

집단주의 문화 속의 의사결정, 어떻게 할 것인가?

윤 석 철*

目 次

- | | |
|--|--------------------------------------|
| I. 들어가는 말 | V. 집단주의로서 전체최적을 추구하는 리더십(leadership) |
| II. 문화변수의 하나로서 집단주의 | 1. 기업차원의 경영철학 |
| III. 집단주의 문화를 측정할 수 있는 변수 | 2. 국가차원의 정치철학 |
| IV. 전체최적(total optimum)과 부분최적(sub optimum)의 갈등 | VI. 전체최적을 위협하는 제도 (institution) |
| 1. 1984 LA 올림픽조직위의 부분최적 | VII. 개인주의 문화 속에서 전체최적을 추구하는 리더십 |
| 2. 1979년 Exxon사의 부분최적 | VIII. 국제기구에서도 전체최적은 가능할까? |
| | IX. 결 론 |

I. 들어가는 말

“뭉치면 살고 흩어지면 죽는다(United we stand, divided we fall)” - 이것은 東西古今을 통하여 많은 政治지도자들이 主唱해 온 구호의 하나이다. 무한경쟁(unlimited competition)으로 표현되는 오늘의 가혹한 경제 현실 속에서는 이 구호가 어떤 의미를 가질 것인가? 오늘날 인간의 경제활동은 주로 기업이라는 형태의 집단을 통하여 이루어진다. 기업은, 그 규모에 따라 정도의 차이가 있지만, 대개 많은 개인들과 多數의 單位部署(subunits, departments, or teams)들로 구성되어 있다. 이렇게 많은 개인들과 單位부서들이 조직 전체(organization as a whole)의 목표를 가장 효율적(most efficiently)으로 달성하려면 어떻게 뭉쳐야 하는가? 뭉치는 방법론(methodology)의 탐구 - 이것이 이 논문의 기본적 목표이다. ‘뭉친다(unity)’는 단어의 意味를 組織文化(organizational culture) 연구에서 사용되는 用語인 集團主義(collectivism)에 연결시킨다면, ‘흩어진다(divide)’는 단어는 個人主義(individualism)

* 서울대학교 경영대학 교수

에 연결시킬 수 있을 것이다. 이러한 脈絡(context)에서 보면 이 論文의 목표는 집단주의적 조직文化를 기업의 경쟁력 향상에 연결시킬 수 있는 意思決定(decision making)의 방법론을 탐구하는 데 있다. 이 논문의 연구방법은 (1) 事例분석을 통하여 一般化(generalize) 가능한 命題(thesis)를 도출한 후, (2) 이 명제의 보편적 타당성을 數理的, 논리적으로 입증하는 방법을 택했다. 이 논문은 집단주의 문화의 典型的 例題(example)로서 한국의 케이스 하나를 도입한 후, 집단주의 문화를 측정하는 변수(variables)로서 全體最適(total optimization)과 部分最適(sub-optimization)의 개념을 정립한다. 이어서 이 논문은, 假想的인 數理模型의 분석을 통하여, 집단주의 문화가 집단의 경쟁력 향상에 寄與하기 위한 필요조건(necessary condition)으로서 "부분최적의 양보 속에 전체최적이 추구되어야 한다"는 사실을 一般化可能한 眞理命題로 導出한다. 그러나 전체최적과 부분최적이 개인주의 문화 속에서는 서로 相衝(conflict)할 수밖에 없다는 사실을 이 논문은 (개인주의 문화지역의 케이스 분석을 통하여) 확인한다. 그러나 집단주의 문화 속에서는 조직의 지도자들이 (기업의 경영철학, 국가의 정치철학 次元에서) 전체최적을 追究함으로써 집단의 경제발전예 공헌할 수 있다는 사실을 이 논문은 (한국의 케이스를 통하여) 확인한다. 이어서 이 논문은 中國, 日本, 韓國 등 東北亞細亞의 3국이 東亞細亞지역 경제공동체(East Asian Economic Community, EAEC)를 체결할 경우, EAEC가 단합된 意思決定의 主體로서 전체최적을 추구하면 (다른 경제공동체들에 대하여) 생산코스트 면에서 比較優位(comparative advantage)를 보유할 수 있다는 사실을 제시한다. 결론적으로 이 논문은 전체최적을 추구할 수 있는 리더십(leadership)의 출현을 重視하면서 이러한 리더십의 構成要素로서, (1)전체최적의 구체적 실체(real entity)를 발견할 수 있는 知的 능력, (2)이것을 공동체의 각 구성원에게 인식(recognize)시켜서 부분최적의 양보를 얻어낼 수 있는 설득력(ability to persuade), 그리고 (3)전체최적의 실현에서 얻은 利得을 각 구성원에게 (부분최적을 讓步한 量에 따라서) 配分할 수 있는 公正性(fairness)을 제시한다.

II. 문화변수의 하나로서 집단주의

인간은 로빈슨 크루소(Robinson Crusoe)가 아닌 한, 누구나 어느 조직(organization) 혹은 집단(group)의 一員으로서 살아가야 한다. 대부분의 인간은 제일차 집단(primary group)으로서 어느 가정(home)의 일원이 된다. 그러나 인간 삶의 집단은 가정에서 끝나지 않고, 자기 生計의 源泉이 되는 직장(workplace)을 거쳐, 자기의 국적이 소속된 祖國에 이

르기까지 여러 층(layer)으로 겹쳐 존재한다. 대부분의 인간은 가정, 직장, 조국 등 자기 집단의 이익을 위하여 어느 정도까지 자기 개인의 이익을 희생할 수 있는 意志(will)를 가지게 될 것이고, 이 의지의 크기는, 개인에 따라서도 다르겠지만, 그가 속해 있는 文化의 영향을 받을 것이다(Gannon, et al: 1994). 이 논문에서는 자기 집단의 安全(security)과 발전을 위하여 자기 개인의 이익을 희생할 수 있는 의지가 비교적 높은 文化적 性向을 집단주의(collectivism)로, 그 반대의 경우를 개인주의(individualism)로 規定하는 定義를 채택한다. 社會文化學者 Geert Hofstede는 세계 50여 지역을 상대로 하여 그 지역 주민들의 집단주의적 성향의 強度를 指數(index)로 측정하여 그의 저서 "Cultures and Organizations(1991, P. 53)"에 발표하였다. 이 자료에서는 상대적으로 높은 집단주의 지수는 상대적으로 낮은 개인주의 지수와 同一視되며, 그 逆도 성립한다. 이 자료에 의하면, 미국을 위시한 서양 지역에서는 개인주의 성향이 높게 나타나고, 중국, 일본, 한국 등 유교 文化권에서는 집단주의 성향이 높게 나타났다. 집단주의의 가장 순수한 모델은 자기 집단의 安全과 발전을 위하여 자기 자신을 희생하는 형태로 家庭次元에서 일어날 수 있을 것이다. 다음의 한국 케이스를 살펴보자.

