日本 經濟社會의 動因과 進化

李 奎 億

日本이 先進國 追及을 國民的 努力으로 추구하여 옴에 있어 이를 뒷받침한 日本의 社會組織的 特性은 適應的 集團主義로서 기업에 국한하여 보더라도 經營制度·企業間 關係의 諸側面에 나타나 있다. 그러나 경제성장과 함께 진행된 人口構造·技術 및 産業·意識構造의 變化는 日本의 경제사회를 움직여 온 전통적인 제도 및 조직의 논리와 運動樣式의 한계를 드러내고 있다. 한편 日本의 經濟先進化가 실질적으로 끝남과 동시에 日本을 中心對象으로 하는 國際經濟의 構造的·秩序的 再編成이 촉구되고 있다.

日本은 이러한 전환기에 직면하여 국내외적으로 發想과 行動의 根本的인 변화를 시도하고 있으며, 日本의 將來는 이것의 성공 여부에 달려 있다고 할 수 있다. 이는 특히 韓·美·日 관계의 전개 및 우리나라의 發展方向에도 큰 의미를 갖는 것이며, 日本經濟社會의 動因을 이해하려는 것은 이러한 관점에서 매우 중요한 것이다.

Ⅰ. 序 言

1970년대 이래 점증하는 國際政治·經濟體制의 多極化傾向과 汎世界的으로 확산되어 가는 무역마찰 속에서, 國際經濟關係는 각국내 個別主體의 自由選擇에 따른 財貨와 서비스의 국가간 흐름의 量的合計라는 차원을 넘어 총체적인 國家經濟間의 多面的 關係를 중시해야 하는 국면으로 변모하여 왔다. 최근 수년간의 國際經濟關係는 換率調整·貿易自由化 등을 둘러싼 국가간의 경제적 마찰과 이를 自國의 利益에 부합하도록 해결하려는 각국 政府間의 通商交涉 및 國內經濟構造調整을 배경으로 전개되어 왔다.

우리나라에서도 이것은 근래 중요한 문제로 등장하였으며 특히 1986년에 經常收支의 黑字가 시현됨으로써 韓·美·日 三角關係가 크게 부각되어 왔다. 이들 세 나라는 다같이 民主

筆者 : 本院 先任硏究委員

* 筆者는 本稿의 作成過程을 통하여 資料의 準備·整理에 勞苦를 다한 李仁淑 硏究員, 많은 有益한 助言을 아끼지 않은 李在亨 主任硏究員과 金哲鍾 硏究員, 그리고 反復되는 原稿의 打字와 校正에 精誠을 다한 吉賢實 硏究助員에게 깊이 感謝하는 바이다.

資本主義를 지향하면서 韓美, 美日間에 防衛協定도 맺고 있어 政治理念上으로는 별다른 차이가 없지만, 韓國과 日本의 對美貿易黑字 및 韓國의 對日貿易赤字가 방대한 규모로 계속되어 경제관계 면에서는 심각한 불균형의 양상을 나타내고 있다. 또한 이러한 經濟關係의 底流에는 2次大戰中 日本의 對美挑戰과 美國의 勝利, 日本의 韓國에 대한 文化的·人種的 根源意識의 潛在와 近世의 侵略이라는 역사적 사실에 연유하는 미묘한 감정적 요인의 基層도 존재하여 있다. 그 밖에도 각국의 정치·사회적 제도와 가치관의 차이 때문에 國際經濟問題의 解決을 經濟의 場에서만 접근하는 것은 큰 효과를 거둘 수가 없다.

그러므로 우리나라는 美國과 日本과의 雙方的 經濟關係를 韓·美·日 三角關係를 중심으로 하는 包括的인 構圖 속에서 해결하여야 함과 동시에 각국의 政治·社會的 根底의 形成과 그 進化方向에 대하여도 면밀히 관찰해야 할 것이다. 本稿는 이러한 취지에서 韓·美·日 經濟關係를 조명하기 위한 첫걸음으로서 日本의 經濟·社會의 動因과 그 進化方向을 論議하고 이로부터 우리나라에 대한 示唆點을 모색하려는 것이다.

먼저 第II章에서는 適應的 集團主義라고 규정할 수 있는 日本의 社會組織的 特性과 그 의미를 규명하고 第III章에서는 최근의 소프트化를 중심으로 하는 日本의 經濟社會的 變化過程下에서 일본인의 意識構造가 어떻게 변하고 있는가를 검토한다. 다음 第IV章에서는 이상의 논의를 토대로 日本企業의 經營制에 分析의 焦點을 두어 그 구조적 특성과 환경변화에 대한 적응 및 금후의 進化方向을 論議하고자 한다. 이어 第V章에서는 日本 產業組織의 특징인 下請制度, 企業間 連結組織, 企業集團 등 企業間 組織 및 關係의 變化를 歷史的·社會組織的 觀點에서 解剖한다. 끝으로 第VI章에서는 綜合的인 視角에서 日本의 국내외 여건의 변화에 대응하기 위한 政策基調를 검토함으로써 結言에 갈음한다.

II. 日本의 社會組織的 特性

日本社會의 한 가지 특징은 單一宗教의 압도적인 영향이 없다는 것이다. 그러나 現代日本社會에 아직도 뿌리깊게 내재하여 있는 儒教的 屬性의 源流는 德川家康의 幕府設置(1603년)이후의 江戶時代에서 찾을 수 있다. 幕府는 忠誠과 奉仕, 責任感, 紀綱·訓練 및 匠人性의 尊重이 정치질서의 安定的 基底를 마련하는 데 긴요하다고 판단하여 이를 위하여 儒教 특히 中央集權國家의 哲學的 基礎를 제시한 朱子學的 思考方式의 擴散을 강조하였다. 한편 日本의 支配階層인 侍(사무라이 : 武士)階級은 幕府體制下에서는 그들 계급의 존재의의가 감퇴된 위에 특히 下級武士의 경우에는 지위해체의 우려가 강하여 民間官僚階層으로 전환하는 데 필요한 교육에 큰 관심을 갖게 되었다. 과거에 戰爭遂行者로서 학문적 교육을 받지 못하였던 이들은 결국 支配는 德에 의하여야 한다는 實用的 儒學을 신봉하게 되었다. 日本近代化의 결정적인 계기인 明治維新(1868년)도 日本에 문호개방의 압력을 가한 외세에 대항하여 日本의 國家的 獨立性을 유지·강화하려는 목적으로 儒教的 價値觀을 가진 下級武士層이 주동하여 성취한 것이

다[1].

이들은 實力·成果基準에 입각한 인재등용의 理想을 추구하였으나 동시에 그들의 직접적 支配者인 大名(다이묘 : 封建領主)에 대한 충성심은 버리지 않았기 때문에 舊體制가 완전히 붕괴되면서도 大名의 입장에서는 사실보다 상징성을 강조하는 儒敎傳統의 영향으로 체면유지를 할 수 있었고 권력을 포기하는 대신 일정한 社會的 地位와 富를 획득하고 이를 企業化하는 데 성공한 경우도 많았다. 이처럼 明治期의 産業指導者들은 무사계급 출신이 많았기 때문에 기업활동의 공공성을 존중하였고 특히 자신들과 기본적으로 같은 가치관과 계급배경을 갖는 新體制의 政府官僚들과 쉽게 협조할 수 있었다.

이와 같이 公式的 關係의 상급자를 위협하지 않고 자신의 입장을 확립할 수 있는 下級者의 權利를 용인하는 것은 日本家族制度의 特質에서 연유한다. 日本社會의 基礎單位인 '家'(이에)는 家族보다는 家系에 근접한 개념이다. 明治維新 이전에 家長은 家의 土地의 所有者가 아니라 管理者로서 간주되었다. 家系世襲에 있어서 계승자는 반드시 남자이어야 했으나 親子, 그 중에서도 長男일 필요는 없으며, 따라서 家系繼承은 혈연보다는 법률적 내지 계약적 성격이 강하였다. 즉 養子등 혈연관계가 없어도 일단 공식적으로 부모관계가 인정되면 家系繼承에 있어서 親子와 동일한 자격을 갖게 되는 개방적인 양자제도와 家系繼承者의 선택에 있어서 능력을 중시하는 廢嫡制度가 통용되었다. 이러한 이유로 日本의 家에서는 長子相續에 근거한 家父長的 權威主義가 상대적으로 약하였다.

日本에서의 근대화는 實力主義(meritocracy)를 의미하였다. 明治維新을 수행한 下級武士들은 과감한 危險挑戰者로서 過去의 世襲的 地位의 維持에 집착하지 않았다. 그들에 있어서 實力이란 우월한 학식이나 덕망을 假裝하는 것이 아니라 업무수행능력의 면에서 본 업적을 의미하였다. 舊體制의 封建的 位階秩序는 明治維新과 함께 實力基準의 채용·승진으로 대체되었다. 또한 明治初期의 指導者들은 「和魂洋才」[2]의 기치 아래 日本의 근대화를 위한 학문적 기초를 해외에서 구하였다[3].

日本人은 敎條的 宗敎觀이 약하여 相衝的인 것을 區劃하고 分化하는 性向을 갖고 있다. 維新 初期의 근대화 방법에서 볼 수 있듯이 민족주의의 편협성과 세계주의를 융해하려 하였으며 實力主義와 忠誠의 問題를 완전히 구분하였다. 충성은 자명한 가치로 용인될 수 있었지만, 일단 이것이 인정되면 可視的인 業績을 통하여 表出되어야 했다. 동시에 충성은 개인과 집단간의 가치기준의 合致를 요구하나, 日本의 家長이 반드시 우월자로서 명령복종만을 강요하지 않듯이 上級者는 下級者에게 창의와 노력을 요청하고 또한 이를 受容할 수 있었다.

日本의 근대화 과정에서 일본사회는 힘의 두 가지 상이한 개념을 분리하고 양자간의 모순을 부정함으로써 안정을 유지해 왔다. 明治維新의 仁政思想에서처럼 응집된 국가적 힘

1) 江戶儒學에 대한 朝鮮儒學의 寄與는 매우 크다. 이에 대한 槪括的 論議는 上田正昭·姜在彦(1985) 참조.

2) Morishima(1982).

3) 日本人의 精神 가운데에는 日本을 國家로 形成시킨 先祖들이 渡來人의 子孫이었다는 記憶이 殘存하고 있어 日本의 支配者階級은 海外의 新技術, 新文化의 吸收에 積極的이었다는 것이 日本文化의 한 가지 特徵이다. 梅原猛(1984) 참조.

은 끊임없이 위대성과 완성을 추구하는 倫理的 原則에 입각하여 전국민을 확대된 「家」로 結束시키는 것이었다. 이와 같이 明示的이며 公式的인 차원에서의 힘은 예컨대 과거에는 日本帝國主義의 敎條와 武士道의 힘, 終戰後에는 民主主義의 理想과 같은 매우 추상적인 가치로 고취된 것이다. 또 다른 차원에서의 힘은 전통적인 은혜와 의리의 관념과 결부된 情緖的 執着 위에 형성된 매우 私的인 인간관계의 틀 속에 있는 것으로 이해되어 왔다. 일본인은 이러한 두 가지 다른 차원의 힘에 반응하며 이는 정치뿐만 아니라 행정에서도 쉽게 관찰할 수 있다. 日本의 政府組織은 외형상 中央集權的인 樣態를 보일 수도 있지만 사실상 지방관청도 중앙정부와의 교섭이나 상호간의 수평적 관계에서 상당한 자율성을 가지며, 같은 행정조직내에서도 下級部署가 행동의 개시와 책임의 부담에 있어 비교적 자유를 누리고 있다.

日本人은 幼年期에 체험한 가정의 따뜻함과 안전을 중시하여 사회적 행동에서도 恩惠와 義理에 특별한 의미를 부여하는데 이는 그러한 社會關係를 통하여 가정의 안전에 대한 潛在的 欲求를 충족시킬 수 있기 때문이다. 일본인은 少年期부터 自己確認의 根據가 되는 歸屬集團의 境界內에서 동료와의 水平的 關係와 윗사람과의 垂直的 關係간에 균형을 취하도록 훈련을 받아, 사회내에서도 集團의 母性的 權能者와의 結合 속에서 正體를 발견하려고 한다.

이처럼 일본인은 歸屬集團의 範圍와 그 속에서의 자신의 位相을 분명히 하므로 '內'(우치)와 '外'(소토)를 완전히 다르게 취급하는 경향이 강하다. 家를 대상으로 하는 따뜻한 集團歸屬意識은 村(무라)[4] 段階에서의 競爭과 派黨造成의 필요성과 공존하여 있다. 이러한 競爭과 合意의 結合(combining of competition and consensús)[5]이라는 二重性格 때문에 日本의 인간관계는 縱的分割構造를 갖는다. 예컨대, 기업을 중심으로 하는 縱的社會의 인간관계는 기업에 대한 충성심을 고취하는 분위기를 조성하나, 縱的分割社會의 인간관계는 본질적으로 배타적 성격을 가지므로 他企業과는 격심한 경쟁을 수행하게 된다.

또한 일본인에 있어서 敬畏心·服從 등 강한 형태의 감정이 거의 전적으로 現世의 現在關係에 치중되어 있고 따라서 개인의 구체적인 역할에 매우 큰 정신적 집착을 갖는다. 이것이 단적으로 나타난 것이 일본인의 '아마에'(甘え : indulgence 또는 dependency wishes) 根性이다. 이는 단순히 少年期에 체험한 家의 安全性을 사회에서 재획득하려는 욕구를 넘어 상급자에게 愛情·忍耐·寬容·同情 및 典型的인 일본식의 상냥함을 기대하는 것이다[6]. 하급자는 상급자가 자신에 대하여 실망을 느꼈다면 심한 罪意識을 갖게 되며, 거꾸로 상급자는 이러한 敏感性을 이용하여 자신의 失望感을 암시함으로써 성과의 향상을 도모할 수도 있는 것이다. 그러므로 日本의 상급자는 하급자의 감정에 민감해야 하며 그의 第一次的 義務는 集團의 士氣를 유지하는 것으로 자신의

4) 日語의 '무라'는 韓國語의 '마을'을 語源으로 한다.

5) Pye(1985).

6) '아마에'는 無力感과 사랑받으려는 欲求에서 發生하는 것으로서, 프로이트 心理學의 관점에서 보면, 喪失되어 버린 母子間의 準結合(quasi-union)을 회복하려는 欲求를 나타내는 것이라고 한다. 이것은 夫婦間, 師弟間, 組織內의 上下間 關係와 같은 成人間의 關係에도 반영된다.

개인의사를 강요하지 않고 심지어는 정책방향도 설정하지 않는다.

