

日中戰爭 前後 朝鮮에서의  
'科學的 經營法'의 導入

木村健二

# 日中戰爭 前後 朝鮮에서의 ‘科學的 經營法’의 導入

키무라 켄지(木村 健二)

I. 머리말	IV. 개별경영사례 분석
II. 일중전쟁 이전의 ‘과학적 경영법’의 도입	1. 丁子屋
1. 商工振興叢書의 성립	2. 和信
2. 商工振興叢書의 특징	3. 柳韓洋行
III. 일중전쟁 이후의 ‘합리적 통제’	V. 맺음말
1. 일중전쟁 직후의 동향	
2. ‘新體制’ 이후의 동향	

## I. 머리말

1930년대부터 40년대 중반까지 식민지 조선의 상공업의 경영상황은 격렬한 변화의 시기였다고 할만하다. 그것은 일본 본국의 동향에 영향을 받으면서 우선 ‘산업합리화’라는 형태로 나타났으며, 이어서 ‘능률증진’, ‘과학주의 공업’의 도입, 그리고 ‘합리적 통제’의 추구로 진행되었다.

본고에서는 위에서 언급한 내용으로 구성되는 ‘과학적 경영법<sup>1)</sup>’(이하 괄호 생략)이라 할 수 있는 것이 어떠한 사정 아래에서 어떠한 형태를 띠면서 조선사회에 도입되었는지, 또 그 때 상공회의소 등의 경제단체가 어떠한 역할을 했었는지를 검토 과제로 삼고자 한다. 이를 통해 전적으로 일본을 경유하여 들어온 구미의 ‘근대과학’이 조선사회에 어떻게 정착되며, 조선사회에 어떠한 영향을 미치게 되는지에 대해 검토하는 단서로 하고 싶다.

이와 관련된 선행연구로는 ‘滿洲國’에 관한 裴富吉씨의 저작을 들 수 있다<sup>2)</sup>. 그 책에서는 “만주에서의 회사경영은 《능률증진》·《산업합리화》를 추진, 실행한다고 해도 일본 내지에서와는 이질적이며 곤란한 조건을 필연적으로 안고 있었다”고 하여, 침략과 전쟁 하에서의 모순으로 가득 찬 능률추진이었다고 하였다. 그러나 분석대상으로 삼은 시기가 1940년대를 중심으로 하고

1) ‘과학적 경영’은 《客を惹く法》속에서 佐藤傳衛가 사용한 용법을 답습한 것으로, 전적으로 상점 경영에서의 ‘과학적 관리법’의 도입이란 것을 염두에 두고 사용하였다. 그리고 뒤에 언급되는 伊藤重治郎의 《科學的商店經營法》(1938년)도 참조할 것.

2) 《滿洲國と經營學：能率増進・産業合理化をめぐる時代精神と經營思想》(日本圖書センター, 2002년). 이 책은 모두 7부 15장으로 이루어져 있으며, 600페이지를 넘는 대작이다. 그리고 滿鐵에서의 ‘能率’의 추구에 관해서는 高橋泰隆, 《植民地鐵道の經營史的研究》(日本經濟評論社, 1998년)이 약간 언급하고 있다.

있고, 그 이전 또는 非戰時期의 이민족에 대한 능률증진 적용문제에 대해서는 깊이 있게 분석하지 않았다고 생각된다. 게다가 개별적인 能率指導家の 간여에 관한 부분에서는, 조선에서도 강연을 했던 일본산업능률연구소장인 上野陽一을 언급하고 있지만 그의 이론내용에 대해서도 깊이 파고들어가지 않았다. 미국식 과학적 경영법이 일본에 수용되었을 때 어떻게 변용되었는지, 나아가 이를 식민지 사회에 적용시키고자 했을 때 어떻게 개량되었는지, 그리고 그것들이 시대의 진행 속에서 어떻게 변화되어 갔는지를 명확히 할 필요가 있을 것이다.

또한 이 외에 백화점의 노하우 이전이라는 관점에서 하야시 히로시게(林廣茂), 카와바타 모토오(川端基夫), 히라노 토카시(平野隆) 등의 연구가 나와 있다<sup>3)</sup>. 그러나 이 중 어느 것도 戰時期에 관해서는 언급하지 않았다.

이하에서는 시기를 일중전쟁 전과 후 두 시기로 구분하고, 특히 상업경영의 분야에 한정하여 과학적 경영법이 먼저 일본에서 어떻게 전개되었는지를 살핀 뒤, 조선에 있던 일본인이나 조선인들의 經營體로 어떻게 도입되어 갔는지를 검토하기로 하겠다<sup>4)</sup>.

또한 한국의 경영사 연구서 가운데 이러한 문제를 언급한 것으로는 오로지 社史에 의거하면서 京城紡織, 柳韓洋行, 和信, 三養社 등의 경영형태에 관해 언급한 것이 있다<sup>5)</sup>. 단, 일본의 영향에 관해서는 거의 다루지 않고 있으며, 또한 전신통제 진행과정에서 과학적 경영법의 전개에 대해서도 연관시킨 서술이 충분하지 않았다고 생각된다.

## II. 일중전쟁 이전의 '과학적 경영법'의 도입

### 1. '京城商工振興叢書'의 성립

1920년대 초엽부터 30년대에 걸쳐 일본 본국 정부는 금융공황 직후, 1927년 5월에 商工審議會官制를 공포하고 그 審議項目에 판매의 개선방책 검토를 포함시켰다. 이 심의회에서 이듬해인 1928년 9월에 정리한 '소비경제개선책'에는 "도매가격과 소매가격 사이에 존재하는 차이를 축소할 것"이 첫 번째로 거론되고 있다. 뒤이어 昭和恐慌 하에 있던 1929년 12월에 '소매제도 개선에 관한 방책'이 나와 경영 합리화가 모색되었다. 나아가 만주사변 이후가 되자 商工省의 臨時産業合埋局 내에 설치되었던 臨時産業審議會에 의해 소매상 개선에 관한 조사가 실시되었다<sup>6)</sup>.

3) 林廣茂, 《幻の三中井百貨店》(晩聲社, 2004년); 川端基夫, <アジアへの小賣ノウハウ移轉に關する考察: 韓國・台湾への百貨店ノウハウ移轉を例に>, 《アジア經濟》(2003년 3월); 平野隆, <戰前期における日本百貨店の植民地進出: 京城(現 ソウル)の事例を中心に>, 慶應義塾大學法學研究會編, 《法學研究》(2004년 1월).

4) 이 시기구분에 관해서는, 줄고 <朝鮮における經濟統制の進行と經濟団体>, 《戰時下アジアの日本經濟団体》(日本經濟評論社, 2004년)을 참조할 것. 그리고 본고 II은 줄고 <植民地下朝鮮における《科學的經營法》の導入: 京城商工振興叢書 1-8を素材として>, 《龍谷大學經營學論集》(제43권 제1호, 2003년 6월)도 참고.

5) 안준식 외, 《경영학 뉴 패러다임: 한국경영사》(박영사, 2002년). 이 책의 제2장은 '일제식민지기 기업경영의 생성과 변천(1910-1945)'란 제목으로, 기업경영형태, 기업조직구조, 주요 기업가와 경영이념, 기업경영관리제도(회계·재무, 인사, 노무, 생산관리, 마케팅) 등을 정리하고 있다. 社史는 전적으로 《京城紡織50年》(1969년), 《三養50年》(1974년), 《柳韓50年》(1976년), 《和信五十年史》(1977년)을 이용하고 있다.

6) 通商産業省 編, 《商工政策史》 제7권(1980년), pp.165-193.

이러한 움직임에 따라 각지의 자치체와 상공회의소에서는 강연회를 실시하고, 그 내용을 팜플렛으로 만들어 발행·배부하였다. 그 중에서 東京商工會議所 商工圖書館에 소장되어 있던 각지의 자치체·상공회의소 발행 상점경영합리화 관계 팜플렛류를 표로 정리하면 <표1>과 같다. 주로 日本産業能率研究所員들이나 상업관계 잡지사의 主幹 등이 강사로 초빙되고 있다.

또한 1928년에 설립된 일본상공회의소에서는 잡지 《産業合理化》를 1930년 12월부터 36년 3월까지 20호에 걸쳐 발행하였다. 여기에서는 “세계적인 불경기의 영향에 직면하여 金解禁 이후 우리나라의 산업의 재건을 도모하기 위해”라는 이유에서 산업합리화 운동을 일으킨다고 하였는데, 구체적인 행동으로서 전국 주요도시 10여개 소에서 강연회 개최, 합리화 지도원 양성을 위한 강습회 개최, 미국·독일 등 외국자료 55권의 번역과 발행, 팜플렛 발행, 기타 표어 모집, 포스터 작성·배포, 합리화자료전람회 개최 등을 시행했다<sup>7)</sup>.

<표 1> 各地自治體商工會議所 발행 '상점경영합리화' 관계 팜플렛 일람

편자	시리즈名	간행년	저자	타이틀
横浜市役所· 横浜商工會議所	商店經營講座講演集	1931	後藤達也ほか	店員 訓練と顧客奉仕
神奈川縣商工課	經濟大講演會講演集 (《商工時報特別号》)	1934	清水正巳	これからの商店經營法
大阪府立産業能率研究所	販賣管理委員會報告	1934		
日本商工會議所	小賣商業振興委員會資料 全15冊	1935		小賣市場に關する資料
京都商工會議所	商店經營に關する資料	1937		顧客心理と接客態度
東京商工會議所	商工パンフレット第二輯	1937	吉田義輝	あらゆる商賣の外交秘訣
東京商工會議所	商店經營指導講座	1937	上野陽一 伊藤重治郎 喜多村實記 後藤達也 加藤恭太郎 長岡逸郎	科學的商店經營法 百貨店と連鎖店 自由連鎖店の實際 外交販賣と其の指導方法 店員 訓練と待遇 廣告宣傳方法

出典: 東京商工會議所編 《和漢圖書分類目錄》 개정판(1939년) 및 《追加1~5(1938~1942년)》을 바탕으로 작성.

