

현대기업의 病

郭 秀 一
(서울大 經營大 教授)

「코포크라시(Corpocracy)」라는 말이 있다. 기업을 의미하는 「Corporate」와 관료주의를 뜻하는 「Bureaucracy」의 합성어인데 요즘의 기업 실태를 풍자하면서 새롭게 나타난 단어이다.

新造語가 등장하는 것은 마땅히 사회적인 분위기와 관련이 있고 「코포크라시」도 예외는 아니다. 조직이 비대해지면서 일의 능률을 올리기 위해 만들어진 여러 제도들이 逆機能을 수행하고 있는데, 이러한 문제점들의 원인은 무엇이며 나타나는 결과와 개선되어야 할 방향 등에 대하여 살펴보자.

관료제의 병폐에서 나온 新造語

일반적으로 어떤 組織을 支配하는 形態로서 전통적 지배, 카리스마적 지배, 합법적 지배의 세 가지 類型을 들 수 있다. 그 가운데 合法的 支配模型은 합법적인 권한을 행사하는 지배자에 의해 지배되는 것이며, 이때 бю로크라시(bureaucracy)가 필요하다. 즉, бю로크라시란 일정하게 정해진 규칙에 의해서 지배하는 것이라고 할 수 있다.

현대의 기업은 그 규모가 매우 확대되어서, бю로크라시가 없다면 기업조직을 운영하기 힘들 만큼 복잡하고 다양한 기능을 수행하게 되었으며, 이에 따라 대규모기업들은 統制시스템을 발달시키고 한눈에 기업을 볼 수 있게끔 組織化시키게 되었다.

베버(M. Weber)는 가장 합리적이고 합법적인 지배·통제는 бю로크라시에 의해 가능하다고 했지만 그에 대한 많은 비판이 제기되었고, 소위 бю로크라시의 病理現象이라는 것이 бю로크라시의 消滅論으로까지 진전되기에 이르렀다.

오늘날 기업조직의 방대화에 따른 官僚制化는 행정조직의 관료제에서 오는 병폐를 거의 그대로 답습하게 되었고 그에 따라 「Corpocracy」라는 新造語가 등장하게 되었다.

대부분의 기업은 生成 段階, 構造化 段階, 統合化 段階를 거쳐간다. 기업이 처음 생성될 때의 특징은 소수인원, 적은 공식화, 충성심과 결속력, 노력에 대한 빠른 성과, 급성장 등을 들 수 있다. 이런 기업이 점점 대규모화되면서 우선 순위가 모호해지고, 잦은 충돌이 생기며, 이에 따라 원칙의 필요성이 대두되는 위기를 거처 구조화 단계로 넘어가게 된다. 구조화 단계에서는 전문화된 일관성, 명확한 제도 등으로 일의 능률을 추구한다. 그러다 보니 너무 많은 서류작업과 너무 잦은 회의 등으로 점차 큰 기업내에서 자기 자신의 安住만을 찾게 되고 소비자에 대해서는 무관심해지기가 쉽다.

이 단계에서 등장하게 되는 것이 코포크라시인데 그 일반적인 병리현상으로 목표와 수단 의 전도, 규칙과 규정 적용상의 오류, 구성원의 소외유발, 권력의 집중, 조직외부인의 좌절감 등을 꼽을 수 있으며, 이러한 항목들이 기업의 관료제화에 따라 그대로 나타나고 있다.

즉, 기업 전체의 목표보다는 그 하부단위에 불과한 한 부서나 개인의 목표를 강조함으로써 部分 最適化가 전체 最適化를 저해하는 현상이 나타났고, 일을 쉽게 빨리 처리하기 위해서 만들어 놓은 규칙이나 절차가 오히려 그 일의 수행을 저지하는 경우도 생기게 되었다. 급히 결재를 받아 집행해야 될 안전이 부장이나 과장의 자리비움 때문에 지연되어 市場好機를 상실하는 아픔도 초래하고, 회사내에서 일어나는 모든 일과 그 결과에 대해 다 알고 있어야겠다는 최고

경영자의 아집 때문에 권력의 집중에 따른 시간 지연 내지 하위경영층의 불만 등도 야기되며, 수직적 커뮤니케이션 통로는 항상 상향적이면서 하향적인 Two-way이어야 하건만 주로 지시만 하는 일방통행형 통로만이 열려있게 되고, 수평적인 커뮤니케이션이 부족하여 여러 부서나 사업부 간의 협조가 원활히 이루어지지 않아서 小規模 中小企業에게 主導權을 주고 마는 경우도 생긴다. 게다가 기업조직내의 사람뿐만 아니라 소비자나 유관기관의 사람들은 너무나 정형적이고 구범적인 절차에 대해서 염증을 느끼게 되기도 하고, 필요없는 red tape 때문에 좌절을 느껴야 하는 경우도 생겨 그 기업에 대한 좋지 않은 이미지를 심어주게 될 수도 있다. 극단적인 예로 최고 경영층에서는 너무나도 많은 인적 자원을 보유함으로써 인간을 하나의 消耗品으로 취급해버리려는 思考마저 등장하게 된다.

