

일본의 기업문화와 노동운동 : 공동체로서의 회사

한 경 구*
강 원 대 학 교
인 류 학 과 조 교 수

實事求是를 학문의 기본적인 방법론으로 삼고 있는 필자는 이 글에서 일본의 한 중소기업을 모델로 하여 1년이라는 장기간에 걸친 참여관찰과 심층적 인터뷰 등의 현장조사를 일본에서 행함으로써 일본 기업의 노사 관계와 기업 문화를 생생하게 파헤치고 있다.

최 근 기업문화라는 말이 유행하고 있다. 국제 경쟁이 워낙 치열하고 또 한 선진국을 따라잡기는 아득하게 힘든데 우리나라가 어느새 후진국에 추격당하게 되었으니 지푸라기라도 잡고 싶은 심정이란 말이 이해가 간다. 그러나 문화개념에 대한 연구나 명확한 인식이 없이 이를 마치 간단한 기술 패키지를 도입하듯 쉽게 가져다 쓸 수 있는 것이거나 또는 건물을 짓는 경우처럼 마음에 들게 설계하기만

하면 의도하는 결과를 거두는 것처럼 오인하는 경우도 적지 않은 듯하다. '문화'를 학문의 주요 개념으로 하는 문화인류학자로서 매우 안타까워하던 차에 마침 현대경제사회연구원으로부터의 요청이 있어 감히 펜을 들게 되었다.

우리 기업의 경쟁력을 강화하는 방편으로 한편에서는 한국 고유의 조직원리를 개발할 필요성을 주창하며 다른 한편으로는 외국의 기업문화를 도입하게 되는데 후자의 경우에는 일본이 주로 그 대상이 된다. 그런데 일본의 기업문화를 도입하

* 미국 하버드대 인류학 박사. 주요 저서로는 「공동체로서의 사회」(1994, 서울대 출판부) 등이 있다.

는 것, 또는 일본으로부터 배운다는 것은 다른 나라의 경우도 그렇지만, 상당한 주의가 필요하다.

첫째, 일본 기업의 특질이라고 하는 것은 주로 '성공담'으로서 이야기된 것이라는 점에 유념하여야 한다. 일찍이 성공이라는 자식은 아버지가 여럿이고 실패는 고아라고 (아무도 책임이나 관련을 인정하지 않는다) 했는데 소위 일본형 경영론이란 일본의 경제적 번영이라는 '성공한 자식'의 아버지가 일본의 독특한 기업관행임을 주장하는 것이다. 과연 그럴까? 일본은 과연 '일본형 경영' 때문에 성공했을까? 미인으로 유명한 西太后 西施가 얼굴을 찡그리고 있다고 (결핵을 앓고 있었기 때문이었다 한다) 모두 얼굴만 찡그린다면 王의 총애를 받을수 있을까?

둘째, '일본이 성공하게 된 비결은 무엇이고 일본 기업의 특징은 무엇이다'라는 주장을 들을 때 그런 말을 '누가, 왜, 누구를 대상으로 하였는가'에 주목하여야 한다. 일본식 경영을 예찬하는 것은 대개 최고경영자이거나 평론가, 일본의 일부 경영학자, 그리고 일본을 연구한 서구의 일부 학자들, 때로는 자국의 노조 활동을 비난하는 경영자들이 대부분이다. 일본의 평범한 샐러리맨, 중간 관리자층, 노조 지도자들도 역시 일본식 경영 때문에 성

공했다고 생각하고 있는가? 혹시 일본식 경영에도 불구하고 성공했다고 생각하고 있지는 않은가?

셋째, 소위 '일본식'이라고 하는 것들이 사실은 일본인들의 '상상 속에 있는 서구'에 대한 대립물로서 구성해 낸 것은 아닌가? 사실은 미국에서 들어온 방법(QC 등)으로 도저히 일본 고유의 것이라고 할 수 없는 것까지도 '일본과 서양의 대비'라는 구도의 와중에서 '일본식'이라고 개념화된 것은 아닌가?

우선 세번째 질문부터 검토해 보면 최근 우리의 경험에 비추어 볼 때 있을 법도 한 일이다. 얼마 전 미국의 'X'나 'Y'이론도 아니고 일본의 'Z'이론도 아닌 한국의 고유한 이론을 만들자면서 이를 'W'이론이라 명명하여 대단한 인기를 모은 저술이 있었다. 그 저자에 의하면 한국 고유의 것을 찾으려 고심하다가 實學의 '實事求是'에 착안하여 이를 우리 고유의 것으로 규정한 대목이 나온다. 그런데 문제는 實學이라는 것이 분명히 조선시대의 것이기는 하지만 淸나라의 考證學의 영향을 크게 받은 것임은 물론 '實事求是'라는 용어 자체가 '漢書'에 나오는 것으로 무엇보다도 문헌에 의한 고증을 중시하는 고증학과의 표어였다는 사실은 망각한 듯하다. 중국의 문헌고증학의 표어인

‘實事求是’를 산업 공학적 현장 체험을 기본으로 하여 만든 ‘순수한’ 우리 기술의 상징으로 사용하다니, 상당히 무리가 따르는 발상이다. 물론 ‘實事’를 단지 글자 그대로 해석하여 인류학자들이 즐겨 사용하는 현장 조사 방법으로 이해할 수도 있겠지만...

아무튼 이 글의 주요 목적은 바로 ‘實事’에 의한 ‘求是’를 학문의 기본적인 방법론으로 하는 인류학자가 일본의 한 중소기업에 대한 연구 결과를 소개하려는 데 있다. 필자는 동경 외곽에 소재하는 「東京印書館」이라는 한 중견 인쇄회사에서 1년 이상에 걸친 현장 조사를 통하여 수집한 자료를 바탕으로 하버드대학 인류학과에 박사학위 논문을 작성하여 제출하였는데, 최근 이를 번역하여 서울대 출판부에서 「공동체로서의 회사」라는 제목으로 출간하게 되었다. 본래는 동료 인류학자들과 일본 지역연구 전문가들을 위한 출판이었지만 막상 출간하고 보니 현재 한국에서의 기업 문화에 관심을 가진 분들에게도 어느 정도 도움이 될 수 있다는 판단에서 이를 소개하기로 결심하였다.

