

공동체의 전체최적 의사결정을 위한 정보

尹 錫 喆*

〈目 次〉

- | | |
|--|--|
| I. 논문의 목표 및 主要 內容 | V. 전체최적을 추구하는 리더십
(leadership) |
| II. 文化變數로서의 집단주의 | VI. 전체최적을 방해하는 제도
(institution)의 개선 |
| III. 全體最適(total optimum)과
部分最適(sub optimum)의 개념 | VII. 결론 |
| IV. 全體最適과 部分最適의 갈등 | |

I. 논문의 목표 및 主要 內容

이 논문의 목표는, 全體最適(total optimization)과 部分最適(partial optimization)의 개념을 사용하여, 集團主義 文化(collectivist culture)가 공동체의 경제발전에 기여할 수 있는 방법론을 제시하는 데 있다. 이 논문은 "부분최적의 양보 위에 전체최적이 追究되어야 한다"는 命題를 집단주의 지역 경제발전을 위한 필요조건이라고 주장한다. 이러한 이론적 배경 위에 이 논문은 中國, 日本, 韓國 등 東北 亞細亞의 3국이 언젠가는 締結할 지도 모르는 東亞細亞지역 경제공동체(East Asian Economic Community, EAEC)를 假想하고, EAEC가 시너지(synergy)효과를 발휘하기 위한 필요조건을 분석한다. ①전체최적의 구체적 실체(real entity)가 무엇인지를 발견(identify)할 수 있는 정보능력, ②전체최적을 각 참가국에 인식시켜서 부분최적의 양보를 얻어낼 수 있는 리더십, 그리고 ③전체최적의 실현에서 얻는 利得을 각 참가국에게(부분최적을 讓步한 量에 비례하여) 配分할 수 있는 정보의 창출능력 등을 필요조건으로 제시한다.

이 논문은 (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 방법론(methodology)을 따른다.

* 서울大學校 經營大學

II. 文化變數로서의 집단주의

인간은 로빈슨 크루소(Robinson Crusoe)가 아닌 한, 누구나 어느 조직(organization) 혹은 집단(group)의 一員으로서 살아야 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 이르기까지 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.

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(designate)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.

가족공동체를 위한 自己犧牲 - 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 논과 밭, 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 급여를 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 서독행 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 自己犠牲的 가족사랑이 한국의 경제발전에 기여한 공로를 致賀하는 특별프로그램을 방영했다. 이 방영에서 釜山の 東亞大學 경제학과 姜信俊 교수는 자기 자신이 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 상환은(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. 全體最適(total optimum)과 部分最適(sub optimum)의 개념

家庭은 血緣(핏줄)을 같이하는 가족들로 구성되어 있는 인간 삶을 위한 第一次的 집단(primary group)이고, 혈연은 인간을 團합시키는 가장 강력한 힘을 가진다. 그러므로 앞의

한국 케이스에서와 같이 家庭次元에서는 집단을 위한 自己희생적 사랑이 가능할 것이지만, 家庭을 벗어나 직장과 국가, 혹은 국제적 공동체 등, 제2, 제3차 집단으로 범위가 확장될 경우에도 집단을 위한 자기희생 정신이 문화로서 자리 잡을 수 있을까? 그럴 수 있다면 그 方法論은 무엇일까? 이러한 문제를 고찰하기 위하여 다음 假想的인 數理模型을 만들어 그것을 분석하고, 그로부터 一般化 可能的인 理論을 도출하자.

3.1 假想的 數理模型: 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 域外지역의(年間) 수요량과 3국의 생산설비능력(production capacity), 그리고 각 국에서 각 상품을 생산할 경우의 단위당 생산코스트(단위, 萬 달러)가 다음 <표 1>과 같다고 가정하자.

<표 1>

各國 \ 商品	甲	乙	丙	丁	생산설비능력(단위)
한국	19	30	50	10	7
일본	70	30	40	60	9
중국	40	8	70	20	18
수요량(단위)	5	8	7	14	34

3.2 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.

3.3 意思決定변수(decision variables)의 定義

아래 <표 2>와 같이,

<표 2>

지역	甲	乙	丙	丁
한국	X11	X12	X13	X14
일본	X21	X22	X23	X24
중국	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 양(quantity)을 x_{ij} 라 하면, 생산코스트를 最小化하기 위한 목적 함수는

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

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.