<표 2> 京城商工會議所京城商振興叢書 일람

	저자·강연자	役職	타이틀	發行年月	頁數
第1輯	賀田直治	京城商工會議所會頭	京城商工業 繁榮の道	1936년 1월	30
第2輯	佐藤傳衛 (경성부와 공동개최)	日本能率聯合會委員 잡지 《小賣商店經營》 주간	客を惹く法	1936년 3월	39
第3輯	伊藤正愨編輯	京城商工會議所理事	青年實業座談會錄 (商業經營と商業道德に就いて)	1936년 3월	87
第4輯	上野陽一講演	日本産業能率研究所所長	店員の使ひかた	1936년 6월	50
第5輯	清水正巳講演	雜誌 《商賣》 主幹	繁昌を掴み得たる商店の實際	1936년 7월	49
第6輯	國井喜太郎	商工省工藝指導所所長	内地に於ける工藝指導機關と 工藝産業·工藝商品の作り方	1936년 10월	50
第7輯	伊藤正愨編輯	前掲	商工業者の稅務知識	1937년 1월	78
第8輯	渡邊玄述	中外商業新報社商店課長	我が國小賣商の動向	1937년 2월	26

出典: 學習院大學東洋文化研究所中央日韓協會·友邦協會文庫'所藏.

7) 《産業合理化》 제1집(1930년 12월), pp.117-122. 일본상공회의소에서는 이밖에 '국산에용운동'을 거행하여, 이후 이것들을 2대運動으로 전개해 나갔다.

또한 일본 본국의 산업합리화 운동은 생산 방면에만 그치지 않고 소비경제의 합리화 운동으로 전개되었다. 그것은 소비의 실제수요에 기초를 두지 않은 생산계획이나 소비 합리화를 수반하지 않은 생산합리화는 충분한 성과를 올릴 수 없다는 인식에서 필요시된 것이었다. 그 내용으로는 적극적으로 소비를 유효하게 한다는 목적에서, 생활개선, 가스의 경제적 사용법, 贈答品の 개선, 미터법 도입, 영양요리와 경제요리의 추천, 된장과 간장의 합리적 소비, 피복 선정과 보존정리, 통조림 요리, 주택 및 부역의 합리화, 화장품 소비의 합리화 등이 있었다<sup>8)</sup>.

이렇게 조선에서도 경영개선이나 산업합리화, 그리고 생활개선 등의 움직임이 거의 같은 시기에 보인다. <표 2>에 보이는 것처럼, 1936년 초부터 발행되기 시작한 <京城商工振興叢書>는 《京城商工會議所二十五年史》의 기술에 따르면, 직접적으로는 전년 1935년 9월 17일부터 4일 간에 걸쳐 개최된 ‘상점경영강습회’를 계기로 발행된 것으로 보인다. 이 강습회는 경성부와 공동 개최였으며, 강사로는 東京市の 촉탁인 佐藤傳衛와 園田理一가 초빙되었고 아울러 府內 10여 곳의 상점들의 打診批判會를 열었다. 이듬해인 36년 1월에는 제2회 모임을 개최하고, 산업능력연구소 소장인 上野陽一와 名古屋市 主事인 金子有造를 강사로 초빙하였다.

또 《京城商工會議所二十五年史》 가운데 <重要事業日誌>를 보면, 1920년 초엽부터 제1차 세계대전 이후의 소비 대중화, 혹은 대전 이후의 사회생활 건축에 대응하기 위한 ‘낭비하지 않는 모임(むだせぬ會)’ 결성(1921년 3월), ‘광고자료전람회’ 주최(1923년 4월), ‘窓飾競技會’ 주최(1923년 10월, 24년 7월) 등을 실시하고 있다. 또한 20년대 후반에 들어서는 구매조합 비난·반대운동(예를 들면 1926년의 殖産銀行 구매조합 수녀와의 간담과 28년의 철도국 공제조합에 납입하는 상품의 특혜운임 반대, 29년의 조사위원회 설치)이 이루어졌다. 그리고 1930년 10월 소매상 점주·종업원을 대상으로 하는 상업강습회의 개최(강사는 《商店界》 사장 清水正巳 外), 1931년 商業部會 제안에 따른 자위책으로서의 물가인하, 고객 흡인책의 개선, 또한 같은 해 9월 중소상업진흥대책위원회의 설치(상거래 개선, 물가조절, 상점 경영개선의 세 부분을 연구, 11월 6일에 12항목의 타개책을 결정) 등이 있는데<sup>9)</sup>, 자치체와 일체가 된 상공회의소가 적극적으로 경영개선을 추진하였음을 볼 수 있으며, 그러한 흐름 속에 앞에서 언급한 상점경영강습회도 자리매김 할 수 있을 것이다.

한편 경성의 勤儉獎勵社에서 1930년 《消費經濟生活の合理化》라는 책이 간행되었다<sup>10)</sup>. 이 책은 《勤儉讀本》의 자매편으로서 합리적 예산, 능숙한 구매, 낭비의 타파, 합리적 소비생활, 국산품 애용, 저축법 등의 길잡이를 했다. 조선에서도 소비의 합리화가 주장되고 있었던 것이다.

## 2. 商工振興叢書의 특징

여기에서는 <표2>에서 정리한 <京城商工振興叢書> 1~8을 중심으로, 미국식 과학적 경영법이라는 것이 어떻게 장려되었는지를 알아보고, 또 그 내용을 살펴가면서 그 속에 일본적 양상이나 조선적 특징이 어떻게 나타났는지를 찾아보기로 하겠다.

8) 《産業合理化》 제10집(1933년 5월), pp.144-151.

9) 이상의 경위는 ‘重要事業日誌’, 伊藤正愨 編, 《京城商工會議所二十五年史》(1941년), pp.29-57을 참조.

10) 저자는 尾崎關太郎이라고 하는데, 상세한 것은 불명이다.

## 1) 과학적 경영법의 도입

우선 일본 본국에서 明治 말기부터 大正 초기 이후에 걸쳐 미국에서 도입된 이른바 '과학적 관리법' 가운데 상점경영과 관련하여 그 내용을 반영했다고 보이는 것을 전술한 상공진흥총서에서 찾아내어 보면 다음과 같을 것이다.

즉, 먼저 上野陽一이 '능률'이라고 번역하여 유명해진 efficiency를 도처에서 사용하면서 설명이 이루어지고 있다. 賀田直治(경성상공회의소 會頭<sup>11)</sup>)는 《青年實業家座談會錄》에서 이 점을 "무리하지 않고 낭비하지 않으며 중도를 지키고, 표준에 맞게 일을 해 가는 것이 능률의 원칙이다"라고 인용·소개하고 있다. 이 외에 이 책에서 佐野彦助(佐野彦商店)는 그 사람의 장점에 맞는 일을 시키는 것이 상점의 '능률'면에서 좋다고 하였고, 井上日出男(井上商店)은 그날 일의 분량을 아침에 점원들에게 보여주는 것이 '능률'을 향상시킨다고 하였다. 본래 작업상의 동작 등을 문제 삼을 때 사용되었음과 비교하면 조금 광범위한 의미로 사용되고 있음을 볼 수 있는데, 이 시대에는 능률이라고 하는 말이 '문화' 등과 마찬가지로 조선사회에서도 상당히 광범위하게 사용되고 있었음을 알 수 있다.

다음으로, 자신의 상점의 경영실태를 냉정하게 파악해야 한다는 점이 여러 곳에서 지적되고 있다. 예를 들면 《손님을 끄는 법(客を惹く法)》에서는 매상증가와 필요경비와의 상호관계를 알아내는 방법이나 취급상품의 선정법을 다루고 있으며, 《점원 부리는 법(店員の使ひかた)》에서는 특히 자기진단서에 기초한 수량화된 개선책을 제시하고 있다. 또한 《청년실업가좌담회록》에서도 자신의 상점의 경영실태를 통계적으로 파악하여 경영방침에 활용하고 있는 사례 등을 소개하고 있다.

이 외에 경영기술 측면에서 새로운 방법이 제시되고 있는데, 《손님을 끄는 법》에서는 이발소의 손님 소개카드 이용과 구리코(グリコ)의 광고문, 《점원 부리는 법》에 있는 '자기진단서'를 이용한 객관적인 현상파악과 상품의 용도와 특색을 광고 플래카드를 사용하여 명시하는 사례, 《번창하게 된 상점의 실제(繁昌を擱みたる商店の實際)》에 있는 圖解에 의한 상점 내부의 배치 사례, 그리고 《상공업자의 세무지식(商工業者の稅務知識)》에 보이는 납세방법과 그 인식에 관한 사례 등이다. 또한 《번창하게 된 상점의 실제》에서의 손님의 구매심리의 차이에 따라 판매방법을 고안하는 방식이나, 《청년실업가좌담회록》에서 명령계통의 질서를 세워두는 것이 일을 쉽게 하는 비결이라고 하는 점, 소매점을 전문점화 하는 것도 과학적 경영법이라고 할 수 있을 것이다. 그리고 이러한 과학적 경영을 위한 계몽적 강연이 라디오를 통해 이루어지는 일도 있었다. (賀田直治의 《경성상공업번영의 길(京城商工業繁榮の道)》 중에서 <쇼와10년, 조선경제계의 전망(昭和十年, 朝鮮經濟界の展望)><sup>12)</sup>).

