

日本財閥의 經營組織에 대한 考察

金 範 國*, 高 廣 明**

目 次

- I. 序 論
- II. 日本財閥의 形成과 特質
- III. 巨大財閥의 發展과 經營組織
- IV. 財閥組織의 變革과 構造變化
- V. 結 論

I. 序 論

戰前 일본재벌의 발전은 경영다각화 전략에 의해 실현되었는데, 異種의 다각적 사업부문을 종합적으로 통할하는 기능과 재벌의 전략적 의사결정 장이 되었던 본사조직의 실태나 역할을 해명하는 것은 재벌의 경영사적 연구에 있어 중요한 과제의 하나이다. 1900년대에서 1910년대에 걸친 사업망의 다각적 확대에 대응하여 각 재벌은 콘체른 형태를 가지면서 동시에 회사형태를 갖는 본사 기능을 설립하였는데, 본사를 중심으로 한 경영조직의 존재는 재벌의 성장을 좌우하는 중요한 요인이 되었다.

미쓰이(三井), 미쓰비시(三菱), 스미토모(住友)와 같은 거대재벌(전전 일본의 3대재벌)에서는 다각화 진전에 따라 조직의 거대화·복잡화가 진행된 결과, 혁신적인 경영활동을 억압하는 사례가 생겼다. 특히, 미쓰이의 경우에는 본사에 과도하게 권한이 집중됨으로써 그것이 미쓰이재벌의 경영전략 결정에 보수적 양상을 띄게 하였다. 즉, 거대재벌에 있어서 전근대적인 조직의 존재가 재벌성장의 제약요인이 되는 사례가 많았고, 그 만큼 각 재벌에서는 본사조직 및 본사·자회사간의 관계 등에 의한 조직혁신이 요청된 것이다.

戰前 각 재벌에 있어서 이처럼 전체 조직구조가 다르게 나타나고 있으며 戰前 재벌을 구성하고 있는 기업 대부분은 콘체른 형태를 구성하고 있었으나 미쓰이와 미쓰비시는 경영조직에 있어서 큰 차이를 보이고 있었다.

* 제주대학교 경상대학 경영학과 교수

** 제주대학교 지역사회발전연구소 특별연구원

본고에서는 미쓰이와 미쓰비시의 양 재벌이 광공업, 은행 및 무역을 중심으로 본격적인 경영다각화와 그리고 기업성장을 추진하는 과정에서 어떻게 조직을 정비하였는가에 대하여 고찰하기로 한다. 양 재벌의 경영조직 발전은 서로 유의했던 측면을 갖고 있으면서 중요한 상이점도 있었다. 양자의 상이점을 특징지우는 표현으로 '人材의 三井'과 '組織의 三菱'이라는 용어로 대별된다. 이 상이점을 뚜렷이 구분하는 데에는 한계가 따른다. 따라서 이상과 같은 문제상황을 염두에 두면서 거대재벌의 사례로서 재벌조직의 변혁에 따른 구조변화에 대하여 접근을 시도하고자 한다.

Ⅱ. 日本財閥의 形成과 特質

본절에서는 일본재벌의 정의에 대해 종래의 연구성과와 그 내용 그리고 연구동향을 정리하여 소개함으로써, 본고에 있어서 문제의식과 분석시각, 그리고 재벌의 특질을 보다 선명히 하고자 한다. 특히, 일본재벌의 형성과 발전은 전전 일본의 공업화에 있어서 왕성한 기업가 활동의 지속과 가족주의적 경영이라는 테두리에서 이해하지 않으면 안된다.

1. 日本財閥의 定義

재벌이란 무엇인가라는 논의는 재벌을 대상으로 할 때에는 반드시 거치지 않으면 안 되는 사안이기 때문에 일본의 경영사연구 분야에서는 대단히 중요한 논쟁점의 하나가 되고 있다. 재벌의 어원은 한자의 속어이지만 중국에서 온 단어가 아니라 일본에서 만들어진 조어이다.¹⁾ 일본에 있어서 재벌은 1945년 이전에 존재한 것으로, 그 후 미국점령군에 의해 해체된 것이다. 그리고 기업그룹²⁾은 전후 재벌이 해체될 즈음에 자본자유화 등으로 재편성된 것으로 사적개념에 있어서는 戰前의 재벌과는 명확히 구분하는 것이 일반적인 견해이다. 여기서는 일본학자에 의한 몇 가지 재벌의 개념·정의를 개관하여 두기로 한다.

일본에서도 재벌이 언제 생성되었는가에 대해서는 그 시기가 아직 명확하지 않다. 1908년 「日本金權史」에 의하면 1900년대에 처음으로 정상(政商)³⁾이라든가 財閥이란 단어를 학자들이 사용하기 시작하였다고 한다.⁴⁾ 이들이 일본의 저널리즘에 정착했던 것은 1920년대의 후반경이 된다. 당시 타카하시 가메요시(高橋龜吉)가 일본경제를 논의할 때 재벌을 대상으로 했기 때문이다. 이와 같

- 1) 재벌이란 단어는 정상(政商)과 더불어 일본에서 만들어졌다고 한다. 中川敬一郎·森川英正·由井常彦編, 近代日本經營史の基礎知識, 有斐閣, 1973, p. 126.
- 2) 전후에 용자계열을 중심으로 형성된 기업그룹은 한국에 존재하는 재벌 혹은 기업그룹과는 구조적으로 다르다.
- 3) 小林正彬, 政商の誕生, 東洋經濟新報社, 1987, p. 13.
- 4) 山路愛山, 現代金權史, 崇高書房, 1975年影印.

은 맥락에서 재벌이란 용어는 어떤 특정 시대에 기업의 특징을 표현하기 위해 존재했던 것이 된다.

원래 재벌이란 무엇인가에 대해서는 학자에 따라 미묘한 차이를 보이고 있기 때문에 일본의 재벌을 어떻게 정의할 것인가에 대하여 여러 가지 견해를 찾아볼 수 있다.

우선, 1980년 모리카와 히데마사(森川英正) 교수는 “부호(富豪)의 가족 내지는 동족의 봉쇄적(封鎖的)인 소유(所有)·지배(支配) 하에 성립하는 다각적(多角的) 사업경영체(事業經營體)”라고 정의하고 있다.⁵⁾ 이것은 재벌의 정의로서 ‘봉쇄적 소유·지배’와 ‘다각적 사업경영체’라는 두 가지의 요소를 들고 있는 것이 특징이다. ‘봉쇄적 소유지배’란 기업 출자자의 그룹이 하나의 동족이라든가 가족에 한정되어 있는 것을 가리키고, ‘다각적 사업경영체’란 출자하고 있는 기업이 몇 개의 산업에 걸쳐서 존재한다는 것이다. 그러나 이것에는 재벌의 본질인 ‘사업규모에 관한 규정·요소’가 결여되어 있다.

이에 대해 1985년 야스오카 시게아키(安岡重明) 교수는 “재벌이란 가족(家族) 내지는 동족(同族)이 출자(出資)하여 지배하는 다각적(多角的) 사업체(事業體)로서 그 중에 대규모 사업부문(또는 기업)은 국민경제, 지방경제에 커다란 영향력을 행사할 정도의 규모를 가진다”고 정의하고 있다. 이른바 재벌을 가족 또는 친족이 봉쇄적으로 지배하는 규모가 큰 다각적 사업경영으로써 인식했다는 점에서 모리카와 교수의 정의에 결여됐던 규모에 관한 정의를 보완한 것이다. 여기서는 일반적으로 개발도상국 또는 후진국의 공업화 과정에서 나타나는 특수한 현상이 고려되어 있지 않았다.

다음으로 1981년 요네카와 신이치(米川伸一) 교수는 “재벌을 가족(複數構成員) 내지 동족(血緣關係인 複數家族)에 의한 가의식(家意識)으로 결합된 다각적 기업집단(企業集團)”이라고 정의하고 있다.⁷⁾ 모리카와 교수에 거의 가까운 정의라고 생각되지만 ‘家意識으로 結合되었다’라는 요소가 포함되어 있다. 이 정의는 개발도상국 혹은 선진국으로 변화하고 있는 국가야말로 가의식(家意識)이 중요한 대상이 될 수 있다. 왜냐하면 이것은 개발도상국에 있어서 家(家族)意識이 능후하고, 그와 결합된 기업집단에 있어서도 존재 기반이 강하게 나타나기 때문이다.