이상과 같은 指導者像은 稟議(링기)[7]에 의한 合意形成이라는 일본의 意思決定方法에도 나타나 있다. 日本式 稟議에 있어서 의사결정은 하급부서의 하급자가 起案할 때 시작되며, 이는 位階를 통하여 上達되는데 상급자는 이를 인정하거나 때때로 수정을 하기도 하여 部署의 最高責任者에 도달할 때에는 거의 合意에 가까운 것이 된다. 그 후에 該當文書는 다른 關聯部署로 移送되어 그곳의 하급자로부터 마찬가지의 경로를 밟아 이에 대한 찬반 의견을 收斂한다. 이를 위하여는 「네마와시」(根回し)라는 모든 당사자간의 意見收斂 過程을 거친다. 다시 말하여 公的關係와 私的關係를 존중하면서 양자를 함께 이용하여 의사결정에 대한 반대를 최소화 내지 중화하면서 集團의 凝集力을 높이려는 것이 일본인의 행동양식이라고 할 수 있다. 그러므로 조직내에서 合意를 도출하기에는 시간이 걸리나 일단 결정된 것은 매우 신속히 수행될 수 있는 것이다[8].

이러한 集團力學(group dynamics)은 일본정부가 정책을 수립하기 위하여 활용해 온 각종 「審議會」에서도 유사한 형태로 나타난다. 가장 대표적인 예로 60년대에 일부산업에서의 過當競爭을 제거하고 「新產業體制」를 형성하기 위하여 소위 「官民協助方式」에 의하여 產業政策을 시행하려던 것을 들 수 있다. 산업정책의 실효성에 대하여는 여러 가지로 평가할 수 있지만, 중요한 사실은 審議會에 다수의 민간인이 참여하여 政府가 산업정책을 통하여 產業組織에 개입하려는 것을 방지하는 역할을 적지 않게 수행하였다는 것이다. 좀더 기본적으로 審議會制度는 政策決定過程에 각계로부터 다수의 관계자들이 참여하여 정보의 집중화와 분산화라는 양 방향에서의 전달을 통하여 개인이나 조직이 각각 자신의 계획이나 태도를 相互調整할 수 있는 「메카니즘」으로서 機能한다는 의의를 갖는다.

앞서 지적하였듯이 일본인은 權威者에 대한 從屬欲求 때문에 集團의 合意에서 逸脫하거나 기대수준에 미달하지 않으려는 강한 心理的 衝動을 갖고 있다. 집단의 인정을 받아야 할 필요성은 硬直的이며 相爭的인 封建制下에서 형성되어 근대에는 軍國主義, 그리고 현대에 와서는 民主資本主義를 위하여 시대상황에 대응하면서 계속 이어 오고 있다. 이것은 개개의 일본인으로 하여금 각자의 集團歸屬感을 성취하기 위한 노력을 유발하게 되었고 이것이 나아가 국가적인 힘으로 응집되어 왔다. 일본의 노동자들은 歐美에서는 수용될 수 없는 기업의 여러 가지 압력을 비교적 불평없이 받아주는데 이것도 그들의 從屬倫理에 기인하는 바가 적지 않다고 할 수 있다. 노동자의 企業에 대한 忠誠心과 上級者의 公平性에 대한 信賴 때문에 효율성 증진을 위한 기업의 부단한 요구에 응하게 된다.

日本의 集團主義的 性向은 강력한 정치지도자가 흔치 않다는 데에서도 볼 수 있다. 이는 문제를 처리함에 있어서 指導力에 의존하기보

---

7) 稟議는 國語로는 "웃어른이나 上司에게 글이나 말로 여쭈어 議論하는 것"을 意味하여 縱的關係를 强調하지만 日本語에서는 "官廳·會社 등에서 會議에 의하지 않고 係가 文案을 作成하여 關係者에게 돌려 承認을 구하는 것"으로서 橫的關係의 意味가 강하다. 稟議制가 效果를 가지려면, 頻繁한 對面接觸과 같은 非公式的인 人間關係에 대한 강한 依存, 參與者間의 高度의 理解 및 價値觀 共有, 明示的인 統制機能의 不在 등을 前提로 한다.

8) アレン·西山川明(1976).

다는 時間이 合意를 導出해 줄 것이라는 기대하에 遲延戰術을 선호하기 때문이기도 하다. 또한 일본에서는 대체로 歐美의 契約社會와 달리 문제해결을 위하여 법적 절차나 수단을 동원하는 것을 忌避한다. 이것은 縱的分割社會의 전통에서 파생되는 성향이지만 契約的 精密性의 忌避와 直接的 對立의 回避는 당사자간의 의사소통이 불완전하고 애매한 경우가 많다는 것을 나타낸다. 家意識과 村意識이 錯綜한 가운데 「建前」(다테마에 : 名分)과 「本音」(혼네 : 內心)을 구별하기 때문에 예컨대 거래 양 당사자는 오랜 경험을 통하여 인간관계를 형성함으로써 상호간에 暗默的으로 숨겨진 의도를 이해할 수 있어야 한다. 많은 歐美의 企業이 일본시장에서 성공하지 못하는 것도 이와 같은 非契約的 社會關係에 기인하는 바가 적지 않다[9].

日本人은 상급자의 實質的 責任을 최소화하고 상급자들의 獻身的 努力을 강조하는 일면 전체로서의 合意形成을 중시하기 때문에 구체적인 협상의 對象者가 뚜렷하지 않다. 이것은 일본이 최근의 무역마찰에서 외국과 交涉하는 과정에서도 잘 나타나 있다. 이러한 일본사회의 특성은 외국의 비난의 표적이 되고 있지만 그것이 오랜 전통인 한 일본을 이해하고 일본인과 거래를 하기 위해서는 무시할 수 없는 것이기도 하다.

위에서는 適應的 集團主義(adaptive communitarianism)[10] 및 長期的·多角的인 暗默의 決濟(long-term, multi-issued, implicit settlement)[11]라는 일본사회의 특질을 역사적 맥락 속에서 음미하여 보았다. 그러한 屬性은 强度의 差異는 있지만 다른 사회에도 있을 수 있고 또한 그것만으로 일본사회를 특징지을 수도 없겠지만, 적어도 일본의 경제사회를 움직이는 組織行態를 이해하는 데는 도움이 될 것으로 思料된다. 예컨대, 일본의 勞使關係, 都給關係, 企業經營體制, 政策形成過程 등은 그러한 "特質"의 관점에서 좀더 분명하게 파악될 수 있다.

III. 日本人의 意識變化[12]

1. 소프트化의 急進展

최근 일본사회의 변화추세를 한마디로 표현하면 소프트(soft)化라고 할 수 있을 것이다. 이것은 역사적으로 볼 때 前近代를 「自然의 길」(soft path), 近代化·產業化의 時代를 「人工의 길」(hard path)이라고 한다면 이제부터 선택되는 새로운 길은 「調和의 길」(holonic path), 즉 「인공의 길」의 소프트化라는 인식에 근거하는 것이다[13]. 다시 말하여 調和의 길은 근대화·산업화의 성과를 계승하면서 그에 수반되는 문제를 극복하고 人間·人工·自然의 調和있는 공존을 모색하는 것으로서, 이러한 시대적 전환은 "均一한 供給으로부터 多樣한 選擇으로"라는 말로 표현될 수 있다. 소프트化에 관하여는 흔히 情報化·知識集約化, 意識變化, 시스템變化, 經濟의 소프트化의 네

9) 經濟企劃廳(1986a).
10) Lodge and Vogel(1987).
11) 村上泰亮(1987).
12) 최근 2~3년 전까지 日本經濟社會의 推移에 관한 좀더 상세한 論議는 大藏省(1984~), 특히 第4卷~20卷을 參照.
13) 前揭 「시리즈」의 共通序文.

가지 특징이 지적되고 있다. 이것이 앞서 논의한 일본사회의 특질을 어떻게 변모시키며, 거꾸로 일본사회가 이러한 변화를 어떻게 소화하는가는 매우 중요한 문제이다.

근래 科學技術의 發展의 한 가지 중요한 양상은 量的擴大로부터 質的向上을 중시하는 것으로서 정보·전자기술 등 尖端技術의 劃期的 革新의 결과로 소프트化, 精巧化, 메카트로닉스(mechatronics)化가 進展되는 것이다. 情報技術은 사람들이 물질적 풍요 속에서 文化的·精神的 豊饒를 추구하는 욕구에 대응하여 개인적인 서비스의 제공 등을 가능하게 한다. 意識面에 있어서도 사람들은 이제까지 受動體의 입장에서 物量的 均一性을 追求하는 자세로부터 個性化·多樣化를 모색하게 되어 자발적으로 다양한 主體的 選擇을 행하게끔 되었다[14].

근대화·산업화 과정에서는 균일한 機械的 處理가 중시되어 規模의 經濟가 추구되고 科學技術이 重厚長大型 生産方式을 지향함과 아울러 기업의 대형화, 도시화가 진행되면서 國家·社會體制도 중앙집권화의 경향을 갖게 되었다. 그러나 최근에 消費者欲求의 다양화 속에서 대량생산체제로부터 輕薄短小型의 多品種少量生産體制로 移行하면서 규모의 경제의 유효성은 감퇴하고 있다. 이에 따라 종래의 대기업에 유리하였던 시대로부터 消費者欲求를 먼저 충족시킬 수 있는 새로운 상품을 개발·공급하는 機動力있는 中小企業에 유리한 국면이 전개되고 있어 中小企業의 特性이 再認識되고 있다.

情報는 집중하는 경향을 가짐과 아울러 정보기술의 발달은 分散型體制의 有效性을 높여, 情報化는 體制의 集中·分散을 동시적으로 진행시킨다. 日本型體制는 본래 集中과 分散이 조화되는 根莖(rhizome)型으로서, 정보화는 그동안 集中化 傾向을 가졌던 國家·社會體制에 分散型體制의 要素를 다시 도입시키고 있다. 일본정부의 정책도 과거의 富國强兵·殖産興業·高度成長 등 균일한 사회적 가치관 내지 목적에 의한 획일성을 벗어나 다양한 자발적 가치관을 존중하면서 民間活力의 活用등 경제·사회정책의 基調를 새로운 방향으로 설정하려고 하고 있다. 최근의 「行財政」 改革·政府規制의 緩和, 民間活力의 活用, 自由化, 國際化政策은 이러한 움직임의 일환이다.

경제의 소프트化는 서비스産業을 중심으로 한 第3次産業의 比重이 크게 늘어난 것에서 단적으로 나타나 있다. 製造工程에 있어서 디자인·廣告·마케팅과 같이 非物質的인 情報投入物의 比重이 현저히 증가하며 雇傭構造에서도 소프트한 서비스産業의 擴大와 女性人力의 進出이 괄목할 만하다. 家計支出中 서비스支出의 比重이 증대함과 아울러 財貨에 대한 支出도 高性能化·高感性化 등 財貨 자체의 소프트化에 따라 消費의 質的向上에 대한 支出比率이 증가하고 있다[15].

2. 青年의 意識變化

현재 20대 전반의 사람들을 청년이라고 하면, 이들의 人格形成期 내지 政治社會化期였던 70년대 중반까지는 일본에 있어서의 각종 政治·外交·社會的 混亂이 이미 종결되었

14) 예컨대, 1950년대 後半에는 '三種의 神器' (黑白TV, 電氣洗濯機, 電氣冷藏庫), 1960년대 後半에는 '3C'(天然色 TV, 冷房機, 自動車)가 普遍的인 消費選擇의 對象이었다.

15) 大藏省, 第8卷(1984).

다. 이처럼 평온무사한「原體驗」을 거친 청년들은 당연히 戰前世代는 물론 30세 이상의 세대와도 다른 意識構造를 갖는다. 이들의 사회 및 생활에 대한 만족감은 그 이전 세대가 같은 연령층에 있을 때에 비해 크게 증가하여, 이들의 사회에 대한 인식은 매우 樂觀的이며 現狀肯定的인 태도를 분명히 보여주고 있으며 이 경향은 강화되는 추세를 보이고 있다.

價値觀에 있어서도, 일본의 청년층은 '人生의 目標'로서 경제적으로 안정된 생활이나 재산의 보호보다는 知的·藝術的 充足感이나 자신의 能力發揮를 추구하려고 한다. 현재의 청년층은 자신이 추구해야 할 가치나 국가의 발전방향에 대해서 경제적 번영등의 物質的 豊饒로부터 參加나 言論과 같은 脫物質主義的인 脫產業化價値(post industrial value)를 지향한다. 그들은 또한 자신의 周邊人과의 濃密한 人間關係를 추구하지만 자신을 희생하면서까지 주위를 위하여 진력하려는 의사는 매우 약하다. 이와 같은 청년층의 가치관의 변화에 따라 삶의 보람이나 관심도 업무보다는 趣味·運動·休養에서 찾는 등 個人指向으로 되어간다.

個人指向과 함께 현재의 청년층이 갖는 또 다른 특징은 미래보다 현재를 우선하는「卽時化」의 性向이다. 예컨대, 과거에는 대학생이나 고교생의 會社選擇의 基準에서 將來性이 가장 중요시되었으나 최근에는 安定性을 추구하고 있다. 청년층이 자신과 사회 또는 주위와의 관계에 대하여 갖는 의식에도 변화가 나타나고 있다. 자신의 현재 주거지역에 대한 愛着度와 定着度가 과거에 비하여 크게 증가하였으나, 지역활동에 관해서는 依賴·靜觀한다는 소극적 태도를 갖고 있다. 政治的 問題에 있어서는 청년층의 自民黨 支持率이 급증하고 있지만 國旗와 '國歌'에 대한 愛着感의 低調에서 볼 수 있듯이 이것은 保守化라기보다는 현재의 경제적·물질적 번영을 잃지 않으려는 保身化이며 이 脈絡에서 그들의 革新意識의 缺如도 이해할 수 있을 것이다[16].

時間과 空間을 초월하여 젊은 세대는 기성세대와 상당히 다른 의식을 갖게 마련이지만 일본의 경우에는 敗戰을 전후하여 國家體制 自體가 大變換을 이룩하였기 때문에 이를 단순한 線型的 흐름 속의 通常的인 變移라고는 볼 수 없을 것이다. 일본인은 일단 사회인이 되면 쉽게 전통적 조직의 成員으로 變身하지만, 최근의 젊은 세대의 意識變化는 戰後世代인 30대와 40대에 이미 싹이 텄던 것으로 볼 수 있는 한 이는 일본의 장래에 매우 큰 의미를 부여하게 될 것이다.

