

經營의 國際比較*

—韓·美·日을 中心으로—

A Comparative Study of Management in Korea, Japan and America.

高 時 天**

《目 次》	
I. 序 言	IV. 經營戰略
II. 經營의 基本理念	V. 組織特性
III. 經營目標	VI. 結 言

I. 序 言

第2次大戰 以後 美國의 經營은 全く 自由世界의 本보기요 모델이었다. 우리도 오늘에 이르기까지 美國의 經營으로부터 많은 것을 배웠고 지금도 배우고 있다.

그런데 最近에 來서는 日本企業의 國際競爭力에 對한 評價가 높아짐에 따라 日本의 經營이 國際的인 注目を 받기에 이르렀고 이러한 가운데 歐美諸國은 물론 많은 開發途上國에서도 日本의 經營에 對한 研究熱이 높아져 가고 있다.

經營의 近代化가 至上課題인 우리의 現實로 미루어 볼 때, 우리와 比較적 類似한 條件을 지니고 있는 日本의 經營과, 이와는 달리 比較的 相異한 背景을 가지고 있는 美國의 經營을 우리와 比較해 보는 일은 매우 有益한 일이라 하지 않을 수 없다.

그러나 經營의 國際比較라는 分野는 아직 共有된 知識이 不充分할 뿐더러 이를 成功시키기 위해서는 다음과 같은 두 가지 課題에 留意할 必要가 있다.

첫째로, 그것이 經營現實과 유리되지 않기 위해서는 斷片的인 經驗이나 印象에서 얻은

* 本 論文은 1983年 春季研究發表會를 經한 韓·美 經營學심포지움에서 發表한 것을 발췌요약한 것임.

** 建國大學校 商經大學 副教授

것에 그친다거나 經營方式의 文化拘束의인 側面에만 焦點을 맞추는 데 그쳐서도 아니될 것이며, 어디까지나 各國의 主要企業을 對象으로 하여 體系的으로 蒐集된 資料에 입각해서 分析되어야 한다는 점이다.

둘째로, 現實의인 企業經營의 진정한 모습을 把握하기 위해서는 단지 文化拘束의인 現象에만 치우치지 말고 經營理念, 經營戰略, 組織構造, 管理시스템, 經營者의 行動方式 등 經營의 모든 側面에 눈을 돌려서 이들 要素들이 어떠한 關聯性이 있는가 하는 점에 대해서도 分析의 메스를 가하지 않으면 안된다는 점이다.

그러나 유감스럽게도 이제까지 우리나라에서는 이같은 本格的인 國際比較研究는 이루어지지 못하고 있다.

本稿는 廣範한 調查資料를 바탕으로 한 本格的인 國際比較研究가 아니고 주로 文獻研究를 中心으로 한 試論의인 것에 지나지 않으나, 韓·美·日 3國에 있어서의 企業經營에 관한 몇 가지 重要한 側面에 대해 可能한 限 包括的으로 分析을 試圖해 보기로 한다.

II. 經營의 基本理念

韓·美·日 3國의 經營을 比較分析하려면 우선 이들 나라의 經營現象을 背後에서 規定 내지 制御하고 있는 基本理念이나 基本原理를 검토할 必要가 있다. 왜냐하면 特定の 社會 및 文化의 基礎原理 또는 理念은 企業(經營)이라는 小社會에도 投影되고 있기 때문이다.

〈表 1〉에는 韓·美·日 3國의 經營 및 風土를 規定하는 基本理念 내지 原理가 열거되어 있다. 이와 같은 對比에 問題點이 없는 것은 아니나 어디까지나 相對的인 것임에 留意할 必要가 있다.

여기서 韓國의 經營, 美國의 經營 및 日本의 經營이라 함은 Max Weber의 理念型 (Idealtypus)과 類似한 抽象的 觀念이다. 그것은 現實의 經營 또는 人間行動으로부터 어느 정도 現實性을 捨象하고 極度로 抽象化한 概念이다. 그것은 現實의 模寫는 아니나 이들 概

〈表 1〉 經營의 基本理念(原理)

韓國的 經營	美國的 經營	日本의 經營
家族主義, 緣故主義	個人主義	集團主義
人間主義, 能率主義	能率主義, 機能主義, 合理主義	人間主義
能力主義	形式的 平等主義, 合理主義	實質的 平等主義
競 爭	競 爭	和 및 競爭

念과 現實을 比較·檢證함으로써 比較研究를 遂行하기 위한 用具(tool)라 할 수 있다.