인류학적 현장 조사

필자의 연구는 무엇보다도 ‘인류학적

현지조사 방법’을 통하여 이루어졌다. 인류학적 현지조사 방법이란 최소한 1년이라는 장기간에 걸친 참여 관찰과 심층적인 인터뷰를 그 내용으로 한다. 즉 인류학자가 조사의 대상이 되는 집단에 들어가 장기간 체류하면서 각종 활동에 참여하는 가운데 면밀한 관찰을 통하여 집단의 구성원들의 시각을 배우는 것이다.

이러한 참여 관찰은 단기간에 걸친 조사로서는 도저히 발견할 수 없는 사실을 가르쳐 준다. 단기간에 걸친 탐방, 설문지 방법, 문헌 조사 등은 대상집단의 사람, 특히 지배적인 위치에 있는 사람들이 자신들이 어떻게 보여지기를 원하는가에 따라 커다란 영향을 받는다. 또한 조사자가 이미 가지고 있는 의문의 틀을 벗어나는 새로운 사실을 발견하기란 매우 어렵다. 그러나 훈련된 눈과 열린 마음을 가진 인류학자라면 장기간에 걸친 현장 조사를 통하여 이러한 문제점들을 극복할 수 있을 것이다. 특히 인류학자는 항상 최소한 다음과 같은 세 가지 차원에서의 질문을 던진다. 첫째, 그들(현지인들)은 무엇을, 어떻게 말하고 있는가? <심층적 인터뷰> 둘째, 그들은 무엇을 하고 있는가, 어떻게 행동하고 있는가? <참여 관찰> 셋째, 그들의 행동과 말의 차이가 있다면 [당연히 있을 수밖에] 그들은 이러

한 모순과 괴리를 어떻게 설명하고 또 정당화하고 있는가?

만일 지역사회나 부족집단을 연구할 경우 장기간에 걸친 현장조사를 하지 않으면 대개 지역사회의 유력자나 추장, 부족의 지도자들의 의견을 듣고 조사를 끝내기가 쉽다. 설문지나 면접을 통하여 여론 조사를 실시한다 하더라도 질문이 조금만 추상적이 되거나 미묘한 부분을 건드리게 되면 대개 '예상 문제'에 대한 '모범답'을 수집하는 것으로 끝나는 경우가 허다하다. 기업을 연구할 경우에도 인류학적인 조사방법을 사용하지 않는다면 기업 경영진의 이야기, 기껏해야 노동조합 지도자의 이야기를 들을 수 있을 뿐, 평범한 사원들이 무엇을 생각하고 어떠한 불만을 가지고 있는지는 알기가 힘들 것이다.

사례 연구의 대표성과 일반화의 문제

인류학자의 작업은 자신의 신체를 도구로 사용하여 심층적인 자료를 수집할 수 있다는 장점이 있으나 흔히 하나의 사례를 가지고 일반화를 시도한다는 비판을 받는다. 심지어 인류학자의 연구 대상이 되었던 집단이 대표적이거나 평균적인 사례가 아니라 '특수한' 사례였다는 비판도

심심치 않게 듣는다. 인도가 경제발전 계획을 수립하고 검토할 당시에도 그러한 비판을 제기한 사람들이 있었다 한다. 즉, '인도에는 수십만 개의 촌락이 있는데 어떻게 당신이 연구한 하나의 촌락을 근거로 기존의 계획에 문제가 있다고 할 수가 있겠는가'라는 비판이 제기되기도 하였다. 이에 대한 답변은 '평균적이며 대표적인 촌락이란 도대체 존재하지 않는다. 단 하나의 촌락이라도 구체적으로 촌락의 각 부분이 서로 어떻게 맞물려 돌아가는가를 아는 것이 단 하나에 대해서도 모르면서 통계 숫자만 가지고 계획을 세우는 것보다는 훨씬 낫지 않겠느냐'는 것이었다. 즉, 인류학자는 '촌락을 연구하는 것이 아니라 촌락에서 <문화를> 연구한다' 즉 'to study a village' 가 아니라 'to study in a village'인 것이다. 그리하여 통계적 방법이나 서베이 방법, 막연한 상상으로는 도저히 접근할 수 없는 실체적 진실에 이르기 위하여 특정한 촌락이나 집단 기업에서의 현장 연구가 시도되는 것이다. 그리고 인류학이란 그러한 궁극적 목적이 되는 실체적 진실을 들여다 보게 해주는 '창문'에 해당하는 특정 촌락·집단·기업을 연구하는 데 그치는 학문은 아닌 것이다.

그리하여 필자의 연구 역시 「東京印書

館」이라는 하나의 기업에 대한 연구이기 보다는 하나의 기업에서 수행한 일본의 노사관계, 기업문화에 대한 연구인 것이다. 특히 필자는 운 좋게도 춘투시 단체 교섭뿐만 아니라 회사측과 노조측 양측의 작전회의에 모두 참가하여 관찰하는 기회를 가졌으며 그 생생한 기록을 요약한 것은 「공동체로서의 회사」의 〈부록〉에 수록되었다. 따라서 일본의 기업관행과 노사관계에 대하여 많은 시사점이 있으리라 감히 주장한다. 필자의 사례 연구는 그대로 일반화할 수 있는 것은 물론 아니다. 중요한 것은 일본 기업의 노사관계가 어떻게 이루어지고 있는가를 상세한 자료를 통하여 잘 파악하는 것이다. 그리고 나면 다른 기업의 노사관계나 기업관행도 경우는 다르지만 이해하기가 용이하게 될 것이다. 이하에서는 필자의 주요 연구결과를 간단히 서술하고자 한다.

‘공동체’로서의 일본 기업

오늘날 공동체적인 가치는 일본인들과 외국인들에 의하여 일본 사회의 문화 특질로 간주되다. ‘공동체’를 들먹이는 경우에는 전통적인 일본의 농촌이 그 모델이 되고 있다. 공동체에 상응하는 일본어인 ‘교도타이’(共同體)는 19세기전까지

일본어에 존재하지 않던 어휘라는 점에 주목할 필요가 있다. ‘共同體’라는 용어 자체는 서구의 개념으로 번역하기 위하여 창조된 것이다. 물론 언어적인 표현의 결여가 개념 자체의 결여의 증거라고 새삼 주장하는 것은 아니다. 그러나 ‘共同體’가 여러 다양한 사회적 상황에서 중요한 문화적인 상징으로 사용된 것은 적어도 일본에서는 상당히 최근의 현상인 것이다.

