

☒ 연구논문

## 경쟁력 원천으로서의 TQM의 위상: 일본기업의 국제경쟁력을 중심으로

정규석

강원대학교 경영·관광학부

김형욱

홍익대학교 경영학부

### TQM's Position as the Sources of the Competitiveness: In View of International Competitiveness of Japanese Corporations

Kyu Suk Chung

School of Business Administration, Kangwon National University

Hyung Wook Kim

School of Business Administration, Hong Ik University

#### Abstract

TQM(total quality management) is accepted as the powerful and holistic management innovation tools in the worldwide corporations since "Malcom Baldrige National Quality Award" model is established by US government. But nowadays, TQM's roles and positions for the competitiveness is challenged from other many management innovations tools. This paper identifies the TQM's roles and positions as the sources of sustainable competitive advantages through the examples of Japanese manufacturing corporations which enjoy the strongest positions since 1980's in world market.

## 1. 서론

TQM(품질경영)은 경영혁신의 유력한 도구로서 여겨지고 있지만, 경쟁력 향상을 위한 TQM의 역할과 위상을 바라보는 관점에서 학자나 실무자들 사이에 큰 폭의 견해 차이가 존재하고 있다. 경쟁력 향상이라는 과정에서 볼 때 TQM은 독립적으로도 충분한 수준의 경쟁우위를 가져다 줄 수 있는 방법인가, 아니면 나름대로의 효과는 있지만 그것만으로 경쟁우위 실현에 충분하지 않은 많은 경영혁신 도구의 하나의 지나지 않는가? 수많은 경영혁신 도구의 유행적 범람 속에서 혼동에 빠져있는 경영자들에게 위의 문제에 대한 답변은 매우 중요하다.

TQM 지지자들은 TQM을 어느 정도까지는 그것만으로도 충분한 경영혁신 도구로 보는 경향이 강하며, TQM의 발전단계를 따라 TQM의 수준을 점차 높혀가는 것이 경쟁력 향상의 유력한 여정이라고 주장한다. 다른 경영혁신 방법의 지지자들은 TQM은 여러 경영혁신 도구 중의 하나로만 파악하고, 더욱이 이미 그것은 우리나라 기업들에서 점차 매력을 잃고 쇠퇴하고 있는 도구로 보고 있다.(언스트영 경영컨설팅, 1998)

TQM의 범위에 관해서도 큰 견해 차이가 존재한다. TQM 지지자들은 TQM의 범위를 넓게 해석하여 경영의 전반적 영역에까지 확대하고, 고객만족 경영, 벤치마킹, 학습조직, TPM, 프로세스 관리 등 별도의 독립적인 이름을 갖는 경영혁신 도구들을 포함하는 것으로 인식한다. 이러한 관점은 TQM만으로도 충분한 경쟁력 향상 모델이 될 수 있다는 인식과 궤를 같이한다. TQM의 대표적인 모델인 미국의 말콤볼드리지 상 모델은 전략, 마케팅, 인사, 생산, 정보 등과 같은 경영의 전반 영역을 커버함으로써 이러한 입장을 대변하는 대표적인 것의 하나이다. 이 모델은 TQM 이라는 표현보다는 성과 우수성(Performance Excellence)란 표현을 사용할 뿐만 아니라, 근래에는 품질이란 용어보다는 고객만족, 생산성, 사이클 타임의 용어를 대등하게 사용함으로써 종합적인 경쟁력 향상을 위한 경영혁신 모델로 자리잡고 있다(ASQ, 1989-1999). 이러한 관점은 품질의 개념을 제품의 품질을 의미하는 협의의 품질(small Q.)에서 프로세스 및 투입자원의 질까지를 포함하는 광의의 품질, 품질뿐만 아니라 생산성과 사이클 타임까지 포함하여 모든 경쟁변수를 포함하는 종합적 품질을 의미하는 총체적 품질(Total Q. 또는 Big Q.)로 확대하는 것에 투영되고 있다(통상산업부/국립기술품질원, 1996). 반면에 다른 경영혁신 기법의 지지자들은 자신이 선호하는 기법의 상대적 중요성을 강조하기 위하여 TQM의 범위를 좁게 정의하여 제품의 품질에 국한시키려는 경향이 있으며, 심지어는 제조현장 중심의 품질통제(QC) 차원에 놓기도 한다.

말콤볼드리지상을 수상한 기업들이 큰 폭의 추가상승이나 경영성과 제고 효과가 있었다거나(Blazey, 1998; 김연성 외, 1999), PIMS 연구등을 통하여 품질우위가 경영성과의 주요한 핵심 변수들이라는 것이 밝혀졌다(Schoeffler et al, 1974). 그러나 이러한 연구들은 TQM의 성과와 품질의 중요성을 강조하고 있으나, TQM이 오늘날 많은 기업들이 추구하고 있는 세계수준의 경쟁력을 제공해줄 수 있는 충분한 수단이 될 수

있는지에 대해서는 답변을 주지 못한다.

본 논문에서는 경쟁력 원천으로서 TQM이 차지하고 있는 역할과 위상에 대해서 살펴보고자 한다. 이러한 연구결과는 TQM을 도입한 기업의 입장에서 TQM 추진에 대한 몰입의 정도를 판단하거나, 다른 경영혁신 기법과의 병행 필요성을 결정하는데 도움이 될 수 있을 것이다.

일본기업들은 80년대 제조업 분야에서 탁월한 국제경쟁력을 보여줌으로써, 80년대에 세계적으로 일본기업의 경영방식을 연구하고 모방하는 흐름을 만들어냈다. 일본 미쓰비시총합연구소 회장인 마키노 노부루(牧野 昇)(1989)는 「제조업은 영원하다」라는 책에서 일본 제조업이 강한 비결은 일본적 품질관리라는 관리방식에 있다고 하였다. 일본의 품질관리 활동은 전사적 품질관리라 부르는데 영어로는 TQC(total quality control) 또는 CWQC(company-wide quality control)라 부르다가 1996년부터는 전세계적 추세에 맞추어 TQM이라 부른다(한화그룹, 1997). 일본식 TQC는 Feigenbaum이 제창했던 TQC와는 다르게 발전한 고유의 일본식 품질관리 활동을 말한다. 草場郁郎(1981)은 Feigenbaum이 주장하는 TQC는 전사적 품질정보를 수집, 분석하고 그 주체는 품질관리부서인데 비하여 일본의 TQC는 모든 부문이 주체가 되는 전사적 참여가 다른 점이라고 말한다.

90년대 들어서 미국의 경쟁력 강화와 대비되어 일본경제가 정체를 맞게되어 일본식 경영과 더불어 TQM의 유용성도 시험대에 올라있다. 1990년대 일본의 정체는 1980년대 초반에 비하여 두 배정도 절상된 엔고에 의한 가격경쟁력 약화와 구미 기업들의 품질과 생산성 향상에 근거한 경쟁력 회복에 기인한다. 일본의 경쟁력 약화는 물량기준 수출의 둔화와 동남아시아 지역 등으로의 제조업 이탈을 가져와 제조업 침체, 부동산 수요 감소와 가격 폭락, 부동산 담보 대출에 의존하던 금융산업 침체의 악순환 과정을 거치며, 산업구조·제조업의 비유연성, 금융·유통 산업의 낙후성, 서비스 산업의 비효율성 등 변화에 대한 대응능력을 보이지 못하고 침체의 늪에 빠져들었다.

반면에 미국기업들은 TQM을 포함한 일본식 경영의 장점을 모방하였고, 여기에 BPR(business process reengineering), 구조조정(restructuring)과 같은 나름대로의 경영혁신 방법을 개발하여 경쟁력을 끌어올렸으며, 세계화로 활동무대를 넓혔다(Jasinowski & Hamrin, 1995). 성숙 산업에서의 경쟁력 회복과 더불어 미국의 전통적 경쟁우위 분야이던 정보, 통신, 컴퓨터와 같은 첨단산업이 급성장 하면서 90년대의 호황을 이끌어 왔다.

전반적으로 일본경제가 침체해 있다고 하지만, 일본기업들은 많은 산업분야에서 품질과 생산성 등에서 절대적 경쟁우위를 지키고 있다. 또 앞에서 살펴보았듯이 미국 기업들도 일본기업에 대한 벤치마킹을 통하여 경쟁력을 제고시켰다. 따라서 일본 기업들의 경쟁력과 그 원천은 여전히 최우수관행(best practices)을 지닌 벤치마킹의 대상으로 유효하다고 볼 수 있겠다.

오늘날 전세계적으로 확산되어있는 TQM 모델의 개발과 체계화는 말콤볼드리지상을 중심으로 미국이 주도하고 있지만, 그 원형은 일본식 TQM이라고 할 수 있으며 내용적으로는 양자는 그다지 큰 차이를 보이지 않는다(정규석, 1996). 본 논문에서는

일본기업들이 세계수준의 경쟁력을 키워온 과정에서 일본식 TQM이 어느 정도의 역할과 위상을 담당했는지를 연구함으로써, 역으로 TQM의 추진이 세계수준의 국제경쟁력 확보에 어느 정도까지 기여할 수 있는지를 살펴보고자 한다. 연구방법으로는 문헌조사를 토대로 탐색적 접근을 하는 기술적 연구방식을 채택하였다.

2장에서는 일본기업 경쟁력에 기여한 원천요소들을 문헌적 고찰을 통하여 도출한 후, 이들을 핵심 경쟁우위 변수인 품질과 가격별로 인과관계의 계통에 따라서 체계적으로 분류한다. 다시, 이 요소들의 특성을 단순화하기 위하여 국가수준과 기업수준, 구조요소와 하부구조요소의 분류기준에 의하여 4개의 유형으로 분류한 후 유형별 특성을 분석한다. 3장에서는 경쟁력 원천 요소들 중에서 기업수준 요소(일본식 경영방식)들의 특징을 분석한 후, 일본식 TQM이 경쟁력 원천 요소로 작용한 일본식 경영방식에서 어떠한 위상과 역할에 있는지를 분석한다.

## 2. 일본기업의 경쟁력 원천 분석

### 2.1 일본 기업의 국제경쟁력에 관한 논의

경쟁력이란 용어는 매우 자주 쓰이면서도, 사용자에 따라 그 범위와 개념의 차이가 크다. 상품(또는 서비스)간의 경쟁력의 강약은 결국은 소비자가 판정하며, 소비자는 자신에게 최고의 만족과 가치를 가져다주는 상품을 선택하게 된다. 소비자는 상품의 구매와 사용을 위해서 자신이 지불하는 희생(비용)에 대비한, 상품이 가져다 주는 효용의 크기로 가치를 판단한다. 일반적으로 효용은 품질, 서비스, 납기 등으로 대표되며, 비용은 가격으로 대표된다(정규석, 1995). 특히, 품질과 가격은 가장 핵심적인 경쟁력 변수라고 할 수 있다.

산업별로 경쟁력을 갖추기 위한 요소가 서로 다르기 때문에, 국가간의 국제경쟁력의 정도는 산업별로 차이가 난다. 아무리 뛰어난 기술력과 높은 생산성을 지닌 국가라도 한 국가가 모든 산업분야에서 다 잘할 수 없다는 원리는 국제분업의 원리에 의해서 설명되기도 한다. 80년대 중반 일본 엔화의 대폭 절상에서 보듯이 환율이 국가간의 경쟁력을 조정하는 균형작용을 하기 때문에, 후진국조차도 절대적 경쟁우위는 아니더라도 상대적 비교우위를 지닐 수 있기 때문이다(정규석, 1995).

