

韓國企業의 經營組織·經營戰略· 人事管理에 대한 現狀分析

慎 侑 根

〈目 次〉

- | | |
|--------------------|-------------------|
| I. 序 章 | IV. 韓國企業의 經營戰略 特性 |
| II. 韓國企業의 經營與件 | V. 韓國企業의 人事管理 特性 |
| III. 韓國企業의 經營組織 特性 | VI. 結論 및 後續研究의 方向 |

I. 序 章

1. 研究目的

본 연구는 한국의 經營現象에서 나타나는 중요한 특성이 무엇인가를 現狀分析을 통해 밝히고, 더 나아가 주요한 몇가지 개별적인 경영현상의 구성요소들간에 어떠한 상호 관련성이 나타나는가를 구명해 봄으로써, 한국기업 경영방식의 전체적인 모습을 조망해 보는 데 목적을 두고 있다.

통상 우리 연구자들이 관심을 갖고 밝혀내고자 노력하는 경영현상은 매우 복잡할 뿐만 아니라 동태적이다. 경영현상 내에는 상이한 특성을 지닌 다양한 구성요소들이 존재하며, 그들간의 상호관계가 매우 복잡하게 얹혀있다. 또한 다양한 구성요소의 특성이나 상호관계는 고정적이지 않고 시간의 흐름속에서 계속 변화하고 있다.

따라서 복잡하고 동태적인 경영현상의 전체적인 윤곽을 잡기위해 연구자들은 이론적인 측면에서 뿐만아니라 실무적인 측면에서도 중요한 핵심변수를 중심으로 연구모델 또는 연구의 틀을 제시하려고 한다. 경영현상을 분석함에 있어 특정 분과학적 전망내에서 한 두개의 핵심적 변수를 중심으로 현상에서 나타나는 그것의 특성을 집중적으로 탐구

* 서울大學 經營大學 教授

할 수도 있겠지만, 이를 통해서는 경영현상의 전체적인 모습을 그려내는 데 많은 한계를 지니고 있다. 이러한 배경하에 최근들어와서는 경영현상의 전체적인 모습 또는 實際의 통합적 이미지(integrated image of reality)를 연구하기 위해 여러 연구자들이 행했던 다양한 변수와 복합적 모형 및 방법을 포괄해야 할 필요성이 제기되고 있다 [Keats & Hitt, 1988].

본 연구에서는 가능한 경영현상의 전체적인 모습을 조망해 보기 위해 그간 다양한 분과학적 전망, 예를 들어 조직이론, 전략이론, 관리이론 등에서 강조되었던 주요 핵심 변수를 중심으로 현상분석을 행하고 그것들간의 상호관련성을 탐색해 보고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 한국기업의 경영현상의 특성을 파악하기 위해 무엇이 중요한 핵심 변수인가를 먼저 밝히고자 한다. 즉 이론적 고찰을 통해 그간 다양한 분과학적 전망 또는 이론에서 강조되어 오던 중요변수와 함께, 그간 이론적으로는 크게 주목받지 못했지만 한국 기업경영의 현실에서 매우 중요하다고 인정받고 있는 변수를 중심으로 현상분석을 행하고자 한다.

한편 우리들이 한 나라의 경영현상을 전체적 관점에서 연구함에 있어 반드시 짚고 넘어야 할 점은 한 국가의 경영현상에서 나타날 수 있는 特殊性을 연구자들이 얼마 만큼, 그리고 어떻게 고려해야 할 것인가하는 문제이다. 일부의 학자들 중에는 특정 국가의 경영현상에서 나타나는 특수성을 고려하지 않고 성급하게 다른 국가의 경영현상의 연구를 통해 밝혀진 普遍性이 어느정도나 나타나고 있는가만을 확인하려는 경우도 있으며, 특수성을 인정한다고 하더라도 연구나 이론의 결과적 목적을 중시한 나머지 보편성을 우선적으로 탐색하려는 경우도 있다. 물론 특정 국가의 모든 경영현상이 국가별 특수성을 지닌 것은 아니지만, 우리들이 다른 국가에도 적용될 수 있는 일반화 이론의 성립 가능성을 타진해 보기 위해서는 우선적으로 특수성의 존재 및 그 성격을 규명해야 할 필요가 있다.

그렇다면 한국의 경영현상에서 발견할 수 있는 특수성은 무엇이며, 일반화의 가능성은 어디에서 찾을 수 있을까? 이를 제대로 규명하기 위해서는 한국 경영현상의 특성을 보여주는 기초적 현상분석의 자료가 필요하며, 이를 토대로 핵심변수간의 상호관계를 규명하는 설명이론의 체계를 갖추어야 할 것이다. 이러한 연구단계에 와서야 과연 서구 산업사회에 적용되었던 설명이론의 틀이 한국의 경영현상에도 그대로 적용될 수 있는가, 또는 한국의 경영현상을 기반으로 제시된 설명이론의 틀이 서구산업사회의 경영현

상에도 적용 가능한가하는 문제를 심도있게 논의할 수 있을 것이다. 본 연구에서는 우선 서구적 경영이론의 틀 속에서 현상분석의 결과가 설명될 수 있는가를 탐진해 보고자 하며, 그것이 안될 경우 새로운 이론화의 가능성은 탐색해 보고자 한다.

본 연구는 한국기업의 경영현상에서 나타나는 특성을 현상분석을 통해 규명하고 그 것의 전체적인 모습을 조망해 본다는 필요성에 입각해 연구를 진행하고자 한다. 이러한 연구과제를 해결하기 위해서는 우선적으로 현상분석을 위주로 한 記述的 研究(descriptive study)가 선행되어야 하며, 이를 기반으로 핵심변수간의 상호관련성을 규명하는 說明的 研究(explanatory study)가 뒤따라야 할 것이다[신유근, 1992].

본 연구는 기술적 연구의 관점에서 경영현상에서 나타나는 특성에 대한 현상분석과 그 결과보고에 일차적 초점을 두고 있기 때문에 조사를 행한 개별적인 변수 하나 하나의 특성을 조사결과를 통해 상세하게 보고하고자 하며, 특히 유형화 방식을 통해 현상의 보다 명확한 특성을 밝혀보고자 한다. 또한 그것과 함께 그러한 특성이 나타나게 된 배경 및 조사결과의 현실적 의미와 시사점을 논의하고자 한다. 이에 덧붙여 핵심변수들 간의 주요한 상호관련성을 차이분석이나, 상관관계분석 등의 기초적 통계분석결과를 이용해 밝혀봄으로써 추후 경영하위시스템간 또는 핵심변수간의 복합적 상호관련성을 규명하려는 후속연구의 방향을 탐색해 보고자 한다.

2. 現狀分析을 위한 研究의 틀

한 국가의 경영현상을 전체적인 관점에서 분석하기 위해서는 먼저 필수적인 핵심변수를 概念(concepts)이나 構成的 概念(constructs) 차원에서 찾아 보아야 한다. 이는 주로 선행연구를 중심으로 하되, 보완적으로 실제로 벌어지는 경영현상을 참조해서 이루어 진다. 일단 가능한 핵심변수를 추출한 다음 이들을 공통적 속성을 지닌 몇개의 범주로 구분하고, 이를 범주를 이용해 개념적인 연구 틀을 설정한다. 왜냐하면 경영현상을 설명하는 수없이 많은 핵심변수를 범주화하지 않고 이용할 경우 경영현상의 개별적인 수 많은 ‘나무’는 볼 수 있지만 전체적인 ‘숲’을 볼 수 없다는 한계를 극복하기 위해서이다. 다음으로 개념적 연구의 틀을 가능한 포괄적으로 연구할 수 있는 연구수준 및 연구방법을 택해야 하지만, 일단 연구자가 적합한 연구수준 및 연구방법을 선택한 이후에는 이에 걸맞는 연구의 범위 및 현상분석에 필요한 변수를 결정해야 한다.

실제로 경영현상의 특성을 파악할 수 있는 개념 및 구성적 개념차원에서의 핵심변수는 일일히 열거할 수 없을 정도로 무수히 많다. 그러나 기존 선행연구나 경영현실에서 강조되는 수없이 많은 변수를 단순히 나열하는 것은 큰 의미를 지니지 못한다. 그보다는 공통적 속성을 지닌 범주속에서 대표적인 핵심변수를 찾는 것이 보다 효과적인 방법이라 할 수 있다. 본 연구에서는 시스템적 관점(systems perspective)에 입각해 조직수준에서의 핵심변수를 공통적 속성을 지닌 몇가지 범주들로 분류해 보고자 한다. 다만 전체적인 연구 틀을 하나의 연구에서 전부 포괄적으로 조사하기는 사실상 불가능하다. 따라서 본 연구에서는 주로 객관적 사실을 수집해 정량적으로 분석할 수 있는 연구방법의 범위내에서 한국의 경영현상 특성을 명확히 밝혀 줄 것으로 보이는 범주와 그것에 속한 핵심변수의 설정에 초점을 두고자 한다.

먼저 경영시스템에 영향을 미치거나 어떤 제약을 가하는 기업 또는 경영여건(Business context)이라는 하나의 범주를 생각해 볼 수 있다. 이 범주는 다시 자원·정부정책·기술·업종 등과 같은 환경요인, 소유지배구조·소유주·최고경영자와 같은 경영자요인으로 구분될 수 있다. 이중에서 본 연구는 일반적으로 현상의 분류변수로 이용되는 업종·규모·노조조직 여부, 조직이론분야에서 많이 강조되어온 기술과 사업환경, 조직이론은 물론 한국의 현실에서 강조되는 지배구조와 정부정책을 주요한 경영여건 변수로 설정하고 있다.

다음으로 연구 틀의 핵심이 되는 경영시스템(Management system)이라는 또 하나의 범주를 생각해 볼 수 있다. 경영시스템을 세분화할 수 있는 방식은 다양하겠지만 본 연구자는 크게 네가지의 구성 하위시스템을 설정하고 있다. 즉 조직형태 및 조직운영 방식을 보여주는 경영조직시스템, 최고경영자의 전략적 리더십스타일 및 기업의 사업전략 패턴을 포괄하는 경영전략시스템, 인사·재무·마아케팅·생산 등의 경영관리시스템, 기업문화 및 조직행동특성을 보여주는 사회심리시스템으로 구분할 수 있다. 본 연구에서는 조직수준에서 정량적 방법으로 연구하기 힘든 사회심리시스템 변수를 제외한 경영조직 변수, 경영전략 변수, 인사관리 변수를 중심으로 그 특성을 분석하고자 한다. 여기서 경영조직 변수에는 조직문화의 정도·권한의 배분·공식화의 정도·조정방식을 보여주는 조직운영방식과 기능식 또는 사업부제라는 조직구조형태가 포함된다. 경영전략 변수에는 최고경영자를 중심으로 한·전략적 리더십 스타일과 기업의 사업전략 패턴이 포함된다. 인사관리 변수에는 인사관리의 과정별 체계에 따른 평가관리, 개발관리, 승

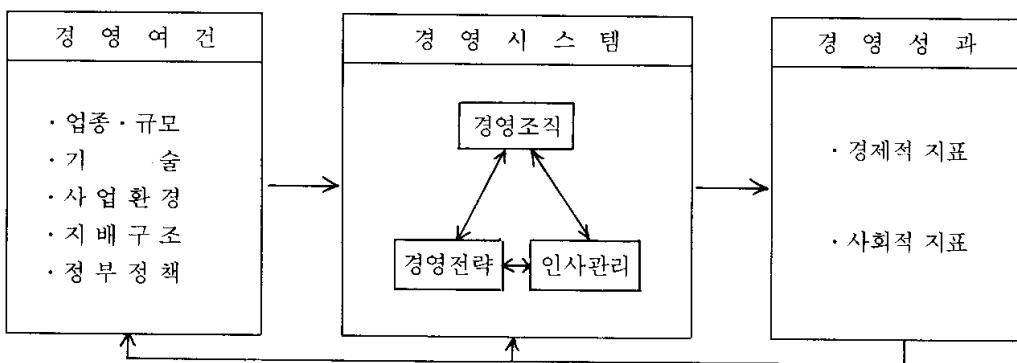
진관리, 이동관리, 보상관리의 주요 항목들을 중심으로 그 특성을 구명해 보고자 한다.

마지막으로 경영시스템의 결과로서 나타나는 조직 또는 경영성과 (Organizational performance)라는 또 다른 범주를 생각해 볼 수 있다. 경영성과는 그 속성에 따라 수익률, 매출액, 생산성 등과 같은 경제적 지표와 기업이미지, 사회적 평판, 조직안정성 등과 같은 사회적 지표로 구분할 수 있다. 본 연구에서는 다양한 경영성과 중 매출액 증가율, 이익률, 노동생산성, 시장점유율 등과 같은 경제적 지표와 사회적 賞勵 수여건수, 범률적 규제 및 제소건수, 이직률, 고충처리건수 등과 같은 사회적 지표를 다루고 있다.

이상의 주요 범주 및 핵심변수를 하나의 의미있는 연구 틀로 체계화해 보면 아래 <그림 I-1>과 같다. 그림에서 보듯 연구의 틀은 크게 경영여건, 경영시스템, 경영성과라는 3개의 범주로 구분되며, 경영시스템은 다시 경영조직, 경영전략, 인사관리의 하위시스템으로 구분된다. 그리고 구분된 범주 또는 하위시스템내에서는 경영현상의 특성을 구체적으로 밝혀줄 수 있는 핵심변수들이 포함된다.

<그림 I-1>

현상분석을 위한 연구의 틀



이러한 연구의 틀에 근거해 볼 때 한국기업의 경영현상에서는 어떠한 특성이 나타나는가, 과연 경영여건이 경영시스템에 어떤 영향을 미치거나 어떤 제약을 가하는가, 경영시스템에 따라 경영성과의 차이가 나타나는가, 경영시스템내에서 어떤 하위시스템이 다른 하위시스템의 특성을 제약하는 주도권을 발휘하는가, 과연 좋은 성과를 내는 기업에서는 어떤 경영시스템간 또는 핵심변수간의 관계패턴이 나타나는가 등 중요한 研究課題(research question)를 도출할 수 있을 것이다.

3. 調査標本 및 分析技法

(1) 調査標本

본 한국기업의 경영조직·경영전략·인사관리에 대한 현상분석 연구는 한국의 대기업을 대상으로 한 설문조사의 분석결과에 기초해 이루어지고 있으며, 보완적으로 경영현상의 다양한 측면을 살펴보기 위해 기존의 연구자료를 활용하고 있다. 즉 설문조사 결과외에도 한국기업의 현실을 엿볼 수 있게 해주는 기존연구자료, 국가기관이나 전문연구기관이 발표한 2차자료, 그리고 본 연구자가 다년간에 걸쳐 행했던 현장조사자료 등을 적극 활용하고 있다.

본 연구는 한국기업의 경영조직, 경영전략, 그리고 인사관리의 현상특성 및 상호관련성을 파악하기 위해 한국의 대기업을 대상으로 우편설문지 조사를 실시하였다. 설문지 구성항목의 타당성 및 응답가능성을 체크하기 위한 예비조사는 10대 대기업의 인사·조직 주무담당자를 대상으로 1991년 12월 중에 실시하여 응답하기 어렵거나 불명확한 일부 설문항목을 삭제·추가·조정하여 최종 조사설문지를 작성하였다. 본 연구의 조사대상인 한국의 1000대 기업명단 및 주소는 한국능률협회가 발간한 「한국의 3000대 기업」에서 구했으며, 인사·조직 담당자(과·부장) 앞으로 1992년 1월 15일 1차 우편설문을 발송하였다.¹⁾

1차 우편설문 결과 주소불명으로 반송된 설문지는 45개였고 회수율은 145개로 14.5%였다. 설문분석에 필요한 조사표본수를 확보하기 위해 응답하지 않은 1000대 기업을 대상으로 2차 설문조사를 1992년 2월 중반부터 시작하였다. 2차 설문조사에서는 설문회수율을 높이기 위해 우편설문을 발송하기 이전에 전화를 통해 인사·조직 담당자의 협조를 구했고, 협조의사를 밝힌 200여개의 기업에 대한 우편설문을 재발송하였다. 2차 설문조사의 결과 82개의 설문을 추가적으로 회수해 전체 회수율은 22.7%였다. 전산코딩을 행하기 이전 응답된 설문지를 검토한 결과 응답이 극히 불량한 5개의 설문자는 제외해 실제 본 연구에서 사용한 표본수는 222개로 확정하였다.

1) 1차산업인 농림수산업에 속한 1000대 기업은 설문조사대상에서 제외하였고, 대신 그밖의 업종에 속한 기업중 매출액 순위에 따라 조사대상에 포함시켰다.

〈표 I-1〉

표본기업의 분포

(전체 N=222)

업종 :	종업원 규모 :		
제조업	143사(64.4%)	1000명 미만	101사(45.5%)
비제조업	79사(35.6%)	1000명 이상	121사(54.5%)
노동조합유무 :	매출액 규모 :		
노조 조직	165사(74.3%)	1000억 미만	86사(39.1%)
노조 미조직	57사(25.7%)	1천억~4천억	80사(36.4%)
		4000억 이상	54사(24.5%)

본 연구의 분석대상이 된 표본기업의 현황을 살펴보면 다음〈표 I-1〉과 같다. 본 조사의 표본성격을 보면 업종면에서는 제조업이 64.4%, 비제조업(금융 및 서비스)이 35.6%를 차지하고 있다. 종업원 규모 면에서는 1000명 이상의 대기업이 전체의 54.5%를 차지하고 있으며, 매출액 규모 면에서 1000억 이상 4000억 미만이 전체의 36.4%, 4000억 이상의 대기업은 24.5%를 차지하는 것으로 나타났다. 노동조합 조직면에서는 이미 노조가 조직된 기업이 전체의 74.3%를 차지하는 것으로 나타났다.²⁾

본 연구에서는 개별기업 자체가 갖는 현상특성 뿐만아니라 개별기업이 속한 企業集團(2개 이상의 복수기업을 갖는 집단)과의 관계에서 나타나는 현상특성을 분석하고 있다. 이점과 관련하여 본 조사대상인 1000대 기업에 속하는 대기업 중 2개 이상의 복수 기업을 갖는 기업집단에 속한 기업은 174사인 79.3%, 기업집단에 속하지 않는 단일기업은 46사인 20.7%(제조업은 19.6%, 비제조업은 22.8%)로 나타나 약 4/5에 해당하는 기업이 복수기업을 거느린 기업집단에 속해 있는 것으로 밝혀졌다.

(2) 分析技法

본 연구는 한국 대기업 경영현상의 현상분석을 행하기 위해 다양한 記述的 통계기법을 이용하고 있다. 가장 기초적으로는 Frequency 및 Condescriptive를 이용하고 있으며, 차이분석을 위해서는 T-Test 및 Oneway ANOVA, χ^2 -Test를 주로 이용하였다. 또한 상관관계분석을 위해서 Pearson Correlation, Partial Correlation,

2) 표본기업의 분포에서 제시한 업종, 종업원 규모, 매출액 규모, 노조 유무는 현상분석의 분류변수로 이용되고 있다.

Cross-tabulation 등을 이용하였다. 설문항목의 타당성 및 신뢰도를 검증하기 위해서는 Factor Analysis 및 Reliability Test를 행하였다.

본 연구는 경영현상의 다양한 현상특성을 파악하기 위해 동일 측정항목을 상이한 방식으로 분석·보고하고 있다. 예를 들어 서열척도로 측정한 변수는 평균값을 이용해 보고하기도 하지만, 현실적 의미를 보다 알기 쉽게 설명하기 위해 유사항목을 묶어 해당 빈도 및 비율로 보고하기도 한다. 또한 등간척도로 측정한 변수도 기본적으로連續變數 (continuous variables)의 특성을 살리는 분석결과를 보고하기도 하지만, 유형화를 행하기 위해 평균값이나 중간값을 이용해 비연속변수(discrete variables)로 변환시켜 분석을 했다. 또한 추후 관계분석을 행하는데 이용할 수 있도록 다양한 複合指標 (composite index)를 개발하고 있으나 본 보고에서는 생략하고 후속연구에서 활용하고자 한다.

특히 본 연구에서는 경영현상에서 나타나는 특성을 보다 알기쉽게 설명하기 위해類型化(typology)분류방식을 많이 이용하고 있다. 본 연구는 현상에 대한 이해를 촉진하고 타 연구자의 이론개발을 도모할 수 있는 유형화를 행하기 위해 몇 가지의 유형화지침³⁾을 고려하여 적극적으로 활용하고 있다.

II. 韓國企業의 經營與件

한국기업 경영시스템의 여건 즉, 경영여건으로 중시되는 요인으로는 기업의 지배구조, 정부정책, 기술, 사업환경의 네가지를 들 수 있다. 狀況理論(Contingency theory)에 근거해 본다면 일반적으로 경영시스템의 특성에 영향을 미치거나 경영성과를 제약하는 여건으로 환경, 기술, 규모 등이 알려져 있다. 이러한 경영여건들은 경제적 또는 기술적 측면에서 경영활동의 복잡성이나 불확실성을 증대시킴으로써 경영시스템에 영향을 미치는 요인들이다. 그러나 이러한 경영여건 외에 보다 중시해야 할 여건이 사회적 또는 정치적 측면에서 제기되는 기업지배구조나 정부정책 등과 같은 경영여건이다. 이

3) 예를 들어 연구대상의 모든 구성요소가 단 하나의 유형속에 포함되도록 분류되어야 한다는 점, 기준이 되는 축이 명백히 표명되어야 하며 연구목적에 가장 핵심적인 것이어야 한다는 점, 새로운 경험적 실체발견에 시사점을 줄 수 있어야 하며, 광범위한 관찰대상을 포괄함에 있어 가능한 적은 유형을 이용해야 한다는 점 등을 들 수 있다.

들 여건들은 조직의 외부에서 파워나 영향력을 행사함으로써 자율적인 경영활동에 제약을 가하거나 영향을 미치는 요인들이다. 본 연구에서는 경영여건의 성격과 범위를 기준으로 한 <표 II-1>과 같은 분류체계에 따라 여건 변수를 설정하고 있다.⁴⁾

<표 II-1>

경영여건의 분류체계

범위	성격	사회적·정치적측면	경제적·기술적측면
내부적 여건		지 배 구 조	기 술
외부적 여건		정 부 정 책	사 업 환 경

따라서 본 현상분석에서 다를 경영여건은 지배구조, 정부정책, 기술, 사업환경 요인이 된다. 물론 이것 이외의 업종, 규모, 노동조합의 유무와 같은 요인들은 경영여건 분석에 포함하지 않는 대신 통상적인 現狀分析의 분류변수 또는 통제변수로 이용하고 있다.

1. 支配構造

본 연구에서 지배구조라 함은 기업경영권의 소재형태를 의미한다. 즉 개별기업의 중요한 경영권이 소유권을 집중적으로 소유하고 있는 실질적 소유주에게 보유되고 있는지, 아니면 소유권과 별반 관련이 없는 전문경영인에 의해 행사되고 있는지를 보여주는 것이다.

한국의 대기업을 대상으로 소유권의 분산여부보다 경영권의 所在形態를 집중적으로 분석하고 있는 이유는 특별한 조사를 행하지 않더라도 한국의 대기업들은 대부분 확고한 소유경영체제하에 속해 있기 때문이다. 예를 들어 한국의 434개 상장기업을 대상으로 특수관계인을 제외한 대주주 1인의 주식소유비율을 조사한 한 연구에 따르면 1988년말 현재 대주주 1인이 소유한 주식비율이 평균 41.2%정도로 계산될 수 있다고 한다 [임웅기, 1989]. 한편 공정거래위원회에 따르면 1991년 4월 현재 30대 재벌기업에서

4) 여기서의 경영여건 분류체계는 뒤에 나올 현상특성의 유형화하고는 다른 것이다. 즉 전자는 대표적인 중요 여건변수를 설정하기 위한 분류체계라면, 뒤에 나올 유형화는 현상특성을 파악하기 위해 개별기업을 하나의 특정유형에 포함시키는 분류체계라 할 수 있다.

