

---

일본의 정치권력구조를 보는 눈<sup>1)</sup>  
—東京所在 한 中小企業의 事例를 중심으로

한 경 구\*

본고는 소위 일본의 의사결정과정에서 있어 흔히 지적되는 책임소재의 파악곤란 내지는 불가능 혹은 무책임성이라는 문제에 대하여 외견상 전혀 관계가 없는 듯한 두 가지 사건의 분석을 통하여 나름대로의 해답을 제시하려는 시도이다. 두 가지 사건중 하나는 천황의 사망시기 문제라는 국가적 레벨의 사건이며, 다른 하나는 중소기업 노조의 집행위원회에서 나타난 의견대립이라는 국지적인 사건이다. 이 두 가지 사건은 그 규모(scale)와 수준(level)은 상이하지만 마치 어떤 음모가 그 배후에 있는 듯

---

\*강원대 인류학과 교수

1) 본 논문의 전반부의 천황의 사망에 대한 논의는 “天皇制와 日本文化”라는 글의 일부로 『일본평론』 제5집(1992)에 발표된 바 있음.

한 인상을 주고 있으나 음모의 존재를 증명할 방법이 없다는 점에서 동일하다.

일본의 집단이나 조직의 의사결정과정에 대한 책임소재의 파악곤란성 내지 무책임성은 일찍이 마루야마 마사오에 의하여 만주사변, 태평양전쟁의 발발 등과 관련, 통렬히 제기, 비판된 바 있으며(Maruyama 1963), 최근에는 반 볼프렌에 의하여 새로이 제기되어 문제화된 바 있다(van Wolferen 1989). 또한 일본의 집단, 조직내에서의 의사결정은 집단이나 조직의 상이한 규모나 수준에도 불구하고 동일한 문화적 특성을 공유하는 것으로 인식되었으며, 그 결과 의사결정에 관한 서구의 일본학의 논의에서는 소위 린기세이(稟議制)나 네마와시(根回し)를 통한 합의의 형성과정(consensus building) 등이 중시되었다(Tsuji 1968; Craig 1975).

다른 한편으로는 특정한 의사결정 내용이나 사건이 그 외면상의 자연적, 우연적 성립과정/발생과정에도 불구하고 기득권을 가진 집단에게 유리한 경우가 흔히 있음에 따라, 그 결과 불리한 영향을 받게 되는 집단으로부터 이것이 지배계급의 음모의 결과라는 비난을 종종 받기도 하였으나, 구체적으로 음모자가 누구인지, 어떤 시기에 어디에서 발생하였는지 등등 음모의 존재가 증명되는 일은 극히 드물었다(소위 '우연적' 사건이 결정적 영향을 미치는 대표적인 예로는 마쓰가와사건을 분석한 Chalmers Johnson의 *Conspiracy at Matsukawa*를 볼 것).

본고는 이러한 일본에서의 문제를 소위 공동체(community)라고 스스로를 정의하고 있는 집단에서 의사결정이 이루어지는 방식에 대한 보다 일반적인 수준의 인류학적 논의에 비추어 이해해 보고자 한다. 일찍이 프랑켄버그(Frankenberg 1957)와 터너(Turner 1957)는 소위 촌락공동체에서 미묘한 의사결정을 내려야 할 경우 이방인(stranger)을 이용하는 사례를 지적한 바 있으며 베일리(Bailey 1965), 블로흐(Bloch 1971), 무어(Moore & Myerhoff 1977) 등도 인도의 촌락, 미국의 대학사회, 아프리카의 촌락회의, 공공집회 등에서 의견상 합의의 도출이 중시되는 사례

들을 분석한 바 있다. 즉 의사결정과정에서 중요한 것은 단지 여하히 특정한 내용의 결정을 내리도록 유도, 조작하는 것만이 아니며, 그러한 결정 이후의 구성원간의 정치적 관계의 유지(how to survive the decision)도 중요한 것이다. 하마구찌와 구몽(濱口, 公文 1982)이 강조하는 소위 일본적인 집단 의사결정원리인 요리아이(寄り合い) 역시 이러한 맥락에서 볼 수가 있겠으나 본고에서는 우선 무책임성의 문제, 음모의 문제에 대하여 초점을 맞추기로 하겠다. 또 하나의 흥미 있는 주제인 ‘다른 수가 없다’(소위 *しかたがない主義*)에 대하여는 지면관계상 다른 기회로 미루기로 한다.

필자가 일본에 간 것은 원래 개인의 입장에서 본 생활의 보장이라는 주제를 가지고 넓은 의미의 ‘복지인류학’이라는 분야를 개척하는 학위논문을 작성하기 위해서였다. 그러나 필자는 현지조사를 수행하는 동안 회사의 이데올로기, 노사관계 등에 보다 더 관심을 갖게 되었는데, 특히 필자의 관심을 끈 것은 일본에서는 왜 그리고 어떻게 우연이라고 하기에는 너무도 빈번히 사태가 특정집단에게 유리하게 전개되는가, 왜 종종 음모라는 비난이 제기됨에도 불구하고 이는 강력히 부인되며 또한 이에 대한 증거는 통상 발견되지 않는가 하는 문제였다. 이 문제에 관하여 본격적으로 생각하는 계기가 되었던 것은 천황의 죽음을 둘러싼 인쇄산업의 상황이었다. 다른 또 하나의 사건은 이러한 ‘음모문제’에 나름대로 해답을 제시하려 한 반 볼프렌의 문제작 *The Enigma of Japanese Power*의 출판이었다. 필자는 반 볼프렌의 설명에 동의하지는 않으나, 그가 제기한 문제들은 매우 신선한 것이며 또한 일본연구자들의 주목을 받을 만한 것이었다. 더욱이 어느 날 우연히 노동조합의 집행부에서 의사결정이 어떻게 이루어졌는가에 관한 자료를 접하게 되면서 필자는 ‘음모’란 반드시 ‘음모꾸미기’를 필요로 하는 것은 아니라는 점을 인식하게 되었다.

