

조직에서의 신뢰: 동아시아에서의 신뢰의 개념과 대인신뢰를 중심으로

정하영*

.....〈目 次〉.....	
I. 서론	II. 서구에서의 신뢰의 개념
III. 동아시아에서의 신뢰의 개념	IV. 조직에서의 대인신뢰
V. 결론	

〈요약〉

그동안 신뢰의 개념과 이론에 대한 연구는 주로 서구 개인주의의 문화적 관점에서 이루어졌다. 본고는 기존의 논의와는 달리 동아시아의 문화적 관점에서 신뢰의 개념과 (동아시아)조직에서의 대인신뢰를 분석하고자 한다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 서구 개인주의의 문화적 배경 하의 신뢰의 개념은 ‘위험부담의 의지’의 의미를 갖는 것에 비해 동아시아 가족주의의 문화적 배경 하의 신뢰개념은 ‘진실한 마음(즉, ‘성’: 誠)으로 서로 믿고 의존한다’라는 의미를 지닌다. ‘성’(그리고 ‘성’을 기반 한 인정과 의리)의 범위는, 중국에서는 가까운 친척과 개인 대 개인에서, 한국에서는 연고에서, 일본에서는 소집단에서 이루어진다. 또한 혈연적 감정을 중시하는 중국과 한국은 ‘인정(혹은 정)’을 중시하는 데 비해 일본은 집단적인 의리를 중시한다. 다만, 한국에서는 서열사회이므로 의리도 중시하지만, 그 의리는 ‘우리’적이고 ‘정’을 바탕으로 한다.

중국 행정조직에서, 상사와 부하 관계에서의 ‘인정’은 의존과 실리적인 등 가의 색채를 띤 ‘의존형 호혜관계’로 이루어진다. 또한 그들은 내외관념에 따라 ‘내인’ 혹은 개별적 관계에서 ‘인정’과 ‘호혜’를 기초로 신뢰관계를 형성한다. 이에 비해 ‘외인’에 대해서는 기본적으로 배타적인 관계를 지니고 있지만, 개별적 관계에서 ‘내인’이 될 수 있는 신축적인 구조를 가지고 있다. 한국의 행정조직구조에서는 리더에 대해 신뢰가 높고, 상사와 부하관계는 서열적이기 때문에 은혜의 수수는 ‘부등가교환’이다. 출신(즉 연고)에 기초한 ‘우리’는 ‘정’과 집단의식을 기본으로 상부상조한다. 이에 비해 ‘우리’집단 외부에 대해서는 배제와 불신의 원리가 작용하여 협상과 타협이 어려운 구조를 가지고 있다. 일본의 대부분의 성원들은 상부단위의 리더보다는 나에게 현실적으로 이익이

* 인하대학교 정석물류통상연구원 연구교수.

되는(직접적인) 상사에게 ‘인정’과 의리를 갖는다. 또한 그들은 내외구분을 하 고 소집단 내부에서 ‘인정’과 의리에 기초한 신뢰관계를 형성한다. 이에 비해 집단의 외부에 대해서는 배타성이 존재하여 ‘할거주의’를 갖기 쉬운 구조를 가 지고 있다.

【주제어: 위험부담, ‘성(誠)’, ‘인정’, 품의제】

I. 서 론

1990년대 이후, 심리학, 경제학, 사회학, 행정학 등 사회과학 전반에 걸쳐 가장 주목을 모은 이론적 문제의 하나는 신뢰(trust)이다. 특히 최근에는 신뢰에 대한 연구는 문화학, 조직학 연구 등에서 더욱 활성화되고 있다. 문화적 관점에서 보는 신뢰의 중요성은, 문화적 요소 위에 형성된 신뢰는 ‘사회자본’을 구성하고, 또한 ‘사회자본’의 고저는 기업의 규모, 더 나아가 그 국가의 경쟁력에 영향을 끼친다고 강조한다. 한편 조직이론에서 보는 신뢰의 중요성은, 첫째, 관료제적 통제의 근간인 불신은 거래비용을 증가시키고, 또한 조직의 비민주성 및 비효율성을 초래하는 원인으로 작용한다. 따라서 거래비용을 감소시키고 조직의 민주성과 효율성을 제고하기 위해서는 ‘신뢰’가 요구되는 것이다. 둘째, 신뢰는 조직 관리에서, 조직몰입의 향상, 팀워크의 구축, 효과적인 리더십 과정 등에서 아주 중요하고 유용한 것이라고 보는 것이다. 셋째, 글로벌화와 정보화라는 급격한 변화에 대응하기 위해서는 유연하고 수평적인 조직구조가 요구된다. 즉, 관료제적 수직적 통제보다는 ‘수평적 협력’이 요구된다. 그 ‘수평적 협력’을 이루기 위해서는 바로 신뢰라는 핵심적인 요소가 요구되는 것이다.

이와 같이 신뢰의 중요성과 활발한 연구에도 불구하고, 신뢰의 개념에 대한 정의가 분명하게 이루어지지 안했으며, 더구나 개념이나 이론 등은 문화의 테두리를 벗어날 수 없음에도 불구하고,¹⁾ 지금까지의 대부분의 논의가 서구문화의 테두리에 바탕을 둔 것이다. 최근에 한국사회(문화)의 키워드인 ‘정’, ‘연줄’, 지역주의 등의 사회심리와 신뢰에 대한 연구가 이루어지고 있다.²⁾ 그러나 이러한 연구는 동아시아의 신뢰개념을 분석하지 않은 채 서구의 신뢰개념을 가지고 분석한 것이다. 따라서 이와 같은 방법은 현실적인 동아시아 사회와 문화를 바탕으로 한 신뢰에 대한 이론적 틀을 갖기가 어렵다. 따라서 본 연구는 이런 문제 점에 인식하여 동아시아의 신뢰개념을 분석하고, 더 나아가 조직에서의 대인신

1) 호프스테드.(1995), p.216.

2) 행정학 분야에서는 박통희.(2004), 박통희·원숙연.(2000), 원숙연.(2001b) 등이 있다.

뢰를 분석하고자 한다. 첫째, 서구의 문화적 배경을 바탕으로 그동안 논의 되었던 신뢰의 개념에 대해서 정리하고, 또한 동아시아에서의 신뢰의 개념을 분석한다. 그리고 여기서 동서양의 신뢰 개념의 차이를 도출할 것이다. 둘째, 동아시아 사회에서의 가족은 단순히 사회화의 장소일 뿐만 아니라 모든 윤리와 조직의 기본이 된다. 따라서 여기서 한중일 삼국의 전통가족구조를 간략하게 고찰할 것이다. 셋째, 가족주의에서 비롯된 ‘인정’과 ‘의리’ 및 관계를 중심으로 조직에서의 대인신뢰, 즉, 상사·부하를 중심으로 한 수직적 신뢰와 동료 및 횡적관계를 중심으로 한 수평적 신뢰로 구분하여 분석할 것이다. 그동안의 연구가 동아시아 사회에서의 조직 내 신뢰는 서로 비슷할 것이라는 통합적인 접근이 대부분이었다. 이러한 문제점을 극복하고 한중일 삼국간의 차이점도 분석할 것이다. 이러한 접근법은 동아시아 사회의 조직 내 신뢰를 보다 객관적이고 세밀하게 분석할 수 있을 것이다. 다만, 여기서는 다른 국가들에 비하여 어느 원리가 더 많이 작용한다라는 경향성의 원칙을 따를 것이다. 또한 최근 동아시아에서는 보편적 타자 간에 신뢰확보를 위한 장치로 서구의 조직이론 및 관리기법 등을 도입하고 (또한 그러한 것들이 제도화 내지는 합리화가 진행되고) 있지만, 전통적인 구조와 행태의 기본원리는 온존하고 있거나 적어도 서구에서 도입된 제도의 본래 취지와는 달리 전통적인 문화 내지는 행태에 의하여 운용되는 경우가 많다.³⁾ 따라서 본고는 전통과 현대 사이 통시성을 띤 조직 내 신뢰의 기본원리를 밝히는 데 중점을 둔다.

II. 서구에서의 신뢰의 개념

서구사회에서는 독립적이고 자주적인 ‘개인’을 전제로 하고 개인들 간에 상호 (이성에 근거를 둔)‘합리성’을 근거로 한 인간관계가 형성된다. 특히 근대 이후의 자주적이고 자율성을 가진 개인들이 ‘낯선 개인’들 간의 상호작용이 증대하고, 이와 동시에 ‘위험성’이 증대하는 시기이기도 하였다. 따라서 이러한 개인주의의 문화적 배경은 신뢰의 개념과 의미에도 영향을 미친다.

그런데 서구사회에서 신뢰에 대한 개념정의가 분명하게 이루어지지 않고 있는데 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 신뢰는 종종 협동(cooperation), 확신(confidence), 예측가능성과 종종 혼용되어 사용되고 있다. 이에 대해 마이어·데

3) 필자는 전통가족구조를 분석하여 이 구조 원리를 가지고 현대의 조직구조와 행태의 기본원리를 분석하였다(2005a, 2005b). 또한 이를 논문에서는 서구와 동아시아의 조직을 비교하기 위해 개인주의와 가족주의라는 비교기준을 설정하였고(그 근거를 제시하였고), 또한 동아시아 삼국 간의 조직을 비교하기 위한 비교기준을 명확히 밝혔다.

아비스·슈만(Mayer, Davis, and shoorman)은 기존의 개념에 대한 논의를 서술하면서, 이들 개념은 구분되어야 한다고 주장한다. 캠베타(Gambetta)는 “누군가를 믿는다는 것은 그가(상대방이) 우리에게 이익이 되는, 혹은 최소한 자신에게 해를 끼치지 않는 행동을 할 가능성이 높아서, 그와의 협동을 고려해 볼 수 있는 상태”로 정의하여 신뢰와 협동의 개념을 명확하게 구분하지 않았다. 이에 대해 마이어·데이비스·슈만은 “비록 신뢰가 협동을 유발하기는 하지만, 협동이 위험에 처하게 될 상황을 조건으로 하지 않는다는 점에서 신뢰는 협동의 필요조건이 아니다”라고 신뢰와 협동의 개념을 구분하였다.⁴⁾ 여기서 ‘위험’이란 의사결정자가 지각하는 손실의 개연성을 말하는 것이다.⁵⁾ 또한 도이치(Deutch)는 신뢰를 “상대방이 자신에게 어떤 혜택을 가져다 줄 수 있는 능력과 의지에 대한 확신이 있어야만”한다고 주장함으로써 신뢰와 확신을 혼용하여 사용되고 있다. 이에 대해 러만(Luhmann)은 “확신은 대안에 대한 고려를 하지 않는 반면에, 신뢰는 타인의 행위에 의해서 실망할 가능성이 존재함에도 불구하고 다른 대안보다 그 행위를 선택하는 것”이라고 정의한다. 마이어·데이비스·슈만은 러만의 구분을 받아들여 “신뢰는 위험에 대해서 인지하거나 가정하는 것에 비해, 확신은 그렇지 않는 것을 말한다”라고 함으로써 신뢰에 위험의 개념을 포함시키고 있다.⁶⁾ 마지막으로 신뢰와 예측가능성의 개념도 종종 혼용되어 사용되고 있다. 예컨대, 대스굽타(Dasgupta) 등은 신뢰를 “선의로 행동하는 사람에게서 일반적으로 기대할 수 있는 상대방의 행동에 대한 예측가능성의 정도”로 정의하여 신뢰와 예측가능성을 동일하게 사용되어 왔다. 그러나 “일관적으로 이기적이고 타인에 대한 배려가 부족한 행동을 하는 사람을 단지 예측가능성이 높다고 해서 신뢰하지는 않는다. 왜냐하면 누군가를 신뢰하는 것은 상대방의 행위가 예측가능하기 때문만이 아니라, 그가 기꺼이 위험에 처하는 것을 감수하고자 하는 의지를 갖고 있기 때문이다.”⁷⁾

둘째, 신뢰에 대한 이론적 관점은 심리학적 관점, 경제학적 관점, 사회학적 관점 등으로 나누어 볼 수 있다. 심리학적 관점은 개인 내부의 심리적 역동, 즉 개인 내부의 지각과 인지과정 및 정서에 초점을 두고 있다. 이를 관점에서는 신뢰를 타인에 대한 낙관적 기대, 혹은 불확실한 상황에서도 타인에 대한 긍정적인 태도로 규정하고 있다.⁸⁾ 효용계측을 중심으로 한 경제학적 관점은 신뢰를 합리적 효용계측의 소산으로 규정하고 있다. 그래서 신뢰를 상호작용에서 비용

4) Mayer, R. C. , Davis, J. H, & Schoorman, F. D.(1995), p.712.

5) Rousseau, D. M. , Sitkin, S. B., Burt, R. S. , & Camerer, C.(1998), p.395.

6) Mayer, R. C. , Davis, J. H, & Schoorman, F. D.(1995), p.713.

7) Mayer, R. C. , Davis, J. H, & Schoorman, F. D.(1995), p.714.

8) Mayer, R. C. , Davis, J. H, & Schoorman, F. D.(1995). 山岸俊男(2001).

과 편익에 대한 손익계산을 한 후에 이익의 극대화라는 측면에서 이루어진다고 보고 있다.⁹⁾ 위의 관점에서 본 신뢰는 사회관계의 속성 및 사회전체의 제도적 맥락을 소홀히 하고 있다. 이에 비해 사회학적 관점에서는 신뢰를 개인의 심리적 성향이나 손익계산에 의한 선택으로 환원할 수 없는 사회적 관계에 기반을 둔 사회적 실체로 규정한다.¹⁰⁾ 또는 사람들이 당연시 받아들이고 있는 규범이나 제도로 규정하고 있다.¹¹⁾

셋째, 신뢰를 인지적·감정적 차원으로 구성된 태도로 볼 것인가 아니면 행태적 차원까지를 포함하는 행동의 의지로 볼 것인가에 따라 그 의미가 달라진다. 인지적·감정적 차원에서 볼 경우, 신뢰는 “상대방의 선의와 의존 가능성에 대한 긍정적 평가”이다.¹²⁾ 이는 신뢰를 인지적 차원과 감정적 차원으로 구성된 일종의 느낌이나 믿음으로 본다. 그러나 인지적 차원에서의 접근은 문화적 의미, 정서적 반응, 사회적 관계 측면 등을 충분히 고려하지 못하고 있다. 이에 반해 신뢰를 인지적, 감정적, 행태적 차원에서 보는 경우는, “타인의 의도나 행동에 대한 긍정적인 기대에 근거해서 취약성(vulnerability)을 감수하려는 의도로 이루어진 심리적 상태”라고 정의한다.¹³⁾ 이와 같이 신뢰에 대한 정의는 신뢰가 인지, 감정 및 행동 혹은 행동 의지 요소로 구성된 태도를 나타내는 것으로 볼 수 있다. 이와 같은 입장은 마이어·데이비스·슈만 등에 의해서도 뒷받침 된다. 이들은 신뢰란 “자신이 상대방을 감독하고 통제할 수 없더라도, 자신에게 중요한 행동을 할 것이라고 예견되는 상황에서, 상대방의 행동에 대한 자신의 취약성을 기꺼이 수용하는 것(willingness to be vulnerable)”으로 정의한다.¹⁴⁾ 여기서 ‘취약함’은 쉽게 될 중대한 가치가 존재한다는 것을 의미하고, 자신을 취약한 상태에 둔다는 것은 위험을 감수한다(risk taking)는 뜻이다.¹⁵⁾ 이와 같이 신뢰는 일반적인 태도와 다른 점은, 첫째, 신뢰는 위험(risk) 상황을 전제로 하고 있다. 즉, 취약성(vulnerable)을 전제로 한다. 둘째, 신뢰는 긍정적 기대(confident expectation)의 표현이다. 즉, 신뢰한다는 것은 원하는 상황이 발생하리라는 믿음에 근거한 것이다. 셋째, 신뢰는 자발성을 전제로 한다. 즉, 신뢰는 기꺼이 하는 마음(willingness)이 중요한 구성요소이며, 강제된 신뢰는 있을 수 없다.¹⁶⁾

9) Williamson, O. E.(1993). 이재혁.(1998).

10) 박통희.(1999).

11) 프랜시스 후꾸야마.(1996).

12) Ring, P. S. , Van de Ven , A. H,(1992), p.483-498.

13) Rousseau, D. M. , Sitkin, S. B., Burt, R. S. , & Camerer, C.(1998), p. 395.

