

한국企業의
傳統文化的特性과
組織有效性에 관한 研究(I)

慣 俗 根

<目次>	
第一章 序論	第五節 構成員의 意識構造
第一節 研究目的	第六節 第四章研究의 要約
第二節 研究方法	(以上 本號 捷載)
第二章 研究量 위한 變數의 設定과 定義	第五章 組織有效性 現狀分析
第一節 組織雰圍氣와 傳統文化的 特性	第一節 構成員의 職務滿足
第二節 組織有效性	第二節 構成員의 同調性
第三章 變數의 測定 및 分析方法	第三節 組織의 適應性
第一節 調査研究의 標本	第四節 第五章研究의 要約
第二節 個別變數의 測定 및 分析方法	第六章 組織雰圍氣와 組織有效性 關係分析
第三節 變數間의 關係分析方法	第一節 Multiple Regression 分析
第四章 組織雰圍氣 現狀分析	第二節 Canonical Correlation 分析
第一節 企業의 承繼	第三節 第六章研究의 要約
第二節 企業의 權力構造	第七章 結論
第三節 企業의 人事政策	〈附錄〉
第四節 上級者의 「리더쉽」	

第一章 序論

第一節 研究目的

한 國家의 經濟發展을 이룩하는데 필요한 여리가지 활동과 努力가운데 生產企業體의 效率的인 經營活動이 本質的인 것의 하나로 認識되기 시작하면서 後進國과 開發途上國들이 先進國의 經營方式을 導入, 適用하리고 애쓰고 있다. 그러나 先進國의 經營方式이 相異한 風土에 용이하게 移轉될 수 있느냐 또는 環境的인 要因때문에 移轉의 制約를 받게 되느냐 하는 問題에 대해서는 아직도 명확한 해답이 提示되지 못하고 있다.

韓國에서는 어느 時期에 企業이 成立되었는가에 대하여 다소 異論이 있지만 企業形態가 제대로 갖추어지기 시작한 것은 1940年代 頃인 것으로 보여진다. 初創期의 企業들은 대부

筆者：서울大學校 經營大學 經營研究所 研究員，서울大學校 經營大學 助教授

분 家族을 중심으로 하여 資本과 人力을 動員하였으며 이 時期에는 企業의 規模도 작고 經營의 機能도 專門化되지 않았기 때문에 주로 家族生活에서 緣由한 傳統的인 經營方式이 支配의이었다.

그 以後 韓國企業은 1960年代부터 이루어지기 시작한 본격적인 產業化的 進展에 따라 企業의 規模가 급속히 擴大되고 經營의 複雜性이 增大됨으로써 直觀과 經驗에만 의존하였던 經營體制로부터 科學的이고 專門的인 經營體制로 轉換해야 할 필요성을 認識하기에 이르렀다. 특히 經營의 合理化를 강조했던 몇몇 企業들은 그간의 傳統的인 經營方式으로부터 벗어나 美國을 비롯한 先進諸國의 앞선 經營方式을 導入하여 適用해 보려고 하는데 상당한 노력을 傾注하였으며 많은 企業들도 이러한 趨勢에 同調하게 되었다.

그러나 거의 20年에 가까운 노력에도 불구하고 아직도 韓國企業들은 先進國의 經營方式을 완전히 吸收하지 못하고 “傳統性”과 “合理性”간에 葛藤을 느끼고 있으며 경우에 따라서 적지 않은 副作用이 나타나 당황하고 있다. 왜合理的이고 實用的인 思考에 基礎를 둔 “先進된” 經營方式이 韓國企業에 移轉・定着되고 있지 못하여 오히려 적지 않은 副作用을 만들 어내고 있는가? 先進된 經營方式을 導入하는 過程에서 완전한 知識體系를 갖추지 못하였거나 情報의 交換이 불충분해서 그러한 것인가? 혹은 先進된 經營方式이 韓國과 같이 매우 相異한 環境的 背景下에서 효율적으로 機能化하는데 완전한 包括性을 가지고 있지 못하다는 보다 本質的인 문제인가?

여러가지 觀點에서 그 理由를 찾을 수 있겠으나 그 중에서 가장 중요한 이유는 先進된 經營方式에 대한 知識이 부족하였다거나 經營原理의 普遍妥當性이 缺如되어서가 아니라, 韓國企業의 組織雰圍氣에 대한 스스로의 理解와 評價를 충분히 하지 않고 經營合理化의 當爲性만을 강조하였던 近視眼的인 意圖때문인 것이다.

최근에 들어와서 韓國의 企業들은 과연 先進된 經營技法의 直接적인 導入이 最善策인가에 대하여 의문을 갖게 되었으며 그렇다고 傳統的인 經營方式만을 固守할 수도 없는 「딜렘마」에 直面하게 되었다. 이러한 緣由에서 韓國企業들은 韓國의 風土에 適合한 “새로운” 經營方式을 希求하기에 이르른 것이다.

이 研究에서는 “最適의” 韓國의 經營方式을 構想하고 設計하는데 貢獻할 수 있도록 그 必要條件으로서 먼저 韓國企業의 組織雰圍氣에 대한 現狀分析과 評價를 하고자 한다. 그러기 위해서는 무엇보다 韓國企業에서 組織雰圍氣가 어떠한가를 명백하고 의미있게 설명해 줄 수 있는 說明變數들을 찾아내야 한다. 일반적으로 組織雰圍氣라고 할 때는 한 組織과 다른 組織을 구별시켜 주면서 비교적 長期的으로 持續되고 組織內構成員들의 行爲에 영향을 미

치는 狀況, 背景, 與件, 風土, 生態, 環境, 「스타일」등 抽象的인 概念으로 쓰고 있지만, 이 研究의 遂行을 위해서는 包括的이면서도 具體的인 解釋을 할 수 있는 說明變數들이 提示되어야 한다. 이 研究에서는 組織雰圍氣의 說明變數들을 設定하는 選擇性의 基準으로서 韓國 傳統文化의 中心的 特性을 그 根據로 삼게 될 것이다.

그리나 組織雰圍氣의 現狀을 分析하고 評價하는 것만으로서는 最適의 韓國的 經營方式의 構想과 設計에 공헌할 수 있는 示唆點을 提示하는데 充分條件이 되지 않는다. 보다 의미있는 연구가 되기 위해서는 組織有效性에 대한 現狀分析과 동시에 組織雰圍氣의 어떤 說明變數들이 組織有效性에 영향을 미치는가 하는 것을 究明하여야 한다. 역시 그前提로서 일반적으로 組織의 目標達成程度와 同義語로 쓰이고 있는 組織有效性에 대한 抽象的인 概念을 具體的이고 包括的으로 解釋할 수 있도록 有用한 說明變數들을 選定하여야 한다. 이 研究에서는 組織의 “維持・適應的” 機能을 강조하여 組織有效性의 說明變數를 構成員의 職務滿足, 構成員의 同調性, 組織의 適應性이라고 하는 세 質的變數로 設定하고, 이 變數들에 대한 組織構成員의 知覺된 反應을 測定하게 될 것이다.

요컨대 이 研究는 첫째로 韓國企業의 組織雰圍氣가 傳統文化의 中心的 特性과 關係하여 볼 때, 어떤 面에서 連續性과 變化를 보이고 있으며 또 이에 대한 評價가 어떻게 이루어지는가(第四章), 둘째로 韓國企業의 組織雰圍氣에서 從事하고 있는 構成員들의 組織有效性에 대한 知覺된 反應이 어떠한가(第五章), 세째로 組織雰圍氣와 組織有效性 간에는 어떠한 關係가 있으며 또 組織雰圍氣의 어떤 要素들이 組織有效性에 중요한 影響을 미치는가(第六章)를 究明함으로써 最適의 韓國的 經營方式을 構想하고 設計하는데 指針을 제시하며, 組織行為 研究分野에 있어서 理論의 體系化와 研究變數들의 模型化(modeling)를 위한 基礎를 마련하는데 그 目的을 두고 있다.

第二節 研究方法

이 研究를 遂行하는데는 다음과 같은 여러 가지 接近法과 複數 研究方法論을 適用하였다.

(1) 組織雰圍氣의 說明變數를 設定하는데 있어서는 “社會文化的” 接近法을 취하여 傳統文化의 中心的 特性을 究明하였다. 傳統文化의 中心的 特性을 이해하기 위하여 특히 韓國의 傳統的인 家族生活과 家族制度에 관한 研究文獻과 資料들을 섭렵하였으며, 또 傳統文化의 中心的 特性과 組織雰圍氣의 說明變數와의 連結을 지우기 위하여 韓國 企業經營의 實態와 分析에 관한 研究文獻과 資料들을 廣範圍하게 調査하였다.

이와 같이 組織雰圍氣의 說明變數들은 “敘述的”인 方法으로 設定되었다.

(2) 組織有效性의 說明變數를 設定하는데 있어서는 “行動科學的” 接近法을 취하여 個人行爲의 水準, 小集團行爲의 水準, 組織全體의 水準에 각각 相應하는 變數가 설정되도록 유의하였다. 세 水準에 適合한 說明變數들을 設定하고 設問項目을 構成하는데 있어서는 주로 美國에서 發表된 研究論文과 資料들을 參考하였다.

이 組織有效性의 說明變數들은 “規範的”인 方法으로 設定되었다.

(3) 組織雰圍氣와 組織有效性에 대한 각각의 現狀分析과 關係分析을 하는데 있어서는 “折衷的・實證的” 接近法을 採하였다. 사전에豫備調查를 거쳐 確定된 設問紙를 企業單位와 從業員單位로 나누어 配布하고 回收된 設問資料(75個 企業體와 1,502名의 從業員)에 의거하여 各 說明變數(設問項目)들을 測定하였다. 이러한 “量的”인 分析方法의 未備點을 補完하기 위하여 關聯者와의 인터뷰, 自由記入式에 의한 設問資料의 分析, 實際觀察을 통한 “質的”인 分析方法도 併用하였다.

또 組織雰圍氣와 組織有效性 간의 關係analysis을 위하여 Multiple Regression과 Canonical Correlation의 두 가지 統計的 分析方法을 適用하였다.

第二章 研究를 위한 變數의 設定과 定義

第一節 組織雰圍氣와 傳統文化的 特性

1. 組織雰圍氣의 研究背景

1960年代 後半에 들어오면서 美國의 組織研究者들을 중심으로 하여 組織雰圍氣(organizational climate)의 概念設定, 測定方法, 活用方案등에 관한 論議가 활발히 이루어지기 시작하였으나 아직까지도 語意上의 混亂과 研究者들의 主觀的인 見解의 差異때문에普遍的으로受容할 만한 어떤 模型의 設定이 이루어지고 있지 못한 실정이다.

組織雰圍氣에 관한 研究文獻들을 살펴보면 대체로 i) 組織雰圍氣를 어떤 根據에서 설명하며, ii) 組織의 어떠한 特性들을 組織雰圍氣의 說明變數로 보며, iii) 그 說明變數들을 어떻게 測定하며, iv) 組織雰圍氣를 어떠한 類型으로 區分할 것인가 하는데서 研究方法上의 差異가 나타나고 있음을 알 수 있다.⁽¹⁾

(1) 먼저 組織에서 特定한 組織雰圍氣가 어떻게 形成되는가에 대한 根據는 크게 두가지

(1) 이러한 内容을 잘 설명해 주는 研究論文으로서 Hellriegel, D., and J.W. Slocum, Jr. "Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies," *Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 12(1974), pp. 255-280을 參照. 그밖의 文獻資料는 本 論文 “參考文獻” 參照.

方向에서 찾아볼 수 있을 것이다. 첫째로는 組織雰圍氣가 組織內 構成員들의 行動樣式, 특히 그중에서도 最高經營者들의 行動樣式으로부터 緣由되는 것이라고 假定하는 것이다. 즉 組織雰圍氣를 組織內 사람들의 行動樣式과 函數關係를 가진 것으로 보는 組織의 社會心理的 觀點이다.

둘째로는 組織雰圍氣가 組織外部의 環境으로부터 影響을 받아 形成된다는 觀點이다. 이른바 “制約理論”(contingency theory)이 그主流을 이루고 있다. 어떤 變數들을 環境的 制約要因으로 삼느냐 하는데 있어서는 일일이 列舉하기 어려울 정도로 많은 研究가 이루어져 왔으나 크게 보아 社會·文化的, 法·政治的, 經濟的, 技術的 環境變數들이 주로 舉論되고 있다. 이러한 開放體系의 接近法은 근래 各國間의 比較經營研究를 통하여 더욱 活潑하게 促進되었는데 어떤 研究者는 社會文化와 같은 巨視的 環境과 그속에 포함되어 있는 작은 單位의 組織과의 直接的인 關聯性을 究明하기가 어렵기 때문에 오히려 組織과 가장 가까운 利害關係者 集團인 “課業環境”(task environment)⁽²⁾의 影響力を 分析해 보는 것이 보다 有用하다고 주장하기도 한다.

(2) 다음으로 어떠한 組織의 特性들을 組織雰圍氣의 說明變數로 보아야 할 것인가에 관해서도 많은 研究가 이루어져 왔지만 역시 어떤 뚜렷한 方向을 찾아보기는 어렵다. 다만 組織의 下位體系를 構成하는 要素들 중에서 管理制度를 包含한 構造變數와 組織의 社會心理的 變數가 중심이 되고 있다는 것을 알 수 있다.

構造變數와 社會心理的 變數(또는 行爲變數)가 主軸이 된다는 사실은 우리가 組織의 下位體系를 課業·技術·構造·人間의 네相互作用의 變數로 구성되는 것으로 파악할 때⁽³⁾ 쉽게 納得될 수 있을 것이다. 課業變數는 特定組織의 基本的이고 共通의 要素로 前提할 수 있기 때문에 同種의 課業을 遂行하고 있는 組織의 雰圍氣를 比較·說明하는데는 排除될 수 있을 것이다(그러나 예컨대 企業組織과 大學組織과의 雰圍氣를 比較할 때는 가장 중요한 說明變數로 採擇될 수 있을 것이다). 또 技術變數도 制約要因으로 取扱되기 때문에 결국 構造變數와 行爲變數가 組織雰圍氣를 설명해주는 代表變數로 남게 되는 것이라고 할 수 있다. 요컨대 組織雰圍氣의 說明變數를 組織의 構造的(또는 制度的) 特性을 중심으로 해서 일어나는 事件들과 組織構成員의 行爲的 次元에서 把握하는 것이一般的이라는 것이다.

(3) 組織雰圍氣에 관한 實證의 研究를 할 때 가장 중요한 關心事が 되고 있는 것은 組

(2) Negandhi, A.R., and B.C. Reimann. "Task Environment, Decentralization and Organizational Effectiveness," *Human Relations*, 26(1973), pp. 203-214 參照.

(3) Leavitt, H.J. "Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches," in J. March(ed.), *Handbook of Organizations* (Chicago, Ill.: Rand McNally, 1965), pp. 1144-1170 參照.

組織雰圍氣의 說明變數들 즉, 構造變數와 行爲變數들의 測定에 關한 適合性의 문제이다.

대체로 이들 變數들 중에서 權限體系와 階層의 數, 專門化의 程度, 公式的 規則, 生產職對 管理職의 比率, 分權化의 程度, 部門化의 程度와 같은 構造的 變數들은 現狀을 通하여 그 事實을 測定할 수 있다. 한편 「리더쉽」스타일, 凝集性, 葛藤, 「모티베이션」, 構成員 相互間의 信賴度, 意思疎通과 같은 行爲變數들은 주로 構成員들의 知覺된 反應을 通하여 그 傾向을 測定하게 된다. 이러한 構造變數와 行爲變數를 보다 妥當性있게 測定하는 문제도 중요하지만, 그 測定結果가 相異한 分析單位에서 یield이기 때문에 이들을 어떻게 同質化시키느냐 하는 問題도 解決되어야 한다.

(4) 研究者의 觀點에 따라 組織雰圍氣의 形成背景을 相異하게 보고 또 說明變數들을 각자의 選擇性 原理에 따라 慻意的으로 設定하는 것처럼 組織雰圍氣의 類型을 分類하는데 있어서도 여러 觀點에서 찾고 있다. 예컨대 組織雰圍氣를 有機的(organic) 組織體系와 機械的(mechanistic) 組織體系의 두 類型으로,⁽⁴⁾ 또는 摧取的(exploitive) 權威主義體系, 寬大한(benevolent) 權威主義體系, 相談的(consulative)體系, 參與的(participative)體系의 네 類型⁽⁵⁾ 등 다양하게 구분하고 있다.

이 研究에서는 다음과 같은 觀點에서 組織雰圍氣에 關한 分析을 하고자 한다.

첫째, 企業의 組織雰圍氣에 대한 說明變數의 設定根據를 傳統文化的인 側面에서 찾으려고 한다. 既存의 많은 研究들이 組織雰圍氣의 說明變數를 設定하는데 있어서 이미 定해진 틀 内에서 어떤 要素가 適合한가를 水平的인 次元에서 究明하고 있다. 그러나 組織構成員들의 フィス낼리티나 現在의 環境的 制約要因, 특히 社會心理的 變數들은 보다 根源的으로 한 나라의 傳統文化로부터 影響을 받으면서 形成된다는 점에 着眼할 때 水平의接近方法만으로 組織雰圍氣의 說明根據를 찾기에는 未洽한 것이다.

한 社會의 傳統文化란 그 社會의 歷史와 더불어 發生되고 發展되어 나가면서 現在의 社會生活에 強力한 影響을 미치는 動態的인 性格을 지니고 있는데, 특히 企業의 組織雰圍氣가 한 나라의 傳統文化에 크게 영향을 받으면서 形成된다는 異論이 있을 수 없다. 이와 같은 觀點에서 이 研究는 企業의 組織雰圍氣의 說明變數를 垂直的인 次元, 즉 文化決定論의 立場에서 究明해 보려는 것이다. 그렇게 함으로써 組織構成員들의 フィス낼리티와 環境의制約要因과의 相互作用的 關係를 理解할 수 있게 되며, 韓國과 같이 企業의 創設背景과 風土가 傳統文化와 密着되어 있는 狀況下에서 보다 持續的이고 適合한 組織雰圍氣의 說明變

(4) Burns, T., and G. Stalker. *The Management of Innovation* (London: Tavistock Publications Limited, 1961).

(5) Likert, R. *The Organization* (New York: McGraw-Hill, 1967).

數를 찾을 수 있으리라고 보는 것이다.

따라서 이研究에서는 組織雰圍氣의 類型을 原則的으로 傳統的特性이 상당한 정도로 連續된 組織雰圍氣인가 또는 傳統的特性이 상당한 정도로 變質된 組織雰圍氣인가 하는 類型으로 區分할 것이다.

둘째, 이研究에서는 傳統文化的인 次元에 根據하여 設定된 組織雰圍氣의 說明變數들을 獨立變數로 取扱하는 立場을 취할 것이다.