이러한 과학적 경영법은 좌담회에서의 조선인들의 발언을 보는 한, 바로 조선인들에게 도입되었다고는 하기 어렵지만 일정한 영향을 미쳤을 것임은 후술할 和信百貨店の 경영방법 등을 보더라도 추측할 수 있다. 그러나 그 경우에도 일본인을 통해 도입되었다는 점과 그리고 그것이 다음에 살필 일본적 특징을 띠면서 도입됨으로써, 수용하는 쪽인 조선인의 경우 아주 복잡한 상황

11) 賀田直治(1877년생)는 東京帝大 農科大學을 졸업한 뒤 臺灣總督府 殖産局에 들어갔으며, 이후 臺灣과 朝鮮에서 기업활동을 전개한 賀田金三郎의 양자가 되었다. 賀田組 산하인 朝鮮皮革株式會社の 사장 등을 역임하고 京城商工會議所의 會頭로 1932년에서 39년까지 일하였다. 저작도 다수에 달한다.

12) 朝鮮에서 라디오 방송은 1926년 京城放送局이 개국하고 이듬해 방송을 시작한 것에서 비롯된다. (津川泉, 《JODK消えたコールサイン》(白水社, 1993년)).

에 처하게 되었다는 점에 유의할 필요가 있을 것이다.

## 2) 일본적 특징

일본적 특징에 관해서는 上野陽一의 《점원 부리는 법》과 《청년실업가좌담화록》이 많은 것을 제시하고 있다. 즉 전자에서는, 우선 점원은 “장래 자신의 일을 하기 위해 상점에 취직한다”라고 보고 그에 걸맞는 급여와 대우를 해야 한다고 하였고, 또한 점원에게 연구개선 방법, 구체적으로는 점주나 혹은 고참 점원이 의장이 되어 행하는 相談會 등을 만들어 주라고 하는 점을 들 수 있다. 다시 말하면 온정주의 하에서 버팀 업(bottom-up) 루트를 형성하고 있다는 것이다. 또한 ‘능률’의 원칙은 孔子나 釋迦의 가르침에도 합치한다 하면서 상점경영을 불교의 근본사상인 三寶에 빗대기도 한다. 그러한 관점을 기반으로 업무를 시작하기 전에 조례나 묵도·勤行을 하여 정신을 긴장시켜 일에 매듭을 짓게 하도록 장려한다<sup>13)</sup>.

또한 후자에서는, 座長인 賀田直治에 따르면 “상공업 경영의 근본도 결국 기술 이상으로 정신에 있다고 생각한다”고 한 뒤, 전통적 일본정신에 기술이 결합되어야 비로소 “친절하고 열심히 일하고 의리와 인정을 중시하며, 상대에 대해 동정심을 가지고 부도덕한 일은 하지 않는” 등의 행동으로 이어질 것이라 한다. 그리고 장애가 많은 현대에 대응하기 위해 ‘심지(心田)의 개발<sup>14)</sup>’에 힘쓰고, 神佛에 귀의하여 각자가 맡은 것을 완수한다면 점포는 점차 개선될 것이라 한다.

청년실업가의 경영이념으로 특징적인 것은 우선 ‘人の和’라는 점이 강조되고, 사용자와 노동자가 몸과 마음을 함께 한다는 노사일체의 사교가 제시되고 있다는 점이다(宮林得三郎 - 宮林商店, 小林幹三 - 주식거래소). 그것이 또한 점원의 대우와 양성책에도 반영되어 있고 주인과 점원이 이익을 나눈다(宮林 전계, 三田昌夫 - 小賣商·三田政商店, 近藤安吉 - 近藤安吉商店, 小林 전계)는 주장으로 이어져, 그것으로부터 경영개선을 위한 점원회의가 생겨날 토양도 형성되어 간다.

또한 상업도덕에 관해서는, 賀田直治의 문제제기를 따르자면 ‘계약대로 실행한다’, ‘제대로 약속을 지킨다’, ‘거래나 결제를 정확하게 한다’ 같은 기본적인 점을 들 수 있는데, 특별히 일본적 특징이라고 할 정도는 아니다. 그런데도 그것이 국제무역을 하게 되면서 상당히 중요해졌다고 한다. 그러나 그것을 실행하는데 ‘自利利他’라는 불교용어를 들고 나온다는지, ‘자신이 잘 하면 남도 이쪽을 잘 대해준다’는 등 상호의존관계를 들고 있는 점에서 일본적 특징을 볼 수 있을 것이다.

마지막으로 이러한 일본적 특징을 부가한 경영개선책을 실행하는 데에, 源頼朝·豊臣秀吉·二宮尊徳 등 일본역사상의 인물을 인용하여 언급하는 경우가 많은데, 특히 秀吉의 신발이야기(草履取り話) 등은 조선인들에게 쉽게 받아들여질 수 있는 이야기는 아니었을 것이다.

## 3) 조선적 특징

여기에서는 우선 개선의 대상인 조선의 현상을 어떻게 파악하였는지를 검토하고, 그것을 어떻게 개선하고자 했는지에 관해 견해를 정리해보자.

조선에서의 경영 실태에 관해서는 각 강연자가 일본에서 초빙된 사람인 경우가 많아 반드시 실태를 파악하였다고는 할 수 없는 부분도 있다. 그 중에서 《손님을 끄는 법》은 “결점투성이,

13) 上野陽一의 동양사상으로서의 접근에 관해서는 齋藤毅憲, 《上野陽一: 人と業績 [生誕百年記念]》(産業能率大學, 1983년)을 참조할 것.

14) ‘心田開發’이란 二宮尊徳의 사상에서 유래하는데, 장애가 많은 근년에는 종래 지니고 있던 것만으로는 부족하기 때문에 정신을 충실·강화하기 위하여 주창되기에 이른 것이다.

허점투성이”로 혹평하고 있으며, 또한 《점원 부리는 법》에서는 상품의 가격을 표시하는 일이 드물고 상품에 관한 설명이 대부분 붙어 있지 않다고 하였다. 그리고 정가의 애매함 등도 지적하고 있다.

《청년실업가좌담회록》에서는 투기가 심하다, 안심하고 물건을 살 수 없다, 결제나 거래가 확실하지 않다는 등, 앞서 기술한 상업도덕과 관련된 사항을 다수 들고 있다. 이에 대해 小林幹三은 자신들의 아버지 세대에 가능한 한 많은 돈을 취하는 ‘바가지 썩우기’ 풍조가 있었다고 하였다.

이상은 전적으로 조선에 있는 일본상점에 관한 특징이라고 할 수 있는데, 민족문제에 관해서는 賀田直治가 약간 추상적이기는 하지만 “조선에서는 일본인과 조선인은 형제라는 생각에서 경제면에서도 수급면에서도 일본인과 조선인이 함께 하고, 그들 사이의 통제법을 잘 고려하여 그것이 잘 되도록 해야 하는데, 그런 점에서 内地보다 한층 고심할 필요가 있다”고 하였다. 또한 宮林得三은 “조선이라는 토지는 예로부터 混란한 역사를 가지고 있다. 게다가 日本·朝鮮·支那 삼국의 상인이 존재하는 인종적인 관계도 있어서, 일률적으로 内地의 상업도덕으로 조율해가기란 곤란하지 않을까 생각된다”고 하였다. 모두 조선에서의 ‘민족적 특수성’의 존재를 지적하고 있다. 그렇기는 하지만 그러한 경우에도, 賀田의 말에서 볼 수 있듯이, “조선은 아직 새로운 장소로, 전통이라고 해도 그다지 깊은 것이 있는 것이 아니기 때문에, 이를 타개하기란 아무것도 아닙니다. (중략) 전통 관계가 없기 때문에 하고자 하면 좋은 것은 무엇이든 할 수 있는 곳이 조선입니다”라고 하여 조선의 전통이란 것을 인정하지 않는 발언도 볼 수 있다. 또 《공예상품 만들기(工藝商品の作り方)》에서는 조선의 공예품 개발을 장려하고 있지만, 이는 수출을 위한 것으로 해야 한다고 하여 어디까지나 일본 본국이 우선이라고 하는 방침이 전면적으로 관철되어 있다.

이러한 가운데 조선인들은 이를 어떻게 받아들였는지를 보면, 앞의 청년좌담회에서는 吳桂善(상품 시세·二和商店), 蘇玉英(석유와 가솔린류 취급·銀座商店), 金德銀(羅紗 취급·三一商會) 등 세 사람이 출석하였다. 이들 가운데 소옥영은 점원들의 휴가에 관해 조선사회에 맞는 방법을 취하고 있으며, 또 점원양성에 관해서도 점주 스스로 모범을 보이거나 점원에게 스스로 출자하고 있는 점포인 것처럼 생각하게 하고, 일요일에는 좌담회를 열어 의견을 교환하도록 하고 있다. 오계선은 일의 내용을 설명하여 일에 책임을 지도록 하고, 주인도 점원도 ‘一身同體’가 되어 일할 기분을 양성시킨다고 하고 있다<sup>15)</sup>. 상업도덕에 관해서는 오계선은 모두가 참고 견디는, 일본어로 말하면 ‘인내하(辛抱する)’는 것이 중요하다고 하고, 김덕은은 신용을 얻는 것, 상품을 제대로 연구하는 것, 정가주의로 장사하는 것을 들었으며, 소옥영은 상업도덕이야말로 우리의 생명이라고 하면서 매매 이후까지 책임을 져야 한다고 하였다. 다시 말하면 조선사회의 특징을 어느 정도 바탕으로 하면서도, 일본적인 방식을 받아들이면서 ‘과학적 경영’방식에 익숙해져 가는, 상당히 복잡한 상황 속에서 진행하여 갔음을 알 수 있다.