14) Mayer, R. C. , Davis, J. H, & Schoorman, F. D.(1995), p.712.

15) Mayer, R. C. , Davis, J. H, & Schoorman, F. D.(1995), p.712.

본고의 연구 방향에 비추어 기존의 논의와 사회적 실체라는 사회학적 관점과 (인지, 감정, 행태적 차원을 포함하는)다차원적 입장을 채택해 종합하면, 신뢰란 ‘위험’에도 불구하고 신뢰대상에 대한 ‘낙관적인 기대’에 근거해서 자신의 ‘취약성’을 (기꺼이) 수용하려는 (자발적) 의지라고 할 수 있다.¹⁷⁾

그런데 이처럼 신뢰의 중요한 구성 요소인 자발적 의지는 근대 이후의 개인성이 탄생하고 나서 생긴 것이다. 즉 신뢰는 개인(성)을 강조하는 근대적 산물이다. 근대는 가족(혹은 공동체)에 대한 의존이나 억압이 해체되고 자율성을 가진 개인들이 ‘보편적 타자’간의 상호작용이 중대되는 시기이다. 이런 사회적 불확실성 증대는 개인의 자율성 증대와 더불어 신뢰의 중요성이 더욱 부각되었다.¹⁸⁾ 이에 비해 동아시아 사회에서는 급격한 가족(주의)해체는 없었고, 설령 현대에 들어와서도 사회적 불확실성이 증대됨에도 불구하고 신뢰는 ‘보편적 타자’보다는 ‘가족(주의)’에서 이루어지고 있다.¹⁹⁾ 이런 동아시아의 가족주의(문화)에의 신뢰의 의미 및 생성배경은 서구의 개인주의(문화)에서 비롯된 신뢰의 개념과는 분명히 다른 것이다.

16) 원숙연.(2001a), p.259. Rousseau 등은 신뢰의 요소(혹은 조건)로 위험과 상호의존성(다른 쪽에 의존하지 않고서는 이득을 얻을 수 없는 관계)을 들고 있다 (Rousseau, D. M. , Sitkin, S. B., Burt, R. S. , & Camerer, C, 1998: 395). 하이머(heimer)는 이해관심(interests), 취약성(vulnerability)과 불확실성(uncertainty), 그리고 낙관적 기대(구자숙, 2005: 70에서 재인용). 이재혁은 신뢰의 요소로 정보의 불확실성과 감시의 불완전성, 선택의 가능성(즉, 자발성), 신뢰관계의 점진성이다(이재혁, 1998: 312).

17) 신뢰의 대상이 가진 능력 또는 의도에 대한 신뢰자의 판단이 신뢰대상을 믿을 것인 가의 여부를 결정하는데 중요한 요인으로 작용한다(Mayer, R. C. , Davis, J. H. & Schoorman, F. D, 1995: 717). Ring&van de ven.(1992)은 신뢰의 속성으로 도덕적 진실성(Moral integrity), 선의(goodwill)로 규정하였고, 마이어 등은 능력, 진실성, 호의(Benevolence)로 규정하였다(Mayer, R. C. , Davis, J. H, & Schoorman, F. D, 1995: 717-720).

18) 정하영.(2005a), p.35. 이재혁.(2001), p.134-135.

19) 최상진 외.(2003), 山岸俊男.(2001), 楊中芳·彭泗清.(1999) 등은 이와 같은 관점을 피력한다.

III. 동아시아에서의 신뢰의 개념²⁰⁾

동아시아에서의 인간관계는 ‘가족적 개인’ 즉, 개인은 타인과의 관계 속에서 조화를 중시하는 인간관계가 형성된다. 여기서 인간은 덕성을 가진 존재로 보고 있기 때문에 도덕 수양과 관계를 강조한다.

중국의 사회심리학자인 양쭝팡·평스칭(楊中芳·彭泗清)은 중국의 전통문화, 특히 유교문화에서는 개인의 도덕수양을 중요시하기 때문에 ‘성신(誠信)’이 신뢰보다 중요하다고 강조하고 있다. 다시 말하면, 인간은 도덕성을 가지고 태어나기 때문에 먼저 ‘성신’에 힘쓰면 신뢰는 저절로 형성된다고 보고 있다.²¹⁾ 또한 한국의 문화심리학자인 최상진은 개인주의 심리이론 및 행동연구에 근거한 서구의 신뢰개념과는 달리 동아시아에서는 마음과 일상적인 언어 속에 출발하여 신뢰의 개념을 파악해야 한다고 주장한다. 그래서 그는 이러한 관점에 따라 한국의 신뢰개념을 ‘진실한 마음’이라고 분석하고 있다.²²⁾ 그리고 일본의 사회심리학자 야마기시(山岸俊男)는 일본과 미국사회를 비교하는 여러 차례의 실험 연구와 설문조사 결과를 토대로 일본 사람들은 좁은 범위의 주변사람들과 신뢰관계를 형성하는 ‘안심사회(security society)’인 반면, 미국은 일반화된 타자를 신뢰하는 정도가 높은 신뢰사회라고 주장했다.²³⁾ 이러한 주장의 공통점은 동아시아에서는 자기수양과 관계를 기반으로 신뢰가 이루어진다고 볼 수 있다. 따라서 우선 유교문화의 인간론, 특히 수기(修己)를 보다 면밀하게 분석하면 동아시아의 신뢰개념을 보다 명확하게 파악할 수 있을 것이다.²⁴⁾

20) 중국에서는 한국과 일본에서 사용하는 신뢰를 신임(信任)으로 사용하고 있다. 신뢰의 뢰(賴)는 의존 혹은 의지를 의미하므로 신뢰란 믿고 의지한다는 뜻이다. 신임의 임(任)은 사용 혹은 임용을 의미하므로 신임은 “믿고 맡긴다”라는 뜻이다. 또한 「論語(陽貨)」에서 “신이 있으면 남들이 의지하게 된다(信則人任焉)”라는 것처럼, 인임(人任)이란 사람들이 의지하고 의존하는 것을 가르킨다. 따라서 신뢰와 신임은 “믿고 의존 한다”라는 의미에서 동의어로 사용되지만, 신임은 보다 구체적인 의미도 담고 있다. 또한 신임과 신용의 개념은 종종 혼용되어 사용한다. 한자의 용(用)과 임(任)은 동의어로 사용되어진다. 신임은 ‘믿고 맡김’을 의미하고, 신용역시 믿고 맡김(採用)을 의미한다는 점에서 동의어지만, 신용은 이뿐만이 아니고 언행이나 약속이 틀림이 없을 것으로 믿음, 거래에서 물건을 먼저 주고받은 다음, 대금의 지급을 뒷날 하는 거래를 의미한다. 신용은 영어의 credit의 의미와 대응한다(楊中芳·彭泗清, 1999: 10).

21) 楊中芳·彭泗清.(1999)

22) 최상진 외.(2003).

23) 山岸俊男.(2001).

24) 공자가 말하는 믿음(信)이란, 첫째, ‘의심하지 않는 것’이다. 「論語(憲問)」, “不逆詐 不億不信 抑亦先覺者是賢乎”. 둘째, ‘믿고 의존하는 것’이다. 「論語(堯曰)」, “寬則得衆 信則民任焉 民則有功 公則說”. 셋째, ‘성실햄(즉 진실함)’을 말한다. 이와 관련한 공자

유교는 인간을 한편으로는 하늘로부터 부여받은 순수하게 선한 마음(덕)을 갖은 존재로 보면서, 다른 한편으로는 인간이 그 생리적 욕구를 조절하지 못하여 악을 저지를 수 있는 존재로 보았다. 그러므로 수기를 통해 욕구를 통제하여 선한 덕성을 보존하고 그것을 실천해야 한다는 것이다. 그래서 공자는 인(仁)의 덕을 간직하기 위해서는 극기복례(克己復禮)함으로써 인의 덕을 닦고, 이것을 실천하기 위해서 먼저 효제(孝悌)하고, 이를 바탕으로 충서(忠恕)해야 한다고 하였다. 특히 공자는 효제의 바탕을 둔 충서를 신뢰가 이루어지기 전 단계로 보았다. 「논어」에서는 주로 충서를 충신(忠信)으로 종종 바꾸어 사용되었다.²⁵⁾ 여기서 충이란 성실성의, 진실, 성실을 의미하고,²⁶⁾ 서는 타인에 대한 이해와 배려를 의미한다.²⁷⁾ 이와 같이 공자는 무조건적 신뢰를 주장하는 것 보다는 먼저 자기 자신의 수양(즉 충서)을 강조하였던 것이다. 즉 먼저 자기 자신의 덕성(즉 인)을 성실하게 닦고 실천하면, 타인의 신뢰를 얻을 것이다라고 보고 있다.²⁸⁾ 전술한 것처럼, 공자가 내세우는 인은 혈연적인 도덕감정으로서의 효제에 근본을 두며²⁹⁾, 이를 바탕으로 일반적 사회관계로 확대되는 것이다. 단, 인은 자연스러운 도덕 감정이기 때문에 차등적 사랑이 형성되는 것이다.³⁰⁾ 이와 같은 인간론(특

의 '성실성'에 대해서는 자세히 후술하지만, 여기서는 연행일치에 관한 것만을 서술한다. 「論語(學而)」, 「與朋友交 言而有信」, 「論語(子路)」, 「言必信 行必果」, 「論語(公冶長)」, 「始吾於人也 聽其言而信其行 今吾於人也 聽其言而觀其行 於宰予改是」, 「論語(學而)」, 「信近於義 言可復也 恭近於禮遠耻辱也 因不失其親亦可宗也」.

25) 충서에 대해서는 「論語(里仁)」, “夫子之道 忠恕而已也”에서 서술하고 있다. 충신에 대한 서술은 「論語(述而)」, “予以四教 文行忠信” 등에서 서술하고 있다(그리고 뒤의 주석을 참고하라).

26) 성실함(진실함)에 관한 언급은 「論語(學而)」, “主忠信”, 「論語(子罕)」, “主忠信”, 「論語(衛靈公)」, “言忠信 行篤敬 雖蠻貊之邦行矣” 등에서 서술하고 있다. 그리고 성실의 의미인 직책에 충실 하라는 언급은 다음과 같다. 「論語(顏淵)」, “子張問政 予曰 居之無倦 行之以忠”, 「論語(學而)」, “弟子 入則孝 出則弟 謹而信 淳愛衆 而親仁 行有餘力 則以學文”, 「論語(學而)」, “吾日三省吾身 為人謀 而不患乎 與朋友交 而不信乎 傳不習乎” 등에서 서술하고 있다.

27) 서(惲)란, “내가 원하지 않는 일은 남에게 강요하지 말라(「論語(衛靈公)」, 其恕乎 己所不欲 勿施於人)”, 내가 하기 싫은 것이면 남도 하기 싫은 것이니, 내가 하기 싫은 것을 남에게 강요하지 말라 라는 뜻이다. 적극적인 의미로는, “내가 이고자 할 때, 남도 이루게 하는 것이다(「論語(雍也)」, 己欲立而立人 己欲達而達人)”. 다시 말하면 내가 서고자 하면 남도 서게 하고 내가 이루고자 하는 바를 남도 이루게 한다 라는 뜻이다.

28) 「論語(陽貨)」, “信則人任焉”.

29) 「論語(學而)」, “孝悌也者, 其為仁之本與”.

30) 즉 나의 부모와 타인의 부모 중 나의 부모를 더 사랑해야 하고 나와 더 가까운 사람을 모르는 사람보다 더 배려해야 한다는 것이다.

히 수기론)은 후대의 유학자들에게도 계승되었다. 특히 유학자들은 수기를 위한 마음가짐으로서의 ‘성’을 강조하고 있다.

후한의 허신(許慎)이 편찬한 「설문해자」는 ‘성’의 의미를 “성은 믿음(信)이다. 言에서 나왔고 成은 소리이다”라고 했다.³¹⁾ 또한 「상서(尚書)」, 「태갑(太甲)」, 「주역본의」, 「대학」, 「중용」 등 유학의 주요 문현에서 공통적으로 ‘성’에 대해서 언급하고 있다. ‘성’은 대체로 믿음(信), 순박함(純), 진실(眞實), 무망(無妄), 충성(忠誠), 실정(實情) 등 다양한 의미를 지니고 있다.³²⁾ 「대학」에서 성의(誠意)를 의지를 성실히 다지어 이기적인 욕구를 극복하여 선(본성)의 경지에 이를 수 있도록 하는 것을 수기의 목표로 삼았다. 여기서 ‘성’은 속임이 없는 것(毋自欺)과 관계한다.³³⁾ 속인다는 것은 참된 마음과 거짓된 마음이 다투고 있는 상태이며, 두 마음의 갈등 상황이요 대립된 국면이다. 다시 말하면 ‘성’은 ‘속임(欺)’과 상반되는 개념이다. 속이지 않는 사람의 진실 된 모습은 거짓이 없으며 확고한 자기 정체성을 지니고 있어 머뭇거림이 없다.³⁴⁾ 그 근거는 바로 자연의 질서(하늘)에 찾아진다. 이를 중용은 다음과 같이 제시하고 있다. “진실함(성)은 하늘의 도이고 진실을 추구하는 것은 사람의 도이다. 진실한 자(誠者)는 힘쓰지 않아도 도에 맞게 되고, 생각하지 않아도 도를 얻게 되고 저절로 도에 합치되니, 성인에 해당한다. 진실을 추구하는 자는 선을 선택하여 굳게 잡는 자이다.”³⁵⁾ 즉 진실무망(眞實無妄)한 덕을 갖춘 성인과는 달리, 보통사람에게는 인간의 이기적 욕구(거짓 혹은 망령됨)가 가로 막고 있어 하늘의 이치를 아는 것을 방해하니, 성인의 덕을 쌓으려면 오직 선을 선택하여 굳게 잡고 지키는 길 뿐이다. 이와 같이 ‘성’은 ‘진실함’을 말하는 것이다. 그렇기 때문에 주자는 “진실하고 거짓이 없음을 성”이라 하였다.³⁶⁾ 또한 주자는 오직 하나가 순수함이요, 둘이면 번거롭다고 하여 그 순수함이 ‘성’이요, 번거로움이 망(妄)이라고 하였다. 번거롭고 허망한 욕심을 순수하게 하려는 노력이 ‘성’에 이르는 길이라고 제시하였다.³⁷⁾ 따라서 「中庸」에서는 수기의 방법으로서 존덕성(尊德性)과 도문학(道問學)을 제시하였는데, 이중에서 자기의 마음에서 거짓이 없는 순수한 자세를 유지하기 위해서는 신독(慎獨)이 전제되어야 한다고 강조하고 있다. 신독이란, “어두운 곳보다

31) 許慎, 「說文解字」, “誠, 信也。從言成聲。”

32) 정병련. (2000), p.361.

33) 「大學: 誠意」, “所謂誠其意者 毋自欺。”

34) 정병련. (2000), p.364.