물론 組織雰圍氣의 說明變數들은 傳統文化 그 자체의 影響을 그대로 받으면서 傳統文化的特性과 거의一致하는 連續的인 움직임을 보일 수도 있으며, 또한 現在 組織에 從事하고 있는 構成員들의 特性이나 課業環境 내지 “社會的”(societal)環境에 강한 영향을 받으면서 變質된 類型으로 나타날 수도 있는 從屬變數로서의 役割이 認識되기도 한다. 그러나 한편 일단 形成된 組織雰圍氣는 組織의 對內外的 經營活動 또는 組織目標의 達成에 오히려 影響을 미치게 되는 獨立變數로서의 役割이 強調되는 것이다.

이研究에서는 組織雰圍氣의 說明變數들을 獨立變數로 취급하여 먼저 獨立變數들 각각의 現狀이 어찌한가를 分析하며, 다음으로 相異한 各 獨立變數들의 類型이 組織構成員들의 知覺된 組織有效性(즉 從屬變數)에 어떻게 影響을 미치는가를 実明할 것이다.

2) 傳統文化의 中心的特性과 組織雰圍氣 變數

傳統文化를 근거로 하여 企業의 組織雰圍氣를 설명해 줄 수 있는 變數들을 設定하기 위해서는 먼저 韓國에 있어서 傳統文化의 中心的特性이 무엇인가가明白하고 意味있게 提示되어야 한다.

韓國에 있어서 傳統文化의 中心的特性은 家族體系에서 보편적으로 발견할 수 있다. 일반적으로 傳統文化란 “歷史의으로 創造되어 오고 있는 生活樣式이 體系化된 것”⁽⁶⁾이라고 말할 수 있는데 韓國社會에서는 倫理, 道德, 規範, 慣習, 經濟活動등 거의 모든 生活樣式에서 나타나는 傳統文化가 家族體系와 密着되어 있는 것이다. 家族生活을 통하여 經驗하고 習得된 生活樣式은 社會生活에서까지 擴大延長되어 영향을 미치고 있는 것이다.

특히 韓國과 같이 所有經營이 支配的인 企業의 組織雰圍氣에서는 家族生活에서의 影響力이 莫重한 것이다. 대부분의 韓國企業들은 家族體系를 중심으로 한 傳統文化의 文脈속에서 創設되었다. 企業의 初期에 資本의 調達이나 經活活動은 家族關係에서 誘導된 것이며 아직도 이러한 傾向이 濃厚하다고 말할 수 있다.

(6) Kluckhohn C., *Personality in Nature, Society and Culture*(New York: Knopf, 1956), p. 44의 文化에 대한 定義를 參照한 것임.

또한 傳統的인 家族生活의 特性을 企業의 組織雰圍氣에 投影해 봄으로써 韓國이 經驗하고 있는 “產業化”的 狀況下에서 傳統文化가 어떻게 修正・變更되어 나가는가 하는 動態의 인 性格도 파악될 수 있는 것이다.

다행히도 근래에 우리나라에서 李朝末葉 以前에 支配的이었던 家族生活과 制度에 관한 價值 있는 研究들이 많이 이루어지고 있다. 이러한 研究文獻⁽⁷⁾을 섭렵해보면 한 마디로 韓國家族制度의 特징은 家父長的 大家族制度이었으며 이를 維持하고 存續시키기 위해서 여러 가지 制度와 生活規範을 만들게 되었다는 것을 알 수 있다. 그 중에서도 代表的인 것들을 選別해 보면 ① 長子優待不均等相續, ② 排他主義, ③ 年功序列主義, ④ 家長의 權威와 “和”, ⑤ 아랫사람의 服從心과 從屬心을 들수 있을 것이다.

이와 같이 傳統的인 家族生活에 基礎를 둔 傳統文化의 다섯 가지 中心的 特性으로부터 이들과 밀접히 關聯된 企業 組織雰圍氣의 說明變數들을 設定할 수 있는 根據를 찾을 수 있게 된다. 다음에서는 家族生活에서 나타나는 傳統文化의 中心的 特性的 內容을 살펴봄으로써 이 研究에 適用되는 組織雰圍氣의 說明變數를 提示하며, 傳統文化의 中心的 特性이 連續되는 狀況下에서 이루어지리라고豫想되는 企業의 組織雰圍氣를 假定하고자 한다.

②. 長子優待不均等相續과 企業의 承繼

첫째로 우리나라의 傳統的인 家族生活에서 發見되는 特徵의 하나인 長子優待不均等相續이라고 하는 家系의 承繼方式과 관연을 지어 組織雰圍氣의 說明變數인 企業의 承繼問題를 다룰 수 있을 것이다.

家系의 存續과 維持를 目標로 하는 우리나라의 傳統的인 家族生活的 特色은 무엇보다도 家系의 繼承面에서 찾아 볼 수 있을 것이다. 여기에서 家系의 繼承이라 함은 家長이 後繼者에게 家長權을 물려 주는 것을 말하는데, 家長權에는 家族을 外部에 代表하는 代表權과 家族을 指揮監督할 家督權과 家產을 管理할 財產權과 祖上의 祭祀를 받드는 祭祀權이 포함된다.⁽⁸⁾ 그런데 家系의 繼承中에서 특히 家產의 相續問題는 身分의 繼承과 더불어 家族의 繼承原理를 表示하고 家族의 擴散樣式을 提示하는 規程으로 傳統的인 家族生活的 中心的 特성을 이해하는데 있어서 뿐만 아니라 企業의 承繼活動과 直接的인 關聯이 있기 때문에 중요한 位置를 점하게 된다.

韓國의 傳統社會에 있어서 家產의 相續은 長子優待不均等相續 형태를 취하고 있다. 長子

(7) 主로 李光奎, 韓國家族의 構造分析, 一志社, 1977; 崔在錫, 韓國家族研究, 民衆書館, 1970; 金斗憲, 韓國家族制度研究, 서울大學校 出版部, 1969를 많이 參考하였으며, 그밖의 文獻資料들은 本 論文 “參考文獻”을 參照.

(8) 李光奎, 前揭書, pp. 129-133 參照.

優待不均等相續은 本家라는 것이 있어 長子는 本家를 繼承하고 次男이하는 分家한다. 즉 이相續形態는 家產이 충분하여 諸子들에게 비교적 均等하게 分配할 수 있다고 하더라도 長子에게 더 分給한다. 이점에서 우리나라의 財產相續은 均分主義를 취하는 中國이나 單獨相續制인 日本과 뚜렷하게 다른 것이다. 이와 같이 우리나라의 典型的인 家族에서는 實質的인 家產의 相續 내지 家系의 繼承이 거의例外 없이 長男為主로 이루어지는 것을 原則으로 하고 있는 바, 그러한 까닭은 한 마디로 要約하여 血緣主義에 立脚한 直系家族의 原理를 確立할 수 있다는데 있는 것이다.⁽⁹⁾

이러한 長子優待不均等相續이 우리나라의 傳統的인 家族에서 이루어져 왔으나 그 繼承方法이나 時期가 반드시 劃一의인 것은 아니었다. 家長이 長子에게 財產權을 讓渡하는데는 地方마다 차이가 있을 수 있겠으나, 대체로 家長이 생전에 財產權을 讓渡하고 자기가 隱居하는 경우(東南型)와 家長의 死後에 實質的인 繼承이 되는 경우(西部型)로 나누어 볼 수 있을 것이다.⁽¹⁰⁾

이와 같은 우리나라의 傳統的인 家族生活에서 나타나는 長子優待不均等相續이라는 特性으로부터 다음과 같은 企業承繼에 대한 假定을 誘導할 수 있을 것이다. 즉 企業主가 企業을 創設하여 經營을 하다가 老弱이나 死亡, 기타의 事由로 企業의 所有權과 經營權을 後繼者에게 넘겨 주어야 할 때, 破產이나 또는 強力한 法的인 制約 등이 없다면 相續의 形態를 취하게 될 것이며 우리나라 家族制度의 傳統的 特性과 관련하여 原則적으로 創業者的 長男을 為主로 한 長子優待不均等相續 形態를 취하게 될 것이다.

(4) 排他主義와 企業의 權力構造

組織雰圍氣를 설명해 줄 수 있는 또 하나의 중요한 變數인 企業의 權力構造 類型을 우리나라 傳統的인 家族生活에서 特徵의으로 나타나는 排他主義와 連結을 시켜 究明해 볼 수 있을 것이다.

우리나라에서 血緣主義와 身分主義를 배경으로 한 家族主義의 生活態度는 社會生活에 있어서 排他的이고 封鎖的인 思考方式을 낳게 하였는데, 이러한 特性은 家族의 存續과 繁榮이 家族成員의 絶對的인 義務로서 賦與되는 狀況下에서 受容될 수 밖에 없었으며, 따라서 家族 외의 보다 넓은 社會까지 이러한 特性이 擴大하게 된 것이다.

우리나라의 家族生活에서 排他的인 性格을 形成케 하였던 血緣主義와 身分主義의 例를 몇 가지 들 수 있다. 그 한 例로 祖上崇拜를 들 수 있는데 우리나라의 俗은 각기 繫집마다

(9) 李光奎, “韓國家族研究의 諸問題”, 『韓國學報』(7), 一志社, 1977. 여름, pp. 18-188 參照.

(10) 李光奎, 前揭⁽⁹⁾, pp. 238-246 參照.

그들의 信仰對象인 祖上을 가지고 있을 뿐, 全體社會의 共同의 信仰對象은 가지고 있지 않았던 것이다. 孝道의 연장이기도 한 祖上崇拜를 위한 祭祀는 直系家族을 優先視하고, 같은 親族 중에서도 近親者와 遠親者를 區別하여 이를 差別視하고, 行列이 높은 者와 낮은 者를 差別視하고, 나이 먹은 者와 적게 먹은 者를 구별하고 이리하여 親族員과 非親族員, 血緣者와 非血緣者를 差別視하게 되어 마침내 對人觀에서 항상 親疎意識을 가지게 만들어 派閥을 形成하게끔 만든 것이다.⁽¹¹⁾

또 養子制度에서도 排他主義的 思考를 엿볼 수 있다. 우리나라에서 家系의 繼承은 必然的이고 絶對的인 것으로 後繼者로서의 嫡子가 없을 때에는 家長과 同姓同本으로 아들과 같은 行列의 男子에 한하여 近親의 아들을 原則으로 하여 養子를 들여서 家系를 계승케 하였다. 즉 韓國의 同族은 철저한 男系血統主義에 立脚하기 때문에 女系血緣者나 非血緣者는 절대로 同族의 構成員이 될 수 없다. 그러나 예컨대 日本의 경우는 사위를 入養하여 分家를 시키거나 家系를 繼承하여 同族集團의 一分子로 삼을 뿐만 아니라 非血緣者도 長期奉仕後 同族集團의 一員이 될 수 있는 것이다.⁽¹²⁾

그밖의 日常의 生活에서의 身分主義的 思考方式이 排他性을 잘 설명해 주고 있다. 他人을 評價하는 基準으로서 姓, 本, 家門, 出生地方 등을 따져서 자기와 같은 部類의 人間인가를 결정한다. 뿐만 아니라 科舉制度를 통한 及第, 土農工商의 職業別 階級, 兩班과 상놈의 身分의 階級등의 구분을 통하여 같은 身分끼리는 團結하고 紐帶感을 높게 가지지만 다른 身分에 대하여는 排他的인 態度를 갖게 된다.⁽¹³⁾

이와 같은 傳統的인 排他主義의 特性이 만일 企業組織에 그대로 連續된다면 우리나라 企業의 權力構造, 즉 企業의 中요한 政策을 樹立하고 주요 經營活動을 장악함으로써 組織構成員들의 行動에 影響力を 미칠 수 있는 意思決定의 求心點은 所有經營者를 중심으로 하여 그의 直系, 血緣, 地緣, 그밖에 特別緣故가 있는 重役들로 구성된 閉鎖的인 集團을 이루게 될 것으로 假定할 수 있는 것이다.

④ 年功序列主義와 企業의 人事政策

다음으로 傳統的인 社會生活에서 사람을 評價하는 基準으로 삼았던 年功序列主義로부터 企業의 組織雰圍氣를 설명해 주는 人事政策 變數의 設定根據를 찾을 수 있을 것이다.

우리나라의 傳統的인 社會生活에서 사람을 評價할 때 누구에게나 적용되는 하나의 普遍

(11) 崔在錫, “家族制度와 社會統合”, 「韓國社會科學論集」, 韓國社會科學研究, 1968. 7, pp. 12-13 參照.

(12) 崔在錫, “家族制度”, 韓國文化씨리즈第6輯, 「韓國의 社會」, 國際文化財團, 1976.

(13) 崔鍾泰, “우리나라 企業經營에 있어서 從業員相互作用「시스템」,”「經營學 研究」(3), 韓國經營學會, 1974. 2, p. 164 參照.

妥當한 原理가 존재한다면 그것은 바로 屬人的인 基準이다.

우리나라의 傳統的인 家族生活에서는 어떤 物質的인 것의 配分機會가 주어졌을 때 年長者를 優待하였던 경향이 뚜렷하다. 아랫목을 차지하게 되는 사람과 방문 앞에 앉는 사람이 이미 정해져 있는 것이다. 이와 같이 傳統的인 家族生活에서의 秩序는 나이를 중심으로 이루어지는 테, 이것은 사람의 能力與否 또는 平等主義와 관계없이 血緣主義에 立脚하여 철저하게 家系를 存續시키자는 意圖를 반영하는 것이다.

또 傳統的인 家族生活에서 構成員의 役割은 序列에 따라 결정되었다. 家長을 중심으로 하여 家族內部에 여러 層의 身分序列이 염격하게 存在하며, 各者는 자기의 序列의 身分에 따라 役割을 다하여야 하는 것이다. 아버지는 아버지로서, 남편은 남편으로서, 자식은 자식으로서의 地位와 役割에 一致하는 行動을 취하여야 한다는 것이 강조되었다.⁽¹⁴⁾

이와 같은 傳統的인 年功序列主義의 特性에 變化가 없다면 企業組織에서 構成員을 昇進시키거나 昇給시키는 基準도 屬人的인 性格을 띠게 될 것이며, 年功者를 重役으로 발탁하거나 그들이 退職하는데 각별한 고려를 하는人事政策을 갖게 될 것으로 假定할 수 있을 것이다.

③. 權威 및 “和”와 上級者の 「리더쉽」

우리나라의 傳統的인 家族生活을 볼 때 家長의 指導類型은 일반적인 「리더쉽 스타일」의 分類처럼 專制的, 民主的, 放任的 등으로 單一線的인 설명이 어려우며, 權威와 “和”라고 하는 兩次元에서 이해하는 것이 보다 적절할 것이다. 이러한 우리나라의 傳統的인 文化樣式에 포함되어 있는 家父長的 權威와 “和”가 企業組織의 指導者들에게 어떻게 反映되고 있는가를 살펴봄으로써 組織의 雰圍氣氛을 설명할 수 있는 또 하나의 중요한 根據를 마련할 수 있을 것이다.

우리나라의 傳統社會에서는 家長이 大家族을 存續시키고 發展시켜 나가기 위해서 強度의 差異는 있겠으나, 하나는 家父長權으로 表現되는 家長의 絶對的이고 一方的인 權威를 行使하는 것이고 또 하나는 家長이 家族成員들에 대하여 溫情을 베풀거나 “和”를 強調하는 것이다.

傳統的인 家族生活에서는 家長이 權威에 의하여 아랫사람을 統制하고 또 아랫사람은 무조건 이를 受容할 때 집안이 平安하고 잘 維持되어 나가는 것으로 보았다. 이러한 權威는 무엇보다 父가 家長權(즉 代表權, 家督權, 財產權, 祭祀權으로 集約되는)을 所有하고 있다는 점에서 형성되었는데, 家長權과 父權이 結合될 때 더욱 강한 權限과 權威가 表出된다.

(14) 崔在錫, “韓國家族의 傳統的 價值意識”, 「亞細亞研究」(7권 2호), 高麗大學校 出版部, 1964. 6, p. 18.

이 家父長權은 家族成員 전부에 대한 統一的・排他的。一方의인 支配權임과 동시에 對外的 으로는 唯一・全部의 代表權임을 原型으로 한다는 점에서⁽¹⁵⁾傳統의인 家族에서 주어진 權威의 標本이 되는 것이다.

그러나 우리나라의 傳統의인 家族生活에서 家長이 반드시 一方의인 權威에 의해서만 家族成員을 統率했던 것만은 아니다. 주로 웃사람의 性格에 따라 좌우되지만 家族成員들이 親和性을 圖謀하도록 統率해 나가려는 경향이 적지 않았던 것이다. 즉 家族成員들 간에 葛藤을 없애주고 融和와 集團意識을 높이며, 또 權威에 대한 服從心을 더 갖도록 하기 위해 서라도 웃사람이 아랫사람에게 溫情을 베풀며 人格的으로 德을 쌓아 “和”를 發揮하는 것이 바람직한 것으로 認識되었던 것이다.

이와 같이 우리나라의 傳統의인 家族生活에서 나타나는 權威와 “和”에 근거한 統率方式으로부터 企業指導者들의 「리더쉽」에 대하여 두 가지 기본적인 假定을 할 수 있을 것이다. 첫째로 權威志向의인 側面에서 보면 企業組織에서 上級者는 一方의으로 權威를 行使하고 동시에 下級者들이 이를 受容하는 것으로 假定할 수 있을 것이며, 둘째로 權威와 “和”的兩側面에서 보면 上級者들이 權威도 높게 가지며 “和”志向性도 높게 가짐으로써 下級者들을 잘 統率할 수 있으리라는 思考方式을 갖는 것으로 假定할 수 있는 것이다.

(1) 服從心 및 從屬心과 構成員의 意識構造

우리나라의 傳統의인 社會生活을 볼 때 아랫사람들은 자기보다 나이가 많거나 地位가 높은 사람들에 대하여 무조건 服從을 하고, 또 家族成員들은 個人보다 優位에 있는 家族集團에 從屬될 것이 요구되었던 바, 이러한 上向의인 行爲類型을 企業組織에 從事하는 從業員들의 意識構造와 관련시켜 볼 수 있을 것이다.

우리나라의 傳統의인 家族生活에서 父子關係는 “孝”的 概念으로부터 명확히 이해될 수 있다. “孝”는 家長의 權威에 대하여 服從하고 父에 대하여 尊敬하며 그의 恩惠에 대하여 감사드리는 자식의 父에 대한 規範에서 많이 보여지고 있다. 그런데 이 “孝”는 단순히 父子關係에만 그치는 것이 아니라 ① 國家에 奉仕한다는 部面으로 轉移하게 되면 忠으로 昇華되고, ② 바깥 社會에서 어른을 심기는 倫理의 바탕이 된다면 順(悌)으로 나타나며, ③ 집안(夫婦之間)에서 베풀어지면 和睦으로 나타나고, ④ 地域社會(鄉黨)에서 行하여지면 信으로 昇華되며, ⑤ 그것이 下向의으로 子女등 아랫사람에게 미치면 慈로 表현되는가 하면, ⑥ 孝의 本質로써 國民을 다스리면 愛民의 倫理로 나타난다.⁽¹⁶⁾

(15) 朴秉濬, “韓國의 傳統家族과 家長權,” 「韓國學報」(2), 一志社, 1976. 봄, pp. 68-70 參照.

