

일본적 경영과 집단주의에 대한 고찰

— 일본적 경영의 원천 —

김 범 국*

목 차

- | | |
|--------------------|-----------------|
| I. 서 론 | IV. 일본적 경영의 특징 |
| II. 일본적경영에 대한 제 견해 | V. 일본적 경영과 집단주의 |
| III. 일본의 집단주의 | VI. 결 론 |

I. 서 론

일본적경영(Japanese - Style Management)이라고 하는데는 여러 견해가 있으나 경영에서의 일본적 특수성을 강조한다는 점에서 공통점을 가지고 있다. 이 일본적 특수성은 1960년대초까지는 반봉건적 또는 전근대적인 것이라고 해서 비판의 대상이 되었으나 1960년대로부터 1970년에 걸친 일본경제의 고도성장과 국제경쟁력 강화에서 일본기업의 경제적·기술적 발전을 이룩한 기업내의 인간적·사회적 요인은 무엇인가에 대한 연구를 하면서부터 일본 국내는 물론 국제적으로도 주목의 대상이 되었다.

일찌기 1950년 말에 미국의 문화인류학자인 제임스 아베글렌(J. Abbeglen)과 몇 명의 저명한 노동경제학자들은 신화를 소재로 한 견해를 그들의 저서에서 전개하고 있다.

한편, 유럽에서는 1960년대 초에 영국의 경제전문지 Economist가 두차례에 걸쳐 '일본을 다시 보자'라는 제목으로 일본 특집호를 기획하여 전후 일본 경제의 고도성장을 높이 평가하면서 이 고도성장을 가져 온 일본 기업의 경탄할 만한 활력의 비밀에 대하여 썼다.

1970년에 일본을 방문한 OECD의 「대일노동보고」에서 종신고용관행과 연공서열제, 그리고 기업별 조합주의의 세 가지를 들어 이것이 일본 경제의 고도성장을 가져온 '三種의神器'라고 극찬하였다. 이 '삼종의 신기'가 일본의 급속한 공업화의 성공과 전후 고도경제성장을 가져 온 것으로 하여 많은 논의가 이루어졌다.

* 제주대학교 경상대학 경영학과 교수

그런데 70년대 이후 중고년층의 비대화, 종업원의 고령화에 수반하는 승급, 승진, 승격 등 연공제에 대한 재평가라는 심각한 문제가 제기되고, 여기에 고학력화 경향과 관리자의 처우문제도 확산되어 일부 불황업종에서는 희망퇴직 요청 등과 같은 종신고용제에 동요가 일어나기 시작하였다.

특히 최근 일본의 경제성장률이 2분기 연속 마이너스 성장을 기록하는 것은 '73년 오일쇼크 이후 25년만이다. 기업수의 급락과 전후 최고수준인 실업률(4.1%) 역시 경기후퇴의 한 단면을 보여주고 있다. 여기에 엔화가치는 연일 7년만의 최저치다. 달러당 150엔 돌파도 그리 멀지 않다는게 전문가들의 분석이며, 얼마 전에 '하시모도 류따'로 전 총리를 타이타닉호의 선장과 같다고 혹평하고 있다. 이제 일본경제의 새로운 전환을 위해 일본적 경영은 붕괴되고 끝날 것인가, 아니면 뿌리는 그대로 유지하면서 새로운 일본적 경영으로 재편될 것인가에 대한 논의가 필요한 시점이라고 생각된다.

본 연구에서는 우선 일본적 경영이 다른 나라와는 다른 일본적 특수성을 가지고 있다는 사실을 전제로 하고 일본적 경영의 형성배경을 일본적 집단주의에 두면서 이 일본적 집단주의 뿌리와 아울러 일본적 경영과 일본적 집단주의와의 관계를 중심으로 살펴 보고 앞으로 일본적 경영이 어떻게 전개되어 나갈 것인가에 대한 논의를 하는데 의의를 두고 있다. 여기에 관련된 논의들은 일본적 경영에 관련있는 다수의 논문과 관계 문헌을 중점적으로 활용하였음을 밝혀둔다.

II. 일본적경영에 대한 제 견해

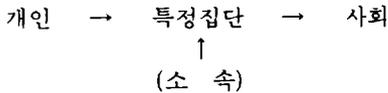
일본적경영에 관한 논의가 활발하게 논의되어 왔는데 비해 이에 대한 개념이나 내용은 명확하게 그 범위가 확정되었다고 말할 수 없다. 그러나 많은 논의 중에서 일본 기업에 전통적인 종신고용제나 연공서열제와 같은 제도·관행만을 일본적 경영이라고 하는 견해가 가장 넓게 퍼져 있다. 그러나 이러한 견해는 고도로 근대적인 여러 가지 제도·수법이 일본 기업에서 중요한 위치를 차지하고 있다는 사실을 감안한다면 일본적경영을 너무 좁게 본 것으로서 일본적 경영의 전체를 정확히 파악했다고는 볼 수 없다는 주장이다. 한편 이러한 전통적 경영제도·관행과 동시에 특히 전전¹⁾의 역사성에 관한 사항을 빼고서는 일본적 경영을 논할 수는 없다는 주장도 설득력을 가지고 있다. 따라서 근대적 제도·수법과 전통적인 제도·관행을 어떻게 관련 지을 것인가가 일본적 경영론의 중요한 논점의 하나가 되고 있다. 여기에 관련된 여러 학자들의 견해를 요약하여 보면 다음과 같다.

1) 본 논문에서 전전, 전후는 제2차세계대전 전·후를 말함.

1. 岩田龍子の 観点²⁾

제 2차대전후 일본에 미국식 관리제도나 관리기법이 꾸준히 도입되었음에도 불구하고 일본 경영이 구미의 경영보다는 오히려 일본 전전의 경영과 상당히 가깝다는 사실에 대해서 문제를 제기하고 있다. '이에'(家)제도가 붕괴 되었는데도 전전 과 전후의 경영이 상당히 가깝다는 사실에 주목하고 이 사실을 분명하게 하지 않으면 안될 중요한 문제라고 주장하고 있다.

일본인의 국민적 심리특성 중에 가장 기초적인 것으로 집단지향성을 들고 있는 岩田씨는,



라는 도식으로 일본인의 집단지향적 경향에 기초하여 사회관계의 특징을 표현하고 있다. 이것은 구미제국이 기능을 매개하는 직업상 관계로서의 사회관계와는 근본적으로 달라서, 일본인은 특정집단에 소속함에 의하여 「모든 개인은 특정한 관계에 들어가 이에 의하여 스스로를 그 사회 내에 위치시킨다」라는 특징을 갖는다는 것이다. 그는 이러한 일본인의 집단지향적인 「체심리특성과 그 결과 나타나는 행동특성 중 특히 일본적 경영 특질과 중요한 관련성을 갖는다고 생각되는 것」을 다음과 같이 들고 있다. ① '우찌(内)'와 '소또(外)' 의식 ② 특정집단에 대한 정착지향 ③ 지위 의식에서 보이는 특징(집단의 사회적 위신에 기초한 지위, 집단 내 지위에 대한 민감한 반응) ④ 책임·권한의식에서 보이는 특징(개인책임 의식의 미확립, 개인의 책임범위 불명확, 소속집단에의 강한 책임의식, 약자에 대한 강자의 책임 및 권한의 정당성에 대한 의식의 회박, 권한 범위에 대한 의식의 결여 등)의 네 가지점이다.

2. 津田眞澄의 観点³⁾

일본적 경영의 특질을 공동생활체에서 찾고 있다. 기본적으로는 모두가 그 기업경영의 종업원이라는 사고가 우선 존재하고 거기에서 조직·관리가 이루어진다는 것인데 이것이 바로 일본의 기업경영이 공동생활체에서 이루어지고 있다는 사실을 표현하고 있다고 말하고 있다. 여기서 말하는 공동생활체란 개인이 스스로 인생을 보내는데 있어서 소극적 또는 적극적으로 가입하는 집단을 의미한다.

그래서 가정과 가장 가까운 주위 사회는 서로 밀접한 인간관계를 기지고 있으며, 인간은 가정 외의 가까운 사회에서 사회적 제욕구를 충족시킨다. 가정과 가장 가까운 사회집단을 한 짝으로 한 생활권을 생활공동체라고 하고 있다. 서구·미국에서는 개개인은 업무를 떠나서 서로 접촉을

2) 岩田龍子, 日本的經營の編成原理, 文眞堂, 1989, pp.6~18., 51~59.

3) 津田眞澄, 日本的經營の論理, 中央經濟社, 1977, pp.85~87.

갖는 커뮤니티가 존재하고 있는데 이러한 의미를 갖는 생활집단이 일본에는 존재하지 않는다고 말하는 津田씨는 이 공동생활체의 기능을 일본에서는 기업이 떠맡고 있다고 말하고 일본의 기업은 무엇보다도 이를 구성하고 있는 개개인의 일차적 생활집단이며 이를 공동생활체라고 하고 있다.

3. 間宏의 사고⁴⁾

전후의 급격한 환경변화로 일본적 경영의 특질은 전전의 경영가족주의가 크게 변화하여, 경영복지주의로 전환하였다는 것에 주목하고 그것이 일본적 경영에 대해서 일정한 변화를 가져 왔지만 일본의 경영이 미국 경영과 같은 완전한 근대화에까지에는 이르지 않았다고 하고 있다. 그 이유는 전후에 일본의 경영을 담당한 사람들은 대부분 전전의 전통적 가치관 위에서 자란 사람들이며, 이들의 전통적 가치관은 일조일석에 바뀌어지지 않았기 때문이라고 하고 있다.

여기서 間씨가 주장하고 있는 전통적 가치관이 바로 집단주의이다. 이 집단주의의 전통적 가치관이 변하지 않고 존속하고 있기 때문에 전후의 급격한 환경 변화에도 불구하고 민주화도 합리화도 집단주의의 틀 안에서만 전개되었다는 것이 그의 주장이다. 이에 대해서 그는 만일 미국적 경영체기법을 도입할 때 그 배경에 있는 기본적인 사고까지 받아드려졌다면 일본의 경영도 이에 의해 크게 변했을 것이라고 말하고 있다. 여기서 말하는 배경이 되는 기본적인 사고는 일본의 집단주의라는 전통적 가치관 때문에 처음부터 받아드려질 수 없는 것이 었기 때문에 전후의 일본적 경영은 그 내용은 많이 변화하였으나 기본적으로는 전전의 그것과 크게 다르지 않은 채 출발하였다는 것이 間씨의 주장이다. 이것이 그가 주장하는 전후의 일본적 경영에 관한 기본적 이해이다. 전통적 가치관으로서의 집단주의가 그대로 존속하는 가운데 그 틀 안에서의 일본적 경영의 변화라는 것은 경영가족주의로부터 경영복지주의로의 전환이라는 것이다.

4. 占部都美의 이론⁵⁾

占部씨는 岩田·津田·間씨와는 달리 그들의 이론을 비판하면서 독자적인 이론을 전개하고 있다. 그는 경제활동 단위로서의 일본기업의 문제로서 일본적 경영을 들고 경제적 요인을 비교적 중시하고 있다.

우선 그는 일본적 경영의 의미를 「일본 경영의 전체의 측면을 포괄하는 것이 아니고, 일본

4) 間宏, 日本的經營 - 集團主義の功罪 -, 日本經濟新聞社, 1977, pp. 85~87.

日本的經營の系譜, 文眞堂, 1989, p. 249.

5) 占部都美, 日本的經營お考える, 中央經濟社, 1978, pp. 8~10, 49~54.

