

經營管理慣行的 比較文化的 研究※

金 正 錫 *

Inter - Cultural Comparative Study on Management Practices : U. S. A. and Japan

Cheongseok - Kim

ABSTRACT

Comparative study was conducted on the Human Resources Management Practices between U. S. A. and Japan with reference to their socio-cultural tradition and environments. Special attention were given to those topics as prevailing value system in both country underlying human and organizational behavior, authority and responsibility taking manner, inter-personal and social relations within corporate entity and society at large, and finally the pattern of individual involvement to the organization.

The results clearly revealed that the socio-cultural environments in respective country functions as the major influencing attributes in the formulation of current management practices.

I. 序 論

각 나라의 經營管理制度·慣行은 그 나라의 社會·文化的要因의 歷史性和 밀접한 關係를 갖는다. 現狀의 管理制度·慣行은 각 社會에 있어서의 과거의 經驗과 人間行動에 관한 예지의 축적이며, 社會的·文化的·기타 環境的 推

移의 斷面인 동시에 그러한 諸要因과의 函數 關係를 갖는다 할 수 있다.

經營理論의 研究에 있어 環境的要인에 대한 積極적인 관심을 갖기에 이른것은 1960년대 이후라 하며 그 以前의 研究方向은 普遍理論의 創出에 관심이 컸던 것으로 보인다. 1960년 대 이후 활발히 展開되어온 特定國의 經營研究

※ 본 논문은 1988년도 강원대학교 학술진흥재단 해외파견 연구비에 의해 연구되었음.

* 공과대학 산업공학과 부교수

(가장 풍부한 事例는 日本이 될 것이다), 國際間的 比較研究등은 普遍理論에서 脫皮하여 각 나라의 環境的要因(社會·文化, 教育, 宗教, 經濟·政治등)의 差異를 조사하고 그러한 狀況에서 有效한 制度·慣行을 分析하고자 하는 것이며 이러한 研究를 통해 새로운 理論을 開發하고, 동시에 外國에서 발전되는 經營行動을 解釋하는데 있어서의 科學性을 제고하고자 하는 努力이라 할 수 있다. 自然科學이 實驗研究에 위해 檢證될 수 있는 것과 같이 社會科學은 比較研究方法에 의해 學問的 基盤을 設定할 수 있게 된다.

이 研究의 目的은 위에 기술한 比較研究의 觀點에서 日本과 美國에서의 經營管理 慣行에 대한 比較를 試圖한 것이며 궁극적으로 韓國의 社會·文化的傳統에 立脚한 韓國의 制度·慣行을 研究하고자 하는 것이다. 韓國에서의 理論과 實踐은 그들 나라로부터 많

은 영향을 받고 있기 때문이다. 그러나 韓國의 人 的 創出하기에는 많은 時間과 努力이 必要하게 될 것이며 이 論文은 이를 위한 第一步에 不過하고 앞으로 더욱 많은 研究가 必要하게 된다.

II. 經營管理 慣行의 比較

日本과 歐美의 經營管理의 特征·差異點에 대해서는 여러 학자에 의해 여러 형태로 分析되고 발표되고 있음을 볼 수 있으며, 그 가운데서도 우리에게 가장 널리 알려진 比較研究는 오우치(William G. Ouchi) 교수에 의한 研究 結果일 것이다.¹⁾ 오우치 교수는 그의 研究 結果를 다음과 같이 요약하여 제시하고 있다 <表-1>.

<表-1> 美國·日本の 經營 特質 比較

類 型 A (미 국)	類 型 J (일 본)
단기적 고용	종신 고용
개인적 의사결정	합의에 의한 의사결정
개인 책임의 강조	집단책임의 강조
단기적 평가와 급속한 승진	장기적 평가와 완만한 승진
명시적, 공식적 통제	비명시적, 비공식적 통제
전문화된 경력 경로	비전문화된 경력 경로
부분적 관심(Segmented)	전인적 관심(Holistic)

經營管理慣行은 産業, 規模, 會社의 성질에 따라 다를 수 있으나 美國의 管理慣行은 全般의으로는 個人主義와 人間的 非人格化(im-personalization)에 기초를 두고 있으며, 日本의 管理 慣行은 집단주의와 人間主義(personalism)에 기초한다는 점에서 日本과

美國의 管理慣行의 基本 原理가 구분될 수 있다.