제2차세계대전 이전 상당수의 일본인에게 있어 공동체라는 용어는 아주 친숙한 것은 아니었다. 일본의 회사 역시 처음부터 공동체라고 선언되었던 것도 아니다. 산업화 초기에는 ‘一家’ 혹은 ‘良俗美風’ 등의 보다 낮은 용어들이 사용되었다. 이것이야말로 일본 경영의 ‘산업가족주의’ 혹은 ‘온정주의적 코포리티즘’의 시작이었다.

공동체는 일본 특유의 것이 아니며 ‘공동체’ 개념의 인기는 19세기 서구 유럽에서 비롯된 것이었다. ‘공동체의 추구’(Quest for community)라는 용어를 사용한 니스벳등의 사회학자에 의하면 이는 서구의 “19세기 사회사상의 발전에 있어 가장 특징적인 것”이었다. 이러한 공동체에 대한 추구는 정치혁명 및 산업혁명에 대한 반동에 의하여 비롯되었으며, 보다

안전하고, 보다 덜 소외되어 있었던 아름다운 과거에 대한 일종의 향수라는 요소가 명백히 포함되어 있는 것이었다. 이러한 점에서는 콩트, 마르크스, 뒤르켐, 퇴니스, 베버, 짐멜 등의 학자들도 모두 '잃어버린 공동체'를 추구하고 있었다고 할 수 있다.

'잃어버린 공동체'에 대한 추구는 단지 과거의 공동체에 있어서의 자연스럽게 당연한 관계들에 대한 낭만적인 이상화에 그치지 않았다. 급속히 산업화되는 세계에서 인위적인 공동체들을 만들어 내고 이를 믿으려는 사람들의 자세와 열정은 종종 공동체를 '상상'해내기에 이르렀다. 「자유로부터의 도피」의 저자인 에리히 프롬에 의하면 전체주의적인 정권들은 이러한 공동체에 대한 허위 약속에 기초를 두고 있는 것이다. 동남아 연구자인 베네딕트 앤더슨에 의하면 근대의 민족주의는 바로 이러한 공동체에 대한 욕구의 결과로서의 민족, 즉 '상상 속의 공동체'(imagined communities)에 다름 아닌 것이다.

1930년대 후반 일본의 노사관계에 처음으로 소개되어 널리 보급되기 시작한 공동체라는 개념은 이러한 '공동체에 대한 여러 종류의 추구' 중에서도 나치스 독일판(Betriebsgemeinschaft)이었다.

이러한 수입된 공동체 개념에 대하여 문화적 전통성을 부여하기 위하여 이상화되고 신화적인 일본의 촌락이 등장하였다. 産業報國運動은 어떤 의미에서는 산업화 상황 하에서 이러한 신화 속의 촌락에서 발견되는 유형의 관계들을 재발견하고 구현하기 위한 국가적인 규모의 노력이었다.

전쟁전의 일본의 천황숭배와 '家族國家'의 커다란 인기는 도시라는 환경에서 니세무라(偽村: 가짜 촌락)의 구성 및 확대의 결과였다. 도시와 농촌을 막론하고 국가 전역에 걸쳐 만들어진 가상의 혹은 상상 속의 공동체는 전통적인 촌락과 친족 네트워크가 제공하였던 실질적인 기능을 충족시키는 것 이상의 역할을 하였다. 훨씬 더 중요했던 것은 사회 심리학적 욕구의 만족이었다. 즉 급격히 산업화·도시화하는 사회에 있어 불안과 소외감에 대처하는 것이었다. 전통적인 공동체가 흔히 가지고 있는 것으로 생각되는 관계들의 유형은 이러한 문제들을 해결해 준 것으로 기대되었다.

그리하여 다음과 같은 점들을 생각해 볼 수 있다.

첫째, 일본 회사가 공동체라는 증거로 제시되는 관행들의 상당수는 회사를 공동체로 만들거나 혹은 공동체처럼 보이게

만들려는 의도를 가지고 시작되었거나 추진된 것들에 불과하다. 이는 반드시 공동체로서의 회사라는 모델이 날조되었다는 것을 의미하지는 않는다. 마음을 먹기만 하면 누구든지 일본의 '문화적 전통' 속에서 이러한 모델의 '기원'의 증거를 충분히 찾아낼 수 있을 것이다. 예를 들어 친족조직(이에[家]와 도조쿠[同族]), 오사카 지역의 상인가, 전통적인 농촌 등은 모두 이러한 모델의 요소를 가지고 있었다. 이러한 관행들은 일본의 회사가 공동체라는 증거로서가 아니라 오히려 회사를 공동체처럼 만드려는 의도가 존재한다는 증거로 보아야 한다.

둘째, 회사가 공동체이어야 한다는 사원들의 욕망이나 믿음은 일본문화의 독특한 전통이라는 방식으로 설명이 된 것처럼 취급되어서는 안된다. 일본의 회사가 어떻게, 그리고 왜, 공동체의 실현을 위한 주요 경로로서 다른 여러 가지 - 가족, 민족, 국가, 지역사회 - 중에서 선택되었는지를 밝히는 것이 필요하다.

셋째, 공동체로서의 회사라는 모델이 인위적으로 만들어진 것이라는 사실과 일본 회사 내에서 발견되는 온갖 불평등, 갈등, 모순들에도 불구하고 일본의 회사는 공동체라고 부를 수 있다. 그 이유는 단지 공동체에 대한 강력한 희망과 욕망

이 존재할 뿐만 아니라, 공동체로서의 회사라는 관념이 지난 20~30년간 계속 세련되고 강화되는 가운데 취득한 일종의 정통성 때문이다. 어느 사회학자가 지적한 바와 같이 만일 사람들이 어떤 것을 사실이라고 믿으면 이는 적어도 그들에게 있어서는 결과적으로 사실인 것이기 때문이다.

공동체라는 모델은 汎산업적인 노동조합을 조직하는 데 실패하였기 때문에 별다른 대안을 갖지 못했던 노동자들에게 지배 계급에 의하여 강요되었다는 이유만으로 널리 수락된 것이 아니다. 공동체 모델은 적어도 공식적인 의미에서 각 계급의 계급적 이익을 초월하는 미래에 대한 비전을 약속하였던 것이다. 공동체 모델은 진정한 커뮤니티스(빅터 터너라는 인류학자가 주장한 개념으로 인간이 사회구조상의 지위로서가 아니라 전면적·실존적으로 파악되는 상태)를 약속해 주지는 못했지만 단순한 임금의 인상과 고용의 안정을 넘어서는 그 이상의 무엇인가를 제시해 주었다. 이것이야말로 東京印書館의 노동자들이 - 일부는 마치 못하여, 일부는 자발적으로 - '공동체로서의 회사'라는 관념을 수락한 이유이다. 또한 이것이야말로 일본의 경영자들과 수많은 노조 지도자들이 공동체라는 것을 자신들

의 모든 정력과 노력을 집결시킬 지배적인 상징으로 선택하였던 이유였다.