35) 「中庸(二十章)」, “誠者 天之道也, 誠之者 人之道也。誠者 不勉而中 不思而得 從容中道 聖人也 誠之者 擇善而固執之者也。”

36) 「中庸(第二十章, 朱子註)」, “誠者 眞實無妄之謂 天理之本也。”

37) 「中庸或問(誠章)」, “一則純二則雜純則誠雜則妄。”

잘 드러나는 곳은 없고, 미세한 것보다 잘 나타나는 것은 없다. 그러므로 군자는 홀로 있을 때를 가장 조심한다”라고 서술하고 있다.³⁸⁾ 여기서 보이지 않고 듣는 이가 없는 곳이란 자기의 내면의 세계이며, 도리가 시작되는 것이다. 자기 내부에서 일어나는 갖가지 상념들이 천리에 의한 것인가 인욕에 의한 것인가 또는 선한 것인가 악한 것인가는 자기 자신이 가장 잘 알 수 있는 것이다. 따라서 군자는 홀로 있을 때를 조심해야 하며, 이는 결국 자기 자신을 속이지 않는 것이다. 그런 의미에서 이 신독은 「대학」에서의 성의(誠意), 즉 자신의 의지를 성실히 다지는 것과 일맥상통한다. 또한 「中庸」에서는 더 나아가 신독과 신뢰의 직접적이 관계에 대해서도 서술하고 있다. “네가 방안에 있는 것을 보건대, 옥루에 부끄럽지 않으리라 하니, 그러므로 군자는 움직이지 않아도 존경받고, 말하지 않아도 신뢰를 받는다.”³⁹⁾ 이 역시 신독을 말하는 것으로, 남의 이목이 미치지 않는 곳에 홀로 처해 있다 해도 항상 조심하고 경건하며 사악한 마음을 품지 않음으로써 자기 자신은 부끄러움이 없어야 한다는 말이다. 그러므로써 신독이 완성되어, 굳이 구체적으로 어떤 움직임에 의해 나타나거나 말에 의해 증명되지 않아도 존경받고 신뢰받을 수 있다는 것이다. 이와 같이 유교에서는 자기수양(性)을 닦고 실천하면 타인으로부터 신뢰는 저절로 얻어지는 것을 말하는 것이다. 이와 같이 유교의 인간론에서는 ‘자기 자신에의 진실성’을 강조한다. 그런데 유교는 자주적이고 독립적인 개체로서의 인간을 인정하지 않고, (가족주의)관계 속에서 역할에 충실한 개체로 파악한다. 인간의 관계는 매우 복잡하지만 그 관계에 있어 마땅히 실천해야 하는 것은 오륜에 모두 속해 있다. “천하에 달도(達道)는 다섯 가지요, 그것을 행하게 하는 것은 세 가지의 덕이 있다. 다섯 가지는 군신, 부자, 부부, 형제, 친구, 이 다섯 가지는 천하에 통달된 도리이다. 지혜(智)·어짐(仁)·용기(勇), 이 세 가지는 천하에 통달된 덕이다. 그것을 행하게 하는 것은 한 가지이다.”⁴⁰⁾ 여기서 한 가지는 다름 아닌 ‘성(誠)’, 즉 진실무망을 말한다. 따라서 자기 자신의 성실성에서 출발하여 도덕적 인격을 갖춘 개체

38) 「中庸(一章)」, “莫見乎隱 莫顯乎微 故君子慎其獨也.”

39) 「中庸, 三十三章」, “相在爾室 尚不愧于屋漏 故 君子不動而敬 不言而信”. 또한 「中庸(二十二章)」에서, “오직 천하의 지성이어야, 그 성(性)을 극진히 할 수 있다. 그 성(性)을 극진히 할 수 있으면 타인의 성(性)을 극진히 할 수 있을 것이요, 타인의 성을 극진히 할 수 있으면 만물의 성을 극진히 할 수 있을 것이요, 만물의 성을 극진히 할 수 있으면 천지가 만물의 변화와 생육을 주관하는 것을 도울 수 있을 것이다(唯天下至誠 為能盡其性 能盡其性則能盡人之性 能盡人之性則能盡物之性 能盡物之性則可以贊天地之化育)”라고 서술하고 있다. 이는 사람이 성실하면 자기의 본성을 다 발휘하여 인격을 완성할 수 있고, 나아가서 타인의 성이 실현될 수 있도록 도와 줄 수 있게 되고, 더 나아가서 천지와 더불어 만물을 변화시키고 육성할 수 있다는 것이다.

40) 「中庸(二十章)」, “天下之達道五, 所以行之者三, 曰: 君臣也, 父子也, 夫婦也, 姦弟也, 朋友之交也. 五者, 天下之達道也. 智仁勇三者, 天下之達德也. 所以行之者一也”.

가 다섯 가지의 인간관계를 성실하게 대하면, 인간과 인간이 신뢰가 생겨나고 또한 조화로운 사회가 이루어지는 것이다. 다시 말하면, 먼저 이기적 욕구 즉 ‘거짓’을 극복하여 성실함(진실함)을 닦고 실천하면 신뢰는 저절로 이루어진다는 것이다. 부언하면, 여기서의 ‘성’의 의미는 이기적 욕구(利)와 반대되는 개념인 ‘의(義)’와 일맥상통한다.

그러나 최소자원의 한계점을 가진 현실사회에서 ‘성(진실성)’에 도달하기 어렵기 때문에 ‘거짓’ 혹은 ‘불성실(이기적 욕구)’을 피할 수가 없다. 그렇기 때문에 사람들은 성(혹은 의)과 이기적 욕구와의 균형을 취하여 신뢰관계를 형성한다. 다시 말하면, ‘성(혹은 의)’을 기저로 하면서 정신적 혹은 물질적 도움을 기대하는 것이다. 그런데 여기서 중요한 것은, 동아시아의 관계중심문화에서는 차등적 사랑을 강조하기 때문에 보편적 타인을 신뢰하기보다는 가족주의에 근거한 ‘관계’를 중심으로 신뢰관계를 형성한다. 다시 말하면, ‘정(인정)’과 ‘의리’를 바탕으로 한 가족주의 관계가 형성되면 신뢰는 저절로 수반되는 것이다. 한편 이를 뒤집어 이야기하면, 가족주의 관계가 형성되려면 서로 신뢰하는 마음과 행동을 주고받아야 한다라는 의미도 포함하고 있다. 다시 말하면, 자신의 속마음을 진정으로 이해하고 공감해주며, 자신의 심정적 요구에 따른 원조행동을 줄 수 있는 관계를 기대한다. 따라서 동아시아에서의 신뢰는 서구의 신뢰에서처럼 상대를 믿는 차원을 넘어 서로 의지(의존)하는 인간관계까지도 요구된다.⁴¹⁾ 이와 같이 동아시아(특히 유교)에서는 신뢰보다는 자기 자신의 도덕수양과 관련된 ‘성’과 ‘관계’를 중요시한다. 이에 비해 서구에서는 자연과학에 대한 믿음과 계약의 윤리가 인간관계에서 강조되기 때문에, 서구에서의 신뢰는 개인의 합리성과 자율성을 전제로 이루어진다. 여기서 상호신뢰를 형성하는 것은 ‘성’과 ‘관계’보다는 신뢰를 중요시하기 때문에 신뢰를 일종의 위험 및 낙관적인 기대와 행위에 대한 관점으로 간주하고 있다.⁴²⁾ 그러므로 여기서 서로 상대의 행동에 대한 객관적인 평가와 겸중을 중요시한다. 이는 위험성을 전제로 한 게임이론과 교환이론 등에 근거한 선행연구의 결과는 이러한 관점을 지지해준다. 이에 비해 동아시아문화에서는 ‘성’과 ‘관계’가 형성되면 신뢰는 저절로 형성되는 것이다. 즉 자기 도덕 수양과 상대에 대한 배려를 함으로써, 가족주의적 관계가 형성하는 것으로써 신뢰는 저절로 생기는 것이다. 따라서 객관적인 평가와 겸중에 기반 한 행위예측성과 결과를 고려하기보다는 ‘성’과 관계형성이 우선시 된다.

41) 최상진.(2003), pp.10-11. 만일에 자기 수양에 있어서 ‘서로’가 아닌 일방일 경우, 상대방이 자기가 베푼 만큼의 마음과 물질을 보답하지 않는 경우, 상대방이 변심할 경우에는 가족주의 관계의 틀에서 의례적 언행 내지는 표리부동의 행위가 이루어지는 경우가 많다(최상진, 2003: 11-12). 또한 이론적으로 여기 가족주의 틀 내에서도 ‘차등적인 사랑’이 존재한다.

42) 楊中芳·彭泗清.(1999), pp.11-12.

관계형성은 가족주의에 기반 한 ‘인정’과 의리 등에 의해서 이루어진다.

종합해 보면, 서구에서는 개인주의와 합리성에 근거하여 신뢰의 개념을 ‘위험부담을 기꺼이 받아들이는 의지’, 즉, ‘위험부담의 의지’로 해석된다. 이에 비해 동아시아에서는 ‘성’과 ‘인정’과 의리에 기반 한 가족주의 관계에 근거하여 ‘진실한 마음으로 서로 믿고 의존하는’것으로 해석 될 수 있다.

IV. 조직에서의 대인신뢰

1. 신뢰의 근거인 ‘인정’과 ‘의리’에 대한 일반적 고찰

서구에서는 보편적 타자를 대상으로 한 물감정적(沒感情的)인 보편주의적 규칙을 중시하는 것과는 달리 동아시아에서는 ‘사회’가 부재하고 가족(그 확대인 집단과 국가)과 그 관계를 중시하기 때문에 보편주의적 규칙보다는 가족주의적인 정서(‘정’ 혹은 ‘인정’과 의리)와 인륜(人倫)을 강조한다. 원래 ‘정’ 혹은 ‘인정’의 의미는 문자대로 사람의 감정을 의미한다. 특히 동아시아 사회에서는 ‘친정(親情)’을 기반으로 한 혈연적이고 자연적인 감정을 의미한다. 그리고 ‘정’ 혹은 ‘인정’에는 의(義)라는 의미가 포함되었다.⁴³⁾ 일반적으로 의리는 (특히 송대 성리학에서)을바름(의: 義)과 이치(리: 理)라는 의미를 지닌다. 그러나 현대사회에서 의리라는 개념은 일반적으로 지위나 역할에 따른 책임과 의무를 말한다. 따라서 의리는 서구의 ‘정의’와 같은 ‘최소 도덕’(minimal morality)이 아니라 경우에 따라서는 자신의 희생까지도 감수해야 하는 ‘최대도덕’(maximal morality)의 성격을 지닌다.⁴⁴⁾

43) 가족주의와 인정, 의리의 관계, 그리고 신뢰와 의리, 인정의 관계는 「禮記(禮運)」에서 잘 나타나고 있다. “도대체 인정이란 무엇인가? 희노애락애오욕이다. 이 칠정은 사람이 태어날 때부터 있는 것이다. 인의란 무엇인가? 그것은 아버이의 자애, 자식의 효, 형의 어진, 아우의 공경, 남편의 의로움, 아내의 순종, 어른의 은혜, 임금의 인애, 신하의 충성 등 이 열 가지를 인의라고 한다. 또 서로 신뢰할 수 있도록 힘쓰고 친목을 두터이 하는 것이 만인의 이익이며, 서로 탈취하고 죽이고 하는 것은 만인의 재해인 것이다. 그렇기 때문에 성인은 일곱 가지 정이 알맞게 표현되고 열 가지의 도의가 바르게 실천됨으로써 사람들의 신뢰가 두터워지고 ... (何謂人情. 喜怒哀懼愛惡欲. 七者弗學而能. 何謂人義. 父慈子孝兄良弟悌夫義婦聽長惠幼順君仁臣忠. 十者何謂人義. 講信脩睦謂之人利. 爭奪相殺謂之人患. 故聖人之所以治人七情脩十義講信脩睦尚辭讓去爭奪舍禮何以治之.)” 가족주의와 인정 및 의리(의) 관계 내지는 친화성)에 대해서는 조석준.(2004), 황광구오(黃光國: 1991), 李明吾,(2001), 최상진 (1994), 박통희(2004), 정하영(2005)등의 연구가 있다.

44) 이승환.(1998), p.119.

한중일 삼국은 ‘인정’과 의리를 중시하지만 가족(사회)구조와 인간관계의 모델이 다르기 때문에 그 내용과 의미는 다르다. 따라서 우선, 한중일 삼국의 전통 가족구조의 원리를 간략하게 설명할 필요가 있다. 중국의 가족(종족)의 구조 원리는 다음과 같은 원리를 지니고 있다. 첫째, ‘가’는 통합을 의미하는 데 비해 ‘방(房)’은 분화를 의미한다. 즉, ‘방’은 ‘자기중심성’의 특징을 지닌다. 둘째, 가부장권, 족권은 집권적인 경향을 띠지만, 가산균분제(혹은 ‘자기 뜻’)라는 평균주의에 의해 제한된다. 셋째, 형제간에는 적서의 차별 없이 평등하다. 이런 ‘평균주의’는 실력주의가 생성된다. 즉, 생득적 지위(혹은 출신)보다는 후천적인 실력을 중시하였다. 넷째, 종족조직은 ‘족산(종족의 재산)’을 기반으로 성립하였다. 그밖에 중국은 족인 중에서 입양하는 것이 원칙이나 실제적으로 이족(異族)에서도 입양이 되었다.

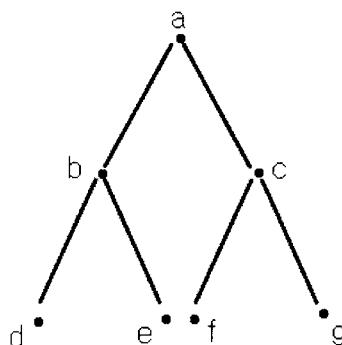
한국의 가족(종족)의 구조 원리는 다음과 같다. 첫째, 한국은 직계가족이며 구성원 간에는 미분화된 ‘우리’가 존재한다. 한국의 가족과 문중(혹은 당내)은 혈연적 관계를 가진 자만으로 구성된다. 특히 양자는 동족 중에서만 입양하였다. 둘째, 혈연을 중시하고 직계가족이기 때문에 부권(父權)과 가장권이 일치하여 그 권위와 권력이 가부장에게 집중되었다. 당내와 문중의 종손은 선천적인 직계후손의 장자만이 계승할 수 있으므로 그에게 권위와 권력이 집중되었다. 설령 문중에는 문장을 두어 종종 종손을 견제하지만 종손 위주의 집단이다(특히 당내는 전형적인 종손 위주의 집단이다). 셋째, 가산은 장자우선제를 채택하며, 형제간의 관계는 불평등한 서열적 관계이다. 특히 한국은 적서차별을 한다. 넷째, 문중(혹은 당내)은 제사를 지내기 위해서 성립한 집단이고, 또한 그 시조를 ‘감투’ 있는 조상으로 하였다. 다섯째, 문중은 서열의식에 기반 한 중첩성으로 이루어지며 단수적 귀속원리를 지닌다. 따라서 파별이 존재하기 쉬운 구조이다.

일본의 ‘가(ie)’와 동족(同族, 도우조꾸: 종족조직)의 구조 원리는 다음과 같다. 첫째, 일본의 ‘가’ 및 ‘가’의 연합체라고 할 수 있는 동족은 재산과 거주 등으로 기초한 본분가관계로 이루어지는 데, 한국과 중국과 달리 (반드시)혈연적 성원만으로 구성되는 것이 아니라 양자와 데릴사위 및 고용인 등의 비혈연적 성원도 포함한다. 둘째, 가산은 장자(혹은 후계자)에게 단독 상속한다. 단, 가장이 가계(家系)를 이어갈 능력이 없다면 양자(혹은 데릴사위)를 들어 가장으로 세웠다. 셋째, 가장은 (비혈연적이기 때문에)부권 보다는 가장권에 기초한다. 또한 가장은 은거(隱居)제도를 채택한다.⁴⁵⁾ 은거제에 따라 가장권을 계승시킨 부친이

45) 이것은 장남에게 가장권을 넘겨준 구가장(舊家長), 즉 부모가 집 한쪽에 작은 집을 지어 살거나, 다른 테로 이주해서 신가장(新家長)의 지배하에 있는 것이다. 또한 이 제도는 부권과 가장권이 분리시킬 수 있기 때문에 이러한 가부장권이 갖는 약점이 노출될 기회가 있다. 다시 말하면 가부장권에 강제 당하였던 가족원이 가장권을 내놓은 부(父)에 대하여 전에는 볼 수 없었던 태도로 대하기도 하니 부(父)가 원래 갖고

새로운 가장권자에게 복종한다. 넷째, 형제관계는 주종관계의 색채를 띤 서열관계로 이루어진다. 동족에서의 본분가의 관계는 계보에 따라 서열관계로 이루어진다(그림1을 예로 하면, $a>b$ (직계일 경우) $>c>d$..의 순으로 서열이 높다). 다섯째, 동족은 개인 간의 관계로 이루어진 것이 아니고 집단(즉 ‘가’)으로 이루어졌다. 그림으로 나타내면 다음과 같다.

〈그림 1〉 동족의 구조



출처: 中根千枝, 1983: 430.

a-b, a-c의 관계는 b-c의 관계와는 다른 것이다. b, c는 이들의 형제나 사촌이기 때문이 아니라 a와의 관계에서 동족의 구성원이 된 것이다. d는 b와의 관계로 동족원이 되었다. 따라서 a-d관계는 a-b관계보다 훨씬 약하다. 일반적으로 가장의 세대가 바뀌면 ‘가’간의 관계가 약해지는 경향이 있다. b가 d를 성립시키면 b-d의 관계는 b-a의 관계보다 강해질 것이다. 보다 중요한 계보관계는 직접 관계를 가진 두 ‘가’사이의 것이며, 동족의 모든 가구를 포함하는 전체계보는 그리 중요한 것이 아니다. 또한 동족집단 내의 ‘가’간에는 매우 높은 독립성이 존재한다.⁴⁶⁾

혈연(그리고 그 확대인 연고)을 중시하는 한국과 중국은 ‘정’(혹은 ‘인정’)을 중요시한다. 그런데, 중국은 분가 전에 분화된 개인(즉 ‘방’)이 존재하고, 또한

있는 덕망이 얇으면 알을수록, 가장을 내놓은 이후의 자녀의 태도는 냉혹할 수도 있는 것이다(이광규, 1998: 42). 일본의 가장과 동족장이 권위와 어느 정도의 권력은 갖고 있더라고 가장은 자기의 개성을 발휘할 수 있는 자유인이 아니었다. 그의 사고와 행위는 가족제도에 의해서 제약되었다. 가장이 관리하는 재산은 엄격하게 ‘가’에 소속하고 있다. 그 자신의 것이 아니었다. 그의 관리권은 소유권을 의미하지 않는다(中野卓, 2000: 222).

