을 이룩한 韓國企業의 經營管理方式 역시 80년대에 들어와 세계적 이목을 끌었지만, 최근 들어와 韓國經濟의 沈滯로 그 관심이 줄어들고 있는 상태이다. 이러한 시점에서 한국기업의 경영제도의 특성을 지속적인 경제성장을 이룩하고 있는 일본기업의 독특한 경영제도와의 비교를 통해 평가해 보는 작업은 매우 큰 意義를 지닐 것이다.

韓·日間의 經營制度 比較를 행하고자 하는 본 연구는 다음과 같은 研究目的을 갖고 있다.

첫째, 국가간 경영제도의 비교를 행할 수 있는 分析 틀을 제시함과 아울러 국가간 경영제도의 상대적 특성 및 위치를 파악하는 類型化(typology)를 행하고자 한다.

\* 서울大學校 經營大學 教授

국가간 비교를 행하기 위해서는 비교의 기준으로서 ‘經營制度’의 범위를 제시함과 아울러 전체로서의 경영제도를 몇개의 下位範疇로 나누어 그 특성을 파악할 수 있는 어떤 분석틀을 설정해야 한다. 또한 특정국가 경영제도의 상대적인 특성 및 위치를 부각시키기 위해서는 유형화가 유용한데, 이때 유형화의 축을 올바르게 설정하는 것이 중요하다. 본 연구에서는 한·일간 경영제도의 비교를 행하기에 앞서 國家間 比較研究를 행하기 위한 분석틀 및 유형화 문제를 논의하고자 한다.

둘째, 한국기업과 일본기업의 경영제도 상에서 어떤 특징적인 差異點이 나타나고 있는가를 밝히고자 한다.

본 연구에서는 양국의 경영제도에서 나타나는 어떤 類似性보다는 差別性에 주목하고자 한다. 실제 한국의 경영제도와 일본의 경영제도는 유사성을 갖고 있는 부분도 적지 않지만 본 연구에서는 양국간의 유사성보다는 상대적 차별성을 부각시키고자 한다. 얼핏 第三國人, 특히 문화권이 상이한 西歐人の 눈에는 한국과 일본의 유사성이 크게 나타날 것으로 보이지만, 같은 문화권에 속한 우리들로서는 兩者의 相對的 差別化가 가능하다. 이를 통해 일본의 경영제도에 비추어 본 한국 경영제도의 특성을 보다 구체적으로 파악할 수 있을 것이다.

셋째, 한·일간 경영제도의 차별성이 나타나게 된 배경으로서 兩國의 固有한 社會文化的特性으로부터 도출된 企業經營의 支配原理 또는 論理를 찾아내고자 한다.

통상적으로 비교경영연구를 행함에 있어 巨視的인 社會文化的 特性, 예를 들면 한 국가 또는 민족을 단위로 역사적으로 형성되어온 傳統文化의 獨特性이나 民族的 氣質, 社會構造 및 制度의 特性 등을 기초로 해서 경영제도의 특성을 설명하는 演繹的 方式을 채택한다. 즉 地政學的 特性, 傳統文化的 特性, 資本主義的 特性, 政治體制的 特性, 經濟體制的 特性 등의 巨視的 社會文化的 特性에 근거해 양국간 경영제도의 차이를 설명할 수도 있다. 이러한 演繹的 설명방식이 많은 강점을 지닌 것도 사실이지만 자칫 거시적 사회문화 특성에 얹매여 세부적이고 중요한 經營現象을 놓칠 수 있고, 때로는 편견에 빠질 수도 있다. 본 연구에서는 우선적으로 歸納的 설명방식을 채택하고자 한다. 즉 기업경영의 현실에서 나타나는 양국 경영제도의 相對的 差別性을 확인하고 이러한 차별성을 가능케 하는 企業經營의 支配原理 또는 論理를 고유한 사회문화적 특성에 기초해 찾아내고자 한다. 그러나 앞으로의 바람직한 韓國的 經營의 탐색을 위해서는 演繹的 方式도 보완적으로 활용하고 있다.

넷째, 全體로서의 경영제도의 성격을 짐작할 수 있는 代表的 特性을 찾아보고자 하며, 어떤 사회문화적 요인이 이러한 전체적인 특성을 가장 잘 설명하고 있는지를 알아보고자

한다.

본 연구에서는 분석 틀에 따라 제시한 개별적인 경영제도 및 경영지배원리를 집약적으로 설명할 수 있는 全體的 特性을 찾아보고자 한다. 비교분석의 기준을 명확히 하기 위해 전체로서의 경영제도를 몇개의 下位範疇로 구분하여 살펴보겠지만, 실제의 경영제도는 하나의 전체로서 기능하고 있다. 따라서 하위범주의 個別的인 특성을 기반으로 유지되고 있는 경영제도의 全體的인 특성을 탐색할 필요성이 제기된다. 또한 이러한 전체적인 특성이 형성될 수 있었던 배경으로서의 핵심적인 사회문화적 요인을 찾아 볼 수 있을 것이다.

다섯째, 비교연구의 결과를 토대로 바람직한 사회문화적 특성에 기반을 둔 韓國的 經營을 定立하기 위해 어떤 肯定的 要素를 계속 계승·발전시켜야 하며, 어떤 否定的 要素를 스스로를 반성하고 지양해 나가며, 동시에 어떤 새롭고 바람직한 요소를 받아들여 통합해 나갈지를 알아보고자 한다.

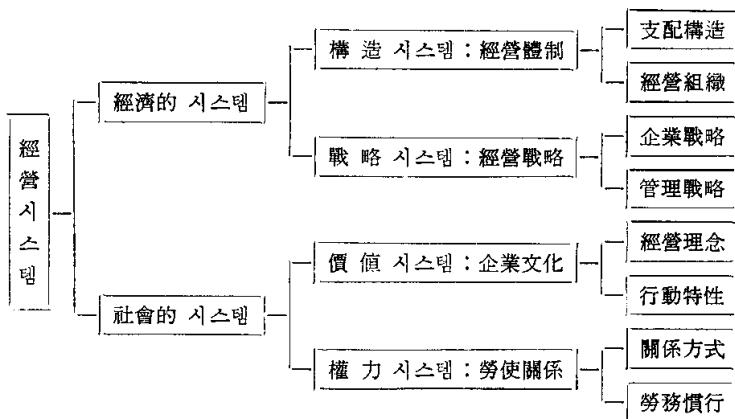
特定 國家의 經營制度는 그것이 뿌리를 두고 있는 사회문화적 특성과 결합되어 있기 때문에 제도만을 따로 분리해 도입할 경우 실패할 가능성이 매우 높다. 이러한 측면에서 역사와 사회문화적 전통이 상이한 타국의 경영제도로부터 얻을 수 있는 教訓은 제도가 운용되는 原理나 原則을 세심히 검토함으로써 새로운 問題解決의 방향을 탐색해 볼 수 있다는 점이다.<sup>(1)</sup> 이때 중요한 점은 자신이 뿌리를 둔 사회문화적 특성, 보다 직접적으로는 企業經營의 支配原理를 바탕으로 경영제도의 정착방향을 모색해야 한다는 것이다. 한국기업의 경영관리방식이 미국이나 일본에 비해 정착화되지 못한 것은 사실이지만 고유한 사회문화적 전통을 발판으로 한 發展의 潛在力은 적지 않을 것으로 생각된다. 본 연구에서는 한·일 경영제도의 비교연구결과를 통해 바람직한 한국적 경영의 정립에 유용한 시사점과 교훈을 찾아보고자 한다.

## 2. 本 比較研究의 分析 틀과 方法

본 연구에서 經營制度 또는 經營管理方式이라 함은 經營現象에서 나타나는 可視的으로 制度化되거나 慣行化된 조직구조, 경영전략, 관리관행, 행동패턴, 상징특성 등을 의미한다. 또한 경영제도의 이면에 존재하는 운영의 기본원칙을 經營原理 또는 經營支配原理로 칭하며, 양자가 합해진 개념을 經營(management)이라 칭한다. 흔히 경영제도라 하면 생산, 마아케팅, 재무, 회계, 인사 등의 管理機能의 觀點에서 정의하지만, 본 연구에서는 시스템적 관점에서 보다 넓게 이를 정의하고 있다. 한·일간 경영제도의 비교 연구를 행하기 위해 꼭 필요한 보다 具體的인 分析 틀을 제시하면 아래 <圖 1>과 같다.

(1) P.F. Drucker(1971), "What We Can Learn from Japanese Management?," *Harvard Business Review*, pp. 110-122.

〈圖 1〉 比較研究의 分析 曆



경영시스템은 주로 利益, 利潤, 效率, 成果, 利害 등과 같은 經濟的 動機에 의해 움직여지는 상대적으로 하드(hard)한 經濟的 시스템과 滿足, 正義, 平等, 自律, 情誼, 正當性 등과 같은 社會的 動機에 의해 움직여지는 상대적으로 소프트(soft)한 社會的 시스템으로 구분된다. 경제적 시스템은 비교연구의 초점인 構造와 過程을 반영해 주는 構造시스템과 戰略시스템, 즉 經營體制와 經營戰略으로 구분되며, 社會的 시스템은 비교연구의 초점인 價值와 關係를 반영해 주는 價值시스템과 權力시스템, 즉 企業文化와 勞使關係로 구분된다.<sup>(2)</sup>

기업의 所有權과 經營權의 所在形態와 組織構造를 보여주는 經營體制는 다시 支配構造와 經營組織으로 나누어 살펴본다. 企業目的을 달성하기 위해 경영자가 행하는 意思決定과 企業의 行爲 패턴을 설명해 주는 經營戰略은 企業戰略과 管理戰略으로 나누어 살펴본다. 조직 전체 구성원이 共有하는 價值를 표현해 주는 經營理念, 行動 패턴, 象徵特性을 보여주는 企業文化는 經營理念과 行動特性으로 나누어 살펴본다. 마지막으로 기업내에 형성된 經營者와 勤勞者 사이의 上호관계를 보여주는 勞使關係는 노사간의 關係方式과 勞使慣行으로 나누어 살펴본다.

한·일간 경영제도를 비교하기 위해 본 연구는 포괄적인 社會文化的 接近法(socio-cultural approach)을 취하고자 한다. 이는 전통적인 비교연구의 접근법인 環境論의 接近法, 經濟的接近法, 行爲論의 接近法, 管理論의 接近法과 달리 社會文化的 觀點에 초점을 둔 것으로 과거로부터 현재, 미래에 이르는 歷史的 展望을 내포한 것이다.<sup>(3)</sup>

(2) 比較研究를 행하기 위한 分析틀은 S.M. Davis(1971), C.R. Iwata(1982), Pascale & Athos (1981), Kagano, et al. (1985) 등을 참조하였다. 이에 대한 자세한 내용은 滕佑根(1992), 「韓國의 經營: 그 現象과 展望」(서울: 博英社), pp. 43-59를 參照.

(3) 比較研究 接近法에 대해서는 A.R. Negandhi(1984), "Comparative Management and Organi-

본 연구에서의 韓・日間 經營制度의 比較는 80年代부터 90年代初에 이르기까지 나타나는 양국에 있어서 기업경영의 독특한 특성을 중심으로 하고 있으며, 주로 大企業 또는 財閥과 같은 企業群을 대상으로 하고 있다. 經營制度라는 것 자체가 시간에 따라 변화하는 것이지만 특히 日本 經營制度의 변화속도는 매우 빠르기 때문에 어떤 특정 시점을 잡아 끊기가 어렵다. 이러한 이유로 가능한 한 80년대부터 현재에 이르기까지 지속적으로 나타나는 특성을 중심으로 記述하되, 지속적인 경향은 아니더라도 어느 시점에서 독특하다고 보이는 慣行은 특별히 강조하고 있다.

비교연구를 행하기 위한 韓國企業에 대한 資料源은 본 연구자의 저서와 논문, 현장조사의 경험, 그리고 타연구자의 문헌을 참조하고 있다. 日本企業에 대한 資料는 문헌조사자료와 현지조사자료를 포함한다. 70년대부터 90년대 초에 이르는 文獻調查資料는 일본인에 의한 연구, 한국인에 의한 연구, 그리고 동남아시아인이나 서구인에 의한 연구내용을 포함하고 있다. 80년대부터 90년대 초에 이르는 現地調查資料는 일본기업의 현지조사내용과 인도네시아 등 동남아지역에 진출한 일본기업의 현장조사 내용을 포함하고 있다. 본 연구자가 특히 文獻資料를 이용하면서 유의한 점은 한국이나 일본기업의 경영제도상 특징은 보는 각도에 따라 다르게 평가될 수 있다는 것이다. 본 연구에서는 서구의 기업에 비한 양국의 상대적 특성보다는 韓國企業의 經營制度를 기준으로 한 日本企業 經營制度의 相對的 特性에 주목하고 있다. 이를 통해 보다 명확한 韩・日間 經營制度의 비교가 가능할 것으로 생각된다.

## II. 韓・日間 經營體制의 比較

### 1. 支配構造：確固한 所有經營體制 對 擬似專門經營體制

支配構造라 함은 누가 기업을 지배・통제하는가에 대한 문제를 다루는 것으로, 기업의 소유권과 경영권을 누가 어떠한 형태로 갖고 있는가, 그리고 기업의 소유권과 경영권은 어떻게 承繼되고 있는가에 초점을 둔다.

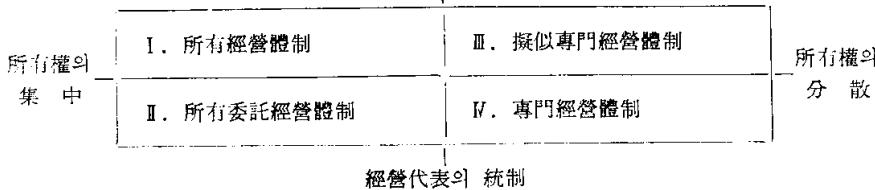
한・일 기업에 있어서 지배구조의 전체적인 모습을 파악하기 위해 2次元의 類型化(typology)를 시도해 보고자 한다. 즉, 소유권이 集中되어 있느냐 分散되어 있느냐를 기준

zation Theory: A Marriage Needed,” *Academy of Management Journal*, Vol. 18, pp. 334-337 과 憲侑根(1984a), “韓・美・日 人事制度의 國際比較,” 「韓國企業의 特性과 課題」(서울: 서울大學校 出版部), pp. 331-336을 참조하고, 社會文化的 接近法에 대해서는 憲侑根(1992), 前揭書, pp. 60-65를 參照.