3. 女性 및 家庭에서의 意識變化

物質的으로는 대부분의 일본인이 中產層化되었기 때문에 여성들의 욕구도 物的欲求에서 精神的·社會的 欲求로 移行하고 있다. 또한 家計에 있어서 서비스關聯支出이 증대하듯이[17] 主婦의 '物質離脫'現象이 현저하다. 主婦들의 제일의 취미는 여전히 '쇼핑'이지만,

16) 日本의 國旗는 '히노마루'(日の丸)로서 1870년 明治에 의하여 비로소 日本의 國旗로 정식 採擇되었다. 日本의 '國歌'에 해당하는 것은 '기미가요'(君が代)이나 아직도 正式國歌로 指定되어 있지 않다.

17) 1970년과 1984년 사이에 (家計消費支出/國民總支出)은 51.6%에서 57.9%, (서비스支出/家計消費支出)은 27.0%에서 34.5%로 크게 增加하였다. 總務廳,「家計調査」및 經濟企劃廳,「國民經濟計算」參照.

'商品' 자체를 사기보다는 그 상품이 부여하는 '새로운 生活'을 산다고 할 수 있다. 女性社會에서는 '私에서 公으로'라는 자기실현의 형태로 社會參加가 진전되고 있다. 이를 조장하는 요인으로서는 平均壽命의 伸張,[18] 家事勞動의 節約, 자녀양육기간의 단축, 餘暇市場의 擴大, 여성의 高學歷化 등을 지적할 수 있다. 여성에게서 볼 수 있는 個性化·多樣化 指向은 우선 專業主婦, 兼業主婦, 女子事業家, 獨身主義者 등 개인에 따라 다양한 생활방식을 추구하고 있으며 家庭이라는 특정한 틀 속에서 固定的인 役割을 수행하였던 시대와 달리 모범적인 女性像이 없어지는 것에서 볼 수 있다.

여성에 있어서의 卽時化 現象은 결혼후에 직업과 사생활이 一變한다는 기대와 불안으로부터 표출되는 消費의 卽時性, 加工食品 등 食事의 卽席化, 外食·注文料理 등 食事의 外部化등에서도 나타나 있다. 마찬가지로 家事代行 서비스의 이용도 主婦의 時間合理性·經濟合理性에 적합한 것으로 보아 증가하고 있으며, 外部서비스의 이용으로 얻게 되는 자유시간을 餘暇 및 社會文化活動에 활용하고 있다. 현재 子女養育期에 있는 主婦世代는 男女平等·夫婦同權意識과 家族指向性이 강하고 事物의 합리적 판단력과 추진력 그리고 자기욕구의 卽時的 充足을 추구하는 心性이 강하다. 이들은 자녀교육은 어머니의 책임이라는 전통적인 家族型主婦의 무거운 役割意識이 아니라 자녀양육과 자신의 사회생활을 兩立시킨다는 새로운 家族觀을 갖고 있다. 특히 이러한 생활의식은 여성의 就業觀과 結婚觀에도 적지 않은 변화를 초래하고 있다[19]. 이와 같은 여성의 價値觀 變化는 직장에서의 雇傭 및 人事制度, 消費樣態에 커다란 영향을 미치게 될 것이며 나아가 전통적인 日本의 '家'意識에도 기본적인 변화를 초래할 가능성이 크다.

또다른 중요한 사실로서 人口構造의 變化를 지적해 둘 필요가 있다. 일본은 65세 이상의 老年人口의 比重이 이미 10%를 넘는 高齡化社會이며 앞으로도 이 추세는 가속될 전망이다[20]. 고령자가 생존해 있는 가정이 급증하면서도 核家族化가 진행되어 單身高齡者의 生活·看護 등이 社會的으로는 물론 家族內的으로도 큰 문제로 등장하게 된다. 일본에는 아직도 親子 내지 三世代 同居에 의한 老親扶養意識이 뿌리 깊지만 그러한 경향을 고려한다면 전통적인 일본의 가족관과 부양의식이 앞으로 西歐型의 親子別居·老後獨立型으로 전환해 갈지도 모른다.

4. 會社員의 意識變化

일본의 경제사회가 소프트化하면서 會社員

18) 1986년 현재 日本人의 平均壽命은 男子가 75歲, 女子가 80歲로 男女 모두 世界에서 1位를 차지하고 있다.

19) 「生命保險文化센터」의 「女性의 生活意識에 관한 調査」(1987)에 의하면 日本女性의 바람직한 就勞形態로서 出產 및 初期養育後 再就職型 55.1%, 繼續型 12.0%, 結婚까지 就職型 14.6%, 出產까지 就職型 10.9%로서 中途退職型이 적다. 또한 結婚에 대하여는 63.1%가 당연히 結婚해야 한다고 믿고 있으나 36.1%는 억지로 結婚할 필요는 없다고 믿으며 특히 25~29歲의 女性中에서는 半數 정도가 그렇게 생각하고 있다. 總理府의 「西曆 2000年에 있어서 女性의 라이프 스타일에 관한 豫測硏究」(1987)에서도 女性의 就業意識은 再就職型이 多數를 점하여 平均的으로 家庭生活 調和型으로 나타나며 장래 就業을 위해 結婚이나 出產을 하지 않는 女性의 比重은 增加하지 않을 것이라고 展望하고 있다.

20) 經濟企劃廳(1982).

의 意識도 특히 20대나 30대의 戰後世代를 중심으로 개성화·다양화하고 있다. 會社觀·勤勞觀에 있어 일본의 고도성장을 뒷받침해 온 40~50대는 아직도 自己犧牲派가 상당히 많으나 젊은 세대에는 私生活重視派가 압도적이다. 또한 業務觀·昇進觀에 있어서는 포괄적 능력에 바탕을 둔 승진이나 지위에 중요성을 두었던 40대 이상과 달리 젊은 세대는 자신의 기술능력을 심화하는 것에 보람을 느껴 專門職 指向性이 매우 강하다. 일본의 회사원을 歐美와 비교하면 企業歸屬意識이 강하고 아직도 企業의「內·外」意識은 뿌리 깊지만, 質的으로 보면 특히 戰後 世代에서 個人優先의 價値觀이 강하게 나타나고 있다.

위와 같은 의식이나 가치관의 변화를 배경으로 회사원의 生活行動樣式(life style)도 다양화하고 있다. 社內情報만에 만족하는 등 회사만을 생활의 중심으로 하는 單屬人間 내지 會社人間을 脫皮하여 적극적으로 社外活動에 참여하는 複屬人間이 증가하고 있다. 최근의 회사원에는 '會社'보다도 '業務'를 중시하는 유형이 증가하고 있으나 반드시 업무일변도가 아니라 여가의 증대를 이용하여 多種多樣한 취미를 살려 업무 이외의 創造的 活動을 하는 多面的 人間이 증가하고 있으며 회사로서도 이를 인정하거나 장려하는 경우가 많아지고 있다.

會社員의 '卽時化'現象은 轉職意識에서 볼 수 있다. 일본에서는 정기채용방식이 일반적으로 中途採用者에 대하여 불리한 처우를 하는 경우가 많아 실제로 자발적으로 轉職하려는 積極轉職派 會社員은 적으나 會社中心脫皮現象이나 尖端技術人力爭奪 등을 배경으로 受動轉職派 혹은 轉職希望者는 상당한 비중에 이른다. 또한 젊은 세대의 사원간에는 終身勤務라는 의식이 희박해지고 있다[21].

풍요로운 시대에서는 회사원도 安定指向性을 갖는다. 업무에 대한 만족도는 매년 높아지고 있으며 타인 이상으로 노력하기보다는 업무나 지위에 있어서 타인과 같은 정도를 希望하고 있는데 이것은 現狀肯定의 安定指向性이 표출된 것으로 볼 수 있다. 또한 定住指向과 轉勤忌避傾向도 강화되어 회사와의 관계도 자기생활중심으로 전개되고 있다.

이상과 같은 社員意識의 變化는 기업경영에 새로운 과제를 제기하고 있다. 어떻게 사원의 다양한 慾求·個性과 企業의 必要를 조화시키면서 企業活力을 유지·향상시켜 나갈 것인가, 청년 및 중견사원을 중심으로 한 會社歸屬意識이나 勤勞意慾의 低下, 殘業이나 轉勤忌避에 어떻게 대응할 것인가, 就業意慾이 왕성한 여성이나 노년층을 여하히 활용하고 처우해 갈 것인가, 기업의 組織性格이 균일한 집단에서 다양한 개체의 집합체로 변모하는 것을 방치하지 않고 여하히 공동체의식을 유지하여 組織의 凝集力을 배양하는가 등은 매우 중요한 과제이다.

5. 産業勞動의 勤勉性

日本文化論者들에 의하면 일본인의 勤勉性은 오랜 역사 속에서 배양된 '勤勉은 美德'이라는 價値觀을 토대로 하여 형성된 것이라고

21) 就業者中 轉職希望者는 13.3%이나 대부분 막연한 希望者이다. 積極的 轉職希望者의 比重은 3.4%로 그 數에 있어서 失業者에 필적하나 完全失業者에 비해 비교적 젊은층이 많다. 總務廳,「就業構造 基本調査」(1986) 參照.

한다[22]. 그 요인으로서 우선 四季節의 變化 속에서 한 곳에 定住하여 최대한의 수확을 얻기 위한 農耕民族으로서의 근면과 노력이 전통적으로 계승되어 왔으며 日本의 佛敎·儒敎·神敎에는 勞動奬勵의 思想이 내재되어 있다는 것을 지적하고 있다[23]. 또한 島國單一民族으로서의 일본은 同質性을 가지고 폐쇄적 집단주의와 체면을 중시하는 일본인의 「恥(하지)의 文化」[24] 思想은 자연히 남 앞에서의 노력을 誘發한다는 것이다. 그러나 근면성을 현실적으로 발휘시키거나 억제하는 것은 社會的·經濟的 要因으로서 일본인의 근면성에 가장 큰 영향을 준 역사적 계기는 明治維新과 2次大戰의 敗北이다.

明治維新에 의한 사회제도의 변혁, 특히 세습적 신분제도의 폐지는 노동자가 노력하는 데 따라 社會的·經濟的 地位를 얻을 수 있다는 점에서 勤勉性形成의 基本條件을 整備하였다. 그러나 당시 직장에서는 社員과 工員이라는 조직내의 신분격차를 여전히 유지하였다. 明治初期의 産業勞動力의 대부분은 農家의 剩餘勞動力인 之次이었는바, 이들은 교육수준도 낮고, 근무자세나 회사에 대한 歸屬意識이 매우 낮았다. 노동자 자신의 자질을 原初的으로 향상시킨 것은 明治以來의 國民皆敎育制度의 실시였다. 이에 따라 文盲率이 매우 낮게 되었고, 동시에 儒敎理念에 입각한 교육이 大正末期~昭和 初期에는 기업의 새로운 勞動施策에도 힘입어 勤勉性 向上에 큰 효과를 발휘하였다.

明治~大正期에는 長時間 勞動, 劣惡한 勞動環境, 前近代的 勞務管理로 노동의욕의 상실과 移職率의 增大를 야기하였다. 기업은 우수노동력의 안정적 확보를 위해서 정기채용, 사내교육훈련, 장기근속 등의 시책을 적용하고, 동시에 基幹勞動力을 우대하는 年功的 處遇體系의 原型이 生活給的 賃金體系, 長期勤續型 賃金體系를 기초로 정비되었다. 이것은 노동자에 생활기반의 확보와 장래에 대한 기대감을 초래하여 근면성을 상당히 향상시켰으나, 이러한 시책은 당시 경영자가 일방적으로 행한 것으로 施惠的 性格이 강하였으며, 그 혜택도 職員과 工員, 工員中에서도 基幹工員과 其他工員間에 격차가 현저하였다.

그나마 이러한 企業施策은 2次大戰의 勃發과 함께 崩壞되었으며, 근면성의 기본조건이 본격적으로 정비된 것은 패전 후이다. 經濟民主化의 일환으로 도입된 勞動組合法(1945)을 위시하여 勞動關係調整法(1946), 勞動基準法(1947) 등 소위 勞動三法의 制定과 企業內 社員과 工員간 신분차별의 철폐 등을 배경으로 敗戰後의 經濟復興을 위한 노동자의 생활안정을 기하기 위하여 戰時中 軍需産業을 중심으로 强制化되었던 終身雇傭慣行[24]이 全勞動者에 확대되고 고용확보와 생활임금의 색채가 강화된 年功序列賃金制가 도입되었다. 이에 따라 장기적인 생활의 안정과 향상 및 지위의 상승을 기업에서 기대할 수 있게 되었고 종래의 기업내 福利制度가 점차 노동자의 생활영역을 포괄하게 되어 勞使間의 運命共同體的

22) 高橋龜吉(1981), Nato(1986).

23) 文化를 罪意識(guilt)文化와 恥(shame)文化로 구분한다면 日本의 文化는 恥文化의 性格이 강하다고 할 수 있을 것이다. 罪意識文化는 絶對的인 道德規範을 注入시켜 他人의 良心의 發顯에 의존하려는 것임에 반하여, 恥文化는 個人의 內的 斷罪보다는 善行의 外的 認定에 依存한다. Kodansha(1983) 참조.

24) 日本의 近代에 있어서 終身雇傭制의 효시는 1次大戰中 橫須賀 造船廠에서 人力不足을 解消하기 위하여 導入한 것에서 찾을 수 있다.

思考가 형성되었다.

이와 같은 상황 속에서 종래 경영자와 대립하여 억압되었던 노동운동은 기업내 노동조합이라는 특유한 형태를 갖게 되었다. 이는 노동자의 지위·권리를 향상시키는 제도로서 終身雇傭制·年功序列制·企業內福利 등의 노동환경을 결정하는 당사자의 일방으로 되어 企業歸屬感 내지 勞使一體感을 發展시키는 역할을 수행하게 되었다.

이와 같이 日本勞動者의 勤勉性은 노사관계의 발전과 궤도를 같이하여 왔다. 그러나 대부분의 일본인은 日本經濟의 低成長化, 高齡化, 技術革新에 의한 企業合理化, 企業의 國際化 등에 따라 금후 일본의 실업이 증가하고 이에 따라 근면성에도 악영향이 초래될 것으로 예상하고 있다. 또한 餘暇增大[25], 傳統的 價値觀의 褪色, 會社歸屬意識의 弱化, 특히 社會秩序 및 道德의 惡化가 근면성을 저해할 것으로 보고 있다. 최근의 設問調査에 의하면 2000년까지의 일본인의 근면성에 대하여 불안감을 갖고 있는 者의 비중이 33.7%이고 確信을 갖는 者가 35.5%에 불과하다[26].

IV. 日本型 經營制의 進化

1. 日本型 經營制의 構造

日本企業의 經營制는 일반적으로 앞서 논의한 일본사회의 조직적 성격을 반영하는 특징을 갖는 것으로 간주되고 있다. 물론 이를 부분적으로 否定하는 '日本的 經營崩壞論'[27]도 있지만 아래에서는 日本企業만의 특징인지 여부를 논의하지 않고 종래 日本型 經營制의 構造的 性格을 정리하여 보기로 한다.

