

■ 기고문

日本的 經營 批判論 考察

盧炯晉

경기대학교 경영학과

Some Critiques of Japanese Management Style

Hyung-Jin Rho

Dept. of Business Administration, Kyonggi University

I. 序論

소위 「日本的 經營」에 대한 국제적 논쟁은 1958년의 아베글렌(James C. Abegglen)에 의한 발언이 그 시초였다.

아베글렌은 미국 시카고 대학에서 産業社會學을 전공한 사람인데, 그는 처음 일본을 방문했을 때 일본과 서양의 勞使關係를 비교연구하여 「日本の 工場(The Japanese Factory)」이라는 책을 출판했다. 그의 論點은 요컨대 일본의 경영은 ①연공서열제와 ②종신고용제라고 하는 두 가지의 제도에 입각하고 있다는 것이다. ①연공서열제(Seniority System)란 근속년수에 의거한 급여제이고, ②종신고용제(Life-time Employment System)란 근로자가 학교를 졸업하면 곧 기업에 채용되어 정년퇴직시까지 지속적으로 고용되고 퇴직시에는 퇴직금을 일괄지불 받는다고 하는 것이며, 더욱이 ③ 이러한 제도는 일본의 문화적 사회적 특성이었다고 하는 것이다. 그렇게 되자 미국이나 영국의 고용시스템과는 전혀 달리 아베글렌이 명명한 일본식 고용 시스템(Japanese Employment System)은 해외에서 큰 관심을 불러일으켰다. 또한 그의 의견은 학문적으로 보더라도 경영을 學際的인 論議로서 취급한 것으로 사회학, 경제학, 문화인류학의 각 분야에도 큰 흥미를 일으켰던 것이다.

그러나 그의 경우 그것이 에도시대(江戸時代)로부터 현대에 이르는 일본의 문화적 특성이라고 논했기 때문에 그 보편성과 역사성에 대해서 활발한 논쟁의 대상이 되었다. 역사적으로 그 經過를 살펴보면,

(1) 먼저 1965년에 레빈(S. Levine)이 의문을 표명했다. 그의 주장으로는 아베글렌은 소위 대기업만을 대상으로 하고 있는 데에 큰 難點이 있다고 했다. 다시 말하면 아베글렌이 들고 있는 기업은 通産省의 규정에 의한 300명 이상의 대기업으로 전체 기업수의 1% 이하밖에 안되며, 근로자의 수는 일본의 근로자 총수의 1/3, 게다가 대기업이라고 하더라

도 臨時工을 포함하고 있지 않다고 하는 것이었다. 경제학자의 입장에서 본다면 극히 당연한 비판이라고 할 수 있다.

(2) 다음에 거의 같은 시기로부터 1971년에 걸쳐서 콜(R. Cole)이 아베글렌이 말하는 보편성과 역사성에 의문을 갖고 비판하고 있다. 콜은 사회학자로 산업관계(industrial relations)의 전문가이므로 일본의 경영, 노사관계의 실태로 보아 보편적, 역사적이라고 하는 것은 인정할 수 없었던 것이다. 이 연구 이후, 그는 일본과 미국의 노사관계에 대한 비교연구를 정력적으로 행하여 현재도 계속하고 있다. 그리하여 미국에서도 그 업적이 높히 평가되게 되었다. 그 비교연구의 결과는 "Work, Mobility and Participation"이라는 제목으로 1978년에 출판되었다.

(3) 이들 경제학자 및 사회학자의 비판에 대해서 아베글렌도 자기 의견을 수정하고 1973년의 "Management and Worker: The Japanese Solution"에서 새로이 일본적 고용 시스템을 제안했다. 이 책에서 아베글렌은(일본의 학회, 특히 노사관계론의 사람들의 반론을 받아들였기 때문이라고 생각하지만) 시기에 대해서 대폭적으로 자기의견을 수정하고 있다. 다시 말하면 최초의 주장과 달리 일본적 고용 시스템은 에도시대(江戸時代)부터가 아니고 다이쇼시대(大正時代)부터 발달하여 현재에 이르고 있는 제도라고 고쳤던 것이다. 그러나 역사성과 보편성에 대해서 일단 制限을 가하긴 했으나 문화적, 역사적 특질이라고 하는 주장 그 자체를 철회한 것은 아니고 일본인의 가치관에 기인하고 있다고 하는 점은 마찬가지이다. 아마 그의 주장은 현재에도 변화하지 않았다고 생각된다.