## 1. 천황의 사망

필자는 일본을 전공하는 다른 대학원 동료들이 질투심을 느낄 정도로 운이 좋았다(?). 그 이유는 필자가 일본의 한 중소기업에서 인류학적 현지조사를 행하기 위하여 일본에 체류한 기간중에 천황이 다행히도(?) 사망했기 때문이다. 인류학자들이 모여 앉았을 때 가끔 우스개 소리로 하는 이야기 중에 “아무개가 다행히 어느 때 죽었다”는 말이 있다. 누가 죽은 일을 두고 다행이라니 인류학자들이란 참 지독한 사람들이라는 생각이 들지도 모르겠으나 누군가의 죽음이란 출생, 성년식, 결혼 등과 더불어 한 사회집단의 여러 가지 측면을 이해할 수 있는 窓口가 되기 때문에 他사회, 他문화에 대한 이해를 목표로 하고 있는 인류학자로서는 매우 중요한 기회가 아닐 수 없다. 죽은 자의 지위, 죽음의 시기, 죽음의 원인, 상속 내지는 권리의무의 승계문제, 장례절차, 의식의 선택문제, 참석범위, 비용 및 기타 서비스의 부담 등등 수없이 많은 문제가 한 사람의 죽음을 계기로 제기되며, 이를 해결해 나가는 과정에서 평소 드러나지 않던 사회적 관계나 갈등이 표출되기도 하기 때문이다(Malinowski 1926 : 100; Boswell 1969 : 255-257). 무엇보다도 인류학자에게 다행인(?) 것은 우선 사람들이 많이 모이게 되고 또 평소에 잘 하지 않던 이야기를 하기 때문이다. 즉 인류학자에게는 자료가 쏟아져 나오는 기회인 것이다.

히로히토천황은 1988년 9월 17일부터 상태가 악화되어 1989년 1월 7일 사망했는데, 필자가 현지조사를 행하고 있던 곳이 마침 동경도내의 중견 인쇄소였기 때문에 특이한 경험을 할 수 있었다. 1988년 가을 천황은 이미 86세였고 회복될 가망은 거의 없었다. 요는 사망시기가 문제였다. 조그마한 인쇄소에서 천황의 사망시기가 문제가 된 것은 다름아니라 일본이 서력기원이 아닌 독자적인 연호를 사용하고 있었기 때문이었다.

연호는 2차대전후 새로운 헌법이 제정되고 황실전범이 폐지됨에 따라 그 법적 근거를 상실하였으나 1979년 연호법에 의하여 법제화되어 행정관청 뿐 아니라 재판소 등 국가의 모든 기관에 제출하는 서류에는 연호를 사용하게끔 되었다. 일본의 연호는 천황의 즉위 즉시 연호를 바꾸도록 되어 있기 때문에 서기로는 동일한 1년내에 2년이 존재한다는 미묘한 문제가 발생하게 되어 있다. 즉, 1988년 가을이라는 시점에서 볼 때, 만일 천황이 연내에 사망하지 않으면 1989는 「昭和 64年」이 되는 것이지만, 연내에 사망한다면 새로운 천황이 들어서게 되어 소위 ‘소화의 시대’는 끝나고 서기로는 동일한 1988년이지만 새로운 연호에 따른 새로운 해가 시작하는 것이었다.

이는 달력을 인쇄하는 것 같은 일견 사소한 일에 있어 커다란 문제를 야기하였다. 통상 10월이면 인쇄에 들어가던 달력을 10월이 다 지나가도록 인쇄를 시작조차 하지 못하고 있었다. 「소화 64년」이라고 인쇄했다가 천황이 사망하기라도 하면 달력을 전부 폐기처분해야 할 판이었다. 그렇다고 달력을 전혀 인쇄하지 않을 수도 없는 일이었다. 어느 회사고 회사의 이름이 들어간 달력을 인쇄하여 거래처나 고객들에게 돌리는 것은 중요한 관습이기 때문이었다.

그런데 11월 초순의 어느 날 공장에서 보니 달력을 인쇄하고 있었다. 평소 친하던 인쇄공에게 물어 보았다. “천황이 연내에는 돌아가시지 않는답니까?” 그는 어깨를 으쓱하면서, “글쎄, 아마 그럴 모양이죠? 다른 곳에서도 다 찍기 시작했어요”라고 말했다. 필자는, 이것은 매우 묘한 일이라고 생각했다.

과연 천황은 그 인쇄공의 말처럼 12월말이 되어도 살아 있었다. 그 동안 마스크에서는 매일 뉴스시간에 오늘 천황의 체온은 얼마, 맥박은 얼마, 수혈량은 얼마 식으로 보도하였으며, 전국적으로 소위 ‘자숙’ 현상이 나타나 각 지방에서는 10월경 열리던 축제가 취소되고 TV방송도 밤 11시만 넘으면 심심치 않게 행하던 빗기기를 중단하였고 대기업과 관공서

는 망년회를 취소하여 접객업소는 올상이었다. 자숙정신에 투철했던(?) 「쏘니 CBS사」는 인간의 오장육부에 대해 말하다가 이곳이 바로 천황폐하가 출혈하고 있는 곳이라고 언급한 대목이 들어간 어느 라꾸고(洛語) 명인의 콤팩트디스크를 전량 회수하기도 하였다. 상당수 일본인들이 자숙에 대하여 불만을 품고 있었으나 자숙을 그만두자고 크게 외치는 사람은 별로 없었다. 자숙인지 타숙인지 모를 일이었다.