경영의 사회적 측면, 즉 일본의 경영사회제도를 지칭하는 명칭이 되고 있다」고 해서 상당히 협소하게 한정된 일본적경영, 즉 일본 고유의 경영사회제도의 특질을 나타내는 전체적인 개념으로서 종신고용제에 의의를 부여하고 있다. 그에 의하면 종신고용제는 「일본의 경영조직에서 노무관리, 특히 노사관계의 일본적 패턴을 결정하고 있는 광범한 하나의 경영사회제도이다」라고 하고 있다. 그래서 이 종신고용제는 종신교용·연공승진제·연공임금제·집단적 의사결정 및 복리후생주의 등 상호관련되는 여러 요소가 합쳐진 하나의 전체로서의 경영관리제도를 이루고 있다고 하고 있다.

그가 말하고 있는 의미의 종신고용제가 합리적 요소를 포함한다는 주장의 근거는 그가 강조하는 일본적 경영의 적응적 성격과 관련시키고 있다. 일본적 경영의 매력은 일본의 전통적인 사회나 문화 또는 일본인의 심리특성에서 유래되고 있으면서 동시에 明治(1868~1912) 이래로 세계 각국 특히 프랑스, 독일, 영국이나 미국 등의 선진국 기업에서 배운 많은 경영사상이나 경영제도를 역사적으로 쌓아왔다는 것이 그의 견해이다. 확실히 이러한 적응성 때문에 전통 위에 항상 새로운 요인을 추가하면서 형성된 것이 바로 일본적 경영이라고 주장하고 있다. 이와 같은 그의 독자적인 주장은 일본의 전통적 요인 보다는 오히려 새로운 요인 쪽에서 일본적 경영의 특질을 구하고 있다. 그래서 그는 새로운 요인을 계속 쌓아서 혁신된 이 일본적 경영의 뛰어난 적응성 때문에 이를 미국에도, 브라질에도, 스페인에도 즉, 세계 어느 나라에도 이식이 가능한 것이 일본적경영 고유의 특질이라고 하고 있다.

5. J. C. Abegglen의 이론⁶⁾

아베글렌의 이론은 전후 일본적경영론의 출발점이 되고 있는데 그의 주장 중 중요한 특징은 일본의 사회적·역사적 기반과의 관련에서 내용을 전개하고 있다. 그에 의하면 공업화로 가는 길은 서구방식과 소련방식이라는 두 개의 길이 있는데 일본의 공업화는 그 어느것도 아닌 「제3의 공업화방식」이라고 하고 있다. 그래서 공업화 일본의 발전은 공업화 이전 즉 비공업적인 일본의 사회적 조직과 사회적 체관계에는 큰 변화를 일으키지 않고 이루어졌기 때문에 공업화라는 새로운 변화가 그 이전의 사회관계의 연속성 위에서 진행되었다고 하는 것이 그의 주장이다.

6. 三戸公의 이론⁷⁾

三戸씨는 일본적경영의 특징을 대담하게 '家' 내지 '家の 논리'에서 파악, 장기에 걸쳐서 일관

6) 植村省三, 日本的經營組織, 文眞堂, 1993, pp. 34~40.

7) 三戸公, 家の論理, 文眞堂, 1991, pp. 22~24., p. 290.

되게 이 관점에서 연구를 계속하였다.

그는 우선 조직의 일본형 모델·구미형 모델을 비교하여 일본과 구미 조직의 차이를 생기게 하는 기초요인, 즉 조직을 형성시키는 양식의 차이를 조직구성원이 조직에 참가하고 있는 양식의 차이와 조직과 개인과의 기본적 관계에서 찾고 이를 계약과 소속 두 개의 기본적 타입으로 하고 있다. 그래서 일본 기업은 계약적 측면 보다는 소속적 성격을 더 강하게 가지고 있는데 비해, 구미의 기업은 소속적 성격이 없는 것은 아니지만 주로 계약에 기초하여 기업조직이 형성되어 존재하고 있다고 말하고 있다. 이것은 그의 일본적 경영 파악의 출발점이 되고 있는 견해이다. 조직체가 개인에 우선하고 개인은 조직체에 소속한다. 조직체가 주인공이며, 개인은 거기에 봉사하는 존재이어서 독립된 존재는 아니다. 일본의 기업에 있어서의 이러한 개인과 조직의 기본적 관계를 그가 독자적으로 찾아낸 '家'의 개념에 의해 이해시키고 있다.

더욱이 그는 일본에서는 기업만이 아니고 조직체, 경영체, 집단, 통치체, 경영체는 모두 '이에' 이다라고 하고 있다. 그러나 특히 경영체, 즉 기업체는 자본의 논리에 의해서 움직이는 것이면서 동시에 '이에'로서의 성격도 가지는 특이한 것으로 다루고 있다.

이상 여러 학자들의 견해를 종합하여 보면 일본적 경영이란 전전 아니 그 이전으로 거슬러 올라가서 明治이전 사회의 여러 관계와 사회적·경제적인 환경의 움직임에 따르는 불연속적인 변화와 발전의 측면과도 연결시키고 있음을 알 수 있는데⁸⁾ 특히 전전 일본의 사회적·역사적 기반 즉 '이에'가 기초가 된 집단주의에 일본적 경영의 원류를 두고 있는 주장이 주류를 이루고 있음을 알 수 있다.

Ⅲ. 일본의 집단주의

집단주의란 개인과 집단과의 관계로서 집단의 이해를 개인의 그것에 우선시키는 집단중심(집단 우선)의 생각이다. 또한 거기에 도덕적 의미가 추가되어 그렇게 하는 것이 '바람직하다'든가 '좋은 것'이라는 생각이다. 구미의 근대 개인주의는 이에 대해서 개인의 이해를 집단의 이해에 우선시키는 것이 당연 하다고 정당하다고 하는 개인중심(개인우선)의 생각이다. 집단주의 하에서 개인과 집단과의 「바람직한」 존재 방식은 개인과 집단이 대립하는 관계가 아니라 일체의 관계가 되는 것이다.

그런데 집단주의 사상에서 말하면 개인과 집단, 더 추상적으로 말하면 개인과 전체와는 대립·협조의 관계에 있는 것이 아니고 융합·일체의 관계에 있는 것이 바람직하다. 개인(이해) 즉

8) 尾高邦雄著, 양기호 역, 일본적경영 - 그 신화와 전설 -, 한림대학교, 한림과학원 일본학연구소, 소화, 1996, p. 35.

집단(이해)이며, 집단(이해) 즉 개인(이해)이다. 이 상태에서는 「회사를 위하여」라는 외부인의 눈에는 자기희생으로 비치는 행동도 본인에 있어서는 다른 사람을 위한 희생이 아니라 자기자신을 위한 것으로 보게 된다.⁹⁾

집단주의에서는 그것이 개인주의에서와 같이 어디까지나 개인노력과 책임에 의해 실현되는 것이라고는 생각하지 않고 집단을 통해서 실현되는 것이라고 보게 되는 것이다. 따라서 집단도 그 구성원의 자기실현에 큰 책임을 지게 되는 것이다. 「사는 보람」이라는 개인의 자기실현에 관계가 깊은 문제가 일본기업에서는 노무관리 면에서 다루어지는 것은 바로 이점과 관련되어 있다.

1. 일본인의 소속의식

岩田교수는 일반적인 의미에서의 소속의 욕구를 초월하여 특정집단에서의 소속욕구는 바로 일본인의 특성이라고 주장하고 있다. 이 岩田교수의 주장을 하나의 문제 제기로서 집단에서의 소속의식을 보기로 하겠다.

岩田교수는 개인과 집단이 관계를 맺는 방법이 구미사회와는 달리 일본인의 특정집단에서의 전인적 몰입을 들고 있다. 즉 구미사회에서는 개개인은 각자의 자유선택에 의하여 여러 집단에 참가하고, 개개의 집단은 특정한, 극히 한정된 면에서만 타인과 관계를 유지하려고 한다. 이에 비해서 개인의 소속 욕구를 만족시키는 집단의 역할은 일본 사회에서는 職域집단이나 居住지역집단에 집중적으로 나타나며 이들 특정집단은 개인의 존재와 깊고 다면적으로 연결되어 있다. 따라서 사람들은 자기에 있어서 중요한 하나의 집단 즉 특정집단에 전인적으로 매몰하게 된다.¹⁰⁾

일본 사회에서는 기능적 관계가 아니고 특정집단에서의 소속이 개개인을 결합시키는 매우 중요한 계기가 되고 있는 것이다.

일본인의 안과 밖의 의식은 상대적인 '이레꼬'(入籠) 구조이기 때문에 일본의 城의 구조와 같다고 할 수 있다. 자기 자신은 '마루노우찌'(丸の内), 즉 성의 제일 깊은 중심부부인 '네지로'(根城)에 해당한다. 거기서부터 '니노마루'(두번째 성곽), '산노마루'(세번째 성곽)와 외곽의 성이 있다.

그리고 다음엔 성문 밖이 된다. '네지로'인 '마루노우찌'가 있는 공간의 가장 농밀한 축소 바로 그것이며 거기서부터 '니노마루'(二の丸), '산노마루'(三の丸)로 둘레가 넓어져 가면서 축소 공간의 의미가 달라진다. 그러므로 일본에서는 [우찌] 속에 있지 않으면 안심이 되지 않는다. 즉 한 패 속에 들어가야 [우찌]의 울타리 안에서 무엇이든지 같이 도우면서 대세의 흐름과 함께 살아갈 수 있다.

9) 間宏, 전계서, p. 16.

10) 柴田悟一, データにみる 日本企業の經營風土, 同文館, 1983, pp. 19~21.

‘무라하찌부’(村八分)(주)라는 말 자체만 보아도 알 수 있다. 몇 채의 집이 모여 ‘가끼나이’(垣内)라는 집단이 만들어지고 그 가끼나이가 모여 마을(村)이라는 집단이 만들어진다. 그래서 마을은 커다란 집(우찌)이며 마을의 집단은 가족과 같은 한 패가 된다.¹¹⁾

이와 같이 일체화지향이 강한 일본인은 구미인과 같이 자기 개인으로서 존재감을 얻는 것이 아니고, 이것저것 심리적으로 일체화하여 비로서 존재감을 가져, 심리적 안정을 얻는다. 그래서 일본인의 이러한 일체화지향의 심리는 자주 집단으로 향하게 된다. 이 경우 사람은 그 집단과 심리적으로 일체화함에 의해서 자기가 누군인가라는 존재감을 얻게되는 것이다. 이 의미에서 일본인에게는 집단이 있어서 자기다라고 느끼게 된다. 여기에서 개인보다 집단에 높은 가치를 두고 집단주의의 사상이 형성되게 되는 것이다.¹²⁾

일본에 있어 안(内)이란 축소 공간으로 자기 자신이 직접 경험할 수 있는 구상적 세계, 피부로 느껴지는 작은 세계다. 그것에 대한 「밖(外)」은 확대 세계로 추상적인 넓은 공간이다. 일본인은 무엇을 대하든 그것을 곧 안과 밖으로 나누어서 생각하고 행동하는 버릇이 있다. 그래서 일본인들은 「밖에는 도깨비! 안에는 복!(鬼は外, 福は内)」이라는 말로 한해를 시작한다. 일본말로 「우찌」라고 하면 그것은 자기 집을 뜻하는 것으로 ‘미우찌’(身内)라고 하면 집에 있는 가족을 뜻한다. 집 이외의 공간은 「소또(바깥)」가 되는 셈이다. 그러나 「우찌」가 자기 집보다 넓은 뜻으로 쓰일 때에는 자기가 근무하는 회사나 단체를 뜻하는 말이 된다. 이때의 「소또」는 남의 회사와 자기와 다른 조직체를 일컫는 개념이다. 그런가 하면 더 넓은 뜻으로는 일본의 나라를 「우찌」라고 하고 외국을 「소또」라 한다.¹³⁾

2. 일본집단주의의 특징

서구인에 비해서 일본인은 개개의 행위 그것 자체의 정당성 보다는 오히려 그의 행위가 주위의 제상황에 어떻게 적합하여 가느냐 하는 것이 개인의 행동 기준이 되는 것이 일반적이다. 여기에 주위의 제상황에 적합하다는 것은, 직접적으로는 개인의 행위가 그가 소속하고 있는 기본집단에서 받아들여지는 것을 의미하며 그 기본집단의 행위는 또한 보다 큰 집단에 받아들일 수 있는 것이며 결국은 이들 모든 집단을 포괄하는 전체사회에의 적합성이 요청되는 것이다.

