

「JAMES C. ABEGGLEN」 著

MANAGEMENT AND WORKER-THE JAPANESE SOLUTION

(Sophia University, Tokyo, 1973)

金 植 鉉

1

이 책은 著者が 1958년에 이미 出刊한바 있는 The Japanese Factory—Aspects of its Social Organization—MIT—를 增補하여 書名을 바꾸어서 펴낸 것이다.

前刊은 出版되자마자 美國과 日本에서 대단한 人氣를 얻어 널리 읽혀진 책이다. 美國에서는 그들이 애를 먹고 있던 自國의 勞使關係狀況과 판이하게 다른 日本의 勞使關係制度에 대한 호기심에서 뿐만 아니라 文化的 傳統을 갖는 後進開發을 위한 하나의 새로운 「모델」을 암시한다고 생각하였던 것 같다. 한편 日本에서는 自身들의 이야기를 外國人이 대담하게 首尾一貫한 관점에서 전개한데 대한 호기심과 또한편으로는 스스로 意識적으로 歐美의 企業制度를 도입하여 先進隊列에 끼었다고(또는 끼일려고 애쓰고 있다고) 自處하는데 오히려 西歐人으로서 부터 전혀 다른 각도에서 前近代의 制度의 溫存을 지적한데 대한 當황감에서 그러했던것 같다.

著者自身도 前版에서 지적했듯이 日本式人事制度가 결국은 高度産業國으로 發展함에 따라서 自己變化를 不可避하게 유발할 것이라 했다. 이번의 新刊은 그동안 10년의 세월이 흐르는 과정에서 史上 類例를 못볼만큼 急速한 成長을 이룩하여 日本企業의 內外環境이 크게 변하였는데 과연 前版에서 지적했던 日本式人事制度가 變化할 징조가 있는가에 대하여 스스로 自己理論의 再評價를 해보려 한것같다. 그 결과로 나온것이 결국은 前版의 內容을 全部(前版의 第7章을 完全히 삭제한것 外에는) 그대로 再收錄하여 第2部로 담고 그 前後 即 第1部와 第3部に 中間의 變化에 비추어 日本式人事制度의 基本形態의 再評價와 그 變化여부에 대한 전망을 하고 있다. 以下에서는 우선 前版의 內容인 第2部로부터 그 內容을 요약하고 이어서 第1部 日本의 雇傭制度 —1970年代—(The Japanese Employment System in the 1970's)와 第3部 組織變化(Organizational Change 1956-1966)를 각각 요약

筆者: 서울大學校 商科大學 附設 韓國經營研究所 研究員, 서울大學校 商科大學 副教授

하고 그 論旨을 評價해 보기로 한다.

2

第2部の 構成은 第一章 아세아의 工業—日本의 경우—에서 시작한다. 여기서는 世界的으로 當面하고 있는 後進國의 工業化戰略이 西歐의 資本主義方式과 全體主義의 國家管理方式의 兩者擇一에 직면하여 고민하고 있는 處地에서 日本의 경우는 「유럽과 미국의 工業化에서 보는 것처럼 기술, 가족제도, 사회관계, 그리고 思考習慣의 變化내지 再編成을 의미하는」 方式도 아니고 全體主義方式에서 처럼 以前 制度의 完全한 改編을 前提로 하는것도 아닌 「第3의 工業化方式이라고도 할 수 있는 것」을 經과하여 왔으며 그것은 기존文化에 바탕을 둔 社會組織을 保存하면서 그위에 새로운 工業技術을 活用할 수 있는 企業內部的 組織形成에 成功한 例라 보고 있다. 이와같은 日本의 特異한 例는 「一國의 文化的 產物인 技術을 他文化에 導入함에 있어서 必要하면서도 可能한 적응의 법을 추정함에 있어서 유익」한 「適應의 限界에 관한 하나의 테스트」로 보고 있다. 著者는 日本의 例를 一般化한다는 것은 아직 무리일 것이라 보면서도 餘他的 文化的 傳統을 가지는 「아세아의 經濟開發의 方式으로서 보다 새로운 方法이 개발되지 않나」하는 思考를 基低에 갖고 있다. 著者 자신은 이런점 외에 직접적인 日本의 工場內社會組織의 研究는 「日本의 理解에 있어 그 工業이 갖는 중요성」의 의식과 또 「美國自體를 보다 새롭게 理解하기 위해서」도 필요하다고 보고 있으나 궁극적으로 「餘他的 非歐美諸國에 工業技術을 導入하는 경우에 當면하는 각종 문제에 대하여 적절한 아이디어를 이와같은 日本의 經驗에서 얻을수 있지 않나」 하는데 主要 觀心이 있었던 것 같다.