으로 한 가로축과, 또 실질적으로 기업을 統制하는 권한이 누구에게 있는가를 기준으로 한 세로축을 바탕으로 유형화하여 한·일간의 전반적인 특성을 비교해 보도록 하겠다. 위와 같은 두가지 차원의 기준을 사용하여 지배구조를 유형화해 보면 다음 <圖 2>와 같다.<sup>(4)</sup>

<圖 2> 經營體制의 類型化

資本代表의 統制



위의 그림에서 제(I)사분면은 ‘所有經營體制’로서 소유권과 경영권이 분리되어 있지 않고 양자간에 높은 合致度를 보이며, 소유권이 특정 개인이나 집단에게 집중되어 있는 경우이다. 제(II)사분면은 ‘所有委託經營體制’로서 소유권집중은 그대로 유지된 채 경영권이 소유권에서 분리된 유형이다. 제(III)사분면은 ‘擬似專門經營體制’로서 기업의 소유권이 실질적으로 다수의 주주에게 분산되어 있지만, 소유권을 대행할 수 있는 代理機關을 통하여 경영권에 관여하는 유형이다. 마지막으로 제(IV)사분면은 순수한 ‘專門經營體制’로서 소유권과 경영권이 완전히 분리되어 있고, 소유권도 다수의 주주에게 분산되어 있는 유형이다.

이 그림을 통해 볼 때 한국기업의 대부분은 大企業이라 할지라도 (I)사분면의 소유경영체제에 해당하며, 일본기업은 (III)사분면의 의사전문경영체제에 속한다고 볼 수 있다. 참고로 다른 나라의 대기업들에 있어서도 상대적으로 臺灣의 家族企業들은 소유경영체제의 형태를, 獨逸과 프랑스는 소유위탁경영체제의 형태를, 美國과 英國의 기업은 전문경영체제의 형태를 취하고 있다.

그러면 구체적으로 한국기업과 일본기업은 지배구조의 측면에서 어떠한 차이점이 있는지 기업소유권의 소재 측면, 소유와 경영의 분리 측면, 그리고 기업승계의 측면에서 살펴보도록 하겠다.

먼저 企業所有權所在의 측면에 있어서 한국기업은 특정 個人이나 그 家族集團에 의해 소유권이 집중되어 있다. 예를 들어 1988년 현재 한국 財閥企業의 대주주 1인의 株式所有比率은 41.2%에 이르고 있으며,<sup>(5)</sup> 1991년 공정거래위원회의 자료에 의하면 30대 재벌의

(4) 보다 자세한 내용은 滕有根(1992), 前揭書, pp. 92-101을 參照.

(5) 林雄基(1987), 「韓國上場會社의 所有構造와 經營權保護問題」(서울: 韓國上場會社協議會), pp. 14-36.

平均 内部持分率은 47.8%에 달하고 있어 소유경영자 개인이나 그 가족에 의한 소유비율이 높다.<sup>(6)</sup> 그러나 日本의 경우에는 1980년대 이래로 특정 개인의 주식 소유비율은 점차 감소하고 있는 반면, 金融機關에 의한 資本支配 경향은 더욱 뚜렷해지고 있으며, 그리하여 法人株主化 경향이 촉진되어 1989년에는 금융기관이 전체주식의 45% 정도를, 그 외의 法人體가 25% 정도를 차지하고 있는 것으로 나타난다.<sup>(7)</sup> 일본의 경우 외형상 금융기관에 의한 所有權支配 현상이 나타나지만 다수의 국민이 자금을 금융기관에 위탁하고 있다는 측면에서 실질적으로 소유권이 분산된 형태를 취하고 있다고 평가할 수 있다.

다음으로 所有와 經營의 分離 측면에서 한국의 경우는 所有權者에 의한 경영지배가 행해지는 반면, 일본의 경우는 금융기관에 의한 경영관여는 행해지지만 한국에 비해서 상대적으로 소유와 경영의 분리가능성이 높다. 한국기업에 있어서 소유경영자의 비율은 1991년 현재 32.7% 정도이고, 61개 재벌집단 중에서 전문경영체제의 기업이 한두개 정도에 불과하며, 대부분의 기업이 所有經營者를 중심으로 한 가족기업의 형태를 취하고 있다. 반면에 일본의 경우에는 소유경영자의 비율이 1986년 현재 10.6% 정도로 나타난다.<sup>(8)</sup> 企業社長의 出身背景을 보면 한국에서는 기업내부에서 昇進한 사람의 비율이 35% 정도에 그치고 있는데 반해, 일본에서는 그 비율이 90%이상으로 나타나고 있다. 이를 보더라도 일본기업에서는 創業者나 創業 2世보다는 内部昇進에 의해 경영자가 되는 경우가 많아 소유와 경영이 분리되어 있음을 알 수 있다.<sup>(9)</sup> 그리고 아직까지도 많은 일본기업들이 창업자의 姓을 따서 회사이름을 붙이고 있지만, 오늘날에는 그 창업자 가족이나 친족은 경영진과 대주주에서 제외되고 있어 資本家 不在의 經營者支配가 실현되고 있는 것이다.<sup>(10)</sup>

또 소유주의 경영권 지배를 보여줄 수 있는 理事會 構成比率, 즉 이사 중에서 기업의 경영활동을 직접 담당하지 않는 外部人の 비율을 볼 때, 한국은 1991년 본 연구자가 조사한 바에 따르면 18% 정도에 그치고 있어 기업의 경영활동이 소유권자로부터 독립적이지 못한 내부이사들에 의해 통제되고 있음을 알 수 있다. 이에 비해 일본의 이사회구성비율은 1987년에 50%로 나타나고 있어 한국에 비해서는 상대적으로 경영의 분리가능성이 높다. 그러나 일본조차도 미국의 70%, 영국의 64%에 비한다면 자본대표의 통제성격이 상대적으로

(6) 每日經濟新聞, 1991. 10. 11日字.

(7) 李德熙(1992), 「日本企業集團 研究」(서울 : 產業研究院), p. 63.

(8) 李圭泰(1986), “社長學”, 朝鮮日報 칼럼 1986. 10. 21日字.

(9) 佐護譽, 韓義洙 外(1988), 企業經營と勞使關係の日韓比較 (東京 : 泉文堂), pp. 104-106.

(10) 小宮隆太郎(1988), “日本企業の構造的・行動的 特徴(1),” 東京大學 經濟學會, 「經濟學論集」, 第54卷, 第2號, pp. 4-5.

강하다. <sup>(11)</sup>

그리고 企業承繼면에 있어서도 1988년 본 연구자의 조사에 의하면 한국기업의 경우에는 69.4%가 長子爲主의 家族的 承繼가 이루어져 창업자에 의해 이루어진 소유경영체제가 계속 승계되고 있다. 이에 반해 일본의 경우 과거에는 單獨相續制에 기반하여 이러한 가족적 승계가 이루어졌으나 최근에 들어와서는 대기업에서 기업승계의 개념 자체가 점차 회색되고 있다.

이상의 논의를 토대로 하여 볼 때, 한국기업은 “確固한 所有經營體制”를 유지하고 있으며, 일본기업은 “擬似專門經營體制”가 특징적인 현상인 것으로 평가할 수 있다.

한국에서의 확고한 소유경영체제는 “所有權者에 依한 經營支配論理”에 의해 유지되고 있다. 즉 기업의 소유권을 갖고 있는 사람이 실질적으로 기업의 경영을 담당하거나 影響力を 발휘하는 것이 당연하다고 보는 것이다. 이는 大家族主義라고 하는 社會文化的 傳統을 배경으로 형성되었다고 볼 수 있는데, 이러한 대가족주의는 家族(家系)을 중시하여 가족간의 결속력이 높은 반면, 지나친 私有化 欲求때문에 排他的인 방향으로 흘러갈 위험성도 있다. 所有權과 經營權의 合致現狀으로 인하여 소유경영자 중심의 일관적인 責任經營이 이루어질 수 있지만, 전문지식에 입각한 경영활동이 되지 못하고 폐쇄적이고 배타적인 경영의 성격이 나타날 수 있다.

일본에서의 의사전문경영체제는 “金融機關支配와 經營分離의 論理”에 따라 유지되고 있다. 즉 일반국민의 資本參與를 바탕으로 한 금융기관의 소유권 지배현상이 나타나고 있으며, 이들에 의한 經營權에의 관여도 나타나지만 한국에 비해서는 상대적으로 所有와 經營의 分離가 잘 이루어지고 있다. 이러한 면에서 일본기업의 지배구조는 한국과 같은 개인소유 지배구조도 아니지만 그렇다고 미국과 같은 경영자 지배구조도 아닌 法人・會社所有 支配構造라는 평가를 받고 있다. <sup>(12)</sup> 이러한 일본기업의 특유한 현상은 일본의 傳統文化的 特性에 기인했다기보다는 戰後 美軍政에 의한 일본재벌해체의 영향력이 아직까지 지속되는 것으로 볼 수 있다. 결국 이러한 배경하에 일본의 대기업들은 소유경영적 기업의 형태에서 벗어나 전문경영체제로 나아가고 있는 진입단계라고 평가할 수 있을 것이다.

產業社會의 發展論理에 비추어 볼 때 한국과 일본에 있어서 많은 대기업들의 지배구조가 궁극적으로 나아가야 할 방향은 순수한 의미에서의 전문경영체제라고 할 수 있다. 특히 한

(11) D.R. Dalton, & I.F. Kensner(1987), “Composition and CEO Duality in Boards of Directors: An International Perspective,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, pp. 33-41.

(12) 柳漢佑(1991), “日本 企業集團의 研究,” 「社會科學論叢」, 第10輯, pp. 83-112.

국의 대기업들에 있어 비록 현단계 전통문화적 특성이나 政治社會的 要因으로 인해 소유권의 분산과 소유와 경영의 분리가 자연되는 것은 사실이나 산업사회가 고도화될수록 전문경영체제의 필요성은 더욱 증대할 것으로 전망된다.

## 2. 經營組織 : Top-down式 機械的 組織 對 Middle-up-down式 有機的 組織

경영조직이라고 하는 것은 기업의 조직구조형태와 구성원들에게 책임과 권한이 어떻게 배분되어 있는가 하는 權限構造, 각 구성원이 맡고 있는 역할과 기능 등 조직의 다양한 측면을 보여주는 構造的 시스템과 그 운영의 메커니즘을 포함하는 개념이다. 한·일간 경영 조직의 특성을 조직구조의 형태측면, 分化와 統合의 측면, 그리고 權限의 配分 측면으로 나누어 살펴보겠다.

먼저 대기업의 조직구조 형태 측면에서 보면, 한국의 경우는 기본골격으로 機能式 組織을 유지하는 반면 일본은 事業部制 組織의 형태로 변화하는 경향이 나타난다. 1991년 본 연구자의 조사에 의하면 한국의 대기업 중에서 사업부제를 실시하고 있는 기업은 약 28% 정도이다. 한국의 경우 사업부의 개념은 그룹단위에서 系列社 獨立을 통해 형성되며, 個別企業 단위에서는 기능식 조직구조를 선호하고 있기 때문에 사업부제를 실시한다고 하더라도 실질적 권한이 위양되지 않는 ‘擬制事業部’의 형태를 띠고 있다. 단, 多品種을 생산하는 일부 업종에서는 사업부제가 점차 정착되어 가고 있는 추세이다. 반면에 일본에서는 사업부제를 실시하고 있는 기업이 약 60% 정도로 나타난다. 그러나 일본에서도 사업부의 自己充足性이 약하고 사업부업적의 評價基準이 간단하며, 사업부의 업적과 책임자의 報酬와의 관계가 약하다는 한계도 지니고 있다.<sup>(13)</sup>

다음으로 分化와 統合 측면을 살펴보자. 한국기업은 일본기업보다 垂直的 分化의 정도가 강하다. 한 자료에 의하면 기업조직에서 나타나는 位階序列의 數가 한국은 평균 10.1個인 반면, 일본은 평균 7.1個로 나타났다.<sup>(14)</sup> 참고로 미국의 경우는 5.5個로 나타났다. 한국기업에서는 수직적 분화의 진전에 따라 많은 中間階層들이 존재하게 되며, 상급자들은 권한이 책임보다 크며, 하급자에 있어서는 권한보다 책임이 커 權限과 責任間의 不均衡 現象이 나타나고 있다. 課業의 分化 측면에서 한국기업은 사람(人)을 중시하여 일이 包括的으로 배분되어 있는 반면, 일본기업은 “사람(人)+일”을 중시하여 개인의 職能資格에 따라 일이 배분되고 있다. 또한 조직활동의 통합에 있어서도 한국기업은 垂直的 相互調整關係를 강조하고 있다. 즉, 상하간의 신뢰관계의 조성을 통한 조정을 우선시하며, 집단간에 경쟁을 시

(13) 加護野忠男, 野中郁次郎 外(1983), 「日米企業の經營比較」(東京 : 日本經濟新聞社), pp. 36-38.

(14) 孫章權(1987), “韓·美·日 組織構造와 效率性에 關한 比較研究”, 「韓國社會學」, 第21輯, 刊號, p. 151.

키지 않고 부문간 和合을 우선시하고 있다. 일본기업의 경우에는 水平的 相互調整關係를 중시하여 집단간의 競爭을 비교적 강조하며, 부서간의 상호경쟁을 통해 조정을 시도하고 있다.