이제 하나의 예는 미국의 문화인류학자 베네딕트(R. Benedict)가 말한 shame culture, 결국 羞恥의 문화와 집단주의와의 관계이다. 일본인의 문화는 수치의 문화이며, 이에 대해서 서양인의 문화는 guilt culture(죄의 문화)이다. 그래서 이 두 개의 문화는 전혀 다른 성질이라고 말하고

11) 이어령, 축소지향의 일본인, 기린원, 1993, p. 303.

12) 西田耕三, 日本社會の日本的經營, 文眞堂, 1982, p. 74.

13) 이어령, 전제서, pp. 301~302.

있다. 베네딕트에 의하면 서양인의 경우에는 유일절대신의 법에 반하는 자기자신의 비행에¹⁴⁾ 대해서 죄의식을 가지고 양심의 가책을 느끼는 것이 그 비행에 대한 제재이며, 신에 대한 참회와 속죄만이 이 양심의 가책을 치료할 수 있다. 이에 반하여 일본인의 사고방식은 죄를 범한 자에게 그를 둘러싼 특정의 서클 속에서 죄를 들추어내 웃음거리가 되는 것이 그 비행에 대하여 가장 무서운 제재이다. 이 제재는 참회에 의해서도 해소되지 않는다. 그 대신 일본인은 주위 사람들 앞에서 죄를 들추어내지 않고 끝나는 방법만 취하면, 아무리 범죄를 저질러도 무서운 제재를 걱정할 필요는 없다. 단적으로 말하면, 일본인에 있어서의 수치의 문화는 사실은 일본인의 집단주의에 기초하고 있다고 할 수 있다.¹⁵⁾

일본적 사고로서의 집단주의는 개인주의를 전제로 하고 있지 않으며 일방적인 집단의 결합을 강조하는 것이 바로 일본적 집단주의이며 따라서 단지 collectivism의 역어는 아닌 것이다.

개인은 그가 속한 집단에 포섭·흡수되고, 매몰하게 된다. 그들의 집단 중 중요한 집단은 국가·부락(村)·지역사회·기업·가족 등을 생각할 수 있다. 전전의 천황을 중심에 둔 국가주의는 국가라는 대집단에의 개의 직접적인 포섭을 의미하는 것이며 가장 대규모 집단이다. 이 대규모 집단을 위해서 일본의 전국민은 어리석게 전쟁에 참여하게 된 것이다.

일본인의 집단주의 특성에 대해서 몇 가지 구체적인 사례를 岩田씨의 견해를 중심으로 보면 다음과 같다.¹⁶⁾

첫째, 집단의식과 행동특성으로, '특정의 집단'에 '소속'함으로써 모든 개인이 서로 일정한 관계에 들어가고, 이에 의해서 스스로를 그 사회 안에 위치시키려는 일본 사회에서는 집단지향적인 행동양식은 그 사회구조 및 사람들의 의식에 깊게 뿌리 내리고 있으며 이러한 의식이나 행동양식은 오늘날까지도 '일본적경영'의 특질과 깊게 관련되어 있다.

일본사회에서는 모든 개인은 기본적으로는 그가 분담하는 기능이 아니라 오히려 '특정집단'에의 '소속'을 매개로하여 사회와 관계를 맺게된다. 이러한 사회에서는 개인은 '집단의 멤버'로서 자기의 존재나 속성을 확인하는 것이며 집단을 떠난 개인은 무력하여 의지할데 없는 존재에 지나지 않게 된다. 이러한 사회관계가 존재하기 때문에 '특정집단'에의 '소속'은 집단에 참가하는 개개인에 있어서나 또한 받아드리는 집단에 있어서도 구미의 경우와는 달리 매우 중요한 의미를 가지고 있다. 개인을 받아드리는 집단은 참가를 희망하는 사람의 특정한 능력만이 아니라 그 인물이나 성격, 더 나아가서 그의 가족관계까지도 포함하여 신중하게 검토하여 참가 희망자가 전인격적으로 보아 집단의 일원이 되는데 '어울리는' 인물이나 아니냐를 고려한 후에 그 인물을 집단에 참가시킬 것인가의 여부를 결정하는 경우가 많다. 또한 개인도 그 집단의 사회적 위신이나 장래성에

14) 伊藤淳己, 日本的 經營の現象と展望, 白桃書房, 1979, pp. 4~5.

15) 尾高邦雄, 전계서, p. 83.

16) 岩田龍子, 전계서, pp. 59~65.

대해서 충분히 검토한 후에 어느 집단을 '특정집단'으로서 선택 할 것인가를 결정하게 된다.

둘째, 지위의 의식인데, 미국 사회에서는 기업내의 지위와 같은 하나의 집단 내의 지위 보다는 오히려 보다 넓은 사회 내에 있어서의 자기의 계층적 지위에 보다 큰 관심을 가진다. 그들에게 있어서는 기업 내의 지위도 물론 중요하나 그것은 특히 그 지위에 수반하는 수입이나 권한이 보다 넓은 사회에서의 계층적 지위부여와 중요한 관련성을 갖고 있기 때문이며 특정 조직 내의 지위 자체가 그렇게 중요한 것은 아니다.

그런데 자기가 소속하는 집단 내의 지위에 대해서 극히 민감하게 반응하는 일본인은 타 집단과의 격차에 대해서는 그렇게 민감하게 반응 하지 않는다. 따라서 기업간에 격심한 임금격차가 있어도 노동력 이동이 심하지 않고 그 결과 기업간 임금격차가 있음에도 종신고용제가 붕괴되는 것을 방지해 온 것이다.

셋째, 일본인의 책임의식으로 '개인책임' 의식이 희박하여 각자의 책임 범위가 아주 불명확하다는 것이다. 또 하나는 가족, 대학, 기업 등 집단 구성원 사이에 '책임의 연대성'이 강하다는 점이다. 책임의 연대성이라고 해도 그것이 계약이나 승락에 의하여 성립되고 그 범위가 명확하게 한정되어 있는 것이 아니고 그 집단에 소속하고 있다는 사실 때문에 좋은 싫든 집단의 멤버가 인수할 것으로 기대되는 "연좌제적 책임의 연대성"이라고 할 수 있는 것이다.

책임에 대한 또 하나의 특징은 보다 큰 사회에 대한 책임보다도 자기가 소속하는 집단에 대한 책임을 보다 강하게 의식하는 것이다. 즉 보다 큰 사회에 대한 '책임'과 자기가 소속하는 소집단에 대한 책임과의 사이에 모순이 생기는 경우에는 현실적으로 소집단에 대한 '책임'이 우선 되며 그렇지 않을 경우에는 자주 '배신행위'로 보여 비난의 표적이된다.

3. 일본의 집단주의 원천

'무라'(村)를 중심으로하는 집단주의는 역사적으로 가장 오랫동안 계속되어 온 것으로 집단주의의 원형으로 보고 있다. 이와 같이 '무라'를 집단주의 원형이라고 보면, 가족은 이 일본적 집단주의의 인간관계를 더욱 보강하는 역할을 수행하여 온 것으로서 이것 또한 커다란 중요성을 가지고 있다. 여기서 중요한 것은 구체적 존재로서의 가족 그 자체가 아니라, 그것을 기초로해서 만들어진 '이에'의 개념이다. 가족이라는 집단에는 성원 상호간에 기본적인 이해대립 관계는 찾아 볼 수 없다. 그래서 일본의 문화요인의 특징을 이루는 집단주의는 '무라'적 관계를 원형으로 이것을 '이에'적 사고에 기초를 두고 강화함으로써 일본사회의 모든 사회생활집단에까지 확대적용되어 일본인의 공동가치관으로 정착하고 오랜동안 역사적 과정을 거쳐 오늘 날까지 이어져 오고 있다.

집단주의의 원천에 대한 두 학자의 견해를 보면 다음과 같다.

1) 吉野洋太郎田 교수의 설

교수는 우선 구시대의 일본은 집합체지향의 사회로 특징 지운다. 사실, 개인은 개인으로서 존재하는 것이 아니고 생활의 모든 면에 있어서 집단에 강하게 묶여 있으며 개인의 자유는 거의 없었다. 구시대의 일본에서 기본이 되는 정치적·경제적·사회적 단위는 개인이 아니고 집단이었다. 집단의 규범 및 기준은 집단구성원의 사고 및 행동의 기초가 되었다.¹⁷⁾

다음에 그 기본적 단위가 된 것은 가족이며, 가족제도의 중심에 놓여진 것이 '이에'이며 이 '이에'가 모든 2차적인 집단을 만드는 원형이 되었다는 것을 지적하고 이것이 가장 크면서도 광범위한 형태인 국가에까지 미치고 있다는 것이다.

2) 岩田龍子 교수의 설

국민의 심리적 특성, 경영의 편성원리, 및 경영제제도의 3자 관계에 관한 도식을 만들어 이 도식에 의하여 일본적경영의 특질을 해명하는 독특한 방법을 취하고 있다. 그 도식이란 국민의 심리적 특성 위에서 환경으로부터의 도전에 적응하기 위해 경영의 편성원리가 성립되며, 이 원리를 근거로 해서 모든 문제를 효과적으로 극복하려는 여러 가지 경영제도가 구성되고 다시 그 제제도는 필연적으로 심리특성을 강화(때로는 반발)하는 방향으로 작용한다는 것이다.

이 도식에 의해서 우선 일본인의 심리특성으로서의 집단에의 소속 욕구 또는 집단에의 정착지향이 잠재적인 것이긴 하지만 제도의 형성과정에 영속적인 영향을 미치는 것이라고 하고 있다. 그것을 기초로하는 편성원리는 조직 내의 제관계의 안정성을 지향하는 경향 내지 조직 내의 조직적 관계를 유지하고 조직의 영속을 지향하는 경향인데 이에 기초를 두어 예를 들면 하나의 경영제도로써 종신고용제가 형성되었다. 그래서 종신고용제를 포함 하는 일본적 경영제도는 일단 성립되면 그것이 일본인의 집단에의 정착경향을 강화하였다고 하고 있다.¹⁸⁾

4. 구미사회와의 비교

'집단에의 소속'욕구는 인간의 기본적인 욕구의 하나이며, 구미인의 경우에도 물론 이러한 욕구는 존재한다. 구미인은 ① 엄격하게 한정된 기능과 역할을 매개로 해서만 집단과 관계를 유지하려 하고 ② 집단과의 관계를 한정된 시간 내에 한정시키려 하며 ③ 여러 집단에 참가함으로써 특정 집단에 깊이 매몰하는 것을 피하려는 경향이 그것이다.

이는 구미의 경우 집단주의 사회라고 해도 집단주의의 전제에는 비교적 강한 개인주의 가치관이

17) 堀江保藏, 日本經營史における「家」の研究, 臨川書店, 1984, pp.137~138.

18) 岩田龍子, 전제서.