선진국과 후진국간의 산업별 경쟁우위의 원인은 비교적 명확하다. 선진국은 기술집약적 또는 자본집약적 산업에서 경쟁력을 갖고, 임금이 저렴한 후진국은 노동집약적 또는 기술이 성숙된 산업에서 경쟁력을 갖는 것으로 여겨졌다. 또 일단 본격적인 개발단계에 돌입한 후발 개도국들은 풍부한 저임 노동력의 공급과 기술을 낮은 비용으로 획득할 수 있는 후발자 이익에 힘입어 선진국에 비해서 빠른 속도로 경쟁력을 향상시켜 나갈 수 있는 것으로 여겨진다.

국가별 경쟁력에는 토지나 천연자원과 같은 부존자원의 유형, 기후나 지정학적 위치와 같은 조건들이 관련 산업의 경쟁력에 영향을 미치는 것으로 여겨졌다. 그러나

이러한 설명들만으로는 선진국간의 산업별 경쟁력의 차이를 설명하는데 충분하지 않다. 선진국간의 산업별 경쟁력을 살펴보면 경쟁우위 산업이 국가들간에 서로 전문화, 분업화된 상태로 존재하는 것을 알 수 있다(통상산업부/국립기술품질원, 1996).

80년대 들어서 일본기업들의 강력한 국제경쟁력은 세계의 주목을 끌었다. 당시의 경쟁력 수준도 강했지만, 과거부터의 경쟁력 향상 속도도 매우 빨랐다. 비록 모든 산업에서 경쟁력을 갖추고 있지는 않지만, 비교적 상당히 많은 산업에서 경쟁력을 갖추고 있음으로 해서 일본은 세계적으로 가장 큰 무역흑자를 내오고있다. 국제분업의 관점에서 보면 이것은 특이한 현상으로서, 거의 대다수 제조업 분야에 걸쳐서 경쟁력을 갖는 일본의 산업구조를 전방위(full-set) 산업구조라 부르기도 한다. 일본기업들은 80년대 중반 이후 계속된 대폭의 엔화절상 속에서도 경쟁력을 유지함으로써, 국제분업을 위한 환율의 조정작용이 힘을 발휘하지 못한 것으로 인식될 정도로 강한 경쟁력을 보였다(정규석, 1995). 80년대 세계적 경영의 흐름은 경쟁력의 모범생인 일본기업 경쟁력의 원천에 관한 연구와 그로부터의 모방 및 적용과정이 큰 주류를 이루기도 하였다.

일본기업들의 제품경쟁력이 세계의 관심을 끌기 시작한 것은 1970년대 들어서 세계 시장에서 점유하는 비율이 꾸준히 빠른 속도로 증가하면서부터이다. 당시 일본제품의 품질에 대한 평판은 전후 수출초기의 조약품이란 평가로부터 벗어나 괜찮은 품질이란 평가를 받고는 있었지만, 아직 구미의 수준에는 미치지 못하였으며(한희영, 1975) 가격우위에 의하여 경쟁력을 확보하고 있었다. 가격경쟁력의 원천은 서구에 비하여 낮은 임금수준 때문이었다. 그러나 <표 1>에서 보듯이 미국 달러가치로 환산하였을 때 빠른 속도로 그들의 수준에 접근하고 있는 임금의 상승추세를 발견하고 조만간 경쟁력이 약화될 것이라 기대하였으며, 따라서 그다지 큰 경각심을 갖지 않았다.

< 표 1 > 미국과 일본 비교: 임금 상승률, GNP/인

		1966년	1971년	1976년	71-76 증가율	1981년	76-81 증가율
일본	수출액(\$)	98억	240억	672억	22.9 %	1,518억	17.7 %
	환율(¥/\$)		349	297	3.3 %	221	6.1 %
	임금지수(¥)		100	230	18.1 %	314	6.4 %
일본	임금지수(\$)		100	269	21.9 %	495	13.0 %
미국	임금지수(\$)		100	144	7.6 %	224	9.2 %
일본	GNP/인(\$)	1,056	2,181	4,955	17.8 %	9,858	14.7 %
미국	GNP/인(\$)	3,846	5,189	7,879	8.7 %	13,270	11.0 %

\* 자료원: 「주요업무지표」, 경제기획원, 1980

「주요해외경제지표」, 경제기획원, 1986.

시간이 지나도 미국의 경쟁력은 계속 하락하는 반면에(Hayes & Abernathy, 1980) 일본 제품들은 강한 경쟁력을 계속 유지하며 시장에서의 점유율을 더욱더 높이어 갔다. 일본제품의 가격경쟁력은 여전히 유지되고 있었고, 여기에 더해 품질경쟁력을 갖추어 나가기 시작하였다. 이에 따라 1970년대 중반 이후부터는 일본기업의 경쟁력 원천이 무엇인가에 관해서 본격적인 관심을 기울이기 시작하였다. 임금수준과 같은 국가차원의 거시적 요소가 아니라 일본기업들의 독특한 경영방식과 같은 기업차원의 요소를 분석하기 시작하였다.

초기 분석단계에는 연공서열제, 종신고용제, 품의제, 전원합의제 등과 같이 그들과 다른 인사나 의사결정 제도의 관행을 발견하고, 이들을 경쟁력의 주요한 원인으로 생각하였다(Yang, 1984). 그러나 곧 이어 종신고용제는 대기업의 남자종업원을 중심으로 한 전채고용원의 일부만이 혜택을 받고 있으며, 연공서열제는 일본기업 스스로가 낙후성을 인정하고 고과에 있어서 성과의 비중을 높이어 가고 있음을 발견했다. 종합적으로 위와 같이 인사제도적 측면에 치우친 분석은 본질의 접근과는 상당한 거리가 있는 분석으로 여겨지게 되었다.

보다 많은 연구가 행해지면서 일본의 경쟁력이 탁월한 제조부문의 능력으로부터 나오는 제조품질과 생산성의 우위에 있음을 인식하고(Hayes, 1981; Wheelwright, 1981), 현장에 있어서의 품질관리 활동에서 그 원인을 찾으려고 했다. 1980년대 초반에는 주로 QC(quality control)서클 활동을 그 핵심 개념으로 받아들였으며(Jablonsky, 1992), 이에 따라 구미의 기업에서도 수많은 품질서클이 도입됐다. 많은 일본의 품질관리 전문가들이 일본의 전사적 품질관리 활동에서 QC서클 활동이 차지하고 있는 비중을 1/5 내지 1/3 정도인 것으로 판단하듯이(Ishikawa, 1989) 이것만으로는 일본기업의 경쟁력에 대한 충분한 설명이 될 수 없었다. 또, 구미기업에 도입됐던 품질서클 활동들도 대부분 부진했다.

1980년대 중반에 와서는 TQC와 도요타 자동차(주)의 간판방식에서 비롯한 JIT(just in time) 시스템 등에 관심을 갖기 시작했다(Schonberger, 1982; 1986). 그리고 TQC의 핵심적 개념으로서 현장에서의 통계적 공정관리(SPC: Statistical Process Control)를 인식했다(Jablonsky, 1992).

1980년대 후반에 들어와서는 TQC와 JIT 등에 일관적으로 흐르고 있는 기본정신이 전원참여에 의한 지속적인 “개선(KAIZEN)”이라고 파악했으며(Imai, 1986; Suzaki, 1987), 더불어 TQC의 모든 개념과 기법 등이 종합적으로 인식되기 시작했다(Jablonsky, 1992). 일본식 TQC의 범위와 핵심에 관한 이해는 1987년에 제정된 말콤 볼드리지상 모델에서 종합적으로 정리되어 표현되었다.

80년대 전반에 걸쳐서 일본기업의 강한 경쟁력의 원인에 대한 관심은 전세계적 관심거리였다. 구미인들의 연구·분석 이외에도 일본인들에 의한 자체분석(唐津一, 1991; 森谷正規, 1981-a; 1981-b; 1982-a; 1982-b; Imai, 1986; Ouchi, 1981)도 많았으며, 우리나라에서도 또한 많은 분석(김용운, 1981; 1985; 동아일보사 1992; 이어령, 1982; 조선일보사, 1991; 1992; 한국일보, 1981; 한국경제신문, 1982)이 행해졌다. 특히, 우리나라에서 일본 연구에 관한 서적은 최근까지도 그 수를 헤아리기 힘들 정도로 많이 쏟아

아져 나왔다.

구미인들의 연구가 경쟁력 성과 차이를 결과변수로 하여, 우수한 자원능력을 갖춘 선진국들간의 횡단면적 비교분석에 치중하는데 비하여, 기본적으로 자원능력이 매우 뒤진 상태에 있는 우리나라 사람들에 의한 분석은 일본을 뒤쫓는 입장에서 일본이 구미를 추월하기 위해서 무엇을 어떻게 해왔는지 등 시간의 흐름에 따른 종적인 분석이 많았다. 일본인들의 연구는 밖으로 표출된 경영시스템이나 관행과 같은 현상보다는, 그러한 것들을 낳게 된 문화적 측면 같은 본질적인 원인에 대해서 많이 행해졌다. 우리나라 기업들은 일본식 경영시스템을 주로 모방해왔으므로 기본적인 경영제도나 관행같은 외견상 특징에서는 매우 비슷해 보인다. 따라서 우리나라 사람들은 기업문화나 직업윤리같은 보다 내면적인 접근을 통해 차이를 밝히려 노력하였다. 이러한 여러 방면으로부터의 연구나 분석은 일본 기업의 경쟁력에 관한 풍부한 보완적인 시각을 제공한다.

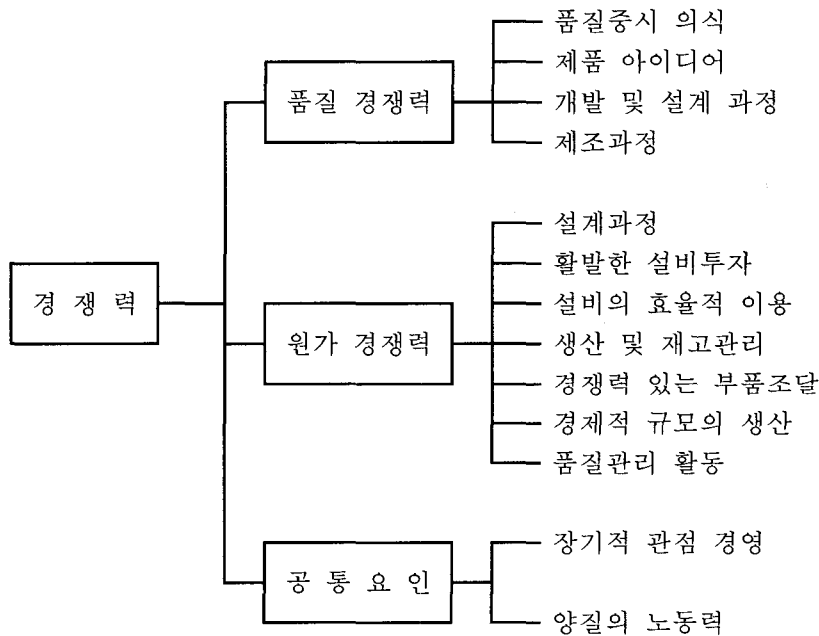
이와 같은 연구나 분석들에서 언급되는 일본의 경쟁력 원천들을 종합해 보면 경영제도나 관행과 관련된 경영요소, 종업원의 직업윤리나 소비자의 품질의식과 같은 일본의 문화나 전통에 관련된 문화요소, 정부의 산업정책이나 지정학적 위치, 관련 산업 등과 같은 거시적 환경요소 등과 같이 다양한 요소들로 구성된다. 이러한 요소들은 서로 뒤섞여 있으며 상호영향을 미치고 있다. 대부분의 분석들은 엄밀한 통계적 검증보다는 직관에 의존하기 때문에 잘못 분석되어 있거나 심지어는 주장자들 사이에 상호 모순적인 부분조차 존재한다. 어떤 요소들은 과거에 존재했으나 이미 사라졌거나 쇠퇴하고 있다. 또 많은 학자, 언론인, 실무자들은 각자 자기의 지식과 경험에 따라서 어떤 특정한 요소들만을 부분적으로 언급하고 강조하기도 한다. 어떠한 요소들은 경쟁력에 대한 긍정적, 부정적 효과를 동시에 지니기도 한다. 예를 들어서 집단주의나, 연공서열제도 등은 과거 및 미래의 예상되는 공과에 대한 논란의 여지가 많다. 특히, 집단주의적 성향은 대량생산이 중심이 되는 제조업에서는 유효하였을지 모르나, 21세기의 정보화사회에서는 오히려 장애가 될 수 있다는 주장들도 적지 않다. 일본 기업의 경쟁력 원인에 관한 수많은 연구와 주장은 너무 많은 단편적, 모순적 주장들에 의하여 혼란을 주기도 하지만, 이것들을 체계적으로 통합하면 유용한 종합적 분석 틀을 제공해 줄 수 있다.