그리고 한국기업에서는 集權的 Top-down의 성격이 강하다. 조직내에서 분권화를 실시한다고 하더라도 擬制分權化의 성격으로 오히려 집권적 조직구조를 더욱 강화시키는 결과를 초래하고 있다. 그리고 그룹總括企劃部門의 기능과 권한이 막강하며, 실질적으로 독립된 성격을 가진 타인의 운영단위는 理事級의 重役을 중심으로 분화된 부서이다. 또 조선시대에 “重外輕內”的 원칙이 제시되었으나 이것이 기업경영에 제대로 제도화가 이루어지지 않아서 오히려 現場이 경시되고 本社中心의 運營경향이 강하게 나타나고 있다. 반면에 일본기업에서는 인사나 인재개발부문을 제외하고는 Middle-up-down 식<sup>(15)</sup>의 中間連結者(linking pin)를 강조하고 있다. 따라서 실질적인 운영단위도 職務循環과 혼란프로그램에 의해 다양한 능력을 결합하여 의사결정과 그 실행을 연계시켜 주는 課長級을 중심으로 하는 課단위가 된다.<sup>(16)</sup> 그리고 그룹전체의 經營企劃室보다는 소규모의 부서에서 업무를 담당하는 경우가 많으며, 실제로 부문간의 파워에 있어서도 경영기획실의 파워가 판매·마아케팅부서나 제조부문부서보다 약한 편이다.<sup>(17)</sup>

또한 일본기업의 경영은 기업내외부로부터의 변화요구를 쉽게 수용하여 실천하는 柔軟性도 갖추고 있다. 실제로 일본 某銀行의 경우에는 처음에 집권적 조직을 유지해오다가 사업부제를 바탕으로 하는 분권적 조직구조를 도입해 본 다음, 다시 再集權화의 조직구조로 변화하는 사례를 보이고 있다. 그리고 현재 일본의 경영학계에서도 일본의 이러한 조직구조를 ‘柔經營組織’으로 파악하고 있으며, 이것은 責任의 非限定性과 自律連帶集團의 特성을 갖는 것으로 이해하고 있다.<sup>(18)</sup>

한편 일본에서는 메이자시대 이전에 소규모의 상공업자 사이에 있었던 分店의 別家慣行이 기업에서의 제도화로 연결되어 現場重視의 특성이 상대적으로 강하다.<sup>(19)</sup> 즉 일본기업에서는 權限과 情報가 상위계층에 집중되어 있는 歐美企業과는 달리, 그것이 하위계층으로 분산되어 있으며 Bottom-up식의 經營參加에 의해 현장중시적 특성이 강화되어 조직활성화

(15) I.Nonaka(1988), “Self-renewal of the Japanese Firm and the Human Resources Strategy,” *Human Resource Management*, Vol. 27, No. 1, pp.49-50.

(16) S.P. Sethi, et al.(1984), *The False Promise of the Japanese Miracle*, (Marshfield: Pitman), pp.39-41.

(17) 加護野忠男, 野中郁次郎 外(1983), 前掲書, p.35.

(18) 佐護譽, 韓羲泳 外(1991), 前掲書, pp.20-28.

(19) 福武直 著, 滕根緯 譯(1982), 「日本社會의 構造」(서울:法文社), p.41.

가 이루어지고 있다. <sup>(20)</sup>

이상의 논의를 종합해 볼 때 한국기업의 경영조직은 머리가 큰 “Top-down式 機械的 組織”이라고 할 수 있으며, 일본기업은 허리가 강한 “Middle up-down式 有機的 組織”이라고 할 수 있다.

한국에서의 Top-down식 기계적 조직구조는 “經營組織의 集權化 原理”에 의해 형성되어진 것으로, 이는 조직구조의 편성과 운영이 상위경영자를 중심으로 이루어져야 한다는 데 기반을 두고 있다. 이에 따라 職務의 細分化 정도가 높고 계층적 지배관계를 특징지워 주는 官僚制的 組織構造의 색채를 강하게 띠고 있다. 이러한 집권화의 경향은 개인의 자유 혹은 자율보다는 家父長的 權威가 존중되는 유교적 전통과 권위자(하늘) 앞에서는 자신을 낮추어야 하는 敬天思想에 의해 나타난 것으로 볼 수 있다. 더욱이 한국의 전통사회는 역사적으로 장구한 專制王權에 의한 中央集權的政治體制에 의해 지배되어 왔는데 이러한 구조내에서는 권한의 분산은 전체질서를 위협하는 불안요소로 간주되었다. <sup>(21)</sup> 결국 이와 같은 경영의 집권화원리는 環境의 確實性이 높을 때에는 그 유효성이 높고 인간적 결속도 강화시키지만, 반대로 不確實性이 높을 때는 오히려 역기능을 발휘하는 경우가 많다.

그리고 일본기업의 Middle up-down식 유기적 조직의 특성은 “中間組織 中心의 運營原理”에 의해 형성되어진 것으로, 이는 일본기업이 中間管理者의 역할을 매우 강조하는 점에서 쉽게 알 수 있다. 또한 일본인들의 전통적인 派閥意識(faction)에 따라 조직내에서 세로운 非公式 集團이 형성되어 이를 중심으로 기업내 雙方의 커뮤니케이션이 원활하게 이루어지고 있다는 점에서도 알 수 있다. <sup>(22)</sup> 이러한 중간조직 중심의 운영원리를 형성시킨 일본의 사회문화적 전통을 살펴보면, 일본에서는 19C 말 町村制가 실시되었지만 行政의 하청을 담당하는 비공식적 자치단위로서 ‘마을’의 단위가 그 이후에도 여전히 잔존하였으며, ‘마을’ 내에서도 ‘동네’라는 보다 작은 중간조직 개념을 강조하였다. <sup>(23)</sup>

### III. 韓·日間 經營戰略의 比較

#### 1. 企業戰略：政府依存的 非關聯成長戰略 對 政經協力的 關聯成長戰略

기업전략이라고 하는 것은 기업이 사업부문을 결정하고 이를 사업부문을 통합시키는 데

(20) 平松茂實(1991), “Context構造から見た日本企業の經營體質とその變容, その3: 日本的經營的情報論的研究とその研究視點,” 信州大學 經濟學部, 「信州大學 經濟學論集」, 第28號, pp. 43-44.

(21) 佐護譽, 韓慈泳 外(1991), 前揭書, pp. 106-110.

(22) S.P. Sethi, et al.(1984), *op. cit.*, p. 13.

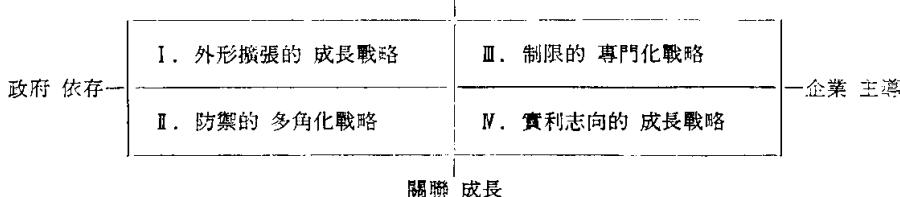
(23) 福武直(1982), 前揭書, p. 33.

초점을 두는 것으로, 상이한 사업들을 유효한 포트폴리오(portfolio)로 통합시키려는 전략이다. 이와 아울러 기업의 對政府 關係戰略도 기업이라는 하나의 조직 단위를 바탕으로 해서 이루어진다는 점에서 경영전략에 포함된다.

기업전략의 類型化를 위해서 기업의 長期的 成長追求目的과 관련하여 관련성장과 비관련성장을 하나의 축으로 설정하고, 이를 이루기 위한 戰略的 手段의 의미로서 정부의 존전략과 기업주도전략을 또 다른 축으로 설정할 수가 있다. 이러한 두가지 차원의 기준을 사용하여 기업전략을 유형화해 보면 다음 〈圖 3〉과 같다.<sup>(24)</sup>

〈圖 3〉 企業戰略의 類型化

非關聯 成長



위의 그림에서 제(I)의 유형은 ‘外形擴張的 成長戰略’으로 정부의 강력한 지도 및 정부에 대한 의존을 바탕으로 기업이 단기간내에 급속한 외형 성장을 이루고자 하는 전략이다. 제(II)의 유형은 ‘制限的 專門化戰略’으로 정부와 밀접한 의존적 관계 아래 재한된 산업분야에로의 전문적이고 집중적인 성장을 추구하는 전략이다. 그리고 제(III)의 유형은 ‘防禦的 多角化戰略’으로 기업이 자신의 내적 자원을 이용하여 비관련 분야에로의 성장을 추구하는 전략이다. 마지막으로 제(IV)의 유형은 ‘實利志向的 成長戰略’으로 기업이 정부의 간섭 없이 주도적으로 자신의 실리를 취하는 방향으로 성장을 추구하는 전략이다.

이 그림을 통해 볼 때 한국대기업의 대부분은 (I)유형의 외형확장적 성장전략, 보다 염밀히 이야기하면 ‘政府依存의 非關聯成長戰略’에 해당하며, 일본의 기업은 (II)유형에서 (IV)유형으로 넘어가는 ‘政經協力의 關聯成長戰略’에 해당한다. 그러나 일본의 경우를 좀 더 자세히 들여다 보면, 舊財閥은 한국과 마찬가지로 외형확장적 성장전략을 채택하고 있으며, 新興財閥은 관련다각화 전략을 채택하고 있다.<sup>(25)</sup> 참고로 프랑스의 기업은 앞의 유형화에서 (II)유형에 해당하며, 미국의 複合企業은 (III)유형, 그리고 미국의 IBM이나 DuPont, 독일의 Volkswagen 등의 優良企業은 (IV)유형에 해당한다고 볼 수 있다.

그리면 한국기업과 일본기업이 기업전략의 축면에 있어서 구체적으로 어떠한 차이점이

(24) 보다 자세한 내용은 憲俊根(1992), 前揭書, pp. 256-264를 參照.

(25) 李德熙(1992), 前揭書, pp. 35-48.

있는지를 대정부전략과 성장전략 측면으로 나누어 살펴보기로 하겠다.

먼저 한국기업의 對政府 關係戰略을 살펴보면, 기업은 정부의 여러가지 지원에 의존하며, 정부의 政策決定이 기업경영활동에 직접적인 영향을 미쳐왔다. 그리고 기업의 대정부 활동도 企業(群)單位의 비공식적 로비활동과 고위 정부관료적 출신인사를 적극 영입하는 형태로 나타났다. 한국에서의 이러한 기업과 정부의 관계는 ‘垂直的 權威主義 模型’, ‘選擇的 政經壟斷模型’ 등으로 표현할 수 있다. 반면에 일본에서는 정부정책의 결정이 단순히 정부측 입장만을 반영하는 것이 아니라 정부와 기업간의 긴밀한 관계속에서 의견을 수렴하고 선도해 나가는 방향으로 정책을 결정하고 추진한다. 기업의 대정부활동도 정부에 막대한 영향력을 행사할 수 있는 기업경영자들의 집단인 財界(Zaikai)나 企業利益團體단위의 활동이 주종을 이루고 있다. 이러한 측면에서 일본의 기업과 정부의 관계는 ‘傾斜的 協力主義 模型’, ‘政官財 複合體型’ 등으로 표현할 수 있을 것이다.

다음으로 한국기업의 성장전략을 보면, 기업성장의 목표로서 短期的 賣出額 성장을 중시하고 있고 대기업간에 1위 다툼의 競爭優位先占을 강조한다. 기업성장의 수단으로서 기존 회사의 吸收合併을 통한 외부다각화 전략을 선호하며, 새로운 사업분야에로 진출할 때는 최고경영자의 경험이나 직관에 의존하는 경향이 강하다. 그리고 하청계열사와의 관계도 母企業을 중심으로 상하 垂直關係로 이루어지고 있는 것이 대부분이다.

반면에 일본기업은, 기업성장의 목표로 長期的인 市場占有率 확대를 중요하게 고려하며,<sup>(26)</sup> 애국적이고 공공지향적인 國益(nation-interest)에 기반을 둔 전략을 활용하고 있다.<sup>(27)</sup> 즉, 기업의 해외진출에 있어서 동종기업 간의 긴밀한 의사소통으로 공동기술개발을 강조하는 組織間 戰略(inter-organizational strategy)에 바탕을 두고 있다.<sup>(28)</sup> 기업성장에 있어서 관련기업의 설립·운영을 통한 관련내부다각화 전략을 기초로 하며, 정밀한 분석방법과 철저히 조사된 자료와 정보에 입각하여 새로운 사업으로 진출하는 分析的 리더십 패턴을 보이고 있다. 하청기업들도 비교적 독립적 성격이 강하여 대기업과 주종관계라기보다는 協力業體의 개념으로 인식되고 있다.

이상의 자료를 바탕으로 한국기업은 “政府依存的 非關聯成長戰略”을 보이고 있으며, 일본기업은 “政經協力的 關聯成長戰略”을 활용하고 있는 것으로 볼 수 있다.

한국에서의 정부의존적 비관련성장전략은 “政府介入論理에 依한 業業擴張策”에 의해 형성되어진 것이다. 즉 한국기업은 國家經濟成長이라는 정책목표에 순응하면서 정부로부터

(26) 日本經濟新聞社 編(1990), 「ゼミナール 現代企業入門」(東京：日本經濟新聞社), pp. 97-98.

(27) 金宗炫(1992), 「工業化와 企業家活動」(서울：比峰出版社), pp. 384-392.

(28) 韓正和(1992), “日本經濟의 成功要因에 對한 經營學의 分析”, 漢陽大學校 經濟研究所, p. 29.

여러가지 경제적·정책적 지원을 받으며 기업의 성장을 도모하여 왔던 것이다. 이는 中央統制的 權力支配와 권력의 존을 통해 家系의 확장을 시도하려는 사회문화적 특성에 기인한 것으로 볼 수 있다. 가문의 번영을 최우선시하며 가계를 확장시키려는 의식이 官에 대한 지나친 依存性向과 맞물려 정부의 개입을 수용하며 그에 의존하여 의형적인 확장을 시도하려는 경영상의 모습으로 나타났다. 그러나 家系擴張主義에서도 책임감에 근거한 도전의식이라는 궁정적인 모습도 아울러 볼 수 있다. 이러한 정부의 존적 비관련성장전략은 다양한 업종에의 진출로 인해 경기변동의 피해를 완화시킬 수 있으나, 기업경영의 自立性을 저해할 우려가 있다.

일본에서의 경쟁협력적 관련성장전략은 경제성장이라는 목표를 달성하기 위해 기업과 정부가 서로 협력하는 “政府와의 共生論理에 依한 企業擴張策”에 의해 형성되어진 것으로, 이는 일본인들의 권력에 대한 敬心이라는 전통에 기인한 것으로 볼 수 있다. 일본에는 예로부터 공익을 위한 희생과 봉사의 사무라이 정신이 있었는데, 이를 바탕으로 현재까지 日皇制가 존속되고 있을만큼 일본인들은 정부의 권력에 대해 전통적으로 의문을 제기하지 아니한다.<sup>(29)</sup> 이러한 의식이 일본인의 전통적 大勢順應主義와 어우러져 기업경영에 그대로擬制되었다고 볼 수 있다.

결론적으로 볼 때 일본의 기업전략이 한국에 비해 상대적으로 自律性이 강한 것은 사실이나 일본의 기업-정부관계는 지나친 국익우선으로 자칫 頸權主義 성향으로 비난을 받기도 한다. 따라서 한국기업은 물론이거나 일본기업들도 궁극적으로는 민간주도의 自律論理에 입각한 實利追求戰略으로 나아가야 할 것이다.