또 著者는 本書의 성격에 관하여 「工業化的 과정이 어떻게 이루어졌느냐?」, 그리고 「그 變化의 原因과 根源에 관한 歷史的인 (經過)問題」에 관심을 두기 보다. 「日本의 工業化過程의 結果로 얻어진 日本工場의 社會組織」에 관하여 보다 나은 관점에서 이해하는데 초점을 맞추고 있다. 「生産技術을 非歐美諸國에 있어서 傳統的인 型에 보다 有効하게 適合시키기 위해서……文化的으로 현저히 차이가 있는 基盤에 近代의 工業技術을 導入한 成果를 ……日本工場의 社會的 組織에서 活用되고 있는 方法 그리고 기술과 社會的 慣習間의 適合性的의 결여로 인한 日本工業의 當面문제점의 연구」에 초점을 맞추어 봄으로써 앞서 본바 보다 效果的인 技術의 社會的 適應方法이 개발될수 있다고 기대하고 있다.

第2章에서는 重要的 差異—終身的인 關係(lifetime commitment)라는 題下에 「從業員과

會社間的 終身的 關係는 美國에 있어서 人事施策과 勞使關係의 基本질서와는 전혀 다른 의미의 義務와 責任을 (日本企業의) 工場(企業)과 從業員 雙方에 부과하고 있다」고 하고 「이와같은 相違點에서 유래되는 結果와 意味는 日本의 大規模工場에 관한 本著述의 全般에 걸쳐서 反復的으로 檢討되고 있다」고 하여 終身雇傭의 性格을 日本企業의 社會制度를 규정하는 基本적 특징으로 보아 日本經營制度 및 組織의 特殊性을 이 觀點에 맞추어 설명하려고 한다. 終身關係의 實證을 위해 退職率을 검토함으로써 이를 뒷받침하고 美國처럼 一時解雇制度(lay off system)가 없는 日本의 雇傭關係를 歐美流의 「契約的 關係」와는 다른 것으로 보고 있다. 終身關係의 原因으로서 經營者들이 표명하는 資料를 中心으로 經營者의 國家單位指向的인 傾向을 들고 「會社는 財務的 理由만으로 解雇를 하지 않으며 集團에 대한 忠誠心과 責任의 相互交換(義務分擔의 制度—system of shared obligation)이 雇傭에 관한 經濟的 考慮를 代身하고 있다」고 하여 從業員의 生活에 대하여 歐美에서는 應當 國家가 생각해야 할 社會保障的 기능을 經營者가 그들이 일단 고용한 從業員에 대하여 져야하는 것으로 생각하고 있다는 점을 들고 있다. 이와같은 勞動移動을 저해하는 要因은 結果적으로 企業의 과잉 고용을 낳게하고 그 결과는 技術革新을 저해하는 것으로 보고 있으며 日本企業의 이에 대한 대응책은 臨時工員制度, 下請制度를 들고 있으며 退職金의 活用實例도 들고 있다.

終身關係의 의미는 「日本工場의 社會的 組織의 보다 廣範한 關係」即 「求人, 採用 動機化와 報酬制度等이 相互密接히 關聯되어 있으므로」 이들을 차례로 고려함으로써 종업원과 회사의 전체적 關係구조를 이해할 수 있고 따라서 勞動의 非移動性의 原因도 이해할 수 있다고 보고 있다.

第3章 募集과 採用制度에서는 「構成員의 資格이 半永久的인 組織制度에서 求인과 選考에 相當한 重點을 두는것은 當然히 豫상된다고 始作하여 「大會社에서는 精巧한 選考制度가 實施되고 있는데 그것은 職務 職位와는 직접 關聯이 없는 人物 背景의 要因에 크게 의존하며」 「適性檢査, 性格檢査와 같은 社會制度和 分離된 機能的인 個人의 能力과 特定직무를 수행할 能力을 평가하는 選考방법에 대해서는 別로 注意를 하지 않고 있다」는 것이다. 選拔에 있어서 教育背景의 重要性이 강조되고 또 組織體系上의 地位上界의 限界는 入社時의 教育水準에 의하여 결정된다고 보고 있다. 選拔의 과정은 복잡하고 엄격하여 經營者 내지 上급기술자, 관리자의 후보자 選拔은 選拔된 대학의 敎수들의 추천, 직무와 직접 關聯되지 않은 一般的인 關聯지식의 엄격한 檢査, 신체조건의 檢査, 최고經營者의 集團에 의한 면접 등을 거쳐서 企業內外의 精選과정을 거치며 下級社員의 경우 選拔권한은 人事部나 現場에