## 2.2 경쟁력 원천요소의 인과관계 모델 정립

여기서는 앞에서 언급된 문제점들을 극복하기 위하여 일본기업 경쟁력 원천 분석에 관련된 많은 문헌들(4-9;14;15;17;18;21;22;25;28-30;32-34;40-45;47-67)의 내용을 종합 정리하여, 일본기업의 경쟁력 영향요인에 관한 종합적이고 체계적인 인과관계 모델을 제시하고자 한다. 일본기업들의 핵심적 경쟁우위는 품질우위와 높은 생산성에 근거한 원가우위라고 볼 수 있다. 따라서 경쟁력의 영향요인들을 품질우위와 원가우위에 각각에 영향을 준 요소와 양자에 동시에 영향을 준 요소들로 구분할 수 있다. 본 모델에서는 품질경쟁요소, 원가경쟁요소, 공통요소의 3가지 측면에서 이들에 영향을 미치는 변수들을 계통도를 이용하여 인과관계의 단계에 따라 내림차순으로 분류하였다.

본 모델의 전반적인 틀은 <그림 1>과 같다.

<그림 1>에서 보면 일본기업 제품들의 경쟁력은 품질경쟁력, 원가경쟁력으로 구성된다. 품질경쟁력을 높여주는 요인들은 크게 품질중시 의식에서 나온 품질우위 전략의 선택, 활발한 제품아이디어의 도출과 개발 및 설계과정의 효율성에 의해 확보되는 양질의 설계품질, 수준높은 제조품질을 확보해주는 제조과정의 탁월성의 4가지이다. 원가경쟁력을 높여주는 요인들은 효율적인 저원가 설계, 활발한 설비투자과 설비의 효율적 운영에 의한 높은 설비생산성, 효율적인 생산 및 재고관리에 의한 낮은 재고관련비용 등 7가지 요인으로 구성된다. 그밖에도 경쟁력에 경영자들의 장기적 관점에서의 경영관습과 양질의 노동력이 전체적으로 영향을 미치고 있는 것을 알 수 있다.



< 그림 1 > 일본제품의 경쟁력 분석 틀

품질경쟁력, 원가경쟁력, 공통요소들에 대한 인과관계 모델들은 <부표 1, 2, 3>에 보이는 것과 같다. 계통도의 왼쪽에 있는 항목은 영향을 받은 변수이고, 그 항목과 선으로 연결된 오른쪽 항목들은 해당 변수에 영향을 미치는 변수들이다. 동일한 변수가 영향을 미치는 변수가 하나 이상일 경우에는 중복적 기술을 피하기 위하여 해당 변수를 번호로 표시하여 뒤의 분석에서는 번호와 영향을 준 변수만 표시하고 해당 변수에 영향을 미치는 변수들은 생략하였다. 요소들은 숫자가 많고 인과관계도 중첩되므로 주요한 요소라고 생각되는 것들을 선별하여 사용하기로 하였으며 이들은 <부표>들에서 음영으로 표시하였다.

일본제품의 품질경쟁력 특징은 제조품질의 우수성과 설계품질 측면에서는 개량형



제품개발에 강하다는 것이다. 개량형 제품개발은 고도의 첨단기술이 없어도 성숙된 기술을 잘 활용함으로써도 얼마든지 잘 할 수 있는 여지가 있는 것이다. 특히, 아이디어성 제품은 첨단기술을 필요로 하지 않는 경우가 많으므로 아이디어 개발은 기존 기술을 잘 활용하기 위한 효과적인 방법이다. <부표 1>에서 보면 품질경쟁력에 영향을 미친 요소의 하나는 일본의 기업들이 제품 아이디어 개발을 잘한다는 것이다. 일본기업들이 제품 아이디어가 풍부한 원인에 대해서 설명하면 다음과 같다.

첫째, 소비자 니즈를 신속하게 파악하고 기민하게 제품개발에 옮기는 능력이 뛰어난다는 것이다. 경쟁자보다 소비자 니즈를 신속하게 파악하는 능력이 뛰어난 이유는 소비자를 마음속으로부터 귀중하게 만드는 “소비자 중시”의 사고가 기업전반에 걸쳐서 자리잡고 있는데 기인한다. 소비자 중시의 기업문화가 보다 확산되어 있는 이유는 일본에는 기업 자신만의 이득을 추구하기보다는 사회구성원의 일원으로서 소비자에게 봉사하여야 한다는 “기업의 사회성”을 강조하는 기업전통이 있기 때문이다. 사회성을 중시하는 의식은 기업은 사회란 보다 큰 집단의 일원이라고 생각하는 전통적인 집단주의와 오늘날의 기업윤리에 많은 영향을 미친 석문심학(石門心學)에 의하여 영향받은 바가 크다고 볼 수 있을 것이다(山口 襄 외, 1982). 일본의 강한 집단주의적 성향은 오랫동안 번(藩) 간의 경쟁체제로 유지되어 옴으로써 번 내부 구성원들의 응집력을 극대화해온 일본의 봉건주의 제도에 기인한다고 볼 수 있다. 집단주의와 석문심학은 번호를 표기하였는데 이것은 이들이 다음에서 다른 결과변수들에도 영향을 미친다는 것을 의미한다.

둘째, 일본인들이 제품을 소형화하는 재능에 뛰어난으로써 경박단소형 제품 아이디어가 풍부하다는 것이다(이어령, 1982). 현대 일본인들의 소형화 재능은 전통문화로부터 전수되어오고 있다. 일본인들이 소형화 재능에 뛰어났던 예들은 꽃꽂이, 분재, 일본식 정원, 접는 부채 등에서 볼 수 있다. 소형화 재능은 산악형이라 오밀조밀한 국내 지리 환경에 영향을 받은 것이다.

지금까지 살펴본 것과 같은 인과관계의 해석방법을 <부표 1-3>에 전부 적용하여 본 모델을 해석하여 볼 수 있다. 각 요인들은 함축된 용어로 표현되어 있어서 이 분야에 익숙하지 않은 사람들에게는 다소 이해하기가 어려우리라 판단되나, 이에 대한 구체적인 설명은 방대한 설명이 요구되므로 생략하기로 한다. 이러한 기술적 분석방법은 엄밀성의 측면에서 한계를 지니나 그에 대한 보완이나 실증적 검증 작업은 본 논문의 주요 흐름과는 다르므로 이 분야에 관한 향후연구에 맡기기로 한다.

앞에서 일본기업의 경쟁력에 영향을 미치고 있다고 여겨지는 변수들과 그들 사이의 인과관계를 분석하였다. 변수들은 특정 기업의 의사결정에 영향받는 기업차원의 요소도 있으며, 특정 기업차원의 영역을 벗어나서 일본 기업들이 전반적으로 영향받는 국가차원의 요소도 있다. 또 비교적 의사결정에 의해 단기적으로 통제가능한 경영이나 시스템 차원의 요소도 있는 반면에 가치관이나 태도같은 비교적 통제가 어려운 문화적 성격의 요소도 있다. 외형적으로 눈에 잘 띄임으로서 경쟁자가 쉽게 파악하기 쉬운 구조적 요소도 있는 반면에, 눈에 잘 안 보이는 하부구조적 요소도 존재한다. 경쟁자가 모방하려고 할 때 쉽게 모방가능한 것이 있는 반면에 그렇지 못한 것도 있다.

경쟁력 영향요인들을 인과관계의 단계에 따라서 체계적으로 분류하였으나, 아직도 변수들은 그 숫자가 너무 많아 분석에 어려움이 있다. 이러한 복잡한 변수들의 관계와 특징을 보다 잘 이해하기 위해서는 변수들을 몇 가지 유형으로 단순화하여 분류하는 것이 도움이 된다.

## 2.3 경쟁력 원천요소의 4상한 분석

### 2.3.1 분석의 틀

Abernathy et al(1981)은 미국과 일본의 자동차 산업을 비교하는 과정에서 제조업 경쟁력의 결정요소를 보다 잘 이해하기 위해서 요소들을 4가지 유형으로 분류하는 개념적 틀을 제시했으며, Hayes & Wheelwright(1984)은 이 틀을 이용하여 80년대의 대표적인 경쟁력 관련 서적들의 주장들을 포괄하는 제조업 경쟁력 요소들에 대한 보다 통합된 분석을 하였다.

이 틀은 경쟁력 요소들을 다음 <표 2>와 같이 4가지 유형으로 분류한다. 종축을 따라서는 요소들을 거시적(국가적) 수준과 미시적(기업적) 수준으로 구분한다. 횡축을 따라서는 하드웨어(구조적 결정 또는 조직간 관계)적 요소와 소프트웨어(인간의 행동, 경영방침, 기타 하부구조적 사항들)적 요소로 구분한다. 종축을 따른 구분은 비교적 쉬우나 횡축을 따른 구분은 명확히 하기가 쉽지 않다. 좌측의 구조적 요소들은 물적인 것에 관계되는데 주로 법적, 조직간 구조, 물적 자산 등이 포함된다. 우측의 하부구조적 요소들은 인적자원, 인사제도, 기업철학 등과 같은 것들에 영향을 미치는 시스템이나 방침에 관련된다(Hayes & Wheelwright, 1984).

4가지 유형에 속하는 요소들은 제조기업의 전반적 성공에 역할을 하고 있다. 그러나 각 상한별 상대적 중요성은 기업의 상황에 따라 차이가 크다. 1상한인 국가수준/구조요소에 속하는 요소들 중에는 주로 정부의 산업정책에 관련된 요소가 많다. Reich(1983)는 그의 저서에서 주로 1상한 요소들을 중심으로 다루고 있다. 이들이 경쟁력에 중요한 역할을 한 우리나라, 일본, 싱가포르와 같은 국가들의 예도 있으나, 반면에 정부가 시장의 자율에 맡기는 자유주의 정책 하에 성공한 국가들도 있다. 또한 정부가 적극 개입하거나 방임하거나 간에 경쟁력이 약한 국가들도 있다. 따라서 1상한의 요소들이 제조업 경쟁력을 결정하는 결정적인 원인들이라고 여겨지지는 않는다.