이러한 분위기 속에서 연말이 되었는데, 필자는 연말연시만큼은 가족을 데리고 잠시 서울에 다녀오고 싶었다. 미국에서 공부하느라 3년간 설을 서울에서 보내지 못한 데다가 비좁은 동경에서의 생활에 처와 어린 두 아이가 상당한 스트레스를 느끼고 있는 듯했기 때문이었다. 그러나 한편, 잠시 서울 간 사이에 천황이 죽기라도 하면 큰일이다 싶어 망설이고 있었다. 앞서 말한 지극히 이기적인(혹은 학문적인) 이유에서 천황이 사망하는 순간 일본에 있고 싶었기 때문이었다.

우연히 어떤 정보통과 점심을 먹는 자리에서 그 이야기를 했더니, 그는 미소 지으며 아마 괜찮을 것이라고 했다. 연말연시의 휴일 중에는 사망하지 않을 거라는 것이었다. 휴일중에 사망하면 공무원, 대기업체의 임직원 등이 모두 휴가를 취소해야 되고, 엄청난 불편과 혼잡을 겪을 것이니 아마 휴가기간중에 천황이 사망하는 일은 일어나지 않을 것이라는 추측이었다. 그러면서도 그는 덧붙였다. “그래도 빨리 돌아오는 게 좋을 거요, 韓상! 아마 새해 들어서 오래 가지는 않을 테니까.” 그 이유는(앞에 설명했듯이) 한 해 안에 두 해가 있으면(소화 64년과 새로운 연호에 따른 원년) 불편할테니까였다.

또 다른 정보통은, 천황의 사망시기는 아마 금요일이나 토요일이 될 것이라고까지 했다. 그 이유는 상당수 학생들과 교원들이 히노마루를 게양하는 데 대해 반발하고 있기 때문이라는 것이었다. 천황이 주말에 죽으면 텅 빈 학교에 히노마루를 게양해도 별로 시끄럽지 않게 넘어갈 수 있다는 것이었다. 월요일이 되어 천황제를 반대하는 학생, 교원들이 학교에

나와도 이미 히노마루의 계양은 기정사실이 될 터이기 때문이라는 것이었다.

필자는 반신반의하면서도 요행을 바라고 서울에 갔다. 그리고 충고에 따라 1월 3일 오전 비행기로 동경에 돌아왔다. 다행히 천황은 그 기간 중에는 사망하지 않았다. 천황이 사망한 것은 1월 7일 토요일 새벽이었다. 필자는 정보통들의 이야기가 너무나도 잘 맞아들어 갔으므로 깜짝 놀랐다. “연말연시에는 (천황이) 안 죽을 터이니 괜찮다”고 하며 자리를 비우고 서울에 왔으나 “얼마 안 가 사망할 것이니 곧 돌아가야만 한다”고 서둘러 서울을 떠나는 필자를 보고 실소했던 필자의 형도 깜짝 놀랐다.

나중에 京都대학의 교수 하나는 토요일 아침 천황의 사망소식을 들었을 때에 “야, 살았다”는 기분이었다고 회고했다. 京都는 특히 학교에서의 각종행사에서의 기미가요의 제창이 헌법에 보장된 사상과 양심의 자유를 침해한다고 하여 일부 학부모와 교사들이 시교육위를 상대로 소송을 제기하기도 한 곳이었다. 京都대학은 국립이므로 천황이 사망할 시에는 문부성의 지침대로 입장기를 계양할 것인지, 혹은 상당수 학생과 교수들의 주장대로 계양해서는 안될 것인지, 또 계양하지 않을 경우의 뒷감당을 어떻게 할 것인지에 대하여 몇 달째 의견이 분분하던 차였다. 천황이 토요일에 사망함으로써 京都대학의 교수, 교직원들은 이러한 난제에서 의외로 간단히 해방이 되었다. 토요일이 되어 텅 빈 학교에 입장기가 조기로 계양되었고 정작 월요일이 되었을 때에는 이미 입장기 계양은 기정사실이 되어 버렸다.

우연이라면 너무나도 신기한 우연이었다. 이런 종류의 우연은 다만 천황의 사망시기에 관련된 것뿐이 아니었다. 천황이 사망하자마자 전 TV방송국은 정규프로를 중단하고 천황특집을 시작했는데, 민간방송들은 사흘간 일제히 광고를 중단하였다. 평소 너무나 상업적이라고 비난을 받아 온 민간방송이 천황의 죽음을 애도하는 뜻으로 하루 수십억에 달하는 광고수입을 각자 자발적으로 포기한 결과 그렇게 되었다는 것이었다. 또

한 천황특집의 내용도 천편일률적이어서 TV의 특집보도에 싫증이 난 시민들이 비디오 가게로 몰려들어 비디오 가게의 비디오테이프가 모두 동이 나기도 하였으며 또한 나중에 보도의 자유가 문제시되기도 하였다.

아사히 TV의 심야토론회에 나온 NHK의 간부 한 명은 이러한 사태는 모두 우연한 것이며 결단코 일부에서 말하는 ‘D day, X 계획’과 같은 사전계획(일종의 보도지침)은 없었다고 하였다. 더구나昭和시대의 특집에 대해서도 한 시대가 끝났으니 이 기회에 모두가 지난 시대를 되돌아보는 것은 역사공부도 겸해 좋지 않느냐고 말하였다. 다른 토론자들이 여기에 의문을 제기하였으나 모두들 스스로 인정하는 타부의 존재 때문에 조심스럽게 발언하였다. 이에 비해 어느 포르노 여배우는 그 사흘간 비디오 가게 앞에서 자신이 출연한 비디오테이프의 케이스에 싸인을 하는 등 판촉활동을 하느라 매우 바빴다고 하면서 이런 대목이 자주 있었으면 좋겠다라든지 이번 일은 방송사가 비디오회사와 짜고 한 일이라고 발언하여 좌중을 웃기기도 하였다.

