

組織의 環境對應을 위한 境界連結部署의 役割變化에 관한 研究

— 大企業의 綜合企劃機能을 中心으로 —

閔 南 植

〈目 次〉

- | | |
|--------------------|----------------------|
| I. 問題의 提起 | IV. 組織의 環境適應과 相關된 論議 |
| II. 境界連結役割의 意義와 機能 | V. 結論 |
| III. 境界連結部署의 役割變化 | |

I. 問題의 提起

開放體系로서의 현대 組織에 대한 이해의 열쇠는 조직이 그의 環境과 相互作用關係를 유지해 나간다는 사실을 인식하는데 있다. 현대 組織理論의 공통된 주제는 조직이 그의 계속적인 생존과 존속 그리고 組織有效性을 증진하기 위해서 그의 環境에 적응하지 않으면 안된다는 것이다. 개방체계로서의 조직은 이를 위해 環境을 확인하고 環境내의 변화를 감지하기 위해 그리고 필요한 경우 기기에 적절히 對應하기 위해 조직 나름의 감시 및 피이드백 메카니즘을 개발하고 있다. 이때 필연적으로 조직마다 상이한 정도의 環境의 不確實性에 직면하게 된다. 조직의 경영자들은 不確實性이 야기하는 여러 가지 문제점으로 인하여 環境의 불확실성을 제거하려고 노력하고 있으며 적어도 불확실성이 조직에 미치는 영향을 최소화하려고 여러가지 방법을 강구하기도 한다. 環境의 변화에 조직이 適應하는 과정에서 현대의 조직관리의 핵심은 環境과의 관계에서 어떻게 조직을 혁신할 것인가에 모아지게 된다.

기업의 環境適應은 주로 조직경계에서 구체적으로 일어나며, 조직경계를 중심으로 한 활동들을 境界連結活動이라 한다. 이를 담당하는 것이 境界連結役割部署이다. 사실상

* 仁荷大學校 待遇專任

境界連結活動은 조직의 核心技術(technical core)을 제외하고는 모든 기능영역에서 일어난다고 할 수 있다. 예를 들면 자원의 획득과 처분에 관계된 것으로 구매업무와 영업 업무가 대표적이며, 인적자원과 금융자원의 경우는 인사업무 및 재무업무와 각각 관련되어 있다. 정보의 수집 분석 배분과 관련해서는 기획 또는 정보관리업무가, 기업의 PR 이나 대외이미지와 관련해서는 홍보업무가 중심이 되고 있다.

조직관리에 있어서 情報와 資源(인적, 물적, 금융자원)의 흐름이 모두 중요하나 그중에서도 정보와 주로 관련된 境界連結活動이 현대에 들어와서 특히 중요하다. 이러한 境界連結活動은 기업의 사회성이 높아져 가면서 발생하는 사회적 이슈에 대응하기 위해서도 매우 필요하다. 지금까지는 사회적 이슈라고 하는 것이 성장의 그늘에 가리워져 왔었기 때문에 적극적인 대응이나 예방적 차원에서의 조치가 사실상 심각하게 부각되지 못하였으나, 사회의 構造的인 모순들이 본격적으로 표출되기 시작한 80년대에 이르러서는 입장이 달라지게 되었다. 이러한 외부환경에 대한 情報蒐集은 境界連結活動에 따라 그 성공여부가 좌우되기도 한다.

組織이 環境에 適應하는 過程(adaptation process)으로서 境界連結活動은 이론적으로는 사실 꽤 일찍부터 논의되어 왔으나, 조직의 開放化가 가속화되어 온 80년대에 들어와 巨視組織理論들이 조금씩 틀을 잡아가기 시작하면서 실증연구들이 나오기 시작하고 있다. 현대조직에서 境界連結役割이 효율성을 가져야 하는 이유는 여러가지가 있겠지만 특히 환경불확실성의 극복, 대외적인 창구의 역할, 조직내부구조 형성의 영향 등과 관련하여 중요하다고 할 수 있다. 따라서 조직의 환경적응이 일어나는 현장인 조직의 경계에서 조직과 환경이 서로 상호작용을 어떻게 구체적으로 하고 있는지 境界連結活動을 살펴봄으로써 환경에 대한 적응력을 보다 높일 수 있게 된다.

본 연구에서는 境界連結役割의 주된 대상으로 기획부서를 선정하였는데 우리나라에서의 기획부서는 다음과 같은 현실적인 중요성을 가지고 있다.

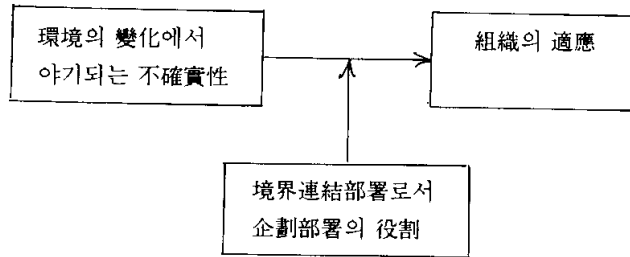
- ① 기업의 활동을 종합적으로 기획하고 조정하고 통제하는 중추적인 역할을 담당하고 있다.
- ② 기업의 최고경영자의 브레인으로서 최고경영자의 戰略的 選擇을 대변하고 있다.
- ③ 최고 경영자의 친위조직으로서의 성격이 강하며, 최고경영자의 경영스타일과 매우 밀접한 관련을 맺고 있다. 나아가서 그 기업의 反應行態를 보여주고 있다.

이러한 의미에서 한국기업의 環境變化에 대한 조직의 적응을 고찰하기 위해서 최고

경영자 수준에서의 경영자의 행태와 이를 뒷받침해온 기획부서의 役割이 규명되어야 할 것이다.

<그림 1>

環境의 變化와 組織의 適應



따라서 본 연구에서는 環境의 變化에 조직이 어떻게 적응하는지를, 경계연결부서를 중심으로 하여 조직이 환경의 不確實性을 어떻게 흡수하고 그 결과로서 境界連結活動이 경영의사결정에 어떠한 역할을 하는지 알아보고자 한다. 특히 한국의 경영현실에서 기능하는 環境適應機制로서 기획부서를 중심으로한 境界連結活動을 살펴보고자 한다. 기본적으로는 기업의 환경변화와 조직의 적응 그리고 이 사이에서 작용하는 경계연결부서인 기획부서의 행태를 파악하고, 環境適應과 관련하여 현실의 사례에서 도출될 수 있는 이슈들을 論議하고자 한다.

II. 境界連結役割의 意義와 機能

生命體로서의 조직이 자생적인 힘을 가지고 있는데 그치지 않고 機械的 模型에서 人間的 組織模型으로 발전하면서 조직의 思考機能이 점차 강조되었다. 여러 경계연결역할 중에서도 企劃機能이 조직의 思考를 대표하고 있다. 현대조직에서 環境適應과 관련하여 이 기능을 담당하고 있는 것이 境界連結役割이다. 여기서는 먼저 경계연결역할의 의의와 중요성에 대해서 살펴본 다음 구체적으로 기획기능을 중심으로 하여 살펴 보기로 한다.

1. 境界連結役割의 意義와 重要性

組織은 境界維持 시스템이지만 분명히 외부의 영향으로부터 폐쇄되어 있지는 않다. 갈등상황에서, 구성원들은 組織을 위한 戰略的 資源들로 구성되고, 상층부는 구성원들의 공헌을 최대한으로 이용하기 위하여 境界를 변화시키는 방법을 추구하고 있다. 境界는 갈등과 조직의 내부일치구조의 성격에 따라 확대될 수도 있고 제한될 수도 있다. 진퇴를 포함하는 경계를 관류하는 과정은 비갈등적인 상황에서도 중요하다. 그리고 어떤 구성원들은 境界連結役割이라고 가정한 어떤 특별한 책임을 부여받고 있다. 특정한 組織의 경계에 위치하고 있다는 것은 문제를 야기할 수 있다. 그리고 境界連結役割의 존재는 상층부에 의해서 중요한 것으로 감지된 環境의 컨틴전시에 대해 중요한 가이드이다. 境界連結役割은 또한 境界를 관통하는 영향과 정보흐름에 대해 적응하는 방법에서 그동안 기여하여 온 활동의 외부의 選擇으로부터도 나온다.

이러한 역할을 담당하는 사람들은 組織과 環境이 상호작용하는 모든 업무영역에 걸쳐서 존재하고 있다고 할 수 있다. 文獻調査에 의하면 이러한 境界連結役割을 담당하고 있는 사람들은 여러가지 명칭으로 불리워지고 있는데 이것을 다음의 <표 1>에 정리하여 놓았다.¹⁾

<표 1>

境界連結擔當者의 여러 名稱들

투입전달자(input transducer)
연결핀(linking pins between organizations and environments)
게이트키퍼(gatekeepers)
통합자(unifiers)
변화담당자(change agents)
규제자(regulator)
외부조직거래구조원(member of extraorganizational transaction structure)
연결역할(liaison role)
계획자(planner)
혁신자(innovator)
경계인(marginal man)
경계연결자(boundary spanner)

1) Leifer, R & Delbecq, A., "Organizational Environmental interchange: A Model of Boundary-spanning Activity", *Academy of Management Review*, Vol. 13, 1978, p.42.

環境을 고려할 때 組織은 동질적인 部分環境들을 확인하려고 하고 있고 각 部分環境들을 다루기 위해 부서단위들을 만들고 있다. 이와같이 組織은 構造를 창출하여 그의 作業環境들에 대응하고 있다.

전통적으로 合理性에 기반을 둔 組織은 안정적이며 알려진 作業環境에 직면할 때 그 단위구성원들의 행동을 지도하는 조직의 물에 의존하고 있다고 할 수 있다. 예를 들면 조직구성원은 특정한 상황인 A에 직면했을 때, 組織의 절차에서 반응 B라는 적절한 행동방식을 나타낼 수 있다.

