

巨視經營을 위한 새로운 패러다임의 摸索

慎 侑 根

목 차

- I. 序
- II. 資源問題의 解決을 위한 새로운 結合主義
- III. 知識問題의 解決을 위한 새로운 專門主義
- IV. 權力問題의 解決을 위한 새로운 相互作用主義
- V. 새로운 進步主義를 實踐하는 새로운 리더십

I. 序

巨視經營(Macro Management)이란 기업을 둘러싼 사회현상과의 상호관련성 속에서 경영현상을 설명하려는 경영학의 새로운 연구분야라 할 수 있다[McFarland, 1986]. 예를 들어 거시경영은 기업과 환경과의 관계, 기업과 정부와의 관계, 기업과 여러 이해관계자(타기업, 노동조합, 소비자, 지역사회 등)와의 관계와 같은 경영현상과 사회현상과의 상호작용적 관계를 연구하며, 이를 바탕으로 하여 바람직한 기업의 역할과 기능, 그리고 이를 실천할 수 있는 조직차원의 경영시스템과 실행프로그램을 개발하는 것이다. 종래 경영학에서는 주로 미시경영에 대한 연구가 주류를 이루어 왔고, 거시 경영에 대한 연구의 중요성이 크게 부각되지 못하였다.

그러나 최근 사회현상의 不確實性과 기업과 조직외부와의相互依存性이 증대됨에 따라 거시경영에 대한 관심이 늘어나고 있다. 특히 세계화 및 정보사회화와 같은 경영환경의 급속한 변화로 불확실성이 증대되고 기업간 경쟁이 더욱 격화되는 21세기를 맞이하여 기업들이 성공하기 위해서는 과거와 같은 내부적 관리기능위주의 微視經營에 초

* 서울大學 經營大學 教授

점을 두는 좁은 시야를 벗어나, 사회와의 관계속에서 기업경영을 보는 포괄적인 거시경영적 시각을 가질 필요가 있게 되었다. 따라서 본고에서는 거시경영의 입장에서 앞으로의 시대적 변화에 부응할 수 있는 기업경영의 새로운 패러다임을 모색해 보고자 한다.

1. 經營問題와 패러다임

거시적 차원에서든 미시적 차원에서든 기업을 경영하다 보면 경영자들은 서로 相衝關係나 相互葛藤을 일으키는 두가지의 상반된 대안이나 문제해결방안 중 어느 하나만을 선택해야 할 상황에 처하게 된다. 예를 들어 거시경영 차원에서는 기업경쟁력과 같은 경제적 가치를 먼저 추구해야 할 것인가 아니면 사회적 정당성과 같은 사회적 가치나 종업원의 만족성과 같은 인간적 가치를 우선적으로 추구해야 할 것인가, 기업의 성장을 위해 전문화 전략을 선택할 것인가 아니면 다각화 전략을 선택할 것인가 등과 같이 두가지의 상반된 대안 중 어느 하나를 선택해야 할 상황에 처하게 된다. 물론 미시경영 차원에서도 집권적인 조직구조가 좋은가 아니면 분권적인 조직구조가 좋은가와 같이 이와 유사한 상황에 부딪치게 된다[Aram, 1976 참조].

이러한 상황에 부딪치게 되면 경영자들은 통상 새로운 問題解決方式을 모색하기보다는 기존에 통상적으로 사용해 오던 문제해결방식을 이용하게 된다. 왜냐하면 새로운 문제해결방식을 모색하기 위해서는 상당한 시간과 노력이 필요하며, 어떤 대안이 개발되었다 하더라도 이를 실행함에 있어 시행착오나 실패의 가능성을 염두에 두어야 하기 때문이다. 이에 반해 경영자들은 기존의 문제해결방식이 비록 최선은 아니더라도, 최소한 시행착오를 예방할 수 있으며 시간과 노력을 절약할 수 있는 효율적인 방안이라고 생각하기 쉽다. 이와 같이 효율적이라고 생각하는 기존의 문제해결방식을 조직의 慣性(inertia) 또는 定型(routine)이라 할 수 있으며, 이것들은 한번 형성되면 쉽게 변화하지 않으려는 속성을 지니고 있다[Dodgson, 1993 참조]. 그리고 이러한 기본적인 사고방식이나 문제해결방식들은 결국 기업경영의 패러다임으로 자리잡게 된다.

企業經營의 패러다임(paradigm)이란 경영현상에 대한 기본적인 관점이나 원칙과 함께 경영문제를 인식하고 접근하며 해결하는 방식이나 방법을 제시해 주는 포괄적인 사고체계를 의미한다. 특히 기업경영의 패러다임은 경영현상을 설명하는 다소 추상적인 개념이나 원칙을 제시해야 할 뿐만아니라 이러한 개념이나 원칙을 적용·활용하여

성공적으로 기업을 경영했다는 분보기나 사례를 제시할 수 있어야 한다[伊丹敬之, 加護野忠男, 1990]. 일반적으로 경영자들은 자신들이 갖고 있는 패러다임에 근거해 문제 해결의 방안을 찾아나가기 때문에, 보다 창조적인 문제해결의 가능성을 발견하기 위해서는 새로운 패러다임의 모색이 필요해진다.

이러한 기업경영의 새로운 패러다임의 모색은 기업경영 전반에 걸쳐 필요하지만, 특히 그간 미시경영의 그늘에 가려왔던 거시경영 분야에서 더욱 절실히 요청된다. 즉 거시경영을 실천해 나가기 위해서는 그 자체로서 거시경영을 위한 새로운 패러다임을 모색해야 한다. 巨視經營의 패러다임이란 거시적인 수준에서 기업의 경영현상을 사회현상과의 관련성 또는 다른 사회조직과의 관계 속에서 바라보는 기본적인 관점과 원칙을 제공해 주며, 동시에 여기서 제기되는 경영문제를 해결하는 방식이나 방법을 제시해 주는 포괄적인 認識의 틀 또는 思考의 體系라 할 수 있다. 예를 들어 정부와의 관계 속에서 기업은 어떤 위상과 역할을 갖는 것이 바람직하며, 이러한 관계를 만들어 나가기 위해 기업은 어떤 문제해결의 방식이나 방법을 사용해야 할 것인가에 대한 해답을 제시해 주는 기본적이고 포괄적인 사고의 체계라 할 수 있다.

1) 既存 패러다임과 딜레마의 發生

지금까지 대다수의 기업경영자들은 이분법적 대립주의의 패러다임이나 단순한 절충주의 패러다임에 근거해 현실적이면서 단기적인 문제해결의 방안을 모색해 왔다. 이러한 기존 패러다임은 주로 미시경영 차원에 초점을 둔 것이지만, 일부 거시경영 차원에도 이와 유사한 패러다임을 그대로 적용하여 왔었다.

여기서 二分法의 對立主義란 상충관계나 갈등에 의해 초래된 문제들이 근본적으로 동시에 양립할 수 없다는 생각에서 어느 한 쪽의 대안을 의식적이든 무의식적이든 배타적으로 선택해 밀고 나가는 사고방식을 지칭한다. 이러한 이분법적 대립주의의 패러다임에서도 문제해결에 대한 전망은 다소 다르게 나타날 수 있다. 먼저 狀況論의 思考에서 우선적으로 시급한 한 쪽의 문제를 해결하다 다른 쪽의 문제가 발생하면 이를 해결하고, 다시 원래 문제로 돌아오는 방식을 취할 수 있다. 예를 들면 효율성과 정당성을 이분법적 대립목표로 간주하고 우선 효율성을 추구하지만, 만약 정당성의 문제가 발생하면 이를 해결하고 다시 효율성의 문제가 제시되면 이를 해결해 나가는 다소 임기응변적

해결방식이라 할 수 있다. 다른 한편 優越論의 思考에서 한 쪽의 문제해결이 결과적으로 다른 쪽의 문제해결을 도모하게 된다고 가정하고 문제를 해결하는 방식이다. 예를 들어 잡정적으로 정당성의 문제를 야기시키기도 하지만, 더욱 높은 수준의 효율성이 달성된다면 자동적으로 정당성의 문제가 해결될 것으로 가정하는 방식이다. 이러한 입장은 상충관계에 놓여 있는 문제의 어느 한편을 다른 편의 충분조건으로 보는 사고를 그 밑바탕으로 하고 있다.

이에 반해 折衷主義란 상충관계나 모순에 의해 초래되는 문제의 성격을 인식하고는 있지만, 그 해결방식에 있어서는 절충적인 방향에서 양자를 동시에 추구해야 한다는 원칙론적인 문제해결의 방향을 제시하는 사고방식을 지칭한다. 이러한 절충주의 패러다임에서도 문제해결에 대한 전망은 다소 다르게 나타날 수 있다. 먼저 數理的 平均主義思考에서 양자를 동시에 추구해야 한다고 주장하는 입장이 존재한다. 예를 들어 효율성과 정당성의 문제에 부딪칠 경우, 사용가능한 자원의 반은 경제적 효율성 제고를 위해, 그리고 나머지 반은 사회적 정당성 제고를 위해 투자해야 한다고 주장하게 된다. 다른 한편 單純 補完主義 思考로 양자가 상호보완을 이룬다고 가정하고 이들을 동시에 추구해야 한다고 주장하기도 한다. 물론 양자가 상호보완관계를 이루는 것이 바람직하지만, 이 입장에서는 현실적으로 나타날 수 있는 양자의 상호갈등적 현상에 어떻게 대응해야 하는지를 제대로 제시하지 못하고 있다. 이와 같은 절충주의 패러다임은 그 해결방식에 있어서는 양자를 동시에 함께 추구해야 한다는 조화주의적 원칙론만을 주장함에 따라 결국 現狀維持를 옹호하게 되는 결과를 초래한다.

이와 같이 종래 기업의 경영자들은 상충관계를 지닌 문제에 부딪칠 경우 우선적으로 二分法的 對立主義 관점에서 어느 한편의 문제해결방식을 선택해 사용해 왔다. 그러나 이러한 방식이 경영환경의 변화로 적합성을 잃고 더 많은 다른 문제들을 발생시키게 됨에 따라 기존 해결방식의 문제점을 개선하기 위해 바람직한 방향으로 생각되는 반대 쪽의 대안으로 전환하거나, 아니면 單純 折衷主義 관점에서 양자를 동시에 추구하려고 했다. 그러나 이 역시 현실적으로 많은 문제점을 초래하고 있어 경영자들은 변화를 시도했던 지금의 경영방식을 그대로 이용할 수도 없고, 그렇다고 과거의 경영방식으로도 되돌아 갈 수 없는 進退兩難의 窮地, 즉 딜레마(dilemma)에 빠지게 된다. 이와 같이 딜레마에 빠지게 되는 이유는 경영자들이 이분법적 대립주의나 절충주의와 같은 기존의 패러다임에 근거해 문제해결을 모색하기 때문이다.

바람직한 기업경영의 패러다임, 특히 거시경영의 패러다임은 여러가지 방법을 통해 모색·정립할 수 있지만, 경영현상에서 나타나는 핵심적인 문제들, 특히 딜레마를 지닌 문제들을 새로운 시각으로 해결해 나가는 과정에서 모색하는 것이 보다 바람직할 것이다. 왜냐하면 딜레마를 해결하는 과정에서 우리들은 경영문제가 발생하게 된 보다 근본적인 원천 또는 영역에 이르를 수 있으며, 여기서 문제해결을 위한 어떤 基本原則이나 基本論理를 찾을 수 있기 때문이다. 이때 패러다임의 근간을 이루는 문제해결의 원칙이나 논리를 유사한 여러 경영문제들에 신축적으로 적용할 수 있을 뿐만 아니라, 대부분의 경영문제들에 대해서 포괄적으로 적용할 수 있다는 측면에서 유용할 것이다. 그리고 이것은 우리들이 통상적으로 사용하고 있는 시스템적 접근법의 한계, 즉 이론적으로는 전체를 포괄한다는 입장에서 출발하고 있지만 현실적으로는 꽤 짜여진 구조적 틀에 얹매여 신축성을 잃어버릴 수도 있으며, 또한 부분의 숨이 전체가 된다는 환원주의의 함정에 빠질 수 있다는 한계를 보완할 수 있을 것이다.

2) 새로운 패러다임의 摸索 : 새로운 進步主義

과거의 경험과 패러다임에 근거한 정형화된 문제 방식은 오늘날과 같이 기업 내·외부의 複雜性과 不確定性이 폭발적으로 증대하고 있는 경영현실을 타개하기에는 턱없이 미흡하다. 예를 들어 IBM의 경험에서 보듯 과거의 효율적이었던 문제해결방식이나 관행이 오히려 새로운 변화를 거부하는 족쇄가 되어 경영환경의 변화에 대한 능동적인 대응을 방해하기도 한다. 따라서 바람직한 일류기업의 경영자가 되기 위해서는 기존의 패러다임이나 문제해결방식에 의존하기보다는, 변화하는 경영환경에 대응할 수 있도록 딜레마를 지닌 경영문제를 創造的인 方向에서 해결해 나가기 위해 노력해야 한다. 이를 위해 이제는 과거의 교훈이나 경험들을 재음미하여 새로운 패러다임을 모색해야 하며, 상충관계나 모순을 지닌 딜레마를 보다 창조적으로 해결해 나가지 않으면 안된다. 특히 현시점의 韓國企業의 입장에서는 선진국 기업들이 지금까지 보여 왔던 기업발전의 경험을 단축시킬 수 있는 새로운 거시경영의 패러다임을 모색해야 할 필요성이 강조된다.

오늘날 새로운 거시경영의 패러다임을 모색해야 할 필요성은 한편으로는 기업 자체 측면에서, 다른 한편으로는 기업을 둘러싼 경영환경 측면에서 찾아 볼 수 있다.

우리들이 살아가고 있는 오늘날의 사회속에서 기업이 차지하는 經濟的·社會的 位相

은 과거에 비해 크게 변화하고 있다. 기업 규모의 거대화로 사회에 대해 어떤 영향력을 행사할 수 있는 기업권력이 크게 증대하고 있고, 경제적 분야는 물론 법적·윤리적·재량적 분야로까지 확대된 기업기능에 대한 사회적 기대가 더욱 확산되고 있다. 이미 현대기업은 경제적 기능은 물론 사회적 기능을 수행하는 종합적인 사회기관으로서 준공공적 성격을 지니게 되었으며, 증대된 기업권력에 상응하는 윤리적이며 책임있는 기업의 사회적 반응활동이 요구되고 있다[Carroll, 1987].

이와 동시에 기업을 둘러싼 經營環境도 매우 빠른 속도로, 그리고 더욱 복잡한 양상으로 변화하고 있다. 예를 들어 선진국의 보호주의 강화, 지역블럭 경제권의 출현, 국내 시장의 개방화 등은 기업의 경쟁력 강화와 세계화를 요구하고 있으며, 정보기술 및 통신기술 등의 발전으로 인한 정보사회화는 기업경영의 동시성과 통합성을 더욱 요구하고 있다. 또한 지구생태계 보호운동이나 그린 라운드와 같은 환경보호주의가 강화됨에 따라 환경을 보존하고 생태적 균형을 유지하는 기업경영활동이 필요해지고 있다. 이와 같은 복잡한 환경변화는 경우에 따라서 기업에 대해 서로 상반되는 듯한 요구와 필요를 제기하고 있다. 예를 들어 경쟁의 격화는 기업경영의 효율성을 요구하며, 불확실성의 증대는 기업경영의 유연성을 요구하며, 정치민주화는 기업경영의 인간성이나 정당성을 요구한다. 이와 같이 딜레마를 지난 거시적 차원의 경영문제를 해결하는 새로운 패러다임을 모색해야 한다는 필요성은 동태적인 경영환경의 변화에 의해 더욱 강화되고 있다[Ray & Rinzler, 1993].