美國의 經營과 風土의 形成要因이라는 觀點에서 음미해 보면 美國의 經營은 個人主義, 能率主義, 機能主義, 合理主義, 能力主義(實力主義) 및 競爭의 理念 등을 바탕으로 한 것임을 알 수 있다. 美國社會 그리고 美國의 經營風土를 支配하고 있는 價値體系라고 할 수 있는 이들 理念은 美國人의 비지니스活動에 대한 獨特한 信條—모든 사람에게는 成功을 위한 平等한 機會가 주어지고 있으며, 이를 위해 最善을 다하는 것은 道德的 義務일 뿐 아니라, 失敗는 自己自身の 잘못이다—를 出產하고 있다.

또한 이들 이념은 積極的(aggressive)이고도 革新的인 企業家活動을 促進시키는 強力한 誘因으로 作用하는 利點이 있으나, 反面 能力意識에 입각한 經營權思想(management authority)이 말해 주듯이 個人의 能力과 自由만을 지나치게 強調한 나머지 大多數의 엘리트만이 重視되는 등 勞使間의 對立助長的인 風土를 낳게 하는 原因이 되고 있다.

한편 日本의 經營은 個人主義와는 對照的인 集團主義에 바탕을 두고 있다. 集團主義라고 해도 지난날의 傳統的인 家父長主義(paternalism), 즉 「家」(血緣)나 「村落」共同體(地緣)를 基盤으로 하는 것은 아니다. 現代 日本의 集團主義는 傳統主義에 그 뿌리를 내리고 있기는 하나 第2次大戰後의 日本社會의 近代化 및 民主化, 高度成長속에서의 福祉向上에 힘입어 점차 近代的인 것으로 변모하였다. 그 結果, 日本의 經營은 傳統主義, 前近代主義的인 뿌리를 내리고 있으면서도 近代主義, 合理主義, 能率主義와 獨특하게 結合되고 있다.

이 때문에 남은 傳統主義가 살아 있는 開發途上國과는 合理性, 近代性的인 면에서 相異한 것이 되고 있으며, 또한 合理主義의 結果가 人間疎外를 낳고 있는 歐美諸國과도 相異한 점이 되고 있다. 따라서 日本의 경우는 合理主義의 人間中心主義가 結合된 獨特한 社會組織과 文化를 形成하고 있다 하겠다.

韓國의 經營은 血緣에 의한 家族主義 經營이 큰 特徵이 되어 있고 企業組織에도 血緣(族閥), 地緣(鄉閥), 學緣(學閥) 등의 緣故主義原理가 크게 作用하고 있음을 엿볼 수 있다. 이것이 美國의 經營 및 日本의 經營과의 差異點이다. 그러나 이 점을 除外하면 韓國의 經營의 基本理念(原理)은 部分的으로는 美國의 理念이나 日本의 理念과 각각 類似한 면이 있음을 엿볼 수 있다.

위에서 살펴 본 바와 같이 각 社會의 基本理念 내지 原理의 相異性으로 말미암아 3國間에는 企業經營에 있어 커다란 差異點을 나타내고 있음을 理解할 수 있다.

III. 經營目標

經營目標란 測定可能하고 보다 具體的인 計量的·操作的 目的을 일컫는다. 따라서 經營目標은 企業에 있어서의 意思決定(例; 事業分野의 選擇, 資源의 配分, 組織設計 등)의 指針 내지는 具體的 企業活動의 管理基準이 되고 있다.

現實의 企業活動은 보다 具體的인, 그리고 多數의 多元的이고도 相互對立的인 目標에 의해서 制御되고 있다.

經營目標은 企業이 直面하고 있는 環境의 特性, 企業의 利害關係者 集團의 利害나 壓力(pressure), 經營者의 利害, 組織의 特性 등을 민감하게 反映한다. 따라서 經營目標은 經營의 全般的인 特徵을 把握할 수 있게 해 주는 代表的인 指標의 하나라고 할 수 있다. <表 2>에서 볼 수 있는 바와 같이 經營目標에 있어서도 韓·美·日 3國間에는 差異가 있음을 엿볼 수 있다.

