

# 韓國企業 經營共同體의 特性과 그 背景에 관한 小考\*

崔 鍾 泰\*\*

《目 次》

I. 研究對象 및 特性	III. 「家族共同體」로서의 企業
1. 研究對象 및 方法	1. 家族的 共同體의 理念
2. 經營共同體의 特性	2. 家族的 共同體의 手段
II. 「生活共同體」로서의 企業	IV. 「利益共同體」로서의 企業
1. 生活共同體의 理念	1. 利益共同體의 理念
2. 生活共同體의 手段	2. 利益共同體의 手段
	V. 經營共同體와 社會文化的 背景

## I. 研究對象 및 特性

### 1. 研究對象 및 方法

본 연구는 한국기업에서 노사간에 협력적인 관계를 잘 유지하고 있는 기업을 대상으로 하여 이들 기업에서 경영공동체를 형성시키는 요인이 무엇인가를 발견하고 이들 요인들의 관계를 파악하여 한국기업의 경영공동체의 특성을 이론화하는 작업을 그 대상으로 하였다.

본 연구를 진행한 과정은 다음과 같다. 먼저 생산성본부의 노사협조부문 생산성대상 수상업체, 경총의 보람의 일터 수상업체, 상공부 생산성향상 특별대책반 추천업체, 언론에 우수한 노사협조 업체로 보도된 기업 21개중 10개 기업을 대상으로 사례조사를 하였다.

이러한 사례조사를 통하여 개별기업의 특성을 살펴보았고, 개별기업의 특성 중 공통된 특성을 추출하였다. 공통적 특성을 구조적인 공통특성과 기능적인 공통특성으로 구분하였다.

마지막으로 한국적 경영공동체 모형에 입각하여 특성과 모형을 구축하기 위한 이념과 정책 그리고 그 수단을 파악하는데 초점을 두었다.

연구조사방법으로서 객관적 자료조사, 면접 및 설문지법을 사용하였다.

객관적 자료조사 및 면접의 일관성을 유지하기 위해 조사표를 사용하여 기업체를 방문하였

\* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소 연구비 지원에 의하여 수행되었음.

\*\* 서울대학교 경영대학 교수

다. 또한 객관화하기 힘든 인지적인 변수를 조사하기 위해 설문지를 배포하여 회수하였다.

연구대상기업의 본 연구에 대한 이해 및 협력을 촉진하기 위해 한국생산성본부에서 대상기업체에 공문을 발송하였고, 담당자에게 전화를 통해 사전연락을 하고 방문하는 형식을 취하였다.

우리는 이상의 사례연구를 통하여 이들이 지닌 경영공동체 공통적 특성을 다음과 같이構造的 및 機能的 측면에서 각각 발견코자 노력하였다.

첫째, 구조적 측면에서는 노사당사자 특성, 제도적 특성, 상호작용의 특성발견에 초점을 두었다. 즉, 협력적 노사관계시스템을 이루하고 있는 기업체에서는 어떠한 노사당사자의 특성을 지니고 있으며, 또 협력적 노사관계를 위한 어떠한 제도적 뒷받침이 있으며, 더불어 노사당사자들의 상호작용의 특성이 어떠한가를 파악하고자 하는 것이다.

둘째, 기능적 측면에서의 관심은 신뢰관계 특성과 커뮤니케이션 관계의 특성의 발견에 초점을 두었다. 즉 협력적 노사관계시스템을 이루하고 있는 기업체에서는 어떠한 신뢰구축관계와 커뮤니케이션의 특성을 가지고 있는가를 파악코자 하였다.

## 2. 經營共同體의 特性

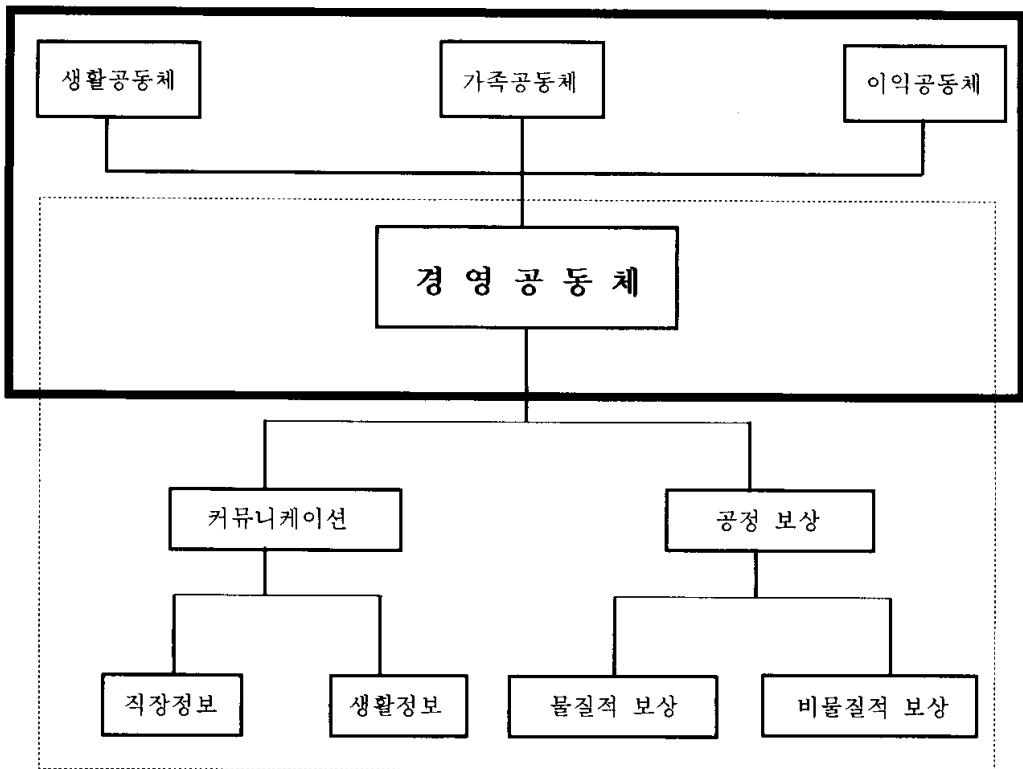
이상의 협력적 노사관계를 유지하고 있는 기업사례분석을 통해서 우리는 한국기업 경영공동체의 특징으로써 다음과 같은 공통점을 찾을 수 있었다.