변화하는 경영환경에 능동적으로 대응하면서, 동시에 거시적인 수준의 경영현상에서 나타나는 여러 딜레마를 지난 문제들을 해결해 나가기 위해 경영자들은 “새로운” 패러다임에 근거해 창조적인 가치를 산출하는 방향으로 딜레마를 해결하는 妙를 찾아내야 한다. 여기서 “새로운(New)”의 의미는 二分法的 對立을 벗어나면서도 단순한 슴이나 平均을 추구하지 않는 방향에서 양자를 동시에 추구하는 또 다른 가능성은 모색한다는 의미이다. 또한 과거의 것을 모두 버리고 완전히 새롭게 만들 수도 있겠지만, 과거의 것에 기초하면서도 과거에는 없던 요소를 결합함으로써 새롭게 만들 수도 있다는 의미를 지니고 있다.

이와 같은 배경하에 오늘날의 기업과 경영자들은 새로운 거시경영의 패러다임을 모색해야 한다. 새로운 패러다임은 우선 그 목적 측면에서 기업 자체의 위상 변화와 기업을 둘러싼 경영환경의 변화추세를 반영해 기업 자체의 발전은 물론 인간들이 모여사는

사회의 발전을 도모해야 한다는 進步(progress)를 지향한다. 또한 새로운 거시경영의 패러다임은 그 방법적인 측면에서 비록 두가지의 상반된 대안이나 문제해결방식이 어떤 상충관계나 상호갈등을 일으키고는 있지만, 그 각각이 장점과 단점을 지니고 있음에 따라 양자를 結合(coupling)하는 유기적 접근에 의한 창조적인 문제해결방식(creative problem-solving)을 지향한다. 즉 상호갈등을 일으키는 두가지의 상반된 대안 중 어느 하나를 배타적으로 선택하거나 임기응변적으로 양자를 단순히 질충하기보다는, 두 대안의 특정 요소들을 동질화시키거나 결합의 촉매역할을 하거나 또는 쌍방적인 상호작용을 촉진하는 融合메카니즘(assimilation mechanism)을 활용해 두 대안을 유기적으로 결합함으로써 最適의 企業經營狀態를 달성하고자 한다.

이와 같이 창조적인 문제해결을 통해 기업과 사회의 진보를 지향하는 새로운 패러다임을 우리는 “새로운 進步主義(New Progressivism)”라 명명할 수 있을 것이다¹⁾. 이러한 새로운 進步主義는 기존의 패러다임에 비해 다음과 같이 구분되는 특성을 지니고 있다.

첫째, 進步는 단순한 改善(improvement)이 아니며, 역행할 수 없는 변화의 방향을 지향한다. 즉 좋아지고 있는 현재적 변화 뿐만 아니라 미래에도 계속 더 나아질 것이라는 전망을 내포한다는 점에서 장기적이며 미래지향적인 발전의 개념이다.

둘째, 새로운 진보의 개념은 개체의 숨이 전체가 된다고 보기보다는, 전체의 발전 속에서 개체의 발전을 동시에 도모한다는 홀로니즘(Holism) 사고에 기초한다[박재규, 1993 참조]. 이에 따라 새로운 진보의 개념은 개인의 발전과 조직의 발전, 그리고 사회의 발전을 동시에 중시한다.

셋째, 새로운 진보주의는 기업과 사회의 量質兩全의 균형된 발전을 지향한다. 이에 기술과 문화, 이성과 감성, 효율과 정의를 균형있게 개발하여 양적인 측면과 동시에 질적인 측면의 발전을 도모하며 사회의 균형된 발전을 이룰 수 있도록 기업의 성장과 발전을 그 목표로 추구한다.

1) 진보주의(progressivism)라는 용어 자체는 원래 1920년대경 미국 진보당의 정책이념을 지칭하는 것이지만, 경영학의 분야에서는 기업이 자신의 경제적 이익동기만을 중시하는 생산주의(productionism)에 대응하는 경영철학을 지칭하기 위해 사용하였다 [Buono & Nichols(1985) 참조]. 여기에서는 이와 같은 기존의 진보주의의 개념과 구분하기 위해 새로운 진보주의라는 용어를 사용하고자 한다.

넷째, 새로운 진보주의는 과거의 패러다임처럼 추상적이며 어느 한쪽으로 편중된 목적을 추구하지 않고, 구체적이면서도 均衡된 目的을 추구한다. 예를 들어 새로운 진보주의는 경제적 측면에서는 특정 상품시장에서 1등인 기업, 세계적인 일류상품을 만드는 기업 등과 같이 기업경쟁력을 강화하는 기업을, 동시에 사회적 측면에서는 좋은 기업이 미지와 호의적인 사회적 평판을 받는 기업, 종업원의 행복한 삶을 제공하는 기업, 해외 진출시 현지국의 환영을 받는 기업 등과 같이 사회적 정당성을 확보하는 기업을 바람직한企業像으로 추구한다.

다섯째, 새로운 진보주의는 과정중심의 脱構造的(Box-free) 思考를 중시한다. 비록 기존의 시스템적 사고가 기업경영은 물론 경영이론의 발전에 기여해 왔던 장점이 많지만, 정해진 구조적인 틀에 지나치게 얹매이게 된다는 단점 역시 나타내고 있다. 이에 새로운 진보주의는 구조적인 틀로부터 벗어나는 脱構造的 思考를 통해 기능중심의 시스템적 사고의 한계를 보완하고자 한다.

여섯째, 새로운 진보주의는 葛藤과 調和의 共存論理에 근거한다. 즉 調和와 葛藤을 단일 차원의 양극단이 아니라 동전의 앞 뒷면과 같이 현상에 내재된 두가지의 근본적 속성으로 共存한다고 본다. 이에 따라 상충관계를 지닌 문제를 해결하기 위해서는 갈등을 해결하는 것과 조화를 추구하는 것이 並行되어야 한다고 본다[Black & Mendenhall, 1993].

2. 企業力量과 딜레마의 決定要因

새로운 진보주의는 경영문제의 딜레마를 초래하는 핵심적인 요인에 적용될 때 기업의 역량을 강화하는 데에 기여한다. 여기서 기업의 力量(capability)이란 경제적 측면에서의 기업경쟁력이나 효율성은 물론이고, 여기에 사회적 측면에서의 기업이미지나 사회적 정당성 등을 포함하는 기업의 총체적인 능력을 지칭한다.

우리들은 딜레마를 발생시키는 요인이며 동시에 기업역량을 증대시키는 결정요인으로 資源(Resource), 知識(Knowledge), 權力(Power)을 들 수 있다. 왜냐하면 이들 3대 요인은 기본적으로 사용할 수 있는 양이 제한되어 있다는 稀少性, 전체에 골고루 퍼져있지 않고 어느 한쪽에 집중되어 있다는 偏在性, 그 내용면에서 성격들이 상이하다

는 異質性, 그리고 적극적으로 활용해야 그 효과를 산출할 수 있다는 潛在性을 지니고 있기 때문에 경영자를 進退兩難의 궁지로 빠트리는 딜레마를 발생시키며, 또한 어떻게 이를 확보하고 활용하느냐에 따라 기업역량이 좌우되기 때문이다.

먼저 資源(Resource)이란 일반적으로 기업의 경영활동에 필요한 모든 요소를 지칭하는 것으로, 특히 생산적인 부가가치를 자본이 생산요소로 전화된 3M (Material, Man, Machine)을 대표적인 경영자원으로 보고 있지만, 최근에 들어와서는 기술, 정보, 문화, 관리, 시간 등이 새로운 경영자원으로 부각되고 있다. 기업은 경쟁력 우위의 원천으로서 독특한 자신의 역량을 강화하기 위해 필수적인 자원을 확보해야 하며, 더 나아가 자원간 결합효과를 극대화할 수 있는 효과적인 방안을 개발해야 한다.

다음으로 知識(Knowledge)이란 일반적으로 어떤 사물이나 현상에 대해 명확히 알고 있는 의식 또는 인식의 결과로 알고 있는 어떤 것들을 지칭한다. 특히 기업경영에 있어 지식이란 당면한 문제를 진단(diagnosis)하고 해석(interpretation)하며, 문제 해결을 위한 개입(intervention)을 행하는 데에 유용하게 활용될 수 있는 알고 있는 어떤 것들을 지칭한다[Etzioni, 1976 참조]. 이에 따라 기업경영에 있어 지식은 때로는 경쟁우위요소를 지칭하기도 하고 기업성공의 핵심요인을 지칭하기도 한다. 기업은 자신의 문제해결 능력을 제고시키기 위해 자기 스스로의 노력을 통해서 지식을 축적해야 할 뿐만 아니라, 학습(learning)이나 네트워크(network)을 통해 타조직 또는 타인의 지식을 흡수해야 한다. 특히 이러한 지식을 실제의 현실문제에 활용해 봄으로써 자신의 것으로 체득할 수 있으며, 이는 보다 높은 수준의 지식을 산출할 수 있는 탄탄한 기반이 된다.

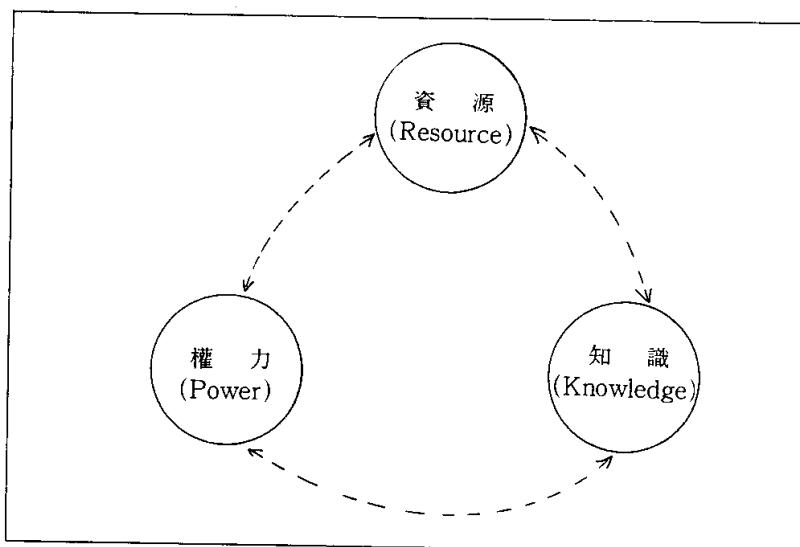
마지막으로 權力(Power)이란 일반적으로 어떤 특정 조직이나 개인이 사회적 관계를 맺고 있는 상대편에 대해 자신의 의사를 관철시킬 수 있는 영향력의 정도를 지칭한다. 혼히 한편의 권력의 증대는 상대편의 권력의 감소를 가져올 것이라고 생각하기 쉽지만, 현실적으로 양편이 모두 상대편에 대한 영향력의 정도를 증대시킬 수 있다는 측면에서 그 양이 이미 정해져 있다는 자원과 달리 권력의 양은 可變的이다. 특히 기업경영에서 권력문제가 중요한 이유는 이것이 경영활동에 어떤 영향을 미칠 수 있는 의사결정권이나 능력과 밀접한 관련성을 지니고 있기 때문이다. 따라서 권력문제는 그 자체로도 중요하지만 다른 경영문제를 해결하는 기반을 이룬다는 측면에서도 중요한 것이다.

본고에서는 이들 세요인 각각을 구분해 새로운 패러다임을 적용해 보고자 하지만, 본

래 이들 세 요인간에는 밀접한 相互關聯性이 존재한다. 통상 지식은 자원의 원천으로, 자원은 권력의 원천으로 볼 수도 있으며, 또한 지식 자체가 권력의 원천이 될 수도 있으며, 권력이 자원이나 지식확보의 원천이 될 수도 있다. 또한 자원의 문제는 지식이나 권력의 문제를 통해, 지식의 문제도 자원이나 권력의 문제를 통해, 그리고 권력의 문제 역시 자원이나 지식의 문제를 통해 그 해결이 촉진되거나 보완되는 밀접한 상호관련성을 지니고 있다. 따라서 3대 요인은 다음 [그림 1]처럼 하나의 순환(looping)을 이루면서 보다 복잡한 경영딜레마를 초래하며, 동시에 핵심적인 기업역량 강화에 기여하기도 한다.

[그림 1]

資源, 知識, 權力의 相互關聯性



여기에서는 기업역량 증대의 관건이 되는 딜레마를 해결하기 위해서 새로운 진보주의 패러다임을 資源問題, 知識問題, 權力問題의 각각에 적용해 보고자 한다. 즉 어떻게 자원을 결합하고 활용하면 자원결합의 (+) 효과를 얻을 수 있겠는가, 어떻게 지식을 축적하고 활용하면 최대의 지식축적효과를 얻을 수 있겠는가, 어떻게 권력을 획득하고 획득하고 배분하면 공생기반을 강화하면서 조직의 자율성을 증대시키는 상호작용효과를 얻을 수 있겠는가라는 문제들을 풀어 나가도록 한다. 그리고 이들 세요인은 서로 밀

접한 상호관련성을 지니고 있음에 따라 자원문제와 지식문제, 그리고 권력문제를 동시에 해결할 수 있도록 노력해야 한다.

II. 資源問題의 解決을 위한 새로운 結合主義

새로운 進步主義의 패러다임 모색을 위한 첫번째 관점은 資源의 結合 및 活用면에서 기업이 다양한 자원을 활용해 최대의 결합효과를 살리는 바람직한 방안을 모색하는 것이다. 이러한 자원문제를 해결하기 위하여 기업은 연결고리(interface) 역할을 하는 인프라스트럭처(infrastructure)라는 융합메카니즘을 통해 조직전체의 입장에서 유사한 동종자원간 결합효과 뿐만 아니라 상이한 異種資源간 結合效果를 극대화해야 한다.

1. 새로운 結合主義(New Synergism)의 意義

資源이란 기업의 경영활동 특히 부가가치를 산출하는 생산활동에 필요한 모든 요소를 지칭하는 것으로, 기업은 경쟁력 우위의 원천으로서 독특한 자신의 역량을 강화하기 위해 자원간 결합효과를 극대화할 수 있는 효과적인 방안을 개발해야 한다. 그러나 필요한 자원을 충분히 확보하기가 현실적으로 어려울 뿐만 아니라, 확보한 자원을 결합함에 있어서 그 역효과나 부작용이 순기능적 효과를 압도함에 따라 기업경영의 딜레마가 발생하게 된다.

지금까지 자원의 희소성과 편재성이 존재하기 때문에 기업은 돈, 원료, 기계, 인력 등과 같은 유형자원이나 석유, 석탄, 광석 등과 같은 재생불가능한 유한자원의 활용에 중점을 두어 왔다. 그러나 최근에 들어와 정보, 문화, 관리력, 기능 등과 같은 무형자원의 중요성이 증대되고 있으며, 공기, 물 등과 같은 무한자원이나 목재 등과 같은 재생 가능한 유한자원에 대한 인식의 변화가 생기고 있다. 이에 따라 확보한 다양한 자원간 결합을 통해 最大의 效果, 즉 가능한 최소의 투입을 통해 최대의 효과를 달성하는 것이 중요한 경영문제로 대두되고 있다.

지금까지 기업의 경영자들은 물적 자원은 물적 자원끼리, 인적 자원은 인적 자원끼리 또는 국내 자원은 국내 자원끼리, 해외 자원은 해외 자원끼리 구분해 單純結合하는 방식을 이용해 왔다. 그러나 최근 들어 기업경쟁력의 제고를 위해 상이한 성격의 자원을 결합하고 통합해야 할 필요성이 증대하고 있지만, 과연 동종자원간 결합효과의 극대화라는 부분의 합보다 다양한 이종자원간 결합효과의 극대화라는 전체의 합이 클 것인가, 상이한 성격의 자원을 결합함에 있어 역효과나 역기능이 발생하는 것은 아닐까, 이러한 역효과를 줄이면서 시너지 效果(synergy effect)를 증대시키기 위해 자원결합을 촉진할 수 있는 어떤 융합메카니즘은 없을 것인가라는 문제를 놓고 경영자들은 고민을 하게 된다.