또한, 1969년 나카가와 케이이치로(中川敬一郎) 교수는 발전도상국에 관한 정의를 내린 바 있다. 그는 재벌을 일반적으로 후진국의 공업화 과정에서 나타나는 특수한 기업집단이라고 지적하고 있다. 즉 “가족이라는 본능적(本能的) 군거집단(群居集團)을 사회조직의 기본원리로 삼고 있는 전통사회가 선진공업국과의 국제경쟁 속에서 강력한 공업화를 급속히 추진하려고 할 경우, 이러한 후진국적 공업화의 경제주체로서 필연적으로 발생하는 다각적인 기업집단”인 것이다.⁸⁾ 이 정의는 戰前 일본

5) 森川英正, 財閥の經營史的研究, 東洋經濟新報社, 1980, p. 4.

6) 安岡重明, 財閥の經營史, 社會思想社, 1990, p. 5.

7) 米川伸一, 世界の財閥經營, 日本經濟新報社, 1981, p. 6.

8) 中川敬一郎, 三井文庫論集 第3號, 1969, p. 190.

의 재벌 혹은 현재의 한국재벌을 역사적으로 잘 설명하는 것이라고 말할 수 있다. 일반적으로 발전도 상국에서 보여지는 가족의식(家族意識)을 충분히 고려했던 정의라고 생각된다.

그러나 가족의 존재 형태는 다양하고, 그 유형이 또한 재벌의 형태에 큰 영향을 준 것에 대해 이든 정의는 언급하고 있지 않다. 그것을 1986년 핫토리 타미오(服部民夫) 교수는 “가족 내지는 동족에 의해 봉쇄적으로 소유되어 있는 다각적인 사업체”라고 정의한 후에, 한국과 일본의 가족 차이에 대해 언급하고 있다.⁹⁾ 한국의 家(집)와 일본의 家(이에)¹⁰⁾는 별개의 실체를 갖고 있어, 한국에서는 일본과 같은 가산(家産)의 개념은 존재하지 않는다는 것이다.

〈표Ⅱ-1〉은 앞에서 논술한 일본학자에 의한 재벌의 정의를 요약한 것이다. 이와 같이 역사적 개념으로서의 재벌은 시대적 흐름에 따라 그 정의가 다르다. 따라서 재벌이란 어떤 의미에 있어서는 학술적 용어가 아니고 그 시대의 특징을 반영하는 사회적 용어라고 한다면, 시간의 흐름에 의해 재벌개념 특히 그 정의는 재벌의 성장사와 더불어 다르게 표현될 가능성이 있다.

〈표Ⅱ-1〉 일본학자에 의한 재벌의 정의

學 者 區 分	森川英正	安岡重明	米川伸一	中川敬一郎	服部民夫
多角的 事業經營	◎	◎	◎	○	○
封鎖的 同族支配	◎	◎	△	○	◎
途上國의 工業化	×	×	○	◎	○
家の 意識	○	○	◎	◎	◎
企業의 規模	△	◎	△	△	△

(주) 구분의 정도: ◎강함 ○보통 △약함 ×없음.

2. 日本財閥의 形成과 特質

戰前 일본의 경제발전에 있어서 재벌이 담당했던 역할은 매우 크다. 3대 재벌의 계열기업이 상위 100사의 총자산액에서 차지하는 비중은 1914년에 28%정도로 미쓰이(三井), 미쓰비시(三菱), 스미토모(住友) 재벌 3사가 4분의 1 이상을 점하고 있다. 1896년과 비교하면 약간 떨어지지만, 그 이후 똑같은 세(勢)를 유지하고 있기 때문에 재벌 3사는 일본경제의 발전과 더불어 착실히 성장하여 왔음을 알 수 있다(표Ⅱ-2참조). 바로 이 거대함이 패전 후 재벌해체의 원인이 된 것이다.

9) 服部民夫, 韓國の經營發展, 文眞堂, 1988, p. 21.
10) 三戸公, 家の論理Ⅰ, 文眞堂, 1991, p. 309參照.

<표Ⅱ-2> 日本財閥의 位置

(단위 : 천엔)

	上位100社の 總資産額				3大財閥系企業의 構成比			
	1896년	1914년	1919년	1929년	1896년	1914년	1919년	1929년
鑛業	21.930	127.617	369.360	519.500	90.1	64.3	57.1	63.9
金屬	1.052	17.523	51.022	95.494	24.5	33.9	46.4	43.2
鐵鋼	0	36.367	237.699	275.879		84.5	41.7	51.4
運送機械	2.951	72.736	33.295	537.936	69.7	15.5	30.7	20.9
電氣·機械	0	8.798	78.004	188.280		58.5	28.4	28.7
石油	155	42.344	74.349	106.481				
化學	2.361	33.972	121.374	379.371			20.5	13.7
窯業	2.067	17.699	47.869	184.947	14.3	21.5	16.6	32.0
종이 펄프	3.239	34.570	141.400	481.902	38.0	40.4	41.0	35.8
織維	40.471	233.072	610.005	1,158,256	8.1	17.3	13.8	14.6
水産·食品	2.910	163.882	356.829	869.128		20.3	17.5	25.6
土木建設	305	0	0	0				
기타	1.628	10.556	28.805	0				
合計	79.069	799.136	2,549.981	4,797,174	34.0	28.3	28.5	28.3

자료 : 武田晴人, 「多角的事業部門の定着と組織の整備」, 橋本壽朗·武田晴人編, 「日本經濟的發展と企業集團」, 東京大學出版會, 1993, p. 75.

이처럼 각 재벌이 재벌화로서 조직된 것은 1909년에서 1920년까지의 제1차 세계대전을 포함한 시기였다.¹¹⁾ 재벌본사가 법인화 된 것은 미쓰비시합자가 가장 빨라서 1893년, 미쓰이합명은 1909년, 스미토모합자는 1921년이였다. 즉, 재벌이 본사를 중심으로 한 피라미드형의 거대한 모습을 드러낸 것은 불과 30~40년 정도에 지나지 않는다.

재벌본사는 그 후 전지 경제체제 속에서 다시 한 번 조직형태를 변경하여 주식회사화하게 되는데 이는 1935년 이후의 일이다.

이상과 같은 전지 재벌의 원천은 미쓰이, 스미토모의 경우 에도(江戸)시대 전기에, 그리고 미쓰비시는 明治 초기인 1870년에 창립되었다. 미쓰이는 포목, 환전상으로, 스미토모는 동제련(銅製鍊), 광산경영으로 그리고 미쓰비시는 해운업으로 자금을 형성하였다. 그 다각화는 종래의 관련사업 분야 내지는 예전의 경험에 의해 더 많은 이익이 예상되는 분야로 매우 신중하게 다각화하였다.

미쓰이, 미쓰비시, 스미토모의 3대 재벌을 비교하면, 역사가 긴 미쓰이, 스미토모는 재벌화된 시점에서 재벌가족이 경영에서 손을 뗀 상태였다. 그러나 간혹 경영에 있어서 발언권을 행사하는

11) 安岡重明, 「日本財閥の歴史的地位」, 「日本の財閥」, 日本經濟新聞社, 1976, p. 33.

경우가 없지 않았으나 거의 전문경영자의 수중에 있었다. 이에 비해 비교적 역사가 짧은 미쓰비시는 '사장전제주의(社長專制主義)'¹²⁾로서 특징지어진다.

또한 여기서 대상으로 하는 미쓰이, 미쓰비시, 스미토모의 본사기구에는 다소의 차이가 있다. 현격한 예로서는 스미토모의 경우, 상당히 늦게까지 그 직할부문을 본사기구 안에 두고 있어서 순수한 의미에 있어서의 지주회사로 보는 것은 곤란하다. 여기에 비해 미쓰이, 미쓰비시의 경우, 본사는 순수한 지주회사(持株會社 : holding company)로 사업부문과는 분리되어 있다.

다음은 일본재벌의 정의에 대한 이해를 돕기 위해 전전 일본재벌의 특질에 대하여 몇 가지 사항을 살펴보기로 한다.¹³⁾

첫째, 동족자본과 동족적 결합을 재벌조직의 중핵으로 삼고 있다. 즉 재벌의 중핵자본이 선진제국에 있어 큰체큰 형태가 중핵이 되고 있던 단순한 금융자본이 아니라 토쿠카와(徳川) 말기 이후 商業·高利貸 자본으로 축적된 동족자본이었다. 또한 그 자본을 갖고 최대의 효과를 발전시킨 강력한 동족적 집단을 중핵조직으로 하고 있었던 것이다.

둘째, 재벌큰체큰의 전체자본 중에 은행자본이 갖는 역할이 비교적 작았다. 재벌이 동족결합과 동족적 자본을 중핵으로써 조직된 큰체큰이었던 것과 관련시키면, 은행자본을 중핵으로 한 기업지배의 형태를 갖지 않았던 것이다.

셋째, 토지소유의 면적이 크고, 또한 산하기업의 사업 중에는 광산분야의 사업이 중요한 역할을 갖고 있었다.