美國의 經營管理慣行은 個人主義와 自決精神(self-determination)등의 基本 이념과 美國國民의 社會的 價値에 상응하는 것이며, 주요한 특징은 다음과 같다. ① 自主와 獨立

을 숭상하는 개인주의 이념이 강조되며, ② 對人關係에 있어서 獨立性이 강조되고, 職場에서의 대인관계는 個人間的 人間關係라기보다 契約에 의한 관계가 重視된다는 점, ③ 競爭과 에리트主義가 강조된다. 여기서 競爭이란 職場人은 누구나 정당한 “룰”이 적용되는 상황에서 경쟁에 의한 成功을 쟁취해야 한다는 것이며 이때 成功은 社會的階層, 경제적 지위의 향상을 의미한다. 에리트主義란 組織이 機械的構想에 입각하고 個人은 마치 互換性部品으로 취급되어 직책에 가장 적합한 인간을 채용하고 不適이 발견되면 代替한다는 생각이다. ④ 에리트主義는 職務經歷의 專門志向性(specialist)을 낳게 하고, 전문지향성은 문제해결과 의사결정의 효율화를 달성할 수 있을 것이라 기대된다. 에리트主義는 個人의 입장에서조차 중요하다. 전문적 지식, 기능이 인정되었을 때 轉職에 의해 社會的階層의 상승이 가능할 수 있기 때문이다. ⑤ 意思決定은 組織의 上部階層에 의해 결정되고 명확한 형태로 下部에 전달된다. 의사 결정은 각급 관리자의 責任이며 그 內容은 職務記述書에 의해 規定된다. ⑥ 意思疏通은 구체적이어야 하고 口頭 또는 文書에 의해 明示的으로 전달되어야 한다. 명시적이지 못할 때 애매성에 대한 不滿을 주게 된다. ⑦ 職場內에서 발생하는 葛藤은 그것이 公開的으로 처리되고 더욱이 當事者間的 對決에 의해 처리되어야 한다. ⑧ 全體적으로 보았을 때 職場에 대한 歸屬意識과 忠誠心은 日本에 비해 낮다. 따라서 雇傭期間이 짧고, 노동이용율은 높은 편이다. ⑨ 變化에 대해 과감히 도전하고 必要한 變革이 신속히 실시된다. ⑩ 昇進과 報酬는 단기적 업적에 의해 결정된다. 年功은 고려되지 않는다.²⁾

日本の 經營管理慣行은 全體적으로 보았을 때 美國의 그것에 비해 큰 차이점이 발견될 수 있다. 위에 기술한 美國의 慣行과의 대응관계에서 살펴보면 다음과 같이 요약될 수 있을 것이다. ① 集團에 대한 調和와 「和」의 정

신이 강조된다. 집단주의적이고 大我中心이며 職場人은 職場集團을 최우선한다. 職場은 「生活共同體」이다. ② 對人關係는 手段이라기보다 그 自體를 本質視 한다. 職場內에서는 밀도 높은 人間關係가 形成되고 상호신뢰와 道義的期待에 부응하고자 노력한다. 다만 面識이 없거나 親近하지 않은 相對에게는 때로 폐쇄적이고 배타적인 면이 있어 人間關係에 있어서의 二重性 내지는 一貫性的 결여가 발견될 수 있다. ③ 競爭은 集團內의 同僚와의 경쟁이 중심이 된다. 경쟁은 집단내에서의 地位의 向上이 초점이 된다. ④ 職務經歷은 研究職 등 특수 직종을 제외하고는 汎汎化(generalist) 지향이다. 入社하면 여러 부서와 職務를 경험하면서 점차 組織의 階層을 상승한다. 多樣的 직무경험과 幅넓은 人間的 넛을 形成하는 것에 의해 넓은 視野에서의 업무수행이 가능하고 橫的인 연결이 더욱 강화된다고 믿기 때문이다. ⑤ 意思決定은 上向的(bottom-up)인 것이 특징이다. 또한 최종적 의사결정을 결코 서두르지 않는다. 組織의 下部 계층에서 내용이 성안되고 稟議의 과정을 거쳐 최종 결정권자에게 도달한다. 이러한 과정에서 충분한 시간에 걸쳐 부서내, 부서간의 意見交換과 協議가 이루어진다. (日本人은 이것을 「네마와시: “根回し”: planting a root」라고 부른다) 그러나 일단 決定되면 決定事項의 실행은 迅速하다. 그 決定은 이미 “우리 모두에 의한 決定”이기 때문이다. ⑥ 意思疏通은 「暗黙의 了解」가 증시된다. 自己의 속마음을 쉽사리 露出하지 않는 경향이 강하고, 따라서 相對方의 마음을 정확히 살피는 것이 有能者의 조건이 된다. yes와 no가 分明치 않으며, 항상 애매성을 남겨두는 것이 對話의 기술이다.