천황의 사망을 둘러싼 매스컴의 보도자세라든지 혹은 천황의 사망시기 등이 과연 어떤 계획에 의한 것인지 혹은 우연히 그렇게 된 것인지는 현재로서는 알 수 없는 일이다. 다만 여기에서 알 수 있는 것은 천황의 투병기간 및 사망 직후에 일본인들이 보여 준 자숙이나 애도라는 것도 액면 그대로 받아들이기에는 상당히 복잡미묘한 면이 있다는 점이다. 즉 자숙기간중 상당수의 일본인이 이에 불만을 품은 것은 사실이나 이를 공개적으로 문제 삼으려는 노력은 별로 보이지 않았으며, 이는 천황사망 직후의 사흘간에 있어서도 마찬가지였다. TV가 보기 싫어서 비디오가게에 몰려들면서도 한편으로는 구경삼아 황궁 앞에 가서 서명을 하기도 하였다.

그런데 중요한 것은 천황이라는 일개인의 죽음으로 ‘하나의 시대가 끝났다’는 인식 자체는 큰 저항 없이 수용된 듯이 보였다는 사실이었다. 왜 1989년 초에 하나의 시대가 끝나는가? 왜 1989년 초에 새로운 시대



가 시작되는가? 히로히토라는 한 인간의 죽음이 왜 1945년이나 1960년(안보투쟁)보다도 더 중요한 시대구분의 분기점이 되어야 하는가?

더욱 중요한 문제는 필자뿐만 아니라 상당히 많은 일본인들이 반신반의하면서도 천황은 연말연시에는 사망하지 않는다라는 가정하에서 카렌다를 인쇄한다든지 귀성하거나 휴가를 즐기는 등, 불확실한 상황하에서의 자신들의 행동을 결정했다는 점이다. 도대체 천황의 사망시기에 대한 일종의 사회적 지식은 어느 정도 널리 퍼져 있는가?

필자의 인류학자로서의 훈련은 권력의 핵심에 실제로 음모가 존재하였는지 또한 존재하였다면 얼마나 많은 사람들이 얼마나 깊이 관여하였는지를 조사하는 능력을 길러 주는 것은 아니었다. 만일 이러한 음모에 관한 고백을 들었다 하더라도 정보제공자와의 관계에 대한 인류학자로서의 직업윤리 때문에 이러한 미묘하면서도 특별한 정보를 공개한다는 것은 정보제공자에 대한 영향을 고려해서 주저하였을 것이다. 현시점에 있어서 이러한 음모의 존재여부를 증명하거나 부인하는 것은 本考의 목적이 아니다. 또한 그러한 음모의 존재여부를 발견하는 것은 필자가 원했다 하더라도 필자의 인류학자로서의 능력 밖의 일이었다.

그럼에도 불구하고 인류학자로서의 필자의 훈련과정에서는 현지인의 설명을 어떤 그대로 받아들이지 말 것이 수없이 강조된 바 있다. 그리하여 특히 문화론적 설명(cultural explanation)을 듣게 될 경우 필자는 다른 인류학자들과 마찬가지로 의심을 금할 수 없게 된다. 그 이유는 소위 문화론적 설명이란 대개의 경우 전혀 설명이 아니기 때문이다. 문화론적 설명이란 특정한 사회적 제도 혹은 행동을 다른 요인으로 설명하는 것을 거부하는 것이다. 사회과학자가 아무런 의문없이 그러한 설명을 수용한다면 이는 지적인 패배를 고백하는 것과 마찬가지로이다. 따라서 필자는 이 문제를 계속 탐구하기로 하였다.

## 2. 체제(The System)에 예속된 일본인

이때 마침 주일특파원인 네덜란드인 반 볼프렌의 저서 *The Enigma of Japanese Power*가 출판되었다. 이 책은 출판 즉시 커다란 반향을 불러일으켰는데, 특히 많은 일본의 지식인과 외국의 일본 전문가들의 혹독한 비판을 받았다. 일부는 그가 반일주의, 자민족중심주의, 심지어는 분열증의 경향을 보인다고까지 하였다. 물론 이 책에 대한 긍정적인 의견도 상당수 있었다. 이 책이 특히 일본인의 비위를 건드린 점은 바로 체제(The System)라는 설명틀의 설정이었다. 필자는 그의 결론에는 찬동을 하지 않는다. 그는 문화를 전적으로 정치의 창조물로서 인식하였으며, 이렇게 정치에 우선적, 결정적 지위를 부여하는 입장은 일본 연구에 있어서 오랜 역사를 가지고 있다(경제에 대한 정치의 우위성을 강조하는 고전적인 예로서는 로버트 벨라의 *Tokugawa Religion*이 있다). 특히 반 볼프렌은 그의 설명틀에 있어서 ‘시간’이라는 차원을 고려하지 않았다. 즉 그는 ‘The System’이라는 표현을 택함으로써 이러한 시스템이 성립, 유지되는 과정(process)에 대한 설명을 방기하였다. 즉 시스템의 실제운영, 변화에 대한 설명이 불가능하며 시스템이라는 것이 하나의 블랙박스처럼 되어 결국 ‘Enigma’로 남고 만다. 이러한 문제점에도 불구하고 반 볼프렌은 매우 중요한 문제를 제기하였다.’