또한 1930년대에는 헤게모니적 상징의 지위를 놓고 '공동체로서의 회사'라는 모델과 경쟁하던 다른 모델과 상징들이 존재하였다는 점에 주목하여야만 한다. '공동체로서의 회사'라는 모델이 헤게모니적인 상징으로서 그 특별한 지위를 차지하게 된 것은 이러한 다른 모든 경쟁적인 상징들이 무대에서 사라진 戰後의 시기였던 것이다. 보수적인 경영자들과 관료들 그리고 노동 지도자들은 자신들에게 이용 가능한 이러한 상징을 전면에 내세우고 그 뒤에 연합하여 '역사적 블록'(historical bloc)을 결성하였던 것이다.

'회사가 공동체이다'라고 주장함으로써 노사 분쟁에 대처하려는 시도는 전통적인 일본의 문화에 의하여 선택을 강요 받은 대안도 아니며 또한 경영자들과 노동자들이 처음부터 합의한 결정의 결과도 아니었다. 일본의 회사는 저절로, 어쩌다 보니 공동체가 된 것은 아니었다. 공동체 또한 자동적으로 현대 기업의 모델이 된 것도 아니었다. 공동체라는 개념이 서구에서 수입되고 급격한 도시화와 노조의 조직화를 경험하던 일본에서 예찬되기 시작한 것은 1930년대에 이르러서였다.

여기에서 특기할 것은 새로이 서구에서

수입된 이러한 '理想화된 공동체'가 일본 사회의 에센스를 상징하는 것이라고 주장되었다는 점이다. 외국의 덕목을 자신들의 전통문화의 일부라고 '擬文化化'(자기의 문화가 아닌 것을 '문화'라고 주장함으로써 이를 당연시하게 만드는 것) 하는 것은 일본에만 존재하는 특유한 현상도 아니며, 또한 이 시기에 특별히 새로이 나타난 현상도 아니다.

하여간 제2차세계대전이 끝났을 때 이러한 理想화된 공동체는 경영자들이 자신들 회사 내의 마르크시스트 지향적인 급진적 노동 운동과 대결하는 데 있어 중요한 실질적 및 이데올로기적 무기로 선택되었다. 그 주된 이유는 천황, 국가, 이에(家) 등의 대안들이 신뢰와 호소력을 상실하였기 때문이었다. 공동체는 외국에서 수입된 개념이었으나 1930년대와 제2차세계대전을 겪으면서 성공적으로 '擬文化化'되었기 때문에 극히 소수의 사람들만이 이 용어의 외래적 기원을 의심하였던 것 같다.

중요한 것은 이 시기에 이르러 공동체라는 용어는 이미 20년 이상의 擬文化化 노력의 뒷받침을 받고 있었다는 점이다. 전쟁 기간 중 汎산업적인 노조의 조직화가 사실상 금지되었다는 사실은, 개개 기업 수준에서 '공동체로서의 회사'라는 이

러한 새로운 전략에 유리한 환경을 조성하는 데 기여하였다. 공동체로서의 회사라는 모델은 많은 노동자들에 의하여 채택되었으나, 노동시장에의 참여와 임금을 규제할 산업 노동조합이 없는 상황에서 사실상 다른 선택을 할 수 없었던 대다수의 노동자들에 의하여 채택되었다.

회사는 사원들이 중대한 인생의 위기에 직면했을 때 관대한 제스처를 통하여 好意를 샀으며 어떤 노동자들에게는 부모의 대리 역할을 하였고 사원들 간의 비공식적인 접촉을 권장하였다. 이러한 행동들은 노사 간의 평화를 유지 발전시키는 데 도움을 주었다. 회사는 마르크시스트 지향적인 급진적 노동운동에 직면하여 소위 '전통적인' 공동체의 특징들을 채택함으로써 스스로를 공동체처럼 만들려고 노력하였다. 스스로 운명 공동체라고 일컫는 東京印書館이라는 회사에서의 노사 분쟁의 역사는 회사라는 울타리 내에서 공동체라는 이념의 나무를 심고 키우는 프로세스를 잘 보여주고 있다. 노동자들은 종종 자신들의 제1차적인 정체성이 '회사'가 되어야 하는가, 혹은 '계급'이 되어야 하는 가라는 쟁점을 둘러싸고 경영진과 충돌하였다. "사회적 질서의 인지적 기초와 정치적 담론의 범주가 협상의 대상이 되는" 이러한 여러 차례의 遭遇戰

(encounter)의 결과, 공동체의 화와 합의는 일본에서 회사 내의 사회적 관계에 대한 지배적인 상징으로 확립되었다.

'공동체로서의 회사' 모델의 '성공'

사원들 간의 사회적 관계에 대한 모델로서 공동체를 채택하였던 상당수 일본 회사들은 놀랄만한 고도 경제성장이라는 배경 하에서 사원들에게 약속했던 안정과 번영을 어느 정도 달성하는 데 '성공'을 거두었다. 다수의 大회사들의 급격한 성장은 고용에 대한 보장뿐 아니라 화이트 칼라 고용자들에게 승진에 대한 기대를 창조하는 데에도 기여하였다. 임금은 계속 상승하였으며 생활 수준도 향상되었다. 인구구조 등의 거시적 요인들도 중요한 역할을 하였다. 1950년대에도 노동자들을 해고할 권리를 행사할 것을 주저하였던 경영자들은 그 후에도 노동자들을 해고할 권리를 행사하는 것을 주저하였다. 종신고용과 연공서열에 의한 임금은 보장된 것으로 보였다. 다시 말하여 도산하는 회사(예외적)에 고용된 일부 불운한 '예외적인' 노동자들을 제외하고는 공동체로서의 회사라는 모델은 장미빛 미래라는 그 약속을 지켰던 것이다. 그러나 이것은 공동체라는 모델이 이들 회사 성공

의 주요 원인이라는 사실을 반드시 의미하지는 않는다. 즉 경제적 안정 및 번영과 공동체로서의 회사라는 모델 간의 상관관계는 후자가 성공의 주된 인과적 요인임을 반드시 의미하지는 않는다. 요인들의 존재와 결과의 존재는 이들 간의 인과관계를 증명하는 것은 아니다. 아마도 '공동체로서의 회사' 모델의 성공은 경제적 번영의 원인일 뿐 아니라 그 결과인지도 모른다.