그러나 실제에 있어서는 모든 組織이 그와같은 環境의 확실성에 직면할 수는 없다. 環境이 예측할 수 없을 때, 조직은 특별히 구성된 그 경계선상에서 境界連結單位를 통해서 環境을 모니터한다. 境界連結者는 그들이 합리성규범에 근접한 조건에서 활동할 수 있도록 상황을 창출하는데 도움을 주는 조직이 이용하는 하나의 메카니즘이다. Thompson이 기술한바, '組織의 境界連結單位의 중요한 문제는 통제할 수 있는 변수의 調整(coordination)'이 아니고, 組織에 의해서 통제되지 못하는 제약과 콘틴전시(소위 외생변수라고 하는 것)에 대한 調節(adjustment)이다.²⁾ 이러한 조절은 環境으로부터 발산되는 신호에 대해 事後反應(reactive)하는 것과 마찬가지로, 環境에 영향을 주려는 노력을 통해서 事前對應(proactive)할 수 있다.

境界連結理論들은 組織/環境 境界를 주어진 것으로 여기고 있다. 가장 기초적인 수준에서, 境界連結者는 조직의 구성원과 비구성원들 모두와 상호작용하고 있다. 효율적인 境界連結者는 효과적인 변화를 가능케하는 組織이 필요한 정보를 제공해 줄 수 있기 때문에 조직 생존의 개연성을 높일 수 있다.

組織과 環境과의 관계에서 境界連結役割의 필요성을 정리해 보면,

- ① 環境은 조직에 유용한 정보의 체계로 개념화 될 수 있다.³⁾
- ② 조직은 그들의 목표달성을 위한 자원의 원천과 양을 평가하기 위해서 정보를 수집해야만 한다.⁴⁾

2) Thompson, James, *Organization in Action*. New York : McGraw-Hill, 1967.

3) Dill, W., "The Impact of Environment on organizational Developments", In S. Mailick and E. Van Ness(Eds.), *Concepts and Issues in Administrative Behavior*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1962

4) Thompson, James and McEwen, W., "Organizational Goals and Environment : Goal-setting as a Interaction Process", *American Sociological Review*, Vol, 23, 1967, pp. 23-31.

- ③ 생동감있는 조직은 환경변화에 따라 학습하고 수행하는 능력에 근거하여 생존한다.⁵⁾

이러한 점에서 본 논문은 여러 학자들의 이론적 연구에 근거하여 境界連結役割과 관련하여 다음의 여섯가지의 특징적인 구성요소를 확인할 수 있다.

- ① 경계연결역할은 환경의 격동성(turbulence)에 대한 반응이다.
- ② 환경에서의 불확실성에 대한 반응으로 조직에 의해서 고안 되었다.
- ③ 경계연결자는 불확실성을 흡수하고 있다.
- ④ 경계연결자는 자율성을 요구하고 있다.
- ⑤ 그리고 권력을 결과하는 정보를 통제한다.
- ⑥ 경계연결개인은 조직의 내부와 외부 모두에 잘 연결되었다.

境界連結役割의 이러한 특징들은 境界連結者가 담당하고 있는 탐색(scanning), 완충(buffering), 완화(moderating), 조정(adjusting) 그리고 영향(influencing)기능들을 용이하게 하고 있다.

2. 境界連結役割의 機能

어떤 組織構成員들은 그 연결이 갈등이나 협동인지에 관계없이 다른 사람들보다 環境에 보다 밀접하게 연결되어 있다. 조직간 갈등은 노사협상가, 지역사회전문가, 전술적 분대장 등 영향받는 組織에 의해서 움직여질 수 있기 때문에 境界連結役割의 可視성을 높여준다.

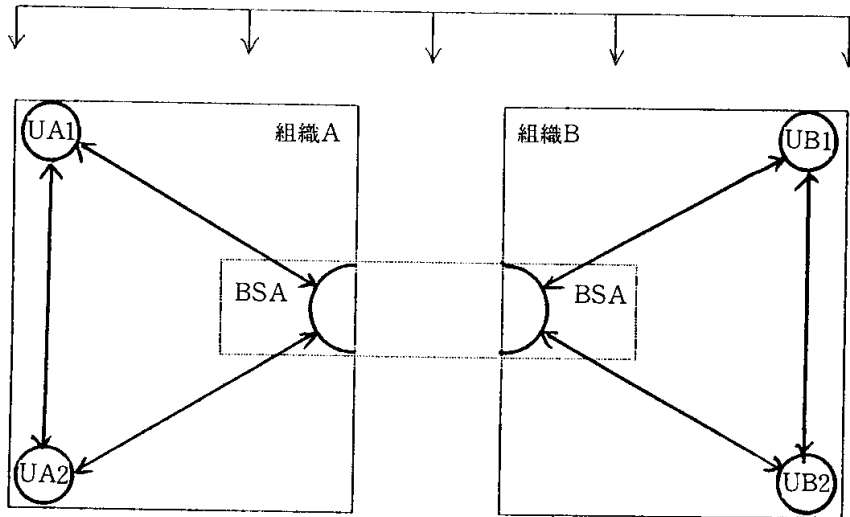
境界役割에 의해 채워지는 두가지 중요한 機能은 정보처리와 외부대표이다. 외부원천으로부터의 정보는 경계역할을 통해서 조직에 들어온다. 그리고 境界役割은 외부사건에 대해 완충, 완화, 영향의 형태로 환경조건과 構造 및 활동을 연결시킨다. 어떤 특정한 경계역할은 여러가지 기능을 수행할 수 있다. 그래서 어떤 것은 경계역할에 들어가지 않고 그들의 기능의 분류에 들어간다. 境界連結役割의 책임과 잠재적 영향은 組織의 상이한 계층수준에 따라서 달라진다.

5) Terreberry, S., "The Evolution of Organizational environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, 1968, pp.580-614.

〈그림 2〉

境界連結活動間의 相互作用

一般環境



자료 : Adams, J. Stacy, "Interorganizational Processes and Organization Boundary Activities", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2, 1980, p.330. 일부 수정

境界連結役割의 특징 중의 한가지는 그 담당자가 잠재적으로 상당한 양의 자율성을 보유하고 있다는 것이다.

環境이 예측적이고 경계에서의 상호작용을 지도할 물이 확립될 수 있는 상황에서는 자율성의 양은 상당히 감소 된다. 그러나 일반적으로 境界連結者는 모호하고 때로는 모순된 정보에 직면해서 그것을 평가해서 단순한 형태로 다른 사람에게 전달해야 만 한다.

March 와 Simon이 "不確實性 吸收"라고 부른 이 과정은 많은 자율성을 가지고 있고 역할 담당자에 의한 재량과 경험적이고 지적인 이용을 필요로 하고 있다.⁶⁾ 경계연결역할에서의 지속적인 성공을 동반한 자율성은 권력의 증가를 가져올 수 있다.⁷⁾ 境界役割의 한

6) March, James and Herbert Simon, *Organizations*, New York : John Wiley and Sons, 1959, p.165

7) Pettigrew, A., "Information Control as a Power Resource", *Sociology*, Vol. 6, 1972, 187-204.

가지 부정적인 측면은 組織에 대한 경계연결역할 소유자의 충성심에 관한 질문을 제기한다⁸⁾.

境界連結者를 통제하기 위해서, 조직은 모니터링 장치로서 경계연결역할 보유자의 전문적이고 거기에 따르는 윤리기준에 의존하거나, 더 큰 조직 몰입을 창출하려는 희망을 가지고 높은 지위를 그들에게 부여할 수 있다⁹⁾.

境界連結役割의 두번째 특징은 중요한 것으로 인식된 분야, 즉 조직의 創出(enacted)環境¹⁰⁾ 이 공식적으로 설계된 境界連結 개인의 존재에 의해서 확인되어질 수 있다는 것이다.¹¹⁾

연구들에 의하면 정보연결활동은 두 단계 과정으로 되어 있는데 흡수와 대표기능을 포함하고 있다.¹²⁾ 첫째로 境界連結者는 의사결정자에게 전달되는 적절한 정보를 찾고, 거르고, 선택하기 위해 環境을 탐사한다. 둘째, 境界連結者는 외부대표기능을 수행한다. 즉, 環境의 효과를 완충하고 중화하고 어떤 경우에는 영향을 미치기도한다. 명백히 이것은 組織核心으로부터 環境으로 정보의 거꾸로 된 흐름을 나타낸다.¹³⁾ 두가지 경우 모두 境界連結者가 취급하는 상품은 정보이기 때문에, 정보를 다루는 부서의 중요성은 더욱 커지게 된다.

境界役割은 정보의 전달에 있어서 여과와 촉진자로서 이중의 역할을 수행한다. 정보가 組織에 적합하다고 선택되어진 후 모든 적합한 정보가 즉각 내부구성원들에게 전달되어진다면 정보과중이 문제가 될 것이다. 따라서 境界役割 담당자들은 다른 사람들에게 설명되어지기 전에 불필요하거나 우선 순위면에서 낮은 것들을 여과함으로써 적합한 정보에 선택적으로 영향을 미친다.

8) Organ, Dennis, "Linking Between Organizations and Environment", *Business Horizons*, Vol. 14, December 1971, pp.73-80.

9) Aldrich, Howard and Herker, H., "Boundary Spanning Roles and Organizational Structure", *Academy of Management Review*, Vol. 2, pp. 217-239, 1977.

10) Weick, K., *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Addison Wesley, 1969.

11) Aldrich, H. E., *Organization and Environment*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1979.

12) Miles, 1976, 1977: Tushman and Scanlan, 1981a 참조

13) 특히 Aldrich, Howard and Reiss, A. J., Jr., "Police Officers and Boundary Personnel", In H. Hahn(Ed.), *Police in Urban Society*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1971, pp.193-208 참조.

境界連結役割의 두번째의 중요한 機能은 외부대표기능이다. 이것은 한마디로 環境의 영향력에 대한 組織의 반응으로 표현이 된다. 環境의 압력은 상대되는 環境의 패턴에 맞추기 위해서 조직 내부의 분화를 낳기도 한다.

외부대표기능에 포함되는 境界連結活動은 자원의 획득과 처분, 정치적 정당성과 주도권, 사회적 정당성과 組織 이미지의 관리가 있다.

<표 2> 境界連結役割 機能

代表的 機能	內 容
情報處理機能	환경예측 정보수집, 과중한 정보로부터 조직보호
外部代表機能	자원의 획득과 처분, 조직의 정치적 정당성의 유지 및 개선, 이미지와 사회적 정당성의 고양

Adams는 境界連結機能을 다섯 가지로 정리하였는데 組織의 외부대표기능의 측면을 많이 강조하였다.¹⁴⁾ 경계연결기능을 정리하면 < 표 2 >와 같다.