15) ‘人和’라든지 ‘一身同體’(원문 표기 그대로 임)를 일본의 고유한 특징으로 볼 수 있을 지 어떨지는 미묘한 점이다. 뒤에 서술할 和信은 ‘內和外信’을 경영이념으로 들고 있으며, 柳韓洋行은 ‘人和團結’을 경영이념으로 삼아 그러한 경영이념에서 1936, 37년에 ‘從業員持株制’를 채용하고 있다(앞서 인용한 《경영학 뉴 패러다임: 한국경영사》 pp.41, 63). 그러나 최근 한일의 경영편성원리를 비교, 검토한 尹淑鉉에 따르면, 일본이 ‘회사본위 집단주의’임에 대해, 한국은 ‘개인본위 집단주의’라고 정의 내리고 있으므로(윤숙현, 《企業經營からみた韓國と日本: ‘現代’と‘日立’の比較研究より》(みずのわ出版, 1999년), pp.104-121), 양자의 이념에는 차이가 있음을 이해해야 할 것이다.



### Ⅲ. 일중전쟁 이후의 ‘합리적 통제’

#### 1. 일중전쟁 직후의 동향

일중전쟁이 발발하자 일본 본국 정부는 잇달아 경제통제책을 실시하여 총동원체제를 구축하고자 하였다. 구체적으로는 1937년의 임시자금조정법, 수출입품 등의 임시조치법, 그리고 1938년의 국가총동원법 등이다. 그 과정에서 물가통제 정책도 실시되었다.

〈표 3〉 東京商工會議所 ‘商業經營指導講座’ 팸플릿(1938년 10월)

권수	지위	강연자	타이틀
제1권	商工省商務課長 內務省東京地方技術委員會技師	安田元七 石川榮耀	商業組合組織と經營 商店街の構成
제2권	日本興業銀行調査課長 庶民金庫企劃課長	工藤昭四郎 井關孝雄	中小産業金融制度 商店の金融方法
제3권	日本産業能率研究所長 商工省小賣業改善調査委員會委員 中外商業新報社商店課長	上野陽一 伊藤重治郎 福富恒樹	商品管理 科學的商店經營法 團體的商店經營法
제4권	明治大學講師	栗屋義純	經營統計
제5권	辯護士 日本大學教授商學博士	大室亮一 井上貞藏	商店必須法規 店員給與及福利施設
제6권	日本産業株式會社	田中要人	販賣及仕入の方法
제7권	商店經營研究所長 正路喜社考案部長	清水正巳 野元伊太郎	外交販賣術 廣告宣傳方法
제8권	川喜田店鋪研究所長 東京電氣株式會社照明學校長	川喜田煉七郎 關重廣	店鋪設計及陳列 照明知識

出典: 山口大學圖書館 및 釜山廣域市立市民圖書館 소장.

이러한 움직임에 따라 東京商工會議所에서는 1938년에 <商業經營指導講座> 전 8권을 간행하였다(<표3> 참조). 그중 제3권의 ‘서문’에 따르면 개개 업자들에 대해서 시국을 올바르게 인식하고 “국책에 부합되는 합리화 경영”을 목적으로 삼아야한다고 하였다<sup>16)</sup>. 그리고 구체적인 방법으로서, 역시 같은 책에 수록된 商工省 小賣業改善調査委員會委員인 伊藤重治郎의 ‘과학적 상점 경영법’에 의하면 “물샬틈없는 계획을 세워 절대로 실수가 없도록 해나가는 것”을 과학적 경영법이라고 한다고 하고, 첫째로 숫자에 의거하여 확실하게 자기 상점의 영업성적의 실상을 알 것, 둘째로 이 정확한 숫자를 기초로 하여 항상 이후 영업기간에 대한 예산을 짤 것, 셋째 이 예산에 따라 충실하게 실행할 것, 넷째 실행 성적과 예산을 대조하여 서로 일치하도록 적절한 방법을 강구해 나갈 것 등을 들고 있다.

다만 처음에는 “支那事變 발발 이후”라는 정세 하에서 “우리 중소기업은 배급통제, 소비절약 등에 따라 경영에 큰 영향을 받기에, 이미 구식 경영으로는 그 유지조차도 어렵다”<sup>17)</sup> 고 한 것처럼 통제의 진행에 대응한 경영합리화라는 성격을 띠고 있었다고 할 수 있다.

조선에서도 경제통제정책은 商業組合會 등이 약간 지체되기는 했지만 일본 본국과 거의 마찬

16) 東京商工會議所 編, 《商業經營指導講座》 제3권, ‘서문’(1938년 9월)에서.

17) 위와 같은 책, ‘서문’에서.

가지로 실시되었다. 우선 총독 南次郎은 일중전쟁 발발 직후인 1937년 7월 13일 경성의 신문관계 간부 20명, 경성의 재계와 실업계 유력자 40명, 中樞院 顧問 및 參議 35명을 招致하여, 관민이 일치단결하여 시국에 대처해야한다고 훈시하였다<sup>18)</sup>. 또한 7월 15일에는 제1차, 8월 20일에는 제2차 임시 도지사 회의를 소집하여 “시국은 상당히 오랫동안 지속될 것이라는 각오<sup>19)</sup>”를 해야 할 것이라 하였다. 그리고 8월 3일에는 폭리를 취하여 배를 채우는 부도덕한 모리배들을 단속하기 위해서라고 하면서 폭리단속령(暴利取締令)을 공포(1937년 府令 제 60호 개정)하고, 9월 28일에는 임시수출입허가규칙을 공포하여, 甲号 - 수입제한, 乙号 - 수입금지, 丙号 - 수출금지라고 품목을 지정하였다. 10월 15일에는 임시자금조정법 시행규칙을 공포하였다. 금융사항에 관해서는 총독이 관장하며, 금융기관의 범위를 은행·신탁회사·보험회사·東拓·금융조합연합회로 한다는 것 등이 결정되었다.

중소상공업 정책에 관해서는, 殖産局 商工課長이던 西本計三은 공업에 대해서 첫째로 시국을 감안하여 국책상 중요한 공업에 대해 진흥책을 강구하고, 둘째로 중소기업 진흥을 도모함과 동시에 大工業과의 調整的 발달을 도모하고, 셋째 숙련공의 적극적인 양성을 도모하여 노동효율의 향상을 촉진하며, 넷째 공업의 합리적 분포를 도모하고, 다섯째로 공업의 통제를 도모해야 한다고 하였다. 상업 및 무역에 대해서는 대외무역 및 통과무역의 진흥을 도모하기 위해 (1)해외직통항로의 설정, (2) 수출항에서의 집하시설의 확충, (3) 對滿洲·對北支那 관세제도의 조정, (4) 수출보상제도의 설정, (5) 국외 시장상황의 조사 및 상거래 알선, (6) 수출품검사제도의 확충 등을 도모해야 할 것이라 하였다. 마지막으로 중소기업경영의 합리적 개선책을 강구하기 위해서는, (1) 상업조합제도를 만들어 조합의 공동시설에서 상품 매입·보관·운반 등의 경제사업을 행하게 하고, 이로써 대기업이 지니는 이점을 누리게 하는 것 외에, 조합원의 영업에 관한 통제 및 지도·연구·조사 및 금융 시설 등에 의해 업계의 개선을 도모할 것, (2) 자금융통손실보상제도를 만들어, 금융기관의 중소기업자 등에 대한 자금의 융통에 관해서는 그 손실에 대해 일정 한도의 보상을 해주고, “이로써 원활한 사업자금융통을 꾀할 것 등”에 대해 조성책이 필요함을 인정한다고 말하고 있다<sup>20)</sup>. 특히 중소기업경영의 ‘합리적 개선책’에 관해 언급하고 그 방법으로서 상업조합을 조직할 것, 자금융통손실보상제도를 만들 것 등을 밝히고 있다.

이에 따라 조선상공회의소 會頭이던 賀田直治는 <事變下에서의 조선 중소기업의 실상과 생활개선에 관해서>에서, 중소기업은 종래부터 ① 동업자의 과다와 무통제, ② 경영의 불합리, ③ 자금의 고갈 등과 대기업과 구매조합의 압박에 의해 매우 어려운 상황에 놓여있었는데, 일중전쟁 이후 물자획득의 어려움, 원료가격의 폭등, 직공임금의 등귀 등에 의해서 중소기업자들이, 그리고 상품입수의 어려움, 매입의 어려움, 금융난, 소비감퇴 등에 의해 중소기업자들이 모두 한층 더 경영난에 봉착했다고 분석하였다<sup>21)</sup>. 이러한 추세 속에서 조선상공회의소는 <시국에 대한 선언>을 발표하여, 물자의 소비절약, 물자의 활용, 폐품의 회수, 저축의 실행, 생활의 쇄신, 물가 등귀 억제에 대한 협력, 그리고 생산의 증진, 거래개선, 경영합리화의 단행 등을 실시하고, 生業報國에 매진해야 할 것이라 하였다. 또한 경성상공회의소는 <표4>에서 제시된 <商工振興叢書>의 속편을 간행하였다. 상업경영과 관련된 것으로서는 제11집에서 <朝鮮北支事件特別稅解說>

18) ‘非常時局と朝鮮’, 《朝鮮》(朝鮮總督府總督官房文書課長 발행, 1937년 9월), pp.136-137.