위양되어 있으나 여기도 역시 특정기능뿐만 아니라 그보다 더욱 강조하는 것이 현실한 성격이었다고 한다. 그러나 실제 家族的緣故關係의 영향은 경영자 후보자나 노무자 어느 경우에나 2次的인 것이며 누구나 위와같은 公式경로를 경유해서 선발될 것을 강조하고 있다는 점이 지적되고 있다. 이와같은 모집선발제도는 日本의 教育制度와 잘 適合되지 않는 것이어서 「그것이 大學의 段階에서 일어나는 긴장」을 造成하는 것으로 보고 있다. 이와같은 선발제도는 또 종신관계를 전제로 하는 것으로서 직위(조직)의 증가와 餘外雇傭을 촉진하며 組織내에 學歷, 學校에 따른 비공식집단관계를 형성하는 경향이 있다는 것이다.

第4章 「報酬와 刺戟制度」에서도 能率이나 成果와 직접적으로 관련된 것이 아니라 生活의 必要와 年功을 중요시하며 厚生費用이 크고 퇴직수당은 근속년수에 따라 지급되므로 이 모든 것을 고려하면 실제 일본과의 국제임금비교는 무모한 것이라고 규정하고 있다. 이와같은 보수제도는 노동의 이동을 막고……個人的 能率과 職務責任을 규정하여 이에따라 임금을 지급하려는 제도와는 相衡한다고 보고 있다. 반면에 「作業成果를 위한 動機化는 大部分 忠誠心과 集團에의 一體感에 依存하고 있다」고 규정하고 있다.

第5章 「階級 經歷 및 公式組織」에서는 먼저 關東地方 中小企業의 事例에서 「工場所有主들의 集團은 거미줄같은 制關係— 徒制時節, 財政 및 相互扶助, 授惠와 報恩等—에 의하여 상호결합되어 있고 工員들은 所有主와 밀접히 결합되어 工場主는 工員에 대해 마치 정말 父兄같이 되어 있다」고 하고 이점은 규모에 관계없이 工場單位の 社會關係는 工場에서 일하는 사람들의 배경, 태도, 기대의 면에서 同一한 要素를 內包하고 있다고 보고 있다. 大企業의 경우에도 最高層의 「구름경영」, 많은 관리계층과 不明確하고 복잡하면서도 精巧하게 구성된 관리조직으로 되어 있다고 한다. 이와같은 組織制度는 組織內 意思決定의 과정에 있어서 一部가 相談과 協議의 형식으로 이루어지고 의사소통의 경로가 복잡하고 不明하여 決定責任을 特定個人이 지지않도록 되어 있으며, 또 採用의 잘못에 대한 安全面으로서 地位를 늘려 年齡, 學歷에 의하여 地位의 均衡을 이룰수 있게 하고 있다. 그리하여 組織內의 地位 질서, 經歷形成等の 면에서 終身的 雇傭關係의 유지를 가능하게 하는 것으로 보고 있다.

第6章 「從業員 世界에서 職場의 位置」에서는 以上の 各種人事 및 組織上의 制度와 이에 더하여 一般社會의 傳統的 家族主義의 親子關係를 強化하는 方式이 企業內에서도 効果적으로 活用되어(例를들면 家族, 宗教儀式 家庭訪問같은 것), 全人의 人間關係를 형성하는데 기여하고 있다는 것이다. 그러나 한편 最近의 都市化, 民主化教育의 進展에 따라 變化가 예상되지만 根本的인 制度의 急激한 變化는 내다보지 않고 있다. 마지막으로 이와같은 기

업내 인사조직상의 제도가 노동조합의 성격과 노사관계에 미치는 영향이 대단히 커서 組合의 活動을 根本적으로 制約하고 있다고 보는 것이다.