이러한 딜레마를 해결함에 있어 기존의 패러다임에서는 자원의 배분문제에 일차적인 초점을 두어 왔으며, 자원의 결합효과를 높이려고 하면서도 전체를 염두에 두지 않고 선택적인 部門主義(segmentalism)의 입장에서 주어진 해당 자원만을 최대한 활용하려는 사고방식이 지배해 왔다[Kanter, 1983 참조]. 예를 들어 지금까지는 주로 특정 자원의 생산성을 극대화시키기 위해 자원을 배분해 옴에 따라, 전체조직의 입장에서 자원의 결합효과를 증대시키려는 노력보다는 남보다 좀 더 많은 자원을 확보해 앞서가려는 부서간·부문간·사업부간 경쟁을 촉발하였다.

또한 절충적인 입장에서 상이한 자원간의 단순결합방안이 제시되기도 하지만, 이 경우 이종자원간 결합의 역효과로 인해 전체가 부분의 합보다 작아지는 (-)시너지증의 문제점을 극복하지는 못하고 있다. 예를 들어 당면한 경영환경과 문화권이 상이한 국내 자원과 해외자원 간의 결합시 생기는 역효과를 해소하지 못하였다. 이에 따라 특정 자원을 중심으로 다른 자원을 흡수하는 방식의 불완전한 결합이 이루어지고 있다.

이러한 기존 패러다임의 한계를 극복하고 자원의 결합문제와 관련된 딜레마를 해결하기 위해 새로운 結合主義(New Synergism)라는 패러다임을 구상해 볼 수 있다.

본래 結合主義 또는 시너지증(synergism)이란 화학요법에 있어 두가지 약의 결합된 효과가 각각의 약이 따로 갖고 있는 효과의 합보다 크다는 현상을 지칭하는 것이다 [Britanica Encyclopedias 참조]. 이러한 결합주의를 기업경영에서 사용할 때는 전체를 구성하는 여러 부분이 고유하게 또한 효율적으로 결합됨으로써 각 부분이 수행한 저마다 다른 여러 활동의 전체적인 결과가 단순히 합쳐진 것보다 더 크게끔 협동활동이 이루어지는 현상을 지칭하고 있다. 그러나 이러한 시너지의 효과에는 正(+)의 시너지

(plus synergy)도 있지만 負(−)의 시너지(minus synergy)도 있다[김원수, 1990].

통상 인간들의 필요를 반영하는 가치는 하나의 자원 그 자체보다는 자원이 결합할 때 더욱 커지며, 동종 자원보다는 이종 자원간의 결합시 그 효과가 더욱 증폭되어 나타난다. 예를 들어 수많은 사람들이 모였다 하더라도 각 개인들의 힘으로는 무거운 돌을 들어올릴 수 없지만, 여럿이 모여 협동을 하면 이를 쉽게 들어올릴 수 있다. 그러나 지렛대의 원리를 활용하는 기계적 장치를 고안할 수 있었기 때문에 한 사람의 힘만으로도 무거운 돌을 어렵지 않게 들어올릴 수 있다. 이 예에서 前者가 동종 자원간의 결합효과를 설명하려는 것이라면, 後者는 이종 자원간 결합효과를 설명하는 것이다. 그러나 이 종 자원간의 결합시에는 그 순기능보다는 역기능이나 부작용이 나타날 가능성이 크며, 특히 그 성격의 이질성이 클수록 역기능이 순기능보다 커질 가능성이 높아진다. 이른바 社會技術的 시스템(socio-technical system) 이론이 설명하고 있는 바도 이 점을 보여주는 것이라 할 수 있다[Gibson, et. al., 1991].

자원문제에서의 새로운 결합주의란 앞에서 제시한 새로운 진보주의의 기본 틀에 입각해 볼 때 자원결합의 융합메카니즘으로서 連結고리(interface) 역할을 하는 인프라스트럭처의 구축을 통해 자원결합의 시너지효과를 (+) 방향으로 극대화시키는 것을 지향한다.

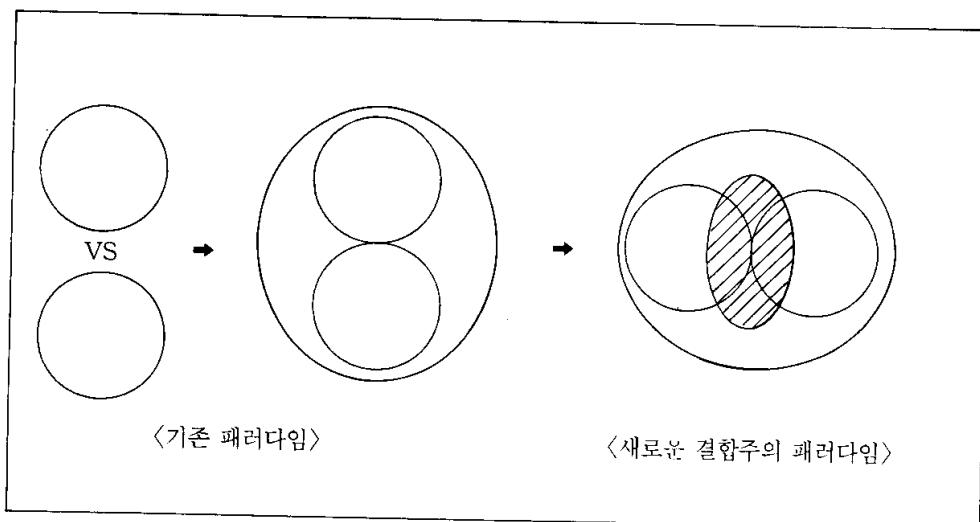
새로운 결합주의는 이종자원간 결합시 발생할 수 밖에 없는 부의 시너지 효과를 최소화시키면서 동시에 다양한 자원간의 複合的 結合效果를 극대화시켜 조직전체의 입장에서 정의 시너지효과, 즉 (+) 시너지즘을 달성하는 것을 목표로 한다. 이를 위해 새로운 결합주의에서는 자원의 이질성 때문에 초래될 수 밖에 없는 (−)의 시너지 효과를 해소하기 위해 이종자원간 결합을 촉진하는 인프라스트럭처 개념을 도입하고자 한다. 여기서 인프라스트럭처는 이종 자원에 포함된 상이한 요소를 제3의 유사한 공통요소로 전환하거나 자원간 결합에 필요한 요소의 이동을 촉진하는 연결고리 역할을하게 된다. 예를 들어 인적 자원과 기술 자원의 특성을 정보로 전환할 경우 이들은 각각의 자원이 다른 자원부문으로 이동하는 것보다는 훨씬 수월하게 이동이 되므로 양자의 결합을 촉진시켜 준다. 여기서 정보 자체는 자원결합의 연결고리 역할을 하며, 다양한 정보들을 체계적으로 통합한 정보시스템은 자원결합의 인프라스트럭처 기능을 한다. 결국 인프라스트럭처는 개별적인 연결고리 역할을 통합해서 수행하게 된다.

어떠한 이종자원간의 결합이나에 따라 인프라스트럭처의 내용이나 성격은 상이하겠지만, 대략 기업문화나 커뮤니케이션 방식, 정보시스템, 성과평가시스템 등이 인프라스트럭처의 기능을 담당할 수 있다. 즉 정보시스템이나 성과평가시스템, 조직구조 등은 그 성격상 하드웨어(hardware) 인프라스트럭처로, 기업문화나 업무수행방식, 커뮤니케이션 방식 등은 소프트웨어(software) 인프라스트럭처로 기능한다. 물론 하드웨어와 소프트웨어라는 인프라스트럭처간의 결합문제가 다시금 제기되지만, 이 문제는 보다 근본적인 기술과 문화와의 조화문제로 다루어져야 할 것이다. 기업이 이러한 인프라스트럭처를 도입함으로써 자원결합의 역효과를 최소화하면서 동시에 전체 조직의 입장에서 자원결합의 乘數效果(multiplier effect)를 극대화 시키는 새로운 결합주의를 실현할 수 있을 것이다.

지금까지 논의한 자원문제와 관련된 기존의 패러다임과 새로운 패러다임, 즉 새로운 결합주의를 간단한 概念的 模型을 통해 알기 쉽게 설명해 본다면 다음과 같다.

[그림 2]

기존 패러다임과 새로운 結合主義 패러다임



그림을 통해 보듯 자원문제와 관련된 과거의 패러다임은 우선 동종 자원간의 결합효과만을 고려했던 分節主義的 사고였다. 그러나 이러한 분절주의적 방식으로는 기업의 경쟁역량을 강화할 수 없다는 생각에서 이종 자원간의 절충주의적인 결합을 시도하려 하지만 (-) 시너지 효과라는 역효과가 나타날 수 있기 때문에 딜레마에 부딪치게 된다. 새로운 패러다임, 즉 새로운 結合主義에서는 기존의 패러다임으로 해결하기 힘들었던 이종자원간의 결합문제를 그 핵심으로 다루면서, 그림에서 보듯 양자의 연결고리역할을 하는 인프라스트럭처를 결합과정에 도입함으로써 자원의 이질성 때문에 초래될 수 밖에 없는 (-) 시너지 효과를 해소하고 極大的 (+) 시너지 효과를 달성하려는 것이다.

2. 새로운 結合主義의 適用 例

거시경영 분야에서 새로운 결합주의를 적용할 수 있는 예는 주로 기업조직 수준에서 또는 기업과 외부와 관계에서 제기되는 異質的인 資源의 結合問題라 할 수 있다. 예를 들어 어떻게 하면 국내의 본사가 보유하고 있는 자원과 진출한 해외에 산재되어 있는 자원을 효과적으로 결합할 수 있겠는가 하는 국내자원과 해외자원의 결합문제, 어떻게 하면 기업이 자체적으로 보유하고 있는 내부 경제적 자원과 다른 사회조직이 보유하고 있는 외부 사회적 자원을 효과적으로 결합할 수 있겠는가 하는 경제적 자원과 사회적 자원의 결합문제, 그리고 분절적인 관리기능 부문을 어떻게 하면 전체 조직의 입장에서 통합하는 연계형 관리시스템을 구축할 수 있을 것인가의 문제들이 여기에 속한다. 이러한 새로운 결합주의는 거시경영 분야 뿐만 아니라 微視經營 분야에도 적용이 가능하다. 예를 들어 기업내 기술자원과 문화자원의 결합문제, 물적 자원과 인적 자원의 결합문제, 자질요소와 능력요소의 결합문제 등과 같이 주로 기업 내부에 존재하지만 부서나 부문, 계층에 따라 편재되어 있는 상이한 자원의 결합문제에 적용할 수 있을 것이다.

1) 國際化 戰略 : 國內資源과 海外資源의 結合

먼저 국내의 본사가 보유하고 있는 자원과 진출한 해외에 산재되어 있는 자원을 효과

적으로 결합할 수 있는 방안에 대해 알아보자. 이 문제는 국내자원과 해외자원의 결합에 초점을 두는 國際化 戰略 또는 世界化 戰略이라 할 수 있다. 지금까지 한국기업은 우리보다 뒤늦은 後發工業國에 진출하는 경우가 많았다. 물론 보호주의 장벽을 회피할 목적이나 고급기술이나 고급인력을 활용할 목적으로 선진공업국에 진출하는 경우도 있었지만, 그보다는 풍부한 천연자원이나 저임노동력을 활용할 목적으로 동남아시아나 중남미와 같은 후발공업국에 진출하는 경우가 많았다.

이때 海外進出 초기에는 본사가 지니고 있는 국내자원과 진출한 현지국의 해외자원을 활용함에 있어 통상 국내자원은 국내자원끼리, 해외자원은 해외자원끼리 단순결합하는 방식을 이용해 왔지만 그것의 한계를 인식하면서 어느 한쪽의 자원을 위주로 다른 쪽의 자원을 결합시키는 방식, 전형적으로 한국의 기술과 관리인력을 위주로 해외의 천연자원과 저임노동력을 단순활용하는 방식을 사용해 왔다. 예를 들어 한국의 공장에서 쓰던 기계장치나 기술공정을 그대로 현지국에 이전시키면서 현지의 풍부한 천연자원을 단순활용하는 방식이나, 한국인이 관리직이나 기술직을 독점하고 수많은 현지인들을 단순 저임노동력으로 활용하는 방식을 사용해 왔다.

그러나 이러한 資源活用方式을 통해 한국기업의 입장에서 단기적인 수익을 거두었을지는 몰라도, 최근 현지국 정부와 현지 근로자들의 반발을 초래하고 있다. 즉 자신들의 경제개발이나 생활수준 향상을 도모해 주는 것이 아니라 경제적 이익을 위해 착취나 지배를 행하는 기업으로 비추어지고 있는 것이다. 이는 마치 70년대 한국의 저임노동력을 활용하기 위해 진출했던 다국적기업을 착취나 지배를 목적으로 활동하는 기업이라고 우리가 비판했던 것과 유사하다. 이러한 상황변화에 따라 국내의 자원을 위주로 해외의 자원을 단순결합하는 방식은 限界에 부딪치고 있다. 그러나 경영자들은 지금까지와는 다른 새로운 자원의 결합 및 활용방식을 어떻게 개발해야 할지를 몰라서 당황하고 있다.

새로운 결합주의에 입각해 본다면 기본적으로는 競爭力의 源泉으로 이용할 수 있는 기술, 자본, 고급인력 등과 같은 국내의 핵심적인 자원과 원재료, 노동력 등과 같은 진출국의 핵심적인 자원을 효과적으로 결합하는 방안을 강구해야 한다. 이때 중요한 것은 확보한 국내자원과 해외자원을 결합해 (+)의 시너지 효과를 얻을 수 있도록 역효과를 줄이면서 동시에 양자의 결합을 촉진하는 연결고리를 강화하고 인프라스트럭처를 構築하는 일이다. 이때 국내자원과 해외자원의 결합을 촉진하는 연결고리와 인프라스트럭

취는 특히 우리나라와 진출국간의 地理的인 차이나 文化的인 차이를 줄이는 기능을 수행할 수 있어야 한다.

먼저 地理的 차이를 줄이기 위해서는 경영활동의 同時性을 높일 수 있는 하드웨어 측면의 경영시스템을 구축해야 한다. 현단계 국내의 본사와 해외의 지사를 연결시켜 동시적인 업무처리가 가능하도록 지원할 수 있는 경영시스템으로 이용가능한 것이 바로 종합적인 정보시스템이라 할 수 있다. 즉 아무리 지리적인 격차가 크더라도 정보기술의 발전과 통신기술의 발전으로 의사결정과 관련하여 불확실성을 줄여주는 사실을 나타내는 유형·무형의 실체로서 情報가 즉각적으로 교환될 수 있기 때문에 업무의 同時的處理가 가능해진 것이다[Winfield, 1991]. 또한 경영활동의 실제적인 동시성을 높이기 위해서는 자원이동의 흐름을 관리하는 효과적인 物流시스템을 개발해야 한다.

이와 같이 국내자원과 해외자원의 결합을 촉진하기 위해서는 리얼 타임(real time)의 정보전달체제나 효과적 물류시스템의 구비가 필수적이다[三菱總合研究所, 1992]. 그러나 기업의 정보시스템이나 물류시스템의 효율성은 현지국의 전반적인 사회간접자본시설의 확충정도에 따라 결정되기 때문에 개별기업의 노력만으로는 개발되기 힘들다. 따라서 현지국에 진출한 한국기업들은 자신의 경영활동과 관련된 현지국의 社會間接資本 施設投資에 동참해야 한다. 이는 본국 기업의 정보시스템이나 물류시스템 개발에도 유용할 뿐만 아니라, 현지국 정부나 현지인들과의 우호적인 관계 개선에도 많은 도움을 줄 수 있을 것이다.

