

동아시아 문화와 경쟁력과의 관계 : 한국, 일본, 중국의 비교 연구*

문 휘 창 | 서울대학교 교수

본 연구는 세 가지 목적을 갖고 있다. 첫째, 문화적 요소와 경제경영 측면에서 국가 경쟁력과의 관계를 밝히는 것이다. 둘째, 이를 위한 분석의 틀로서 Hofstede 모델을 발전시킨 새로운 모델을 소개하는 것이다. 셋째, 이 모델을 동아시아 3국인 한국, 일본, 중국에 적용시켜 비교 분석함으로써 중요한 시사점을 도출해내는 것이다. 연구 결과, 본 논문에서 소개된 OUI 모델의 세 가지 요소인 개인주의(Individualism), 불확실성 회피(Uncertainty Avoidance), 개방성(Openness) 전반에 걸쳐서 선진국인 일본, 준 선진국인 한국, 개도국인 중국의 차례로 높은 수치가 나타나서 OUI 모델의 문화적 수준과 국가 경쟁력과는 밀접한 관계가 있다는 것을 알 수 있었다. 또한 경제발전의 초기 단계에서는 개방이 제일 중요하고, 그 다음 단계는 불확실성 회피, 그리고 선진국 단계에서는 개인주의가 중요한 것으로 나타나 결국 O, U, I 순서와 경제발전전략과의 관계에서 더욱 구체적인 결론을 도출해낼 수 있었다. 본 연구는 이론적일 뿐만 아니라 실무적이어서 국가 정책 결정자 및 기업의 전략 수립자들에게도 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

주제어 : 문화, 경쟁력, 호프스테드(Hofstede), OUI 모델

* 이 논문은 2002년 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음.(KRF-2002-072-BM2059)

I. 머리말

문화연구의 세계적인 대가인 Hofstede 교수가 일본에서 특강을 하고 난 후의 일화이다. 청중 한 명이 ‘혹시 이렇게 생각하지 않습니까?’라고 한 질문에 Hofstede 교수는 자기 본국인 네덜란드에서 하듯이 단호하게 ‘아니오’라고 답하곤 곧 후회를 했다. 일본에서 이런 질문을 받았을 때는 ‘그것 참 재미있는 질문이군요. 내가 생각하기엔...’이라고 답을 했어야 했다. Hofstede 와 같은 대가도 무엇인가 스트레스를 받으면 자기가 갖고 있는 문화적 본능으로 반응하기 마련이다(Hoppe, 2004).

상대방의 문화를 잘 이해하지 못하면 매우 심각한 문제가 발생할 수 있다. 개인주의적 문화와는 달리, 집단주의적 문화에서는 내용(Content)보다는 문맥(Context)을 더 중요하게 생각한다. 예를 들어, 의사소통에 있어서도 무엇을 얘기하는가보다는 어떻게 얘기하는가(목소리의 톤이나 몸짓 등)에 더 주의를 기울이게 된다. 이러한 문화적 차이를 잘못 이해하면 큰 재앙의 원인이 되기도 한다. 1991년 제네바에서 미국의 국무 장관인 제임스 베이커가 이라크에 대해서 만약 쿠웨이트에서 철수하지 않으면 미국이 이라크를 공격하겠다고 했지만, 베이커의 말투는 차분해서 별로 화가 난 기미가 보이지 않아 이라크는 미국이 엄포만 놓았지 실제로 공격을 하지는 않을 것이라고 큰 착각을 했다(Bing, 2004).

문화적 차이는 해외기업을 인수 합병할 때 실제로 큰 영향을 미친다. 최고 경영자가 새로운 기업의 문화적 차이를 이해하고 장애물을 극복하면서 효율적인 의사소통과 신뢰체제를 구축하는 것은 국제 비즈니스 성공의 매우 중요한 전제조건이 되는 것이다. 실제로 여러 컨설팅 회사의 보고서에 의하면 국제적인 기업합병 또는 합작회사의 실패 요인 중 상대방의 문화를 잘못 이해한 것이 가장 중요한 요소로 꼽히고 있다.

이상의 예는 개인, 국가, 기업 모두가 문화에 의해 영향을 받는다는 것을 보여주고 있다. 상대방의 문화를 얼마만큼 잘 이해했느냐에 따라서 이들의

성과 또는 경쟁력이 크게 달라질 수 있다. 본 논문의 주된 목적은 문화와 경쟁력과의 상관관계를 특히 국가의 경제경영 차원에서 연구하는 것이다. 따라서 문화가 독립변수이고 경쟁력이 종속변수이다. 그러나 새로운 모델을 소개하는 데 있어 기존의 Hofstede 모델을 비판적으로 고찰해야 하기 때문에 문화 자체가 ‘설명하고자 하는 것’으로 이루어졌다는 인상을 줄 수도 있을 것이다.