- ① 생활터전으로서의 「生活共同體」
- ② 사장과 관리자를 중심으로 한 「家族共同體」
- ③ 성과도출과 공정배분을 중시하는 「利益共同體」

라는 세 가지 성격을 지니고 있다고 할 수 있다. 이러한 각각의 공동체는 「이념 - 정책 - 수단」의 유기적인 관계 속에서 이루어지고 있다.

또 이러한 경영공동체의 목표를 달성하기 위한 가장 핵심적인 수단으로써 커뮤니케이션과 공정보상을 제시하고 있다.

커뮤니케이션은 의미공유를 말하며 이는 신뢰구축의 핵심변수로 작용하고 있다. 의미공유를 위해서는 정보가 기업 내에서 공유되고 있다. 하나는 직장정보공유로 여기에는 기업경영 전반에 관한 정보공유, 담당직무와 관련된 정보공유, 인사상의 정보공유 등이 포함되며, 또 다른 하나는 생활정보공유로 근로자들의 어려운 생활상의 정보가 사용자와 근로자에게 함께 공유되고 있다. 이러한 폭넓은 정보공유는 노사간 “생각의 고향”을 일치시키게 하고 두터운 신뢰구축으로 연결되어 경영공동체를 이루하게 한다. 공정보상은 물질적 보상과 비물질적 보상으로 구성되어 있다.



〈그림 1〉 경영공동체

## II. 「生活共同體」로서의 企業

### 1. 生活共同體의 理念

한국적 기업경영공동체 특징으로서 「생활공동체적 노사관계」를 손꼽을 수 있다. 성공적인 경영공동체 형성의 기업들은 한결같이 기업을 오로지 근로의 터전, 직무의 터전으로서만 이 아니라 일상생활터전으로서 보는 눈과 여기에 따른 제반 대책을 강구하고 있다.

협력적 노사관계를 유지하고 있는 기업에서 노사당사자들은 기업을 생활터전으로 인식하고 있음을 볼 수 있었다. 사용자는 기업을 단순히 이윤추구의 도구로 생각하지 않고 근로자의 생활에 대해서도 세심한 배려를 하고 있음을 찾아볼 수 있었다.

이러한 사용자의 노력은 협력적 노사관계를 형성하고 있는 기업의 근로자에 대한 설문조사에 의한 종합적 평가에 있어서도 뚜렷이 찾아볼 수 있었다. 즉 사용자가 근로자의 일상생활 향상에 많은 노력을 하고 있는가 하는 설문에 대해 '그렇다'라고 긍정적인 평가를 하고 있으

며, 사용자가 근로자의 근로생활의 질(Quality of Life)을 높이기 위해 쏟는 노력이 구성원으로부터 높이 평가를 받고 있다<sup>1)</sup>.

우리의 조사에서 근로자들이 기업과 사용자를 신뢰하고 따르는 가장 큰 이유 중의 하나가 “기업은 직무에 대해서 뿐만 아니라 일상생활에 대해서도 돌보아 준다”하는 것이었다. 특히 사생활에 있어서도 어려운 일(입전, 입원, 상, 경제적인 애로 등)을 당했을 때 사용자나 기업이 적극적으로 이를 처리하고 돌보아 주는 점이 기업과 사용자에 대한 애착과 몰입이 되는 계기가 되었다고 한다.

협력적 노사관계를 유지하고 있는 조사대상기업들에서 위에서 언급한 생활공동체가 형성되어 있었는데 이는 한국사회의 구성원이 집단주의, 소속주의를 원하는 사회문화적인 특성과 더불어 한국산업사회가 “잘 짜여진 사회(well organized society)”가 아니고 “잘 짜여지지 않은 사회(unwell organized society)”에서 오는 근로자들의 생활상의 불안도 큰 원인의 하나라고 판단된다.