있다는 것을 말하고 있다. 개인은 기업의 일원임과 동시에 노동조합의 일원이며 또한 전문가의 경우 일정한 전문가협회에 소속하고 있으면서 사교클럽의 일원이기도 하다. 이러한 복수 집단과의 관계가 교차하는 접점에서 서는 것이 개인이라고 생각하고 있다.

그런데 일본의 경우는 개인과 집단간에 생기는 긴장관계의 처리는 '다데마에'(建前)와 '혼내'(本音)의 분리,¹⁹⁾ 안(内)과 밖(外)의 분리에 의해서 이루어진다. 이 차이를 보면 다음과 같다. 즉 일본 사회에서는 집단에의 '소속'은 역할분담 이상으로 개인이 사회와 관계되는 제1차적인 중요성을 갖는 계기가 되는데 대해서 구미사회에서는 집단에의 '가입'은 오히려 2차적인 것이라고 생각되는 점이다.

따라서 의무에 대해서도 구미형 사회에서는 집단의 멤버가 떠맡아야 할 의무가 명확하게 한정되는데 반해 일본 사회에서는 집단 멤버가 떠 맡아야 할 의무가 한정되어 있지 않다. 거기서는 항상 집단의 목표달성이 무엇보다도 우선되고 집단 형편에 따라서 역할분담이 이루어지며, 집단의 성원은 유형·무형의 집단압력에 의해서 자발적이든 강제적이든 전연 관계 없이 상당히 불분명한 형태로 이 할당된 역할을 수락하는 것이다.

이러한 형의 사회에서는 모든 개인은 항상 '집단 멤버로서의 개인'이며 집단을 떠난 개인은 무력하고 의지할 데 없는 존재에 지나지 않는다고 생각한다.

또한 집단에 대한 충성도 개인주의에서는 우선 자기자신에게 향해진다. 개인주의는 일종의 도덕이며 자기자신에 충실한 개인에 대한 책임이다. 그런데 일본에서는 개인주의는 집단의 이익에 반해서라도 개인의 이익을 추구하는 부도덕한 행동 - 利己主義 - 으로 보게 되는 것이다.²⁰⁾

5. 집단주의의 전망

일본적 경영 특징의 기초가 되는 집단주의라는 가치관·행동양식은 전후의 민주화과정이나 그 후의 경제발전에 의해 큰 영향을 받아 그 구체적인 표현방법이 변화한 정도이고 고도성장 과정을 거친 지금까지도 아직 그 기본은 변화하고 있지 않다. 긴 역사적 전통에 의해 세대에서 세대로 인계되어 온 이 일본인의 가치관·행동양식은 일조일석에 변하는 것은 아니다. 그것은 경제조건이나 제제도의 변화의 영향을 받아 서서히 변화하여가지만 반대로 그 장기적인 변화 과정에서 보면 경제과정이나 제제도의 내용에 큰 영향을 주지는 못하였다.

전후 50여년 동안 많은 변화가 집단주의 사고에 영향을 미쳐 어떤 종류의 개인지향적행동이

19) '다데마에'를 형식, 방침으로 해석하고 '혼내'를 본심으로 해석하는 경우가 많다. 그러나 형식, 방침, 본심이라는 어휘로는 일본인의 '다데마에'와 '혼내'를 정확하게 이해할 수 없다. 순수한 번역이라는 차원에서 보면 '겉'과 '속', '겉마음'과 '속마음' 정도로 번역하는 것이 우리말로 번역한 문장의 의미소통 자체는 가장 원만할 것이다.

20) 開宏, 전제서.

나타나고 있으며 그에 따라 행동특성에 대한 세대교체의 징조가 나타나고 있는 것도 사실이다. 그러나 그 자체가 집단주의의 기초가 되는 기본을 뿌리채 뽑아버릴 정도는 아니어서 그 조건에 기본적인 변화는 없다. 주로 젊은 세대에서 보이는 개인지향적 행동은 적어도 지금으로서는 전체에 결정적인 영향력을 갖고 있다고는 볼 수 없다. 개인의 일상적 행동의 차원에서는 때로는 어른들의 눈살을 찌뜨리게 하는 행동을 취하는 그들도 집단의 성원이 되면 또는 그와 관련되는 행동이 되면 다시 확실한 집단지향성을 가진 행동 또는 사고를 나타내게 된다.²¹⁾

언제인가는 집단주의적 가치관이 완전히 없어져 세대교체가 완료될 수 있을지도 모른다. 그러나 그것이 구체적으로 언제쯤 될 것이냐는 현재로서는 예측할 수 없다. 그렇다면 집단주의는 앞으로 일본의 기업 경영의 자세에 계속하여 영향을 미칠 것이라는 사실은 분명하다.

IV. 일본적 경영의 특징

실제로 이론도 아니고 모델도 아닌 소위 일본적 접근법의 기본적인 목표는 경영자와 종업원을 하나의 파트너로 보는 것이다. 역사적으로 미국에서는 경영자와 노동자와의 관계는 대립자로부터 단순히 무관심에 걸쳐있다. 그러나 일본에서는 경영자와 노동자는 그들 자신이 하나의 그룹이다. 그리고 그 결과 모두는 고도로 몰입되고 동기와 된다.²²⁾

일본에서 젊은 사람들에게는 회사를 선택하는 것은 가장 중요한 의사결정 중의 하나이다. 일단 회사에 입사한 다음에는 다른 회사에 일자리를 찾는 경우는 거의 없다. 아직도 종업원들은 회사에 대한 강한 일체감을 가지고 있으며 회사는 그들을 돌보며 종업원들은 충성으로 이에 보답한다.

일본회사들은 정년까지 고용안정을 보장하기 위하여 노력을 기울인다. 경기 후퇴기에도 회사들은 정규종업원이 아닌 파트타임이나 계절 종업원을 해고하고 정규종업원은 해고 대신 필요한 부서로 이동시킨다.

미국에서의 인적자원관리는 일본과는 아주 다르다. 미국 기업도 종업원을 학교로부터 고용한다. 그러나 다른 회사로부터도 고용한다. 예를 들면 최근에 MBA 학위를 취득한 사람들 중에서 높은 이직률은 유명하다. 빠른 승진이 기대되는데 만일 그것이 이루어지지 않으면 회사를 바꾸게 된다. 많은 미국 기업에서는 종업원들은 그 회사가 경제적으로 어려운 때는 해고될 것이라고 생각하고 있다.²³⁾

21) 伊藤淳己, 전제서.

22) Picky W. Griffin, Management, 4th ed., Houghton Mifflin Company, 1993, p.381.

23) Heinz Wehrich & Harold Koontz, Management, 10th ed., McGraw-Hill Book Co., 1993, p. 445.

또한 일본인의 작업윤리는 전설적이다. 일본기업의 근로자들은 일이 끝날 때까지 그리고 좀 더 일하기를 기대한다. 매일 10~14시간 그리고 일주일 7일 일하는 것이 보통이다. 이 결과로 일년에 10,000명 과로(over work)나 스트레스에 의해 사망하고 있다.²⁴⁾

이상은 일본적 경영에 대한 미국 학자들의 견해이다.

1958년 미국의 경영학자 아베그린교수가 일본기업에 있어서 고용관행의 특징은 종신고용제와 연공제(연공승진·연공임금)에 있다고 지적할 당시, 일본기업의 생산성은 미국기업의 반 정도에 지나지 않았는데, 아베그린교수는 이와 같은 일본기업의 생산성 저하가 일본기업의 종신고용제와 연공제 때문인 것으로 보았다. 그러나 그 후의 일본의 경제성장과 일본기업의 발전으로 그 평가가 역전하여 이러한 일본적 고용관행은 종업원의 기업충성심과 기업에의 신뢰감을 키우는 데 있어서 중요한 요소라고 생각하게 되었다. 또한 연공제도 단순한 자동승급이나 자동승진이 아니라 장기에 걸쳐 서서히 격차를 부여하는 경쟁시스템이며 장기에 걸친 전원참가형의 일본형경쟁 시스템으로 이해하게 되었다.²⁵⁾

오늘날 일본적 경영의 제도·관행면에서의 특징으로 인사관리면에 있어서의 종신고용제, 연공적인 요소를 중시한 임금체계나 승진제도, 의사결정 면에서의 보탬 업적 의사결정방식, 제조현장을 중시한 현장주의, 그 외, 기업별조합과 노사협조, 장기에 걸친 거래관계 등 일본적 경영의 특징에 대해서 연구자들 사이에도 일치되지 않고 있다.

여기서는 일본적 경영의 특징으로 일반적으로 지적되고 있는 종신고용제도, 연공임금 그리고 기업별조합에 대해서 살펴 보기로 하겠다.

1. 종신고용제도

일본적 경영의 특징으로 처음 들어야 할 것은 말할 필요도 없이 종신고용제도이다. 대학이나 중고교를 졸업하여 정규 종업원으로 입사한 후에는 특별한 과실이 없는 한, 그 기업에서 정년까지 근무하게 되는 장기고용 관행이 종신고용제이다. 정년까지 근무하는 것이 법률적으로 보증되는 계약서에 서명하는 것은 아니지만, 채용되는 쪽이나 채용하는 쪽 모두가 장기고용관계에 대한 기대를 전제로해서 입사계약이 체결되는 것이다.

서양사회에서는 불황이 되면 젊은 노동자를 중심으로 해고(layoff)를 하는 예가 많은 데 비해서 일본의 대표적인 대기업이나 중견기업에서는 불황이라고 해서 정규 종업원을 해고하는 경우는 상당히 드물다는 점이다.

24) Warren R. Plunkett & Raymond F. Attner, Introduction to Management, 5th ed., Wadsworth, Inc., 1994, p. 746.

25) 小玉敏彦, 韓日企業の經營風土の比較に関する考察, 韓日經商學會, 1992, pp. 267~268.

즉 종신고용제도는 엄밀하게는 어느 기업에 취직하면 정년까지 경영상의 이유로 해고되거나 또는 노동자 본인의 의사에 의하지 않고는 기업을 이직하는 경우가 없는 것을 기대하는 제도라고 할 수 있다.

이를 두고 쿤츠(Harold Koontz)와 웨이리치(Heinz Wehrich)는 전형적으로 종업원들은 한 회사에서 그들의 직장생활을 보내고, 차례로 회사는 종업원들에게 직장안정과 소속감을 심어준다. 이러한 실천은 자연적으로 기업에 화의 개념을 유도하고, 결과적으로 종업원의 충성과 회사 목표에 밀접한 일체감을 조성하게 되고 하고 있다.²⁶⁾

이와 같은 사상은 메이지 이래 현재에 이르기까지 일본의 경영관리에서 일관되게 나타난 것으로서 소위 「기업은 곧 사람이다」라는 입장으로, 경영자와 종업원은 일을 매개로 하여 계약관계를 맺는다고보다 경영자와 종업원은 「인연이 있어서 결합된 사이」로 그것은 부부관계에 필적할 수 있는 사람과 사람의 결합으로 이해되고 있다.²⁷⁾

이와 같이 종업원을 가족의 일원으로서 일이 아니라 사람을 끌어안는 것이기 때문에 당연히 그 부속물인 종업원의 가족까지도 함께 들어온다. 따라서 일본 기업의 사회집단으로서의 특색은 그것 자체가 「가족적」이라는 것, 종업원 가족까지 外延的으로 포함되기 때문에 종업원들의 사생활에까지 확대 되는 것이다.