일본의 경제성장에 관한 논쟁에서 누구도 급격한 경제성장을 가져오는 데 있어 어느 특정한 요인이 다른 요인들보다 훨씬 중요하였다는 점을 설득력 있게 보여준 사람은 없었다. 비록 공동체로서의 회사라는 모델이 '경제적 성공'의 중요한 인과적 요소였다는 사실을 '증명'한다는 것이 곤란하다 하더라도 아무튼 이 모델은 일본 회사 내부의 인간 관계에 대한 지배적인 상징이라는 지위를 차지하였다.

왜 하필이면 '공동체'인가?

공동체가 회사의 상징으로 선택되는 데는 다른 상징에 비하여 몇 가지 유리한 점이 있었다. 첫째, '공동체'와 대표적 상징의 지위를 놓고 경쟁이 가능한 다른 모든 이데올로기들 - 천황 숭배와 국가 등

등 - 은 더이상 선택 가능한 대안이 아니었으며, 공동체로서의 회사 모델이야말로 급진적인 노동운동의 도전에 직면하고 있는 경영자들에게 유일하고도 가능한 전략적 대안이었다.

둘째, 사회간접자본에 대한 공공 투자의 상대적 결여는 피고용자들이 자신들의 주요 생활 문제를 해결하는 데 있어 정부에 의존할 수 없음을 의미하였다. 더욱이 농촌으로부터 도시로의 대규모 인구이동의 결과 전통적인 친족과 근린 관계라는 유대가 더이상 도움이 되지 않게 되었다. 이러한 다른 대안들의 결여는 피고용자들로 하여금 보잘것 없기는 하지만 기업이 마련하여 주는 보호에 의존할 수밖에 없도록 만든다. 그리고 "기업들은 이러한 공백을 메꾸어 줄 태세가 되어 있었다."

셋째, 일부 급진적인 노동 지도자들의 주장에도 불구하고 경영자들이 국가로부터 기대할 수 있는 협력의 정도는 전쟁후 대폭 감소하였다. 회사 내에서 노동자들의 조직은 "경영진의 권력과 권위에 심각한 타격"이었다. 내부적으로 노조의 도전에 직면하면서도 외부 - 국가 - 로부터의 지원을 기대할 수 없었던 경영자들에게 있어서 평등과 협조를 함축하는 이상화된 공동체는 위계 질서와 권위주의의 냄새가 나는 전통적인 이에(家) 보다 회사

를 위한 새로운 모델로서 보다 매력적인 것으로 보였음에 틀림없다.

마지막으로 공동체로서의 회사라는 모델을 채택한 다수 기업들이 '성공을 거둠에 따라' 공동체로서의 회사라는 모델은 더욱더 널리 채택되게 되었다. 성공만큼 성공을 불러오는 것도 없기 때문에 일단 채택되어 성공을 거두기 시작한 모델은 불확실한 세계에서 매우 소중한 자산 - 자신감과 정체감 - 으로 간주되었을 것이다.

춘투와 공동체 : 회사의 독자성의 강조

필자는 1990년 東京印書館에서의 春闘를 상세히 연구할 기회를 가졌다. 춘투는 회사와 노조 양자에 있어 가장 중요한 연례 행사의 하나이다. 춘투는 노조측과 회사측 간의 연례 임금 인상을 위한 일련의 교섭 과정이지만 교섭의 대상이 되는 것은 단지 금액만이 아니라 '상황 그 자체에 대한 정의'이다. 이윤의 배분에 관한 다소 '도구적 실질적' 교섭과 병행하여 '사회적 현실에 대한 특정한 해석'을 둘러싼 또 하나의 협상이 진행되고 있다. 이때 '사회적 현실'에는 노조 간의 관계, 양 당사자 간의 선의, 공동체로서의 회사에

소속된다는 의미, 공동체로서의 회사의 경계, 산업내 또한 국가 경제에서의 회사의 지위 등등이 포함된다.

일본에서 춘투는 1955년에 시작되었는데, 이는 다카노 미노루(高野實)의 좌경적인 정치적 급진주의 정책에 대한 비판을 통하여 總評의 지도권을 장악하는 데 성공한 오타 가오루(太田薫)의 작품이라고 할 수 있다. 그의 발상은 봄철에 개별 기업들의 임금 교섭을 조정하고 또한 산업별 노조연합(單産) 간에 전국적인 수준의 공동투쟁위원회를 만든다는 것이었다. 이를 통하여 압력을 증가시키는 책임을 기업 수준의 개별 노동조합으로부터 전국 수준의 공동투쟁위원회로 이전시킬 수 있게 되었으며 분산되어 있는 개별 노동조합들을 조직화하여 하나의 상호 연계된 중요한 투쟁으로 만들 수 있게 되었다. 춘투의 초기에는, 특히 비중있는 노조연합이 최적의 임금 인상을 위한 투쟁을 선도하도록 선택되었다. 이것은 "기업별 노조를 통하여 분절화되어 있는 노동전선의 상황에 대한 노동 측의 대응"이었으며 또한 "경영 측에 대하여 노동 측의 입장을 강화하도록 고안된 일본에서 단연코 가장 효과적인 방법"이기도 하였다.

각 기업별 노조의 관점에서 볼 때 자신들의 임금이 어느 수준인가 또한 얼마를

더 받아야만 하는가를 알 수 있는 방법은 동일한 산업 내의 타 노조원들이 얼마나 받는가를 살펴 보는 것이었다. 다른 회사에서의 임금의 시세(相場)에 신경을 곤두 세우고 또한 이에 따라 자신들의 임금을 조정한다는 것은 縱的 社會에서의 위계질서적인 등급화라는 일본의 문화적 특성을 단순히 반영하는 것은 아니었다. 오히려 이는 汎산업적인 노동시장과 개별기업의 경계를 초월하는 노조조직을 확립하는 데 실패한 결과였던 것이다.