시스템의 각 구성파트가 동일한 방향으로 움직이고 있기 때문에 외부와의 관계에서는 거대한 음모가 진행되고 있다는 인상을 줄 수가 있으나… 실은 대내적으로는 상호 경쟁적이다(van Wolferen 1989: 48).

즉 상당수 일본인들은 시스템의 존재를 믿긴 말긴 현실적으로는 마치 (as if) 그러한 시스템이 존재하는 듯 행동하고 있는 것이 아닌가? 천황의 죽음을 둘러싼 상황에 대한 이해에 이러한 시각이 도움을 줄 수 있는가?

### 3. ‘미리 짜지 않고서도 연극을 할 수 있게 되었다’:

#### 勞組執行委員會의 경우

이번에는 천황의 죽음과 같은 국가적인 레벨의 문제를 떠나 동경의 외곽에 위치한 3백 명 규모의 인쇄공장이라는 국지적인(local) 레벨에서의 유사한 과정을 살펴보기로 하겠다. 외부에 대하여 통합된 모습을 보여주고 있는 집단내부에도 근저에는 종종 갈등이 존재하기도 한다. 이런 갈등이 공개적으로 표출되는 것을 방지하기 위하여 때때로 의사결정이나 행동에 대한 책임을 부담하게 될 ‘이방인’(stranger)이 등장하기도 한다 (Frankenberg 1957; Turner 1957). 이들 이방인들은 소위 지도자의 지위 혹은 최종 의사결정에 따르는 집단성원들의 반발이나 불만을 떠맡을 것이 기대된다. 프랑켄버그에 의하면 촌락생활에서 이들 이방인이 갖는 중요성은 “공동체적 삶의 붕괴에 따른 병리적 증상이나 혹은 마을 주민들이 그들 자신들의 일을 스스로 처리할 능력이 없다는 점을 시사하는 것은 아니다.” 프랑켄버그에 의하면 이러한 결정들은 단지 이방인들에 의하여 내려진 것처럼 보이는 데 불과하다.

그런데 항상 상황에 따라 적절한 이방인을 구할 수 있는 것이 아니다. 노동조합의 집행부에서는 의사결정이 이방인에 의하여 이루어진 것처럼 보이게 할 수는 없다는 것이 자명하다. 이방인이란 문제를 토의하는 회의석상에 참석할 수조차 없다. 이러한 경우 인기없는 의사결정을 하고 또한 그 의사결정의 결과를 안고 살아가기 위해서는 무언가 다른 수단을

사용하여야 한다. 게다가 소위 민주적 절차라는 것은 토론을 통하여 의사결정이 이루어질 것을 요구하고 있다. 그러나 이러한 토론은 노동조합이 기능하기 위해서는 극단적인 대결로 발전하지 않아야만 한다.

新勞 집행위원회의 위원이었던 이가라시에 의하면 집행위원회 석상에서조차 소위 좌익세력의 존재 때문에 속마음(흔네, 本音)을 밝힐 수 없는 경우가 종종 있었다. 그리하여 이가라시는 어떤 이슈에 관하여는 토론시 약간의 '연극'을 하지 않을 수 없었는데, 함께 노조활동을 오랫동안 같이 하여 온 다카노 위원장과는 아무런 사전협의가 없이도 연극을 할 수 있게 되었다는 것이다.

본 사례는 필자의 현지조사 기간중 당사자의 하나였던 이가라시 씨로부터 수집하였으며, 다른 기록과 정보제공자를 통하여 확인한 것이다. 현지조사를 행한 회사는 東京印書館이라 하였는데 사내에는 상호대립하는 두 개의 노동조합이 존재하였다. 그 둘중 하나는 新勞라고 불리었으며, 이는 1963년 매우 격심한 노사분규의 와중에서 소위 舊勞로부터 탈퇴한 다카노를 중심으로 한 노조원들이 결성한 것이다. 따라서 舊勞는 新勞를 어용노조, 자본가의 앞잡이 등으로 매도하였으며, 新勞는 반대로 舊勞를 계급투쟁지상주의, 아까(빨갱이) 등으로 비판하였다. 한국과는 반대로 일본에서 소위 민주노조라 불리우는 것은 新勞 등과 같이 소위 애사사원 등이 결성한 것이다. 이는 소위 舊勞는 모스크바 또는 일본 공산당의 지령에 맹목적으로 복종한다는 주장을 근거로 한 것이었다.

이러한 노조의 분열 직후 두 노조간의 대립은 극심하였다. 회사측은 근무불량, 경영합리화 등을 이유로 舊勞의 간부를 포함한 19명을 해고하였으며, 이들은 3년간에 걸친 법적 투쟁의 결과 직장에 복귀하였다. 그 기간 중 新勞는 회사측과 유니온슌 계약을 맺었으며, 따라서 東京印書館의 신입사원은 모두 新勞의 조합원이 되었다. 新勞의 간부들중 상당수는 승진하여 노조를 떠났으며, 이들 노조출신 계장·과장·부장들은 회사의 노무대책의 실무자가 되기도 하였다. 그리하여 新勞가 표방한 경영협력은

인적인 면에서도 공고화되었다.

舊勞의 간부 및 노조원들이 이러한 新勞와 회사의 밀월관계 속에서 상대적으로 소외감, 박탈감을 느낀 것은 당연한 일이었다. 이러한 상태가 계속되는 가운데에도 東京印書館은 자매회사인 平凡社の 백과사전 판매의 호조에 힘입어 큰 어려움 없이 경영을 계속하였다.