2상한인 국가수준/하부구조요소들은 그 국가의 문화, 전통, 가치관, 사회적 행동에 관련된 요소들로서, 주로 특정 국가 내에서 오랜 시간에 걸쳐서 형성되어온 민족성과 같은 요소에 해당한다. 이 분야의 요소들은 실제로 국가경쟁력의 중요한 결정요소일 수 있다. Vogel(1979)이나 Ouchi(1981), Pascale & Athos(1981) 등을 포함한 다수의 일본기업의 경쟁력 관련 서적들은 주로 이 분야 요소들을 많이 다루고 있다. 그러나 이 분야요소들은 타 국가의 기업이 모방하기에는 매우 어렵기 때문에 국가경쟁력 분석 자체로서의 의미는 있으나 기업 측면에서 활용하기는 어렵다.

3상한인 기업수준/구조요소들은 기업의 의사결정 영역인 물적 시설, 기술, 외주결정과 같은 요소들로서 기존의 전략수립 연구가들이나 기술관리 연구가들의 주요 관심영역이기도 하다. 이 분야는 기업의 전략적 의사결정에 관련되므로 특정한 기업의 경쟁

력을 설명하기에는 유효하나 특정 국가내의 다수의 기업들이 보편적으로 지니고 있는 경쟁력인 국가경쟁력을 설명하는데는 한계가 있다. 반면에 특정 기업의 입장에서는 경쟁력 강화의 중요한 시발점으로 삼을 수 있는 분야이다.

< 표 2 > 제조업 경쟁력 영향요소들의 4분류

		구조요소	하부구조요소
		물적요소: 법적/기관적 구조, 물적자산, 구조적 결정, 기간관 관계	인적자원, 인사관리, 기업철학에 영향 주는 시스템 및 방침: 인적 행동, 경영방침, 하부구조
국가 수준	내용	I 상한: 정부제도 및 정책, 관련법규	II 상한: 가치, 전통, 종교신념, 사회적 행동
	주요 주장자	Naisbett(1982) Reich(1983)	Naisbett(1982) Vogel(1979) Ouchi(1981) Pascale & Athos(1981) 다수의 일본경쟁력 관련 서적
기업 수준	내용	III 상한: 물적시설, 기술, 의주결정	IV 상한: 관리시스템, 통제, 조직 및 인적자원 방침
	주요 주장자	전략수립 연구가 기술관리 연구가 Hayes & Wheelwright(1984)	Pascale & Athos(1981) Peters and Waterman(1982) Abernathy et al(1981,1983) Itami(1983)

주: 1. Hayes & Wheelwright(1984)에서 재편집  
 2. 저자별 서명

- Vogel(1979): Japan as Number One
- Ouchi(1981): Theory Z
- Pascale & Athos(1981): The Art of Japanese Management
- Naisbett(1982): Megatrends
- Reich(1983): The Next American Frontier
- Peters and Waterman(1982): In Search of Excellence
- Abernathy et al(1983): Industrial Renaissance

4상한인 기업수준/하부구조요소들은 기업의 관리시스템, 통제, 조직 및 인적자원 방침과 같은 분야로서 경영이론 분야에서 전통적으로는 3상한의 의사결정을 실행하는 과정에서 나타나는 것들로 여겨졌다. 그러나 선도적 일본제조기업들이 이 분야를 매우 강조하고 있으며(Hayes & Wheelwright, 1984), 이 분야 요소들이 일본기업들의 경쟁력의 주요 원천이라는 것이 알려졌다(Wheelwright, 1981). Peters and Waterman

(1982)과 Abernathy et al(1981,1983)등은 이 분야가 많은 선두기업들의 장기적 경쟁력의 주요한 원천이라고 주장한다. Itami(1987)는 제조운영분야에 체계적으로 집중하고, 세밀한 부분에 개선을 함으로써, 효과적인 하부구조를 비슷한 수준으로 구축하지 못한 경쟁자는 극복하기 어려운 경쟁우위를 기업에게 가져다준다고 주장한다.

### 2.3.2 4개 상한별 구성요소

본 논문에서도 앞의 틀을 채택해서 일본기업들의 경쟁력 원천 요소들을 분류하기로 한다. <부표 1-3>에서 보이는 요소들은 숫자가 많고 인과관계도 중첩되므로 이중에서 보다 주요한 요소라고 생각되며, 독립적으로도 의미를 갖는 것들을 선별하여 사용하기로 하였으며 이들은 <부표>들에서 음영으로 표시하였다.

음영으로 표시가 안된 요소들은 영향이 비교적 작거나, 다른 요소에서 그 의미가 충분히 포함되어 중복이라고 판단되거나, 상대적으로 생소해서 인과관계가 쉽게 이해가 가지 않는다고 판단되는 요소들에 해당한다. 음영으로 표시된 요소들은 인과관계의 여러 단계에 걸쳐서 분포하므로 중첩되는 부분이 있으나 본 논문은 이들 사이의 정확한 인과관계나 영향력의 정도를 밝히는 것이 목적이 아니므로 이들 요소들을 일단 서로간에 대등한 관계로서 취급하였다. <부표 1-3>에서 보면 선택된 요소들은 품질 및 원가 경쟁력, 공통적인 경쟁력 원천의 대부분 영역을 커버하고 있는 것을 알 수 있으며, 이들을 4가지 유형으로 분류한 결과는 <표 3>에 보이는 것과 같다.

### 2.3.3 상한별 구성요소 분석

전반적으로 보았을 때 하부구조 요소들의 숫자가 33개로서 구조 요소 11개보다 훨씬 많은 것으로 나타났다. 각각의 요소가 질적으로 대등한 것은 아니지만 갯수만을 가지고 단순 비교한다면 일본기업의 경쟁력에는 하부구조 요소들이 보다 많이 영향을 미친 것으로 나타났다. 국가수준과 기업수준을 중심으로 요소들의 특성을 분석하면 다음과 같다.

#### 1) 국가수준(1,2 상한)의 경쟁원천 분석

① 국가수준의 요소들 중에는 포터가 언급한 요소조건, 수요조건, 관련 및 지원산업, 경쟁상황의 4가지 요소가 전부 포함되고 있음을 알 수 있다. 그 중 요소조건은 숫자가 다수를 차지하고 있다. 요소조건 중에는 인적요소와 자본요소만 포함되어 있으며, 특히 인적요소가 대부분을 차지하고 있다.

② 국민성과 같은 국가수준의 인적요소들은 기업에 우수하며, 강한 직업윤리로 무장하고, 기업에 대한 충성심이 강하고, 구성원간에 협력적인 태도를 갖춘 양질의 노동력을 공급하는 바탕이 되고 있다.

③ 집단주의와 같은 국가수준의 인적요소들은 종신고용제와 연공서열제 등 구미의 개인주의에 바탕을 둔 인사제도와는 다른 독특한 일본식 경영시스템과 경영관습 및 경영철학을 형성하는데 적지 않은 영향력을 발휘하고 있는 것으로 보인다.

④ 이러한 분석결과는 현재 일본 기업들이 경쟁력을 키워오는 과정에서 사회, 문화

적 요소와 같은 기업의 외부환경 요인들에 해당하는 국가수준의 요소들이 적지 않은 영향을 주어왔음을 말해주고 있다.

< 표 3 > 일본기업 경쟁력 영향요소들의 4분류

	구조요소	하부구조요소	
국가 수준	기업별 노조 제도 지정학적 위치 낮은 국방 부담 자본조달 용이 낮은 이자율 큰 내수시장 강한 부품업체 강한 설비산업	높은 저축율 높은 기술 흡수력 높은 교육열과 독서열 집단주의 인종,언어의 동질성 강한 직업윤리: - 일의 달성감 중시 - 일에 대한 열성	恥의 문화(책임감) 유교, 불교의 영향 치밀, 섬세한 미의식 소형화 재능 소비자의 고품질 선호 소비자의 신제품 선호 기업간 치열한 경쟁
기업 수준	적극적인 수출정책 활발한 설비투자 경제적 생산규모	품질중시 소비자 중시 인간성 존중 현장중시의 경영 리더의 공동선 추구 전문경영자의 기업 지배와 장기적 경영 양질의 노동력 종업원의 높은 충성심 원만한 노사관계 직장내 교육훈련 (QC교육, 다기능화)	QCC 및 제안활동 종신고용제 연공서열제 순환근무제 탄력적 조업 부문간 원활한 협조 (영업-개발-생산 일체화) 품질관리 활동 설비관리 철저 VA/VE 활동 효율적 외주관리

2) 기업수준(3,4 상한)의 경쟁원천 분석

위의 4분류중 기업차원의 구조 및 하부구조 요소들은 일본기업들의 경쟁력을 배태한 일본식 경영의 요소들이라고 볼 수 있을 것이다. 물론 일본기업들 사이에서 어느 정도 공통적으로 나타나는 일본식 경영방식 중에는 경쟁력 향상에 기여한 것도 있고 그렇지 못한 것도 있을 것이다. 따라서 여기서 언급되는 요소들은 적어도 경쟁력 창출에 기여한 일본식 경영방식 요소라고 볼 수 있겠다. 물론 일본의 기업들도 제각기 다른 경영방식을 채택하고 있으며 기업환경이나 보유하고 있는 자원능력도 차이가 나므로 모든 개별기업에서 이러한 요소들의 전체가 존재하며 동일한 영향을 미치고 있는 것으로 볼 수는 없다. 단지 이것은 평균적인 수준의 일반적인 분석이라고 보아야 할 것이다. 일본식 경영시스템의 특징에 관해서는 다음에서 보다 구체적으로 다루기로 한다.

### 3. 경쟁력 원천으로서의 TQM의 역할과 위상

#### 3.1 일본기업 경쟁력 원천으로서의 일본식 경영

기업수준에서 나타나는 일본기업의 경쟁력 원천요소들은 23개나 되므로 그 특성을 쉽게 파악하기가 쉽지 않다. 이러한 요소들의 특징을 보다 잘 이해하기 위하여 다시 이것들을 재분류하여 볼 필요가 있다. 요소들의 분류를 위하여 기업 경쟁력의 원천을 설명하는 데 가장 대표적인 모델의 하나인 맥킨지사가 제시한 7S 모델(Peters and Waterman, 1981)을 활용하기로 한다. 앞에서 얻어진 일본기업들의 기업수준 경쟁력 원천요소들을 7S의 영역별로 구분한 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4>의 내용을 이용하여 일본기업의 경쟁력을 키운 기업수준 요소들의 특징을 분석하면 다음과 같다.

① 요소 유형: 하부구조 요소가 20개로서 구조 요소 3개보다 숫자면에서 훨씬 큰 비중을 차지하고 있는 것을 알 수 있다. 이것은 미국의 경영자들과 기업전략 연구자들이 전략경영을 중심으로 한 구조적 요소에 많은 관심을 기울이는 경향(Hayes & Wheelwright, 1984)과는 비교가 되는 일본식 경영시스템의 독특한 특성이라고 볼 수 있겠다.