문화를 연구함에 있어 가장 문제가 되는 것은 분석단위이다. 특히 국가차원의 문화는 개인차원과 다르다. 이는 숲과 나무에 비유될 수 있다. 숲에는 나무뿐 아니라 다른 동식물이 함께 있는 것과 같이 국가문화도 서로 다른 개인, 기업, 자원 등이 어우러져 있는 커다란 시스템이다(Hoppe, 2004). 예를 들어, 미국과 한국이 국가차원에서 문화가 다르다고 해서 이러한 차이가 그대로 기업 또는 개인에게 적용될 수 있는 것은 아니다. 기업이나 개인의 문화적 형성에는 또 다른 변수가 적용되기 때문이다. 그러나 미국기업과 한국기업, 그리고 미국인과 한국인은 일반적으로 무엇인가 다른 점이 있다. 그것은 바로 국가차원의 문화적 차이에 기인한다. 다시 말해서 기업 또는 개인의 문화적 형성에 가장 큰 영향을 미치는 것이 바로 국가차원의 문화적 차이라는 것이다. 이러한 관점에서 본 논문의 주된 분석단위는 국가차원이지만, 이러한 연구를 통해서 기업 또는 개인에게도 유용한 시사점을 찾아낼 수 있다.

II. Hofstede 모델에 대한 비판적 분석

지금까지 문화를 주제로 한 여러 가지 모델들(Schein, 1992; Hall et al., 1990; Trompenaars et al., 1997)이 개발되었지만 Hofstede(1983, 1993, 1996)의 모델이 가장 널리 쓰이고 있다. 다른 연구들은 모델의 정교함과 실증분석의 규모에 있어 Hofstede에 필적하지 못했다. 주요 학술지에 소개된 문화를 주제로 한 대다수의 연구들은 Hofstede 모델을 기초로 하고 있다. Hofstede(1983)는 문화란 집단과 집단 사이를 구분하는 집단적 사고강령

(Collective Mental Programming)이라고 정의했다. Hofstede의 정의에서 알 수 있듯이, 한 나라의 문화는 그 문화에 속한 개인과 집단뿐 아니라 사회의 다양한 방면에 영향을 준다. 이 같은 문화의 중요성과 의미에 주목하여, Hofstede는 네 가지 차원으로 문화를 설명하는 모델을 제시하였다.

첫째는 ‘개인주의/집단주의(Individualism/Collectivism)’이다. 개인과 집단 간의 유대 및 연계의 정도를 나타내는 이 기준은 사회 구성원과 사회간 통합성의 정도를 표현한다. 둘째는 ‘권력의 거리(Power Distance)’이다. 모든 사회가 불평등을 지니고 있으나, 불평등의 정도는 사회마다 다른데 이 불평등의 정도를 측정하는 것이다. 셋째는 ‘불확실성 회피(Uncertainty Avoidance)’이다. 모든 사람은 불확실성을 싫어하지만 그 정도는 사회에 따라 다르다. 불확실성 회피가 강한 사회일수록 위험을 회피하고 안전성을 확보하기 위해 법, 제도 등을 잘 갖추게 된다. 마지막으로 ‘남성성/여성성(Masculinity/Femininity)’이다. 성의 역할분담을 최대화하려는 사회는 ‘남성적’인 사회이며, 최소화하려는 사회는 ‘여성적’인 사회이다.

문화적 차이를 이해하기 위해서는 이 네 가지 차원이 모두 필요한 데, 실제로는 부분적으로만 사용하기 때문에 문화적 차이를 올바르게 이해하지 못하는 경우가 많다. 예를 들어, 심리학자는 불확실성 회피를 간과하기 쉽고, 경영학도들은 남성성/여성성의 구분을 중요하게 생각하지 않으며, 또한 Hofstede 모델을 적당히 이해하려는 사람들은 대체로 개인주의/집단주의만으로 문화적 속성을 파악하려 한다(Hoppe, 2004). 한편, Hofstede 모델을 변형하여 새로운 변수들을 추가하려는 시도들이 있었지만 Hofstede 모델의 범주를 벗어나지 못했다. 예를 들어, Triandis(1995)는 개인주의를 수평적 개인주의(예, 스칸디나비아 제국)와 수직적 개인주의(예, 미국)로 구분하였고, 집단주의도 수평적 집단주의(예, 이스라엘의 키부츠)와 수직적 집단주의(예, 중국 또는 인도)로 구분하여 재미있는 시사점을 도출해내기도 했다.

실제로 더 많은 주목을 끌었던 연구들은 Hofstede 모델을 실제에 적용한 연구들이었다(Lau et al., 1996; Pizam et al., 1997; Gleason et al., 2000; Brouthers et al., 2001). 이러한 연구들은 Hofstede가 제시한 문화모델을 다양한 방면에 적용시켜 문화와 경제경영 간의 관계를 설명하였다. 그러나

Hofstede 모델에 대한 비판의 글도 많았다(McSweeney, 2002; Hampden-Turner et al., 1997; Hofstede, 2002). 이러한 비판은 Hofstede의 표본조사 방법, 연구 분석 단위, 그리고 자료의 진부성 등에 초점을 맞추었다. 한편 Moon and Choi(2001)는 좀더 근본적인 문제점들을 지적하면서 Hofstede 모델을 다음과 같이 비판적으로 분석하였다.

첫째, 개인주의/집단주의 속성과 권력의 거리라는 속성은 중복되지 않는가? 권력의 거리는 독립적인 변수라기보다는 개인주의/집단주의 속성의 부분요소로 간주되어야 한다. 왜냐하면 어떤 사회에서의 권력의 불공평한 분배는 그 사회문화가 얼마나 개인주의적인가에 따라 달라지기 때문이다. 그 문화가 더 개인주의적일수록, 권력의 분배에서의 불균형은 덜 나타나며 권력의 거리도 낮아질 것이다.