넷째, 직계회사에 대한 투자는 자회사, 방계회사, 관계회사에 비해 압도적으로 많았고, 또한 투자 대상이 되는 많은 회사를 직계화하는 경향이 강했다.

다섯째, 기술적인 관련을 갖는 큰체큰 형태를 갖지 않고, 다종 다량의 기업집단이란 형태를 취하고 있었다. 바꿔 말하면, 여러 업종에 무작위로 진출하는 '무개념적인 기업집단'이라는 형태를 갖고 있었던 것이다.

여섯째, 재벌큰체큰의 중심부에 항상 종합상사가 위치하여 그 상사와 재벌조직의 형성에 있어서 서로 밀접한 관련을 갖고 있었다.

일곱째, 재벌계 자회사의 대부분이 '미쓰이의 ○○회사'라든가 '미쓰비시의 ○○회사'와 같이 재벌의 칭호를 빌어 사용했던 것이다.

앞에서와 같은 특질을 갖는 재벌은 스스로 광범위한 산업지배를 행하였을 뿐만 아니라 동시에 카르텔을 결성하여 지도적인 역할을 하였으며, 또한 다른 한편에서는 국가자본에 의한 트러스트와 결부되면서 산업을 지배했던 것이다.

12) 三島康雄編, 三菱財閥, 日本經濟新聞社, 1981, p.98參照.

13) 玉城 肇, 日本財閥史, 社會思想社, 1976, pp.24~32.

Ⅲ. 巨大財閥의 發展과 經營組織

본절에서는 거대재벌인 미쓰이와 미쓰비시의 발전과 경영조직에 대하여 개관한다. 특히, 본사조직의 시대적 변천에 따른 權限의 委讓關係, 事業部制, 재벌의 존재론화 과정을 고찰함으로써 미쓰이와 미쓰비시재벌의 경영조직을 명확히 밝히려고 한다.

1. 三井財閥의 發展과 經營組織

(1) 財閥初期의 經營體制

미노무라 리사에몽(三野村利左衛門)의 사후, 1880년대의 미쓰이는 경영적으로나 조직적으로도 불안정한 상태에 놓여 있었다. 그러나 1888년에 미이케(三池) 탄광 낙찰¹⁴⁾ 이후 미쓰이가(三井家)는 은행·물산·광산 등 3개의 축을 중심으로 한 경영체제가 만들어졌다.

1890년 이후 三井家의 가정개혁은 1893년의 민법·상법 제정으로 새로운 전개를 보였다. 당시 미쓰이은행의 경영악화에 대해서는 사태를 우려했던 정부측의 요청으로 三井家의 고문격인 이노우에 가오루(井上馨)가 적극적으로 나서 외부인재에 의한 경영의 재건을 구축했다. 미쓰이가동족(三井家同族), 니시무라 도라지로(西邑虎四郎) 등의 반토(番頭)와 마쓰다 다카시(益田孝) 등은 井上의 인선에 난색을 나타냈었다. 그래서 이듬해 8월에 미쓰이 개혁의 추진자로서 후쿠자와 유키치(福澤諭吉)의 조카인 나카미가와 히코지로(中上川彦次郎)가 산양철도(山陽鐵道)로부터 미쓰이은행 이사로 선임하게 된다. 동년 말에는 三井家假評議會가 설립되지만, 이것은 미쓰이은행 중역들의 합의체에 기초를 둔 事業本部=統轄機關의 단서가 된다.¹⁵⁾

(2) 三井財閥의 本社機構

① 三井家假評議會設置

미쓰이재벌의 본사¹⁶⁾, 즉 미쓰이가(家)의 다각적 사업경영에 대한 종합적 통합기관의 시초는 1891년 12월에 三井家假評議會의 설치에 의해 이루어진다. 假評議會는 미쓰이가(家)의 사업용 재산관리와 감독을 위한 기관으로 설치되었다.

② 三井家同族會設置

1893년 7월 '상법회사편' 시행에 의거하여 미쓰이의 은행·물산·광산이 합명회사로 조직되고, 9월 三井吳服店이 뒤를 이었다. 이로 인해 같은 해 11월에는 三井組大元方寄合(月例會議)과 假評議會를 통합하여 三井同族 11가족으로 구성된 가정의 최고기관인 三井家同族會가 설립되면서

14) 中川敬一郎·森川英正·由井常彦編, 近代日本經營史の基礎知識, 增補版, 有斐閣, 1979, p.42參照.

15) 須江國雄, 日本財閥史入門, 高文堂出版社, 1996, p.47.

16) 본고에서의 본사란 재벌의 다각적·사업경영을 종합적으로 통합하는 기관인 것으로서, 그것이 회사형태를 갖지 않는 경우라도 본사라고 부르기로 한다.

사업통합본부로서의 역할이 주어졌다.¹⁷⁾ 이 단계의 미쓰이는 미쓰이은행·미쓰이물산·미쓰이광산의 3대 사업을 다각적인 축적기반으로 한 자본의 통일체라고 말할 수 있다.

그리고 이 同族會야말로 네 개의 합명회사의 통합기관으로 지주회사의 중핵이 된 후, 재벌본사가 되고 미쓰이재벌을 실질적으로 支配·總有하는 중핵기관이 된 것이다. 동족회의 설립과 동시에 同族總有財産의 관리기관인 三井組는 三井元方(본사에 해당됨)으로 개칭되었다. 이듬해에는 元方の 밑에 地所部와 工業部가 신설된다. 三井地所部는 三井元方の 소유지와 각 상점의 비영업용지를 집중 관리했고, 三井工業部는 불하 및 저당 등 미쓰이의 각 상점에 속해 있는 갖가지 공장을 일괄적으로 관리하게 되었다. 1895년 당시 三井家の 사업조직은 三井家同族會·三井元方을 중심으로 한 큰체 큰 형태의 원형이 형성되어 있던 것이다.

③ 三井商店理事會設置

1896년 8월에는 三井商店理事會가 설치되었다. 三井商店理事會는 동족회가 각 상점(4개의 합명회사와 공업부·지소부)에 의해 선임된 회원과 동족회 의장, 元方總長, 각 상점 중역의 직위에 있는 동족으로 구성되어 4개의 합명회사와 공업부·지소부의 영업집행에 대해 평의하는 기능을 갖고 있었다. 공업부와 지소부는 원방(元方)에 속하면서 업무상의 통합을 상점이사회로부터 받도록 되었던 것이다.

④ 三井營業店重役會設置

1900년 7월에 출현했던 三井營業店重役會는 三井家の 家憲制定에 의거하여 三井商店理事會를 개칭함으로써 본부조직 및 동족적 결합은 더욱 더 강화되었던 것이다.¹⁸⁾

⑤ 三井家同族會事務局管理部

1902년 4월에는 三井家同族會事務局에 管理部가 설치되고, 재벌본부가 각 사업부에서 축적했던 자금을 모아서 재벌본부의 운영자금으로 확대투자에 이용하게 되었다.¹⁹⁾ 이 관리부는 확대했던 三井家事業經營을 재편하고, 三井資本 전체의 통일적 운영을 도모하는 심의기관으로 미쓰이영업점 중역회의 상부에 위치하였다. 또한 三井家同族會의 직속으로 미쓰이합명의 전신이라 말할 수 있는 三井事業統轄機關인 재벌본부의 주식을 소유했다. 1904년의 芝浦製作所の 株式會社化, 三井吳服店の 株式會社를 三越吳服店으로의 개편, 品川毛織株式會社가 설립되면서 관리부의 지주기관화가 추진되었다. 이것을 계기로 三井家同族會의 法人化와 그 주식의 보유기능을 갖는 조직에 개편이 검토되었다.

그리고 미쓰이은행과 미쓰이물산의 급속한 발전에 힘입어 1904년 12월에 三井營業店重役會를 폐지하고, 1905년 1월에는 三井家同族會事務局管理部가 전 사업부문을 통할하는 조직개혁이 일어난다. 이로 인해 미쓰이재벌은 큰체큰화에 의한 거대재벌로 발전한 것이다.

17) 安岡重明. 전계서, p. 407.

18) 松元宏씨에 의하면 이 과정에 있어서 미쓰이는 政商資本에서 財閥資本으로 전화했었다고 한다. 松元宏, '日本帝國主義成立史における財閥資本の形成', 『歴史學研究別冊, 歴史における民族と民主主義』, 1973년 11월, p. 118.

19) 安岡重明, 三井財閥, 日本經濟新聞社, 1982, p. 146.