美國企業이 投資收益率을 가장 重視하는 理由는 企業의 支配構造와 깊은 關聯이 있는 것으로 指摘되고 있다.

즉, 美國의 株主는 企業에 대한 所有權意識이 매우 강하며 主로 經營者의 人事를 左右함으로써 企業에 대한 強力한 支配力을 行使하고 있다. 經營者는 事實上 投資家의 被雇傭人으로서 그의 業績評價는 投資收益率, 株價 등을 中心으로 하여 이루어지므로 短期間內에 利益을 伸張시키지 못하고 高配當을 實現할 수 없는 經營者는 간단히 解雇당하고 만다. 따라서 美國의 經營者는 長期的인 眼目을 가지고 과감한 設備投資나 대담한 技術革新을 推進하기가 어려운 形便에 놓여 있다.

또한 美國企業이 株價(또는 株主의 資本利得)라는 目標를 重要視하고 있는 것은 美國企業이 株式市場으로부터의 直接金融을 重要視하고 있다는 점과 美國에서는 證券市場을 통한 會社의 賣買가 활발하므로 株價의 低下가 株式買占(take over)의 위험을 增大시킨다는 事情이 反映되고 있는 것으로 생각된다. 따라서 美國의 經營者는 短期的인 企業業績에 민감하

<表 2> 經營目標의 比較

韓 國	美 國	日 本
成長指向 및 短期收益(業績)指向 (例; 外形爲主의 膨脹 및 短期 業績重視)	短期收益指向 (例; 投資收益率, 株價上昇의 重視)	長期成長指向 (例; 市場占有率, 新製品比 率重視)

지 않을 수 없으며, 그 결과 企業經營의 短期收益指向이 促進되고 있는 것이라고 말할 수 있다.

이처럼 美國企業에는 短期收益向上에의 강한 壓力이 가해지고 있을 뿐만 아니라 한편 短期收益을 追求하기 쉬운 條件이 形成되어 있다. 따라서 美國企業은 成長目標보다는 收益目標을 重要視하고 株價를 重要視하게 된다. 그러나 美國의 優秀企業의 大部分은 이러한 制約의 바탕위에서 長期的 目標 및 長期計劃을 세워 이를 遂行하고 있다는 事實에 留意하지 않으면 안될 것이다.

이에 비해서 日本의 事情은 매우 다르다. 즉, 企業은 그 所有者 곧 株主의 것이라고 하는 歐美流의 企業觀과는 달리 日本에서는 所有·被所有, 雇傭·被雇傭의 概念은 매우 희박하다. 따라서 株主들의 發言權 및 會社支配力은 미약할 뿐 아니라 오히려 日本의 企業은 從業員을 위한 것이라고 하는 企業觀이 一般의이라 할 수 있고, 利潤追求나 企業成長도 從業員의 生活基盤을 튼튼하게 하기 위한 것이며 또한 企業이라는 集團의 存續(存立)과 發展을 위한 것으로 理解되고 있다.

이러한 理由 때문에 日本의 經營者들은 短期業績에 대해 이렇다 할 神經을 쓰지 않고도 長期的으로 보아 一貫性있는 經營政策을 遂行해 나갈 수 있다. 그러므로 日本企業의 經營目標 및 戰略에 관한 多數의 實證的 研究를 통해서도 이미 밝혀진 바와 같이 日本經營者들은 經營目標로서 成長을 第1位로, 그리고 企業의 維持·存續을 第2位の 目標로 들고 있다.

따라서 日本에 있어서는 企業間的 競爭도 一定期間內에 있어서의 企業收益의 大小라는 短期的 機能的 業績에 의해서 遂行되기 보다는 長期的인 企業의 存續과 成長을 目標로 치열하게 展開된다.

60年代 中半以後 韓國企業의 經營目標은 膨脹(成長)爲主의 것이었다. 60年代 以後 世界的인 好景氣와 政府의 重化學工業化政策에 편승하여 우리 企業들은 急成長하였고 70年代에 들어서서는 우리 企業들이 世界를 무대로 하여 競爭하는 企業으로 浮上하였다.