② 하부구조 요소의 생성: 하부구조 요소들은 <부표 1-3>에서 살펴보면 구조적 의사결정의 실행과정에서 형성되었다기보다는, 주로 국가수준의 하부구조 요소들에 의하여 영향받고 있거나, 그들을 토양으로 하여 발전되어 왔다는 것을 알 수 있다.

③ 하부구조 요소의 의의: Ouchi(1981)가 주장하였듯이 일본기업들이 중시하고 있으며, 본 분석에서도 일본기업 경쟁력 원천요소의 대다수를 차지하는 것으로 나타난 하부구조 요소들은 Abernathy et al(1981,1983)와 Peters & Waterman(1981) 등이 많은 우량기업의 장기 경쟁력의 핵심적 원천으로서 제시한 부분이기도 하다. 이것은 80년대 들어서 구미에서 새로운 기업경영의 패러다임으로 제창되는 TQM에서도 가장 중시하고 있는 분야이기도 하다(Choppin, 1992; Ciampa, 1992; Jablonski, 1992).

④ 구조요소: 구조적 요소에는 3가지 요소가 있으며, 이들은 주로 기업의 전략유형과 관련된 것으로서 시장/제품 영역의 선정에 다루는 영역전략과 기능별 전략의 한 부분인 생산전략과 관계된다. 기업의 전략인 동시에 국가의 산업정책에도 해당하는 적극적인 수출정책은 해외시장 개척을 중시하는 영역전략인 동시에 국제화 전략이라는 관점에서 바라볼 수 있겠다. 활발한 설비투자나 경제적 생산규모는 경쟁우위 유형 중 원가우위를 지원하는 생산전략이라고 볼 수 있다. 이러한 요소들은 일본기업들이 세계시장에서 오랫동안 가격경쟁력을 가질 수 있었던 주요한 원천이 되어왔다.

⑤ 경영철학: 하부구조 요소들 중 품질중시, 소비자 중시, 인간성 존중의 3가지 요소들은 경영철학의 성격에 해당하는 것들이다. 품질중시는 TQC에서는 “품질제일주의”로 표현되기도 하는데 이것은 기본적으로는 품질우위를 추구하는 경쟁전략이라고 볼 수 있으므로 하나의 전략유형에 해당한다. 그러나 일본기업에서의 품질중시의 정도는 전략적 대안선택의 결과라기보다는 거의 맹목적 수준이라는 데서 경영철학 차원

의 요소라고도 볼 수 있다(山口襄 외, 1982).

< 표 4 > 일본기업 경쟁력 기업수준 영향요소들의 특성 분류

요소별 특성 경쟁력 원천 요소		7 S <sup>1)</sup>						TQC 관련성 ◎:구성 요소 ×:비구성 요소	비 고
		전략	기업문화	경영자	종업원	능력	경영시스템		
구조요소	적극적인 수출정책	●						×	영역전략
	활발한 설비투자	●						×	생산전략
	경제적 생산규모	●						×	
하부구조 요소	품질중시	●	●					◎	(경쟁전략)
	소비자 중시		●					◎	경영철학
	인간성 존중		●					◎	
	경영자의 장기적 경영			●				×	기업지배구조
	리더의 공동선 추구			●				×	국가적
	양질의 노동력				●			×	인적자원
	종업원의 높은 충성심				●			×	공급
	원만한 노사관계				●			×	
	종신고용제					●		×	
	연공서열제					●		×	인사제도
	순환근무제					●		×	
	탄력적 조업					●		×	
	직장내 교육훈련					●		◎	인적자원
	QCC 및 제안활동					●		◎	개발시스템
	설비관리 철저					●		◎	투입자원
	효율적 외주관리					●		◎	강화시스템
	VA/VE 활동					●		◎	개발프로세스
	품질관리 활동					●		◎	생산프로세스
	부문간 원활한 협조					●	●	◎	협력프로세스
	현장중시의 경영						●	×	

\* 주 1: 7S 모델:

- Strategy: 기업전략
- Shared Value: 기업 구성원 사이의 공유된 가치=기업문화
- Style: 경영자의 스타일이나 특성
- Staff: 종업원(인적자원)
- Skill: 기업이 보유하고 있는 능력(기술력, 경영력)
- System: 각종 경영(관리)시스템(제도)
- Structure: 구조(조직구조)

일본의 기업들은 주주의 이익만을 우선시 하지 않고, 소비자와 종업원도 중시하는 경영철학을 지니고 있다는 것을 엿볼 수 있다. 주주가 최우선시 되는 구미식 자본주의와 대비된다는 측면에서, 일본식 자본주의 특징이라고 불려지기도 하는 이러한 특징은 집단주의 사회의 특성의 하나인 기업의 사회성을 중시하는 현상이다(정규석과 김형욱, 1997). 사회 속에서 하나의 독립된 개체인 기업이 가장 원초적인 본능인 개체의 생존과 번영이란 “목표”만을 추구하기보다는, 사회의 한 구성원으로서의 역할과 기능을 강조하는 “미션”에도 충실하는 것이 보다 성공적 일 수 있다는 것을 보여준다고 할 수 있다.

⑥ 경영자 의사결정: 일본기업들의 장기적 관점에서의 의사결정은 주요한 경쟁력의 원천으로 알려져 있다. 반면에 미국기업들의 단기적 경영은 미국기업들의 가장 큰 문제점으로 지적되었었다(Hayes & Wheelwright, 1984). 이러한 차이는 기업지배구조의 차이에서 온다고 볼 수 있다. 일반 소주주들의 입김이 강한 미국기업들에서는 전문경영자가 단기적 업적에 쫓기는 반면에, 계열기업간 상호출자에 의하여 경영권을 안정적으로 보장받은 일본기업들의 전문경영자들은 소신 있는 경영을 할 수 있는 여건에 놓여있었다.

⑦ 인적자원 공급: 자본, 설비, 원자재, 인력 등 기업의 여러 투입요소 중 인적자원은 가치활동을 수행하는 주체라는 점에서 가장 중요한 자원으로 여겨진다. 특정한 산업과 기업에 있어서 자본, 설비, 원자재를 공급해주는 관련 및 지원산업의 경쟁력도 중요한 경쟁력의 원천(Porter, 1990)이지만, 인적자원을 공급해주는 사회적 인적자원 공급 토양은 더욱 중요한 원천이다.

사회의 인적자원 공급 측면에서 볼 때 미국의 대학은 그 질과 양에서 세계적으로 가장 탁월하다고 인정받고 있다. 반면에 미국의 고등학교까지의 교육수준은 경쟁국들에 비하여 뒤떨어지는 것으로 평가받고 있다. 따라서 채용단계에서의 일본과 미국의 인적자원을 비교해 볼 때 지적수준에 있어서는 대졸출신의 경우 미국이 우수하고 고졸 이하의 경우는 일본이 우위에 있다고 볼 수 있을 것이다(Detouzos et al, 1989). 그러나 직업으로서의 일을 바라보는 인식이나 기업에 대한 충성심과 공헌의지 측면에서 볼 때 일본의 종업원이 기업에 보다 적합한 가치관을 지니는 것으로 판단된다.

일본의 경우에는 양질의 인적자원을 공급하는 비옥한 사회적 토양(국가수준의 하부구조요소)을 지니고 있다. 이것은 기업에 강력한 근로윤리로 무장하고 높은 헌신의지를 지닌 양질의 경영자, 기술자, 근로자를 공급해준다. 또 이것은 보다 광범위한 산업에 걸친 깊고, 넓은 영향을 미침으로써 일본이 전방위(full-set) 산업구조라 불리는 다수의 산업에서 경쟁력을 갖추는데(통상산업부/국립기술품질원, 1996) 기여하였다.

⑧ 인사제도: 종신고용제, 연공서열제, 순환근무제 등은 일본식 인사제도의 전형적인 특징이라고 할 수 있다. 미국식 인사제도가 전문화, 개인주의, 경쟁, 계약정신, 성과에 따른 보상 등을 기본으로 하는 것과는 대조적으로 이것들은 집단과 협동을 중시하는 가치를 포함하고 있다고 볼 수 있다. 이러한 차이는 <표 4>에서 보듯이 경영제도가 국가적 하부구조에 영향을 받은 결과라고 보여진다. 이러한 차이는 어느 쪽이 더 좋으나 나쁘냐는 식의 절대적인 우월성의 관점에서 판단할 문제라기보다는 각자가



어떻게 자기 풍토에 맞는 시스템을 선택하고 발전시켜 나가느냐의 문제로 판단된다.

종신고용제나 연공서열제는 배분할 몫이 큰 성장기에는 선택된 소수만이 아닌 다수 종업원의 분발을 촉진시키는데 효과적일 수도 있으나, 침체기에는 고용 및 동기부여의 유연성이 없어서 오히려 단점이 부각될 수 있다. 많은 연구들은 일본의 인사제도가 점차 미국식의 방향으로 흘러가고 있음을 보여준다. 더욱이 최근의 불황을 맞이하여서는 빠른 속도로 변화가 가속화되고 있다. 탄력적 조업과 이에 대한 종업원의 동의는 종신고용제에 의해서 야기되는 인력운영 경직성을 조금이나마 완화하는데 필수적인 장치라고 볼 수 있다.

⑨ 인적자원 개발: 다른 국가의 기업들과 비교할 때 일본기업들은 기업의 성공요소로서 인적자원의 육성과 활용을 매우 중요시하며 그 수단으로서 직장내 교육·훈련에 많은 투자를 해왔다. 이것은 종신고용제에 의하여 종업원의 고용기간이 길다고 판단되기 때문이다. 인적자원을 중시하는 특징은 근래 새로운 경영혁신 도구로서 강조되는 학습조직이나 지식경영의 측면에서 일본기업들이 일찍부터 앞서 있었다는 것을 의미한다.

품질관리분임조와 제안활동과 같이 직장내 개선을 활성화시킨 제도는 개선과정을 통한 종업원들의 직무관련 지식(firm-specific knowledge)을 창출하였다. 이러한 유형의 개선활동에 기초한 인적자원육성과 조직학습은 경쟁자가 쉽게 모방하기 힘든 지속 가능한 경쟁우위를 가져다주는 능력을 키워준다(Diericky & Cools, 1989).

뛰어난 소수의 창의성이 요구되는 혁신적 연구개발 분야는 미국의 장점이 가장 힘을 발휘하는 분야로서 이러한 특성을 갖는 첨단산업 분야에서는 미국이 상당한 경쟁우위를 지니는 곳이다. 90년대 들어와서 미국의 경쟁력이 강화된 데는 컴퓨터, 정보, 통신과 같은 첨단산업이 비중이 커진 것이 큰 요인의 하나이다. 일본의 경쟁력이 절정에 달했던 80년대까지 연구개발 분야에서의 성과를 보면 일본은 총량적으로 미국에 비해서 절반 수준에 불과한 연구비와 연구인력을 가지고 점점 미국과의 격차를 줄여나갔다. 이러한 성과의 상당부분은 뛰어난 소수보다는 다수를 중시하는 일본기업의 분위기 속에서 성과에 비해서 상대적으로 충분한 보상을 받지 못하는 고급기술인력의 노력에 의해서 이루어진 것이다.

현장 작업원의 인적자원 측면에서는 일본은 미국에 비하여 큰 비교우위를 갖는다. 미국에서는 Taylor와 Ford 이후 현장의 작업자를 키워지고 개발되어야 할 자산으로 보기보다는 조작되어야 할 대상이며 부채로 보았다(Hayes, 1986). 반면에 일본 기업들은 정반대의 시각으로 접근했던 것이다. 현장 작업원들의 활발한 QC서클활동과 제안활동은 전적으로 이것을 대변한다.