실질적 소유경영자 및 친인척 등의 특수관계인이 소유한 주식소유비율은 평균 16.1%에 이르고, 평균 계열사지분율은 31.7%에 이르러, 이를 합친 총내부지분율은 47.8%에 이르고 있다. 이와 같이 한국의 대기업은 극히 일부의 기업을 제외하고는 대부분 소유주 1인 또는 친인척 등의 특수관계인이 평균 40% 이상의 지분을 보유하는 확고한 소유경영체제를 유지하고 있다. 여기에 통계적 수치로 파악되지 않는 위장분산분까지 합친다면 그 지분율이 대략 50~60%에 이를 것으로 추정되고 있다[조선일보 1991. 5. 4]. 따라서 확고한 소유권을 전제로 과연 여기에 경영권까지 합치되고 있는지 아니면 경영권은 위양되고 있는지가 한국기업 지배구조 연구의 주요 관심사가 되고 있다.

본 연구에서는 지배구조의 특성을 보여주는 지표로 최고경영자의 성격과 경영의사결정권의 소재를 조사하고 있으며, 양지표를 이용한 경영지배구조 유형의 현상분석을 행하고 있다. 여기에 덧붙여 기존 지배구조 연구에서 자주 거론되었던 이사회구성 문제를 보완적으로 살펴보도록 한다.

(1) 經營支配構造

① 最高經營者의 性格

현재의 최고경영자(사장)가 실질적 소유주와 어떤 관계에 있는가 하는 것은 경영권의 소재형태, 즉 지배구조의 특성을 보여주는 좋은 지표가 된다. 실질적 소유주 자신이 최고경영자인 경우는 당연히 所有經營體制임은 물론이고 소유주의 직계 또는 친인척이 최고경영자인 경우도 이 범주에 포함될 것이다. 이에 반해 한국과 같이 소유권이 집중된 상태에서 최고경영자가 소유주와 친인척관계가 아닌 전문경영인일 경우 擬似專門經營體制의 성격을 띠고 있다고 볼 수 있다. 그러나 이 경우도 과연 전문경영인이 실질적으로 경영의사결정권한을 행사하는가 아니면 단순한 소유주의 대리인에 불과한가의 문제가 추가적으로 밝혀져야 할 것이다.

본 조사에 의하면 한국 대기업에서는 실질적 소유주와 혈연관계가 없는 전문경영자의 비율이 소유경영자의 비율보다 상대적으로 높게 나타나고 있다. 현재의 최고경영자와 기업의 실질적 소유주와의 관계를 조사했던 본 조사결과에 따르면 217개 응답기업 중 실질적 소유주 자신이 최고경영자로 있는 기업이 전체의 18.4%, 실질적 소유주의 직계 또는 친인척이 최고경영자로 있는 기업이 전체의 14.3%, 그리고 전문경영인이 최고경영자로 있는 기업이 전체의 67.3%를 차지하고 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서

소유주 자신 및 그의 가족을 소유주 지배구조로 파악한다면 그 비율은 33.7%로 나타난다.

이러한 전문경영인의 비율은 다른 선진국에 비한다면 상당히 낮은 비율이겠지만, 과거의 한국기업에 비해 전문경영인의 비율은 상대적으로 높아진 것이다. 1984년 서울대학교 경영연구소가 중소기업을 포함한 511개 기업을 대상으로 조사한 결과에 따르면 소유경영자라고 할 수 있는 창업주나 2세가 직접 사장인 경우가 전체의 57%를 차지하고, 기업내부나 외부에서 승진하거나 영입한 전문경영자라고 할 수 있는 사장이 전체의 43%를 차지하고 있는 것으로 나타나고 있다⁵⁾[서울대학교 경영연구소, 1985].

업종별로 본다면 비제조업부문에 비해 제조업부문의 기업에서 소유주와 그 가족이 최고경영자가 된 비율이 높게 나타나고 있다. 비제조업의 경우 소유주와 그 가족의 비율이 18.4%에 머무는 반면, 제조업의 경우는 40.4%에 이르고 있다. 이는 한국의 경우 비제조업의 중심이 되는 금융기관들이 60년대 이후 정부의 직접적 통제를 받아왔다는 점, 민영화가 되었거나 민간소유의 금융기관이라 하더라도 정부정책적 측면에서 대주주의 지분율이 제한받고 주식의 분산이 촉진되었기 때문인 것으로 풀이된다.

이상과 같이 본 연구에서는 최고경영자와 실질적 소유주와의 관계를 통해 지배구조의 특성을 밝히고 있지만, 한국기업의 현실에서 반드시 고려해야 할 점은 협연관계가 없는 전문경영인이 과연 누구의 이해를 대변하고 있는가하는 문제이다. 일반적으로 확고한 소유경영체제가 확립된 기업에서의 전문경영인은 비록 최종의사결정권을 행사한다고 하더라도 소유주의 이해를 대변하는 代理人 또는 分身으로서의 역할과 기능에 충실한 경우가 많다. 통상 이러한 경영인을 학술적으로는 진정한 의미의 전문경영인과 구분하여 고용경영인이라 칭하기도 한다. 본 연구에서는 이점을 밝히기 위해 최고경영자의 성격과 더불어 과연 누가 최종의사결정권을 행사하는가 하는 경영권의 소재를 조사하고 있다. 또한 양 지표를 이용한 유형화를 통해 보다 자세한 지배구조의 특성을 분석하고 있다.

② 經營意思決定權의 所在

기업경영활동의 기본방향을 결정하는 중요 경영의사결정권한이 전문경영인에게 위양

5) 단순 수치로 비교해 본다면 전문경영인의 비율이 상당히 높아진 것이지만 양 조사의 비교를 행함에 있어 유의할 점은 그 조사대상 면에서 차이가 있다는 점이다. 즉 조사대상에 중소기업을 포함하고 있는지, 또는 대기업이라고 하더라도 수십개의 계열사를 거느린 재벌기업을 포함하고 있는지의 여부가 협연관계가 없는 전문경영인의 비율을 결정하는 중요한 기준이 된다.

되고 있는가 아니면 소유경영자에게 유보되고 있는가는 그 기업이 전문경영체제로 운영되고 있는가 아니면 소유경영체제로 운영되고 있는가하는 경영권의 소재형태, 즉 지배구조특성을 보여주는 것이다.⁶⁾

한국의 경우 중요한 경영의사결정권의 소재형태는 재벌그룹으로 불리우는 기업군 수준의 지배구조특성을 밝히는 단서를 제공한다. 즉 특정 개별기업의 최고경영자가 소유주 자신이나 친척인가 아니면 전문경영자인가 하는 지배구조 특성의 단면을 보여주는 것에 덧붙여, 이들 전문경영자들이 과연 자율적인 경영권에 대한 통제력을 발휘하는가를 밝히는 데 이용될 수 있다.

한국기업의 경우 소유경영자 1인 또는 그의 친인척에 의해 소유권이 집중적으로 소유되고 있음은 이미 널리 알려진 사실이다. 이러한 소유구조를 바탕으로 소유주가 중요한 경영권까지 배타적으로 소유하고 있다면 확고한 소유경영체제라 할 수 있을 것이다. 실제로 한국기업의 소유경영자들이 기업경영의 중요한 의사결정에 대한 최종적 권한을 상당정도 행사하고 있음은 본 조사결과에 의해서도 확인된다. 본 조사결과에 따르면 기업경영활동의 기본방향을 결정해 줄 수 있는 신규사업에의 투자결정, 중요한 중역의 인사권, 해외시장의 진출결정 등과 같은 경영의사결정에 대해서 소유경영자 혹은 그룹회장으로 불리우는 실질적 소유주가 최종적 권한을 보유한 비율이 상대적으로 높은 것으로 나타나고 있다. 즉 204개 응답기업 중 중역의 인사권에 대해 실질적 소유주 또는 소유경영자가 최종적 권한을 보유하고 있는 경우는 79.9%, 새로운 사업의 투자결정에 대해서는 66.4%, 해외시장의 진출결정에 대해서는 55.4%로 나타나 이들에 의해 중요한 경영의사결정이 행해지는 비율이 상대적으로 높았다.

이러한 조사결과 중 한국의 경우 특이한 사실은 다른 의사결정권한보다도 중역에 대한 인사권을 실질적 소유주 또는 소유경영자측이 행사하려 한다는 점이다. 이는 중역에 대한 인사권의 확보를 통해 소유주 자신의 이해를 증진시키는 방향으로 경영자들의 행동을 통제하기 위해서라고 볼 수 있다. 다른 국가와 달리 상하간의個人的關係(personal relations)를 중시하는 한국의 경우 부분적으로 경영권을 위양받은 전문경영인들

6) Herman(1981)은 전략적 지위(strategic position)라는 개념을 통해, 주식이 광범위하게 분산되어 있는 상태에서라도 상대적 대주주가 중요한 경영의사결정권의 통제를 통해 상당한 경영권 또는 경영에의 영향력을 지닐 수 있다고 주장하고 있다. 그러나 한국의 경우에는 그 반대로 소유권이 집중적으로 소유되고 있는 상태에서 경영권이 전문경영인에게 위양되고 있는지가 관심의 초점이 된다.

은 자신에게 기회를 제공해 준 소유경영자의 은혜에 보답하기 위해 헌신적인 노력을 경주하기도 한다. 따라서 한국기업의 소유경영자측은 여러 의사결정권 중에서도 중역에 대한 인사권을 특히 중요시하게 되는 것이다.

본 조사가 상당수의 재벌기업에 있어 집권적 성향을 갖던 창업 1세 소유경영자가 경영일선에서 물러나고, 집권적 성향이 상대적으로 약화된 2세 혹은 3세 소유경영자가 경영권을 승계한 이후에 행해졌다는 점을 고려해 볼 때, 과거 창업 1세 소유경영자가 활약하던 시대에 있어 어느 정도 경영권을 보다 더 직접적으로 통제하고 있었는지는 쉽게 짐작할 수 있을 것이다.

경영의사결정권의 소재를 보여주는 개별항목을 이용해 지배구조의 특성을 보여주는 경영자 통제지표를 만들기 위해 신뢰도분석을 행하였다. 그 결과 α coefficient는 .7853으로 나타나 이들을 이용해 경영자 통제도라는 복합지표를 만들었다. 이 복합지표는 소유경영자에 의해 경영권이 지배되는가 아니면 전문경영자에 의해 경영권이 통제되는가를 보여준다.⁷⁾ 업종별로 경영자 통제도의 차이분석을 행해 보면 제조업부문의 경우 3.76, 비제조업부문의 경우 4.42로, 비제조업부문의 경영자 통제도가 상대적으로 높은 것으로 나타난다.

③ 經營支配構造의 類型

본 연구에서는 보다 명확한 지배구조의 특성을 밝히기 위해 최고경영자의 성격을 기본축으로, 경영의사결정권의 소재를 보여주는 경영자 통제도를 보완축으로 이용해 경영지배구조 유형을 만들고 있다.

한국기업들의 경우 소유주와의 혈연관계가 없이 내부승진에 의한 사장이나 외부로부터 초빙된 사장의 경우 실질적인 측면에서 최종적인 의사결정권을 갖지 못하는 경우가 많다. 즉 ‘専門’경영자로 불리워질 수 있는 내부승진자나 외부영입 사장들은 특히 대기업일 경우 대다수가 재벌그룹의 계열사 사장들로서 재벌그룹의 소유주라 할 수 있는 그룹회장의 대리인적 성격을 지니고 있다. 이들은 그룹소유주를 보좌하거나, 대리하는 역할을 맡음으로써 실제적으로 그룹소유주의 막강한 권력하에 놓여 있는 경우가 많다. 따라서 이러한 한국기업의 현실을 반영해 최고경영자가 전문경영인이라 하더라도 그가 소

7) 각 개별항목에 대해 소유경영자 측이 의사결정권을 행사하는 경우 1점, 전문경영자 측이 의사결정권을 행사하는 경우 2점을 부여하여, 이를 세항목의 합계치를 이용하였다(평균 3.98, Min 3, Max 6).

유주의 통제를 받는지, 아니면 상대적으로 자율성을 지니는지를 구분하기 위해 최고경영자의 성격과 함께 경영의사결정권의 소재를 동시에 고려해야 할 것이다.

경영지배구조 유형설정을 위해 최고경영자의 성격은 소유주 또는 가족의 경우(소유경영자), 소유주와 혈연관계가 없는 경영자의 경우(전문경영자)로 구분했다. 또한 경영자 통제도는 척도상의 중간값을 이용해 소유주통제와 경영자통제로 구분했다. 이를 통해 다음 <표 II-2>와 같은 유형화를 행하였다.⁸⁾

<표 II-2> 경영지배구조의 유형
(N=202)

경영지배구조 유형	최고경영자의 성격	경영의사결정권 소재	빈도(%)
소유경영자 지배형	소유주 또는 가족	소유주 통제	67 (33.2)
위탁경영자 통제형	전문경영자	소유주 통제	73 (36.1)
자율경영자 통제형		경영자 통제	62 (30.7)

유형화의 분석결과 소유경영자 지배형은 33.2%, 위탁경영자 통제형은 36.1%, 그리고 전문경영체제에 유사한 자율경영자 통제형은 30.7%로 나타나 거의 1/3씩을 차지하는 것으로 나타났다. 소유경영자 지배형을 보다 세분화 한다면 소유주 자신이 직접 지배하는 경우는 19.8%, 소유주 가족이 지배하는 경우 13.4%를 차지하고 있다.

유형화 결과 소유주의 영향력이 강한 지배구조 유형, 즉 소유경영자 지배형과 위탁경영자 통제형은 69.3%를 차지하는 것으로 나타났으며, 상대적으로 전문경영자의 자율성이 강한 지배구조 유형은 30.7%를 차지하는 것으로 나타났다. 그러나 한국의 경우 약 1/3을 차지하는 자율경영자 통제형도 순수한 형태의 전문경영체제라고 말하기는 힘들다. 그 이유는 소유권이 분산되어 있지 않다는 구조적 한계도 있지만, 그보다는 혈연관계가 없는 경영자라고 하더라도 학연이나 지연 등과 같은 特殊緣故關係에 의해 긴밀한 개인적 관계가 형성되어 있기 때문이다. 따라서 소유주의 이해를 증대시키거나 보호시키지 못하는 전문경영인은 의리가 없는 경영자로 낙인 찍히고, 소유경영자

8) 유형구분은 Monsen, Jr. & Downs(1965)를 참조했다. 그리고 여기서 최고경영자의 출신배경이 소유주 자신이거나 그의 가족인 경우 경영자 통제도의 구분은 큰 의미를 지니지 못한다. 그리고 실제 교차분석을 한 결과에서도 해당빈도가 나타나지 않았다.

로 부터 신분상의 위협을 받게 된다. 따라서 한국의 경우 본 연구가 제시하는 자율경영자 통제형도 매우 제한적 의미를 지니고 있음에 유의할 필요가 있다.⁹⁾

업종별 지배구조 유형의 분포현황을 살펴보면 비제조업부문에 비해 제조업부문에서 소유경영자형의 비율이 상대적으로 높았으며, 비제조업부문에서는 자율경영자 통제형의 비율이 상대적으로 높게 나타났다. 그러나 규모별 지배구조 유형의 분포에서는 특이한 패턴을 발견할 수 없었다.

(2) 理事會의 構成

지배구조 특성을 설명해 줄 수 있는 또 하나의 지표로서 기존연구에서 자주 이용되던 것이 ‘이사회 구성비율’이다[Hoskisson & Turk, 1990 ; Dalton & Kensner, 1987]. 이 개념은 이사회의 전체 이사 중에서 기업의 경영활동을 직접 담당하지 않는 외부이사의 비율을 나타낸다. 외부이사의 이사회 구성비율이 높으면 경영에 직접 참여하는 이사의 수가 줄어듦에 따라 경영관리층은 자본을 대표하는 이사회에 대하여 독립적인 경영의사결정을 할 수 있고, 그 결과로 기업의 통제활동은 경영대표성의 성격을 띠는 전문경영체제의 특성을 보여주는 것으로 가정되고 있다.

본 조사 결과에 따르면 응답기업 212개를 기준으로 외부이사의 이사회 구성비율은 평균 18%선에 불과한 것으로 나타났다. 이는 결국 경영활동이 상대적으로 독립적인 외부이사보다는 소유권의 이해를 대변하는 내부이사들에 의해 운영되고 있어 한국의 대기업이 소유경영체제적 지배구조 특성을 유지하고 있음을 확인시켜 주는 것이다.

외부이사 구성비율면에서 한국기업은 다른 선진국가에 비해 상당히 낮은 것으로 나타나고 있다. 예를 들어 미국의 경우는 평균 70%정도, 영국의 경우는 평균 64%정도로 외부이사의 이사회의 구성비율이 높아 이사회를 통한 소유주의 경영에 대한 직접적 통제기능이 약한 것으로 나타났다. 이를 다른 말로 표현해 본다면 실제적인 경영활동은 소유권을 대변하는 이사가 아닌 전문경영자에 의해 상대적인 자율성을 갖고 운영됨을 의미한다. 일본의 경우는 평균 50%정도로 미국이나 영국보다는 상대적으로 낮게 나타나고 있다[Dalton & Kensner, 1987]. 그러나 이러한 일본의 이사회 구성비율도 한국

9) 경영체제의 구분은 통상 대주주의 주식소유 비율을 기준으로 행한다. 한국의 경우 이러한 기준을 채택한다면 몇몇 기업을 제외하고 거의 대부분의 대기업이 소유경영체제에 해당한다고 할 수 있다. 따라서 위의 자율경영자 통제형은 이러한 확고한 소유권의 집중 현상을 전제로 하고 있음에 다시 한번 유의할 필요가 있다.

에 비한다면 상당히 높은 것이다.

이와 같이 외부이사 구성비율이 낮은 이유는 한국기업에 있어 理事會(Board of Directors)가 소유경영자측의 기업지배를 합법화시키는 수단으로 이용되고 있기 때문이다. 일반적으로 소유권이 상당한 정도로 분산되어 있는 서구사회에 있어 이사회는 다수의 주주의 이해를 대변해 기업의 경영활동을 감시하고 통제하는 기능을 수행한다. 그러나 한국과 같이 확고한 소유경영체제가 자리잡고 있는 경우 이사회는 특정소유주의 이해를 대변해 직접 경영기능을 수행할 뿐만 아니라 형식적인 통제기능을 수행한다. 이는 서구사회와 달리 이사회가 특정의 경영기능을 직접 담당하는 내부이사를 중심으로 구성되어 있기 때문이다[Lim, 1989].

그러나 한국의 이사회를 좀더 자세히 들여다 보면 외부이사와 내부이사로 구분하는 위와 같은 분류 방식 자체도 큰 의미를 갖지 않음을 발견할 수 있다. 예를 들어 본 연구에서 설정한 지배구조의 유형화별로 외부이사의 구성비율을 살펴보면 유의적 차이가 없는 것으로 나타나고 있다. 이는 한국에서는 외부이사의 이사회 구성비율이 지배구조의 특성을 구분시켜 주는 기준으로 이용되지 못함을 보여주는 것이다.¹⁰⁾ 따라서 이사회 구성문제와 관련하여 한국기업의 지배구조 특성을 명확히 밝히기 위해서는 추후 보다 심도있는 연구가 필요할 것이다.

2. 政府政策

한국기업의 입장에서 현실적으로 중시되는 경영여건으로 기업경영의 외부에서 파워를 행사하는 정부정책적 요인을 들 수 있다. 즉 정부정책이 기업경영에 얼마나 영향력을 행사하는가가 경영현상을 파악하는 데 있어 매우 중요하다. 왜냐하면 한국기업의 고도성장을 가능케 했던 배경에는 정부의 성장제일주의 경제개발정책이 있었기 때문이다. 실제로 한국의 많은 연구자들, 특히 산업정책을 연구하는 학자들은 기업성장에 기여하는 정부정책의 중요성을 강조하고 있다[조순, 1991; 윤영진, 1992].

경영여건으로서 정부정책요인은 각각적인 각도에서 조명해 볼 수 있지만 본 연구에

10) 한국에 있어서 지배구조의 특성을 보다 자세히 알아보기 위해서는 외부이사의 이사회 구성비율보다는 이사회에의 소유주가족 참여비율(PFB : Proportion of Family Participation in the Board)을 알아보아야 한다는 주장이 나타나기도 한다[Lim, 1989].

서는 기업경영에 대한 정부정책의 관여정도를 조사하고 있다. 통상 기업과 정부와의 관계에서 제기되는 논쟁은 크게 두가지로 집약될 수 있다. 하나는 기업활동에 대해 정부가 개입을 행하는 것이 바람직한가의 문제를 둘러싼 논쟁이며, 다른 하나는 불가피하게 전체 국민경제의 발전을 위해 정부가 개입할 경우 어떠한 성격을 지닌 수단을 이용하는 것이 바람직한가를 둘러싼 논쟁이다. 전자는 정부개입논리 대 기업자율논리의 대결로, 후자는 정부의 지원활동 대 규제활동의 대결로 지칭할 수 있다. 70년대 까지의 한국의 경우는 급속한 공업화를 선도하기 위한 정부개입논리와 이를 촉진하기 위한 지원활동이 우위를 차지해 왔지만, 80년대 이후 규제활동 위주의 정부개입논리와 부분적인 기업자율논리가 강화되고 있다. 따라서 이러한 시점에서 기업경영에 대한 정부정책적 관여정도를 조사해 보는 것은 경영여건의 특성을 알아보는 데 있어 의미가 크다.

본 연구의 조사결과 213개 응답기업 중 자율적으로 해결할 수 있는 기업경영활동에 대해 정부가 정책적으로 관여한다고 응답한 쪽의 비율은 71.8%, 관여하지 않는다고 응답한 쪽의 비율은 28.2%를 차지하는 것으로 나타났다(4점척도 평균 2.08). 이러한 조사결과를 통해 볼 때 과거에 비해 약화되기는 했겠지만 아직까지도 기업경영에 대한 정부정책의 관여정도가 높은 것으로 나타났다. 이러한 경영여건으로서 정부정책의 관여정도는 업종이나 규모의 차이에 상관없이 유사하게 나타나고 있다.

그러나 이러한 조사결과를 해석함에 있어 유의할 점은 과거의 정부정책의 관여는 주로 기업경영활동을 촉진하려는 지원정책이 주류를 이루고 있었던 반면, 80년대 이후의 정부정책의 관여는 규제정책이 강화되는 방향으로 변화되고 있다는 점이다[이성우·심영기, 1992]. 따라서 조사시점에서 정부정책의 관여정도가 높다는 것은 기업경영활동에 대한 규제가 강화되고 있다는 것을 보여주는 것으로 풀이된다.

3. 技 術

조직이론 분야에서 전통적으로 중시해오던 경영여건의 하나가 바로 기술이다. 통상 기술(technology)은 기업의 입력요소를 출력요소로 변환시키기 위해서 사용되는 기구, 기법, 활동으로 정의된다[Daft, 1989]. 본 연구에서는 기술의 발전단계에 따라 3가지 수준의 기술유형을 조사했다[김기영, 1986 참조]. 먼저 High Technology는 아직 보편적으로 상용화되지 않은 流動期의 첨단기술로 정의하였고, Middle Technology는 일

부 상용화되거나 자체적으로 개량·발전된 過渡期의 기술로 정의하였으며, Low Technology는 이미 일반적으로 널리 알려진 상용화된 硬化期의 기술로 정의하였다.

본 조사결과에 따르면 제조업에 속한 140개 응답기업 중에서 자기 회사가 속해 있는 기술을 High Tech라고 응답한 비율은 16.4%이고, Middle Tech라고 응답한 비율은 62.1%, 그리고 Low Tech라고 응답한 비율은 21.4%로 나타났다.¹¹⁾ 이를 통해 볼 때 우리나라의 경우 대부분의 제조기업들이 중간 또는 낮은 수준의 기술을 이용하여 생산활동을 수행하고 있음을 알 수 있다. 이는 한국기업들이 그간 고부가가치 첨단기술의 자체개발보다는 선진국에서 일반화된 기술을 도입해 부분적으로 개량하는 수준에 머물렀음을 반영하는 것이다.

기업규모별로 보면 제조업내 대규모기업이 상대적으로 아직 일반화 되지 않은 상위 수준의 기술을 보유한 비율이 높은 것으로 나타났다. 즉 매출액 규모가 4천억 이상인 대기업에서 High Tech의 보유비율이 29.4%로 높게 나타나고 있다. 이는 거대기업이 High Tech 산업에 참여·경쟁할 수 있을 정도로 자금력과 인력, R&D 개발능력을 보다 많이 보유할 수 있다는 점을 보여준다.