그러나 국내자원과 해외자원의 결합을 실질적으로 촉진하기 위해서는 정보시스템이나 물류시스템과 같은 하드웨어 측면에서의 인프라스트럭처를 구축하는 데 그쳐서는 미흡하며, 여기에 운영주체로서 국내인력과 해외인력의 공감대를 넓혀줄 수 있는 소프트웨어 측면에서의 인프라스트럭처를 갖추어야 한다. 소프트웨어 측면의 인프라스트럭처는 우리나라와 현지국의 文化的 障壁을 解消하는 기능을 담당하게 된다.

흔히 文化的 衝擊(culture shock)으로 불리우지는 이질적인 문화간의 마찰현상은 현지인력 뿐만 아니라 진출해 있는 국내인력에 있어서도 심각한 심리적 갈등을 초래한다[Luthans, et. al., 1990]. 즉 이러한 문화적 충격과 심리적 갈등은 국내 인적 자원과 해외인적자원의 효과적인 결합을 저해할 뿐만 아니라 오히려 그 부작용이 증대되어 나타나기도 한다.

따라서 운영주체로서 국내인력과 해외인력의 공감대를 넓혀줄 수 있는 소프트웨어

측면에서의 인프라스트럭처로서企業文化의 글로벌라이제이션(globalization)을 실천할 필요가 있다. 물론 초기 단계에서는 문화의 로컬라이제이션(localization)이 불가피하고, 더 나아가 글로컬라이제이션(glocalization)의 단계를 거쳐야 하겠지만[伊丹敬之, 加護野忠男, 1990], 종국적으로 지향해야 할 문화는 글로벌라이제이션된 기업문화일 것이다. 한국의 입장에서 기업문화의 글로벌라이제이션이란 한국적인 기업문화의 강점에 기반을 두되 세계적인 수용성과 유연성 및 포용성을 가진 문화로서 정착될 수 있는 기업문화를 의미한다. 이러한 세계화된 한국적 기업문화를 통해 현지국의 문화적 충격을 완화할 수 있으며, 현지국의 자원과 국내 자원의 효과적인 결합을 촉진할 수 있다.

특히 기업문화의 글로벌라이제이션 과정에서는 상이한 양쪽의 문화를 충분히 이해함으로써 서로 다른 가치관과 행동방식을 소유한 양국의 인적 자원을 효과적으로 결합시키는 기업문화의 連結專門家(interface expert)를 양성해야 한다[三菱總合研究所, 1992]. 초기에는 국내인력이 연결전문가 역할을 담당하는 것이 불가피할 것이다. 왜냐하면 본국 입장에서 언어, 풍습, 관습, 종교 등과 같은 진출국의 문화를 충분히 이해하고 있는 인력이 본국문화의 전파자이며, 문화의 중개자로서 중요하기 때문이다. 그러나 기업문화의 글로벌라이제이션이 이루기 위해서는 점차 현지인력을 연결전문가로 육성해야 한다. 이를 위해 본국의 문화에 어느 정도 익숙한 현지인력을 보다 심층적으로 조직사회화 시키기 위해 국내의 본사에 순환근무를 시키는 인력개발방안도 고려해 보아야 한다. 왜냐하면 현지인력이 연결전문가의 역할을 수행하는 것이 글로벌라이제이션된企業文化의 전파자로서 더욱 효과적이기 때문이다.

2) 企業社會政策 : 經濟的 資源과 社會的 資源의 結合

다음으로 기업이 갖고 있는 内部 經濟的 資源과 기업 외부의 이해관계자 집단 및 사회가 갖고 있는 外部 社會的 資源의 결합문제를 살펴보자. 통상 기업은 사회에 비해 상대적으로 경제적이며 물리적인 자원을 많이 보유하고 있으며, 외부의 사회나 이해관계자들은 기업에 비해 상대적으로 사회적이며 정신적인 자원을 많이 보유하고 있다는 측면에서 이 문제는 경제적 자원과 사회적 자원의 결합문제로 칭해도 별 무리가 없을 것이다. 예를 들어 기업은 돈, 상품, 기술, 기능인력 등과 같은 경제적이며 물리적인 자원

을 많이 보유하고 있으며, 이에 반해 기업 외부의 이해관계자 집단이나 사회는 기업이 자체적으로 보유하지 못하는 각종 정보와 인력, 자원 등과 같은 사회적 자원을 많이 보유하고 있다. 예를 들어 소비자집단은 제품의 품질 및 소비자의 만족과 관련된 살아있는 정보를 보유하고 있으며, 금융기관은 자금의 흐름을 통제하고 있을 뿐만아니라 금융시장의 변화와 관련된 중요한 정보들을 지니고 있다. 그리고 환경은 물과 공기 등과 같이 생산활동에 필수불가결한 생태적 자원을 지니고 있다.

지금까지 이 문제와 관련하여 한국기업은 기업 내부의 經濟的 자원만을 집중적으로 활용하는 경영방식을 유지해 왔다. 그러나 최근 기업경쟁력이나 국가경쟁력의 원천으로서 기업이 처한 사회적 여건이 중요해짐에 따라[Porter, 1987], 기업 외부의 사회적 자원을 보다 적극적으로 활용하는 방안, 즉 양자를 효과적으로 결합하는 방안을 개발해야 할 필요성이 증대되고 있다. 그러나 그간 사회적 자원을 활용해 본 경험이 부족한 한국기업으로서는 이를 어떻게 내부 자원과 결합할 지에 대해 잘 모르고 있는 상황이다. 또한 결합을 시도한다고 하더라도 통상 기업이 보유하고 있는 경제적 자원은 양적인 특성이 강한 반면, 외부의 사회조직이나 이해관계자들이 보유하고 있는 사회적 자원은 질적인 특성이 강하기 때문에 그 결합효과가 잘 나타날 것인지에 대해 의심을 하기 쉽다.

새로운 결합주의에 입각해 본다면 기본적으로는 경쟁력의 원천으로 이용할 수 있는 기업의 기술, 자본, 기능인력 등과 같은 내부 자원과 기업 외부의 이해관계자 집단이나 여타 사회조직의 정보와 인력, 자원 등과 같은 외부 자원을 효과적으로 결합하는 방안을 강구해야 한다. 이때 역시 중요한 것은 내부 자원과 외부 자원을 결합해 (+)의 시너지 효과를 얻을 수 있도록 역효과를 줄이면서 동시에 양자의 결합을 촉진하는 연결고리와 인프라스트럭처를 구축하는 일이다. 이때 내부 자원과 외부 자원의 결합을 촉진하는 연결고리와 인프라스트럭처는 기업과 다른 사회조직간 機能의 차이나 價值의 차이를 줄이는 기능을 수행할 수 있어야 한다.

먼저 기업과 다른 사회조직간 機能의 차이를 줄이기 위해서는 경영활동의 사회성과 개방성을 높일 수 있는 하드웨어 측면의 경영시스템을 구축해야 한다. 이를 위해서 기업의 기능을 자율적으로 보완해 주는 사회적 분위기를 조성할 수 있도록 제반 경영활동을 활성화해야 한다. 왜냐하면 사회가 기업의 기능을 보완해 주는 것은 기업이 요구만 한다고 해서 이루어지는 것이 아니라, 먼저 다른 사회조직의 기능을 보완해 주는 기업

활동이 先行되어야만 그 댓가로 주어지기 때문이다. 따라서 기업은 적극적인 社會參與活動을 제도화해야 한다[Luthans, et. al., 1990 참조]. 그리고 조직의 개방성을 높임으로써 외부의 정보자원을 내부로 흡수할 수 있는 경계연결활동을 강화해야 한다 [Wood, 1991]. 이를 위해 境界連結部署의 기능과 조직을 강화하고, 필요한 環境情報시스템을 개발해야 한다.

한편 기업과 다른 사회조직간 價值의 차이를 줄이는 소프트웨어 측면의 인프라스트럭처를 구축하기 위해 기업은 자신의 경영이념을 재정립해야 하고, 경제적 성과와 사회적 성과를 동시에 고려하는 종합적인 評價體系를 개발해야 한다. 우선 구성원의 가치와 행동규범 측면에서 사회적 자원과의 결합활동을 정당화하는 실질적인 經營理念의 정립이 필요하다. 예를 들어 기업은 사업가치와 사회가치, 그리고 인간가치 등 3차원의 가치를 균형되게 추구하는 경영이념을 확립할 수 있다. 여기서 사업가치는 기업이 창출한 수익으로 평가되며, 사회가치는 기업이 참여한 사회공헌도로 평가되며, 마지막으로 인간가치는 조직구성원들의 자기실현 활동수준으로서 평가될 수 있을 것이다. 이러한 경영이념을 실제의 경영활동에 통합시키기 위해서는 어떤 식으로든 가치의 실현정도를 기업의 성과로서 측정하는 종합적인 평가체계를 개발할 필요가 있다. 왜냐하면 전통적인 성과평가체계는 주로 경제적 자원의 활용정도를 측정하는 것이기 때문에 위의 경영이념을 실천하려는 과정을 왜곡시킬 수 있기 때문이다. 따라서 기업의 이윤성, 사회적 평판이나 이미지와 같은 품위, 불량률과 소비자 불만과 같은 질, 이직률과 승진률과 같은 인간존중, 사고발생건수나 무사고 달성기간과 같은 안전, 노동생산성 등을 포괄적으로 고려해 복합지표화하는 成果評價體系를 개발할 수 있을 것이다[Ginsberg & Miller, 1992]. 최근 논의되는 社會會計(환경정화, 산업관련 재해 등 사회적 비용을 고려한 회계계정)나 資源會計(자연재산 및 제조된 재산의 감가상각, 인적자원의 활용, 건강의 유지나 악화 등을 고려한 회계계정)도 바로 이러한 노력의 일환이 될 수 있을 것이다[메이너스 2세와 머턴스, 1993].

3) 經營管理시스템 : 部門管理機能의 連繫問題

이러한 새로운 결합주의가 지향하는 자원의 결합 및 활용방식은 한국기업에서 최근 논란이 되고 있는 統合型 또는 連繫型 경영관리시스템의 구축 및 운영문제에도 적용할

수 있다. 왜냐하면 기능관리부문마다 다른 관리부문과는 상이한 자원을 관리하고 있기 때문에 연계형은 결국 자원의 결합문제를 그 핵심으로 다루게 된다.

지금까지 한국기업은 부문관리기능의 극대화 목표에 기초한 分節型 經營管理시스템 을 유지해 왔다. 이에 물적자원 관리부문은 각각 자신의 관리부문대로, 인적 자원 관리부문 역시 각각 자신의 관리부문대로 자신의 영역안에서 부문성과의 극대화를 추구해 왔다. 예를 들어 생산관리는 단순보방형의 기술도입전략과 저임단순노동력을 활용하는 생산전략을, 재무관리에서는 타인자본의존적 자금조달방식과 단기성과위주의 분산형 투자전략을, 마아케팅관리에서는 가격경쟁력을 바탕으로 한 양위주의 푸쉬형 판매전략을, 인사관리에서는 연공위주의 차별적 인사관행과 가부장적 노사관계를 그 특성으로 유지해 오면서 각자 나름의 部門成果의 極大化를 추구해 왔다[신유근, 1992]. 마치 각 개격파식의 신바람을 이용하는 것과 같은 이러한 분절형 경영관리시스템은 그간 한국 기업의 양적 성장에 기여해 왔지만, 총체적인 기업경쟁력을 제고시키는 데에는 한계가 있었다. 왜냐하면 이러한 관리시스템은 외부로부터 필요한 자원, 예를 들어 저임노동력이나 낮은 이자율의 타인자본 등이 충분히 유입되는 경우에는 별 문제가 없으나, 이것이 이 여의치 않을 경우에는 부문관리기능 자체의 성과유지에도 큰 어려움을 겪게 되기 때문이다.

이러한 문제 인식하에 최근 한국기업들은 기업경쟁력을 제고시키기 위해 부문기능 분야의 管理革新을 추진하거나 또는 자원의 단순결합효과를 노리는 部門間 協力方案을 시도하고 있지만, 당초 기대했던 성과를 거두지 못하고 있다. 즉 부문간 협의를 위한 회의의 증대, 서식의 간소화, 컴퓨터시스템의 도입, 인력규모의 감축 등과 같은 형식적인 측면에서의 효과만 나타날 뿐 조직전체 차원에서의 기업경쟁력 강화라는 실질적 효과를 얻지 못하고 있다. 또한 일부 기업에서는 위로부터의 일방적인 관리혁신의 추진에 대해 하위 관리부문의 반발을 초래하는가 하면, 전반적으로 조직구성원의 사기와 의욕이 저하되는 현상이 나타나기도 했다. 이에 많은 경영자들이 지금과 같은 관리혁신의 추진에 대해 회의를 느끼면서도 선뜻 이를 극복할 수 있는 대안을 내놓지 못하고 있는 실정이다.

새로운 결합주의에 입각해 본다면 각 관리기능부문이 보유하고 있는 자원이나 능력을 효과적으로 결합하는 연계형 경영관리시스템을 구축하는 것이 필요하다. 그러나 이 때 중요한 것은 연계의 불가피성이나 원칙만을 내세우기보다는 부문관리기능을 연계시

키는 방향에서 역효과를 줄이면서 다양한 자원간의 복합적인 結合의 連結고리 역할을 하는 인프라스트럭처를 구축하는 일이다. 이때 연계형 경영관리시스템을 구축하는 인프라스트럭처는 각 관리기능부문간의 機能性의 차이와 價值意識의 차이를 줄이는 기능을 수행할 수 있어야 한다.

한편으로 관리부문간 機能性의 차이를 줄이기 위해서는 조직구조와 정보시스템이라는 하드 웨어 측면의 인프라스트럭처를 구축해야 한다. 組織構造 측면에서는 실질적인 부문간의 협의구조를 창출하는 것이 중요하다. 이를 위해 부서기능을 총괄하면서 획단 기능을 담당하는 平行 조직부문을 설치하는 방안도 있으며, 최근 논의되는 수평형 조직구조로의 전환방식도 이용해 볼 수 있다. 수평형 조직구조의 형태는 위계적 조직구조로 인해 강화되는 기능성의 차이를 팀제운영을 통해 줄이는 효과를 가져올 수 있을 것이다. 또한 하위부문의 기능성을 포괄할 수 있는 전체조직의 상위기능을 공통의 목표로서 추구하도록 통합적 情報시스템과 成果評價시스템을 구축해야 한다. 즉 최근에 발전하고 있는 정보기술을 활용해 조직전체의 입장에서 다양한 성과지표를 통합하는 평가시스템을 개발하거나 최신 경영혁신 기법, 예를 들어 리엔지니어링(Reengineering)방식이나 전사적 품질관리시스템을 변형·도입함으로써 이종자원간 결합을 촉진하는 방안을 마련할 수도 있다. 물론 이러한 방안은 하드웨어 측면에서 자원결합의 연결기능을 수행하는 인프라스트럭처를 만드는데 기여할 것이다.