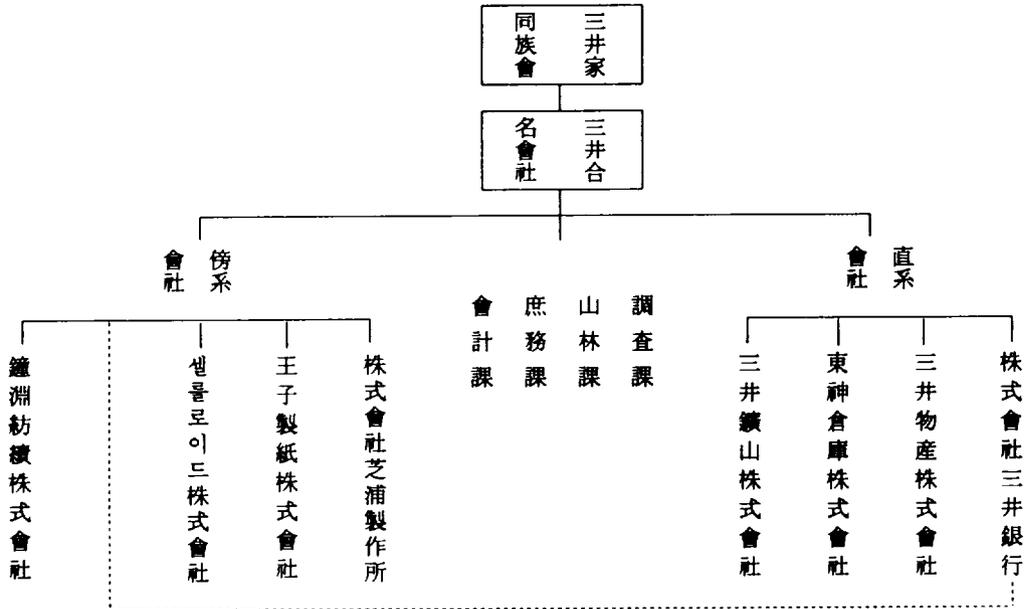
(3) 三井合名會社の 콘체론化

미쓰이재벌은 1909년에 재벌동족의 전액출자에 의한 미쓰이합명회사를 설립하는 한편, 은행·물산·광산 등의 직영사업을 차례로 주식회사로 개편하면서 사업경영을 통합·관리하는 콘체론 체제를 구축했다.

동년 10월에 통합기관으로 기능해 왔던 미쓰이동족회사무국으로부터 사업부문이 분리되고, 三井家 同族인 11가족을 출자사원으로 한 三井合名會社가 설립된다. 三井家の 直轄事業 중에서 合名會社 三井銀行과 三井物産合名會社는 주식회사로, 三井鑛山合名會社는 三井合名會社의 광산부로 개편되고, 三井銀行의 창고업은 신설된 東神倉庫株式會社로 분리·독립했다. 그리고 三井合名會社의 鑛山部는 2년 후에 三井鑛山株式會社로 분리·독립한다. 이들 4개의 주식회사는 모두 미쓰이합명회사가 사실상 전액을 출자한 회사였다.

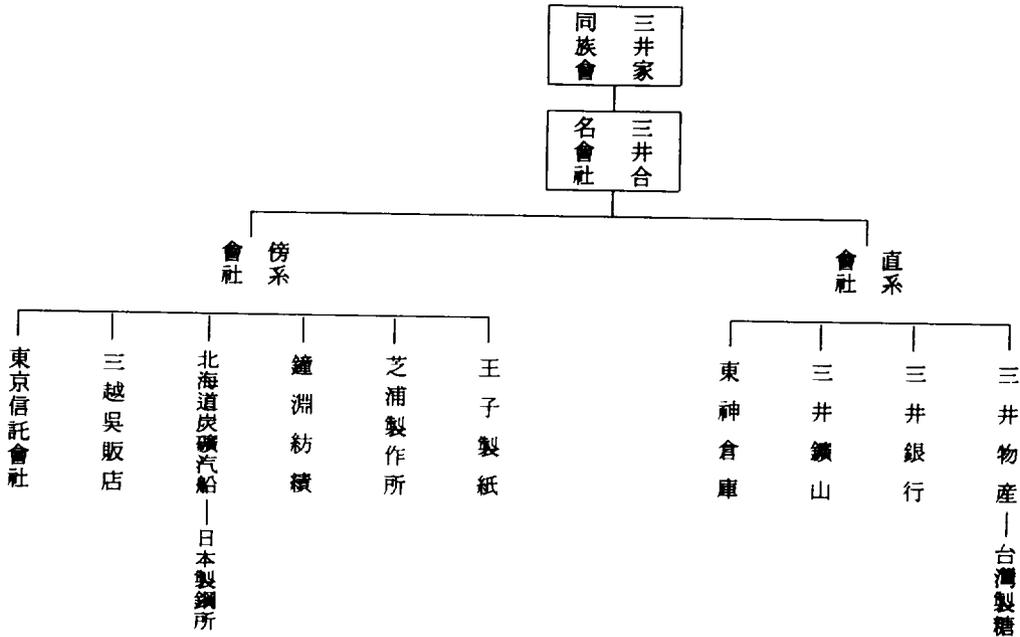
이렇게 미쓰이재벌은 자본축적의 주요 기반인 은행·물산·광산 및 신설된 창고직계주식회사와 이들 통합기관으로서의 미쓰이합명회사 등을 지주로 한 동족콘체론 체제를 형성하게 되었다. 당시 미쓰이재벌의 조직형태를 보면 동족콘체론 체제의 형성 = 거대 피라미드화를 이루고 있었다. 결국, 미쓰이재벌은 1909년 미쓰이합명회사를 지주로 한 동족콘체론과 그 후 합명회사의 지주회사화, 직계회사의 지주회사화로 인해 일본 제일의 동족콘체론 체제를 형성하게 된다(<그림Ⅲ-1>과 <그림Ⅲ-2>참조).

<그림Ⅲ-1> 미쓰이콘체론의 조직도(1900년대)



자료: 玉城 肇, 日本財閥史, 社會思想社, 1976, p. 84재인용.

〈그림 Ⅲ-1〉 미쓰이콘체른의 조직도(1910년대)



자료: 玉城 肇, 日本財閥史, 社會思想社, 1976, p. 84재인용.

따라서 미쓰이재벌에 있어서 다각적 사업경영은 1908년 10월 당시 은행·물산·광산이 독립했던 합명회사로 조직되어 있었다. 1년 후인 1909년 10월에는 주식회사로 개편되었지만 어느 쪽도 투자에 관해서는 사업부의 분계회사에는 권한이 주어지지 않았다. 투자뿐만 아니라 사업부의 분계회사가 자주적으로 집행한 조직변경, 기부금, 본사직할 이외의 고정자산에 관한 사항에 대해서도 전부 본사의 결재를 받아야만 했다.

2. 三菱財閥의 發展과 經營組織

(1) 財閥初期의 經營組織

1874년 4월에 三菱商會의 본사를 동경으로 이주한 후, 동년 9월 정부특권에 의해 해운부문을 郵便汽船三菱會社로 개칭했다.²⁰⁾ 당시 미쓰비시는 1874년 2월 민간기업으로서는 빠른 속도로 경영조직을 확립하여 가면서도 조직을 정비하지 않으면 안되었다. 그 이유로, 첫째는 급격한 사업규모의 확대이다. 1874년말의 종업원 수는 154명인데 반해, 1876년말에는 1,739명으로 11배 이상이 되었다. 이들을 관리하기 위해서는 명확히 문서로 규정된 조직을 형성할 필요성이 있었다. 둘째는

20) 三島康雄, 전계서, p. 62.

해운업을 주력사업으로 한 기술적인 조건이다. 1875년말까지 해운업의 지사는 14개소에 이르렀다. 이와 같은 지역적 분산은 조직관리의 필요성을 강하게 했다. 그것은 광공업에 비해 보다 복잡한 커뮤니케이션을 필요로 했기 때문에 조직의 정비가 불가결 했었다. 그리하여 1875년 5월에 처음으로 경영조직을 명확히 규정한 '三菱汽船會社規則'²¹⁾이 제정되었다.

(2) 三菱社의 本社機構

미쓰비시재벌은 이와사키 야타로(岩崎彌太郎)가 설립했던 해운업을 기초로 발전했다. 창업자인 岩崎彌太郎은 1885년 2월에 사망한 후, 같은 해 10월에 郵便汽船三菱會社は 共同運輸會社와 합병하여 日本郵船會社(자본금 1,100만엔, 그 중 이와사키(岩崎)家の 출자액 500만엔)가 설립되었다. 그 후 야타로의 동생인 야노스케(彌之助)는 郵便汽船三菱會社를 대신하여 三菱社를 설립하여 사장에 취임했다. 당초는 岩崎家 사무소의 명칭으로 이들 회사를 경영하였지만, 1886년 3월 명확한 '사무규정'을 정하여 미쓰비시사(三菱社)로 개칭했다.