한편 기업이 보유한 기술과 노동조합의 설립여부와의 관계도 흥미있는 연구주제가 될 수 있을 것이다. 기술수준과 노동조합과의 관계는 어떤 것을 선행요인으로 파악하느냐에 따라 달라질 수 있다. 즉 한편으로는 노동조합이 기업의 기술도입 및 자동화에 대한 영향을 미칠 수도 있으며, 다른 한편으로는 기술수준에 따라 노동조합의 설립이 제한받을 수도 있다. 본 조사결과를 통해 기술수준과 노동조합의 설립비율을 살펴보면 제조업내 High Tech 산업의 노조설립비율은 56.5%에 머무는 반면, Middle Tech는 82.8%, Low Tech는 80.0%로 나타나고 있다. 이는 High Tech 산업내의 노조설립비율이 상대적으로 낮음을 보여주는 것이다. 이러한 이유를 여러가지 각도로 해석해 볼 수 있겠지만 High Tech 기술을 보유한 기업내에서는 상대적으로 학력이 높으며 구성원의 이질성이 보다 크게 나타나기 때문에 노조설립비율이 낮아질 수 있다는 가능성을 생각해 볼 수 있을 것이다.

11) 제조업에 적용되는 기술이 생산기술이라 한다면, 비제조업에 적용되는 기술은 서비스기술이라 할 수 있다. 비제조업의 경우 서비스기술의 개념을 적용할 경우 응답기업 75사 중 High Tech는 12.5%, Middle Tech는 50.0%, 그리고 Low Tech는 37.5%를 차지하는 것으로 나타난다.

4. 事業環境

기업의 경영활동에 영향을 미치는 또 하나의 중요한 여건변수 중의 하나가 사업환경이라 할 수 있다. 사업환경에는 산업경제학에서 강조해 오던 시장의 경쟁구조와 조직론에서 강조해 오던 사업환경의 불확실성이 포함된다. 전자가 객관적 사업환경의 특성을 보여 준다면, 후자는 주관적 사업환경의 특성을 보여주는 것이다.

(1) 市場의 競爭構造

경쟁구조란 한 기업이 주력사업의 제품시장에서 어떠한 경쟁상태에 있는가를 보여주는 것이다. 일반적으로 시장구조는 제품시장의 경쟁상태를 기준으로 독점시장, 과점시장, 독점적 경쟁시장, 완전경쟁시장으로 나눌 수 있다.¹²⁾

우리나라의 경제규모로 볼 때 기존의 산업들은 수요창출면에서 한계점에 이르른 경우가 대부분이다. 따라서 새로운 수요창출이 어느 정도 제한되어 있음을 고려해 볼 때 기존업체들간의 경쟁상태는 기업경영활동에 영향을 미치는 중요한 여건으로 작용할 수 있을 것이다. 본 연구의 조사결과에 따르면 220개의 응답기업을 기준으로 수 많은 경쟁기업이 존재하는 경쟁구조를 갖는 기업이 24.5%이고, 상당수의 경쟁기업이 존재하는 경쟁구조는 47.7%로서 가장 많았다. 그리고 두 세개의 경쟁기업이 존재하는 경쟁구조는 23.2%이며, 하나의 기업이 거의 독점하는 경쟁구조는 4.5%를 차지하는 것으로 나타났다.

업종별로 본다면 비제조업부문에 비해 제조업부문에서 독과점적 시장구조를 갖는 기업의 비율이 높다. 하나 또는 두세개의 기업이 거의 지배하는 경쟁구조를 독과점적 시장구조로 칭할 때 제조업부문은 35.2%, 비제조업부문은 14.2%로 나타났다. 이는 금융 및 서비스업과 같은 비제조업부문이 막대한 시설 및 자본투자를 요하는 제조업부문보다 시장진입이 용이하게 때문인 것으로 풀이된다. 또한 한국의 경우 정부정책 측면에서도 금융을 포함한 서비스분야의 독과점구조를 규제하는 정책을 유지해 왔었다.

12) 경제이론에서는 경쟁적 시장의 구조를 기업의 수 뿐만 아니라 취급하는 상품의 동질성, 시장 진입의 장벽여부 등 여러가지 조건을 가지고 구분하고 있다[이학용, 1987 참조]. 이러한 시장의 경쟁구조는 전통적으로 산업경제학을 기반으로 한 전략연구에서 환경불확실성의 변수로 이용되어 왔고, 조직이론에서도 자주 이용되어 왔다.

(2) 事業環境의 不確實性

사업환경의 불확실성에 대한 지각의 정도는 미래의 변화에 대처해야 하며, 위험을 최소화해야만 하는 기업들이 전략적 선택을 행함에 있어 중요하게 고려하는 요인이다. 여기서 사업환경의 불확실성이란 사업과 관련된 환경변화의 예측어려움에 대한 認知된 정도를 말한다.¹³⁾ 본 연구에서는 기존연구를 참조해 기업이 취급하는 제품 및 서비스의 변화속도, 생산기술의 변화속도, 경영활동에 있어서 경쟁기업의 행위, 정부정책의 변화에 대한 예측의 어려움을 환경불확실성의 측정항목으로 이용하고 있다[Miller & Droege, 1986 ; Hirota, 1990 참조].

본 연구에서 불확실성을 보여주는 예측어려움의 정도를 4점척도로 조사한 결과 205개의 응답기업에서 정부정책 변화에 대해서는 평균 2.67, 경쟁기업의 행위는 2.56, 생산기술의 변화속도는 2.46, 그리고 소비자의 기호 및 수요변화는 2.41로 나타났다. 즉 경쟁기업의 행위, 소비자의 기호변화, 기술의 변화속도에 비해 정부정책 변화에 대한 불확실성이 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 이는 한국에 있어서는 다른 경제적·기술적 환경보다는 정부정책적 환경이 상대적으로 불안정함을 반영하는 것이다. 자원의존이론에 따르면 조직에 영향력을 행사하는 상대조직의 행위를 예측하기 힘들 때 상대조직에 대한 의존성향이 강화된다는 가정을 행하고 있다[신유근 외, 1987 ; Pfeffer & Salancik, 1978]. 이점에 있어 정부정책의 관여정도, 정부정책의 불확실성, 대정부관계 전략 등의 변수들을 연계시킬 수 있는 아이디어를 얻을 수 있다.

본 연구에서는 이를 개별항목을 이용해 인지된 사업환경 불확실성이라는 복합지표를 만들고 있다.¹⁴⁾ 이러한 사업환경의 불확실성은 업종별로 유의적인 차이없이 거의 유사하게 나타나고 있다. 그러나 규모별로는 1000명 이상의 대기업보다 1000명 미만의 대기업에서 인지된 환경불확실성이 높게 나타나고 있다. 이는 규모에 따른 조직의 능력 및 자원의 보유수준 차이를 반영하는 것으로 보인다.

13) 통상 인지된 환경불확실성에는 예측불확실성, 효과불확실성, 반응불확실성 등이 포함된다. 본 연구에서는 이중 예측불확실성에 초점을 두고 있다[Milliken, 1987 참조].

14) 인지된 환경의 불확실성이라는 복합지표(composite index)를 만들기 위해 선정한 4가지 항목에 대해서 요인분석을 행한 결과 기술의 변화항목이 별개의 요인으로 분류되었다. 따라서 인지된 환경 불확실성은 기술변화항목을 제외한 세 항목의 복합지표(평균 7.65, Min 3, Max 12)를 이용하였으며, 필요한 경우 기술변화의 불확실성을 개별항목으로 이용하였다.

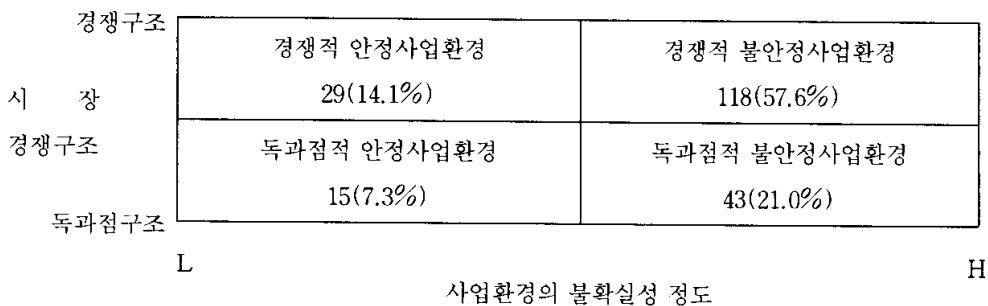
(3) 事業環境의 類型化

사업환경의 객관적 특성과 사업환경의 불확실성에 대한 주관적 특성은 사업환경의 중요한 두 가지 측면을 보여주는 것이다. 환경의 객관적 특성과 인지된 환경의 불확실성에 대한 연구는 1970년대에 절정을 이루었다가 이후 연구에서 다소 외면되는 경향이 나타나고 있다. 이는 정의 및 측정의 상이성으로 인해 연구결과의 비일관성이 초래되었기 때문이다. 그럼에도 환경의 객관적 특성과 인지된 특성간의 관계를 통해 환경의 불확실성을 다양한 각도에서 살펴볼 수 있다는 점에서 상호관련성의 규명이 필요할 것이다 [Downey & Ireland, 1979 ; Milliken, 1987 참조]. 즉 시장경쟁 구조는 경쟁기업의 수라는 정태적 측면을 반영한다면, 불확실성은 시장에서 부딪치는 경쟁자, 소비자, 정부의 행위라는 동태적 측면을 반영하는 것이다. 이 두 가지 차원을 이용할 경우 <그림 II-1>과 같은 사업환경의 유형화를 행할 수 있다.¹⁵⁾

<그림 II-1>

사업환경의 유형

(N=205)



유형화의 결과 한국의 대기업에 있어서는 경쟁적 시장구조하에서 환경불확실성이 높은 경쟁적 불안정, 즉 격동적(turbulent) 사업환경을 지닌 기업이 57.6%로 타유형에 비해 상당히 높게 나타나고 있다. 또한 독과점적 시장구조하에서도 환경의 불확실성을 높게 인지하는 독과점적 불안정사업환경 역시 21.0%를 보이고 있다. 이에 비해 경쟁적 시장구조하에서 환경의 불확실성을 낮게 인식하는 경쟁적 안정사업환경은 14.1%를, 독과점적 시장구조하에서 환경의 불확실성을 낮게 인식하는 독과점적 안정사업

15) 여기서 유형화의 구분기준은 시장의 경쟁구조와 인지된 사업환경 불확실성의 척도 중간값을 이용하고 있다.

환경, 즉 안정적(stable) 사업환경은 7.3%로 나타나고 있다. 업종별로 본다면 제조업부문에서는 독과점적 불안정사업환경의 비율이 상대적으로 높은 반면 비제조업부문에서는 경쟁적 불안정사업환경의 비율이 상대적으로 높은 것으로 나타났다.

III. 韓國企業의 經營組織 特性

다음에서는 한국기업의 경영조직 면에서 나타나는 특성을 조직운영방식과 조직구조 형태로 나누어 살펴본다.

1. 組織運營方式

조직운영방식 측면에서는 조직 및 과업의 수평적 분화와 수직적 분화에 의해 특징지워지는 조직의 분화, 권한의 배분 및 위양상태를 보여주는 집권화/분권화, 규정과 절차의 문서화 및 적용정도를 보여주는 공식화, 그리고 조직내 부서간 갈등의 조정방식들을 살펴본다.

(1) 組織의 分化

분화(differentiation)란 조직이 하부단위로 세분화되는 과정 또는 상태를 말하는데, 현대 조직은 고도의 과업 또는 조직활동의 분화를 전제로 하여 형성된다. 조직 및 과업 분화는 기본적으로 두가지 방향에서 일어난다. 하나는 수평적 분화이며 또 하나는 수직적 분화이다.

① 水平的 分化 : 部門化와 課業專門化의 程度

수평적 분화(horizontal differentiation)란 조직이 여러 상이한 부서나 전문화된 하위단위를 보유하는 정도를 가리키는 것으로 부문화(departmentation)라고도 칭해진다 [Robbins, 1990 참조]. 본 연구에서는 수평적 분화를 크게 두개로 나누어 조사하고 있다. 즉 본사 또는 본부조직을 대상으로 한 部署의 분화정도(부서의 수)와 課의 분화정도(부서당 소속 과의 수)를 조사하고 있다. 전자가 전반적인 부문화를 측정하는 것이라

면, 후자는 과업전문화와 유사한 과업의 분화정도를 측정하는 것이다.

한국의 대기업에 있어 수평적 분화, 즉 부문화는 기업의 성장과 함께 매우 진전되고 있다. 특히 회사내의 각종 경영활동을 총괄하고 있는 본사 또는 본부의 경우 업무의 다양성으로 인해 수평적 분화가 촉진되고 있다. 본 조사에 의하면 응답기업 221사의 대기업 본사의 경우 평균 22.4개의 부로 분화되어 있고, 각 부당 평균 5.1개의 희로 운영되고 있다.

업종별 수평적 분화현황을 살펴보면 부서분화 측면에서 제조업이 다소 높게 나타나기는 하지만 통계적으로 유의적이지는 못했다. 그러나 과분화 측면에서는 제조업부문이 평균 3.94개, 비제조업부문이 평균 7.21개로 나타나, 비제조업부문에서 보다 세부적인 수평적 분화가 촉진되고 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 본 연구가 본사 또는 본부의 경우에 한정했기 때문에 공장 조직을 별도로 갖고 있는 제조업부문이 상대적으로 낮게 나타날 수 있다는 점을 고려해 보더라도, 비제조업부문의 사무업무가 보다 다양하며 복잡하다는 기업현실을 반영하는 것이다.

종업원 규모별로 본다면 부서분화 측면에서 1000명 이상의 대기업이 평균 29.6개, 1000명 미만의 대기업이 13.9개로 나타나 규모가 증대할수록 부서분화가 진전되고 있음을 확인할 수 있다($p<0.01$). 그러나 보다 세부적인 수평적 분화, 즉 課分化 측면에서는 오히려 반대의 결과가 나타나고 있다. 즉 1000명 이상의 대기업이 평균 4.47개로, 1000명 미만의 대기업이 5.86개로 분화되고 있다.¹⁶⁾

이러한 현상분석의 결과를 해석함에 있어서는 매우 주의할 필요가 있지만, 그 설명의 가능성을 생각해 보면 다음과 같다. 기업의 규모가 증가할수록 부문화가 증대한다는 일반적 관계 속에서 보다 세부적인 과분화는 규모가 일정수준을 넘어가면서 부문화에 의해 대체될 수 있다는 점을 고려해 볼 수 있다. 즉 실제의 부서분화의 과정을 살펴보면 특정부서에 소속된 과의 수가 지나치게 커질 때 두세개의 부서로 분화된다. 이때 별도의 부서로 분화되면서 전체 과수가 커지는 경우도 종종 있지만, 오히려 부서화로 대체됨에 따라 전체 과수는 줄어드는 경우도 발견할 수 있다. 특히 일정규모 이상으로 조직이 확대되는 경우 조직관리의 효율성을 고려해 대부분의 기업에서 조직혁신을 단행하게

16) 수평적 분화의 정도(부서분화와 과분화)를 종업원 규모와 상관관계를 분석한 결과 부서분화와는 .3791($p<0.001$)인 반면, 부서기준 과분화는 -.1660($p<0.01$)로 나타나고 있음을 볼 때 차이분석 결과와 동일함을 확인할 수 있다.

되는데, 이러한 조직혁신의 방향은 업무의 재조정을 통한 단순화의 경향을 보이고 있음을 고려해 볼 필요가 있을 것이다.

② 垂直的 分化 : 位階序列의 數

조직활동의 수평적 분화만으로 조직이 형성될 수 없으며 그것이 어떤 상하의 관계를 갖는 수직적 분화를 보이지 않으면 안된다. 수직적 분화(vertical differentiation)는 과업의 분화가 상하관계를 가지고 이루어지는 것으로 계층 또는 位階(hierarchy)라고도 한다[Robbins, 1990]. 본 연구에서는 최하위직 사원으로부터 최상위의 최고경영자에 이르기까지 해당되는 직위의 수를 통해 수직적 분화의 정도를 측정하고 있다.

본 조사에 따르면 222개의 응답기업에 있어 최하위직의 사원으로부터 최상위의 경영자에 이르기까지 평균 10.6개의 직위가 존재하고 있으며, 15개 이상의 직위가 수직적 계층을 형성하고 있는 경우도 일부 나타나고 있다. 예를 들어 한국 대기업의 사무관리직의 경우 사원, 대리,과장, 차장, 부장, 이사, 부사장, 사장은 기본계층을 이루고, 여기에 또 다른 별도의 중간계층, 예를 들어 과장대우, 차장대우, 부장대우, 부장이사, 이사대우 등을 설정하는 경우가 많다. 이와 같이 다단계의 위계구조를 갖는 이유는 조직성장의 상대적 둔화에 따른 승진적체를 해소하기 위해 필요하다는 배경도 있지만, 한국기업의 조직구성원들이 연공서열에 따른 직급이나 직위상승을 조직생활과 개인발전에 있어 매우 중요한 요소로 받아들이기 때문이다.

이와 같이 한국기업에서는 수직적 분화의 진전에 따라 최고경영자와 일반종업원 사이에 많은 중간계층이 존재하게 되며, 그 계층들 사이에는 각각 권한과 책임의 차이가 발생하게 된다. 이러한 많은 계층이 존재하는 조직의 정점에 있는 최고경영자는 다른 조직구성원과 확연히 구분되는 권위를 가지게 될 것이고, 그 결과 최고경영자 또는 소유경영자의 명시적인 지시가 아닌 묵시적인 지시까지도 구성원에 의해서 수용되는 결과를 가져왔다.

이러한 한국기업의 수직적 분화정도는 미국이나 일본에 비해서도 높은 것으로 나타난다. 한 연구조사 결과에 따르면 기업조직에서 나타나는 位階序列의 수가 미국은 평균 5.5, 일본은 평균 7.1인 반면, 한국은 평균 10.1에 이르는 것으로 나타났다[손장권, 1987]. 이는 한국기업이 다른 국가에 비해 수직적 분화의 정도가 높다는 것을 보여 준다.

일반적으로 조직의 규모와 수직적 문화는 정의 상관관계가 있는 것으로 받아들여지고 있다. 특히 로그값을 취한 종업원 수(규모)와 위계구조의 수(수직적 문화)간에는 선형의 정의 상관관계가 존재한다는 연구결과가 보고되기도 한다.¹⁷⁾ 본 연구에서도 자연로그값을 취한 종업원 수(log-emp)와 위계구조 수와의 상관관계를 분석했는데 그 결과 약한 상관관계($p<0.05$)가 나타나는 것으로 밝혀졌다.

한편 한국기업에서 수평적 문화와 수직적 문화의 상관관계는 負의 값을 갖기는 하지만, 통계적으로 유의적이지 못한 것으로 나타난다. 그러나 수평적 문화와 수직적 문화의 관계는 규모라는 분류변수와 함께 고려할 때 보다 명확히 파악할 수 있다. 일반적으로 규모와 수평적 문화 및 수직적 문화는 정의 관계를, 수평적 문화와 수직적 문화는 負의 관계를 갖는 것으로 알려지고 있다[Beyer & Trice, 1979]. 한국기업을 대상으로 한 경우 규모의 증대는 부서분화라는 수평적 문화와 정의 관계를, 과분화라는 보다 세부적인 수평적 문화와는 부의 관계를, 그리고 위계구조화라는 수직적 문화와는 약하나마 정의 관계가 존재하고 있다. 그러나 Partial Correlation을 통해 규모를 고려한 수평적 문화와 수직적 문화와의 관계에서도 유의적 관계를 찾아볼 수 없었다.

③ 組織分化의 類型化

조직의 수평적 문화의 정도와 수직적 문화의 정도에 따라 조직분화의 유형을 설정해

〈그림 III-1〉

조직분화의 유형

(N=221)

		수평적 분화	
		H	L
수직적 분화	H	수직형 조직 96(43.4%)	확대형 조직 21(9.5%)
	L	축소형 조직 83(37.6%)	수평형 조직 21(9.5%)

17) Beyer & Trice (1979)는 종업원 수와 구조분화 변수간에는 curvilinear한 관계가 존재한다는 Blau & Schoenherr(1971)의 연구에 기초해 양자의 선형관계를 만들기 위해 log-employee size를 이용하고 있다. 그러나 log-employee size에 대해서는 span of control을 고려해 볼 때 그 수리적 의미가 결국 위계구조 수를 측정하는 것과 유사하다는 비판이 존재하기도 한다[Abdel-Khalik, 1988].

볼 수 있다.¹⁸⁾

이러한 조직문화 Matrix를 이용해 한국기업의 조직문화 유형을 분석한 결과 축소형 조직은 37.6%, 수평형 조직은 9.5%, 수직형 조직은 43.4%, 그리고 확대형 조직은 9.5%로 나타나고 있다.¹⁹⁾ 이를 규모별로 살펴보면 1000명 이상의 대기업에서, 업종별로 살펴보면 제조업부문에서 수직형 조직의 비율이 더욱 높게 나타나고 있다.

이상과 같은 수직형 조직이 상대적으로 많이 나타난 이유는 한국의 경우 계층구조가 수직적으로 분화되어 있으며 계층간의 수평적 분화가 서로 중첩적이기 때문이며, 계층간의 위계질서는 명확하나 권한과 책임의 대응이 뚜렷하지 못하기 때문이다. 즉 상위층에서는 상대적으로 권한이 책임보다 큰 데 비하여, 하위층에서는 그 반대의 현상을 보이고 있다. 미국에서는 수직적인 몇 개의 소수 계층이 존재하고 있을 뿐 대체로 수평적인 문화가 많으며 각 부문 및 계층에 따라 권한과 책임이 명확하게 부여되고 있다. 그러므로 상위층으로 갈수록 하위층보다 많아지는 권한에 비례하여 책임도 똑같이 많아진다 [신유근, 1984]. 따라서 단순히 조직구조의 분화측면을 살펴보기보다는 다른 조직운영 측면을 함께 고려해야 한국기업의 경영조직의 특성을 보다 명확히 밝힐 수 있을 것이다.

(2) 權限의 配分 : 集權化 / 分權化

집권화와 분권화는 조직의 권한이 어떻게 배분 또는 분포되어 있는가 하는 정도로서 의사결정권의 소재양태에 따라 결정되는 상대적인 개념이다[Pugh, Hickson, et.al., 1968 ; Robbins, 1990 등 참조]. 집권화(centralization)란 조직의 중요한 의사결정권한이 조직의 상층부에 집중되어 있는 것을 말하며, 이와는 대조적으로 분권화(decentralization)는 조직 전반에 걸쳐 의사결정권이 대폭 위양되어 있는 상태를 가리킨다. 통상 집권화/분권화는 상이한 여러개의 의사결정사항에 대해 조직내 누구에 의해 최종의사결정권한이 행사되고 있는가를 조사한 결과에 기초해 계산되어 진다.²⁰⁾

18) 본 연구에서는 과분화 수와 위계구조 수의 평균값을 이용해 2×2 Matrix를 만들었다.

19) 부서분화를 수평적 분화의 축으로 이용해 볼 때는 축소형이 31.0%, 수평형이 15.8%, 수직형이 37.4%, 확대형이 15.8%로 나타나고 있다.

20) 본 연구에서는 10개의 의사결정사항에 대한 최종의사결정권, 즉 추후 상부의 재가를 얻기는 하지만 사전에는 승인을 요하지 않고 독자적으로 행동을 취할 수 있는 권한이 5개의 직위구조 내의 누구에게 소재되어 있는가를 조사했으며, 이를 $r-1/n-1$ 비율분석(여기서 r은 특정 의사결정이 행해지는 계층, n은 조직의 전체 계층수)을 이용해 분권화의 정도를 비율로서 계산하고 있다. 집권화/분권화의 계산방식에 대해서는 신유근(1979)의 내용을 참조하기 바람.

한국기업은 소유경영자를 중심으로 한 확고한 소유경영체제를 유지하고 있을 뿐만 아니라, 개별기업조직의 의사결정은 최고경영자에게 집중되는 중압집권적 조직운영스타일을 유지하고 있다. 본 연구에서 기업경영의 10개 항목의 주요 의사결정지표에 대한 집권화/분권화 정도를 측정해 볼 때, 집권적으로 의사결정권한을 행사하는 정도가 222개 응답기업을 기준으로 평균 75.2%로 나타나고 있다. 이러한 집권화 경향은 규모나 업종의 차이에 관련없이 거의 동일한 수준으로 나타나고 있다.