다른 한편 경영관리 시스템 측면에서 새로운 결합주의를 실현하는 연계형 경영관리 시스템을 구축하기 위해서는 이에 필요한 소프트웨어 측면의 인프라스트럭처를 동시에 구축해야 한다. 특히 한국기업의 경우에는 서구기업에서 개발된 위와 같은 하드웨어만 가지고 가지고 이종자원의 결합을 촉진하고 그 역효과를 최소화시키기는 어렵기 때문에, 부문간 관리기능의 통합을 촉진하는 企業文化나 탄력적인 人力運營方式 등과 같은 소프트웨어 측면에서의 인프라스트럭처를 발전시킬 필요가 있다. 예를 들어 부서간의 경쟁심 자체는 나쁜 것이라 할 수 없지만, 이것이 조직 전체의 효율적인 자원배분과 복합적인 자원결합을 저해해서는 안될 것이다. 따라서 건전한 부문간 경쟁의식은 보존하면서도 전체를 위해 협력할 수 있는 자율공동체적 기업문화(We-I형 기업문화)를 발전시킬 필요가 있다. 또한 부문간 가치의식의 차이나 기능성의 차이를 스스로 이해할 수 있도록 순환근무제도나 인력개발방식도 개발해야 할 것이다.

III. 知識問題의 解決을 위한 새로운 專門主義

새로운 進步主義 패러다임을 모색하기 위한 두번째 관점은 知識(Knowledge)의 축적 및 활용 면에서 기업이 스스로 직면하고 있는 문제들을 해결할 수 있는 기업능력을 제고하는 방안을 찾는 것이다. 이를 위해 기업은 학습(learning)과 네트워크(network)이라는 융합메카니즘을 통해 기업활동에 핵심적이면서 유용한 지식을 축적해야 할 뿐만 아니라, 축적된 지식을 구체적인 문제해결에 도움이 되도록 활용해야 한다.

1. 새로운 專門主義(New Professionalism)의 意義

통상 새로운 지식은 기존의 지식들을 체계적으로 연계시킴으로써 창출할 수 있다. 즉 남들이 연계시키지 못하는 것을 새로운 각도에서 연계시키는 발상의 전환은 있을 수 있지만, 기존의 지식과 완전히 다른 새로운 지식을 창출하기란 그리 쉽지 않다. 예를 들어 뉴우튼이나 아인슈타인이 제시한 새로운 지식도 결국은 기존의 지식을 바탕으로 해서 만들어진 것이다. 다만 그들은 남들은 생각하지 못한 새로운 각도에서 발상의 전환을 할 수 있었던 創造的 力量을 갖춘 것은 사실이다. 따라서 기업조직도 기존의 지식을 활용해 새로운 지식을 창출할 수 있는 창조적 능력을 갖추고 있어야 할 것이다. 또한 새롭게 창출된 지식은 조직내의 실질적인 경영활동으로 연결되지 않으면 살아있는 지식으로 활용될 수 없기 때문에, 조직의 새로운 성과와 연결될 수 있도록 실천을 통해 체화할 필요가 있다[伊丹敬之, 加護野忠男, 1990].

일반적으로 지식을 축적하고 활용하는 방안으로 두가지의 선택가능한 대안을 제시할 수 있다. 그 하나는 자신의 내부에 특정한 분야의 전문적 지식을 심층적으로 축적함으로써 혁신을 촉진하는 새로운 지식을 창출하고 활용할 수 있다는 다소 內部指向의이며 스페셜리스트(Specialist)적인 지식의 축적 및 활용방식이다. 다른 하나는 자신의 내부보다는 외부에 산재되어 있는 지식을 내부화해 상황변화에의 적응을 촉진하는 새로운 지식을 창출하고 활용할 수 있다는 다소 外部指向의이며 제너럴리스트(Generalist)적인 지식의 축적 및 활용방식이다[Kotter, 1982 참조]. 일반적으로 이 두가지의 지식

의 축적 및 활용방식 중 어느 하나의 선택은 가능하지만 동시에 양자를 추구할 수는 없는 것으로, 그리고 한번 체질화가 된 후에는 다른 쪽의 방식으로 전환하기가 무척 어려운 것으로 인식되고 있다.

지금까지 한국기업에서는 외부지향적이며 제너럴리스트적인 지식의 축적 및 활용방식을 선호해 왔다. 예를 들어 經營戰略 측면에서는 비관련 다각화 성장전략으로 나타나고 있으며, 經營理念 측면에서는 외래적 서구가치의 수용으로, 그리고 人力管理 면에서는 이중적 노동시장의 활용과 제너럴리스트형 인재의 육성으로 나타나고 있다. 이러한 제너럴리스트적인 지식의 축적 및 활용방식은 기업간 경쟁이 치열하지 않고 시장기능이 불완전한 경제발전의 초기 단계에서는 빠른 기업성장의 동인이 될 수 있지만, 경제 발전에 따라 저성장이 구조화되고 시장경쟁이 치열해지는 상황에서는 더 이상 유효한 지식의 축적 및 활용방식이 되지 못한다. 특히 한국과 같이 한편으로 국내시장의 개방 및 후발공업국의 추격과 세계화로 시장에서의 경쟁이 더욱 격화되고, 다른 한편 끊임없는 기술혁신으로 기술변화 속도가 가속화하는 상황에서 과거의 제너럴리스트적인 지식의 축적 및 활용방식이 기업의 競爭力 強化에 큰 도움이 되지 못함에 따라 한국기업은 생존 및 성장에 있어 커다란 위협을 받고 있다. 이에 스페셜리스트적인 지식의 축적 및 활용방식으로 전환해야 한다는 논의가 빈번하게 제기되고는 있지만, 한번 체질화된 관행 또는 조직의 관성으로 자리잡은 후에는 쉽사리 다른 쪽의 방식으로 전환하기가 어려우며, 자칫 기존의 지식의 축적 및 활용방식이 제공했던 경쟁적 잇점까지도 상실할 수 있다는 우려 때문에 선뜻 방향의 전환을 못하는 딜레마에 빠지질 수 있다.

이와 같이 기존의 패러다임에서는 대체로 조직이나 개인이 다소 얇지만 넓고 포괄적인 지식을 보유하는 것이 좋은가, 아니면 다소 좁지만 깊은 전문적인 지식을 보유하는 것이 좋은가를 배타적으로 선택하는 對立的 觀點을 유지해 왔다. 이에 따라 스페셜리스트는 스페셜리스트대로, 제너럴리스트는 제너럴리스트대로 자신의 분야에서 필요한 지식의 축적 및 활용을 행할 수 있다고 보았으며, 지식의 축적 및 활용방식의 전환은 매우 어려우며 오히려 그 부작용이 조직의 생존에 위협을 가할 수 있을 것으로 생각했다.

한편 折衷主義 입장에서는 양자를 동시에 추구할 수는 없지만 각각 나름대로의 장점을 지니고 있기 때문에, 일부는 제너럴리스트방식을 적용하고 다른 일부는 스페셜리스트방식을 선택적으로 적용하는 것이 좋을 것이라고 생각해 왔다. 이에 수많은 개인을

대상으로 하는 인재육성에서 이러한 절충적인 방안을 시도했지만, 개별기업의 경영전략의 경우에는 이를 적용하기 힘들기에 고심하고 있다.

이러한 기존 패러다임의 한계를 극복하고 지식의 축적 및 활용문제와 관련된 딜레마를 해결하기 위해 새로운 專門主義(New Professionalism)라는 패러다임을 구상해 볼 수 있다.

일반적으로 專門主義(professionalism)란 전문가를 특징짓는 전형 또는 전문가를 양성하기 위한 원형으로서의 행동, 목적 또는 질을 의미하기도 하고, 전문가들이 지니고 있는 특출한 능력을 의미하기도 한다[Webster Dictionary 참조]. 이러한 기준의 전문주의의 개념에 입각해 본다면 스페셜리스트적인 지식의 축적 및 활용방식이 여기에 해당하는 것이다. 이러한 전문주의에서는 귀납적이며 발상적(창조적)인 방법보다는 연역적이며 분석적인 방법에 의존한 지식의 창출 및 축적 논리를 중시한다[野中郁次郎, 1989]. 또한 특정 분야에 오랜기간 전문화함으로써 심층적 지식을 축적할 수 있고, 이를 바탕으로 남들이 흉내내기 힘든 새로운 지식을 축적하고 활용할 수 있다고 생각했다. 예를 들어 독일의 匠人制度는 이러한 전문주의를 대표하는 사회제도라 할 수 있다.

그러나 정보기술을 비롯한 과학기술이 급속도로 발전하고 지식사회화가 진전됨에 따라 과거의 전문주의만으로는 이러한 변화추세를 따라잡기 힘들게 되었다. 왜냐하면 과거의 전문화는 불가피하게 분업화나 단일기능을 그 전제로 하고 있었으며, 이를 전문가들의 협업구조로 서로의 필요를 충족시키는 사회시스템을 필요로 하였다. 그러나 최근의 변화 추세는 분업화의 논리에 근거한 전문화보다는 統合化나 多機能의 논리에 근거한 전문화를 요청하고 있기 때문이다. 이에 따라 시간이나 단계를 고려하면서 전문성과 동시에 통합성이나 다기능성을 추구하는 새로운 전문주의가 요청되고 있다.

기업경영에 있어 새로운 專門主義(New Professionalism)는 조직의 극대화된 지식의 창출과 축적, 그리고 그 활용을 기하기 위해 시간이나 단계를 고려하면서 전문성과 동시에 포괄성(다기능성)을 추구하는 것이며, 이를 위한 융합메카니즘으로서 學習(learning) 및 네트워크(network)개념을 적용하는 것이다.

즉 조직이나 개인의 성장초기에는 자체적인 내부의 경험학습을 통해 전문적 지식과 능력을 제고시키도록 하지만, 시간이 흐름에 따라 여기에 머물지 않고 專門性의 바탕위에 包括性(多機能性)을 가미하기 위해 상이하지만 기존의 전문지식을 대체·보완할 수 있는 새로운 지식을 축적할 수 있도록 내부화를 통한 직접적인 학습기회를 증대시키는

것이다. 그리고 최종 성장기에는 전문성과 포괄성을 겸비한 진정한 전문가나 전문화된 기업을 만들기 위해 직접 경험하기 어려운 타 분야의 지식이나 기능을 활용할 수 있도록 지식의 연계적인 네트워 구축과 같이 지식습득방식을 재설계하는 것이다. 그 결과 조직이나 개인은 자신의 내부에 정제된 폭 넓은 지식을 축적할 수 있으며, 이를 자신의 핵심적인 역량을 강화하는 데에 활용할 수 있을 것이다.

마치 개인이 자신의 직·간접적인 경험을 통해 학습할 수 있는 것처럼, 조직도 경험을 통해 학습할 수 있는 것이다. 최근 논의되고 있는 組織學習이나 學習組織에 대해 명쾌하게 합의된 개념정의가 형성되어 있는 것은 아니지만 대략적으로 학습조직이란 새로운 지식의 창조, 획득, 전파를 수행해 낼 수 있을 뿐 아니라 이들이 조직성과의 개선에 연결될 수 있도록 실질적인 변화를 이루어가는 조직을 말한다. 이를 위해 조직내 개인차원의 학습을 촉진해야 할 뿐만 아니라, 개인경험의 매뉴얼화나 격언화, 교육훈련, 조직적인 의사결정 등을 통해 개인의 지식을 조직적인 共有知識으로 전환시킬 필요가 있다[伊丹敬之, 加護野忠男, 1990].

한편 조직이 직접 경험하는 학습을 거치지 않고서도 네트워를 통해 외부의 지식을 내부화할 수도 있으며, 타분야의 전문성을 보완할 수도 있다[Snow, Miles & Coleman, Jr., 1992]. 물론 직접적인 학습경험을 통한 知識의 內在化가 더욱 강력한 지식축적의 기반이 되는 것은 사실이지만, 이것이 안될 경우 네트워를 통해 간접적인 학습기회를 늘림으로써 지식의 축적기반을 확장시킬 수 있다. 특히 개별조직이上下나 左右로 확장한다는 것이 어려울 경우 네트워은 전문주의의 약점을 보완하는 기능을 수행한다. 네트워을 통한 학습이란 결국 체계적인 모방학습을 의미하며[McGill, Solcum, Jr. & Lei, 1992], 최근 이러한 개념은 벤치마킹(Benchmarking)이라는 경영기법으로 개발되기도 했다. 벤치마킹이란 '지속적인 개선을 위하여 내부활동 및 기능, 혹은 관리능력을 외부적인 비교시각을 통하여 평가하고 판단하는 것'이라 할 수 있으며, 조직의 창조적인 모방역량을 강조하는 것이다. 이러한 벤치마킹의 기본 사고는 네트워관계를 통해 '青出於藍'의 효과를 노리는 것이라 할 수 있다.

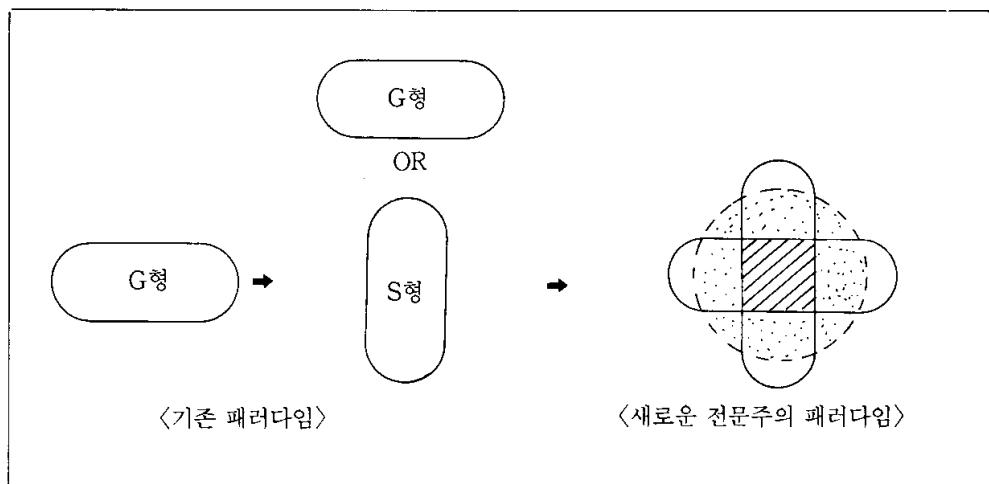
위와 같이 새로운 전문주의는 시간이나 단계에 따른 학습과 네트워의 개념을 내포하고 있으며, 이것이 기존의 전문주의와 다른 전망을 보여주는 이론적 근거를 제공해 준다. 지식은 경험을 통해 축적될 수 있는 것이며, 이를 공유함으로써 잃는 손해보다는 얻는 이득이 더욱 클 수 있다는 점은 바로 학습과 네트워의 효과를 설명해 주는 것이

다.

지금까지 논의한 지식문제와 관련된 기존의 패러다임과 새로운 패러다임, 즉 새로운 전문주의를 간단한 개념적 모형을 통해 알기 쉽게 설명해 본다면 다음과 같다.

[그림 3]

기존 패러다임과 새로운 專門主義 패러다임



그림을 통해 보듯 지식문제와 관련된 한국기업의 과거의 패러다임은 자신의 내부에서 지식의 축적을 통해 만든 새로운 지식을 활용하기보다는, 외부에 산재되어 있는 지식을 내부화해 얇지만 포괄적인 폭넓은 지식을 활용할 수 있다는 外部指向的이며 제너럴리스트적인 지식의 축적 및 활용방식에 근거한 것이다. 그러나 이러한 제너럴리스트적 방식으로는 치열해지는 경쟁속에서 살아남을 수 없다는 인식하에 최근 이분법적 선택관점에서 스페셜리스트 지식의 축적 및 활용방식으로 전환해 보려고 하지만, 기존의 체질화된 관행과의 마찰로 이것이 잘 이루어지지 않고 있다. 이에 반해 새로운 專門主義는 그림을 통해 보듯 지식의 창출과 축적을 기하기 위해서 기존의 전문성 위에서 다양한 기능성을 동시에 실현하고자 하는 것으로, 스페셜리스트적 방식을 중심으로 하되 시간이나 단계에 따른 학습과 네트워크를 통해 제너럴리스트적 방식의 장점을 접목시키려는

것이다. 이에 따라 기업의 내부에 정제된 지식을 축적할 수 있으며, 이를 자신의 핵심적인 競爭力量을 강화하는 데에 활용하는 것이다.