(4) 그런데 1973년에 도어(Ronald Dore)는 이 아베글렌의 일본적 고용제도에 큰 관심을 기울였다. 그는 영국 런던대학 동양 아프리카 研究學院에서 日本研究를 전공한 후 일본의 도시, 농촌에서 조사 연구를 계속하여 그 성과를 크게 인정받고 있다. 그는 그 자신이 영국인이므로, 영국의 그것과 비교해서 일본의 노사관계를 논했다. 그 결과는, 영국과 달리 일본의 경우는 溫情主義(paternalism), 家族主義(familialism)가 극히 강하다는 사실을 밝혔다. 그 점에서는 아베글렌의 기본적인 입장을 승인하는 결과가 되었다. 도어의 경우에는 아베글렌이 말하는 일본적 고용제도론이 왜 일본에 존속, 발전했는가라고 하는 중요한 연구를 행하고 있지 않다는 것을 비판했던 것이다. 도어에 의하면 일본은 서양 제국보다는 늦게 근대화, 공업화에 착수하여 그것을 매우 급속히 단기적으로 수행했기 때문에 영국이나 미국과 달리 이러한 온정주의적인 관행이 존속했던 것이라고 주장하고 있다. 그래서 도어는 일본적 고용제도는 문화적 특성이라고 하기보다도 後進國(late developed country)의 공업화에서 흔히 볼 수 있는 특성이라고 생각했던 것이다.

(5) 그리고 1975~1979년에 있어서는 이전과 달리 보다 사실에 입각해서 실증적으로 이 문제에 어프로치하여 보다 정밀한 연구를 하는 사람이 나타나서 論爭은 한층 더 과학적인 것으로 되었다. 1976년에는 갈린슨(Walter Galenson)과 오다카(尾高煌之助)가 기업의 고용정책을 분석하고, 특히 季節臨時工이 갖는 의의를 강조했다.

그러나 보다 최근의 연구는 마쉬(M. Marsh)와 만나리(H. Mannari)의 공동연구일 것이다. 마쉬는 미국 브라운 대학의 사회학자이며 컴퓨터에 의한 통계적 분석에 능통해 있고, 만나리는 실지조사의 경험을 갖고 있으므로 이 두 사람은 좋은 파트너로서 방대한 분

석결과를 가져왔던 것이다. 이 두 사람은 분명히 아베글렌의 全面的 批判을 했던 것이다. 결국 그들 두 사람의 연구는 「일본적 경영」을 일본의 역사적, 문화적인 특성이라고 하기 보다는 그것이 季節工, 臨時工도 포함한 일본의 근로자의 經濟的 利害로부터 생기는 특성이라고 하는 것을 강조하고 입증한 것에 그 의의가 있다고 할 수 있을 것이다. 그러나 대기업에 있어서의 일본적 고용제도의 존재자체를 부정했던 것은 아니다.

(6) 그리고 지난 20여년간, 이상의 국제적 논쟁 외에 일본인 중에서 실증적인 연구가 활발하게 행해진 것은 말할 나위도 없다. 하자마(間宏), 히르쉬마이어(Johannes Hirshmeier)와 유이(由井常彦), 쓰다(津田眞澄) 등을 비롯하여 그 밖의 연구자가 여러 가지의 著書나 論文을 발표했다. 이들의 연구는 ①역사성, 즉 시기에 대해서는 大正期の 후반부터 다루고 있고, ②보편성에 대해서도 전통을 가진 유력한 일부 대기업에 한해서 다루고 있다.