三菱社는 吉岡鑛山, 高島炭坑 長崎造船所, 第百十九銀行, 千川水道會社 등을 기초로 하면서 해운업 이외의 분야에서도 본격적인 사업전개를 시도하였다. 예를 들면, 鑛山·炭坑분야에서는 매수에 의한 수평적인 확대전략, 조선에서는 長崎造船所의 근대화 투자가 적극적으로 이루어 졌다. 당시 해운업이라는 일개의 사무부문을 위해 만들어졌던 본사조직은 광산, 탄갱, 영업점, 조선소 등 異種의 사무분야 관리를 위해 이용하기에는 상당한 한계가 있었다. 이 때문에 본사조직이 규정된 지 한 달이 채 안되어 나가사키(長崎)에 管事(당시 광산과, 회계과, 서무과를 관리하기 위하여 사장밑에 둔 중간관리층을 의미함)를 두고 高島炭坑, 長崎造船所를 지배할 것을 정했다. 이로 인해 라인은 本社管事와 長崎管事의 두 가지 계통으로 나뉘어지게 되어 상당히 복잡한 경영조직 형태를 만들게 되었다. 그것은 급격히 확대되는 사업으로 그 때의 상황에 맞추어 목표에 대응할 조직을 갖추게 되었다.

당시 본사조직 하에서는 광산, 탄갱, 영업점이 크게 확대되어 있었다. 그런데 이를 관리하는 데는 큰 문제를 안고 있었다. 그것은 지역적으로 일본 전국에 넓게 분산되어 있어서 본사가 지휘통제를 하기에는 한계가 있었던 것이다. 이 문제에 대응하기 위해 지역적 구획별관리방법이 도입되었다. 이 지역적 구획별관리가 최초로 행하여졌던 것은 요시오카(吉岡)鑛山이었다. 吉岡鑛山에서는 1887년경까지는 주변의 작은 광산을 다수 매수함으로써 명확한 조직을 규정할 필요성이 요청됐던 것이다. 1886년 9월에 '吉岡鑛山部組織概則'이 제정되어 직능과 권한의 관계가 규정되었다.

그래서 일정 권한을 가진 지역적 구획별관리단위를 三菱社에서는 '바쇼(場所)'²²⁾라고 부르게 되었다. 바쇼(場所)라는 용어는 1876년경부터 사용되기 시작하여 미쓰비시계기업에서 현재도 사용되고 있지만, 이 용어의 발생기에는 권한의 委讓이 행하여졌던 관리단위를 의미하였다. 이 바쇼제

21) 高補忠彦, '三菱の社則について', "經濟界 101集", 關東學園大學, 昭和49年, p. 122.

22) 三島康雄, 전게서, p. 71-74참조.

도(場所制度)의 형성에 의해 본사의 관리부담은 크게 경감되었고, 그로 인해 적극적인 사업확대가 가능하게 되었던 것이다.

이 외에도 사업부문의 관리를 위해 회사제도로써 別會社가 존재했다. 三菱社의 岩崎가 경영하는 사업 중에 別法人格인 것으로 千川水道會社, 第百十九銀行, 東京倉庫會社인 3사가 있었다. 이 회사들은 타 사업부문과 똑같이 직영되지 않고 別會社로 경영되었던 것이다. 이것은 전 사업부문에 적용되었지만 1917년 이후 分系會社의 독립인 큰체 큰 형태를 이용하기 전에 이미 실험적으로 회사제도의 이용이 행하여졌던 것이다.

(3) 三菱合資會社の 事業部制

1893년 12월 舊商法에 의해 미쓰비시사(三菱社)는 전원 유한책임인 미쓰비시합자회사로 개편되었다. 1905년에는 고오베조선소가 설립되고, 광산부문도 사업을 다각화하여, 1908년에는 탄광·광산에서 15개 사업소를 거느렸다. 즉 다종의 사업을 다수의 사업단위로 수행하는 형태로 미쓰비시 사업은 발전했던 것이다.

1908년 10월까지의 미쓰비시합자회사는 바쇼(場所)라고 불리는 지방의 사업소와 본사로 형성된 기업체였다. 동년 회사직제 개혁으로 각 부 독립에 의해 직제상의 부(部)가 자본금액을 정하여, 각각의 독립체제를 갖고 업무를 영위하는 관리단위가 되었다. 사업부가 라인권한을 갖는 자립적인 존재로서 인정되었던 것이다. 즉, 三菱本社(社長) - 場所가 三菱本社(社長) - 部 - 場所의 권한계열로 변경되어 보다 계층적인 구조가 형성되었던 것이다.²³⁾ 이러한 事業部制의 성립에 의해 합자회사 내에서는 미쓰비시본사와 사업부와의 체계적인 권한배분이 정하여진 것이다. 사업부는 회사직제 개혁인 각 부 독립에 의한 일상적인 업무결정에 대해 자립적인 권한이 주어졌다.

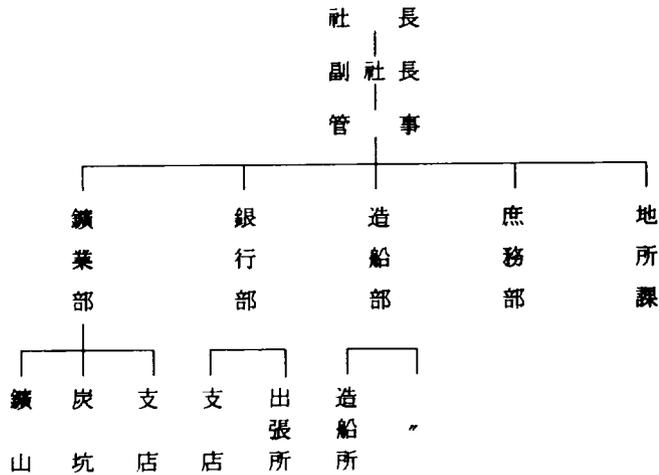
1908년 10월 미쓰비시합자회사는 광업, 은행, 조선, 서무 중에서 서무를 제외한 각 부에 권한을 委讓한 독립채산제를 갖는 조직개혁을 실시했다. 종래의 사업부제는 본사의 관리기구를 사업별로 구분했기 때문에 거기서는 분권화의 경향은 보이지 않았다. 이에 대해 새로운 각 부는 자본금액의 범위내에서의 투자, 각 부 한도내의 규칙·사무절차의 제정, 각 부 소속 사용인의 인사, 각 사업소와의 커뮤니케이션 등을 일단 자유로운 권한에 기인하여 실행되었다.

현대의 사업부제 면에서 볼 때, 미쓰비시의 사업부제는 불충분하다고 보여지기도 하지만, 오히려 그것이 재벌의 경영조직 특징으로 나타나기도 한다. 다시 말하면, 전전의 많은 재벌은 대개 마케팅 활동을 함에 있어서 별개의 상사회사를 두어 자금은 재벌은행을 유력한 보조수단으로 하여 재벌본사가 이를 담당했다.²⁴⁾ 더욱이 직원의 인사 및 기획, 경리 등은 본사의 중요한 직능이었다. 따라서 사업부제와 직능부제의 역사적이고 고유한 결합은 재벌 경영조직의 특징이었고, 미쓰비시도 또한 전형적으로 이 특징을 갖추었다고 생각된다(<그림Ⅲ-3>참조).

23) 由井常彦·橋本壽朗編, 革新の經營史, 有斐閣, 1995, p. 79.

24) 森川英正, '三菱財閥の經營組織', 『經營志林』, 7卷4號, 法政大學, 1971, p. 6.

<그림 Ⅲ-3> 三菱合資의 經營組織圖(1900년대)

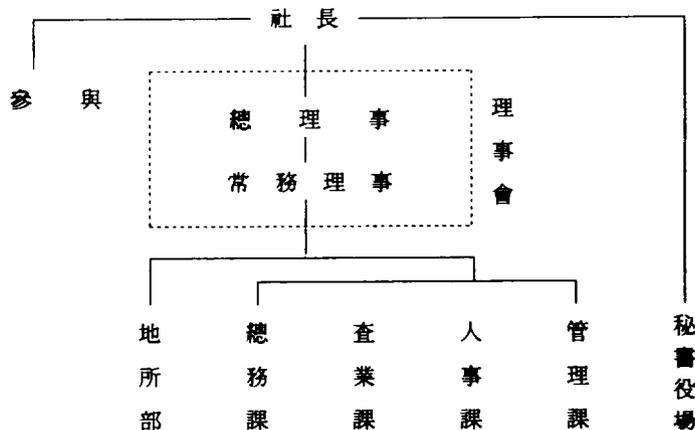


자료 : 三島康雄編, 三菱財閥, 日本經濟新聞社, 1981, p. 82.