1) 구미와의 비교

경제불황이 닥칠 때, 경영측이 고용확보를 위해서 어떠한 정책을 취할 것인가의 점에서, 미국의 경영과 일본의 경영은 큰 차이가 나타난다. 즉, 미국 기업에서는 불황 때문에 사업활동의 수준이 저하하고 노동력에 대한 수요가 감소할 경우, 과잉이 된 노동력을 layoff하는 것은 경제 원칙에서 말하면 너무나 당연한 것이다. 그러나 일본의 기업에서는 공통의 사업목적 실현을 위해서 서로 협력한 친구인 파트너를 불황이 되었다고 해서 간단하게 해고한다는 것은 사회적으로 용인되지 않으며, 또한 경영자도 그러한 안이한 대책을 취하려고 하지 않는 것이 일반적이다. 일본기업에서의 장기안정고용이라는 관행은 이렇게 경영에 있어서의 인간과 인간과의 관계 바로 그것에 뿌리를 두고 있다고 할 수 있다.

원래 자립·自衛를 최고의 가치로 하는 사회에서는 믿을수 있는 것은 자기뿐이라는 관념이 강하기 때문에 다른 사람과의 관계도 스스로를 지키기 위한 수단으로 생각하는 것이다. 그러나 일본의 경우는 사람과 사람과의 관계 자체에 가치를 두는 것이다. 기업 내에서의 인간관계도 오직 이윤추구를 위한 수단이라고만 생각하지 않는다. 그것은 공통 목적을 위해서 서로 협력하고

26) Heinz Wehrich & Harold Koontz, op cit. p.91.

27) 中根千枝氏, 양현혜역, 일본사회의 인간관계, 한림대학교 한림과학원 일본학연구소, 소화, 1996, p. 32.

또한 그 협력 과정을 통해서 인간적인 능력을 높이는 관계라고 생각하고 있다. 직장 동료와의 관계는 단지 업무 면에서만 아니고 인격적 교류의 장이기도 하다는 것이다. 일본 기업에서는 직장은 그 구성원인 종업원 다수로부터 그러한 직장이기를 기대하고 있으며 그러한 직장 내의 인간관계를 만들려는 노력에 높은 가치를 두고 있다고 할 수 있다.

일본의 QC서클활동에 대해서 구미의 사람들의 의문점의 하나는 서클활동의 성과로서 회사에 수익이 생긴 경우, 거기에 걸맞는 보수를 바로 서클 멤버가 요구하지 않은 점이다. 즉, QC서클 활동이 참가종업원의 경제적 희생 위에 전개되고 있다는 비판이다.

그러나 이러한 비판은 어디까지나 구미적인 견해에 집착한 비판이며, 경영과 종업원의 관계가 단기간 내의 등가교환의 관계이어야 한다는 구미식 사고에서 나온 비판에 지나지 않는다.

일본의 경우, QC서클활동 그것 자체에만 한정하지 않고, 종업원으로부터 회사에 대한 기여에 대해서는 그 후 장기간에 걸쳐 회사측으로부터 보답이 이루어진다고 생각하며, 회사도 또한 그것이 종업원에 대한 의무라고 생각한다. 그 보답이란 예를 들면 불황에 빠질 경우에도 고용을 안정시킨다든가 또는 매년 승급에서 그 공헌도를 고려하거나 하는 하는 것이다. 그래서 이러한 장기에 걸친 보답에 기대를 거는 것만으로 경영측과 종업원측과의 사이에 신뢰 관계가 형성되고 있는 것이다.

2) 종신고용제의 특징

종신고용은 J.C. Abegglen이 일본의 노사관계의 특색을 생애고용 또는 종신고용에 있는점을 지적한 이후로 일반화되게 되었다. 특히 일본의 대기업에서는 학교졸업자가 대기업에 고용되면 다른 기업으로 이동하지 않고 종신토록 그 기업에 근속하려고 하고 기업측에서도 특별한 사정이 없는 한 고용된 노동자를 해고하려고 하지 않고, 정년에 이르기까지 회사에서 일하게 하려는 고용관행이다. 경제사정이 호전되고, 기업이 노동력을 특별히 필요로하는 경우에도 학교졸업자 이외의 노동자를 중도에서 채용하는 것은 거의 예외적인 것이며 만일 기업이 필요하여 중도채용으로 노동력을 받아드렸다고 하더라도 그것은 어디까지나 임시적인 고용에 지나지 않는다. 이와 같은 고용관행은 다른 나라와 비교하여 보면 일본의 뛰어난 특징이라고 할 수 있다. 이 특징의 일부를 정리하여 보면,

- ① 일반적으로 해고는 극히 한정되어 있으며 경영자는 기업이 적자일 경우에도 해고는 될 수 있는 한 피하려고 노력한다.
- ② 노동자는 직장에 장기고용될 것을 기대하고 있으며 자기사정에 의하지 않는한 회사를 떠나는 일은 없다고 생각하고 있다.
- ③ 기업내에서 어떤 노동자가 불필요하게 되었다 하더라도 경영자가 일을 알선하는 등 돌본다는

암묵의 양해가 있는 등 경영자로서의 해고제한과 노동자의 기대권의 제도이다.²⁸⁾

津田眞徹교수는 일본의 종신고용제의 특징을 다음과 같이 정리하고 있다.²⁹⁾

① 직장내 교육훈련제도이다; 각 직장의 감독자나 관리자들이 일상적인 업무를 진행하면서 후배를 지도하고 육성하는 실지연수이다.

일본적 경영에서는 필요한 기능이나 지식을 갖춘 노동력을 필요할 때마다 기업에서가 아니라, 기업 내에서 훈련된 종업원 중에서 선발 등용하는 노동시장의 내부화의 특징을 가지고 있다.

② 정기이동에 의한 인사 로테이션 시스템; 장래 간부후보생으로 기대되어 채용된 엘리트 종업원들은 보통 2~3년마다 인사이동 시킨다. 그 범위도 이동 전 담당업무와는 거의 관계가 없는 부서로 이동된다. 그 이동처는 국내의 각 지역은 물론, 해외에까지 걸쳐 있으며 사령장 하나로 이동하고 배치나 출향(出向: 다른 곳에 가서 근무함) 발령을 자기의 형편으로 거절하는 것은 허락되지 않으며 단신부임 등도 관습화되어 있다.

③ 집단 합의적, 즉 bottom up 방식에 의한 사내 업무이다; 일본적 경영에서는 업무가 상관으로부터 부하에 대한 명령·지시·전달(상의하달)의 top down 방식만으로 진행되고 있지 않다. 오히려 톱으로부터의 명령을 기다리지 않고 밑에 있는 각 부서로부터의 제안이나 의사결정이 톱에 전달되어 업무가 처리되고 있다. 그 전형적인 것이 외국인에 의해 일본특유의 방식으로 자주 인용되어 온 소위 품의제도이다.

3) 종신고용제의 장·단점

(1) 장 점

① 종신고용제에서는 학교를 졸업하여 회사에 입사하면 정년까지 그 회사에서 노동생애를 보내게 되는 것이다. 기업이 발전하고 번영하면 종업원 개인적인 생활수준도 높아지게 된다. 그래서 종업원의 귀속의식이 높아지면 직무수행에 있어서도 근면한 태도를 가지게 되는 것이다. 일본인의 기업귀속의식은 오래동안에 걸친 '같은 술 밥을 먹는 식구'라는 동료의식에 의해서 결속된다. 또한 같은 해에 입사한 동료끼리나 같은 학교 출신, 동향의 선후배라는 인간관계로 심적인 결합이 이루어진다.

② 종신고용제에서는 횡단적인 노동시장은 폐쇄됨으로 종업원은 더 많은 수입과 지위향상 때문에 다른 회사로 옮길 수 없다. 자기 회사가 성장하고 조직이 확대됨으로써 자기가 성장할 기회도 많아지며 임금수준도 상승한다. 기업의 성장이 멈추고 조직이 축소되면 지위가 줄어들고 승진할

28) 김범국, 일본노사협약체제가 노사안정에 미치는 영향에 관한 연구, 사회발전연구, 제11집, 1995, pp.218~219.

29) 津田眞徹, 名東孝三, 日本的經營の産業社會, 新評論, 1982, pp.79~81.

기회도 제한을 받게되기 때문에 종신고용은 기업의 성장에 대한 강력한 동인으로 작용하는 것이 특징이다.

③ 종신고용은 기술혁신에 대한 저항을 없앴으로써 기업의 성장을 돕게되는 것이다. 영국이나 인도 등에서는 새로운 기계 도입에 반대하여 장기간 파업하는 경우가 자주 일어나게 된다. 그러나 일본에서는 기술혁신에 의해 잉여인원이 생기게 되면 다른 직종인 간접부문으로 배치전환 되기 때문에 기술혁신에 대한 저항은 거의 일어나지 않게 된다. 오히려 신예기계 도입이 기업 경쟁상 필요하면 기업의 번영이 자기의 수입과 지위의 향상을 가져 오기 때문에 도입에 적극적이 된다.

④ 종신고용에서는 이직률이 낮으며 정착성이 높다. 정착성이 높아지면 종업원 모집비나 교육훈련비가 대폭 절감된다. 구미에서는 이직률이 높기 때문에 종업원에 대한 교육훈련비 투자에 소극적인 반면 일본에서는 교육훈련에 대한 투자는 재직기간 동안에 회수되기 때문에 적극적이다.

(2) 단 점

한편, 단점으로서의 기업이 노동자를 자유롭게 해고할 수 없어서 불황기에는 큰 적자를 내게된다. 이것은 직접적으로는 주주의 이익을 저해하는 것이 된다. 또한 기업적자에 대해서는 경영자는 책임 추궁을 받게되는데 고용조정이 없으면 적자는 어쩔수 없게된다. 이 때문에 경영자의 경영책임은 불명확한 것이 되게된다.

사회적으로 보면, 구조변화가 일어날 때에는 불필요한 산업에 노동력이 고정화되어 새로운 산업의 발전가능성을 저해하게 된다. 기존 기업이 자원을 방출하지 않는한 새로운 산업 발전의 가능성은 없다. 정기이동에 의한 일반형 generalist직원의 형성이 진행되는 반면 깊은 전문적 직능을 몸에 지닌 specialist가 좀처럼 육성되기 어려운 단점을 가지고 있다.

또한 개인에 있어서도 그가 속하는 기업에 대해서도 능력을 충분히 발휘할 수가 없는 경우가 생겨나게된다. 그런데 개인은 그 직장이 싫어도 일단 선택하면 회사를 바꾸는데는 큰 코스트를 수반하게된다. 사실상 개인을 기업에 묶어두는 것이 된다.³⁰⁾

2. 연공임금제도

연공임금제도는 종신고용제도와 함께 일본적 경영의 또 하나의 중요한 기둥으로 보고 있다. 많은 일본기업에는 소위 정기승급제도가 존재하고 있는데 이것은 거의 완전한 선임권제도이다.

연공임금은 정기승급 플러스 정기승진에 수반하는 급여 상승이며, 연령이 높아짐에 따라 분산이 크게된다. 중요한 점은 각 동일 연령층에서는 소득 분산이 적은 것이다. 이것은 소득 중에서 연공에 관련되는 부분이 크고 직능이나 직무의 비율이 적다는 것을 의미하는 것이다.

30) 김법국, 전계논문, pp.218~219.

고용의 안정과 연공임금제는 차의 두 바퀴와 같은 것이라는 의견도 있으나, 이 두 개는 별개의 것이다. 연공임금제도의 존속에는 종신고용제도가 필요불가결하나, 고용의 안정 또는 종신고용제의 존속에 연공임금제도가 꼭 필요는 것은 아니다. 이것은 연공임금제도가 전혀 불필요하다는 것은 아니다. 연공임금제도의 급격하면서도 대폭적인 변화는 종업원의 생활수준 향상에 대한 기대를 어긋나게 하며 직장에서의 몰락 저하로 연결되어 바람직한 노사관계에 장애가 된다. 생활수준향상에 대한 보장은 종업원의 귀속의식, 일체감, 만족감과 종업원의 정착률을 높이는데 연결되고 그것이 다시 연대의식으로 돌아오는데 그것이 바로 일본기업 노사관계의 하나의 큰 흐름이 되고 있다.