⑦ 葛藤은 되도록 노출되기를 願치 않는다. 集團간의 共存이 必要하면서도 갈등이 있을 때 서로 對立하는 것에 의해 勝利를 거두기보다는 當事者에게 다같이 利益이 돌아가도록 처리하고자 많은 努力을 기울인다. 仲裁과 調停에

의한 갈등해결 방식이다. 그러나 공통의利害 관계가 없는 相對는 때로 철저히 공격하는것에 의해 극한적 상황으로 몰아가는 性向이 있다. ⑧ 職場에 대한 귀속의식과 충성심은 대단히 높고, 長期雇傭을 원칙으로 하며, 노동이동률은 상대적으로 낮다. 급격한 變化를 싫어한다. 그러나 日本人의 心理특성인 “상황 적응성”과 풍부한 감수성은 그들의 변화 적응능력을 풍부하게 하는 특성이 된다. ⑩ 昇進과 報酬의 일반적 관행은 年功과 業績이다.

III. 管理慣行의 社會·文化的背景

以上에서 美國과 日本式 經營管理慣行의 差異點을 概觀하였으며, 第I章에서도 言及된 바와 같이 各國의 經營管理慣行은 각 나라의 社會·文化的 傳統과 國民의 心理特性등 環境의 要因의 영향을 받는다. 따라서 이 章에서는 美國·日本의 社會·文化的 배경 가운데 經營管理慣行과 밀접한 관계를 갖는 몇가지 主要 要因에 대해서 검토하고자 한다.

1. 集團主義와 個人主義

日本과 美國企業의 經營管理·制度·慣行의 基本적 차이점을 「集團主義」와 「個人主義」로 특징지우는 것은 널리 일반화된 사실이다. 「집단주의」는 집단이 사회구조의 근간을 구성한다는 것이고, 日本的 集團主義란 組織成員이 個人과 組織의 利害를 우선하는 것을 훌륭한 價値意識으로 함을 말한다. 이에 반해서 個人主義는 개인의 집합체가 사회를 구성한다는 사고에 입각하는 것으로 이 兩者는 社會 시스템의 두가지 유형으로 생각되어온 개념이다. 집단주의적 지향성을 갖는 日本人의 행동경향의 특징은 「소속집단이나 조직에 대해 강한 충성심을 가지며 매사를 남과 더불어 하고자 한다. 또한 대인간의 和를 존중하고, 소속집

단의 영속성을 기대한다. 이러한 상황에서 集團은 멤버에게 집단의 기대에 부응할 것을 강하게 요청하게 되며, 또한 멤버는 그러한 요청을 쉽사리 수반한다. 이와같이 日本人이 집단이나 조직에 몰입(沒入), 매몰(埋沒)되기 쉬운 경향을 集團主義라 말할 수 있는 것이다.³⁾

반면에 歐美社會에서의 近代的 個人主義는 「個人的 利害를 集團의 利害에 우선시키는 것이 당연하고도 정당하다」는 個人中心, 개인 우선의 사고방식이다. 말하자면 兩者는 「집단 우선」인가, 「개인 우선」인가의 價値觀의 차이이며 集團主義와 個人主義는 서로 대립되는 두가지 行動原理가 되는 것이다.

日本人의 集團主義는 古代로부터의 지리적·경제적·사회적·종교적 여러 條件이 개인의 主體性 또는 自主觀念의 형성을 부정하는 반면 집단주의의 형성을 촉진시킨 것으로 설명된다.⁴⁾ 日本國 本土의 지형적 조건, 한정된 농토에서의 공동작업에 의한 畚作작업, 험준한 산악과 하천에 의해 분할된 작은 지역사회내에서의 同化를 증시하는 대인관계의 발전등이 그것이며, 종교적 측면에서도 日本의 神道 日本화된 佛敎와 儒敎등은 모두가 自我의 삭감, 집단의식의 증대를 촉진하는 것이었다고 한다.⁵⁾ 특히 우지가미의식(氏神意識), 神社참배, 각지역마다의 전통의식등은 지역 집단을 強化시키는 作用을 하는 동시에 外部者에 대한 배타의식을 발생케 한다.