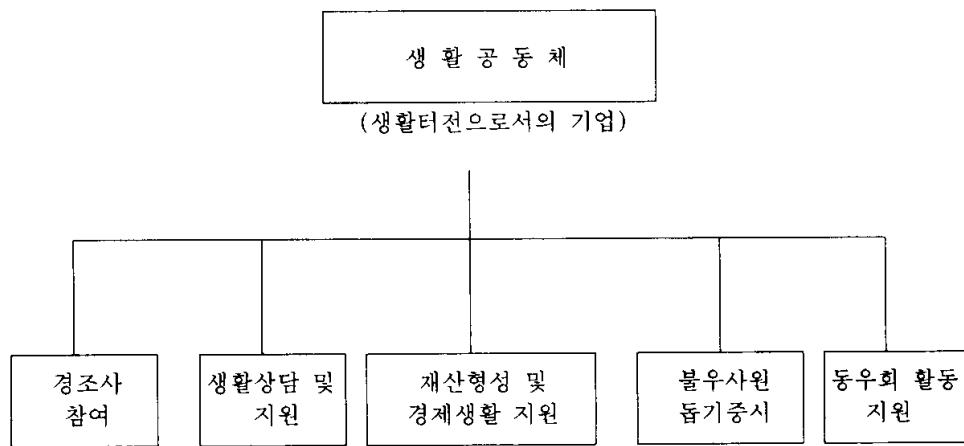
전자의 “잘 짜여진 사회”에서는 근로자들의 사회생활상의 불안에 대해서 많은 부문이 국가나 정부에서 사회보장제도나 정책 등을 통해서 해결 될 수도 있다. 그러나 그렇지 못한 사회에서는 약자의 지위에 있는 근로자들에게는 이를 돌보아 줄 조직과 후견인을 마음 속으로 항상 원하고 있고, 또 이러한 조치에 대해서 고마움을 느끼고 있는 것이라고 볼 수 있다<sup>2)</sup>. 따라서 기업이 직무 이외에 일반 私生活에 대해서도 함께 돌보아 주는 生活共同體의 조치가 협력적 노사관계와 경영자의 신뢰구축에 대단히 중요한 과제로 부각되고 있는 실정이다.

## 2. 生活共同體의 手段

또 이들 기업들은 생활공동체의 이념과 정책을 실현시키는 구체적인 생활공동체 수단이 확립되어있다. 즉 직장은 단지 근로자의 노동만을 사는 곳이 아니라 근로자가 사회생활을 할 수 있도록 지원하는 생활공동체라는 것을 실현하는데 있어서 협력적 노사관계를 유지하고 있는 기업들은 여러 가지 수단들을 갖고 있었다. 이들 기업들이 갖고 있는 수단 중 대표적인 것을 열거하면 다음과 같다.

1) 사용자의 생활공동체 형성노력에 대한 설문조사 결과는 경영주의 근로자의 일상생활 및 향상에 대한 노력이 평균 2.63으로 나타났다(5점 척도, 1: 전적으로 그렇다, 5: 전혀 그렇지 않다)

2) Choi, J. T., "A Case Study on Cooperative Labor-Management System in Korea Business", KPC, Seoul, 1990.



〈그림 2〉 생활공동체로서의 기업

### 1) 廉弔事 參與

협력적 노사관계를 유지하고 있는 기업들은 사원들의 경조사에 대해 사우회(상조회)를 통해 적극 지원하고 있다. 이것은 한국 문화의 특성이기도 하겠지만 근로자측의 입장에서 보면 혼자 부담하기 어려운 경조사를 회사가 지원함으로써 생활의 혼들림이 없이 직장생활을 계속 영위할 수 있게 된다.

여기에는 결혼축의금, 회갑축의금, 조의금, 위로금 등 경조사에 대해 금전적인 지원을 제도화하고 있다.

### 2) 生活相談 및 支援

근로자들이 건전한 생활을 영위할 수 있도록 여러 가지 사생활에 관한 상담과 지원이 기업에서 대단히 중시되고 있다. 근로자들이 성숙하지 못해서, 혹은 아는 것이 없어서 부딪치는 많은 사생활에 관한 문제에 대해 사용자 내지 회사측은 적극적으로 상담에 응하고 또 문제를 해결하기 위해 지원을 아끼지 않고 있다. 근로자의 장래설계문제, 시간활용문제, 직장내 인간관계문제, 노후 생활보장대책, 법률문제(교통사고, 소송대행 등), 병원치료문제 등에 관해 적극 지원하고 있다.

### 3) 財產形成 및 經濟生活 支援

협력적 노사관계를 유지하고 있는 기업들은 사원들의 그의 재산형성 및 경제생활지원을 중시하고 있다. 예를 들면 재산형성을 위해서 주택구입시 장기저리융자, 주택수당지급, 우리사

주를 통한 소액주주 우선 배당, 저축 장려금 등이 있고 경제생활지원을 위해서 식당, 급식, 소비조합, 쇼핑센터, 기숙사, 통근버스, 근무복 지원 등이 시행되고 있다.