이러한 연공임금제가 일본의 대기업에 최종적으로 정착한 것도 제2차 세계대전 이후의 일이다. 일본의 대기업에서는 원래 연령이나 학력이나 근속년수 같은 '屬人적'인 요소를 중시하는 생활급여적인 연공임금의 사고가 지배적이었다. 때문에 전후 일본의 기업이 새로이 서양류의 직무급이나 능력급의 제도를 채용하려고 시도했을 때, 대다수의 대기업에 결성되어 있던 기업별조합은 이에 반대하여 연공급여가 노동자의 요구에 적합하며, 연공이 임금산정의 기준으로서 보다 남득이 간다는 이유에서 생활급여 성격의 연공임금을 강력하게 주장하였던 것이다.³¹⁾

이러한 노동조합측의 요구에 밀려서 연공임금제, 나아가서 연공서열제는 일본의 경영자에 의하여 재확인되어 일본의 대기업에 새로이 정착하게 되었다.

연공임금제의 특징은, 기본적으로 임금은 노동을 끌어 내는 유인인데 연공임금제는 이 효과가 적다. 그러나 일본의 생산시스템은 분업체제가 불완전하기 때문에 개인의 업무 실적을 정확하게 평가하여 임금을 지불함으로써 노동의 인센티브를 주게되어 있지 않다. 현장에서의 노동에 대한 평가는 상호감시이며 사람들을 동기부여하는 것은 임금에 의한 인센티브가 아니고 small group reputation(직장이나 파벌이라는 소집단에 의한 평판)인 것이다.

더욱이 연공임금제는 기업규모가 확대될 때에는 노동자에게 있어서도 대단히 유리하게 움직인다. 즉 젊을 때는 일한 것에 상응하는 임금을 못받지만, 중고년이 되면 일한 것보다 더 많은 임금을 받게되는 것이다. 따라서 전체적으로 보면, 조직에 대한 공헌이 큰 젊은 노동자의 수가 많고 중고년노동자의 비율이 적기 때문에 일본적 경영시스템은 잘 운영된다. 즉 기업규모가 커지면 장래 중고년이 되어서 받을 소득은 크게되며 젊은 노동자의 쪽에서 보아도 장래 받을 소득의 현재가치를 크게하는 것이 된다.

또한 기업의 입장에서도 기업규모가 커짐에 따라 젊은 노동자의 비율이 높아지기 때문에 평균임금이 저하함으로써 평균 코스트가 저하 된다. 따라서 성장하는 기업은 점점 경쟁력이 상승하게 됨으로써 기업규모가 확대되는 호순환을 낳게되는 것이다.

31) 尾高邦雄저, 양기호역, 전계서, p.37.

이들을 역으로 생각하면, 종신고용, 연공임금제를 전제로하면 기업은 성장하지 않으면 안되게 되어 있다.

또 하나의 특징은 임금의 성격이다. 결국 일본의 기업에서는 임금은 직무에 대한 지불이 아니고, 종업원의 가족생활에 대해서 지불된다. 임금액의 반을 넘는 기본급은 생활급의 색채가 농후한 연공임금이며 여기에 가족수당, 통근수당, 주택수당 등의 생활보조급여가 추가된다. 결국 일본의 대기업 급료는 운명공동체로서 기업에서 일생을 보내는 종업원의 생활을 가족까지도 포함해서 돌보는 형태로 되고 있다.

즉 신입사원 당시에 지급되는 급료는 상대적으로 낮으며 결혼을 하여 재산을 만들고, 아이가 생겨 교육비가 들고 마이 홈 준비가 필요하게 됨에 따라 급료가 불어나는 식으로 어느 정도까지 라이프 사이클에 맞추어지고 있는 것이 일본적인 특질이다.

기업을 발전시키기 위해서는 어느 정도의 능률급·능력급이 필요하며 이것을 이해하고 종업원 모두가 공평하다고 생각되는 방법으로 어느 정도의 범위에서 실시될 필요가 있으며 또한 앞으로 증가할 것으로 생각되나 조직은 역시 팀웍이며 협동심이 필요한 것이다. 따라서 협동심을 해칠 정도까지 능률급, 능력주의가 실시되지는 않을 것으로 보고 있는 추세이다. 이런 의미에서 연공임금은 약간의 수정이 가해지긴 하겠지만 장애에도 크게 붕괴되지는 않을 것이라는 견해가 일반적이다.³²⁾

3. 기업별 조합

일본적 경영의 제 3의 특징은 노사관계에 있다. 일본의 대기업에서는 종업원과 기업은 운명공동체 관계이기 때문에 종신고용이 보장되고 그 생활은 연공임금으로 진행되고 있다. 또한 노동조합은 산업별로 횡으로 연합하기보다는 기업의 이해에 따라서 행동한다. 이것이 일본의 대기업의 높은 생산성을 지지하는 기반이 되고 있다는 것은 잘 알려진 사실이다.

전후 인플레이션에 의해 기아상태에 빠져있던 노동자는 노동조합을 결성하고 임금투쟁에 나서지 않으면 안되었다. 이렇게 해서 전후 급속하게 결성, 전개된 일본의 노동조합은 전전에서부터 노동시장이 기업별로 폐쇄적으로 형성되어 온 것에 의해, 또한 전후의 생활 위기에 대처하기 위해 노동자 제 계층을 사업소 단위로 단일 조직에 결집하여야 할 절박한 필요에 의해 기업별노동조합으로 발전하였다.

기업별조합이란 한 기업의 종업원이 거의 하나의 노동조합에 가입하고, 조합원이 기업의 종업원과 거의 같은 멤버로 구성되고 있어서 서양의 노조가 산업별조합, 직종별조합을 주력으로하고

32) 山田 保, 日本的經營の經濟學, 中央經濟社, 1994, p. 99.

있는 것과 크게 다르다. 기업별노동조합은 전체 일본 노동조합 중에서, 조합수로서 약 90%, 조합원수로서는 약 80%로 압도적인 비율을 점하고 있다. 그래서 노동조합 간부를 경험한 관리자의 비율은 약 6명에 1명으로 일본의 노동조합과 기업이 운명공동체적인 기반을 갖고 있음을 알 수 있다.³³⁾

이렇게 기업별조합이 운명공동체적인 것이기 때문에 위기 상황에 부딪칠 때 노동조합은 기업 업적을 진심으로 우려하여 그 업적 개선에 적극적인 협력적 태도를 가지게 된다. 예를 들면 제 1차석유위기 직후의 큰 혼란을 사회적 긴장을 일으키지 않고 극복하였을 때 새삼 일본의 안정적인 노사관계가 해외로부터도 높게 평가되었다. 일본의 노동조합이 기업단위로 조직되고 있기 때문에 인사이동을 유동적으로 할 수 있다. 종업원이 가지고 있는 능력이나 이전 부서에서 수행한 업무에 관계없이 새로운 직종에서 새로운 재능을 가질 기회를 만드는 것은 조합이 직능단위가 아니고 기업단위로 조직되고 있기 때문에 가능한 것이다. 또한 일본의 기업이 교섭상대로 하는 노동조합이 거의 한 창구로 되어 있기 때문에 절충하여야 할 조합이 다수 존재하는 것보다는 일본의 경영자측은 괴로움을 덜 받는다는 이점도 가지고 있다.

이와 같은 일본의 기업별노동조합의 특징을 정리하여 보면,³⁴⁾

① 종신고용제에서는 횡단적인 노동시장이 거의 폐쇄되어 있기 때문에 동일 직종의 연대의식보다는 기업에 대한 연대의식이 강하다고 할 수 있다. 종신고용제에서는 직종을 뛰어넘는 기업내 연대의식으로 직원과 공원이 하나라는 일본의 독특한 조합조직을 형성시킨 것이다.

② 구미의 산업별·직종별 노동조합의 임원은 전임자이며 기업 외부자이다. 이에 대해 일본의 기업별조합에서는 조합임원은 모두 기업의 종업원이며, 더욱 근속년수가 12~13년이나 되는 장기 근속 종업원으로 선출되기 때문에 기업내부 사정에 밝고 기업의식도 강하다. 그러므로 노사간의 의사소통도 쉽게 이루어져 노사간에 상호이해와 상호신뢰가 구축되기 쉬운 장점을 가지고 있다. 산업별노동조합 연합조직 임원도 대부분이 기업별조합임원 출신자로 구성되고 있다.

③ 구미의 노동조합에서는 신기계나 자동기계 또는 공업용 로버트 등의 도입은 고용에 영향을 미칠 뿐만 아니라 현장 노동조건에도 큰 변화를 가져 오기 때문에 단체교섭의 대상이 된다. 특히 직종별조합의 경우, 직종별노동조합의 존립 자체가 위태롭게 되기 때문에 자동기계의 도입을 저지하기 위해서 조합을 총동원하여 장기 파업을 하는 사태가 자주 발생하게 된다.

이에 대해 기업별조합에서의 신기계의 도입은 노사협의회나 사전협의의 대상이 되며 단체교섭의 대상이 되는 일은 거의 없다. 기업별조합은 각종 직종을 하나로 하고 있기 때문에 직종별조합에서 볼 수 있는 직종간의 관할권 문제가 없음으로 기업내부에서의 배치전환은 자유로이 이루어지는

33) 上智經濟論集, 上智大學 經濟學會, 1990, pp. 123~125.

34) 김범국, 전개논문, pp. 219~220.

것을 특징으로 하고 있다. 이 점이 바로 일본기업의 환경적응력을 높이고 빠른 기술혁신이 이루어지는 유리한 요인이 되고 있다. 비능률적인 구식공장을 폐쇄하여 능률적인 신예공장을 건설하는 경우, 일본적 노사관계에서는 노사간에 사전협의를 이루어지는 것이 일반적이다. 만일 조합의 합리화 반대투쟁에 의해 기업의 경쟁력이 저하하면 조합원의 노동조건은 열악하게 된다는 의식을 가지고 있는 것이다.

④ 일본의 기업별노동조합에서의 현장 노동조건은 노사협의 형식으로 기업의 이익과 조합원의 이익을 조정할 뿐만 아니라 오히려 기업의 이익과 조합원의 이익이 일치되는 문제영역에 대해서는 보다 활발한 활동을 하는 것을 특색으로 하고 있어서 임금투쟁을 위시하여 작업표준시간이나 작업방법의 변경 등 현장의 노동조건도 단체교섭의 대상으로 하는 횡단적인 노동조합과는 대조적이다.

그렇지만 기업별조합은 종신고용제를 채택하고 있는 대기업 정규종업원의 특권을 옹호하는 것을 제 1차적인 것으로 하기 때문에 한 편에서는 임시공과 그 외의 저노동조건하에 있는 노동자의 이익을 너무 뒤돌아보지 않는다는 비판도 있다. 그리고 일본적 경영이나 일본형 노사관계에서는 기업과 조합의 목표나 주장이 너무 같기 때문에 종업원의 조합의식을 희박하게 하여 조합이탈이나 조합 조직을 저하의 한 요인도 되고 있다.