아베글렌의 일본적 경영에 대한 소개를 단서로 해서 수많은 사람들이 일본의 경영을 연구하기 시작했다. 패전으로 끝난 제2차 세계대전 직후의 황폐로부터 놀라울 만큼 빨리 일어서서 구미의 선진제국에서도 유례를 찾아볼 수 없는 정도의 고도성장을 성취한 日本 經濟의 훌륭한 번영에 위협을 느낀 많은 歐美의 학자, 평론가, 저널리스트, 경영자 등은 이 구동성으로 일본적 경영의 장점을 찬미하기 시작했다. 이러한 붐의 상승적 효과가 급기야는 일본적 경영의 「神話」를 낳게 하였다.¹⁾

그렇지만 최근에 구미에서는 이 일본적 경영방식에 대해서, 長時間勞動 上下序列 男女差別 環境破壞의 현실상 환멸과 회의도 깊어지고 있고,²⁾ 그 붕괴도 논해지고 있다.³⁾ 그리고 일본의 製造技術은 극히 우수하다고 자처하는 반면, 技術이 일류라고 하는 것은 幻象이며,⁴⁾ 일본의 지금의 번영은 幻像에 지나지 않는다고 하는 논의⁵⁾도 나오고 있다.

本稿에서는 최근 20수년에 걸쳐서 일본 국내외에서 만들어져 신봉되어 온 일본적 경영의 「神話」에 대한 잘못을 지적함과 동시에, 일본적 경영의 「現實」에 원래 포함되어 있고 그리하여 최근에 이르러 특히 눈에 띄게 된 몇 가지의 단점을 문제삼아 비판해 보고자 한다. 그렇게 함으로써 일본적 경영 그 본연의 모습을 탐색하고자 하는 것이 本稿의 목적이다.

II. 日本的 經營의 神話에 대한 批判

1. 종신고용제와 연공서열

종신고용제는, 일본에서는 제2차 세계대전 전에도 있었다고 하는 說과 戰後 그것이 일 반화되었다고 하는 說이 있다. 예를 들면 IBM社에도 20~30년의 근속자가 있으며 따라

1) 盧炯晉 編著, 日本的 經營의 明暗, 石井, 1993, pp. 11-14.

2) 杉本良夫, “日本禮讚から功罪論へ”, 朝日新聞, 1988年 9月 5日 夕刊 p. 11.

3) (特集) “「日本的經營」の崩壊”, プレジデント, 1987年 4月號.

4) 内橋克人, 幻像の「技術一流國」ニッポン, 新潮文庫, 1984.

5) J. ヴォロノフ著, 野村譯, 幻の繁榮・ニッポン, 講談社文庫, 1983.

서 이 제도는 일본 특유의 것이라고는 할 수 없다. 이것과 연공서열에 의거한 일본적 노사관계는 기업중심적 생활공동체(커뮤니티)를 형성하고, 이 勞使協調體制(對等關係가 아니라 上下關係에 의한 親和)가 일본의 산업발전에 기여했다는 것은 사실이다. 그러나 대기업중심의 그것은 다른 下層勞動者(季節勞務者, 下請勞務者, 파트타이머)를 배제해 버렸다.

그러나 「希望退職」이라 일컬어지지만 사실은 오랜 세월 기업에 충성을 다해 온 中高齡層의 해고를 대기업이 태연히 행하게 된 오늘날, 종신고용과 연공서열은 바로 붕괴직전에 놓여 있다.⁶⁾ 게다가 기업은 저임금이요 탄력적인 노동체제의 일환으로 파트타이머를 대폭 고용하게 되었다. 이와 같은 非正規勞動者數는 1987년 15%인 657만명이고 그 중 여자는 80%를 차지하여 3명에 1명의 비율이라고 한다.⁷⁾

2. 기업내 노동조합

위와 같은 권고사직에 의한 실질적 해고를 묵인하고 있는 것이 일본 특유의 「기업내(혹은 기업별) 노동조합」- 御用組合으로,⁸⁾ 제2차 세계대전 후 일본적 형태로서 출현했다.⁹⁾ 흔히 노동조합은 노동자의 권리를 지키고 보호하기 위해서 조직화되어야 함에도 불구하고 上述의 勞使協調¹⁰⁾라고 하는 美名하에 민주주의적 치장을 보이면서 국가에 의한 노동정책과도 결부¹¹⁾되어 말단 노동자를 희생으로 해서 회사를 위해 진력하고, 그 담보로 조합지도부의 지위와 출세가 보장되며, 노조위원장이 理事가 된다고 하는 기이한 체질을 갖는다. 이렇게 해서 취약한 노동조합운동에 더하여 기업의 강력한 노동자지배가 이루어져 특이한 日本資本主義 - 「會社主義」¹²⁾가 나타나기에 이르렀다.