日本型 經營制[28]는 組織內的 人的關係의 永續性을 원칙으로 하는 中核(core)部分과 一時雇傭처럼 여건변화의 충격흡수를 위한 周邊(fringe)部分이라는 조직의 二重構造를 유지하고 있다[29]. 이것은 환경조건의 변화에 따라 剩餘勞動力을 해고하거나 不足勞動力을 수시로 新規雇傭하는 歐美型 企業의 방법과 달리 장기적·안정적인 雇傭關係의 維持를 선호하는 日本企業이 환경변화에 대응하기 위한 불가피한 방편이다. 또한 이러한 二重構造는 소위 終身雇傭이 기업구성원 전체에 적용되는 것은 아니라는 것을 뜻한다. 日本의 下請制(subcontracting system)도 과거에는 母企業이 환경변화에 대응하기 위한 일방적인 緩衝裝置로서 유사한 조직원리에 입각하여 기능해 왔다[30].

25) 勞動省의 「六十一年 賃金勞動時間 制度 등 綜合調査」(1987)에 의하면 1986년 日本의 從業員의 勞動時間이 최근 減少趨勢에 있다. 從業員 30人 以上 企業의 勞動者當 年間 休日總數는 80.5日이며 특히 從業員 1,000人 以上의 大企業에서는 사상 처음으로 연간 100일을 超過하였다. 週休 2日制를 採擇하는 企業의 數는 大企業에서는 이미 92.4%이며 全體的으로는 50.9%의 企業에 擴散되어 있어 이 制度의 適用을 받는 勞動者는 全體의 78%에 달하고 있다. 週所定時間은 企業當으로는 44時間 22分, 1人當으로는 41時間 37分이다.

26) 野村總合研究所, 「有識者アンケート調査」(1983). 勤勉性에 관한 상세한 統計調査結果는 總合研究開發機構(1985) 參照.

27) 大前研一(1987).

28) 소위 日本型 經營에 관한 學說은 허다하지만 이를 類型化하여 간단히 정리한 것은 日本經濟新聞社(編)(1986) 參照.

29) 大藏省, 第5卷(1985).

30) 下請(시타우케)에 관하여는 아래의 第V章에서 다시 論議한다. 下請은 國語로는 都給이라고 하지만 日本 나름의 歷史的 特殊性을 감안하여 本稿에서는 이를 그대로 쓰기로 한다.

美國과 같이 개인주의적 성향이 강한 사회의 經營組織은 幹枝(tree)型 構造로서, 각각의 구성원이 명확한 '職務單位'를 담당하고 이것이 位階的으로 통합되어 전체로서의 組織目標를 달성할 수 있도록 구성된다. 이에 대해 일본의 조직은 각 부서를 단위로 하여 집단적으로 편성되어 있다. 각 부분은 각각 독자성을 갖고 相互連結이 인간관계등에 의해 복잡하게 얽혀 전체로서 결합되는 根莖型 構造를 갖는다. 그러므로 일본의 기업에서는 현장의 정보가 집결된다는 장점도 있지만 企業中樞部의 戰略立案機能이 약한 점도 있기 때문에 부분의 활력을 배양하면서 조직의 頂點도 부분의 하나로 하여 전체로서의 균형과 조화를 달성하는 것이 중요시된다. 이것은 물론 직무의 성질에 따라 차이가 있지만, 企業組織이 일반적으로 추구하는 방향은 비교적 柔軟한 協同態勢로서 日本型 經營은 有機的·屬人的 組織을 바탕으로 한다.

人事管理面에 있어서, 매우 장기적인 고용관계가 일반화한 조건하에서 企業組織의 中核部分은 新規卒業者의 定期一括採用에 의존하여 확보할 수밖에 없다. 이것은 인원을 수시적 필요에 의해 채용하는 방법이 아니므로 특정한 직위나 직무에 필요한 능력에 의해 응모자를 선택할 수 없다. 따라서 이 경우에 選拔의 基準은 應募者의 人品이나 一般的 能力을 중심으로 하며 配置轉換(rotation)도 定期人事異動의 形態를 갖고 승진도 어느 단계까지는 定期昇進制度에 의하게 된다.

이러한 管理體制下에서 處遇制度는 年功序列制(seniority system)의 形態를 갖지만 기본적으로 능력주의와 배치되는 것은 아니다. 이것은 能力評價가 人間評價로 연결되기 쉽다는 일본인의 능력관, 조직내의 지위에 매우 민감한 일본인의 지위감각, 동료와의 격차를 嫌惡하는 일본인의 평등감각 등에 적합한 형태로 형성되어 온 일본적인 能力主義로서 능력을 계속 평가하면서 시간을 두고 서서히 격차를 벌리는 방법을 사용한다.

日本企業의 의사결정방식을 흔히 上向式 參加·綜合(bottom-up)型이라고 하지만, 小企業에는 經營陣의 下向式 指揮(top-bottom)型이 압도적으로 많다. 경영규모가 확대함에 따라 집단적 편성을 취하는 조직구조가 발전·분화되면서 중간관리층의 역할이 점증하여 「네마와시」型의 의사결정방식이 발전하고 경영규모가 더욱 확대·복잡화하여 때로는 공간적으로도 거리가 생기게 되며 의사결정방식이 參加·綜合型으로 移行한다. 그러므로 日本型 企業의 의사결정방식의 특징은 參加·綜合型 그 자체라기보다도 경영규모 확대에 따라 그러한 移行過程이 급속하게 진행된다는 점에 있다.

日本型 經營制에서처럼 雇傭關係가 매우 장기적인 경우에는 빈번한 配置轉換등으로 사내교육의 중요성이 매우 크다. 長期雇傭關係下에서는 敎育投資의 回收가 비교적 용이하며 그 효과는 장기에 걸쳐 기업에 대한 기여로 돌아오게 된다. 실제로 사무직의 경우에도 일본의 대기업에서는 5년간, 중소기업에서는 3년간을 교육기간으로 보는 경우가 많다.

이와 같이 본다면 日本型 經營制는 경직적인 제도가 아니며 일본사회의 전통적 組織論理의 틀 안에서 신축성을 추구하는 것이라고 할 수 있다. 企業與件의 變化는 그러한 신축성의 한계내에서 흡수되기도 하며, 때때로 經營制의 基本骨格을 변경시키기도 할 것이다.

2. 經營環境의 變化와 새로운 經營課題

日本型 經營制의 對應을 촉구하는 環境變化는 의식구조로부터 국제환경의 변화에 이르기까지 여러 측면에서 나타나고 있다. 高齡化의 進展으로 최근 停年延長이 도입되었고[31] 이것이 高學歷化와 상응하여 年功制下의 企業의 給與負擔 上昇, 管理職位 不足의 深刻化 등 종래의 日本型 經營制에 적지 않은 과제를 제기하고 있다. 여성의 취업압력 증대와 1986년 「男女雇傭機會均等法」의 실시로 종래 男性中心이던 日本의 경영조직은 새로운 適應方法을 모색해야만 하게 되었다. 青年層의 의식 특히 勞動觀의 變化는 종래의 企業內 誘因制度의 有效性을 제약하여 의식을 달리하는 新·舊世代間의 內的調整을 불가피하게 한다. 또한 소득의 上昇과 平準化, 都市化, 價値觀의 個別化 등에 기인하는 생활행동양식의 변화는 需要構造의 多樣化와 이에 부응하는 소프트化, 個性化 등 製品市場構造의 變化를 초래하여 多品種少量生産에 의해 대응해야 할 분야를 크게 확대시키고 있다.

尖端技術의 급속한 高度化(情報化)는 冒險企業(venture business: 尖端研究開發集約型 中小企業)의 활동영역을 넓히는 한편 대기업의 새로운 조직개편을 촉구하고 있다. 최근의 技術革新은 기업의 사업내용을 尖端産業分野로 전환시킴과 동시에 FA(factory automation : 工場自動化), OA(office automation : 事務自動化) 등 技術革新의 성과가 기업의 사업수단으로 채택됨으로써 경영조직의 합리화, 개인의식의 변화와 이에 대한 企業內的 對應 등 새로운 經營課題가 대두되고 있다[32].

국제적으로는, 선진국의 輸入規制, 新興工業國과의 競爭深化 등으로 국제적 산업조정이 필요하며 특히 円高의 영향으로 日本企業의 海外現地生産이 크게 증가하고 있다. 海外進出時에 경영상의 최대문제의 하나는 사회적·문화적 조건이 다른 곳에서 어떠한 경영방식이 유효하며, 이 경우에 日本型 經營制를 어느 정도까지 활용할 수 있는지가 문제로 될 것이다. 경영의 국제화는 문화의 수출이라는 성격도 갖고 있어 필연적으로 文化摩擦을 수반할 것이므로 이를 예방 내지 해소하는 것이 國際化企業의 또 다른 난제이다.

3. 經營環境變化에 대한 對應方向

高度經濟成長이 끝남에 따라 일본의 기업은 '減量經營'으로 전환해 오고 있다. 殘業減縮, 都給外注의 削減, 新規採用削減, 希望退職 등을 통하여 기업의 잉여인력을 해소할 뿐만 아니라 自動化 및 情報化裝置 등에 의한 적극적인 체질강화를 추진하고 있으며[33], 採用構造

31) 1986년에 制定·施行된 「高年齡者등의 雇傭의 安定등에 관한 法律」에 의해 公務員의 停年은 55歲에서 60歲로 延長되었으며 이를 民間企業에서도 勸奬하고 있다. 60歲 停年을 정한 企業의 比率은 이미 1987년 1월에 59%로서 實施豫定을 포함하면 75%에 달하고 있다.

32) 情報化에 관한 最近 日本의 폭넓은 論議와 政策展開에 관한 槪觀은 李奎億(1987) 參照.

33) 勞動省의 「技術革新이 雇傭에 미치는 影響등에 관한 調査」(1987)를 보면, 企業이 情報化를 導入할 때 바로 減員하는 예는 적으나 高卒者의 新規採用을 延期하는 戰略을 採擇하는 경우가 많다. 또한 同省의 「六十一年 雇傭動向 調査結果」(1987)에서는 鐵鋼·造船등 不況産業을 중심으로 특히 45歲以上의 中高年齡層의 移職者가 대폭 증가하였는데 '個人的' 理由에 의한 것이 72.2%, 經營上 형편에 의한 것이 8.5%로 나타나 있다.

面에서도 정규채용보다는 主婦兼業者, 學生臨時雇傭者 등 周邊部分을 확대하고 있다. 또한 雇傭均等法의 施行에 자극받아 中核部分에서도 여성노동력의 적극적 활용이 증대되고 있다[34].

管理職位의 不足에 대하여는 周邊部分을 확대함으로써 장래의 昇進壓力을 저하시키고, 中核部分도 二分化하여, 轉勤을 않는 조건으로 승진에 일정한 한계를 두는 限定社員制度, 故鄕別 採用制度, 定着派遣制度 등도 도입되고 있다. 동시에 능력평가에 의한 승진제도를 신중하게 강화하며 전문직 제도도 보급되고 있다. 이러한 제도는 회사원의 의식변화에 대응하는 다양한 選擇體制로서의 機能도 수행한다.

市場의 成熟과 價値觀의 多樣化에 민첩하게 대응하기 위하여 대기업은 事業部制 組織을 채택하여 대폭적인 權限委讓을 하는 등 分權化의 경향이 증대하고 있다. 또한 종래의 제품별 조직으로부터 고객에 대응하는 조직으로 변경하는 등 市場·顧客에의 對應을 중시하고 있다. 예로써 같은 製品系列이라도 大量消費品으로 양적 증대가 중시되는 부문과 부가가치가 높은 機能製品의 性格을 가져 少量販賣·技術서비스가 요구되는 부문으로 分化되는 것을 지적할 수 있다.

情報化時代에 있어서 기술개발은 기업의 성장은 물론 생존을 위한 가장 기본적인 요건이 된다. 新規事業 展開나 新製品開發에 있어서는 중소기업의 유리성을 援用하여 社內企業制나 「프로젝트」팀을 구성하여 일정한 예산과 권한을 주어 활용하고 신규사업의 규모가 확대되고 채산이 맞을 단계에서는 이를 子會社로 獨立·育成하여 企業集團으로서 전개해 나간다. 이와 같은 체제는 개개의 分社의 內部에서 과도한 능력주의를 억제하여 年功制등 종래의 日本型 經營制의 利點을 적극적으로 활용하면서 조직 전체로서는 高度로 能力主義的인 人事政策을 추구할 수 있도록 하는 장점을 갖고 있다. 또한 이러한 體制下에서는 管理職位의 不足이나 社員의 個性化指向등의 문제도 상당히 해결될 수 있는 것이다.

尖端技術의 發展으로 사업내용의 기술적 특징이 바뀜에 따라 종래의 量的擴大指向의 企業行動原理가 高附加價値를 지향하는 '質의 追求'로 移行하고 있다. 새로운 기술분야는 高附加價値的·知識集約的인 輕薄短小型分野가 중심으로서 특히 이 분야로 대기업이 다변화해 가는 추세 속에서도 대기업의 진입에 적합하지 않은 適所(niche)를 개발하거나 異業種間 提携의 仲介등에서 冒險企業의 發展이 기대되고 있다. 모험기업의 활약에 의해 대기업간에도 異業種間 提携의 形態로 이들을 협력관계로 편입시키려는 움직임이 일어나고 있으며, 정부에서는 좀더 광범위하게 그러한 중소기업간의 業種橫斷的·立體的 連結을 촉진하기 위하여 制度的裝置를 강구하고 있다[35].

34) 雇傭職業總合硏究所의 「企業에 있어서 女子의 戰力化·活用에 관한 調査報告書(1987)」는 이 法律의 施行前後의 人事政策의 變化를 보여주고 있다. 1985년 이전에는 남녀 구별없이 개인의 能力·適性에 따라 戰略化하고 活用한다는 能力中心型이 39.6%, 補助的 活用型이 33.9%이었으나, 1986년 9월에는 이것이 각각 54.8%와 15.3%로 크게 變化하였다. 그리고 女性勞動力 活用의 具體的 手段에 있어서도 女子에게도 昇進·昇格의 機會를 增大시키려는 企業의 比重이 法律施行前의 32.4%에서 43.3%로 急增하였다.