V. 일본적 경영과 집단주의

일본의 집단주의는 사람들이 일시적, 부분적으로 소속하고 있는 조직일지라도, 그것을 그들의 전생활적, 전인격적으로 소속하고 있는 운명공동체로 생각하는 하나의 가치지향이라고 할 수 있다. 그래서 사람들은 이 집단의 존속번영이나 집단생활의 전체적인 복지향상을 성원 개개인의 자기주장이나 개인적 욕구의 충족에 앞서 우선적으로 생각하게 된다. 따라서 사람들은 이 가치지향을 형성원리로 해서 만들어진 일본적 경영의 관행, 즉 종신고용, 연공임금, 화(和)의 존중, 보탬 없경영, 온정주의관리 등 일련의 관행을 당연한 것으로 받아드리게 된다. 왜냐하면 사람들은 이들 제관행에 의해 그들 집단의 존속번영이나 집단내 생활의 전체적인 복지향상에 공헌할 수 있다고 믿기 때문이다.³⁵⁾

전후 민주화정책에도 불구하고 또한 일본의 전통적 제 특성이 경제발전을 방해한다고 하여 몇 번이고 근대화 추진의 필요성이 대두되었으나 일본기업의 독자적인 종신고용제, 연공서열임금제, 기업별노동조합 등 전통적 경영제도·관행은 아직까지 존속하고 있으며, 계속하여 도입되어

35) 上智經濟論集, 전게서, p. 140.

은 근대적 제도·수법은 어느 것이나 미국의 오리지널한 그것과 형태는 같지만 내용·기능 면에서는 상당히 다른 제도를 만들어 낸 것이다.

이렇게 해서 일본의 문화적 특징으로서의 「개의 확립」이 없는 집단주의 사고에 기초를 둔 전통적인 경영제도·제관행(종신고용·연고서열제·경영복지제도·품의제도 등)이 그 중요한 내용을 이루고 있으면서 한 편으로는 고도로 근대적(합리적)인 미국 기업의 경영제도·수법이 집단주의 사고라는 문화요인에 영향을 받아 미국의 오리지널한 제도·수법과는 다른 독자성을 가진 내용과 기능을 가지게 되었다.

1) 일본적 경영과 구미의 경영에 있어서의 제도·관행의 차이

일본의 기업경영과 구미의 것과의 사이에서 볼 수 있는 제도나 관행의 차이를 취직, 직장관, 우리회사 의식, 노동자의 경영참가 그리고 경영의 시간적 목표를 중심으로 살펴 보기로 하겠다.

(1) 취 직

구미에서는 취직이라고 하면 특정한 직무에 취업하거나 또는 직무계약을 맺는 것이다. 따라서 취직의 시점에서 그 사람이 가지고 있는 능력 또는 기능 정도가 기업이 요구하는 능력 또는 기능과 합치하고 있느냐의 여부가 취직의 제 1조건이 된다. 구직자의 입장에서는 자기의 능력을 액면 그대로 평가하여 주는 기업이라면 어느 기업에 취직하여도 좋다고 생각한다.

그런데 일본의 경우를 보면 신규 학교 졸업자에 대한 일괄 채용제가 일반적인데, 새로이 학교를 졸업하는 졸업자는 특정 회사를 지망, 거기에 입사하는 것이 취직이다. 따라서 전체적으로 보면 그 사람이 가지고 있는 잠재적 능력 또는 가능성 그리고 그 사람의 인품, 예를 들면 적극적인가, 협조성이 풍부한가 등이 중요한 채용조건으로서 고려된다. 따라서 일본에서는 취직은 입사, 즉 기업이라는 집단의 일원이 되는 것이다.³⁶⁾

일본인이 타인에 대해 자기를 사회적으로 자리매김하는 경우, 즐겨 쓰는 것은 자격보다 장을 우선하는 것이다. 기자라든가 엔지니어라고 하는 것보다도 먼저 A사, B사의 사원이라는 것이다. 또 타인이 그 사람에 대해서 보다 알고 싶어 하는 것도 A사, B사라고 하는 것이 먼저이고 그 다음에 기자인가, 인쇄공인가, 엔지니어인가, 사무원인가 하는 자격이다.

여기에서 확실히 말할 수 있는 것은 장, 즉 회사라든가 대학이라고 하는 테두리가 사회적으로 집단구성, 집단인식에 커다란 역할을 하고 있고 개인이 가지고 있는 자격 자체는 부차적인 문제라는 것이다.

이 집단인식의 존재양식은 일본인이 자기가 소속하고 있는 직장, 즉 회사나 관청, 학교 등을

36) 堀江保藏. 전계서, pp. 121~134.

「우리들의」, 상대방의 그것을 「당신들의」라는 표현을 사용하고 있는 데서도 잘 나타난다.

이 표현이 시사하듯이 「회사」는 개인이 일정한 계약관계를 체결한 기업체라는, 즉 자기에게 객체로서 인식되는 것이 아니고 나의 또는 우리들의 회사로 주체화하여 인식되고 있다. 그리고 대개의 경우 회사는 자기의 사회적 존재의 모든 것이고 전 생명의 의지처라는 정서적인 요소가 농후하다.

A사는 주주의 것이 아니고 우리들의 것이라는 논법이 여기에 있는 것이다. 이 강열하고 소박한 논법 앞에는 어떠한 근대적인 법이라도 현실적으로 양보하지 않을 수 없는 지극히 일본적인 문화적 특수성이 있는 것이다.

(2) 직무와 직장관

취직이 즉 입사이기 때문에 입사후 담당하는 직무는 반드시 본인의 희망대로 되지 않는다. 오히려 영업부에서 판매부로, 구매부에서 경리부로, 다시 인사과로 등과 같이 회사의 형편에 따라 자주 배치전환 된다. 본·지점간, 지점 상호간의 전근에 대해서도 같다. 이와 같이 많은 직무를 이동하면서 여러 종류의 직무를 경험하는 것이 높은 지위로 승진하는 길이 되는 것이다.

그리고 일본의 경영조직에서는 직무가 불명확하다는 말을 많이 한다. 그러나 중소기업을 제외하면 대기업에서는 규칙상 또는 형식적으로 직무가 불명확한 것은 아니다. 미국의 관리 지식의 도입에 의하여 규칙상으로는 직무가 명확히 되어 있다. 그러나 실제 운영 면에서는 직무가 애매하며 이것이 일본인의 행동특성과 관련을 가지고 있는 것이다.

구미의 경영조직의 원칙에서는 직무가 기초단위가 된다. 직무는 물론 조직 내에서의 개인의 행동 내용과 범위, 거기에 수반하는 책임과 권한이 연결되어 있다. 직무 상호간에는 분업과 협업의 원리에 의해 연결되어 전체로서 하나의 체계와 사회질서를 구성하고 있다. 거기서는 개인과 전체의 능률향상이 결합되어 개인주의와 합리주의가 경영의 기본축이 되고 있다. 그런데 일본에서는 개인주의 주장이 약하기 때문에 조직전체로서의 능률향상의 요청은 있어도 그것이 개인주의와 결합되기 어렵다.

직장과 직무의 관계를 보면 구미적 조직에서는 직장 내의 각 직무의 범위는 엄격하게 정해져 있으며 타 직무의 사람이 자기 직무에 들어오는 것은 침략행동 또는 적대행동으로 보게 된다. 각자는 자기의 직무를 확실히 수행하는 것이 전체 조직의 능률을 향상시키는 길이라고 생각한다. 그런데 일본의 직장에서는 직무는 어쨌든 목표(기준)이며 직장 전체의 업적을 올리기 위해서는 일을 빨리 한 사람은 늦은 사람의 일을 도와주는 것이 바람직한 것으로 보며, 그것은 적대행동이기는 커녕 우호행동이 된다.

일본에서는 직장생활이라는 말이 있는 것과 같이 직장은 일종의 생활집단이며 직장은 동료와 같이 지내는(살아가는) 장소이며 그 직장의 일원으로서의 identity를 갖고 있다. 일본의 기업경영

은 종업원에게는 공동생활체인 것이다.

(3) 우리회사 의식

직무보다는 회사를 선택하여 취직하고, 고용계약이 정기승급을 조건으로 하는 무기계약이며, 기업이 일종의 공동생활의 장이며, 더욱 노동조합이 있는 경우에도 대부분 기업별조합이기 때문에 일본의 종업원이 「우리 회사」의식이 왕성하다는 것을 쉽게 추찰할 수 있다. 회사인간(company man)이라는 말이 타당하다.

회사가 아니고 직무를 선택해서 취직한 구미의 기업종업원에게도 그가 받는 임금이 만족한 수준이며 그 회사가 좋은 제품을 사회에 내놓는 한 「우리 회사」의식이 왕성하다. 또한 그들은 회사에 불만이 있으면 또는 나쁜 회사라고 생각하면 망설이지 않고 그만두고 가버림으로 현재 남아 있는 종업원만 가지고 말하면, 그만두고 싶어도 그만두지 못하는 일본의 경우에 비해서 「우리 회사」의식이 일본인 종업원보다 더 강할지도 모른다. 단, 구미에서는 개인주의적으로 자기의 능력에 대한 신뢰도가 강하고 또한 기업이 공동생활체가 아니라고 생각하기 때문에 전체적으로 보면 일본인 종업원의 「우리 회사」의식이 강하다고 할 수 있다.

(4) 노동자의 경영참가

일본에는 전전의 공장위원회제도가 있었고 1950년대에 시작한 생산성향상운동에서 생산성향상·노사협력을 위한 의사소통기관으로서 노사협의회가 노동자의 경영참가의 효시가 되고 있다. 이 협의회를 통하여 조합이 경영을 이해하게 되면 노사분쟁이 적어질 뿐만아니라 생산성향상을 위한 협력을 얻기가 쉬어진다. 이 노사협의회는 이미 기업수준에서 더 발전하여 산업수준에까지 확대되어 노사관계의 안정에 크게 기여하고 있다.

(5) 경영의 시간적 목표

기업경영을 생각할 때 time span을 길게 하느냐 짧게 하느냐 할 때, 일본적경영에서는 장기쪽에 큰 웨이트를 두고 있다. 종신고용이나 그 일부인 신규학교졸업자 채용방식은 바로 그 전형적인 것이며, 연공서열임금이나 그 일부인 정기승급제도 등도 이 장기성 중시의 사고를 빼고는 생각할 수 없다고 하고있다.

왜 장기성에 큰 웨이트를 두는 것인가. 역사적 관점에서 일본인은 기업을 '이에'의 연장선상에 놓고 있기 때문이라고 하고 있다.

2) 일본적 경영의 원류와 일본의 집단주의와의 관계

일본에서의 '이에'(家)나 '무라'(村)는 구성원에게 있어서 하나의 운명공동체였다. 이 공동체를

특히 운명공동체라고 하는 것은 그 구성원의 집단에 대한 소속이 전인격적이며 전생애에 걸쳐 있다는 것을 원칙으로 하기 때문이다. 이러한 특징 때문에 한번 집단의 구성원이 된 개인은 이 집단 안에서 어떠한 역할을 하든지, 어떠한 업적을 올리든지 이 집단과 운명을 같이 할 수밖에 없다.³⁷⁾

따라서 구성원 각자는 공동생활을 하는 과정에서 행동규범을 지킴으로써 그들의 운명공동체를 마음 편하고 안주하는 장소로 할 수 있었다. 또한 그들은 이 장소에서 동료들과 함께 지내는 데에 만족하고 매일의 생활에 자부심과 보람을 가지고 집단의 존속번영을 위하여 즐겁게 헌신하는 마음을 가질 수 있었다.

이렇게 뛰어난 효과가 있었기 때문에 조직체의 창시자나 경영자들은 그 조직체를 가능한 한 이와 같은 운명공동체와 비슷한 것으로 만들려고 하여 오늘날 일본 경영에서 흔히 볼 수 있는 인사노무관행이 만들어진 것이다.