둘째, 남성성/여성성은 과연 현 세계에서 중요한 요소인가? 남성과 여성의 구분은 현대의 사회문화적 특징에 결정적으로 영향을 미치는 요소라고 볼 수 없다. 실제로 이와 관련된 Hofstede의 주장에도 오류가 있다. 예를 들어, Hofstede(1983)는 일본은 그가 연구한 52개 국가들 중 가장 ‘남성적’ 국가라고 주장했지만, Hofstede가 남성적이라고 정의한 과시나 보여지는 것에 중점을 두고, 환경을 크게 고려하지 않는 성향과는 달리, 일본인들은 ‘작은 것은 아름답다’라고 여기고, 겸손하며 다른 사람들을 돕는 것과 환경을 보존하는 것에 높은 가치를 둔다. 그러므로 실제로 일본인들은 ‘여성적’이기도 한 것이다. 사실 Hofstede의 주장과는 달리, 직장에서의 승진이나 높은 명예와 소득 등을 중시하는 ‘남성성’은 개인주의의 구성요소로서 포함될 수 있다. 반면에, 타인과 호의적인 관계를 유지하고 그룹 안에서의 구성원들 간의 협력, 바람직한 생활환경을 동반한 직업 보장 등을 중시하는 ‘여성성’은 집단주의의 구성요소로 볼 수 있다.

셋째, Hofstede(1983)의 불확실성의 세부적 분류는 실증연구에 있어 혼동된 결과를 주고 있다. Hofstede는 불확실성을 ‘자연, 인간의 행위, 사후의 세계’ 등 세 종류로 분류한 후, 이러한 불확실성을 회피하는 수단으로 각각 ‘기술발전, 규율주의, 종교’ 등을 제시했다. 그러나 Hofstede(1983)의 연구결과에 의하면, 예를 들어 일본은 규율주의는 높으나 종교의 영향은 낮아서 중

합점수가 과테말라나 우루과이 등 후진국보다 낮아 한국과 비슷한 수준이고, 미국은 이보다 훨씬 낮고, 실제로 규율주의가 가장 높은 싱가포르의 아이러니컬하게도 불확실성 회피가 가장 낮은 국가로 나타났다. 이러한 혼란을 회피하기 위해서는 Hofstede의 세 가지 세부항목 중에서 경제경영에 직접적인 영향을 주는 두 번째 항목인 ‘인간의 행위’에 관련된 ‘규율주의’ 이외에는 고려하지 않아야 할 것이다.

넷째, 여기서 또 하나 중요한 점은 불확실성 회피와 관련된 인간의 행위에는 과거 및 현재의 규율을 준수하는 수동적 ‘규율주의’ 이외에 미래의 확실성을 보장하기 위해서 미래의 규율을 만들려고 하는 적극적 ‘개척주의’를 포함시켜야 한다. 개척주의는 혁신을 통해 불확실성을 회피함으로써 이윤을 극대화하는 것을 목적으로 한다는 점에서 기업가 정신(Entrepreneurship)과 유사하다. 기업가 정신은 ‘위험성을 제거한 보상을 창조함으로써, 즉 보상은 높고 위험요소는 줄임으로써 개인과 조직, 그리고 사회를 위하여 중요한 가치를 창조하는 행위’라고 정의된다(Moon and Peery Jr, 1997).

경쟁력 제고를 위한 선진문화는 이 두 가지 요소를 다 갖추어야 한다. 예를 들어, 미국은 ‘규율주의’와 더불어 ‘개척주의’가 높기 때문에 불확실성 회피의 총 점수는 높게 나타나야 한다. 우리가 경영학에서 문화를 연구하는 이유는 문화와 경쟁력과의 관계를 찾아내기 위한 것이다. 따라서 경쟁력이 종속변수이고 문화요소가 독립변수일 때, 이 독립변수 계수의 부호는 일관성 있는 부호를 가져야 할 것이다. Hofstede는 불확실성 회피에 종교적인 면까지 포함시켜 규율주의를 희석시켰고, 또한 개척주의를 빼뜨려 불확실성 회피라는 중요한 문화적 요소를 발견하고자도 올바른 시사점을 주지 못하고 있다.

한편, Hofstede(1997)는 그의 원래 모델에 단기적/장기적 지향성이라는 새로운 속성을 추가했다. 유교적 역동성이라고도 불릴 수 있는 이 새로운 속성은 ‘다섯 마리의 용’으로 일컬어지는 중국, 홍콩, 일본, 한국, 그리고 대만 같은 아시아 국가들의 빠른 경제성장과 발전을 설명하는 데에 필수적이었다. ‘미덕을 추구하는 사회의 노력’을 다루는 유교사상의 핵심적 원칙들이 이 새로운 속성을 구성한다. 이러한 특성들은 아시아의 집단주의적 성향이 강한

사회에서 찾아볼 수 있다. 그러나 유교적 문화전통은 집단주의의 한 속성이기 때문에 낮은 수준의 개인주의로 이해될 수 있으므로 새로운 문화변수로 볼 수 없다.