家庭을 위한 自己犠牲 - 한국의 케이스

한국에서 1인당 GNP가 불과 數百 달러 정도에 달했던 1970年代까지 大學生들의 學費를 마련하는 일은 집집마다 눈과 발, 혹은 소(牛)를 팔아야 가능해지는 어려운 일이었다. 가난한 가정에서는 교육의 優先順位가 남자형제들에게 주어졌고, 따라서 여자형제들이 남자형제들의 교육을 위해 自己희생적 정신으로 학비를 벌어들인 유교적 집단주의 文化가 (간접적으로) 한국의 경제발전에 기여한 케이스 하나를 살펴보자.

1960년 朴正熙 장군이 정권을 잡았을 때 한국의 1인당 국민소득은 美貨로 79달러 수준이었고, 이것은 당시 세계 100여 국가 중 83위에 해당했다. 쿠데타로 정권을 잡았다 하여 미국으로부터 外面당한 한국정부는 당시 라인강의 기적으로 경제를 부흥시킨 서독정부에 4천만 달러의 차관을 요청했다. 서독정부는 차관제공에 대한 反對給付로서 한국이 약 5천명의 鑛夫와 2천명의 看護員을 서독에 파견해 줄 것을 요청했다. 한국의 차관 상환능력을 염려한 서독정부는 이들 광부와 간호원들이 서독에서 받을 급료를 서독의 은행에 예치할 것이고, 그렇게 되면 이 돈이 차관상환에 대한 담보역할을 할 수 있다고 생각한 것 같다. 한국정부는 이에 동의하고 광부와 간호원의 서독 취업 신청을 받기 시작했는데, 서독행을 지원하는 광부와 간호원의 수는 서독 정부가 요청한 수를 훨씬 초과했다. 그러나 당시 서독은 급속한 경제성장

속에 인력난을 겪고 있었으므로 이들을 대부분 받아들였고, 이로 인하여 1970年代 후반까지 11,200여명의 한국 간호원들이 서독으로 떠났다. 이렇게 많은 여성들이 서독行 고생길을 택한 이유는 간단했다. 서독에 가서 번 돈을 한국으로 송금하여 남자형제들을 공부시키기 위해서였다. 이 사실에 대한 증명은 그들이 받은 급여의 70%이상을 受領即時 한국으로 송금함으로써 서독의 은행들을 놀라게 했다는 데서 나타났다. 당시 한국의 중앙은행(韓國銀行)에 집계된 자료에 의하면 이들이 송금한 액수가 1965년도에는 한국이 海外에 수출한 상품총액의 10.5% 수준에까지 이르렀다고 한다.

이런 일이 있는 후 30여 년의 세월이 흘러, 1997년 5월 11일에 한국의 KBS TV는 “서독으로 간 잊혀진 누나들”이라는 타이틀로, 이들의 自己犧牲的 가족사랑이 한국의 경제발전에 기여한 공로를 致賀하는 특별프로그램을 방영했다. 이 방영에서 釜山의 東亞大學 경제학과 姜信俊 교수는 자기자신이 대학을 졸업한 것도 서독 간호원이었던 누님 姜玉順 씨 덕이었다고 회고했고, 강옥순 씨는 당시 서독에 가서 일한 간호원들의 생활상을 “門밖에서”라는 타이틀의 저서로 출간했다. 자기 희생적 가족사랑은 외국이 아닌 國內에서도 오빠나 남동생의 학자금을 마련하기 위해 여동생이나 누나가 섬유공장에 가서 바느질을 하는 등 많은 형태로 나타났다. 이러한 집단주의 문화 속에서 고등교육을 받은 한국의 젊은이들이 高級人力이 되어 한국 경제성장의 主力이 되었다. 서독 정부가 염려했던 4천만 달러의 차관 상황은 (간호원의 예금이 담보역할을 해서가 아니고) 간호원들의 송금에 의해 고등교육을 받은 젊은이들이 한국경제를 발전시켜서 迂廻的(roundabout)으로 해결된 셈이니, 역사의 아이러니(irony)가 아닐 수 없다.

III. 집단주의 문화를 측정할 수 있는 변수

家庭은 血緣(핏줄)을 같이하는 가족들로 구성되어 있는 第一次的 집단(primary group)이고, 혈연은 인간을 團結시키는 가장 강력한 힘을 가진다. 그러므로 家庭 차원에서는 앞의 한국 케이스에서와 같이 家族 구성원들로부터 家庭을 위한 自己희생적 奉仕(service)를 기대할 수 있을 것이다. 그러나 家庭을 벗어나 직장이나 국가, 혹은 國際的 공동체와 같은 제2, 제3차 집단으로 범위가 확장될 경우에는 집단의 구성원들이 집단을 위하여 봉사할 수 있는 自己희생의 정도는 낮아질 것이다. 이렇게 변화할 수 있는 자기희생의 정도를 나타낼 수 있는 변수는 무엇일까? 이 질문에 답하기 위하여 다음 假想的인 數理模型을 분석하자.

假想的 數理模型 : 獨立採算制 下의 電力供給體制

(주)한국전력은 그 동안 單一 독점기업으로서 한국 全域에 전력을 공급해 왔다. 그러나 2000年代에는 각 주요 발전소가 獨自의 경영주체로 독립하면서 각자의 分擔地域에 電力을 供給하는 體制로 전환될 예정이다. 이러한 경우 각 발전소가 독립채산제를 유지하면서 시스템 전체(system as a whole)로서의 원가절감을 통하여 발전소 모두와 소비자 모두가 혜택을 볼 수 있는 집단주의적 방법론을 찾아보자. 복잡성을 피하기 위하여 A, B, C 3개의 발전소가 甲, 乙, 丙, 丁 4지역에 전력을 공급하는 작은 시스템을 가정하고, 각 지역의 수요량과 세 발전소의 설비능력(production capacity), 그리고 각 발전소에서 각 지역에 送電할 경우의 단위당 송전코스트가 다음 <표 1>과 같이 3X4型 매트릭스(matrix)로 주어져 있다고 가정하자.