19) 위와 동일, p.143.

20) 西本計三, ‘時局と朝鮮の商工業’, 《朝鮮》(1938년 3월), pp.27-28.

21) 賀田直治, ‘事變下に於ける朝鮮中小商工業の實狀と生活改善に就て’, 《朝鮮》(1938년 10월), pp.68-69. 이밖에 물자의 합리적 사용, 대용품의 생산, 폐품의 재활용, 다각적 경영, 업무실태의 통제, 주중 사이의 온정, 기술의 향상, 기타 온갖 방책에 매진하지 않으면 안된다고 주장하고 있다(같은 글, p.72.).

을, 제12집에서 <시국과 능률증진>을, 제13집에서 <폭리단속·물품판매가격단속, 공정물가에 관해서>를 간행하였다. 이렇게 관민모두 ‘합리적 통제’가 지향되어 나갔다.

〈표 4〉 京城商工會議所·‘京城商工振興叢書(續)’ 一覽

第9輯	工場經營改善の着眼点に就て	1937년 4월
第10輯	工場經營改善の具體的方策	1937년 5월
第11輯	朝鮮北支事件特別稅解説	1937년 7월
第12輯	時局と能率増進	1938년 1월
第13輯	暴利取締·物品販賣價格取締, 公道物價に就て	1939년 1월

출전: 《京城商工會議所二十五年史》 1941년, ‘京城商工會議所刊行 圖書目錄’을 참고로 작성.

이 동안 조선에서도 국민정신총동원 체제가 실시되었고, 정무총감 大野綠一郎은 教育勅語·戊申詔書·國民精神作興에 관한 조서에 기초하여 皇道精神으로 매진해야 한다고 주장하였고<sup>22)</sup>, 賀田直治도 국민정신총동원의 근본은 정신으로 귀결된다 하여 ‘일본정신의 생활구현’에 매진해야한다고 하였다<sup>23)</sup>. 그러나 그 실태는 생활과 관련된 것이 주를 이루고 있었으며, 아직 경영방식 자체에 영향을 미치는 것이 아니었다고 할 수 있다.

## 2. ‘新體制’ 이후의 동향

1940년 후반 이후가 되면, 일중전쟁의 장기화와 유럽에서의 대전 발발에 의해 일본 본국에서는 近衛 新體制라는 이름 아래 1940년 10월 大政翼贊會를 발족, 고도의 국방국가체제 확립을 지향하고, 자유주의적 태도의 일소와 萬民奉公, 공익우선의 國體精神을 창도하였다.

조선에서도 그때까지의 國民精神總動員朝鮮聯盟으로부터 같은 해 10월에 국민총력조선연맹이 결성되어, 경제단체는 더욱 더 총력진 체제에 대한 봉사가 주안이 되도록 재편되어 갔다. 그리고 “京城商議가 주최하는 시국경제대처간담회에는 어제 本府道, 府業界 측이 출석하여 관민일치의 합리적 통제에 관해 협의를 하였다<sup>24)</sup>”고 기록된 것처럼, 경성상공회의소의 리더십 아래 ‘합리적 통제’ 방식이 검토되었고, 또한 “신체제 아래 자유주의에 입각한 구래의 상업윤리를 일소하고 경제신체제이념에 근거한 새로운 상업도덕을 확립하기 위해 8일 京城商議에서 본부측 관계관 이외에 관계원들이 모여 협의했다<sup>25)</sup>”라고 기록되어 있듯이 관민 모두가 ‘새로운 상업도덕확립’을 지향하게 된다.

이리하여 조선의 경제단체는 國民總力朝鮮聯盟에 포함되어, 오로지 國家奉仕에 매진하게 되었다. 1940년 10월 임시도시사회의에서의 총독 南次郎의 훈화는 그 점을 간결하게 보여주고 있다. 즉, “도시지역에서는 상공회의소를 비롯한 각종 동업단체조직 등이 존재하는데, 그 당초의 목적은 상공업자로서 공동의 이익을 증진하는데 있었지만 戰時에 국가전체의 이익을 무시하고 단지 상공업자만의 이익이 존재할 수 없다는 사실을 자각함에 따라, 최근 그러한 각종 단체 사이에서도 자진해서 경제국책에 협력, 즉 공익우선원칙을 지지하려는 동향을 보이게 된 것은 기쁜 일이

22) 大野綠一郎, ‘國民精神作興週間の本旨’, 《朝鮮》(1937년 12월), pp.2-8.

23) 賀田直治, 위의 글, p.73.

24) 《京城商工會議所經濟月報》 289 (1940년 2월), p.129.

25) 《위의 책》 307 (1941년 8월), p.65.

다. 동시에 이러한 풍조는 그 조직의 완성에 의해 더욱 더 철저히 이루어질 필요가 있으며, 당연히 국민총력체제 가운데 포함시켜 국가봉사의 길로 이끌어가지 않으면 안된다<sup>26)</sup>”라고 하였다. 그리고 구체적으로는 1940년에 상점가에 대한 통제강화, 상품권의 발행제한, 內覽會·전람회의 제한, 外賣 제도의 제한, 영업시간 제한, 國策抱合판매 등이 실시되어 갔다<sup>27)</sup>. 1941년 3월에는 현안이었던 상업조합령이 실시되었고, 그 방침으로 “배급의 원활과 공정성을 도모하는 데 특히 긴요하다고 인정되는 물품판매업의 배급기구 정비부터 착수한다”는 것과 “물품판매업자를 國策선상에 동원, 국가적 배급기관으로서의 사명을 달성하게끔 경영의 합리화와 배급능력의 향상을 꾀하고 공익우선, 職域奉公을 근본이념으로 하는 새로운 商人道를 실천하게 할 것<sup>28)</sup>”이라는 등 국익을 우선시 하는 ‘新商人道’의 실천이 목표가 된다.

이 사이에 1941년 京城商工相談所의 사업계획을 보면 “상점경비 절감운동, 공장에서의 낭비배제, 기업의 합리화, 轉業과 失業 지도에 전력을 기울이고, 상, 공, 금융, 기타 각 부문별로 전문적인 권위자를 위촉, 시국에 힘들어하는 중소기업자의 유지진흥책에 만전을 기한다<sup>29)</sup>”고 하여 합리적경영이 지향되었음을 알 수 있다. 같은 해 6월에는 운송사고의 원인이 되는 화물의 포장을 적극적으로 개선하기 위해 荷造包裝協會를 설립하고, 11월에는 상공업경영의 합리화를 꾀하기 위해 府内の 상공단체 및 業者有志로 구성된 京城能率協會를 신설한다<sup>30)</sup>. 42년 7월에는 경성상공회의소 주최로 店員鍊成講座도 개설하고 있다<sup>31)</sup>.

이처럼 이 시기 합리적경영의 움직임이 현저해지는데, 그 근저에 있는 인식은 중소기업에 관한 언급이기는 하지만, 田村浩 조선상공회의소 이사(경제학 박사)가 “적정물가의 수립이 가장 시급한 일이지만, 이것의 근저에는 앞서 서술한 영업이윤 제일주의를 배제하고 공익주의를 원칙으로 하여 가격을 인하할 필요가 있다. 이와 동시에 생산기술 개선에 의해 생산비를 인하하여, 이로써 제품가격을 인하시켜 무역상의 경쟁력을 길러야 한다고 생각한다. 생산기술의 개량과 개선은 그 자체가 반도의 중소기업계의 표준을 전반적으로 끌어올리게 될 것이므로 이것은 결국 업자 자신을 구하는 것이 된다<sup>32)</sup>”라고 지적하는 것처럼, 공익주의를 원칙으로 하는 가격인하와 생산기술 개선을 실시하고 그 결과로 중소기업계의 표준이 전반적으로 향상될 수 있다는 것이다. 또 賀田直治 전 會頭는 1942년에 실시한 ‘幹部店員鍊成講座’에서 ‘새로운 商道에 관해서’라는 제목으로 강연을 하고 있다. 거기에서는 “국가를 대신하여 후방의 물자배급을 대행할 사람들을 양성하자”는 것이 이 강좌의 목적이라는 것, “利己營利, 자유경제라는 邪念을 버리고 공익을 우선하는 皇道經濟”에 기초하여 국가에 도움이 될 필요가 있다고 하였다. 그리고 “새로운 商道라는 것도 예전의 상도를 잘 알아 그것으로 되돌아가는 것입니다. 순수하고 부정이 없는 皇道商道, 皇道經濟, 士魂商才까지 되돌아가고 싶은 것입니다. 실행 전에는 낭비를 배제하고 사물을 유효하게 사용하도록 기술화한다. 과학화한다는 식의 일본인의 장점을 만들어내어, 이 현실을 잘 처리해 감에 있어서는 용맹과감하게 실행하는” 것이 중요하다고 하였다<sup>33)</sup>. 즉, 기술화와 과학화를 도모

26) ‘臨時道知事會議に於ける總督訓示要旨’, 《朝鮮》(1940년 11월), p.63.