(16) 金裕赫, “孝의 本質”, 「廣場」(48), 世界平和教授協議會, 1977. 6, pp. 55-56.

이렇게 孝의 概念은 父子關係를 규정해 주는 것 외에도 社會全體의 次元에 이르기까지 行爲規範으로서 擴大되었다. 특히 日常生活에서 집안 식구가 아닌 외부 사람이라 할지라도 자기보다 나이가 많거나 地位가 높은 사람이면 존칭어를 쓰고, 양보를 해야 하며, 恭順의 態度를 보여야 하는 것이다. 또 개인은 어느 集團의 成員인가를 뿐만이 하여야 하며 所屬集團에 대한 歸屬感과 隸屬된 地位를 自覺함으로써 윗사람에 대한 從屬心을 보여야 하는 것이다.

이와 같은 思考方式이 만일 현재까지 그대로 連續된다면 우리나라 企業에 從事하는 從業員들은 職長에서 그들보다 나이가 많거나 地位가 높은 上級者에 대해서 服從心과 尊敬心을 갖게 되며 또한 그들이 所屬해 있는 集團을 離脫하지 않고 從屬性을 갖는 것을 당연한 義務로 생각할 것이라는 假定을 할 수 있을 것이다.

지금까지 살펴본 第1節의 內容은 〈圖表 II-1〉과 같이 要約整理할 수 있다.

즉 組織旁圍氣의 說明變數는 크게 構造變數와 行爲變數로 區分되는데 前者에는 企業의 承繼, 企業의 權力構造, 企業의 人事政策이 속하며 後者에는 上級者の 「리더십」, 構成員의 意識構造가 해당된다. 세가지 構造變數들은 각각 組織內에서 주로 所有經營者, 重役級, 一般從業員들과 관련되는 것으로서 組織構成員 行爲에 대한 “環境的”인 要素들이며, 두가지 行爲變數들은 각각 組織內에서 주로 上位者와 下位者들에 관계되는 “個人的” 特性들이다.

〈圖表 II-1〉 組織旁圍氣의 說明變數와 傳統文化의 中心的 特性

	組織旁圍氣의 說明變數(主導 關聯者)	傳統文化의 中心的 特性(假定)
組織旁圍氣	—構造變數—	1. 企業의 承繼(所有經營者) —長子優待不均等相續(長子為主의 企業承繼) 2. 企業의 權力構造(重役級) —排他主義(閉鎖의 權力構造) 3. 企業의 人事政策(一般從業員) —年功序列主義(屬人的의 人事政策)
	—行爲變數—	4. 上級者の 「리더십」(上位者) —權威와 “和”(家父長의 「리더십」) 5. 構成員의 意識構造(下位者) —服從心과 從屬性(上向의 意識構造)

이러한 다섯 가지 組織旁圍氣의 說明變數들은 앞에서 言及한 다섯 가지 傳統文化의 中心的 特性과 관련되어 設定되었는데 만일 傳統文化의 中心的 特성이 連續되는 狀況下에서라면 企業의 組織旁圍氣는 長子為主의 企業承繼, 閉鎖의 權力構造, 屬人的의 人事政策, 家父長의 「리더십」, 上向의 意識構造를 나타내게 되는 것으로 假定할 수 있을 것이다.

3. 組織旁圍氣 變數의 操作的 定義

앞에서 設定된 組織旁圍氣의 說明變數들에 대한 각각의 個別의 分析과 組織有效性과의 關係를 究明하기 위하여 다음과 같이 研究遂行에 필요한 操作的 定義(operational definition)

를 내린다.

(가) 構造變數의 定義

構造變數(structural variables)는 企業의 承繼, 權力構造, 人事政策과 같은 構造的 또는 制度的인 側面에서의 主要 經營活動의 類型을 의미한다.

(1) 企業의 承繼(succession)

企業의 創業主로부터 다음 世代로 所有權(財產權) 및 經營權이 委讓되어 가는 過程을 의미한다. 여기에서 調查研究의 主眼點은 後繼者가 創業主의 長男이 되는가, 기타의 直系家族 또는 血緣이 되는가, 또는 家族과 거의 無關한 다른 承繼形態를 취하느냐 하는 것이 된다.

(2) 企業의 權力構造(power structure)

企業에서 主要 政策決定이나 主要 經營問題를 결정하는 權力의 求心點이 어떤 組織階層에 形成되어 있는가 하는 것을 의미한다. 여기에서 研究의 主眼點은 經營意思決定 類型이 얼마나 集權的이냐 또는 分權的이냐 하는 것과 權力의 核을 構成하는데 組織이 얼마나 閉鎖的이냐 또는 開放的이냐 하는 것을 究明하는 것이다.

(3) 企業의 人事政策(personnel policy)

企業에서 從業員들의 昇進, 昇給, 退職과 같은 主要 人事問題를 어떤 基準에 의하여 처리하느냐 하는 것을 의미한다. 여기에서 主眼點은 그 基準이 傳統的인 特性에 依據한 年功序列型인가 또는 職務나 成果的 要素를 加味함으로써 다른 方式으로 轉換하려는 것인가를 알아보는 것이다.

위 企業承繼, 權力構造, 人事政策이라고 하는 세 構造變數에 대한 測定 및 分析方法은 第三章 第二節에서 자세히 論議하기로 한다.

(나) 行爲變數의 定義

行爲變數 또는 行爲的 結果變數(behavioral consequences variables)는 構成員들이 上級者の 行爲나 自己自身의 行爲에 대하여 어떻게 知覺하고 있는가를 나타내는 個人的 反應을 의미한다.

(1) 上級者の 「리더쉽」(leadership)

上級者の 「리더쉽」은 權威와 “和”的 二次元으로 區分한다. 權威는 組織에서 上級者(管理者)가 業務遂行過程에서 얼마나 強力하게 代表權을 行使하느냐, 直接的인 補強方法을 얼마나 쓰느냐, 자기의 意思를 얼마나 固守하느냐, 獨斷的인 決定을 얼마나 하느냐, 그리고 下級者の 사사로운 일에 대한 간섭을 얼마나 하느냐에 대한 知覺된 反應을 말한다.

또 “和”는 組織에서 上級者가 下級者들에게 人間의이고 感情的인 結束을 얼마나 強調하느냐, 協同的인 努力を 얼마나 강조하느냐, 下級者에 대하여 溫情的인 態度를 얼마나 보여 주느냐에 대한 構成員들의 知覺된 反應을 의미한다.

(2) 構成員의 意識構造(subordination)

이는 “年長者와 地位” 그리고 “所屬集團”的 2個別의인 對象에 대하여 構成員들이 어떠한 態度를 가지고 있느냐 하는 것을 의미한다. 즉 構成員이 자기보다 年齡이 많거나 地位가 높은 사람들에 대하여 어느 정도로 服從心을 가지고 있으며 所屬集團에 대하여 어느 정도로 從屬性을 보이고 있는가에 대한 構成員들의 知覺된 反應을 말한다.

역시 이들 두 行爲變數에 대한 測定 및 分析方法은 第三章 第二節에서 論議할 것이다.

第二節 組織有效性

1. 組織有效性의 研究背景

組織雰圍氣에 관한 研究 못지 않게 組織有效性(organizational effectiveness)에 관한 研究도 活潑하게 進行되어 오고 있는데 여기에서 가장 중요한 문제로 부각되는 것은 組織有效性의 概念을 어떻게 定義하며 또 어떤 要素들을 그 評價基準(說明變數)으로 設定할 것인가 하는 것이다.

組織有效性에 관한 研究文獻들을 살펴보면 ① 靜態的인 觀點에서 組織有效性을 組織의 目標達成程度와 同義語로 보는 見解,⁽¹⁷⁾ ② 開放體系의인 觀點에서 組織有效性을 稀少價值가 있는 資源을 獲得하기 위해서 環境을 開拓해 나가는 組織의 絶對的 혹은 相對的 能力으로 파악하는 見解,⁽¹⁸⁾ ③ 組織有效性을 組織構成員들에게 그들의 貢獻度 이상의 誘因을 提供함으로써 그들의 欲求를 充足시켜 줄 수 있는 組織ability의 函數로 보는 見解,⁽¹⁹⁾ ④ 組織有效性을 企業의 收益性, 構成員의 欲求를 充足시켜 주는 범위를 넘어서 社會에 대한 寄與度까지 고려에 넣어야 한다는 見解⁽²⁰⁾ 등 多樣하게 概念이 定義되고 있다.

이러한 組織有效性의 概念上 差異와 더불어 研究者들의 個人的인 準據體系와 研究方法上의 差異, 예컨대 企業組織에 있어서의 組織有效性인가 또는 餘他의 모든 組織에도 普遍妥當

(17) Price, J. *Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions* (Homewood, Ill.: Irwin, 1968)을 들 수 있음.

(18) Yuchtman, E., and S.E. Seashore. "A Systems Resource Approach to Organizational Effectiveness," *American Sociological Review*, Vol. 32(1967), pp. 891-903을 들 수 있음.

(19) Georgiou, P. "The Goal Paradigm and Notes Towards a Counter Paradigm," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18(1973), pp. 291-310을 들 수 있음.

(20) Friedlander, F., and H. Pickle. "Components of Effectiveness in Small Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13(1968), pp. 289-304을 들 수 있음.

하게 適用할 수 있는 組織有效性인가, 規範的인 觀點에서인가 또는 叙述的인 觀點에서인가, 歸納的인 觀點에서인가 또는 演繹的인 觀點에서인가 하는데 따라서 組織有效性의 說明變數가 여려가지로 相異하게 設定되고 있다.

그러나 組織有效性에 관한 實證的인 研究에서 나타나는 多樣한 組織雰圍氣의 說明變數들을 끌어보면 대체로 “生產性”, “利潤 혹은 投資收益率”등과 같은 實際產出量 資料나 會計資料로부터 직접 測定할 수 있는 量的인 指標와, “職務滿足”과 같이 構成員들에 대한 態度調查를 통하여 얻을 수 있는 質的인 指標로 구분되고 있다. 많은 研究者들은 이러한 두 指標를 보다 細部的인 項目으로 나누어 組織有效性의 說明變數로 設定하고 特定한 研究에 混用하고 있음을 알 수 있다.

研究의 目的에 따라 說明變數들을 多樣하게 設定하는 것은 容認되겠지만, 量的인 指標와 質的인 指標를 한 研究에 同時に 適用하는데는 各 變數의 “同質性”側面에서 문제가 提起될 수 있을 것이다. 生產性이라고 하는 量的 指標와 職務滿足이라고 하는 質的 指標는 組織의 成果를反映하는데 同一한 比重(貢獻度)을 두기 어려운 것이며, 兩指標間에 생기는 矛盾, 예컨대 從業員들에게 壓力を 넣어서 短期的으로 生產성이 上昇되었다면 반면에 從業員들의 職務滿足度가 낮아지게 되는 문제가 생기게 된다. 또 兩指標의 時間的 次元에 관한 문제가 있다. 가령 利潤과 같은 量的 指標는 景氣가 好況일 때 測定한 경우와 不況일 때 測定한 경우에 큰 差異가 나타날 것이며, 반면에 構成員의 態度는 비교적 長期化되는 것으로 볼 수 있는 것이다.

이 研究에서는 組織의 “維持와 適應” 機能을 強調하여 組織有效性을 이러한 機能의 遂行程度에 대한 組織構成員의 知覺된 反應으로 파악하고자 한다. 그리고 構成員의 知覺된 反應으로서의 組織有效性에 대한 說明變數는 組織行爲의 研究次元인 個人行爲의 水準, 小集團行爲의 水準, 그리고 組織全體의 水準에 따라 각 水準의 成果를反映할 수 있는 構成員個人의 職務滿足, 構成員의 所屬集團에 대한 同調性, 組織의 對內外의 環境變化에 대한 適應性이라고 하는 세 態度變數로 設定한다.

2. 組織有效性 變數의 操作的 定義

組織有效性의 各 說明變數들에 대한 個別的인 分析과 從屬變數로서의 組織雰圍氣와의 關係를 究明하기 위하여 다음과 같이 研究遂行에 필요한 操作的 定義를 내린다.

(1) 構成員의 職務滿足

첫번째 組織有效性의 說明變數로서 職務滿足(job satisfaction)은 組織에서 構成員들이 職務를 遂行해 나가는 過程에서 個人的 内在的, 外在的 欲求가 어느 정도 充足되고 있는가

에 대한 構成員들의 知覺된 反應을 의미한다.

이러한 構成員의 職務滿足 程度를 보다 具體的으로 把握하기 위하여 다음과 같은 11個의 細部項目을 構成하였다.

- ① 일에 대한 自負心
- ② 適材適所配置와 業務支援程度
- ③ 升進 및 報酬의 公平性
- ④ 上級者로부터의 認定感
- ⑤ 同僚들과의 一體感
- ⑥ 일의 自發的인 遂行程度
- ⑦ 升進機會의 開放程度
- ⑧ 個人成長의 機會
- ⑨ 職場에 대한 安定感
- ⑩ 勤怠感
- ⑪ 離職可能性

(2) 構成員의 同調性

여기서 同調性(conformity)이라 함은 組織에서 構成員들이 자기가 所屬해 있는 集團(部署), 會社의 主要意思決定者, 個人的業務遂行에 관관이 있는 組織시스템의 行動過程에 대하여 얼마나 所望스럽게 받아 들여지고 있는가에 대한 構成員들의 知覺된 反應을 의미한다.

構成員의 同調性 程度를 보다 具體的으로 把握하기 위하여 다음과 같은 8個의 細部項目을 構成하였다.

- ① 新로운 經營政策에 대한 同調
- ② 最高經營者의 公式發言에 대한 同調
- ③ 規程, 規則, 節次에 대한 同調
- ④ 同僚集團의 意見에 대한 同調
- ⑤ 同僚集團의 業務要請에 대한 同調
- ⑥ 會社의 業務擴大에 대한 同調
- ⑦ 業務目標設定에 대한 同調
- ⑧ 最高經營者의 地位賦與에 대한 同調

(3) 組織의 適應性

여기에서 組織의 適應性(adaptability of organization)이라 함은 組織이 對內外的 環境變化에 어느정도 伸縮的으로 適應하고 있는가에 대하여 構成員들이 知覺하고 있는 反應을 의미한다.

이러한 組織의 適應性에 대한 程度를 보다 具體的으로 把握하기 위하여 다음과 같은 8個의 細部項目을 構成하였다.

- ① 政府施策에 대한 適應性
- ② 組織構造變更에 대한 伸縮性
- ③ 製品品質 改善을 위한 積極性
- ④ 社會의 穎은 層에 대한 「이미지」改善努力
- ⑤ 供給處, 債權者와의 紐帶關係
- ⑥ 會社「스캔 달」의 豫防除去努力
- ⑦ 官僚的 節次와 雾圍氣의 變化
- ⑧ 經營改善을 위한 革新的 努力

이들 組織有效性 세 變數에 대한 測定 및 分析方法은 第三章 第二節에서 자세히 論議할 것이다.

第三章 變數의 測定 및 分析方法

第一節 調査研究의 標本

이 研究의 課題로 되어 있는 組織雾圍氣와 構成員의 組織有效性에 대한 反應을 각각 個別的으로 現狀을 分析하고 또 兩者間의 關係를 究明하기 위하여 選定된 企業體 및 構成員의 標本은 다음과 같다.

먼저 組織雾圍氣를 설명하는 變數 중에서 企業의 承繼類型, 權力構造類型, 人事政策類型의 세 構造變數를 測定 分析하기 위하여 企業 單位의 設問紙(附錄 1, “會社用”設問紙 參照)를 作成하여 100個 企業에 發送하였다. 100個 企業에 대한 選定은 1978年度 韓國製造企業體 名單과 韓國貿易企業體 名單으로부터 任意標本抽出하였다. “會社用”設問紙에 대하여는 該當企業體의 人事・企劃 擔當 課長級 이상 重役이 作成하도록 하였다.

다음 組織雾圍氣를 설명하는 變數 중 上級者の 「리더쉽」과 構成員의 意識構造 그리고 組織有效性을 설명하는 變數인 職務滿足, 同調性, 組織의 適應性과 같은 態度變數에 대하여는 個人單位의 設問紙(附錄 2, “個人用”設問紙 參照)를 作成하여 調査對象企業體로 하여금 年

齡別(20代, 30代, 40代), 職種別(生產技術職, 營業管理職) 分配를 고려하도록 하면서 從業員 規模가 1,000名 未滿인 경우에는 20名의 應答者를, 그리고 1,000名 以上인 業體에 대하여는 30名의 應答者, 合計 2,500名이 問에 應答해 줄 것을 要請하였다.

最終的으로 集計 分析된 設問紙는 <表 III-1>에서 보는 바와 같이 10個 主要 業種別로 75個 企業體, 그리고 個人單位(應答 從業員)는 1,502名으로서 全體의 60.1%가 分析對象이 되었다. 應答 企業體 중 從業員 規模가 1,000名 未滿의 業體는 36個이며, 1,000名 以上的 業體는 39個로 分類되었다. 또 應答從業員의 年齡別 分布狀況을 보면 20代가 626名으로서 41.7%, 30代가 673名으로서 44.8%, 40代가 203名으로서 13.5%이며, 職種別로는 生產技術職이 560名으로서 37.3%, 營業管理職이 942名으로서 62.7%로 나타났다. 또한 이 研究의 實效性을 높이고 동시에 設問紙分析에서 나타나는 未備事項을 補完하기 위하여 從業員들에게 自由記入式에 의한 質問과 部分的인 인터뷰를 행하였는 바 그 對象은 576名에 달하고 있다.

<表 III-1> 設問資料의 分析狀況

業 種	企業單位(企業體數)			個人單位(從業員數)					인터뷰를 包含한 自由設問 應答者數	
	規 模		合計	年 齡			職 種			
	1,000 名未滿	1,000 名以上		20代	30代	40代	生 產 技 術	營 業 管 理		
1. 石油類 및 化學製品	6	5	11	86	103	47	107	129	236 77	
2. 纖維類 및 同製品	3	7	10	81	118	30	76	153	229 76	
3. 機械類 및 同製品	5	4	9	57	81	22	72	88	160 76	
4. 醫藥品 및 化粧品	6	3	9	84	71	17	75	97	172 63	
5. 飲料品 및 食料品	2	7	9	51	69	13	43	90	133 47	
6. 電氣類 및 電子製品	4	3	7	65	49	15	55	74	129 51	
7. 貿易 및 서서비스業	3	4	7	72	72	13	23	134	157 55	
8. 製紙類 및 木製品	2	3	5	38	29	13	31	49	80 26	
9. 시멘트 및 建築資材	4	1	5	43	31	16	31	59	90 61	
10. 其他	1	4	5	49	50	17	47	69	116 44	
合 計	36	39	75	626	673	203	560	942	1,502 576	

第二節 個別變數의 測定 및 分析方法

1. 構造變數의 測定 및 分析

가. 企業의 承繼

既存의 企業承繼에 관한 研究 文獻의 分析과 豫備調查를 통하여 우리나라 企業에서 可能 하리라고 判斷되는 承繼類型을 設定하고 調查對象企業이 그 중 어느 類型에 屬하는가를企

業單企의 設問에 의한 調査를 행하였다. 그 設問內容은 〈附錄 1〉 “會社用”設問紙의 設問番號 6과 7에 該當된다.