한국기업의 집권화의 경향은 과거에 비해 크게 개선되지 않은 것이다. 본 연구자의 1979년 조사에 따르면 기업경영의 20개 항목의 주요 의사결정지표에 대한 5개 계층의 집권화/분권화 정도의 측정방법을 통하여 얻은 결과에 의하면, 한국기업의 중요한 경영활동 내지 경영정책을 결정할 때 최종의사결정권자가 집권적으로 의사결정권한을 행사하는 정도가 78.1%에 달하고 있었다[신유근, 1979]. 이는 거꾸로 말하면 분권화 정도가 21.9%에 불과하다는 것을 의미한다. 측정항목의 상이성으로 인해 양자의 결과를 직접적으로 비교하기는 어렵지만, 대략적인 수치면에서 거의 유사하게 나타나고 있다.

이상과 같이 한국 대기업에 있어 집권적 조직운영스타일이 나타나는 이유는 한국의 최고경영자들은 자신의 집권적 성향과 아울러 하위경영자의 능력에 대한 회의와 불신감 때문에 하위경영자나 관리자에게 권한위양을 꺼리고 있기 때문이다. 뿐만 아니라 중역이나 관리자 역시 교육훈련이나 경험의 부족, 전통적 관행의 존중 등의 이유로 주어진 권한마저 회피하거나 반납하는 현실을 보여주고 있다. 그 결과 한국기업에서는 의사결정의 권한이 상위층에 집중되어 있는 집권적 조직운영 특성이 나타난다. 이와 같이 최고경영자가 단독으로 의사결정을 주로 하는 조직은 그 운영방식이 미리 정해진 제도나 절차를 따르기보다는 상황변화에 따라 그때그때 반응하는 최고경영자의 자의적이고 임기응변적인 의사결정에 많이 의존하게 된다.

(3) 公式化 程度

일반적으로 공식화(formalization)란 조직내의 직무가 표준화되어 있는 정도 또는 종업원들에게 요구되는 행위나 태도가 명시되어 있는 정도를 의미한다[Pugh, et.al., 1986 ; Robbins, 1990 등 참조]. 이러한 명시는 대개 문서화된 규칙이나 절차에 의한다. 고도로 공식화된 조직에는 구성원들이 언제, 무엇을, 어떻게 할 것인가를 규정해 놓은 직무기술서, 규칙, 규정, 절차 등이 체계적으로 구비되어 있는 반면 공식화가 낮은 조직

은 규정된 절차나 규칙이 적어 구성원들이 상당한 재량권을 발휘할 수 있다.

통상 공식화는 규정, 규칙, 절차의 문서화 정도에 의해 측정되지만 한국의 경우 이러한 문서화의 정도는 문자 그대로 공식화와 상당한 격차가 발생하고 있다.²¹⁾ 본 연구에서는 어느 정도 공식적으로 문서화되어 있는가와 동시에 문서화된 규정·규칙·절차 등이 어느 정도나 실제의 조직활동에 적용되고 있는가를 측정하는 4점척도를 이용하고 있다.²²⁾

한국의 기업에서 공식화의 정도를 살펴보면 피상적인 공식화, 즉 文書化는 많이 이루어지고 있는 것으로 보이는데 이는 규칙, 규정, 절차 등이 매우 많다는 점에서 알 수 있다. 그러나 형식적인 규칙이나 규정, 절차 등이 마련되어 있기는 하지만, 핵심업무에 필요한 실질적인 규정으로서의 기능을 수행하지 못한다거나 오래전에 만들어 놓고 추후 개정하지 않음으로써 死文化되는 경우가 상당정도 나타나고 있다. 그리고 많은 규정에서 '...함을 원칙으로 한다'라는 문구를 삽입함으로써 자의적인 판단의 폭을 넓힐 수 있도록 되어 있다. 이는 결국 한국기업에 있어 형식적인 공식화, 즉 문서화는 상당정도 이루어지고 있지만 실제 조직생활에 적용되는 실질적 공식화의 수준은 높지 않다는 점을 보여 주는 것이다.

본 조사결과에 따르면 개별항목별로 다소의 차이는 있지만 문서화가 안되어 있거나 또는 문서화가 되어있더라도 실제적용이 안되는 비율이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 즉 221개 응답기업 중에서 임원의 경영정책 수립방식에 대해서 문서화가 안되었거나 실제 적용되지 않는다는 비율이 64.0%(4점척도 평균 2.73), 부서간 마찰의 조정방식에 대해서는 그 비율이 77.1%(4점척도 평균 2.02), 종업원의 작업방식에 대해서는 그 비율이 58.4%(4점척도 평균 2.44)로 나타나고 있다.

이러한 개별항목을 결합한 공식화지표²³⁾를 통해 업종·규모 등의 경영여건별 현황을

21) 기존연구에서도 공식화의 정의와 관련하여 규칙의 문서화의 정도를 강조하는 경우도 있지만 규칙의 사용정도를 강조하는 경우도 있다[Zeffane, 1989; Dewar, Whetten & Boje, 1980 등]. 일반적으로 서구사회에서는 공식적인 문서화가 되었을 경우 이것이 지켜지는 것이 상례화되어 있으나, 한국의 상황에서는 문서화가 되어 있더라도 이것이 제대로 지켜지지 않는 경우가 많다. 따라서 한국의 경우는 공식화의 측정문제와 관련하여 규칙이나 규정의 사용정도 또는 실제 적용정도를 보다 강조할 필요가 있다.

22) 4점척도로 조사하는 항목은 조직의 상위총, 중간총, 하위총을 대표하는 것으로 임원의 경영정책 수립방식, 부서간의 마찰시 조정방식, 종업원들의 작업방식을 선택해 이용했다.

23) 이들 항목에 대한 신뢰도검증 결과 α coefficient가 .7463으로 나타나 복합지표화에 문제가 없었으며, 그 결과 평균 6.70 (Min 3.00, Max 12.0)로 나타났다.

살펴보자. 한국기업에 있어 공식화의 수준은 규모에 따라서는 별반 차이가 없는 것으로 나타난 반면, 업종에 따라서는 비제조업부문의 공식화 수준이 높은 것으로 나타났다 ($p<0.01$). 원래 조직규모는 공식화 수준과 정의 관계를 갖는 것으로 알려져 왔지만 [Ford & Slocum, Jr., 1977], 한국의 경우 이점이 확인되지는 않는다. 이에 반해 업종에 따른 공식화 수준의 차이가 나타나는데, 이는 금융기관을 중심으로 한 비제조업부문의 공식화가 보다 촉진되고 있음을 보여주는 것이다.

(4) 部署間 摩擦의 調整方式

오늘날의 조직은 규모의 확대와 더불어 과업이 고도로 분화되어 있다. 그러나 이러한 분화만으로 조직이 제대로 운영될 수는 없다. 분화가 심화될수록 조직활동에 있어서 조정을 통한 통합의 필요성이 높아지기 때문이다. 조정에 의한 통합방식은 그것이 이루어지는 방향과 상황의 성격에 따라 다양하게 구분될 수 있지만 [Haimann, Scott & Connor, 1978], 본 연구에서는 이러한 조정방식 중 특히 位階的調整의 정도를 그 중심으로 하고 있다. 이는 한국적 상황에서는 다른 여러 조정방식 중에서도 위계적 조정의 정도가 가장 중요한 특성으로 부각된 것으로 판단했기 때문이다.

한국기업에 있어 조직활동의 통합이 주로 상하간의 관계를 통해 위계적으로 조정되는 수직적 통합이 이루어지고 있음은 본 조사의 결과에 의해 확인될 수 있다. 본 조사에 있어서는 기업 전체의 목적을 달성하는데 있어 중심적인 두 부서, 대표적으로 자금부와 영업부간의 마찰이 생겼을 때 각 계층에서 어느 정도의 조정역할을 하는지를 4점척도로 조사하였다. 그 결과 222개 응답기업을 기준으로 사장 등 최고 경영층은 평균 3.42, 해당부서의 중역은 3.33인 반면, 해당부서의 부장급 3.17, 부서간 위원회는 2.83, 사원급은 2.44 정도의 조정역할을 하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 조사 결과는 부서간의 통합에 있어 부장급의 조정역할도 나타나기는 하지만, 그보다는 상위층의 중역이나 최고경영자의 조정역할이 보다 중요하게 부각되고 있음을 보여 주는 것이다.

이러한 조직내의 위계적 조정의 현황을 보다 자세히 파악하기 위해 본 연구에서는 위계적 조정지표를 만들고 있다. 이 지표는 상위직급(최고경영자 및 중역)의 조정역할 정도를 중간이하직급(부장급 또는 사원급)의 조정역할 정도로 나눈 수치이다. 그 결과 평균 1.27(Min 0.29, Max 2.67)로 나타나 상위직급의 조정역할이 보다 강조되고 있음을 확인할 수 있다.

위계적 조정의 정도는 업종에 따라 거의 차이가 없는 것으로 나타난다. 그러나 종업원 규모와 위계적 조정지표 간에는 유의한正의 상관관계($p<0.01$)가 존재하는 것으로 나타나고 있다. 이는 조직이 대규모화 될수록 최고경영자를 비롯한 상위계층의 조정역할이 보다 강조되는 현실을 반영한다. 원래 규모의 증대는 분권화와 공식화를 촉진하고 이에 따라 상위직급의 조정역할도 자연스럽게 줄어드는 것으로 가정되어 왔다. 그러나 한국의 경우 규모의 증대는 그에 걸맞는 분권화나 공식화를 수반하지 않기 때문에 오히려 상위계층의 조정역할이 강조되는 위계적 조정이 이루어지고 있음은 다시 한번 한국기업의 조직운영 메카니즘이 非明示的 性格을 갖고 있음을 확인시켜 주는 것이다.

(5) 組織運營方式의 類型化

지금까지 살펴본 여러가지 조직운영방식 변수를 이용해 한국기업의 조직운영면에서 나타나는 특성을 보다 명확히 보여줄 수 있는 유형화를 행할 수 있다.

먼저 조직운영변수 중 유형화의 기준으로 잘 이용되는 것이 권한의 배분상태를 보여주는 집권화/분권화와 공식적 절차나 규정의 적용정도를 보여주는 공식화/비공식화라 할 수 있다[Frederickson, 1986에서 아이디어 얻음]. 본 연구에서도 이 두 변수를 이용해 조직운영방식의 유형화를 행하고 있는 데 그것이 <그림 III-2>이다.²⁴⁾

<그림 III-2>

조직운영방식의 유형(I)

(N = 221)

L	H	군대형 조직운영방식 42(19.0%)	관료제형 조직운영방식 48(21.7%)
		가부장형 조직운영방식 74(33.5%)	전문가형 조직운영방식 57(25.8%)

분권화 정도

본 유형화 방식을 이용해 볼 때 공식화가 낮은 상태에서 집권적으로 조직을 운영하

24) 이때 집권화는 평균값을 이용해, 공식화는 척도의 중간값을 이용해 유형화의 축으로 삼았다.

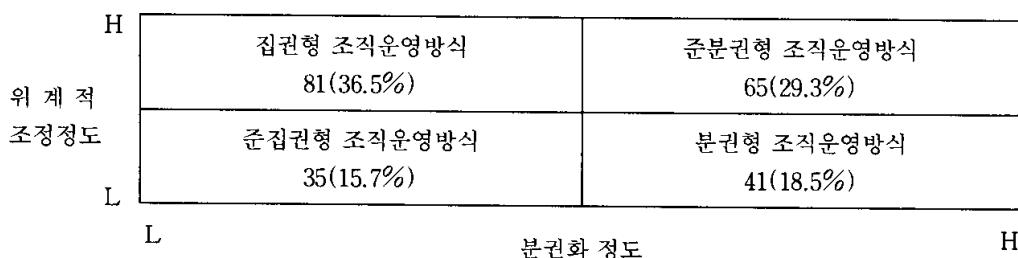
는 가부장형(paternalistic) 조직운영방식은 전체의 33.5%, 공식화가 높은 상태에서 집권적으로 운영하는 군대형(militaristic) 조직운영방식은 전체의 19.0%, 공식화가 낮으면서 분권적으로 운영하는 전문가형(technocratic) 조직운영방식은 25.8%, 공식화가 높은 상태에서 분권적으로 운영하는 관료제형(bureaucratic) 조직운영방식은 21.7%를 차지하는 것으로 나타났다. 본 연구의 유형화에서는 한국기업을 대상으로 한 조사표본의 평균값이나 중간값을 기준으로 이용했지만, 만약 선진국의 기업을 조사표본에 포함해 그 평균값을 이용했다면 한국기업의 家父長型 조직운영방식은 더욱 높게 나타났을 것이다. 이러한 조직운영방식의 유형분포는 업종이나 규모에 큰 상관없이 유사하게 나타나고 있다.

한편 권한의 배분상태를 보여주는 집권화/공식화와 조직내 부서간 마찰이나 갈등을 조정하는 위계적 조정정도를 이용해 조직운영방식의 유형화를 행할 경우 권한의 배분 및 통합메카니즘을 보다 명확히 살펴볼 수 있을 것이다. 두 변수를 이용해 유형화를 행한 것이 <그림 III-3>이다.²⁵⁾

<그림 III-3>

조직운영방식의 유형(Ⅱ)

(N = 222)



이러한 유형화를 통해 볼 때 상대적으로 집권형에 속하는 기업은 52.2%, 상대적으로 분권형에 속하는 기업은 47.8%를 차지하고 있다. 보다 구체적으로 살펴보면 권한도 상부로 집중되어 있으면서 상부의 조정역할이 강한 집권형 조직이 전체의 36.5%를 차지하는 것으로 나타났다. 이에 반해 권한이 상부에 집중되어 있으면서 하부의 조정역할이 상대적으로 강한 준집권형 조직은 15.7%, 권한은 상대적으로 분산되면서

25) 이때 집권화/분권화는 평균값을, 위계적 조정은 상위조정정도와 하위조정정도가 일치되는 1.0을 기준으로 삼았다.

도 상부의 조정역할이 강한 준분권형 조직은 29.3%, 그리고 권한이 상대적으로 분산되면서 하부의 조정역할이 상대적으로 강한 분권형 조직은 18.5%를 차지하는 것으로 나타났다.

이상의 제반 조직운영특성을 살펴볼 때 한국기업에서는 주요업무에 대한 낮은 공식화 정도, 과업의 높은 수직적 분화 및 권한의 높은 집권화 정도가 함께 맞물려 나타나며, 이를 통해 업무에 대한 최종의사결정권은 최고(소유)경영자에게 귀속되는 것으로 보여진다. 왜냐하면 업무상 규정이 미비되어 있기 때문에 최고경영자가 관행에 따라 관리를 행하고 아랫사람들도 그것을 추종하게 됨으로써, 최고경영자에게 업무상의 권한까지 집중되는 결과를 초래하기 때문이다. 더욱이 예외적인 사항에 대한 의사결정은 전적으로 최고경영자가 담당하게 되어 조직구성원들은 최고경영자의 개인적 판단과 비명시적 지시를 추종하여, 달리 말하면 눈치에 의존하여 업무를 진행할 수 밖에 없게된다. 고도로 공식화된 미국의 대규모 기업에서는 모든 업무의 수행방식과 절차가 규정과 규칙에 의해 정해져 있어서 그에 따라 업무가 진행되는 것과 비교해 보면, 한국기업의 조직이 非明示的 메커니즘에 의해 운영됨을 보다 명확히 알 수 있는 것이다.

2. 組織構造形態

한국기업의 조직구조 측면에서의 특성은 경영여건으로서의 지배구조적 특성 속에서 살펴보아야 보다 명확한 성격을 알 수 있다. 주지하다시피 한국기업들은 소유경영자를 정점으로 하는 조직구조를 유지하고 있으며, 재벌기업의 경우는 이른바 '그룹회의' 또는 '사장단회의'를 통해 수십개의 계열사를 거느린 기업군을 마치 하나의 단일기업처럼 운영하고 있다. 이러한 기업군 수준의 구조적 특성은 단순한 기능적 분화나 사업부제 또는 스텝확충과 같은 조직의 변천과정모델을 적용시키기 어렵다. 예를 들어 재벌기업들의 외형적인 조직구조 측면에서 보면 60년대의 기능별 직능식 조직으로부터 점차 스텝조직이 확충되고 70년대 말부터는 사업부제 조직으로의 발전이 나타나고 있지만, 이러한 외형적인 구조적 특성의 변화와 달리 실질적인 구조적 측면의 변화는 간단히 규정짓기 어렵다. 즉 조직의 외형적 구조와는 달리 실질적인 운영면에서 소유주이면서 최고경영자인 그룹회장, 창업공신이나 현 계열회사 최고경영자로 있는 사장급, 그리고 그룹차원의 기획이나 조정을 담당하는 스텝들로 구성된 그룹 총괄기획부문 등 중요한 3자간에

뚜렷하게 역할이 정립되어 있지 않다.

기업경영의 주요 의사결정에 있어서 각 계열회사의 사장이나 그룹총괄 기획부문의 스텝들도 상당한 역할을 수행한 것처럼 보이나 그것은 적극적으로 의사결정을 좌우한다기보다는 소유경영자의 의도를 수용하고 이를 계획·실시하는 보완적 역할을 주로 수행하는 데 국한된 것이다. 이러한 의사결정 시스템상의 특성으로 인해 소유경영자의 성향이 그룹운영에 그대로 반영될 수 있었고, 또한 그룹차원의 사업부제나 分社制度를 실시한다고 해도 그것이 외형적 변화에만 그치는 '형식적인 책임경영체제'를 이루게 된 것이다. 한국에 있어 개별기업수준의 조직구조형태는 바로 이러한 그룹(기업군)수준의 형식적 책임경영체제의 연장선하에서 이해되어야 한다.

(1) 組織構造의 形態

개별기업의 조직구조형태로서 많이 이용되는 분류는 기능별로 분화된 조직, 제품별로 분화된 조직, 지역별로 분화된 조직, 제품/지역으로 동시에 분화된 조직이다. 실제로 전략과 조직구조의 관계를 알아보고자 할 때 이러한 분류가 가장 많이 이용되고 있다. 그러나 우리나라 현실에서는 제품과 지역으로 분리하여 사업부조직을 차별화시키기가 어려울 뿐만 아니라 사업부조직 자체도 실질적 권한이 위양되어 있지 않은 의제사업부제가 많다. 따라서 본 연구에서는 한국적 현실을 반영해 이를 기능조직, 의제사업부조직, 사업부조직으로 수정해 이용하고 있다. 이 때 이들 각각은 생산·판매·재무·인사 등으로 분화된 기능별조직, 실질적인 권한이 위양되어 있지 않은 擬制사업부조직, 실질적인 권한이 위양되어 있는 사업부조직으로 정의되고 있다.

한국기업들은 지난 30여년간의 급속한 성장을 발판으로 개별기업조차도 조직의 외형상의 규모는 매우 크게 증대하였다. 이러한 조직의 성장을 바탕으로 일부의 대기업에 있어서는 기능별 분화의 단계를 거쳐 사업부별로 권한이 위양되는 분권적 조직의 형태를 띠고 있다. 그러나 대부분의 한국의 대기업에 있어서는 기본적으로 기능별 조직의 형태를 유지하면서 여기에 스텝 또는 사업부제의 기능을 보완·확충하는 단계에 와있다고 평가할 수 있다.

실제로 한국기업들은 그 규모의 증대에도 불구하고 기능별 조직의 형태를 상당한 정도 유지하고 있다. 본 조사결과에 따르면 220개 응답기업 중 기본적으로 생산, 마케팅,

인사, 재무 등으로 분화된 기능별 조직을 취하는 기업이 전체의 71.5%, 그리고 제품별 혹은 시장별로 사업부제 형태를 취하는 기업이 27.7%정도로 나타나고 있다. 그러나 사업부제 형태를 취하는 경우에도 실질적으로 권한이 위양되지 않는 의제사업부가 전체의 9.5%, 실질적으로 완전히 권한이 위양되고 있는 실질적 사업부는 전체의 18.2%로 그렇게 많지 않다. 그리고 완전히 권한이 위양되었다고 응답한 경우도 실제로는 組織編制上 사업부의 위상이 서구의 그것처럼 확고히 확립되지 못한 경우가 많다.

조직구조의 형태를 업종별로 본다면 제조업부문보다 비제조업부문에서 사업부제를 채택하는 비율이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 즉 제조업부문의 경우 기능식 대 사업부의 비율은 75.2 : 24.8로 나타나는 반면 비제조업부문의 경우 62.7 : 37.3으로 나타나고 있다. 이는 비제조업부문의 금융 및 서비스산업이 지역별 사업부제의 형태를 많이 취하고 있음을 반영하는 것이며, 이에 반해 제조업부문의 경우는 제품별 사업부제가 아직 제대로 정착하지 못하고 있음을 보여주는 것이다. 규모별로 본다면 역시 대규모 기업에서 사업부제를 채택하는 비율이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 즉 종업원 규모면에서 본다면 1000명 이상의 대기업이 34.2%로, 1000명 미만 대기업의 20.0%보다 상대적으로 높게 나타나고 있다.

이상을 통해 살펴본 한국에 있어 사업부제의 의미는 선진국의 그것과 다소 차이가 있음에 유의할 필요가 있다. 한국기업 특히 재벌기업에 있어서는 기본적으로 사업부제를 통한 내부다각화보다는 계열사신설을 통한 외부다각화를 선호하며, 중견기업들도 계열사의 확보를 통해 외형면에서 신흥재벌로 성장하려고 한다. 따라서 선진국가의 기업에서 실시하는 규모의 사업부가 성장할 가능성이 있을 경우 사업부로 분화하기보다는 이를 하나의 독립된 기업으로서 산하계열사를 신설한다. 따라서 단일기업내에서의 사업부제의 의미는 선진기업의 그것과 비교해 볼 때 축소될 수밖에 없다는 점에 유의해야 할 것이다.

(2) 組織構造의 類型化

한국에 있어서는 개별기업수준에서 기능식조직 대 사업부제조직의 구분 자체는 앞서 논의한 바 있듯이 제한된 의미를 지닐 수 밖에 없다. 왜냐하면 지배구조적 특성이 전문 경영체제적 속성을 떨 경우 개별기업 수준의 조직형태 구분이 유의한 의미를 지니는 반면, 소유경영체제적 속성을 강하게 띠는 경우 조직형태는 소유주 지배구조를 보완하는 기

능을 수행하기 때문이다. 한국의 경우 사업부제로의 실질적 권한이 잘 위양 안되는 것처럼 소유주로부터 전문경영인으로의 경영권의 위양도 잘 안되고 있다. 이는 소유주가 통제하는 경우 주요 경영권을 하위로 위양하려하지 않고 혼자서 처리하려는 집권주의적 성향을 보여주기 때문이다. 따라서 한국기업의 조직구조형태는 지배구조와의 관련성 속에서 파악할 때 그것의 현실적 의미를 해석할 수 있다. 본 연구에서는 조직구조형태와 함께 앞서 지배구조에서 논의했던 주요 경영권의 소재를 이용해 조직구조의 유형화를 행하고자 한다.

<그림 III-4>

조직구조의 유형

(N=202)

사업부조직		조직구조 형태	
조직구조	형태	의제사업부 조직구조 28(13.9%)	사업부 조직구조 29(14.3%)
기능식조직	기능식 조직구조 108(53.5%)	준기능식 조직구조 37(18.3%)	
소유주통제		경영자통제	
		경영권의 소재	

<그림 III-4>를 통해 보듯이 한국기업에 있어서는 소유주 통제하의 기능식 조직, 즉 기능식 조직구조의 비율이 53.8%로 타유형에 비해 상당히 높게 나타나고 있다. 또한 소유주 통제하의擬制사업부 조직구조가 13.9%, 경영자 통제하의準기능식 조직구조는 18.3%, 그리고 경영자 통제하의 사업부 조직구조는 14.3%를 차지하는 것으로 나타났다. 전반적으로 본다면 경영자 통제의 경우는 기능식 조직 대 사업부 조직의 비율이 유사하게 나타나는 반면, 소유주 통제의 경우 사업부 조직구조에 비해 기능식 조직구조의 비율이 상대적으로 크게 높게 나타나고 있어 소유주의 집권적 성향을 보여주고 있다. 업종별로 본다면 제조업부문에서는 기능식 조직구조가 상대적으로 높게 나타나고 있는 반면, 비제조업 부문에서는 사업부 조직구조가 상대적으로 높게 나타나고 있다.

이상을 통해 볼 수 있듯이 한국기업의 조직특성은 대체로 조직운영 측면에서는 수직형 조직분화 유형을 바탕으로 한 비명시적 운영메카니즘을 보이고 있으며, 조직구조 측면에서는 중앙집권적인 기능식 조직구조를 유지하고 있다고 요약할 수 있을 것이다.