35) 通商產業省의 「21世紀의 產業社會의 基本構想」(1986)에서는 經營資源이 부족한 中小企業이 產業構造의 轉換을 克服하여 多品種少量生產·

서비스化의 進展으로 서비스·情報處理·開發關係分野에서 적절한 능력을 갖는 인력에 대한 수요가 증대되는 반면 一般生產工程이나 一般事務의 종사자에 대한 수요는 상대적으로 감퇴한다. 그런데 개인이나 기업에 대한 다양한 서비스 중에는 직종의 내용이 비교적 간명하고 機能의 성질이 企業別로 특수화되어 있지 않은 것이 많으므로, 이러한 서비스는 外注가 가능하며 거대한 資本設備를 요하지 않아 서비스機能에 特化한 子會社·關聯會社를 설립하는 경향이 강화되고 있다[36]. 이러한 경향은 雇傭制度도 貯量(stock)型에서 流量(flow)型으로 변모시키며[37], 이에 따라 종전의 終身雇傭制를 전제로 한 훈련방식이 부적합하게 되어 個人指向型 敎育·訓練投資가 증대되고 年功序列制에 있어서도 능력주의가 더욱 강화되고 있다.

消費者欲求의 多樣化 및 複雜化 등에 效果的으로 對應할 수 있도록 하기 위한 새로운 體制의 構築을 强調하였다. 이는 同一業種企業의 組織化를 基本으로 한 종래의 中小企業政策의 大轉換으로서 과거의 大企業과 中小企業間의 縱型「피라밋」構造의 崩壞에 대응하여, 異業種企業을 融合한 組合의 形成을 助長하려는 것이다. 즉 서로 다른 分野의 技術力·市場力·經營力 등을 融合하여 技術·製品·業態 및 需要의 開發이라는 새로운 事業을 開拓하고 나아가 이러한 事業의 共同化를 추구하려는 것이다. 1987년 3월 현재로 이러한 類型의 集團은 471個로 총 1만7천여個의 企業이 참여하고 있다. 通產省은 이 集團을 組合化함과 아울러 새로운 組合의 結成을 促進·支援하기 위하여 「中小企業新事業開發促進法」을 금년중 國會에 提出할 豫定으로 있다.

36) 大藏省, 第5卷(1985).

37) 貯量型 企業은 거대한 資本設備와 尨大한 人的資源의 內部蓄積을 갖고 生產活動을 행하는 企業으로 重化學工業의 巨大企業이 典型이며 流量型 企業은 固有의 資本設備는 그만큼 크지 않으며 雇傭勞動力의 人的資本도 반드시 內部蓄積에 의존하지 않고 오히려 필요한 資本서비스나 勞動서비스를 短期的인 契約이나 外部調達에 의하여 流量으로서 구입하여 解決한다.

4. 新製品開發의 戰略과 組織

위에서 강조하였듯이 새로운 환경변화에 대응하는 企業戰略에 있어서 新技術과 新製品開發은 기업의 生存과 직결되는 重要性을 갖고 있다. 일본의 대기업은 賣出과 利益의 創出手段으로 新製品開發에 의존하고 있다. 또한 高品質·低費用·製品差別化라는 기본적 요건외에 경쟁의 격화로 인한 製品陳腐化의 加速, 消費者階層의 分化, 製品壽命週期의 短縮, 自動化에 의한 範圍의 經濟性(economies of scope) 등으로 신속성과 유연성도 요청되고 있다. 그러나 이러한 환경변화에 대응하는 방법에 있어서 일본의 기업은 예컨대 미국의 기업과 상당한 차이를 보인다.

일반적으로 美國企業의 製品開發過程은 좀더 분석적으로서, 그 典型은 製品開發의 段階마다 엄격한 분석과 검사를 하여 전체의 調整과 統合을 시도한다는 것이다. 제품개발과정을 일련의 意思決定過程으로 본다면, 美國型體制에 있어서는 전 계층을 통하여 情報 및 意見決定負荷의 多樣性을 줄이는 것이 중요하며 그런만큼 조직의 상층부에서 하는 것이 효율적이다. 이러한 체제는 미국의 기업에 있어서 개인적으로 유능한 인재가 分析的 接近方法에 대하여 자부심을 갖고 있고, 각 단계에서 專門化가 엄밀히 행하여져 개개의 전문분야가 하나의 직업으로서 성립하고 企業內構造도 이를 인정한다는 것에 대응하는 것이다. 美國型 製品開發體制의 한가지 특색은 고급인력의 전문성에 근거를 두는 "깊이 있는 學習"(learning in depth)이지만, 전문화가 지나치

게 되면 分割主義 (segmentation)의 問題가 발생하기 쉬운 약점을 갖는다.

이에 대하여 日本企業에 있어서 신제품의 개발과정은 일단 經營責任者가 개발의 필요성을 인정하고 必要人員을 선정하면 상당히 自由裁量的으로 관리된다. 開發프로젝트의 中心人員은 販賣·生產·研究開發部署, 심지어 關聯企業社員 등 職能이나 氣質이 다양한 자들로 구성되지만 처음부터 끝까지 함께 일하고 가능한 한 많은 정보를 共有한다. 다시 말하여, 經營責任者는 새로운 製品槪念을 창출시키기 위하여 기존의 개념에 混沌을 媒介하고, 開發팀에 自律性, 自己超越, 異種交配의 條件을 부여하면 팀은 스스로 새로운 개념을 만들어 낸다. 팀 내부에서는 情報의 共有와 自由討論을 통하여 槪念創造가 同時化한다. 또한 개발초기부터 기업내의 각 부문 및 관련기업이 참여하여 '共有된 分業'이라고 할 만큼 개발의 각 단계를 중첩시켜 관계자가 상호의 기능을 침식하면서 이동하므로 槪念實現化 過程도 同時化된다[38].

이와 같이 日本企業의 開發過程의 本質은 分析的·直列的이기보다는 全體的·重複的이다. 이것은 각 단계에서의 多樣性 縮小가 엄밀하게 행하여지지 않고 시장이나 생산의 정보가 들어올 때마다 증폭되거나 삭감되는 신축적인 과정이며, 開發人員에는 시장에 좀더 가까운 기능을 담당하는 자도 포함되므로 製品槪念의 形成과 實現이 시장으로부터의 반응에 민감하게 된다. 그러므로 美國型의 製品開發이 新品種(seeds)指向이라면, 日本型의 製品開發은 欲求(needs)指向의 性格을 갖는다. 다시 말하여, 前者는 獨創的 新技術의 研究開發, 後者는 市場欲求를 반영한 具體的 製品開發에 適合하다.

製品開發이 開發段階의 중복을 통하여 이루어지면 당연히 조직의 모든 수준에서의 학습활동이 활성화되어 "幅이 있는 學習"(learning in breadth)을 특색으로 한다. 그리고 이것이 가능하려면 담당자의 전문능력을 심화하는 동시에 폭넓은 지식을 갖는 것이 필요하게 된다. 따라서 종래에는 한 기능에 우수하면서도 폭이 넓은 'V字型 人間'으로 되는 것을 조장하였으나, 최근에는 多才多能하면서 폭을 갖는 'U字型 人間'으로 되는 것을 장려하고 있다. 이러한 인재의 육성에는 配置轉換이나 社內敎育 등의 인사관리제도가 적절할 것이며, 長期雇傭下에서는 사람을 통한 제품개발의 성공이나 실패의 축적이 용이하게 된다.

또한 日本企業의 製品開發過程에 있어서는 統制가 制度에 의하기보다는 情報의 共有化, 社會的 相互作用의 過程에서 자연발생적으로 생기는 自己統制, 즉 凝集性에 근거를 두는 통제나 동료간 압력을 기본으로 한다. 이를 촉진하는 요인에는 業績評價基準의 曖昧性과 集團指向性, 製品의 全體的 情報의 共有를 통한 경영자와의 情報隔差의 除去, 大部屋(오우헤야 : 多數의 人員이 露出된 채로 일하는 大事務室)制度에 의한 可視性의 提高 등을 들 수 있다.

결국 日本企業의 제품개발방법은 日本型 經營制의 構造內에서 환경변화에 最適反應하려는 것이다. 그러나 일본식의 개발체제가 신속히 작동하려면 참여자간의 社會的 相互作用이 창조적으로 되어야 하는데 이것이 가능한 것은 對面的 相互作用이 가능한 규모의 개발에

38) 竹內弘高·野中郁次郎(1986).

한정되어 巨大開發프로젝트에 대한 적응에는 한계가 있다. 둘째로, 製品槪念의 有效性이 불명확한 流動期나 脫成熟化 段階에서는 개념을 창조적으로 파괴하는 型의 製品開發過程이 유효하나 特定期에는 槪念 自體는 명확하므로 直列開發方式에 의한 제품개발이 좀더 유효할 것이다. 또한, 日本企業의 製品開發은 체제보다는 과정에 의하여 움직인다. 따라서 體制中心의 多樣性 縮小에 비해 좀더 많은 社會的 相互作用을 필요로 하고 그것이 直列的이기보다는 並列的으로 일어나므로 착오가 발생한 경우에는 이를 수정하기 위하여 모든 관계자의 특별한 추가적인 노력이 필요하게 된다. 끝으로, 「프로젝트 팀」型의 製品開發은 기한이 한정되어 있으므로, 技術追求過程에 있어서 최종적으로 어딘가에 프로젝트를 완결시키기 위한 타협이 이루어져야 하므로 미국에서처럼 전문가를 중심으로 特定分野에 있어 極限追求型의 開發을 이룩하기가 어렵다.

5. 日本型 經營制의 進化方向

이상에서는 최근의 與件變化가 종래의 일본의 전형적인 기업에 어떠한 과제를 부여하였으며 일본의 기업들이 일반적으로 어떻게 이에 對應하고 있는지를 살펴보았다. 對應의 樣態와 方法은 日本型 經營制의 傳統的 構造 안에서 또는 경우에 따라서 그 구조를 부분적으로 변화시키면서 모색되고 있다.

최근의 한 設問調査의 結果를 보면[39], 經營者와 從業員 兩側이 다같이 日本型 經營制의 改善方向으로서 ① 年功序列制度의 改善 ② 環境變化에 따른 最高經營者 主導型의 戰略意思決定의 强化 ③ 특히 大企業에 있어서의 조직의 柔軟性 ④ 財務 및 經營管理의 精緻化가 긴요한 것으로 지적되고 있다. 반면, 日本企業이 금후로도 유지해야 할 것으로 ① 多面的 企業活動의 加一層의 追求 ② 人的資源重視 ③ 合意에 의한 決定 ④ 終身雇傭制 ⑤ 企業內組合을 들고 있다.

「新日本的 經營論」[40]은 이상과 같은 인식에 바탕을 두고 日本企業의 새로운 경영체제를 제시한 것이다. 먼저 戰略行動의 變化를 보면, 생산활동중심의 전통적인 日本企業의 전략행동으로부터 新事業領域·國際化·多邊化·技術開發 등에 관한 기본전략으로 기업의 基本構想의 重點을 옮기고 製品中心 革新追求型의 戰略行動을 추구하여야 한다. 변화의 속도는 매우 빠르며 이의 對處가 戰略課題로 되기 때문에 機動的인 資源展開 혹은 外部의 經營資源도 충분히 활용할 수 있어야 한다.

企業間 組織面에서도, 이제까지의 피라밋型에서 水平分業型構造의 組織으로 移行해 간다[41]. 여기에서는 상하의 관계가 아니라 높은 자율성을 갖고 專門分化한 단위가 평등한 관계에서 연하게 결합한다. 이 組織構造는 종래의 垂直型 下請關係를 독자적으로 혁신을 창조하는 유기적인 連結組織(network)으로 변화시키며, 資金·人力·財貨의 經營資源보다도 정보를 통하여 결합된다. 또한 連結組織에서는 권한이 분산되므로 종래 생산부문에 가리워져 있던 연구개발부문의 힘이 증대되어 자유로운 발상을 촉진하여 革新을 촉발한다.

新日本的 經營에 있어서, 종래의 경영제도

39) 大島國雄(1987) 參照.
40) 經濟同友會(1987).
41) 이에 관하여는 다음의 V章에서 상세히 다루기로 한다.

의 근간은 기본적으로 유지되어야 하나 가장 크게 수정되어야 할 것은 年功序列制이다. 앞으로 日本經營에서 가장 중요한 것은 組織成員의 創造性의 發揮로서, 높은 전문능력을 보유하는 成員이 자신의 능력을 올바로 평가받는 것이 혁신의 원천이므로 能力主義를 가일층 강화하는 것이 필요하다.

企業內 組合은 존속시키되 그 존재가치를 새로이 창조해야 하며, 終身雇傭制, 人的資源開發 및 福利厚生制度도 당분간 유지되어야 한다. 高度情報化社會에서는 정보가 가장 중요한 經營資源이나 情報를 창출하는 것은 人間으로서, 창출된 정보는 인간에 부착되어 있다. 앞으로는 人的資源이 경영의 중심으로 되기 때문에 人的資源을 企業內에 確保·開發하는 것이 더욱 중요하게 된다.

끝으로, 이상의 新日本的 經營體制를 실천하려면 새로운 企業行動原理, 즉 새로운 企業家 精神이 필요하게 된다. 日本企業에서는 종래 경제성장과정 속에서 運營(operation)中心의 戰略이 지배적이었고 선진국의 後發追及者로서 행동하였기 때문에 혁신은 기본적으로 生產現場의 微增的 革新(incremental innovation)이었다. 그러나 이제까지의 경제사회와는 달리 금후의 高度情報化社會는 혁신·창조적이며 개성적인 개인, 그리고 범세계적인 視野라는 특징을 가지므로 이런 요건을 충족시키는 것이 日本企業의 행동에 필요하게 된다. 이는 이제까지와 같은 '物'中心의 세계에서의 기업가 활동과는 본질적으로 다른 좀더 知識創造的인 활동이다[42].

결국 日本企業의 장래는 젊은 세대의 勤勞意識·市場需給條件 등의 변화 속에서 종래의 日本型 經營制를 발전적으로 진화시키는 새로운 企業行動에 좌우된다고 하여도 과언이 아닐 것이며, 이를 뒷받침하는 企業家精神을 새로운 세대의 생활행동양식과 가치관에서 여하히 涵養해 나갈 것인지가 최대의 관건이 될 것이다.

V. 企業間 組織 및 關係의 變遷

1. 下請制

日本 下請制의 社會組織的 特性은 江戶時代의 年功序列制에서 그 淵源을 찾을 수 있다. 당시의 도매상이나 대규모 소매상은 주인과 同宿하면서 일하는 丁稚(뎃치), 手代(테다이), 番頭(반토우), 大番頭(오우반토우)의 하위종업원과 그럴 필요가 없는 상위종업원인 宿人(야도이리)간에 정확한 위계질서를 도입하였으며, 특히 最上位 從業員인 暖簾內(노렌우치)는 자신의 分店을 차릴 수 있었다[43]. 小工場에서는 구분이 다소 달라 小僧(코조우), 職人(쇼쿠닌), 職長(쇼쿠쵸우)의 서열로 되어

42) 經濟同友會(1986)에 의하면 앞으로 日本企業의 바람직한 經營者像에 대한 設問應答의 分布는 새로운 未來觀을 제시하고 變革을 促進하는 革新型 49%, 戰略의 立案遂行能力을 重視하는 專門經營人型 25%, 企業의 組織力을 重視하는 調和型 19%, 其他 7%로서 이미 이러한 方向으로의 움직임을 보이고 있다.