위와 같은 日本의 특이한 地理的, 心理的 특성은 상호 補強作用을 통하여 共同體意識을 강화하게 되며, 個人은 집단내에 매몰하게 된다. 그러나 집단주의라해서 個人的 주장, 또는 自己實現등이 전혀 무시되는 것은 아니고, 다만 個人主義에서와 같이 그것이 개인의 노력 또는 책임에 의해서 실현되어야 한다는 접근이 아니고 집단주의에서는 集團을 통해 實現된다고 보는 觀點의 차이가 발견된다.⁶⁾

집단주의가 기본적가치를 형성하는 사회 환경에서 人間關係의 運轉유 역할을 하게 되는

것은 「恩・義理・人情」, 「遠慮」, 「아마에」(甘え)⁷⁾, 「나가마」의식(仲間意識- 이는 동료의식과 흡사한 개념이다) 등의 價値觀이 있으며, 단일민족이라는 민족적 구성과 국토가 섬나라로 형성되어 있다는 점, 타민족으로 부터의 침략위협이 적었다는 점등이 17세기의 明治維新, 제2차 대전후 美國에 의한 占領

과 民主主義의 도입등 역사적 대변동이 있었음에도 불구하고 변혁은 표면적인것에 그치고 日本人의 심리・사회적 특징의 근저에서의 변화는 크지 않았다 한다.

日本과 美國 社會에서 볼 수 있는 心理的이고 文化的 특성은 다음 <表-2>와 같이 요약될 수 있다.⁸⁾

<表-2> 美國・日本の 心理的 특질의 비교

日 本	美 國
1. 個人은 調和를 유지하기 위해 集團에 從屬되어야 한다.	1. 社會는 個人의 成就를 돕기위해 존재한다.
2. 人間은 生來的으로 不平等하다. 각 개인은 階層社會에서의 자기 위치를 갖는다.	2. 모든 人間은 平等하게 創造되었다. (불평등은 사후에 나타나게 된다.)
3. 日本人은 集團에 대한 부적응에 寬大하지 못하다.	3. 多樣性이 있어야 하고 또한 그것이 受容되어야 한다.
4. 國家라는 家族의 성원은 누구나 해야될 일과 義務를 갖는다.	4. 모든 市民은 自由와 侵犯할 수 없는 權利를 갖는다.

2. 責任과 權限

組織에서 수행해야할 어떤 일(task)에 사람을 배치했을때 거기에 하나의 職位(position)가 탄생된다. 企業이 社員를 채용하면 어떤 직위에 배치하게 된다. 이 직위에 대한 인식방식의 차이는 그것의 연장으로서 責任・權限에 대한 인식의 차이를 발생케 하는 것으로 보인다.

미국인이 會社에 취직하면 직무내용, 특히 책임과 권한에 대한 명확한 규정을 중시한다. 이것이 명확하지 못하면 自己職務에 대한 설계도 할 수 없을 뿐더러 周圍와의 마찰이 생겨 組織效率이 저하된다고 생각하기 때문이다. 이러한 요구를 충족시키하고자 마련된 것이 “職務記述書”(job description)이며, 이러한 사고방식은 개인주의적 가치관에 연유되는

것은 물론이다. 자기의 책임을 충실히 수행하기 위해서는 직무수행 과정이나 관련된 의 사결정에 대해서 전적으로 자신이 통제할 수 있어야 하고 그렇지 않을 경우 직무에 대한 책임을 부담할 수 없다는 것이 美國人의 사고방식이다. 이와같이 재판적 “틀”(직무기술서)에 의해 범위가 한정되고 정당성이 부여된 “책임・權限”은 특히 歐美人의 契約精神・義務意識에 기초를 두고 있다.