## 2. 管理戰略：短期成果 爲主의 分節的 管理戰略 對 長期成長 追求의 統合的 管理戰略

管理戰略이라는 것은 특정 사업부문에의 하위기능부문활동과 이들을 통합하는 정책이 효율적으로 이루어지도록 하는 데 초점을 둔 것이다. 즉, 이는 기업내부의 여러가지 기능활동에 있어서의 기준이 되는 部門戰略을 의미하는 것이다. 이러한 관리전략을 본 연구에서는 R&D 및 기술개발전략, 마아케팅전략, 재무전략, 그리고 통합관리전략으로 나누어 한·일간의 차이점을 알아보도록 하겠다.

먼저 R&D 및 技術開發戰略에 있어서, 한국기업은 硬化期 단계의 기술을 선진국으로부터 도입하는 데 치중하고 있으며, 기존제품개선·제조공정의 개선과 같은 懷姪期間이 짧은 분야에 집중투자하여 大量生產技術을 중심으로 기술축적이 이루어지고 있어 기술의 日常性은 높은 편이다. 그리고 QC 운영에 있어서 QC 서클간의 협조나 연계보다는 독립적

(29) S.P. Sethi, et al.(1984). *op. cit.*, pp. 16-18.

인 활동을 하는 경우가 많다. 또 기술적과 기능적 간의 관계는 정상적인 직위상의 상하관계의 폭을 넘어서 지시와 복종의 상하관계, 또는 그 반대로 담을 쌓고 있는 관계를 형성하고 있다. 기능직의 양성에 있어서도 多技能工보다는 單能工 중심의 즉각적으로 활용가능한 저임금의 노동력 육성을 중요시하였다.

반면에 일본기업은 외국의 선진기술을 도입하여 일본의 것으로 體化시키는 데 역점을 두었으며, 기초연구·신제품 개발과 같은 비교적 회임기간이 긴 분야에 투자를 하였고, 현장 수준을 강조하는 기초적인 現場型의 기술축적이 이루어져 기술의 非日常性이 높은 편이다.<sup>(30)</sup> 또한 생산시스템의 彈力化를 추구하는 생산전략을 강조하여 Toyota社나 Okamoto社 등은 그 기업 나름의 독특한 생산시스템을 개발하여 활용하고 있다.<sup>(31)</sup> 그리고 QC 서클의 운영에 있어서 監督者會議(foreman meeting)가 활성화되어 있어 이들이 정기적인 회합을 가지면서 여러가지 아이디어를 제시하기도 하고 QC간의 연계를 도모하고 있다.<sup>(32)</sup> 일본의 QC 서클은 통계적 기법에다 일본인의 조직내 인간적 배려라는 측면이 가미된 결과로 제품의品質向上은 물론 組織行動에도 영향을 미치고 있다. 또 기술적과 기능적 간의 상하관계가 어느 정도 형성되어 있는 것이 사실이지만 이들간의 인적 교류나 상호협력이 비교적 원활하게 이루어지고 있다. 기능직 양성에 있어서도 단능공보다는 多能工 중심의 인력육성을 강조한다.

두번째로 마아케팅戰略에 있어, 한국기업은 대체로 量位주의 push型 販賣戰略을 사용하고 있으며, 賣出額成長과 利潤追求의 목적을 갖고 있다. 그리고 市場外形 擴大戰略과 價格競爭을 통한 시장확대전략을 수행하고 있다. 반면에 일본기업은 質位주의 pull型 販賣戰略을 사용하고 있으며, 소비자와 共感하는(empathy with) 단계에 진입한 것으로 평가받고 있다. 그리고 이윤추구 그 자체를 내세우기보다는 市場占有率 확대를 보다 중요한 목표로 삼고 있다. 沢世界的 市場擴大經路와 市場浸透戰略를 활용하여 다양한 제품을 통한 市場細分化와 順次的 市場進入戰略을 그 기본으로 하고 있다.<sup>(33)</sup>

세번째로 財務戰略에 있어서, 한국의 대기업은 他人資本에 의존하는 자금조달방식과 단기성과위주의 分散型 投資를 그 골자로 삼고 있다. 한국기업은 그 성장초기부터 금융기관이나 외국차관 등에 의존하는 자금조달방식을 취해 왔는데, 그 결과 총자본에 대한 타인자본비율은 시기별로 다소의 변동은 있지만 대체로 75%에서 80%를 오가는 높은 他人資本依

(30) 楊杜, 尹大榮 外(1990), “極東のテレビ工場”, 組織科學, Vol. 24, p. 49.

(31) Singapore NPB(1986a), *What Else Can We Learn from the Japanese*, pp. 87-92.

(32) Singapore NPB(1986b), *Japanese Management Practices through Singaporean Eyes*, pp. 14-22.

(33) 韓正和(1992), 前掲論文, pp. 24-26.

存度를 보이고 있다. 이에 반해 투자전략에 있어서는 기존사업에 재투자하기보다는 그룹의 외형을 확장하는 系列社新設에 치중하는 경향을 보여왔다.

일본기업도 소요자금의 대부분을 자금시장에서 조달하지 않고 은행으로부터의 융자에 의존하고 있어 차입금의 의존도가 높은 편이다. 그러나 1980년대에 들어와 自己資本比率이 꾸준히 상승하고 있어 1988년 현재 제조업의 경우에는 40%에 육박하고 있다. 이와 함께 일본기업에서는 이익을 과소계상하는 逆紛飾決算을 바탕으로 해서 주주에게 이윤을 배당하기보다는 설비자산에 과대집중투자를 하기 때문에 일본재무구조의 특징은 減價償却費와 金利부담이 상당히 크게 나타나고 있다는 것이다.<sup>(34)</sup>

마지막으로 統合管理戰略에 있어, 한국기업은 개별부서내의 단기적 목표달성과 효율성 증대에 관심을 둔 관리시스템을 유지하고 있어, 영업부서와 생산부서 간의 갈등, 심사부서와 자금부서 간의 갈등, 기술직과 기능직 및 사무실과 현장과의 단절, 정보수집 및 정보공유의 부재 등 相互連繫性이 차단된 모습을 보여주며 따라서 수평적 통합보다는 top이 통합하는 경향을 크게 보이고 있다. 그리고 R&D 및 기술개발활동, 생산·마아케팅·재무·인사 등의 부문활동들이 각 部門機能 중심의 效率性提高에 크게 치중하고 있다.

반면에 일본기업은 기업내 부서간의 상호유대관계, 정보와 지식의 공유를 촉진시키는 관행을 보여주고 있다. 그리고 R&D 및 기술개발활동, 생산·재무·마아케팅·인사 등의 부문활동들이 단순히 부문기능의 효율성 뿐만아니라 이들 기능간의 有機的 連繫性을 강조하고 있다. 일본기업의 이러한 總體的·全體的 管理시스템은 해외진출시 현지 기업에서도 그대로 나타나고 있다. 본 연구자가 1992년 인도네시아를 방문했을 때 그 곳 일본기업들은 본국의 기업과의 유대관계는 물론이거니와, 현지인들의 관리에 있어서 시장점유율 확대를 목표로 경영이념, R&D·인재개발·마아케팅 등이 전부 유기적으로 뒤어져 있는 것을 확인한 바 있다.

이상의 논의를 종합해 볼 때 한국기업의 관리전략은 “短期成果 爲主의 分節的 管理戰略”으로 요약할 수 있으며, 일본기업은 “長期成長 追求의 統合的 管理戰略”이라고 말할 수 있다.

한국기업의 단기성과 위주의 분절적 관리전략의 특성은 產業化와 企業成長을 급속히 추진하기 위해 “結果重視의 部門機能 極大化 原理”에 의해 영향을 받아 나타난 것으로 볼 수 있다. 한국인은 나만이 막차에 못탄 것 같은 조급한 심정에 사로잡혀 내일은 어떻게 되든 오늘 무언가를 해 놓고 보려는 강박관념이 강하다. 이러한 정신적 특성이 기업경영에도 그

(34) 日本經濟新聞社 編(1990), 前揭書, pp. 97-105.

대로 나타나 過程主義나 合理主義가 제대로 발달하지 못하고 짧은 시간에 빨리 결과를 얻으려는 結果主義・非合理主義의 관리전략이 형성되었다.<sup>(35)</sup> 이와 함께 짧은 기간내에 빠른 외형성장을 이루기 위하여 短期的 業績 또는 可視的 成果를 강조하면서 조직전체의 입장보다는 개별부분의 목표가 우선시되는 경향이 생기게 되었는데, 이로 인해 단위 부서 또는 부문기능간의 상호협력과 정보나 지식의 공유와 활용이 저해되는 분절화된 관리시스템이 형성된 것이다.

그리고 일본기업의 장기성장추구의 통합적 관리전략은 “品質優先의 機能連繫化 原理”에 의해 형성된 것이다. 일본에서는 전통적으로 물품을 직접 제조한 工人 스스로가 자신의 제품에 대해 만족스러워할 정도로 마무리를 강조해 왔다. 이러한 일본의 마무리 美學<sup>(36)</sup>이 일본기업의 각 機能管理에 그대로 영향을 미쳐 품질관리로 최우선적 목표로 고려하게 된 것이다. 특히 이러한 品質(Quality)에 대한 강조를 통해 각 부문의 기능을 활성화시킬 뿐만 아니라 기능부문간의 연계를 강화하고 있다.

결국, 한국기업도 각 부문기능의 효율성제고는 물론 부문간의 연계성 제고에도 많은 노력을 기울여야 한다. 이제껏 한국기업은 통합적 관리전략을 실천할 수 있는 많은 아이디어를 가지고 있으면서도 이를 제대로 제도화시키지 못했는데 금후 經營의 效率性 提高를 위해 다양한 아이디어를 제도화하는 데 신경을 써야 할 것이다. 예컨대 전통적인 信・義・禮・智의 정신을 마아케팅 분야에서는 물론 여타의 관리기능을 통합하는 데도 그 접목가능성을 탐구해 보아야 할 것이다.

#### IV. 韓・日間 企業文化의 比較

##### 1. 經營理念：人間觀에 基礎한 家風의 企業文化 對 家族의 一體感을 強調하는 社風

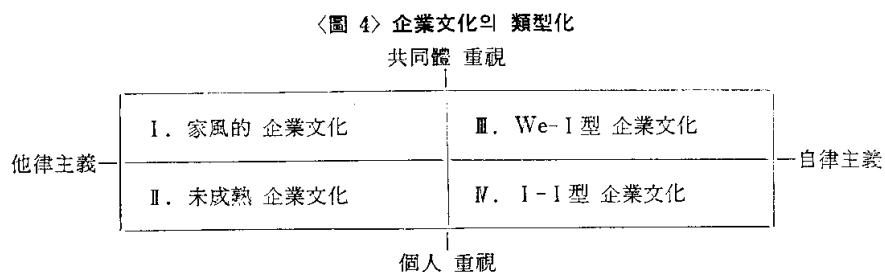
經營理念은 창업자나 최고경영자가 공식적으로 내세우고 있고 조직이 중시하는 基本價值를 의미한다. 이러한 경영이념은 단순한 가치의식의 표현을 넘어서 기업의 각종 제도와 관리방식에 반영되기 때문에 경영이념에 포함되어 있는 내용을 파악하는 것은 기업문화의 특성을 이해하는 데 있어서 무엇보다도 중요하다.

경영이념을 포함하고 있는 기업문화의 類型化를 위해서, 기업문화가 궁극적으로 지향하는 目標와 관련하여 공동체중시와 개인중시로 나누어 보겠으며, 기업문화가 지향하는 목표

(35) 李圭泰(1983), 「經營管理와 意識構造(I)」(서울：大韓商工會議所), pp. 55-56.

(36) 林周二 著, 金日坤 譯(1985), 「經營과 文化」(서울：韓國經濟新聞社), pp. 206-209.

에 이르기 위한 過程 혹은 手段을 나타내는 또 하나의 축으로서 인간의 행동이 어떻게 결정되는가에 의해서 크게 타율주의와 자율주의로 나누어 본다. 이러한 두가지 차원의 기준을 이용하여 기업문화를 유형화해 보면 다음 <圖 4>와 같다. <sup>(37)</sup>



위의 그림에서 제(I)유형은 ‘家風的 企業文化’로서 개인보다는 공동체를 중시하는 특성을 가지면서 타율주의적인 성향을 강조하는 유형이다. 제(II)유형은 ‘未成熟 企業文化’로서 기업문화가 추구하는 목적으로는 개인주의적인 특성을 중시한 데 비해서, 목표에 이르는 과정측면에서는 오히려 타율주의적 성향이 나타나는 경우이다. 제(III)유형은 ‘We-I 型 企業文化’로서 자율주의에 기초를 두고서, 제한된 의미에서의 집단주의가 아닌 넓은 의미에서 공동체중시의 기업문화를 추구하는 유형이다. 그리고 제(IV)유형은 ‘I-I 型 企業文化’로서의 자율주의에 기초를 두면서 개인주의적 특성이 강한 문화이다.

이 그림을 통해 볼 때, 한국기업의 대부분은 (I)유형의 가풍적 기업문화에 해당하며, 일본의 기업은 (I)유형에서 (III)유형으로 넘어가는 전환기에 있다고 볼 수 있다. 즉 한국기업의 경영이념은 가풍적 기업문화에 의해 형성되었고, 일본의 경영이념은 (I)유형과 (III)유형의 중간단계적인 성격을 띠고 있다. 참고로 프랑스, 독일, 스칸디나비아 제국의 경우는 현재 I-I 형 기업문화에 해당하지만 We-I 형 기업문화로 넘어가는 경계선상에 해당하며, 미국의 대부분의 기업들은 I-I 형 기업문화에 속한다고 볼 수 있다.

그러면 구체적으로 한국기업과 일본기업이 경영이념의 축면에 있어서 어떠한 차이점이 있는지를 보다 자세히 알아보도록 하겠다.

한국기업에서 경영이념은 흔히 社是, 社訓으로서 명문화되고 있다. 즉, 대부분의 기업은 세항목 정도의 사훈 또는 사시를 가지고 있으며, 이것이 곧 그 기업이 표방하는 경영이념이라고 할 수 있는 것이다. 한국기업의 경영이념에 대한 본 연구자의 1988년 조사결과에 의하면, 한국기업의 사훈 또는 사시 중 76.1%가 誠實・人和와 같은 인간성의 강조나 조직구성원의 변화와 개발을 유도하는 人間觀을 표방하고 있으며, 그 중에서도 전체의 58.9%가

(37) 보다 자세한 내용은 憲佑根(1992), 前揭書, pp. 92-101을 參照.