46) 中根千枝.(1983), p.430.

분가 후에 가산군분제로 인하여 개인화를 지향한다. 또한 이러한 구조로 경제적으로 독립한 형제간에는 대등한 관계가 존재하고 있다. 이와 같은 대등성은 관계의 편연성이 없어진 상태, 혹은 상호의존성이 결여된 상태이다. 따라서 쌍방이 필요한 범위에 한해서 관계를 유지하고 노력하지 않으면 안 된다. 그 노력이 호혜를 바탕으로 한 의도적이고 공리적인 ‘인정’이 이다.⁴⁷⁾ 여기서의 ‘정’은 특정한 범위(自己人: 직계가족, 혹은 절친한 친구)에 한정된다. 이에 비해 한국은 분화된 개인이 아닌 집단적 경향을 띤 ‘우리’가 존재하고, 또한 형제간에는 대등한 관계가 아닌 불평등한 관계로 존재한다. 따라서 한국의 ‘정’은 중국의 ‘인정’ 보다 광범위한 범위(즉 ‘우리’)에서 생성하고, 또한 의도적 감정보다는 자연스러운 감정이 우선시 된다.⁴⁸⁾ 그리고 서열관계에서는 ‘정’과 ‘우리’를 바탕으로 한 의리로 대체된다. 한국과 중국에 비해 비혈연을 포함하는 일본의 ‘가’에서는 의리가 중요시된다. 예를 들면, 본분가 관계는 혈연적 감정보다는 양가에 의리를 지키는 것이 요구된다.⁴⁹⁾ 따라서 이런 이질적인 구성원을 포함하는 일본의 가에서는 자연스러운 혈연적 감정보다는 의리에 기초를 둔 엄격한 상하관계를 통하여 ‘가’의 질서를 통합하고 유지한다. 그래서 나카네 지에(中根千枝)는 일본사회를 ‘장(場: 생활공동체)’을 기반 한 ‘종적사회’라고 하는 것이다. 즉 일본에서의 의리는 상하관계 그리고 ‘가(그리고 그 확대인 집단)’에 대한 책임과 의무를 말한다. 종적 사회(서열사회)인 한국사회에도 의리가 중시되나 일본보다는 그 정도와 성격을 달리한다. 즉 한국사회에서의 의리는 혈연(혹은 그 확대인 연고 내지 는 ‘우리’)적이고 ‘정’을 바탕으로 한다. 중국은 혈연을 중시하면서도 가산군분제로 인한 (한국과 일본에 비해)평등한 관계를 이루고, 또한 중국은 ‘방(房)’과 같이 ‘가’에 ‘의존’하면서 동시에 ‘자기중심성’을 갖는다. 이러한 구조 하에서는 의리보다는 ‘인정’이 우선시되고, 또한 의리라는 것도 (한국과 일본에 비해)서열적 관계에서 보다는 수평적 관계에서 이루어진다. 중국에서는 주로 의리라는 말

47) 李明吾.(2001), pp.132-133.

48) 정의 구성요소는 첫째, 최소한의 동일체적 유대감으로서 ‘우리의식’, 둘째, 친근감을 바탕으로 한 허물없는 태도, 셋째, 애정에 입각한 관심, 배려, 그리고 도움, 넷째, 동일체적 유대감을 바탕으로 자신이 상대방에 느끼는 정에 상응하는 자신에 대한 상대방의 정에 입각한 행태를 기대하는 것이다(최상진, 1994).

49) 자식이 부모를 따르는 것이 ‘의리’로 요구되는 것은 부모의 생각과 행동이 가의 질서를 대표하기 때문이다. 따라서 가족구성원은 절대로 가의 질서(혹은 가를 대표하는 가장인 부모). 즉 이것을 따르지 않는 자기의 생각은 사정이라고 간주되고, 그것을 억제하는 것이 요구된다. 그러므로 ‘의리’란 이 경우 가의 ‘公(오오야케: 공적인 것)’을 의미하는 것이었다. 사실 가장은 가를 대표하는 것이라고 생각되어진다. 대표하는 것은 오오야케를 의미하고, 가의 구성원 개인은 사(私: 와타쿠시)이었다(中野卓, 2000: 199-200).

보다는 추상적인 ‘의(義)’, 혹은 ‘의기(義氣)’라는 말을 주로 사용한다. ‘의’라는 말은 상하관계에서 한정되지 않고, 또한 ‘의기’라는 말은 친구를 위해 위험을 무릅쓰고 자기이익을 희생하는 행위를 말하는 것이다.

2. 조직에서의 수직적/수평적 신뢰

1) 수직적 신뢰(상하관계를 중심으로)

중국에서의 족인이 가장(혹은 족장)에 대한 신뢰처럼, 부하가 리더(혹은 상사)에 대한 신뢰의 근거는 ‘공정’과 ‘권력(혹은 실력)’에 있다. 리더(혹은 상사)는 물질적인 자원과 더불어 ‘인정’ 역시 ‘공정’하게 처리해야하는 위치에 있다. 왜냐하면 구성원 각자가 강한 ‘자기중심성’을 갖고 있기 때문이다. 만약 리더가 ‘공정’하지 않으면 구성원들은 여기에는 ‘관시’가 개입, 즉 ‘불공정’하다고 리더를 신뢰하지 않는다.⁵⁰⁾ 따라서 구성원들은 ‘공정’의 원칙을 견지하는 유능한 리더(즉 실력자)를 요구한다. 그 유능한 리더에게는 다시 많은 권력이 부여된다. 이런 구조 하에서 구성원들이 리더에게 요구되는 것은, 개별적인 관계를 초월하면서도 각 구성원에게 많은 자원을 배분하는 사람이다. 만일 그렇지 않으면, 구성원은 리더가 능력이 없다고 판단하고 더 이상 권력자를 신뢰하지 않는다.⁵¹⁾ 이와 같이 중국은 리더에게 ‘공정’과 실력의 원칙을 요구하지만, 엄연히 친소관계(혹은 内外人)가 존재하므로 ‘인정’ 혹은 물질적인 자원에 대해서 공정한 원칙을 지키기 어려운 구조이기도 하다. 따라서 형식적으로는 공정을 표방하면서도 실제적으로 다양한 책략을 통해 불공정하게 ‘인정’과 자원을 분배한다. 그러므로 ‘인정’은 리더와 같은 내인 혹은 특별한 관계 속에서 이루어진다. 중국에서는 리더가 특정한 범위에서 개별적으로 은혜를 부여하고, 또한 은혜를 입은 자는 개별적으로 ‘성’을 갖고 충성을 다한다. 예를 들면, 리더-비서 혹은 후원자-피후원자와의 관계에서 이런 현상을 볼 수 있다. 특히 실력자가 종족조직을 장악하고 사적소유를 했듯이 조직이 사인화 된 곳에서는 이런 현상이 더욱 그렇다.

‘가’와 ‘방’의 구조와 가산균분제 등처럼 중국의 행정조직구조는 집권과 평균

50) 김영평의 한중공무원에 대한 실증조사에서도 이와 같은 현상을 볼 수 있다“만약 정부의 지도자의 능력은 있으나 도덕적으로 작은 하자라도 있다면 공직을 그만 두어야 한다는 생각에 어느 정도 동의하십니까?”라는 질문에 대해, 중국 청년층 공무원의 응답은 91%라는 절대 다수가 “작은 도덕적 하자라도 있으면 공직을 그만두어야 한다”는 상당히 극단적인 요구를 하고 있다. 이에 비해 한국 청년층 공무원은 55.5%가 동조하고 26%가 반대하며, 한국 청년층 공무원의 경우는 36.5%가 동조하고 41.7%가 반대하고 있다(김영평·정인화, 2004: 159-160).

51) 소노다 시게토, (2002), p.223.

이 동시에 존재한다. 따라서 이런 구조 하에서는 하급기관(하부단위)은 상급기관(상부단위)에 의존적이면서 자립적(혹은 분산적)인 경향을 갖는다. 하부단위는 일정한 권력(예를 들면, 인사, 재정, 정보, 의식 등)을 가지고 있다.⁵²⁾ 일반적으로 여기서는 리더와 하부단위의 간부는 주종관계의 색채를 띤 서열관계로 이루어지는 것이 아니고 ‘자기 봇’에 근거한 의존과 자립적인 관계가 이루어진다. 또한 이러한 자립적인 경향은 또한 분산적인 경향을 초래한다. 따라서 리더가 전반적으로 하나의 계통으로 통제하기보다는 하부단위의 각 영역을 인정하면서 ‘덕치주의(포용성, 인간적인 정, 공정 등)’로 통치한다. 예를 들면, 중국의 가장(혹은 족장)처럼, 부하들의 잘못을 자신의 덕으로 돌리고 ‘인정’으로 관대한 처벌을 내린다.⁵³⁾

중앙단위에서 영도소조(領導小組) 혹은 ‘구(組)’로 조직하여 고위 정책결정자들 간의 일정부분의 영역특화 및 분업화를 실시하고 있다.⁵⁴⁾ 이러한 구조 하에

52) 정하영.(2005a)을 참고하라.

53) 실력자가 조직을 장악한 경우, 리더는 책임을 지지 않고 부하에게 책임을 전가하는 경우도 많다. 또 다른 예는, 설령 실적평가 등의 불이익을 부하에게 전할 때, 인정의 형식으로 간접적이고 미묘한 방법으로 전달한다. 다음은 어느 현(縣)에서 행정개혁을 둘러싸고 현위(縣委)서기와 간부들의 대화 내용이다. 현위서기는 회의석상에서 “향진 정부기구개혁은 등소평 이론과 당의 15.16기 3중회의 정신의 지도하에, 국가, 성(省), 시의 유관 정부기구개혁의 방향, 목표, 내용에 근거하여 진행한다..... 어떤 조직, 개인 모두 이번 개혁에 적극적으로 동참해주시기를 바란다”. 이 서기는 원고를 읽고 나서 각 향당위서기에게 계속 말하였다. “이것은 성이 하달한 임무이므로 완성하지 않으면 안된다. 개혁은 사람을 자르는 것을 말한다. 여기 앉아계신 분들은 모두 정부부문에 적지 않는 친척과 친구들이 근무하고 있는 것으로 알고 있다. 그러므로 이러한 개혁은 모든 사람의 이익에 영향을 미칠 것이다. 그러나 이것은 대세이다. 이것은 상급의 의지이므로 나 자신은 어쩔 수 없다. 나의 친척도 이번 개혁에 아마 면직이 될 것이다. 이일은 밥그릇에 관련되기 때문에 어려운 문제라는 것을 알고 있다. 모두 돌아가 직원들에게 이 일은 우리가 하는 것이 아니고 성의 의지라는 것을 분명히 말해 주기를 바란다. 그리고 개인적 일은 자기 스스로 알아서 해라.” 그리고 연회석상으로 옮겨, 서기는 어려움을 토로하였다. “성이 주는 압력 때문에 나 역시 어쩔 수 없다. 그리고 스트레스 때문에 괴롭다. 잘 부탁한다. 내 체면을 봐줘라.”(王波, 2002: 57)

54) 재정부, 상업부, 심계서(審計署), 인민은행 등의 은행부처 및 외화관리국 등의 입장은 재정 및 금융 분야와 연관된 부위(部委)의 공동이익을 모아 주는 ‘재무구(財務組)’라는 직능군(職能群 혹은 그룹)에서 종합되고 또 이를 대표하는 상총부 인사-즉 이 경우에는 중앙재경영도소조(中央財經領導小組)의 조장인 주룽지-의 의해 당정최고의결기구에서 대변, 반영된다. 또 다른 예를 들면, 외교부, 대외무역경제합작부, 항오(港奧)판공실, 교무판공실, 해외총서, 여행국, 중국대외무역촉진협회 등의 입장은 ‘외사구(外事組)’라는 대외관계의 직능군을 대표하는 상총부 인사-즉 이 경우에는 중앙외사영도소조의 조장인 강택민-에 의해 당정최고의결기구에서 대변, 반영하게 된다. 물론 이러한 통상적인 직능군(歸組)을 벗어난 부위들 간의 연합의 경우도 없지는 않다. 예를 들어 개혁초기에 있어서 연해지역에서의 체제개혁을 목표로 한 경공업 위주의 투자

서의 정책결정은 ‘분절된 권위주의’(fragmented authoritarianism)모델로서 중국의 정책과정 전반이 하나의 계통적 권위에 의해 관리되기보다는 부처 간, 지역 간 그리고 단위간의 협상과 타협으로 이루어진다.⁵⁵⁾ 이런 현상은 중앙단위뿐만 아니라 지방단위와 기층단위에서도 나타난다. 행정조직이 수직적인 통제(條條)와 수평적인 관리(塊塊)로 복잡하게 이루어졌기 때문에, 정책이 여러 단위의 거래·이익평형·타협의 결과로 나타낸다. 또한 지방(혹은 하부)단위는 자기들의 이익을 위해 중앙(상급)단위의 정책을 왜곡하거나 심지어 독립적으로 행동하기도 한다. 예를 들면, ‘삼난(三亂)’이고 ‘토정책(土政策)’이다.⁵⁶⁾ 이와 같이 중국의 행정구조가 분산적이고 자주적이기 때문에 그 리더는 권위의 한계를 갖는다. 반면에 하부단위의 간부는 리더에게 의존하면서 동시에 자기중심성을 갖는다. 따라서 여기서의 ‘인정’은 의존과 실리적인 등가의 색채를 강하게 띤 ‘의존형 호혜관계’가 대응된다.

대다수의 일반성원은 중국의 가족(종족)의 구조처럼, 조직 내의 일반성원들은 중복의식, 즉 복수적 귀속원리를 지니고 있으므로 조직(혹은 집단)보다는 개인적 관계가 중요시된다. 따라서 ‘인정’과 은혜의 수수도 특정한 범위에서의 특별한 개인관계로 이루어진다. 또는 리더 보다는 나에게 실제적으로 이익이 되는 직속 상사에게 ‘인정’과 신뢰를 갖는다. 이러한 관계는 전술한 리더와 하부단위 간부의 관계와 동일하다. 다시 말하면, 가와 방처럼 집단 속에 ‘자기 뜻’이 존재하는 자기중심성이 존재한다. 따라서 ‘인정’은 자연적인 감정의 표출보다는 공리적인 ‘인정’이 우선시된다. 주종관계의 색채를 띤 서열사회가 아니기 때문에 상사와 부하 간에 은혜수수는 ‘등가원칙’을 따르고, 또한 (일반적으로 상사가 부하에게 은혜를 베푸는)서열사회와는 달리 상사와 부하 모두 ‘은혜’를 베풀 수 있는 지위에 있다. 따라서 부하는 상사에 대해 헌신과 복종보다는 신뢰와 ‘호혜성’에 입각하여 ‘인정’이라는 형식으로 그 ‘은혜’에 보답하는 경향이 있다. ‘호혜’란 관계자 사이에 대칭성(비중심성)·특정성(비임의성)을 전제로 한 교환을 말한다. 이러한 ‘인정’에 의한 ‘호혜’의 원칙이 중시되는 것은 전술한 것처럼 가산

정책에 반대하여 내륙지역, 중공업 관련부처, 군수산업관련부처, 국가계획위원회 등이 연합전선을 펼친 것은 널리 알려진 사실이다(정재호, 2000:143-149).

55) 정재호.(2000), p.174.