2. 새로운 專門主義의 適用 例

거시경영 분야에서 새로운 전문주의를 적용할 수 있는 예는 기업내부의 전문성에 바탕을 두되 주로 학습이나 네트워크를 통해 기업외부와의 連繫性을 강화해 지식을 축적·활용하는 문제가 그 초점이라 할 수 있다. 예를 들어 어떻게 하면 전문화형 성장방식의 기업에 다각화형 성장방식의 강점을 가미할 수 있을 것인가, 어떻게 하면 내부노동시장의 토대 위에서 외부노동시장의 잇점을 살릴 수 있겠는가, 어떻게 하면 한국의 전통적 가치에 그 뿌리를 두면서 서구적 가치의 강점을 접목시킬 수 있을 것인가 등의 문제이다.

1) 經營戰略 : 專門化 成長戰略과 多角化 成長戰略

기업의 성장방식을 결정짓는 經營戰略의 문제를 살펴보자. 일반적으로 기업수준의 경영전략은 전문화 전략과 다각화 전략으로 나뉘어지며, 다각화 전략은 다시 관련다각화 전략과 비관련다각화 전략으로 나뉘어 진다[Ramanujan & Varadarajan, 1989]. 흔히 이러한 성장전략의 유형은 사후적으로 기업이 선택하는 특정 事業領域(business domain)의 비중이나 관련성에 의해 구분할 수 있다. 그러나 이러한 결과로서의 기업 행동 패턴이 나타나기 이전 단계에서는 과연 어떠한 성장전략의 유형을 추진하는 것이 바람직할 것인가하는 의사결정 과정상의 선택의 대안을 구성한다. 특히 이 意思決定과정에서 기업경쟁력을 강화하는 지식을 축적하고 활용하기 위해 어떤 성장전략을 선택하는 것이 좋을 것인지를 고민하게 된다. 즉 스페셜리스트형 지식의 축적 및 활용방식인 전문화 성장전략을 추구할 것인가, 아니면 제너럴리스트형 지식의 축적 및 활용방식인 관련다각화나 비관련다각화 성장전략을 추구할 것인가를 고민하게 된다.

지금까지 한국의 대기업들은 대체로 제너럴리스트적인 지식의 축적 및 활용방식이라 할 수 있는 多角化 企業成長戰略을 추구해 왔다. 이러한 기업성장방식은 일반적으로 다각화를 통해 계속 외부의 지식을 내부화하는 성장전략을 추구하게 되지만, 자체적인 새

로운 지식의 창출 및 축적능력, 즉 혁신능력이 미약할 경우 다각화의 범위는 점차 관련 분야로부터 비관련분야로 확산되는 이른바 문어발식 또는 백화점식 확장주의 경향을 보이게 된다.

그러나 최근 들어와 한편으로는 치열해지는 국제경쟁에 맞서기 위한 기업의 독특한 競爭優位要要素를 개발할 필요성이 증대되고 있으며, 다른 한편으로는 대기업에 대한 정부의 업종전문화 압력이 거세지고 비관련 다각화전략에 대한 사회적 비판이 고조됨에 따라 과거와 같은 비관련 다각화전략을 추진하기 힘들게 되었다. 이에 기존의 비관련 다각화 성장방식의 대안으로서 스페셜리스트적인 전문화 성장방식으로 전환하는 것이 바람직한 것으로 권장되고 있다[신유근, 1992]. 그러나 한국의 대기업들은 專門化 성장방식의 장점을 이미 알고 있고, 전문화쪽으로 변화압력이 더욱 거세질 것이라 예측하고 있음에도 불구하고 여전히 비관련 다각화 성장전략을 버리지 못하고 있는 실정이다. 왜냐하면 기존의 조직의 관성이나 강점이 내부적인 지식의 창출과 축적에 있었던 것이 아니라 외부의 지식을 흡수해 이를 활용하는 데에 있었기 때문에 전문화의 필요성을 알고 있더라도 이를 실천할 능력이 부족한 것이다. 또한 자칫 전문화 전략으로의 전환과정에서 기존의 비관련 다각화 전략의 장점마저 상실할 수 있다는 우려감때문에 기존의 방식을 포기하지 못하고 있는 상황에 처해 있다.

새로운 전문주의는 기업성장의 段階를 고려하면서, 궁극적으로 자체적인 새로운 지식의 창출 및 축적능력을 갖도록 스페셜리스트로서의 전문성과 제너럴리스트로서의 포괄성을 동시에 갖출 수 있게 기업의 성장방식을 재설계하는 것이다.

기업성장의 초기단계(1단계)에서는 本業中心의 專門化 성장방식을 추구하는 것이 당연할 것이다. 왜냐하면 본업에서조차 지식축적을 통해 최소한의 경쟁력을 갖추지 못하면 단일시장에서의 경쟁에서도 살아남기 어렵기 때문이다. 그러나 개별기업들이 자신의 제한된 업종내에서 새로운 지식을 창출하고 축적하며, 이를 핵심적 능력의 강화에 활용하는 데에는 한계가 있기 마련이다.

따라서 기업이 어느 정도 성장하는 2단계에 있어서는 本業 관련분야로의 多角化 성장전략을 취해야 한다. 이때 관련분야로의 다각화 성장방식의 핵심은, 이를 통해 범위의 경제효과를 살리면서 외부의 지식을 내부화해 본업 중심의 핵심적 경쟁우위 역량을 강화하는 데에, 즉 조직의 學習能力(learning capacity)을 제고시키는 데에 역점을 두어야 한다는 점이다. 만약 조직의 내부에 핵심적 경쟁우위를 확보하지 못하게 되면 기

경영의 외부에서 사업성공의 기회를 탐색하는 비관련 다각화전략으로 나가게 된다. 단기적으로 비관련 다각화 전략은 경제성장 시기에는 기업의 외형적 규모를 확장시킬 수 있는 성장전략으로, 경제침체 기간에는 분산투자의 개념에 기초한 생존전략으로 이용할 수는 있지만, 장기적으로 비관련 다각화 전략은 기업경쟁에서 뒤쳐져 이류기업으로 전락하게 만드는 결과를 초래한다. 따라서 현단계 한국의 재벌기업들이 대부분 기업군 수준에서의 비관련 다각화 전략을 추구하고 있지만, 21세기 성공기업으로 남기 위해서는 지금부터라도 主力企業을 중심으로 핵심적 경쟁우위 역량을 강화할 수 있는 관련 다각화 전략으로 전환해야 할 것이다.

기업성장의 다음 단계(3단계)에서는 기업이 직접 다각화를 통해 외부지식을 내부화 하기보다는 産業 네트워크(industrial network)의 구축을 통해 외부지식을 간접적으로 학습해 내부의 핵심적 경쟁우위 역량을 강화하는 데에 활용하는 기업성장방식을 취할 필요가 있다. 이때 산업 네트워크는 다양한 방식을 통해 구축할 수 있다[Snow, Miles & Coleman, Jr., 1992 참조]. 예를 들어 계열사와의 긴밀한 협력체제 및 정보시스템의 구축, 국내경쟁기업과의 공동연합전략, 외국의 유수기업과의 전략적 제휴, 산하 중소기업과의 협력기업체제의 정비 등을 활용할 수 있을 것이다. 또한 기업이 직접 참여하는 네트워크를 구축하지 않더라도 최근 논의되는 벤치마킹과 같이 세계 일류 경쟁기업의 모방학습을 통해 자신의 핵심능력, 즉 자체적인 새로운 지식의 창출 및 축적능력을 강화하는 데에 활용하는 것도 유용한 방법의 하나가 될 것이다.

2) 勞動市場 : 内部勞動市場의 開發과 外部勞動市場의 活用

새로운 지식을 창출하고 축적하며, 활용하는 주체는 조직내의 인간이다. 물론 개인들의 합(개인학습의 합)이 전체(조직학습)를 이루는 것은 아니지만, 조직내 개인들이 전체에 기여하고 있는 것은 사실이다. 따라서 조직내의 개인들을 어떻게 개발하며, 창의성을 발휘하도록 여건을 조성하느냐는 기업조직의 입장에서는 새로운 지식을 축적하고 활용하는 문제와 직결된다. 즉 内部勞動市場을 개발하는 것이 내부인력의 개발을 통해 새로운 지식을 축적해 활용한다는 스페셜리스트형 방식이라면, 外部勞動市場을 활용하는 것은 전문분야의 지식을 지닌 외부인력을 영입해 내부화함으로써 새로운 지식을 축적해 활용한다는 제너럴리스트형 방식이라 할 수 있다.

그간 한국기업에서는 생산직이나 특정 기술직에 있어서는 외부노동시장에 의존하는 방식을, 상위직이나 관리직에 있어서는 내부노동시장을 유지하는 다소 二重的인 人力活用方式을 사용해 왔다. 다만 여기서 유의할 점은 그간 한국기업은 인력개발을 통해 새로운 지식의 축적이나 활용을 기한다는 측면에서 외부노동시장이나 내부노동시장을 이용해 오지는 않았다는 것이며, 그보다는 주어진 조건내에서 최대한 인력을 단순활용하는 방식에 초점을 두어 왔다는 것이다. 예를 들어 생산직에 있어서 외부노동시장에 의존하는 방식을 유지해 온 이유는 외부의 풍부한 저임노동력을 활용할 수 있었다는 여건 때문이었다. 이는 주로 자발적인 이직에 의해 생기는 인원부족을 메우기 위해 필요한 규모만큼의 인력을 외부에서 고용하는 관행을 보더라도 알 수 있다. 그리고 새로운 업종 진출에 따라 또는 사업의 확장에 따라 특정 기술직이 필요할 경우, 내부에서 개발한 인력으로 이를 보충하기보다는 손쉽게 외부노동시장에서 인력을 스카웃하는 관행을 보여 왔다. 한편 상위직이나 관리직에 있어서 내부노동시장을 유지해 왔다는 것도 인력개발을 통해 새로운 지식의 축적이나 활용을 기한다는 측면보다는 보상의 일환으로서 장기고용을 보장한다는 측면이 강했었던 점을 부인하기 힘들다.

그러나 최근 한국기업은 외부시장으로부터 손쉽게 저임노동력을 구할 수 없을 뿐만 아니라 어렵고 힘든 작업의 기피현상으로 생산직 근로자의 이직성향이 증대했기 때문에 여러가지 측면에서 어려움을 겪고 있다. 또한 관리직의 경우 능력개발을 통한 관리 생산성의 향상없이 원칙적인 장기고용을 보장함에 따라 인사적체 현상만이 심화되는 결과를 초래했다. 이에 다기능과 능력개발을 촉진하는 内部勞動市場을 개발하자는 의견이 제시되고는 있지만, 그것의 실질적인 효과에 대해 많은 경영자들이 아직 의구심을 완전히 떨쳐버리지 못하고 있는 상황이다.

노동시장 측면에서 새로운 전문주의는 内部人力의 開發段階를 고려하면서 궁극적으로 자체적인 새로운 지식의 창출 및 축적능력을 갖도록 내부노동시장을 통해 핵심인력을 개발하고, 동시에 외부노동시장을 통해 조직에 새로운 학습기회와 활력을 불어 넣는 인력의 개발 및 활용방식을 지향한다.

먼저 내부 인력개발의 초기단계에서는 우선적으로 内部勞動市場을 개발하고 이를 제도적으로 정착화시키는 활동에 주력해야 한다. 최근 내부화의 동기를 去來費用의 감소라는 경제적 동기로 설명하려는 이론들도 제시되고는 있으나[Williamson, 1983], 이것 외에도 내부노동시장의 효과는 개인에게는 장기적 생애비전을 제시하고 조직에는

개발된 능력을 활용할 수 있는 기회를 제공한다는 개인과 조직의 대내적 균형을 유지하는 기반을 제공할 수 있다. 그리고 무엇보다도 내부노동시장의 개발은 새로운 지식의 공유와 축적을 통해 기업역량을 강화하는데 크게 기여할 수 있다. 예를 들어 관리직이나 기술직 뿐만아니라 생산직이나 사무직의 경우에 있어서도 내부노동시장의 개발은 새로운 지식을 창출하고 이를 축적·활용할 수 있다는 잇점을 제공해 준다.

그러나 내부노동시장의 개발에만 집착하다 보면 자칫 내부인력들이 무사안일과 타성에 젖게 만들 수도 있다. 따라서 내부노동시장이 제도적으로 정착화되어 자체내의 내부 인력이 어느 정도 개발된 시점에서는 부분적으로 外部勞動市場을 활용하는 방안을 고려해 보아야 한다. 즉 새로움을 저해하는 내부의 慣性을 극복하기 위해 때로는 외부노동시장을 활용해야 하며, 외부에서 개발된 이질적인 인력의 유입을 통해 조직의 활력을 불어넣고 새로운 학습기회를 제공해 주어야 한다.

마지막으로 제3단계에서는 내부노동시장의 범위를 확장하는 人力活用의 네트워크를 구축해야 한다. 인력활용의 네트워크란 해외 자회사나 계열사, 협력기업, 산하 중소기업 등 관련 기업들과 유기적인 인력개발과 활용의 연결망을 개발하는 것을 의미한다. 즉 인력의 순환근무나 상호교환을 통해 지식공유의 범위를 확장해 전혀 새로운 지식의 창출 가능성을 높이며, 이를 조직의 핵심적인 역량강화에 활용한다는 전략이다. 이는 결국 기업조직의 경계라는 좁은 울타리를 넘어서 내부노동시장의 범위를 확장하는 인력의 개발 및 활용방안이라 할 수 있다.

3) 經營理念 : 韓國的 價值와 西歐的 價值의 接木

새로운 전문주의는 경영이념의 정립문제에도 적용해 볼 수 있다. 즉 經營理念이라는 價值도 지식처럼 구성원들에게 공유됨으로써 그 생명력을 유지하며 이를 기반으로 기업역량이 강화되기 때문이다. 따라서 경영이념 측면에서도 새로운 전문주의에 입각해 새로운 가치를 축적하고 활용하는 효과적인 방안을 모색할 수 있다.

지금까지 한국에서는 한국의 전통문화에 그 뿌리를 둔 내부지향적인 경영이념을 유지해 왔다. 즉 한국의 사회문화적 전통으로서 대가족제도나 유교사상, 공동체적 생활관습 등에 뿌리를 둔 성실, 근면, 인화, 협동 등과 같은 品性強調 人間觀 중심의 경영이념을 중시해 왔다. 물론 과거 전통사상이 그대로 한국기업에 계승된 것은 아니었다. 예를

들어 대가족제도에서 적용되는 가치가 그대로 기업제도에 擬制된다고 가정하기 힘들며 오히려 식민지와 전쟁, 급속한 경제개발, 권위적 사회구조 등과 같은 특수한 산업화요인에 의해 상당정도 변질되었을 것이다. 그럼에도 불구하고 내부지향적 관점에서 한국의 사회문화적 전통에 기반을 둔 경영이념을 추구해 온 것이 바로 한국기업의 특성이라 할 수 있다[신유근, 1992].

