

일본어로 풀어보는 일본사회: 네마와시(根回し)

네마와시는 일본의 집단적 사회구조의 특성으로 무슨 일을 시작하기 전에 관련자들이 충분히 의견 교환을 하여 상호 합의의 전제하에 일을 추진해나가는 합의 제도를 의미함

□ 일본적 사회구조 및 시스템

- 일본의 사회구조가 커다란 충돌 없이 원활하게 돌아가는 데는 적어도 네마와시가 정상적으로 작동하고 있어야 함
- 개인과 그 개인이 속해있는 집단과의 조화를 만들어내기 위한 또 하나의 일본적 사회 시스템을 네마와시를 통해 조명해 볼 수 있음
- * 네마와시의 사전적 의미는 나무를 옮겨 심을 때 일을 수월하게 하기 위해 미리 굵은 뿌리만 남겨두고 잔뿌리를 쳐내는 것을 의미함
- * 나무를 이식하는 데 불필요한 뿌리는 사전에 제거하여 일이 순조롭게 마무리 되도록 하는 것으로 지금은 이 용어가 일본의 기업 또는 일본 정치의 핵심을 이해하는 데 필요한 단어로 자리매김 하고 있음

□ 일본 기업들의 비즈니스

- 비즈니스를 하는 과정에서 나타나는 네마와시는 어떤 일을 처리하기 위해서 미리 손을 쓰는 사전교섭의 의미를 가지고 있음

- 일을 무난하게 성사시키기 위해 사전에 의견을 조율하고 반대 의견과는 협상 등을 통해 실제 의사결정을 해야 하는 회의에서는 모두 한 목소리를 낼 수 있도록 함
- * 자신의 의견을 강하게 표현하지 않고 전체적인 조화를 우선시하는 일본적인 의식구조를 다시 한 번 엿볼 수 있는 대목임
- 서로간의 갈등을 최소화 시키고자 이해관계 때문에 촘촘히 얽혀 있는 실타래를 푸는 방법으로 네마와시가 일본 사회 전반에서 작동되고 있음
- 그러나 네마와시는 종종 국제비즈니스 세계에서 환영받지 못하는 사례를 연출시키기도 함
- 특히 일본 회사의 의사결정과정에 대해 답답함을 호소하는 외국인도 많음
- * 많은 경우 의사결정이 늦어지는 이유가 바로 네마와시를 하는 과정이 필요하기 때문에 회사의 명확한 방침이 서기까지는 구성원의 합의가 있어야 하고 그러기 위해서는 사전에 서로간의 의견 격차를 최소화시키는 작업이 필요함
- 많은 우리나라 기업은 오너의 강력한 리더십에 의한 「탑다운(Topdown)」 방식으로 의사결정이 이뤄지고 있음
- 결정이 신속해 강력한 추진력을 발휘할 수 있지만 독단에 의한 시행착오 가능성도 높음
- 반면 일본은 합의를 통한 「바텀업(Bottomup)」 방식으로 결정이 늦어 시기를 놓치는 경우도 있지만 합의가 도출된 이후 추진속도가 빠름

- * 한국기업은 오너의 승인만 있으면 바로 실행이 가능하기 때문에 독창적이고 창의적인 아이디어가 잘 수용되는 장점이 있는 반면 일본은 네마와시를 중시하여 창의적인 아이디어라도 조직 일부가 반대하면 추진이 어려움

□ 일본의 정치 세계와 네마와시

- 일본에서는 텔레비전이 지도층 인사들에게 미치는 영향력이 적다는 이야기를 종종함
 - 정계와 재계를 막론하고 적지 않은 주요 인사가 저녁 시간에는 음식점이나 요정에 모이는 경우가 많기 때문임
 - 이는 달리 해석하면 일본 사회를 구성하고 리드해 가는 주요 지도층 인사들이 그들 나름의 독특한 합의시스템을 유지하기 위해 늦은 시간까지 정보를 교환하고 이견을 조율하고 있다는 사실을 반증함
- * 국제문제에 대한 일본 정부와 정계가 사전협의 과정을 통해 한 목소리를 낼 수 있는 것도 생각해 보면 바로 네마와시의 끈질긴 노력이 뒷받침되기 때문임
- 일본의 정치 세계는 네마와시 시스템이 가동되고 있는 대표적인 영역임
 - 막후에서의 의견 조율은 일본정치의 전통이자 공공연한 사실이며 파벌이 좌지우지하는 일본 정치의 한 가운데에 물밑 접촉을 통한 막후정치가 존재 하고 있음
 - 이러한 의사결정 과정은 국민이 확인할 수 없는 곳에서 주요 정책이 결정된다는 치명적인 문제점을 안고 있으며 일본정치가민 주주의와 거리감을 느낀다는 비난을 면하지 못하는 이유를 여기에서 찾아볼 수 있음