3. 環境適應과 境界連結役割의 關聯性

경계연결역할과 관련된 연구들을 보면 대부분이 단편적인 연구들로 그 출발이 어떻게 조직이 環境의 불확실성을 확인할 수 있는가, 조직구성원들이 원하는 합리적인 규범을 어떻게 찾아볼 수 있을까 하는데서 시작되었다.

경계연결활동을 광의로 정의한 것에 따르면 이 활동은 組織環境과 상호작용하는 사람에 의해 수행된다. 이 정의에 의하면, 경계연결활동은 조직의 구성원과 비구성원과의

14) Adams, J. Stacy, "Interorganizational Process and Organization Boundary Activities", *Research in Organizational Behavior*, 1980, Vol. 2, pp.321-352에 의하면 모두 다섯가지로 정리하였는데, (1) 조직부입물의 획득과 산출물의 처분, (2) 부입과 산출의 여과, (3) 정보의 탐색과 수집, (4) 외부환경에 조직을 대표, (5) 외부위협과 압력으로부터 조직을 보호하고 완충이 그것이다. 이 중에서 (1)(4)(5)가 조직의 외부대표기능과 특히 관계가 깊고, (2)(3)은 정보처리기능과 관계가 깊다고 볼 수 있다.

상호작용과 같은 활동, 또는 신문과 같은 객체에의 노출 등을 포함하고 있다. 작업현장을 벗어나는 어떠한 종업원도 이 기준을 충족시킬 수 있을 것이다. 이러한 맥락에서 “境界連結”은 극도로 희석된 이론적 구성개념이 된다. 이런 식으로 말한다면 경계연결 활동은 많은 종업원들이 담당하고 있는 단지 또 다른 활동일 뿐이다.

확실히, 이것은 Thompson (1967)이 조직이 환경에서의 不確實性을 다루는 것에 관해서 관심을 가졌을 때의 생각한 것과는 다르다. 그가 경계연결이라고 부른 것의 가장 중요한 측면은 환경에서의 不確實性을 감소시키는 방법으로서 조직에 의해서 만들어지고 인식되어진 역할인 것이다. 이러한 역할의 측면은 조직의 開放體系 理論에서도 마찬가지로 중요하다. 현실적으로 볼 때 종업원에 의한 경계연결활동은 반드시 불확실성의 감소를 가져오지도 않지만, 또 환경에 대한 반응으로서 조직구조에 관한 어떠한 것도 나타내 주지 못한다. 확실히 환경과의 相互作用으로서 境界連結活動을 정의하였을 때 대부분의 종업원들은 경계연결활동에 종사하고 있다고 할 수 있다. 이러한 제안이 제기하는 문제는 어느 정도까지가 조직에 적합한 경계연결활동의 종류에 들어 가고 또 어느 정도까지가 불확실성을 감소 또는 흡수할 것이냐는 것이다.

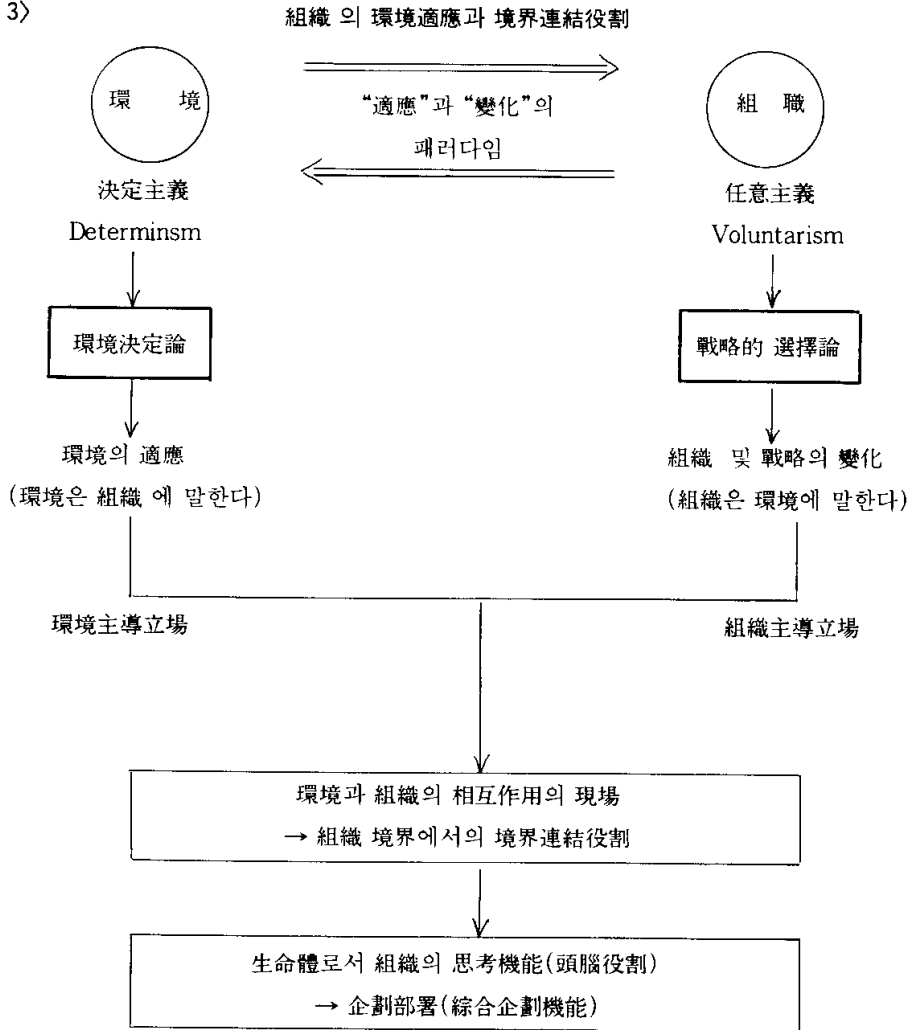
오늘날의 組織은 규모의 확대와 더불어 課業이 고도로 분화되어 있다. 그러나 이러한 분화만으로 조직의 능률을 기할 수는 없다. 분업이 심화될수록 조직활동에 있어서 統合(integration)의 필요성이 높아지기 때문이다. 통합은 분업과 짝을 이루는 가장 중요한 과정이며 통합을 통하여 組織은 비로소 하나의 統合體로 작용하게 된다.

조직이 성장발전함에 따라 조직구조가 변화하게 되는 것은 당연한 것으로 여겨지고 있는데 특히 권한과 통합의 핵이 되는 조직 상층부의 의사결정시스템이 변화하게 된다. 효율적인 기업은 그들의 전략을 부단히 변화시켜 왔으며 조직 역시 새로운 전략에 따라 수정된 構造로 적응하여 왔다.

라인과 스태프는 경영관리 측면에서 볼 때, 權限과 機能의 배분이 어떻게 이루어지고 있는가에 따라 다양한 유형으로 나타난다. 즉, 종래 경영조직은 단순히 수직적인 명령 일원화를 중심으로 한 라인 중심체계로 이루어졌다. 그러나 경영규모의 확대 및 기술, 경제, 사회적 環境이 다원화되면서 스태프의 적극 활용이 요청되고 있을 뿐 아니라, 권한 직능의 측면에서 볼 때 집행활동을 하는 라인에 대해서 이를 보조하는 스태프가 상대적으로 중요성을 더해가는 실정이다.¹⁵⁾

15) 최종태, 전계서, pp.175-176

<그림 3>



組織構成員들이 업무를 수행해 나가는 데 있어 그 추진력으로서 권한 (authority)이 필요하므로 組織 전체의 입장에서 볼 때 권한이 어떤 식으로든 배분되어야 한다. 權限配分の 양상은 상대적인 성격을 가지며 여기서 라인과 스태프 그리고 집권화와 분권화의 개념이 도출된다.¹⁶⁾

그러나 이러한 전통적 개념에 대해 Simon은 명령통일의 원칙은 준수하고 있으나 특

16) 최종태, 전제서, pp.175-176

정 기능에 전문적인 자격이 있는 사람의 의견을 무시하므로 專門化 原則에 어긋나게 된다는 점을 지적하고 있고, McGregor는 인적자원의 낭비, 마찰과 적대감의 증대, 구체적 통제제도의 필요, 조직목표에 대한 낮은 몰입도 등을 단점으로 지적하고 있다. 특히 Golembiewski는 스태프의 기능이 약할수록 빠르게 변화하는 내외부환경에 쉽게 적응하기 어렵다는 점을 지적하고 있다.¹⁷⁾ 이러한 短點을 보완하기 위해 오늘날 어떤 組織에서는 실제로 스태프에게 명확한 權限을 주어 그들로 하여금 타인에게 명령을 직접 내릴 수 있게 하는 경우도 적지 않다. 이 때 스태프에게 부여된 권한을 職能的 權限 (functional authority)이라고 한다.

韓國企業에 있어서 기업 상위층의 집권화와 분권화의 문제 즉, 權限配分問題는 현업 부서인 라인과 참모부서인 스태프간의 갈등을 항상 야기시켜 왔다. 스태프의 이상적인 비대라고 할 정도로 스태프 우위의 역사가 계속되어 왔고, 스태프에 대한 라인 부서의 相對的인 劣等感이 조직전체에 팽배해 온 것은 한국의 傳統文化와도 무관하지 않다.¹⁸⁾

그리고 기업의 의사결정을 크게 戰略的, 管理的, 業務的 의사결정으로 구분할 때 상층부의 의사결정인 戰略的 의사결정에 얼마나 참여하고 영향력을 행사할 수 있느냐가 라인과 스태프관계에서 權限配分問題의 핵심이 되고 있다. 전략적 의사결정은 기업의 중대사에 관한 의사결정이므로 기업의 存立 및 成長에 최종책임을 지고 있는 최고경영자에 의해서 거의 대부분이 이루어지고 있지만, 기업의 규모가 커지고 관리가 개인의 能力範圍를 벗어날 때에는 戰略的인 意思決定過程에서 스태프진들의 도움을 받게 되는 것이 일반적이다. 사실상 한국기업의 경영자들은 戰略的 의사결정 뿐만 아니라 기업내의 모든 의사결정을 주도함으로써 일반적으로 하부로 위양하여야 할 의사결정까지도 관여하여 모든 것을 자기의 방식으로 처리하는 경우가 많았다. 이것은 기업을 급격하게 발전시키는 過程에서 기업내의 거의 모든 의사결정을 독자적으로 처리하는 방식에 익숙한 데서 그 원인을 찾을 수 있다.¹⁹⁾

이와 같이 境界連結役割은 조직의 구조적인 측면에서 분화와 통합을 통하여 환경에

17) Brown Philip J. & Robert T. Golembiewski, "The Line-Staff Concept Revisited: An Empirical Study of Organizational Image", *Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 3, 1974, p.407.