반면에 日本企業에서의 직위는 組織내에서의 相對的 地位를 나타내는 것에 불과하고 각 직위가 해야 할 일의 내용은 概括的으로 규정되고 狀況에 따라 융통성 있게 운용되는 것이 바람직하다고 생각한다. 日本企業에서는 직무기술서가 관리를 위한 유용한 도구로 역활하는 정도는 미국에 비해 낮다. 이런 結果로 日本

인의 책임의식의 기본적 특징은 첫째, “個人責任”의식이 확립되고 있지 않다는 점이다. 이는 직무 배분의 특이성으로 말미암아 각자가 담당해야 할 “責任의 範圍”가 불명확하다는 점과 집단 구성원간에 “責任의 連帶性”이 현저하다는 점이다. 둘째는 日本人의 경우 法の 준수나 사회적가치의 옹호등 市民으로서의 責任 보다 自己가 소속하는 집단에 대한 책임이 보다 강하게 의식되고 있다는 점이다.⁹⁾

이상과 같은 책임의식의 반영으로 계약이나 自己에게 분담된 직무에 대해서보다 집단에 대한 책임을 강하게 의식하는 특징을 볼 수 있다. 책임의식과 마찬가지로 日本人의 권한의식도 歐美의 경우와 현저한 차이점이 발견될 수 있다. 日本人의 의식은 한편으로는 美國에서와 마찬가지로 “률”에 의해 正當性이 보증되고 범위가 한정되는 美國的 권한이 생각될 수 있는 동시에 그보다 더 중요한 것은 “權限者가 갖는 資質, 地位, 社會的 威信등에 의한 영향력”이 보다 중요한 의미를 갖는다.¹⁰⁾

日本人의 “責任·權限”의식과 동시에 고려되어야 할 또다른 특징은 “集團成員으로서의 義務의 無限定性”이다. 歐美의 규범에서는 「義務의 限定性·定量性」이 존재한다. 그러나 日本의 전통적 규범에서는 權利의 관념이 결여되고 義務本位로 의식되는 경향이 있으며 이 義務는 「非確定性·非限定性」을 특색으로 한다.¹¹⁾ 이와같은 특색은 「집단에 대한 소속과 집단내의 地位가 제1차적 意義를 가지며, 自己가 분담하는 機能은 제2차적 의미」¹²⁾ 밖에 갖지않는 “집단지향성”이 강한 日本의 社會 시스템에 그 근원을 두고있다 할 수 있다.

3. 對人間的 社會關係

기독교에서 강조되는 개인의 固有性에서 출발했을때 對人關係에 있어서 調和 (mosaic harmony) 는 있으며 和合은 기대할 수 없게 된다. 他者와의 關係는 自己의 利害를 신장시키기 위한 수단에 불과하다.¹³⁾ 이런 意味에서 人間관계는 手段이 된다.

日本社會의 특색은 전통적인 「이에」(家) 개념에서 유래된다고 한다. 「이에」는 문자상으로는 「家族」, 「家庭」을 의미한다. 그러나 日本에서의 「이에」는 보다 넓은 의미로 사용된다. 즉, 「이에」는 여하한 상황, 즉 직장에서도 그대로 적용된다. 더욱이 「이에」 개념은 “보호하고” “자비를 베풀고” “상대방이 원하는 것을 미리 알아차리고” 그것을 위해 최선을 다하는 대상으로서의 “우리들”을 “다른 사람들”로부터 구별한다는 日本人의 “아마에”의 심리에 유래한다고 한다.

또한 日本人은 “상황에 의해 만들어진 틀”을 중시한다고 한다. 예를들면 日本人이 자기 소속집단밖의 개인을 만났을때 “그 인간은 누구인가”가 아니고, “어느 집단에 소속하고 있는가”에 따라 상대방을 판단한다. 여기서 “상황에 의해 만들어진 틀”이라함은 사회 심리학에서의 「場」과 같은 의미이고, 이때 「場」이란 일정한 목적을 달성하는데 필요한 여러 물적·인적 요소가 배열되어 있는 기반을 뜻한다 할 수 있다. 日本人에게는 이 “틀”(말하자면 會社)이 무엇보다도 중요한 것이다.

濱口교수는 歐美人과 日本人의 人間모델의 유형에 대해서 歐美人을 「단독적 주체: individual subject」라하고 그것에 대해서 日本人은 「관역적 주체: referential subject」의 전형이라 한다. 전자는 자기를 객체시(대상화)할때 자기 자신만을 referent 하는 것에 대해 후자는 자기와 타자와의 연관성을 염두에 둔다고 전자의 유형 속하는 人間을 「個人」인 것에 대해서 후자를 「間人」이라 표현하는 것이 타당하다 주장하고 각 모델에서의 대인관계 양식을 다음과 같이 설명한다.¹⁴⁾

個人主義는 ① 自己中心主義(자기 자신이 인간사회의 중심적 거점이 된다는 확신), ② 自己依據主義(스스로의 생활상의 욕구는 자신의 힘에 의해 또는 자기 책임하에 충족되어야 된다는 생각, 타자에 대한 의존을 거부하는 동시에 타자에 대한 불신을 낳는다), ③ 對人關

係의 手段視(자율적인 「個人」 사이에서는 기브·앤드·테이크를 목적으로 하는 관계가 형성되나 전략적 관점에서 그 관계의 수단적 유용성이 문제가 된다) 등의 세가지 특성을 갖는다고 한다.