필자는 印書館에서의 이러한 춘투의 하나를 '세속 의례'(secular ritual)로서 분석하였다. 춘투는 매년 반복되며 '印書館 공동체'의 모든 구성원들은 여기에 어떠한 방법으로도든 참여한다. 회사측과 노조측 양자는 상징의 조작, 갈등과 화평관계의 誇張 등등을 통하여 각자의 노사관계에 관한 구상들을 '행동'으로 표현한다. 춘투는 또한 질서를 가지고 있다. 즉 춘투에는 시작과 끝이 있으며 그 진행에는 종종 조합대회 등의 공적인 의식이 포함되기도 한다. 또한 춘투를 일상의 회사생활에서 뚜렷하게 구분하기 위하여 다른 상징적 방식이나 행위들과 함께 스트라이크나 스트라이크의 위협이 사용되기도 한다.

필자가 춘투를 '의례적'이라고 부르는

것은 춘투라는 전체적인 과정을 '무엇인가를 하기 위하여 수행되는 공적인 의례'라고 간주할 수 있기 때문이다. 춘투는 회사의 모든 문제점과 결점에도 불구하고 '회사는 공동체이다'라는 사실을 그 구성원들에게 '상징적으로 전달'하기 때문이다.

춘투의 임금협상이란 이윤의 분배에 관한 갈등뿐만 아니라 '사회적 현실에 대한 해석'을 둘러싼 영구적인 견해 차이를 일시적으로 해결하는 메커니즘이라는 의미에서 춘투를 '사회 드라마'로서 기술하고 분석될 수 있다. 춘투의 모든 공식적 비공식적 회합, 공적인 의식 그리고 개인적인 책략 등은 몇 개의 주요한 단계로 나뉘어지는 단일한 사회적 프로세스의 일부로서 생각해 볼 수 있다. 그 주요 단계란 규범의 침해, 긴장의 증대와 위기, 구체적 행위, 재통합 혹은 분열의 認知 등이다. 춘투란 노조측과 회사측이 비공식적인 사전 교섭에 의하여 임금 인상액에 합의할 수 있는 경우를 제외하고는 일상적인 사회관계의 규범에 대한 위반 행위가 발생하였다는 주장으로 시작된다. 회사의 입장에서 볼 때 노동조합은 터무니 없는 임금인상을 요구함으로써 탐욕과 근시안적인 사고를 노정한 것이며 만일 이러한 요구를 수락하게 되면 공동체로서의 회사의

기초 자체가 흔들리게 될 것이라 주장할 수 있다. 노조의 입장에서는 회사가 공동체를 구성하고 있는 노동자들의 경제적인 어려움을 무시하고 자본주의적 조직으로서의 회사의 지속적 성장을 우선시 함으로써 인색함과 냉정함을 노정하였다고 비난할 수 있다.

이러한 '규범의 위반'이라는 擬制는 교섭을 통하여 신속히 해소될 수 있다. 그러나 교섭의 도중에서 노조측과 경영측 간의 잠재적인 갈등 및 사원들의 상이한 집단들과 노조 지도자들 간의 잠재적 갈등이 현실로 드러날 수 있으며 이는 공동체로서의 회사라는 지배적 상징의 타당성에 의문을 제기할 수도 있다.

東京印書館에서의 연례 임금교섭의 한 특정한 사례를 연구함으로써 다음과 같은 점을 알 수 있었다. 회사의 경계가 갖는 중요성은 춘투 의례의 결과 매년 재강조된다. 다른 모든 의례와 마찬가지로 춘투 의례는 실패할 수 있으며 그리하여 격렬한 대처 상황, 장기적인 스트라이크, 회사의 도산 혹은 제2조합의 결성을 통한 기존 노동조합의 사실상의 붕괴 등을 가져올 수 있다. 그러나 춘투 의례는 그 실질적인 실패나 성공에 관계없이 참가자들에게 회사의 상대적 자율성의 필요성과 그에 대한 욕구를 전달하는 경향이 있다.

그 이유는 바로 협상의 주요 당사자들인 경영진과 노동조합(기업내 노조)이 모두 회사에 기반을 두고 있으며, 협상의 대상은 단순히 임금 인상액뿐만 아니라 노동조합과 경영자 간의 '사회적 관계에 대한 정의'를 포함하고 있기 때문이다.

춘투 의례는 원래 汎산업적 내지는 전국적인 공동 투쟁을 위한 노력으로 시작되었다는 사실에도 불구하고 회사 내에서의 노사관계 중요성을 결과적으로 재강조하고 있다. 회사가 가장 중요한 사회적 단위라는 메시지는 춘투 의례를 위하여 동원된 상징들과 이에 대한 조작을 통해서 뿐만이 아니라 각각의 합리적인 행위자들이 취하는 다양한 전략적 책략의 과정에서, 그리고 그 결과를 통하여 전달이 된다.

東京印書館의 1990년도 춘투에서 특히 흥미 있는 점은 노조 지도부가 협상의 도중에서 결과적으로 회사의 자율성을 강조하게 되었다는 사실이다. 노조측의 작전 회의에서 논의된 내용을 살펴보면 단체교섭 석상에서 노조측이 회사측을 맹렬히 공격하기로 한 이유는 공식적으로 표방된 여러 쟁점들 때문만은 아니라는 것을 알 수 있었다. 노조측은 무엇보다도 먼저 회사측을 공격하기로 기본 방침을 결정하고 나서 자신들의 입장을 정당화하

기 위한 적절한 이유를 찾으려고 하였던 것이다.

그러나 회사를 둘러싸고 있는 환경 변화의 중요성에 대한 강조를 통하여 회사의 자율성 혹은 독자성을 묵시적으로 부인하고 있던 노조의 지도자들은 갑자기 자신들의 이익을 도모하기 위하여 '회사의 독자성'이라는 개념에 호소하는 것이 유리하다는 점을 깨달았다. 이것은 주로 조합과 회사측 간의 교섭이 계속되고 있는 가운데 춘투시세(春闘相場)가 기대보다 낮다는 사실이 알려졌기 때문이었다. 업계의 대회사들은 이미 낮은 회답을 발표하였으며 춘투 시세는 낮은 수준에 머무르고 있었다. 노조 지도자들로서는 춘투 시세가 회사측의 답변보다 낮은 한, 자신들의 요구를 뒷받침하기 위하여 춘투 시세라는 논리에 의존할 수는 없었다. 탈출구는 회사의 특별한 사정이라는 것에서 발견되어야만 하였다.

노조 지도부는 전통적으로 회사측이 주장하던 '회사의 독자성'이라는 개념을 동원함으로써 회사의 상대적인 자율성이 중요하다라는 사실을 인정하였으며 그 결과 회사라는 경계의 중요성도 인정하였다. 경영측과 노조측 양자는 각기 자신들의 이해 때문에 회사의 독자성을 인정하고 주장하였으며 스스로의 주위에 회사라는

경계를 설정하는 것이 편리하다는 사실을 발견하였다.