豫備調查를 통해 볼 때 우리나라 企業에서 實제로 世代交替가 完全히 이루어졌거나 또는 이루어질 것이 確定的인 경우에 그 承繼類型은 다음과 같이 8가지로 나타나고 있다.

i) 長男에게 거의 絶對的이고 大幅의 承繼가 이루어졌거나 또는 그렇게 이루어질 것이 확정적인 경우

ii) 長男을 위주로 承繼되었으나 次男, 參男 등에게도 상당한 몫이 주어진 경우 또는 그렇게 이루어질 것이 확정적인 경우

iii) 長男, 次男, 參男 등 直系家族에게 거의 均等分配가 이루어졌거나 또는 그렇게 이루어질 것이 확정적인 경우

iv) 長男이 있는데도 그에게 實質的인 承繼가 이루어지지 않고 次男, 參男 등에게 承繼되었거나 또는 그렇게 이루어질 것이 확정적인 경우

v) 長男 등 直系家族이 있는데도 그들에게 承繼되지 않고 兄弟 또는 親戚에게 承繼되었거나 또는 그렇게 이루어질 것이 확정적인 경우

vi) 直系家族, 兄弟, 重臣 등에게 共同으로 承繼되었거나 또는 그렇게 이루어질 것이 확정적인 경우

vii) 長男 등 直系家族이 있는데도 過渡期의 으로 兄弟, 親戚, 重臣, 專門經營者에 承繼되었거나 또는 그렇게 이루어질 것이 확정적인 경우

viii) 그 밖에 直系家族이나 血緣을 거의 고려하지 않고 能力있는 專門經營者에게 承繼되었거나 株式公開의 형식을 취한 경우 또는 그렇게 이루어질 것이 확정적인 경우

以上의 承繼類型을 묶어보면,

① 類型 0: 企業의 承繼가 거의 고려되고 있지 않은 企業

② 類型 1: 企業의 承繼가 完全히 이루어졌거나 또는 이루어질 것이 確定的인 경우에 우리나라의 傳統的인 特性과 類似하게 長男為主로 承繼되는 企業

③ 類型 2: 企業의 承繼가 完全히 이루어졌거나 또는 이루어질 것이 確定的인 경우에 傳統的인 特性을 벗어나 長男為主가 아닌 方向으로 承繼가 되는 企業으로 크게 세 가지 類型으로 다시 區分된다.

이와 같이 特定 企業이 어떤 組織雰圍氣를 形成하고 있는가를 企業承繼類型을 調査하여 알아보는 것이 主目的이지만 承繼過程에서 일어나리라고豫想되는 다른 중요한 事實들을 포착하기 위하여 다음과 같은 補助資料를 인터뷰와 自由記入法에 의하여 蒐集하였다.

- i) 企業의 承繼가 어떤 時期에 어떤 方法으로 이루어지는가?
- ii) 豫定된 後繼者가 實제로 企業을 繼承하기까지 어떤 過渡期를 거치는가?
- iii) 利害關係者集團 특히 構成員들이 所屬企業의 承繼類型에 대하여 어떤 중요한 反應을 나타내는가?

나. 企業의 權力構造

(1) 集權化와 分權化의 程度

企業組織에서 權力構造가 어떻게 이루어지고 있는가를 調査하기 위해서는 우선 누구에게 또는 어느 集團에 權力이 어느 정도 集中되어 있는가 하는 것을 分析하여야 한다. 이것은 결국 企業에서 意思決定上의 集權化(centralization)와 分權化(decentralization) 程度를 分析하여야 한다는 것을 의미하는데, 그러기 위해서는 어떤 經營活動 내지 經營政策의 樹立이 意思決定에 있어서 主要指標이며 이에 대한 最終意思決定權이 어느 職位에 賦與되고 있는가를 조사하여야 한다. 意思決定에 있어서 集權化와 分權化 程度의 測定을 위한 設問은 <附錄 1> “會社用” 設問紙의 設問番號 9가 該當된다.

이 研究에서는 다음 20個 項目을 主要經營活動 및 政策의 指標로 삼고 각 項目에 대하여 누가 最終意思決定權者인가를 調査對象 企業體로 하여금 表示하도록 하였다. 여기에서 最終意思決定權이라 함은 之後에 上部의 裁可를 얻기는 하지만 事前에는 承認을 要하지 않고 獨自의으로 行動을 취할 수 있는 權限을 意味하고 있다.

- | | |
|--------------|--------------|
| ① 作業者의 報酬 | ② 作業者의 採用 |
| ③ 作業者의 昇進 | ④ 作業者의 解雇 |
| ⑤ 新로운 部署의 新設 | ⑥ 人力需給計劃 |
| ⑦ 新製品 開發 | ⑧ 施設擴張 |
| ⑨ 既存製品의 變更 | ⑩ 作業割當 |
| ⑪ 包裝의 「디자인」 | ⑫ 販賣目標의 設定 |
| ⑬ 代理店 選定 | ⑯ 製品價格決定 |
| ⑮ 廣告豫算配分 | ⑯ 各 部署의 豫算配分 |
| ⑰ 豫算項目의 調整 | ⑰ 信用販賣 限度額決定 |
| ⑲ 原材料 供給者 選定 | ⑳ 技術情報의 採擇 |

위 項目들에 대한 最終意思決定權限이 어느 職位에 賦與되고 있는가를 알아보기 위하여 먼저 各 企業에서 補해지고 있는 職位가 무엇인가를 豫備調查하였던 바 平均 11個의 管理職位가 있음이 밝혀졌다. 그러나 分析의 便宜性을 위하여 會長・社長・副社長 職位를 第 1

階層으로, 專務·常務·理事 職位를 第 2 階層, 部長·次長 職位를 第 3 階層, 課長·係長(또는 代理) 職位를 第 4 階層, 社員級을 第 5 階層으로 分류하고 위 20개 項目에 대한 意思決定權이 어느 정도 分權化 또는 集權化 傾向을 보이는지 파악하기 위하여 分權化 程度의 測定方法(즉 $r-1/n-1$ 比率分析, 여기에서 r : 特定한 意思決定이 행하여지는 階層, n : 組織의 全體階層數, 여기에서는 5階層)을 利用하였다. ⁽²¹⁾

(2) 重役의 登用政策

豫備調查를 통해 본 결과 우리나라 企業에서 權力構造의 求心點(核)을 이루고 있는 集團은 重役 이상의 最高經營者들임이 밝혀졌다. 물론 重役들 중에서도 個人的으로 누가 다른 重役들보다 더 影響力を行使하고 있느냐 하는데 程度의 차이는 있겠으나 보다 중요한 사실은 企業에서 重役의 採用 또는 升進政策面에서 어떠한 基準 내지 要素들을 더 重要視하며 실제로 그러한 基準내지 要素가 실제 重役陣의 構成面에 어떻게 反映되고 있느냐 하는 것이다.

豫備調查를 통해서 볼 때 우리나라 企業에서 重役의 地位를 賦與하는데 있어서 i) 所有經營者의 直系家族, ii) 所有經營者와의 血緣關係, iii) 所有經營者와의 同鄉關係, iv) 所有經營者와의 學緣關係, v) 所有經營者의 特別 緣故關係, vi) 오래 전부터 일해온 功臣, vii) 所有經營者와 緣故가 거의 없는 能力있는 專門經營者, viii) 其他의 8가지가 고려되고 있음을 알게 되었으며, 따라서 重役들로 採用하거나 升進시킬 때 企業이 위의 것들을 각각 어느 정도 重要視하느냐 하는 것과 실제로 重役陣의 構成面에서 그러한 政策이 상당한 정도로一致하고 있는가의 與否를 〈附錄 1〉 “會社用” 設問紙의 設問番號 9와 10을 통하여 調査分析하였다.

이러한 節次를 거쳐서 各 企業에 있어서 權力構造의 類型을 決定하였는데,

① 類型 1: 重役陣을 構成하는데 있어서 所有經營者의 直系家族, 所有經營者와의 血緣, 地緣, 學緣, 其他 特別 緣故關係, 功臣 등을 重要的 政策基準으로 삼는 閉鎖的, 排他的 性格을 지닌 企業

② 類型 2: 閉鎖的의 傾向도 없지는 않으나 거기에만 執着하지 않고 “社會擴大의 原理”에 따라 所有經營者와 緣故가 거의 없는 專門經營者까지 重役陣으로 構成하는 企業으로 区分하였다.

4. 企業의 人事政策

(21) 이 分權化 程度의 測定方法에 관한 자세한 論議는 楊侑根, “事業部制 組織의 條件分析” 三星文化財團 研究叢書 第12輯, 1977. 2, pp. 105-109 參照.

企業에서 從業員의 昇進, 昇給, 退職과 같은 人事政策面에서 勤續年限, 年齡, 學歷과 같은 屬人的인 要素을 重要視하는 年功序列爲主의 人事政策을 가지고 있는가, 또는 이러한 基準에만 執着하지 않고 職務나 成果的인 要素를 加味함으로써 새로운 方向을 찾으려는 人事政策을 가지고 있는가를 調查하기 위하여 그 基本資料로서 年功과 成果要素를 人事政策에 適用하는 比重을 調査하였으며, 또 그 补完資料로서 從業員들의 停年退職規程의 有無와 그 나이, 그리고 從業員들이 退職하였거나 사실상의 解雇를 당할 때 어떤 政策을 가지고 있는가를 알아보아 基本資料와의 內容上의 一致 여부를 판단하였다. 人事政策에 대한 設問內容은 〈附錄 1〉 “會社用”設問紙의 設問番號 4와 5에 該當한다.

豫備調查를 통해서 볼 때 우리나라 企業에서는 嚴格한 意味에서 成果爲主의 人事政策을 가지고 있는 경우를 發見할 수 없었기 때문에 人事政策의 類型을,

- ① 類型 1: 從業員의 昇進, 昇給, 退職과 같은 人事政策이 우리나라의 傳統的인 特性과 類似하게 年功序列型의 基準에 執着하고 있는 企業
- ② 類型 2: 人事政策의 基準을 年功序列型에만 執着하지 않고 成果要素를 加味함으로써 새로운 轉換을 模索하려는 過渡期의 立場에 놓여 있는 企業으로 區分하였다.

2. 態度變數의 測定 및 分析

獨立變數中 上級者の 「리더쉽」과 構成員의 意識構造 그리고 從屬變數인 構成員의 職務滿足, 構成員의 同調性, 構成員이 知覺하는 組織의 適應性과 같은 一種의 態度變數들을 測定하는데 있어서는 「리키트」(R. Likert) 5段階尺度에 의한 設問分析方法을 適用하였다.

먼저 既存文獻과 研究資料를 살핀 다음 각 變數 測定을 위한 設問項目을 構成하였다. 그 設問項目의 內容은 〈附錄 2〉 “個人用” 設問紙에 收錄되어 있는 바,

- ① 上級者の 「리더쉽」中 權威에 대하여는 設問番號 20, 21, 23, 24, 26, 27, 29, 30, 32, 33의 10個項目에 걸쳐서,
- ② 上級者の 「리더쉽」中 “和” 志向性에 대하여는 設問番號 22, 25, 28, 31, 34의 5個項目에 걸쳐서,
- ③ 構成員의 意識構造中 年長者와 地位에 대한 服從心은 設問番號 5, 6, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 17, 18의 10個項目에 걸쳐서,
- ④ 構成員의 意識構造中 所屬集團에 대한 從屬性은 7, 10, 13, 16, 19의 5個項目에 걸쳐서,
- ⑤ 從屬變數中 職務滿足에 대하여는 設問番號 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59, 60, 61의 11個項目에 걸쳐서,
- ⑥ 從屬變數中 同調性에 대하여는 設問番號 36, 39, 42, 45, 48, 51, 54, 57의 8個項目에 걸쳐

서,

⑦ 從屬變數中 組織의 適應性에 대하여는 設問番號 37, 40, 43, 46, 49, 52, 55, 58에 걸쳐서 設問을 作成하였다.

이러한 態度變數들을 測定하기 위한 細部設問項目들은 거의 研究者の 主觀的인 判斷에 의하여 設定하였다. 다만 職務滿足의 경우에는 이미 적지 않은 研究와 調査가 이루어졌기 때문에 既存의 이에 관한 研究論文들, 여러가지 職務滿足에 관한 尺度들을 檢討한 後에 이 研究에 適合한 設問項目들을 設定하였다.

다음으로 個別의 設問項目에 따라 測定된 態度變數들을 보다 意味있게 解釋하고 同시에 變數間의 關係分析을 행하기 위하여 主要 變數別로 각각의 複合指標(composite index)를 構成하였다. 특히 上級者의 「리더쉽」과 構成員의 意識構造를 나타내주는 行爲變數들에 대하여 組織構成員들이 어떻게 知覺하고 있는가를 파악하기 위해서는 그 變數들을 “독립된” 細部項目으로 分析하는 것은 特別한 意味가 없으며, 여러 設問項目을 만든 것은 構成員들이 一貫性있게 反應하고 있는가를 알아보기 위한 일종의 「체크리스트」로서의 役割을 부여한 것이기 때문에 더구나 複合指標의 構成이 필요한 것이다.

主要 變數別로 複合指標를 構成하기 위해서 첫째로 各 設問項目의 測定值를 標準概念으로 이용할 수 있도록 設問을 作成하였으며, 두번째로 主要 變數別로 設問項目의 信賴度 檢定을 하였다.

設問項目에 대한 信賴度 檢定 結果는,

- i) 上級者의 「리더쉽」중 權威에 있어서는 設問番號 23과 27이除外되어 8個項目이 有效하며,
- ii) 上級者의 「리더쉽」중 “和” 志向性에 있어서는 設問番號 25가除外되어 4個項目이 有効하며,
- iii) 構成員의 意識構造中 年長者와 地位에 대한 服從心은 設問番號 14가除外되어 9個項目이 有効하며,
- iv) 構成員의 意識構造中 所屬集團에 대한 從屬性은 5個項目이 전부 有効하며,
- v) 從屬變數로서 職務滿足은 11個項目이, 同調性은 8個項目이, 組織의 適應性도 8個가 모두 有効한 것으로 나타났다.

態度變數에 대한 設問項目의 信賴度 檢定을 위한 分析表의 alpha係數는 〈附錄 3〉에 실린다.

3. Dummy Variables의 設定

組織의 構成員이 知覺하는 態度變數들을 보다 多角的으로 分析하기 위하여 이 研究에서 是構成員의 年齡, 構成員의 職種, 그리고 會社의 規模를 dummy variables로 본다.

構成員의 年齡은 (1) 20代, (2) 30代, (3) 40代로, 職種은 (1) 生產·技術職, (2) 營業·管理職으로 區分하였으며, 會社의 規模는 從業員數로 보아 (1) 1,000名 未滿의 規模, (2) 1,000名 以上의 規模로 區分하였다.

또 組織雰圍氣와 構成員의 知覺된 組織有效性間의 關係分析을 하는데 있어서는 企業의 承繼類型, 企業의 權力構造類型, 企業의 人事政策類型과 같은 構造變數도 dummy variables로 取扱하였다.

第三節 變數間의 關係分析方法

組織雰圍氣와 構成員의 組織有效性에 대한 反應을 각각 個別的으로 究明해 보는 單變數分析(univariate analysis)도 中요한 일이지만 이에 못지 않게 獨立變數와 從屬變數間의 關係를 究明하는 多變數分析(multivariate analysis)도 매우 意味 있는 것이다.

가. Multiple Regression分析

먼저 構成員의 職務滿足, 構成員의 同調性, 組織의 適應性이라고 하는 각각의 從屬變數가 企業承繼, 權力構造, 人事政策, 上級者の 「리더쉽」, 構成員의 意識構造로 集約되는 組織雰圍氣와 企業의 規模, 構成員의 年齡, 構成員의 職種과 같은 多數의 獨立變數들 중에서 특히 어떤 變數들로부터 影響을 받고 있는가를 알아 보고, 또 從屬變數間에도 相互補完내지 相關關係가 없는가를 알아보기 위하여 stepwise multiple regression 分析方法을 適用하였다.

나. Canonical Correlation 分析

앞의 multiple regression 分析은 多數의 獨立變數들이 單一의 從屬變數에 各己 일마만큼 影響을 주고 있는가를 알아보기 위한 方法이지만 이번에는 獨立變數群과 從屬變數群, 즉 두개의 變數群間의 相互關係를 究明하기 위하여 canonical correlation 分析方法을 適用하였다.

Canonical correlation 分析은 비슷한 種類의 여러 從屬變數들을 한 群(cluster)으로 묶고 또한 유사한 여러 다른 獨立變數들을 다른 한 群으로 묶어, 이들 두 群間의 相關關係를 極大化하기 위한 變數를 選定함에 있어 단순한 相關關係 分析에 의하지 않고 각群 内部를 linear combination으로 묶고 이 두 개의 linear combination間의 關係가 極大化되는 線에서

適正한 變數를 選定, 分析하는 方法이다. 이 分析에서는 linear combination이 中요한 要件 이므로 從業員의 年齡, 從業員의 職種, 會社의 規模와 같은 dummy variables와 企業承繼, 權力構造, 人事政策과 같은 discrete variables는 關係分析에 直接 包含시키지 않고, 다만 그 러한 狀況下에서 獨立變數群과 從屬變數群間에 가장 密接한 관연을 맺는 變數가 무엇인가를 選別해준다.

第四章 組織雰圍氣 現狀分析

앞의 세 章에서 밝힌 바에 따라 이 章에서는 먼저 우리나라 傳統文化의 中心的 特性을 根據로 하여 設定된 組織雰圍氣의 說明變數들이 企業組織에서 어떻게 反映되고 있는가 하는 것을 個別變數別로 살펴보고자 한다.

第一節 企業의 承繼

1. 企業의 承繼類型

家族經營 또는 「네포티즘」(nepotism)에 대한 非難과 帶害가 적지 않게 論議되고 있지만 東西洋을 막론하고 사실상 대부분의 私企業에서 企業의 承繼가 家族과 관련하여 이루어지는 것은 특이한 일은 아니다. 이와 같은 企業承繼에서 나타나는 現狀은 보통 統計上 알려져 있거나 흔히 우리가 믿는 것보다 더 철저하게 행해지고 있다. 이것은 비단 小規模의 私企業에 국한된 것이 아니며 大企業에서도例外는 아니다.

우리나라에 있어서 企業의 承繼는 최근에 들어와 本格的으로 이루어지기 시작하고 있다. 本研究의 調查對象 企業 75個 業體中 완전히 企業의 承繼가 完了된 경우가 25個 企業이며, 16個 企業은 가까운 時日內에 承繼가 거의 確定的으로 이루어질 것으로豫定되고 있다. 즉 調查對象 企業體의 54.7%가 이미 承繼를 經驗하였거나 곧 實現될 것으로豫定된 企業인 것이다.