(4) 三菱財閥의 کن체론化

미쓰비시합자회사는 1917년 11월에 미쓰비시조선을 시작으로 약 2년간에 걸쳐 제조·광업·해상화재보험·은행의 순으로 독립된 법인격을 갖는 회사로서 내부사업을 분사화시켰다. 그래서 미쓰비시합자회사는 분계회사(分系會社)로 불리는 기업군의 주식을 다량 보유하면서 완전한 지배권을 갖는 조직형태를 갖게 되었다. 이것은 기업 형태상의 조직변경이었고, 이로 인해 콘체론 형태로 이행된다 (<그림 Ⅲ-4> 참조).

<그림 Ⅲ-4> 三菱合資本社の 經營組織圖(1910년대)



자료 : 三島康雄編, 三菱財閥, 日本經濟新聞社, 1981, p. 88.

따라서 미쓰비시재벌의 경영조직은 다각적 사업경영 전개에 의한 사업별부제를 거쳐 1908년에 성립했던 분권적 사업부제로 전환하면서 큰체른 조직으로 발전했다. 특히 다각적 사업경영이 사업부제의 단계를 거치면서 각각의 분권적 조직으로 재편됐다. 미쓰비시의 경우 집권제와 분권제의 결합은 비교적 순조로운 편이었다. 權限이 委讓된 사업부나 분계회사의 활동을 일정한 전략적 틀 안에 보유하는 본사의 통제력은 결코 작은 것이 아니었지만 극단적인 집권은 면하고 있었다.

IV. 財閥組織의 變革과 構造變化

1. 經營組織의 變化 方向

戰前 일본의 재벌은 다각적 사업경영의 진전에 따라 경영조직도 그에 대응하여 변혁되었다. 다각적 사업경영에 따라 업무와 기업규모가 복잡화·확대화되는 속에서 재벌은 그것을 통합적으로 관리·통제하는 합리적인 조직을 구축하지 않으면 안되었던 것이다. 재벌과 같이 다수의 사업부문 또는 산하기업을 거느리고 있는 경우에는 그것을 통할하는 조직이 형성되어야 했고, 단일기업의 경우에는 다양하고 복잡한 업무를 합리적으로 수행할 수 있는 조직을 필요로 하였다. 일본재벌에 있어서 경영조직의 변화는 다음과 같은 세 가지 방향에서 이루어졌다.

첫째는 주식회사로의 조직개편이다. 일본에서는 1900년대 이후 합명·합자 형태의 기업이 주식회사 조직으로의 개편이 크게 이루어졌다. 사업경영의 확대에 따른 대규모 자금동원의 요구가 이와 같은 조직개편을 필요하게 되었다. 재벌 산하기업이 큰체른으로의 조직개편도 이러한 배경에서 진전되었다.

둘째는 여러 사업부를 통할할 기구의 정비이다. 내부에서는 생산의 다양화, 고도화에 따라 생산부문은 물론 노무, 판매 등 모든 부문에서 직제기구의 정비, 확충, 분화, 통합을 내용으로 하는 개편이 이루어지게 되었다. 당시의 직제기구는 보통 총무부, 공무부, 상무부로 구성되어 있었다.

셋째는 각 사업부 내에서의 조직기구의 개편이다. 사업통합의 목적으로 대다수 기업에서 두었던 총무부는 기업규모의 확대에 따라 확대, 강화의 방향에서 정비되었다. 생산부문을 담당하는 공무부에서는 생산성 향상이 추구되었으며, 판매부문을 담당한 상무부는 확충, 강화의 방향으로 재정비되었다. 또한 인사·노무문제에 합리적으로 대처하기 위하여 인사 전문조직인 부·과가 설치되었다.²⁵⁾

이러한 일본재벌의 조직개편을 선도한 것은 미쓰이재벌이었다. 미쓰이는 사업분야의 확대에 따라 일찍부터 조직개혁을 추진하여 1890년대에는 이미 미쓰이동족회(三井同族會)에 의해 각 사업회사를 통합·관리하는 큰체른적 체제를 구축하고 있었다. 그 과정 속에서 미쓰이는 1909년의 전면적인

25) 金宗炫, 近代日本經濟史, 比叻出版社, 1991, pp. 192-193.

기구개혁을 통해 근대적 큰체른 체제를 확립하게 되었다. 즉, 같은 해에 독립법인으로서의 미쓰이합명회사가 지주회사로 설립되고, 미쓰이동족회를 대신하여 미쓰이재벌 산하의 모든 사업을 통할하게 된 것이다. 미쓰이합명회사의 출자는 미쓰이동족 11명에 한정되고 그들은 무한책임을 졌다. 따라서 미쓰이재벌 산하의 은행·물산·광산은 그 자체가 유력한 대기업이었으며, 그 후 급성장 과정에서 축적한 거대한 자금으로 다수의 기업을 지배하게 되었다.

이에 대해 미쓰비시재벌은 1917년 조직의 대개혁에 의해서 근대적 큰체른 체제를 확립하였다. 미쓰비시재벌의 산하기업을 통할한 것은 미쓰비시합자회사였는데 이 회사는 회사법이 시행된 1893년에 미쓰비시사(三菱社)의 후신으로 설립되어 모든 사업을 직할(直轄)·관리하였다. 그 후 1907년에 증자한 각 사업부의 독립채산제(獨立採算制)에 따른 사업전반의 통제를 위해 기구 및 직계의 전면개편(1908년)을 통한 큰체른화 과정을 걸어왔다. 결국, 미쓰비시는 조선·제철·창고·광업·상사·은행의 각 사업부를 미쓰비시합자회사로부터 분리·독립시켜 주식회사화하였다. 이에 따라 미쓰비시재벌은 미쓰비시합자회사를 지주회사로 하여 산하회사들을 통할·관리할 큰체른 형태를 갖추면서 크게 성장하였다. 1930년에는 산하기업 120사, 자본금 9억엔에 달하는 기업규모의 재벌형태를 갖추게 되었다.²⁶⁾

2. 經營組織의 構造變化

(1) 戰前 財閥組織의 構造變化

전전에 존재하고 있던 재벌의 특징으로 여러 가지 것을 들 수 있지만 경영조직의 측면에서 보면 다음과 같다. 전전 재벌에서는 取締役(理事)의 겸임 혹은 파견에 의한 강력한 인적결합에 의해 재벌본사를 중심으로 한 통일된 관리체계가 존재했다. 그래서 재벌전체가 단일 기업의 경영조직으로 간주됨과 동시에 재벌본사는 재벌전체를 통할하는 톱 매니지먼트 조직이라 볼 수 있다.

재벌본사는 보통 지주회사로서 존재하여, 단순한 직선조직을 이용함에 있어서도 종전까지는 대개 변화된 것은 없었다. 이것은 재벌본사의 주요한 기능으로 볼 때 충분히 납득이 가는 것이다. 즉, 재벌본사는 재벌을 구성하는 개별기업의 자본적 결합 내지 인적결합에 의한 차원에서 존재했던 것이고, 기계설비 등의 사업을 하기 위해 존재했던 것은 아니기 때문이다. 이와 같이 기업에 있어서는 오히려 복잡한 조직구조는 불필요하고, 명령계통의 명확한 직선조직이 좀 더 적합했다고 보여진다.

또한, 재벌본사 하에서 각 개별기업의 부문조직에 대해서는 주로 直線組織 혹은 職能部制組織이 이용되어 왔다. 예를 들면 三菱化成은 <그림 IV-1>과 같은 조직구조를 운용하여 왔던 것이다.

당시 부문조직의 특징으로서는 본점과 각 공장 내지 사업소가 조직도상에서는 명확히 구별되어

26) 金宗炫, 전계서, pp. 60~62.