<표 1>

공급 \ 수요	수요				공급능력 (단위)
	甲	乙	丙	丁	
발전소 A	19	30	50	10	7
발전소 B	70	30	40	60	9
발전소 C	40	8	70	20	18
수요량(단위)	5	8	7	14	34

問題의 定義

A, B, C 3발전소가 ABC Power Transmission Systems (ABC PTS)라는 單一化된 送電시스템을 구축하여 하나의 운영주체(one operational organization)로서 意思決定을 내린다고 가정하자. (1)甲, 乙, 丙, 丁 모든 지역의 전력수요를 충족시키면서, (2)송전에 요하는 코스트(total cost)의 합계가 최소가 되게 하여, 소비자에게는 최소 가격으로 봉사하면서, 3 발전소 모두가 최대의 원가절감 혜택을 누릴 수 있는 方案을 발견하는 것이 우리의 문제이다.

意思決定변수(decision variables)의 定義

아래 <표 2>와 같이,

〈표 2〉

소비자	甲	乙	丙	丁
발전소 A	x ₁₁	x ₁₂	x ₁₃	x ₁₄
발전소 B	x ₂₁	x ₂₂	x ₂₃	x ₂₄
발전소 C	x ₃₁	x ₃₂	x ₃₃	x ₃₄

발전소 i ($i=1$ 은 A; $i=2$ 는 B; $i=3$ 은 C)에서 소비자 j ($j=1$ 은 甲; $j=2$ 는 乙; $j=3$ 은 丙; $j=4$ 는 丁)로 送電하는 전기의 量(quantity)을 x_{ij} 라 하면, 送電코스트를 最小化하기 위한 목적함수는

$$19x_{11} + 30x_{12} + 50x_{13} + \dots + 20x_{34} \text{의 最小化}$$

가 되고, 제약조건은

$$x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} = 7$$

$$x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} = 9$$

$$x_{31} + x_{32} + x_{33} + x_{34} = 18$$

$$x_{11} + x_{21} + x_{31} = 5$$

$$x_{12} + x_{22} + x_{32} = 8$$

$$x_{13} + x_{23} + x_{33} = 7$$

$$x_{14} + x_{24} + x_{34} = 14$$

가 된다.

제약조건 중에 처음 셋은 각 발전소의 공급능력 한도에서 오고, 뒤 넷은 각 소비자의 수요량에서 온다. 이제 다음 단계는 위 의사결정 모형을 풀어서 의사결정변수의 最適解(optimum values)를 찾는 일이다.

最適解(optimum solution)

위 문제는 선형계획법(linear programming)의 특수형태이므로, software package를 사용하여 풀면 그 최적해는 다음 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉

공급 \ 수요	수요				공급능력 (단위)
	甲	乙	丙	丁	
발전소 A	5			2	7
발전소 B		2	7		9
발전소 C		6		12	18
수요량(단위)	5	8	7	14	34

〈표 3〉에 의하면

$$x_{11} = 5 \quad x_{14} = 2$$

$$x_{22} = 2 \quad x_{23} = 7$$

$$x_{32} = 6 \quad x_{34} = 12$$

즉, 발전소 A는 甲지역에 5, 丁지역에 2

발전소 B는 乙지역에 2, 丙지역에 7

발전소 C는 乙지역에 6, 丁지역에 12

단위의 전력을 송전할 경우, ABC PTS는 각 소비지역의 전력수요를 충족하면서, 동시에 총 송전코스트를,

$$5 \times 19 + 2 \times 10 + 2 \times 30 + 7 \times 40 + 6 \times 8 + 12 \times 20 = 743$$

까지 최소화 할 수 있게 된다. 〈표 3〉의 방식 이외의 다른 어떤 방식도 모두 총 송전 코스트를 (743 이상으로) 상승시키게 되고 따라서 소비자 부담은 물론 전체 송전 시스템의 코스트를 악화시킨다. 결론적으로, 위 〈표 3〉에 의한 송전방식은 ABC 3사 全體(total)의 입장에서 물론, 소비자 전체의 입장에서도 최적해이다. 그러나 A, B, C 각 발전소의 입장에서 가능한 최소 송전방안은 〈표 3〉에 의거한 방안과 다르다. 예컨대, 발전소 A만의 입장에서 (丁지역으로의 송전 코스트가 단위당 10으로 최소이므로) 丁지역에만 공급하는 것이 最小費用의 解가 된다. 다시 말해서 발전소 A만의 입장에서 가능한 최소 송전 코스트는

$$10 \times 7 = 70 \quad (A)$$

이다. 그러나 〈표 3〉의 해에 따르면 발전소 A는 단위당 코스트가 19인 甲지역에 5단위 공급하고, 丁지역에는 2단위만 공급해야 한다. 이렇게 하면 $19 \times 5 + 10 \times 2 = 115$ 의 송전 코스트가 필요하므로, 발전소 A는 $(115 - 70 =)$ 45가 더 소요되는 송전을 해야 한다. 발

전소 B의 경우도 송전 코스트가 가장 싼 송전방식은 乙지역에 8단위까지 공급하고, 나머지 1단위를 丙지역에 공급하는 경우이다. 즉, B발전소만의 입장에서 본 최적해는:

$$30 \times 8 + 40 \times 1 = 280 \quad (B)$$

임에도 불구하고 <표 3>에 따르면, 乙지역에는 2단위만 공급하고, 丙지역에 7단위를 공급하게 된다. 그러므로 발전소 B도 <표 3>을 따름으로서, $(40 - 30) \times (8 - 2) = 60$ 의 손해를 보게 되는 셈이다. 발전소 C의 경우도 송전단가가 가장 싼 乙에 최대한으로 공급하지 못한다. 발전소 C만의 입장이라면, 乙에 8단위, 丁에 10단위 공급하는 경우:

$$8 \times 8 + 20 \times 10 = 264 \quad (C)$$

의 최저 송전 코스트가 가능하다. C발전소가 <표 3>을 따르려면 $(20 - 8) \times (8 - 6) = 24$ 의 추가 코스트를 부담하여야 한다. 여기서 전체최적과 부분최적의 개념을 다음과 같이 정의하자.

定義 :

어느 집단의 意思決定者가 집단의 전체적 이익을 위하여 선택한 意思決定을 전체최적(全體最適, total optimization)이라고 정의하고, 그 집단의 각 構成單位가 구성단위(自身)만의 이익을 생각하여 선택한 의사결정을 부분최적(部分最適, sub-optimization)이라고 정의하자.