#### 4) 不遇社員돕기

협력적 노사관계를 유지하고 있는 기업에서는 어려움에 처한(수재, 화재, 병고 등)사원에 대해 경제적, 정신적 도움을 제공하는 불우사원 돕기가 시행되고 있다. 성금을 모으는 경우도 있고 기금을 마련하여 활용하는 기업도 있는데 이를 통해 구성원들에게 생활에 대한 불안감을 감소시켜줌으로써 생활공동체 구성원으로서 유대를 강화하고 있다.

#### 5) 同友會(社友會) 활동 지원

이들 협력적 노사관계를 중시하고 있는 기업들은 근로자들이 인간다운 생활을 할 수 있도록 여러 가지 동우회 활동을 장려하고 이에 대해 경제적 지원을 하고 있다. 기업별로 다양한 동우회의 써클활동이 구성되어 있는데 산악부, 낚시회, 사진부, 볼링부, 축구부, 테니스부, 서예부, 합창단, 미술부 등이 있다.

이를 통하여 사원들이 여가시간을 건전하게 활용할 수 있도록 차량을 지원하고, 시설을 마련하는 등 경제적인 지원을 하고 있다. 이러한 여가시간 활용을 통해 구성원들은 생활공동체 안에서 자기인격을 성장발전시키고 있다.

### III. 「家族共同體」로서의 企業

#### 1. 家族的 共同體의 理念

한국적 기업공동체 특징에 빼놓을 수 없는 사실은 「家長」 중심의 가족적 공동체이다. 협력적 노사관계를 유지하고 있는 기업은 사용자 및 관리자가 근로자로부터 높은 신뢰를 받고 최고경영자는 구성원을 가족처럼 생각하고 구성원에 대해 세심한 배려를 하고 보살피는 노력을 다하고 있다. 또한 최고경영자 자신이 모든 면에서 모범을 보이고 솔선수범함으로써 구성원들의 귀감이 되고 있다.

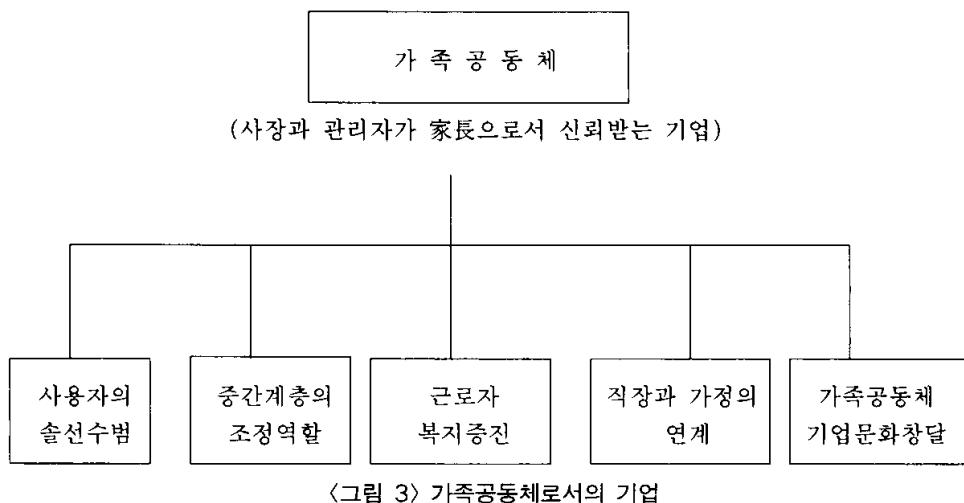
사용자들은 근로자와의 관계를 노동계약을 통해서 성립된 관계라기보다는 인연으로 맺어졌기 때문에 인위적으로 관계를 청산할 수 없는 운명을 같이하는 가족공동체로 인식하고 있다. 따라서 근로자의 이직에 대해서 그 원인을 알아서 대처하고 있으며 직장이 가정과 같은 모습을 지니도록 여러 가지 세심한 배려를 하고 있다. 또한 근로자들도 사용자에 대한 가족적 공

동체의 기능을 기대하며 그러한 사용자에 대해서 두터운 신뢰를 보이고 있다. 따라서 근로자들은 기업의 사정이 어려워질 때는 이직하기보다는 난관을 해결하고자 가족구성원으로서 자발적인 노력을 다하고 있다.

최고경영자 및 관리층이 구성원을 가족으로 생각하는 가족공동체의 이념이 실현되기 위해서는 이들 기업에서 경영사회정책의 일환인 기업문화 육성정책을 적극 실시하고 있다. 가족구성원으로서 연대감을 갖게 하고 상호이해 및 신뢰를 형성하기 위해 家訓을 정하듯 社訓을 정하고, 개인적인 가족단위행사에 회사가 관심을 보이고 참여하며, 일 관계를 떠나서 사회적 상호작용을 할 수 있는 여러 가지 기회들을 마련하는 기업문화 육성정책이 노사를 가족공동체로 묶어 주고 있다.