III. 새로운 분석도구: OUI 모델

남성성/여성성의 속성과 단기적/장기적 지향성의 변수를 제외하고, 권력의 거리를 개인주의의 속성으로 포함시킨다면, Hofstede 모델은 개인주의와 불확실성 회피라는 두 개의 속성으로 축약될 수 있다. 그런데 문화적 차이에 대한 올바른 이해를 위해서는 개방성(Openness)이 새로운 속성으로 추가되어야 한다. 개방성은 특히 동아시아 국가들의 변화하는 경쟁력을 이해하기 위해 필요하다. 이 세 요소는 각기 더욱 정확한 개념을 정립하고 확실하게 문화를 측정하기 위해서 두 개의 하위요소로 분류할 수 있다.

새로운 분석모델은 개방성(Openness), 불확실성 회피(Uncertainty Avoidance), 그리고 개인주의(Individualism)의 세 가지 요소를 설명변수로 하며 각 요소들의 첫 글자를 따서 OUI 모델로 명명하였다. 이러한 O, U, I의 순서는 나중에 자세히 설명이 되겠지만 경제발전단계의 순서와 일치하는 중요한 시사점을 내포하고 있다. 그러나 본 논문의 주된 목적 중의 하나가 Hofstede 모델을 발전시키는 데에 있으므로 기존의 Hofstede 모델이 포함하고 있는 개인주의(Individualism)와 불확실성 회피(Uncertainty Avoidance)를 우선 고찰한 후 개방성(Openness)을 설명하여 학문적 전통을 중시하면서 발전된 모델을 제시하고자 한다.

개인주의(Individualism)는 개인적 업무에 대한 책임(Responsibility)과 성과에 대한 보상(Reward)의 정도를 나타내는 개념이다. 개인주의는 그 문화 안에서 개인에게 얼마나 많은 책임이 부여되며, 그들의 업무에 대해 얼마나 적절한 보상이 주어지는지를 반영한다. 예를 들어, 책임은 많이 주어지지만 보상이 상대적으로 적다면 사람들은 업무에 많은 노력을 기울이지 않을 것이

다. 반대로 적은 책임에 비해 높은 보상이 주어진다면 도덕적 해이(Moral Hazard)에 빠지게 된다.

불확실성 회피(Uncertainty Avoidance)는 불확실한 상황에 대한 위협과 이를 회피하려는 태도가 측정의 기준이 된다. Hofstede가 불확실성에 있어서 법과 제도 등 규율주의(Disciplinism)만 보았는데 사실 미래의 불확실성을 제거하려는 개척주의(Frontierism)도 중요하다. 규율주의에 기반을 둔 문화는 정확성을 요구하며 규칙과 법을 준수하고 강화하는 데 중점을 둔다. 이에 반해 개척주의에 기반을 둔 문화는 창의적이고 좀더 확고한 미래를 위해 투자하는 데 중점을 둔다. 불확실성을 피하기 위해 더 나은 무언기를 창조하거나 변화시키려 하는 데 역점을 두기 때문에 이러한 문화의 특징은 매우 역동적이며 미래 지향적이다. 규율주의에 지나치게 많은 영향을 받는 문화는 유연성이 떨어지고 경직된 분위기를 가지는 단점이 있고, 반대로 개척주의가 지나치게 지배하는 문화는 매우 혼란스러울 수 있다.

개방성(Openness)은 다른 문화의 다양한 특성들을 이해하고 받아들이는 능력을 의미한다. 개방성은 다시 적극성(Aggressiveness)과 매력도(Attractiveness)라는 두 개의 변수로 측정될 수 있다. 적극성이 높은 문화는 수출, 해외 투자, 이민과 같은 외부로의 유출이 높은 수치를 나타내며, 매력도가 높은 문화는 수입, 외국인 투자, 이민 등 외부로부터의 유입을 촉진한다. 적극성만 높고 매력도가 낮으면 국제화를 하더라도 자국 중심적인 민족주의 성격이 강하게 나타나고, 매력도만 지나치게 높다면 무분별한 국제화로 방향 감각을 잃을 수 있다.

본 논문에서는 문화적 변수의 대분류로 개인주의, 불확실성 회피, 개방성으로 구분하고 이들 각각을 다시 두 개의 하위변수로 구분했는데 이 하위변수는 서로 배타적이지 아니라 보완적이다. 예를 들어, 어떤 사람이 개인주의적 문화와 집단주의적 문화를 둘 다 경험했다면 이 사람은 이 중 하나만 경험한 사람보다 문화적 적응력이 뛰어나다는 것이다(Yamada et al., 1999). 이러한 논리를 본 논문의 세 변수의 모든 하위변수들 간의 관계에 적용시킬 수 있다. 따라서 개인주의의 책임과 보상, 불확실성 회피의 규율주의와 개척주의, 개방성의 적극성과 매력도는 상호 배타적이지 아니라 상호 보완적이다. 이러한

관점은 각 개인, 조직, 또는 국가가 자기의 문화만 고집할 것이 아니라 상대방의 문화도 배워서 자기 것으로 만들 수 있다면 자신의 경쟁력을 높일 수 있다는 중요한 시사점을 도출해낼 수 있다.