위에 정의한 용어를 사용하면 <표 3>에 의한 송전방식이 ABC PTS의 전체최적이고, (A), (B), (C) 식으로 표현된 송전방식이 각 발전소 입장에서의 부분최적이다.

IV. 전체최적(total optimum)과 부분최적(sub optimum)의 갈등

理想的으로는 모든 부분최적의 습이 모여서 전체최적이 되어야 한다. 그러나 偶然의 一致에 의한 경우를 除外하면, 이러한 현상은 일반적으로는 일어나지 않는다. 앞의 수리모형에서는 A, B, C 세 발전소가 하나의 공동체가 되어, 최소의 코스트로 소비자에게 송전하려면 각 발전소가 자기의 좁은 범위만 생각하는 코스트보다 45, 60, 24만큼씩을 양보 혹은 희생하여야 (즉 추가 코스트를 받아들여야) 한다. 이 사실을 일반화 가능한 보편적 진리명제로 표현하면 다음과 같다.

眞理命題 : 全體最適은 部分最適의 양보 또는 희생에 의하여 달성될 수 있을 뿐이다.

1970년대에 서독으로 일하러 나간 한국의 간호원들은 (家庭차원의) 전체최적을 위하여

(개인차원의) 부분최적을 희생한 예이다. 그러나 家庭을 벗어나 제2차, 제3차 집단이 되면 전체최적과 부분최적 사이의 갈등으로 인하여 전체최적이 실현되기 어려울 것은 明若觀火하다. 비교적 개인주의 문화지역으로 평가받는 미국에서 실제로 존재했던 케이스 두 편을 살펴 보자.

1. 1984 LA 올림픽조직위의 부분최적

1984년의 Los Angeles Olympic Games에서 組織委 위원장을 맡았던 Peter Ueberroth는 美 연방정부의 재정지원 없이 올림픽을 치뤄야 했다. 연방정부가 재정적자로 인하여 올림픽을 지원할 수 없다고 했기 때문이다. 올림픽에 필요한 자금을 조달하는 방안의 하나로 納品업체를 선정하여 올림픽에 필요한 物資와 용역을 독점 공급하게 하고, 올림픽 회장을 사용할 수 있게 하는 대가로 그들로부터 出捐金を 받는 方法이 있었다. 올림픽에 필요한 물자 중에 사진 필름이 있고, LA 올림픽 조직위는 필름의 공식지정업체 선정 (official sponsorship)을 놓고 의사결정에 진통을 겪었다. 사진 필름 분야에서 가장 오랜 역사와 진통을 자랑하는 Kodak社는 미국 회사이다. 그래서 누구나 Kodak사가 선정될 것으로 기대하고 있었다. 그러나 Kodak사는 强者인 만큼 高姿勢였고, 공식업체 지정을 받기 위해 내야 하는 출연금으로 1백만 달러를 제시해 왔다. LA조직위가 필름으로부터 최소 4백만 달러는 받아내야 한다는 암묵적인 계산을 가지고 고민을 하고 있을 때, 일본의 Dentsu, Inc.社에서는 Fuji 필름을 밀고 들어 왔다. 7백만 달러의 출연금에, 올림픽에서 공식 촬영한 모든 필름의 현상을 무료로 해 주겠다는 제안이었다. Fuji 필름은 日本 회사이고 미국은 일본에 대해 貿易赤字로 고생하고 있을 때였다. 미국의 자존심, 무역적자의 문제 등을 고려할 때, 미국에서 열리고 있는 LA올림픽에서 Kodak 제품을 지정하는 것은 미국이라는 '전체최적'의 입장에서 당연했다. 그러나 LA 올림픽 게임이라는 '部分최적'의 입장에서는 7백만 달러라는 매력이 있는 것을 어찌하나? LA 조직위원회는 부분최적을 택했다.

2. 1979년 Exxon사의 부분최적

전체최적과 부분최적이 갈등을 일으킨 역사적인 케이스 하나를 더 살펴보자. 1979년에 이란이 이란 내에 주재하고 있는 미국 大使館 직원을 모두 인질로 잡고 있을 때의 일이다. 그 때 미국은 이란에 군사적 압력을 가하기 위해 항공모함 Midway호를 페르시아 灣으로 진입 시켰고, 이에 따라 Midway호에 기름을 공급하는 문제가 대두되었다. 미국 회사인 Exxon이 페르시아만 근처에 정유공장을 가지고 있었기 때문에 미 국방성은 이곳 Exxon사에서 기름을

공급받는 것이 비용 및 시간절약은 물론 작전수행에 편리하다고 생각하고, Exxon에 기름공급을 의뢰했다. 그러나 Exxon의 입장을 생각해 보자. 자기 母國의 군함에 기름을 공급해 주는 것은 도덕적으로나, 경제적으로나 나쁠 것이 없고, 미국이라는 '전체최적'의 입장에서도 당연했다. 그러나 Exxon은 이란의 세력권인 페르만 일대에 막대한 투자 자산을 가지고 있다. 이란을 위협하러 온 Midway호에 기름을 공급해 주면 이란의 보복이 없을 것인가? Exxon만의 입장에서 본 '부분최적'은 미국 국방성의 요청을 거절하는 것이었고, 그렇게 했다. 당시 NYT紙에서 이 기사를 읽고 저자는 미국의 國力이 부러웠다. 한국에서는 상상도 할 수 없는 일이었다. 한국처럼 국력이 약한 경우에는 부분최적(일개 회사의 이득)보다 전체최적(國益)이 選好되어 우선 나라가 살고 봐야 한다. 이것이 弱者의 생존논리이다.

V. 집단주의로서 전체최적을 추구하는 리더십(leadership)

그러면 1970年代에 한국의 1인당 GNP가 수백 달러 수준일 때, 한국의 기업과 정부가 국민경제 전체의 성장과 발전을 위하여 (一部 계층의 부분최적을 희생시키면서) 전체최적을 추구 해온 사례를 (기업차원의 경영철학과 정부차원의 政治철학 次元에서) 살펴보자.