⑩ 자원력 육성: 인적자원과 함께 대표적인 투입자원으로 꼽히는 것들은 설비와 자재이다. 5S/TPM으로 대변되는 철저한 설비관리 활동, 부품 공급자와의 협력관계를 기반으로 구축된 계열화제도를 통해 거래비용을 절감해주는 외주관리 관행 등은 일본 기업들의 주요한 차별적 역량의 유형들이다.

⑪ 업무 프로세스 및 관행: 제품개발단계에서의 목표원가 실현을 위한 VA/VE 활동이 활발하였다. 생산단계에서 수행되던 SQC나 TQC로 대변되는 철저한 품질관리

활동은 일본식 경영의 주요한 특징이다. 부문간의 협력을 통한 시너지 효과를 높이기 위해서 영업/개발/생산 부문이 참여하는 개발팀 제도나 기능별관리 제도 등이 많은 기업에서 채택된다. 이외에도 품질기능전개 기법, 동시공학, 순환근무제, 신입사원 현장연수 제도 등은 부문간의 협력을 원활히 하기 위하여 사용되던 수단들이다.

⑫ 조직의 구조와 운영: 기업의 가치사슬 활동(Porter, 1985)적 측면에서 보면, 일본 기업들은 전반적으로 지원활동 분야인 스텝분야보다는 근원적 활동인 영업, 기술, 생산과 같은 라인분야에 더 많은 관심을 기울이는 것으로 보인다. 이것은 지난 80년대 까지 미국의 최고경영자들이 재무통제나 기업 포트폴리오 등에 많은 관심을 기울이고 고객과 기술 등 본업에 정통하지 못하며, 많은 젊은 관리자들이 스텝의 직위를 선호했던 현상(Hayes & Wheelwright, 1984)과 대비된다.

Taylor 이후 생산현장에서의 생산성 향상에 대한 관심으로부터 미국의 경영학이 출발했지만 GM 자동차의 다품종화 전략이 Ford 자동차의 단일품종 중심의 저원가 전략을 압도한 후 미국 경영자들의 관심은 생산현장에서 멀어졌다(Skinner, 1969). 반면에 일본의 기업들은 미국의 경영자들이 생산현장을 경시하는 동안 생산현장에서의 생산성과 품질의 향상을 통하여 꾸준히 경쟁력을 키워왔다.

조직구조에서 많이 다루는 테마들인 조직구조가 유기적인가, 집중화, 사업부화, 전문화, 공식화의 정도가 어떠한가와 같은 분야에서 경쟁력에 기여한 일본기업 특유의 특징은 뚜렷하지 않다. 그러나, 부문간의 협력 및 조정의 정도가 높고, 근원적 가치창출 활동분야인 현장조직을 중시하는 요소들은 시너지 창출이나 낭비요소 제거를 통하여 경쟁력에 기여하였다.

### 3.2 일본기업 경쟁력 원천으로서의 TQC의 위상

일본기업의 경쟁력 원천으로서의 일본식 경영시스템 요소들 사이에서 일본적 품질관리 방식인 TQC가 어떠한 위치에 있는지를 살펴보기 위하여는 어느 것이 TQC적 요소에 해당하는지 식별하여야 한다. 이를 위하여 TQC의 구성요소에 대하여 종합적으로 정리한 정규석(1993)의 모델을 이용하여 어느 요소가 TQC의 요소에 해당하는지의 여부를 구분하였으며, 그 결과는 <표 4>에 주어진 것과 같다.

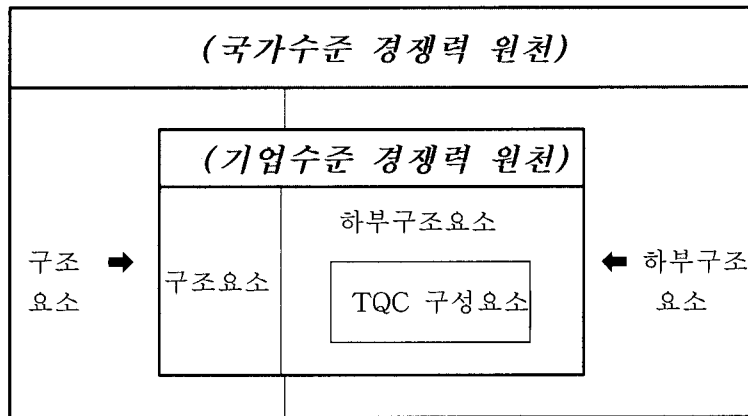
본 논문에서는 TQC에 대해서 전문적 지식을 갖지 않은 많은 저자들에 의해서 일본 기업 경쟁력의 주요 원천으로서 다루어진 요소들만을 대상으로 하고 있으므로, TQC적 관점에서 바라보는 것과는 차이가 있을 수밖에 없다. TQC에서 주장하는 각종 통계적 기법이나 문제해결 도구와 같이 기법적 차원의 요소들은 그것들이 비록 나름대로 경쟁력을 향상시키는데 공헌했다고 하더라도 전부 여기에 포함되어 있지는 않다.

<표 4>의 내용을 중심으로 일본기업 경쟁력 원천요소들과 TQC 구성요소들 사이의 관계를 살펴보면 다음과 같다.

① 일본기업의 경쟁력에는 국가수준의 요소들과 기업수준의 요소들이 동시에 작용하였는데, TQC는 그 중에서 기업수준 요소들에 해당한다. <부표 1-3>에서 보면 국가수준의 구조요소와 하부구조요소는 각각 기업수준의 구조요소와 하부구조요소에 많

은 영향을 미치고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 TQC적 요소들도, 비록 기업수준에 해당하지만 국가수준의 요소들로부터 영향을 받고 있으며, 특히 국가수준의 하부구조적 요소들로부터 많은 영향을 받고있는 것을 알 수 있다.

② TQC는 전략적 의사결정에 관계되는 기업수준의 구조적 요소와는 관계가 적으며, 주로 하부구조 요소와 관계된다. ①과 ②의 관계를 종합하면 <그림 2>와 같다.



< 그림 2 > 경쟁력 원천으로서의 TQC의 위상

③ 적극적 수출정책, 활발한 설비투자, 대량생산 시스템 구축에 의한 경제적 생산규모 확보 등과 같은 구조요소들은 7S 모델을 구성하는 7개 영역 중 전략영역에 해당한다. 하부구조요소들은 경쟁전략적 성격을 지닌 품질중시를 제외하고는 전략과 능력을 제외한 나머지 영역에 걸쳐있다.

④ 기업수준의 하부구조요소들 중에서 경영자 스타일인 장기적 경영과 공동선 추구는 기업의 소유 및 지배구조와 국민성에 기인한다. 종업원의 질적 수준에 해당되는 양질의 충성심 높은 종업원과 원만한 노사관계는 국가적인 인적자원 공급기반에 관계된다. 기업 지배구조나 국가적 인적자원 공급기반 등은 개별 기업이 통제하기 어려운 요소들이다.

전략, 기업문화, 경영시스템 및 조직구조는 개별 기업이 통제 가능한 요소들이다. 기업이 통제 가능한 요소들은 다른 국가 기업들의 경영스타일과 구분되는, 일본기업들이 대체적으로 공유하고 있는 특유의 경영스타일인 일본식 경영방식을 의미한다. 물론 일본 기업들 사이에도 경쟁력의 차이가 크고 모든 일본 기업들에게 똑같이 적용될 수 있는 일본식 경영방식이란 존재하지 않는다는 주장도 있지만(Womack et al, 1990), 타 국가의 경영관습과 제도와 비교할 때 일본식 경영방식이라고 특징지어질 수 있는 어느 정도 보편적인 관습과 제도가 존재하는 것도 사실이다.

⑤ TQC 요소들은 구조적 성격을 지닌 전략을 제외한, 품질중시와 같은 하부구조적 성격의 전략, 경영철학에 해당하는 기업문화와 경영시스템의 영역에 해당한다.

⑥ 품질중시, 소비자 중시, 인간성 존중의 3가지 경영철학은 바로 TQC의 대표적인 사상(정규석, 1993)에 해당한다. 이러한 사상들은 전통적으로 내려오는 공동체주의의 뿌리로부터 동시에 형성되어 온 것들이다(정규석과 김형욱, 1996).

⑦ 일본기업들의 제도나 업무관행을 대변하는 경영시스템 요소 11개는 인사에 관련된 시스템 요소 4개를 제외하고, 나머지 7개는 전부 TQC의 구성 요소에 해당한다.

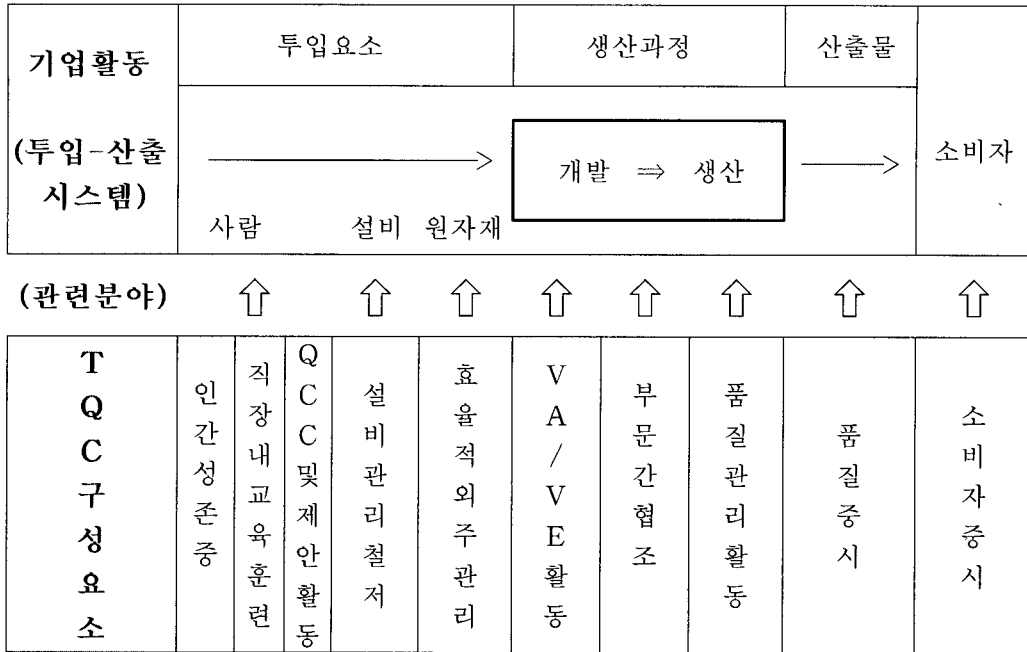
⑧ TQC는 경쟁력 원천요소에 해당하는 일본식 경영방식 요소들인 전략, 기업문화, 시스템, 조직구조 중 구조요소적 전략과 인사제도를 제외한 거의 모든 요소와 일치한다. 조직구조 요소 중 현장(라인)중시 경영은 명시적으로 TQC 구성요소에 포함되어 있지는 않지만(정규석, 1993), TQC 활동의 중점이 현장에 관련되어 있다는 측면에서는 묵시적으로 포함되어 있다고 보아도 무방하다. 따라서 TQC는 일본 기업들의 경쟁력을 창출한 일본식 경영방식 요소들, 그 자체라고 할 수 있을 정도로 일본식 경영방식을 대표한다고 볼 수 있다. 일본에서는 “TQC = 경영관리”라고까지 부르기도 할 정도이다(八木直彦, 1986).