실제로는 인위적으로 만들어진 조직체에 지나지 않는 그들의 회사를 하나의 운명공동체인 것으로 생각하게 하는 이 시도가 일본에서는 많은 경우 성공하였다. 예를 들면, '교호'(享保)시대(일본의 연호, 1716~1739)인 18세기 전반에 오사카, 교토, 에도에서 번성한 '미쓰이'(三井)家, '스미토모'(住友)家의 大商家 등이 그것이다. 이들 大商들의 사업은 동족조직에 의한 다각적 경영 사업으로 원래는 상인이면서 동시에 해운업, 광산업, 약제업, 환전업, 화물업 등을 경영하고 있었다. 이들 상가의 창시자나 경영자들은 그들의 점포나 사업소를 이전의 운명공동체에 내재된 인간관리의 여러 원칙을 모델로 하여 만들어진 인사노무 관행체계를 도입하는 것이 그들 회사 경영의 요체 가운데 하나라고 생각했던 것이다.

이것을 입증하는 것은 당시의 商家에 전해지는 '가훈'이다. 오사카대학의 경영사연구자인 作道 洋太郎교수에 의하면 '교호'시대에 관서지방의 대상가의 가훈에는 오늘 날의 일본적 경영관행 중 중요한 내용인 생애고용, 연공서열, 어릴 적부터의 채용, 예절교육, 인화중시, 합의제, 온정주의관리 등이 근로자관리의 기본방침으로서 강조되는 일이 많았음을 지적하고 있다.³⁸⁾

그런데, 일본의 산업근대화가 이룩기를 맞이한 '메이지'(明治; 1868~1912) 말기에서 '다이쇼'(大正; 1912~26) 간에 걸쳐서 일본의 도시에 잇달아 출현한 근대적 기업이나 업체에 적용된 집단주의 논리는, 이전에 '에도'시대(江戸; 1603~1867) 중기에 나타난 關西³⁹⁾의 대상가에 적용된 집단주의 논리와 비교하여 그 궁극적인 목적은 같았으나 그 적용 동기는 약간 달랐다. '에도'시대 중기의 상가의 경우에는 적용대상인 조직체는 그 자체가 일종의 운명공동체로서 단지 그 규모가 커짐에 따라 본래의 공동체적 성격을 대부분 잃을 지경이었기 때문에 이것을 보강하기 위해 집단

37) 尾高邦雄저, 양기호역, 전게서, p. 40.

38) 尾高邦雄저, 양기호역, 전게서, p. 47~49.

39) 京都·大坂을 중심으로 한 지방.

주의 가치이념이 적용되었다.

이에 반하여 '메이지'에서 '다이쇼'에 걸쳐 나타난 근대적 기업이나 사업소는 이전의 운명공동체는 아니고, 구미 선진국의 기업설립을 모방하여 인위적으로 만들어진 구조물이었다. 그래서 이 인위적인 구조물에 이전의 공동체의 정기와 활력을 불어넣기 위하여 집단주의 논리가 적용된 것이었다. 각지에 출현한 근대적 조직체에는 이미 뛰어난 효과를 낳은 운명공동체의 인간관리의 원칙을 모델로 하여 만들어진 집단주의 경영관행 체계가 도입되게 되었다.

여기서 말하는 운명공동체의 인간관리의 원칙은 집단주의의 원형이며 운명공동체 구성원에 있어서는 그들이 운명공동체에서 취해야 할 행동규범의 체계이었다고 말할 수 있는데 그 내용을 보면,

첫째로, 집단의 성원 각자는 전인격적으로 집단에 속하여, 집단과 운명을 같이하는 것이다; 이것들은 후에 종신고용의 관행이 된 것이다.

둘째는 성원 각자는 집단 안에서 연공을 쌓을수록 높은 지위가 주어진다; 이것들이 후에 연공서열의 관행이 된 것이다.

셋째, 성원 각자는 집단으로 일심동체이며, 따라서 서로 융화협력의 관계를 유지해야 하는 것이다; 이것들이 후에 和 존중의 관행에 해당한다.

넷째, 성원 각자는 그들의 콘센서스에 의해 집단운영의 방침을 결정할 수 있다; 이것들이 후의 보통엿 경영의 관행에 해당한다.

다섯째, 집단과 운명을 같이 하는 성원 각 자는 모두 온정을 가지고 중요하게 취급하지 않으면 안된다; 이것들은 후에 온정주의 관리에 상당한다.

원래, 일본적 경영은 어느 특정한 시대의 기업이나 사업소 안에 자연발생적으로 생긴 기업경영의 스타일이 아니다. 그것은 그 시대에 출현한 합리적이고도 인위적인 구조물인 근대적 조직체를 이전에 번영했던 운명공동체에 가능한 한 접근시키기 위하여 의도적, 계획적으로 만들어진 경영관행의 체계이다. 더구나, 이 경영관행의 체계는 어느 특정한 사람들에 의해 어느 특정 시기에 일시에 만들어진 것이 아니고 긴 세월에 걸쳐서 많은 사람들의 손을 통하여 만들어지고, 보강되고 수정됨으로써 점진적으로 형성된 것이다. 단지 그 형성과정을 통하여 일관되게 지향했던 바는 이러한 경영관행을 도입함으로써 이미 인위적인 구조물에 지나지 않게 되었던 근대적 기업들 안에 근로자의 회사에 대한 충성심, 상호융화협력의 정신, 회사 일에 대한 자부심 그리고 보람의 마음을 일으킴으로써 기업 전체의 활성화를 꾀하는 즉 일본적 집단주의 사상을 불어 넣는 것이었다.⁴⁰⁾

이렇게 해서 집단주의 경영관행의 체계는 몇 몇의 중대한 결함이 있음에도 불구하고 전. 후에도 존존하여 소위 일본적 경영관행으로서 일본의 대기업에 정착하게 된 것이다.

40) 尾高邦雄저, 양기호역, 전제서, pp. 42~47.

일반적으로 집단경영은 그것이 잘 운영되면 개인주의적 경영보다 기동성, 탄력성이 풍부하다. 그리고 synergy효과가 기대되고 그것이 노사관계를 안정화 시키는 역할을 하게된다.

반면 그것은 개인주의 경영에서 볼 수 있는 형식 합리성이 철저하게 되지 않고 개인, 특히 유능한 사람들의 능률을 자극하는 힘이 약하다는 경영상 마이너스의 면도 많이 갖고 있다. 이 외에도 和가 중시됨으로써 직장에서 서로 돕는 것을 지나치게 강조함으로써 그 결과 서로 의지하게 되어 무책임한 행동을 하기 쉽다.

집단책임이 아니고 오히려 집단무책임의 체제에 빠지기 쉽다. 화를 확보하기 위해 종업원의 좋은 인품을 중시하게 되면 개성이 없는 무난한 사람이 많이 채용되게 되어 창조적인 활기있는 직장을 바랄 수없다. 또한 직장에서는 능력주의에 의한 대립이나 경쟁은 적은 반면 능력에 자신있는 자는 의욕을 잃게 된다.

사적인 인간관계가 소위 파벌(그 대표적인 것이 「학벌」)이 되어 공사생활을 위협하게 되며 의리인 정이 경영행동에 영향을 미쳐 능률을 저하시키기 쉽다.

더욱 '우찌'(内와) '소도'(外)의 강한 차별의식은 '우찌'에서의 단결을 강화하는 반면 '소도'에 대해서는 배타적이 되어 기업내에서는 각 부분간의 비밀주의, 섹터주의를 조장한다. 기업 간에서는 이것이 격심한 과당경쟁을 일으키게 됨으로써 서로 공멸하는 원인도 되며, 국제적으로도 터무니 없이 높은 기술도입료를 외국기업에 지불하게 되거나 터무니 없이 싼 값으로 거래하지 않으면 안되게 되는 경우가 생기게 된다.

VI. 결 론

일본적 경영은 전근대성과 근대적 기술이 결합된 것이며 이것이 일본경제 발전의 원천이 되었다는 것을 아베글렌을 중심으로 한 많은 외국의 경영학자가 관심을 가지게 되었고 더욱이 두 번의 석유위기나 圓高에서 나타난 일본기업의 유연성은 외국인들을 놀라게 하였다.

그런데 '90년대 초 버블이 꺼진 이후 일본경제는 금년에도 장기불황에서 헤어나지 못하고 있다. '91년 이후 11만개의 중소기업체가 쓸어졌고 '99년에는 2만5천개의 기업이 도산할 것이라는 전망도 나오고 있다. 미국의 일본에 대한 시각도 부정적인 견해가 지배적이며 앞으로 대개혁이 없는한 일본경제는 장기적으로 쇠락의 길로 접어들 것이라는 일본 위기론이 제기되고 있다.

일본기업은 현재 커다란 변화의 기로에 서 있다. 장기적인 경기 침체로 제조업을 중심으로 한 '80년대의 눈부신 번영은 옛날 얘기가 되어버렸다. 홋카이도타쿠쇼크은행, 야마이치증권 등 결코 무너지지 않을 것으로 여겨졌던 금융기관들이 도산했다.

일본경제계뿐 아니라 사회적으로도 영향력이 큰 이나모리가즈오(稻盛和夫) 교세라 명예회장은 “지난 '80년대에 몰락하는 귀족처럼 자부심만 높고 경제는 엉망이었던 미국이 일본식 경영을 배웠던 것처럼 이제는 일본이 미국을 배워야 할 차례”라고 강조하고 있다.

이제 일본적 경영을 버리고 미국식 경영으로 탈바꿈해야 할 차례인가. 사실 일본적 경영은 일본의 경제발전과정의 각 시점마다 비판의 대상이 되어 봉건적 유물이기 때문에 개혁되고 탈각되어야 하고 대신 미국의 합리적이며 민주적인 모델을 도입하여야 한다는 논의가 여러 차례 있어 왔다. 그러나 그것은 현재에 이르러도 아직 엄연하게 존속하고 있으며, 그 변화의 과정을 보면 결정적인 종언·붕괴로 이어지지 않고 있다.

제도·관행이란 그것 자체가 표면상으로는 비교적 단기간에 변화하여도, 그것을 지탱하고 있는 기반 그것 자체는 한꺼번에 무너져 없어져버리는 것은 아니다. 역사적 관점에서 보면 어떠한 제도·관행이 어느 날 갑자기 소멸한다고 주장할 수 없는 것이다.

결국 역사적 분석 관점에 서는 한, 일본적 경영은 쉽게 무너지지 않으며, 또한 소멸하지도 않으며 환경변화에 영향을 받으며 존속하여 간다고 주장할 수 밖에 없을 것이다. 아베글렌의 이론, 間宏의 이론도, 또한 三戸公의 이론도 모두 그러한 주장인 것이다. 예를 들면 전후 최초로 일본적 경영론을 전개한 아베글렌의 이론은 현재에 이르기까지 그 변화·발전의 과정을 추적하여 이것을 전전 아니 훨씬 이전인 ‘메이지’ 이전의 비공업화사회와의 연속성에 서 찾아내고 있다.

따라서 일본적 경영은 새로운 환경변화의 영향을 받아 변화는 하지만 그 변화가 붕괴에 연결되지 않고 새로운 일본적 경영으로 재편될 것이라는 신중한 전망을 할 수 있다. 일본적 경영은 결코 고정화된 것이 아니며, 지금까지도 시대와 더불어 변화해 왔으며 또한 많은 장점을 가지고 있음으로 그것 자체를 부정할 필요는 없다는 주장이 주류를 이루고 있다. 오히려 그 장점을 살리고 시대에 맞지 않은 부분을 변화시켜 가면서 새로운 일본적 경영을 만들어 가야 할 시점이라는 견해이다. 뿌리채 뽑힐 것이라는 성급한 전망보다는 가치치기만으로 나무를 살리는 방법을 모색할 것으로 전망된다.