전술적인 고려 때문에 외부 요소의 영향력을 어느 정도 차단하는 울타리를 회사의 주변에 설정하는 데 동의함으로써 노조측과 회사측은 사실상 공동체로서의 회사라는 이상을 재확인한 것이었다. 회사가 운명공동체라는 경영진의 논리에 대하여 반대를 하던 바로 그 노조 지도자들이 회사측의 독자성과 자율성에 호소하는 상황적인 적응을 시도한 것은 일본의 전통적인 문화적 주제(縱的社會)를 구체화한 것이 아니다. 노조 지도자들은 임금을 낮게 유지하기 위한 경영진의 논리에 불과하다고 주장해 오던 '회사의 독자성'을 재해석함으로써 공동체로서의 회사라는 '전통을 만들어내고 있었던 것'이다.

그러나 노조측이 전술적인 이유 때문에 독자성이라는 슬로건을 채택하기로 한 것은 이와 관련된 일단의 여러 가지 것들을 동시에 함께 받아들인다는 것을 의미하였다. 회사의 독자성이란 수많은 것들을 상징하고 있었으며 회사측과 노조측 양자는 모두 주어진 상황에서 이러한 결정이 자신들에게 유리할 것으로 믿었다. 이는 "어떻게 인간들의 선택이... 사회제도를 창조하는가"를 단적으로 보여주는 사례인 것이다. 그런데 이러한 선택은 행위자들

의 합리적인 계산의 결과일 뿐만 아니라 역사적 및 정치적 맥락의 결과이기도 하다. 이는 사실이 중요하다.

‘성공’은 ‘성공’의 어머니

그리하여 공동체로서의 회사라는 모델의 채택은 일회적인 사건(event)이라기 보다는 하나의 프로세스인 것이다. 전통은 특정인에 의한 발명(‘전통의 창출’)에 의하기도 하지만 “이러한 전통들이 오랜 시간에 걸쳐 비공식적으로, 부분적으로 발명되고 진화하는 경우에는” 그 기원을 추적하기가 어려운 법이다. 어떠한 경우에도 이러한 창안된 전통이 계속 살아남을 가능성은 그 외관(그렇듯한) 뿐만 아니라 이를 계속 창조해 가는 개인들과 집단들의 세속적인 성공에도 의존하고 있다. 성공에 기여하는 것으로 판단되는(그러한 판단이 맞거나 틀리거나) 전통들은 더욱더 여러 곳에서 창안되고 모방될 것이다. 성공의 사례들은 그 실제 기여도를 불문하고 소위 ‘성공적인 모델’의 덕택이었다고 설명될 것이다. 여기에는 일종의 자기충족적인 예언이라는 요소가 포함되어 있다. 또한 공동체로서의 회사라는 모델을 채택하였음에도 불구하고 고도 성장에 실패하였거나 도산했던 수많은 회사

들의 사례는 일본의 성공의 비밀을 찾아 나선 사람들의 기억에서는 망각되어 버릴 것이다.

‘서구와 유사하기 때문에 성공’에서 ‘서구와 달랐기 때문에 성공’에 이르기까지

일본의 성공을 설명하려는 대표적인 시도의 하나는 로버트 벨라의 「도쿠가와 종교」(*Tokukawa Religion*)에서 찾아볼 수 있다. 미국이야말로 전 세계의 후진국들이 따라야 할 모델로 간주될 당시 쓰여진 이 책은 에즈라 보겔의 「넘버원으로서의 일본」(*Japan as Number One*)과는 좋은 대조가 된다. 말하자면, 벨라는 일본이 ‘서구와 비슷하기 때문에’ 성공하였다는 것이며, 보겔은 일본이 성공한 이유는 ‘서구와 달랐기 때문’이라는 것이다. 막스 베버를 따라 벨라는 합리적인 경제(산업경제)의 발전에는 합리적인 윤리(서구에서는 프로테스탄트 윤리)라는 선행 조건이 필요하다고 가정하였다. 일본이 고도로 합리적인 경제를 발전시키는데 성공하였기 때문에 일본은 프로테스탄트 윤리에 해당하는 일종의 ‘기능적 등가물’(functional equivalent)을 가지고 있었음에 틀림없다는 것이다. 벨라는 이

것을 '도쿠가와 종교'라고 불렀으며 유교의 한 분파라고 보았다.

개신유교가 경제성장과 근대화의 장애물이 아니라 이에 공헌하는 요소라는 주장은 한국, 대만, 싱가포르, 홍콩의 급속한 산업화라는 맥락에서 점점 더 지지를 받게 되었다. 그런데 이러한 일본의 '성공담'에서 가장 두드러지게 눈에 띄는 것은 일본과 서구와의 기본적인 유사성에 대한 강조가 점차 이들 간의 기본적인 차이에 대한 강조로 바뀌고 있다는 점이다. 즉 일본은 서구와 기본적으로 달랐기 때문에, 예를 들자면 독특한 공동체 의식이나 조직 원리, 가치 규범을 가지고 있었기 때문에 성공하였다는 것이다. 이러한 상황에서 일본의 실패(특히 제2차세계대전)에 책임이 있는 요인으로 간주되던 일부 일본 문화적 특징들이 이제는 성공의 요인으로 간주되고 있다는 것도 놀라운 일이 아니다.

일본적 조직의 원리 : '실패의 원인'에서 '성공의 원인'으로

'일본적 조직의 원리'는 이제는 성공을 하려는 사람들이 연구하여야만 하는 특권적인 지위를 차지하고 있다(최근 쏟아져 나오고 있는 일본의 경영 기법에 대한 서

적들을 보라!). 그러나 최근까지만 해도 이러한 원리들은 실패의 원인을 제공하는 것으로 개선해야 할 대상이기도 하였다. 제2차세계대전후 많은 일본 학자들과 퇴역 군인들은 일본이 패전한 이유는 단지 연합국과의 산업능력과 천연자원의 격차에만 있는 것이 아니라 조직의 관리 면에도 그 원인이 있다고 생각하였다.