IV. OUI 모델: 한국, 일본, 중국의 비교

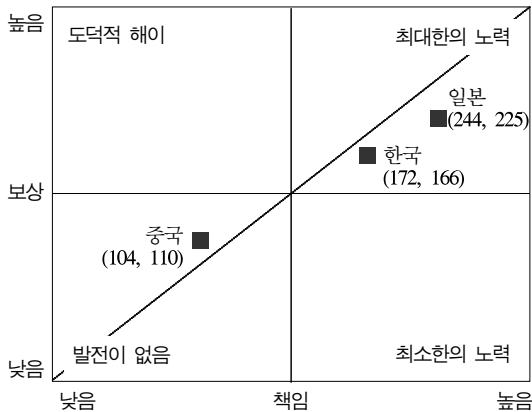
새로운 모델을 동아시아 3국에 적용함에 있어 문화적 요소의 각 기준에 대한 평가는 IPS 국가경쟁력 보고서(Cho and Moon, 2002)의 68개국 연구 자료를 사용하였다. 이 보고서는 국가경쟁력에 영향을 미치는 약 200개의 변수를 수록하고 있는데 이 중에서 본 연구의 목적에 적합한 문화적 요소만을 이용하였다. 구체적으로 본 연구는 O, U, I의 세 개 주요변수를 각각 두 개의 하위변수로 나누는 바 모두 여섯 개의 하위변수가 되는데, 각 하위변수 별로 세 개씩의 측정 가능한 요소(proxies)를 선정하여 모두 18개의 문화적 요소를 다루었다. 이상의 요소들의 지수 및 순위를 측정하여 한국, 일본, 중국의 3국간 문화적 차이를 비교 분석하였다.

개인주의에 있어 일본은 책임은 높게 평가되는 반면 보상은 상대적으로 낮게 평가되었다. 높은 책임과 상대적으로 낮은 보상은 회사 내 개인의 업무 구분 및 역할분담을 명확하지만 성과에 따르는 보상이 상대적으로 낮다는 것을 반영한다. 책임에 비해 낮은 보상은 개인의 동기부여를 저해하고 효율성과 성과의 감소를 가져올 수 있다. 전문직 종사자에 대한 낮은 보상은 전문가의 능력배양을 저해하는 원인이 될 수 있다. 한국은 책임과 보상이 모두 중간 정도로 측정되었다. 한국은 일본과 비교하여 특히 회사 지배구조 및 노사관계, 그리고 의사결정의 투명성 면에서 떨어진다. 대부분의 하위요소에서 낮게 평가된 중국은 회사 내 개인에 대한 업무구분 및 역할분담도 명확하지 않으며 회사의 구조가 매우 수직적이고 낮은 보상으로 인한 직원들의 동기부여도 매우 낮은 사회문화적 특성을 가지고 있다(표 1, 그림 1 참조).

<표 1> 개인주의에 대한 한국, 일본, 중국 비교

		한국		일본		중국	
		지수	순위	지수	순위	지수	순위
책 임	업무구분 및 역할분담	68.85	24/68	90.16	12/68	27.73	63/68
	회사 지배구조	49.36	29/68	68.75	17/68	35.33	51/68
	노사관계	54.01	27/68	84.87	4/68	41.15	45/68
	합계	172.22		243.78		104.21	
보 상	성과에 대한 보상	60.47	27/68	68.99	23/68	42.18	44/68
	회사 의사 결정 과정 투명성 확보	44.99	31/68	80.67	10/68	41.63	33/68
	전문가에 대한 보상	60.70	28/68	75.55	18/68	26.06	51/68
	합계	166.16		225.21		109.87	

그림 1. 개인주의(Individualism)



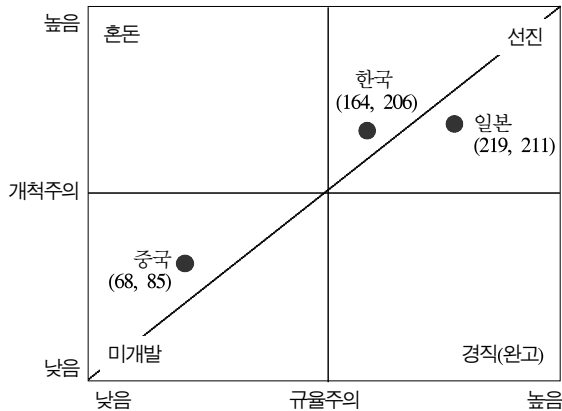
불확실성 회피와 관련해서 일본은 규율주의와 개척주의 모두 높게 평가되어 있다. 그 중에서도 법과 규칙을 지키는 공공질서에 대한 의식이 매우 뛰어나고 뇌물 및 부패 연관성이 매우 낮다. 혁신 및 창의성을 포함하는 개척주의의 경우 역시 높은 위치에 있으나 규율주의에 비해 상대적으로 그 정도가 낮다. 한국의 경우 규율주의는 중간 정도로 일본보다 낮게 평가되었다. 즉, 한국인들은 일본인들에 비해 공공질서 준수 의식이 떨어지고 뇌물 및 부

패 연관성은 더 높다. 그러나 개척주의의 경우에는 일본과 한국의 수치가 비슷하게 나타나는 양상을 보인다. 일본은 규율주의에 더 근거를 두고 있고 한국은 개척주의에 보다 비중을 두는 것을 알 수가 있다. 중국의 경우 규율주의와 개척주의 모두 낮게 평가되었다. 중국은 공공질서 준수 의식이 낮고 관료제가 잘 갖추어져 있지 않으며 뇌물 및 부패 연관성이 높고 혁신 및 창의성과 기업 차별화 역량, 전문가 태도도 매우 낮다(표 2, 그림 2 참조).