위와 같은 문제점이 발생하는 조직의 構造的 特性을 보면, 각 부서가 맡은 業務나 수행하여야 할 역할이 명확히 규정되어 있어서 각 部署가 부여된 業務 이외에는 그 以上도 以下도 관여하지 않는 것이다. 이는 換言하면 각 부서의 역할이 명확히 규정되어 있으므로 각자가 자기의 역할을 中心으로 맡은 부분만 수행하면 되는 것이다.

다른 하나의 구조적 特性은 權限이 上部로 集中되어 있다는 것이다. 물론 業務處理에 있어서 專決規定에 의하여 權限의 委任을 노력하고 있으나, 管理시스템 全體의 觀點에서 보면 確立된 위계질서하에서 權限의 集中現象을 意思決定過程에서 발견할 수 있다. 이와 같은 構造的 特性의 예를 들면 業務遂行에 있어서 관여되는 많은 法規와 內部規定이나 節次를 들 수 있다. 결국 이러한 法規, 規定, 節次는 管理시스템내에서 意思決定이 되는 過程을 확정시키게 되므로 이는 결과적으로 각 부서가 할 수 있고 또 하여야만 하는 역할을 限定시키고, 나아가서는 위계질서 위주의 權限집중 현상을 초래하게 된다.

따라서 過多한 規定이나 節次는 오히려 관리 시스템의 機能을 경직화시키고, 시스템내의 獨立된 部署들에게 一定한 역할만 맡게 하여 결국은 이 部署들이 맡은 업무 이외에는 더 발전할

수 없게끔 하여 하나의 靜的 單位化하게 한다. 이와 같은 현상의 장기화는 시간의 흐름에 따라 업무처리와 人일화를 자연히 발생시킬 것이다.

이러한 기업의 管理시스템에서 遂行되고 있는 業務를 性格과 節次面에서 分析하여 보면 前述한 構造的 特性인 위계질서위주의 權限집중적, 규정중심적 업무처리로 인하여 자연히 業務의 성격까지도 定型的이 된다. 즉 業務가 法規나 規定, 節次에 의하여 이미 프로그램됨으로써 이들 업무들은 대부분의 경우 反復的이고 日常的인 것으로 된다. 換言하면 業務의 標準化로 같은 업무를 日常 반복하게 된다. 이와 같은 업무의 표준화는 企業의 環境변화가 적고 또 生産技術의 側面에서 安定되어 있을 때에는 바람직한 현상이다. 그러나 企業의 環境이 급속하게 변화하고 生産技術이 革新的 變化를 하는 경우 管理시스템이 解決하여야 할 業務의 성격은 多樣하고 復合的이고, 類似한 業務가 적게 될 것이다.

관리시스템의 統制制度를 分析하여 보면 크게는 外部의 統制와 費用의 支出 통제를 中心으로 하는 內部統制를 들 수 있다.

外部統制의 경우는 그룹의 회계 감사 등을 비롯하여 업무진행상의 보고 등을 포함하는 통제가 있겠고, 內部統制의 대표적인 것은 豫算制度를 活用하고 業務를 統制하는 것이다.

이 경우 豫算制度에 의한 統制는 事業이나 業務計劃을 위주로 하여 作成된 豫算이기보다는 豫算編成指針에 의하여 作成된 豫算이므로 豫算의 초점은 費用支出의 統制에 있다. 그러나 豫算統制制度의 效果는 費用支出의 統制뿐만 아니라 進一步하여 支出된 豫算과 業務成果를 對比하는 것이 되어야 한다.

現在의 우리나라 企業의 統制制度는 決裁過程을 中心으로 하여 費用中心의 短期的 統制制度라고 할 수 있다. 이와같은 경우 통제범위가 具體的이라는 장점도 있으나, 위에서 논한 바와 같이 長期的으로 經營의 目標達成에 어느 정도 공정하고 있는가 하는 成果中心의 統制制度로 발전되어야 할 것이다.

위와 같은 문제점이 생겨남에 따라 büro크라시의 장점인 업무처리상의 통일성, 情實主義의 배척, 종신고용제의 정착 등은 그 빛이 퇴색되

있으며, 이를 해결하기 위하여 여러 가지 노력
이 시도되고 있다.

문제점의 발견과 진단 위에 처방이 없다면 代
案없는 批判에 불과할 것이다. 그러면 어떻게
해야 이러한 위기를 극복하고 統合化段階로 진
입할 수 있을 것인가?