이와 같이 우리 企業이 成長目標을 追求하고 있기는 하나 長期計劃을 토대로 하여 企業의 綜合的 戰略의 案出에서 技術的 發展의 具體的 方案設定에 이르기까지 體系의으로 推進되고 있는 경우는 드물며 業績管理의 面에서는 短期的 成果를 中心으로 한 管理에 치중하고 있음을 엿볼 수 있다. 이러한 現象은 우리 기업들이 이제껏 營業面이나 規模面에서의 外形을 키우는 데 급급해 왔던 것으로 보아 당연한 일이라 여겨진다. 企業의 歷史가 짧은 데다가 急速히 成長한 탓으로 長期的 觀點을 尊重하는 여유가 없었고 그런 風土가 成熟되지 못한 것은 어느 意味에서 불가피한 일이었다 할 것이다. 그러나 이러한 短期的 成果

의 提高에만 관심을 갖는 것으로 企業의 長期的 發展을 期할 수 없음은 이미 80年代初에 와서 우리 企業들이 當面하고 있는 어려움을 보아서도 充分이 立證하고도 남음이 있는 것이다.

IV. 經營戰略

經營戰略은 企業活動의 設計圖라고 할 수 있으며 經營行動의 方向을 決定한다. 따라서 經營戰略의 良否가 經營成果 내지는 企業發展에 커다란 영향을 미친다. 經營戰略의 內容은 한편에서는 企業의 目的, 目標 및 經營理念에 의해서, 다른 한편에서는 經營環境과의 關係에서 決定된다.

最近의 戰略論에서는 經營戰略을 全社, 事業, 機能의 세 가지 레벨로 分類해서 考察하는 것이 一般化되고 있다. 全社레벨의 戰略은 事業活動分野(domain)의 決定과 事業間의 資源 展開를 中心課題로 한다. 事業戰略은 企業이 進出하고 있는 特定事業分野 내지 個別市場에서 어떻게 競爭할 것인가, 또한 市場競爭에 대처하기 위해서 配分된 經營資源을 어떻게 活用할 것인가 하는 점에 焦點을 맞추고 있는 事業레벨의 戰略이다.

여기서 企業全體의 戰略, 즉 全社레벨의 戰略에 대한 韓·美·日 3國間의 比較를 試圖해 보기로 한다. <表 3>에는 全社의 戰略이 列擧되어 있다.

우선 成長戰略의 面에서 보면 美國의 경우는 19世紀 末葉에서부터 20世紀 初半에 걸쳐서 買收, 合併戰略, 垂直的 統合戰略, 多角化戰略 등 基本的인 成長戰略이 確立되었다고 볼

<表 3> 經營戰略의 比較

	韓 國	美 國	日 本
成長戰略의 類型	買收, 吸收合併 多角化 垂直的 統合	買收, 合併戰略 垂直的 統合 多角化戰略 地理的 擴大戰略	垂直的 統合 多角化 戰略
多角化戰略의 類型	非關聯型	關聯擴散型 非關聯型(conglomerate型)	關聯擴散型
全社레벨 戰略의 特徵	① 吸收合併 등 外部 成長方式 重視 ② 集中投資·資源의 集中配分	① 既存企業의 買收合併이라는 外部成長方式을 重視 ② 低收益 事業分野로부터 신속한 撤收 ③ 經營資源을 少數의 事業分野에 集中的으로 配分	① 內部成長方式을 重視 ② 多様な 技術秘密(know-how)의 長期的 蓄積 ③ 長期計劃에 입각한 人材의 補充, 能力開發을 보다 重視

수 있으며 이러한 成長追求戰略이 그 후에도 계승되어 오늘에 이르고 있다.

日本의 경우도 거슬러 올라가면 明治維新(1868年)以後에 形成된 財閥이 工業化의 始動以來 스스로의 成長戰略의 一環으로 소위 百貨店式 經營多角化戰略을 追求하여 多角의 事業經營을 展開한 事實을 發見할 수 있다. 그러나 日本企業이 多樣한 經營戰略을 구사하면서 速度成長을 이룩할 수 있었던 것은 第2次大戰 以後의 일이다.