이것은 독일에 있어서의 共同決定制¹³⁾에 의한 경영참가, 노사대등적 입장과 전혀 대조적이다.

3. 小集團活動

小集團活動 내지 自主管理活動으로서는 1960년대 이후 예를 들면 스웨덴의 자동차회사

- 6) 인생을 다시 물려서 지금의 회사에 근무하고 싶다고 하는 사람은 불과 약 5% (生産性新聞, 1988년 9월 7일, p. 3.)
- 7) 生産性新聞, 1989년 3월 1일, p. 2.
- 8) 反社會·反人間的인 兵器製造企業의 노동조합은 그것을 용인하고, 전력회사의 노동조합은 원자력발전소를 지지한다. 「조합의 집행부 선거에서는 회사의 인사담당부문에서 인선이 행해져」 「이와 같이 해서 정해지는 조합의 집행부이기 때문에」 「배려는」 「회사쪽에 많아집니다」 (朝日新聞, 1988년 8월 16일, p. 4.)
- 9) 長南仁, 「企業別組合」生成についての考察 明治大學大學院紀要, 26集(26), 1988.
- 10) 이 樣式은 미국에서 1920년에 볼 수 있으므로, 일본 특유의 것이 아니다. 이것은 현재 「産軍複合體(military-industrial complex)」를 새로 만들어 냈다.
- 11) 長谷川廣, 「現代の勞務管理」, 中央經濟社, 1989, p. 27.
- 12) 馬場安二, 「現代日本の焦點」, 社會科學研究, 38卷 4號, 1986.
- 13) 戶塚秀夫·德永重良 編, 現代勞使問題, 有斐閣, 1977, 3章.

볼보(Volvo)社에서 컨베이어 벨트를 폐지하고 소집단에 의한 자립적 책임조립방식을 실시했다.¹⁴⁾ 그리하여 勞動疎外の 回復, 人間開放을 목표로 하는 「勞動의 人間化(humanization of work)」 내지 「勤勞生活의 質(QWL: Quality of Working Life) 向上」이 1972년 ILO(국제노동기구)에 의해 받아들여졌다.¹⁵⁾ 이 基礎指針으로서는 社會-技術 시스템論¹⁶⁾이나 行動科學的 管理論(동기부여 등)¹⁷⁾을 들 수 있다. 또 아담 스미스(Adam Smith) 이래의 分業의 終焉도 지적되고, FMS(Flexible Manufacturing System)에 의거한 “新生産構想(die neuen Produktionskonzepte)”에 의한 합리화가 추진되고 있다.¹⁸⁾

일본에서의 성공은 QCC(Quality Control Circle, 품질관리서클)라고 칭하는 현장에서의 小集團活動이다. 이것은 日本科學技術連盟의 데밍賞에 의해서 권위가 주어지며, 정상 근무시간을 초과한 서비스殘業의 형태로 실시되고 있는 것이 보통이다. 일반적으로 현장 노동자는 주어진 일을 시간대로 행하고 적정한 임금을 취득하면 그만일텐데 「經營參加」라고 칭해서 노동자의 의욕을 無給에 가까운 형태로 돌운다고 하는, 기업에 있어서는 싼 값에 싸게 먹히는 관리체제가 QCC라고도 할 수 있다. 이것에 참가하지 않는 노동자는 당연히 배척되기 때문에 좋은 싫든간에 어쩔수 없이 참가하게 된다. 이 半封建的 企業體制는 일본에서의 성공을 본떠 이제는 NIES나 중국, 더 나아가서는 구미선진국¹⁹⁾에까지 확대되고 있다. 물론 이에 대한 비판도 나오고 있다.²⁰⁾

처음부터 設計-製造-生産管理의 종합시스템이 합리적으로 움직이고 있으면 工期대로 적정한 原價에서 精度, 品質이 보증된 제품이 산출될 터인데, 그 종합시스템이 미온적이기 때문에 현장노동자를 부당하게 끌어 내는 결과가 되고 있다(품질문제는 본래 연구개발, 제품설계단계에서 확립되고 합리적인 생산시스템을 갖는다고 하면 QCC는 불필요하다고 하는 기업도 있다.²¹⁾).