18) 이에 따라 현장을 경시하고 기술직이나 기능직보다는 관리직 또는 사부직을 선호하는 현실이 스태프직무를 더 선호하게 하였다.

19) 신유근, 한국의 경영, 1992, 박영사, pp.13-133.

적응 즉, 構造的 適應을 하며, 복잡한 環境變化에 대한 意思決定에 있어서도 원칙적으로 職能的 權限을 행사함으로써 라인의 上位에 서게 되지만 점차로 전문적인 능력으로 전략적 의사결정에 參與하게 되었다.

Ⅲ. 境界連結部署의 役割變化

1. 環境適應의 產物로서의 企劃部署

우리나라 기업에서 企劃部署가 본격적으로 등장한 것은 1950년대 후반이며, 1970년대 중반 이후부터 대부분의 財閥企業에서 본격적으로 생겨나기 시작했다. 70년대 후반과 80년대 중반까지 企劃部署의 전성기라 할 수 있을 정도로 중앙집권적인 經營方式의 핵심부서로서 양적으로나 질적으로나 큰 발전을 이루게 되었다. 90년대에 이르러서는 일부기업들이 環境의 變化에 적응하기 위해 특히 政府의 政策에 적극 대응하는 입장에서 그룹차원의 기획조정기능과 부서의 규모를 축소하려는 움직임을 나타내기도 하였다. 그러나 대다수의 재벌기업들은 거의 대부분이 기획조정실, 종합조정실, 경영기획실, 회장부속실, 비서실 등 다양한 이름의, 그룹의 기획을 총괄하는 부서를 두고 그룹을 운영하여 왔으며, 그룹경영의 방식을 연구할 때 기획부서에 대한 評價를 빼 놓을 수 없을 정도로 매우 중요한 역할을 담당하고 있다.

한국의 기업 특히 재벌은 다양한 업종이 복합적으로 연관되어 있어 系列社間의 조정 및 기업확장이 중요한 과제가 되기 때문에 이를 담당할 그룹차원의 기획스택의 규모와 역할이 강조된 것이다. 이러한 점은 한국기업경영의 한 특색을 이루고 있는 것으로 판단이 된다. 미국이나 일본의 경우 우리나라와는 달리 복합기업인 콩글로머리트나 대기업이라 하더라도 우리 식의 스택업무는 대개 한 부서 정도의 소규모 단위로 운영되고 있다.

각 그룹의 企劃部署는 통상적인 기획업무만을 수행하는 곳이 아니라 最高意思決定이 내려지도록 매우 큰 影響力을 행사하고 있고, 일부는 직접 意思決定을 내려서 라인을 통제하고 있어 일반적으로 알려진 기획기구로서의 이미지와 크게 다르며 각 그룹마다 독특한 企劃部署를 운영하고 있으며, 기획부서는 회장의 경영철학 내지는 관리방식의

전과기구로서의 역할까지 담당함으로써 그 중요성을 더하고 있다.

企劃部署 그 자체는 環境變化에 대하여 기업이 能動的으로 適應한 產物이라고 할 수 있다. 우리나라 재벌그룹의 企劃部署제도는 재벌그룹들이 環境適應의 過程에서 조직의 境界連結活動을 어떻게 효과적으로 할 것인가를 고민하다가 생겨난 재벌의 특유한 경영 방식을 이루고 있는 제도라고 할 수 있다. 즉, 재벌의 잇점을 최대한 활용한 環境適應機制가 企劃部署제도인 것이다. 이것을 좀더 구체적으로 보면 다음과 같은 이유 때문이라고 정리할 수 있을 것이다.²⁰⁾

- ① 정보의 경제 : 단위당 정보의 비용저렴, 기업간의 정보공유 도모 등
- ② 자금과 인력의 공유 : 기획부서제도 운영을 위한 자금과 인력의 공유로 자원이용의 효율성을 기함. 인력자원의 풀을 최대한 활용
- ③ 인력자원의 학습능력 활용 : 그룹 창업 초기에 모기업에서 훈련받은 인력들이 새로운 기업과 시장 개척에 유용하게 활용될 수 있고, 경영자 훈련코스로서 유능한 경영자 배출
- ④ 異業種교류에 의한 기술과 정보의 상승적 융합효과 : 새로운 기술발전과 새로운 시장 개척에 플러스 요인
- ⑤ 분권화 자율화 민주화시대에 맞는 企劃部署제도는 그룹의 최고경영자의 경영특성, 조직의 업종과 성장단계 등을 고려하여 環境에 대처

근래에 들어와서 기획부서를 어떻게 재설계하느냐가 중요한 조직설계상의 이슈가 되고 있다. 사실상 그룹차원을 강화할 것이냐 개별회사 차원을 강화할 것이냐, 單純支援이나 調整統制나를 일률적으로 결정하기는 어렵지만, 대체로 그룹기획부서의 역할 중 일부를 戰略的 사업단위의 총괄부서에 이양하는 형태를 취함으로써 그룹총괄조직으로서의 인력과 기능이 축소되어 가는 경향이 있다.

2. 企劃部署의 境界連結役割

組織과 環境의 相互作用이 일어나는 組織境界에서 정보처리라고 하는 중요한 경계연결기능을 企劃機能을 담당하는 부서에서 책임지게 되었고, 기획부서는 오늘날 갈수록 스태프기능의 중심이 되고 있다. 環境의 불확실성에 대처하기 위해서 組織은 여러가지 방

20) 공병호, pp.47-56 참조 「재벌 비난받아야 하는가」, 서울 여명사, 1992.

법으로 적응하지만 그중에서도 지속적이고 확실한 방법이 構造的 適應이다. 기본적으로는 수직적 및 수평적으로 조직구조가 분화되면서 부문과 계층이 발생하게 되는데 분화는 반드시 統合의 問題를 야기시킨다. 또한 직무와 권한의 배분을 둘러싸고 集權과 分權의 문제가 나타나는데, 전통적으로 조직구조 측면에서 라인과 스태프가 組織의 분화와 통합의 과정에서 형성이 된다. 과거 테일러 시대에도 당시의 문제를 해결하기 위하여 企劃部制度(planning department)를 처음 고안하여 科學的 管理에 크게 기여하였던 것처럼 불확실성과 단절의 시대를 맞이하여 情報管理의 중요성이 크게 나타나고 조직은 이에 대처하는 수단으로 企劃部署를 조직관리의 중심부서로 재인식하기에 이르렀다. 境界連結役割로서의 기획부서가 갖는 가장 매력적인 특성은 적응적이고 연속적인 형태로 불확실성과 복잡성에 대처할 수 있다는 것이다.

組織에서 境界連結役割을 담당하고 있는 부서는 매우 많지만 組織에서 전반적인 戰略과 環境과 組織構造關係를 폭넓게 다룰 수 있는 企劃部署가 단연 돋보이고 있다.

최근에 와서는 部署間의 相互作用이 더욱 더 중요시되는 경향이 나타나기 시작했는데 이는 한 부서의 활동이 전사적으로 연결되지 않고는 기업전체적인 입장에서 效率性을 기대하기 어렵다는 시각에서 각 부서는 고유한 전사적 부서간의 연결고리가 필요함을 주장하고 있다. 즉, 전사적 마케팅, 전사적 품질관리(total quality control: TQC), 전사적 인사관리 등이 그러한 脈絡에서 나타난 것이다. 더우기 環境과의 보다 원활한 相互作用을 고려하여 만들어진 多事業部制度의 경우 그 중요성은 더욱 커진다. Williamson은 이러한 형태의 조직을 多事業部制 形態(multidivisional form)라 해서 M型 組織이라고 명명하고 있다²¹⁾. Chandler에 의하면 이러한 M型 組織은 제품 또는 지역적으로 분산된 여러 개의 사업부를 지니게 되고 이러한 사업부간의 조정이 중요한 문제로 부각된다. 사업부간의 조정은 앞의 부서내, 부서간 조정과는 다른 차원으로 이는 주로 본사와 사업부간의 조정과 사업부끼리의 조정이라는 두가지 형태를 지닌다.²²⁾ 우리나라 財閥企業의 경우 그룹내의 계열사간, 그리고 그룹의 핵심부분과 계열사간 관계를 統制하는 내부조직인 기획부서가 존재함으로써 內部去來를 합리적으로 조정하고 있는 것은 바로 이러한 M-型 組織의 특색을 가지고 있기 때문이다.

21) Chandler, Alfred, *Strategy and Structure*, Cambridge: MIT Press, 1962. pp.314-315.

22) Chandler, A., "The M-Form Industrial Groups, American Style", *European Economic Review*, 1982.

우리나라의 대부분의 大企業에 속하는 기업들은 成長의 初期 段階에서는 회장 1인이 그룹의 系列社를 직접 總括하는 형식을 취하여 왔다. 그러나 그룹의 성장이 가속화 되어감에 따라 그룹에 속하는 系列社의 수가 급속히 늘어나게 되어 변화에 직면하게 된다. 이러한 환경의 변화 속에서 會長 個人에 의한 조직의 統制 혹은 調整이 한계에 이르게 된다. 아울러 의사결정이 고도의 專門知識을 요구함에 따라 그룹내 계열사를 總括 혹은 支援하는 부서가 필요하게 된다. 여기서 總括調整機關으로 등장하는 것이 企劃調整部署이다²³⁾. 최근에는 그룹의 사업을 戰略的 事業單位(strategic business unit : SBU)로 분리하여 운영하는 조직형태가 많이 등장하고 있다. 이러한 戰略的 事業單位를 효율적으로 관리할 필요성은 여전히 존재하고 있다. 요즘의 경향은 그룹 總括部署의 역할 중 일부를 전략적 사업단위에 移讓하는 형태를 취함으로써 점진적으로 中央總括部署의 인력과 기능이 縮小되어가는 경향이 있다²⁴⁾. 이와 같은 의미에서 기획기능은 組織의 내부적인 통합과 조정을 통한 能率의 向上에 그 강조를 두고 그동안 수행되어 왔으나, 환경의 경영에의 영향력이 점차 증대하게 됨에 따라 組織의 環境適應이라는 측면이 오늘날 주된 機能으로 자리잡게 되었다.