그러나 제2차 오일쇼크에 따른 원자재 가격의 인상과 백과사전 붐의 소멸에 따라 東京印書館은 소위 '경영위기'를 맞게 된다. 이때 위기의 원인으로 노사 양자가 공히 인식한 것이 바로 인사제도의 문제였다.

위기를 타개하기 위하여 경영진이 제안한 노동강화, 임금상승억제책 등에 대하여 노조측은 경영진의 책임문제를 거론하는 동시에 과거의 인사제도의 폐단을 지적하였다. 新勞 내부에서도 지연, 학연 등에 의한 인사고과의 불합리에 대한 불만이 누적되어 있었다. 舊勞는 인사고과제도가 舊勞 노조원에 대한 탄압의 수단으로 사용되어 왔음을 지적하면서 역시 인사제도에 대한 불신불만감을 강하게 표시하였다. 따라서 인사제도 개혁의 필요성에 대한 공감대는 상당히 널리 형성되어 있었다.

한편 新勞 내부에는 미묘한 파벌대립이 발생하려 하고 있었다. 전술하였듯이 新勞의 창설 멤버 중 상당수가 승진 등을 이유로 노조를 떠나게 됨에 따라 노조의 집행부에 새로운 인원들이 진출하게 되었다. 이들중 상당수는 노조의 분열 이후에 입사한 사원들이었다. 이들 신입사원들에게는 노조 선택권이 주어지지 않았고 심지어는 직장내 혹은 직장부근에서 舊勞의 노조원들과 교류하는 것에도 일종의 압력을 받고 있었다. 舊勞측 역시 공식적으로는 신입사원들을 노조원으로 받아들일 수 없었지만 신입사원들에 대한 여러 가지 홍보교육 등을 시도하였다. 그 결과 신입사원중 소수이지만 舊勞측 노조원들과 친밀하게 지낸 요꼬다, 야마미찌 등은 소위 舊勞의 '시라또 學校'(당시 유행하던 정치소설인 『小説 吉田學校』를 빗댄 것: 시라또는 舊勞의 집행위원장)의 출신이라는 평을 들었다. 따라서 요꼬다 등이 노조 집행부 선거에 출마했을 때 新勞와 회사의 간부중 상당수는

이것을 新勞집행부내에 舊勞의 앞잡이가 침투하는 것으로 받아들였으며, 요꼬다의 당선을 방지하기 위한 여러 가지 방책을 강구하기도 하였다. 그럼에도 불구하고 요꼬다 등은 결국 한두 번의 좌절 후에 新勞의 집행위원회에 진출하는 데 성공하였다.

이러한 시점에서 회사의 경영진은 외부 경영자문기관의 조언을 받아 이른바 新人事諸制度의 안을 작성하여 노조측에 제시하였다. 新勞의 창설 당시부터 줄곧 집행위원장을 맡아 온 다까노와 다까노의 정년퇴직 후 집행위원장직을 계승할 고바야시 서기장, 그리고 고바야시보다 2년 아래이며 총무과 인사계 소속으로 재정부장을 맡고 있던 이가라시 등은 회사의 안이 그 실행에 있어 상당히 문제가 있다고 생각하였으나 인사제도의 개혁이 시급한 만큼 우선 실시하면서 점차 보완해 나가는 것도 좋다고 생각하였다. 회사측의 안을 통보받은 후 일주일이 지나 新勞의 집행위원회가 개최되어 이 문제를 토의하게 되었다. 이때 돌연 요꼬다가 회사측 제안에 상당히 문제가 많음을 지적하면서 자신의 수정안을 제시하였다. 요꼬다가 수정안에 대한 설명을 끝내자 다까노는 요꼬다의 견해를 정면으로 반박하지는 않고 그 논지의 정당성을 일부 인정하면서 한편 인사제도의 개혁이 시급함도 지적하는 등 자신의 의견을 명확히 하지 않고 발언을 계속하였다. 이때 이가라시가 다까노의 발언을 가로막으며 다까노를 맹렬히 공격하기 시작하였다. 이가라시는 회사의 안이 그 시행상 약간의 문제가 있음을 인정하면서도 제도의 개혁이 시급하며 문제점은 보완할 수 있음을 강조하였다. 이가라시에 의하면 완벽한 제도란 존재하지 않으며, 이 중요한 시점에서 다까노가 회사안의 사소한 문제점을 이유로 제동을 거는 것은 이해할 수 없는 처사라는 것이었다.

다까노는 예기치 않은 이가라시의 공격을 받고 잠시 당황하였으나 잠시 후 요꼬다의 수정안을 조목조목 읽어 가며 맹렬히 이가라시를 공격하기 시작하였다. 다까노는 요꼬다보다도 한술 더 떠서 회사안의 문제점을 아주 사소한 것까지 지적하였으며, 회사안을 그대로 통과시킬 수 없다

고 강력히 주장하였다. 이러한 다카노의 발언내용 속에는 당연히 상당한 과장과 논리적 모순, 비약 등이 포함되어 있었다. 이렇게 다카노와 이가라시간에 논쟁이 발생하자 정작 수정안을 제시하였던 요꼬다는 논쟁에 끼어들 틈이 없어지고 말았다. 이가라시보다도 나이가 어린 요꼬다는 다카노와 이가라시가 팽대를 올리고 싸우는 것을 구경할 수밖에 없었다. 한 동안의 말싸움 결과 발언내용에 과장, 모순, 비약이 많았던 다카노는 보다 조리있는 이가라시의 주장에 결국 공개적으로 승복하였다. 그리하여 회사측 안의 가장 강경한 반대자였던(적어도 공식적으로는) 다카노가 회사안의 무수정 통과가 현실점에서 필요하다는 이가라시에게 공식적으로 설복을 당함에 따라 회사안은 新勞의 집행위원회에서 무수정으로 통과되었다.