## 2. 家族的 共同體의 手段

가족적 공동체를 형성하고 유지하기 위해 이들 협력적 노사관계를 유지하고 있는 기업들은 여러 가지 수단들을 갖고 있다. 이들 기업이 갖고 있는 수단 중 대표적인 것을 열거하면 다음과 같다.



〈그림 3〉 가족공동체로서의 기업

### 1) 경영자 및 관리자의 솔선수범

협력적 노사관계를 유지하고 있는 기업에서 가장 두드러지는 점은 최고경영자 및 관리자가 솔선수범을 보임으로써 가족공동체의 家父長으로서 순기능을 수행하고 있다는 점이다. 회사 내에서 물자절약, 근검에 솔선수범을 보이고 기업의 성장과 발전을 위해 밤낮 구분없이 국내외를 출장 다니는 것은 물론 가정생활에 있어서도 경영자 자신은 물론 그 가족까지도 모범적

인 생활을 영위하고 있다.

무엇보다도 경영자로서 누릴 수 있다는 특권은 받아들이지 않고 사원들이 따라 올 수 있도록 사원들과 동참하는 솔선수범을 보이고 있다. 식당에서 직원들과 똑같이 줄을 서서 식사하는 것, 똑같은 근무복을 착용하는 것, 사장실의 공간을 크게 갖지 않는 것, 사장실 전등을 아끼는 것, 세계를 무대로 사업영역을 넓히는 것, 회사 일에 몰두하기 위해 가족과 떨어져서 생활하는 것 등이 이들 협력적 노사관계를 유지하고 있는 기업의 최고경영자 및 관리자들의 모습이다.

### 2) 중간관리자 및 감독계층의 조정역할

가족적 공동체를 강화하기 위해서는 중간관리자 및 감독계층의 역할 강화가 대단히 중요시되고 있다. 기업의 규모가 상대적으로 큰 기업에서는 최고경영자는 아버지로서 정신적 지도자 역할을 수행하는 것으로 볼 수 있고 실무차원에서 중간관리자 및 감독계층이兄으로서 근로자에 대해 솔선수범을 보이고 상담하고 조언함으로써 가족적 형제역할을 충실히 수행하고 있다.

기업규모가 커지면 최고경영자의 모든 것을 전달하는 중간관리자 및 감독계층의 역할이 중요해진다. 이들 협력적인 노사관계를 유지하고 있는 기업에서는 이들 중간관리자 및 감독계층이 경영층 즉, 家長의 분신이 되어兄으로서 노사를 하나로 묶는 조정역할을 수행하고 있다.

### 3) 근로자복지증진

협력적 노사관계를 유지하고 있는 기업의 최고경영자들은 “근로자를 가족으로 여긴다.”고 말하고 있다. 근로자를 가족구성원으로 중시하는 노력을 나타내는 것으로 생일자 축하, 무해고 노력, 생활상담 및 지도, 현직자 및 퇴직자 모임, 양질의 식사 무료급식, 근무복 지원, 안락한 기숙사 제공, 퇴직자 근황소개, 의료보건활동 등을 들 수 있다.

### 4) 직장과 가정의 연계

협력적 노사관계를 유지하고 있는 기업의 특징의 하나는 직원뿐만 아니라 직원의 가정까지도 가족공동체의 범주에 포함시켜 근로자로 하여금 직장과 가정을 원만하게 연계시킬 수 있도록 돋고 있다는 것이다.

근로자의 입장에서 보면 부인을 비롯한 가족들이 기업과 직무에 대한 이해를 높일 때, 보

다 더 기업의 가족공동체 구성원으로서 역할을 다할 수 있다. 이를 기업이 직장과 가정을 연계시키기 위해 시행하고 있는 노력으로서 가정방문, 가족초청행사(강연, 회사견학, 식사, 체육대회), 효도관광, 자녀장학금 지급, 사원가족 연수, 사원부인회 등이 있다.

#### 5) 가족공동체 기업문화 창달

가족적 공동체 특성을 지니는 이들 협력적 노사관계를 유지하고 있는 기업은 구성원의 가족의식화를 형성하기 위해 문화적 동질성을 형성하고 유지하는데 많은 노력을 하고 있다. 이 질적인 사람들이 모여 하나의 가족공동체를 느끼게 되기까지 많은 사회화 과정이 필요한데 이를 대표하는 것이 기업문화 및 구성원에 대한 능력개발이다.

기업마다 독특한 문화를 형성하기 위해 가치관, 행동양식, 상징, 제도 등을 마련하고 있고, 또 이를 전파하기 위해 교육훈련이 시행되고 있다.