4. “現代奴隸”의 勞動

勞動 서비스殘業은 QCC에 한하지 않는다. 현재의 인원감축 때문에 기업은 小數精銳

14) P. G. Gyllenhammer, *People at Work*, 1977 / 龜田譯, 人間主義的經營, 다이아몬드社, 1978. 볼보社의 新工場은 흐름 작업공정을 폐지하고 정지상태의 제조형식으로 한 人間工學的인 것이다(日刊工業新聞, 1989年 9月 9日, p. 4.).

15) 奧林康司, 勞動의 人間化 - 其의 世界的 動向, 有斐閣, 1981, p. 2.

16) F. E. Emery and EIL. Trist, “Socio-technical Systems”, in: *Systems Thinking* (F. E. Emery (ed.)), Penguin Books, 1969, chap. 14.

17) F. Herzberg, *The Managerial Choice*, Irwin, 1976.

18) 風間信隆, “西ドイツ自動車産業의 發展と「現代化」戰略”, 明治大學商學論叢, 70卷 3號, 1988, p. 38.

19) 미국에서는 QC의 책임은 관리직이나 기술직에 있는 것이 보통이지만 일본계 기업에서는 모든 노동자에게 책임을 갖게 하고, 일시해고(lay-off) 없는 고용안전책으로 노동조합이 결성되지 않는 대책을 내 세워 종업원 자신이 조합을 부정한 케이스(朝日新聞, 1989年 9月 2日, p. 10.)도 있다.

20) D. M. Wells, *Empty Promises*(1987) / 島弘譯, 小集團管理批判, ミネルヴァ書房, 1989.

21) 咸仁英(I. Ham), “米國におけるコンピュータ統括”, 京都大學特別講義資料, 1989, p. 7.

主義에 빠져들고, 노동시간은 단축되기는 커녕 오히려 길어지고 있다.²²⁾ 노동기준법에서는 1주일에 46시간(최종적으로는 40시간) 노동이라고는 하지만, 장시간 노동²³⁾을 강요받고²⁴⁾ 유급휴가도 소화하지 못하며 無手當의 서비스殘業도 많다.²⁵⁾

독일 등에서 주창되어진 「워크 셰어링(work sharing)」, 즉 노동시간의 단축에 수반되는 고용창출 등은 일본에서는 거리가 멀다. 구미로부터 「토끼장」이라고 멸시받는 열악한 주거 환경으로부터의 長時間通勤 및 스트레스 쌓이는 품의나 사전교섭에 신경을 쓰면서 長時間勞動과 낮은 勞動分配率²⁶⁾을 강요받고 있는 것이 일본 근로자들의 현실이다. 게다가 불공평하고 고율의 세금을 억지로 빼앗기며 거기다 값비싼 생활비²⁷⁾를 지출해야만 하는 일본의 근로자는 바로 「현대판 노예」라고 해도 좋을 것이다. 도저히 경제대국으로서의 풍족한 생활이라고는 할 수 없다. 또한 經濟大國, 貿易摩擦 때문에 어쩔 수 없이 해외원조를 하게 되어 「經濟大國 生活小國」 「기업은 부자, 국민은 빈털털이」²⁸⁾라고 하는自嘲的인 소리에 동조하며 外國을 위해서 일하고 있다라고 하는 회의에 빠져 있는 것이다.

5. 下請企業悲劇

대기업의 下請을 감지덕지하게 여기는 系列中小企業의 존재는 일본의 독특한 풍조이다. 歐美 그리고 NIES에서도 이와 같은 자주성이 결여된 기업은 존재하지 않는다. 그렇지만 近年에 이르러 독자성을 발휘하는 中小 中堅企業이 출현하고 있는 것도 사실이다.

子會社育成이라고 칭하면서도 일본의 대기업은 納入品에 대한 장기어음지불을 행하고, 특히 엔高현상이 현저하게 된 이후, 納入品の 강제적인 가격인하,²⁹⁾ 그리고 消費稅轉嫁라고 하는 하청기업 핍박³⁰⁾이 강요되고 있다.