43) 暖簾分는 雇用主가 장기간 충실하게 봉사한 從業員에게 分店을 開設시켜 自己와 같은 屋號와 家紋을 사용할 수 있도록 하는 것으로서 이때 資本援助, 商品貸與, 去來處 配分도 행한다. 前雇用主의 暖簾(shop curtain)을 사용할 수 있는 것은 從業員으로서는 최고의 榮光이며 그에 대한 끊을 수 없는 恩과 義理를 象徵한다.

있었다. 일반적으로, 暖簾內는 어느 정도의 기간이 지나면 債務를 辨濟하고 獨立하게 된다. 工場에서도 職長은 母工場에 대한 下請으로서 分工場을 차릴 수 있다. 그는 母工場의 營業을 奪取하지 않는 한 자신의 고객을 유치할 수 있으며 결국 財務的으로 獨立할 수 있게 된다[44].

母企業과 下請企業은 모두 공동체를 형성하여 年功序列制는 組織內部에서뿐만 아니라 母企業과 下請企業, 下請企業간에서도 尊重된다. 종업원이 완전히 독립한 다음에도 前雇傭主가 의뢰하는 것은 자신의 영업에 대한 支障與否와 관계없이 우선적으로 처리한다. 職人의 경우 기업의 영업이 부진하다면 독립하여 여러 기업을 상대로 거래할 수도 있지만 스스로 조직 전체를 위하여 受注活動을 강화한다. 이것은 일반적으로 중도에 조직에서 이탈하여 불확실한 장래에 살기보다는 조직과 함께 성장한 다음에 共同體的 關係下에서 자신의 獨立企業을 설립하려는 의도에 의한 것이다. 이러한 중소기업의 雇傭傳統이 下請制를 포함하는 日本의 企業經營體制에 직접·간접으로 침투되어 왔다고 할 수 있다. 특히 이는 企業內部의 終身雇傭을 확보하기 위하여 업무의 周邊部分이나 從屬部分을 분리시킨다는 관점에서 企業集團이 형성된다는 논리로도 발전하는 것이다[45].

이와 같은 중소기업의 전통은 日本 中小企業者의 典型的인 特質을 형성하여 왔다. 中小企業者는 企業去來에 있어서 거래처나 동업자간의 '仲間'(나카마 : 同僚)의 의리를 중시하여 왔다. 특히 예측하지 못한 사태가 발생할수록 이러한 仲間意識이 작용하여 중소기업의 대응력·적응력을 발현시키고 있다[46]. 中小企業者는 母企業과 下請企業이라는 상하관계에 의해 연결되는 것에 그치지 않고 상호인식을 기반으로 하여 연대감을 조성하는 형태로 발전하여 간다. 中小企業者는 경우에 따라 同業者의 仲間, 去來關係의 仲間 또는 공통의 利害關係에 선 仲間으로서 經營行動을 고려한다. 물론 사회적·경제적인 구조가 복잡하게 되어 이해관계도 얽혀 있지만, 중소기업은 均等性이 강하며 仲間의 속에서 경영을 유지해 가려는 인식도 공통되어 있다. 또한 경영에 있어 公私의 구분이 애매한 만큼, 조직이 개인을 흡수해 버리는 全體性이 강하므로 中小企業者에는 특히 仲間意識이 뿌리 깊고 이것이 經營行動의 큰 支柱로 되어 있다고 할 수 있다.

중소기업에서 볼 수 있는 集團性에는 義理·人情·恩惠라는 감정이 작용하고 縱的으로 연결되어 있는 경우가 많지만 中小企業者의 集團意識 내지 仲間意識은 상당히 개방적이다. 이는 개방적인 養子制度등 일본의 가족제도와 맥락을 같이하는 것이다. 이러한 개방적 행동

44) 上位從業員에게 獨立을 허용하는 것은 매우 중요한 經濟的 意味를 갖는 것이다. 一般的으로 從業員의 俸給은 職長이나 大番頭까지 昇進하면서 上昇한다. 上位從業員이 獨立할 수 없으면 下位從業員이 昇進할 수 있는 上位職位가 부족하게 되어 組織全體가 老化하게 된다. 동시에 結婚하는 從業員에 대하여는 住居를 提供해야 하지만 賃金을 완전히 凍結시킬 수는 없다. 이 費用을 調達하는 방법은 價格引上밖에 없으나 이는 競爭力을 低下시키게 된다. 그러므로 이러한 事態를 피하기 위해서는, 上位從業員이 分店을 차리도록 하고 실제로 거의 無報酬로 일하는 小僧이나 丁稚를 雇傭함으로써 從業員의 上向移動을 원활히 하는 것이다. 이는 또한 下位從業員들의 勤勉性을 誘發하는 制度로서도 機能한다.

45) 青木倉彦·小池和男·中谷巖(1987).

46) 梅木晃(1984).

도 물론 일정한 한계내에서만 허용되는 것이다. 中小企業者 仲間의 競爭意識도 조직내에서는 일종의 권위에 의해 억제되며, 그렇기 때문에 오히려 각자는 어느 정도 권리와 의무가 분명한 가운데 안심하고 자신의 일에 열중할 수 있는 것이다.

中小企業者의 仲間意識은 인간적 접촉에 의하여 강화되어 그들은 單一集團에 속하는 경우가 많고 그 속에서의 공동체적 의식이 강화된다. 單一集團에 속하는 것은 他集團에 대한 競爭意識을 야기하게 되어 이 對抗意識이 성장의 원동력을 창출하였던 것이다. 單一集團의 사회에서는 橫的關係의 形成이 어렵고, 내부에서도 상호간에 경쟁하게 된다. 따라서, 경쟁이 격화될수록 상하관계의 결속은 강화된다. 일본에서 母企業·下請企業이라는 관계가 매우 특이한 존재인 것, 혹은 資金·技術의 援助나 交流가 원활하였던 것도 상하의 연결을 전제로 한 單一集團의 仲間意識이 강하기 때문이다.

中小企業者의 集團性向은 경영활동을 사무적으로만 처리하는 것을 어렵게 한다. '契約'의 槪念이 희박하여 일상적 거래의 내용에 관해서도 去來慣行에 따라 그때그때 상대방과의 합의에 의하게 된다. 이러한 집단이 성립하는 根底에는 집단의 구성원이 지향하는 경영의 방향이 같거나 서로 상대방을 충분히 이해할 수 있다는 전제가 있으며 이 때문에 집단의 외부에서 다른 기업과의 連繫를 摸索하여 水平的 連結組織을 형성하면서 多邊化를 지향하는 것이 상당히 어렵게 된다. 다만 최근에 급속한 技術發展과 円高 등 급박한 경영환경의 변화로 기존의 집단관계를 넘어 이질적인 기업간에 새로운 연결을 모색하는 경향이 증대하고 있지만 그러한 異業種組合도 일단 固着化되면 위와 같은 組織論理가 어느 정도 지배할 것으로 본다.

그러나 일본의 전통적인 意識構造에 근거를 두고 있는 企業의 垂直的 關係는 경제여건에 따라 끊임없이 浮沈을 계속해 오고 있다[47]. 明治初期의 殖産興業政策 이래 在來産業의 分解·沒落이 급속히 진행되면서 중소기업은 전혀 새로운 독점적 大工業體制下에서 일방적인 支配·從屬의 性格을 강화하였고 이러한 二重構造가 아직도 일본의 중소기업의 本質的 問題로 殘存한다는 것이 일본의 中小企業學者의 일관된 주장이다[48].

1929년의 世界恐慌後 국제적 자립을 서두른 日本獨占資本은 强權的인 海外市場 獲得競爭에 나서, 이를 위한 보강수단으로 중소기업을 下請的 形態로 활용하였다. 더우기 中日戰爭(1937~45) 이래로 下請中小工業은 대기업 특히 軍需工業에 있어 일층 필요불가결한 구성분자로서 편입되었다. 즉 下請工業化한 중소기업은 2次大戰(1941~45)의 준비과정중에 '協力工業'의 美名 아래 戰時經濟의 중요한 일환으로서 대기업의 경영내에 고정화된 존재로서 集團體制에 편입된 것이다.

1945년의 패전후 중소기업은 財閥解體, 왕성한 民間消費需要 등에 따라 일시적으로 활성화되었으나 獨占禁止法의 緩和와 '傾斜生産方式'에 의한 산업정책으로 獨占企業이 日本經濟의 주도적 역할을 담당하게 되면서 재차 從屬的部分으로 전락하였으며, 특히 1949년의

47) 日本의 戰後 經濟成長過程에 있어서 技術發展과 下請制간의 關係에 대하여는 拙稿(1986) 參照.

48) 예로서, 藤田敬三·竹田正巳(編)(1987).

강력한 디플레政策下에서 중소기업은 다시금 下請的 存在로 편성되었다.

그러나 1954년의 불황을 전후하여 일본의 獨占企業이 국제경쟁에 본격적으로 돌입하면서 자신의 存立基盤强化를 위한 전제조건으로 중소기업의 構造的 改編을 시도하게 되었다. 즉 중소기업 중에서 근대화·합리화를 기대할 수 있는 것이 대기업의 肢體로서 효율적으로 편입되는 '系列化'가 진전되었다. 이는 대기업과 중소기업의 관계가 戰前의 '量的 結合'에서 '質的 結合'으로 전환한 것을 의미하는 것으로서, 生產面은 물론 流通·金融에 이르기까지 獨占企業을 정점으로 피라밋型 企業集團體制를 구축하였다.

그러나 企業系列化가 母企業의 '經營合理化'를 전제로 하는 이상, 여기에는 엄격한 '個別的' 選別過程이 개재하게 마련이며, 이에 대응하여 중소기업도 '自助的'인 經營努力을 계속해야만 하였다. 더우기 점차 격화되는 국제경쟁과 최근의 多品種少量生產技術의 발달로 대기업에 있어서 內製와 外製의 재편성이 이루어지는 한편, 중소기업으로서도 독특한 技術力과 市場規模의 擴大를 배경으로 점차 독자적인 市場力을 보유하게 되었다. 이러한 현상은 母企業과 中小下請企業間의 관계가 좀더 계산적으로 되어 간다는 것을 의미한다.

軍國主義下에서는 중소기업의 被掠奪的 從屬性이 강하더라도 국가목표에 대한 追從 때문에 기업간의 봉건적인 인간관계가 존중될 수 있었고 패전 이래의 고도성장기에는 대기업 스스로가 중소기업의 육성을 도모하였으므로 그러한 관계가 발전되었다고 할 수 있다. 그러나 최근에 급격한 技術變化와 가중되는 競爭壓力에 따라 대기업의 下請企業 選定基準에서 '오랜 去來關係에 의한 信賴性'의 중요성이 현저히 감소한 반면 下請中小企業에 있어서는 아직도 '人間的 紐帶感'이 가장 강력한 受注要因으로 간주되고 있다[49]. 이것은 大企業과 中小下請企業間의 市場位置가 다르다는 것을 나타내 주는 것으로 볼 수 있다.

2. 企業間 連結組織

日本의 製造業에서 典型的인 企業間 連結組織은 어느 정도 계속적인 財貨나 서비스의 거래관계로 정보의 전달·교환의 관계가 생기고 이것이 信賴·義務 등의 規範的인 關係를 낳아 형성되는 것이다. 그러나 이것은 資本的·人的 關係가 가해지는 企業集團과 같은 강한 연결이 아니라 어디까지나 市場去來 속에서 형성되는 軟한 連結로서 시장과 조직의 요소가 융합되어 있는 '市場과 組織의 相互浸透'인 것이다[50]. 이러한 連結組織은 革新에 대하여 특별히 유효하다. 革新은 의외성 때문에 반드시 대기업에만 유리한 것이 아니며, 혁신을 수행하는 조직은 流動化, 즉 構成要素의 活動의 자유도가 높아야 하는데, 약한 연결은 集權化된 강한 연결에 비해 새로운 情報의 流入이나 異質的인 思考에 접하는 기회를 많이 가지므로 접촉의 빈도가 높아 신뢰성이 유지되면 혁신의 의외성과 이질성이 발현될 수 있다.

日本의 企業間 連結組織은 新製品開發에 있어서 가장 효과적으로 움직인다. 일본의 혁신은 전형적으로 基本技術의 部分的 改良, 즉 差異化(narrow focusing)의 累積에 입각한 高

49) 中小企業廳(1985).
50) 今井賢一(1984, 1986).

品質의 新製品開發을 중심으로 하는 微增的 革新이다. 이와 같이 하여 개개의 要素技術이 개선되면 그 다음에는 이들을 연결하는 接面(interface)의 개선이나 또는 전혀 새로운 접면이 필요하게 되는 일면, 어떤 要素技術의 革新은 그것과 관련한 다른 要素技術의 革新도 불가피하게 하여 새로운 접면을 필요로 한다. 이러한 部分改良의 連鎖가 連結組織化를 촉진하는 기반으로 되는 것이다. 日本에서는 市場과 組織間에 系列企業·下請企業·關聯企業 등 다양한 중간조직이 존재하여 이들이 連結組織을 연결하는 역할을 수행하고 있다.

製品開發 連結組織의 대표적인 예는 東京·川崎의 下町(시타마치)工業地帶에서 볼 수 있다[51]. 이곳에는 小企業과 零細企業의 生產性이 높고 新規開業이 증가하고 있는데, 대부분 社長 자신이 熟練工 出身으로 기술력이 매우 높고, 少量의 特殊品이나 試作品을 만드는 기업이 많다. 이들은 각각 독립해 있으면서 상호간에 連繫되어 注文을 消化하고 약한 連結의 連結組織을 형성하고 있다. 이러한 工業集積은 자연발생적인 것으로서 여기에는 下町社會의 전통 외에도 경제적인 이유가 있다. 즉 한 기업이 다양한 注文者로부터의 특별한 주문을 소화하려면, 각각의 수요자로부터 거리가 가까운 중심에 처하여 短時間內에 협의차 왕래하거나 材料·製品을 운반하는 것이 필요하며, 또한 어떤 주문에도 응할 수 있고 주문을 융합하거나 분할하려면 多種多樣한 專門業者가 일정한 地域範圍內에 집중되어 있는 것이 편리하기 때문이다.