있었음에도 불구하고 본점 스태프부문으로서만 설치되어 있었던 것이 아니다. 공장 등과 똑같이 유기적 기능을 담당하는 부문을 갖고 있었다는 점을 들 수 있다. 즉, 당시의 기업에는 스태프부문이 명확히 구분되어진 것은 없었다고 생각된다. 이 점에 대해서 小野豊明씨는 "직능의 분화가 충분하지 않고, 조직구분은 부문중심인 동시에 포괄적인 조직으로서 본사와 공장사업장과의 구분을 중심으로 본사 각부와 공장사업장과의 관계는 기능적 내지 라인적인 관계였다" 라고 논술하고 있다.²⁷⁾

이를 부문편성의 점에서 보면 역시 직능부제조직이라 해도 상당히 미숙한 것이라고 보여진다. 그리고 이러한 기업은 인간중심인 속인성이 높은 기업이고, 조직구조의 차이는 그다지 고려되어 있지 않았다고 생각된다. 이와 같은 재벌본사와 재벌계기업과의 관계에 대하여 森川英正씨는 "재벌 기업을 사업부문으로 간주하고, 재벌전체는 재벌본사를 중심으로 현재의 사업부제조직과 같이 기능하고 있다" 라는 것을 지적하고 있다.²⁸⁾ 또한 미쓰비시와 미쓰이재벌에서는 관리체계를 전개하여 가는 방향이 전혀 달랐다고 한다. 즉, 미쓰이재벌은 1900년대 이후 금융, 상사, 광산의 사업을 다각적으로 추진하면서 세 개의 독립된 회사로 경영하여 심각한 분권화 경향을 초래했다. 그 이유로 이들을 종합적으로 통할하는 본사의 집권적 체제는 극도로 강한 것이 될 수밖에 없었다고 한다.

이에 대해 미쓰비시재벌에는 광산, 탄광, 조선, 은행 등 異種의 사업분야를 경영하고 있었지만, 어느 쪽도 독립된 것이 아니라 단일본사 사령부의 집권적 관리하에 두었다. 시간을 들여 분권화를 하면서 각 사업의 독립이 진행된 결과, 미쓰비시재벌에서는 사업의 독주도 없었고, 그것을 규제하거나 본사에 의한 집권관리를 할 필요도 없었다.

따라서 미쓰이재벌에 있어서는 원래 별회사(別會社)로서 기능하고 있었던 것을 재벌본사 밑으로 통합했기 때문에 조직구조로 본다면 분권적 조직구조에서 집권적 조직구조로 이행된 것이다. 미쓰비시재벌에 있어서는 내부에서 큰 사업을 독립하게 한 것이고, 집권적 조직구조에서 분권적 조직구조로 이행했던 것이다.

權限의 委讓에 대해서 미쓰이재벌의 본사는 강력한 권한을 계속 유지하였다. 이러한 권한의 크기는 미쓰이재벌의 사업확대·충실로 이어져 중심적인 존재인 미쓰이물산에서는 조직, 사원의 인사, 고정자산, 타사 주식의 매입, 독점 판매계약, 특별수당, 기부금 등의 안건은 본사인 미쓰이합명회사의 결제사항으로 남겨졌던 것이다. 그러나 미쓰비시재벌의 각 기업에서는 각 사업부의 규칙·사무절차상의 중요한 것, 본사직속의 고용인 인사에 관한 허가권한 등 그 외의 사업경영에 관한 권한은 委讓되어 있었다.²⁹⁾

이와 같이 權限을 委讓한다는 점에서는 미쓰이와 미쓰비시재벌은 대조적이다. 그러나 미쓰비시재

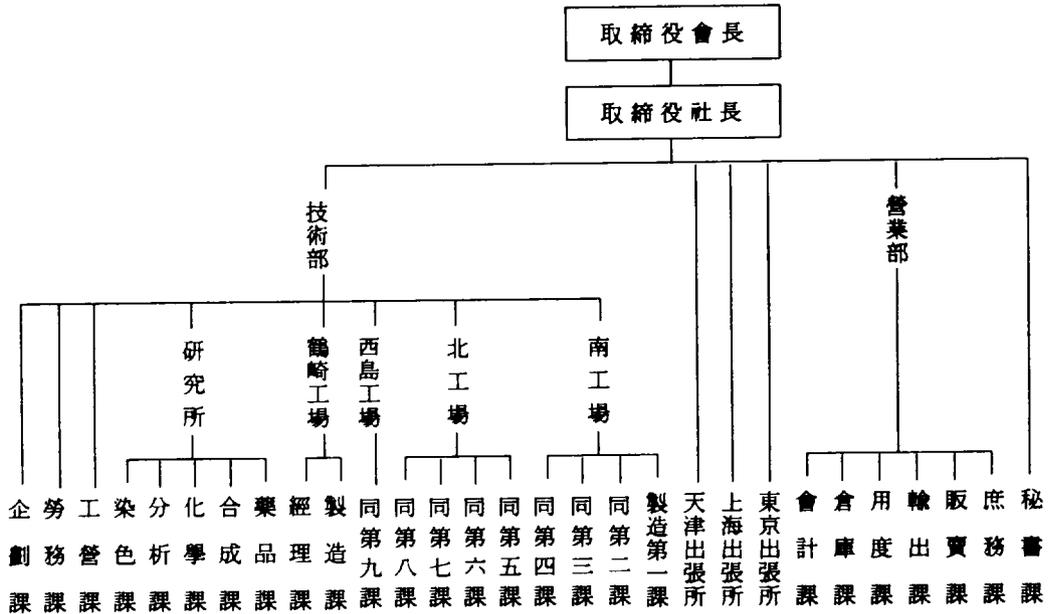
27) 小野豊明, 日本企業の組織戰略, マネジメント社, 1979, p. 11.

28) 森川英正, 전게서, p. 254.

29) 長澤康昭씨는 사업부제와 직능부제의 고유한 결합방법에 재벌의 경영조직 특징이 있다고 적극적인 평가를 하고 있다. 長澤康昭稿, 「三菱財閥の經營組織」, 三島康雄編, 「三菱財閥」, 所收, 日本經濟新聞社, 1981, p. 83

벌에서는 어느 정도의 권한이 주어져 있어도 재벌전체의 전략책정 및 구성기업의 톱 매니지먼트 인사 등에 대해서는 본사 중심이어서 본사의 관리체계에서 벗어난 것은 아니었다고 생각된다.

<그림 IV-1> 三菱化成의 組織圖(1944년 당시)



자료: 『三菱化成社史』, p. 114 인용.

(2) 戰後 經營組織의 構造變化

재벌본사의 해체를 계기로 종전 직후에서 1950년대 전반에 걸쳐 개별기업 조직구조에 큰 변화가 일어났는데 경영조직의 구조변화에 대한 구체적인 조직형태는 다음과 같다.

첫째, 스텝부문을 독립시킨 라인·스텝조직의 기업이 증가했다. 그 결과 스텝의 권한과 책임을 명확히 한 근대적인 조직으로 한 걸음 다가서게 되었다. 그때까지만 해도 재벌본사로부터의 지시에 따라 행동할 것을 요구받았던 개별기업이 자기 의사대로 행동할 필요성을 절실히 느꼈기 때문이었다.

둘째, 스텝과 라인부문에서도 공장이나 작업장별로 조직이 편성되어져 있던 상태로 직능을 단위로 한 직능부제조직으로 이행했던 것이다(<그림 IV-2>참조). 이러한 배경에는 전후 경제민주화로 인해 신분제가 철폐됐기 때문으로 생각된다.

셋째, 1950년대 후반부터는 사업부제조직으로 이행했던 기업이 증가했다. 일본의 사업부제조직은 1947년경 일본생산성본부의 경영시찰단 보고서에서 처음으로 소개되었다. 1960년에는 통산성의 산업

합리화심의회에서 사업부제조직에 대한 의견을 제시한 바 있다.³⁰⁾ 단, 실제로 사업부제조직에의 이행이 활발히 되기까지는 많은 시간을 필요로 했으며, 스텝사업부조직이라 불렀던 잠정적인 조직구조가 존재하고 있었다. 이와 같은 사업부제조직으로 이행한 배경에는 한국전쟁에 의한 특수경로 기업규모가 확대됐던 것에도 기인했고, 그때까지의 단순한 조직구조에서는 날로 변해가는 사회현실 상황과 관련하여 적절히 대응하지 못하게 되었기 때문이다.