단, 여기서 기업의 7S 분야 중에서 제외된 경영자, 종업원, 능력의 분야는 이 분야들이 일반적으로 경영방식에 해당되지 않는다는 것을 의미하는 것이 아니다. 단지, 일본기업의 경쟁력 원천으로 작용한 일본식 경영방식이라 부를 수 있는 요소들 중에서 이 분야에 해당되는 것들이 없다는 것을 의미할 뿐이다. 또 <표 5>에 나타난 경영자와 종업원에 관련된 요소들은 기업 외적 변수들에 영향받은 것이므로 순수한 기업의 의사결정 사항이 아니므로 경영방식으로 분류하기는 어렵다는 것이다.

⑨ 복잡한 기업활동 과정에서의 TQC 구성요소들이 어떠한 위치에 소속되어 있는가를 보다 잘 이해하기 위하여 기업 활동을 투입-생산-산출 시스템으로 바라보고 그 연결관계를 파악해보면 다음 <그림 3>과 같다. <그림>에서 보면 TQC 구성요소들은 투입의 3대 요소인 사람, 설비, 원자재에서부터 생산과정, 산출물, 소비자에 이르기까지 기업 가치활동의 전반적인 분야에서 경쟁력 창출에 공헌을 한 것을 알 수 있다.

⑩ 일본의 TQC는 앞의 <표 5>에서 볼 수 있듯이 일본식 제품개발 및 생산현장의 관리를 대변한다. 실제 일본 생산현장에 대한 관리의 특징은 TQC와 JIT로 대변된다(Schonberger, 1982; 1986). JIT는 적용하는 산업의 범위도 한정되어 있고 생산현장의 관리에 국한되며 또 TQC를 기반으로 하고있다. 그러나 TQC는 적용하는 기업의 범위도 넓으며 기업내의 모든 분야, 모든 종업원이 관련된다. 이러한 측면에서 TQC는 JIT보다도 더욱 직접적으로 일본기업을 세계적 수준에 끌어올린 일본식 경영방식의 우수 요소들을 대표한다고 볼 수 있겠다.

⑪ 지금까지의 논의들을 종합하여 볼 때 다음과 같이 TQC의 위상을 정리하여 볼 수 있겠다. 일본식 TQM이면서, 오늘날 전세계적으로 채택되고 있는 TQM의 원형이라고 할 수 있는 TQC는 “다른 국가의 기업들에게도 경쟁력을 세계적 수준으로 올리는데 벤치마킹 대상이 될 수 있는 일본식 경영방식”, 또는 “일본식 경영방식중에 벤치마킹의 대상이 될만한 요소들의 모음”이라고 정의할 수 있겠다.



< 그림 3 > TQC 구성요소와 기업활동 요소와의 관계

TQM에 있어서 많은 사람들이 지니는 의문의 하나가 TQM은 경영 그 자체인가, 아니라면 경영과는 무엇이 다른가 하는 점이다. 이것은 <그림 3>이나 말콤볼드리지상의 심사항목(ASQ, 1989-1996)에서 보듯이 경영의 전반적 요소를 다루는 TQM의 종합적인 성격으로 인하여 나오는 의문이다. “TQC = 경영관리”라는 주장(八木直彦, 1986)은 이러한 관점에서 오해의 소지가 다분히 있는 주장이다. TQC는 경영목표란 산의 정상을 향하여 나가는 수많은 길(경영이론과 관행들) 중 선택되어진 일련의 도구들로(a set of management theories and practices) 구성된 하나의 코스일 뿐이다.

다시 TQM에 대한 위의 질문으로 돌아와서 말한다면 TQM은 경영이나 관리 그 자체라기보다는, “경영활동의 주요 부분을 커버하는 일련의 효과적인 도구(사상, 시스템, 기법 등)들을 모아놓은 하나의 경영방식”이라고 볼 수 있다. TQM의 총체적 품질(TQ)이 의미하듯이 TQM의 총체적(holistic)인 성격은 TQM의 추진만으로도 전반적 경영활동의 유효한 대안이 될 수 있다.

#### 4. 결론

1987년에 미국에서 말콤볼드리지상 모델이 제정되어 전세계적으로 확산됨에 따라, 오늘날 TQM은 전세계적으로 기업의 경쟁력을 향상시켜줄 수 있는 종합적이고도 유

력한 경영혁신 모델로 인식되고 있다. 그럼에도 불구하고 TQM이 많은 다른 경영혁신 도구들과 경쟁관계에 있다보니 경쟁력 향상의 대안으로서의 TQM의 역할과 위상에 많은 의문이 던져지고 있다. 이러한 현상은 우리나라에서도 TQM에 대한 관심과 열기가 식지 않았나 하는 TQM 관련자들의 우려로 나타나고 있기도 하다.

본 논문에서는 경쟁력 향상의 수단으로서의 TQM의 역할과 위상을 밝히기 위하여, 1980년대 이후 제조업분야에서 세계 최강의 경쟁력을 쌓은 일본기업들의 경쟁력의 원천을 분석해보고, 그러한 경쟁력의 원천으로서 작용한 일본식 경영 요소들의 내용과 특징을 분석해보았다. 나아가서 이들과 일본식 TQM이면서 세계적 TQM의 원형인 TQC의 구성요소와의 관계를 살펴봄으로써, TQM은 일본기업이 세계 최고의 경쟁력을 갖도록 하는데 기여한 일본식 경영방식 요소들을, 일본기업의 인사제도나 관행을 제외하고는, 거의 전적으로 대표하는 경영모델임을 식별하였다.

1990년대 들어서 일본경제의 침체와 함께 TQM의 유효성이 도전받고 있으며, 아울러 21세기 정보화 시대에도 TQM이 유효한 수단이 될 수 있을는지 의문이 제기 될 수 있다. 그러나 틀림없는 것은 성숙 제조산업에서는 현재도 TQM은 세계적 최우수 관행들(best practices)을 제공하고 있으며, 이러한 관행은 서비스 산업이나 비영리기관에도 유효하다는 것이다. 더욱이 우리나라는 21세기에도 상당한 기간동안은 성숙 제조산업에 의존할 수밖에 없을 것으로 보여진다.

## 참고문헌

- [1] 경제기획원(1980/1986), 「주요업무지표」, 「주요해외경제지표」
- [2] 국립기술품질원(1996), 「신경제 품질경영 어떻게 추진하나」.
- [3] 김연성의 3인(1999), 경영품질의 세계기준: 말콤볼드리지, 한·언
- [4] 김용운(1981), 「일본인과 한국인: 또는 칼과 붓」, 뿌리 깊은 나무.
- [5] 김용운(1985), 「일본인과 한국인의 의식구조」, 한길사.
- [6] 동아일보사(1992), 「일본이란 무엇인가」.
- [7] 언스트영 경영컨설팅(1998), “한국의 경영혁신과 컨설팅 산업,” TQM연구회 발표 자료, 1998, 11.21.
- [8] 워러노프 존(1981), 「일본주식회사」, 권응호 역, 학일출판사.
- [9] 이어령(1982), 「축소지향의 일본인」.
- [10] 정규석(1993), “우리나라 TQC추진의 반성과 QM추진에서의 과제, 「품질경영」, 1권 1호, pp. 1-31.
- [11] 정규석(1995), 「한국의 세계화 전략」, 21세기 북스.
- [12] 정규석(1996), 미국식 TQM과 일본식 TQC의 비교연구, 「품질경영학회지」, 24권 2호, pp. 1-24.
- [13] 정규석과 김형욱(1997), “개인과 집단의 관계에서 본 TQM 이념의 형성,” 산업과

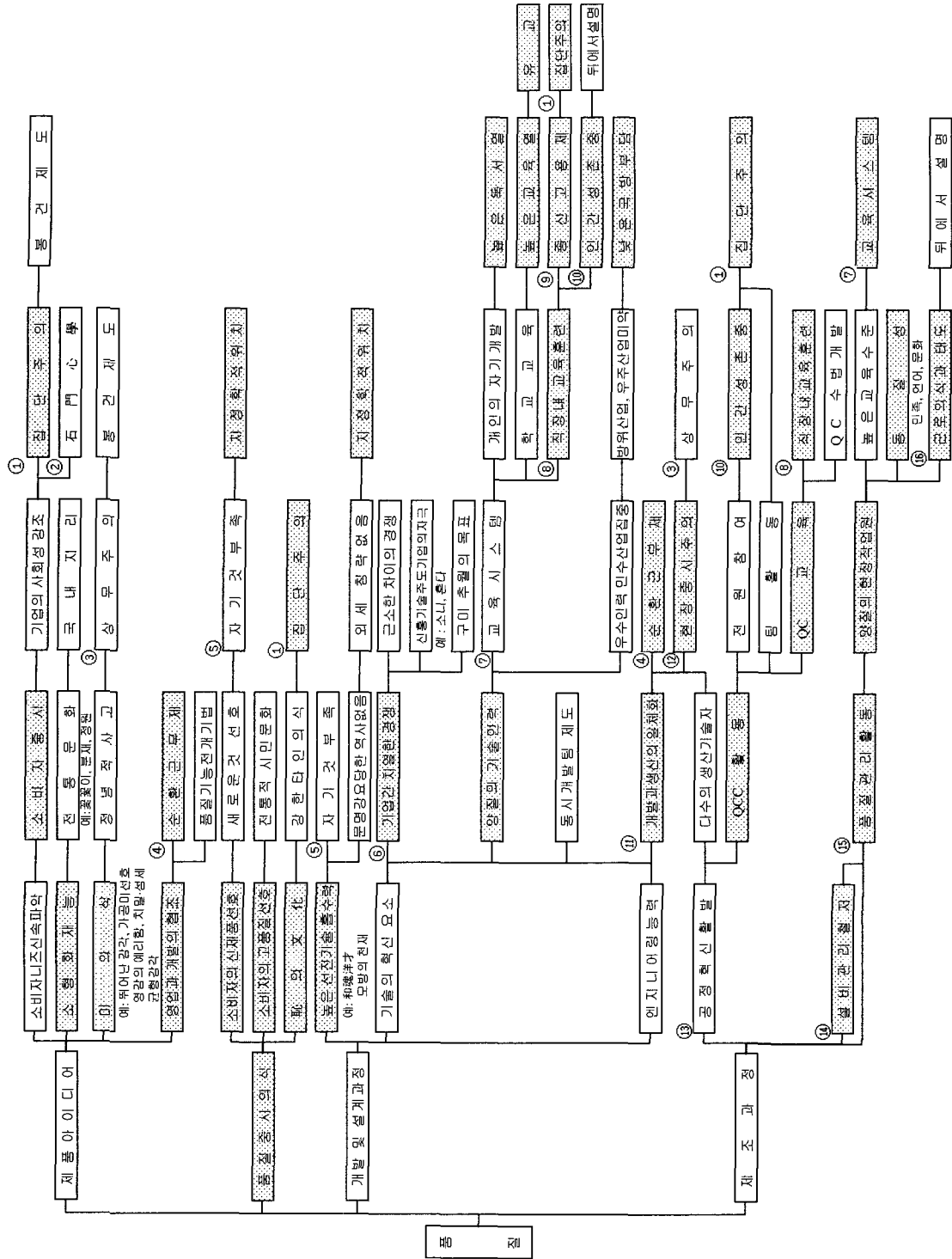
- 경제, 제 7집, 강원대학교 산업경제연구소, pp. 63-82.
- [14] 조선일보사(1991), 「세계가 뛰고있다」.
- [15] 조선일보사(1992), 「세계 경제대전」.
- [16] 통상산업부/국립기술품질원(1996), 「품질경영 장기 발전 방향 수립연구」.
- [17] 한국일보(1981), 「일본 일본인 일본사회」.
- [18] 한국경제신문(1982), 「일본경제의 비결 종합진단」, 1982.1.27.
- [19] 한화그룹(1997), 일본 품질경영 활동 추진실태.
- [20] 한희영(1975), 「수출마케팅론」, 박영사.
- [21] Abernathy, W. J., Clark, K. B., and Kantrow, A. M.(1981), "The New Industrial Competition," *Harvard Business Review*, September-October, pp. 68-81.
- [22] Abernathy, W. J., Clark, K. B., and Kantrow, A. M.(1983), *Industrial Renaissance*, New York: Basic Books.
- [23] ASQ(1989-96), *MBNQA: 1989-99 Award Criteria*, Milwaukee, Winsconsin.
- [24] Blazey, M. L.(1996-1999), *Insight to Performance Excellence 1999 (1996, 1997, 1998): An Inside Look at the 1999(1996, 1997, 1998) Baldrige Award Criteria*, ASQC Quality Press, Winsconsin.
- [25] Bolwijn, P. T. and Brinkman, S.(1987), "Japanese Manufacturing: Strategy and Practice," *Long Range Planning*, No. 1, pp. 25-34.
- [26] Choppin, J.(1992), "TQM: Post Masstricht," *EOQ Quality*, No. 2, pp. 8-10.
- [27] Ciampa, D.(1992), *Total Quality: A User's Guide for Implementation*, New York: Addison-Wesley.
- [28] Dertouzos, M. L., Lester, R. K. and Solow, R. M.(1989), *Made In America*, MIT press.
- [29] Dierickx, I. and Cool, K.(1989), "Assesst Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp. 1504-1511.
- [30] Hayes, R. H.(1981), "Why japanese Factories Work," *Harvard Business Review*, July-August, pp. 56-66.
- [31] Hayes, R. H.(1986), *Dynamic Manufacturing: Creating The Learning Organization*.
- [32] Hayes, R. H. and Abernathy, W. J.(1980), "Managing Our Way to Economic Decline," *Harvard Business Review*, July-August, pp. 67-77.
- [33] Hayes, R. H. and Wheelwright, S. C.(1984), *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, New York: John Wiley & Sons Inc..
- [34] Imai, M.(1986), *Kaizen: The Key to japan's Competitive Success*. Kaizen Institute Ltd.
- [35] Ishikawa, K.(1989), "How to Apply Companywide Quality Control in Foreign