오늘날의 복잡한 經營環境 속에서 不確實性이 점차 높아가면서 기업의 情報欲求가 커지고 이를 담당하는 정보 및 기획부서의 중요성이 더욱 커지고 있다. 기획부서의 중요한 機能들을 살펴보면 전략수립기능, 조직화기능, 내부통제기능, 정보제공기능을 들 수 있다.²⁵⁾ 이 중에서 戰略樹立機能과 情報提供機能이 주로 외부활동과 많이 연계되어 있고, 內部統制機能과 組織化機能은 정보처리활동과 주로 연관되어 있다.

A. 戰略樹立機能

- ① 장기경영계획수립
- ② 조직설계전략
- ③ 신규사업전략
- ④ 그룹전략(관계회사전략, 다각화전략)수립
- ⑤ 경영체질강화전략수립 - TQC, 소집단활동, CI, 기업문화운동

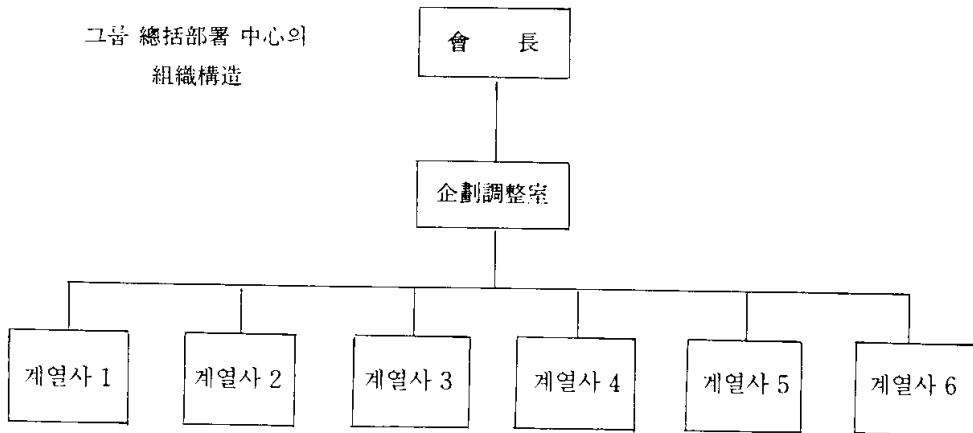
23) 공병호, 전계서, pp.68-69.

24) 상계서, pp.68.

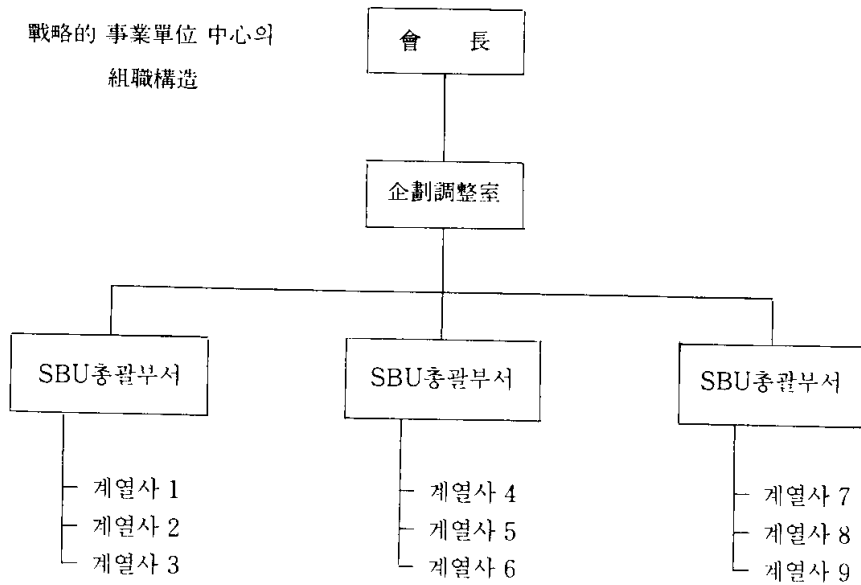
25) 小島茂(KMA 研究開發本部 譯), 「경영기획부」, 한국능률협회, 1989, pp.13-14.

<그림 4>

組織構造의 變化



戰略的 事業單位 中心의 組織構造



자료 : 공병호, 「재벌 비난받아야 하는가」, 서울, 예명사, 1992, pp.69-70.

- ⑥ 시스템 또는 네트워크 구축전략(판매네트워크, 생산구매네트워크, 수직통합네트워크, 국제화네트워크)

B. 組織化機能

- ① 조직의 기본규정설정 (조직운영규정제정개폐) : 조직구조, 직무분담, 역할권한, 회의구성, 품의
- ② 조직운영을 위한 제제도의 정비 (제제도의 도입개폐) : 내부보고제도, 목표관리제도, 업적평가제도, 제안제도
- ③ 조직개편
- ④ 조직활성화를 위한 제시책도입 : 의사결정구조개혁, 전사적행사, 타사 타부문 교류증대

C. 內部統制機能

- ① 경영계획과 실적비교
- ② 업적평가를 위한 데이터를 수집하고 업적평가
- ③ 관련회사통제 : 관련회사관리기준, 업무감사, 관련회사 지도

D. 情報提供機能

- ① 최고경영자가 필요한 정보제공
- ② 각부문이 필요한 정보제공

이와같은 境界連結部署로서의 기획부서의 機能들을 대별하여 외부로 표출되는 外部代表機能과 조직내부에서의 情報處理活動으로 나누어 볼 수 있지만, 이에 더하여 거래비용적인 관점에서 한가지 기능을 더 추가할 수 있다. 즉, 이러한 기능들을 상승적으로 결합시켜서 조직내부에서의 去來를 합리적으로 조정한 결과 생기는 情報創造의 機能이다. 이것을 Ansoff의 표현을 빌리자면 시너지 효과를 나타내는 기능이다. 즉, 組織은 시너지 효과를 얻기 위해서 생산과정과 상품시장, 내부조직관리에 공동으로 필요한 요소간에 상호연계성을 가짐으로써 조직외부 즉, 시장에서의 去來費用이 증가하는 것을 막고 이를 內部化하여 기업의 효율성을 더 높일 수 있는 것이다.²⁶⁾

26) Ansoff, H. I., *Business Strategy*, London : Penguin Books, 1969에 의하면 시너지 효과 창출의 기반으로 공동판매망, 공동기술, 공동원료 등을 통한 상호연계성을 지적하고 있다.

企劃部署가 창출할 수 있는 시너지 효과로 먼저 정보수집 및 활용시의 효과를 들 수 있다. 多角化된 조직구조를 이용하여 구축된 정보시스템을 통해서 불완전한 情報市場에서 정보수집비용을 감당하면서 다양한 정보를 수집하여 조직내부에 擴散시킬 수 있다. 그리고 기존의 판매망을 통하여 제품계열이 다른 상품을 판매한다든지 기존의 거래선 또는 좋은 이미지를 지닌 소비자에게 쉽게 접근하여 마케팅戰略면에서의 시너지 效果를 극대화할 수 있다. 또한 새로운 사업영역을 개척하고 기존상품을 혁신시킬 수 있는 研究開發 면에서의 시너지 效果도 기대할 수 있다.

3. 그룹經營方式과 境界連結部署의 變化

우리는 앞에서 각 재벌기업들이 운영하고 있는 企劃部署들이 環境適應의 산물로서 그룹을 보다 효율적으로 경영하기 위한 중요한 수단임을 보았다. 環境適應의 일반적인 경향은 經營方式과 조직구조면에서 집권적에서 분권적으로, 기계적에서 유기적으로, 정태적에서 동태적으로, 내부관리 지향적에서 외부경쟁 지향적으로, 단기적 능률 중시에서 장기적 효율 중시의 특징을 나타내고 있다. 이에 따라서 環境에 대한 기업의 태도도 소극적, 의무적, 순응적인 대응에서 적극적, 능동적, 예방적인 반응으로 바뀌고 있다.

1) 그룹經營方式의 變化

일반적 變化를 이야기 하자면 상위그룹의 경우 그룹차원에서의 기구를 축소하는 경향이 두드러지고 있으며, 각 系列社에 많은 權限이 위양되어서 各社 機能을 강화하는 경향이 커지고 있다. 이러한 흐름을 대표하고 있는 것이 스텝개입형에 속하는 그룹들이다. 그 중에서도 상위에 속하는 그룹들이 이 흐름을 대표하고 있고 또 주도하고 있다.

① 그룹의 역할이 과거에는 사업수행의 주체였었기 때문에 “그룹”이라고 하는 정체성(identity)이 매우 중시되었었다. 따라서 그룹단위의 기구들의 역할이 매우 강화되었었다는 바 주로 系列社에 대한 통제와 조정을 목적으로 운영되었었다. 이것이 이제는 각 계열사의 자율경영이 강조되면서 그룹단위의 기구들은 통제와 제한을 하는 역할에서 지원하고 서비스를 제공하는 기능으로 變化하고 있다.

② 이와 발맞추어서 會長의 역할도 變化를 맞이하고 있다. 과거에는 회장이 실질적인 경영참여와 경영권을 행사하였기 때문에 사실상 所有경영체제하에서의 기업경영이었

다. 그룹 전체가 하나의 個人企業式으로 운영될 정도로 회장의 影響力은 막강하였다. 그리하여 계열사의 굴곡한 사업계획에 직접 간접으로 간여해 온 親政體制가 變化되기 시작하였다. 즉, 회장이 이제는 그룹의 경영이념과 비전을 제시하고 대내외적으로 홍보 활동에 더욱 많은 신경을 쓰는 것과 함께 會長은 상징적인 이미지를 많이 가지게 되고 앞으로는 이러한 움직임이 더 가속화 될 전망이다. 기업경영에 관한 한 각 系列社 사장이 책임을 지는 분권적인 경영의 틀이 잡히기 시작하고 있는 것이다. 系列社 사장에게 모든 權限을 위임하여 신규사업에의 참여, 생산활동, 자금조달, 내수판매와 수출, 사업 전략 수립과 집행, 사내 인사 등에 있어서 전권을 행사할 수 있도록 그 권한이 확대일로에 있다. 會長의 역할이 經營者役割에서 監督者役割로 많이 전환하고 있다.