3.4 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>

각국 \ 상품	甲 乙 丙 丁				생산능력(단위)
	甲	乙	丙	丁	
한국	5			2	7
일본		2	7		9
중국		6		12	18
수요량(단위)	5	8	7	14	34

〈표 3〉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,

$$5 \times 19 + 2 \times 10 + 2 \times 30 + 7 \times 40 + 6 \times 8 + 12 \times 20 = 743 \text{만 달러}$$

로 최소화 할 수 있게 된다.

그러나 中日韓 각 국가의 입장에서 본 부분적 최적해(sub optimum)는 〈표 3〉에 나타난 EAEC 전체적 입장에서의 최적해와 다르다. 예컨대, 한국만의 입장에서는(제품 丁을 단위당 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(만 달러) × 7 = 70만 달러이다. 그러나 〈표 3〉의 해에 따르면 한국은 단위당 코스트가 19(만 달러)인 甲을 5단위 공급하고, 丁은 2단위만 공급해야 한다. 이렇게 하면 19(만 달러) × 5 + 10(만 달러) × 2 = 115만 달러의 생산코스트가 필요하므로, 한국은(115 - 70 =) 45만 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 3〉을 따름으로서, (40 - 30) × (8 - 2) = 60(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 × 8 + 20 × 10 = 264만 달러의 최저 생산비가 가능하지만 〈표 3〉을 따름으로서 (20 - 8) × (8 - 6) = 24(만 달러)의 추가 코스트를 부담하여야 한다. 여기서 전체최적과 부분최적의 개념을 다음과 같이 정의하자.

3.5 定義:

어느 집단이 그 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, partial optimization)이라고 정의하자.

IV. 全體最適과 部分最適의 갈등

이상적으로는 모든 부분최적의 습이 모여서 전체최적이 되어야 한다. 그러나 偶然의 一致에 의한 경우를 除外하면, 이러한 현상은 일반적으로는 일어나지 않는다. 제3節의 수리모형 예제에서는 EAEC가 하나의 공동체로서, 최대의 가격경쟁력을 보유하려면 韓日中 各국이 各自의 부분최적에 의한 생산비보다 45, 60, 24 만 달러씩을 양보 혹은 희생하여야(즉 추가 코스트를 받아들여야) 한다. 이 사실을 일반화 가능한 보편적 진리명제로 표현하면 다음과 같다.

4.1 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 어려운 것은 明若觀火하다. 뿐만 아니라 部分의 生存可能性 그 자체가 문제되는 상황에서는 부분최적의 선택이 정당시될 수밖에 없을 것이다. 실제로 존재했던 케이스를 살펴보자.

4.2 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 휘장을 사용할 수 있게 하는 대가로 그들로부터 出捐金을 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 전통을 자랑하는 Kodak社는 미국 회사이다. 그래서 누구나 Kodak사가 선정될 것으로 기대하고 있었다. 그러나 Kodak사는 強者인 만큼 高姿勢였고, 공식업체 지정을 받기 위해 내야 하는 출연금으로 1백만 달러를 제시해 왔다. LA조직위가 필름으로부터 최소 4백만 달러는 받아내야 한다는 암암리의 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 고

생하고 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 '부분최적'의 입장에서는 7백만 달러라는 매력이 있는 것을 어찌 하나? LA 조직위원회는 부분최적을 택했다.

4.3 1979년 Exxon社의 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. 그때 미국은 이란에 군사적 압력을 가하기 위해 항공모함 Midway호를 페르시아 灣으로 진입시켰고, 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 페르시아만 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. 전체최적을 추구하는 리더십(leadership)

무한경쟁으로 표현되는 오늘의 경제적 현실에서 기업의 지도자는 기업 전체의 경쟁력을 유지하기 위하여 휘하 부분조직에게 적절한 범위 내에서 부분최적의 양보 혹은 희생을 요청할 수 있을 것이다. 그 방법론은 무엇인가? 다음 케이스를 살펴보자.