品性強調 人間觀을 중시하고 있고, 이는 대기업이나 중소기업에 관계없이 비슷하게 나타나고 있다. 품성강조 인간관의에도 理念的 社會觀, 技術的 革新觀, 實現的 利潤觀 등에 속하는 내용들도 어느정도 들어 있으나 그 비율은 품성강조 인간관에 비해서 훨씬 작다.

반면 일본에서도 근래 기업문화라는 말을 많이 쓰지만 오랫동안 사풍이라는 개념이 강조되어 왔다. 일본은 低成長時期에 들어오면서 부딪치게 되는 근로의욕의 저하, 회사충성심에 대한 회박 등의 문제해결을 위해 조직전체의 活性化 대책 또는 조직내부의紐帶를 재강화하려는 노력을 기울였는데, 이 과정에서 강조된 社風이 기업문화로 연결되어 있는 것이다. 따라서 일본에서는 일찍부터 “우리는 ○○家族”이라는 슬로건하에 사풍중심의 기업문화운동이 꾸준히 전개되고 있다. 최근에 들어와서는 혁신적인 정보수집과 팀색을 강조하며, 기업의 대사회적 이미지 개선과 조직일체감을 도모하기 위한 CI(Corporate Identity) 計劃의 일환으로 戰略的 次元에서 경영이념을 책정하는 경향이 점차 강하게 나타나고 있다.<sup>(38)</sup> 이러한 측면에서 최근 일본기업에서는 종업원, 고객, 사회, 세계를 내용으로 하는 포괄적이고 광범위한 경영이념이 나타나고 있다. 즉 個個人의 尊重, 顧客志向, 進步와 革新의 強調, 그리고 社會에의貢獻 등을 그 주된 내용으로 하고 있다.<sup>(39)</sup> 그리고 品質革新을 경영이념으로 표방하고 있는 경우가 많은데, Aisin Seik社는 그 대표적인 예라고 할 수 있다.<sup>(40)</sup> 이는 품질관리가 단순한 관리기법 차원을 벗어나 경영이념으로 확대 적용된 것으로 해석할 수 있다.

이상의 논의를 바탕으로 해 볼 때, 한국기업의 경영이념은 “人間觀에 基礎한 家風的 企業文化’의 성격을 띠고 있으며, 일본기업은 “家族的一體感을 強調하는 社風”的 성격을 나타내고 있다.

한국에서의 인간관에 기초한 가풍적 기업문화는 그 기반이 “和合・協同精神의 原理”에 의해 형성되어진 것으로 볼 수 있다. 화합・협동정신은 기업조직에서의 單一性을 강조하며 구성원간의 공식적・비공식적 업무에 있어서 서로 협동할 것을 강조하는 共同體 重視의 원리인 것이다. 이는 인간됨을 강조하는 儒教精神, 계・두레・품앗이 등과 같은 전통적인 生活共同體의 慣行에 기인한 것으로 볼 수 있다. 단, 현재의 화합・협동정신의 원리에는 혈연・지연 등 緣故에 따른 制限된 集合主義, 封鎖的 우리意識으로 나타나고 있는 경향이 강하다. 즉 한국에서는 緣을 중시하는 共同體主義가 집단간의 橫斷的 연결・조정을 어렵게 만드는 封鎖的 集團主義라는 부정적 모습을 보이고 있다.

(38) トータルメティア 開發研究所(1990), 「脱社是・社訓」(東京：時事通信社), pp. 109-120.

(39) 佐護譽, 韓義泳 外(1991), 前掲書, p. 84.

(40) Singapore NPB(1986a), *op. cit.*, p. 6.

일본에서의 가족적 일체감을 강조하는 사풍은 “組織의 生活共同體化 原理”에 의해 형성되어진 것이다. 일본의 생활공동체는 한국과 같이 혈연공동체의 색채가 강한 것이 아니라 地域共同體의 성격이 강하다. 일본인의 인격형성의 鑄型인 마을은 屬人主義의 개념이 아니라 屬地主義의 개념이 강하였고,<sup>(41)</sup> 촌락일체의 노동을 강조하는 농경사회, 유교의 영향, 무사계급의 충성이 요구되는 봉건제도의 村落共同體의 성격이 일본에서의 공동체 개념의 기초가 되었다. 즉 일본에서는 혈연주의에 집착하기보다는 문화적으로 생활의 터전으로서 利害關係가 같은 집단을 家의 개념으로 받아들여 왔으며 이는 봉건영주시대의 家, 즉 村의 개념으로 확대되었다가 근세에 家, 즉 企業의 개념으로 확대되었다.<sup>(42)</sup>

결론적으로 한국기업의 경영이념은 인간됨을 강조한다는 강점이 있기는 하지만 그 바탕이 되고 있는 화합·협동정신의 원리가 제한된 집합주의에 머무르고 있다는 한계를 지니고 있다. 이러한 제한성을 흥익인간과 같은 전통사상에 입각하여 보다 넓은 개념과 경영원리로 확산시킬 필요가 있는 것이다.

## 2. 行動特性：全人主義를 強調하는 垂直的 關係 對 專門主義 속에서의 雙務的 關係

행동特性이라고 하는 것은 조직내에서 구성원들의 相互關係方式이 어떠한 특성을 보이고 있는가를 의미한다. 이에는 조직에서 사람을 선발하고 개발시키며 평가하는 과정에 있어서의 基準, 업무수행을 위한 意思決定이 이루어지는 방식, 관리자의 리더십 스타일 등이 포함된다.

먼저 한국기업에서 人間中心主義는 조직생활면에 全人主義로 나타난다. 전인주의는 조직내에서의 인재관리가 전인격체로서의 사람을 기준으로 이루어지는 것으로, 능력이나 기술 등의 知的인 면보다는 德, 즉 品性을 매우 중요시함을 의미한다. 이러한 전인주의적 특성은 비록 한 직무에 머물러 있으면서도 자신이 맡은 분야 뿐만이 아니라 주위의 관련 분야에 대해서도 꼴고루 경험해 보면서 기본적인 기술이나 지식을 폭넓게 갖춘 제너럴리스트(generalist)를 選好하는 경향으로 나타난다. 제너럴리스트에게는 여러 직무에의 適應能力, 관련분야의 사람들과의 人間關係能力이 아울러 요구되기 때문에 종업원의 교육훈련에 있어서도 一般精神教育의 비중이 상당히 높은 편이다. 그러나 한국에서 이처럼 제너럴리스트를 강조하고 있으면서도 신입사원의 수습훈련기간은 비교적 짧게 설정되어 있는데 이는 급속도의 기업성장과정에서 신속한 인재활용에 대한 기업의 요구가 너무나 커기 때문이다. 이러한 전인주의에 대한 강조는 職種에 따라 약간 다른 모습으로 나타나고 있다. 事務職에

(41) 福武直(1982), 前揭書, p. 31.

(42) 滯侑根(1984b), “韓·日 企業從事員의 意識構造 比較”, 「韓國企業의 特性과 課題」(서울: 서울大學校 出版部), p. 383.

있어서는 全人主義를 크게 강조하는 반면, 生產職에 대해서는 專門技能을 강조하는 경향이 점차 늘어가고 있다.

반면에 일본에서는 상대적으로 專門主義를 바탕으로 準제너럴리스트를 선호하는 경향이 높다. 처음 조직에 들어온 新入社員에 대해서는 제너럴리스트가 되도록 다양한 직무로의 순환을 시키다가, 中間管理者(과장급)에 대해서는 전문성을 강조하여 스페셜리스트(specialist)가 되도록 하며, 高級管理者(부장급)에 대해서는 다시 기업조직에 대한 넓은 안목을 갖는 準제너럴리스트가 되도록 職務循環을 시킨다. 예를 들면 은행에 입사한 신입사원은 예금, 출납, 서무 등의 여러 직무를 순환하여 배우다가 그중에 한 직무를 전문적으로 배움으로써 중간관리자로 성장하게 되는 것이다. 또 일본에서는 1년이상 비교적 장기간에 걸친 수습훈련기간을 거치게 되어 있는데, 이것이 현실적으로 곤란한 경우에는 여러 회에 걸쳐 분할해서 수습훈련을 실시한다. 그 대표적인 예로 SANYO社를 들 수 있으며 아직 社員補의 개념이 잔존하고 있다고 볼 수 있다. 그리고 일본기업에서의 전문주의도 직종에 따라 약간 다른 모습으로 나타난다. 事務職에 있어서는 專門主義를, 生產職에 대해서는 多技能을 강조하는 경향이 강하다. 일본기업의 이러한 경향은 해외진출시에도 그대로 나타난다. 즉 북미 지역에 진출한 일본의 현지기업에서도 직무순환을 통해 근로자들이 다양한 기능을 겸비하도록 제도화하고 있다. <sup>(43)</sup>

다음으로 意思決定方式에 있어서, 한국기업은 가치면에선 集合主義의 意思決定을 선호하고 있지만 실제로는 個人意思決定과 集團意思決定이 혼용되고 있고, 매우 중요한 결정사안에 대해서는 top 중심의 의사결정이 이루어지는 예가 많다. 한국에서도 票議制度가 활용되고 있지만 그것은 일본과는 달리 상사의 리더십 약화나 책임회피의 수단이 될 소지를 많이 남겨 놓고 있다. 그리고 관리자의 리더십 스타일은 리더 지향적 (leader-oriented) 또는 상사 중심형 <sup>(44)</sup>의 사고를 바탕으로 리더의 체통을 중시하여 권위적으로 리드하려고 하며, 아울러 하급자의 공식적·비공식적 측면에 관심을 기울이는 溫情을 갖춘 兩面的 性向을 보이고 있다.

일본의 경우에는 票議制度(ringi system)를 통해 과장을 중심으로 回覽式의 의사결정이 이루어지고 있다. 하급자들간에 충분한 논의가 있고 난 후에 그것을 바탕으로 경영진이 최종 의사결정을 내리며 그 때에는 合意의 원리를 최대한 존중한다. 결론적으로 집단책임을

(43) Shozo, I.(1992), *Human Resources Management and Industrial Relation Issue at Japanese Transplant Abroad*, The East Asian Economic Association, p. 5.

(44) 滕俊根(1984b), 前揭論文, p. 373.

바탕으로 한 上向式(bottom-up) 의사결정방식이 그 특징적인 모습이다.<sup>(45)</sup> 그리고 관리자의 리더십 스타일도 리더의 책임을 강조하는 종업원 지향적(follower-oriented)의 성향을 보이고 있으며, 특히 새로운 情報源 개척과 정보수집 행동 등이 많은 비중을 차지하는 情報志向的(information-oriented)인 성격이 강하다.<sup>(46)</sup>

이상의 논의를 종합해 보면, 한국기업의 구성원들의 행동특성은 “全人主義를 強調하는 垂直的 關係”로 요약할 수 있으며, 일본기업은 “專門主義 속에서의 雙務的 關係”라고 말할 수 있다.

한국기업에서의 전인주의를 강조하는 수직적 관계의 특성은 “사람중시의 位階秩序의 論理”에 의해 형성되어진 것이다. 사람을 중시한다는 것은 합리성과 능률성의 추구이전에 人間的 德目을 강조하는 것이다, 특히 성실, 인화 등과 같은 인간적資質을 바탕으로 연장자나 상급자에게 순종할 것을 중시하는 것이다. 이는 인간됨을 강조하며, 조직이나 집단내에서의 대인관계능력을 중요하게 인식하는 儒教意識과 大家族制度에 바탕을 두고 나타난 것이라 볼 수 있다. ‘모난 들이 정 맞는다’는 속담에서도 알 수 있듯이 둉글둥글하고 원만한 성격의 소유를 바람직한 것으로 생각하였다. 또한 자신을 낮추고 상대방을 높여주는 謙讓의 精神, 유교에 바탕을 둔 孝, 敬, 禮와 같은 정신은 조직내의 서열의식을 형성·강화시키는 요인이 되어 기업내에서의 상하간, 또는 경영자와 근로자간의 수직적 관계가 형성되었다. 이러한 논리는 상급자의 권위를 존중하고 이에 복종하는 조직풍토를 형성함으로써 조직내 安定과 秩序維持에 기여하지만 창의적이고 유능한 인재의 유입과 전문인력의 양성을 저해할 수도 있다.

일본기업에서의 전문주의 속에서의 쌍무적 관계라는 특성은 “能率을 強調하는 協業의 原理”에 의해 형성된 것으로 볼 수 있다. 일본에서는 전문주의, 특히 匠人精神에 입각하여 하나의 家業을 수백년동안 계승하면서 후계자간의 경쟁을 통해 능률을 높이려는 경향을 흔히 볼 수 있다. 그리고 상호적인 상방관계는 ‘義理’라고 하는 가치적 특성에 의해 강화되고 있다. 이 때 의리는 시간적 개념에 관계없이 자기가 받은만큼 똑같이 다시 되돌려 주어야 한다는 道德的 義務感이다.<sup>(47)</sup> 그리고 변화를 시도할 때 그에 관계되는 모든 사람들이 합의해야 하는 滿場一致制의 전통이 기업에 그대로 의제되었다. 토쿠가와 시대 이래로 동네사람들이 같이 모여 동네책임자를 뽑고 동네회의에서 일을 결정하는 村落共同體의 協議

(45) 日本經濟新聞社 編(1990), 前揭書, p. 13.

(46) 加護野忠男, 野中郁次郎 外(1983), 前揭書, pp. 38-44.

(47) S.P. Sethi, et al.(1984), *op. cit.*, p. 8.

시스템이 기업에 투영되어 협업의 풍토로 정착하게 된 것이다.<sup>(48)</sup> 그리고 의사결정과정에 있어 문제인식단계와 실행 중 전자에 더 큰 비중을 두고 있는데, 이는 의사결정을 위해 충분한 의사소통을 중시하는 일본인의 가치특성에 기인한 것으로 풀이된다.

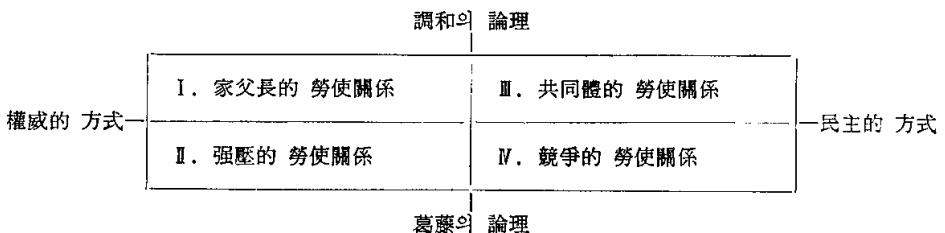
## V. 韓·日間 勞使關係의 比較

### 1. 關係方式：家父長的 從屬型 勞使關係 對 連續型의 傾斜的 勞使關係

勞使關係方式이라고 하는 것은 고용자로서의 使用者 또는 경영자와 피고용자로서의 勤勞者 또는 노동조합간의 상호관계방식을 의미한다. 이에는 단순히 노사간에 이루어지는 經濟的 측면의 상호관계에만 한정되지 않고 광범위한 人間的, 權力的 관계까지를 포함한다.