韓國企業에서 과감한 成長戰略이 胎動하기 始作한 것은 第2次 經濟開發 5 個年計劃(1967~1971)以後의 일인데, 이때 多數의 新흥재벌이 急速히 形成되기에 이르렀다. 經濟開發과 더불어 펼쳐지는 廣大한 프론티어, 無數한 市場機會는 企業間에 치열한 競爭을 불러 일으키기에 足하였고, 많은 企業들은 政府의 開發戰略에 발맞추어 필사적인 競爭을 벌이게 되었다.

韓國企業의 經營戰略은 별로 露出되지 않기 때문에 顯在化된 戰略을 찾아내기는 힘들지만, 一般적으로 大企業 내지는 財閥의 行動을 觀察해 봄으로써 經驗적으로 추출해 낼 수는 있다. 60年代 後半으로부터 70年代 中半에 이르는 高度成長期에 있어서의 韓國企業의 成長戰略으로는 買收戰略, 多角化戰略, 垂直的 統合戰戰 등을 들 수 있다.

한편 多角化戰略의 類型을 살펴보면 美國과 日本의 경우는 企業이 保有하고 있는 核心的 經營資源을 바탕으로 關聯分野에 多角化하는 類型, 즉 關聯擴散型이 많은 편임을 알 수 있다. 그러나 美國과 韓國企業의 경우에는 非關聯型(conglomerate型) 多角化가 많은 점이 눈에 띈다.

이같은 多角化程度의 差異는 成長方式의 差異와 密接한 關係를 가지고 있다. 즉, 美國 및 韓國企業은 會社 또는 事業의 賣買를 통해서 成長事業分野에 多角化하는 일이 可能한데 비해서 日本企業은 그렇지 못하기 때문이다.

따라서 全社레벨의 戰略의 面에서 보더라도 美國과 우리나라 企業은 新規事業에 進出함에 있어 買收·合併 등의 外部成長方式을 重視하는데 비해서 日本企業은 內部成長方式에 의한 新規事業進出을 重視하고 있다.

美國企業은 資源展開戰略의 一環으로 低收益 事業分野로부터 신속한 撤收를 行하는데 비해서 日本企業의 경우는 人的資源의 固定性때문에 撤退는 매우 곤란하다.

全社의 戰略으로 보면 우리나라 企業은 美國企業과 유사한 戰略을 구사하고 있다는 事實을 알게 되는데, 특히 美國과 日本企業間에는 企業레벨의 經營戰略상에 커다란 差異가 있음을 엿볼 수 있다. 즉, 美國企業은 機動的인 資源配分 및 獲得을 통해서 資源配分の 短期的 效率을 높임으로써 環境變化에 對應하려는 戰略을 採擇하고 있는데 비해서, 日本企業은

經營資源의 長期的 蓄積을 遂行함으로써 環境變化에 對處하려는 戰略을 樹立하고 있음을 알 수 있다.

V. 組織特性

組織의 內部特性은 分析的으로는 다음과 같은 세 가지 側面으로 分類할 수 있다. 첫째로, 組織構造인데 組織에 있어서의 分業이나 權限配分の 패턴을 말한다. 둘째로, 組織過程인데 組織에 있어서의 構成員의 相互作用이나 行動의 패턴을 말한다. 마지막으로, 經營者의 個人屬性인데 經營者가 個人으로서 갖는 퍼스널리티(personality)의 特性을 말한다.

狀況理論(contingency theory)에 의하면 이같은 세 가지 側面은 相互依存的임과 同時에 環境, 目標, 戰略, 技術, 規模에 대해서 條件의이라 할 수 있는데 本稿에서는 組織構造와 組織過程에 대해서 간단한 比較를 試圖해 보기로 한다.

우선 組織構造의 面에서 보면 美國企業은 平均的으로 보아 公式化, 集權化, 標準화된 組織構造를 가지고 있어 機械的 組織(mechanistic organization)性格을 지니고 있으며 日本企業은 平均的으로 보아 公式化, 集權化 및 標準化的 程度가 낮아 有機的 組織(organic organization)에 보다 가까운 組織構造를 가지고 있다고 할 수 있다. 이에 비해 韓國企業은 高度의 集權化, 低度의 公式化 및 標準화된 組織構造를 이루고 있어 機械的 및 有機的 組織의 中間的 性格의 組織構造를 가지고 있다고 말할 수 있다.