5.1 기업차원: GE와 B社

어느 중진국 기업인 B사는 切削工具, 鍊磨劑 등의 원료가 되는 人造다이아몬드를 제조하여 국내시장은 물론 세계 시장에 진출하기 시작했다. 人造다이아몬드는 탄소(주로 흑연)에 고온

과 고압을 가하여 제조되며, 이 工法의 선구자는 미국의 제너럴 일렉트릭(General Electric)社이다. GE의 人造다이아몬드 사업부에서는 자기들이 주도하고 있는 세계 시장에 B사가 뛰어들어 市場 占有率을 넓혀 가자, B사를 注視하기 시작했다. GE는 B사가 자기들의 노-하우(know how)를 도용해 갔다고 믿고, 미국 정보기관에게 의뢰하여, GE에서 은퇴한 엔지니어 K박사의 미국 나들이를 비밀리에 추적하기 시작했다. K씨는 마침내 미국 어느 공항의 출국장에서 체포되었고, 그의 가방 속에 들어 있던 관련 서류들은 증거물로 압수되었으며, 결국 미국법원에 제시되었다. GE는 B사가 그 동안 세계시장에서 판매한 제품에 대하여 소급 배상하고, 앞으로의 생산과 판매를 중지할 것 등을 법원에서 강력히 요구했다. 미국 사회의 법률 감각과 재판절차에 익숙지 못한 B사는 법정에서 발언 한 마디 제대로 못할 형편이었고 재판에서의 패배는 명약관화한 것이었다.

GE는 人造다이아몬드 사업 이외에도 제트기 엔진, 발전 설비, 의료기기 등 10여 개의 사업부문을 가지고 있다. 따라서 당시 GE 회장이었던 웰치(J. Welch)는 B사의 모국에 들러 GE와 B사 사이의 갈등에 관한 그 나라 국민의 감정이 어떤가를 살폈다. 여기서 웰치 회장은 세계적 거대기업 GE가 그와 비교도 안 되는 작은 회사 B사에 대해 너무 가혹하게 나온다면 GE제품 불매운동까지도 나올 우려가 있다고 판단했다. 전체최적의 감각을 가지고 있는 웰치 회장은 귀국 즉시, 人造 다이아몬드 사업부를 불러 GE 제품 전체의 市場을 위하여 人造다이아몬드 사업부가 B사에 양보해 줄 것을 요청했다. 결국 GE는 B사를 초청하여 타협에 들어갔고, 과거의 잘못은 묻지 않을 것이며 앞으로의 생산량에 대한 기술사용료(royalty)를 B사가 GE에 지불하는 조건으로 문제는 원만히 해결되었다. GE와 B사 케이스는 人造다이아몬드 1개 사업부 단위의 이익(부분최적)이 발전설비 사업을 포함하는 GE 전체의 이익(전체최적)을 위해 양보되고 조정된 사례이다.

5.2 국가차원: 박정희 대통령의 정치철학

1950年代에 6.25전쟁을 치른 한국은 세계에서 가장 가난한 나라의 하나였다. 1960년에 쿠데타로 정권을 잡은 박정희 대통령의 급선무는 한국의 산업을 일으켜서 경제를 발전시키는 일이었다. 그리하여 경제개발 5개년 계획이 연속되면서 한국은 30여 년만에 中進國 수준으로 도약하는 데 성공했다. 그러나 이 과정에서 지역간 발전격차, 국민간 빈부 격차 등이 확대되면서 많은 사회적 副作用이 발생했다. 이에 박정희 대통령은 高所得 층의 소비수준을 억제해야만 低所得 층의 疎外感을 자극하지 않을 수 있고, 그래야 국민 전체의 화합을 도모할 수 있다고 생각했다. 이러한 정치적 노력의 한 실례가 컬러TV의 放映延期였다. 1970년대

후반에 한국은 이미 컬러 TV를 대량으로 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 한국 국민들은 흑백 TV만을 보아 왔다.) 이것은 빈부격차를 초월하는 국민 전체의 和合이라는 전체최적을 위하여 국민 一部(고소득층)의 컬러TV에 대한 욕구충족이라는 부분최적을 양보시킨 정치철학이었다.

국가차원의 이러한 정치철학은 기업차원에까지 영향을 미쳐서, 工場에 냉방시설(air conditioners)이 되어 있지 않은 제조기업에서는 관리자들의 사무실에도 냉방시설을 하지 않았다. “勞使가 모두 같이 땀 흘리고 같이 고생하자”는 공동체 정신으로 전체 조직의 화합분 위기를 유지하기 위해서였다. 그러나 부분최적을 指向하려는 衝動은 인간의 본성일 지도 모른다. 고소득층의 소비역제 정신도 무너지기 시작했고, 빈부격차가 확대되면서(지도계층에 대한) 저소득층의 신뢰도 1980년대 초부터 깨어지기 시작했다. 그래서 1980년대 중반부터 한국에는 격렬한 勞使갈등이 시작되었다.