IV. 韓國企業의 經營戰略 特性

한국기업 경영전략의 특성은 크게 두 가지 관점에서 분석해 볼 수 있다. 하나는 최고 경영자 또는 기업의 전략적 리더십 스타일 측면에서 살펴보는 것이며, 다른 하나는 기업의 사업전략 패턴 측면에서 살펴보는 것이다. 전자가 주로 전략적 선택이론(strategic choice theory)의 입장에서 조망해 보는 것으로 최종 의사결정자의 선호경향 내지는 성향을 강조하는 것이라면, 후자는 주로 전략적 경영이론(strategic management theory)의 입장에서 실제 사업을 영위해 나가면서 보여주는 기업의 행동패턴을 강조하는 것이다.

1. 戰略的 리더십 스타일

여기서는 다양한 전략적 리더십 스타일 중 한국기업의 현실에서 강조되는 최고경영자의 경영위험에 대한 태도측면에서의 전략스타일과 정부정책에 대한 대응자세 측면에서의 정부관계 스타일을 살펴보도록 한다. 그리고 양 지표를 이용한 전략적 리더십 스타일의 유형화를 행해본다.

(1) 經營危險에 대한 戰略的 리더십 스타일

최고경영자의 일반적 특성으로 제시되는 것의 하나가 사업을 수행해 나가면서 자신의 계산하에 경영위험을 감수하려는 성향이다. 이러한 危險甘受性向(risk-taking propensity)은 때에 따라서는 모험성 또는 도전감으로 표현되는 것으로, 평범한 투자수익률이 기대되는 안정적인 투자전략보다는 다소의 위험을 감수하더라도 높은 투자수익률이 기대되는 투자전략을 선택하는 경향을 일컫는다. 또한 높은 위험감수성향을 갖고 있는 최고경영자들은 높은 재무레버리지 효과를 기대하고 다소 무리가 있더라도 타인자본, 즉 부채를 짊어지곤 하고, 성공의 가능성은 적지만 그 기대효과가 큰 연구개발 분야에 과감한 투자를 행하는 경우도 있다[Singh, 1986].

본 연구에서 경영위험에 대한 전략적 리더십 스타일이란 최종 의사결정권한을 행사하는 최고경영자의 위험감수성향을 지칭한다. 즉 실패할 가능성이 있거나 또는 기업경

영의 어려움이나 위험이 예상됨에도 불구하고 기업의 성장을 기할 수 있는 대체안을 선택하는 성향을 의미한다. 본 연구에서 제조업 부문에서의 최고경영자의 위험감수성향을 측정하기 위해 4점척도의 3항목을 이용하고 있다.

최근 들어와 한국기업에서는 최고경영자 자체의 성격변화와 그를 둘러싼 경영환경의 변화로 위험의 감수성향이 다소 약화되고는 있지만, 아직까지도 실패의 위험이 따르더라도 신규사업에 진출하려 하거나 사업을 확장하려는 성향은 상당한 정도로 남아 있다.

본 조사결과에 따르면 제조업에 속한 136개 응답기업에서 경영의 실권을 쥐고 있는 최고경영자가 “위험이 따르더라도 신규사업에 진출하려 한다”는 비율이 75.7%에 이르고 있다(4점척도 평균 2.86). 또한 “경험이 부족하더라도 해외시장을 개척하려 한다”는 비율이 66.5%로 나타나고 있다(4점척도 평균 2.77). 그러나 과거와 달리 사업의 확장에 따른 재무구조의 악화와 자본조달의 어려움이 그 어느 때보다도 부각됨에 따라 “자본조달이 어렵더라도 사업확장을 하려 한다”의 비율은 59.9%에 그치고 있다(4점척도 평균 2.53).²⁶⁾

본 연구에서는 위의 개별항목을 결합해 기업의 외형확장전략과 관련된 최고경영자의 위험감수성향을 복합지표로 이용하고 있다.²⁷⁾ 그 결과 복합지표로서의 위험감수성향은 제조업의 경우 평균 8.98(Min 3, Max 12)로 나타나 중간수준 이상의 위험감수성향을 보이고 있다. 제조업내 종업원 규모별로 위험감수성향은 거의 유사하게 나타났다. 이는 한국의 경우 대기업이든 거대기업이든에 상관없이 유사한 위험감수성향을 보이는 것으로 해석할 수 있다.

이러한 한국 최고경영자들의 危險甘受性向, 즉 실패의 위험이 뒤따르더라도 신규사업에 진출하려 하거나 사업을 확장하려는 성향은 과거에 비해 상당정도 약화된 것으로 보여진다. 즉 경영주체로서의 최고경영자의 성격변화와 경영환경의 변화가 결부되면서 나타난 현상으로 보인다. 이러한 최고경영자의 성격변화는 기업경영의 실권이 창업 1세 소유경영자로부터 2세 또는 3세의 후계경영자로 넘어감에 따라 비롯되고 있다. 사업적 직관과 풍부한 경험을 토대로 저돌적으로 사업을 추진했던 창업 1세 소유경영자에 비해

26) 비제조업의 경우는 응답기업 71사를 기준으로 신규사업진출 평균 2.83, 해외시장개척 평균 2.66, 사업확장 평균 2.57로 나타나고 있다. 그러나 비제조업의 경우는 그것 자체의 업종 특성상 이러한 위험감수성향의 의미가 다소 제한될 수 밖에 없을 것이다,

27) 3항목에 대한 신뢰도 검증 결과 α coefficient가 .7172로 나타나 복합지표화 하는데 지장이 없었다.

후계경영자들은 치밀한 사업성의 검토와 계획을 토대로 다소 조심성있게 사업을 확장하고 있다.

(2) 對政府關係 戰略스타일

한국기업에 있어서 경영전략의 특성을 보여주는 또 하나의 변수가 바로 기업의 대정부관계 전략스타일이다. 다른 국가의 경우에도 다양한 경영환경요인 중 정부정책적 요인이 현실적으로 중시되고 있기는 하지만, 한국과 같이 정부가 주도적으로 경제개발을 추진했던 후발공업국의 경우 정부정책적 요인은 지금까지도 기업의 성공과 실패를 좌우하는 핵심적 요인으로 중시된다.

기업의 대정부관계 전략스타일의 특성은 다양한 각도에서 살펴볼 수 있지만,²⁸⁾ 본 연구에서는 정부의 정책적 관여나 개입에 대한 기업의 順應性向 또는 順應性의 정도에 초점을 두고 있다. 이는 정부로부터 기업경영이 얼마나 자율성을 확보하고 있느냐 하는 정도를 측정하는 것으로, 본 연구는 기업이 자율적으로 행할 수 있는 사항에 대해 정부가 필요이상으로 관여 또는 개입하는 경우에 기업의 순응성의 정도를 4점척도로 측정하고 있다. 이를 통해 우리들은 한국의 대기업이 필요이상의 정부정책에 대해 어떠한 대응태도를 보이는가 하는 전략적 스타일을 알아볼 수 있을 것이다.

80년대까지 한국의 기업이 정부정책 또는 대정부관계에서 보여 주는 태도는 한마디로 순응적이었다고 표현할 수 있다. 최근에 들어와 기업의 규모가 커지고 사회에 대한 경제적·사회적 영향력이 증대함에 따라 정부정책 내지는 정책당국과 의견의 마찰을 보이는 일부의 기업도 출현하고 있지만, 한국기업이 성장가도를 달려오던 80년대까지는 대부분의 기업들이 순응적 태도를 견지해 왔다고 평가해도 큰 무리가 없을 것이다.

본 조사가 실시된 1992년은 80년대까지의 상황과 많이 다르지만 아직까지도 상당수의 기업이 순응적 태도를 보이고 있음을 확인할 수 있다. 본 조사의 결과 201개 응답기업중 독자적 정책을 가능한 밀고 나간다는 기업이 전체의 43.8%를 차지하는 반면, 정부의 의견에 맞추어 나간다는 기업이 전체의 56.2%를 차지하는 것으로 나타나고 있다 (4점척도 평균 2.64). 이 응답비율이 정부의 필요이상의 개입에 대한 반응임을 고려해

28) 예를 들어 Baysinger(1984)는 기업의 대정부관계 활동을 그 목적에 따라 영역선택, 영역관리, 영역조정, 영역유지, 영역방어로 나누어 그 특성을 파악하고자 한다.

볼 때 아직도 상당정도의 대기업이 순응적 태도를 유지해 오고 있음을 알 수 있다. 만약 이러한 조사가 70년대 후반 또는 80년대 초반에 행해졌었다면 순응형의 비율이 더욱 높았을 것이라는 추측을 할 수 있을 것이다.

한편 정부정책의 관여가 높은 경영여건 속에서 기업이 어떠한 대정부관계 스타일을 보이는가는 한국적 상황에서 매우 중요한 문제이다. 왜냐하면 한국에서는 그간 기업경영에 대한 정부의 영향력이 지대했기 때문에 이러한 상황에서 기업이 과연 어떠한 대정부관계 스타일을 보이는가는 연구자들의 관심을 불러 일으키고 있다. 정부정책의 관여 정도와 대정부관계 전략스타일을 두개의 축으로 이용해 유형화시켜 보면 〈그림 IV-1〉처럼 나타난다.

〈그림 IV-1〉

대정부관계 전략스타일의 유형

(N=200)

정부정책에의 순 응 정 도	H	반의존형 대정부전략 25사(12.5%)	의존형 대정부전략 87사(43.5%)
	L	자율형 대정부전략 24사(12.0%)	반자율형 대정부전략 64사(32.0%)

정부정책의 관여정도

〈그림 IV-1〉을 통해 보듯이 한국에서는 정부정책의 관여정도가 높은 여건하에서 순응적 대정부관계 자세를 보이는 의존형 대정부전략 스타일이 전체의 43.5%로 가장 높게 나타나고 있다. 또한 동일한 여건하에서 순응정도가 낮은 반자율형 대정부 전략 스타일을 보이는 기업도 32.0%를 차지하는 것으로 나타나고 있다. 이에 반해 정부정책의 관여정도가 낮은 여건하에서 순응정도가 높은 반의존형 대정부 전략스타일은 12.5%, 동일한 여건에서 순응정도가 낮은 자율형 대정부 전략스타일은 12.0%를 차지하는 것으로 나타났다.

한국의 기업들이 그간 정부정책에 대해 순응적 태도를 보인 것은 소극적 측면에서는 추가적인 정부규제를 회피하기 위한 이유였겠지만, 보다 적극적 측면에서는 이를 통해 기업성장에 필요한 자원 및 지원을 획득하고 사업기회를 얻을 수 있었기 때문이다. 예를 들어 정부정책에 순응함으로써 신규사업의 진입시 유리한 위치를 차지한다든지, 정

든지, 정부의 보호 아래 경영의 안정성을 확보할 수 있었다든지, 아니면 정책금융을 통한 자본조달을 용이하게 할 수 있었다든지와 같은 성장 및 안정기회를 확보할 수 있었기 때문이다. 그러나 90년대 이후 정부정책의 성격변화로 인해 이러한 기업과 정부와의 관계는 새로운 방향을 모색할 것으로 보여진다.

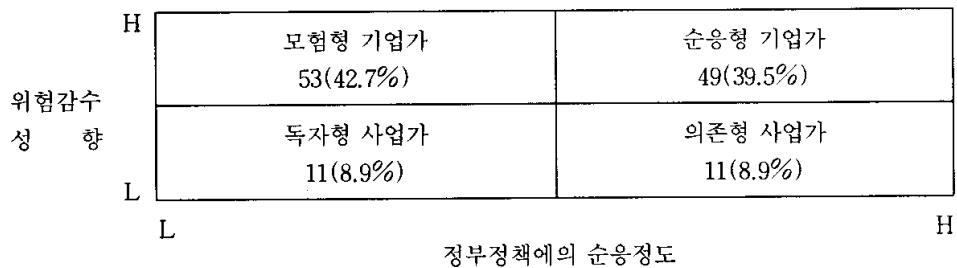
(3) 戰略的 리더십 스타일의 類型化

앞서 살펴본 경영위험에 대한 전략적 스타일과 대정부관계 전략스타일을 이용하면 제조업부문내의 보다 특징적인 전략적 리더십 스타일의 유형화를 행할 수 있다. 이는 자신의 사업영역 내에서 얼마만큼이나 위험을 감수하려고 하는가하는 내부사업 전략스타일과 사업활동과 관련된 정부정책의 관여에 대해 어떻게 대응하는가하는 외부관계 전략스타일을 결합시키는 것이다.

〈그림 IV-2〉

전략적 리더십 스타일 유형

(제조업, N=124)



〈그림 IV-2〉를 통해 보듯이 제조업에 속한 기업의 전략적 스타일 유형의 분포면에서 최고경영자의 위험감수성향을 기준으로 대정부관계 전략스타일의 유형의 분포비율이 거의 유사하게 나타나고 있다. 즉 모험형 *企業家*(entrepreneur) 전략스타일과 순응형 기업가 전략스타일은 각각 42.7%와 39.5%로 높게 나타나고 있다. 이에 반해 위험을 회피하려는 의존형 *事業家*(business man)와 독자형 사업가 전략스타일은 각각 8.9%로 상대적으로 낮게 나타나고 있다.²⁹⁾

29) 비제조업 부문에 동일한 유형화의 방식을 적용해 볼 경우 67개 응답기업중 순응형 기업가는 59.7%, 모험형 기업가는 16.4%, 의존형 사업가는 13.4%, 독자형 사업가는 10.4%를 차지하는 것으로 나타났다.

2. 事業戰略 패턴

한국기업의 사업전략 패턴은 계열사간 관계전략 패턴과 개별기업의 사업다각화 전략 패턴으로 나누어 살펴볼 수 있다. 특히 전자는 개별기업수준의 조사를 통해 기업군수준에서 전개되는 企業多角化 전략과 연계할 수 있다는 측면에서 중시되며, 이러한 틀 속에서 후자인 개별기업의 사업다각화 전략 패턴을 볼 때 한국기업의 경영전략 특성을 보다 명확히 파악할 수 있을 것이다.

(1) 系列社間 關係戰略 패턴

계열사간 관계전략 패턴은 동일자본에 속한 2개 이상의 복수기업을 거느린 기업집단의 범위안에서 이루어지는 조직간 관계전략을 일컫는다. 특히 한국의 재벌기업과 같이 몇개의 주력기업을 갖고, 여기에 다시 수십개의 계열사가 복합적으로 연결되어 있는 기업군 네트워크를 갖추고 있는 경우 계열사간 관계전략 패턴은 기업군수준의 경영전략의 특성, 즉 복수기업을 거느린 기업집단의 사업다각화 특성을 보여준다.³⁰⁾

그간 한국의 재벌기업을 비롯한 거대기업들은 대부분 복수의 비관련된 주력기업을 중심으로 비체계적 다각화를 행해왔다. 물론 일부의 재벌기업에서는 단일주력기업 체제를 유지하거나 관련된 복수주력기업 체제를 견지하는 경우도 있지만, 그보다는 비관련된 복수의 주력기업 체제를 구축하는 경우가 많다. 또한 한국에 있어 주력기업과 계열사와의 관계는 매우 복합적인 양상을 띠고 있어서 일률적으로 그 성격을 규정짓기 힘들다. 산업전반적으로 본다면 생산이나 기술, 시장면의 관련성이 적은 주력기업과 계열사간 관계가 나타난다고 평가되지만, 구체적인 기업군내의 주력기업과 계열사간 관계의 성격을 한마디로 단정짓기 어렵다. 본 연구에서는 이러한 주력기업과 계열사간의 관계를 규명해 보기 위해 계열사간 관계전략 패턴을 조사하고 있다.

계열사간 관계전략 패턴은 특히 주력기업과의 關聯性이나 依存性의 정도에 의해(주력기업의 경우는 다른 주력기업에 대한 관련성이나 의존성) 특징지워질 수 있다. 즉 개별기업의 자원 및 능력이 부족할 경우 관련된 타주력기업의 도움이나 협조를 통해 개별

30) 본 연구에서는 기업을 하나의 사업부단위로 간주하는 기업군수준의 다각화를 기업다각화라는 용어로, 개별기업내에서 제품별 다각화를 행하는 것을 사업다각화라는 용어로 차별화하고 있다.

기업의 한계를 극복하는 주력기업과의 관계전략 패턴을 의미한다. 여기서 특정회사가 다른 주력기업에 의존하거나 관련성을 맺고 있다는 사실은 2개 이상의 복수기업을 지닌 기업군수준에서 관련기업 다각화를 했음을 의미한다. 이에 반해 주력기업에의 의존정도나 관련성이 낮다는 것은 기업군수준에서 비관련기업 다각화를 행했음을 반영하는 것이다. 그리고 동일자본에 뿌리를 둔 단일기업만이 존재하는 경우는 주력기업과의 관련성이 안나타나며 그 자체가 기업다각화의 범주를 벗어난 기업전문화의 범주에 속하는 것이다. 본 연구에서는 이를 조사하기 위해 5개항목(자금조달, 기술개발, 인력활용, 판매 및 유통, 부품 및 제조)에 대한 주력기업에의 의존성 및 관련성을 4점척도로 측정하고 있다.

본 조사결과 제조업부문내 143개 기업중 19.6%인 28사는 관련계열사가 없는 단일기업인 것으로 나타났다. 이는 거꾸로 80.4%인 115사가 적어도 2개 이상의 복수기업을 거느린 기업군 즉 기업집단에 속해 있음을 보여주는 것이다. 즉 본 조사표본이 된 한국의 1000대 기업에 속하는 제조업부문의 대기업 중 약 4/5에 해당하는 기업이 기업군수준에서 다각화한 사업부 성격의 기업인 것이다.³¹⁾

한편 2개이상의 복수기업을 거느린 기업집단에 속한 기업의 경우 제조업 부문내에서 주력기업과 산하계열사와의 상호관련성은 그리 높지 않은 것으로 나타난다. 본 조사결과에 따르면 산하계열사의 경우는 주력기업과의 관련성이, 주력기업의 경우는 타주력기업과의 관련성이 부문별로 다소의 차이는 있지만 전반적으로 낮은 것으로 나타났다.

구체적으로 살펴보면 자금조달면에서는 45.4%(4점척도 평균 2.33)가, 판매 및 유통면에서는 38.7%(4점척도 평균 2.17)만이 관련성이 있다고 응답했다. 이에 반해 부품 및 재료면에서는 32.7%(4점척도 평균 2.08), 기술개발면에서는 29.2%(4점척도 평균 1.97)만이, 그리고 인력의 활용면에서는 25.0%(4점척도 평균 1.99)만이 관련성이 있다고 응답했다. 이러한 조사결과는 결국 한국의 경우 재벌기업은 물론 2개 이상의 복수기업을 거느린 기업군수준에서 그간 비체계적이고 비관련적인 다각화를 해왔음을 반영하고 있는 것이다.

본 연구에서는 위의 개발항목들을 이용해 주력기업과의 관련성 또는 주력기업에의 의존성이라는 복합지표를 만들고 있다.³²⁾ 이러한 주력기업과의 관련성지표는 종업원 규

31) 비제조업의 경우는 응답기업 79사중 18사(22.8%)가 단일기업인 것으로 나타났다.

모별로 유의한 차이가 없는 반면, 환경의 불확실성과는 유의적 正의 상관관계($p<0.05$)를 보였다. 즉 외부환경의 불확실성이 증대할수록 주력기업과의 관련성은 강화되는 것으로 나타나는 것이다. 또한 정부정책의 관여정도와 주력기업과의 관련성은 負의 상관관계($p<0.05$)를 보이고 있다. 이는 계열사간의 긴밀한 관련성 자체가 한국의 경우 기업집단의 경제력 집중을 강화할 수 있다는 점에서 정부의 규제가능성이 증대한다는 현실을 반영하는 것으로 보인다.

한편 주력기업과의 관련성은 지배구조 특성과 밀접한 관련성을 지니는 것으로 나타났다. 즉 복수기업에 속한 경우 주력기업과의 관련성은 경영지배구조 유형별로 유의한 차이를 보였다. 즉 소유주 지배형의 경우 평균 12.02, 위탁경영자 통제형의 경우 10.32, 자율경영자 통제형의 경우 9.23으로 나타나, 특히 소유주 지배형과 자율경영자 통제형과의 차이가 두드러지게 나타났다($p<0.05$).

지배구조 특성에 따라 주력기업과의 관련성의 차이가 나타나는 이유는 소유주 지배형의 경우 그룹내 계열기업에 대한 막강한 영향력을 행사할 수 있는 반면, 자율경영자 통제형의 경우 계열기업에 대한 영향력 행사가 제한되기 때문인 것으로 보인다. 그룹내의 주력기업이나 계열기업에 생산이나 판매, 자금, 기술, 재료 등을 의존한다는 것은 한편으로 의존하는 기업의 능력이나 자원이 부족하다는 점을 보여주는 것이기도 하지만, 다른 한편으로 자체기업 능력 이상의 계열사로 부터의 지원이나 내부효과를 향유할 수 있다는 점을 보여주는 것이다.

이상을 통해 볼 때 한국의 경우 주력기업과의 관련성은 範圍의 經濟效果나 內部化效果를 노리는 순수한 경영전략 특성이라기 보다는 지배구조, 특히 소유경영자의 지배구조를 보완하고 강화하는 기업군수준의 경영전략 특성을 보여주는 것으로 해석된다.

(2) 事業多角化 戰略패턴

다각화 전략에 대한 개념 및 정의는 매우 다양하다. 예를 들어 제품다각화 대 시장다각화, 관련다각화 대 비관련다각화, 내부적 다각화 대 외부적 다각화 등의 다양한 다각

32) 개별항목들의 신뢰도 검증결과 α coefficient가 .8670으로 나타났다. 주력기업과의 관련성을 2개 이상의 복수기업에 속한 경우 평균 10.48(Min 5.00, Max 20.00)로 나타나 중간이하의 수준을 보이고 있다.

화의 기준과 개념이 제시되고 있다[Ramanujam & Varadarajan, 1989]. 이러한 다양한 다각화의 개념 중 본 연구는 개별기업의 製品多角化 戰略에 초점을 두고자 하며 보완적으로 지역다변화 전략을 살펴보자 한다.

한국의 경우 기업다각화 또는 사업다각화를 연구하는 경우 이를 재벌 또는 기업집단이라는 기업군 수준에서 보아야 할 것인가 아니면 개별기업수준에서 파악해야 하는가는 다소의 논란을 불러 일으킬 수 있다. 왜냐하면 우리나라의 재벌그룹과 같이 여러개의 개별기업을 계열사로 갖고 있으면서 각 개별기업들이 그룹 전체의 틀 속에서 최고경영자의 절대적 권한아래 놓여 있는 경우에는 기업군수준의 기업집단이 중요한 기업다각화 연구의 대상이 될 수 있기 때문이다[정구현, 1987 참조]. 따라서 개별기업수준의 사업다각화전략을 논의하기에 앞서 한국에 있어 기업군수준에서 전개되어온 기업다각화 전략의 특성을 다시 한번 간략히 살펴보자.

한국의 企業集團, 특히 재벌의 경우 전업종에 걸친 수십개의 계열사를 거느리고 있다는 사실 자체는 어느정도의 기업다각화, 보다 구체적으로는 업종간 연관성이 적은 비관련기업 다각화를 행해왔는가를 보여준다. 예를 들어 1991년을 기준으로 해 볼 때 상위의 10대 재벌기업은 평균 32.9개의 계열사를 거느리는 것으로 나타나고 있다. 이를 재벌기업들은 제조업은 물론 부동산 및 금융업과 같은 3차산업, 심지어는 수산업과 같은 1차산업에 계열사를 거느리는 거대한 비관련다각화된 기업집단을 거느리고 있다. 따라서 본 연구에서 조사한 개별기업수준의 사업다각화 논의는 이러한 기업군수준에서 형성된 비관련기업 다각화를 배경으로 하고 있다는 점을 간과해서는 안될 것이다. 본 연구에서는 기업군수준에서 형성되는 기업다각화를 배경으로 하면서, 보다 구체적으로 개별기업수준에서 형성되는 사업다각화의 정도, 즉 제품다각화와 시장다변화의 정도를 조사하고 있다.