그러나 서구문화적 가치가 끊임없이 유입되고 현대적인 교육을 받은 신세대들이 출현함에 따라 이러한 전통문화에 기반을 둔 경영이념은 점차 젊은 세대의 반발을 불러 일으키고 있다. 특히 80년대 후반의 정치민주화와 함께 발생한 대규모 노사분쟁 이후 이러한 경향은 더욱 강해졌다. 이에 서구적 가치에 근거를 둔 혁신, 창조, 효율, 경쟁, 자율 등과 같은 經營理念이 좋다는 의견이 대두하였고, 일부의 기업에서는 이를 정식 경영이념으로 채택하기도 하였다. 그러나 한국의 전통문화와는 그 성격이 이질적인 개인주의에 근본 뿌리를 둔 이러한 가치들은 문화적 수용성의 문제를 야기시키고 있다. 즉 경영자들이나 고참구성원의 심리적 거부감을 불러일으키고 있으며, 내부구성원간의 가치의식의 격차를 더욱 심화시키는 결과를 초래하고 있다.

새로운 전문주의에 입각해 본다면 경영이념의 역사성을 고려하면서 궁극적으로 한국 전통적 가치의 강점의 토대위에 서구의 긍정적 가치를 접목시키는 理念定立의 방향을 모색해야 할 것이다. 이는 앞서 국내자원과 해외자원의 결합시 소프트웨어 측면의 인프라스프력으로 기능하는 기업문화의 글로벌라이제이션 개념과도 일맥 상통하는 것이다. 즉 한국기업이 세계에 내놓아도 전혀 손색이 없을 만한 세계화가 가능한 경영이념을 정립해야 한다는 것이다.

한국적인 경영이념을 정립하기 위해서는 우선 우리의 강점을 살릴 수 있는 한국의 사회문화의 가치를 학습을 통해 발굴하고 계승하는 것이 필요하다. 현재 우리가 갖고 있는 이념이나 가치 중에는 지양해야 할 부분도 많지만, 한국의 전통적인 문화에서도 매우 긍정적인 사회사상을 찾아볼 수 있다. 예를 들면 일의 과정을 중시하는 經世濟民思想이나 경험과 경륜을 중시하는 民本思想, 그리고 집단목표를 중시하는 共同體思想이 바로 그것이다.

이와 동시에 우리의 것에 접목시킬 수 있는 서구적 가치의 긍정적 요소를 학습을 통해 내재화시켜야 한다. 예를 들어 서구의 긍정적인 사회이데올로기로는 성과 또는 업적을 중시하는 反應資本主義, 자율과 참여를 중시하는 民主主義, 개별목표를 강조하는 多

元主義 사상들을 찾아 볼 수 있다. 학습을 통해 내재화한 이러한 경제제민사상이나 민본사상, 공동체사상과 같은 강점을 지닌 전통사상과 반응자본주의나 민주주의, 다원주의와 같은 보편적 사회이데올로기를 접목시킴으로써 우리들은 보다 바람직한 경영이념을 정립할 수 있을 것이다. 이를테면 경제적 측면에서 과정과 성과를 조화시키는 正道와 革新을 통한 最適利潤의 創出, 사회적 측면에서 소비자들의 사회적 기대에 부응하는 顧客志向의 經營, 인간적 측면에서 전체와 개체를 연결시키는 자율적 경영공동체를 통한 人間尊重의 經營과 같은 三次元의 경영이념을 정립할 수 있다.

경영이념 정립의 마지막 단계는 위의 과정을 거쳐 정립된 경영이념을 국내외의 관련 기업에 적용해 보는 것이다. 이는 마치 지식의 네트워크 개념을 적용하는 것과 유사하다. 예를 들어 제휴관계를 맺고 있는 외국계기업의 세밀한 현장조사나 직접체험을 통해서, 그리고 선진 초일류기업의 기업문화를 연구함으로써 보다 바람직한 경영이념의 요소를 발굴할 수도 있을 것이다. 그리고 보다 중요한 것은 국내의 계열기업이나 해외 여러국가에 진출해 있는 현지법인의 경영이념에 이를 적용해 봄으로써 그것의 세계화 가능성을 타진해 볼 수 있을 것이다. 이와 같은 과정을 거쳐 정립된 경영이념의 핵심적 가치를 기반으로 우리들은 시공간축을 포괄하는 세계적이면서도 韓國的인 경영이념을 정립할 수 있을 것이다.

IV. 權力問題의 解決을 위한 새로운 相互作用主義

새로운 進步主義 패러다임을 모색하기 위한 세번째 관점은 權力(Power)의 획득 및 배분면에서 기업이 다른 사회조직과의 공생기반을 강화하면서 동시에 자신의 자율성을 신장하기 위해 어떻게 그 역할과 위상을 정립하는 것이 바람직할 것인가를 찾는 것이다. 이러한 권력문제와 관련하여 기업은 다른 조직과의 확대화게임(positive-sum game)과 더불어 권력공유(power-sharing)를 통해 새로운 상호작용의 관계를 만들어 나가야 한다.

1. 새로운 相互作用主義(New Interactionism)의 意義

權力(power)이란 일반적으로 어떤 특정 조직이나 개인이 사회적 관계를 맺고 있는 상대편에 대해 자신의 의사를 관철시킬 수 있는 영향력의 정도라 할 수 있다[송복, 1980 ; 신유근 1985]. 권력문제가 발생하는 이유는 권력을 가지려고 희구하는 다수의 참여자가 존재하면서, 상대편보다 큰 권력획득을 하기 위해 상호갈등이나 반목을 일으키기 때문이다. 흔히 한편의 권력의 증대는 상대편의 권력의 감소를 가져올 것이라고 생각하기 쉽지만, 현실적으로 양편이 모두 상대편에 대한 영향력의 정도를 증대시킬 수 있다는 측면에서 그 양이 이미 정해져 있다는 자원과 달리 권력의 양은 가변적이다. 역사적으로 본다면 권력관계의 처음 시작은 권력을 집중한 지배자와 권력으로부터 소외당한 복종자의 관계에서 출발했지만, 사회가 진보할수록 執權化 원리로부터 分權化 원리를 실현하는 방향으로 발전해 왔다. 이에 따라 오늘날의 현대사회를 권력이 분산되어 어떤 특정집단이나 조직도 권력을 집중할 수 없게 된다는 多元主義社會로 칭하기도 하지만, 아직도 권력이 균형되게 분산되지 못한 국가나 조직이 많이 나타나고 있다.

이에 따라 권력의 획득 및 분배 면에서 현실적으로 나타나고 있는 권력관계의 유형은 참여하는 양 당사자의 力學關係에 따라 수직적 관계와 수평적 관계, 그리고 완전히 수평적이지도 않으면서 힘의 상대적 우위가 존재하는 경사적 관계로 나뉜다. 예를 들어 한국의 정부와 기업관계나 기업과 근로자관계는 전형적인 垂直的 권력관계를 보이는 것으로, 미국의 경우는 水平的 관계를 보이는 것으로, 그리고 일본의 경우는 傾斜的 관계를 보이는 것으로 평가할 수 있다[신유근, 1992]. 여기에서 한국과 같은 수직적 관계는 권력이 불평등하게 분산되어 있지만 권위를 바탕으로 한 위계질서와 효율적인 명령 지휘체계가 확립된다는 특성이, 미국과 같은 수평적 관계는 권력의 분산을 전제로 자율성을 발휘할 수는 있지만 양당사자간 경쟁적인 갈등과 반목이 발생한다는 특성이, 그리고 일본과 같은 경사적 관계는 권력의 상대적 우위관계는 존재하지만 합의를 바탕으로 협력을 행할 수 있다는 특성이 강조되고 있다[Wood, 1991 참조]. 기존의 對立主義 패러다임 관점에서 본다면 수직적 관계의 청산은 곧 수평적 관계로의 전환을 의미하는 것이며, 기껏해야 折衷主義 패러다임 관점에서 일본식의 경사적 관계가 제시될 수 있었다.

지금까지 한국에서는 이미 지적했듯이 수직적인 권력관계가 사회적인 관계구조로 정착되어 왔었다. 예를 들어 기업조직과 관련해서는 정부와 기업과의 관계, 대기업과 중

소기업 관계, 사용자와 근로자 관계, 소유주와 경영자 관계, 본사와 현장관계, 관리사무직과 생산기능직의 관계, 상사와 부하의 관계 등이 수직적인 권위주의 구조를 보여 왔다. 물론 이러한 수직적인 권력관계가 신속한 의사결정과 문제해결, 강력한 추진력 등 급속한 경제적 성장의 밑거름이 된 것은 사실이지만 그 副作用 역시 적지 않게 나타났다. 즉 선택적인 정경유착, 이중적 불균형 산업구조, 가부장적 노사관계와 어용노조, 고용경영자적 중역 위상, 계층갈등의 내재화 등의 부작용이 나타났던 것이다. 여기에 최근 들어와서는 사회주의의 몰락으로 탈냉전의 이데올로기가 사라지고, 국내의 정치 민주화나 사회다원화의 움직임이 가시화됨에 따라 과거의 수직적 관계가 어느 편의 입장에서든 더 이상 유효적인 관계가 되지 못하고 있다[Ray & Rinzler, 1993].

이에 수평적 관계로의 전환이 불가피하다는 인식이 확산됨에 따라 부분적으로 이를 전환시켜 보려는 움직임이 나타났다. 그러나 당초 예상과는 달리 수평적 관계로의 전환이 쉽게 이루어지지도 않으며, 설사 수평적 관계로 전환되었다고 해도 양당사자들의 경험부족으로 부적합한 과거의 관행이 없어지지 않고 있으며, 相互不信과 葛藤만이 고조되는 결과를 초래하고 있다. 예를 들어 기업의 사용자와 노동조합과의 관계를 보더라도 상당수의 기업들이 수평적 관계로 나아가고 있다. 그러나 이러한 변화에도 불구하고 과거의 불합리한 노사관행이 불식되지 않고 있으며, 사용자는 노동조합이 우위를 차지하지 않느냐는 의혹의 눈초리로, 노동조합은 아직도 사용자들이 과거의 우위를 그대로 유지하려 한다는 의심의 눈초리로 서로를 바라보고 있다. 이로 인해 자율적인 노사협상이 원만히 이루어지기보다는 갈등과 반목, 그리고 상호불신이 커지고 있는 상황이다.

이상에서 보는 것처럼 전통적으로 이 문제와 관련해서는 권력을 획득하기 위해 각자가 이기주의적 행동을 한다는 零和게임(zero-sum game)을 가정하고, 어떤 식으로든 權力行使(power-over)를 수반하는 수직적인 지배-복종관계를 통해 문제점들을 해결하는 것이 최선이라고 생각해 왔다. 그러나 이러한 수직적 관계에 따른 문제점이 강하게 제기되면서 그 정도를 다소 완화해 보려는 절충주의적인 해결방안이 제시되었다. 즉 양자간의 權力共有(power-sharing / power-with)가 이루어지는 수평적인 상호대등관계는 어디까지나 이상적인 것으로 보지만, 실제로는 기득권을 가진 조직이나 사람은 쉽게 자신의 권력을 포기하지 않으며 양보를 한다고 해도 항상 상대편보다는 더 많은 것을 보유하려하기 때문에 경사적인 관계가 불가피할 뿐만 아니라, 그러한 관계가 현실적인 타당성을 지니는 것이 아니겠느냐고 하는 다소 변형되기는 하였지만

결과적으로는 수직적 관계를 옹호하는 입장을 보여 왔다.

이러한 기존 패러다임의 한계를 극복하고 권력의 획득 및 분배문제와 관련된 딜레마를 해결하기 위해 새로운 相互作用主義(New Interactionism)라는 패러다임을 구상해 볼 수 있다.

본래 相互作用主義(interactionism)은 인간의 육체와 정신을 구분되지만 이것이 상호작용을 하여 전체로서의 하나를 이룬다는 현상을 지칭하기 위해 사용되었다 그러나 사회과학분야에서 이 용어는 주로 인간들의 상호작용에서 나타나는 갈등, 경쟁, 협력 등의 사회적 과정을 탐구하는 이론을 지칭하고 있다[Webster Dictionary 참조]. 이러한 상호작용주의 이론으로는 사회적 교환이론 또는 권리교환이론이나 자원의존이론 등이 있다.

이러한 과거의 상호작용주의에서 권리문제는 각자가 상호 배타적인 목적을 달성하기 위해 경쟁과 투쟁을 행한다는 支配的 觀點에서 연구되었다. 이러한 관점에서는 권리의 양은 일정하며 불변적이기 때문에 어느 일방에 의한 권리의 점유는 다른 편에게는 권리 상실을 일으킨다고 본다. 이에 따라 권리게임은 零和게임(zero-sum game)의 양상으로 전개되면서 상실하는 쪽에서의 저항을 촉발하고 갈등을 야기시키게 된다.

물론 권리관계에서 양자간 상호갈등적인 측면이 나타나고 있음을 부인할 수는 없지만 동시에 상호의존성에 기반을 둔 협력적 측면도 있음을 간과해서는 안될 것이다. 왜냐하면 권리관계가 나타나는 이유는 양자간에 어떤 相互依存性이 존재하기 때문이며, 특히 조직간 관계에서는 상호의존성을 관리하려는 동기에서 권리문제가 출발하고 있기 때문이다[Geser, 1992 참조]. 이에 새로운 상호작용주의에서 권리문제를 때로는 서로 다른 자신들의 목적을 달성하기 위해 갈등도 일으키지만, 때로는 상호 공통적인 목적을 달성하기 위해 협력도 행한다는 同伴者的 觀點에서 연구하게 된다. 이러한 관점에서는 권리의 양이 신축적이며 가변적이기 때문에 어느 일방에 의한 권리의 획득이나 점유가 다른 편에서 권리상실이라는 반작용을 일으키지 않는다는 것이다. 그리고 어느 쪽의 권리의 점유는 다른 편에 대한 상호의존적 요소를 내포함에 따라 게임양상은 非零和게임(non-zero-sum game)으로 나타난다.

새로운 상호작용주의는 지배적 관점보다는 동반자적 관점의 권리연구에 기반을 두고 있다. 이에 따라 새로운 상호작용주의는 확대화게임과 더불어 수평적인 권리공유라는 融合메카니즘을 통해 전체시스템의 공생기반을 강화하면서 동시에 각 당사자의 자율적

성장기반을 강화시키는 것을 지향한다.

먼저 새로운 상호작용주의는 양자간의 필수불가결한 상호의존성과 각자가 지니고 있는 機能의 獨自性이나 상대적 優位性을 인정하고 전체시스템의 공동목표를 달성하려는 확대화게임을 통해 달성된다. 원칙적으로 비영화게임의 경우에는 縮小化게임(negative-sum game)과 擴大化게임(positive-sum game)의 두 유형이 존재할 수 있다 [Nielsen, 1988]. 이때 축소화게임은 권력의 원천을 파괴하는 방향으로 이루어지는 경우, 예를 들어 전쟁과 같은 게임의 경우가 해당되며, 확대화게임은 권력의 원천을 증대시키는 방향으로 이루어지는 경우로, 예를 들어 경제협력과 같은 게임의 경우가 해당된다. 이와 같은 확대화게임을 행하기 위해서는 상호간 신뢰가 밑바탕으로 권력의 원천을 증대시키는 방향에서의 상호협력이 요청된다.