VI. 전체최적을 방해하는 제도(institution)의 개선

분권화(分權化)된 조직구조 속의 意思決定者(decision makers)는 각자 자기중심적인 목표를 가지며, 그것이 上位조직의 목표와 충돌할 수 있다. 한국에서 있었던 실제 사례를 하나 살펴보자.

한국의 S투자금융 케이스

1990년대가 되면서 WTO체제에 의한 세계화 추세의 일환으로 한국의 금융시장도 외국에 대해 문호를 개방해야 했고, 국내 경쟁업체의 수도 증가하여 경쟁이 격화되기 시작했다. 이런 환경변화 속에 서울에 있는 (株) M투자금융은 1995년 3월에 새 대표이사를 맞았고, 신입 사장은 경쟁격화로 인하여 계속 악화하는 수익성을 높이는 일이 급선무하고 생각했다. 그래서 신입 사장은 그동안 유지되어 온 위계적(位階的) 부서제도(部署制度)를 폐지하고 팀(team)單位 조직으로 구조를 전환하면서 팀별 손익계산제도(일종의 독립채산제)를 도입, 매월 영업실적을 평가하여 발표하는 회의도 신설하였다. 이렇게 되자 각 팀은 매일 매일 자기 팀의 손익현황에 관심을 갖게 되었고 팀 간의 경쟁도 유발되었다.

M투자금융의 업무는 단기자금시장에서 자금을 조달(受信)하여 그것을 운용(與信)하는 ① 어음 매매업무(즉, 與受信업무)와 금융기관 간 콜(call)거래를 중개하는 ②콜 중개업무가 중

심이다. 따라서 하루하루 변하는 金利동향에 순발력 있게 대응하는 능력 如何가 영업실적에 민감하게 영향을 미치는 것이 단기금융회사업무의 특성이다. 短資회사가 하루 업무를 마감하는 시점에서는 자금이 남거나 모자라게 되기 쉬우므로, 短資회사는 그날의 포지션(position)을 마감해야 한다. 하루의 포지션 마감은 與受信업무의 경우는 오후 5시 경에 이루어지고, 콜 중개업무의 경우는 콜資金의 특성상 자금시장이 끝날 때 이루어진다.

그런데 팀별 손익제도를 채택한 후, 과거의 위계적 部署제도의 구조에서는 볼 수 없었던 현상이 나타나기 시작했다. 어느 날 단기금융 시장의 자금 운용규모가 조달 규모를 초과하여 마감 무렵에 자금부족 현상이 일면서 콜 금리가 상승하여 운용금리를 초과하게 되었다. 자금부족에 직면한 短資회사가 자금을 조달하는 방법에는 ①높은 금리를 주고 콜 시장에서 조달하는 방법과 ②與信 去來處(주로 기업)의 당좌차월 계정을 이용하는 방법이 있는데, 이 둘 중에서 코스트가 낮은 쪽으로 가는 것이 당연한 이치이다. 단자회사와 오랜 거래를 해 온 여신거래처와 단자회사 사이에는 필요할 때 서로 돕는 관행이 있어서 단자회사의 요청이 있으면 여신 거래처는 자기들의 당좌차월 금리로 하루 동안 자금을 빌려주는 것이 관례로 되어 있다.

1995년 6월 어느 날 短資시장의 조달금리는 10.5%, 운용금리는 11%였으나, 포지션 마감 무렵에는 자금부족 현상이 일어, 콜 금리가 12%까지 올랐고, 당좌차월 금리는 11.5%였다. M투금은 그날 마감 시점에서 100억을 조달하여야만 그 날의 포지션을 마감할 수 있었고, 여신 거래처의 당좌차월을 통한 조달금리는 그날 콜금리보다 0.5% 유리하였으므로 자금팀(콜 중개 팀)은 여신 팀에 협조를 요청하였다. 그러나 여신 팀의 입장에서는 그 날의 運用金利인 11%를 초과하는 11.5%에 자금을 조달할 경우 팀의 손익계산이 악화한다는 사실을 무시할 수 없었다. 결국 여신 팀의 거절로 자금 팀은 0.5%의 추가금리를 감수하며 12%에 콜 자금 100억원을 조달하여 그날의 포지션 마감을 할 수 밖에 없었다. 팀의 손익을 중시하는 조직구조의 채택이 M투금에 5,000만원의 손실을 가져오는 결과로 나타난 것이다. 따라서 전체최적을 추구하려는 공동체는 그것을 방해하는 제도를 개선해야 한다. 이러한 개선은 제도 속의 어떤 요소가 전체최적을 저해하는지에 관한 정보의 존재를 전제로 한다.