27) ‘商店街の統制強化さる’, 《朝鮮》(1940년 9월), p.104.

28) ‘商組の組織指導並に運用方針’, 《京城商業會議所經濟月報》 303 (1941년 4월), p.82.

29) 《위의 책》 306 (1941년 7월), p.85.

30) 《위의 책》 311 (1941년 12월), p.63.

31) 《위의 책》 322 (1942년 11월).

32) 田村浩, ‘半島における中小工業’, 《朝鮮》(1940년 8월), p.12.

33) 賀田直治, ‘新商道に就いて’, 《京城商工會議所經濟月報》 322 (1942년 11월), pp.1-18. 이 때 돌아가야 할 옛날의 상도 = 고요한 道로서는, 渡邊華山の ‘商人八訓’, 즉 ① 아침은 머슴보다 먼저 일어날 것 ② 10兩의 손님보다 100文의 손님을 중시할 것 ③ 물건을 사간 사람이 맘에 안들어 반환하러 왔을 때에는 팔 때보다 정중하게 대할 것 ④ 번창함에 따라서 점점 더 검약할 것 ⑤ 잡비는 1文부

하면서 낭비를 배제하고 사물을 유효하게 사용한다는 일본인의 장점을 만들어 내면서, 이기주의를 떠나 공익을 우선하는 皇道經濟로 돌아갈 필요가 있다는 것이다. 바로 그것이 영국과 미국의 자유주의, 이기주의적 사상도 극복할 수 있고, 또한 화교보다 뛰어난 새로운 商道를 제시할 수 있는데, 그래야 비로소 이후의 東亞共榮圈의 여러 민족을 지도할 도의적 商道가 될 수 있다고 하였다<sup>34)</sup>.

## IV. 개별경영사례 분석

여기에서는 전시통제가 진행되어 가는 과정에서 일본과 조선 양 민족의 백화점과 수입상들이 어떻게 대응을 보였는지에 관해, 모두 京城을 거점으로 삼고 있던 丁子屋과 和信, 그리고 유한양행에 초점을 맞추어 검토하기로 하겠다.

### 1. 丁子屋

주식회사 丁子屋商店은 小林源右衛門이 伊勢 桑名에서 냈던 武具裝束 가게를 사위인 小林源六이 四日市→ 津→ 朝鮮·'滿州'로 옮기면서 양복판매에서 백화점까지 성장시킨 것이다.

조선 진출의 동기는 1903년 같은 近江商人으로 이미 부산에서 거상이 되어 있던 高瀬政太郎이 우연히 津에 들러 조선 시찰을 중용했던 것에서 기인했다. 때마침 日露戰爭이 시작되자 2대 源六은 곧바로 부산개점을 결정하고, 경부철도역원의 피복조달, 한국육군진위대의 조달을 맡아 1904년 4월에 개점, 같은 해 9월에는 경성에도 지점을 냈다.

그 후 통감부 설치와 더불어 제복류의 주문을 받았는데, 이는 총독부가 되고 나서도 계속되었다. 1921년에는 주식회사가 되었고, 경성으로 본점을 옮겼다. 또한 29년에는 점포개척과 함께 백화점영업에도 진출하고, 35년에는 자본금 50만엔으로 '滿州丁子屋'을 창립하였다<sup>35)</sup>.

丁子屋의 경영방식은 양복(기성복)의 대량생산을 위해 과학적 능률증진 생산방법을 강구하고, 분업식 재봉공장을 신설한 점, 매일 조례를 실시하고 明治천황의 '大御心(천황의 마음)'과 사장의 훈시인 '心の光(마음의 빛)'을 일제히 읽었던 것, '전통적 정신'으로서 '밝은 마음' '밝은 가게' '구매편한 가게'를 견지하고, 불평불만이 생길 것 같으면 염불을 삼창할 것, 또한 가게에서

---

더 기록할 것 ⑥ 개점시간을 잊지말 것 ⑦ 같은 물건을 파는 가게가 근처에 생기면, 懇意를 두터이 하고 서로 힘쓸 것 ⑧ 지점을 내게 되면 3년간은 식량을 보낼 것 등의 8원칙을 인용하여, 이들은 현재에도 완전히 들어맞는다고 말하고 있다.

34) 賀田은 《科學主義工業》에도 논문을 기고하고 있다. 거기에서는 '반도의 공업을 건설함에 필요한 중점은 무엇인가?'라 하여 15개 항목을 들고 있는데, 그 11번째에는 자원조사 및 공업시험연구를 확충하고, 공업의 과학화와 능률화에 힘쓸 것을 들었고, 15번째로는 생산의 확충과 배급의 원활, 물가의 조정을 잘 할 것을 들고 있다. 그리고 이들을 실행할 때에 東亞 全局에 대한 대승적 관찰, 자기 위주에 치우치지 않는 대승적 고려, 適地適業이 타당하다는 견해에 입각해야 할 것이라 하였다. 즉, 과학화를 추진하지만 그 목적은 어디까지나 東亞 全局을 고려하지 않으면 안된다는 것이었다. (賀田直治, '朝鮮の工業建設とその特殊性', 《科學主義工業》(1940년 6월호))

35) 丁子屋에 관해서는, 줄고 '解題: 丁子屋小史', 《社史でみる日本經濟史 植民地編 11(下)》(ゆまに書房, 2002년)을 참조할 것.

는 자기 담당 물품의 조사, 손질과 청소를 하고, 손님 곁에서 손님의 상담 상대가 될 것, 손님의 불평은 상점을 위한 것이라고 생각할 것, 손님을 기다리게 해서 안 된다, 그것은 손님의 활동을 방해하는 것이며 넓게는 돌이킬 수 없는 국가의 손해가 된다는 것을 인식할 점, 개점 이래 30년간 조선 사람들의 사랑을 받은 상점이므로 각별히 조선 손님을 소중히 해야 하므로 언어 풍속의 차이로 감정을 해치지 않도록 주의해야 한다고 하고, 마지막으로 “오늘날 백화점의 경영은 이제 단순한 영리사업이 아니라 사회에 매우 유용한 기관이므로 그 경영은 공명정대해야 하며, 따라서 이 일에 종사하는 종업원도 인격자여야 한다”고 맺고 있다<sup>36)</sup>. 불교정신을 기반으로 하면서 과학적 경영법을 도입하고, 나아가 조선인에 대한 배려에도 태만히 하지 않았던 점을 특징으로 들 수 있겠다.

전시통제가 진행되는 과정에서 丁子屋 사장인 小林源六은 1943년 경성상공회의소가 주최한 배급문제에 관한 강연을 하였다. 강연에서 그는 공정가격제도 아래에서 가격 본래의 수급조절기능을 상실하여 걱정하고 원활한 배급을 할 수 없게 되었다고 한 뒤, 공정가격이 걱정하지 않고, 지시가격·허가가격·사정가격 등의 인가·허가, 사정수속이 지체되고 있으며, 배급방법의 결정에 시간이 걸리기 때문에 시장에 대한 공급을 현저히 저해하고 있다고 분석하였다. 그리고 기업정비의 결과 자금이 갈 곳이 없게 되었고, 또 일반적인 많이 사 모아서 매점하는 풍조에 의해 구매력이 증가하고 있지만 전력증강을 위한 소비가 되지 않으면 안 된다고 하였다. 또한 종래의 경제통제는 ‘법망(法の網)’과 ‘道義心’에 지나치게 의존하고 있는데, 그와 같은 단속강화·정신운동만으로는 안 되며, 자유경쟁을 대신할 ‘직능경쟁’을 해야 한다고 하였다. 구체적으로는 공정가격보다 싸게 팔고 공정규격보다 좋은 물건을 파는 것, 가급적 적은 설비와 인원으로 배급능률을 고려한다는 것을 대책으로 제시하면서, 이것이야말로 말단배급기구의 기본원칙이라고 하였다<sup>37)</sup>. 전시통제 하에서 과학성을 살려 능률을 고려한 ‘직능경쟁’이라는 새로운 원리를 제시하고, 그러한 측면에서 전력증강에 공헌하고자 한 점이 눈에 띈다.

## 2. 和信

和信은 1903년 평안남도 龍岡의 부농 집안에서 태어난 朴興植이 1926년 경성에 나와 자본금 25만엔으로 시작한 鮮一紙物株式會社에 그 기원을 두고 있다. 종이 업계를 좌지우지하게 된 박흥식은 1931년 9월 申泰和가 경영하고 있던 금은미술품전문상·和信商會를 인수하여 주식회사 화신상회를 설립했다. 그리고 점포를 증축, 개축하고 시설을 쇄신하며 상품을 충실히 하고, 널리 인재를 구하여 점원을 훈련하여 마침내 조선인 최초의 근대적 백화점을 개설하기에 이른다. 이듬해인 32년 1월 동쪽에 개설된 東亞百貨店(대표 崔楠)과 치열한 경쟁을 벌여 6개월 후인 7월에 이것을 매수, 조선인 최대의 백화점으로 많은 조선인 손님을 끌었고 해방후에도 1980대까지 존속하였다<sup>38)</sup>.