美國企業의 機械的 組織은 短期效率的인 經營戰略을 追求하기에 適合한 組織이라 할 수 있으며, 日本企業이 生成한 有機的 組織은 一般的으로 效率性은 낮지만 環境變化에 對한 適應力은 매우 높다.

한편 事業部制에 대해서 특히 注目되는 점은 美國企業의 事業部制採用比率이 매우 높다는 事實이다.

美國企業은 매우 精密한 事業部業績의 評價시스템을 가지고 있을 뿐만 아니라 事業部の 業績과 管理者의 報酬間에는 보다 實質的이고도 明確한 對應關係가 있다. 또한 美國企業의 경우에는 事業部の 自立性이 높다.

組織에 있어서의 意思決定方式, 經營者·管理者의 리더십(leadership)行動, 커뮤니케이션(communication)이나 統制의 方法 등 組織에 있어서의 相互作用이나 行動의 패턴을 나타내는 變數는 組織過程이라고 일컬어지고 있다.

이러한 組織過程의 面에서는 <表 4>에서 볼 수 있는 바와 같이 韓·美·日 3國間에는 意

〈表 4〉 組織特性的 比較

	韓 國	美 國	日 本
	人間中心的 組織	機能主義的 組織	機能主義가 아닌 人間中心的 組織
	低度の 公式化, 標準化 및 高度의 集權化 營業·企劃部內의 영향력 大	高度의 公式化·集權化·標準化(機械的 組織) 財務·會計部內의 영향력 大	低度の 公式化·集權化·標準化(有機的 組織) 現業部內, 특히 製造部內의 發言權 大
組織構造	매우 낮은 事業部制 採用比率 (JPC 調査에 의하면 約 10%) 單純한 業績評價 業績—報酬間의 關聯性 小 低度の 細分化와 自己充足性 垂直的 統合機構 集團的 決定, 上意下達(top-down)型的 意思決定	높은 事業部制 採用比率 (프록터의 鐵工業上位 1,000社 中 約 95%) 高度의 業績評價 業績—報酬間의 關聯性 大 高度의 細分化 自己充足性 垂直的 統合機構 個人的 initiative에 의한 決定	낮은 事業部制 採用比率 (東證 第1部 및 2部 上場 製造業體 1,031社 中 約 60%) 單純한 業績評價 業績—報酬間의 關聯性 小 低度の 細分化와 自己充足性 橫斷的 統合機構 集團的 決定 下意上達(bottom-up), consensus型的 意思決定
組織過程	強權에 의한 conflict 解消 價値와 情報의 共有에 의한 control	問題直視와 強權에 의한 conflict 解消 output control	強權과 事前의 意見·情報 交換에 의한 conflict 解消 價値·情報의 共有에 의한 control

思決定方式, 葛藤(conflict)의 解消方法 및 統制(control) 方式에서 差異點을 發見할 수 있다.

VI. 結 言

이제까지 韓·美·日 3國에 있어서의 經營의 比較分析을 통해서 3國間의 共通點과 差異點을 분각시키려 하였다. 그 결과 平均的인 韓國企業, 美國企業 및 日本企業 사이에는 經營의 基本理念(原理), 經營目標, 經營戰略 및 組織特性上에 一貫된 差異點이 存在하고 있음을 發見하였다. 이러한 經營上의 差異點은 韓·美·日 3國의 企業經營上의 強點과 弱點 내지는 短點으로 나타나고 있음에 유의할 必要가 있다. 이러한 長短點은 各國의 社會, 文化의 特徵과 結付되어 있어 어느 쪽이 全體적으로 優秀한가라는 側面에서 論議될 수는 없다.

다만 여기서 指摘해 두어야 할 것은 우리는 美·日 兩國의 經營으로부터 많은 것을 배울 수 있고, 또 결히하게 배워야 하나 우리에게 맞는 것을 選別的으로 배워야 한다는 事實이다.