連結組織 分業은 시장에서의 고립적인 분업이나 大企業 內部에서의 제약된 분업과 달리 각각 자율성을 가지면서 밀접한 相互依存關係에 있는 분업으로서 각자는 連結組織에 있어서의 '位置'와 '他人'과의 '距離'를 고려하면서 행동한다. 分業의 정도는 시장의 크기에 의존한다는 명제와 같이 高度成長過程에서 東京과 같이 수요가 집중되어 있는 곳에서는 분업은 매우 세분화되고 동시에 중소기업에서 일하던 技能工이 독립하여 자신의 零細企業을 설립할 수 있다.

이들은 과거에 硏磨한 특정한 技術을 더욱 심화하여 特殊技術者로 독립한다. 과거의 조직 속에서의 制約된 分業과 달리 技能을 자유롭게 伸張하므로 技能이 더욱 分化되고 새로운 용도를 발견하게 된다. 이러한 '伸縮的 專門化'(flexible specialization)는 技術의 專門化를 초래함과 아울러 市場을 스스로 創出하고 그것이 自己組織化에 의해 連結組織으로 連結된다. 극도로 세분화된 분업은 필연적으로 각각의 분업을 담당하는 小企業間의 連帶를 발생시켜 그들은 지역내에 상호보완적으로 존재하지 않으면 사업을 신장할 수 없다. 또한 相互의 特技에 응해 일을 융합하는 데 필요한 정보교환을 위해서도 평소의 밀접한 교류가 불가결하다.

企業間 連結組織에서는 試作品의 경우에 注文이 少量이지만 '配列의 學習'(learning in arrangement) 때문에 學習效果(learning effect)가 성립한다. 즉 微細한 分業 속에서의 試作品의 注文은, 發注處가 다르고 試作品의

51) 下町은 원래 封建時代의 城下(죠우카 : castle town)의 低地帶에 있던 商人과 職人地域으로, 舊都市 특히 江戶의 傳統的인 商業地域을 가리키는 말이다. 이러한 地域은 地理·歷史的 背景, 社會·文化的 傳統, 社會的 身分, 經濟生活面에서 독특한 性格을 갖는 都市의 일부분이다.

종류가 달라도 같은 技術·技能의 범위내에 있는 것으로서 재료나 작업수순의 배열만이 다르므로 이에 習熟된다면 同一製品의 連續生産에 의한 것과 같은 學習效果가 발생한다.

連結組織에서의 거래관계는 기본적으로 거래가 어느 정도까지 장기적으로 지속하는 것을 전제로 행하여진다. 이것은 長期契約에서와 같이 안정적인 거래가 보증되는 것이 아니라 市場條件에 따라 수시로 決濟되는 去來이지만 개개의 去來條件에 있어서는 장기적인 고려가 작용한다. 이러한 거래의 繼續過程에서 쌍방간에 信賴關係가 생기게 되고, 이 의미에서 거래도 市場去來와 組織內去來의 中間型으로 된다. 즉 거래의 성질은 短期的 觀點에서의 市場交換과 愛情·信賴의 交換이라는 贈與의 世界의 中間的인 社會的 交換이다.

그러나 이러한 社會的 交換의 過程에서 兩當事者中 어느 한 쪽에 힘이 생기게 된다. 예컨대, 下請關係에서 母企業이 下請企業에 대하여 技術·資本을 제공하면서 강력한 힘을 갖게 된다. 이것이 종래에는 下請企業의 從屬的 地位를 강화한 것이나 고도성장과 함께 母企業은 連結組織의 核으로서 연결조직 전체를 유지·발전시키는 지도자의 역할을 발휘하는 형태로 발전하였다. 최근의 情報·通信技術의 發達은 연결조직의 地理的 近接性의 條件을 완화하면서 새로운 情報連結組織으로서 기존의 亂雜性을 정리하고 오히려 連結組織의 장점을 振作시키고 있다.

3. 企業集團

企業集團의 源流는 2次大戰 終了前의 財閥(자이바츠)로 소급된다. 舊日本의 상황에서 財閥은 同族에 의해 지배되고 封建的 氣風과 方針下에서 운영되며 本社인 持株會社를 정점으로 다수의 사업분야에 걸쳐 독점적인 기업을 株式所有, 任員兼任, 融資, 繼續的 去來關係 등의 紐帶에 의해 本社－直系會社, 子會社－傍係會社의 피라밋型으로 結合된 複合的 企業集團이며, 沿革的으로는 政商的인 存在라고 정의할 수 있다.

財閥形態의 起源은 明治政府의 富國强兵政策에 의한 資本의 高度集中化에서 찾을 수 있지만, 大財閥로서의 지위를 構築한 것은 1次大戰 이후이다. 大戰中에 막대한 이익을 얻은 재벌은 그 후의 불황을 거쳐 弱小企業을 傘下에 거느려 經濟支配力을 비약적으로 강화하였으며, 昭和 初期에는 대부분의 主要產業에서 거의 절대적인 市場支配力을 확립하기에 이르렀다. 財閥은 그 이후 軍國主義의 支持勢力으로[52] 膨脹을 가속하여 1944년에는 10大財閥이 전체 日本企業의 總拂入資本金의 35.2%를 占有하기에 이르렀다[53].

財閥의 弊害를 넓은 시야에서 보면, 產業支配權의 집중은 勞資間의 半封建的 關係를 존속시켜 勞賃을 引下하고 勞動組合의 發展을 저해하였다. 또한 獨立的 企業家의 創業을 방해하고 中產層의 勃興을 저지하였으며, 중산층이 없기 때문에 개인이 독립하는 經濟的 基盤이 존재하지 않았다. 따라서 軍部에 대항하

52) 小林良彰(1970) 參照.

53) 2次大戰 終了時에 三井, 三菱, 住友, 安田의 4大財閥과 그 이하의 6大財閥(日產, 淺野, 古河, 大倉, 中島, 野村)은 각각 761個 및 436個 合計 1,197個의 企業을 포함하였으며 拂入資本金額의 合計로는 각각 全國總額의 24.5%와 10.7%를 점하였으며 4大財閥의 海外投資額의 80.1%에 달하였다.

는 세력도 발전하지 못하였으며 軍事的 意圖에 반대하는 民主主義的·人道主義的인 國民感情의 발전도 볼 수 없었다. 더우기 이러한 特權的 財閥支配下에서 低賃金과 利潤集積은 국내시장을 狹小하게 하여 商品輸出의 중요성을 높임으로써 결국 日本을 帝國主義的 戰爭으로 치닫게 하였던 것이다[54].

이러한 역사적 평가 위에서 終戰後 日本을 統治하였던 聯合軍總司令部는 '經濟民主化'를 위한 '産業民主化' 政策으로서 財閥의 人的·資本的 紐帶와 支配를 완전히 단절시키는 財閥解體를 실시하였으며, 이의 재발을 항구적으로 방지하려는 목적을 가진 「獨占禁止法」의 골격을 마련하였다[55]. 이에 따라 財閥의 傘下企業은 本社의 拘束에서 解放되고 새로운 젊은 경영진에 의해 自主的으로 활동하게 되었다.

그러나 極東情勢의 變化에 따른 美國의 對日觀修正, 日本經濟復興의 心要性, 獨禁法의 非日本的 理想에 대한 反撥 등에 입각하여 舊財閥은 占領終了(1952) 전후부터 재결합을 시도하였다. 三井, 三菱, 住友 등 舊財閥系銀行은 1952년의 財閥商號 使用禁止解除와 함께 財閥商號를 부활하였으며, 舊財閥傘下의 기업에 대한 융자를 유지·확대하며 結合關係를 강화하였다. 그 위에 기업에 대한 1953년의 獨禁法 改正에 따른 企業結合規制의 완화에 의해 舊財閥系銀行 및 기타 금융기관은 舊財閥系會社에 대한 持株比率의 擴大나 任員兼任의 再開를 통해 資本的·人的結合關係도 緊密化하였다[56]. 財閥 再編成의 주체로 된 것은 占領下의 反獨占構造政策에서 거의 면제되었던 銀行과 戰前의 財閥直系企業에 의해 內的協助組織으로서 형성된 社長會였다. 社長會의 參加企業은 相互持株比率을 높였으며 또한 상호협조를 통하여 外國技術 導入, 新産業分野 進出, 內部相互去來 緊密化 및 業務提携의 역할을 수행하였다[57].

이처럼 舊財閥系 企業은 재결합하였지만 財閥家族에 의한 同族的 支配가 배제되고 피라밋型 資本結合과 持株會社에 의한 강력한 指令機構가 존재하지 않았다. 그러므로 戰後의 企業集團은 資本的·人的 紐帶가 戰前에 비해 약하고 따라서 社長會의 內的協助行動도 약하며 집단내 의사결정의 독립성이 상대적으로 강한 것을 특징으로 한다[58]. 여타의 舊財閥도 다소 늦게 재편성을 수행하였다. 일반적으로 앞서 말한 3個는 舊財閥系 企業集團, 이들 3個는 新企業集團이라고 한다[59].

6個集團의 資本的 結合狀態를 보면[60], 社長

54) 美國이 日本에 派遣한 「財閥調査委員會」(1945)의 評價內容의 要旨이다.

55) 이 法의 正式 名稱은 「獨占禁止 및 公正去來의 確保에 관한 法律」로서 1947년 新憲法에 의해 구성된 日本 國會에서 通過되었다.

56) 財閥解體를 前後한 자세한 經緯에 관하여는 公正取引委員會(1977) 參照.

57) 平和經濟計劃會議(編)(1978).

58) 植草益(1982).

59) 安田系의 富士銀行은 淺野·森·大倉系企業도 편입하여 '芙蓉'集團을 형성하였으며, 또 古河·川崎系의 일부를 중심으로 하는 '三和'集團이 形成되었다. 各企業集團別 名稱과 結成日時 및 企業數는 다음과 같다:

三井(二木會: 1961年, 24社), 三菱(三菱金曜會: 1955年, 28社), 住友(白水會: 1951~52年頃, 21社), 芙蓉(芙蓉會: 1966年, 29社), 三和(三水會: 1967年, 40社), 第一勸銀(三金會: 1978年, 45社).

企業集團에는 또한 각각의 「總合商社」(general trading company)가 銀行과 더불어 中心的인 企業으로 되어 있다:

三菱商社(三菱), 三井物産(三井), 住友商社(住友), 丸紅(芙蓉), 伊藤忠商社(第一勸銀), 日商巖井(三和).

60) 이하 企業集團에 관한 상세한 資料는 公正取引委員會(1983a) 參照.

會 會員社間의 平均持株率은[61] 1.8%로서 개개의 회원사간의 株式所有를 통한 結合程度는 높지 않지만 株式所有關係頻度는[62] 平均 50.6%에 달한다. 그러므로 企業集團內의 개개의 회원사에 의한 株式所有關係는, 株式의 所有比率을 저하시키면서 株式所有의 상대방을 증가시킨다는 '얕고 넓은' 所有關係를 갖고 있다. 株式相互保有率도[63] 平均 25.5%라는 상당히 높은 수준에 달하고 있다. 이처럼 높은 비율은 1960년 후반의 資本自由化 속에서 外國企業에 의한 引受를 방지하려고 하였던 점에도 기인하는 바가 크다. 한편 企業集團의 또다른 특징으로 '系列融資'가 지적되어 왔으나 각 社長會 會員企業의 會員金融機關에 대한 借入金依存率은 平均 18.8%로서 同一企業集團內의 금융기관과 다른 會員企業間의 結合度가 融資面에서 약하며 그나마 계속 감소해 오고 있다.

企業集團의 行動面에서는 新規事業分野로의 共同進出, 共同廣告活動, 共通商標의 管理, 社長會의 開催 등을 볼 수 있으며 근년의 貿易摩擦 問題와 관련하여서는 企業集團內의 폐쇄적인 거래에 대한 해외의 비난도 漸高하여 왔다. 실제로 각 기업집단의 社長會 會員企業中 金融關係企業을 제외한 集團內 去來의 狀況은 賣出依存率이 10.8%, 購入依存率이 11.7%의 수준이다. 그러나 이는 어디까지나 社長會 會員企業, 즉 中核企業間의 去來로서 각 기업집단은 생산의 技術的·物的 關聯을 갖는 다수의 系列會社를 維持함으로써 投入·產出關係를 가능한 한 집단에 內部化하려는 自己充足主義(소위 one set 主義)를 추구하여 왔다[64]. 이에 따라 系列會社의 數는 계속 증가하여 6個 企業集團의 社長會 會員社는 總 182個이지만 이들의 子會社(持株率 50% 이상) 4,271個 및 關係會社 7,529個를 합하면 11,982個로 企業集團當 平均 1,997個의 企業으로 구성되어 있다. 정확한 자료는 입수할 수 없지만 關係會社에는 다수의 下請企業이 포함되어 있는 것으로 추측된다. 이들이 日本經濟에서 차지하는 위치는, 中核企業만으로는 企業數, 總資產, 賣出額에 있어 全法人企業中 각각 0.01%, 26.0%, 15.8%이나 關係會社까지 포함하면 0.7%, 34.0%, 27.6%로 되어 큰 비중을 나타내고 있다.

財閥解體는 經濟的 側面에서 競爭의 促進을 통하여 日本經濟의 飛躍的 成長을 가능하게 한 가장 결정적인 產業組織政策으로 평가될 수 있다. 그렇다면 財閥解體 이후 생성된 기업집단이 經濟成長過程에서 기여할 수 있었던 원인은 무엇인가. 기업집단은 持株會社 設立을 금지하는 한편 企業結合 規制를 완화한 「獨禁法」의 범주내에서 內·外의 區別, 戰前財閥企業간의 仲間意識, 集團으로서의 競爭 등 일본의 社會組織 傳統이 적응함으로써 생성된 측면도 있다. 그러나 좀더 중요한 經濟的 動機에 관하여는 利潤極大型 互惠去來, 販路確

61) 平均持株率은 社長會 會員企業의 1社가 같은 社長會 會員인 다른 企業 1社의 株式을 所有하고 있는 경우의 平均的인 持株率로서 個個의 社長會 會員企業間의 結合度를 나타내는 指標이다.

62) 株式所有關係頻度는 개개의 社長會 會員企業이 같은 社長會 會員企業中 어느 企業의 株式을 실제로 어느 정도 所有하고 있는가 하는 企業間 株式所有關係의 進展을 나타내는 指標이다.

63) 株式相互保有率은 社長會 會員企業이 같은 社長會 會員企業 全體에 의해 어느 정도의 株式을 所有당하고 있는가를 나타내는 指標이다.

64) 이에 관한 좀더 상세한 分析은 二木雄策(1976) 參照.

保, 價格安定, 外部效果의 內部化 등 獨占動機說, 去來費用節減, 情報費用 및 不確實性減退, 資金利用費用減少 등 資本市場假說, 配當詐取說 등 여러 가지 學說이 있으며[65] 최근에는 雇傭安定의 視角에서 설명하려는 保險的 機能說도 제시되고 있다[66].