1. 기업차원의 경영철학

지금도 한국에서 가장 중요한 公企業의 하나인 (株)韓國通信(Korea Telecom, KT)에서는 1970年代 후반까지도 집에 전화가 없는 저소득층 庶民을 위하여 公衆電話의 사용료를 아주 싸게 (미화로 약 5 cents) 책정했다. 그 후 공중전화 요금을 조금씩 올렸지만 아직도 KT는 이 부문에서 연간 평균 900억 원 정도의 赤字를 감수해 오고 있다. 이러한 적자감수는 고소득층이 많이 사용하는 市外, 혹은 國際전화 부문에서 얻은 이득을 저소득층이 주로 사용하는 공중전화 부문의 손실에 충당함으로써 고소득층의 소득 일부를 저소득층 쪽으로 이전시키려는 노력의 하나이다. 뿐만 아니라 KT는 동전(coins)으로 작동하는 공중전화기를 계속 고집함으로써 국민경제 전체의 利得이라는 전체최적을 추구하고 있다. 현재에도 한국에서 동전으로 작동하는 공중전화기에 100원을 넣고 통화를 할 경우 거스름돈이 나오지 않는다. 따라서 KT는 사용자들로부터 많은 불평을 듣는다. 그러나 1대 당 설치비가 34만원인 이 모델을 거스름돈이 나오는 공중전화기를 설치하려면 1대 당 100만원 수준으로 코스트가 증가하게 된다. 뿐만 아니라 거스름돈이 나오는 공중전화기는 기계가 복잡해져서 고장 빈도와 수리비가 상승하게 되고, 전화기의 부피가 커져서 人道 등 좁은 공간에는 설치가 곤란해지며, 또 거스

름돈을 전화기에 공급해 주려면 인력 및 관리비용이 증대하게 된다. 이러한 코스트 증가까지 합산하면 거스름돈이 나오는 전화기로 대체할 경우 1년간 약 2,000억 원의 추가 적자가 더 발생한다. 이것은 국민경제 전체의 관점에서 낭비가 되므로 한국통신에서는 소비자들의 불평을 회사가 감내(堪耐)하면서 잉여로 발생하는 거스름 돈(이것을 한국통신에서는 落錢收入이라고 한다)을 모아 경제발전이 뒤진 농어촌 지역의 초등학교 등에 컴퓨터를 사서 기증하고 있다.

2. 국가차원의 정치철학

한국은 貧困國으로부터 불과 30여 년만에 中進國 수준으로 경제를 발전시켰고, 이 과정에서 빈부 격차의 확대 등 많은 사회적 副作用을 발생시켰다. 따라서 한국의 지도자들은 저소득층의 疎外感을 자극하지 않기 위하여 고소득층이 소비수준을 의식적으로 억제하여 국민경제 전체의 화합을 도모해야 한다고 생각했다. 이러한 노력의 한 實例가 박정희 대통령에 의해 실시된 컬러TV 放映延期였다. 1970년대 후반에 한국은 이미 세계에서 컬러 TV를 대량 생산하여 전세계에 수출하는 나라가 되어 있었다. 그러면서도 박정희 대통령은 한국 국내에서의 컬러TV의 放映을 허용하지 않았다. 그래서 박 대통령의 逝去 이후인 1980년이 되도록 한국국민들은 흑백 TV만을 보아 왔다. 이것은 컬러 TV를 살 수 없는 저소득층의 소외감을 고려하여 고소득층의 (컬러TV에 대한) 수요충족을 양보시키자는 박 대통령의 정치철학 때문이었다. 국가의 이러한 정치철학은 기업차원에까지 영향을 미쳐서, 工場에 냉방시설(air conditioners)이 되어 있지 않은 제조기업에서는 관리자들의 사무실에도 냉방시설을 하지 않았고, “같이 땀흘리고 같이 고생하자”는 공동체 정신이 전체 조직의 화합분위기를 지탱해 주었다. 그러나 “없는 자(have nots)”와의 화합(전체최적)을 위하여 “있는 자(haves)”가 그들의 便益(부분최적)을 희생하려는 高次元의 철학은 1980년대 초부터 깨어지기 시작했고 드디어 1986년부터 한국에는 격렬한 勞使갈등이 시작되었다.

VI. 전체최적을 위협하는 제도(institution)

비록 집단주의 문화 속에 위치하고 있는 조직에서도 그 조직이 채택하고 있는 제도나 구조적 조직형태(organizational structure) 如何에 따라 전체최적을 追究하는 일이 어려워 질 수도 있다. 다음 케이스를 살펴보자.

한국의 S투자금융 케이스

1990년대가 되면서 WTO체제의 정착으로 한국의 금융시장도 외국에 대해 문호를 개방해야 했고, 국내 금융기관의 수도 증가하여 경쟁이 격화되기 시작했다. 이런 환경변화 속에 서울에 있는 (株) S투자금융은 1995년 3월 새 代表理事를 맞았고, 신임 최고경영자는 계속 악화하고 있는 수익성을 올리는 일이 급선무하고 생각했다. 그래서 신임 사장은 그 동안 유지되어 온 位階的(hierarchic) 部署制度를 폐지하고 팀(team)單位로 조직구조를 개편하면서 팀별 손익계산제도(일종의 독립채산제)도 도입했다. 매월 각 팀으로 하여금 자기 팀의 영업실적을 발표하게 하는 회의도 신설하고, 각 팀의 실적에 따라 성과급을 지급하는 제도도 채택하였다. 이렇게 되자 각 팀은 하루하루 자기 팀의 손익현황에 관심을 갖게 되었고 팀간의 경쟁도 유발되었다.

한국에서 투자금융회사의 업무는 短期資金市場에서 자금을 조달(受信)하여 그것을 운용(與信)하는 어음 매매업무가 기본이다. 따라서 한국에서는 투자금융회사를 短資회사라고 부르기도 한다. 단자회사가 취급하는 자금의 성격상 시시각각 변동하는 金利동향에 순발력 있게 대응하는 능력 如何가 회사의 영업손익에 민감한 영향을 미치게 한다. 단자회사는 매일 업무를 마감하는 시점에서 그날의 자금 운용규모가 조달 규모를 초과했으면 그 超過分만큼을 추가 조달하여 그날의 포지션(position)을 마감해야 한다. 따라서 단기자금 시장의 포지션 마감 무렵에 여러 단자회사에 자금부족 현상이 일면 그 날의 콜(call)금리가 상승하게 된다.

S투자금융이 팀별 손익제도를 채택한 후, 과거의 位階 部署제도시절에는 볼 수 없었던 현상이 나타나기 시작했다. 어느 날 단기자금 시장의 자금 운용규모가 조달 규모를 초과하여 포지션 마감 무렵에 자금부족 현상이 일면서 콜금리가 그날의 운용금리를 상회하는 수준까지 올랐다. 이런 경우 자금부족에 직면한 短資회사가 자금을 조달하는 방법에는 관례상 두 가지가 있다. 하나는 ①콜시장에서 자금을 조달하는 방법이고, 다른 하나는 ②與信 去來處의 當座借越 계정을 이용하는 방법이다. 여신거래처라 함은 그 동안 단자회사와 오랜 금융거래를 해 온 일반 회사들로서 이들은 단자회사의 요청이 있으면 자기의 당좌차월 금리로 하루 동안 자금을 빌려주는 것이 관례로 되어 있다. 이 두 가지 방법 중에서 단자회사는 당연히 조달코스트가 낮은 쪽을 선택하려고 노력한다.