필자가 알기에 이가라시와 다카노간에는 사전의 협의는 존재하지 않았다. 그들은 요꼬다가 집행위원회 석상에 것처럼 꼼꼼한 수정안을 작성하여 나타나리라고는 예상하지 못하였다. 다카노가 기본적으로 회사안에 찬성하였던 것은 확실하였다. 그럼에도 불구하고 다카노는 요꼬다의 입장을 받아들이는 태도를 취하며 이가라시와 언쟁을 벌였던 것이다. 만일 다카노가 요꼬다의 조정안을 그 자리에서 반박하였더라면 논쟁은 다카노와 요꼬다 사이에 발생하였을 것이며, 결국 집행위원회는 다카노파와 요꼬다파로 나뉘어 격돌을 벌였을 것이고 회사안은 무수정 통과가 불가능하였을 것이다.

이가라시는 필자에게 이 사건에 대해 이야기하면서 “다카노와 노조 활동을 오래했더니 나중에는 미리 짜지 않고서도 연극을 할 수 있게 되었다”라고 하며 혀죽 웃었다. 여기에서 중요한 것은 소위 음모란 존재하지 않았으나 마치 음모가 존재했던 것처럼 사태가 진행되었다는 사실이다. 요꼬다가 다카노와 이가라시의 대결의 진위를 파악하였는지는 분명치 않으나 설령 의외하게 생각하였더라도 요꼬다가 취할 수 있는 선택의 여지는 별로 없었다. 요꼬다가 다카노와 이가라시의 언쟁에 끼어들려면 두 사

람보다 더 극단적인 견해를 표명하는 수밖에 없었다. 이 두 사람보다 나이가 아래인 요꼬다로서는 折衷案을 제시하는 등의 중재자 역할은 불가능하였다. 또한 요꼬다로서는 이가라시와 다까노의 대결이 거짓이라는 폭로를 할 수도 없었다. 두 사람간에 모종의 사전협약이 있었다는 그 어떠한 증거도 없었으며 요꼬다의 수정안 제시는 요꼬다가 알기로도 이 두 사람에게는 뜻하지 않은 일이었기 때문이었다. 더욱이 노조의 집행위원회는 소위 커뮤니티적인 성격이 강한 곳으로 음모라는 고발은 엄청난 일이었다.

이가라시의 급작스러운 공격에 대하여 다까노는 잠시 동안 어리둥절 하였으나(물론 내색은 안했다 함), 곧 자신의 공식적인 입장을 요꼬다와 동일시하였는데, 이는 다까노가 이가라시는 진정으로 자신을 공격하는 것이 아니며 또한 공개적인 논쟁에서 이가라시에게 패배하더라도 집행부내의 정치적 상황에 커다란 변화가 없다는 판단하에서였다. 전술하였듯이 다까노의 뒤를 이어 새로 노조의 집행위원장이 될 수 있는 사람은 고바야시였다. 따라서 이가라시의 도전은 정치적 위협이 전혀 내포되지 않은 것이었다. 또한편 다까노는 회사안에 반대하였다는 기록을 남길 수가 있었다. 고과제도란 어떻게 개선하더라도 항상 고과 결과에 만족하는 자와 만족하지 못하는 자가 발생하기 마련이며, 다까노는 향후 新人事諸制度의 문제점에 대한 논의가 발생할 경우 자신은 그러한 문제를 이미 예견하고 이에 반대의견을 밝힌 바가 있었음을 주장할 수 있게 되었다. 즉 다까노로서는 회사안의 통과뿐만이 아니라 통과後의 일도 생각해야만 하였다. 특히 이러한 제도란 성공하려면 노조원 대다수의 상당한 수준의 협력을 요하는 것이었다. 회사안이 무수정 통과된 것은 다른 집행위원들(요꼬다 포함)도 인정했듯이 제도의 도입이 시급한 때문이었으며, 그러한 결정의 책임은 다까노에게 있는 것이 아니라 집행위원회 전체(요꼬다 포함)에게 있는 것이 되었다. 모두가 찬성하였으며(적극적이던 소극적이던) 모두에게 책임이 있다면 결국은 아무의 책임도 아니라는 말이 된다.



#### 4. 맺음말

이상에서 볼 때 天皇의 죽음을 둘러싼 상황과 新勞의 집행위원회 석상의 논쟁간에는 매우 유사한 점이 있다. 인류학자의 민족지적 현지조사의 대상이 되는 국지적인 레벨에서의 두번째 사건은 국가적인 수준의 첫번째 사건이 음모의 결과였는지 아닌지를 증명하여 주는 것은 물론 아니다. 그러나 적어도 두번째 사건은 아무런 구체적인 ‘음모꾸미기’ 없이도 마치 사실상 음모가 존재하는 것과 다를 바 없는 방식으로 사건이 진행될 수 있다는 가능성을 시사하고 있다. 음모가 실제로 존재하였는지는 알 수 없으나 결과는 마치 음모가 있었던 것과 동일하였다.