③ 그룹중심의 경영에서 系列社 중심의 경영으로 이행함에 따라 그룹차원으로서의 기획부서 기능이 계열사차원의 企劃部署에 많이 이관되어 그룹차원의 고유한 업무 또는 그룹 共通의 업무만을 담당하고, 系列社에 대하여 지시와 통제를 거의 하지 않는 方向으로 나아가고 있다.

④ 어려운 企業環境의 극복을 위해 각 그룹의 장점을 살리기 위해 스태프통제형에 속하는 그룹은 會長의 보좌 기능을 더욱 고도화, 전문화하였고 스태프개입형의 경우는 分權化를 채택하였다.

분권화의 경향의 대표적인 것이 C그룹의 사례이다. 사장의 장기 재임을 制度化하여 사업의 永續性과 自律性을 유지하고 전문화를 강조하고 있고 경영실적에 대한 보상으로 성과와 책임을 연결시키는 등 能力主義의인 기업문화 풍토가 조성되고 있다. 事業文化單位 중심의 관리, 사장단의 임기 6-10년 보장, 경영자 후보의 경력관리를 강화하는 등의 조치를 구체적으로 취하고 있다는 점에서 과거와는 다른 지속적인 實踐意志를 가시화하고 있다.

2) 境界連結部署의 變化

그룹의 經營方式이 變化함에 따라서 境界連結部署로서의 企劃部署도 많은 변화를 하였다. 규모와 기능면에서 이러한 變化를 대별해 보면, 3가지의 변화가 나타나고 있다. 즉, 축소강화하는 경우와 단순확대하는 경우, 그리고 확대강화하는 경우가 그것이다. 기획부서의 유형을 스태프통제형, 스태프개입형, 순수스태프형, 기능분산형으로 나누어 볼 때, 縮小強化하는 경우에는 스태프통제형, 스태프개입형중 일부가 이에 속하고, 單純擴大하는

형에는 순수스택형이 속하고, 擴大強化하는 형에는 기능분산형, 스택개입형중 일부가 이에 속한다고 볼 수 있다. 이러한 變化에 대해서 각각의 스택유형에 따라 기획부서의 變化를 설명하면 다음과 같다.

스택통제형의 變化는 자체적으로 기능을 질적으로 고도화, 전문화시키고 있다. 규모는 대폭 축소하되 핵심적인 부분에 대한 管理 統制는 강화하면서 전문적인 역할은 더욱 잘 할 수 있도록, 필요한 부분에 대한 人員補強과 함께 기능을 일부 재조정하거나 분리시키고 있다. 일부는 스택개입형의 방향으로 나아가고 있다. 원만 經營體制下에서의 전형적인 형태이기 때문에 가장 큰 變化를 겪고 있는 형태이다.

스택개입형은 스택통제형에서 스택개입형으로 바뀐 경우와 순수스택형에서 스택개입형으로 바뀐 두가지 경우가 있는데, 分權化를 지향하여 많은 권한을 系列社가 행사할 수 있도록 지원하고 있다. 전자의 경우는 많은 기능이 분리되어 점차로 순수스택형으로 이행하여 가는 추세에 있다고 볼 수 있으며, 후자의 경우는 전형적인 스택개입형으로 남아 있을 가능성이 높다.

순수스택형은 傳統的으로 약한 스택기능을 행사하여 왔는데, 그룹규모의 팽창에 따른 자연적인 확대 필요성과 그룹차원의 통합기능의 강화 필요성 때문에 스택개입형의 방향으로 나아가고 있지만, 현재로서는 급격한 變化는 없고 단지 企業文化 정립의 차원에서 활동이 점차 활성화되고 있다.

끝으로 기능분산형은 중견그룹에 속한 企劃部署의 형태인데, 이들은 상위그룹들을 하나의 목표로 하여 2000년대에는 상위 몇대 그룹에 속하겠다는 청사진을 가지고 擴張型 多角化 전략을 추진하고 있다. 따라서 企劃部署의 형태도 스택통제형을 추구하면서 기능과 인력이 급속히 강화확대되고 있다. 과거에는 별로 역할을 하지 못했었는데 그룹내에서 가장 중요한 부서의 하나로 위상이 제고되고 있다.

企劃部署의 기능과 역할에서 많은 부문이 變化하고 있는데 전문화되는 부문으로는 국제금융과 해외투자자와 같은 국제화와 관련된 분야와 연구개발과 관련된 분야가 있다. 이를 위해서 전문인력을 확보하려고 하고 있다. 그리고 홍보, 교육, 조사연구부문을 각각 홍보실, 연수원, 연구소로 기능을 분리하는 경향이 두드러지고 있고, 그룹차원의 경영이념 및 기업문화의 정립과 정보관리를 강화하는 것이 環境變化에 대응하여 기획부서가 變化하는 주된 내용들이다.

그리고, 企劃部署의 統合機能의 變化를 살펴보면 다음과 같다.

<그림 5> 境界連結部署의 變化

구 분		그룹의 운영 방식	
		권한 위임형	권한 집중형
기획 실 의 기 능	조정 / 통제	「스택개입형」 ←————→ ↑ ↓	「스택통제형」 ←————→ ↑
	단순 / 지원	↑ ↓ ↑	↑ ↓
		「순수스택형」	「기능분산형」

(———> 주된변화 ———> 약한변화)

과거 최고경영자 한사람에 의해서 조직의 모든 기능이 통합되던 방식에서 수평적인 통합이라고 할 수 있는 유기적인 통합으로 變化를 보이고 있는데, 企劃部署도 최고경영자 개인에 대한 책임을 지는 입장을 벗어 나서 조직 전체의 연결을 강조하는 입장을 취하고 있다. 즉, 영업부서와 생산부서, 사무부서와 현장부서, 라인부서와 스택부서간의 갈등은 주로 부서간의 상호 연계성과 유기성의 부족에서 발생하고 있는데, 이것을 企劃部署에서는 정보의 공유를 확대함으로써 해소하려고 많은 노력을 기울이고 있다. 정보의 독점이나 정보의 부재로 인한 갈등을 최소화하기 위해 정보 네트워크를 활성화시켜 상호이해와 의사소통을 증진시키려는 것이다. 이를 위해서 企劃部署의 정보관리활동은 더욱 강조되고 있다.

<표 3> 企劃部署의 役割變化의 內容

項 目	變 化 內 容
機能役割面	전문화한 부문-국제화(국제금융, 해외투자), 연구개발 분리된 부문-홍보(홍보실), 교육(연수원), 조사연구(연구소) 강화한 부문-그룹차원의 의식 및 이념(기업문화), 정보관리
組織構造面	담당자의 직위는 상향 조정되는 경향 피라미드식 조직은 팀조직으로 변화, 결재단계 축소의 구조
權力關係面	중앙집권에서 계열사로 권한위양됨에 따라서 라인에 대한 통제기능의 약화

다음으로 중요한 변화로서 視野의 擴大를 들 수 있다.

經營政策의 시간적 공간적인 시야가 확대되었고 보다 미래 지향적인 것에 신경을 쓰게 되었다. 즉, 중단기적인 정책결정, 조직자체에 대한 입장강조에서 장기적으로 21세기를 대비하는 입장으로 變化하여, 조직의 관심도 사회적 이슈를 해결하는 방향에서 장기적 有效性을 고려하게 되었다. 이에 따라 企劃部署의 사업 및 업무도 구체적, 지시적, 차원으로 한단계 높아졌다.

끝으로 企劃部署의 權限의 變化를 요약하면 다음과 같다.

전반적으로는 企劃部署가 권한을 행사하던 부서라고 하는 이미지에서 이제는 라인에 대한 직접 통제보다는 지원하여 주는 입장으로 바뀌고 있다. 즉, 과거 스태프으로서 라인에 직접 개입하여 명령지시하던 사항들은 많이 축소되어 가고 있고 전문적인 입장에서 조언과 권고를 하여 주는 職能的 權限만을 보유하는 경향이 있다. 따라서 스태프부서의 권고에 대해서 채택여부도 라인에게 넘어가는 경향이 두드러졌다. 과거에는 本社의 企劃을 중심으로 운영하였지만 점차 마케팅이나 제조 등 현장 중심의 경영으로 바뀌어 가고 있다. 따라서 스태프부서로서의 기획은 라인을 충분히 설득할 만한 자료와 근거를 제시할 수 있어야 하기 때문에 더욱 전문화되는 추세를 보이고 있고, 그렇지 않은 경우는 완전히 모든 기능을 系列社에 넘겨 주어 그룹차원에서의 助言機能을 배제시키는 경향도 나타나고 있다.

IV. 組織의 環境適應과 관련된 論議

조직이 어떠한 전략이나 행동을 취하더라도 조직의 環境適應果程에서 제기되는 딜레마가 여전히 존재하고 있다. 즉, 合理性(rationality)과 正當性(legitimacy)문제를 근간으로 하여 조직의 經濟的 目的과 社會的 目的의 葛藤이 조직과 環境사이의 상호작용에서 당연히 나타난다. 이러한 기본적인 문제를 전제로 하고 앞의 사례에서 도출될 수 있는 사항들 중에서 ①環境適應을 위한 組織學習, ② 韓國企業의 發展原理, ③ 最高經營者와 中間管理者의 相互作用, ④ 經營體制變化에 있어서 企劃部署의 役割, ⑤ 政府의 財閥政策의 검토로 나누어 論議하기로 한다.