1995년 6월 어느 날, S투금은 마감 시점에서 100억을 조달하여야만 그 날의 포지션을 마감할 수 있었다. 그날의 단자시장 조달금리는 10.5%이었고, 운용금리는 11%이었으나, 마감 무렵에는 단자시장에 자금부족 현상이 일어, 콜금리가 12%까지 올랐다. 그날의 당좌차월 금리는 11.5%이었으므로 콜금리보다 0.5% 유리하였고 따라서 S사의 資金팀(콜 금융팀)에

서는 與信팀에 협조를 요청하였다. 그러나 여신팀의 입장에서는 그 날의 運用金利인 11%를 초과하여 11.5%에 자금을 조달할 경우 팀의 손익계산이 악화한다는 사실을 무시할 수 없었다. 결국 여신팀의 거절로 자금팀은 0.5%의 추가금리를 감수하며 콜자금 100억원을 조달하여 그날의 포지션 마감했다. 팀별 조직구조의 채택과 팀별 손익을 考課에 반영하는 인사관리 제도의 채택이 S투자에 그 날 5,000만원의 손실을 가져오는 결과로 나타난 것이다.

기업의 경영을 포함하여 우리의 삶은 모든 면에서 전체최적과 부분최적 사이의 갈등으로 가득 차 있다. 공중도덕도 전체최적을 위해 필요한 것이다. 예를 들어, 개인의 입장에서는 등산할 때 가지고 간 쓰레기를 산에 버리고 오는 것이 더 편하게 (부분최적으로) 느껴질 것이다. 이러한 부분최적 指向性은 인간의 본성인 지도 모른다. 따라서 전체최적을 추구함으로써 집단 혹은 조직 전체의 長期的 발전을 도모하는 일은 지도자의 리더십 문제가 된다.

VII. 개인주의 문화 속에서 전체최적을 추구하는 리더십

미국 같은 개인주의 문화 속에서도 조직 전체의 최적을 추구하려는 강력한 리더십 (leadership)은 부분최적을 양보시킬 수 있다. 다음 GE 케이스를 살펴보자.

GE와 한국의 (주)日進

한국의 (株)日進은 1980年代에 人造다이아몬드를 제조하여 切削工具, 鍊磨劑 등을 생산, 국내시장은 물론 1990년대부터는 세계 시장에서 두각을 나타내기 시작했다. 人造다이아몬드는 탄소(주로 흑연)에 고온과 고압을 가하여 제조되며, 이 工法의 선구자는 미국의 제너럴 일렉트릭(General Electric)社이다. GE의 人造다이아몬드 사업부에서는 절삭공구와 연마제 등 자기들이 주도하고 있는 세계 시장에 한국의 (주)일진이 뛰어들어 市場 占有率을 넓혀 가자, 일진을 注視하기 시작했다. GE는 일진이 자기들의 노하우(know how)를 도용해 갔다고 믿고, 미국 정보기관에게 의뢰하여, GE에서 은퇴한 한국계 엔지니어 K씨의 미국 나들이를 비밀리에 추적하기 시작했다. K씨는 마침내 미국 어느 공항의 출국 창구에서 체포되었고, 그의 가방 속에 들어 있던 관련 서류들은 증거물로 압수되었으며, 결국 미국에서 제소되었다. GE는 한국의 일진이 그 동안 세계시장에서 판매한 제품에 대하여 소급 배상하고, 앞으로 생산과 판매를 중지할 것 등을 법원에서 강력히 요구했다. 미국 사회의 법률감각과 법원의 재판질차에 익숙지 못한 일진 당사자들은 법정에서 발언 한 마디 제대로 못할 형편이었고 일진의 패배는 명약관화한 것이었다.

GE는 人造다이아몬드 사업 이외에도 제트기 엔진, 발전 설비, 의료기기 등 10여 개의 사업부문을 가지고 있고, 특히 발전설비 부문은 한국에 큰 시장을 가지고 있다. GE의 웰치 회장은 아세아 지역 순방 길에 한국에 들러 한전의 (당시) 李鐘勳 社長을 예방하면서 일진 케이스에 관한 한국 국민의 감정이 어떤가를 타진했다. 한전의 이 사장은, GE는 세계 정상的大기업이고 일진은 GE와는 비교도 안 되는 작은 회사인데, GE가 일진에 대해 그렇게 가혹하게 나온다면 GE의 도덕성이 問題視되어 한국에서 GE제품 불매운동 같은 不祥事까지도 번질 우려가 있다고 답해 주었다. 세계경영의 감각을 가지고 있는 웰치 회장은 귀국 즉시, 일진의 許鎭奎 회장을 GE로 초청하여 타협에 들어갔다. 결국 과거의 판매량에 대한 소급보상과 생산 및 판매의 즉시 증지라는 GE의 과격한 요구는 철회되었고 앞으로의 생산량에 대한 적정한 기술사용료(royalty)를 일진이 GE에 지불하는 조건으로 문제는 원만히 해결되었다.

GE와 일진 케이스는 人造다이아몬드 1개 사업부 단위의 이익(부분최적)이 발전설비 사업을 포함하는 GE 전체의 이익(전체최적)을 위해 양보되고 조정된 사례이다. 미국 같은 개인주의 문화지역에서도 이처럼 전체최적의 실체를 분명히 인식하는 현명한 리더십만 있으면 부분조직의 최적이 전체조직의 이익을 위해 조정되는 일은 가능하다. 그러면 여러 국가들이 모여서 국제적인 기구를 만들 경우, 전체최적을 추구하여 기구를 설립한 목표를 달성하기 위한 조건은 무엇일까?