이 화신백화점은 과학적 경영을 체현했다는 점에서 주목된다. 우선 인사관리 면을 보면 ① 매주 한번의 ‘조회’를 개최하여, 훈화·講話·주의사항 등으로 전 사원을 教養·훈련하고, ② 역시 매주 한번 씩 열리는 ‘部會’에서는 제일선의 점원과 각 부서의 사무원이 한자리에 모여 지난주 업무에 관해 토론하여 과오를 바로잡게 하고, ③ 토요일과 일요일을 제외하고 매일 열리는 ‘식당회’에서는 중역·부장·대리·주임이 참석하여 업무상의 협의와 사업계획 등을 논의시키고, ④ 전사원은

36) 株式會社丁子屋商店 編, 《丁子屋小史》(1936년).

37) 小林源六, ‘末端配給の一構想’, 《京城商工會議所經濟月報》 335 (1943년 12월).

38) ‘朴興植略傳’, 和信四十年史編纂委員會 編, 《和信四十年史》(1966년), pp.178-192.

소책자인<社·店員 복무규정>을 항상 휴대하여 이것을 숙독함으로써 각자의 인격을 수양하고 규율적 직무를 수행하며, 奉仕의 실질을 기할 수 있도록 하며, ⑤ 매년 중역에서 주임 급에 이르는 간부사원을 선진국의 중요상공중심지에 파견하여 발달된 경영방식을 실제로 견학·실습시켜 이것을 화신의 운영에 채용하고, 그 새로운 국면을 연구하고 개척하게 하며, ⑥ 남녀 점원에게 일제히 제복을 착용하게 하여 고객에게 청신함을 줌과 동시에 점원 상호간에 한가족과 같은 유대감을 갖도록 했다고 한다<sup>39)</sup>. 또한 복리후생면에서는 사원 전원으로 구성된 ‘和友會’를 조직하여 冠婚葬祭 등의 기금을 모으고, 운동회를 개최하거나 운동부를 만들어 사원의 사기를 높이고, 가을에는 근교에 있는 명승지를 방문하여 즐기며, 유급휴가를 주거나 축탁 의사를 두고, 기숙사를 설치하여 지방출신자에게 저렴하게 숙식을 제공하고, 개근상여·근속상여와 퇴직금, 死傷時 위문금 등을 지급하는 등 화신을 평생직장으로 만들고자 했다<sup>40)</sup>.

백화점의 점포계통에 관해서는 조선인 상인 거리인 종로에서 최초로 쇼윈도우를 설치하고, 신관 5층에 ‘화신 식당에서 만남시다’로 유명해지게 되는 식당을 설치하고, 가정 일용품과 식료품 등을 취급하는 지하시장을 개설하였으며, 그 외에 여행안내소, 영화관, 미용부, 사진부, 스포츠·라운드를 갖추었다. 또한 1934년 화신은 내부에 連鎖店課를 신설하여 일용품 공급조직을 전국적으로 전개해갔다. 그 취지는 과학적 경영방법을 이해하지 못하는 소매상들을 원조·훈련하여, 중간이익을 배제한 합리적 방법으로 일용품을 소비자에게 공급하는 시스템을 만들고자 한 것이었다. 참가신청자는 전국에서 4600여개 상점에 달했고, 그 가운데 350개 상점을 지정하여 ① 점주책임, ② 현금 불필요, ③ 저렴한 매입, ④ 指導販賣라는 운영방침 아래 見本市나 見本陳列販賣會, 전국연쇄점연합 경품제공 대판매 등을 개최하여 소비촉진에 힘썼다<sup>41)</sup>.

이 가운데 백화점의 점포계통에서의 새로운 機軸의 채용, 사원·점원의 복무규정 작성, 해외연수의 실시, 또한 복리후생 면에서의 여러 시설 정비 등은 과학적 경영의 한 단면을 보여주는 것이라고 할 수 있으며, 실제 그러한 목적의 한 측면으로 “직무의 능률을 증진시킨다<sup>42)</sup>”는 점을 들고 있다. 또한 연쇄점 방식도 소비촉진을 지향한 새로운 경영방식이라 할 수 있다. 다만 일본인 어드바이저를 고용한 경우도 보이며, 인사관리 면에서 ‘조회’나 ‘부회’를 둔 것, “각자의 인격을 수양하고, 규율적인 직무를 勤行하며, 奉仕의 실질을 기할 것”, 제복을 입혀 사원 상호간에 한 가족과 같은 유대감을 가지게 한 것, 복리후생 면을 통해 화신을 평생직장으로 삼게 한 것도 보이는 등, 일본적인 특징을 덧붙이고 있는 것을 볼 수 있다. 한편 이 회사는 사훈이라고 해야 할 ‘人和外信’을 독자적으로 내걸고 있는데, 복리후생면의 목적으로도 이를 내걸고 있다. 또한 가을에 근교의 명승지를 방문하는 것 등에 의해 조선인들의 독자적인 친목·오락방식도 설정하고 있다.

전시통제가 강화된 1941년, 화신은 휘하의 화신무역·鮮一紙物·화신연쇄점을 통합하여 화신상사 주식회사(자본금 500만엔)를 설립했지만 사업 위축을 피할 수 없었다. 그러한 가운데 화신의 대응은 중국의 天津·上海 지점의 개설 등 일본의 팽창정책에 편승한 해외진출책이었으며, 또한 1944년 일본에서 요청한 비행기공장 설립 요청을 수락하여 화신의 종업원을 채용하여 징용을 피하도록 한 것 등이었다<sup>43)</sup>. 전시하에서 피지배민족으로서의 유일한 대응이었을 것이다.

39) 《위의 책》 pp.86-87.

40) 《위의 책》 pp.85-86.

41) 《위의 책》 pp.88-94.

42) 《위의 책》 p.85.

43) 《위의 책》 pp.227-228.

### 3. 柳韓洋行

유한양행은 1919년 미시간대학을 졸업한 유일한이 1922년 미국에서 설립한 식품합작회사를 전신으로 하며, 귀국후인 26년 12월에 의약품과 각종 생활용품 수입상으로서 설립한 것에서 시작한다. 1936년 6월에 이 회사는 자본금 50만 엔의 주식회사조직이 되었으며(같은 해 11월에 75만 엔으로 증자), '만주·중국·일본·미국에도 지점과 출장소를 설치하고 본격적인 제약업을 전개 해간다.

이 회사의 경영관리형태의 근대화의 발자취를 따라가 보면, 우선 경영조직 면에서는 26년 창업 당시에는 사장 아래 영업담당 지배인과 경리담당 지배인이 있었을 뿐이었으며, 더욱이 후자는 비상근직원이었다. 36년 주식회사가 되었을 때 전무·상무 등의 전문경영자를 둠과 동시에 영업·생산·경리의 三課制로 운영하였고, 40년에는 部制가 이루어졌지만 업무축소에 따라 폐지되어 41년 단계에서는 기획과·총무과·영업과와 공장으로 하였고 총무과에 인사계를 두었다. 또한 경영 이념으로 '社會公器'를 내걸어 종업원지주제를 채용하였다. 그렇지만 회계제도는 불충분한 점이 많아서 京城紡織 등에 비해 대차대조표에 세부항목이 적었으며, 손익계산서도 명확하지 않았다. 1937년 이후 전종업원에게 상여금을 주었고, 판매사원에게는 특별상여금제를 도입하였다. 전신통제가 엄해지자 회사경리통제령 하에 임금인상이 어렵게 된 시점에서는 물가상승에 대처하기 위해 근무규정의 개정을 통해 '물가수당'을 신설하기도 하였다. 또한 설립 당초부터 미국식 사원 교육을 실시하여 수입약품의 전문지식을 습득시켰다. 또한 사원복지후생 시설로는 집회소·스포츠 시설·병원·사택·기숙사·공장내 식당·육영장학금제 등을 완비했다. 또한 1941년에는 이 회사의 무역 부문은 유한무역공사로 독립하였고, 같은 해 유한상사주식회사로 개칭하였다.

판매전략 면에 관해서는 영업활동에 대해 보면, 설립 당초에는 큰 병원 또는 국립병원 주변은 사장이 직접, 도매상과 약국 부근은 지배인이 담당했지만, 1938년 이후로는 5명의 영업사원을 채용하여 지역별로 분할하여 담당하게 하였다. 판매방법은 서신·전화·방문판매 등을 채용하였고 결제는 30-60일 약속어음으로 지불했다. 광고 선전 활동으로는 1928년 처음으로 동아일보에 페인트·염료·농기구·약품 등 수입품 광고를 냈다. 그 디자인은 초보적 단계로 불만한 것이 없었지만 '洋藥은 버드나무표' 등의 캐치프레이즈를 섞어 사용하고 있었다. 1930년대 이후는 '의사는 여러분의 친구'라든지 '의사에게 상담합시다'등의 계몽적인 문안을 채용하고, 제품명보다도 기업 이미지의 향상을 노린 광고방식을 채용했다. 1936년에는 인체내부기관의 구조와 기능을 삽입하여 시각적 효과에 호소하기도 하였고, 38년에는 유한보건부 '紙上病院'을 설치하여 매월 한 번씩 보건에 관한 상식과 약 사용법 등을 설명했다. 같은 해 10월 30일자에는 전면광고를 하였고, 이후 20개의 신문을 대상으로 매월 5만원의 선전비를 사용하였는데, 연간 10회는 5단 광고를 게재하였다. 1940년에 동아일보와 조선일보가 폐간이 되고부터는 입간판 등 옥외광고물이나 서울 시내를 운행하는 전차 360대에 광고물을 설치하였지만, 43년에는 전쟁 때문에 광고가 중단되었다. 포장에 관해서는 수입원인 미국 알로社의 포장을 그대로 사용하여 이를 유한제품의 스탠더드 폼으로 삼았는데, 수입원과 다른 독자성을 정착시키지는 못했다. 더욱이 43년에는 회사 이름인 '양행'이 敵性的인 표현이라고 해서 '유한약품공업주식회사'로 개명 당하게 되었다<sup>44)</sup>.