1. 環境適應을 위한 組織學習

조직의 성장과 발전은 조직이 얼마나 조직의 여유자원(slack resources)을 관리하는가에 크게 좌우된다. 슬랙은 과거의 성공적인 전략의 결과에 의해서 창출이 된다. 이러한 슬랙의 가장 가시적이고 계량적인 표현이 財務的인 요소들(주로 화폐액으로 표시된 이익)이다. 그러나 슬랙은 다른 방식으로도 축적되어질 수 있다. 기업이 R&D에 투자하거나, 물적설비의 수준을 높이거나, 명성을 올리거나, 조직원의 교육훈련에 투자를 많이 하거나 관리기술을 향상시키거나, 업계에서의 지위를 높이는 것 등이 그것이며, 그럼으로써 그의 財務的 성과가 사용되어 의식적으로 이익은 줄어들 수 있다. 사실상 財務的 슬랙을 다른 非財務的 슬랙의 형태로 바꾸는 능력은 우수기업의 표시이다. 예를 들면 IBM은 그의 수익성이 업계에서 최고를 유지하지 못하였을지라도 R&D에 지속적인 투자를 유지하여 왔다.

財務的 슬랙을 非財務的 슬랙으로 변환시키는 결정은 단기의 수익성을 손상시킨다. 그러나 이러한 경우 그 기업의 최고 경영자들은 그 결과로서 나타난 非財務的 슬랙이 그들 기업의 장기적 생존과 번영에 중요하다고 믿고 있다. 그럼에도 오직 역사에 의해서만 슬랙변환이 현명한 전략적 투자이었거나 財務資源의 낭비였다는 것을 판단해 줄 수 있다. 기업의 자원능력을 확대하고 다양화하는 것은 불확실하고 주관적인 결정이다. 그러나 기업의 장기적 적응에는 핵심이 된다.

유효성을 높이는 노력과 효율성을 높이는 노력은 調和되어야 하며 一般化 適應의 입

장에서 노력들 즉, 조직의 학습능력을 높이는 방안들이 효율성을 일정수준 유지하는 범위내에서 할 수만 있으면 최대한 행해져야만 한다.

2. 韓國企業의 發展原理

한국기업에 있어서는 상황이론이 이야기하고 있는 바 급격하게 變化해 나가는 環境에 대처해 나가는 데 있어서 오히려 기업은 그 조직 내에 알맞는 다양성을 만들어 내려고 한다. 즉, 조직은 環境이 탄생시키는 情報負荷를 감소시키려고 하는 것이 아니라 역으로 조직 내부에 정보를 만들어 내는 방향으로 대처하고 있는 경향이 두드러졌다. 이러한 점에서 情報創造의 논리와 非財務的 슬랙의 이용문제가 중요하다. 이러한 논리는 일본기업의 경우와 거의 유사하다고 볼 수 있다.

日本企業에서 흔히 이야기 하는 自己組織化의 프로세스로 말하자면 適應能力이 있는 기업조직은 꾸준히 조직내에 변이 혼돈 긴장 위기감을 창출하고 있는 조직이다. 조직의 구성단위의 선택의 다양성, 망설임, 애매성, 오락성, 불규칙적인 變化, 불안정성등을 발생시키고 있는 것이다.²⁷⁾ 이 때문에 이런 조건은 얼핏 보면 불안정하고 위험하게 보일지도 모르지만 실은 거기에 조직의 活力의 源泉이 있고 企業文化의 가능성을 가지게 되는 것이다. 動搖가 일상의 조직활동 내에 짜여져 있는 조직은 그렇지 않은 조직에 비해서 정보의 創造活動이 활발하고 그것이 계속 축적되어 강력한 조직이 될 수 있는 것이다.

3. 最高經營者와 中間管理者의 相互作用

韓國企業에 대한 事例研究에서 볼 때, 기업의 環境適應에 대한 접근은 오히려 자연발생적, 임기응변적 내지는 진화론적인 방법에서 주장하는 요소가 매우 다분히 존재하고 있다. 그러나 環境變化에 적응하기 위해 전략, 관리, 조직에 變化를 주려는 행동이 진화론적 接近方法에서 주장하는 것처럼 명확히 일치하는 것은 아니다.²⁸⁾

즉, 最高經營者는 능동적인 역할을 담당 하고 있으며 우리나라 기업의 戰略的 變化는 최고 경영자와 비들사이의 반응 즉, 相互作用에 의해서 생겨난 행동이라고 할 수 있다.

27) 십일월 기획출판 편집부 역(加護野忠男外 共著), 「네트워크 시대의 조직전략」, 1989.

28) 이재민 역(竹來弘高外 共著), 「기업의 자기혁신」법문사, 1988.

많은 전략적인 變化들이 最高經營者들의 의도적인 행동에 의해 유발된 것이지만 그 의도는 명시적인 전략계획으로 구체화되지는 않고, 그 내용은 상호작용에 의해 나타나고 있다. 이러한 相乘作用을 통해서 기업의 전략적인 環境適應이 이루어지고 있다.

組織變化的 중심적인 역할을 담당하고 있는 것이 우리나라에서는 앞으로는 企劃部署로 대표되는 중간관리자 계층이고 이들의 혁신능력에 자극을 주고 그것을 촉진시키는 역할을 담당하는 것은 최고경영자이다. 최고경영자가 만들어 내는 눈에 보이지 않는 작은 자극이 중간관리자의 혁신능력에 의해서 증폭되게 됨으로써 거시적인 전략전환을 가져올 수 있게 되는 것이다. 最高經營者는 變化를 활성화하기 위한 상호작용프로세스의 촉진자로서 전략적인 방향성을 제시하고, 상호작용프로세스의 주변조건의 설정자로서의 역할이 중요하다. 그리고 이 때 中間管理者는 變化에 의해 야기된 새로운 질서형성을 더욱 더 촉진시키는 역할을 담당한다.

4. 經營體制 變化에 있어서 企劃部署의 役割

한국은 기업의 역사가 아직 일천한 가운데 여전히 所有經營體制가 지배적인 경영체제이다. 여러가지 경제적, 사회적 이유에 의해서 경영체제의 변화가 가속화되고 있는데, 그 중간단계로서 自律經營體制의 확산이 두드러지고 있다. 企劃部署는 과거에 소유 경영체제를 지탱하는 지주로서의 역할을 하였다면, 이제는 변화를 주도하는 세력 또는 촉진세력으로서의 역할을 감당하여야 한다.

즉, 企劃部署는 원만쇼 단계의 중앙집권적인 경영에서 매우 중요한 역할을 수행하였던 것처럼 그 기능을 재조정함으로써 분권적 또는 책임경영체제로 이행하고 있는 현재의 경영현실에 기여를 하게 될 것이다. 그 구체적인 기여방법으로는 ① 인적자원의 공급원천으로서 미래의 경영자를 훈련하는 중요한 역할을 감당할 수 있고, ② 企劃部署의 기능을 분리함으로써 權限의 분산을 통한 균형있는 조직의 발전을 꾀할 수 있고, ③ 책임경영에 따른 권한과 책임의 범위와 한계의 설정, 그리고 評價基準의 확립으로 새로운 업무가 개발이 되며, ④ 보다 미래 지향적인 업무와 그룹 공통의 일에 몰두함으로써 조직의 발전에 기여하게 될 것이다.

그 동안 企劃部署가 주로 最高經營者 개인의 보좌차원에 머물러 있던 업무의 수준을 조직 전체의 차원으로, 현실지향적인 업무에서 보다 미래 지향적인 업무로 차원을 높여

서 수행하는 것이 앞으로의 과제가 된다. 또한 그룹차원에서 하나의 기업집단으로서의 同質意識을 형성하고, 그룹 공통의 경영이념과 철학을 확산하고 정착시키는데 실질적으로 담당하는 부서로서 중요성이 再認識되어야 할 것이다. 그리고 그룹의 경영비전을 달성하기 위해서 장기적인 발전계획을 세우고 經營戰略을 구체화하는 부서로서 제대로의 역할을 수행하려면 企劃部署의 전망이 더욱 장기적이면서 고도화되어야 할 것이다.

5. 政府의 財閥政策에의 檢討

韓國企業의 발전과정에 있어서 政府의 政策과 관련된 企業環境의 영향이 가장 크다는 것은 모두가 인정하고 있는 사실이다.

政府의 역할을 크게 規制者役割과 環境造成役割로 나누어 볼 때, 政府政策은 직접규제방식보다는 간접적인 규제방식으로 전환하여야 할 것이다. 정부는 대기업의 활동할 수 있는 환경을 조성하여 기업들의 創意的인 適應能力을 높여주어야 할 것이다.

政府의 財閥政策에 대해서도 연구의 결과는 중요한 시사점을 던져주고 있다. 즉, 企劃部署制度를 비롯한 財閥企業의 經營特性을 이루는 내용들은 環境適應의 결과로서 나타난 것이기 때문에 環境의 변화없는 정부의 직접적인 규제는 또 다른 잘못된 관행을 낳을 우려가 있다. 기업이 정신을 생산적 활동보다 비생산적 활동에 투입한 것은 우리 사회가 가진 경기의 규칙과 社會的 보상체계가 그렇게 유도하였기 때문이다.

항상 政府의 政策이 단기적이고 조령모개식이었기 때문에 政策의 즉각적인 효과는 있었을지 모르나 기업의 體質을 근본적으로 變化시키거나 기업의 자발적인 참여를 유도하는데는 실패해 왔음은 기업의 環境으로서 政府의 環境造成 역할에 대한 인식의 부족이 주된 원인이라고 보여 진다.

民主化 自律化 多元化를 지향하는 사회에서 政府는 직접 규제자로서 보다는 環境의 감시자로서 기업의 環境을 조성하고 유도하는 역할에 더 큰 비중을 두어야 할 것이다. 경제의 미시적 차원에서 기업의 효율성과 연계시켜 政策효과를 극대화할 수 있는 방향에서 합리적인 政策의 일관된 추진이 되어야 할 것이다. 이미 한국경제에서 비중이 커질대로 커진 財閥企業에 대하여 과거와 같은 규제 일변도의 政策으로 경제력 집중을 완화하려는 政策은 그 파급효과 때문에 경제 전체에 부정적인 影響을 미칠 가능성이 많다. 오늘의 財閥企業의 위상은 政府政策을 비롯한 環境과 이에 적응한 기업활동의 결과

인데 이것을 한번의 정책적인 조치로서 바꾸어 버릴 수는 없는 것이다. 政府가 적절한 환경을 유도하기만 하면 기업의 생리상 이에 적응을 하기 위하여 기업은 對應戰略을 모색하는 過程에서 효율적으로 수단과 조치를 강구하게 된다.