두번째 사건의 분석은 적어도 그러한 ‘음모꾸미기 없는 혹은 음모자 없는 음모’가 어떠한 상황하에서 발생할 것인가에 대한 예측을 할 수 있게 하여 주며, 그 조건으로는 다음과 같이 네 가지를 지적할 수 있겠다. 첫째, 소위 음모자들은 자신들의 행위를 조정함으로써 얻는 것이 있어야만 한다. 東京印書館의 경우에는 회사안의 무수정 통과이며 천황의 죽음의 경우에는 천황의 죽음에 따른 불편, 갈등의 최소화 - 따라서 天皇制反對論 提起에 대한 기회박탈 - 가 그것이다. 둘째, 실질적으로 모의를 한다는 것은 대단히 위험하다. 모든 사건의 경과는 우발적·자연적으로 보여야만 한다. 셋째, 그 이유는 소위 음모자들과 그 음모의 피해자들이 다 같이 그러한 음모가 용인될 수 없는 - 집단의 성격자체가 - 그러한 집단에 속하고 있기 때문이다. 넷째, 소위 음모자들이 그 정도로 즉흥적으로 행위를 조정하기 위해서는 음모자들은 상당히 서로를 잘 알고 또한 신뢰하고 있어야만 한다.

소위 일본의 조직이나 집단에 있어서의 무책임성이란 이러한 배경하에서 이해될 수 있다고 본다. 의사결정이나 선택의 과정이 가능한 모든

대안의 검토와 그 비용/효과에 대한 비교 후에 이루어진다는 것은 사이몬(Simon 1957, 1976, 1983)이 지적하였듯이 전지전능한 하나님의 경우 에나 해당되는 모델이지 현실적인 것은 아니다. 또한 일본이기 때문에 그러하다는 소위 문화적 특수론에 입각한 주장 역시 설득력이 없는 것이다. 오히려 이러한 의사결정은 그 집단이나 조직이 처해 있는 미묘한 상황, 집단 구성원간의 관계에서 발생하며, 문화적 특수론에 입각한 주장이란 이러한 의사결정 방식을 문화화(culturalize: 마치 문화의 일부인 것처럼 인식시키거나 만들려는 행위; Han 1991)하려는 정치적 입장의 표명으로 보아야 한다.

본고의 논의는 여러 가지 유사한 상황의 분석과 이해에 유용하게 사용될 수 있다. 시위대에 대한 발표명령문제나, 암살, 기타 테러행위의 교사문제 등에 있어서도 그러하고, 또한 이러한 특정 사건이 마치 '우연히도' 특정 시기에 발생하여 특정집단에게 결정적으로 유리하게 상황이 전개되는 경우에도 그러하다. 요는 의사결정이나 커뮤니케이션이란 반드시 명언적으로 이루어져야 하는 것이 아니며, 상황에 따라 사전에 구체적인 협의가 없이도 태도의 즉흥적 조정이 가능한 것이다. 이는 일본적 문화의 특수성이라기보다는 어느 정도의 조건이 갖추어지면 어떤 문화에서도 발생할 수 있는 것이다.

다만 이러한 것이 일본에서 빈번하게 등장하는 듯한 인상을 주고 또한 이를 전형적으로 일본적이라 일컫는 것은 일본의 경우 합리성, 논리성, 책임소재의 명료성 등을 다소 서구적, 외래적인 것으로 인식하는 전통이 존재하고 있으며, 따라서 그만큼 손쉽게 무책임성, 비논리성을 일본적인 것으로 주장하기 쉽다는 데 있다고 하겠다.

참고문헌

---

濱口惠俊, 公文俊平

1982 『日本の集團主義: その眞價を問う』, 東京: 有斐閣

Bailey, F. G.

1965 "Decisions by Consensus in Councils and Committees: With Special Reference to Village and Local Government in India," *Political Systems and the Distribution of Power*, Michael Banton, ed., London: Tavistock.

Bellah, Robert N.

1985[1957] *Tokugawa Religion: The Values of Pre-Industrial Japan*, New York: The Free Press.

Bloch, Maurice

1971 "Decision-Making in Councils among the Merina of Madagascar," *Councils in Action*, Audrey Richards and Adam Kuper, ed., Cambridge: Cambridge University Press.

Boswell, D. M.

1969[1971] "Personal Crises and the Mobilization of the Social Network," *Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Towns*, J. C. Mitchell, ed., Manchester, England: Manchester University Press.

Craig, Albert M.

1975 "Functional and Dysfunctional Aspects of Government Bureaucracy," *Modern Japanese Organizations and Decision-Making*, E. F. Vogel, ed., Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Frankenberg, Ronald

1957 *Village on the Border: A Social Study of Religion, Politics and Football in a North Wales Community*, London: Cohen & West.

Han, Kyung-Koo

1991 *Company as Community: A Processual Anthropological Approach to*

*the Study of a Medium-sized Japanese Business Organization, Tokyo Inshokan Co, 1947-1991*, Unpublished Ph. D. Dissertation, Harvard University.

Johnson, Chalmers

1972 *Conspiracy at Matsukawa*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Malinowski, Bronislaw

1926[1978] *Crime and Custom in Savage Society*, London and Boston: Routledge and Kegan Paul.

Maruyama, Masao

1963 *Thought and Behaviour in Modern Japanese Politics*, I. Morris, ed. London: Oxford University Press.

Moore, Sally F. and Barbara G. Myerhoff, eds.

1977 *Secular Ritual*, Amsterdam, The Netherlands: Van Gorcum, Assen.

Simon, Herbert A.

1957 *Models of Man*, New York: Wiley.

1976 *Administrative Behavior*, 3rd edition, New York: The Free Press.

1983 *Reason in Human Affairs*, Stanford: Stanford University Press.

Tsuji, Kiyooki

1968[1973] "Decision-Making in the Japanese Government: A Study of Ringisei," *Political Development in Modern Japan*, R. E. Ward, ed. Princeton: Princeton University Press.

Turner, Victor

1957 *Schism and Continuity in an African Society: A Study of Ndembu Village Life*, Manchester: Manchester University Press.

van Wolferen, Karel

1989 *The Enigma of Japanese Power: People and Politics in a Stateless Nation*, London: Macmillan.