22) 朝日新聞, 1988年 3月 3日 夕刊, p. 4.

23) 1987年, 2111時間(日本經濟新聞, 1989年 1月 20日, p. 23.)으로 미국보다 200시간, 독일보다 500시간 많다.

24) 요즈음의 소프트웨어 기술자·프로그래머들의 실질총노동시간은 2500시간에 달한다(朝日新聞, 1989年 8月 18日 夕刊, p. 4.). 그러나 西歐의 평균 1600시간을 밑도는 노동시간에 그치는 중소기업도 있고, 미국에서도 중간관리자를 중심으로 장시간 노동의 會社人間이 있다.

25) 지불하지 않은 賃金の 經常利益에 차지하는 비율은 은행에서 10%이상이라고 하는 試算이 있다(朝日新聞, 1989年 4月 30日, p. 15.).

26) 36% 전후로 미국보다 5%, 영국보다 10% 낮다(朝日新聞, 1987年 7月 1日, 夕刊, p. 5.). 게다가 株主輕視의 낮은 배당성향 - 1988年度, 미국 43.3%, 영국 50.0%, 서독 54.0%에 대해서 일본은 28.1%(朝日新聞, 1989年 9月 15日, p. 14.), 그리고 풍족한 内部留保. 그러나 일본기업의 사회환원 기부는 불과 연간 100억엔으로 미국의 47억달러(6600억엔)에 도저히 못미친다(日刊工業新聞, 1989年 11月 18日, p. 2.).

27) 예를 들면 소고기 1kg의 구입에 필요한 노동시간은, 미국 15분에 비해서 일본은 2~3시간, 공업제품인 냉장고에서도 독일, 영국에서 50시간에 비하여 일본에서는 100시간이 넘는다(生産性新聞, 1988年 9月 21日, p. 2.). 東京의 물가는 뉴욕의 1.4배(朝日新聞, 1989年 9月 26日, p. 1.).

28) 朝日新聞, 1989年 3月 6日, p. 1.

29) 자동차 메이커로부터 하청부품 메이커에 대한 가격인하는 지난 3년간에 25~30%라고 한다(池田正孝, "自動車部品産業を襲う下請け再編の嵐", エコノミスト, 1989年 5月 23日).

30) 日刊工業新聞, 1989年 2月 23日, p. 1.

「필요한 물건을 필요한 만큼 필요한 때에 만든다」라고 하는 JIT (Just In Time)의 원리는 도요타 자동차회사에서 처음 실시되어 이제는 QCC³¹⁾ (Quality Control Circle)와 함께 세계적으로 유명해진 日本的 生産方式이다. 그러나 이것도 노동자를 削減 多技能化하고, 저임금 노동자로 지탱되어지는 계열하청회사에는 거래정지를 무기로 아무리 少量이라도 指定時刻에 납입시킨다고 하는 가혹한 체제를 취하고 있어, 능률화나 생산성 향상의 견지에서는 우수한 방법이지만 결코 바람직하다고는 볼 수 없다.³²⁾ 구미에서 이 生産樣式의 채택에 의해 성공한 미국 기업이 존재하는 반면, 對等的인 노사관계를 배제하고 勞動強化에 이어져 개인의 자유와 대립된다³³⁾고 지적받고 있다.

Ⅲ. 結論

위에서 열거한 전통적인 일본적 경영의 제관행은 새로운 시대를 맞이하여 앞으로는 몇 가지의 중요한 점에서 수정이 가해지지 않으면 안된다고 하는 것이 이상에서 도달된 결론이다. 그렇다면 이들 수정은 어떠한 방향을 향해서 이루어지며 그리고 그 결과 장래 일본의 경영관행은 어떠한 형태를 취하게 될 것인가?

금후 수정되거나 혹은 다른 새로운 관행에 의해서 바뀌 놓일 필요가 있는 것은 다음의 제관행이다.

- ① 권위주의 관리, 특히 관료제 시스템을 통해서 조직화된 권위주의 관행
- ② 집단적 무책임 체제
- ③ 능력평등관에 의거한 人和의 강조
- ④ 종신고용의 관행
- ⑤ 연공서열제도

그렇다고는 하지만 이들 제관행을 포함해서 지금까지의 集團主義³⁴⁾ 경영의 원리나 관행의 일체를 철폐하거나 혹은 그것들을 일거에 변경하는 것은 아마도 불가능할 것이고, 또 그럴 필요도 없을 것이다.