企業集團은 내부적으로는 이와 같은 共同效果(synergy)를 누리면서 상호간에 치열한 경쟁을 함으로써 動態的인 效率性을 증진시킬 수 있었다. 이러한 결과를 가능하게 하였던 가장 기본적인 이유는 「獨禁法」에 의해 戰前의 財閥과 같은 所有集中 및 이에 수반되는 經濟의 共同獨占化 및 退嬰的인 경영체제가 배제되었기 때문이다. 기업집단간의 경쟁은 각 기업의 경쟁력을 높여 국제시장에서의 위치를 견고히 하면서 동시에 다수의 革新的 獨立企業의 出現도 초래하였다. 財閥과 企業集團의 根本的인 差異는 所有集中 與否로 歸着되며 이 점은 우리나라의 財閥問題에 대하여도 귀중한 示唆點을 제공하고 있다.

VI. 結　　言

本稿에서는 日本經濟社會의 몇가지 특징적인 組織構造 및 行動과 그 文化的·歷史的 배경을 논의하고 이것이 時代狀況의 變化에 따라 어떻게 進化하면서 적응해 오고 있는지를 살펴보았다. 日本의 經濟的 成果는 결국 日本經濟社會의 基底가 뒷받침한 것이므로 금후 일본의 장래를 전망함에 있어서도 이를 충분히 이해하고 그 변화의 흐름을 주의깊게 관찰할 필요가 있는 것이다.

근세 이래 日本의 社會를 움직여 온 動因은 기본적으로 과거 100여년에 걸쳐 先進國 追及을 國家目標로서 國民的 合意 속에서 추구하였다는 사실에 의하여 형성되어 왔다. 이를 經濟成長이라는 成果로서 실현시켜 온 과정에서 本稿에서 지적한 諸般 組織的 特性이 크게 기여하였다. 그러나 일본이 先進經濟大國으로 성장한 현재에는 금후의 國家政策目標에 대하여 日本內에 상당한 의견대립이 있으며, 適應的 集團主義에 입각한 政策形成過程도 의식변화와 中心目標의 消滅로 종래와 같은 힘을 행사할 수 없게 되었다. 국민의 힘을 응집시켜 온 목표가 달성된 현시점에서 일본은 금후의 發展軌道를 스스로 모색해야 하며 바로 이 점에서 일본의 성공은 일본의 좌절이 될 수도 있는 것이다.

日本이 先進國 追及을 실질적으로 끝낸 것은 70년대 초로 先進工業國의 戰後 高度成長이 終了된 시기와 거의 일치한다. 근년에 이르러 歐美先進工業國의 成長鈍化는 人工原材料와 새로운 에너지를 이용하는 大量生產指向의 20世紀型 技術의 발전이 한계에 달하였기 때문이라고 할 수 있다. 先進工業國은 현재 尖端產業을 중심으로 경제를 재활성화하려고 하며 日本의 先進國 追及은 바로 이러한 21世紀型 技術이 출현하는 시점에서 종료된 것이다. 따라서 歐美先進國뿐만 아니라 일본을 포함한 工業國은 산업의 기술적 기반이 근본적으로 변화하는 과도기에 처하여 있다. 이러한 변화는 工業國 相互의 國境을 넘어 부문별 또는 산업별로 生產能力을 調整해야 한다

65) 상세한 關聯文獻은 植草益의 前揭書 參照.
66) Aoki(1984).

는 것을 의미하며 이 과정에서 여러가지 복잡한 政治的·社會的 問題가 발생하고 이것이 국제적 마찰로까지 轉化하는 것이다.

이와 같은 국제적 관점에서의 日本의 位置變化와 함께 日本 內部에서는 人口의 高齡化, 都市化, 人間의 同質化와 個別化의 同時進行現象, 情報化와 서비스化에 의한 소프트化가 독립적으로 또는 相互誘引的으로 진행되고 있다. 이러한 一連의 복잡한 國內外的인 추세에 대응하여 일본의 經濟的·政治的·社會的 制度는 변모해 가고 있다. 좀더 기본적인 가치관은 변화의 속도가 늦어 사회 전반의 안정성을 유지하는 주요한 원천이 되겠지만 이를 구체화하는 行動樣式이 반드시 고정된다고 할 수는 없다. 그러므로 일본이 현재 경험하고 있는 過渡期的 變化는 주로 技術的·經濟的인 것에 그칠 것인지 아니면 앞으로 社會的·文化的 變化가 초래된다면 어느 정도까지 진전될 것인지 또는 社會的·文化的 變化가 오히려 過渡期的 現象에 안정성을 부여할 것인지가 일본의 장래를 照望함에 있어 本質的인 疑問이 될 것이다.

日本은 先進國 追及의 緊張感과 이에 따른 장기간의 國家總動員的인 努力의 결과로 80년대에 들어 世界 GNP의 10%를 차지하는 先進經濟大國으로 성장하였을 뿐만 아니라 세계최대의 債權國으로 浮上하였다. 이 과정에서 대부분의 일본인은 國家로서의 日本의 富의 蓄積과 개인의 生活의 質과의 隔差, 일본의 경제적인 힘과 國際政治的인 힘의 乖離, 追及의 相對가 실질적으로 소멸함에 따른 彷徨意識, 排他主義下의 輸出立國의 成果에 대한 自己陶醉와 文化의 世界性 내지 固有性 缺如간의 混沌 등을 경험해 왔으며, 특히 막대한 貿易收支黑字로 미국을 위시한 交易相對國으로부터의 강력한 通商壓力에 직면해 있다.

日本은 목표가 분명하지 않다면 국민의 저력을 동원시키는 것이 쉽지 않기 때문인지 國家的·歷史的으로 보아 危機狀況 속에서 오히려 發展의 契機를 찾는 것 같다. 先進國 追及이라는 國家的 目標가 달성된 현재 일본에서는 通商摩擦을 근본적으로 文化摩擦로 보고, 日本文化는 독특하고 우월하다는 자존심을 자극하면서 일본의 새로운 '危機'에 대처하기 위한 국민적 노력을 요구하고 있다. 외부로부터의 危機를 克服하려면 그 원인의 일부이기도 한 국내의 요인도 제거해야 할 것이다. 이것은 日本經濟社會의 근본적인 方向轉換을 필요로 하는 것이며 최근의 人口構造·產業技術·意識構造의 變化는 그 필요성을 일층 강조하는 것이다.

이러한 상황 속에서 일본은 전통적인 適應的 集團主義를 발휘하여 새로운 진로를 모색하려 하고 있다. 日本政府가 주동이 되어 여러 審議會·研究會 등에서 각 방면에 걸친 충분한 논의를 거쳐 서서히 그 윤곽을 浮刻시키고 있다. 그 대표적인 예가 1986~87년에 걸쳐 발표된 소위 '前川'(마에카와)報告書이다. 이 보고서의 基本構想은 輸出指向的인 종래의 經濟政策 및 國民生活의 樣態를 '歷史的'으로 전환하여, 內需主導型 및 國際協助型 經濟를 실현함으로써 '國際國家 日本'을 실현하려는 것이다.

1986년에 通商產業省이 발표한 「21世紀 產業社會의 基本構想」도 이와 같은 맥락에서 작성된 것이다. 여기서도 종래 일본의 思考·行動을 지배해 왔던 '追及意識'과 '小國論理'를 탈피하고 세계경제의 潮流와 意識·價値觀의

變化에 입각하여, 일본의 국제적 지위에 부합하는 主體的·創造的 貢獻을 해야 한다는 것을 강조하고 있다. 이는 前川 報告書와 같은 發想으로서 금후의 政策運營에 있어서 創造的 成長의 추구, 自由經濟體制의 유지, 국제사회에의 공헌, 세계적 시야에 선 협조의 네 가지를 基本理念으로 하고 있다. 다시 말하여 일본은 歷史的 轉換期에 처하여 정부에서 개인에 이르기까지 여러 단위에서 근본적인 發想과 行動의 變革을 시도하고 있다.

앞으로 일본이 국제사회 속에서 계속 발전할 수 있는지는 이러한 시도가 성공하는지 여부에 좌우될 것이다. 아직도 일본을 주도하고 있는 戰前世代가 스스로의 思考와 行動樣式을 실제로 바꾼다는 것은 매우 어려운 일이며 이 점에서 시대적 흐름과의 괴리가 발생할 수 있는 것이다. 또한 國際的인 名分과 自尊的인 本心과의 葛藤은 아직도 뿌리깊게 남아 있다.

일본의 장래는 경제적 측면에서 국한하여 보더라도 단순한 經濟變數의 움직임만으로는 결정될 수 없는 것이다. 이것은 先進國圈 進入을 목표로 하고 있는 우리나라에 대하여 많은 시사점을 제시하고 있다.

일본의 장래를 예측하는 것은 本稿의 目的을 초월하는 것이다. 그러나 結言으로서 강조해 두어야 할 것은, 현재 美國의 衰退와 日本의 擴張 및 이를 둘러싼 국제적 흐름은 19세기말 中國의 沒落과 日本의 勃興이라는 시대적 상황과 일면 상통하는 역사적 의미를 갖는다는 인식이다. 우리는 일본을 좀더 정확히 이해하고 우리의 國際的 位相을 확인함으로써 先進國 追及을 앞당길 수 있을 뿐만 아니라 이에 수반되는 부작용을 미리 제거할 수 있으며 과거의 불행한 경험을 극복하여 世界 속의 韓國으로 도약할 수 있는 것이다.

▷ 參 考 文 獻 ◁

李奎億, 「大企業과 中小企業의 產業組織的 關係」, 『韓國開發硏究』, 1986 가을號.

————, 「情報化와 產業組織」, 韓國開發硏究院, 政策討論資料 8707, 1987.

經濟企劃廳, 『2000年の日本シリーズ』, 第2卷, 1982.

————, 『日本經濟の現況』, 1986, 1987.

————, 『世界經濟國家日本へ』, 1986.

————, 『輸入品の流通及び商慣行』, 1986(a).

————, 『經濟審議會 報告』, 1986(b).

經濟同友會, 「1990年代の企業經營(II)」, 『經濟同友』, 1985. 9.

經濟調査硏究會, 『經濟構造の變化と產業構造』, 1987.

高橋龜吉, 『戰後日本經濟躍進の根本要因』, 日本經濟新聞社, 1981.

公正取引委員會, 『獨占禁止政策三十年史』 1977.

————, 『企業結合の實態について』, 1983(a).

————, 『總合商社の事業活動の實態調査』, 1983(b).

館龍一郎(編), 『21世紀の日本經濟と企業』, 東洋經濟新報社, 1986.

金森久雄・日本經濟センター(編),『日本經濟』, 日本經濟新聞社, 1984.
————,『ダイナミクス日本經濟』, 中央經濟社, 1985.
今井賢一,『情報ネットワーク社會』, 岩波新書, 1984.
——(編著),『イノベーションと組織』, 東洋經濟新報社, 1986.
磯村隆文,『日本型市場經濟』, 日本評論社, 1982.
吉川元信,「前川レポートを再評價する」,『經濟評論』, 1987. 2.
大島國雄,「日本的經營の進路」,『公益事業研究』, 1987. 3.
大藏省,『ソフトノミックス・フォローアップ研究會報告書シリーズ』, (1984～)
大前研一,『日本企業生き殘り戰略』, プレジデント社, 1987.
藤田敬三・竹內正巳(編),『中小企業』 第3版, 有斐閣, 1986
梅木晃,『明日を生きる中小企業』, 中小企業リサーチセンタ, 1984
梅子猛,「國民性と歷史的變化」, 總合研究開發機構(編),『對應力－日本とアメリカの將來性』, 1985.
保坂直達,「日本の倫理と企業の責務：二つの分配理論」,『經濟評論』, 1987. 6.
上田正昭・姜在彦(編),『日本と朝鮮の二千年』, 大阪書籍, 1985.
小宮隆太郎・奧野正寬・鈴木興太郎(編),『日本の產業政策』, 東京大學, 1984.
小林良彰,『日本財閥の政策』, 千倉書房, 1970.
植草益,『產業組織論』, 筑摩書房, 1982.
龍円惠喜二,『日本發展の活力』, 每日新聞社, 1983.
二木雄策,『現代日本の企業集團』, 東洋經濟新報社, 1976.
日本經濟新聞社(編),『セミナール日本經濟入門』, 日本經濟新聞社, 1986.
竹內宏,『日本だけがなぜ强いか』, 太陽企劃出版, 1981.
竹內弘高・野中郁次郎,「新製品開發の戰略と組織」, 今井賢一(編著), 前揭書.
中小企業廳,『中小企業白書』, 1985.
G.C.アレン・西山天明,『日本經濟を考える』, 講談社, 1976.
靑木昌彦・小池和男・中谷巖,『日本企業の經濟學』, TBS ブリタニカ, 1987.
村上泰亮,「現代日本の政治・經濟モデル」, 總合研究開發機構(1987).
總合研究開發機構,『產業勞動における勤勉性に關する研究』, 1985.
————,『現代日本の政治經濟』, 1987.
通商產業省,『21世紀產業社會の基本構想』, 1986.
平岩外四・赤澤璋一・宮崎勇外,「經濟特別部會中間報告の考え方」, ESP, 1987. 5.
平和經濟計劃會議・獨占白書委員會(編),『國民の獨占白書：企業集團』 御茶の水書房, 1978.
丸茂明則,『經濟大國日本の强さともろさ』, 中央經濟社, 1987.
Aoki, M.(ed.), *The Economic Analysis of the Japanese Firm,* Amsterdam: North-Holland, 1984.
Kanamori, H. et als., *The Industrial Structure in the Year 2000: Are the Propositions Made in the "Maekawa Report" Feasible?,* Japan Economic Research Center, April 1987.
Kodansha, *Kodansha Encyclopedia of Japan,* Tokyo, 1983.
Lodge, George C., and Ezra F. Vogel(eds), *Ideology and National Competitiveness: An Analysis of Nine Countries,* Boston, Mass: Harvard Business School, 1987.
McCraw, Thomas K., ed., *America versus Japan,* Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1986.

Morishima, M., *Why Has Japan 'Succeeded'?: Western Technology and the Japanese Ethos,* London: Cambridge University Press, 1982.

Nato, T, "*The Influence of Confucianism and Buddhism on Life-Innovations in the Japanese Social-Economic Order*", International Review of Economics and Ethics, Vol. 1, 1986.

Pye, Lucian W., *Asian Power and Politics*, Boston, Mass: Belknap Press, Harvard University, 1985.

Shichihei, Y., "A Protestant Ethic in a Non-Christian Context", Shibusawa, M. et als.(eds.), *Entrepreneurship: The Japanese Experience*, Tokyo: PHP Institute, 1982.