도베(戸部) 등은 「失敗의 研究」에서 美 해군과 日本 육·해군 간의 몇몇 주요 전투를 분석한 결과 일본군의 지휘 체계에 문제가 있었음을 발견하였다. 일본군 장병 개개인은 미군에 비교하여 손색이 없었으나, 일본군은 커뮤니케이션의 경로가 막혀 있었고 책임의 한계가 애매하였으며 조직의 목표가 명확하지 않았고 주요 결정들이 체계 없이 내려졌다. 일본군의 조직은 너무나 많은 것을 사적인 네트워크에 의존하고 있었으며 급속히 변화하는 환경으로부터 정보를 수집, 처리하여 시의적절한 결정을 내릴 수 없었다. 인간적 네트워크에 의존하고 있는 일본의 조직을 긍정적으로 평가하였던 요시노와 리프슨('보이지 않는 고리'라는 일본의 종합상사에 대한 연구서의 저자)과는 달리 도베는 일본 해군과 육군 내에서의 인간적 네트워크에 대한 강조야말로 패전의 주요 원인 중의 하나라는 결론을 내렸다.

‘일본 회사에 대한 경제학적 모델’을 발전시키려 노력한 아오키와 같은 경제학자는 일본적 조직의 약점을 인식하였다. 그는 서구의 (위계질서적) 조직이 안정된 환경이나 급속히 변화하는 환경에서는 더 잘 기능 한다는 점을 인정하였는데, 그 이유는 결정과 혁신이 조직의 상층부에서 이루어지기 때문이다. 그러나 일반적으로 일본의 조직들은 피드백과 누적적인 작은 조정을 위한 시간 여유가 있는 ‘서서히 변화하는 환경’에서 더욱 잘 기능 한다. 이것이야말로 자동차 산업과 같은 분야에서 일본의 회사들이 성공을 거두었던 이유를 설명해 주고 있다. 따라서 조직의 성공이나 실패를 결정하는 것은 특정한 문화와 관련을 갖는 특정 조직 원리의 내재적인 우월성이 아니라고 하겠다. 오히려 조직의 성패를 좌우하는 것은 그러한 조직이 우연히도 특정한 시점에 처한 환경과 조화를 이룰 수 있는가 하는 점이다. 또한 경영을 잘못하면 어떠한 조직이라도 그 조직 문화의 내용이 무엇이던 간에 실패할 것이다.

경영상의 잘못을 초래하는 하나의 요인은 조직의 자기 定義(self-definition)에 서도 발견될 수 있다. 만일 일본의 조직이 그 문화적 특징에 지나치게 관심을 갖거나 집착하게 되면 소위 ‘서구적’ 조직의

특징들의 이점을 살릴 수 없을 것이다. 그 반대도 또한 사실이다. 만일 미국의 회사가 완전히 ‘미국식’ 조직의 방식을 고집 한다면 이 역시 성공하는 데 곤란을 겪을 것이다. 성공을 보장해 주는 것은 단순히 일본형 혹은 서구형 조직 특성이 아니라 이들 특성들의 적절한 배합인 것이다.

일본기업은 과연 ‘일본적’인가?

한 민족의 가장 본질적인 문화적 특징이라고 자국민들뿐 아니라 외국인들에 의하여까지 널리 믿어지고 있는 몇몇 관행들이, 사실은 일단의 사람들의 의식적인 노력의 결과일 가능성은 이미 여러 학자들에 의하여 지적된 바 있다. 예를 들어 일본의 지배계급은 “산업화가 시작되기 훨씬 이전부터, 또한 산업화 과정 기간을 통하여 일본인 노동자는 근면하다는 이미지를 체계적으로 계발” 하였다. 또한 노동에 대한 독특한 시각이 고취되었으며 노동은 인류의 진보를 가능케 하는 사회적 덕목이라고까지 찬양되었다. 일본인을 가장 잘 묘사하는 특징으로 대다수 응답자들이 ‘근면성’을 선택하는 <국민 성격 조사> 결과는 사람들에게 이러한 이데올로기를 주입시키는 데 일본의 경영자들과

국가가 상당히 성공을 거두었다는 사실을 증명하고 있다고 볼 수도 있다. 근면성을 선택한 사람들의 비율은 1953년의 55%에서 1973년에는 66%로 증가하고 있는데 그 이유로는 일본의 고도 경제 성장도 무시할 수 없다. 더욱이 로버트 콜등의 서구와 일본의 노동자들에 대한 비교 역사적 연구에서도 일본의 노동자들이 서구의 노동자들 보다 더욱 일을 열심히 하고 있다는 증거는 발견되지 않았다.

자기 스스로 내린 정의에 속아 넘어가는 사람들

지배적인 문화적 준거들을 만들어내는데 성공한 사람들은 '해계모니적 블록'을 형성한다. 지배적인 문화적 하위 체계는 일단 선택되면 정치 생활을 '의미의 거미줄'로 짜내는데 이 거미줄은 엘리트와 대중을 구별하지 않고 포착하기 시작하며 그 결과 새로운 엘리트들은 그 자신들이 행한 문화적 선택의 (종종 원하지 않는) 대상이 된다.

즉, 일본의 경영자들은 일본적 고용체계가 기본적으로 일본의 문화에 기초를 두고 있으며, 또한 개인주의와 합리성에 기초를 둔 서구적 고용체계와는 대조적이라는 점을 체계적으로 이론화하는 데 성

공하자, 그 자신들이 스스로 만든 준거들의 포로가 될 수도 있다는 것이다. 일부 일본의 경영자들은 필요한 변화를 수용할 것을 거부할 것인데, 이는 단지 이러한 변화를 수용하는 것이 어렵기 때문만이 아니라, '일본으로부터 배운다'는 사실에 저항감을 가지고 있는 미국의 경영자들과 마찬가지로, 이러한 변화를 위한 필요한 조치들이 '外來的'이라고 느끼기 때문이다. 일부 미국 경영자들은 미국 경영의 요체는 개인의 이니셔티브와 합리적 과학적 사고에 있다고 강하게 믿고 있는데, 이들은 미국 경영관행의 요체를 結晶化하는 선택 과정에서 팀워크와 상호 협조를 배제한 것으로 보이며, 일본형 경영의 結晶化 작업에 있어서도 개인주의와 합리주의는 마찬가지로 배제되었다. 환언하여 이들 양국의 경영자들은 스스로가 각기 주장하고 있는 바를 진정으로 믿기 시작함에 따라 '자기 스스로가 행한 과거의 문화적 선택의 포로'가 될 가능성을 배제할 수 없게 되는 것이다. 이는 한국의 경우에도 예외일 수는 없다. ♣