당시 사업부제 조직으로 전환되었던 기업의 수는 1960년대에 들어 40%를 차지하게 되지만, 그 후 1970년대에 걸쳐 일단 직능부제조직으로 되돌아 온 기업도 꽤 존재하고 있다. 사업부제조직에서 직능부제조직으로 되돌아 온 기업이 존재했던 이유에 대하여 小野豊明씨는 다음과 같이 논술하고 있다.³¹⁾ 사업부제조직의 존립을 위한 조건을 갖추고 있지 않았음에도 불구하고 사업부제조직으로 이행해 버렸던 기업이 적지 않았던 것과 불황에 즈음하여 사업부제조직의 단점인 사업부간의 파벌주의가 드러나 버렸던 것 등을 들고 있다. 그러나 사업부제 조직에로의 이행이 일시적인 현상에 그치지 않아 1960년에는 거의 60%에 달하는 기업이 사업부제조직을 운용하고 있었다.³²⁾

넷째, 개별기업에 있어서 상당한 조직구조의 변화가 나타났고 동시에 6대기업집단이 형성되어져 있었다. 6대 기업집단은 재벌과는 다르고 재벌전체를 하나의 기업으로 간주할 수 없는 특징을 가지고 있다. 그것은 재벌에 존재하고 있었던 강력한 인적결합이 해체된 것이고, 기업집단에는 집단전체를 통괄하는 명확한 관리체계가 존재하지 못했기 때문이다. 또한 기업집단을 구성하고 있는 계열기업 하에서 기업그룹이 잇달아 구성되고 있어서 '기업집단'과 '기업그룹'이란 단지 다테(縱)·요코(橫)라는 병렬적인 두개의 유형이 있을 뿐 서로 중층적인 관계에 있다는 것은 무시할 수 없게 되었다.³³⁾

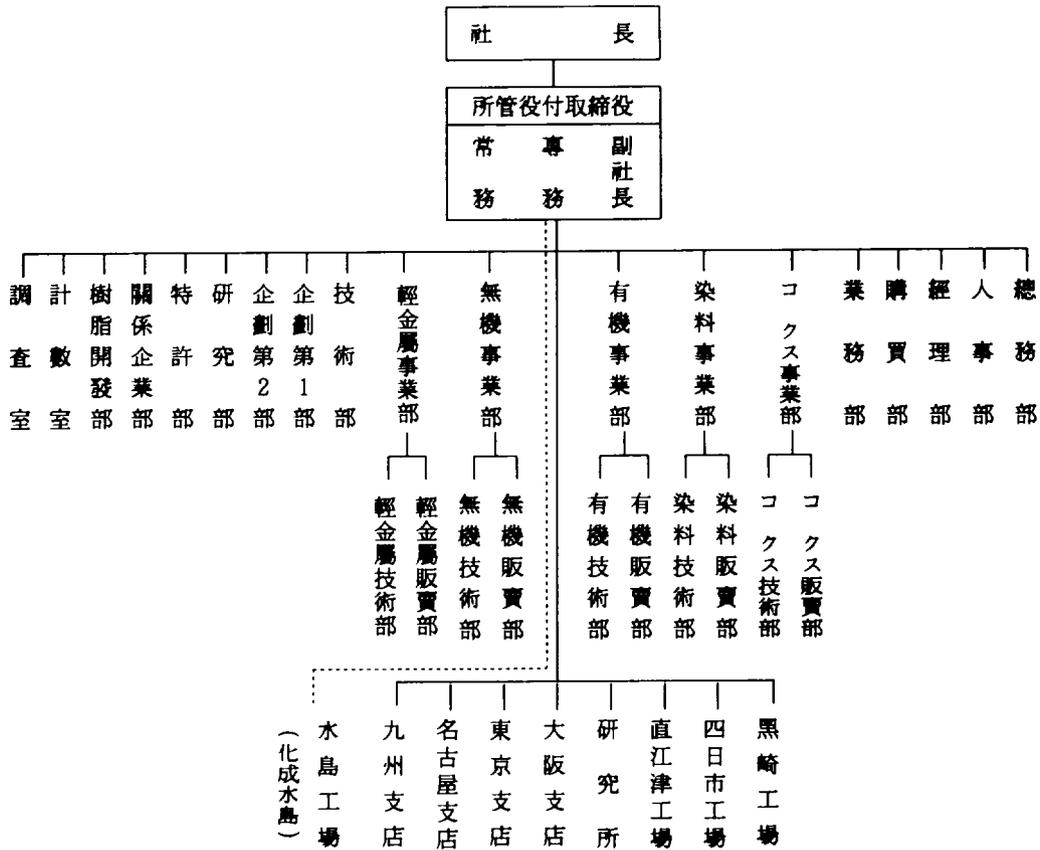
30) 小野豊明, 전계서, p. 123.

31) 小野豊明, 상계서, pp. 126~127.

32) 加護野忠男·野中郁次郎·原濟則·奥村昭博, 日米企業の經營比較, 日本經濟新聞社, 1983, p. 37. 본서의 조사에 의하면 동 시기의 미국기업에 있어서 사업부제조직의 이용율은 94.4%에 달하였다고 한다.

33) 下谷政弘씨에 의하면, 이와 같은 중층구조의 형성은 전후에 시작되었던 것이 아니라 전전의 재벌에 있어서 이미 형성의 움직임은 있었다고 주장하고 있다. 下谷政弘, 日本の系列と企業グループ, 有斐閣, 1993, pp. 160-164.

〈그림 IV-2〉 三菱化成의 組織圖 (1964년 당시)



자료: 「三菱化成社史」, p. 315인용.

V. 結 論

이상과 같은 고찰로부터 전전 일본 경영사에 있어서 특이하고 압도적이면서 강력한 존재였던 재벌이란, 동족의 봉쇄적 지배하에 있는 다각적 사업경영이라고 규정할 수 있다. 패전 후 해체되었던 거대재벌만 하더라도 형성된 과정은 다양하지만, 어느 쪽도 다각적 사업경영과 그 확대·충실을 기본전략으로 삼고 있다.

다각적 사업경영은 당연히 그것에 알맞은 경영조직을 요구했다. 재벌의 경영조직은 다각적 사업경영을 관리하는 복수의 부 혹은 독립했던 회사와 그들을 종합적으로 총괄하는 본사로 구성되어 있었는데 그것은 거대한 관료제조직이었다. 사업의 다각화와 다각적 사업의 확충이 진행됨에 따라 관료제조

직은 더욱 거대화되고 관리계통은 복잡화했다.

이와 같이 재벌의 경영조직은 분권제와 집권제가 유연하게 조화된 형태였다. 사업부 내지 회사는 직접적으로 책임을 지는 사업경영에 대하여 독립된 권한을 행사하려는 분권화 경향을 갖는다. 또한, 재벌조직 구조의 통합을 도모하고 재벌 전체의 입장에서 결정된 전략의 틀 안에 부 혹은 회사의 활동을 제한하기 위하여 본사는 강력한 통제력을 유지하려고 많은 권한을 집중했다.

그러나 한마디로 말해 집권제와 분권제의 조화라고는 하지만 유연한 조화 방법은 다양하다. 지나친 집권제의 폐해를 회피하기 위해 분권화가 추후되어지는 경우도 있는 반면, 극도의 분권제의 방만함을 시정하기 위해 집권화가 기획되어지는 경우도 있었다.

1920년대의 미국에 있어서 사업부제 발전의 선구자가 되었던 듀폰과 GM의 대조적인 사례가 상기되어진다. 전전 일본의 재벌에 있어서도 이와 같은 대조가 재벌의 양극이라고 말할 수 있는 미쓰이와 미쓰비시 간에도 존재했다.

미쓰이재벌은 1900년대 이후 금융, 상사, 광산의 새개 사업분야를 다각적으로 추진하여 이를 최초부터 3개로 독립했던 회사로 경영했다. 미쓰이은행, 미쓰이물산, 미쓰이광산의 3사가 그것이다. 이들 3사는 오래된 역사를 지닌 각각의 사업분야에서 압도적인 실적을 가지고 있었으므로, 상호간 내지 본사와의 관계에 있어서도 스스로를 독립회사로 의식한 행동이 많았다. 바꿔 말하면, 상당히 분권화된 조직구조가 존재했던 것이다. 그 때문에 이것을 종합적으로 통할하는 본사의 집권적 체제는 극도로 강한 것이 될 수밖에 없었다.

이에 대해 미쓰비시재벌은 명치시대에 해운, 광산, 탄광, 조선, 은행 등 異種의 산업분야를 경영하고 있었다. 그렇지만 어느 쪽도 별회사(別會社)로서 독립시켰던 것이 아니라 단일본사 사령부의 집권적 관리하에 두었다. 이들 사업은 부로서 조직되고 서서히 권한·책임이 이양되어 독립하거나 또한 주식회사로서 지주회사인 미쓰비시합자회사의 통제 하에 독립했다. 각 사업의 독립이 진행됐던 결과, 미쓰비시재벌에서는 각 사업의 독주도 없었고, 그것을 규제하기 위해 본사에 의한 집권관리의 필요성도 없었다.

따라서 미쓰이와 미쓰비시재벌에 있어서 경영조직의 차이는 조직이 형성된 과정의 차이에 기인하고 있다. 전자에서는 독립했던 3개의 회사에서 분권화 경향이 본사로의 과도한 권한 집중을 초래했던 반면, 후자에서는 사업상의 필요에 의하여 빠르게 진행했던 분권화가 집권적 통제를 일정 한도로 억제함과 동시에 본사의 톱 매니지먼트(top management)를 다각적 사업단위인 부(部)·분계회사(分系會社)로 한 것이다.