노사간의 관계방식의 類型化를 위해서 노사관계의 本質 및追求目標와 관련하여 조화의 논리와 갈등의 논리를 하나의 축으로 설정하고, 노사문제 및 노사갈등의 解決方式을 보여주는 권위적 방식과 민주적 방식을 또 다른 하나의 축으로 설정할 수가 있다. 이와 같은 두 가지 차원의 기준을 사용하여 노사간의 관계방식을 유형화해 보면 다음 <圖 5>와 같다.<sup>(49)</sup>

<圖 5> 勞使關係方式의 類型化



위의 그림에서 제(I)유형은 ‘家父長的 勞使關係’로서 조화의 논리를 따르면서 권위적 방식을 통해 문제를 해결해 나가는 노사관계이다. 제(II)의 유형은 ‘強壓的 勞使關係’로서 갈등의 논리를 따르면서 권위적 방식을 통해 문제를 해결해 나가려는 노사관계이다. 제(III)의 유형은 ‘共同體的 勞使關係’로서 조화의 논리를 따르면서 민주적 방식을 통해 문제를 해결하려는 노사관계이다. 마지막으로 제(IV)의 유형은 ‘競爭的 勞使關係’로서 갈등의 논리를 따르면서 민주적 방식을 통해 문제를 해결하려는 노사관계 방식이다.

이 그림에서 볼 때 한국기업의 대부분은 (I)유형의 가부장적 노사관계에 속하며, 일본의 기업은 (I)유형에서 (III)유형으로 이행하는 중간단계에 있다고 볼 수 있다. 즉 일본의

(48) 福武直(1982), 前揭書, p.34.

(49) 보다 자세한 내용은 憲信根(1992), 前揭書, pp. 612-623을 參照.

기업은 1970년대 이전에는 “和”志向的 性格과 權威的 性格이 모두 강한 위치에 있는 노사 관계였다. 그러나 1970년대에 접어들어 전통적 가부장적 관계의 바탕이 되는 位階序列的 身分關係나 終身雇傭制 등이 변화하면서 새로운 형태의 노사관계로 변모하고 있다고 평가 받는다. 참고로, 미국과 프랑스, 그리고 영국의 기업은 (IV)유형에 속한다고 볼 수 있으며, 스칸디나비아 제국은 앞의 유형화의 제(IV)유형에서 제(III)유형으로 옮겨가는 진입단계에 놓여 있다고 볼 수 있다.

그러면 한국기업과 일본기업이 노사관계방식의 측면에 있어서 구체적으로 어떠한 차이점이 있는지를 보다 자세히 살펴보기로 하겠다.

먼저 한국기업에 있어서, 노사관계는 垂直的이고 從屬的인 관계를 유지해 왔다. 더욱이 政府가 개별기업 위에 존재하면서 근로자의 권리를 제한하고 사용자의 권위와 힘을 상대적으로 강화시키는 역할을 수행하고 있어 勞・使・政은 重層的이고 從屬的인 관계를 나타내고 있다. 개별기업내의 노사관계에 있어서도 사용자가 절대적인 힘을 바탕으로 家父長的 権威를 행사하고 근로자는 이에 순응할 수 밖에 없는 家父長的 關係를 유지하고 있다. 특히 한국의 사용자들은 勞動組合을 대동한 교섭당사자로 인정하지 않으려 하는 성향이 강하다. 본 연구자의 1988년 조사결과에 따르면 한국의 65%가 넘는 소유경영자들이 기본적으로 勞組不認定主義에 찬성하고 있다. 즉, 사용자들은 노동조합을 가부장으로서의 권한을 갖는 자신에 대한 도전으로 인식함으로써 근대적인 노사관계에서는 당연히 인정해야 할 노동조합의 존재를 감정적으로 부인하려는 경향을 보인다. 따라서 노동조합의 위상이 상대적으로 약화되어 과장이나 대리급은 노조가입이 인정되지 않으며, 노조간부가 회사의 重役으로 승진하는 경우를 찾아보기 어렵다.

반면에 일본의 노사관계는 協力的이고 傾斜的인 관계로 나타난다. 일본의 노사관계에서는 권위적 성격보다는 “和”的 성격이 강하며, 사용자는 근로자들에게 생활을 보장하는 책임을 지고 근로자는 기업에 대해 충성과봉사를 하는 勞使一體感에 의한 협력적 관계를 유지하기 때문에 수직적 관계라기보다는 경사적인 관계라고 할 수 있다.<sup>(50)</sup> 사용자들은 家族主義的 입장에서 노조를 인정하고 있으며, 부장급까지도 노조의 가입이 허용되어 있고, 노조간부가 회사의 중역으로 승진되는 경우가 많다. 한 조사에 따르면 일본기업에서 노조간부출신의 중역이 있는 기업이 평균 75% 정도에 이를만큼 노조의 위상이 상당히 강하다.<sup>(51)</sup> 그리고 TQC나 提案活動 등을 통해서 종업원들의 발언권이 상당히 강한 편이다. 또한 일본

(50) 関谷三喜男(1988), “日本의 労使關係論의 再構成”, 韓國基督教 產業開發院 編, 「韓國의 工業化 와 労使關係」(서울: 正岩社), pp. 674-686.

(51) 朴德濟 外(1989), 「先進各國의 勞組運動과 労使關係」(서울: 韓國經濟新聞社), p. 114.

의 기업들이 해외로 진출했을 때에도 일본경영의 柔軟性은 잘 나타나고 있다. 북미지역에 진출한 Mazda社의 현지기업은 사용자와 노조간의 협동시스템을 강조하고 있는 반면, Honda社와 Nissan社는 미국의 동종업계 타회사와 마찬가지로 無勞組主義를 견지하고 있다.<sup>(52)</sup>

이상의 자료를 바탕으로 해 볼 때 한국기업은 “家父長的 從屬型 勞使關係”的 특성을 보이고, 일본은 “連續型의 傾斜的 勞使關係”라고 할 수 있다.

한국기업에서의 가부장적 종속형 노사관계는 “權威・溫情과 自己規制的 適應의 論理”에 의해 형성되어진 것이다. 사용자는 擬制的 家父長權에 입각하여 근로자의 복종을 요구하는 權威主義의 性向을 보이면서도, 근로자들이 자발적으로 믿고 따르도록 하는 溫情主義의 性向도 아울러 갖고 있다. 한국의 전통사회에서는 長들이 權威와 溫情을 다같이 겸비할 것을 강조해 왔다. 조선시대 대학자인 丁若鏞도 집단의 長들은 유교적 전통하에서 대가족주의의 원리에 기반을 두고 ‘權威와 溫情’을 병행해 나가야 할 것을 주창했었다. 그리고 근로자들도 평상적인 상태에서는 中庸을 취하지만 어떤 계기가 생기면 ‘恨’과 ‘신바람’의 양극단을 오가는 과도물입 상태를 경험하기도 한다. 특히 ‘한’이 쌓여 있을 때에는 集團主義의 行動으로 반발하기도 하지만, ‘신바람’이 생겼을 때는 회사일을 자기일처럼 열심히 해 ‘기분파’라는 평가를 받기도 한다. 그러나 그 다음에는 다시 평상적인 중庸의 상태로 되돌아 오는自己規制性을 지니고 있다.

그리고 일본기업에서의 연속형의 경사적 노사관계는 “經營家族主義와 和의 論理”에 의해 형성되어진 것이다. 일본에서는 혈연보다 地緣을 강조해왔기 때문에 집단을 강화시키고 집단구성원간의 응집성을 높이기 위해 이들을 하나로 묶어주는 개념이 필요했는데 이러한 역할을 담당하는 ‘家’와 ‘村’이라는 특수한 共同體 論理가 기업조직에 의제되면서 경영가족주의를 성립시켰다. 즉 조직을 家와 村의 제 2 차 轉換으로 보았기에 開放的 集團主義가 형성되었던 것이다. 그리고 일본의 전통적인 오야붕-꼬붕의 縱的인 관계하에서 오야붕은 절대적 지배의 특권을 누렸으며, 또 모든 꼬붕들을 평등하게 대해 주어야 하는 관계가 기업내에 도입되면서 사용자가 모든 근로자들을 가족과 같이 동등하게 대해 주게 된 것이다.<sup>(53)</sup> 더욱이 일본에서의 和의 개념은 한국과는 달리 그 대상이 가족공동체의 범위를 넘어서서 非血緣의 集團이나 地域共同體에까지 확대 적용되는 개념이어서 和를 바탕으로 노사가 일체감을 느낄 수 있는 것이다. 즉 일본의 노사관계는 노사의 2元的 對立關係 속에서 파악되는 것이 아니라 경영과의 一體的 關係에 의해 유지되고 있다.

(52) I. Shozo(1992), *op. cit.*, pp. 8-9.

(53) S.P. Sethi(1984), *op. cit.*, pp. 10-11.

결론적으로 현단계 한국에서 否定的 權威主義가 다소 강하게 노출되어 있는 것은 사실이지만 전통적으로 쓰는 사람(使用者)과 쓰이는 사람(勤勞者)간의 관계가 대립관계가 아니라 상호교류하는 관계라는 조선시대 유학자 崔漢綺의 논지를 노사관계에 반영하여 공동체에 기반을 둔 和合・民主的 勞使關係로 전환해 나갈 수 있도록 제도화에 노력해야 할 것이다.

## 2. 勞務慣行：屬人要素 中心의 勞務慣行 對 能力加味型의 勞務慣行

勞務慣行이라고 하는 것은 종업원들에 대한 보상, 승진, 복지후생, 고용 등에 있어서 나타나고 있는人事・勞務管理의 制度나 慣習, 慣行 등을 뜻한다. 여기에서는 보상과 고용, 복지후생, 그리고 승진의 부문에서의 한・일 간의 차이점을 논의하기로 하겠다.

먼저 報償 중 기본급에 있어서, 한국기업은 순수한 年功給의 형태로서 單一號俸制의 모습을 보이고 있다. 80년대에 들어와 능력・성과지향적인 방향으로 변화를 시도했지만 구성원들의 반발로 실패하였다. 그리고 學歷에 의한 임금격차가 최고 10倍에 이르기도 하였지만 최근 그 격차가 완화되는 추세이다. 급여수준을 결정하는 협상에서도 기본급 외에 상여금, 수당을 포함한 전체액수에 대한 협상이 주종을 이루고 있으며, 보너스의 지급에 있어서도 매년 一定率의 보너스를 수차례에 걸쳐서 分割支給하는 경우가 대부분이다.

일본기업에서는 職能給의 비중이 점증하고 있고, 연공급에도 직무급과 색채가 가미되고 있어 연공급의 비중이 점차 약화되고 있다. 1966년 이전에는 연공급이 대부분을 차지하였지만, 그 이후 경제성장의 과정에서 能力要素를 점차 중요하게 고려하기 시작하였다.<sup>(54)</sup> 대표적으로 Hokuetsu社 같은 경우에는 연공급체계를 탈피하여 새로운 能力評價시스템을 구비하고 있다.<sup>(55)</sup> 또 본 연구자의 일본 현지조사에 의하면 일본 은행계에서도 연공급의 색채가 쇠퇴하고 있다.<sup>(56)</sup> 職級에 따라서 임금체계도 서로 달라서 일본의 某은행에서는 事務職級일 경우에는 屬人要素에 따른 연령급을 적용하고 있지만, 管理・經營職級에 있어서는 職能給과 職務給의 부분이 절반이상을 차지하고 있다.<sup>(57)</sup> 한편 해외에 진출한 일본현지기업의 급여산정기준을 보면 그 유연성을 잘 알 수 있다. 즉 진출한 현지국의 문화적・경제적 상황에 맞추어 아시아 지역에서는 근속연수를, 美洲지역에서는 직무요소에 따라 임금을 결정하고 있다.<sup>(58)</sup> 그리고 學歷別 임금격차도 한국에 비해 적어 최고 4.4倍 정도이다.<sup>(59)</sup> 급

(54) K. Murata(1990), "Personnel Management in Japanese Business Enterprises," *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, Vol. 25, pp. 35-46.

(55) Singapore NPB(1986a), *op. cit.*, p. 59.

(56) 日本 銀行界의 賃金體系의 平均比率은 대략 基本給(年功給, 15%) + 資格給(70%) + 職務給(10%) + 家族給(5%)으로 나타난다.

(57) 吉田和夫, 奥林康司 編著(1991), 「現代の勞務管理」(京都:ミネルウア書房), p. 154.

(58) I. Shozo(1992), *op. cit.*, pp. 7-8.

(59) 佐佐木憲文(1992), “人事慣行의 韓・日 比較研究”, 서울대학교 經營大學 碩士學位論文, pp. 83-84.

여수준을 결정하는 협상에서는 전체액수뿐만이 아니라 그 운영방식도 함께 협상의 대상이 되며, 급여삭감을 위한 노사간의 협상절차가 체계적으로 제도화되어 있다. 보너스를 지급할 때도 人件費의 柔軟性을 확보하기 위하여 전체 연봉의 1/3을 年中·年末의 2차례에 걸쳐 지급하며, 보너스의 액수도 기업의 성과에 따라 지급되기에 기업경기가 좋지 않을 때는 그 액수의 삭감이 가능하다.<sup>(60)</sup>

다음으로 雇傭慣行에 있어서, 원래 한국기업의 경우 제도화에 의한 종신고용보다는 고용자와 피고용자간에 암묵적으로 주변집단까지 모두 포함하는 범위내에서 본인의 자발적 이직이나 중대한 문제 사유가 없는 한 가급적 해고를 하지 않는 長期雇傭이 이루어져 있다. 다만 그 인력을 보존하는 과정에서 學歷과 性에 따라 差別的 勞務慣行이 나타나고 있다. 그리고 과거에는 생산적 근로자의 이직률이 높아도 경영총은 비교적 덜 민감하게 반응하였다. 그러나 최근에 이르러 인력단이 심각해지자, 인력이 절대적으로 필요한 곳은 불잡고, 불필요한 경우에는 과감히 해고하는 二重性을 보인다.