V. 結 論

60년대부터 시작한 한국경제의 高度成長은 경제의 주체로서의 기업의 발전을 기본으로 하여 이루어져 왔으나, 高度成長의 폐해를 또한 동반하여 왔다. 기업경영과 관련해서 지적되고 있는 여러가지 문제점들로 지나친 양적 위주의 팽창경영이라든가, 합리성이 결여된 경영관리방식이라든가, 政府 및 금융기관에의 지나친 의존도라든가, 사회적 책임의식의 결여라든가, 政府의 특혜시비 문제 등은 거의가 재벌기업들에 대한 비판들로서 학계나 언론계, 政府政策 담당자들로부터 끊임없이 제기되어 온 것들이었다. 이와 더불어 국내외적으로는 개방화, 국제화, 자율화라고 하는 環境의 급격한 變化에 대해서 기업의 적응문제는 격동과 變化의 21세기를 준비하는 기업의 입장에서는 사활이 걸린 매우 중차대한 문제가 아닐 수 없다.

이러한 시각에서 본 연구는 한국기업의 環境適應의 현상이 경영학적으로 어떻게 설명되어 질 수 있고 또 미래에의 준비를 어떻게 하는 것이 바람직한가하는 것을 사례연구를 통해서 접근하려고 시도하였다.

근래 政府의 경제력 집중해소의 한 방안으로서 재벌기업들에 대한 규제가 심해지고 있고 그 표적으로서 재벌 그룹들의 企劃部署를 축소하라는 요구가 있다. 그리고 한국기업경영의 가장 큰 불확실성의 源泉으로서 정치적 불안정과 政府政策의 잦은 변경이 지적되고 있다.

과연 사전적 예방적인 입장에서 한국기업의 企劃部署는 그러한 능력을 갖추고 있는 가하는 점이다. 대책을 마련하기 위해서 境界連結役割의 두가지 중요한 기능인 정보처리기능과 외부대표기능과 현대에 추가된 정보창조기능을 企劃部署의 입장에서 확실하게 정립하여야 할 것이다. 또한 企劃部署를 보는 조직 내외부의 눈은 會長의 입지를 강화하는 친위부대라고 하는 점인데 이러한 인식을 앞으로는 탈피하는 방향에서 개선이 이루어져야 할 것이다. 즉, 회장을 보좌하는 차원에서 올바른 보좌를 과연 어떻게 해야

되는가하는 것이 과제이다. 회장의 지시를 단순전달하는 역할을 하고 있는 企劃部署는 사회가 복잡 전문화 되는 추세에 맞추어서 향후 회장이 올바른 판단을 내리도록 충실한 스태프로서의 보좌를 해야 한다. 따라서 企劃部署가 급변하는 環境變化에 적응을 하기 위해서는 조직을 위한 본연의 專門스태프로서의 기능을 수행하여야 한다. 즉, 여태까지는 주로 「最高經營者 個人的 情報欲求」에 충실하였는데 앞으로는 「組織의 情報欲求」에 충실하여야 할 것이다. 이를 위해 정보처리의 능력을 높여야 할 것이고 그 組織構造도 硬直性을 탈피하기 위해 혁신을 창조할 수 있는 구조가 되어야 할 것이다.

企劃部署의 기능을 재조정함으로써 기업경영이 중앙집권적에서 분권적 또는 책임경영체제로 이동하는데 기여하게 될 것이다. 이것은 달리 말하면 소유경영체제에서 專門經營體制로 이행하는데 기여한다는 것을 의미한다. 또한 시대적인 추세인 자율경영체제로의 정착을 위해서는 전문경영체제로의 이행이 필수불가결한데 모든 필요한 정보와 人的, 物的資源을 제공할 수 있는 것이 企劃部署를 비롯한 境界連結役割을 담당하고 있는 기구와 개인인 것이다. 이를 위해서는 그 規模의 대소에 관계없이 기능의 고도화와 전문화가 이루어져야 할 것이다.

결국 境界連結活動을 통한 環境適應의 방향은 분권적, 동태적, 유기적, 탄력적, 혁신적으로 나아가야 할 것이다. 비교적 政府의 커다란 影響力 아래 커왔던 한국기업으로서 앞으로도 계속적으로 증대되는 기업에 대한 政府의 규제와 社會的 壓力에 대해서 그룹기구를 축소해나가는 일면, 각 사의 기획기능을 강화하지 않으면 안될 것이다. 과도기적으로는 이러한 變化에 따르는 人的 物的 損失問題가 단기적으로는 제기될 수 있을 것이다. 그리고 앞으로 企劃部署의 조직에 대한 가장 큰 기여 여부는 과연 조직의 미래를 위한 실효성 있는 전략개발을 담당할 수 있느냐 하는 것이다.

비교적 상위그룹들의 경우에는 전략수립의 효과를 볼 수 있었기 때문에 企劃部署의 전략개발능력에 대해 긍정적인 반응을 보이고 있다. 이에 비해 중견그룹들의 경우는 전략수립과 실천과의 괴리를 크게 느끼고 있기 때문에 그 능력에 대해 높은 점수를 받지 못하고 있다. 그러나 어떠한지 企劃部署의 문제점으로 가장 많이 지적되고 있는 것이 그들이 제시하고 있는 대안들이 현실하고 감이 멀다는 것이다. 이것은 전형적으로 스태프가 가지고 있는 단점이라고 할 수 있을 것이지만 이를 극복해야만 境界連結機構로서의 企劃部署의 역할을 잘 수행할 수 있을 것이다.

經營意思決定에 있어서 기획부서는 여전히 앞으로도 거대기업을 이끌어 나가는데 있

어서 중추세력으로서 최고경영자와 함께 조직의 중요한 意思決定單位가 될 것이다. 다시 말하면 앞으로의 기업경영에 있어서 최고경영자의 리더십은 여전히 중요할 것이지만 개인의 카리스마적인 능력보다는 조직의 복합적인 힘에 의존하는 문제가 많아질 것이고 所有經營者 개인이 가진 한계 때문에 기획부서는 조직의 핵심적인 의사결정단위의 하나가 될 것이다. 그리고 거대기업의 分權的 經營, 또는 分社化 경향을 고려해 볼 때 統合과 調整問題가 발생하는데 이는 기획부서를 떠나서 생각할 수 없는 것이다. 또한 그동안 조직론, 의사결정론, 관리론 등의 분야에서 최고경영자와 일선관리자의 리더십과 역할이 중간관리자보다 상대적으로 강조되어 온 것이 사실이지만, 변화의 시대에 있어서는 중간관리자의 전문적인 관리능력이 더욱 중요하게 될 것이다. 극단적으로는 서구와는 달리 최고경영자보다는 전문적인 지식과 능력을 갖춘 中間管理階層이 조직을 실제로 운영하는데 더 큰 영향력을 행사하게 될 것이다. 회장 한사람이 이끌고 가던 시대에서 조직 및 제도에 의한 관리를 할 때 중간관리층의 중요성이 더욱 커지게 되고, 이러한 상황에서 중간관리층의 의견을 대표할 企劃部署의 중요성은 재론할 필요가 없을 것이다.

參 考 文 獻

- 공병호, 「재벌 비난받아야 하는가」, 예명사, 1992.
- 십일월 기획출판 편집부 역(加護野忠南 外 共著), 「네트워크 시대의 조직전략」, 1989.
- 이제민 역(竹內弘高 外 共著), 「기업의 자기혁신」, 법문사, 1988.
- 조동성, 「한국재벌연구」, 매일경제신문사, 1991.
- 최종태, 「현대조직론」, 경세원, 1986.
- 한국능률협회 연구개발본부 역(吉川榮一著), 「조직전략입문」, 1990.
- 野中郁次郎, 企業進化論, 日本經濟新聞社, 1987
- 關口 操, 經營戰略への 條件と 展望, 稅務經理協會, 1988.
- 伊丹敬之, 新經營戰略の 論理, 日本經濟新聞社, 1991.
- Adams, J. Stacy, "The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundary Roles", in M. Dunette (Ed.), *Handbook of Organizational and Industrial Psychology*, Chicago : Rand McNally, 1976, pp.1175-1199.
- Aldrich, H. E., *Organization and Environment*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1979.
- Aldrich, Howard and Herker, H., "Boundary Spanning Roles and Organizational Structure", *Academy of Management Review*, Vol. 2, pp.217-239, 1977.
- Aldrich, Howard and Reiss, A. J., Jr., "Police Officers as Boundary Personnel", In H. Hahn (Ed.), *Police in Urban Society*, Beverly Hills, CA : Sage Publications, 1971, pp.193-208.
- Chandler, Alfred, *Strategy and Structure*, Cambridge : MIT Press, 1962.
- Child, J., "Organizational Structure, the Environment and Performance : The Role of Strategic Choice", *Sociology*, Vol. 6, 1972, pp.1-22.
- Dill, W., "The Impact of Environment on Organizational Developments", In S. Mailick and E. Van Ness (Eds.), *Concepts and Issues in Administrative Behavior*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1962.
- Dollinger, M. J., "Environmental and Boundary Spanning and Information Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp.351-368.

- Katz, D. and Kahn, R., *The Social Psychology of Organizations*, New York : Wiley, 1966.
- Leifer, R, & Delbecq, A., "Organizational Environmental Interchange : A Model of Boundary-spanning Activity", *Academy of Management Review*, Vol. 13, 1978, pp.40-50.
- March, James, and Herbert Simon, *Organizations*, New York : John Wiley and Sons, 1958.
- Miles, R., "Role Requirements as Sources of Organizational Stress", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, 1976, pp.172-179.
- Organ, Dennis, "Linking Between Organizations and Environment", *Business Horizons*, Vol. 14, December 1971, pp.73-80.
- Pettigrew, A., "Information Control as a Power Resource", *Sociology*, Vol. 6, 1972, pp.187-204.
- Terreberry, S., "The Envolution of Organizational Environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, 1968, pp.580-614.
- Thompson, James, *Organizations in Action*, New York : McGraw-Hill, 1967.
- Thompson, James and McEwen, W., "Organizational Goals and Environment : Goal-setting as an Interaction Process", *American Sociological Review*, Vol. 23, 1967, pp.23-31.
- Tushman, M. L. and Scanlan, T.J., "Characteristics and External Orientations of Boundary Spanning Individuals", *Academy of Management Journal*, Vol. 24, 1981a, pp.83-98.
- Weick, K., *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA : Addison Wesley, 1969.