우리나라 企業에서 나타날 수 있으리라고豫想되는 8가지 承繼類型(第三章 第二節 1의 가項 參照)을 둑어서 보면 다음 <表 IV-1>에서 나타나는 바와 같이 直系 및 血緣의 比重이 거의 排除된 承繼가 이루어지는 경우의 9.7%를 除外하고는 90.3%가 여하간의 形식이든 간에 家族과 관련된 承繼를 完了하였거나 거의 確定的으로 그렇게 實現될 것으로 보인다. 承繼完了 및 承繼豫定 企業中에서 65.9%가 長子爲主로의 承繼를 행하고 있으며, 24.4%가 長男爲主는 아니지만 直系血緣을 중심으로 承繼되거나 重臣, 專門經營者등과 複合的인 관

〈表 IV-1〉 企業의 承繼類型

類 型	企業體數			百分比 (%)
	承繼完了	承繼豫定	小計	
1. (類型 1) 長男爲主로의 承繼	17	10	27	66.9
① 長男에게 거의 絶對的이로 大幅의 承繼 :	12	7	19	46.4
② 長男爲主이지만 次男, 參男등에게도 상당한 分配 :	5	3	8	19.5
2. (類型 2) 長男爲主가 아닌 承繼	8	6	14	34.1
① 直系均等分配, 次男·參男등의 直系承繼, 兄弟·血緣承繼, 過渡期的 承繼 :	5	5	10	24.4
② 直系 및 家族의 比重이 거의 排除된 承繼 :	3	1	4	9.7
小計 : 1+2	25	16	41	100.0 (54.7%)
3. (類型 0) 承繼가 아직 考慮되고 있지 않는 企業			34	(45.3%)
合計 : 1+2+3			75	(100.0%)

계를 가지면서 承繼가 이루어지고 있다.

이러한 점에서 볼 때 우리나라 企業에서 실제로 世代交替가 완전히 이루어졌거나 또는 이루어질 것이 確定된 경우 많은 企業의 創業주들이 長子優待不均等相續 형태를 취하고 있으며 그 다음으로 次男, 參男 등 直系家族, 親族中에서 적당한 後繼者를 물색해 보고 그것이 마땅하지 않거나 特別한 事情이 있는 경우에 重臣이나 專門經營者들과 複合的으로 또는 直系家族을 거의 排除한 經營權의 委讓이 이루어지고 있는 傾向을 보이고 있다. 요컨대 우리나라 企業에 있어서 所有權 내지 經營權으로 압축되는 企業의 承繼는 傳統的인 家族制度의 特質을 거의 그대로 内包하면서 傳統文化의 中心的特性과 連續的인 움직임을 보이고 있다.

2. 企業의 承繼過程

企業의 家族承繼에 있어서 중요한 사실은 물론 家族成員中 누구에게 承繼가 이루어졌느냐 하는 것이지만, 또한 企業 後繼者의 最終的인 決定에 이르기까지 어떤 過程을 거쳐 왔는가 하는 것도 우리의 關心의 對象이 된다. 이러한 實質的인 企業 後繼者의 選定過程은 밖으로 나타나 있는 것보다 훨씬 더 복잡하며, 고통이 따르며 경우에 따라서는 殺人的인 戰鬪를 방불케 한다.

企業에서의 家族承繼는 비단 家族成員의 利害關係에만 그치는 것이 아니라 企業組織의 運營과 여러 利害關係者 集團에 影響을 미치는 것이기 때문에 後繼者의 選定過程에 따르는 家族的 및 組織的 「딜렘마」의 해결을 도저히 直線的으로 설명하기 어렵다. 家族內的으로는 父子之間의 關係, 婦人과 親戚들의 役割, 子女의 出生順序등 家族關係가 어떠한가에 따라

서 後繼者의 選定에 影響을 줄 것이며, 企業內的으로는 組織의 成長과 發展過程, 功臣들과 같은 組織에서의 中心的 參與者들의 心理的・世代的 屬性과 潛在的인 影響力 그리고 現在 經營의 複雜性 程度와 企業의 戰略등이 영향을 미칠 것이다, 또 그밖에 承繼時에 國家의 經濟的 社會的 環境등이 複合的으로 關聯될 것이다.

우리나라에 있어서 長男 또는 直系家族을 위주로 한 企業承繼는 보통 創業主(父)의 生前에 經營權이 委讓되는 形態를 취하고 있으며 創業主는 일단 企業承繼가 完了되면 企業으로부터 隱退하게 된다. 그러나 父가 生存하는 限 嚴格히 말하여 父의 代表權을 行使하는 後繼者는 家族問題外에 企業經營의 문제까지도 가능한 限 父의 裁可를 얻고 執行後에도 報告하려고 하는 경향이 크다.

그런데 우리나라의 많은 承繼企業들에 있어서는 傳統的인 家族生活에서의 家系의 繼承처럼 家長의 모든 權限이 包括的으로 다음 後繼者에게 委讓되고 있지는 못하다. 즉 後繼者가 所有經營者로서의 地位를 물려받기는 하였지만 創業主가 가지고 있었던 企業에 대한 絶對的인 支配權이나 影響力이 組織構成員이나 그밖의 利害關係者 集團에 그대로 受容되지 않고 있다는 것이다.

創業主로부터 二世에게로의 企業承繼時까지의 過程에는 상당히 긴 過渡期가 있으며 그 過程이 어떠한가는 企業에 따라 차이가 크다. 어떤 企業의 경우에는 처음부터 後繼者를 실질적으로 指名하여 社員으로부터 重役에 이르기까지 母組織에 參與시켜 訓練을 시키거나 방계회사를 말도록 하여 이를바 “社長감”을 養成하기도 한다. 또 어떤 企業에서는 外國留學을 시키거나 他社에 근무하거나 企業이 아닌 다른 組織體에서 經驗을 쌓게 하거나 또는 小資本을 주어 獨自的으로 會社를 運營해보게 하는 등 적지 않은 修練을 쌓도록 한다. 이러한 承繼過程을 통해 볼 때 우리나라 企業에서 特徵的인 點으로 내세울 수 있는 것은 대부분의 創業者들이 企業의 確定的인 承繼가 눈앞에 닥칠 때까지도 父子之間에 協同的인 意思決定을 하거나, 같이 근무하면서 자기가 習得했던 經營의 秘法을 傳受케 하려는 意思가 드물다는 것이다.

3. 企業承繼에 대한 評價

많은 企業들에 있어서 企業의 承繼는 利害關係者들의 個人的인 충격과 組織的인 소요를 일으키게 한다. 企業의 後繼者를 결정하기 전까지의 過程에서 家族이나 利害關係者 集團이 크게 影響을 미치게 되겠지만 일단 承繼가 實際히 되면 오히려 그들이 後繼者에게 더 敏感한 反應을 보이며 그의 經營活動에 關心을 갖게 된다. 企業의 承繼에 따르는 後繼者의 經營活動에 대한 評價는 家族成員, 企業의 構成員, 그밖의 利害關係者 集團의 觀點에 따라

현저하게 달라질 수 있다.企業에서 後繼者의 對內外的인 經營活動에 대한 肯定的인 評價와 否定的인 評價는 單一線的으로 파악할 수 없으며, 적어도 다음과 같은 세 가지 要因의相互關聯性에 의해서 複合的인 反應이 나오게 될 것이다.

즉 첫째로 創業主가 企業을 讓渡하는 그 자체에 대한 抵抗與否, 즉 評價者가 創業者편에 서 있느냐 또는 後繼者 편에 서 있느냐 하는 利害關係 與否, 둘째로 二世, 즉 젊은 後繼者의 經驗과 忍耐가 부족한데서 나타나는 缺陷이나 葛藤을 어느 정도 容認하느냐 하는 評價者의 態度, 세째로 會社의 成長과 發展이라고 하는 組織의 基本目標에 대한 制約이 바로 그것이다.

아래에서는 承繼企業에 從事하는 從業員들이 長男 또는 直系家族 爲主의 後繼者에 대하여 어떠한 評價 내지 反應을 보이고 있는가를 알아보려고 한다. 다만 여기에서 유감스러운 것은 우리나라 企業이 이제 겨우 創業主에서 二世로 넘어가는 承繼 初創期에 놓여있기 때문에 3世, 4世로 承繼가 繼續되는 過程에서 나타날 수 있으리라고豫想되는 承繼의 力學의 인 側面을 파악할 수 없다는 점과, 家族為主의 承繼企業에 對應하는 적절한 專門經營者 중심의 對象企業을 발견하기 어렵게 때문에 比較分析이 어렵다는 것이다.

組織構成員들의 直系家族為主의 後繼者에 대한 評價는 肯定的인 反應과 否定的인 反應이 엇갈려 나타나고 있다. 대부분의 從業員들은 일단 確定된 承繼事實을 그대로 受容하고 있으며, 개개의 문제와 직접 관련시켜 後繼者를 評價하려는 傾向보다 組織의 安定性과 成長에 대한 期待感과 관련시켜 後繼者の 力量을 評價하려는 경향을 크게 보이고 있다.

먼저 後繼者의 經營活動에 대한 肯定的인 反應으로서 組織의 계속적인 安定을 가져올 수 있다는 從業員들의 表現을 다음과 같이 例舉할 수 있다. 즉, 會社經營方針에 一貫性이 있다. 과거의 傳統的인 雾圍氣가 그대로 維持된다. 安定的이고 家族的인 雾圍氣가 형성된다. 從業員의 人格을 尊重하고 紐帶感이 짙다. 無理없는 後繼者の 交替로 從業員의 身分保障이 이루어진다. 會社의 形편을 잘 알기 때문에 經營의 混亂이 방지된다. 企業의 계속적인 社會的 責任이 遂行된다.

또 直系家族為主의 後繼者가 등장함으로써 企業成長에 대한 期待感을 갖는 表現들은 다음과 같다. 最高經營者の 年齡이 젊어져 前近代의인 思考方式에서 탈피된다. 新規事業投資에 대한 결정이 용이하다. 새로운 아이디어에 의한 經營方式이 導入된다. 責任經營體制가 實權者 중심으로 이루어진다. 獨創의이고 所信있는 「리더쉽」을 발휘한다. 經營의 多角化를 통한 과감한 事業轉換이 이루어진다. 會社에 대한 愛着이 크며 全權이 주어져 意欲의 으로 사업을 하게 된다.

한편 直系家族을 중심으로 한 承繼企業群에서 나타나는 構成員들의 後繼者에 대한 否定의 反應도 역시 組織의 安定과 成長面에서 集約된다. 直系의 後繼者가 實權을 가짐으로써 組織의 安定性이 沮害된다는 表現은 다음과 같다. 後繼者와 功臣間에 마찰이 크다. 重役들의 群雄割據式 세력쟁탈이 벌어지며 派閥이 생긴다. 「로얄 페밀리」(royal family)와 從業員間에 괴리가 커진다. 無理한 實務指示를 하게 되며, 從業員과 對話가 부족하다. 部署의 責任者들이 更迭되며 이에 따라 딱딱한 분위기가 생긴다. 身分保障에 不安全感이 크며 職場에 대한 확신을 못 갖는다. 여러 兄弟들이 맡고 있는 그룹내 各 會社間에 마찰이 생기며 가족싸움의 연장이 된다. 기존의 創業理念이 흐려질 우려가 크다.

또 企業의 成長에 대하여 否定의 反應을 나타내는 表現들은 다음과 같다. 後繼者の 資質, 經驗 부족에서 經營能力이 결여되고 있다. 外部環境變化에 非彈力의이며 社會的인 評價가 나빠진다. 자칫하다가는 “공든 탑”이 무너질 것 같다. 創業主에 비하여 會社에 대한 열성이 도저히 따라갈 수 없으며, 위급한 경우에 책임회피가 많다. 前體系를 계속 유지하려고 하기 때문에 會社의 發展이 느리고 探算性의 悪化가 우려된다.

이러한 直系家族爲主의 後繼者에 대한 構成員들의 反應을 集約해보면, 企業의 經營目標에 대해서는 安定과 成長이라고 하는 次元에서 또 後繼者の 力量에 대해서는 人間的인 資質과 管理的인 資質이라고 하는 次元에서相互交叉的으로 또는 二重的으로 評價되고 있음을 알 수 있다. 즉 企業의 目標가 安定指向의이냐, 成長指向의이냐 또는 적절한 均衡을 취할 것인가 하는 것과 그리고 後繼者の 資質이 人間中心의이냐, 課業center의이냐 또는 折衷의인데 있느냐 하는데 따라서 直系家族爲主의 承繼企業이 多樣하게 評價된다는 것이다. 이와 같이 所有와 經營이 一致된 家族經營이 과연 바람직한가 그렇지 않은가에 대한 論議는 所有와 經營이 分離된 專門經營과 相對的으로 어느 것이 보다 企業의 維持와 發展面에서 優位性을 갖느냐 하는데서 비롯되고 있다. 물론 實務者들의 입장에서는 家族經營이 專門經營으로 轉換해야 하느냐, 안해야 하느냐 하는 것은 學術的인 문제에 불과할 뿐이라고 主張하고 있으며, 家族經營이 여하간의 형태로든支配的인 比重을 차지하면서 存續하고 있기 때문에 實際的인 문제의 초점은 家族經營의 存續與否가 아니라 經營의 원만한 世代交替라는 것을 示唆하고 있다.

第二節 企業의 權力構造

1. 集權화와 分權화의 程度

一般的의 意味에서 所有經營 내지 家父長의 經營의 特色은 經營의 主要意思決定權限이

上位層에 集中되어 있다는데서 찾아볼 수 있을 것이다. 그러나 여기에서 上位層이라고 하는 것은 傳統的인 家族에서와 같이 반드시 特定 上位者, 즉 所有經營者 1人만을 뜻하는 것은 아니다. 오늘날의 企業組織에는 大規模의 人員이 投入되고 主要 經營活動分野가 複雜하고 多樣하게 됨에 따라 主要 政策決定이나 主要 經營問題를 決定하는 權力의 求心點이 所有經營者를 中心으로 特定한 下位階層까지 擴散되어 나가는 것이다.

우리나라 企業에서 主要한 經營問題의 意思決定權이 어느 정도 上位層에 集中되고 있는가를 알아보기 위하여 第三章 第二節 1의 나項에서 밝힌 測定方法을 통하여 分析해 본 結果는 다음 <表 IV-2>에서 보는 바와 같이 經營의 主要 意思決定이 平均的으로 21.9% 정도의 分權化 傾向, 이것을 다시 말하면 平均的으로 78.1% 정도의 集權化 傾向을 가지면서 행하고 있음을 알 수 있다.

<表 IV-2> 經營意思決定에 있어서 分權화와 集權화 程度의 分析

區	分	分 權 化 平均比率(%)	企 業 數	百分比(%)
1. 10%未滿의 分權化傾向을 보이는 企業 :	6.9	7	9.3	
2. 10%以上~20%未滿의 分權化 傾向을 보이는 企業 :	16.0	30	40.0	
3. 20%以上~30%未滿의 分權化 傾向을 보이는 企業 :	24.4	23	30.7	
4. 30%以上~40%未滿의 分權化 傾向을 보이는 企業 :	33.5	10	13.3	
5. 40%以上の 分權化 傾向을 보이는 企業 :	44.1	5	6.7	
合 計	21.9	75	100.0	

여기에서 우리나라 企業들은 實質的으로 經營의 意思決定이 적어도 第2階層인 重役級以上的 線에서 集中的으로 이루어지며, 따라서 企業 權力構造의 求心點은 第1階層 한 두 사람을 포함하여 바로 重役들임을 알 수 있는 것이다. 이것은 企業의 所有權 承繼는 長男 내지 直系家族 중심으로 이루어지고 있으나 財產의 保護 내지 經營權은 所有經營者와 함께 여러 關係者들, 특히 重役들과 상당한 정도로 共同的인 보조를 취하면서 행사되고 있다는 것을 의미한다.

이와 같이 分權化的 比率이 낮다는 것, 즉 經營의 意思決定이 重役級 以上的 上位層에서 集中的으로 행하여지고 있다는 것을 적어도 다음 세 가지 側面에서 그 事實을 立證할 수 있을 것이다.

첫째로, 票議制度라고 하는 意思決定 過程의 制度的인 面에서 그 사실을 立證할 수 있다. 사소한 業務問題까지 最下位層에서 起案하여 組織系統을 거쳐 가면서 마지막에 最終 意思決定權者에 이르기까지 裁可를 받아야 業務가 執行이 되는 이 制度는 事實上의 業務權限이 社長 또는 上位層의 專決權者에 있음을 뜻하는 것이다.

둘째로, 대부분의 最高經營者(社長)들이 下位單位部署에 實質的으로 權限을 委讓하려고 하는意思가 거의 없다는데서 集權化의 傾向은 당연하게 나타난다. 그러나 權限을 委讓하지 않으려는 傾向은 반드시 最高經營者個人의 性格에만 달려 있는 것은 아니며 管理者들의 能力과의 函數關係로도 설명된다.

세째로, 企業에서 어느 特定人(企業主)에 의하여 所有되고 있는 株式比率이 크면 클수록 權限委讓을 하려는意思가 相對的으로 적은 것이라고 假定할 수 있다. 本 調查를 통해서 볼 때 企業主와 그 家族에 의하여 占有된 所有權의 集中度가 60% 이상을 上廻하고 있는 企業이 적지 않음을 發見할 수 있었다.

2. 企業의 權力構造 類型

다음으로 企業組織에서 權力構造의 求心點을 갖는 者들이 어떠한 背景에 의해서 構成되었느냐 하는 것이 이제 우리 關心을 갖게 하는 촛점이 된다. 이미 第1階層에 속하는 所有經營者들의 背景은 企業의 承繼面에서 言及되었기 때문에 第2階層에 속하는 重役들의 構成類型에 대하여 살펴보기로 한다.

우리나라 企業에서 重役을 발탁하는 政策은 第三章 第二節 1의 나項에서 言及한 바와 같이 크게 두 가지 類型으로 區分할 수 있는 바, 하나는 傳統的인 特性에 根據하여 保守的, 閉鎖的, 排他的으로 重役陣을 構成하는 경우와 또 하나는 閉鎖的인 傾向도 없지는 않으나 거기에만 執着하지 않고 “社會擴大的原理”에 따라 所有經營者와 緣故가 거의 없는 專門經營者까지 重役으로 발탁하는 경우이다.

〈表 IV-3〉에서 보는 것처럼 우리나라 企業에서 權力構造를 形成하는데 閉鎖的인 政策에 執着하는 企業이 40個 業體로서 53.3%로 나타나고 있다.

이러한 閉鎖的인 權力構造를 形成하고 있는 企業群을 보면 重役으로 採用 또는 昇進시키는 경우에는 오래 전부터 會社에서 일해 온 年功者(功臣)에 대하여 優待를 하는 傾向이 절대적이며, 그 다음 重役構成 政策上의 優先順位는 所有經營者와의 血緣關係, 個人的인 特別緣故(軍關係等) 그리고 學緣關係로 되어 있어 강한 保守的인 特質을 內包하고 있다.