개별기업수준에서 제조업중심의 제품다각화 전략유형은 통상 기업이 생산·판매하는 제품의 수, 제품의 매출액 비중, 제품간의 관련성 등을 고려해서 결정된다.³³⁾ 본 연구에서는 Rumelt가 정의했던 特化率과 關聯率을 이용해 전업제품형 전략, 본업제품형 전

33) 제품 및 제품군을 기준으로 사업다각화 연구를 행하는 대표적인 연구자로는 Wrigley와 Rumelt를 들 수 있다[Rumelt, 1974]. 특히 Rumelt는 단위사업(discrete business)의 개념에 기초한 특화율(SR : Specialization Ratio), 수직비율(VR : Vertical Ratio), 그리고 관련비율(RR : Related Ratio)을 이용해 제품다각화 유형을 측정하고 있다.

략, 관련제품 다각화전략, 그리고 비관련제품 다각화전략으로 다각화의 유형을 구분하고자 한다.³⁴⁾ 또한 보다 단순하게 제품다각화 유형의 양대 구분법을 적용해 본다면 전업형과 본업형은 제품전문화 전략유형에, 관련다각화와 비관련다각화는 제품다각화 전략 유형에 해당한다.³⁵⁾

본 조사결과에 의하면 차별적인 제품다각화 전략유형을 확인할 수 있는 제조업부문에 속한 141개 기업 중 전업형 전략은 전체의 32.6%, 본업형 전략은 22.7%를 차지하는 것으로, 그리고 관련다각화가 29.1%, 비관련다각화가 15.6%를 차지하는 것으로 나타났다. 양대구분법을 적용해 본다면 전문화 전략유형이 55.3%, 다각화 전략유형이 44.7%를 차지하고 있다.

이러한 한국 대기업의 제품다각화 전략특성은 환경불확실성이나 기업이 보유하는 기술 특성, 기업이 처해 있는 시장경쟁구조의 차이, 정부정책의 관여정도 등의 경영여건에 관련없이 거의 유사하게 나타나고 있다. 전통적으로 산업경제학에서는 기업이 경영 전략을 결정할 때, 기업이 처한 시장경쟁구조 또는 경쟁이라는 변수가 중요한 기준으로 강조되어 왔다[Barney,1986 참조]. 그러나 본 연구의 결과에 따르면 시장경쟁구조와 제품다각화 전략유형간에는 유의미한 관계가 나타나지 않았다. 그 이유를 여러 각도에서 생각해 볼 수 있겠지만 한국의 경우 제품다각화의 결정이 합리적인 기준에 의해 수행되기 보다는 최고경영자, 특히 소유경영자의 직관적 판단이나 확장주의적 성향 또는 타사와의 경쟁의식에 의해 추진되었기 때문인 것으로 해석해 볼 수 있다. 특히 시장의 미성숙, 시장정보의 불균형 등과 같은 시장의 불완전성이 존재하는 상황에서는 최고경영자의 직관적 판단과 결단이 경영전략 결정에 중대한 영향력을 행사할 수 있을 것이다.

한편 지배구조 변수와 경영전략 변수와의 상호관계는 최근 代理人理論(agency theory)이나 組織統制理論을 기반으로 연구되고 있다[Lloyd, Hand & Modani, 1987 ; Baysinger & Hoskisson, 1990]. 이들의 연구를 살펴보면 대부분 경영자 통제기업이 소유주 지배기업에 비해 다각화하는 경향이 있음을 공통적으로 지적하고 있다. 그러나 한

34) 이러한 다각화전략의 분류를 행할 때 특히 주력제품군과 관련제품군의 판단을 연구자가 행하기 어렵기 때문에 본 연구에서는 해당업체의 실무자에게 관련성 정도를 물어보는 방법을 채택 했다.

35) 비제조업 경우는 이러한 다각화의 개념이 적용되기 힘들며 서비스를 생산·판매한다는 제품 특성상 서비스 전문화 전략유형에 속한다고 볼 수 있다.

국의 경우 제품다각화와 관련하여 지배구조 유형과의 관계는 조사분석의 결과 통계적 유의성을 갖지 못하는 것으로 나타났다.

본 현상분석의 결과 한국의 경우 전반적으로 제품다각화의 전략특성이 이론적으로 중요시되던 경영여건이나 경영조직 변수들과 별반 관련성을 끼지니는 것으로 나타나고 있다. 이점에 대해서는 여러각도에서 그 해석이 가능한데, 특히 한국기업의 경우 실질적인 다각화의 개념은 개별기업수준에서 보다는 기업군수준에서 적용되고 있다는 점을 고려해 볼 필요가 있다. 즉 특정 기업이 다각화를 행하려는 경우, 한국에서는 내부에 사업부를 통해 다각화를 행하기 보다는 외부에 계열사를 신설하는 방식을 취한다. 따라서 개별기업수준에서 다각화를 행하는 경우는 전기·전자업종처럼 업종 특성상 이를 요구 한다든지, 또는 외부에 계열사를 신설할 정도로 중요하지는 않은 사업을 유지해야 하는 경우가 많은 것으로 보인다. 이러한 이유로 개별기업의 제품다각화 전략이 경영여건이나 경영조직 변수들과 별반 관련성을 보이지 못하는 것이다.

보완적으로 地域多邊化 戰略의 현황을 살펴 보자. 지역다변화는 기업이 국내시장에만 참여하는지 아니면 적극적으로 해외시장을 개척하고 있는지를 보여주는 변수이다 [Ansoff, 1957 참조]. 우리나라의 경우 국토의 협소함으로 국내의 지역적 구분이 큰 의미를 지니지 못한다. 따라서 본 연구에서는 국내시장 외의 해외시장을 어느 정도나 적극적으로 개척하고 있는지를 조사하고자 한다. 이러한 지역다변화는 다른 측면에서 본다면 國際進出戰略과 유사하다고 할 수 있다.

본 연구에서는 지역다변화를 측정하기 위해 해외에 진출한 국가수와 해외지사 및 법인수를 조사하고 있다. 본 조사의 결과 제조업에 속한 대기업 중 이렇다할 해외진출을 하지 않는 기업도 상당수 나타나고 있지만, 40여개국을 넘어 해외에 진출하고 있는 기업들도 찾아볼 수 있다. 그 결과 제조업에 속한 대기업은 평균 6.5개국에 해외진출을 하고 있으며, 평균 10.2개 정도의 해외지사 및 현지법인을 거느리고 있는 것으로 나타났다. 이러한 해외진출 현황을 볼 때 한국의 대기업들도 상당정도의 지역다변화를 행하고 있음을 알 수 있다. 이러한 지역다변화의 현황을 보이고 있는 것은 한국의 기업들이 좁은 국내시장의 한계를 극복하기 위해 일찍부터 수출시장의 판로개척에 노력해 왔던 점을 반영하는 것이며, 정부도 수출증대를 촉진하기 위해 이러한 해외진출 활동을 적극 장려해 왔기 때문일 것이다.

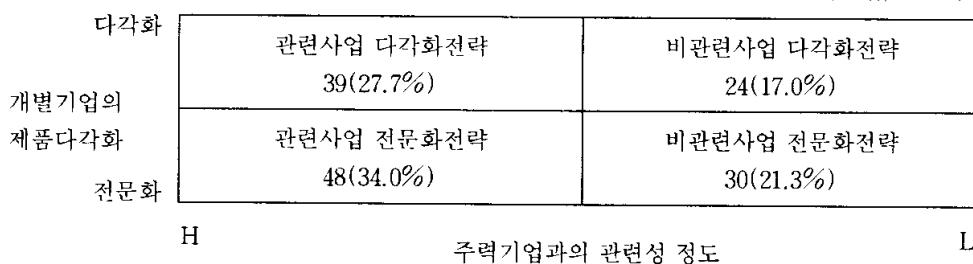
(3) 事業戰略 패턴의 類型化

계열사간 관계전략과 사업다각화 전략을 두개의 축으로 삼아 사업전략 패턴의 유형화를 행할 수 있다. <그림 IV-3>에서 보는 것처럼 한축은 해당 개별기업이 자신이 속한 기업집단의 주력기업과 어느 정도의 관련성을 지니며 기업단위의 다각화를 행했는가를 보여 주며, 다른 한축은 그 개별기업이 어느 정도나 제품다각화를 행하는지를 보여 준다.³⁶⁾

<그림 IV-3>

사업전략 패턴의 유형

(제조업, N=141)



<그림 IV-3>을 통해 보듯이 제조업부문에 속한 141개 기업 중 주력기업과 관련된 사업분야에서 전문화를 추구하는 관련사업 전문화전략이 34.0%, 주력기업과 관련된 사업분야에서 다각화를 추구하는 관련사업 다각화전략이 27.7%, 주력기업과 비관련된 사업분야에서 전문화를 추구하는 비관련사업 전문화전략이 21.3%, 그리고 문어발식 확장이라 할 수 있는 비관련사업 다각화전략이 17.0%를 차지하는 것으로 나타났다.³⁷⁾

36) 단일기업에 속한 29개 기업은 주력기업과 관련성은 없지만, 그 자체가 기업단위의 다각화를 행하지 않았음을 보여주는 것이다. 따라서 본 연구에서는 이를 주력기업과의 관련성이 높은 쪽, 즉 주력기업으로부터 기업단위의 관련다각화를 행한 쪽에 포함시키기로 한다. 한편 비제조업에 속한 경우는 위의 유형화 틀에 의해 사업전략을 평가할 수 없기 때문에 별도의 사업전략유형으로서 서비스사업 전문화전략으로 설정하고자 하며 현상분석에서의 설명을 생략한다.

37) 단일기업을 제외한 경우 관련사업 전문화전략은 25.5%, 비관련사업 전문화전략은 27.2%, 관련사업 다각화전략은 21.8%, 그리고 비관련사업 다각화전략은 25.5%로 나타나고 있다. 따라서 2개 이상의 복수기업을 거느린 기업집단에 속한 대기업에 한정한다면 비관련사업 전문화나 비관련사업 다각화의 비율이 더욱 높게 나타난다.

기업규모별로 본다면 종업원수 기준 1000명 미만의 대기업의 경우 관련사업 전문화나 비관련사업 전문화의 비율이 상대적으로 높게, 1000명 이상의 대기업의 경우 비관련사업 다각화전략의 비율이 상대적으로 높게 나타났다.

이상의 조사결과가 갖는 현실적 의미를 해석함에 있어 다소 유의할 필요가 있다. 즉 조사결과를 통해 보듯 관련사업 전문화전략이 34.0%로 가장 높게, 그리고 비관련사업 다각화전략이 17.0%로 상대적으로 낮게 나타났지만 이런 것들이 모여 전체 기업군수준의 기업다각화전략을 형성한다는 것이다. 즉 재벌기업과 같은 기업군수준에서 본다면 때로는 주력기업과 관련된 사업분야에서 전문화하는 기업을 신설하는가 하면 때로는 주력기업과 관련성이 적은 사업분야에서 다각화하는 기업을 신설한다는 것이다. 결국 이러한 개별기업의 사업전략 패턴이 모여 전체로서의 기업군수준의 다각화 전략패턴을 구성하는 것이다. 특히 수치상 적게 보이기는 하지만 1000대 기업내에서도 비관련사업 다각화를 행하는 기업이 17.0%를 차지하고 있다는 사실 자체가 한국의 기업집단들이 추구해온 非關聯企業多角化의 단면을 보여주는 것이다.

V. 韓國企業의 人事管理 特性

인사관리분야는 다른 경영현상 연구분야와 달리 실증연구와 이론개발에 유용한 구성적 개념이나 변수의 개발이 상대적으로 미약하다[Wallace, Jr., 1983 참조]. 이는 지금까지 인사관리의 연구들이 대부분 경영교육체계의 개발이나 실무적 제도의 개발에 치중해 왔던 반면 실증연구의 결과에 기초한 체계적인 이론의 개발을 상대적으로 소홀히 해 왔기 때문이다. 그럼에도 특정 국가의 독특한 경영현상을 연구함에 있어 인사관리 변수들은 빼놓을 수 없는 연구주제가 된다. 본 연구에서는 한국 대기업의 인사관리 특성을 인사관리의 주요 過程別(機能別) 分類體係에 기초해 인사고과, 교육훈련, 승진관리, 이동관리, 보상관리로 나누어, 각각에 대한 현상분석을 행하고자 한다.

본 연구에서 인사관리에 대한 현상분석의 초점은 각 관리기능의 성격이 한국의 전통문화적 특성을 어느정도나 유지하고 있는지 또는 변화하고 있는지에 두고자 한다. 즉 한국의 전통문화적 특수성을 강하게 보이는 傳統型(T형)의 관리기능이 어느정도나 나타나고 있는지, 아니면 서구의 산업문화적 보편성을 강하게 보이는 革新型(I형)의 관리

기능이 어느정도나 나타나고 있는지를 알아 보고자 한다. 이를 위해 각 관리기능별로 전통형 대 혁신형의 성격을 구분해 볼 수 있는 하위개념을 설정하고 있다. 즉 인사고과가 통제지향적 성격을 갖는지 아니면 개발지향적 성격을 갖는지, 교육훈련이 태도향상을 중시하고 있는지 아니면 직무성과를 중시하고 있는지, 승진관리시 연공적 요소를 중시하는지 아니면 능력적 요소를 중시하는지, 이동관리시 사람을 중시하는지 아니면 제도를 중시하는지, 마지막으로 보상관리에서는 집단을 중시하는지 개인을 중시하는지를 조사해 봄으로써 전통형 대 혁신형 인사관리의 성격을 구명해 보고자 한다.

1. 人事考課

인사고과는 평가시스템의 기초도구로 이용되며, 이를 기반으로 인적자원 운영시스템으로서의 교육훈련, 승진관리, 이동관리, 보상관리가 행해진다는 측면에서 중요한 역할을 하고 있다. 인사고과란 기업이 필요로하는 인력을 개발하고 적절하게 처우하기 위해 구성원이 지닌 資質, 能力, 業績 등을 판단하는 일련의 평가활동을 지칭한다. 지금까지 한국기업에서는 인사고과를 구성원의 행위를 통제하려는 목적으로 운영하여 왔지만 최근 들어와서는 인사고과에 담긴 자기개발지향적 성격을 강조하는 추세에 있다.

본 연구에서는 인사고과가 통제지향적 성격이 강한지 아니면 개발지향적 성격이 강한지를 알아보기 위해 우선 인사고과시 被考課者 의견의 반영정도를 조사하고 있다. 또한 그 성격을 보다 명확히 파악하기 위해 어느정도나 피고과자 집단을 세분화하여 평가하고 있는지를 추가적으로 조사하고 있다. 이러한 두가지 지표를 이용해 유형화해 볼 때 한국기업의 인사고과에서 나타나는 전통형 대 혁신형의 성격을 파악할 수 있을 것이다.

(1) 被考課者 意見의 活用程度 : 自己申告書의 反映程度

여기서 피고과자 의견의 활용정도란 인사고과시 피고과자가 작성한 자기신고서의 반영정도를 의미한다. 즉 자기신고서의 활용정도를 통해 피고과자의 의견을 무시하고 통제목적으로 인사고과를 이용하는지, 아니면 피고과자의 의견을 반영해 인적자원의 자기 개발을 촉진하는지의 여부를 알 수 있다. 본 연구에서는 피고과자 의견의 활용정도를 조사하기 위해 자기신고서의 유무와 인사고과에의 반영정도를 묻는 5점척도로 측정하

고 있다.

한국 대기업의 경우 많은 기업이 형식적 측면에서 自己申告制度를 갖추고 있는 것으로 나타나고 있다. 다만 자기신고서를 인사고과에 활용하는 정도에 있어서는 기업별로 차이를 보이고 있다. 본 조사에 따르면 자기신고서가 없다고 응답한 기업은 전체의 29.0%, 자기신고서는 있지만 거의 활용하지 않거나 또는 참고사항으로만 이용한다고 응답한 기업은 35.6%, 인사고과에 약간 반영한다는 기업은 23.6%, 자기신고서를 인사고과에 적극 반영한다고 응답한 기업은 전체의 11.8%를 차지하는 것으로 나타났다.³⁸⁾ 이는 한국기업이 자기신고서를 인사고과에 적극 활용하기보다는 단순한 참고사항으로 이용하는 수준에 머물러 있음을 보여준다.

자기신고서의 활용정도는, 업종별로 유의한 차이가 나타나고 있지는 않지만 반면 종업원 규모와는 정의 상관관계($p<0.05$)를 보이고 있다. 또한 제조업 내에서 기술변수와 관련하여 기술수준이 올라갈수록 자기신고서의 활용정도가 높아지는 뚜렷한 차이를 보인다($p<0.001$). 특히 High Tech에서 자기신고서의 활용정도가 높아지는 것은 전문기술인력의 특성상 개인들의 의견을 존중해야 할 관리필요성을 반영하는 것이다.

(2) 細分化評價程度 : 人事考課樣式의 數

피고과자 의견의 활용정도에 덧붙여 인사고과가 통제지향적 성격이 강한지 아니면 개발지향적 성격이 강한지의 강도를 알아보기 위해 인사고과의 세분화 평가 정도를 조사하고 있다. 인사고과의 세분화 평가 정도는 직급별로 또는 직종별로 세분화된 고과양식의 수를 통해 측정한다.

통상 고과양식은 초기 하나의 통일된 고과양식을 이용하다 생산직 대 사무직이라는 직종별로 분화되기도 하고 사원급, 과장급, 부장급 등 직급별로 세분화되기도 한다. 고과양식이 세분화된다는 것은 고과대상의 직종별, 직급별 특성을 반영해 고과요소나 고과항목, 고과비중 등이 부분적으로 달라지게 됨을 의미한다.

한국 대기업의 경우 직종별 또는 직급별로 세분화된 인사고과 양식 수는 평균 3.67개로 나타나 細分評價型 人事考課制度가 점차 정착되고 있는 것으로 보인다. 물론 1개의 양식만을 갖는 기업도 전체의 23.5%를 차지하고 있지만, 대략 2개에서 5개 사이의 고

38) 본 연구에서는 자기신고서의 활용정도를 5점척도로 측정·활용하고 있는데 그 결과 평균이 2.84로 나타나고 있다.

과양식을 갖는 기업이 많다. 통상적으로 제조업의 경우 인사고과 양식은 일단 생산기술직과 사무관리직으로 이분화되며, 이중 사무관리직이 직급별 세분화되는 경향이 있다. 또한 일부 기업에서는 보다 세분화된 직종별 인사고과 양식의 체계, 예를 들어 생산직, 기술직, 연구직, 일반사무직, 관리직으로 구분된 체계를 갖추고 있기도 한다. 서비스업의 경우는 사무관리직을 대상으로 일찍부터 직급별로 세분화되는 경향을 보여왔다.

일반적으로 인사고과 양식은 인사고과의 대상자수, 즉 종업원 규모가 증대할수록 세분화되는 것으로 가정할 수 있다. 이는 인사고과의 대상자수가 많아질수록 인력관리상 세분평가의 필요성이 증대하기 때문이다. 본 조사의 결과 종업원 규모와 인사고과 양식 수, 즉 세분평가형 인사고과와는 강한 正의 상관관계($p<0.001$)를 보이고 있어 이를 확인할 수 있다.

한국의 대기업에서는 일부의 조직운영 변수가 인사고과의 세분화 정도와 관련성을 지니는 것으로 현상분석 결과 나타나고 있다. 조직의 수평적 분화와 세분평가형 인사고과는 正의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다($p<0.05$). 즉 부서분화가 촉진될수록 인사고과의 양식수가 증가하는 패턴을 발견할 수 있다. 그러나 조직의 수직적 분화와 관련해서는 별반 관련성이 없는 것으로 나타나고 있다. 이는 한국 대기업의 경우 대부분이 직급별 인사고과 양식의 세분화가 필요한 기본계층을 지니고 있으며, 여기에 보완적인 중간계층, 예를 들어 과장대우, 부장대우, 부장이사, 이사대우의 직위를 설정함으로써 다단계의 위계구조를 갖기 때문이다. 따라서 기본계층이상의 수직적 분화가 일어나더라도 과장대우는 과장급용을, 부장대우는 부장급용을 이용할 수 있기 때문에 추가적인 인사고과 양식의 세분화가 불필요해 진다. 그리고 조직운영 변수중에서도 공식화와 위계적 조정은 세분화형 인사고과와 正의 상관관계(각 $p<0.05$, $p<0.1$)를 지니는 것으로 나타났다.

(3) 人事考課시스템의 類型化

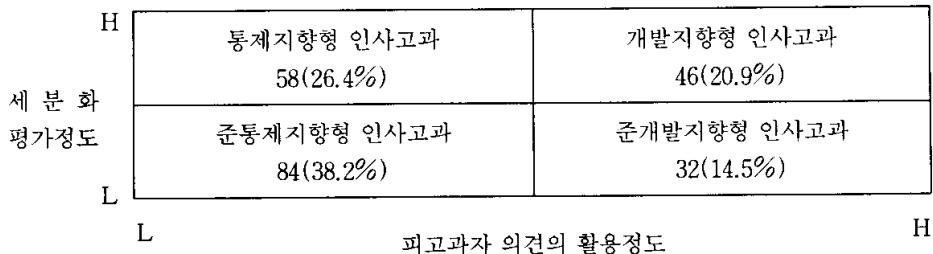
인사고과시스템은 피고과자 의견의 반영정도를 기본축으로 하여 통제형과 개발형으로 구분된다. 그리고 통제지향과 개발지향의 강도를 보여주는 세분화 평가정도를 보완축으로 활용해 유형화할 수 있다.³⁹⁾

39) 인사고과 양식수는 평균값을 기준으로, 피고과자 의견의 활용정도는 자기신고서제도가 없거나 단순한 참고사항으로 이용하는 경우와 인사고과에 활용하는 경우로 나누어 유형화를 행하고 있다.

〈그림 V-1〉

인사고과시스템의 유형

(N=220)



〈그림 V-1〉을 통해 보듯이 한국의 대기업에서는 크게 보아 통제지향형에 속하는 인사고과를 갖는 기업이 전체의 64.6%를 차지하는 것으로 나타나며, 개발지향형의 기업은 35.4%를 차지하는 것으로 나타나고 있다. 보다 구체적으로 살펴보면 피고파자 의견의 활용정도는 낮으면서 세분화 평가정도도 낮은 준통제지향형 인사고과가 38.2%로 가장 높게 나타나며, 통제지향형 인사고과가 26.4%, 개발지향형 인사고과가 20.9%, 준개발지향형 인사고과가 14.5%를 차지하고 있다. 이를 통해 볼 때 한국의 대기업들이 80년대 이후 인사고과를 위주로 한 평가관리체계를 상당정도 도입해 왔지만, 아직까지는 전통적인 統制指向型 人事考課가 우세한 것으로 나타나고 있다.

2. 教育訓練

교육훈련이란 기업이 필요로 하는 인력을 개발하기 위해 조직생활 및 직무의 수행과 관련된 전문지식 및 기능, 정신자세 등을 교육하는 일련의 학습활동을 지칭한다. 본 연구에서는 교육훈련에서 태도향상을 중시하는 傳統型이 우세한지 아니면 직무성과를 중시하는 革新型이 우세한지를 알아보기 위해 우선 교육훈련에서 일반교육을 강조하는지 아니면 직무교육을 강조하는지를 알아보고 있다. 또한 보완적으로 태도중시와 직무중시의 강도를 알기위해 교육훈련 투자비율을 조사하고 있다.

(1) 教育訓練의 內容 : 一般教育 對 職務教育의 比重

기업에서 실시하는 교육훈련이 전통적인 입장에서 태도향상을 중시하는지 아니면

혁신적인 입장에서 직무성과를 중시하는지를 알아보기 위해 일반교육 대 직무교육의 비중을 조사하였다. 일반교육 대 직무교육 비중은 회사가 실시한 교육훈련 시간에서 태도관련교육이 차지하는 시간과 직무관련교육이 차지하는 시간의 비율로 측정한다. 본 연구에서는 지난 3년간(89-91)의 년평균 일반교육 비중과 직무교육 비중을 사무관리직과 생산기술직으로 나누어 조사했다.⁴⁰⁾

본 조사에 의하면 대기업에 있어 3년간 년평균 일반교육 대 직무교육시간의 비중은 사무관리직의 경우는 49.8% 대 50.2%로, 제조업의 생산기술직의 경우는 44.7% 대 55.3%로 나타나고 있다.⁴¹⁾ 이처럼 한국기업의 교육훈련에 있어서 태도관련교육 못지 않게 직무관련교육을 상당정도 실시하는 것은 사실이지만, 전체교육 중 직무관련교육의 비중은 직무중심의 미국기업에 비해 상대적으로 낮은 것으로 보여진다. 즉 한국기업의 경우 직무교육을 행하면서도 정신적 자세를 강조하는 일반교육의 성격이 크게 가미되어 있다는 현실을 고려해 본다면 직무교육의 실제 비중은 더욱 낮은 것으로 해석할 수 있다.