### IV. 「利益共同體」로서의 企業

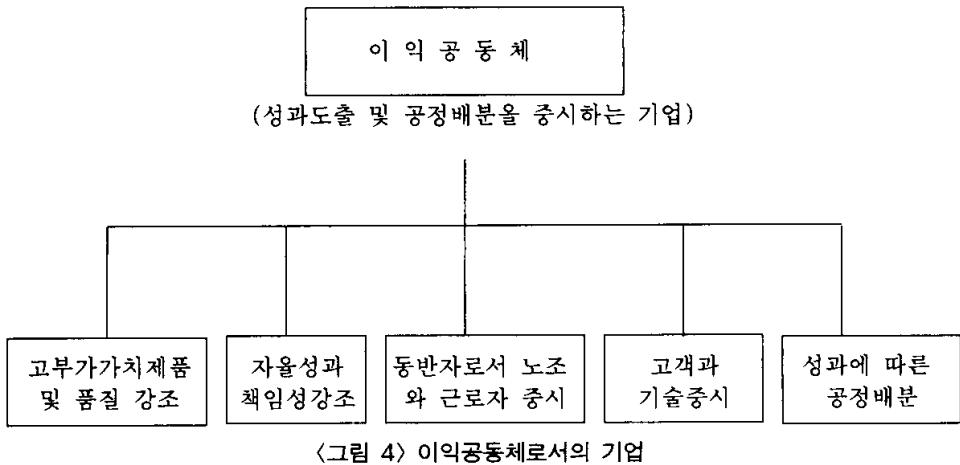
#### 1. 利益共同體의 理念

경영공동체 형성의 주요과제로서 구성원들의 자기책임과 자율성 하에 “성과도출과 공정배분”을 중시하는 이익공동체로서의 기업을 강조하고 있다.

이들 협력적 노사관계를 유지하고 있는 기업들이 모두 하나같이 구성원을 가족공동체의 일원으로서 존중하는 것 이외에 또 각자가 지녀야 할 책임을 강조하며 고부가가치 제품, 양질의 제품을 생산하는데 총력을 기울이고 있음을 발견하였다. 또한 분배에 있어서도 성과에 따른 공정배분을 중시하고 있었으며 이들의 보상수준은 타기업에 비해 항상 상위수준을 유지하고 있었다.

#### 2. 利益共同體의 手段

협력적 노사관계를 유지하고 있는 기업에서 이익공동체를 실현하기 위해 실시하는 수단 중 대표적인 것을 들면 다음과 같다.



### 1) 高附加價值製品 및 품질 강조

협력적 노사관계를 유지하고 있는 기업은 이익공동체 실현을 위해 고부가가치제품을 생산하고 있고 또한 품질을 중시한다. 고부가가치제품개발의 성공은 기업의 성장을 의미하고 경영공동체를 지향하는 기업에서는 그러한 고부가가치 성장분이 배분에 반영되기 때문에 노사 누구나 할 것 없이 고부가가치제품을 개발, 제도, 판매하는데 매우 큰 중요성을 부여하고 있다.

불량품은 소비자의 불만을 야기시키고 기업의 신용을 떨어뜨리는 것이므로 경영공동체의 유지에 위협이 된다. 따라서 이들 기업에 있어서 노사는 불량율을 낮추기 위해 모든 노력을 경주하고 있다. 특히 노조 내지 근로자대표조직의 대표들은 품질을 좌우하는 불량율에 대해 민감하게 반응하고 있다.

### 2) 자율성과 책임성 강조

경영공동체에서는 이익공동체 실현을 위해 각자가 상당부분 자율적으로 임무를 수행하고 그 결과에 대해서도 자신이 책임을 진다. 협력적 노사관계를 유지하고 있는 기업의 특징은 상대의 역할을 인정하는 만큼 권한도 상당히 위임되어 있다. 또 구성원 각자는 주인정신, 장인정신에 입각하여 자율적으로 성과를 도출해내기 위해 최선을 다하고 있다. 이것을 흔히 프로정신이라고 한다. 자기의 일에 대해서는 자신이 전문가가 되어 자율적으로 수행하고 그 결과에 대해 책임을 지기 때문이다.

### 3) 동반자로서 노조 및 근로자조직 중시

협력적 노사관계를 유지하고 있는 기업의 특징은 노조 및 근로자대표조직을 사용자와 대등한 성과도출 및 공정배분의 동반자(파트너)로 보고 있는 것이다. 따라서 매월 생산계획 같은 것을 노조와 협의도 하고 노조가 할 수 있는 일을 제공하기도 하고 또 적극 지원한다.

노조도 수동적인 성과도출에 임하는 것이 아니라 능동적으로 사용자와 함께 품질관리, 안전 및 위생관리 등에 적극적이고 주체적으로 나서고 있다.

### 4) 고객과 기술중시

이들 협력적 노사관계가 유지되고 있는 기업에서는 이익공동체 실현을 위해서 고객을 매우 존중시 하고 있다. 고객에게 판매를 한 시점은 거래가 끝난 시점이 아니라 새로이 시작하는 시점으로 보고 계속 사후봉사(A/S)를 제공함은 물론, 그들의 욕구를 제품에 반영하고 있다. 제품을 매개로 고객과의 긴밀한 관계를 유지하기 위해 장소와 시간에 관계없이 최선의 노력을 하고 있다.