第7章 「日本工業에 있어서 連續性과 變化」에서는 종래 支配的이었던 工業化가 社會制度의 全面的인 變化위에 成功的으로 이루어질 수 있다는 假定과 工業化의 主役이 工業化以前社會의 主役 아닌 다른 계층에서 나온다는 條件의 一般 假設에 대하여 正面으로 비판을 하면서 日本의 경우는 이와같은 社會變動의 前提가 最小限에 머물면서 산업화 이전의 社會제도를 西歐의 技術이 정착시키는데 活用하는데 성공함으로써 현재까지는 連續성을 유지한 경우라고 말하고 있다. 뿐만아니라 日本의 시스템은 全體的인 自己一貫性을 가지고 있어서 앞서 본바와 같이 各部分의 制度가 상호適合的으로 되어 「雇傭을 規制하는 「물」을 하나의 統合된 全體」로 형성하고 있다고 보는 것이다. 그것은 産業化以前 및 産業以外的 制度와도 밀접한 關係를 가지며 根本的인 日本社會의 傳統的關係樣式의 本質을 變化시키지 않고 그것을 産業組織에 活用하게끔 變化의 선택적 도입과 再構成을 하여 온 결과로 보고 그 根據로서 傳統的 社會制度의 形式을 企業內의 制度로 도입한 例를 들고 있다. 著者는 이와같은 社會의 連續성을 유지한 결과는 오히려 日本의 急速한 經濟成長과 産業化로 인한 社會的 혼란을 防止하는데 도움이 되었다고 보며 이 點을 인식하는 것이 日本의 産業組織의 장래를 예측하는데도 대단히 중요한 것으로 보고 있다. 그러나 이와같은 本質的 傾向에도 불구하고 현대 日本산업조직에서 새로운 세대 특히 都市에서 小家族環境에서 성장한 젊은 세대는 이상과 같은 제도에 적응하기 어려우며 그들이 새로운 次元의 變化에 영향을 미칠 것이며 이에 대하여 技術변화와 성장方式의 變化는 工場조직의 變化에 영향을 줄것이라 보고 있다. 그렇다고 經濟組織의 一般의 特徵에 의해서만 지배를 받지 않는 日本産業의 組織原理의 기반은 큰 變化를 나타내지 않을 것으로 보고, 결론으로서 著者는 工業經濟을 導入하기 위해서는 반드시 西歐的 의미의 合理主義와 非人格化가 전제되어야 한다는 假定은 再考되어야 하며 오히려 日本의 方式이 歐美諸國이 當面한 問題의 해결에 어떤 意味를 갖지 않는가 보고 있는 것이다. 「工業化를 위한 永續的인 그리고 效果的인 變革이 이루어지기 위해서는 工業化以前의 社會制度를 유지하는 형태로 變化가 進行되고 그리고 그 社會의 底流를 이루고 있는 社會的 相互作用의 樣式에 바탕을 두고 발전하는 變化가 이루어져야만 한다」는 것이 마지막 文章이다.

以上과 같은 1950년대의 주장에 대하여 그간의 變化를 실증적으로 연구한 것은 第3部 「組織變化 1956~1966」에 수록하고 있다. 그 조사내용은 日本內의 26개 기업체에 대한 雇傭, 人員 構成 및 教育背景과 組織地位 및 그 移動, 報酬制度(手當, 厚生包含), 그리고 退

職理由等を 중심으로 두 時點間의 變化를 비교하고 있다. 그결과 얻은 결론은 組織方法에 있어서 根本的으로 何等的 變化도 발견하지 못하고 있다는 것이다.

마지막으로 이와같은 當初의 假設과 그간의 變化에 대한 調査를 근거로 第1部 「1970년대의 日本의 雇傭制度」에서는 70년대의 變化를 전망한다. 우선 70년대에 있어 經濟大國으로 成長한 日本의 國際的 役割과 國內的인 機能不實을 지적하고 또 한편으로는 公共投資의 壓力과 새로운 정치지도자의 세대가 대두된다는 사실을 근거로 큰 變化가 있을 것으로 전망한다. 그러면서도 그와같은 政策變化의 方向은 行動과 思考의 기본유형의 變化를 반드시 수반하지 않고도 이루어질 수 있다는 것이다. 그간의 급속한 경제성장에도 불구하고 政治的安定, 낮은 社會病理的현상, 그리고 높은 國民士氣의 유지가 가능했던 것은 훌륭한 경영에 일부 원인을 찾을수가 있으며 그것은 「人力的 割當과 活用, 財政資源의 活用, 그리고 政府와 企業間의 관계」에 있어서 이제까지 세계 어디서도 보기 어렵던 效果적인 事業方式으로 나타나고 있다는 것이다. 그中 人力管理制度에 대해서는 근본적으로 以前과 性格上 變化가 없다고 보면서 그것이 70년대의 日本의 기업발전에 미칠영향을 분석하기 위하여 制度의 長短點을 評價하는 方法을 취한다.