한편 傳統的인 基準에만 執着하지 않고 비교적 開放的으로 專門經營者를 발탁하는 企業이 35個 業體로서 46.7%를 차지하고 있다. 이와 같이 거의 半數에 가까운 企業들이 傳統的인 排他主義의 特性으로부터 점점 逸脫하려는 경향을 보이고 있는 것은 所有經營者들이 專門的인 經營技術의 菲요성을 인식하기 시작하였다는 것이며, 重役의 地位를 賦與하는데 血緣, 地緣과 같은 特殊關係의 要素만을 고려하기에는 企業의 規模가 너무 擴大되었고 經營活動이 複雜화되었기 때문이라고 말할 수 있는 것이다.

〈表 IV-3〉 企業의 權力構造 類型

類 型	企業體數	百分比 (%)
1. (類型 1) 閉鎖的인 權力構造	40	53.3
① 所有經營者와의 直系家族에 큰 比重을 두는 경우 :	30	40.0
② 所有經營者와의 血緣關係에 큰 比重을 두는 경우 :	26	34.7
③ 所有經營者와의 地緣關係에 큰 比重을 두는 경우 :	22	29.3
④ 所有經營者와의 學緣關係에 큰 比重을 두는 경우 :	17	22.7
⑤ 所有經營者와의 其他 特別緣故에 큰 比重을 두는 경우 :	21	28.0
⑥ 오래전부터 일해온 年功者(功臣)에 큰 比重을 두는 경우 :	40	53.3
2. (類型 2) 開放的인 權力構造	35	46.7
⑦ 所有經營者와 緣故가 거의 없는 專門家에 큰 比重을 두는 경우 :	35	46.7
合 計	75	100.0

3. 構力構造에 대한 評價

企業의 權力構造에 대해서도 評價者가 누구인가에 따라, 또 評價基準을 어디에 두느냐 하는데 따라 說明領域이 달라지게 된다.

여기에서는 組織構成員들의 立場에서 그들이 거의 所有經營者와 特殊關係를 가진 重役들로만 구성된 企業에 從事하는 경우와 專門的인 經營知識을 갖춘 重役들이 함께 구성된 企業에 從事하는 경우에 따라 어떤 評價를 하는가 살펴보고자 한다.

閉鎖的으로 權力構造가 形成된 組織分圍氣에서는 重役들이 會社에 대하여 강한 責任意識을 가지고 헌신적인 努力を 하게 되며, 또 構成員들과 오랜 기간동안 情誼的인 關係를 맺어왔기 때문에 그들의 身分에 대한 安定感을 높여주며, 情報의 提供과 人間의in 結束을 강조함으로써 協同意識을 고취시킨다는데 構成員들은 肯定的인 反應을 보이고 있다.

그러나 한편 바로 이러한 情誼性때문에 重役들은 業務遂行過程에서 公式的인 것과 非公式的인 것을 혼돈하며, 일 중심이 아닌 사람 중심으로 組織化함으로써 機能的인 專門化를 어렵게 만든다는 否定的인 反應이 나오고 있다. 예컨대 所有經營者와 血緣關係를 가진 重役이 「스罢了」의 責任者일 경우에 「라인」機能도 統制하려고 하는데서 副作用이 생긴다는 것이다. 또 所有經營者와 特殊關係를 가진 重役들은 대체로 專門的인 經營知識이 부족하여 先入觀, 偏見, 主觀, 權威, 位階秩序에 의해서 構成員들을 統制하려고 하며 意思決定行爲의合理性을 결여하여 무리하게 人的資源을 낭비하게 된다는 것이다.

專門的인 經營knowledge를 갖춘 重役들이 확보되어 있는 비교적 開放的인 組織分圍氣에서는 現代經營技法이 導入되고 業務의 專門化가 이루어짐으로써 責任經營體制가 確立된다는데 構成員들은 肯定的인 反應을 보이고 있다. 또 構成員들과 젊고 有能한 重役들과의 사이에

意思疎通이 잘 이루어져 그들이 管理活動이나 計劃의 樹立에 직접 參與할 수 있다는데서 好意的인 反應을 보인다.

그러나 組織構成員들은 이들 重役들이 사실 그대로 “専門經營者”로서의 能力を 발휘하는 것이 아니고 “雇傭經營者”的 性格을 띠고 있기 때문에 會社의 主要政策決定에 參與度가 낮으며 所有經營者의 所信에 追從을 하게 되며 組織全體의 活動보다 個人의 擔當領域만을 固守하려고 한다는 점에서 그들의 役割에 대한 期待感이 충족되지 못하고 있음을 보이고 있다. 또 경험이 부족한 젊은 “天才”(?)들이 들어오게 되어 功臣重役들과 摩擦이 생기고 學歷間의 差異가 지나치게 강조되어 部長級들(重役候補者)에게 挫折感을 안겨 줌으로써 會社全體의 調和가 깨진다는 것이다.

요컨대 閉鎖的인 權力構造 類型에 대한 組織構成員들의 評價는 情誼性과 合理性간의 葛藤이라는 側面에서, 또 開放的인 權力構造 類型에 대한 評價는 專門經營者로서의 地位와 役割間의 不一致라는 側面에서 相互交叉의이고 二重的으로 나타나고 있는 것이다.

第三節 企業의 人事政策

1. 企業의 人事政策 類型

企業에서 계속적인 雇傭維持를 하는데 實質的으로 가장 중요한 關心事이면서 동시에 勞使間에 表面化된 摩擦이나 對立을 가져오게끔 하는 管理制度가 바로 構成員의 昇進과 昇給에 관한 人事政策이다. 먼저 우리나라 企業이 組織構成員들의 昇進·昇給과 같은 主要 人事問題에 대하여 어떤 政策的인 基準 또는 根據에 의하여 處理하고 있는가를 살펴보기로 한다.

이러한 人事政策의 類型은 다음 <表 IV-4>에서 보는 바와 같이 크게 두 가지로 區分할 수 있는 바, 하나는 傳統的인 特性을 거의 그대로 간직한 채로 年功序列型의 基準에 執着하고 있는 경우가 21個 企業으로서 28.0%, 그리고 年功序列方式에만 執着하지 않고 成果要素를 加味하려고 애쓰는 경우가 54個 企業으로서 72.0%를 나타내고 있다.

“類型 I”에 속하는 企業들은 從業員들을 昇進·昇給시키는데 年齡, 學歷, 勤續年限과 같은 屬人的인 要素를 優先視하고 있다. 어떤 사람들은 우리나라에서 순수한 年功序列型의 人事政策은 이미 사라졌으며 대부분의 企業들이 “能力”要素를 間接的으로 나타내주는 學歷을 크게 고려하고 있기 때문에 學歷別 年功序列制라고 主張하기도 한다.

그러나 學歷이라고 하는 條件은 採用時에 이미 適用된 優先的인 基準이기 때문에, 일단 採用된 從業員들의 경우에는 學歷條件이同一하다고 한다면 昇進이나 昇給에 어떤 다른 基

準을 採擇하지 않으면 안된다. 이れ할 경우에 成果要素가 아니라 勤續年數에 큰比重을 두는 것이 일차적으로 年功爲主의 人事政策을 가진企業이라고 말할 수 있는 것이다.

從業員들의 昇進·昇給 基準을 떠나서 다른 人事政策面에서도 年功爲主의 傾向을 많이 發見할 수 있다.

〈表 IV-4〉 企業의 人事政策 類型

區 分	類 型	企業體數	百分比 (%)
1. 人事政策	(1) (類型 1) 年功序列型의 基準에 執着하고 있는 경우 :	21	28.0
	(2) (類型 2) 年功序列方式에만 執着하지 않고 成果要素를 加味하려고 애쓰는 경우 :	54	72.0
	合 計	75	100.0
2. 停年退職	(1) 人事規程에 명백히 있는 경우 :	68	90.7
	(2) 年功者에 대한 停年規程이 없는 경우 :	7	9.3
	合 計	75	100.0
3. 重役昇進	(1) 年功者를 重役으로 발탁하는데 特別한 考慮를 하는 경우 :	40	53.3
	(2) 年功者를 重役으로 발탁하는데 약간 考慮를 하는 경우 :	23	30.7
	(3) 年功者를 重役으로 발탁하는데 별다른 考慮가 없는 경우 :	12	16.0
	合 計	75	100.0
4. 退職政策	(1) 年功者의 退職에 特別한 考慮를 하는 경우 :	28	37.3
	(2) 年功者의 退職에 약간 考慮를 하는 경우 :	42	56.0
	(3) 年功者의 退職에 별다른 考慮가 없는 경우 :	5	6.7
	合 計	75	100.0

첫째로, 年功을 얼마나 重要視하느냐 하는 것을 停年規程의 有無로 알 수 있다. 〈表 IV-4〉에서 보듯이 調查對象業體의 90.7%에 달하는 68個企業이 平均 55歲의 停年規程을 가지고 있다. 이것은 우리나라의 대부분의 기업들이 일종의 終身雇傭制의 性格을 가지고 있음을 示唆해주는 것이다.

둘째로, 年功者들을 重役으로 발탁하는데 어느 정도 큰比重을 두고 있는가를 調査한 결과 調査對象業體의 53.3%인 40個業體가 年功者를 特別히 優待하고 있다.

세째로, 年功者가 退職 또는 경우에 따라서는 解雇를 당하게 될 때 어느 정도 그들에 대한 配慮를 하고 있는가를 調査한 결과는, 關聯業體에서 閑職으로 再發令하거나 代理店을 맡게 하거나 副產物 등을 取扱 캐 함으로써 會社와 계속적인 關係를 맺도록 하면서 特別한 配慮를 하는 경우가 調査對象業體의 37.3%에 달하는 28個業體, 그리고 보통의 短期 勤務者들에게 支給하는 退職金보다 훨씬 더 많은 金額을 지불하거나 餘他의 附加的 紙付를 제

공하는 企業이 56.0%에 해당하는 42個 業體로 나타나고 있다.

어떻게 해서 우리나라의 企業들이 이와 같은 年功序列型의 人事政策을 가지게 되었느냐 하는 歷史的인 背景은 적어도 다음의 세 가지 側面에서 찾아 볼 수 있을 것이다.

첫째로, 傳統文化의 흐름에 근거하여 企業의 經營政策 決定者들이 屬人的인 特性에 대한 重要性을 受容하였기 때문이다. 이것은 우리나라에서 產業化의 시작이 年淺하여 經營活動의 經驗이 없었다는 것을 뜻하며, 다만 企業組織에서 年齡이라고 하는 傳統的인 評價基準外에도 勤續年數나 學歷을 동시에 고려하게 된 것이다.

둘째로, 產業化가 늦게 이루어졌기 때문에 勞動의 需要에 비하여 勞動供給의 過多性이 오랜 기간동안 持續되어 왔다는 점이다.

세째로, 勞動者の 技術水準에 관한 문제이다. 주 產業化의 初期段階에서 熟練勞動者들이 거의 없었기 때문에 勤續年數에 따라 技術이 向上되리라는前提下에 그동안 賃金支拂額을抑制할 수 밖에 없었던 制度의 側面이 바로 그것이다.

그러나 근래에 들어와서 우리나라의 많은 企業들은 단순히 年功序列型의 傳統的인 基準에만 執着하지 않고 職務나 成果要素를 加味함으로써 人事政策의 合理化를 期하려고 하는 過渡期의 時期에 놓여 있는 것으로 보인다. 이러한 過渡期에 놓여 있는 企業들이 “類型2”에 속한다.

많은 企業들이 이렇게 年功序列型의 人事政策 基準으로부터 벗어나 職務나 成果要素를 加味하려고 애쓰는 理由는 企業이 功利的인 組織體라는 認識이 높아지고 동시에 最高經營者들의 價值觀이 서서히 變化되면서 年功爲主의 人事政策으로서는 企業이 擴大, 成長할 수 없다는 結論에 많은 同意가 이루어졌기 때문이라고 볼 수 있다.

年功序列型의 人事政策을 固守하게 되면 會社의 實績이 上昇되지도 않으면서 오히려 會社의 費用이 더욱 크게 늘어나게 된다는 現實的인 副作用이 현저하게 부각되었다. 그러한 事實을 立證해주는 것으로서 退職金制度와 賞與制度를 들 수 있다. 企業에서는 年功者들의 退職에 따른 과다한 退職金의 一時拂支給制度에 당황하고 있으며, 賞與의 固定給의 性格을 줄여서 構成員들의 業績에 相應하는 「인센티브 시스템」(incentive system)을 設計해 보려고 한다.

또 年功者들의 昇進脫落에서 나오는 反撥과 年功者들의 累積에 따른 人事滯症으로부터 벗어나기 위해 解雇, 減員, 勸告辭職을 시킴으로써 나타나는 從業員과 社會로부터 反撥을 감당하기 어렵게되어 다른 方向으로의 轉換을 모색하지 않을 수 있게 된 것이다.

이와 같이 우리나라의 많은 企業들이 成果要素를 加味한 人事政策의 樹立에 관심을 두기

시작하였으나 그러한 方向으로 轉換하는데 적지 않은 試鍊을 겪고 있다. 무엇보다 “成果”를 測定, 評價할 수 있는 技術上의 문제, 예컨대 共同作業을 통해서 이루어진 成果나 業績을 어떻게 個人別로 換算하여 相異한 職種의 成果를 어떻게 普遍化시키느냐 하는 문제가 해결되지 않고 있으며, 동시에 上級者의 主觀的인 成果判斷 結果에 대한 構成員들의 反撥을 解消시킬 수 있는 方案이 講究되어 있지 못하기 때문에 過渡期의으로 混線을 불러 일으키고 있는 實情이다.

2. 人事政策에 대한 評價

앞에서 區分해 본 企業의 人事政策類型에 따라 다소의 차이는 있겠으나 한 마디로 우리나라의 企業에 있어서 人事政策의 共通的인 特性은 年功序列의 基準을 脫皮하지 못하면서 새로운 突破口를 模索하는 轉換期에 놓여 있다고 말할 수 있다. 이러한 時期에 우리나라 企業의 人事政策에 대한 批判 내지 評價는 역시 企業承繼나 權力構造에 대한 反應과 같이 多角的으로 이루어질 수 있다. 여기에서는 企業의 人事政策이라고 하는 側面에서 본 組織雰圍氣에 대하여 주로 企業構成員들이 어떻게 反應하고 있는가를 그들이 表現하는 語彙로 集約해 보고자 한다.

우리나라의 많은 從業員들은 어떤 企業에서從事하든 간에 人事政策의 成果指向的 要素를 거의 감안하지 않고, 막연히 年功序列의인 組織雰圍氣 속에서 일하는 것으로 생각하는 경향이 크다. 이러한 會社의 人事政策에 대한 그들의 評價는 크게 두 가지로 엇갈리는데 그중 한 뜻은 會社의 人事政策이 “即興的”, “無原則的”, “不公平한”, “不明確한”, “保守的”, “非體系的”, “族閥的”, “獨斷的”, “閉鎖的”, “主觀的”, “無事安逸의”, “非科學的”, “낮은”, “個人的”, “늦은”, “模糊한”, “吝嗇한”, “無秩序한”, “感情的”, “制限된” 등등으로 表現되는 否定的인 反應이다. 또 한 뜻은 “安定的”, “祚넓은”, “溫情的”, “人間的”, “定期的”, “均等한”, “穩健한”, “ 좋은”, “家族的”, “順調로운”, “誠實한”, “持續的”, “調和的”, “圓滿한”, “融通性있는” 등등의 어휘로 表現되는 肯定的인 反應이다.

이러한 反應들을 要約해 보면, 우리나라 企業의 從業者들 중 일부는 年功序列의인 人事政策이 職務上의 技術이나 熟練度는 물론 成果의in 要素를 無視하기 때문에 그들의 勤務意慾이 沮喪되어 生產性 上昇에 寄與하지 못한다고 보는 것이다. 동시에 能力を 갖춘 자가 上司에 爭奪되어 無事安逸하게 일을 하는 者와 相對的으로 比較할 때 知覺된 公平性을 느끼지 못하기 때문에 創意的이고 進取的인 業務遂行을 하는데 挫折感을 안겨 준다는 것이다.

그러나 일부 從業員들은 年功序列型의 人事政策은 그들에게 職場에 대한 安定感을 부여해 줌으로써 개인적으로 職務滿足을 가져다 줌은 물론 오랜 기간 동안에 걸쳐 習得된 管理

知識이나 技術을 결국 會社의 發展을 위해서 계속 投入하게 되므로 장기적으로 볼 때 바람직한 政策이라는 것이다. 이와 같이 人事政策에 대한 組織構成員들의 評價도 앞 節에서 본 바와 같이 相互交叉的이고 二重的으로 나타나고 있다.

第四節 上級者의 「리더쉽」

組織雰圍氣를 설명해주는 代表變數로서의 役割을 하는 上級者の 「리더쉽」變數는 앞 節의 企業承繼類型, 權力構造類型, 人事政策類型의 경우와 같이 傳統的이나 또는 非傳統的이나 하는 식으로 單一線上에서 과학하기 어려운 것이며 權威와 “和” 志向性이라고 하는 兩面性에서 究明되어야 한다. 우리나라의 傳統的인 家族生活의 中心的 特性이 현재까지 그대로 連續된다면 企業組織에서도 上級者들의 權威와 “和” 志向性이 높게 表出될 것으로 假定할 수 있겠으나 과연 그 정도가 어떠한가를 構成員의 知覺된 反應을 중심으로 分析해 보기로 한다.

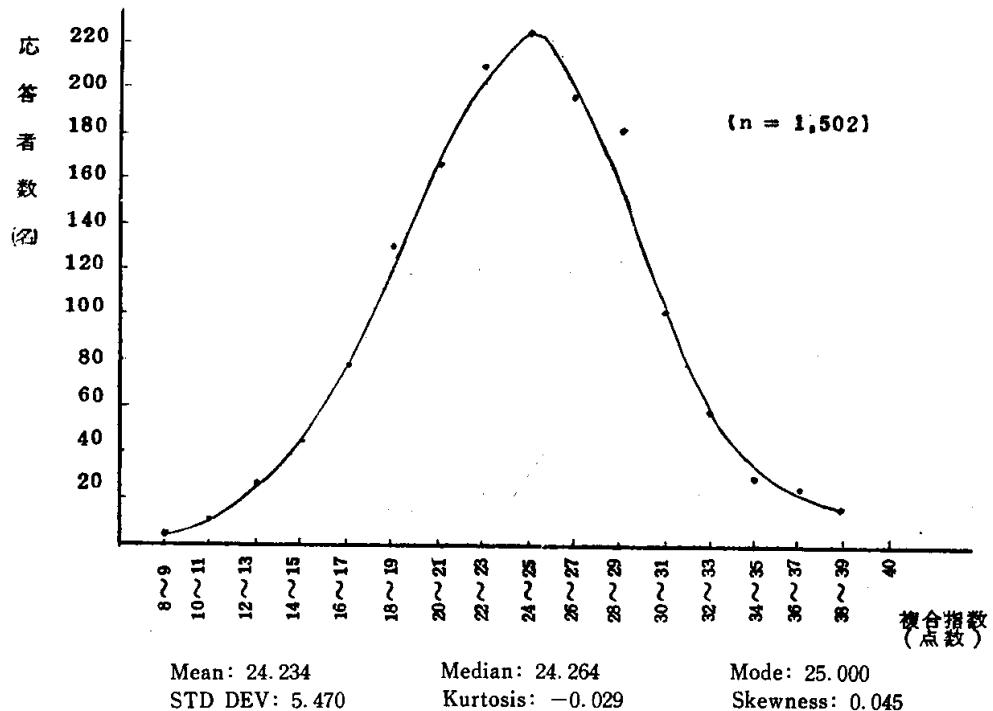
1. 上級者の 權威

먼저 組織에서 上級者の “傳統的” 權威(第二章 第一節 2,3項 參照)가 어느 정도 反映되고 있는가 하는 것을 構成員들의 知覺된 反應에서 살펴보고자 한다. 第三章 第二節의 研究方法論에서 밝힌 바에 따라 上級者の 權威程度를 測定하기 위한 8個의 個別構成項目을 하나의 統合된 複合指標로 묶으면 다음 <圖表 IV-1>에서 보는 바와 같이 1,502名의 應答者가 複合指數標 點數가 最小 8點으로부터 最大 40點에 이르기까지의 區間에 多樣하게 分布되고 있음을 알 수 있다.