VIII. 국제기구에서도 전체최적은 가능할까?

假想的 예제 : 동아시아 경제공동체(EAEC)

中國, 日本, 韓國 등 3국이 東亞細亞 경제공동체(East Asia Economic Community, EAEC)를 구성한다고 가정하자. 中日韓 3국은 모두 어떤 상품群 甲, 乙, 丙, 丁을 생산할 수 있고, 이들을 域外지역에 수출할 수 있다고 가정하자. 각 상품에 대한 역외지역의 (年間) 수요량과 3국의 생산설비능력(production capacity), 그리고 각 국에서 각 상품을 생산할 경우의 단위당 생산코스트(단위, 萬 달러)가 다음 <표 4>와 같다고 가정하자. 계산상의 중복을 피하기 위하여 이 例題의 데이터는 앞의 수리모형에서 사용한 것과 동일한 것을 사용했다.

〈표 4〉

各國 \ 商品	甲	乙	丙	丁	생산설비능력 (단위)
한 국	19	30	50	10	7
일 본	70	30	40	60	9
중 국	40	8	70	20	18
수요량(단위)	5	8	7	14	34

問題의 定義

3국이 獨自的으로 행동하지 않고, EAEC라는 하나의 團合된 경제주체로서 意思決定을 내리면서, (1) 각 상품에 대한 域外지역의 수요를 충족시키고, 동시에 (2) 공급에 요하는 총 생산코스트(total cost)가 최소가 되게 하여 EAEC의 가격경쟁력을 높일 수 있는 方案을 발견해 보자.

意思決定변수(decision variables)의 定義

아래 〈표 5〉와 같이,

〈표 5〉

지 역	甲	乙	丙	丁
한 국	x11	x12	x13	x14
일 본	x21	x22	x23	x24
중 국	x31	x32	x33	x34

국가 i ($i=1$ 은 한국; $i=2$ 는 일본; $i=3$ 은 중국)가 상품 j ($j=1$ 은 甲; $j=2$ 는 乙; $j=3$ 은 丙; $j=4$ 는 丁)를 생산하는 量(quantity)을 x_{ij} 라 하면, 생산코스트를 最小化하기 위한 목적 함수는

$$19x_{11} + 30x_{12} + 50x_{13} + \dots + 20x_{34} \text{의 最小化}$$

가 되고, 제약조건은

$$x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} = 7$$

$$x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} = 9$$

$$x_{31} + x_{32} + x_{33} + x_{34} = 18$$

$$x_{11} + x_{21} + x_{31} = 5$$

$$x_{12} + x_{22} + x_{32} = 8$$

$$x_{13} + x_{23} + x_{33} = 7$$

$$x_{14} + x_{24} + x_{34} = 14$$

가 된다.

제약조건 중에 처음 셋은 각 국가의 설비능력 한도에서 오고, 뒤 넷은 각 상품의 수요량에서 온다. 이제 다음 단계는 위 의사결정 모형을 풀어서 의사결정변수의 最適解(optimum values)를 찾는 일이다.

最適解(optimum solution)

위 문제는 선형계획법(linear programming)의 특수형태이므로, software package를 사용하여 풀면 그 최적해는 다음 <표 6>과 같다.

<표 6>

각국 \ 상품	甲	乙	丙	丁	생산능력 (단위)
한 국	5			2	7
일 본		2	7		9
중 국		6		12	18
수요량(단위)	5	8	7	14	34

<표 6>에 의하면 한국은 甲을 5, 丁을 2

일본은 乙을 2, 丙을 7

중국은 乙을 6, 丁을 12

단위 생산하여 域外지역에 수출할 경우, EAEC는 역외지역의 수출수요를 충족할 수 있으면서, 동시에 총 생산비를,

$5 \times 19 + 2 \times 10 + 2 \times 30 + 7 \times 40 + 6 \times 8 + 12 \times 20 = 743$ 만 달러로 최소화 할 수 있게 된다.

그러나 中日韓 각 국가의 입장에서 본 부분적 최적해(sub optimum)는 <표 6>에 나타난 EAEC 전체적 입장에서의 최적해와 다르다. 예컨대, 한국만의 입장에서는 (제품 丁을 단위

당 10만 달러에 생산할 수 있으므로) 丁만을 생산하여 공급하는 것이 最小費用의 解가 된다. 다시 말해서 한국만의 입장에서 계산한 최적은 $10(\text{만 달러}) \times 7 = 70$ 만 달러이다. 그러나 <표 6>의 해에 따르면 한국은 단위당 코스트가 19(만 달러)인 甲을 5단위 공급하고, 丁은 2단위만 공급해야 한다. 이렇게 하면 $19(\text{만 달러}) \times 5 + 10(\text{만 달러}) \times 2 = 115$ 만 달러의 생산코스트가 필요하므로, 한국은 $(115 - 70 =)$ 45 만 달러가 더 소요되는 생산을 하는 것이다. 일본의 경우도 비용이 가장 싼 乙을 8단위까지 공급할 수 있는데도 불구하고 EAEC의 최적해에 따르면, 乙을 2단위만 생산하고, 丙을 7단위 생산하게 된다. 그러므로 일본도 <표 6>을 따름으로서, $(40 - 30) \times (8 - 2) = 60(\text{만 달러})$ 의 손해를 보게 되는 셈이다. 중국의 경우도 생산단가가 가장 싼 乙을 최대한으로 공급하지 못한다. 중국만의 입장이라면, 乙을 8단위, 丁을 10단위 공급하는 경우: $8 \times 8 + 20 \times 10 = 264$ 만 달러의 최저 생산비가 가능하지만 <표 6>을 따름으로서 $(20 - 8) \times (8 - 6) = 24(\text{만 달러})$ 의 추가 코스트를 부담하여야 한다.

IX. 결 론

작은 단위의 구성요소들이 결합하여 시스템 성격의 조직을 구성했을 때, 구성단위들이 결합하여 시너지(synergy) 효과를 창출하려는 노력은 앞으로 수세기 동안 더 계속될 것이다 (Goold and Campbell, 1998). 그러나 이 논문이 발견한 命題에 의하면, 조직 전체를 위하여 가장 좋은 선택, 즉 전체최적 의사결정은 그 조직의 구성단위를 위하여 가장 좋은 선택, 즉 부분최적과 일반적으로 갈등을 일으킨다. 여기서 '일반적'이라 함은 이들 兩者가 일시적으로는 갈등을 일으키지 않을 수도 있다는 뜻이다. 그렇지만 이런 경우는 갈등의 量(quantity)이 영(zero)인 特殊경우라 말할 수 있고, 결국 전체최적이 부분최적의 양보 혹은 희생 위에서만 실현 가능하다는 사실은 일반적 진리명제가 될 수 있다. 따라서 전체최적과 부분최적 兩者중 어느 하나를 선택해야 하는 일은 인간의 모든 조직에 부여된 課題이며 모든 조직 지도자들을 괴롭히는 意思決定의 문제이다(Yukl, 1994). 결국 조직의 지도자들은 전체최적과 부분최적 사이에서 조직이 처해 있는 상황 如何에 따라 적절한 선택을 해야 한다. 조직지도자들은 조직전체의 생존 자체가 위태로울 때는 부분최적을 희생시켜서라도 조직을 살려야 하고, 조직전체의 安全이 순조로울 때는 각 부분조직의 이해관계를 충분히 배려해 주어야 할 것이다.