이렇게 볼 때 유한양행의 경우 인사노무관리면과 광고활동면에서 미국식 '과학적 경영시스템'이 창업후 바로 도입되고 있어서, 그런 면에서는 조선인 민족기업으로서의 최첨단을 걸었다고 할 수 있겠지만, 회계제도 면에서는 어쩔 수 없이 일본방식이 채용되었고(일본상업규정에 의함.

44) 이상은 앞서 인용한 《경영학 뉴 패러다임: 한국경영사》 제2장에서. 또한 앞서 인용한 《柳韓50年》 및 안준식, 《유일한의 기업활동과 경영전략》 (한국경영사학회, 1994년)도 참조할 것.



물론 그것의 채용은 위에서 서술한 대로 철저하지 못함), 전쟁의 진행과정에서 여러 가지 장애를 만나, 간신히 사원에게 ‘물가수당’을 지급하여 물가상승에 대응한 정도였다. 과학적 경영법이 전면적으로 전개되어 간 것은 해방이 되고 조선전쟁을 거친 1960년대 이후가 된다.

## V. 맺음말

이상에서 살펴본 것을 정리하면 일본본국에서는 1920-30년대에 산업합리화운동, 과학적 경영법이 침투되어 간다. 그 배경에는 “세계적 불경기의 영향에 직면하여 金解禁 이후의 일본산업의 재건을 도모하기 위해서”라고 했듯이 그 배경에는 공황으로부터의 탈출이라는 요청이 있었다. 식민지 조선에서도 상공회의소를 중심으로 강습회·강연회와 상공진흥총서 등의 팜플렛 발행을 통해 능률향상을 위한 방책과 점원양성 방법, 경영진단 방법 등이 제시되어 선진적 부분이 어느 정도 채용되었다.

이 당시 경영을 확대해나가던 조선인이 만든 주식회사 和信商會도 적극적으로 과학적 경영법을 채용했다고 社史에 기술하고 있다. 그렇긴 하지만 그 경우 경영가족주의적인 측면을 가지면서 전개되었거나, 상점경영을 불교사상과 관련시켜 논하거나, 조례를 정기적으로 실시하거나, ‘인내하는 것이 중요’하다는 등 거의 일본적인 색채를 띤 내용이 많았다. 또한 가을에는 ‘道風會’라고 하여 명승지 답사를 가고 冠婚葬祭의 경우 적절한 유급휴가를 주는 등 조선적인 특징도 가지고 있어 실재는 상당히 복잡했다고 할 수 있다.

일중전쟁이 발발하자 일본정부는 곧바로 경제통제책을 실시하고 총동원체제를 구축하려고 한다. 이어 동경상공회의소에서는 1938년에 <商業經營指導講座> 全8冊을 간행하고, 1939년에는 <商業實務叢書> 全10冊을 간행하여 개개의 업자들이 시국을 제대로 인식하여 ‘국책에 부합되는 합리화경영’을 목표로 삼아야 한다고 하였다. 물론 당초에는 통제정책 진흥에 대응한 경영 합리화라는 성격을 가졌다고 할 수 있다. 이 시기 조선에서는 조선상공회의소에서 <시국에 대한 선언>에서 물자 소비절약과 물자의 활용, 생활쇄신, 거래개선 등을 통해 경영합리화를 단행해야 한다고 하였다. 또한 경성상공회의소는 <商工振興叢書> 속편을 간행하고 제12집으로 <시국과 능률증진>(1938년 1월), 제13집으로 <暴利取締等>(1939년 1월)을 간행한다. 이렇게 해서 국민 모두 합리적 통제를 목표로 삼게 되었다.

1940년 후반 이후가 되면 경제단체는 점차 총력전체제에 대한 봉사에 주안을 두도록 재편되어 간다. 그리고 “신체제 아래 자유주의에 입각한 舊來의 상업윤리를 버리고 經濟新體制 이념에 기초한 새로운 商業道德 확립을 위해”(1941년 7월)라고 하여 공익우선, 멸사봉공 이념과 皇道에 입각한 새로운 상업도덕이 선전되었다. 조선에 있는 경제단체는 국민총력조선연맹에 포함되어 한결같이 국가봉사를 위해 매진하게 되었다. 41년 京城商工相談所의 계획을 보면 상점경비절하운동, 공장낭비배제, 기업의 합리화, 轉失業의 지도 등을 들고 있으며, 같은 해 11월에는 경성상공회소가 선두에 서서 상공업경영의 합리화를 피하기 위해 府內 상공단체 및 업자 有志로 구성된 경성능률협회를 신설한다. 그리고 42년에는 店員鍊成講座도 개설한다. 이처럼 이 시기, 경영합리화의 움직임이 현저했는데 그 근거에는 田村 조선상공회의소 이사가 “업자는 공익우선의 새로운 경제윤리를 영업의 근본방침으로 삼아야 한다고 강조”(1940)하거나, 賀田直治 會頭가 <새로운 商道에 대해>(京城商工會議所 <經濟月報> 1942년 11월)에서 이기주의를 배제하고 황도 경제에 기초하여 국가에 도움이 되어야 한다고 서술하고 있듯이 상당히 일본적인 특징을 포함하면서 일본의 전쟁체제협력에 봉사할 것을 요청하고 있다.

이러한 과정에서 조선인들은 어쩔 수 없이 경영을 축소하였고, 그에 대한 대응은 일본의 팽창 정책에 편승한 중국방면으로의 지점망 확대와 한편으로는 종업원을 징용으로부터 지키기 위해 비행기공장 설립하거나 사원들에게 '물가수당'을 지급하여 물가등귀에 대처하는 등, 방어적 측면에 머무를 수밖에 없었다.

## [비평문]

정재정

이 논문은 미국에서 기원한 '과학적 경영법'이 일본의 상업경영 부문에 어떻게 수용·변형되고, 나아가 조선사회에 어떻게 유포되었는가를 중일전쟁 전후를 중심으로 하여 검토한 것이다. 일본에서는 제1차 세계대전 후에 산업합리화 정책의 일환으로 관민 쌍방에서 '과학적 경영법'을 도입했다. 조선에서는 상공회의소가 일본인을 강사로 초청하여 강습회 등을 개최하여 '과학적 경영법'을 보급했다. 중일전쟁 이후, 일본에서는 경제통제정책의 실시와 총동원체제의 구축을 위해 관민 쌍방이 경영합리화를 추구했다. 조선에서도 관민일치의 합리적 통제를 지향하며, 상업조합을 통한 업계개선과 물자의 절약·활용 등의 경영합리화가 단행되었다. 총력전체제 아래에서는 公益優先, 減私奉公, 皇道商業 등을 외치며 오로지 국가에 봉사하는 길을 매진하게 되었다.

첫째, 이 논문은 조선의 상업경영에서 종래 별로 주목하지 않았던 '과학적 경영법'의 도입을 주제로 삼았다는 점에서 의의가 있다. 그렇지만 '과학적 경영법'이 조선인 사회에 얼마나 침투했을까는 의문이다. 이 논문은 화신백화점 등이 이를 채용했다고 보지만, 조선인과 일본인의 상점은 단골·去來 등의 관습에서 기반을 달리하는 경우가 많았다. 조선인은 일본식보다는 조선식을 고집했다. 일본인은 이것을 야만이라고 목살했다. 따라서 '과학적'이라는 용어가 일본인과 조선인에게 同義語로서 받아들여졌는지는 좀더 검토해봐야 하지 않을까?

둘째, 이 논문은 총력전체제가 강화되어 가는 과정에서 도입된 각종의 규제와 통제를 경영합리화라는 관점에서 분석했다. 그렇지만 경영에서 이익창출의 극대화와 유리된 합리화가 존재할 수 있을까? 국가가 강요하는 공익우선과 멸사봉공의 皇道商業을 경영합리화라고 볼 수 있는가? 오히려 그 반대가 아닌가?

[집필자 답변]

본고는 중일전쟁 전후 시기에 경영 합리화의 상징화라고도 할 수 있는 '과학적 경영법'이 조선 사회에 어떻게 도입되어 갔는가를 상업경영부문에서 확인하고자 한 글이다.

'비평문'에서 지적하셨듯이 조선 고유의 상업습관이나 경영법을 먼저 유출한 뒤에 어떻게 일본적 변용을 거친 과학적 경영법이 조선에 도입됐는지를 검토해야한다는 점은 맞는 타당할 것이다. 그러나 제2차대전 이후의 '능률운동'이나 '경영개선'의 동향을 볼 때, 식민지기의 경험이 어떻게 작용했는가의 관점도 중요하지 않겠냐는 발상에서 본고는 접근한 것이다. 앞으로 조선고유의 상업습관과 경영법이 언제 어떤 형태로 확립해갔는가에 대해 검토하고 싶다.

또한 총력전 체제하의 경영합리화는 이익 감소와 노동력 부족 하에서 역시 상당히 진행되었다고 봐야하지 않을까. 하지만 그것은 '멸사봉공'이나 '황도상업'이라는 지극히 정신주의적 색채를 드러내며 이뤄졌다는 점에 특징이 있다는 것을 강조하고 싶었던 것이다.