<표 2> 불확실성 회피에 대한 한국, 일본, 중국 비교

		한국		일본		중국	
		지수	순위	지수	순위	지수	순위
규율주의	공공질서 준수	66.13	24/68	83.87	11/68	22.38	58/68
	관료제	62.86	23/68	66.81	21/68	24.66	55/68
	뇌물 및 부패	35.03	36/68	68.15	16/68	20.81	52/68
	합계	164.02		218.83		67.85	
개척주의	혁신 및 창의성	62.41	24/68	66.92	22/68	26.13	56/68
	기업의 차별화	75.88	21/68	74.02	22/68	35.44	52/68
	전문가의 태도	67.27	24/68	70.00	21/68	23.18	53/68
	합계	205.56		210.94		84.75	

그림 2. 불확실성 회피(Uncertainty Avoidance)

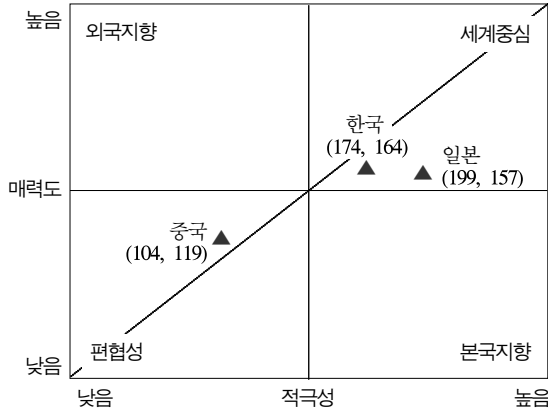


개방성에 있어서도 일본, 한국, 중국 순이다. 일본은 적극성의 하위요소 중에서 특히 글로벌 스탠더드 수용이 매우 뛰어난 것으로 나타났다. 매력도에 있어서는 외국인에 대한 전문직 개방이 비교적 높게 측정되었다. 그러나 전체적으로 일본의 경우 매력도는 적극성에 비해 상대적으로 매우 낮다. 한국은 적극성과 매력도 모두 비슷한 수준을 보이고 있다. 적극성의 하위요소인 글로벌 스탠더드 수용과 새로운 것에 대한 수용의지가 비교적 높게 평가되었다. 매력도에 있어서는 해외로부터의 투자 촉진정책에서 높은 점수를 얻었다. 중국은 개방성에 있어서도 세 국가 가운데 가장 낮게 평가되었다. 그러나 O, U, I의 세 가지 요소 가운데 중국이 가장 강점을 보이는 요소가 개방성이다. 특히 적극적인 해외투자 유치정책은 다른 지수에 비해 가장 높은 점수를 얻어 중국에의 활발한 해외투자 상황을 반영하고 있다(표 3, 그림 3 참조).

<표 3> 개방성에 대한 한국, 일본, 중국 비교

		한국		일본		중국	
		지수	순위	지수	순위	지수	순위
적 극 성	국제변화 대처능력	54.17	32/68	64.58	27/68	39.31	44/68
	글로벌 스탠더드 수용	62.39	24/68	80.45	11/68	42.75	39/68
	새로운 것에 대한 수용의지	57.46	23/68	54.13	25/68	22.00	52/68
	합계	174.02		199.16		104.06	
매 력 도	국내외기업에 대한 공정한 대우	38.37	45/68	41.02	41/68	35.71	49/68
	외국인에 대한 전문직 개방	52.39	30/68	60.81	24/68	20.47	60/68
	해외투자 유치정책	73.17	19/68	55.28	36/68	62.06	30/68
	합계	163.93		157.11		118.52	

그림 3. 개방성(Openness)



V. 경쟁력에 대한 시사점

OUI 모델을 이용하여 한국, 일본, 중국의 사회문화를 분석한 결과 사회문화가 한 국가의 경제경영적 측면의 경쟁력에 미치는 영향을 확인할 수 있다. OUI 모델의 세 가지 요소인 개인주의, 불확실성 회피, 개방성 모두에서 가장 높은 수치를 나타낸 일본은 경쟁력이 가장 높은 국가이고 그렇지 않은 한국, 중국은 해당 요소들에서 상대적으로 낮은 경쟁력을 가지고 있다. 즉, OUI 모델의 세 가지 요소인 개인주의, 불확실성 회피, 개방성 전반에 걸쳐서 선진국인 일본, 준선진국인 한국, 개도국인 중국의 차례로 높은 수치가 나타났다. 결론적으로 OUI 모델의 문화적 수준과 국가 경쟁력과는 밀접한 정(正)의 상관관계가 있음을 알 수 있다.

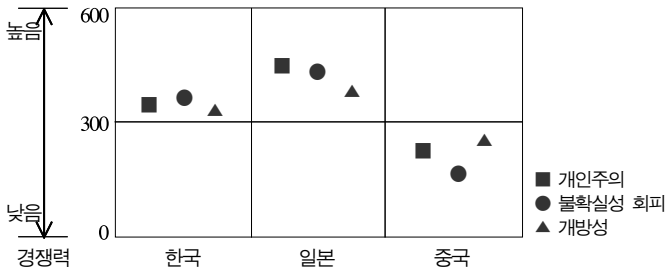
또 하나의 중요한 시사점으로, 세 가지 요소 모두 일본이 가장 높게 평가되기는 했지만, 세 국가들의 발전 단계에 따라 각 국가가 가장 높게 측정된 OUI 모델의 요소가 달라진다. 개도국인 중국의 경우 개방성에서 가장 높은 수치를 나타낸 반면에 준선진국인 한국은 불확실성 회피에서 가장 강점을 가지고 있는 것으로 나타났고, 일본은 개인주의에서 보다 높은 점수를 얻었다.