이러한 上級者の 權威에 대한 構成員들의 反應을 좀더 現實的으로 解釋하기 위하여 8點부터 40點까지의 區間을 任意的으로 8點부터 18點, 19點부터 29點, 30點부터 40點까지의 3等級으로 나누어 본다. <表 IV-5>에서 보는 바와 같이 複合指標의 첫째 區間에는 全應答者の 14.9%인 224名이, 둘째 區間에는 69.6%에 해당하는 1,046名이, 그리고 세째 區間에는 15.5%에 해당하는 232名이 속해 있다. 이것을 主觀的인 判斷基準에 따라 설명하면 우리나라 企業에 從事하는 從業員들은 上級者が 傳統的인 權威를 아직도 상당한 정도로行使하고 있는 것으로 본다.

또 위와 같은 全體的인 傾向을 다시 構成員의 年齡別, 職種別 그리고 會社의 規模에 따라 좀더 細分한 結果는 <表 IV-6>에 要約되어 있다. 먼저 構成員들의 年齡別 反應의 差異를 보면 나이가 적고 會社의 勤務經歷이 적을수록 上級者が 權威를 높게行使하는 것으로 인식하고 있음을 알 수 있다($p<.01$). 또 生產・技術職을 擔當하고 있는 從業員들보다 經營

〈圖表 IV-1〉 上級者の“權威”에 대한 構成員의 反應



管理職을 맡고 있는 從業員들이 上級者の 權威가 더 높다고 느끼고 있으며($p < .05$), 規模가 작은 會社(從業員 1,000名 未滿)에서 근무하는 從業員들이 規模가 큰 會社(1,000名 以上)에서 근무하는 從業員들보다 上級者の 權威가 더 높게 行使되는 것으로 知覺하고 있다 ($p < .05$).

이와 같이 構成員의 年齡, 職種, 從事하고 있는 會社의 規模에 따라 上級者の 權威에 대한 反應의 差異가 보여지지만 전체적인 경향은 上級者が 傳統的인 權威를 企業組織에서 상당한 정도로 行使하는 것으로 構成員들이 知覺하고 있다는 것이다. 이러한 上級者の 傳統的 權威의 行使에 대하여 下級者들이 어떻게 受容하고 있느냐 하는 것은 두 가지 側面에서 檢討될 수 있다.

〈表 IV-5〉 上級者の“權威”에 대한 構成員의 知覺程度

複合指標區間	人員數(名)	百分比(%)	判斷基準
8~18	224	14.9	낮게 認識하는 편임.
19~29	1,046	69.6	중간정도로 認識하는 편임.
30~40	232	15.5	높게 認識하는 편임.
合計	1,502	100.0	

〈表 IV-6〉 “權威”에 대한 年齡·職種·規模別 反應의 差異 (n=1,502)

區 分	平 均	標 準 偏 差	標 本 數	備 考
(1) 年齡 20代	24.72	5.37	626	20代 : 30代(3.02)**
30代	24.07	5.59	673	30代 : 40代(3.08)**
40代	23.27	5.25	203	20代 : 40代(5.55)**
(2) 職種 : 生產·技術職 營業·管理職	23.97	5.60	560	(2.09)*
	24.39	5.39	942	
(3) 規模 : 1,000명 이상 1,000명 미만	24.03	5.43	865	(2.35)*
	24.50	5.52	637	

() 안의 數值는 t값임. *p<.05 **p<.01

첫째는 行爲的인 側面에서 傳統的 權威에 대한 上下級者間의 合意性 문제이다. 이 合意性은 두 가지 類型으로 區分하여 볼 수 있는데 그 하나는 組織에서 役割分化가 명백하지 않거나 血緣地緣 등 特殊關係에 의해서 非公式的 集團이 형성될 때 나타나는 相互間의 合意性이다. 이 경우에는相互의 利害關係가 結付되는 정도까지 上級者의 權威가 거의 異議 없이 행사될 수 있으며, 또 不級者들도 業務의 限界를 넘어선 支配關係까지도 受容하는 경향을 보이게 된다. 또 하나는 組織의 機能이 상당한 정도로 철저하게 專門化되어 있거나 構成員들이 비교적 확실한 契約關係에 의해서 企業에 從事하게 될 때 나타나는 構成員들間에 보편적으로 이루어진 合意性이다. 이 경우에는 下級者들이 上級者의 一方的인 權威를 무조건 受容하지 않고 專門的, 技術的 知識(課業能力)과 人間에 대한 知識으로 集約되는 上級者の 能力程度를 合意性의 基準으로 삼아 權威에 대한 評價를 하게 된다. 예컨대 어떤 上級者에 대하여 “權威가 없다”라고 표현하는 경우에 그가 傳統的인 權威를 행사하지 않는다는 것을 의미한다기보다 단순히 上級者로서의 地位를 가졌거나 年齡이 많다는 것을 내세울 뿐 필요한 能力を 갖추지 못하고 있다는 것을 강조하는 것이다.

둘째는 制度的인 側面에서 上級者の 地位와 관련되는 受容性 문제이다. 즉 組織에서 上級者가 正當하고 合法的인 地位를 가지고 있으며 또 그러한 地位가 높으면 높을수록 그의 傳統的 權威의 行使에 대한 構成員들의 受容성이 높아진다는 것이다(이 점에 대해서는 다음 第5節에서 詳論하기로 한다). 그러나 여기에서도 上級者の 地位와 役割(能力)이 不一致하게 될 때는 역시 傳統的인 權威의 行使가 信奉되거나 受容되지 않는다는 것이다.

요컨대 우리나라 企業組織에 있어서 上級者の 傳統的인 權威가 어떻게 表出되느냐 하는 것은 上級者 자신의 個性, 上級者가 가지고 있는 公式的 地位 그리고 構成員들이 合意한 上級者の 能力이라고 하는 세 變數의 相互作用의 函數關係로 설명할 수 있을 것이다.

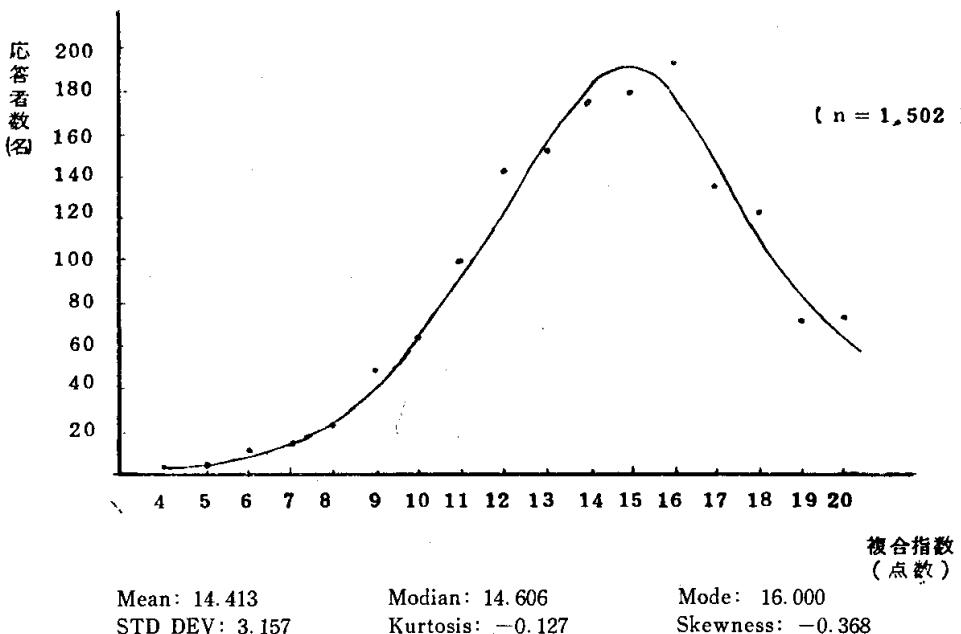
2. 上級者의 “和” 志向性

다음은 下級者들이 上級者의 “和” 志向性에 대하여 어떠한 反應을 보이고 있는가를 살펴보기로 한다. 역시 第三章 第二節의 研究方法論에서 밝힌 바에 따라 上級者의 “和” 志向性 정도를 測定하기 위한 4個의 個別 構成項目을 하나의 統合된 複合指標로 봄이 보면 〈圖表 IV-2〉에서 보는 바와 같이 應答者들이 複合指標 點數 最小 4點으로부터 最大 20點에 이르기까지의 區間에 널리 分布되어 있음을 알 수 있다.

이러한 上級者의 “和” 志向性에 대한 構成員의 反應을 좀더 現實的으로 설명하기 위하여 4點부터 20點까지의 區間을 任意的으로 4點부터 9點, 10點부터 14點, 15點부터 20點까지의 3等級으로 나눈다. 〈表 IV-7〉에서 보는 바와 같이 複合指標의 첫째 區間에는 全應答者の 6.9%에 該當하는 104名이, 둘째 區間에는 41.8%인 628名이, 그리고 세째 區間에는 51.3%에 해당하는 770名이 속해 있다. 이것을 主觀的인 判斷에 따라 解析하면 우리나라 企業에從事하는 從業員들은 上級者가 傳統的인 特性에 근거한 “和” 志向性을 매우 높게 가지고 있는 것으로 認識한다는 것이다.

또 이와 같은 上級者의 “和” 志向性에 대한 反應을 다시 構成員의 年齡別, 職種別 그리고 會社의 規模에 따라 좀더 細分해 본 結果는 〈表 IV-8〉에 要約되어 있다. 먼저 構成員의 年齡別 反應의 差異를 보면, 20代와 30代보다 40代가 上級者의 “和” 志向性을 훨씬 더 높게

〈圖表 IV-2〉 上級者의 “和” 志向性에 대한 構成員의 反應



〈表 IV-7〉 上級者 “和”志向性에 대한 構成員의 知覺程度

複合指標區間	人員數(名)	百分率(%)	判斷基準
4~9	104	6.9	낮게 認識하는 편임.
10~14	628	41.8	중간정도로 認識하는 편임.
15~20	770	51.3	높게 認識하는 편임.
合計	1,502	100.0	

認識하고 있다($p < .01$). 그러나 20代와 30代間에는 뚜렷한 차이를 발견할 수 없다. 한편 職種別로는 生產・技術職에 從事하는 사람들이 営業・管理職에 從事하는 사람들보다 上級者 의 “和”志向性을 더 높게 知覺하지만($p < .01$) 會社의 規模에 따른 構成員間의 反應에는 큰 差異가 나타나지 않는다.

이와 같이 構成員에 따라 다소의 차이는 있으나 전체적인 경향은 上級者의 “和”志向性 매우 높다는 것으로 인식되고 있으며, 또 많은 從業員들이 이에 대하여 好意的인 反應을 보이고 있다.

〈表 IV-8〉 “和”志向性에 대한 年齡・職種・規模別 反應의 差異 (n=1,502)

區分	平 均	標準偏差	標本數	備 考
(1) 年齡 : 20代	14.39	2.96	626	20代 : 30代(1.54)
30代	14.20	3.30	673	30代 : 40代(6.43)**
40代	15.19	3.14	203	20代 : 40代(5.33)**
(2) 職種 : 生產・技術職	14.71	3.17	560	(4.08)**
營業・管理職	14.24	3.14	942	
(3) 規模 : 1,000명 이상	14.33	3.07	865	(1.64)
1,000명 미만	14.52	3.28	637	

() 안의 數值는 t값임. ** $p < .01$

우리나라의 많은 企業들이 “和”를 社訓이나 社是로 내세워 集合主義와 上下級者間에 情誼性을 강조함으로써 協同意識을 높여주고 葛藤을 解消시켜 주는 등 組織의 安定性維持에 크게 기여한다는 점에서 “和”가 肯定的인 評價를 받고 있다. 또 從業員들도 “和”로 表現되는 上級者の 人格 내지 德性을 높이 受容하여 上級者の 「리더쉽」을 評價하는데 있어서도 上級者の 課業能力까지 초월하는 評價基準으로 삼기도 한다. 예컨대 어떤 上級者에 대하여 “權威를 부린다”는 表現은 그 上級者が 專門的・技術的 知識을 상당한 정도로 갖추고 있다 할지라도 “和”能力이 결여되어 있다는 점에서 그를 低評價하는 것이다.

그러나 한편 이러한 “和”를 지나치게 강조함으로써 오히려 下級者が 上級者の 權威를受

容易하게끔 하는 道具的 手段으로 삼기도 하며, 構成員의 業務遂行過程에서 自律性을 沮害하기도 하며, 課業能力과의 均衡을 이루지 못하고 業務目標가 轉置되기도 하며, 勞使關係를 對立的인 概念으로 보아 兩者的 共同的인 意思決定의 機會를 상실하게 하는 등 組織의 合理的 側面이 輕視될 위험성도 따르고 있다는 점을 유의하여야 할 것이다.

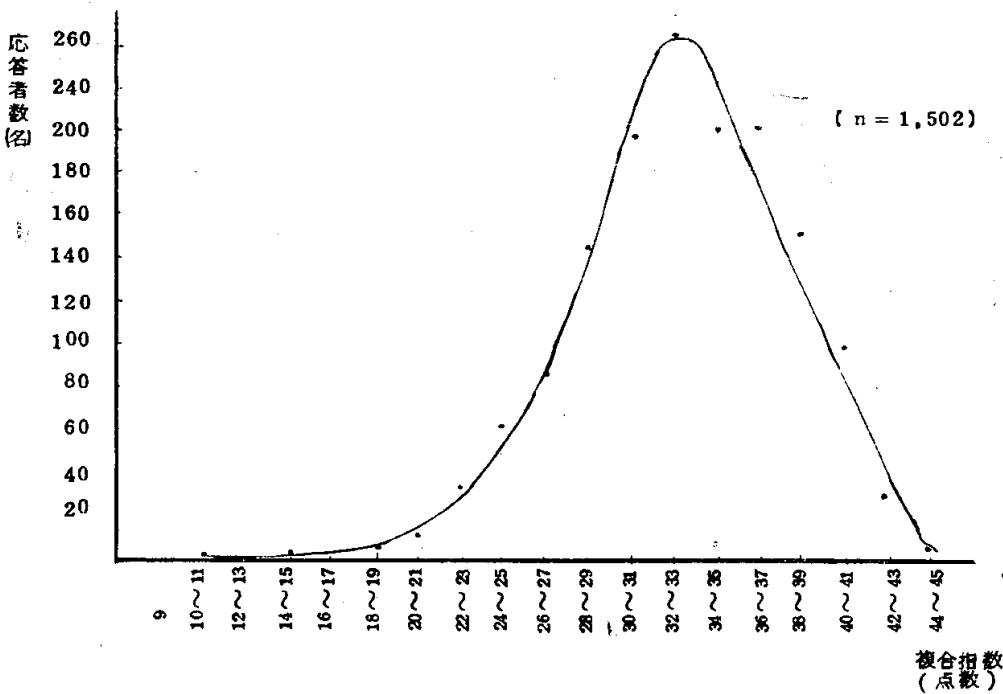
第五節 構成員의 意識構造

第二章 第二節에서 言及한 바와 같이 우리나라 家族生活의 傳統的인 中心的 特性에 根據하여 보면 企業組織에 從事하는 從業員들의 服從心과 從屬心의 程度는 매우 높은 것으로假定할 수 있을 것이다. 과연 그들의 服從心과 從屬心의 程度가 어떠한가를 年長者와 地位가 높은 사람들에 대한 態度와 所屬集團에 대한 態度의 두 側面에서 알아보기로 한다.

1. 年長者와 地位에 대한 服從心

먼저 組織構成員들이 자기보다 나이가 많거나 地位가 높은 사람들에 대하여 갖는 服從心 또는 尊敬心의 程度가 어떠한가를 살펴 보자. 第三章 第二節의 研究方法論에서 밝힌 바에

〈圖表 IV-3〉 “年長者 및 地位”에 대한 構成員의 反應



Mean: 32.949
STD DEV: 4.884

Median: 33.059
Kurtosis: 0.014

Mode: 33.000
Skewness: -0.341

따라 年長者와 地位에 대한 服從心의 程度를 測定하기 위한 9個의 個別 構成項目을 하나의 統合된 複合指標로 묶어서 보면 다음 <圖表 IV-3>에서 보는 바와 같이 1,502名의 標本이 複合指標 點數 最小 9點으로부터 最大 45點에 이르기까지의 區間에 多樣하게 分布된다.

이러한 年長者와 地位에 대한 構成員들의 反應을 좀더 現實的으로 解釋하기 위하여 9點부터 45點까지의 區間을 任意的으로 9點부터 20點, 21點부터 33點, 34點부터 45點까지의 3等級으로 나누어 본다. <表 IV-9>에서 보는 바와 같이 複合指標의 첫째 區間에는 全應答者의 0.9%에 불과한 13名이, 둘째 區間에는 53.1%에 該當하는 798名이, 그리고 세째 區間에는 46.0%에 該當하는 691名이 속해 있다. 이것을 主觀的인 判斷基準에 따라 설명하면 우리나라 企業에 從事하고 있는 많은 從業員들이 年長者와 地位가 높은 사람들에 대하여 아직도 상당히 높은 服從心과 尊敬心을 보이고 있다는 것이다. 근래에 와서 孝의 概念과 내용이 많이 變質되어가는 경향을 보이고 있지만 組織生活에서 傳統的 規範으로서의 孝의 影響力은 아직도 강하게 남아 있다는 것이다.

<表 IV-9> “年長者 및 地位”에 대한 構成員의 知覺程度

複合指標區間	人員數(名)	百分比(%)	判斷基準
9~20	13	0.9	服從心이 낮은 편임.
21~33	798	53.1	服從心이 중간인 편임.
34~45	691	46.0	服從心이 높은 편임.
合計	1,502	100.0	

또 위와 같은 全體的인 傾向을 다시 構成員의 年齡別, 職種別, 그리고 會社의 規模에 따라 좀더 細分한 結果는 <表 IV-10>에 要約되어 있다. 먼저 構成員들의 年齡別 反應의 差異를 보면 20代와 30代보다 40代가 자기보다 나이가 많거나 地位가 높은 사람들에 대하여 服從心과 尊敬心을 보다 더 높게 가지고 있음을 알 수 있다($p<.01$). 그러나 關心을 끌게 하는 사실은 오히려 20代보다 30代가 年長者와 地位가 높은 사람들에 대하여 덜 服從하고 尊敬하는 傾向이 있다는 것이다. 이것은 入社前에 家庭에서의 教育과 一般社會生活이 20代에게 傳統的인 思考를 하게 하는데 큰 影響을 미치다가 30代가 되면 企業에서의 勤務經驗을 통하여 個人的인 成長의 機會를 찾으려고 하는데서 나이와 地位에 대한 의구심이 생기며, 40代가 되면 다시 傳統的인 思考로 定着化되는 態度變化의 過程을 面呈시켜 준 것이라고 볼 수 있을 것이다.