VII. 결 론

오늘날 무한경쟁 속을 살아가야 하는 공동체들은 휘하 단위조직들을 결합하여 시너지(synergy) 효과를 창출함으로써 경쟁력을 높여야 한다. 시너지란 그리스 語인 synergos에

서 유래한 단어로서 '같이 일한다(working together)'는 의미를 가진다고 한다(Goold and Campbell, 1998. P133). 그러나 여러 단위조직들이 독립적으로 일한 성과를 단순히 산술적으로 합치는 것만으로는 시너지 효과는 발생하지 않을 것이다. 이 논문이 제시하는 命題에 의하면, 공동체 전체의 목표달성을 위하여 가장 좋은 의사결정, 즉 전체최적은 공동체 조직 산하의 어느 단위조직을 위하여 가장 좋은 의사결정, 즉 부분최적의 양보 또는 희생에 의해 가능해진다.

전체최적을 위하여 부분최적을 희생하려는 공동체 구성원들의 의지(will)는 그 조직이 가지고 있는 문화의 함수라는 주장이 있다. 전체최적의 달성을 어렵게 하는 공동체 문화 속에서는 조직구성원 개인들이나 單位조직들은 자기들의 직접적인 이해관계를 중시할 것이기 때문이다. 그러나 무한경쟁 속에서 조직 전체의 경쟁력을 키우지 못하면 모두가 퇴락할 수밖에 없고, 경쟁력을 키우려면(부분최적의 양보를 얻어내는) 전체최적을 추구할 수밖에 없다. 그러기 위해 공동체는 강력하고 설득력 있는 지도자를 필요로 한다(Hunt, 1991). 이러한 지도자가 전체최적을 효과적으로 추구하기 위해서는: ①전체최적의 구체적 실체(real entity)가 무엇인지를 분명하게 밝혀내는 지혜가 필요하고, ② 전체최적의 실체를 조직 구성원들에게 인식시키면서 그들이(전체최적을 위하여) 부분최적을 양보 또는 희생하도록 설득할 수 있어야 하며, ③전체최적의 실현에서 얻은 결실을 부분최적을 양보한 각 구성원에게 공정하게 재배분할 수 있는 제도도 마련해야 할 것이다.

오늘의 세계는 유럽의 EU, 北美의 NAFTA, 중남미의 CACM, ANDEAN, 그리고 동남아의 ASEAN과 같은 경제 블록들이 등장하면서 이들 블록 간에 경쟁도 치열해지고 있다. 이러한 추세가 계속 진행된다면 中國, 日本, 韓國 등 3국도 동아시아 경제공동체를 구축해서 대항해야 할지도 모른다. 이러한 경제공동체가 시너지 효과를 거두기 위한 전제조건은: ①공동체의 전체최적이 무엇인지 그 실체(real entity)를 究明하고, ②전체최적의 실현을 위하여 각 부분조직이 무엇을 얼마나 양보해야 하는지에 관한 정보가 창출되어야 한다. 뿐만 아니라 ③전체최적을 통하여 얻은 이득을 각 참가국에 公正配分하기 위한 정보도 산출해내야 한다. 이러한 정보창출 技法을 개발하는 일이 지역공동체 결성의 전제조건이 될 것이다.

References

1. Gannon, M.J. 1994. *Understanding Global Cultures*.(Thousand Oaks, CA: Sage).
2. Goold, M. and Campbell, A. 1998. "Desperately Seeking Synergy". *Harvard Business Review*. September-October 1998(Boston, Mass.) pp 131-143
3. Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (London, UK: McGraw-Hill). pp 49-67
4. Hunt, J.G. 1991. *Leadership: A New Synthesis*(Thousand Oaks, CA: Sage).
5. Yukl, G. 1994. *Leadership in Organizations*, 3rd Edition(Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall).
6. Yoon, S. C. 1993. 計量的 世界觀과 思考體系. 經文社, Seoul, Korea