일본의 경우에는 여러가지 제도화방안에 의해 종신고용이 유지되어 왔지만 대기업의 경우 그 대상이 전체인력의 30% 정도에 그치고 있으며, 능력이 모자라는 종업원에 대한 대책으로 閑職에 배치하거나(窓際族), 신설방계회사로 보내는(出鄉) 관행이 있다. 또 일본에서도 학력, 성에 따른 차별이 있으나 점차 줄어들고 있다. 그리고 일본기업에서는 이직률을 중요한 組織有效性 지표로 간주하기 때문에 종업원들의 이직에 대해 경영자들이 민감하게 반응하는 폰이다.

昇進慣行에 있어서, 한국기업의 경우 승진은 곧 年功의 증가를 의미하는 것으로 연령이나 근속연수와 같은 연공이 어느 정도의 단계에 이르러면 저절로 이루어진다는 점을 강조한다. 그러나 일본에서의 승진은 개인의 資格의 상승이라는 의미가 강하여, 입사후 어느정도의 기간(약 15년)이 경과하고 난 다음에는 종업원간의 昇進競爭을 자극하는 경우가 많다.

그리고 福利厚生에 있어서, 한국기업에서는 특정 부류의 사람들에 대해 집중적으로 이루어지며 그 항목도 비교적 제한되어 있다. 이에 반해 일본은 전종업원을 대상으로 多種多樣한 항목을 실시하는 매우 다양한 복리후생제도의 특성을 보이고 있으나 그 실질적·경제적 효익은 의문스럽다.

이상의 논의를 종합해 볼 때 한국기업의 노무관행은 “屬人要素 中心의 勞務慣行”으로 요약할 수 있으며, 일본기업은 “能力加味型의 勞務慣行”이라고 말할 수 있다.

한국기업의 속인요소 중심의 노무관행의 특성은 기업조직에서 사람을 관리하는 기준이

(60) Singapore NPB(1936c), *The Art of Japanese Wage Flexibility*, pp. 13-16.

전체 조직구조 아래에 짜여진 직무의 속성에 따르는 것이 아니라 개인이 가지고 있는 人的特性에 따른다는 것이다. 이러한 속인요소 중심의 노무관행은 전통적인 “年功序列主義와 差別主義”的 영향을 받은 것이다. 전통적으로 한국사회는 農本社會라고 통칭되는 협동적인 사회였으며, 사람들간의 情과 人間關係를 중시하는 사회였다. 더구나 조선왕조 500년 동안 유교사상이 사회규범의 역할을 하였는데 ‘長幼有序’라는 말에 나타나 있듯이 연장자에 대한 服從을 특히 강조해 왔다. 이 원리가 기업에 들어와서는 年功이라는 속인요소를 중심으로 노무관리가 행해지도록 영향을 미쳤다. 더욱이 일보다는 신분에, 일 중에서도 육체적 노동보다는 정신적 노동에 보다 많은 가치를 두었던 조선시대의 ‘土農工商’이라는 유교적 신분질서와 男尊女卑로 블리우는 남녀차별이 산업화 과정에서 변형되어 職種이나 性과 같은 속인적 요소에 따라서 차별적 관리관행이 행해졌다.

반면에 일본기업의 능력가미형의 노무관행은 일본의 전통적 “新制度 志向의 折衷主義”와 관련이 깊은 것으로 볼 수 있다. 앞에서도 언급한 바 있듯이 일본은 외국의 것을 과감히 수용하여 자기의 것으로 체질화하는 경향이 상당히 강하다. 과거의 것에 단순히 접착하지 않고 여러가지의 새로운 요소를 가미하여 일본 나름대로의 新제도를 만들어 나가는 관례에 영향을 받아 기업경영에 있어서도 전통적인 年功에만 의존하지 않고 서구적인 能力요소까지 가미하고 있는 것이다. 그러나 이러한 절충주의적 관행은 자칫 操作的, 臨機應變的인 방향으로 흘러가기 쉬운 한계점도 있다고 볼 수 있다.

여기에서 지적할 점은 한국의 사회문화적 전통속에는 인사·노무관행과 관련되어 현실에 이용할만한 좋은 아이디어들이 많았지만 이를 계승하여 제도화하지 못했다는 아쉬움이 남는다. 예를 들면, 한국의 조선시대 人才評價에 있어서의 繼續的·累積的 考課, 그리고 賦暇讀書制와 같은 일종의 安息年制 등의 중요성을 강조한 바 있다. 그러나 일본의 많은 기업에서는 계속적·누적적 고파제도가 이미 정착되었으며, 1980년대에 접어들어 TDK(前東京電氣化學工業)社의 스카이 플랜(sky plan)<sup>(61)</sup>과 같이 암식년제와 비슷한 제도가 정착되고 있는데 오히려 한국기업에서는 그러한 것들이 제대로 적용되지 않는다. 이러한 측면에서 한국기업들은 우수한 전통적인 원리·원칙들을 기업경영에 제도화하는 데 보다 많은 노력을 경주할 필요가 있다.

## VII. 結論

한 國家의 經營制度가 발전하고 정착되기 위해서는 이를 뒷받침 할 수 있는 바탕적 한 經

(61) 宮本惇夫 著·廉在培 譯(1986), 「TDK人間教育道場」(서울 : 三省堂), pp. 101-102.

營의 支配原理를 찾아야 하는데, 이러한 지배원리는 기본적으로 그 국가 固有의 社會文化的 特性으로부터 도출되어진다. 따라서 경영제도나 경영원리가 보다 바람직한 사회문화적 특성에 기초할 때 진정한 企業經營의 發展을 기대할 수 있다.

比較經營研究의 意義는 상대국의 경영제도나 경영지배원리, 그리고 그것이 뿌리를 두고 있는 사회문화적 특성에 비추어 우리의 것을 評價해 보고, 우리의 긍정적 측면을 強化하고 약점을 補完하며, 受容可能한 새로운 요소를 찾아보는 데 있다. 이러한 측면에서 한·일간 경영제도의 비교연구는 韓國的 經營 또는 K型 經營을 構想하는 데 있어 有益한 示唆點을 던져준다고 하겠다.

### 1. 韓·日間 經營制度 및 經營支配原理의 要約·比較

한국과 일본을 비교하는 것은 마치 西歐社會에서 미국을 중심으로 캐나다 또는 영국과 같은 유럽 국가를 비교하는 것과 흡사하다. 따라서 한·일간 비교는 文化圈이 상이한 국가와 비교를 행할 때보다는 類似性이 많을 것으로 볼 수 있겠지만 그 差別性 역시 적지 않게 나타난다. 본 연구에서는 社會文化的 接近法을 토대로 한국을 기준으로 일본 경영제도와의 相對的 差異點을 찾아내는 데 일차적 초점을 두었다. <表 1>에서는 韓·日間 經營制度와 그 支配原理를 要約·비교하고 있다.

<表 1>을 통해 한·일간 경영제도 및 경영지배원리상의 차이를 한눈에 볼 수 있다. 경

<表 1> 韓·日間 經營制度 및 經營支配原理의 比較

		韓 國	日 本
經營體制	支配構造	확고한 소유경영체제 (소유권자에 의한 경영지배논리)	의사집권형영체제 (금융기관지배와 경영분리의 논리)
	經營組織	Top-down식 기계적 조직 (경영조직의 집권화 원리)	Middle-up-down식 유기적 조직 (중간조직 중심의 운영원리)
經營戰略	企業戰略	정부의 존적 비 관련성장전략 (정부개입논리에 의한 기업확장책)	정경협력적 관련성장전략 (정부와의 공생논리에 의한 기업확장책)
	管理戰略	단기성과 위주의 분절적 관리전략 (결과중시의 부문기능 극대화 원리)	장기성장 추구의 통합적 관리전략 (품질우선의 기능연계화 원리)
企業文化	經營理念	인간관에 기초한 가풍적 기업문화 (화합·협동정신의 원리)	집단의 일체감을 강조하는 사풍 (조직의 생활공동체화 원리)
	行動特性	전인주의를 강조하는 수직적 관계 (사람중시의 위계질서의 논리)	전문주의 속에서의 쌍무적 관계 (능률을 강조하는 협업의 논리)
勞使關係	關係方式	가부장적 종속형 노사관계 (권위·온정과 자기규제적 적응의 논리)	연속형의 경사적 노사관계 (경영가족주의와 "和"의 논리)
	勞務慣行	속인요소 중심의 노무관행 (연공서열주의와 차별주의)	능력가미형의 노무관행 (“新”제도 지향의 결충주의)

영제도나 경영원리에서 나타나는 韓國의 全體的 特性은 모든 하위시스템에 걸쳐 垂直的 關係를 매우 중시한다는 점이다. 정부와 기업과의 관계, 대기업과 중소기업과의 관계, 소유주와 전문경영인과의 관계, 최고경영자와 하위경영자와의 관계, 경영자와 근로자와의 관계, 상급자와 하급자와의 관계 등 모든 부분의 社會的 關係가 垂直的으로 편제되어 있다. 이러한 한국의 전반적 특성은 유교·대가족제도 등과 같은 傳統文化的 特性에 기인하는 바도 크지만, 후발공업국으로서 빠른 시일내에 경제성장을 해야 한다는 政治經濟的 要因에 의해서 한층 강화되었다. 이에 반해 日本의 경영제도나 경영원리에서 나타나는 전반적 특성은 기업 내적 또는 기업 외적 관계에서 上下關係의 區別은 존재하나 雙務的인 役割 規定을 하고 있다는 점이다. 이러한 특성은 보는 각도에 따라 일본을 協力的, 傾斜的, 和合的, 慢着의이라는 평가를 내리게 한다.

또한 한국에서는 경영체제와 경영전략을 포함하는 經濟的 시스템 측면에서 部門間相互連繫性의 고리가 약한 특성을 보이고 있고, 기업문화와 노사관계를 포함하는 社會的 시스템에서는 人間的 要素를 중시하는 특성을 보인다. 한편 일본에서는 한국과 달리 部門間相互連繫의 고리가 강한 특성을 보이고 있으며, 사회적 시스템의 특성으로는 人間的 要素와 함께 能率的 要素를 보완적으로 강조하고 있다는 점이 부각된다. 특히 일본의 경우는 한국에 비해 전체 시스템의 과정이 有機的으로 連繫되어 있기 때문에 이른바 시너지 효과(synergy effect)를 누리고 있다고 평가할 수 있다.

이러한 한·일간 경영제도와 경영원리의 차이를 경영시스템의 目標設定面, 管理運營面, 維持統合面으로 나누어 평가해 볼 수 있을 것이다. 먼저 目標設定 면에서 살펴보면, 한국의 경우는 量的 賣出規模(sales volume)의 擴大와 같은 단기적 성과를 중시하는 반면, 일본의 경우는 市場占有 rate(market share)의 擴大와 같은 장기적 성과를 강조하는 경향이 나타난다. 管理運營 면에서 살펴보면 한국의 경우는 정부정책과 같은 외부의 영향력에 따라 제도가 쉽게 변화하는 變動型管理制度를 유지하면서, 부문관리의 극대화를 추구하는 分節的管理制度으로 운영하고 있다. 이에 반해 일본의 경우는 축적된 내부역량을 바탕으로 외부의 영향력을 흡수해 제도의 모방과 자기체질화를 행하는 伸縮的管理制度를 가지면서, 부문관리의 연계를 강조하는 統合的管理制度으로 운영하고 있다. 마지막으로 경영시스템의 維持統合 면에서 살펴보면 한국의 경우는 개인 또는 개인적 관계를 중심으로 한 다소 폐쇄적인 垂直型의 인간관계를 강조하는 반면, 일본의 경우는 집단이나 조직 또는 제도 그 자체를 중심으로 한 다소 개방적인 傾斜型의 인간관계를 강조하는 경향이 나타난다.

이상과 같은 경영제도나 경영원리상의 차이를 양국이 겪은 產業化過程의 相異性을 통해

설명할 수도 있겠지만, 경영제도나 경영원리가 뿌리를 두고 있는 社會文化的 特性의 相異性을 통해 보다 잘 설명할 수 있을 것이다. 즉 한국은 血緣을 중심으로 한 家父長制度를 유지해 온 반면 일본은 家를 중심으로 한 家長제도를 유지해 왔다는 家族制度의 차이, 같은 유교권문화라 하더라도 한국은 孝를 중시한 반면 일본은 忠을 중시했다는 精神的 基盤의 차이, 그리고 한국은 中央集權의 사회풍토에 익숙한 반면 일본은 상대적으로 地方分權의 사회풍토에 익숙해 왔다는 生活方式의 차이 등을 통해 양국의 경영제도 및 경영원리의 차이를 전반적으로 설명할 수 있을 것이다.

지금까지 본 연구에서는 한·일간 비교를 행하기 위해서 양국을 同一한 比重으로 相互比較하였지만 현실적으로 기업발전의 역사나 경제적 부의 규모, 그리고 경영관리의 능력면에서 한국의 경영과 일본의 경영을 同一線上에 놓고 견주기는 무리라고 보여진다. 그 이유는 한국의 경우 뒤늦게 산업화를 시작했을 뿐만아니라 식민지, 전쟁, 남북분단, 비민주적 정치체제 등과 같은 非正常的 社會變動要因의 影響을 많이 받았기 때문이다. 이러한 배경하에 한국의 경영제도나 경영원리는 아직 확고히 정착하지 못했으며, 이제서야 비로소 자신의 모습을 되돌아 보고 다시금 새로운 跳躍을 위한 발판을 마련하려는 시점으로 보인다. 따라서 現段階에서 한국에 앞서 이미 확고히 뿌리를 내린 일본이나 미국의 경영제도와 동일한 비중을 두고 비교하기보다는 겹손한 자세로 이들의 제도나 원리에 비추어 우리의 것을 평가해 보는 작업이 필요할 것이다.

이러한 측면에서 韓·日間의 比較研究를 통해 볼 때 日本의 經營은 다음과 같은 점에서 뛰어난 強點을 지니고 있는 것으로 보인다. 첫째, 고유의 사회문화에 기반을 두면서도 선진국의 경영제도나 경영원리를 받아들여 일본것으로 체화시키는 自己體質化 ability이 강하다. 둘째, 경영문제를 풀어 나가는 데 있어 원리원칙을 고수하기보다는 운영의 묘를 살리는 制度化 ability이 뛰어나다. 셋째, 부분적 제도화는 물론 전체 제도간의 연계, 부문간의 연계, 기능간의 연계, 시스템간의 연계 등을 원활히 하는 統合化 ability이 강하다.