오늘날처럼 가혹한 생존경쟁의 세계에서는 경쟁능력이 弱한 조직의 지도자나 경영자는 가

급적 전체최적을 추구하여 자기 조직의 生存力量을 높여가야 할 것이다. 그러나 전체최적을 위하여 부분최적의 희생 혹은 양보를 얻어내는 일이 결코 쉽지는 않을 것이다. 조직을 구성하는 개인들이나 單位부서들이 우선적으로 자기들의 직접적인 이해관계를 중시하기 때문이다. 따라서 조직의 경쟁력을 기르려고 노력하는 지도자들은 (부분최적의 양보를 얻어내고) 전체최적을 추구할 수 있는 강력하고 설득력 있는 리더십을 필요로 한다(Hunt, 1991). 그러면 조직의 지도자가 조직 구성단위들로부터 (전체최적을 위하여) 부분최적의 양보 혹은 희생을 얻어낼 수 있는 방법론(methodology)은 무엇인가? (1)조직의 지도자는 우선 전체최적의 구체적 實體(real entity)가 무엇인지를 분명하게 밝혀낼 수 있어야 한다. 8절에서 고찰한 가상적인 例題의 경우라면, EAEC 3국이 <표 6>에 따라 행동할 때 생산코스트가 最小(minimum)가 되어 EAEC의 價格경쟁력이 최고에 달한다는 사실이 전체최적의 실체이다. (주)한국통신(KT) 케이스에서는, 일부 소비자가 좀 손해를 보더라도 (즉, 그들의 부분최적이 희생되더라도) 거스름돈이 반환될 수 있는 공중전화기를 보급하지 않는 것이 국민경제 전체적 관점에서 年間 2,000억 원의 자원을 절약하는 일이라는 사실이 전체최적의 실체이다. 박정희 대통령의 컬러TV 放映 延期 케이스에서는 컬러TV를 사기 어려운 가난한 계층의 疎外感을 造成치 않음으로서 貧富隔差를 초월하는 國民和合의 達成이 전체최적의 실체이다.

(2) 조직의 지도자는 전체최적의 실체를 조직 구성원들에게 인식시키면서 그들이 전체최적을 위하여 부분최적을 양보 또는 희생하도록 설득할 수 있어야 한다. 이러한 설득은 전체최적을 통하여 얻은 조직 전체의 이득이 결국은 각 구성단위에게 되돌아오게 된다는 신뢰에 기초해야 할 것이다. 이러한 신뢰만이 각 구성요소들의 자기희생 또는 양보를 정당화할 수 있기 때문이다. KT 케이스에서는 落錢收入으로 생긴 不當이득은 경제 발전이 뒤진 지역의 교육발전에 투자되어 결국 국민경제 전체의 발전을 돕는 결과가 된다는 설득이 신뢰를 얻었다. 컬러TV 방영연기 케이스에서는 컬러 TV를 살 수 없는 저소득층의 소외감 防止가 국민경제의 지속적인 성장을 가능하게 하고 이것이 결국은 국민 모두를 위해 가장 좋은 선택이라는 설득이 신뢰를 얻었다.

(3) 전체최적을 추구하는 지도자들은 전체최적에서 얻은 이득을 부분최적을 양보한 각 구성원에게 공정하게 배분할 수 있어야 한다. 8절의 수리모형에서는 中日韓 3국이 양보한 부분최적의 量이 45, 60, 24만 달러로 계산될 수 있었으므로, EAEC지도부는 전체최적의 실현으로 달성된 (코스트 절감의) 혜택을 이들 3국에게 犧牲의 量에 비례하여 공정하게 배분해야 할 것이다.

동북아세아 지역이 전통적으로 집단주의 문화 속에 있지만, 경제적 풍요 속에서 자라난 오

들의 젊은 세대(younger generations)들은 기업이나 국민경제의 발전을 위하여 개인을 희생하는 일을 원치 않는 경향이 있다. 다시 말하면 그들은 전체최적보다는 自己中心的 최적(self-centered optimization)을 선호하는 경향이 있다. 그러나 오늘의 세계는 유럽의 EU, 北美의 NAFTA, 중남미의 CACM, ANDEAN, 그리고 동남아의 ASEAN 등 무한경쟁을 指向하는 경제 블록들이 계속 등장하여 동아시아 경제의 경쟁력을 위협하고 있다. 이러한 추세가 계속 진전된다면 中日韓 3국도 동아시아 경제공동체(EAEC)를 구축해야 할 것이다. 그러나 동아시아 경제공동체가 성공적으로 운용되기 위한 전제조건은: 동아시아를 이끌 수 있는 탁월한 리더십이 탄생하여, (1)EAEC의 전체최적이 무엇인지 그 실체(real entity)를 究明하고, (2)전체최적의 실현을 위하여 부분최적을 양보하도록 각 참가국을 설득시킬 수 있으며, (3)전체최적을 통하여 얻은 이득을 각 참가국에 公正配分할 수 있어야 할 것이다. 현실적으로 이러한 리더십의 탄생이 쉽지는 않겠지만, 위 세 가지 조건, 즉 EAEC 전체최적의 실체를 찾아내고(identify), 전체최적을 위해 필요한 부분최적의 犧牲을 계산할 수 있으며, 전체최적의 果實을 공정히 배분할 수 있는 경영학 혹은 경제학적 技法이 개발된다면 이러한 리더십의 출현은 가능할 수도 있을 것이다. 이러한 기법의 개발은 동북아 지역 경제학과 경영학 학자들의 課題일 것이다.

참 고 문 헌

- Gannon, M.J.(1994), *Understanding Global Cultures*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Goold, M., & Campbell, A.(1998), "Desperately Seeking Synergy," *Harvard Business Review*, September-October 1998. Boston, Mass, pp.131-143
- Hofstede, G.(1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London, UK: McGraw-Hill.
- Hunt, J.G.(1991), *Leadership: A New Synthesis*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, G.(1994), *Leadership in Organizations*, 3rd Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.