56) 삼란(三亂)은, 난수비(亂收費)는 불법으로 비용을 부과하는 행위, 난탄비(亂攢費)는 불법으로 준조세를 징수하는 행위, 난벌관(亂罰款)는 불법으로 벌금을 부과하는 행위를 말한다. 이러한 단위의 사업활동을 통한 수입의 증대는 해당 직원의 임금과 복지와 연결되기 때문에 현 중국사회에서 삼란현상이 만연하고 있다. 그래서 중앙정부는 이런 행위를 근절하라고 하지만 좀처럼 사라지지 않고 있다. 그리고 중국에는 “위에 정책이 있으면 아래에는 대책이 있다”라는 말이 있듯이, 상급 혹은 영도자의 정책(결정)이 왜곡되지 않고 그대로 집행되는 것이 아니고 하급 혹은 부하가 융통성 내지는 자주성을 발휘한다. 이를 토정책이라고 한다.

균분제에서 기인한다.⁵⁷⁾

가족(종족)조직에서처럼 한국의 행정조직구조는 집권적이고 서열적 체제, 특히 리더에게 권위와 권력이 집중되고, 또한 중국과 일본의 가부장(족장 혹은 리더)의 권력(권위)이 경제적 자원을 기초로 하고 또한 이익분배를 중시하는 것과 달리, 한국의 리더는 혈연적 감정과 같은 ‘정’과 권위를 강조한다. 이런 구조 하에서는 (중국이나 일본에 비해) 부하(대다수 성원도 포함)는 리더에 대한 신뢰가 높다. 이런 구조에서 리더의 은혜에 보답하기 위하여서는 때로는 물질적 자원도 중요하지만, 이것 보다는 그의 은혜를 무한한 것으로 명심하고 언제나 그에 대하여 정신적인 예속적 지위에 서야 한다. ⁵⁸⁾ 다시 말하면, 부하는 리더의 은혜를 무한한 것으로 생각하고 그에게 ‘성’을 다해 의리를 지키고 충성을 한다. 이런 집권적이고 서열적인 구조에서는 분권화와 권한위임 어렵고, 리더의 의견 혹은 의도가 중요시 되고, 아랫사람을 통제하기 위한 획일주의가 운영된다. 반면에 구성원들은 (중국과 일본에 비해 선천적인 지위 때문에)리더의 무능력이나 공정성 문제에 대하여 비교적 관용적이고,⁵⁹⁾ 구성원은 리더 개인에게 순종하거나 충성을 하고, 심지어 부문 간의 갈등을 리더가 직접 나서서 조정하는 계서적 조정을 선호한다. 이렇게 리더에게 권위와 권력이 집중되는 조직에서는 조직의 사인화(私人化), 즉 인격화가 되기가 쉽다. 또한 리더 위주의 집단이기 때문에 그 리더가 어떤 문제에 대한 책임을 지는 경우는 조직의 위기를 의미한다. 그렇기 때문에 리더는 권리만 있고 책임을 지지 않는 구조를 갖고 있다. 그리고 리더(혹은 상사)는 자기의 연고 혹은 친소관계에 따라 ‘정’이나 은혜를 베푸는 것이다(중국은 친인척 혹은 개인 대 개인의 관계이다. 일본은 집단으로 이루어진다). 그래서 상부에 있는 소수의 사람들이 리더와의 관계로 하나의 거대한 집단인 ‘우리’를 형성하여 그 외의 집단(혹은 다수의 부하)위에 군림하고 국가권력과 재산을 사유화하는 경향을 갖기 쉽다. 그 사람들은 조직에 대한 충성과 리더 개인에 대한 충성을 흔히 혼동하거나, 후자는 언제나 곧 조직에 대한 충성인 것 같이 생각한다. 그래서 리더는 가족의 장과 같이 절대적인 권한을 가진 것으로 생각하고, 그의 말은 옳든 그르든 무조건 순종하여야 한다고 생각한

57) 사회의 경제적인 통합형태는 주로 호혜·재분배·시장교환이 있다. 시장교환이 주류가 아닌 전통중국에서는 종족내의 ‘가(家)’간의 호혜적 교환이 가정 내부에 있어서 재분배와 더불어 주요한 경제적인 통합 형태였다. 다시 말하면, 미성년인 자녀와 부모로 이루어진 ‘가(家)’에 있어서는 재분배가, 그리고 형제간 혹은 친족 간에는 호혜적 교환이 이루어졌다. 시장에서는 화폐가 등가의 상품의 입수를 보증하고, 상하관계가 엄격한 폐쇄적 집단에서는 권위 있는 제제장치가 재분배의 보증인의 역할을 담당한다 (李明吾, 2001: 132-133).

58) 최재석.(1994), p.558.

59) 주석 50)에서 이런 현상을 볼 수 있다.

다.⁶⁰⁾ 반대로 가부장의 덕이 구성원의 인격을 좌우하는 것처럼, 대다수 구성원들 역시, 특히 인사 등과 관련될 때 지연·학연에 기초한 ‘연고’를 찾아 사적이 익추구를 행한다. 따라서 조직에 대한 ‘우리’의식이 얹어지며, 리더(혹은 상사)에게 면종복배, 무사안일, 책임회피 등의 행태가 생긴다. 이러한 이유 때문에 한국은 일반적으로 리더에 대한 신뢰가 높은 반면에 인사고과제도에 대한 신뢰가 낮다라는 실증조사가 나오는 것이다.⁶¹⁾

그리고 서열주의의 전형적 특징으로서 나이에 따른 서열의식과 지연·학연 중심문화에서 생긴 선후배문화이다. 중국에서는 장유유서의 윤리는 갖지만 선후배라는 말이 없고 고시기수라는 것도 없다. 이에 비해 한국은 나이 혹은 고시기수에 따라 서열을 정한다. 이런 구조 하에서는 ‘인정’보다는 의리가 우선시 된다.⁶²⁾ 상사와 부하관계는 서열적이기 때문에 부하는 상사의 은혜(예를 들면, ‘정’, 자원, 비호, 권력)에 대하여 보답해야 한다. 이 ‘보은’은 시장에서 이루어지는 거래와 달리 ‘부등가교환’이다. 즉, 부하는 상사에게 헌신과 충성 및 복종으로 그의 ‘은혜’를 배로 갚는다. 그리고 중국과는 달리, 대개 은혜를 입히는 것은 대부분의 경우에 서열상 상위에 있는 자가 하위에 있는 자에게 하는 것이다. 물론 수평적 관계에서도 신세를 지고 보답하는 일이 있다.⁶³⁾ 그러나 계서상 상위에 있는 자가 스스로 아랫사람을 돌보아야 할 도의적 의무감 같은 것을 느끼고 있고, 따라서 후자의 입장에서 은혜를 받았기 때문에 이에 보답하여야 한다고 생각하는 경우가 훨씬 더 많다고 할 수 있다. 이러한 은혜수수가 바로 의리이다.⁶⁴⁾

일본은 동족의 구조 원리처럼, 개인은 개인의 속성으로 조직에 가입하는 것

60) 조석준.(2004), p.117. 그리고 위에서 논술한 구체적 내용은 정하영.(2005a)과 조석준.(2004),을 참고하라.

61) 이우관.(2005), p.104.

62) 최재석은 의리의 부자관계에서 비롯되었으며, 또한 의리의 전형은 왕초-뜰만이 집단이라고 보고 있다. 이 집단의 성격은, 1) 비합리적인 계기로 하여 조직되었다. 2) 평등관계가 아닌 주종관계가 지배하지만 그들 자신은 주종관계로 의식하지 않는다. 왕초는 뜰만이를 보호하고 뜰만이는 말하지 않더라도 왕초에 대하여 알아서 봉사한다. 4) 이들 집단원 이외에 대해서는 극히 배타적이다. 5) 집단의 결합원리가 의리이다. 의리란 합리적이냐 아니냐 문제가 아니라 항상 자기의 왕초, 자기의 뜰만이, 자기집단의 이익만을 추구하는 의무인 것이다. 이 왕초-뜰만이 집단의 원형은 부자 관계이다(최재석, 1994: 162).

63) ‘신세’지고 신세 갚는 신세관계가 평등관계인 데 대하여 은혜입고 은혜 갚는 은혜관계는 상하관계이다. 신세관계는 미지의 사람과의 관계가 포함될 수 있는 데 반하여 은혜관계는 부자간이나 사제간의 예처럼 주로 알고 있는 사람과 맺어진 인간관계이다(최재석, 1994: 160).

64) 조석준.(2004), p.68.

이 아니고 집단(개인은 우선 어느 집단에 먼저 가입하고)의 형태로 조직에 참여 한다. 따라서 조직은 여러 집단의 연합체적 구조를 갖는다. 여기서는 최고 상부 단위의 리더가 설령 권위를 갖더라도 하부단위의 집단은 일정한 권력을 갖는 분권적인 구조를 갖는다. 따라서 리더는 모든 구성원을 직접적으로 아니라 대부분 리더에게 직속해 있는 간부들을 통해서 파악하고 있다. 이것은 리더에게 직속하는 간부구성원의 발언권을 극히 강하게 만들어 주며, 경우에 따라서 리더는 두 사람 이상의 직속 간부구성원의 조정역의 입장에 서게 된다.⁶⁵⁾ 예를 들면, 일본의 내각은 합의체적인 성격을 띠고 있기 때문에, 각 성청은 총리부 등에 예속된 기관이 아니며, 각 국무대신에 의해 독립성을 가지고 동일한 지위에서 행정을 분담하여 움직이고 있다. 따라서 총리대신은 각 성청의 대신(혹은 성청의 구성원들)에게 직접적인 권력을 행사하기 보다는 각 성청(혹은 대신)의 화합을 유지하기 위한 조정역에 서게 된다. 또한 성청에서도 대신은 국 간의 조정역에 서게 된다. 최근에 들어와 행정개혁으로 인하여 총리대신의 권한강화와 통합력을 증대시키려고 하지만, 여전히 위와 같은 구조는 지속되고 있다. 이러한 분권적인 구조는 다음의 제도와 행태에서도 나타난다. 과단위의 조직이 가지는 권한이 크며, 업무에서 일정한 권한과 책임을 가지고 있으며, 또한 (하위층)에 대한 인사는 대개 국(局)마다 총무나 서무과에서 독자적으로 이루어지고, 그리고 독자적인 의식을 가지고 있을 정도로 상당한 독립성을 가지고 있다. 따라서 일본의 의사결정방식은 결정권이 밑으로 분권화되어 있는 ‘상향식(bottom-up)’ 방식이다. 대개 일상적인 행정업무는 과장보좌급에서 기안하여 그것이 점차 위로 전달돼 결재를 받는 순서를 밟고 있다. 또한 일본의 의사결정과정은 하나의 지휘계통에서 끝나지 않는 경우가 많다. 특히 관련기관의 합의가 이루어지지 않고는 일을 성립시킬 수 없는 방식이기 때문에, 다른 국, 다른 성청의 의견을 묻지 않으면 안 되는 경우가 많다.⁶⁶⁾ 따라서 결정하기 전에 상하, 좌우로 끈임 없는 사전교섭(根回: 네마와시라고 한다)이 이루어진다. 이 ‘네마와시’를 제도화한 것이 품의제이다. 한국이나 중국도 형식면에서는 품의제(중국에서는 권열제)를 채택하고 있지만, 일본에서는 형식적인 면에 더하여 실질적인 면에서도 상향식의 결정구도가 드러나고 있다. 과장보좌들이 입안한 사항은 큰 문제가 없는 한 위에서 번복되는 일이 거의 거의 없다. 이러한 점은 분권적 구조를 반증하고 있다.⁶⁷⁾

종적관계를 중시하는 종적행정과 분권적인 구조는 부처이기주의(혹은 소집단주의)라는 할거주의(割據主義)를 초래한다. 간부구성원은 어떤 의미에서 각각 자

65) 나카네 지에.(1999), p97.

66) 이호철.(1996), pp.212-213. 김광웅·강성남.(2004), pp.203-204.

67) 정하영.(2005b), p.241.

기 지배 밑에 있는 구성원의 이익을 대표하는 존재이기 때문에, 그들 사이에는 상당히 긴장스러운 역학관계가 성립하게 된다.⁶⁸⁾ 동족집단에서처럼 집단의 내부 권력구조를 보면 이러한 특징은 더욱 명확해진다. 그럼 1에서 리더 a와 b(내지 는 c)의 관계는 a와 d(또는 a와 e)와의 관계와 동질의 것이 아니다. d나 e는 b를 통해서만 a와 연결된다. 즉 a-b관계가 깨지면 필연적으로 d나 e도 a와 관계가 끊어지는 것이다. a의 d(또는 e, f, g)에 대한 지배는 b나 c를 통해서만 가능한 것으로, a-b관계에 있어서 a가 b에 대해 우세하면 할수록 d와 e에 대한 지배를 강화할 수 있는 것이다. 반대로 a가 b에 대해 약할 경우에는 a의 지배는 d나 e에 관철되지 않는다. 따라서 이 집단구조의 핵은 a-b, a-c의 관계에 있다. 이 관계가 깨어지면 집단은 필연적으로 분열을 일으킨다. 따라서 리더a의 존재(및 a-b, a-c관계)는 집단유지에 중요한 의미를 가지고 있다. 아무리 결속력이 높고 형제애적인 집단이라 하더라도 갑작스런 리더(대오야붕)의 죽음은 치명적인 것으로, 필연적이라고 해도 좋을 만큼 집안싸움을 일으키게 된다. 집단의 리더, 즉 리더가 죽으면 집단이 많은 소집단으로 분열하거나 붕괴되어 버리는 현상이 자주 나타난다.⁶⁹⁾ 이와 같이 일본은 단일 귀속원리를 가지며 소집단으로 분열되는 구조(즉 할거주의)를 갖는다.

또한 동족의 구조처럼 상하계층에 관련한 서열관계는 중층적이지만, 구성원들(d 또는 e, f, g)은 상부단위의 리더(즉 a)보다는 나에게 현실적이고 실제적으로 이익이 되는 (직접적)인 상사(b 또는 c)에게 ‘인정’과 ‘의리’를 갖는다. 따라서 일반성원들의 주종관계는 리더(立前: 다태마에)보다는 소집단내의 리더 혹은 직속상사(本旨: 혼네)에 있다. 일본에서는 개개인의 자연적 감정(혹은 사적 감정)을 ‘인정(사: 와타쿠시)’이라고 하고 집단과 집단의 규범을 ‘의리(공: 오오야케)’이라고 한다. 집단성원은 집단의 유지와 발전, 즉 ‘의리’를 위해서 ‘인정’을 희생할 것을 강조한다. 상하관계에서도, 예를 들면, 주종관계에서는 고용인이 그의 주인 혹은 주가(+家)를 섭길 때, 그것을 봉공(奉公: 오오야케에 하는 봉사)이라고 하고, 그 자신은 봉공인(奉公人: 봉사인)이라고 한다. 고용인은 주인(의리: 公事)과의 관계에서 ‘인정(와타쿠시: 私事)’에 속하므로 ‘의리’를 위해서 ‘인정’을 희생한다. 이처럼 전통 일본의 주종관계에서 주인에게 봉공의 ‘성심(誠心: 막고코로, 즉 전심전력 혹은 충성을 의미함)’을 다하는 것이 규정되어져 있다.⁷⁰⁾

68) 나카네 지에.(1999), p.97.

69) 나카네 지에.(1999), p.88.

70) 小野卓.(2000), p.226. 이와 관련하여 베네딕트는 다음과 같이 서술하고 있다. 일본인은 중국인처럼, 일체의 덕은 인애(仁愛)의 마음이 맹하는 바에 의거한다고 생각하지 않는다. 그들은 최초의 의무의 법도를 세우고, 제일 마지막에 그 의무들을 전심전령(全心全靈)으로 써, 또 전력을 다한 전지(全知)를 기울여 수행해야 한다는 요구를 덧붙이는 것이다(베네딕트, 2000: 229).