- Countries," *Quality Progress*, September, pp. 70-74.
- [36] Itami, H. and Roehl, T. W.(1987), *Mobilizing Invisible Assests*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- [37] Jablonski, J. R.(1992), *Implementing TQM: Competiting in the Nineties Through Total Quality Management*, New Mexico:Technical Management Consortium Inc..
- [38] Jasinowski, J. and Hamrin, R.(1995), *Making it in America: Proven Paths to Success from Fifty Top Companies*, National Association of Manufacturers.
- [39] MaGuire, K. J., CPIM(1984), "Impressions From Our Worthy Competitor: An Examination of Japanese Approaches to Managing Manufacturing Resources," *APICS*.
- [40] Ouchi, W.(1981), *Theory Z*, MA: Addison-Wesley.
- [41] Pascale, R. T. & Athos, A. G.(1981), *The Art of Japanese Management*, New York: Simon & Schuster.
- [42] Peters, T. J. and Waterman, R. H. Jr(1981), *In Search of Excellence*, New York: Simon & Schuster.
- [43] Poter, M. E.(1985), *Competitive Advantage*, Free Press.
- [44] Poter, M. E.(1990), "The Competitive Advantage of Nations," *Harvard Business Review*, Mar.-Apr., 73-93.
- [45] Reich, R. B.(1983), *The Next American Frontier*, New York: Times Books.
- [46] Schoeffler, S., Buzzell, R. D., and Heany, D. E.(1974), "Impact of Startegic Planning on Profit Performance," *Harvard Business Review*, Mar.-Apr., 137.
- [47] Schonberger, R. J.(1982), *Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden Lessons in Simplicity*, New York: The Free Press.
- [48] Schonberger, R. J.(1986), *World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied*, New York: The Free Press.
- [49] Skinner, W.(1969), "Manufacturing-Missing Link In Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, May-June, 136-145.
- [50] Suzaki, K.(1987), *The Manufacturing Challenge: Techniques for Continuous Improvement*, New York: The Free Press.
- [51] Vogel, E.(1979), *Japan as Number One*, Cambridge, MA,: Harvard University Press.
- [52] Wheelwright, S. C.(1981), "Japan Where Operations are Really Strategic," *Harvard Business Review*, July-August, 67-74.
- [53] Womack, J., Jones, D. T., Roos, D, & Carpenter, D. S.(1990), *The Machine that Change the World*, 현영석 역, 「생산방식의 혁명」, 기아경제연구소(1992).
- [54] Yang, C. Y.(1984), "Demystifying Japanese Management Practice," *Harvard Business Review*. November-December.

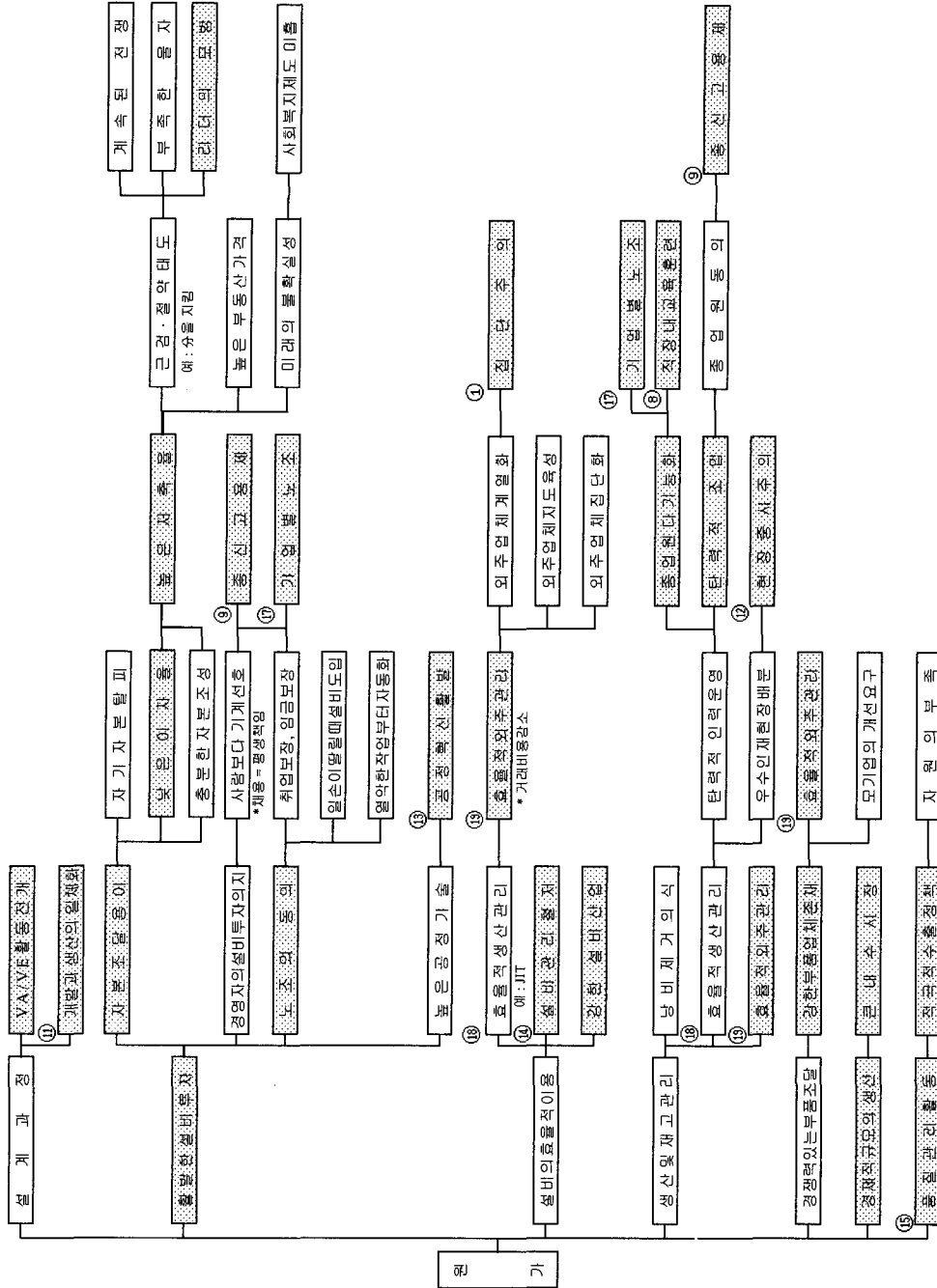


- [55] 木野昇(1989), 「제조업은 영원하다」
- [56] 唐津一(1991), 「일본은 이렇게 해서 기술대국이 되었다」, 이해수 역, 아카데미 하우스.
- [57] 門田安弘(1992), 「도요타의 경영시스템」, 한국표준협회 역, 한국표준협회.
- [58] 山口襄 외 2인(1982), 「기업경영」, 경영공학 대계 # 1, 한국공업표준협회.
- [59] 森谷正規(1981-a), 「일본·중국·한국 산업기술 비교」, 김상영 역, 경영문화원.
- [60] 森谷正規(1981-b), 「국제비교: 일본의 기술력; Japan is Technology, America is Business」, 신양남 역, 경영문화원.
- [61] 森谷正規(1982-a), 「기술강국 일본의 전략」, 고평국 역, 경영문화원.
- [62] 森谷正規(1982-b), 「<일·미·구> 기술개발 전쟁」, 신양남 역, 경영문화원.
- [63] 安田有三(1992), 「도요다의 창의 연구 제안활동」, KSA 역.
- [64] 伊丹敬之와 加護野忠男(1992), 「일본기업의 경영원리」, 한형일 역, 비봉출판사.
- [65] 占部都美(1980), 「일본인의 경영철학」, 이준달 역, 신예원.
- [66] 草場郁郎(1981), 「전사적 품질관리의 도입과 추진방법」, 「전사적 품질관리의 사상과 추진, TQC 실천시리즈 # 3」, 한국공업표준협회역, pp. 27-40.
- [67] 中嶋嶺雄(1986), 「21세기는 한국, 일본, 대만의 시대」, 민병천 역, 원음사.
- [68] 會田雄次(1981), 「일본인의 의식구조」.
- [69] 八木直彦(1986), 「經營と TQCに 對する 考え方」, 「品質管理」, Vol. 37, No. 4, pp. 21-28.

< 부표 1 > 품질우위 원천 인과도



< 부표 2 > 원가우위 원천 인과도



< 부표 3 > 경쟁우위 원천 공통요소 인과도