따라서 경제발전의 초기 단계에서는 개방(Openness)이 제일 중요하고, 그 다음 단계는 불확실성 회피(Uncertainty Avoidance), 그리고 선진국 단계에서는 개인주의(Individualism)가 특히 중요하다. 결국 O, U, I 순서와 경제발전 단계가 일치한다는 것을 알 수 있다(표 4, 그림 4 참조). 표 4의 수치는 표 1, 2, 3의 각 하위변수의 수치를 합한 값이다.

<표 4> OUI 모델: 한국, 일본, 중국 비교

	한국	일본	중국
개인주의 ■	338.38	468.99	214.08
불확실성 회피 ●	369.58	429.77	152.60
개방성 ▲	337.95	356.27	222.57

그림 4. 경제발전 단계별 문화요소의 상대적 중요성 비교



더욱 구체적으로 각 문화 요소별로 경쟁력을 제고하기 위해서 다음과 같은 구체적인 시사점을 제시할 수 있다.

개방성과 관련하여 경제발전의 초기 단계에서는 일시적으로 특정산업에 대해 보호주의를 택할 수 있지만 경제발전이 진행되면서 적극적으로 경제를 개방하는 것이 경쟁력 제고에 더 효율적이다. 중국의 최근 경제발전의 원동력은 풍부한 천연자원과 많은 수의 인구 그 자체보다는 경제개방으로 인한 해외자본 및 기술의 도입이 더 직접적인 요인이다. 실제로 경제가 뒤쳐지는 국가들에게 있어 자원부족보다는 폐쇄적 사고가 더 큰 문제다. 한편 선진국

수준에 이르러서는 개방의 두 요소인 적극성과 매력도 수준을 모두 높여야 한다. 한국과 일본의 경우 경제발전의 초기에는 개방에 큰 노력을 했으나 현재의 발전 수준에 이르러서는 개방의 수준이 그다지 높지 않다. 전체적으로 개방의 수준을 높여야 함은 물론, 현재 매력도가 적극성에 비해 상대적으로 떨어지는 상황이므로 매력도를 더욱 높여 균형을 이루어야 할 것이다.

불확실성 회피와 관련하여 경제발전의 초기 단계에서는 ‘미덕과 융통성에 의한 지배’가 효과적일 수 있으나 경제규모가 커지고 복잡해지면서 점차 ‘법에 의한 지배’로 바뀌어야 한다. 특히 중국과 한국의 경우 공공질서와 법률 무시, 뇌물 및 부패 등 ‘법에 의한 지배’가 미약하다. 이렇게 사회가 혼란스러워지면 투자환경이 악화되어 경쟁력이 떨어지게 된다. 적극적인 개방과 더불어 확실한 ‘법에 의한 지배’를 확립한 싱가포르 등의 예를 벤치마킹해서 중국과 한국은 법치주의 및 규율주의를 확립해야 할 것이다. 나아가 선진국이 되기 위해서는 법에 의한 ‘규율주의’뿐만 아니라 미래를 더욱 확실히 보장하기 위한 ‘개척주의’도 함께 강조하는 문화가 되어야 한다. 일본의 경우는 ‘규율주의’는 높으나 ‘개척주의’는 상대적으로 낮아 세계경제의 리더가 되는 데 걸림돌이 되고 있다.

개인주의와 관련하여 경제발전의 초기 단계에서는 개인적 보상보다는 빠른 성장을 위해서 조직 또는 사회적 책임을 강조하는 집단주의가 효율적일 수 있으나, 경제가 더욱 발전하면서 개인적 보상체제가 향상되어야 한다. 그렇지 않으면 조직 내에서 심각한 갈등이 발생하게 되어 노동자들은 오히려 무리한 보상을 요구할 수도 있다. 최근 한국의 심각한 노사갈등은 이러한 면을 반영하고 있다. 중국의 경우 지금부터라도 보상체제를 향상시켜 책임과 보상의 조화를 이루게 해야 할 것이다. 그렇지 않다면 멀지 않아 한국과 비슷한 노사갈등을 경험하게 될 것이다. 선진국인 일본의 경우도 아직 책임보다는 보상이 상대적으로 부족한데 선진 수준에 오를수록 보상과 책임을 동시에 강조하는 고도의 개인주의가 필요하다.