이와 같이 일본에서의 ‘성(誠)’은 주로 주인(혹은 상사)에 대해서 사용되었다.⁷¹⁾ 공은 ‘의리’이고 사는 ‘인정’이기 때문에 상위의 ‘의리’가 우선하는 관계이다. 즉 부등가교환이다.⁷²⁾ 반면에, 일본의 가장은 부권보다는 가장권에 기초한 것처럼, 가장은 ‘가’를 대표하기 때문에 그의 자의적 활동은 제약되어진다. 개인으로서 가장은 ‘오오야케(의리)’를 위해서, ‘와타쿠시(인정)’를 희생하지 않으면 안된다. 그의 임무는 집단의 화합을 유지하는 것이다.⁷³⁾ 이와 같이 일본에서의 의리는 엄격한 상하관계이면서도 동시에 장(리더)을 구속하는, 즉 쌍무적 색채를 지니고 있다. 일본에서는 연공서열제를 채택하므로 입성연도에 따라 엄격한 상사와 부하 혹은 선배와 후배라는 엄격한 권위서열관계가 존재한다. 여기서의 상사와 부하의 관계는, 보호는 의존에 의해서 응답되고 온정은 충성에 의해서 응답된다. 이 때문에 횡적인 관계의 경우보다 한층 더 정서적인 요소가 증대되기 쉽고 그것에 의해 개인은 더욱 제약받는다. 이 관계는 부하(꼬봉)를 속박할 뿐 아니라 상사(오야붕)도 속박하는 것이다. ‘온정주의’라는 말로 표현되고 있는 꼬봉에 대한 정서적 배려는 늘 꼬봉에 대한 이해를 전제로 하기 때문에 꼬봉의 말, 희망을 상당히 많이 들어주지 않으면 안된다.⁷⁴⁾ 이와 같이 일본은 소집단 내에서 ‘인정’과 ‘의리’에 기반 한 신뢰가 형성된다.

2) 수평적 신뢰(내외관계를 중심으로)

후꾸야마는 중국의 분열적인 측면 만 보아, 중국의 기업은 ‘저신뢰’로 인하여 대규모 조직으로 발전될 수 없다고 본다. 다시 말하면, 중국의 가산균분제, 입양거부, 혈연 중시로 인하여 거대한 부를 축적하기 어렵다고 보고 있다.⁷⁵⁾ 그러나 이런 관점은 일본의 가족구조와 문화의 관점에서 중국의 가족구조와 문화를 피상적으로 분석한 것에 불과하다. (일본과 한국과는 달리) 중국의 ‘방’, 즉 가족(혹은 집단)의 경계가 불분명하고, 조상의 가분성처럼 복수적 귀속원리의 특징을 지닌다. 이런 구조는 외부집단에 대하여 자기의 필요 혹은 상황에 따라 통합될 수 있는 기제로 작용한다. 마치 종족 성원이 ‘각자의 몫(房分, 혹은 股分)’을

71) 中野卓.(2000), pp.226-228.

72) 中野卓.(2000), pp.231.

73) 中野卓.(2000), pp.223.

74) 나카네 지에.(1999), p.98.

75) 후꾸야마는 가족주의가 강하여 가족 이외의 타인에 대한 신뢰가 형성될 수 없는 사회는 신뢰도가 낮은 사회, 그 반대로 가족이외의 타인에 대한 신뢰가 존재하는 사회는 신뢰도가 높은 사회로 간주한다. 후꾸야마는 그와 같은 신뢰도가 낮은 사회의 예로서 중국, 남부이탈리아, 프랑스사회를 들고, 그와 반대로 신뢰도가 높은 사회의 예로서 미국, 독일, 일본을 들고 있다.

가지고 거대한 ‘족산’을 형성하듯이, 중국의 집단(조직)에서도 거대한 규모로 발전하기도 한다. 물론 여기에는 ‘호혜성’에 기반 한 신뢰가 전제된다. 이와 같이 중국의 집단(조직)은 분열만 있는 것이 아니고 통합도 이루어진다. 다만, 중국의 집단(조직)은 ‘방분’과 같이 ‘자기 뜻’과 그리고 형제관계의 평등성이 존재하는 것처럼 ‘자기중심성’이 존재하는 것이다. 따라서 ‘자기중심성’으로 인하여 내적 결속력이 미약하고 집단이 분열되기 쉬운 구조를 갖는다. 즉 구성원간의 관계는 ‘자기중심성’에 기초한 ‘인정(상호 이익을 포함)’을 따르는 ‘호혜적 교환관계’가 이루어진다. 그렇지 않으면 내분이 일어거나 그 집단에서 나와 독립한다. 이는 전술한 것처럼, 출생순위가 개개인의 사회적 지위에 영향을 미치지 않고 업적주의 메카니즘이 작용하는 만큼 중국인이 개인의 능력평가와 체면에 민감하기 때문이다. 다시 말하면, 중국인은 자기주장이 강하고 자기능력을 높게 보는 경향이 있다.⁷⁶⁾ 그러므로 중국의 집단(조직)은 분열되기 쉽고 소규모화 될 수 밖에 없는 구조도 동시에 지닌다.

또 이와 관련하여 언급되어야 할 것은, 후쿠야마는 그는 중국사회는 강한 가족주의, 즉 ‘가’와 혈연관계는 상당히 고정적이어서 혈연관계 이외의 ‘외인(外人)’은 신뢰하지 않아 절대로 ‘자기인(自家人, 혹은 自己人)’으로 될 수 없다고 한다. 이는 일본과 비교하여 중국의 가족구조의 일면만을 본 결과이다. 물론 중국은 내외관계 혹은 친소관계에 따라 ‘내인(內人)’, ‘외인’, 혹은 ‘자기인’, ‘숙인(熟人)’, ‘외인’으로 분류한다. 내외관념과 태도에서 ‘내인’ 사이에 ‘인정(혹은 감정)’과 신뢰에 기초한 ‘호혜’가 이루어지는 반면에 ‘외인’에 대해서는 배타적인 관계중심적인 특징을 지니고 있다. 황광꾸오(黃光國)이 말하는 ‘외인’에 대한 ‘공평’의 법칙, 서구사회가 ‘보편적 타자에 대한 신뢰’와 ‘공정성’과는 달리, 중국에서는 ‘외인’에 대해 불신하는 경향이 있다. 또는, ‘외인’에 대해서 ‘메이판시(沒關係, 관계가 없다)’로서 나하고 아무런 상관이 없기 때문에 ‘인정’을 가질 필요가 없고 어떻게 되든지 철저하게 무관심하다. 그러나 중국의 가족구조와 문화에서 본 것처럼 중국인의 내외경계는 상당히 모호하고 신축적이다. 따라서 ‘외인’은 ‘인정’과 ‘판시’를 통한 신뢰를 축적하면서 ‘자기인(혹은 숙인)’이 될 수 있다. 그러므로 신뢰를 형성하기 위해서 ‘인정’과 자원 등을 지속적이고 전략적으로 투자한다. 이를 잘 나타나는 것이, 중국에서는 ‘감정투자’, ‘인정을 만들다(做人情)’라는 말이 있다. 즉 ‘인정’도 조작화가 가능하다는 말이다. 반대로, ‘내인(혹은 自家人)’에서도 ‘방’과 ‘가산균분제’ 등은 혈연이라는 감정을 공유하면서 ‘호혜의 원칙’에 따라 서로 상대방으로부터 자기이익을 얻는다. 만약 ‘호혜’가 이루어지지 않으면 그들 간에는 ‘외인’으로 될 수 있다. 단, 한국과 일본과는 달리, 서로가 극렬하게 상대방을 부정하지 않기 때문에, 그들의 관계가 모

76) 소노다 시게토.(2002), p.218.

호하고 유통적이다. 왜냐하면, ‘방’과 같이 집단의 경계가 모호하며, 또한 형제 관계의 평등성처럼, 추상적인 혈연이라는 감정을 공유하면서도 분가 혹은 독립적인 행태는 그리 어려운 것이 아니기 때문이다. 이와 같이 중국인의 신뢰의 범위는 고정불변한 것이 아니라 선택성이 있어 확장되기도 하고 축소되기도 한다. 이러한 중국의 신뢰의 특징과 메카니즘에 대해 잘 나타나는 것이 ‘관시’의 범위 내지는 유형이다. 한국의 인맥과 ‘빽’은 선천적인 출신(혈연·지연·학연)에 기반으로 하고 집단적이고 배타적인 성격을 지니고 있다. 이에 비해 중국의 가족구조와 문화에서 본 것처럼, 중국의 ‘관시’의 범위는 혈연(특히 가까운 친척관계)과 개인 대 개인의 관계를 중시한다. 이런 특징은 또한 한중공무원을 조사한 김영평과 기업의 구성원을 조사 한 이우관의 실증적 조사에도 입증된다.⁷⁷⁾ 중국의 행정조직에서도 ‘인정’에 근거한 ‘관시’ 혹은 ‘관시왕(관계네트워크)’의 현상은 보편적이라고 할 수 있다.

중국에서 신규채용 공무원시험에는 필기시험과 면접으로 이루어진다. 여기서 필기시험보다는 정치사상·도덕상·품격·업무능력을 보는 면접이 당락의 결정적 요소가 되고 있다. 왜냐하면 사정기준이 애매하기 때문에 그 시험을 주관하는 간부가 주관적인 평가를 할 수 있기 때문에, 친척이나 ‘관시’가 있는 사람을 합격시키고 임용한다. 특히 요직인 현국위판(懸局委辦)·공상·세무·재정·공안 등의 부문은 친인척관계, 혹은 ‘관시’가 있는 사람이 많다.⁷⁸⁾ 그래서 중앙(혹은 상부)에서는 이런 폐단을 막기 위하여 친인척 관계를 규제하는 회피제의 규정(공무원법 68조-72조)을 두고 있다. 그러나 이 규정은 실제적으로 엄격히 실행되고 있지 않고, 또한 이 규정을 피하기 위하여 행정조직 간 (동급 행정조직, 혹은 상급단위·하급단위)의 호혜관계에 입각하여 교환한다. 예를 들면 현장의 배우자나 혹은 자녀를 향정부에 근무케 하는 것이다. 중국에서는 이러한 ‘관시’에 의해서 채용하거나 승진시키는 것을 ‘임인유친(任人唯親)’이라고 한다.

중국의 근무평정은 평시평정과 연간평정으로 나누고, 이를 근거로 포상, 승진, 퇴직, 정계 등으로 활용하고 있다. 그러나 이 제도역시 평가기준이 애매할 뿐만 아니라 ‘인정’과 ‘관시’가 작용하여 형식에 흐르게 되고 본래의 취지를 살리지 못하고 있다.⁷⁹⁾ 이런 현상은 어느 향당위서기(鄉黨委書記: 향은 우리나라

77) 김영평·정인화.(2004), pp.110-111. 이우관.(2005), p.97쪽. 정하영.(2005a), p.55. 윤경우.(2005), p.369 등을 참고하라.

78) 曹錦清.(2002), p.510, p.522. ‘관시’에 의하여 채용이 이루어지는 것은 주석 53)과 다음의 인터뷰 내용에서도 볼 수 있다. “나는 우리 향에서 정규대학을 졸업한 유일한 사람으로서 몇 년간 근무를 했다. 나는 면직을 상상도 해보지 못했다. 따라서 이번 결정은 받아들일 수 없다. 그런데 돌이켜보면 이 일은 아주 정상적이다. 나 역시 대학을 졸업하고 관시로 향정부에 들어왔는데, 알고 보니 모두 ‘관시’를 통해 들어왔다. 이 번 결정에 면직자들은 모두 상고하러가지만 나는 안가겠다.”(王波, 2002: 59).

라의 면에 해당하고 서기는 공산당의 넘버원이다)의 인터뷰에서도 발견할 수 있다. “우리 향에는 현직속기관 내에 몇 명의 간부의 자녀 혹은 친척이 있는데, 그들은 모두 인사하러 왔다. 인사하러 오지 않더라도 우리들은 잘 봐줄 텐데... 왜냐하면 그들은 평상시 여러 가지 우리 일을 봐주고, 더구나 리더(혹은 상관)와의 정과 관계가 있기 때문이다.”⁸⁰⁾ 이러한 ‘인정’과 ‘관시’는 승진에서도 예외가 아니다. 중국에서는 승진하는데 필요한 것은 업적과 ‘관시’이다. 여기서 업적 이란 상급부문이 내린 각종의 지표를 달성하는 것을 말하는 데, 이 역시 평가를 하는데 ‘인정’과 ‘관시’가 작용한다.⁸¹⁾ 또한 부하는 상사에게 ‘인정’과 선물의 수단으로서 ‘관시’를 유지하고자 한다. 그래서 부하가 관혼상제 혹은 춘절(春節: 설날)에 상사에게 선물을 보내는 것이 보편적이다.⁸²⁾

중국의 형제관계의 평등성으로 인하여 실력주의를 중시하는 데, 공무원의 재취업에서도 이런 현상이 반영된다. 중국공무원법에 재취업제한을 규정하고 있지만,⁸³⁾ 최근 중국에서는 당정 간부들이 소득이 높은 민영기업으로 재취업을 하거나 아예 스스로 기업을 만들어 돈 벌이에 나서는 경우가 많다.⁸⁴⁾ 이를 ‘하해(下

79) 陳振明, 2001:336-337.

80) 王波, (2002: 57), p.59.

81) 현에서 일 년에 지표달성을(사회종합관리, 계획생육, 재정 대검사 등)는 큰 것은 7~8번이고 작은 10여 차례가 된다. 그런데 대개 이런 검사는 ‘일표부결제(一票否決制): 어떤 임무가 상급이 규정한 지표에 도달하지 못하면 이것을 근거로 일년내의 모든 업무는 부정된다. 다시 말하면 어떤 항목의 업무가 지표에 도달하지 못하면 나머지 지표가 완성되었더라도 모두 부정되는 것을 말한다)와 (다른 협과의)비교평가를 실시한다. 만약에 일표부결제를 받으면 현장(縣委서기)은 경고를 받게 되고 이러한 임무를 관리하는 관원은 면직을 받는다. 그렇기 때문에 그들은 고찰조(考察組: 감사단)에게 ‘좋은 인상’을 주기 위해 업무는 뒤로한 채 세심한 접대를 하고, 또한 상호비교평가는 객관적인 기준이 결핍되었기 때문에 ‘인정’과 ‘관시’가 개입된다(曹錦清, 2002: 590-591).

82) 향촌간부들이 춘절 지내기가 어렵다고 호소하고 있다. 향진간부들이 춘절이 되면 상급지도자에게 선물을 보내는 것이 관례이다. 과거에는 선물을 보냈지만 현재는 돈을 보낸다. 그리고 현 내의 25명의 주요간부에게 모두 보내야 한다. 한 사람당 평균 2,000위안 이상이다. 보내지 않으면 안되느냐고? 안된다. 왜냐하면 다른 사람은 보내는데 나만 보내지 않을 수 없다. 보내지 않으면 상급지도자들은 인정이 없다고 생각한다. 그러면 귀찮은 일이 많아지고 심지어 해고당할지 모르기 때문이다(檢察日報 /2001/12/21).

83) 공무원법(제17장 102조)에 재취업에 관한 규정을 두고 있다. 국가공무원이 사직한 후 간부는 3년 이내(비간부는 2년 이내)에 본인업무와 직접 관련된 기업이나 영리성의 사업단위에 취직할 없고, 본인업무와 직접 관련된 영리성활동을 할 수 없다. 이를 어기면 본인은 물론 기업에게 위법소득의 1~5배를 벌금으로 물어야 한다.

84) (세계일보, 2005/12/5). 이와 관련하여 공무원들은 (한국과 일본에 비해) 조직에 대한 의리보다는 자기 실력과 그 실력을 발휘할 수 있는 있는 직장선호하기 때문에 빈번

海: 샤하이)’ 혹은 ‘도조(跳槽)’라고 부른다. ‘샤하이’는 실력(실력에는 ‘관시’도 포함)에 의해서 재취업을 하고 있다(이는 후술하는 일본과 한국과 비교하면 이러한 특징을 발견할 수 있다). 이에 대한 근거는 부패현상과 관련된 ‘59세 현상’에서 추론해 볼 수 있다. 59세현상’은 1년 후면 은퇴하게 될 공직자들이 마지막으로 치부하려는 것을 말한다. 이는 재취업에 있어서 조직적이지 않고 스스로 자기 일은 자기가 알아서 처리한다는 것을 반증한다고 하겠다.