또한 이들 기업 대부분은 기술을 중시하고 있는데 관리자가 되기 위해서는 기술을 꼭 알아야 한다든가, 모든 것이 생산적에 우선 편의를 제공하는 생산적 우대 인사정책을 갖고 있다든가 하는 것이 그러한 예이다. 대부분 이들 기업에서는 생산적 및 기술적 근로자들이 생의 비전을 가질 수 있도록 하는 관리직과 대등한 승진체계를 갖고 있다.

### 5) 성과에 따른 공정배분

협력적 노사관계를 구축하게 되는 계기는 무엇보다도 성과에 따른 공정배분에 있다고 보여진다. 기업이 어려운 형편임에도 불구하고 타사 수준의 임금은 받아야 한다며 임금을 인상함으로써 근로자 및 노조가 사용자를 따르고 있다. 대부분의 기업들은 성과에 따라 연말에 특별상여금의 형태로 기업의 성과를 배분하고 있고 또 일부 기업에서는 공정한 배분산식을 만들어 잘 관리하고 있다.

## V. 經營共同體와 社會文化的 背景

우리는 앞에서 협력적 노사관계를 유지하고 있는 개별기업에 관한 사례연구를 통하여 생산적 노사관계를 형성·유지할 수 있게 하는 경영공동체 형성의 공통점을 찾을 수 있었다.

즉 한국기업의 경영공동체 특징으로서 우리는 직장을 삶의 터전으로 생각하는 「生活共同

體」로서의 기업, 구성원을 가족과 같이 생각하는「家族共同體」로서의 기업, 그리고 성과도 출과 공정배분을 중시하는「利益共同體」로서의 기업으로 규정 지울 수 있다. 이 중에서도 앞의 생활공동체와 가족공동체로서의 기업을 보는 눈은 西歐 기업체에서 볼 수 없는 한국기업의 독특한 특성으로 볼 수 있다.

이와같이 직장을 자기 삶의 터전으로 생각하며 그 곳에서 인생의 보람과 꽃을 피우도록 하는 생활공동체적 기업, 그리고 최고경영자를 가부장으로 하여 구성원들을 가족으로 여기는 가족공동체적 기업을 실현시킬 수 있도록 하는 이면에는 한국의 유교적 집합주의의 社會文化的背景이 도사리고 있기 때문이다.

전통적인 한국사회에서는 계층권위로 다스리는 集團主義에 입각한 종속주의의 성격을 띠었다. 물론, 이는 마르크스주의적 집단주의와는 전혀 다른 유교의 전통적인 가족 중심의 것이다. 즉 전통적인 한국사회에서는 사회구성원으로서의 인정단위는 개인이 아닌 가족이다. 그 가족은 혼가족이 아닌 대가족으로 족벌을 이루고 있으며 가족의 일원은 그 가족집단의 사회적 역할에 최대로 봉사할 의무를 지니고 있다. 예컨대, 결혼을 두고 볼 때 혼인을 맺는 것은 당사자가 아닌 家門 대 家門이다. 그래서 '시집간다', '장가간다', '出嫁外人'이라는 말들이 나온다. 이는 결혼을 결정하는 것은 가문을 대표하는 어른들이고 당사자들은 이에 따를 뿐이다. 즉 딸을 시집보내고 일단 가족의 구성원에서 나간 것으로 생각하고 "죽어도 그 집 귀신이 되어야 한다"라는 개념이 전통사회에서는 강조되어 왔다.

여기서 간과할 수 없는 중요한 개념은 바로 家門이라 할 수 있겠다. 사회의 활동 세포로서의 가문은 生理的 단위로서 뿐만 아니라 社會的 단위로서 전체적인 역할을 한다. 한국의 가족제도는 가문과 더불어 이해할 수 있으나 이 가문 속의 구성원은 반드시 모두 혈연적인 관계가 있어야 되는 것은 아니다. 가문이 가족제도와 더불어 모든 사회생활의 길잡이가 되기 때문에 국가형성도 마찬가지로 생각해서 가정이 곧 국가라고 보고 임금은 국가, 즉 모든 가문의 家長이라고 생각한다. 이러한 가문의 시스템 속에서 유교적인 엄격한 가부장적 권위와 자녀들이 지켜야 할 의무를 형성케 하고 모든 가족들은 가족상 지위를 그 서열 속에서 가지게 된다. 즉 가족구성원들은 모두 가문의 종속적인 관계를 가지게 된다. 가문에 있어서는 아버지와 자녀들, 남편과 아내 사이는 지배와 종속의 관계로 되어있다. 여기에는 쌍방이 같은 권리와 의무를 가지고 상호작용하는 것이 아니고 일방의 권리행사에 대한 타의 수용의무로서 일방통행의 조직구조가 강하게 구축되어 왔다.