이에 대해서 間人主義는 상호간의 대인적 맥락에서의 가치의식을 강하게 느끼는 것으로서 다음 세가지의 기본적 속성을 갖는다고 한다. ① 相互依存主義(사회생활에서는 가족(육친)과 같은 상호부조가 불가결하며, 서로 의존하는 것이 인간 본래의 자세라는 이념), ② 相互信賴主義(자기의 행동에 대해 상대방도 나의 의도를 헤아려 적절히 반응해 줄것이라는 서로의 생각과 기대), ③ 對人關係의 本質視(일단 성립된 관계는 그 자체가 값있는 것으로 존중되고 그러한 관계가 무조건적으로 지속되기를 희망한다. 상대를 곤경에 처하게 하거나 어려움을 겪게 한다는 등의 대인관계의 조작화는 용서되지 않는다). 이러한 속성을 갖는 間人主義는 日本人의 행동의 기초가 되는 것이며 이는 「和」의 정신에 가까운 것으로 말하자면 타인과의 관계에 중점을 둔다는 사고인 것이다.

個人主義社會에 있어서의 對人間의 상호관계는 일정한 법률적 관계와 사회적 “룰”에 따르고 自由스러운 自己主張을 전개하기 위해서 대등한 立場에서의 교섭에 의해 兩者間的 관계가 成立된다. 이러한 社會關係는 적어도 다음 두가지 條件이 전제되어야 한다. 첫째는 關係의 形成 여부가 그때마다 판단되고 선택되어야 한다는 것이고, 둘째는 關係의 내용이 명확히 한정되고 규정되어야 한다는 것이다. 이는 契約과 책임의식의 강조를 낳게 된다.

日本人은 “契約書”보다는 口頭에 의한 約束이 바람직한 것으로 생각한다. 계약서를 작성했다 하더라도 歐美에서와 같이 神聖不可侵하고 絕對的인 것으로 생각하지 않는다. 계약은 「계약 실행에서와 동일한 조건이 존속되는 기간에 限해서만 유효하다」 생각하고, 事

情이 달라지면 「情狀參酌」이 필요하며 정치적, 경제적, 사회적 상황의 변화에 따라 臨機應變으로 대처하고자 한다.¹⁵⁾ 그러나 美國人の 社會的行爲의 基本的特性은 狀況이 어떠한에 不拘하고 一定한 公公적인 가치관이나 집단적 규범에 의거하는 「規範形」行動을 취하고자 한다. 여러 狀況에 있어서의 價値의 一貫性이 美國에서의 집단생활에서의 支柱가 되고 있는 것이다. 日本人의 狀況相對的行動(이것은 “標準的行爲”라고도 표현된다)은 東아시아 各國에서 공통적 類型이라 할 수 있으며, 美國人の 「規範型行爲」 또는 「定律型行爲」는 西洋人에게 해당되는 행위 형태로서 이는 西洋人과 東洋人の 文化的 差異를 반영하는 것이다.

4. 個人과 組織의 結合關係

集團主義 社會에서 “集團”에 기대되는 것은 成員에게 영속적인 존재의식을 줄 수 있는 것이어야 한다. 왜냐하면 타집단으로의 이동이 어렵기 때문이다. 또한 集團은 집단의 유지를 위해 成員으로서의 자격을 보증해야 한다. 자격의 보증은 집단-成員간의 관계를 유지(널리 사용되는 “終身雇傭”)를 의미하며 이러한 관계를 형성하는 것에 의해 一體感을 주고, 成員의 생활을 보장하고, 심리적인 충족감을 주어야 한다. 이와같은 “家父長的 配應”는 집단구성원에 대해 人情과 恩惠를 베푸는 것에 의해 반대로 成員의 服從과 忠誠을 요구할 수 있게 된다. 이러한 상호적 관계의 존재로 말미암아 成員은 사용자를 위해 勤勉, 誠實하게 일해야 할 道德的義務를 가지게 되는 것이다.