한국인은 개인보다는 혈연·지연·학연 등을 기반으로 한 집단을 항상 의식하면서 행동하고, 또한 행동과 판단의 출발점을 ‘자기’가 아닌 ‘우리’집단에 둔다. 그래서 중국의 ‘관시’가 후천적인 특징이 지니고 있는 반면에 한국의 ‘인맥’은 선천적인 출신에 기반으로 한다. 이는 적서차별, 가부장(장자, 종손)의 지위에서 본 것처럼 한국은 출신을 매우 중시한다. 그리고 입양제, 종족성원 등에서 보았듯이 매우 배타적인 성격을 지니고 있다. 중국인은 혈연·지연·학연 등에 의한 연고는 ‘관시’ 형성의 기반이지만(즉 감정), 어디 출신이라기보다는 그 사람이 어떤 사람인 하는 것이 중요하다. 다시 말하면, 중국인은 한국인과는 달리 득실을 따져 감정을 조절하는 반면에 한국인은 ‘우리’라는 ‘정’에 민감하여 상대방을 향해 더 쉽게 마음을 연다.⁸⁵⁾ 전술한 것처럼, 중국의 ‘관시’는 ‘자기 뜻’, 혹은 자기중심성을 가지고 있는 것에 비해, 한국의 ‘우리’는 집단적 성격을 떠면서 서로 돋는 특징이 있다.⁸⁶⁾ 일본인도 연고를 중시하지만 ‘가’의 구조에서 본

하게 직장을 옮긴다. 이는 김영평의 실증조사에서도 볼 수 있다. “급료를 더 많이 주는 직장이 있더라도(급료가 좀 더 낮더라도) 내가 몸담아 온 직장에 평생을 근무하겠다”는 조사문항에서 한국공무원과 중국공무원은 확연하게 대비적인 선택을 하고 있다. 한국 장년 공무원들은 61% 정도가 평생직장을 선호하고, 한국 청년 공무원들도 53%로 과반수가 넘는 비율이 평생직장의 개념에 동조하고 있는 데 비하여, 중국 청년 공무원들은 겨우 13.7%만이 평생직장에 동조하고 있으며, 77%이상이 “그렇지 않다”는 응답을 보이고 있다. 한국 공무원들 중에서 “그렇지 않다”는 부동조의 범주를 선택한 사람의 비율은 장년층에서 14%, 청년층에서 28%이다. 이와 같이 중국인의 계산적 합리성은 한국의 상대방보다 더 앞선다(김영평·정인화, 2004: 98-99).

- 85) 한국인은 정에 민감하여 상대방을 향해 더 쉽게 마음을 열고, 또한 감정에 민감하면서도 쉽게 마음을 열었기 때문에 더 쉽게 좌절하고 더 쉽게 상처를 받는다(왕샤오링, 2002: 90-92, 114).
- 86) 우리성과 자기중심성과 관련하여 왕샤오링의 경험담에서 볼 수 있다. 내가 과자를 친구들에게 나눠주면 엄마는 나를 바보라고 혼내곤 했다. 기숙사 안에서 옷걸이 하나를 쓰려고 해도 쓰기 전에 빌려달라고 미리 말해야 하고, 다 쓴 후에는 반드시 고맙다고 말해야 하는 경우가 많다. 한국에서는 같은 방 안에서는 음식이야 당연히 같이 먹는 것이고, 룸메이트들이 옷도 같이 입는 경우도 있다. 나는 어릴 때 어머니로부터 자기 것을 잘 쟁기라는 교육을 받고 자랐는데, 한국에서는 내 것을 나만 가지는 것은 당연한 것이 아니라 자기중심적이라며 부정적으로 인식되고 있다(왕샤오링, 2002: 137-138).

것처럼 ‘의리’와 ‘인위적인 정’이 존재한다. 일본인은 비록 우리라는 범주의 인간관계에서도 상대와의 위치와 상대의 기대에 부응하는 행동과 예절에 매우 민감하고 따라서 한국인처럼 자신의 본심을 상대에게 쉽게 노출하지 않으며, 항상 상대에 대한 경각심을 늦추지 않는다.⁸⁷⁾ 다시 말하면, 한국의 ‘정’은 ‘우리’적이고 허물이 없는 관계의 특징을 담고 있는 반면, 일본의 ‘인정’은 (정신적 혹은 물질적)만족을 제공해주는 집단적 활동을 통해 감정적 관계가 밀착되는 특성을 지닌다.⁸⁸⁾ 이와 같이 출신(즉 연고)에 기초한 ‘우리’는 ‘정’과 집단의식을 기본으로 하고 상부상조하는 관계라고 추론해 볼 수 있다. 이러한 특징은 중국의 ‘관시’가 가까운 친인척과 개인 대 개인의 관계가 중시되고, 일본은 ‘직연’이 중시되는 것과 대비된다.

한국의 ‘우리’는 행정조직에서도 반영된다. 한국은 자연·학연, 고시출신과 비고시출신 등에 대해 차별에 대한 이야기는 진부할 정도로 보편적이다.⁸⁹⁾ 근무평정제도도 학연·지연·혈연 등 연고와 사적친분의 많이 작용하고 있다.⁹⁰⁾ 공무원의 재취업, 즉 낙하산인사는 이론적으로 혈연·지연·학연 등이라는 연고에 의해서 이루어지고 최고의 리더(예를 들면, 대통령, 장관)와의 관계에 의한 ‘보은인사’, 혹은 일방적 강요 내지는 윗선의 의견에 따라 이루어지고 있다. 이는 중국의 실력주의, 일본의 조직적인 제도화에 이루어지는 것과 대비된다.

그리고 전술한 것처럼, ‘우리집단’ 내에서는 ‘정’과 신뢰에 기초한 ‘우리의식’이 존재하는 반면에 우리집단 외부에 대해서는 ‘남 의식’이 존재하여 배제와 불신의 원리가 작용한다. ‘우리’의 ‘정’을 공유하면서 내 일 네 일 구별이 없이 서

87) 도요다 아리츠네.(1992), 「일본인의 의식구조와 한국인의 행동양식」, 동학사, (최상진, 1994에서 재인용),

88) 정이 드는 상황이나 조건에서 일본에서 높게 나타난 것은, 상대의 인격, 도움 받음, 흥미와 관심유사 등은 모두 목표지향적 활동상황에서 자신에게 도움이나 즐거움을 주는 것과 관계된 내용으로 보상적 공공활동이라 할 수 있다.), 한국의 경우 대화를 많이 할 때, 비밀이 없을 때(즉 허물없는 관계)를 말한다. 한국에서는 소위 한국적 의미로 인간적이면서도 상대의 마음을 심정적으로 잘 이해해 주는 사람으로, 이러한 특성을 종합해 인간적 심정주의자라 할 수 있다. 일본의 경우는 힘, 친절, 야망, 책임으로, 이러한 특성은 인간성이나 심정과 관계되기보다는 집단의 공동과업 및 집단생활에서 요구되는 기본적인 인성특질이라는 점에서 집단과업성 규범주의자라 할 수 있다. 정의로 맺어진 인간관계의 좋은 점은, 한국인이 정을 추구하는 동기가 정적인 가치(보호, 의지, 협동 등)와 짙게 관계된 반면, 일본인의 경우는 정적인 가치뿐만 아니라 부적인 가치의 회피(피해를 받음, 고독감 줄임, 소속감)와도 관계가 있다(최상진, 1994).

89) 주석 77)의 논문과 서적을 참고하라.

90) 근무평정제도가 학연·지연·혈연 등 연고와 사적친분에 정실인사가 이루어지는 상황 하에서는 일 잘 하는 사람보다 모나지 않고 사고 치지 않으며 인간관계를 잘하는 사람이 우대 받게 되고 승진이나 전보 시 연고관계에 있는 인사권자를 만나게 되는 사람이 관운 있는 사람으로 부러움을 산다(행정자치부, 1999: 133).

로 돋는 것처럼 한 부처에서 협동과 단결을 중시하고 있다. 그러나 ‘우리’ 가족과 ‘남’의 가족을 구별하고 ‘우리’ 집안과 ‘남’의 집안 사이의 경쟁의식 같은 것이 여기에 적용하고 있는 것이다. 이런 ‘우리’의식이 다른 부처들에 대한 ‘남’의식 심지어 대항의식을 낳는 것이다. 따라서 각 부처 간(혹은 한 부 안의 과나 국 사이)에 횡적 조정이 어렵다.⁹¹⁾ 중국과 일본은 신뢰와 공평을 전제로 한 ‘호혜형관계’가 성립, 다시 말하면, 중국과 일본의 ‘인정’은 이해관계에 따라 타협과 협상의 여지가 있는 반면에, 한국은 ‘우리’의 ‘정’, 즉 감정의 색채가 있기 때문에 협상과 타협이 어려운 구조이다. 특히 리더가 부재하거나 서열관계가 불명한 경우는 더욱 그렇다. 그러면서도 한국은 조상에 대한 ‘근본(根本, 아이덴티티)’의 위기를 맞이할 때 단결하는 것처럼, 조직이 위기를 맞이할 때에는 ‘우리’의 ‘정’으로 결속된다. 후꾸야마는 한국은 중국과 같은 강한 가족주의로 인하여 ‘저신뢰’ 유형에 속하지만, 정부의 강력한 산업정책으로 인하여 대규모 조직으로 발전하였다고 보고 있다. 그러나 그는 위의 측면과 개인이나 소집단이 아닌 하나의 가족(종족)처럼 광대한 성원이 있다는 것, 중국과 일본과 같이 현실적 자원에 기초한 것이 아니라 리더를 중심으로 제사와 ‘감투’에 의해서 성립되었고, 문중 내(외)에서도 서열의식에 기반 한 중충의식의 원리가 있으므로, 조직이 대규모로 발전할 수 있다. 단, 한국은 조직 안에서 단일적 귀속원리에 기초한 서열 혹은 친소에 따라 연고에 기초한 소집단(혹은 파당)이 존재한다. 또한 연고를 바탕으로 상하관계가 이루어져 자기 집단의 윗사람의 권위에 대해서만 복종하고 그밖의 모든 사람에 대하여는 배타적인 것이다.

전술한 것처럼, 일본의 조직은 ‘의리’에 기초한 수직적이고 세분화된 서열로 이루어진다. 또한 이질적 구성원들 사이(그리고 일본의 ‘가’는 재산과 거주에 의해 기초하고 있기 때문에)에는 자연적인 감정보다는 인위적인 ‘인정’과 의리에 기초한 집단성의 경향을 띤다고 할 수 있다. 이러한 특징은 행정조직에서도 반영된다. 공무원의 선발-채용 분리주의, 즉 성청은 공무원시험합격자 가운데 필요한 인원을 각 성청별로 선발하고 있다. 이 제도는 자기 식구는 자신이 직접 뽑는다는 사고방식이며, 또한 이것은 가족주의적 사회화를 통해 ‘인정’과 ‘의리’를 배양하여 소속부서에 대한 일체화와 충성을 촉진하고자 하는 것이다. 이제도는 전술한 할거주의의 주요한 원인으로도 작용하고 있다.

승진은 법률상‘원칙 시험, 예외 무시험전형’으로 되어 있으나 경쟁시험은 실시되지 않고 있다. 일반적으로 연공서열에 따라 자동적으로 승진한다. 이러한 연공서열제는 ‘인정’과 ‘의리’를 기반으로 한 균등분배에서 비롯된 것이라고 할 수 있다.⁹²⁾ 그리고 그동안 근무평정제도는 국가공무원법(제78조)의 규정에 따라

91) 조석준.(2004), p.120.

92) 정하영.(2005b), p.246.

근무실적이 나쁜 공무원에 대하여는 본인 의사에 반하여 면직 또는 강임이 가능하도록 되어있으나 공직에서 실제로 행사된 경우는 거의 없었다.⁹³⁾

현직에서 물러나 대부분 산하단체, 공공법인, 사기업 등으로 진출하는 것을 아마쿠다리(天下り): 낙하산인사)라고 한다.⁹⁴⁾ 아마쿠다리는 일본의 공무원들의 용퇴라는 관례와 밀접한 관련이 있다. 용퇴란 후배 혹은 동기가 먼저 국장이나 차관에 오르면 선배들은 일제히 사직하는 것을 말한다. 이는 ‘의리의식’의 발로라고 할 수 있다. 일본상장회사의 아마쿠다리 임원들에 대한 한 조사는 관청의 판방에 알선에 의한 재취업이 회답자의 34퍼센트, 그리고 대신판방과 국, 과의 알선에 의한 재취업을 합하면 52.2퍼센트, 출신 성청의 선배의 알선에 의한 재취업까지 합하게 되면 68퍼센트가 자신의 성청조직과의 관련가운데서 아마쿠다리를 하였다. 개인적 교섭에 의한 재취업은 17퍼센트에 불과하였다. 즉 관료 개인은 재취업이라는 유사한 개인이익을 가지고 있지만, 이것이 개별적 차원에서 해결되지 않는다는 인식, 다시 말해 하나의 집단적 이해로 발전하게 되는 것이다. 그리고 이는 궁극적으로 관료 자신들이 가지고 있는 다양한 권력과 권한을 퇴직관료의 재취업에 보다 유리하게 작용하도록 행사하며 결과적으로 재취업을 관행화 내지는 제도화한다.⁹⁵⁾ 이와 같이 아마쿠다리는 (한국에 비해) 상당 수준 제도화되고, 또한 중국과는 달리 개인적인 실력 보다는 조직적으로 이루어진다는 것을 볼 수 있다.

일본은 내외구분을 하고 우리집단 내부에는 ‘인정’과 ‘의리’에 기초한 신뢰관계(즉 仲間의식)를 가진 반면, 우리집단의 외부에 대해서는 아주 강한 배타성이 존재한다. 이런 ‘소집단주의’는 “성청의 이익은 있고 국가의 이익은 없다.” 또한 “국의 이익은 있고 성청의 이익은 없다”라는 행태가 나타난다.⁹⁶⁾ 후꾸야마는 일

93) 최근 집권여당의 공무원제도 개혁정책의 일환으로, 근무평정이 나쁜 공무원에 대한 퇴직권고 및 강임 등 능력주의 인사제도 철저 시행하고자 한다. 그래서 중앙부처 본부 과장급 및 과장보좌급을 대상(300명)으로 직무행동 및 역할달성을 평가하는 새로운 인사평가제도를 2006년 1월부터 시범 실시 예정이지만, 그동안의 ‘의리’와 인정에 의하여 평가하던 것이 짧은 시일 내에 본래의 취지대로 정착될 것 같지는 않다. 일본 집권여당의 공무원제도 개혁정책 관련 보고(중앙인사위원회: www.csc.go.kr).

94) 일본 정부는 2005년 8월까지의 1년간에 퇴직 했다 국가공무원 가운데, 중앙 부처의 과장급 이상의 재취직(즉 아마쿠다리 인사)상황을 발표했다. 대상 1206명 가운데, 인허가 등으로 각 부처와의 관련이 깊은 공의 법인, 특수 행정법인, 특수법인, 인가 법인에의 재취직은 512명으로 나타났다. 내역은 공익법인 438명, 독립 행정법인 61명, 특수법인 12명, 인가 법인 1명이다. 공익법인에의 낙하산 인사는 국토교통성이 157명으로 가장 많으며, 후생노동성 56명, 농림수산성 50명, 경제산업성 42명 등이다(毎日新聞, 2005/12/26).

95) 김상준.(2003), pp.275-276

96) 다시 말하면, 성청 내에서도 자신이 속한 국이 성청 전체보다 더욱 중요하다는 뜻이

본은 가족주의가 아니고 집단주의이기 때문에 고신뢰사회로 보고 있다. 그러나 일본의 집단주의도 가족주의처럼 내집단 편애의 원리에 의해 유발되는 집단의 폐쇄성이 일반적 신뢰의 발달을 저해하고 있다.⁹⁷⁾ 또한 후꾸야마는 동아시아에서의 집단은 가족의 확대라는 것을 간과하고 있다. 전술한 것처럼, 단일적 귀속 원리에 따라 조직 내에는 끊임없이 파당이 생기거나 소규모화하는 구조를 갖는다. 또한 최고의 리더가 사망하거나 (일본의 ‘가’가 주거와 재산을 바탕으로 성립되었기 때문에) 자원이 없으면 그 리더는 권위가 소실되어 조직이 소규모화되거나 심지어 붕괴되기도 한다. 단, 일본은 나(혹은 소집단)의 이익과 집단의 이익을 일치시키려는 여러 가지 제도적 안배가 이루어지고 있다(예를 들면, 전술한 분권구조). 또한 일본은 집단이 위기 내지는 붕괴의 위험이 있을 때, 많은 자원을 가진 새로운 권위자에게 재빨리 적응하거나 힘(power)에 의해 통합되어지는 구조를 갖는다.

V. 결 론

본고는 기존의 연구와는 달리 동아시아에서의 신뢰개념을 파악하였고, 또한 조직에서의 수직적/수평적 신뢰를 분석하였다. 분석내용을 간단히 정리하면 다음과 같다.