이상과 같은 日本의 經營의 強點은 많은 연구자들로 하여금 일본적 경영에 대한 매력을 느끼게 하는 요인으로 되지만, 그러나 이러한 요인은 타국가로 쉽게 移轉되기 힘든 것으로 평가받고 있다.<sup>(62)</sup> 이러한 측면에서 個別的인 日本의 經營制度 그 자체를 여파과정없이 그대로 도입할 때 그 實效性이 매우 의심스러울 뿐만아니라 오히려 副作用을 낳기 쉽다. 그보다는 全體的 觀點에서 일본적 경영의 형성과정을 이해함으로써 韓國의 經營 定立에 필요

(62) L.S. Dillon(1983), "Adopting Japanese Management: Some Cultural Stumbling Blocks," *Personnel*, pp. 73-77.

한 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

## 2. 比較研究量 통한 韓國的 經營의 構想

본 경영제도의 비교연구를 통해 얻을 수 있는 示唆點은 한 국가의 고유하면서도 바람직한 경영을 정립하기 위해서는 經濟的合理性과 社會的合理性을 동시에 충족시킬 수 있는經營制度나 經營原理를 만들어 나가야 한다는 점이다.合理性(rationality)에 대해서는 학자마다 제시하는 개념이 다양하지만 흔히 경제적 합리성이란 양적으로 계산되고 측정되는 手段合理性을 의미하는 반면, 사회적 합리성은 인간행위의 논리나 사회적 가치를 감안한 質的合理性을 의미한다.<sup>(63)</sup> 경제적 합리성과 사회적 합리성의 관계를 일률적으로 규정하기는 어렵지만 기업의 경제적 시스템과 사회적 시스템, 특히 사회적 시스템을 전제로 할 경우 사회적 합리성은 경제적 합리성을 달성하기 위한 必要條件이 된다는 점이다. 즉 社會的合理性을 충족시키지 못하는 경영제도나 원리는 그것이 아무리 좋은 것이라 하더라도 經濟的合理性를 달성하는 데 궁극적으로 도움이 되지 못한다. 여기서 사회적 합리성은 경영제도나 경영원리가 기반으로 삼고 있는 社會文化的特性과 不可分의 긴밀한 關聯性을 갖고 있음을 自明하다. 즉 경영제도나 경영원리가 경제적 합리성을 달성하기 위해서는 그 必要要件인 사회적 합리성을 충족시켜야 하는데, 이는 그 뿌리를 자신이 살고 있는 터전의 社會文化的特性에 짚게 내릴 때야 비로소 가능한 것이다.

이른바 日本的 經營이 경제적 합리성을 달성해 지속적인 성장의 기반을 마련한 이유도 이러한 관점에서 해석할 수 있다. 즉 일본의 독특한 경영제도가 성공할 수 있었던 것은 일본의 역사적·문화적 배경하에 도출된 傳統的組織編成의 원리를 전후 경제사회적 환경의 변화에 能動的으로 適應할 수 있었기 때문이다.<sup>(64)</sup> 또한 일본은 타문화권으로부터 導入한 경영제도나 경영원리를 일본의 사회문화적 특성에 接木시켰을 뿐만 아니라, 의례문화를 전통문화와 접목시켜 日本化를 행함으로써 제도의 기반이 되는 사회문화적 특성을 擴張시킬 수 있었다.<sup>(65)</sup>

이상의 논의를 통해 우리들은 바람직한 韓國的(K型) 經營을 정립하기 위한 개략적인 방향을 잡을 수 있다. 즉 한국적 경영이 정립되기 위해서는 사회적 합리성의 기반 위에서 경제적 합리성을 달성해야 하는데, 이는 한편으로는 기본토대로서의 바람직한 사회문화적 특

(63) P. Brughaker(1984), *The Limit of Rationality—An Essay on the Social and Moral Thought of Max Weber* (London: George Allen & Unwin), A. Etzioni(1988), *The Moral Dimension—Toward a New Economics* (New York: The Free Press) 參照。

(64) 今井賢一・小宮隆太郎(1989), “日本企業の特徴”, 今井賢一・小宮隆太郎 編, 「日本の企業」(東京: 東京大學出版會), pp. 7-10.

(65) 이점에 대해서는 L.S. Dillon(1983), *op. cit.*, pp. 73-77과 金錫禧(1985), “日本의 傳統文化와 社會의 特質: 現代의 意味와 關聯하여,” 「日本研究」, 第4輯, 釜山大學校, pp. 3-12를 參照。

성을 만들어 나감으로써, 다른 한편으로는 이러한 사회문화적 특성에 걸맞는 經營原理와 經營制度를 再構成하고 制度化함으로써 가능한 것이다.

바람직한 韓國的(K型) 經營을 정립하는 과정을 마치 氷山(iceberg)이 한편으로는 녹아내리면서 다른 한편으로 얼어붙는 과정에 비유할 수 있을 것이다. 우리들이 바다 위에 떠있는 하나의 빙산을 가정해 보면, 수면위에 떠있는 氷山의 上端은 가시적인 經營制度를 가리키는 것으로, 어떤 부분은 可視的으로 수면위로 노출되며 일부는 수면아래 깔려있는 양면적 성격을 보이는 中間部分은 경영제도를 뒷받침하는 經營支配原理를 가리키는 것으로 이해할 수 있다. 그리고 수면 아래로 잠겨있어 일상적인 경영활동과정에서는 그것의 존재자체를 잊어버리기 쉬운 下端은 社會文化的特性을 지칭한다. 끊임없이 녹아내리면서도 다시금 얼어붙는 빙산의 하단부분에는 지금까지의 한국 고유의 사회문화적 특성 중 긍정적인 것으로 앞으로도 계속 繼承・發展시켜야 나갈 부분도 존재하며, 한국의 고유한 특성이기는 하지만 부정적인 것으로 止揚해 나갈 부분 또한 존재한다. 또한 빙산의 하단부분에는 지금까지 한국 고유의 사회문화적 특성에는 없었거나 부족했던 새로운 요소를 고유의 긍정적 요소와 接木시켜 한국의 것으로 만들어 나갈 부분이 존재하며, 그중에는 지금까지 한국에 없었지만 앞으로도 수용하거나 접목시킬 필요가 없는 부분 또한 존재한다.

결국 앞으로 만들어 나갈 바람직한 社會文化的特性은 지금까지의 한국 고유의 사회문화적 특성 중 긍정적인 것으로 앞으로도 계속 繼承・發展시켜 나가야 할 부분과 지금까지 한국 고유의 사회문화적 특성에는 없었거나 부족했던 새로운 요소를 고유의 긍정적 요소와 接木시켜 한국의 것으로 만들어 나갈 부분이 통합된 것이다. 즉 이것이 하나의 사회문화적 특성을 이루기 위해서는 단순히 양자를 합하는 것이 아니라 양자의 相互浸透를 전제로 凝集力있는 사회문화적 특성으로 再構成되어야 할 것이다.<sup>(66)</sup> 이러한 빙산의 모형에 비유될 수 있는 K型 經營構想이 실현되기 위해서는 사회문화의 변화방법과 관련하여 保守對革新이라는 二分法的思考의 틀을 벗어나 지속적이면서도 혁신적인 創造的變化를 요청한다. 예를 들어 精神文化的 측면에서는 전통문화에서 유래한 지나친 權威主義와 派閥意識을 지양하면서 고유의 和合・協同精神을 계승할 필요가 있으며, 여기에 서구문화에 근거를 둔 바람직한 秩序意識과 競爭論理를 수용・접목시켜야 하지만 개인이기주의나 물질만능주의는 배격하는 자세가 필요할 것이다.

(66) 社會文化的特性의 變化過程을 圖式的으로 解剖하고 이를 結合하는 方式을 論理的推論을 통해 普遍화할 수는 없을 것이다. 그러나 여기에서는 비록 그 變化過程을 人爲的으로 統制할 수는 없겠지만 意識的인 實踐的 努力を 통해 조금이나마 바람직한 방향으로 變化를 誘導할 수 있다 는 점을 強調하는 것이다.

韓國的 經營, 즉 K型 經營制度와 經營原理는 이러한 일련의 변화과정을 거치면서 형성되는 바람직한 사회문화적 특성에 뿌리를 두고 정립되어야만 하는 것이다. 美國型 經營方式과 日本型 經營方式의 장점을 결합시킨 Z理論이 현실에 적용되기 힘든 지나친 理想主義로 평가받고 있는데,<sup>(67)</sup> 그 이유를 본 연구의 관점에서 해석해 본다면 결국 뿌리없는 經營理論, 즉 현실적으로 존재하기 어려운 사회문화적 특성아래서 理想的 經營制度나 經營原理의 像을 제시했기 때문이다. 아무리 좋은 제도나 경영원리라 하더라도 그 뿌리가 되는 사회문화적 특성으로부터 벗어나거나 상충될 경우 종국적으로는 실천될 수 없는 理想的 理論에 그칠 수 밖에 없음에 유의해야 할 것이다.

본 연구에서 제시한 한·일간 비교연구의 결과를 韓國的 經營의 構想觀點에서 정리해 본다면 그 대략적인 내용은 다음과 같다.

먼저 경영체제의 支配構造 측면에서 소유권자 중심의 經營支配論理로부터 특히 대기업의 경우 소유권의 대중적 분산을 전제로 한 專門經營의 論理로 전환해야 한다. 이는 전진한 自由市場 經濟體制의 지속적 발전을 위한 大前提로서 부정적인 전통문화의 굴레를 벗어날 필요가 있다. 일본의 경우도 부분적으로 전문경영의 논리가 실현되고 있으나 보다 발전적 변화가 필요할 것이다. 經營組織 측면에서는 지나친 권한 집중현상은 지양되어야 하겠지만 최고 경영자가 책임감을 발휘하는 集權化原理의 긍정적 측면을 계승해야 할 것이며, 여기에 한국으로서는 다소 부족했던 하부구조에서의 分權化原理가 접목되어야 할 것이다. 즉 집권화원리와 분권화원리의 兩者擇一의 接近이 아니라 양자의 장점이 共存하는 有機的 組織構造를 만들어 나갈 필요가 있을 것이다.

다음으로 경영전략의 企業戰略 측면에서 한국의 경우 지나친 정부개입은 피해야 하겠지만 정부는 규칙의 제정자이며 조정자로서의 리더쉽을 발휘해야 하는 한편 기업 스스로는自律的 責任論理에 근거한 實利志向의 成長策을 추구해야 할 것이다. 이를 위해서는 자유시장 경제질서의 회복이 필요할 것이다. 管理戰略 측면에서 그간 급속한 경제성장을 추진하기 위해 불가피했던 결과중시의 부문기능 극대화원리는 機能連繫化의 原理로 변화해야 할 것이다. 이점에 있어 日本의 品質優先의 機能連繫化原理는 우리에게 좋은 귀감이 될 수 있을 것이다.

다음으로 기업문화의 經營理念 측면에서 전통문화에 기반을 둔 和合·協同 精神의 原理를 적극적으로 계승할 필요가 있다. 다만 혈연·지연·학연 등의 비공식관계에 얹매어 있

(67) J.J. Sullivan(1983), "A Critique of Theory Z," *Academy of Management Review*, Vol. 8, pp. 132-142.

된 制限된 集合主義의 性格은 지양되고 그 기본원리를 사회적으로 확산할 필요가 있다. 그리고 行動特性 측면에서 사람을 중시하거나 상하관계를 중시하는 位階秩序의 論理는 나름대로의 강점이 존재하는 것이 사실이므로 그 긍정적 측면을 계속 계승·발전시켜 나가야 하며, 일부 善意의 競爭이나 能率 등의 새로운 요소에 의해 보완될 필요가 있다.

마지막으로 노사관계의 關係方式 측면에서 노사가 단순한 계약적 관계를 떠나 서로 마음을 주고 받는 和(溫情), 근로자가 회사일을 자신의 일처럼 여기고 즐겁게 일을 하는 신바람이나 흥, 그리고 어려울 때 스스로를 절제하는 自己規制的 適應의 原理는 기본적으로 계승되어야 할 것이다. 그러나 일부의 부정적 측면, 예를 들어 경영자의 지나친 權威主義나 非公式關係의 重視, 근로자의 恨과 신바람의 양극단을 오가는 情緒的 過多沒入性向 등은 지양해 나갈 필요가 있다. 勞務慣行 측면에서 年功序列主義는 능력요소의 가미를 통해 승진과 급여목적에 따라 적절하게 변형·발전시켜야 하겠지만 이를 통제 목적으로 사용하려는 差別主義는 지양되어야 할 것이다.

이상과 같은 韓國的 經營의 構想은 어떤 면에서 理想主義의 展望을 내포하고 있을지 모른다. 그러나 한국기업의 發展의 潛在力은 아직 성숙되지 못한 채로 남아 있다. 식민지, 분단과 전쟁이라는 역사적 단절속에서 급속한 산업화 정책을 추진할 수 밖에 없었던 한국적 상황에서는 그간 5000년의 역사에 뿌리를 둔 傳統文化의 強點을 살릴 시간적 여유가 없었다. 예를 들어 朝鮮時代에 주장되어 오던 人事原則에는 三等級 比例評價制와 繼續的・累積的 考課 등과 같은 평가관리원칙, 신분관리 면에서 업적을 반영한 解由制度와 현장을 중시하는 重外輕內의 原則, 隱退人才에 대한 대우를 해주는 致任制度, 상사와 부하의 협력과 조화를 강조하는 相爲用之道의 原則, 상향적 의사소통을 원활하게 하기 위한 各種制度 등이 제시되었는데, 이는 오늘날 韓國的 經營制度로 승화·발전시킬 요소를 충분히 갖고 있다.<sup>(68)</sup>

또한 과거 중국의 대륙문화를 적극적으로 받아들여 소화해 내면서 한국 고유의 사상으로 발전시킨 自己體質化 能力 또한 갖고 있다. 이러한 측면에서 韓國的 經營의 定立可能性은 아직도 우리의 사회문화적 특성 내면에 감춰져 있는 것이다. 이처럼 우리 고유의 創造的 아이디어와 基本原則을 갖고 있었음에도 불구하고 이를 현대적 관점에서 계승해 제도화시키지 못함에 따라 그 脈이 이어지지를 못했다. 따라서 한편으로는 이러한 사회문화적 특성의 긍정적 요소를 지속적으로 발굴·개발하고, 여기에 바람직한 새로운 요소를 접목시키며, 다른 한편으로는 이를 경영원리로 승화시켜 제도화하는 실천적 노력을 경주해 韓國의 經營의 定立을 한발 앞당겨 달성해야 할 것이다.

(68) 懷信根(1988), “傳統的 人事慣行과 現代 人的資源管理,” 서울大學校 經營研究所, 「經營論集」, 第22卷, 第1號, pp. 30-69.