VI. 맺음말

문화가 국가 경쟁력을 결정하는 중요한 요소임에는 틀림없지만, 문화와 경쟁력간의 관계를 명확히 밝혀내는 것은 어려운 일이었다. 가장 널리 알려진 Hofstede 모델은 이 문제에 대한 만족스러운 해답을 제시하지 못한다. 본 논문은 기존 Hofstede 모델의 문제점들을 개선하여 새로운 접근방법인 OUI 모델을 제공하였다. 또한 이 모델을 이용하여 사회문화 요소가 한국, 일본, 중국에 미치는 영향력을 설명하였다. OUI 모델을 통한 분석은 사회문화적 요소들이 국가의 경제발전단계와 경쟁력에 밀접한 연관이 있다는 것을 보여주었다. 이러한 성과는 본 연구의 결과뿐 아니라 향후 OUI 모델을 일반적인 경쟁력 분석의 틀로서 사용할 수 있는가 하는 심화된 연구를 위한 화두를 던져주었다는 점에서 의미가 있다. 본 연구의 분석은 매우 현실적이어서 학자뿐 아니라 실무자도 유용한 시사점들을 찾을 수 있을 것이다.

문화는 역사적인 뿌리가 깊어서 변화하기 어려운 것으로 이해되기 쉬우나 실제로는 생각보다 빨리 변화하고 있다. 규율주의가 엄격하기로 유명한 일본도 사실 지금은 많이 나아진 것이고 과거에는 훨씬 더 엄격했었다. 자유분방한 국가로 알려진 미국도 얼마 전까지만 해도 웬만한 식당에 정장을 하지 않고는 들어갈 수도 없었다. 문화는 변화하기 마련이다. 국가문화는 그렇다손 치더라도 개인이나 조직문화는 더 빨리 변할 수 있다. 오히려 개인 또는 조직이 자신의 경쟁력을 높이기 위해서는 선진문화를 찾아 스스로 변화해야 할 것이다.

참고문헌

- Bing, John W. 2004. "Hofstede's Consequences: The Impact of His Work on Consulting and Business Practices." *Academy of Management Executive* 18(1). pp.80-87.
- Brouthers, Keith D. and Lance E. Brouthers. 2001. "Explaining the National Cultural Distance Paradox." *Journal of International Business Studies* 32(1). pp.177-189.
- Cho, Dong-Sung and HwY-Chang Moon. 2002. *IPS National Competitiveness Report*. Seoul, Korea: Institute of Industrial Policy Studies.
- Gleason, Kimberly C., Lynette Knowles Mathur and Ike Mathur. 2000. "The Interrelationship between Culture, Capital Structure, and Performance: Evidence from European Retailers." *Journal of Business Research* 50. pp.185-191.
- Hall, Edward T. and Mildred Reed Hall. 1990. *Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans*. Yarmough, Maine: Intercultural Press, Inc.
- Hampden-Turner, Charles and Fons Trompenaars. 1997. "Response to Geert Hofstede." *International Journal of Intercultural Relations* 21(1). pp.149-159.
- Hofstede, Geert. 1983. "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories." *Journal of International Business Studies* Fall. pp.75-89.
- Hofstede, Geert. 1993. "Cultural Constraints in Management Theories." *Academy of Management Executive* 7(1). pp.81-94.
- Hofstede, Geert. 1996. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert. 2002. "A Reply by Geert Hofstede to Brendan McSweeney's Critique of Hofstede's National Cultural Research." *Human Relations* 55(11). pp.89-118.
- Hoppe, Michael H. 2004. "An Interview with Geert Hofstede." *Academy of Management Executive* 18(1). pp.75-79.
- Lau, Chung-Ming and Hang-Yue Ngo. 1996. "One Country Many Cultures: Organizational Cultures of Firms of Different Country Origins." *International Business Review* 5(5). pp.469-486.
- McSweeney, Brendan. 2002. "Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis." *Human Relations* 55(11). pp.89-118.
- Moon, HwY-Chang and Newman S. Peery Jr. 1997. "Entrepreneurship in International Business: Concept, Strategy, and Implications." *Entrepreneurship, Innovation*

- and Change* 6(1). pp.5-20.
- Moon, HwY-Chang and Eun-Kyong Choi. 2001. "Cultural Impact on National Competitiveness." *Journal of International and Area Studies* 8(2). pp.21-36.
- Pizam, Abraham, Connie Mok and Jae-Young Shin. 1997. "Nationality vs. Industry Cultures: Which Has a Greater Effect on Managerial Behavior?" *International Journal of Hospitality Management* 16(2). pp.127-145.
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Triandis, Harry C. 1995. *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Trompenaars, Fons and Charles Hampden-Turner. 1997. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill.
- Yamada, Ann-Marie and Theodore M. Singelis. 1999. "Biculturalism and Self-construal." *International Journal of Intercultural Relations* 23. pp.697-709.

The Relationship between East Asian Cultures and Competitiveness : A Comparative Study of Korea, Japan, and China

HwY-Chang Moon

Professor of International Business
The Graduate School of International Studies
Seoul National University

This paper has three objectives. First, it explains the relationship between cultural factors and national competitiveness from economic and business perspectives. Second, it introduces a new analytical model that is an extension to the Hofstede model. Finally, it applies the new model to the three East Asian countries (Korea, Japan, and China) and derives important implications. As a result, this paper has found a positive relationship between the cultural levels of the OUI model and national competitiveness. This paper has also found that the most important cultural factor changes in each of the development stages: Openness in the initial stage, Uncertainty Avoidance in the next stage, and Individualism in the final stage. This research is very practical as well as theoretical so that policy makers and business

strategists will find important implications from the results of this study.

Key Words: Culture, Competitiveness, Hofstede, OUI model, Openness, Uncertainty Avoidance, Individualism