예를 들면 기업에 대한 全人格的 所屬의 관습, 기업에 있어서의 전체우선의 원칙, 종업원 전원의 협력일치체제의 중시 등은 금후도 당분간은 남을 것이고 또 남아도 켤썩을 것이다.

또한 고용에 있어서의 어릴 적부터 기른다고 하는 원칙³⁵⁾만 하더라도 그것이 전면적으

31) 우리 나라에서는 품질분임조, 미국에서는 Quality Circle, 中國에서는 質量管理小組라고 부른다.

32) K. Hitomi, "The Japanese Way of Manufacturing and Production Management", Technovation, Vol. 3, No. 1, 1985.

33) 丸山惠也, "日本の經營の海外移轉", 經濟, 294號, 1988.

34) 盧炯晉, 前掲書, pp 5-101.

35) 盧炯晉, 前掲書, pp 38-39.

로 폐지되는 것이 아니라, 미경험자는 어릴 적부터 기르고 경험자는 중도 채용하는 식으로 병용하는 것이 금후는 일반적인 규칙으로 될 것이다. 더욱이 연공서열적인 급여제나 승진제도에 있어서도 이것을 일거에 능력주의나 업적본위의 제도로 바꿔놓는 것이 아니라, 「기본적 능력주의」라고도 할 만한 방식의 양자 절충적 제도가 당분간은 일반적으로 적용될 것이다.

종업원의 사생활에까지 미치는 극진한 온정주의적 배려는 이제와서는 종업원에게 있어서 은혜로서 받아들여지는 일은 적어졌지만, 그렇다 치더라도 회사측에서 이것을 유지할 충분한 여유가 있는 한 구태여 이것을 폐지할 필요는 없을 것이다.

또 종신고용의 관행은 현재로서는 이미 종업원에게 있어서 뿐만 아니라 경영자에게 있어서도 부담이 되고 있지만, 그러나 나라 전체 고용정책의 입장에서 보면 현재의 불황을 극복하기까지는 이 관행을 존속시켜서 계속적인 인원정리나 실업자의 증대에 의한 사회적 불안을 가능한 한 적게 하는 것이 바람직할 것이다.

다만 종신고용의 관행을 유지하고자 한다면 회사에서는 연공서열적인 승진승급의 제도에 상당히 대담한 변경을 가하는 것이 불가피할 것이다. 또 이 관행의 유지와 관련해서 인구의 노령화가 진척되고 있는 최근에는 정년연장의 문제나 중고령자 대책에 대해서도 충분한 검토와 개선이 필요하게 될 것이다.

한편으로는 또 집단결과와 집단책임의 관행이 오늘날에는 재평가되고 합리화되어서 기업의 공식적인 조직 속에 짜넣어질 필요가 있다. 오늘날 자주 화제에 오르는 노동자의 경영참여와 직장에 있어서의 자주관리체제의 도입은 이러한 필요에 대응하는 것이다. 이와 같은 체제가 만들어짐으로써 집단주의 경영하에서 일어나기 쉬었던 집단적 무책임체제는 고쳐질 것이다.

현재의 전환기에는 이상과 같은 점차적 개혁이나 절충에 의한 수정이 필요하게 되는데, 그렇다 치더라도 앞으로 일본기업에 있어서의 노무관행이 가야 할 기본적 방향은 명백하다. 요약해서 말하자면 이것에는 다음과 같은 두 가지의 방향을 생각할 수 있다.

제1의 방향을 정할 것은 能力主義의 원칙이다. 종래의 어릴 적부터 기른다는 원칙에 의한 고용, 社風教育, 타협과 인내, 그리고 年功의 정도에 따라 종업원의 격을 매기는 것 등 대신에 금후는 종업원 대책의 모든 측면에 대해서 능력주의의 원리가 적용될 필요가 있다. 이것은 결과적으로 다음과 같은 새로운 노무관행의 성립을 가져올 것이다.