이에대해 미국인에게 있어 조직은 自己의 이해를 추구하는 수단이다. 개인은 조직과의 영속적인 관계를 유지하는 것에 대해 意味와 價値를 부여하는 場所가 아니고 개인의 목표를 달성하기 위한 環境에 지나지 않으며, 다른 成員도 같은 생각을 갖는다고 가정한다.¹⁶⁾ 이런

理由로 조직에서의 대인관계를 규정하는 계약이 필요하게 된다. 계약에서 규정되는 사항은 개인의 역할, 구체적 직무 내용이고 그에 상응하는 처우이다. 역할이 명확히 규정되지 않거나 무한정한 역할이 요구되는 조직은 불공정한 관계를 낳게 할 가능성이 있고 합리적이지 아니라고 생각한다.

日本人은 明治雜新 이후 産業化 과정에서 집단주의의 原形이라 할 수 있는 “이에”가 붕괴됨에 따라 自己를 安心하고 말할 수 있는 새로운 집단을 만들어야 했으며, 이때 日本的인 終身雇傭制의 企業이 日本人의 中心的인 人間관계를 형성하는 집단으로 대체되었다하며¹⁷⁾ 이렇게 해서 형성된 集團(企業)에 全人格의으로 참가하고 집단내에 마치 가족과 같은 밀도높은 人間관계를 형성하게 된다고 한다.¹⁸⁾

이점에서 自己를 의탁할 집단을 갖지 않는 美國人은 자기들이 만들어낸 지역집단에서 안정과 육구의 충족을 얻고자 했을 것이며 이것이 곧 自由結社에 의한 “클럽”에 가입하는 것에 의해 欲求充足을 도모하게 되고, 그 중에서 職場은 經濟的行爲의 場所에 불과한 것이 된다.¹⁹⁾

日本企業의 雇用慣行의 특질로 지적되는 從身雇用(이는 年功賃金, 企業內組合과 더불어 日本經濟의 成功要因이 된 三種의 神器라 일컬어 진다)은 역사적으로 보았을 때 에도(江戸) 時代(1603~1850년경) 商家에서의 기본적인 관행이었다고 하며 오랜 기간의 성실한 奉公(勤務)을 거쳐 丁稚→番頭→支配人이라는 서열 계층에 따라 昇進하는 제도가 탄생되었고, 동시에 年功에 의해 決定되는 月給制度가 成文化되고 制度化 되었으며 이것이 明治時代(1854~1912) 이후의 産業化 과정에서 學歷에 의한 差別的處遇와 혼합되어 오늘날의 日本式 人事管理制度로 確立되었다 한다.²⁰⁾

社會學의 관점에서는 日本의 工業化가 진전됨에 따라 마을을 떠난 農村 출신 근로자들이 都市에서 갖게되는 “새로운 집(이에:家)”이 곧 職場이었다는 견해가 있다.²¹⁾ “家”의

構成原理는 “關係의 永續性”에 있으며 일단 “家”의 구성원이 되면 分家·別家の 형태로 나뉘어 저도 “家”의 구성원으로서의 관계는 유지되며 祭祀를 中心으로 영속적 관계가 유지된다.²²⁾

美國의 企業組織에서도 파트너쉽 組織(partnership organization)이 있으며 人的結合關係가 重視되는 점에서는 日本의 組織과 유사한 측면을 볼 수 있다. 그러나 파트너쉽 조직에서의 기본적 차이점은 組織參與, 脫退가 家族 또는 構成員의 동의에 의해서가 아니고 독립된 個人的 判斷에 의한다는 점에서 日本의 “家” 개념을 근간으로 하는 참여형태와 다르다.

永續的關係의 維持原理는 필연적으로 “調和的 關係·同調的 關係의 形成과 유지의 原理를 낳게 한다. 조화적 관계는 對內的 으로는 「和」의 精神의 강조로 表現되고, 對外的 으로는 對境關係에 있는 여러 組織(政府, 銀行, 去來會社 등)과의 信賴關係의 重視, 癒着關係의 形成으로 나타나고, 이는 또한 “우리 意識”의 外延的擴大의 努力이라 볼 수 있다. 「日本株式會社」라는 用語가 쓰여지는 까닭이 되는 것이다.