관료제를 즉각적으로 상황적응적인 유기적 조
직 지배형태로 전환시키는 것은 현대기업의 거대
화와 그에 따른 관료제화 또한 불가피한 일이라
면 단기적인 관점에서는 이와 같은 問題點을 解
決하고, 장기적인 관점에서는 bürokrasi로 이
끌리게 된 現代企業組織의 不可避性的 解決에
주력해야 될 것이다.

지금과 같이 어려운 여건 속에서 기업이 생산
성과 경쟁력이 높이고 계속 성장·발전하기 위
해서는 「좁비죽」도 「Corpocracy」도 조직내부에
자리를 굳혀서는 안 되고 조직은 항상 살아서
움직이며 활기가 넘쳐야 한다.

이러한 노력 즉, 조직의 체질을 강화하여 조
직의 성과를 높이고 아울러 그 구성원들에게 더
큰 만족을 주기 위한 활동이 바로 組織開發
(Organization Development)이다.

그런데 조직의 문제는 서로 복잡하게 얽혀 있
어서 이것을 해결하기 위해서는 구성원이나 제
도 한쪽만을 보아서는 안 되고 조직을 總體的인
觀點에서 보아야 한다. 이것을 system 사고 또
는 system approach라는 말로 표현하기도 한다.

이러한 접근방법에 의하면 조직은 企業文化를
중심으로 하여 企業環境, 組織構造, 管理者, 構
成員이 서로 결합되어 있는 꼴로 나타난다.

이 5가지 범주는 각각 독립성을 가지면서도
상호 밀접한 관련성을 가지고 있다. 따라서 조
직의 문제를 해결하기 위해서는 기업환경, 조직
구조, 관리자, 구성원을 종합적으로 분석하여
효과있게 변화시켜 나가야 하며, 이것이 바로 새
로운 組織變化의 原則이다.

조금더 구체적으로 살펴보기 위하여 「Corporate
Bureaucracy」의 逆機能을 해결하기 위한 대안들
을 열거해 보기로 하자.

무엇보다도 단절된 커뮤니케이션 통로를 개방
하여 폐쇄시스템으로 치닫는 기업조직에 혈관의
피가 순환하듯 활기를 주어 시들은 조직의 잎에

생명의 박동이 메아리치게 하는 것이 필요한 것
이다. 현대기업은 매스커뮤니케이션의 홍수 속
에 노출되어 있지만, 진실로 필요한 부분에서는
커뮤니케이션 갭이 존재하는 경우가 많으며, 직
장내에서도 서로가 대화의 문을 닫은 채 돌아왔
아 있는 상황도 자주 목격되고 있기에 기업내
커뮤니케이션이 무엇보다도 중요한 解決策이 될
수 있다.

또 한가지 代案은 分權 組織化로의 조직개편
이다. 이미 몇몇 대기업에서 사업부 단위로 기
능별·지역별 분화를 하여 업무의 효율화제고
및 급변하는 상황에의 창조적인 적응을 하려고
애쓰는 것과 같이 덩치가 너무 커서 한번에 움
직이기가 곤란하면 몇개로 나누어서 움직이고,
각 부분들간에 적합한 관계를 계속 유지한다면
企業組織의 官僚制에 따른 몇가지 문제점은 해
결되리라 본다.

조직의 분권화에 따라 권한도 하위 경영층에
위임하여 독자적으로 처리할 수 있는 영역을 확
대해 주어 각 구성원에게 문제 해결의 동기를
자극하고 성취욕을 느낄 수 있도록 하는 것도
좋은 방법이 될 것이다.

이상과 같이 bürokrasi적 조직형태의 역기능
을 극복하여 현대 대기업 조직형태에 적절히 접
근한다면, 베버의 말대로 가장 合理的이고 合法
的인 支配形態가 될 수 있을 것이며, 현실적으
로 bürokrasi가 가장 보편적인 조직현상임을
인식하여야 하고, 역기능의 측면에 치우쳐 가장
보편적인 조직현상임을 부인하지 말고 그 장점
을 살려 企業의 目標達成에 도움이 되도록 利用
하여야 할 것이다.

어떤 조직이 生成되어 發展함에 따라 그 조직
은 끊임없는 환경변화에 접하게 된다. 이를 시련
이라고 보면 조직은 극복을 해야 하고, 이를 도
전(Challenge)이라고 보면 조직은 응전(Response)
을 해야 한다. 현대기업의 病이라는 코포크라시
도 인젠가는 기업이 넘어서야 할 장애물이다.
분권화를 하고, 조직 구성원에게 더 많은 자율
성을 부여하며, 소비자지향적으로 일을 처리하
고 환경변화에 대해 적극적으로 대응해 나간다면
기업조직은 원활히 성장할 것이다.