- ① 사람들이 종사하는 매일매일의 업무나 생산과정의 능력주의적 변경, 따라서 예를 들면 직무충실 설계의 도입
- ② 소수정예주의, 따라서 종래의 어릴 적부터 기른다는 원칙에 대신하는 실력본위의 종업원 선발의 관행
- ③ 전문가의 육성을 목표로 하는 업무중심의 사내훈련
- ④ 각자의 능력과 희망에 의한 적재적소 배치
- ⑤ 각자의 능력과 직책의 정도를 중시하는 급여체계
- ⑥ 각자의 능력과 업적의 정도를 중시하는 승진제도 등

단, 이들 새로운 노무관행과 나란히 앞으로도 중시되어야 할 것은, 평균 이하의 능력을

가진 종업원도 다른 精銳들과 함께 충분한 의욕을 갖고 일할 수 있는 체제를 유지하는 것일 것이다.

제2의 방향을 정할 것은 참가와 자치의 경영방침이다. 노동자의 경영참여와 직장에 있어서의 자주관리에 관한 경영방침은 종래의 권위주의 플러스 온정주의의 경영방침에 대신하는 것이며, 이것에 의해서 현대의 선진제국 산업계의 공통 과제로 되어 있는 경영의 민주화와 노동의 인간화라고 하는 것이 차츰 달성되어 가는 것이다.

參考文獻

- [1] 盧炯晋 (1993), 日本的經營의 明暗, 石井.
- [2] 內橋克人 (1984), 幻想의 「技術一流」ニッポン, 新潮文庫.
- [3] 人見勝人 (1990), 生産システム論 - 現代生産의 技術と マネジメント - 同文館.
- [4] 長南仁 (1988), 「企業別組合」生成 についての一考察, 明治大學大學院紀要, 26集 (26).
- [5] 長谷川廣 (1989), 現代의 勞務管理, 中央經濟社.
- [6] 馬場宏二 (1986), 「現代日本の焦點」, 社會科學研究, 38卷 4.
- [7] 戶塚秀夫·德永重良 編 (1977), 現代勞使問題, 有斐閣.
- [8] 奧林康司 (1981), 勞働의 人間化 - その世界的 動向, 有斐閣.
- [9] 風間信隆 (1988), 「西ドイツ自動車産業의 發展と「現代化」戰略」, 明治大學商學論叢, 70卷 3.
- [10] 咸仁英 (1989), 「米國 におけるコンピュータ統括生産」, 京都大學特別講義資料.
- [11] 丸山惠也 (1988), 「日本的經營의 海外移轉」, 經濟, 294.
- [12] Abegglen, James C. (1958), The Japanese Factory, The Free Press.
- [13] Abegglen, James C. (1973), Management and Worker: The Japanese Solution, Sophia University Press.
- [14] Cole, Robert E. (1971), "The Theory of Institutionalization: Permanent Employment and Tradition in Japan." Economic Development and Cultural Change, 20-1, October.
- [15] Cole, Robert E. (1972), "Permanent Employment in Japan: Facts and Fantasies," Industrial and Labor Relations Review, 26-1, October.
- [16] Cole, Robert E. (1978), Work, Mobility and Participation, University of California Press.
- [17] Dore, R. (1973), British Factory-Japanese Factory, University of California Press.
- [18] Fruin, W. M. (1978), "The Japanese Company Controversy: Ideology and Organization in a Historical Perspective," The Journal of Japanese Studies, 4-2, Summer.

- [19] Galenson, W. and Konosuke Odaka (1976), "The Japanese Labor Market," in Asia's New Giant, eds., Hugh, Patrick and Henry Rosovsky, The Brookings Institution.
- [20] Levine, S. (1965), "Labor Markets and Collective Bargaining in Japan," in The State and Economic Enterprise in Japan, ed., William W. Lockwood, Princeton University Press.
- [21] Hirshmeier, J. and Tsunehiko Yui (1975), The Development of Japanese Business. 1600-1973, Harvard University Press.
- [22] Marsh, R. M. and Hiroshi Mannari (1972), "A New Look at 'Lifetime Commitment' in Japanese Industry," Economic Development and Cultural Change, 20-4, July.
- [23] Marsh, R. M. and Hiroshi Mannari (1976), Modernization and the Japanese Factory, Princeton University Press.