永續的關係, 調和的關係의 중시와 관련되는 또다른 原理는 “組織內 秩序의 維持” 즉 身分關係安定性의 原理를 낳게 한다. 歐美社會의 身分秩序의 특징은 일정한 연령에 도달하면 한 사람의 市民으로서 “成人”의 대열에 속하게 되고, 成人으로서 인정된 者는 연령에 불구하고 理念의 으로는 대등한 市民으로 대접받게 된다. 물론, 엄격한 命令·服從關係가 요구되는 職場은 論外가 된다. 그러나 儒敎의 영향을 받은 東洋에서는 “長幼有序”가 社會的 倫理規範으로 남아있으며 따라서 相對方을 호칭하는 代名詞나 相對方의 相對的 位置에 따라 적절한 言語와 態度를 分別할 줄 아는 것이 德이 된다. 組織內의 身分秩序도 동양적 규범이 대체적으로 적용되고 있으며 이때 秩序化의 要因은 ①

出生 또는 家門, ② 學歷, ③ 年功이 된다.

IV. 結 論

이상에서 日本과 美國에서의 人的資源에 대한 經營管理慣行을 概觀하였고, 또한 그러한 慣行을 成立케한 社會·文化的 背景에 대한 몇 가지 측면에서의 검토를 실시하였다. 이러한 검토를 통해 알 수 있는 것은 모든 나라는 특유한 經營관리관행을 발전시켜 왔고, 그러한 慣行은 그 나라의 社會·文化的 背景을 바탕으로 하고 있다는 점이며, 이점에서 1960年代 以前의 經營學이 지향했던 普遍理論에는 限界가 있음을 인식하게 된다.

韓國의 經營관리의 현상은 2차대전후의 産業化와 더불어 理論面에서는 美國의 영향을 크게 받아왔고, 技法面에서는 日本의 영향을 받으면서 발전되어 왔다 할 수 있다. 이러한 과정에서 外國에서 발전된 理論·技法을 輸入함에 있어 한국의 社會·文化的 環境에 입각한 再解釋과 한국적 수정이 부족하였다는 점은 是認해야 할 것이며 이런 결과로 教育에서의 理論과 企業에서의 實踐 사이에 간격이 발생되고 있음을 볼 수 있다.

위와같은 문제의식에 입각했으때 韓國的 관리제도·관행에 대한 더욱 많은 研究의 필요성을 통감하게 되며, 韓國의인 것의 開發을 위한 多面的 學問分野(사회학, 심리학, 사회인류학, 경제학 등)을 포괄하는 深度있는 研究가 要請된다.

參 考 文 獻

- 1) William G.Ouchi, 「Theory Z」 박내희 역, 1981.
- 2) E.E. Stewart, "Management in Japan and India" Praeger Publishers, N.Y., 1977, 14

- 3) 濱口惠俊, 「日本人에게 있어서의 集團主義」 "現代의 에스프리", 160號.
- 4) N.Inamoto, 「日本人對 美國人」 早稻田大學出版部, 1982, 43.
- 5) N.Inamoto, 前掲書, 56.
- 6) 濱口惠俊, 前掲書, 23.
- 7) 아마에 「甘え」는 상대에 수용되고, 애정을 받고 싶다는 수동적인 상태에 능동적으로 들어가려 하는 행동을 말하는 것으로 우리말로 "어리광"에 유사하다.
- 8) E.E.Stewart, 「Management in Japan and India」 Praeger Publishers, N.Y., 1977, 14~15.
- 9) 岩田龍子, 「現代日本の 經營風土」 日本經濟新聞社, 1978. 9. 13.
- 10) 岩田龍子, 前掲書, 14.
- 11) 岩田龍子, 「日本の 經營의 編成原理」, 文眞堂, 1987, pp.195~200.
- 12) 岩田龍子, 前掲書, 201.
- 13) Francis Hsu, 「The Study of Litterate Civilization」 Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1968.
- 14) 濱口惠俊, 「日本の 集團主義」 有斐閣, 1987, 27.
- 15) Francis Hsu, 「比較文明社會論」 倍風館(日語版), 1975, 第5刷, 209.
- 16) Culbert McDonough, 「The Invisible War: Pursuing self-interest at work」 John Wiley and Sons, 1980.
- 17) 久技浩平, 「契約의 社會·默約의 社會」 日經新書, 69~70.
- 18) 中根千枝, 「縱社會의 力學」 講談社, 1978, 81.
- 19) Francis Hsu, 前掲書, 235.
- 20) 나미기信義, 「日本社會의 特質」, 日本經濟新聞社, 1981, 77.
- 21) 岩田龍子, 「日本の 經營의 編成原理」, 111.
- 22) 岩田龍子, 前掲書, 112.