生產技術職을 擔當하고 있느냐 또는 營業管理職을 맡고 있느냐 하는 職種間에 年長者와 地位가 높은 사람들에 대한 反應의 差異를 뛰어이 발견할 수 없다. 그러나 會社의 規模에

따라서는 상당히 큰 差異가 나타나는 바, 規模가 큰 職場(從業員 1,000名 以上)에서 勤務하는 從業員들보다 規模가 작은 職場(從業員 1,000名 未滿)에서 從事하는 사람들이 보다 年長者와 地位가 높은 사람들에 대하여 服從心과 尊敬心을 높게 갖는 傾向이 큼을 알 수 있다($p < .01$).

앞에서 構成員의 年齡과 從事하고 있는 會社의 規模에 따라 年長者와 地位가 높은 사람들에 대한 尊敬心과 服從心 程度의 差異가 보여지고 있지만 全體的인 경향은 傳統的인 特性을 많이 간직하고 있다는 것을 지적하였다. 이와 같이 年長者와 地位가 높은 사람들에 대하여 自發的인 尊敬心과 服從心을 갖는다는 것은 人間이 갖는 좋은 品性이다. 또 組織에서 上下關係를 계속 維持케 함으로써 一絲不亂하게 經營活動을 遂行할 수 있게끔 하는 原動力이 된다고 주장하는 사람들도 있다.

〈表 IV-10〉 “年長者 및 地位”에 대한 年齡·職種·規模別 反應의 差異 (n=1,502)

區 分	平 均	標 準 偏 差	標 本 數	備 考
(1) 年齡 : 20代	33.05	4.94	626	20代 : 30代(2.30)*
	32.61	4.78	673	30代 : 40代(4.94)**
	33.76	4.95	203	20代 : 40代(2.92)**
(2) 職種 : 生產·技術職 營業·管理職	32.76	5.07	560	(1.67)
	33.06	4.77	942	
(3) 規模 : 1,000명이 상 1,000명미만	32.74	4.87	865	(2.75)**
	33.23	4.89	637	

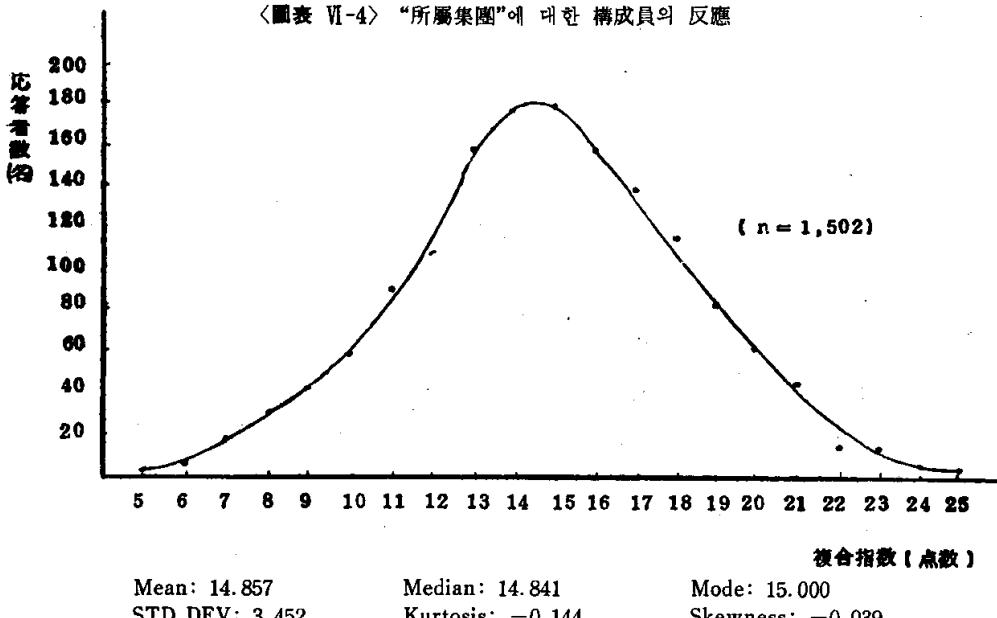
() 안의 數値는 t값임. * $p < .05$ ** $p < .01$

그러나 이러한 윗사람 志向的인 態度는 우리나라 企業組織에서 적어도 두 가지 문제를 야기시킬 수 있다. 하나는 構成員들 스스로가 業務遂行過程에서 自律性을 포기하게 된다는 것이다. 下級者들이 不確實한 문제들을 獨自的으로 해결하지 않고 服從과 尊敬이라고 하는 傳統的인 美德을 앞세워 上級者에게 依存하려고 하거나 革新的인 業務는 피하고 日常的인 業務만을 계속 수행하려고 하는 경향도 보인다는 것이다. 또 하나는 構成員의 이러한 態度를 傳統的인 美德으로 내세워 組織에서 構成員들의 感情的인 没入을 強要케 함으로써 上級者가 權威를 절저히 行使할 수 있게끔 道具的 手段으로 逆用할 수 있다는 점이다.

2. 所屬集團에 대한 從屬性

다음은 企業組織에서 構成員들이 자기職場에 대하여 얼마나 從屬性을 가지고 있는가를 알아 보고자 한다. 역시 第三章 第二節의 研究方法論에서 밝힌 바에 따라 所屬集團에 대한 從屬性 程度를 測定하기 위한 5個의 個別 構成項目을 하나의 統合된 複合指標로 묶어 보면

〈圖表 VI-4〉 “所屬集團”에 대한 構成員의 反應



〈圖表 VI-4〉에서 보는 바와 같이 應答者들이 複合指標 點數 最小 5點으로부터 最大 25點에 이르기까지의 區間에 多樣하게 分布되어 있음을 알 수 있다.

이러한 所屬集團의 從屬性에 대한 構成員의 反應을 좀더 現實的으로 설명하기 위하여 5點부터 25點까지의 區間을 任意的으로 5點부터 11點, 12點부터 18點, 19點부터 25點까지의 3等級으로 나눈다. 〈表 VI-11〉에서 보는 바와 같이 複合指標의 첫째 區間에는 全應答者의 16.5%에 該當하는 248名이, 두째 區間에는 68.7%인 1,032名이, 그리고 세째 區間에는 14.8%에 該當하는 222名이 속해 있다. 이것을 主觀的인 判斷基準에 따라 해석하면 所屬集團에 대하여 從屬性 또는 隸屬性을 낮게 認識하고 있는 경우가 16.5%, 中間程度로 認識하고 있는 경우가 68.7%, 높게 認識하고 있는 경우가 14.8%로서 傳統文化의 中心的 特性에 根據한 思考方式으로부터 많이 逸脫하는 傾向이 있음을 보여주고 있다.

또 위와 같은 所屬集團의 從屬性에 대한 全體的인 傾向을 다시 構成員의 年齡別, 職種別,

〈表 VI-11〉 “所屬集團”에 대한 構成員의 知覺程度

複合指標 區間	人員數(名)	百分比(%)	判斷基準
5~11	248	16.5	從屬性이 낮은 편임.
12~18	1,032	68.7	從屬性이 중간인 편임.
19~25	222	14.8	從屬性이 높은 편임.
合計	1,502	100.0	

그리고 會社의 規模에 따라 좀더 細分해 본 結果가 〈表 IV-12〉에 要約되어 있다. 먼저 構成員의 年齡別 反應의 差異를 보면 나이가 많을수록 所屬集團에 從屬하려는 態度가 複雑 더 크게 反映되고 있다($p < .01$). 즉 20代보다는 30代가, 30代보다는 40代가 傳統的인 特性을 더 受容하려는 傾向이 크다는 것은 우리나라의 組織雰圍氣에서 충분히 納得되는 사실이다.

한편 어떤 職種에 從事하고 있느냐 하는데 따른 反應의 差異는 찾아보기 어렵다. 生產技術職을 擔當하든 營業管理職을 擔當하든 所屬集團에 대한 從屬性의 差異는 거의 없다. 그러나 規模가 큰 會社에서 근무하고 있는 從業員들보다 規模가 작은 會社에서 근무하고 있는 從業員들이 所屬集團에 대한 從屬性을 더 높게 가지고 있는 것으로 나타나고 있다 ($p < .01$).

〈表 IV-12〉 “所屬集團”에 대한 年齡·職種·規模別 反應의 差異 (n=1,502)

區 分	平 均	標 準 偏 差	標 本 數	備 考
(1) 年齡 : 20代	14.42	3.41	626	20代 : 30代(3.13)**
	30代	3.42	673	30代 : 40代(8.65)**
	40代	3.35	203	20代 : 40代(10.95)**
(2) 職種 : 生產·技術職 營業·管理職	14.93	3.63	560	(0.86)
	14.82	3.34	942	
(3) 規模 : 1,000명이 上 1,000명 미만	14.70	3.37	865	(2.93)**
	15.07	3.55	637	

() 안의 數值는 t값임. * $p < .05$ ** $p < .01$

所屬集團에 대한 從屬性 程度를 企業組織에서 가장 잘反映해 주는 것이 바로 離職에 관한 사실이다.

企業의 經營者들은 入社後 一年 內外에 從業員들이 제일 많이 離職한다고 말하고 있다. 이것은 앞에서 指摘한 바와 같이 20代 從業員들의 所屬集團에 대한 從屬性이 제일 낮다는 사실과一致하는 것이다. 이러한 離職現象을 分析하여 보면 크게 세 가지의 原因을 찾을 수 있는 바, 첫째로는 從業員들 자신의 心理的인 問題로서 자기가 맡고 있는 일에 대한 不安定感이나 組織雰圍氣와의 個人的葛藤을 들 수 있으며, 둘째로는 企業經營者들이 人力確保나 保存을 위한 長期的인 對策을 가지지 못하고 있다는 것이며, 세째로는 企業倫理에 벗어난 企業들間의 「스카웃」現象이 從業員들의 個人的 限界를 초월하고 있다는 것이다.

위와 같은 사실은 물론 비단 20代에만 국한되는 것은 아니고 정도의 差異는 있으나 30代와 40代까지 연장되고 있다. 한 가지 共通的으로 指摘할 수 있는 것은 企業體의 많은 從業

員들이 個人的인 成長可能性이라고 하는 合理的인 思考와 所屬集團에 忠誠을 함으로써 職場의 安定性을 바라는 傳統的인 思考間에 상당히 深刻한 葛藤 내지는 認知의 不一致 현상을 보임으로써 커다란 心理的인 負擔을 안고 있다는 것이다.

第六節 第四章研究의 要約

다음은 앞에서 살펴본 우리나라 傳統文化의 中心的 特性에 근거하여 設定된 다섯 가지의 代表的인 組織雰圍氣의 說明變數들, 즉 企業의 承繼類型, 權力構造類型, 人事政策類型, 上級者의 「리더쉽」, 構成員의 意識構造에 대한 개별적인 分析結果를 要約하고자 한다.

(1) 근래에 우리나라 企業에서 承繼가 活潑히 이루어지기 시작하고 있는데 調查對象企業體에서 承繼가 完了되었거나 確定된 企業中 거의 90% 以上이 家族과 密接히 관계된 承繼類型을 보이고 있으며, 특히 65% 以上이 長子爲主로 承繼되어 傳統的인 家族生活의 中心的 特性인 長子優待不均等 相續制度와 많이一致하고 있는 傾向을 보이고 있다.

그러나 組織構成員이나 그밖의 利害關係者 集團은 創業主가 가졌던 絶對的이고 包括的인 支配權을 後繼者에 대해서도 그대로 受容하려고 하지는 않는다. 組織構成員들은 承繼結果에 대하여 그들 나름대로의 評價를 하고 있는데 評價의 焦點을 企業經營活動의 方向이 “成長”指向의인가 또는 “安定”指向의인가 하는데 두고 後繼者의 管理力量에 대한 그들의 期待感에 따라 相互交叉의인 또는 二重의인 反應을 보이고 있다.

(2) 우리나라 企業에서 主要經營活動에 대한 意思決定權限은 所有經營者를 中心으로 하여 組織의 上位階層에 集中(調查對象企業體의 集權化 比率은 約 78%임)되어 있는데, 이 上位階層에 屬하는 重役級들을 발탁하는데 있어서 所有經營者와의 血緣・地緣등 特殊關係를 優先視하여 閉鎖的으로 權力構造를 形成하는 경우가 調查對象企業體의 約 53%, 그리고 所有經營者와의 特殊關係를 벗어나서 緣故가 거의 없는 能力있는 外部 專門家까지도 登用하여 比較的 開放的으로 權力構造를 形成하는 企業들이 約 47%로 나타나고 있다. 이러한事實은 우리나라 企業들이 傳統的인 排他主義의 特性으로부터 점점 逸脫하려는 傾向이 많다는 것을 보여주는 것이다.

組織構成員들은 이러한 두 權力構造 類型에 대하여 각各 相異한 反應을 보이는데 閉鎖의 인 경우에는 重役과의 “情誼性”側面에서 肯定的인 評價를, 課業의 “合理性”側面에서는 否定的인 評價를 하고 있다. 또 비교적 開放的인 權力構造下에서는 外部에서 발탁된 專門經營者가 그의 地位와 役割을 一致시키기 못하는데서 構成員들의 期待感을 充足시켜 주지는 못하지만 그런대로 課業의 “合理性”이 提高된다는 點에서 肯定的인 評價를, 組織의 “安定

性”이 沮害된다는 點에서 否定的인 反應을 보이고 있다.

(3) 一般從業員들의 昇進・昇給・退職에 관한 人事政策을 年功序列基準에만 거의 의존하고 있는 경우가 調査對象企業體의 28%이며, 이 基準에만 執着하지 않고 成果要素를 加味하여 새로운 方向으로의 轉換을 모색하려고 애쓰고 있는企業이 72%로 나타나고 있다. 이 러한 事實은 企業에 있어서 一般從業員들을 對象으로 한 人事政策基準이 上位階層과 관련된 領域인 企業承繼나 權力構造의 경우보다 傳統文化의 中心의 特性과 關聯하여 볼 때 相對的으로 훨씬 變質되고 있음을 示唆하는 것이다.

그러나 새로운 人事政策을 設定하려고 하는 企業들은 成果를 測定하는데 있어서의 技術의 어려움과 年功과 成果要素의 比重 決定問題 때문에 試鍊을 겪고 있다. 한편 組織構成員들의 年功序列方式의 人事政策에 대하여 個人的 “安定性”維持面에서 肯定的인 反應을, “生產性”上昇面에서 否定的인 評價를 하고 있다.

(4) 우리나라 企業組織에서 下級者들이 知覺하고 있는 上級者の 「리더쉽」에 대한 反應은 傳統的인 家族生活에서 보여지는 統率方式과 기본적인 差異點을 發見하기는 어렵다.

企業에서 下級者들은 上級者들의 傳統的인 權威가 아직도 상당한 정도로 行使되고 있는 것으로 認識하고 있다. 그러나 下級者들이 이러한 上級者の 權威를 무조건 受容하는 것은 아니며 構成員들간에 合意된 基準, 즉 上級者가 專門的・技術的인 知識과 人間에 대한 知識을 어느 정도 가지고 있느냐 하는 것과 그에게 賦與된 公式的인 地位와 그가遂行하고 있는 役割이 어느 程度인가 하는데 따라 權威行使에 대한 下級者の 評價가 현저하게 달라진다는 것이다.

한편 下級者들은 上級者가 傳統的인 特性에 근거한 “和”志向性을 매우 높게 가지고 있는 것으로 認識하고 있다. 構成員들은 上級者の “利”志向性을 매우 중요하게 생각하며 上級者が 課業能力을 상당한 程度로 갖추고 있다 할지라도 “和”能力이 결여될 경우에는 上級者の 「리더쉽」을 低評價하려는 傾向이 크다. 構成員들의 “和”志向性에 대한 反應은 上級者와의 “情誼性”과 組織의 “安定性”이라는 側面에서 否定的으로 나타나고 있다.

(5) 우리나라 企業의 構成員들은 그들이 자신이 그들보다 나이가 많거나 地位가 높은 사람에 대하여는 尊敬心과 服從心을 상당히 높게 가지고 있는 것으로 認識하고 있으나 所屬集團에 대한 從屬性이나 隸屬性은 상대적으로 낮다고 知覺하고 있다.

構成員들은 그들이 年長者와 地位가 높은 사람에 대하여 服從을 하게 됨으로써 個人과 組織의 “安定性”이 維持된다는 點에서 肯定的인 評價를, 그러나 個人的 “自律性”이 沮害된다는 점에서 스스로 否定的인 反應을 보이고 있다. 한편 所屬集團에 대한 構成員들의 從屬

性이 相對的으로 낫다는 事實은 한 職場에서 保障되는 個人の “安定性”과 離職함으로써 個人이 더 成長할 機會를 찾아야겠다는 “合理性”간에 深化된 葛藤이 內在하고 있음을 反映해 준다.

(6) 위의 다섯 가지 說明變數들로 集約된 우리나라 企業의 組織霧團氣는 傳統文化의 中心的 特性과 關聯하여 볼 때 적지 않은 變化의 樣相을 보이고 있음을 알 수 있다.

構造變數들 중에서는 變化의 強度가 제일 높게 反映되는 것이 人事政策變數(企業의 政策의 方向과 構成員들이 知覺하고 있는 方向과는 상당한 차이가 나타나지만)이며, 다음으로 權力構造變數, 承繼變數 順으로 되어 있다. 즉 우리나라 企業에서는 一般從業員을 對象으로 한 管理制度를 가장 敏感하게 變化시키려고 하며, 重役陣의 編成에는 다소 開放的으로 나아가려고 하지만, 直系爲主의 承繼를 통한 所有經營體制는 거의 變化가 이루어지지 않고 있다는 것이다.

行爲變數들 중에서는 構成員의 所屬集團에 대한 從屬性이 제일 큰 變化를 보이고 있다. 上級者가 傳統的인 權威를 行使한다는 點에서는 뚜렷한 變化를 찾기 어려우나 下級者들의 受容態度面에서는 상당한 變化가 보이고 있다.

(7) 組織構成員들은 다섯 가지 說明變數들의 類型에 대해서 “成長과 安定”, “合理性과 安定性”, “合理性과 情誼性”, “組織과 個人”이라고 하는 두 選擇的인 評價基準에 따라 相互交叉的인 反應을 보이고 있다.

이러한 事實들은 우리나라 企業들이 經營活動을 遂行해 나가는 過程에서 커다란 試練과 「딜렙마」에 당면하고 있음을 示唆해 주는 것이다.

(次號 繼續)