이상과 같이 전통사회는 그 기반을 유교에 의한 가족제도에 두고 사회를 집단주의체제로 형성시켰다. 모든 사회생활은 집단과 연결을 맺고 개인의 자유는 허용되지 않았다. 항상 大

我를 앞세우고 小我是 이에 종속되는 것으로 보았다. 고로 취해야 할 행동의 모든 판단의 기준은 그 집단을 위해 좋은 것인가 혹은 나쁜 것인가에 두게 된다. 다른 한편 각 구성원은 자기가 그 집단에 속하고 있다는 귀속감을 뚜렷이 표시할 뿐만 아니라 나아가서는 이를 통해서 자신의 안정감을 누리게 되는 것이다. 이로 인해 각 구성원은 어느 집단에 귀속되고 있는가를 뚜렷이 표시해야 하며 소속된 집단의 목적과 단결을 위해서 노력을 아끼지 않아야 한다. 경우에 따라서는 다른 집단에 대해서 敵對視하는 태도를 취하지 않으면 자기 집단에서 불신을 받게되고 소외당하게 된다. 모든 의사결정은 그 집단의 최고대표자에 의해서 행해지고 그 것은 곧 실천에 옮겨져야 한다. 집단에 대한 복종은 곧 그 집단의 대표자에 대한 순종으로 표시되고 집단에 대한 종속은 곧 대표자에 대한 종속으로 구체적으로 표시되어 대표자에 대해 모든 충성을 다하여야 한다.

또 전통사회에서는 이러한 집단주의적 종속관계를 유지해 나가기 위해서는 각 구성원들의 용화를 이루어야 되기 때문에 和의 개념을 대단히 중요시 했다. 특히 유교에서 和을 중요시 한 점은 이를 잘 표시해주고 있다. 집단에의 종속을 구현화시키기 위해서는 구성원의 和를 강조하고 그 집단의 지도자는 그것을 위해 노력을 경주해야 한다. 그러기 때문에 지도자로서의 능력기준이 서양에서 보는 것과 달리 리더의 개성과 성취적 능력이 아니라 일반적으로 집단의 용화를 잘 이루어 나가는 능력이었던 것이다.

한국의 전통사회는 이상과 같은 제반 유교적 사회원리에서 가부장적 전체형을 볼 수 있고 이는 기업경영관리의 이데올로기에도 마찬가지로 신분적이고 의무적이며 종속주의적인 것을 요청하였다고 할 수 있다. 이러한 기초 위에 생활공동체로서 기업, 가족공동체로서의 기업의 특성을 찾아볼 수 있고, 또한 소위 종신고용제, 연공서열형의 승진승급제도, 족벌주의(Nepotismus)<sup>3)</sup>, 지연주의(Localismus) 및 가부장적 리더십 스타일 등 歐美와는 상이한 전통적인 관리의 이데올로기와 률을 이해할 수 있는 바이다<sup>4)</sup>.

3) 이에 대한 보다 자세한 내용은 다음 논문을 참조 바람 : 崔鍾泰, “한국기업경영에 있어서의 Nepotism에 관한 연구”, 『經濟學研究』, 한국경제학회지, 15집, 1967, 146-173쪽.

4) Choi, J. T., “Employee Interaction System in Korea Business”, Korean Management Review, Vol III, pp. 165-166, 1974.

## 참 고 문 헌

- Choi, Jong-tae, "Employee Interaction System in Korea Business", *Korean Management Review*, Vol.III, 1974
- Choi, Jong-tae, "Theoretische Grundlage der Entwicklung des betrieblichen Mitwirkungssystem", *Management International Review*, Vol. 16, 1976.
- Choi, Jong-tae, *A Case Study on Cooperative Labor-Management System in Korea Business*, Korea Productivity Center, Seoul, 1990.
- Choi, Jong-tae, "Besonderheiten und Probleme der betrieblichen Lohnfindung in Sudkorea", *Festschrift zum 65 Geburstag von Eduard Gaugler*, Schffer Poeschel Verlag Stuttgart, 1993.
- Choi, Jong-tae, *Industrial Relations*, Kyung-moon Publication Co., 1996a.
- Choi, Jong-tae, *Strategic Industrial Relations*, Kyung-moon Publication Co., 1996b.
- Choi, Jong-tae and Kim, Kang-sik, "Issues on the Korean Retirement System" *International Business Strategies for Asia Pacific at the Dawn of the 21st Century*, Pacific Asia Management Institute, June 19-21, 1997.
- Confucius, *The Lun Yu(論語)*, Sung kyun Kwan Publishing Co., 1995
- Kim, Seong-soo and Dennis R. Briscoe, "Globalization and New Human Resource Policy : Transformation to a Performance-Based HRM", *Employee Relations*, 19, 4, 1997, pp.298-308.
- Yoon, Seok-Chul, "The Confucian Value System behind the North-East Asian Economic Progress", unpublished paper, 1997.
- 최종태, "한국기업경영에 있어서의 Nepotism에 관한 연구", 「경제학연구」 한국경제학회지, 15집, 1967, 146~147쪽.