「勞動의 動機化」에 관해서는 「企業內外 文化的 相合性」을 근거로 발전과 變化에 보다 效果的인 제도로 보며 노동의 非移動性은 成長産業을 촉진하므로 系列企業을 포함하는 社内移動의 유연성을 전제로 하는 한 하등의 장애가 될것도 없다고 본다. 노동조합의 관계에 있어서도 企業組合조직은 노사관계를 안정화하고 노동분쟁의 손실을 극소화하는 제도로 평가하며 日本式組合組織과 勞使關係는 日本式雇傭關係와 相衡的인 아닐뿐아니라 經濟的으로도 꽤 有利한 결과를 가져오고 기술변화에 대한 저항을 적게하는 주요기능을 한다고 본다. 以下 「新技術의 導入」 「勞動移動의 不足」 「成長에의 依存」 「높은 固定費」 등의 項에서는 전반적으로 日本雇傭制度가 全體的인 國家單位로 보서는 成長指向的이고 技術導入促進的인 경향을 갖는 有利한 制度로 평가하고 있다. 그러나 不況時의 企業間 合併은 폐쇄적 고용제도로 인하여 그 장애를 받을 것이며, 外國企業의 日本定着을 곤란하게 할뿐만 아니라 日本企業의 外國進出에도 반드시 좋은 영향을 준다고는 展望하지 않고 있다.

마지막 결론적인 전망은 이상과 같이 평가되는 日本의 고용제도는 연속성을 그 바탕으로 하며 가까운 장래에 큰 변화를 나타낼 것으로 보지 않으나 根本的으로 企業外條件의 變化, 즉 기본적인 사회의 變化가 先行되면 이에 따라서 變化가 나타날 것으로 내다보고 있다. 그와같은 변화의 정도는 豐饒한 社會의 來到와 이에 따른 餘暇의 增大, 家族生活形態의 變化, 그리고 보다 많은 外國과의 交流에서 찾을수 있을 것으로 展望하고 있다.

3

이상과 같은 본래의 內容要約을 근거로 다음과 같은 점에서 이를 評價해 볼 수 있을 것 같다.

첫째 實際가 어떻던 간에 만약 새로운 사회, 즉 産業社會에서 우리가 一般的으로 요구하는 것이 보다 開放的이고 광범한 의미의 平等化라고 한다면 과연 著者が 보는 바와같은 日本式雇傭制度가 그와같은 理念에 적합한가 하는 점이다. 즉 基本가설자체와 近代化理念間의 相衝性의 문제다. 前近代의인 社會關係의 타과는 그것이 경제발전을 저해한다는 의미에서도 當爲性을 찾을 수 있지만 個人으로서의 人間性의 존중이 근대화의 궁극목표라 한다면 日本式制度는 궁극적으로 타파되어야 할 것이며 또 産業化戰略의 方法으로도 바람직하지 않다고 볼 수 있을 것이다. 더구나 그와같은 方式이 社會福祉와 관련없이 低賃金政策과 관련하여 惡用된다면 오히려 經濟의 長期成長에 큰 장애를 가져오게 될 뿐만 아니라 社會的인 安定에도 기여할수 없을 것이다. 이점은 특히 後進國으로서 日本의 歷史的背景과 다른 기반을 갖는 나라에서 특히 유의해야 할 점이 아닌가 본다. 著者の 主張과 같이 이를 다른 後進國의 經濟開發「모델」로 發展시키는 直線的思考는 그와같은 制度가 生成된 日本의 歷史的背景과 社會各領域의 交互作用의 因果關係를 充分히 검토하고 또한편으로는 「모델」을 적용하는 國家의 特徵과의 類似성과 差異點을 고려해야 할것이다.

또 오늘날 흔히 강조되지만 近代化가 이루어지는 양상은 항상 개방체제를 전제하므로 一國內의 歷史的 및 狀況의 배경과 함께 工業化 時點의 對外關係의 양상은 더욱 중요한 고려요인이 되어야 할것이다.

둘째, 著者の 當初研究가 根據로 하고 있는 資料가 極히 恣意的이고 우연적으로 선택된 것들이라는 점이다. 이점은 新版의 연구에서 어느정도 보완됐다고 보지만 科學的 調查研究라기 보다 어떤 假設을 검증하기 위한 最少限의 資料를 恣意로 모아서 뒷바침한 感이 대단히 크다. 그外 部分的으로는 戰後의 特殊한 條件에서 成立된 制度를 傳統의 社會制度에서 자연스럽게 연유된 것으로 解析하는 점이 많다는 것은 日本學者들에 의해서도 여러곳에서 指摘되고 있다.

그러나 以上과 같은 問題點에도 不拘하고 本書의 基潮의인 내용은 오늘날 比較經營學의 研究分野와 組織理論의 研究分野에서는 대단히 중요한 業績으로 인정되고 있으며 2次大戰後 開發途上國이 當面하고 있는 調和있는 産業化戰略의 모델로서 注目할 가치있는 著作이라 評價되고 있는것 같다.