한편 일반교육 대 직무교육 비중은 경영여건이나 경영전략, 경영조직의 변수들과 별반 관련없이 유사하게 나타나고 있다. 이와 같이 태도향상을 중시하는 일반교육이나 직무성과를 중시하는 직무교육의 비중이 다른 경영현상 변수들과 관련없이 유사하게 나타났다는 점은 이것을 결정하는 요인이 합리적인 성격을 지닌 위와 같은 요인이 아님을 보여준다. 그보다는 態度나 人間的 資質을 강조하는 한국의 전통문화적 특성이 교육훈련에 반영되어 나타난 것이라 볼 수 있다.

(2) 人力開發을 위한 投資 : 教育訓練 投資比率

교육훈련의 내용에 덧붙여 태도관련교육 또는 직무관련교육의 강도를 알아보기 위해 인력개발(교육훈련)의 투자정도를 조사했다. 인력개발을 위한 교육훈련의 투자정도는 총인건비에서 사내에서 실시한 교육훈련비용 및 사외에 위탁하여 실시하는 교육훈련비

40) 사무관리직과 생산기술직으로 나누어 조사한 경우 개별기업의 교육비중을 계산하기 위해 비제조업의 경우는 사무관리직의 비율을 이용했으며, 제조업의 경우는 사무관리직 대 생산기술직의 구성비율로 가중치를 두어 산출평균값을 구하고 있다. 이후 이러한 계산방식은 생산직과 사무직을 구분해 파악한 모든 변수에 적용된다.

41) 생산직 대 사무직의 비율로 가중조정한 개별기업의 일반교육비중 대 직무교육비중은 46.0 대 54.0으로 나타나고 있다.

용을 포함한 總教育訓練비가 차지하는 비율로 측정한다. 흔히 R&D와 관련하여서는 매출액 대비 연구개발비의 비율을 많이 사용하고 있는 것처럼, 교육훈련과 관련하여 전체 인건비 대비 교육훈련비의 비율을 중요한 지표로 이용할 수 있을 것이다.

현 단계 한국 대기업의 경우 총인건비에서 차지하는 교육훈련 투자비율은 그리 높지 않은 것으로 나타나고 있다. 본 조사에 따르면 그 비율은 평균 3.41%로 나타나고 있다. 물론 총인건비의 10%이상을 투자한 기업도 상당수 나타나고 있지만 전반적으로 그 비율은 높지않다.

업종별로는 제조업에 비해 비제조업부문이 교육훈련에 보다 많은 재원을 투자하는 것으로 나타났다($p<0.05$). 이는 비제조업부문의 경우 인적자원이 조직성과의 직접적 원천으로 기능하기 때문에 그 중요성을 반영하는 것이다. 한편 종업원 규모와 관련하여 정의 관계를 보이기는 했지만 유의적이지는 못했다. 여러 경영여건 중 교육훈련 투자비율과 밀접한 관련성을 지닐 것으로 보여지는 변수는 바로 기업이 보유하는 기술특성이 라 할 수 있다. 일반적으로 企業特有(firm-specific)의 첨단기술을 보유한 기업에서는 이러한 기술을 유지·개발하기 위해 필요한 기술인력에 대한 교육훈련을 중시하는 것으로 알려지고 있다. 본 조사를 통해서도 이점은 확인될 수 있다. 즉 제조업 부문의 Low Tech기업에 비해 Middle Tech나 High Tech기업에서의 교육훈련 투자비율이 유의적으로 높은 것으로 나타났다($p<0.05$). 그러나 한국 대기업의 경우 Middle Tech 와 High Tech간의 차이는 유의적이지 못했는데, 이는 High Tech기업이라 하더라도 자체인력의 개발을 통한 첨단기술의 개발활동에 다소 소홀하다는 현실을 반영하는 것이다.

인력개발을 지향하는 교육훈련 투자비율은 여러 조직변수와 밀접한 상호관련성을 지니는 것으로 나타났다. 조직형태와 관련하여 교육훈련 투자비율은 기능식조직에 비해 사업부제조직에서 높은 것으로 나타났다($p<0.001$). 이는 사업부제조직을 취하는 경우 본사가 주도하는 교육훈련 이외에도 사업부가 주도하는 교육훈련이 별도로 행해질 수 있다는 점, 그리고 사업부제조직으로 분화될 만큼 각 사업분야의 전문성이 요구되는 바 이를 뒷받침하기 위해서는 그에 상응하는 교육훈련이 필요하다는 점 등을 반영하는 것이다.

한편 조직문화 유형과 관련하여 교육훈련 투자비율은 수직형은 평균 2.61, 확대형은 3.58, 축소형은 3.62, 수평형은 6.21로 나타나, 특히 수평형 조직과 수직형 조직간에 뚜렷

한 차이를 보인다($p<0.01$). 조직문화 유형별로 교육훈련 투자비율의 차이가 두드러지게 나타나는 이유는 이것이 조직의 전문화 정도를 보여주기 때문이다. 통상 조직의 수평적 분화는 과업의 분화와 전문화에 대응하기 위해, 수직적 분화는 권한관계의 조정을 위해 촉진된다는 점을 고려해 볼 때[Robbins, 1990 참조], 한국기업에도 수평형 조직에서 교육훈련 투자비율이 상대적으로 높음을 확인할 수 있다.

(3) 教育訓練시스템의 類型化

교육훈련시스템은 교육훈련의 내용, 즉 일반교육 위주로 행해지는지 아니면 직무교육 위주로 행해지는지를 기본축으로 하여 태도중시형과 직무중시형으로 구분된다. 그리고 태도중시와 직무중시의 강도를 보여주는 인력개발을 위한 교육훈련 투자비율을 보완축으로 활용해 유형화할 수 있다.

<그림 V-2>를 통해 볼 수 있듯이 한국기업에서는 크게 보아 태도중시형에 속하는 교육훈련시스템을 갖춘 기업이 전체의 42.9%를 차지하는 반면 직무중시형 교육훈련 시스템을 갖춘 기업이 전체의 57.1%를 차지하는 것으로 나타나 상대적으로 직무중시형이 약간 높게 나타나고 있다. 보다 구체적으로 살펴보면 직무중시 소극형 교육훈련이 35.0%로 가장 높고, 태도중시 소극형 교육훈련이 다음으로 높은 33.7%로 나타나고 있다. 그리고 이른바 혁신형이라 칭할 수 있는 직무중시 적극형 교육훈련은 22.1%를 차지하는 것으로, 그리고 전통형이라 칭할 수 있는 태도중시형 교육훈련은 가장 낮은 9.2%를 차지하는 것으로 나타났다. 이를 통해 볼 때 한국기업에서는 전체적으로 태도중시형 교육훈련으로부터 직무중시형 교육훈련으로 이행되며, 특히 전통적인 태도중시 적극형 교육훈련이 약화되는 것으로 보여진다.⁴²⁾

<그림 V-2>

교육훈련시스템의 유형

(N=217)

교육훈련 투자비율	교育훈련시스템의 유형		
	H	L	
	태도중시 적극형 교육훈련 20(9.2%)	직무중시 적극형 교육훈련 48(22.1%)	
	태도중시 소극형 교육훈련 73(33.7%)	직무중시 소극형 교육훈련 76(35.0%)	
	일반교육위주	교육훈련 내용	직무교육 위주

42) 교육훈련 투자비율은 평균값을, 교육훈련 내용은 최도의 중간값을 기준으로 이용하고 있다.

3. 昇進管理

승진관리란 구성원의 자격 및 능력에 맞추어 직위나 신분상의 垂直的 移動을 관리하는 활동을 지칭한다. 통상 승진관리는 직위나 신분상의 상향이동을 대상으로 하는데 이 경우 보수의 증대 뿐만아니라 그에 상응하는 권한과 책임의 증대를 가져오기 때문에 조직구성원의 주요 관심사가 된다. 전통적으로 한국기업에서는 근속년수에 따른 年功型 昇進을 강조해 왔지만 최근들어와 능력을 중시하는 승진이 상대적으로 강조되는 추세가 보인다. 본 연구에서는 승진관리에서 연공지향적 성격이 강한지 아니면 능력지향적 성격이 강한지를 알아보기 위해 우선 승진결정시 어떤 기준을 중시하는지를 조사하고 있다. 이에 덧붙여 승진관리의 성격을 보다 명확히 규정 짓기 위해 일정기간에 어느 정도나 조직구성원을 승진시키는가를 추가적으로 조사하고 있다.

(1) 昇進決定基準 : 年功主義 基準 對 能力主義 基準

승진관리의 특성은 승진결정시 어떤 기준을 어느 정도의 비중으로 적용하고 있는가를 통해 알아볼 수 있다. 한국의 대기업에서는 승진결정시 근속년수 또는 학력 등의 연공요소와 인사고과성적 등의 업적 또는 능력요소의 반영비율은 평균 51.1% : 48.9%로 나타나고 있다.

한국기업에서 연공중시의 비중과 능력중시의 비중이 엇비슷하게 나타나고 있지만 이를 해석함에 있어서는 다소의 주의가 필요하다. 왜냐하면 조사의 현실성을 감안해 人事考課成績을 능력중시기준에 포함시켰지만, 실제로 한국기업에서는 인사고과성적에 근속년수와 같은 연공요소를 의도적으로 반영하는 경향이 나타나고 있다. 본 연구자의 현장조사 경험을 통해 볼 때 통상적으로 한국기업에서는 인사고과점수와 직급내 근속년수가 정의 상관관계를 보이고 있다. 따라서 조사결과 자체만을 이용해 일반적인 한국기업의 능력중시정도를 판단할 수는 없다. 다만 개별기업간 능력중시 승진의 강도를 차별화 시킴에 있어서는 승진결정시 인사고과성적의 비중이 매우 유의미함을 고려해야 할 것이다.

업종별로 능력중시 기준의 비중은 직종별 차이를 반영해 제조업에 비해 비제조업에서 상대적으로 높은 것으로($p<0.05$), 역으로 표현하면 비제조업에 비해 제조업에서 연공중시 기준을 상대적으로 높은 비중으로 이용하고 있음이 나타났다. 종업원 규모와 관

련하여 능력중시 기준비중은 정의 상관관계($p<0.01$)를 보이고 있다. 이는 종업원수가 증대할수록 승진결정시 능력주의 기준을 보다 중요하게 적용하고 있음을 보여주는 것으로, 연공에 따른 승진대상자의 수가 규모에 비례해 커짐에 따라 연공이외의 능력요소를 통해 이를 차별화할 필요성이 생긴다는 경영현실을 반영하는 것이다.

지배구조 유형별로는 전체적으로 유의적 차이는 없었지만, 소유주 지배형에 비해 자율경영자 통제형에서 능력기준의 비중이 유의적으로 높은 것으로 나타나고 있다($p<0.05$). 이러한 조사결과는 지배구조와 관련된 최고경영자의 속성별로 조직내에서 능력주의를 강조하는 정도가 다름을 보여주는 것이다. 즉 소유주가 지배하는 경우에 비해 전문경영자가 자율적으로 통제하는 기업에서 승진시 능력기준을 보다 강조하는 경향이 많이 나타난다.

또한 조직구조 변수와 관련하여 승진결정시 능력기준 비중은 부서분화라는 수평적 분화와 정의 상관관계($p<0.05$)를 보이고 있다. 이는 부서분화가 많이 되어 있는 기업일수록 각 부서별로 직급내 근속년수가 유사한 승진대상자가 많음을 보여주는 것으로, 이 경우 유사한 근속년수의 승진대상자를 차별화시키기 위해 연공이외의 능력기준을 보다 많이 적용하는 것으로 풀이된다.

(2) 組織內 昇進機會 : 一定期間內 昇進比率

승진관리시 연공지향성이 강한지 아니면 능력지향성이 강한지를 알기위해 보완적으로 조직내 승진기회를 조사하고 있다. 구성원 승진비율은 일정기간 동안 전체구성원 중 승진한 구성원이 차지하는 비율을 의미한다. 본 연구에서는 사무관리직과 생산관리직으로 나누어 3년간 평균 승진비율을 조사하였다.

일반적으로 조직내의 昇進機會(構成員 昇進比率)는 기업의 인사정책적 결정에 따라 다소의 차이는 있겠지만 조직이 급성장하는 시기에 상대적으로 확대하게 된다. 한국 대기업에 있어 구성원의 평균 승진비율은 사무관리직의 경우 20.1%, 생산기술직의 경우 17.3%로 전체평균 19.0%를 보이고 있다. 이는 1년마다 구성원 5명 중 1명꼴로 승진되고 있음을 보여주는 것으로 한국기업이 70·80년대에 비해 성장속도가 상대적으로 둔화되고 있음을 반영하는 것이다. 직급별로 승진비율은 다소 상이하겠지만 과거 한국기업이 급성장하던 시기에 있어서는 대략 3~4명 중에 1명꼴로 승진하는 경향을 보였던 것에 비해 성장추세 완화와 인사정책 현상을 반영해 승진비율이 낮아진 것으로 평가할

수 있다.

업종별 승진비율은 제조업부문보다 비제조업부문이 유의적으로 높은 것으로 나타나고 있다($p<0.05$). 이는 한국의 경우 2차산업보다 3차산업의 비중이 점차로 확대되는 산업구조의 변화추이를 반영하는 것이다.

(3) 昇進管理시스템의 類型化

승진시스템은 승진결정시 연공기준을 중시하는지 아니면 능력기준을 중시하는지를 기본축으로 하여 연공지향형과 능력지향형으로 구분할 수 있다. 그리고 조직내 승진비율을 연공지향과 능력지향의 강도를 보여주는 보완축으로 활용해 유형화할 수 있다.

〈그림 V-3〉

승진관리시스템의 유형

(N=197)

		승진결정기준		
		연공중시	능력중시	
승진비율	H	연공지향형 승진관리 51(25.9%)	능력지향형 승진관리 29(14.7%)	
	L	준연공지향형 승진관리 48(24.4%)	준능력지향형 승진관리 69(35.0%)	

〈그림 V-3〉를 통해 보듯이 한국기업에서는 전체적으로 연공지향형 승진관리가 50.3%를 차지하는 것으로, 능력지향형 승진관리가 49.7%를 차지하는 것으로 나타나고 있다. 보다 구체적으로 살펴보면 승진비율이 상대적으로 낮으면서 능력주의 승진결정기준을 보다 중시하는 준능력지향형 승진관리가 35.5%로 가장 높게, 그리고 그 반대로 능력지향형 승진관리는 14.7%로 가장 낮게 나타나고 있다. 한편 연공지향형과 준연공지향형은 각각 25.9%와 24.4%로 중간수준에서 거의 엇비슷하게 나타나고 있다. 이러한 유형별 분포를 해석함에 있어 다소 유의해야 할 점은 승진비율이 상대적으로 낮을 때, 즉 조직내 승진기회가 적을 때는 능력주의 기준을 보다 중시하는 반면 조직내 승진기회가 상대적으로 많을 때는 연공주의 기준을 보다 강조한다는 것이다. 이와 같이 승진비율에 따라 승진결정기준을 탄력적으로 운영하는 것은 한국적 상황에서는 인사관리제도의 운용상 公正性을 제고시키는 방향이 될 수 있을 것이다. 60·70년대 한국기업에 있어서는 年功指向型이 일반적이었지만 최근에 들어와서는 기업의 저성장추세와 구성원의 의식구조 변화에 따라 能力指向型이 보다 많이 나타나고 있는 것으로 보인다.

4. 移動管理

이동(Transfer)이란 일단 배치된 종업원을 필요에 따라서 현재의 직무에서 다른 직무로 바꾸어 재배치하는 것을 의미한다. 이동을 광범위하게 해석할 경우 수직적, 수평적, 순환적 움직임을 모두 이동의 범주에 넣을 수도 있지만 본 연구에서는 循環的 움직임만을 移動이라고 정의하고자 한다[Schein, 1971 참조]. 이 때 순환적 움직임이란 유사직무로의 이동을 제외한 관련이 없는 타직무로의 이동을 의미한다. 이동관리에서 현상분석의 초점은 이동관리가 사람을 중심으로 운영되는지 아니면 제도를 중심으로 운영되는지이다. 이점을 알기 위해 본 연구에서는 이동결정시 주관적 기준을 중시하는지 아니면 객관적 기준을 중시하는지를 조사하고 있다. 또한 이동관리의 성격을 보다 명확히 파악하기 위해 이동비율을 보완적으로 조사하고 있다.

(1) 移動決定基準：主觀的 基準 對 客觀的 基準

이동결정기준이란 이동의 결정요소가 개인적 희망, 상사의 개인적 의견, 특별한 기준 없이 그 때 그 때의 사정 등에 의한 이동을 하고 있는지 아니면 고과성적, 교육훈련이수 결과, 재임기간 등의 체계적인 기준에 의한 것인지를 의미한다. 본 연구에서는 순환적 이동결정에 영향을 미칠 수 있는 6개의 결정기준 항목(3개는 객관적 기준, 3개는 주관적 기준) 중 선택한 객관적 기준의 수로 측정한다.

한국 대기업에 있어서 전반적으로 體係的 職務循環이 잘 이루어지고 있지는 않지만, 이를 행하는 경우 승진경로상에 제한적으로 관련 타직무로의 순환이 이루어지는 경우가 많다. 그러나 이 때에는 사전계획이나 제도에 따라 객관적 기준을 이용해 체계적으로 이루어지기보다는, 그때 그때의 상황에 따라 사람을 중심으로 이루어지는 경우가 대부분이다. 본 조사결과를 통해 보더라도 객관적 이동의 활용정도가 4점만점 기준 평균 2.0에 머물고 있다. 이는 3가지의 이동결정기준 중 1가지의 객관적 기준(보통 재임기간)을 다른 2가지의 주관적 기준과 함께 활용하는 것을 보여주는 것이다. 특히 한국기업에 있어서는 본인의 개인적 희망보다는 상사의 의견이나 회사의 사정을 보다 중시하는 경향이 나타나고 있다.

이러한 객관적 이동결정 기준의 활용정도는 업종별로 별반 차이가 없는 것으로 나타났다. 한편 종업원 규모와 관련하여서는 약한 正의 상관관계($p<0.1$)를 보이고 있다. 이

는 종업원수가 증대할수록 이동결정을 행함에 있어 객관적 기준을 활용할 필요성이 증대함을 반영하는 것이다.

(2) 職務循環의 程度 : 他職務로의 移動比率

이동기준에 덧붙여 직무순환 비율은 이동관리가 사람을 중심으로 운영되는지 아니면 제도를 중심으로 운영되는지를 보다 명확히 밝혀주는 데 활용될 수 있다. 여기서 직무순환의 정도는 전체 종업원 중 유사직무 이외의 타직무, 타직종, 타직군으로 이동한 종업원의 비율로 측정된다. 이러한 다양한 직무로의 循環的 移動 또는 水平的 移動을 통해서 구성원들은 직무에 관한 보다 폭 넓은 지식을 얻을 수 있다.⁴³⁾

본 조사의 결과 한국에서는 대기업에서조차 3년간 평균 타직무로의 이동율이 사무관리직의 경우 평균 11.5% 정도, 제조업의 생산기술직의 경우 10.9% 정도로 나타나고 있다. 이는 한국기업에서 평균 10명중 1명꼴로 타직무로 이동하는 제한된 직무순환이 행해지고 있음을 보여준다.

타직무로의 이동비율은 제조업 부문보다는 사무관리직이 주종을 이루는 비제조업 부문에서 유의적으로 높은 것으로 나타났다($p<0.01$). 이는 사무관리직이 주종을 이루는 비제조업 부문의 경우 명확한 직무가 규정되지 않으며, 부문관리자가 되기 위해서는 여러 직무의 경험을 갖는 경우가 유리하기 때문인 것으로 풀이된다. 한편 이동비율은 종업원 규모와도 正의 상관관계($p<0.05$)를 지니고 있는 것으로 나타난다. 이는 종업원수가 증대할수록 수평적으로 이동할 수 있는 가능성이 커짐을 반영한다. 그러나 제조업 부문내 기술특성별로 이동비율의 유의한 차이는 나타나지 않았다.

경영조직 측면에서는 조직구조의 형태에 따라 유의한 차이가 나타나고 있다. 즉 기능식 조직에 비해 사업부제 조직을 취하는 기업에서 타직무로의 이동비율이 상대적으로 높은 것으로 나타났다($p<0.1$). 이는 사업부제 조직을 취하는 경우 본부에서 사업부로의 수평적 이동이 촉진되고 있음을 반영한다. 그러나 이동비율은 조직의 수평적 분화나 수직적 분화와 유의적 관계를 갖지 못하는 것으로 나타났다. 통상 조직의 수평적 분화는

43) 특정 기업의 이동관리 현황을 통해 그 기업이 Generalist를 육성하려는지 아니면 Specialist를 육성하려는지를 알 수 있다. 즉 일반적으로 체계적인 직무순환(수평적 이동)을 촉진하는 경우는 Generalist를 육성하는 것으로, 그 반대로 직무순환을 제한하는 경우 Specialist를 육성하는 것으로 파악할 수 있다.

과업의 전문화와 함께 과업수의 증대를 가져오기 때문에 수평적 이동을 촉진할 것으로 가정할 수 있다. 그러나 한국기업에서는 이러한 일반적 가정이 확인되지 않고 있다. 이는 한국기업에서 수평적 분화가 촉진되어 이동의 가능성은 커지더라도 통상 타직무나 타직군으로의 이동 보다는 유사직무로의 이동을 보다 강조하기 때문인 것으로 풀이된다.⁴⁴⁾

(3) 移動管理시스템의 類型化

이동관리시스템은 이동결정시 주관적 기준을 보다 많이 활용하는지 아니면 객관적 기준을 보다 많이 활용하는지를 기본축으로 삼아 사람중심형과 제도중심형으로 구분할 수 있다. 그리고 직무순환의 정도, 즉 타직무로의 이동비율을 사람중심과 제도중심의 강도를 보여주는 보완축으로 활용해 유형화할 수 있다.

<그림 V-4>

이동관리시스템의 유형

(N=193)

		이동결정기준	
		주관적 기준	객관적 기준
이동비율	H	사람중심 적극형 이동관리 51(26.4%)	제도중심 적극형 이동관리 23(11.9%)
	L	사람중심 소극형 이동관리 94(48.7%)	제도중심 소극형 이동관리 25(13.0%)

<그림 V-4>를 통해 보듯이 한국기업에서는 크게 보아 사람중심형 이동관리를 갖는 기업이 전체의 75.1%를 차지하는 것으로, 이에 반해 제도중심형 이동관리를 갖는 기업이 전체의 24.9%를 차지하는 것으로 나타나 아직까지는 사람중심형의 이동관리가 지배적인 것으로 나타난다. 보다 구체적으로 살펴본다면 사람중심 소극형 이동관리가 48.7%로 가장 높게, 그리고 사람중심 적극형 이동관리가 26.4%로 다음으로 높게 나타나고 있다. 이에 비해 제도중심 소극형과 제도중심 적극형은 각각 13.0%와 11.9%로 상대적으로 적게 나타나고 있다. 따라서 한국기업에서는 직무이동을 덜 시키면서 사람

44) 본 연구에서는 이동비율은 유사직무 이외의 타직무, 타직종, 타직군으로 이동한 비율로 정의되고 있음을 고려해야 할 것이다.

중심의 이동관리를 행하는 傳統的 慣行이 계속 유지되고 있는 것으로 나타난다.

5. 報償管理

보상(Compensation)이란 종업원들이 조직에 대한 공헌에 대응하여 받게 되는 금전적 댓가를 의미한다. 전통적으로 한국기업에서는 집단중시의 年功爲主 報償管理시스템을 유지해 왔으나 최근들어와 일부기업을 중심으로 개인을 다소 강조하는 능력가미 보상관리시스템을 실시하려는 경향이 나타나고 있다. 본 연구에서는 특히 집단중시의 보상관리를 행하는지 아니면 개인중시의 보상관리를 행하는지를 알아보기 위해 먼저 보상제도로 인센티브시스템을 이용하는지, 이용한다면 이것이 집단중심으로 운영되는지 아니면 개인중심으로 운영되는지를 조사하고 있다.