서구 개인주의의 문화적 배경 하의 신뢰의 개념은 ‘위험부담의 의지’의 의미를 갖는 것에 비해 동아시아 가족주의 문화적 배경 하의 신뢰개념은 ‘진실한 마음(성)으로 서로 믿고 의존한다’라는 의미를 지닌다. ‘성’(성을 기반 한 인정과 의리)의 범위는, 중국에서는 가까운 친척과 개인 대 개인에서, 한국에서는 혈연·지연·학연 등의 연고에서, 일본에서는 소집단에서 이루어진다. 또한 혈연적 감정을 중시하는 중국과 한국은 ‘인정’(혹은 ‘정’)을 중시하는 데 비해 일본은 집단적인 의리를 중시한다. 다만, 한국에서는 서열사회이므로 의리도 중시하

다. 다른 성장과의 싸움에서는 단결된 힘을 보이지만 하나의 성장을 안을 들여다보면, 다시 국간의 이해가 대립되고 행정의 주도권을 놓고 치열하게 경쟁하는 것을 볼 수 있다. 심지어 국간의 경쟁은 물론이고, 국내의 과, 또한 계에 이르면 업무의 성격에 따라 각자 따로 놀고 있다. 관청에는 계나 반별로 책상을 모아 놓는데, 이것을 ‘섬(島:시마)’에 비유한다. 같은 과 내에서도 권한이 각각 다른 여러 개의 섬이 존재하는 것이다. 그 밖에 섬보다 넓은 개념으로 ‘동네(村:무라)’와 ‘밭(畠:하타케)’이란 낱말이 자주 쓰인다. 한동네 출신이란 같은 국, 같은 성장을 내에서 같은 종류의 일을 맡아 함께 땀흘려가며 일했던 사이라는 것을 의미한다(이호철, 1996:131).

97) 山岸俊男.(2001), p.257.

지만, 그 의리는 ‘우리’적이고 ‘정’을 바탕으로 한다.

중국의 행정조직구조는 집권과 평균이 동시에 존재한다. 부하는 리더에 대한 신뢰의 근거를 ‘공정’과 권력(혹은 실력)에 두고 있다. 또한 이런 구조 하에서는 하부단위는 상부단위에 의존적이면서 자립적(혹은 분산적)인 경향을 갖는다. 따라서 하부단위의 간부는 리더에게 의존하면서 동시에 자기중심성을 갖는다. 여기서의 ‘인정’은 의존과 실리적인 등가의 색채를 강하게 띤 ‘의존형 호혜관계’가 대응된다. 반면에 리더는 하부단위의 각각의 ‘몫’을 인정하면서 ‘덕치주의’로 이들을 관리한다. 단, 리더의 ‘내인’ 혹은 특정한 개별적 관계에서 ‘성’을 갖고 은혜를 수수한다. 일반 성원들은 리더 보다는 나에게 실제적으로 이익이 되는 개별적 관계를 가진 상사에게 ‘인정’과 신뢰를 갖는다. 서열사회가 아니기 때문에 상사와 부하 간에 은혜수수는 ‘등가원칙’을 따르고, 또한 상사와 부하 모두 ‘은혜’를 베풀 수 있는 지위에 있다.

중국의 조직에서는 분열만이 있는 것이 아니라 통합의 측면도 지니고 있어 조직규모의 거대화를 가져오기도 한다. 단, 신뢰를 전제로 ‘자기 몫’(혹은 자기 중심성)에 기반으로 하고 있다. 또한 중국인은 내외관념에 따라 ‘내인’간에서는 ‘인정’과 신뢰에 기초한 ‘호혜’가 이루어지고(예를 들면, 시험, 승진, 근무평정 등), 이에 비해 ‘외인’에 대해서는 베타적인 관계를 지니고 있다. 그러나 내외관계는 상당히 모호하고 신축적이기 때문에 외인도 ‘인정’과 신뢰에 기초하여 ‘자기인(혹은 내인)’이 될 수도 있다. 반대로 ‘자기인(혹은 내인)’에서도 ‘자기중심성’으로 인하여 인정에 근거한 ‘호혜원칙’이 요구되어지고, 그렇지 않으면 그들 간에도 ‘외인’으로 될 수도 있다.

한국의 행정조직구조는 집권적이고 서열적 체제, 특히 리더에게 권위와 권력이 집중되었다. 이런 구조 하에서는 부하는 리더에 대한 은혜에 보답하기 위하여 그 리더에게 ‘성’을 다해 의리를 지키고 충성을 한다. 반면에 리더에게 권위와 권력이 집중되는 조직에서는 조직의 사인화(私人化)가 되기가 쉽다. 리더는 자기의 연고 혹은 친소관계에 따라 ‘정’이나 은혜를 부여한다. 그래서 상부에 있는 소수의 사람들이 리더와의 관계로 하나의 거대한 집단인 ‘우리’를 형성한다. 반면에 그 외의 일반성원들은 리더(혹은 상사)에게 면종복배, 무사안일 등의 형태를 나타난다. 일반적으로 상사와 부하관계는 서열적이기 때문에 부하는 상사의 은혜(즉 의리)에 대하여 보답해야 한다. 이 ‘보은’은 ‘부등가교환’이다. 그리고 은혜를 입히는 것은 대부분의 경우에 서열상 상위에 있는 자가 하위에 있는 자에게 하는 것이다.

한국은 출신(즉 연고)에 기초한 ‘우리’는 ‘정’과 집단의식을 기본으로 상부상조하는 반면에 우리집단 외부에 대해서는 ‘남 의식’이 존재하여 배제와 불신의 원리가 작용한다. 행정조직에서 지연·학연, 고시출신과 비고시출신 등에 대해

차별, 근무평정제도에서 학연·지연·혈연 등 연고와 사적친분의 많이 작용하고 있으며, 낙하산인사는 연고 혹은 리더와의 관계에 의한 ‘보은인사’ 등으로 이루어지고 있다.

일본의 행정조직은 하나의 연합체적 구조형태로 분권적 구조를 갖는다. 여기서는 최고 상부단위의 리더가 설령 권위를 갖더라도 하부단위의 집단은 일정한 권력을 갖는 분권적인 구조를 갖는다. 따라서 리더는 각 집단(혹은 간부)을 조정하는 위치에 있다. 이러한 분권적인 구조는 과단위의 권한이 크고, 의사결정 방식이 ‘보텀업’방식이며, 품의제를 채택하는 것에 의해서 반증된다. 종적관계만으로 행동하는 종적행정과 분권적인 구조는 할거주의를 초래한다. 구성원들은 상부단위의 리더보다는 나에게 현실적이고 실제적으로 이익이 되는 (직접적)인 상사에게 ‘인정’과 의리를 갖는다. 일본에서는 개개인의 자연적 감정(즉 ‘인정’)은 의리를 위해서 희생할 것을 강조한다. 부하는 상사에게 ‘성심(誠心)’을 다할 것이 요구된다. 반면 일본에서의 의리는 엄격한 상하관계이면서도 동시에 리더를 구속하는, 즉 쌍무적 색채를 지니고 있다.

일본의 조직은 ‘의리’에 기초한 수직적이고 세분화된 서열로 이루어진다. 따라서 이러한 구조는 자연적인 감정보다는 ‘의리’에 기초한 집단성의 경향을 떤다. 공무원의 선발-채용 분리주의, 승진 및 근무평정제도, 아마쿠다리와 관련한 용퇴 등은 이러한 의리의식의 발로이다. 일본은 내외구분을 하고 집단 내부에는 ‘인정’과 ‘의리’에 기초한 신뢰관계를 가진 반면, 외부집단에 대해서는 아주 강한 배타성이 존재한다. 따라서 소집단적 할거주의가 활발하다.

참고문헌

- 구자숙.(2005). “조직내 신뢰: 개념화와 연구동향”, 「한국심리학회지: 사회문제」, 11: 69-83.
- 김광웅·강성남.(2004). 「비교행정론」, 서울: 박영사.
- 김상준.(2003). “일본 관료의 아마쿠다리”, 「한국정치학회보」, 37(5): 267-287.
- 김영평·정인화.(2004). 「유교문화의 두 모습-한중 공무원 비교를 통한 아시아적 가치 탐구」, 서울: 아연출판부
- 김호정.(1999). “신뢰와 조직몰입”, 「한국행정학보」, 33(2).
- 나카네 지에·양현혜 옮김.(1999). 「일본사회의 인간관계」, 서울: 소화.
- 루스 베네딕트, 김윤식·오인석 옮김.(2000). 「국화와 칼」, 서울: 을유문화사.
- 박통희.(1999). “신뢰의 개념에 대한 비판적 검토와 재구성”, 「한국행정학보」, 33(2): 1-17.
- 박통희.(2004). “정, 가족주의 그리고 대인간 신뢰”, 「한국행정학보」, 38(6): 23-45.

- 박통희·원숙연(2000). “조직구성원간 신뢰와 연출: 사회적 범주화를 중심으로”, 「한국행정학보」, 34(2): 101-120.
- 소노다 시게토, 박준식 옮김.(2002)「중국인, 이렇게 생각하고 행동한다」, 서울:다락원.
- 손동원.(2002). “신뢰의 경제적 가치창출 과정 및 역할”, 「경영연구」, 17(2): 285-312.
- 신영상.(2003). 「조직관리-인간화와 민주화」, 서울: 대영문화사.
- 엄연석.(2002). “논어에서 공동체의 가치와 ‘신뢰(信)’개념”, 「철학사상」, 15: 165-191.
- 원숙연(2001a). “신뢰의 개념적 다차원성과 영향요인의 차별성”, 「한국행정학회: 춘계 학술대회 발표 논문집」: 257-273.
- 원숙연.(2001b). “부하에 대한 상관신뢰의 영향요인: 상관의 지역주의 성향을 중심으로”, 「한국행정학보」, 35(1): 161-180.
- 윤경우.(2005). “중국기업에서의 ‘관시’와 관계중심주의”, 「한중일 기업문화를 말한다」, 서울: 이학사.
- 왕샤오링.(2002). 「한국 리포트」, 서울: 사람기획.
- 이광규.(1997). 「한국친족의사회인류학」, 서울: 집문당.
- 이광규.(1998). 「한국가족의사회인류학」, 서울: 집문당.
- 이승환.(1998). 「유가사상의 사회철학적 조명」, 서울: 고려대출판부.
- 이우관.(2005) “동아시아3국의 연고주의 비교”, 「한중일 기업문화를 말한다」, 서울: 이학사.
- 이재혁.(1998). “신뢰의 사회구조화”, 「한국사회학」, 32:311-335.
- 이재혁(2001) “계약론적 관점에서의 신뢰”, 「신뢰연구」, 11:109-141.
- 이호철.(1996). 「일본관료사회의 실체」, 서울: 삼성경제연구소.
- 임성만·김명언.(2000). “조직에서의 신뢰”, 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 13(2): 1-19.
- 정병련.(2000). 「중국철학연구 I」, 서울: 경인문화사.
- 정재호.(2000). “중국의 정책과정 연구”, 「중국정치연구론」, 서울: 나남출판사.
- 정하영.(2005a). “한·중·공(공공성)문화비교-조직론의관점에서”, 「행정논총」, 43(1): 33-70.
- 정하영.(2005b). “동서양 조직관(론)비교”, 「정부학연구」, 11(2):224-260.
- 조석준.(2004). 「한국행정과 조직문화」, 서울: 대영문화사.
- 최상진·김의철·김기범.(2003). “한국사회에서의 대인관계속의 신뢰와 불신의 기반으로서의 마음에 대한 문화심리적 접근”, 「한국심리학회지: 사회문제」, 9(2): 1-17.
- 최상진·유승엽.(1994). “한국인과 일본인의 정에 관한 심리학적 비교분석”, 「인문학 연구: 중앙대인문과학연구소」, 21.
- 최재석.(1994). 「한국인의 사회적 성격」, 서울: 현음사.
- 프랜시스 후꾸야마, 구승희(1996).「트러스트: 사회도덕과 번영의 창조」, 서울: 한국경제신문사.
- 홉프스테드, 차재호·나은호 역(1995). 「세계의 문화와 조직」, 서울: 학지사.

소노다 시게토, 박준식 옮김(2002).「중국인, 이렇게 생각하고 행동한다」, 서울: 다락원.
일본 집권여당의 공무원제도 개혁정책 관련 보고(중앙인사위원회: www.csc.go.kr).
세계일보.(2005/12/5).

山岸俊男, 김의철·박영신·이영미 역(2001). 「신뢰의 구조-동·서양의 비교」, 서울: 교
육과학사.

李明吾.(2001).「現代中國の支配と官僚制」, 東京, 有信堂.

中野卓.(2000). “公と私: 義理と人情”, 「有賀喜左衛門著作集IV: 封建遺制と近代化」, 東
京: 未來社

毎日新聞.(2005/12/26).

王飛雪·山岸俊男.(1999). “信任的中, 日, 美比較研究”, 「社會學研究」, 2: 67-83.

王波.(2002). “關係運作制度化的過程分析-華東地區A縣鄉鎮政府機構改革的個案研究”,
「社會學研究」, 4: 55-65.

楊中芳·彭泗清(1999). “中國人人際信任的概念化—一個人際關係的觀點”, 「社會學研究」,
2: 1-21.

陳振明.(2001). 「國家公務員制度」, 福建: 福建人民出版社.

鄭勵志編著.(2000). 「日本公務員制度與政治過程」, 上海: 上海財經大學出版社.

曹錦清.(2002). 「黃河邊的中國: 一個學者對鄉村社會的觀察與思考」, 上海文藝出版社.

彭泗清.(1999). “信任的建立機制-關係運作與法制手段”, 「社會學研究」, 2: 53-65.

黃光國編譯(1991). “人情與商了: 中國人的權力遊戲”, 「中國人的權力遊戲」, 臺北, 巨流圖
書公司.

許慎 撰.(1992). 「說文解字」, 北京: 中華書局.

「中華人民共和國公務員法」. (2005).

檢察日報.(2001/12/21).

「論語」, 「大學」, 「中庸」, 「大學或問」, 「禮記」

Mayer, R. C. , Davis, J. H. & Schoorman, F. D.(1995). "An Integrative Model of
Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.

Ring, P. S. , Van de Ven , A. H.(1992). "Structuring Cooperative Relationships
Between Organizations", *Strategic Management Journal*, 13: 483-498.

Rousseau, D. M. , Sitkin, S. B., Burt, R. S. , & Camerer, C.(1998). "Not So
Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of
Management Review*, 23(3):393-404.

Williamson, O. E.(1993) "Calculativeness, Trust, and Economic Organizations",
Journal of Law and Economics, 36:453-486.

Abstract

Trust in Organization: Focused on the concepts of Trust and Interpersonal Trust in East Asia

Ha-Young Jung

Most of previous studies on the concept of trust and its theory focused on the perspective of Western individual culture. Unlike before, this paper aims to examine both the concept of trust in terms of East Asian culture and personal trust in the viewpoint of East Asian organization. Significant findings are followings:

Under the culture background of individualism in the Western Europe, trust means "risk burden significance". However, under the culture background of family principle in the East Asia, trust means "honest, trusts each other, and interdependence". The scope of "Honest" (restricted in human feelings and loyalty) refers to the close relatives in China, refers to the relatives and old friends in Korea; and refers to the cliques in Japan. In addition, blood relationship, that is to say "human feelings" are valued in China and Korea. But the Japanese value the loyalty, which is non-blood relationship and includes of cliques. As to Korea, because it is such a society which values the orders highly among people, so the loyalty is also valued in Korea, but the essence of it in Korea is "wuri" and "honest". In Chinese administration organizations the relationship between higher authorities and subordinates is the human feelings and the actual benefits equal in value, the characters of dependence and the reciprocal benefits exist together. In addition, the concepts of inside and outside are also different. In the aspect of "Inside person" or individual relationship, human feelings and dependence constitute the basic reciprocal benefit relationship. On the contrary, "outside person" is exclusive. But if there is some individual relationship, "inside person" may turn the organization to a flexible structure. In Korean administrative organizations, the trust to the higher authorities is very high. Because of the rank relationship between the higher authorities and subordinate, the relationship of giving and receiving is unequal exchange. Outside the "wuri" group, "exclusive" and "un-trust" play the main role, and it is very difficult to consult or compromise. In Japan, compared to the higher authorities, the majority of members express human feelings and loyalty to the higher authorities because of the realistic "my benefits". In addition, the discrimination of inside and outside causes the basic faith relationship because of human feelings and the loyalty inside the cliques. On the contrary, outside the cliques, exclusivism and cliquism are extremely easy to appear.

[Key words: Risk burden, Honest, Human feelings, Consultation]