(1) 인센티브의 實施 및 強調程度 : 實質的 인센티브 比率

보상관리가 집단중심으로 운영되는지 아니면 개인중심으로 운영되는지는 먼저 전체 집단내 차별성을 강조하는 인센티브제도를 실시하는지 안하는지에 의해 구분된다. 통상 인센티브 보상은 인센티브의 지불(incentive payment)과 보너스로 구성된다. 기본급 수준이 보장된 상태에서 성과표준의 수행과 직접적으로 관련되어 추가적인 보상이 이루어지는 형태가 인센티브의 지불이라 한다면, 목표성취에 대해서 한꺼번에 많은 추가적 보상을 지불하는 형태가 보너스이다. 한국의 경우는 대부분의 기업에서 定期보너스를 지급하고 있지만, 이는 성과에 따른 차별적 인센티브라기 보다는 기본급을 보완하는 부가급의 성격이 강하다. 이보다는 정기보너스 외에 추가적으로 지급하는 不定期 特別보너스가 인센티브 성격을 지니고 있다. 따라서 본 연구에서는 임금 중 기본급, 수당 및 정기보너스 등을 제외한 실질적 인센티브를 실시하는지, 한다면 어느 정도나 강하게 실시하는지를 3년간 평균 총임금 중 인센티브성격의 보상비율로 측정하고 있다.

실제 본 연구의 조사결과를 보면 응답기업 198개중 인센티브제도를 실시하는 기업은 전체의 64.1%를 차지하는 것으로 나타났다. 이는 기본급 위주로 집단을 중시하는 기업, 즉 인센티브제도 자체를 쓰지 않는 기업이 35.9%를 차지하고 있다는 것을 보여 준다. 또한 64.1%의 기업이 실시한다고 하더라도 실질적 인센티브의 비율은 그리 높지 않은 것으로 나타난다. 이에 따라 한국 대기업에서는 사무관리직의 경우 평균 5.81%,

생산기술직의 경우 평균 5.08%의 실질적 인센티브를 지급하는 것으로 나타났다.⁴⁵⁾ 이는 한국대기업의 보상관리가 성과에 따른 인센티브보다는 기본급을 위주로 운영되고 있음을 보여준다.

업종별로 본다면 제조업에 비해 비제조업부문에서의 인센티브비율이 상대적으로 높은 것으로 나타난다($p<0.01$). 이는 한국기업에서는 비제조업 부문의 사무관리직들이 대체적으로 고학력이며 개인주의적 성향을 보이고 있음에 따라, 이들에 대한 상대적인 인센티브 가미형 보상관리가 실시되는 것으로 보인다. 한편 기술특성과 관련하여서는 통계적으로 유의하지는 않지만 High Tech 기업이 Low Tech 기업에 비해 상대적으로 인센티브를 강조하는 것으로 나타났다.

(2) 인센티브의 運營基準：集團重視 對 個人重視 比重

인센티브를 실시하는 경우에 있어서는 그것이 집단중심으로 운영되는지 아니면 개인 중심으로 운영되는지에 의해 한국기업 보상관리의 성격을 파악할 수 있다. 전통적으로 한국기업에서는 집합주의 성격이 강했기 때문에 개인을 강조하는 인센티브제도의 도입을 늦추어 왔으며, 실시한다고 하더라도 개인별 인센티브보다는 집단별 인센티브 제도가 강조되었다. 본 연구에서는 인센티브를 실시하는 경우 3년간 평균 인센티브 성격의 보상에서 집단을 대상으로 한 것과 개인을 대상으로 한 것의 보상비율을 측정하고 있다.

본 조사결과에 따르면 인센티브를 실시한다고 응답한 127개 기업중 집단을 대상으로 한 인센티브 대 개인을 대상으로 한 인센티브의 비율이 사무관리직의 경우 평균 76.7 : 23.3 으로, 생산기술직의 경우 평균 77.2 : 22.8로 나타내고 있다. 이는 한국기업에서는 인센티브제도를 운용한다고 하더라도 개인주의적 인센티브 보다는 집단주의적 인센티브를 보다 강조하고 있음을 보여준다.

업종별로 개인을 대상으로 지급한 인센티브 비율은 제조업부문에 비해 비제조업부문이 상대적으로 높게 나타난다($p<0.1$). 이는 비제조업부문이 상대적으로 인센티브를 강조하며, 그중에서도 개인별 인센티브를 강조하는 경향을 보여주는 것이다. 한편 종업원 규모와 관련하여서는 종업원수가 증대할수록 개인을 대상으로 한 인센티브지급 비율이

45) 인센티브를 실시하는 기업에 한정한다면 사무관리직은 평균 9.21%, 생산관리직은 평균 9.54%의 인센티브를 지급하는 것으로 나타난다.

상대적으로 높게 나타나고 있다($p<0.05$). 이는 종업원수가 증대할수록 집단주의적 결속력이 약화되면서 개인주의 성향이 강화된다는 일반적인 대규모화의 경향을 반영하고 있는 것으로 해석할 수 있다.

이상과 같이 한국기업의 보상관리에서는 인센티브제도 자체를 도입하지 않는 기업도 상당수 나타나며, 실시하는 경우라도 인센티브 보상비율은 낮은 편이다. 또한 인센티브 제도를 운용할 경우라도 이를 다시 개인별 성과로 나누어 개별적으로 지급하기보다는 좋은 성과를 보인 집단 성원 모두에게 균등하게 지급하고 있다는 것이다. 이는 한국의 전통문화적 특성 중의 하나인 集合主義가 보상관리에 적용되어 나타나는 현상으로 해석 할 수 있다.

(3) 報償管理시스템의 類型化

보상관리시스템은 인센티브제도를 실시하는지, 실시한다면 집단중시의 인센티브를 운용하는지 아니면 개인중시의 인센티브를 운용하는지를 집단지향형과 개인지향형을 구분하는 기본축으로 삼을 수 있다. 그리고 인센티브의 비율을 집단지향과 개인지향의 강도를 보여주는 보완축으로 활용해 유형화할 수 있다.

〈그림 V-5〉

보상관리시스템의 유형

(N=198)

인센티브 비 율	집단 중시		개인 중시	
	H	L	보상의 기준	
	집단지향 적극형 보상관리 63(31.8%)	집단지향 소극형 보상관리 111(56.0%)	개인지향 적극형 보상관리 12(6.1%)	개인지향 소극형 보상관리 12(6.1%)

〈그림 V-5〉을 통해 보듯이 한국 대기업의 보상관리에 있어서는 전체적으로 집단지향형 보상관리가 전체의 87.8%를 차지하는 것으로, 이에 반해 개인지향형 보상관리는 전체의 12.2%를 차지하는 것으로 나타나 집단지향형 보상관리가 지배적임을 발견 할 수 있다.⁴⁶⁾

46) 여기서 인센티브를 실시하지 않는 71개 기업은 그 성격상 집단지향 소극형 보상관리에 포함 시켰다.

보다 구체적으로 살펴보면 인센티브를 실시하지 않는 기업을 포함한 집단지향형 소극형 보상관리가 56.0%로 가장 높게, 그리고 집단지향 적극형 보상관리가 31.8%로 다음으로 높게 나타났다. 이에 반해 개인지향 적극형과 소극형은 각각 6.1%로 아직까지는 상당히 미약한 것으로 나타난다. 한국기업에 있어서는 기본적으로 집단중시 基本給 위주의 보상관리를 유지하고는 있지만, 최근들어와 인센티브라는 成果給을 가미하려는 움직임을 보이고 있다.

VI. 結論 및 後續研究의 方向

한국기업의 경영조직, 경영전략, 인사관리의 특성에 대한 現狀分析의 결과 다음과 같은 잠정적 결론을 도출할 수 있다.

첫째, 경영조직, 경영전략, 인사관리의 핵심변수를 중심으로 한 현상분석의 결과를 종합해 본다면, 한국기업의 경영현상에서는 서구산업국가와는 다른 特殊性이 존재함을 확인할 수 있다.

본 연구가 국가간 횡단비교연구에 목적을 두고 있는 것이 아니기 때문에 구체적인 자료를 제시할 수는 없지만, 기존 연구결과들을 원용해 본다면 인사관리는 물론 경영조직 및 경영전략면에서도 서구산업국가와는 상당한 정도로 상이한 특성이 존재함을 확인할 수 있다. 예를 들어 경영조직 측면에서는 기능식 조직형태의 유지, 위인설관식의 위계 서열구조, 높은 집권화와 위계적 조정, 문서화율에 비한 낮은 공식화 등과 같은 특성을 발견할 수 있다. 또한 경영전략 측면에서는 높은 위험감수형의 전략스타일과 순응적 대정부관계의 전략스타일, 주력기업과의 낮은 관련성, 개별기업수준에서 상대적으로 높게 나타나는 사업전문화 전략패턴 등의 특성을 발견할 수 있다. 인사관리 측면에서는 인사고파시 자기신고서의 낮은 활용도, 교육훈련시 태도 및 자질향상을 기하려는 일반교육의 강조, 승진관리시 연공적 요소의 중시, 이동관리시 주관적 이동결정기준의 중시, 보상관리시 집단을 중시하는 낮은 인센티브 비율 등의 특성을 발견할 수 있다.

이러한 일련의 현상분석의 결과는 한국기업의 경영현상에는 서구산업사회와 그것과는 다른 특수성이 존재함을 보여주는 것이다. 물론 모든 개별적 경영현상이 서구산업국가와 상이하다고 결론짓지는 못한다 하더라도 상당부분의 경영현상이 서구산업국가의

그것과 상당한 차이가 있음을 알 수 있다. 이러한 특수성이 나타나게 된 이유는 산업화와 기업발전 역사의 일천성, 정부주도적 산업정책, 권위주의적 사회구조, 전통문화적 특성 등과 같은 한국사회의 특수한 사회경제적 요인이 존재하고 있기 때문인 것으로 풀이된다.

둘째, 경영조직, 경영전략, 인사관리의 범위안에서 각각의 주요 관련변수들을 연계시키는 類型化의 결과를 종합해 본다면, 80년대까지의 한국기업의 경영현상을 특징지우는 것으로 가정할 수 있는 전통적 유형이 일부의 경영시스템에서는 현재까지도 계속 연속되고 있지만, 일부 경영시스템에서는 다른 유형으로 변화하고 있음을 알 수 있다.

경영조직과 관련된 유형화의 결과를 살펴보면, 80년대까지의 한국기업의 경영조직을 특징지우는 것으로 가정할 수 있는 傳統的 類型이 최근까지도 상당정도로 연속되고 있음을 발견할 수 있다. 예를 들어 조직분화 유형 중에서는 수직형 조직이, 조직운영방식의 유형 중에서는 가부장형 운영방식과 집권형 운영방식이, 조직구조의 유형 중에서는 기능식 조직구조가 타유형에 비해 상대적으로 우세하게 나타나고 있다. 경영전략과 관련된 유형화의 결과를 살펴보면 전통형이라 가정할 수 있는 유형으로부터 타유형으로의 부분적인 변화가 나타나고 있음을 알 수 있다. 예를 들어 전략적 리더십 스타일의 유형 중에서는 전통형이라 할 수 있는 순응형 기업가 스타일과 함께 모험형 기업가 스타일이, 사업전략 패턴의 유형 중에서는 비관련사업 다각화전략보다는 관련사업 전문화전략이 보다 우세하게 나타나고 있다. 인사관리와 관련된 유형화의 결과를 살펴보면 일부의 관리기능 분야에서는 전통형이라 가정할 수 있는 유형이 우세하다. 즉 보상관리에서는 전통적인 집단지향형이, 이동관리에서는 사람중심형이, 인사고과에서는 통제지향형이 아직까지 우세하게 나타난다.

그러나 90년대에 들어 한국기업의 경영현상은 상당히 변화하는 양상을 보여주고 있다. 예를 들어 인사관리측면에서의 교육훈련에서는 태도중시형 못지않게 직무중시형이, 승진관리에서는 연공지향형 못지않게 능력지향형이 나타나고 있다. 그리고 80년대 중반 이후의 노사관계 및 기업문화의 변화, 90년대 이후 보다 뚜렷이 나타나는 조직변화 및 관리혁신, 그리고 90년대내내 정부의 신산업정책에 의해 촉진될 것으로 보이는 경영체제 및 경영전략의 변화 등 경영시스템 전반에 걸친 변화양상을 보여주고 있다. 여기에 국내시장의 개방에 따른 경쟁의 격화, 첨단기술의 급속한 발전, 사회가치관의 변화 등과 같은 경영여건 또한 크게 변화하고 있다. 따라서 변화하고 있는 90년대의 한국의 경

영현실에 대한 보다 심도있고 체계적인 현상분석 연구가 계속적으로 이루어져야 할 것이다.

셋째, 여건변수를 포함한 3대 경영시스템의 주요 핵심변수들간의 相互關係를 기초적 통계기법을 통해 분석한 결과를 종합해 본다면, 기존에 개발된 이론체계에 덧붙여 독특한 한국의 經營現象을 설명할 수 있는 새로운 이론체계를 구축할 필요성을 발견할 수 있다.

경영여건과 경영성과를 포함한 경영조직, 경영전략, 인사관리간의 상호관련성은 후속 연구를 통해 보다 자세하고 심도있게 분석되겠지만, 개별적인 핵심변수들간의 상호관계를 분석한 본 연구결과에 비추어 볼 때도 위와 같은 잠정적 결론을 도출할 수 있었다. 예를 들어 전통적인 상황이론에서 가정되었던 경영여건 변수와 조직구조 및 조직운영방식 변수와의 관계에서, 또는 전략적 경영이론에서 가정되었던 경영여건 변수와 경영전략 변수와의 관계나, 경영전략 변수와 경영조직 변수와의 관계에서 기존의 이론체계가 제시하는 상호관계가 안 나타나거나 기존의 연구결과와는 다소 상이한 관계가 나타남을 발견할 수 있다. 또한 보다 세부적으로 전개된 조직구조이론에서 가정되었던 규모·수직적 분화·수평적 분화·집권화·공식화간의 관계에서, 그리고 전략적 인적자원관리론에서 가정되었던 경영여건 및 경영전략 변수와 인사관리 변수간의 관계에서 기존의 연구결과와는 다소 상이한 관계가 나타남을 발견할 수 있다.

이러한 일련의 개별적인 관계분석의 결과는 한국의 경영현상을 설명하는 이론체계를 구축함에 있어 기존에 개발된 이론체계에 어떤 특수성을 가미한 韓國的 理論을 개발해 통합해야 할 필요성을 제기해 주는 것이다. 이 점은 후속연구를 통해 보다 심도있게 논의되어야 하겠지만, 한국의 경영현상 특성과 그것의 복합적 상호관련성을 검증하려는 설명적 연구를 행함에 있어 모든 연구자들이 고려해야 할 과제로 여겨진다.

본 현상분석의 결과를 기초로 한 후속연구에서는 한국기업의 경영현상에서 나타나는 다음과 같은 상호관련성을 보다 심층적으로 분석하고자 한다.

먼저 경영시스템의 투입요인 또는 제약요인이라 할 수 있는 분류변수 또는 경영여건 변수가 각각의 경영시스템은 물론 그들간의 상호관련성에 어떠한 영향을 미치는지를 종합적인 관점에서 분석해야 할 것이다. 예를 들어 통상 分類變數로 이용되는 업종, 종업원 규모, 매출액 규모, 노동조합 유무나, 경영여건 변수로 이용되는 지배구조, 정부정책, 기술, 사업환경에 따라 경영시스템의 특성의 차이나 상호관련성이 어떻게 나타나는

가를 알아보려고 한다. 또한 본 현상분석 보고에서는 생략하였지만 구성원의 학력구성, 임금수준, 인원부족률 등으로 파악할 수 있는 인적자원의 질이라는 중요한 **投入要因**에 따라 경영시스템의 특성의 차이나 상호관련성이 어떻게 나타나는가를 알아보고자 한다.

다음으로 경영시스템에 어떤 제한을 가하는 경영여건을 고려하면서 경영조직, 경영전략, 그리고 인사관리간의 복합적 상호관련성을 보다 구체적으로 분석해야 할 필요성을 느끼고 있다. 예를 들어 경영여건을 고려한 상태에서 경영전략이 경영조직에 영향을 미치는지 아니면 경영조직이 경영전략에 영향을 미치는지, 과연 기존 이론에서 당연스럽게 가정하듯 경영조직이나 경영전략이 인사관리에 일방적인 영향을 미치는지 아니면 그 반대의 관계가 나타나는지, 만약 경영조직이나 경영전략이 인사관리에 영향을 미친다면 어떤 측면에서 어떠한 영향을 미치는지를 보다 심층적으로 살펴보도록 할 것이다.

더 나아가 지금까지의 현상분석에서 제외했던 한국기업의 **經營成果**를 고려해 볼 때 어떤 경영특성이 경영성과에 가장 큰 영향력을 미치는지, 만약 성과에 영향을 미치는 경영특성이나 특성간의 관계가 존재한다면 그것은 구체적으로 어떤 성격과 패턴을 보이는 경영특성 또는 특성간의 관계인지를 밝혀져야 한다. 본 연구에서 조사했던 경영성과는 크게 두가지로 나뉜다. 하나는 기업의 **經濟的 成果**를 보여주는 지표로 여기에는 3년간 **년평균 매출액 증가율**, **순이익 증가율**, **시장점유율 증가율**, **노동생산성 증가율**들이 포함된다. 다른 하나는 기업의 **社會的 成果**를 보여주는 지표로 **법률적·사회적 규제건수**, **사회적 상훈수여건수**, 3년간 **년평균 이직률과 고충처리건수**들이 포함된다. 이들 개별항목의 표준화값에 일정한 상수를 더하는 계산방식을 통해 경제적 성과지표(평균 3.83, Min -2.38, Max 10.97)와 사회적 성과지표(평균 4.95, Min -2.88, Max 13.02)라는 복합지표를 만들 수 있다. 이를 통해 볼 때 평균이상의 경제적 성과를 보인 기업은 전체(208사)의 42.8%를 차지하는 것으로, 평균이상의 사회적 성과를 보인 기업은 전체(217사)의 59.9%를 차지하는 것으로 나타났다. 또한 양 지표를 이용한 경영성과의 유형화를 행한 결과, 둘다 평균이상의 성과를 보인 기업은 전체(207사)의 27.5%를 차지하는 것으로, 둘다 평균이하의 성과를 보인 기업은 25.6%를 차지하는 것으로 나타났다. 이러한 경영성과는 경영시스템간 또는 핵심변수들간의 복합적 상호관련성을 연구할 시에 적합관계를 가늠케해 주는 **結果變數**로 이용될 수도 있지만, 연구의도에 따라서는 성과가 높은 기업집단과 성과가 낮은 기업집단으로 구분시켜 주는 **分類變數**로 이용될 수도 있을 것이다.

이러한 후속 설명적 연구의 진행을 위해서는 보다 체계적인 이론적 틀을 갖추어야 할 뿐만 아니라 수많은 변수들 간의 상호관련성을 종체적으로 분석할 수 있는 연구기법의 개발과 적용이 필요할 것으로 생각된다.

參 考 文 獻

1. 동양문헌

- 김기영(1986), 「우리나라 기업의 기술도입전략」, 대한상공회의소 경제연구센타.
- 손장권(1987), “한·미·일 조직구조와 효율성에 관한 비교 연구,” 「한국사회학」, 제21집, 겨울호.
- 신유근(1992), “인적자원관리의 이론개발 및 실제적용을 위한 연구방법,” 한국인사조직학회, 「인사·조직연구」, 제1권, 제1호, pp.1-41.
- 신유근(1984), 「한국기업의 특성과 과제」, 서울대학교 출판부.
- 신유근(1979), “한국기업의 전통문화적 특성과 조직유효성에 관한 연구,” 서울대학교 경영연구소, 「경영논집」, 제13권, 제3호 및 제4호.
- 신유근 외(1987), 「조직환경론」, 다산출판사.
- 윤영진(1992), “정부-기업관계에 대한 지대추구적 접근,” 「한국행정학보」, 제26권, 제1호, pp.127-148.
- 이성우·심영기(1992), “한국 정부규제의 역사적 변천과정,” 「한국행정연구」, 제1권, 제4호, pp.198-231.
- 이학용(1987), 「미시경제이론」, 다산출판사.
- 임웅기(1989), 「한국상장회사의 소유구조와 경영권의 보호문제」, 한국상장회사 협의회.
- 정구현(1987), 「한국기업의 성장전략과 경영구조」, 대한상공회의소.
- 조동성(1989), “한국기업의 다각화전략-산업별 형태 및 성과분석,” 이학종, 정구현 외, 「한국기업의 구조와 전략」, 법문사, pp.291-316.
- 조순(1991), “한국경제의 발전전략,” 서울대학교 경제연구소, 「경제논집」, 제30권, 제3호, pp.231-255.
- 서울대학교 경영연구소(1985), 「한국기업의 현황과 과제」, 서울대학교 출판부.

2. 서양문헌

- Ansoff, H. I. (1968), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion* (New York : Penguin Books).
- Barney, J. B. (1986), "Types of Competition and the Theory of Strategy : Toward an Integrative Framework," *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 791-800.
- Baysinger, B., & Hoskisson, R. E. (1990), "The Composition of Boards of Directors and Strategic Control : Effects on Corporate Strategy," *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, pp.72-87.
- Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1979), "A Reexamination of the Relations Between Size and Various Components of Organizational Complexity," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 1, pp.48-64.
- Daft, R. L. (1989), *Organization Theory and Design*, 3rd. (St. Paul : West Publishing Co.).
- Dalton, D. R., & Kensner, L. F. (1987), "Composition and CEO Duality in Boards of Directors : An International Perspective," *Journal of International Business Studies*, Vol. 18.
- Dewar, R. D., Whetten, D. A., & Boje, D. (1980), "An Examination of Reliability and Validity of the Aiken and Hage Scales of Centralization, Formalization, and Task Routineness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp.120-128.
- Downey, H. K., & Ireland, R. D. (1979), "Quantitative versus Qualitative : Environment in Organizational Studies," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, pp.630-637.
- Ford, J. D., & Slocum, Jr., J. W. (1977), "Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations," *Academy of Management Review*, Vol. 2, pp.561-575.

- Fredrickson, J. W. (1986), "The Strategic Decision Process and Organizational Structure," *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 2, pp.280-297.
- Herman, E. H. (1981), *Corporate Control, Corporate Power: A Twentieth Century Fund Study* (Cambridge : Cambridge University Press).
- Hirota, T. (1990), "Evolving Strategy and Organization: Corporate Skills Perspective," *Review of Economics and Business*, Mar., pp.89-127.
- Hoskisson, R. E., & Turk, T. A. (1990), "Corporate Restructuring: Governance and Control Limits of the Internal Capital Market," *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3, pp.459-477.
- Keats, B. W., & Hitt, M. A. (1988), "A Casual Model of Linkages Among Environmental Dimensions: Macro Organizational Characteristics, and Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 3, pp.570-598.
- Lim, U. G. (1989), "Ownership and Control Structure of Korean Firm," Kim,D. G., & Kim,I. S. (eds.), *Management Behind Industrialization* (Seoul : Korea University Press).
- Lloyd, W. P., Hand, J. H., & Modani, N. K. (1987), "The Effect of the Degree of Ownership Control on Firm Diversification, Market Value, and Merger Activity," *Journal of Business Research*, Vol. 15, pp.303-312.
- Miller, D., & Droege, C. (1986), "Psychological and Traditional Determinants of Structure," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 4, pp.539-560.
- Milliken, F. J. (1987), "Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty," *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp.133-143.
- Monsen, Jr., R. J., & Downs, A. (1965), "A Theory of Large Managerial Firms," *The Journal of Political Economy*, Vol. 23, No. 3, pp.221-236.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (New York : Harper & Row Publishers).
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C., (1968), "Dimension

- of Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, June, pp. 65-105.
- Ramanujam, V., & Varadarajan, P. (1989), "Research on Corporate Diversification : A Synthesis," *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 523-551.
- Robbins, S. P. (1990), *Organization Theory*, 3rd. ed. (Englewood Cliff : Prentice-Hall).
- Rumelt, R. P. (1974), *Strategy, Structure and Economic Performance* (Cambridge : Havard University Press).
- Singh, J. V. (1986), "Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making," *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 3, pp. 562-585.
- Wallace, Jr., M. J. (1983), "Methodology, Research Practice, and Progress in Personnel and Industrial Relations," *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, pp.6-13.
- Zeffane, R. M. (1989), "Centralization or Formalization? : Indifference Curve for Strategies of Control," *Organization Studies*, Vol. 10, No. 3, pp.327-352.