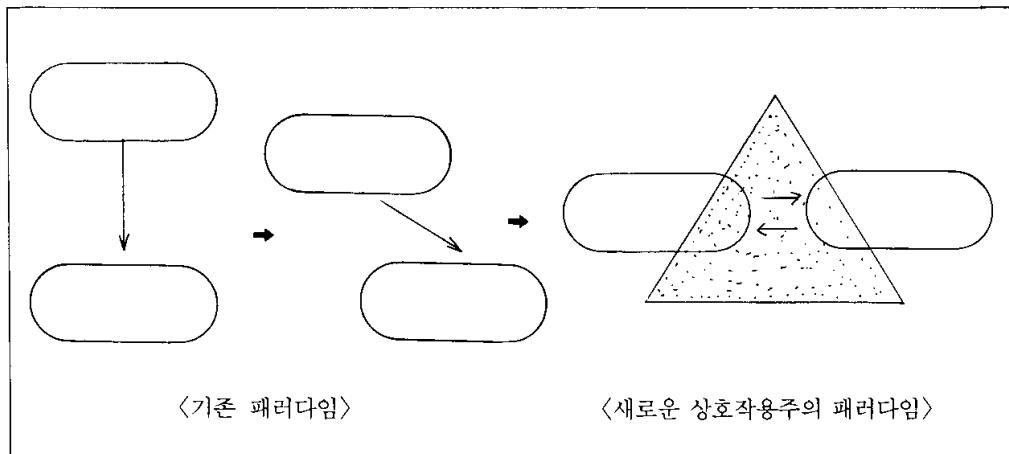
그러나 확대화게임이 항상 순조롭게 이루어지는 것은 아니기 때문에 양자간에 발생 할 수 있는 상호갈등이나 마찰을 해소할 수 있는 자체적인 조정능력을 지녀야 한다. 즉 提携(alliance)형식의 자체적인 조정메카니즘을 두든지, 아니면 양자 모두가 반드시 추구해야 한다고 인정하는 보다 상위 차원에서의 공동목표를 도입해야 한다. 그리고 이것이 미흡할 경우에 한해 양자의 공동목표를 조정·대변할 수 있는 제3의 조정메카니즘을 활용할 수도 있을 것이다.

새로운 상호작용주의에서는 확대화게임과 더불어 엠파워먼트(empowerment)를 통해 양자간에 수평적인 권력공유가 이루어져야 한다고 본다. 왜냐하면 상대편의 자율성을 강화시키는 것이 자신의 권력기반을 약화시키는 것이 아니라, 오히려 전체시스템의 공동목표를 달성하기 위해 가능한 상대적 우위성에 기초한 권력공유가 가능하다고 보기 때문이다. 특히 앞서 논의한 자원문제와 지식문제를 고려해 본다면 상대편이 새로운 결합주의와 새로운 전문주의를 실현할 수 있도록 필요한 정보나 지식을 지원하고 권한을 부여하는 엠파워먼트는 상대편의 자율성을 강화해 주는 효과적인 방안이 될 수 있다 [Bowen & Lawler, III, 1992 참조]. 이와 같이 상호 엠파워먼트를 행함으로써 공생 기반을 강화하면서 스스로의 자율성을 강화할 수 있는 수평적인 방향에서의 권력공유가 가능한 것이다.

지금까지 논의한 권력문제와 관련된 기존의 패러다임과 새로운 패러다임, 즉 새로운 상호작용주의를 간단한 개념적 모형을 통해 알기 쉽게 설명해 본다면 다음과 같다.

[그림 4]

기존 패러다임과 새로운 相互作用主義 패러다임



그림을 통해 보듯 권력문제와 관련된 과거의 패러다임은 우선 권력을 집중한 한편이 다른 편을 지배한다는 垂直的 관계의 사고였다. 그러나 사회환경의 변화와 아래로부터의 저항으로 이와 같은 관계를 유지할 수 없다는 생각에서 수평적인 관계로의 전환을 시도했지만, 오히려 실제적으로는 이것이 傾斜的인 관계로 비추어지고 상호불신과 갈등만이 고조되는 결과를 초래하기 쉽다. 그림에서 보듯 새로운 패러다임, 즉 새로운 相互作用主義에서는 동반자적 권력의 관점에서 확대화게임과 수평적인 권력공유를 통해 전체시스템의 공생기반을 강화하면서 동시에 각 당사자의 자율적 성장기반을 강화시키는 것을 지향한다.

2. 새로운 相互作用主義의 適用 例

거시경영 분야에서 새로운 상호작용주의를 적용할 수 있는 예는 주로 기업조직과 다른 사회조직이나 이해관계자 조직간의 권력의 獲得 및 配分問題라 할 수 있다. 예를 들어 정부와 기업간에 어떤 관계를 정립하는 것이 국가경제의 기반을 탄탄히 하면서 동시에 기업의 경쟁력과 자율성을 강화하는 길인가, 기업의 사용자와 근로자를 위시한 노동조합과 어떤 관계를 맺는 것이 기업의 발전은 물론 근로자 및 노동조합의 발전을 동시

에 기업의 경쟁력과 자율성을 강화하는 길인가, 기업의 사용자와 근로자를 위시한 노동조합과 어떤 관계를 맺는 것이 기업의 발전은 물론 근로자 및 노동조합의 발전을 동시에 도모할 수 있겠는가, 그리고 대기업과 관련된 중소기업과 어떤 관계를 정립하는 것이 양자의 공생기반을 강화하면서 각각의 기업경쟁력을 제고시킬 수 있는 것인가 등의 문제들이다.

1) 對政府關係 : 產業政策과 企業經營과의 關係定立

먼저 정부와 기업과의 관계정립 문제를 예로 들어 보자. 정부와 기업과의 관계에 있어서는 전통적으로 정부의 규제 또는 개입논리와 기업의 자율논리간의 논쟁이 전개되어 왔다²⁾. 여기서 정부의 規制論理란 독과점구조의 창출로 인한 시장실패를 보완하고 공공의 이익을 보호하기 위해 기업의 비정상적 활동을 규제해야 한다는 주장으로 결국 정부가 우위에 서는 수직적 관계를 지지하고 있다. 이에 반해 기업의 自律論理란 관료적 합리성에 근거한 정부의 시장개입은 오히려 비효율성을 창출한다는 정부실패를 이론적 근거로 들면서 정부와 기업간의 수평적 관계를 지지하고 있다. 이러한 논쟁은 최근에 들어와서는 기업경쟁력 및 국가의 산업경쟁력을 제고시키기 위한 산업정책의 역할을 둘러싸고 많은 논란을 불러 일으키고 있다. 여기서는 주로 정부의 產業政策과 企業經營과의 관계에 초점을 두고 논의하고자 한다[신유근, 1993].

지금까지 한국에서는 정부가 보다 큰 권력을 행사하면서 기업을 위에서 통솔하는 수직적인 정부와 기업간 관계의 양상을 보여 왔고, 산업정책 측면에서도 이와 유사한 관계를 유지해 왔다. 즉 정부는 기업보다 상위의 입장에서 경제개발 및 산업발전을 위한 제반 정책을 통해 기업경영의 발전을 유인해 오거나 규제해 왔다.

그러나 최근에 들어와 정치민주화가 진전되고 기업의 상향적 유착적 대정부관계에 대한 사회적 비난이 고조되고 있으며, 또한 시장에 대한 정부의 직접적인 개입을 세계 경제질서 차원에서 규제하려는 우루파이 라운드와 같은 경제질서 재편움직임이 가시화됨에 따라 산업정책과 기업경영과의 수직적 관계의 어떤 변화를 요청하고 있다. 이에따

2) 역사적으로 초기에는 시장의 자유방임논리와 정부의 규제논리와의 논쟁이었으나, 오늘날의 현실에서는 완전시장의 경쟁원리가 달성될 수 없다는 한계가 인식됨에 따라 시장의 자유방임논리는 기업의 자율논리로 대체되었다(Goodpaster & Matthews, Jr., 1989 참조.).

라 시장에서의 기업의 행동을 제약하는 각종 경제적 규제철폐나 규제완화에 대한 요구가 증대되고 있으며, 산업정책과 기업경영 측면에서 정부와 기업간 水平的인 관계가 바람직한 관계모형으로 제시되고 있다. 그러나 현실적으로는 한번 커진 권력은 쉽게 줄지 않는다는 권력의 관성이나 과거부터 한국에서는 위에서 권위를 갖고 통솔해 왔다는 권위주의 전통이 아직도 강조됨에 따라 현실적으로는 정부 우위의 경사적인 관계가 형성되었으며, 예를 들어 業種專門化政策과 같은 산업정책을 둘러싼 양자간 상호불신과 갈등이 커지고 있다.

새로운 상호작용주의에 입각해 본다면 정부의 산업정책과 기업경영은 영화게임이나 축소화게임보다는 상호신뢰 기반을 강화할 수 있는 확대화게임의 영역을 넓혀 가야 한다. 예를 들어 산업정책위원회나 싱크탱크(Think-Tank)와 같은 정부와 기업간 공동위원회를 통해 산업발전의 비전을 공유해야 하며, 첨단과학 발전이나 특정 산업기술의 개발을 위한 공동프로젝트를 통해 기업경쟁력과 동시에 국가경쟁력을 강화할 수 있는 공동 이해의 장을 넓혀 가야 한다.

그러나 정부의 산업정책과 기업경영간 관계에서는 자칫 자신들의 일차적 목적과 기능이 다르기 때문에 어떤 갈등이나 마찰이 생길 수도 있다. 이때 양자의 관계를 확대화 게임으로 만들기 위해서는 우선적으로 자체적 조정메카니즘을 지녀야 한다. 즉 양자간의 協議式(middle-up-down) 조정기구를 통해 효율적이고 실질적인 조정을 하는 것이 중요한다. 또한 양자가 모두 인정할 수 있는 共同目標, 예를 들어 국가 및 산업경쟁력 강화라는 상위목표를 도입함으로써 한 차원 더 높은 순준에서 자체적으로 마찰을 조정하는 것이 바람직하다. 그러나 양자간의 관계가 성숙한 단계로 발전하지 못하여 자체적인 조정활동만으로는 마찰이나 갈등이 완전히 해소되지 않을 경우도 발생한다. 이 경우에 한해 上位의 調整機構, 예를 들어 거시경제정책 측면에서의 또 다른 정부의 조정역할을 기대할 수도 있을 것이다. 이때 조정메카니즘으로서 거시경제정책은 국민경제 전체적인 발전방향의 설정 및 마스터 플랜을 제시함으로써 산업정책과 기업경영의 상호 보완적 관계의 형성을 촉진하는 데 그 역할을 집중해야 할 것이다.

그리고 궁극적으로 정부의 산업정책과 기업경영은 수평적인 대등관계를 이룰 수 있도록 권력공유가 이루어져야 한다. 즉 산업정책은 집권적으로 기업을 리드한다는 과거의 관행을 버리고 기업경영과 대등한 입장에서 해당산업의 발전을 촉진할 수 있도록 엠파워먼트 관점에서 기업을 지원, 견제하는 相互補完的 影響力を 행사해야 한다[Thu-

row, 1985]. 예를 들어 기업조직보다는 탁월한 능력으로 국내외 정보를 신속하고 광범위하게 수집·처리할 수 있는 능력을 지닌 정부는 산업정책의 일환으로 기업이 자유롭게 이용할 수 있는 정보활용시스템을 개발할 수 있을 것이다. 한편 기업경영은 우선적으로 정부의 직접적인 시장개입을 예방할 수 있을 정도로 자율적인 경영기반을 조성하고 책임있는 기업간 협력구조나 자율규제 체제를 마련해야 할 것이다. 그리고 엠파워먼트 관점에서 정부의 정책결정 및 수립에 필요한 정확한 기업관련 내부정보를 충분히 제공해 주어야 하며, 평소 기업경영을 통해 축적한 체계적인 지식을 정책시행시 활용할 수 있도록 보완해 줄 수 있을 것이다. 이와 같은 엠파워먼트를 통해 정부의 산업정책과 기업경영은 한 차원 더 높은 공생기반을 구축하면서 동시에 각자의 자율성을 증대시키는 수준에서 수평적인 대등관계를 유지할 수 있을 것이다.

2) 勞使關係 : 使用者(經營者)와 勞動組合과의 關係定立

새로운 상호작용주의가 지향하는 권력의 획득 및 배분방식은 비단 정부와 기업간의 관계 뿐만 아니라 기업의 사용자 또는 경영자와 노동조합 또는 근로자 관계에도 적용할 수 있다. 기업의 사용자와 노동조합과의 관계에서는 전통적으로 經營權(management prerogative)과 勞動權(labor rights)의 대립적 관점이 강조되어 왔다. 즉 사용자의 입장에서는 시장에서 계약을 통해 고용한 노동력을 기업의 수익성과 효율성을 증대시키는 방향에서 통제할 당연한 권리를 지닌다는 사용자 우위의 경영권을 주장해 왔으며, 노동조합의 입장에서는 단순한 상품과는 다른 근로자의 존엄성과 인간성을 지키기 위해 사용자의 권한에 대응하는 단체교섭권과 단체행동권을 행사할 수 있다는 노사대등 또는 근로자 우위의 노동권을 주장해 왔다.

국가별로 다소의 차이가 나타나기는 하지만 대체적으로 西歐社會에서는 사용자가 절대우위의 입장에서 통제하는 수직적인 전제적 노사관계로부터 노사가 거의 대등한 입장에서 상호작용을 행하는 수평적인 민주적 관계로 발전해 왔으며, 문화권의 상이한 동양사회에서는 수직적 관계에서 사용자가 보다 우위에 서는 경사적 관계로 발전해 왔다.

지금까지 한국기업에서는 사용자가 힘의 우위를 보이는 수직적인 家父長的 노사관계를 보여 왔다. 즉 전통적인 대가족제도하에서의 가부장처럼 강력한 권한과 권위를 행사하며 때로는 인간적인 온정을 시혜적 관계에서 베푸는 사용자의 행동성향이 강하게 나

타났으며, 근로자나 노동조합은 이에 순응할 수 밖에 없었다. 이러한 사용자 우위의 가부장적 관계는 위계질서를 존중하는 유교문화적 전통, 노동시장에서의 공급과잉, 정부의 사용자위주 노동정책 등을 배경으로 형성되어 1980년대 중반까지 유지되었다.

그러나 1980년대 중반 이후, 특히 1987년의 대규모 勞使紛爭 이후 과거의 사용자우위의 가부장적 관계는 노동조합 측의 반발로 더 이상 산업평화와 노사관계의 안정성을 제공해 주는 노사관계가 되지 못했다. 이에 서구사회처럼 대등적인 수평적 관계로의 변화가 추진되고는 있지만 노사간의 갈등을 쉽사리 해소하지 못하고 있다. 또한 양 당사자들의 경험부족으로 성숙한 노사관행이 정착하지 못하고 있으며 서로가 힘의 우위를 행사하려 한다는 불신감만이 증대하는 결과를 초래하고 있다.

새로운 상호작용주의를 노사관계에 적용해 본다면 노사간 상호작용은 서로간의 단기적 이익을 쟁취하기 위해 경쟁하는 영화게임을 행하기보다는 서로의 장기적 이익을 증대시킬 수 있는 擴大化게임의 영역을 넓혀 가야 한다. 우선적으로 양자의 상호관계가 불신감을 불식시키고 확대화게임이라는 인식을 심어주기 위해서는 상대편을 존중하고 이해하는 일관성있는 행동을 해야 한다. 예를 들어 노사협상시기에는 근로자가 우위에서 지배하는 듯 행동하다가, 협상이 일단락된 이후에는 다시 사용자측이 지배자인듯 행동하는 근시안적인 행동성향을 버려야 한다. 그리고 그간 우위에 서서 지배해 왔던 사용자측에서 먼저 획기적이고 과감한 조치를 취해 향후 확대화게임을 벌이자는 의지를 보여 주어야 한다. 동시에 근로자 측에서도 결과의 분배에 초점을 두는 단체교섭에만 매달리지 말고 분배할 수 있는 성과의 크기를 증대시킬 수 있는 공동협력방안을 모색해야 한다.

그리고 양자 사이에 불가피하게 발생하는 갈등이나 마찰은 양자가 합의할 수 있는 기업경쟁력 강화나 산업민주주의와 같은 상위의 공동목표를 도입함으로써, 또는 기존의 단체교섭제도와 함께 명실공히 활성화된 개별기업의 노사협의제를 통해, 또는 연합체 차원에서의 자체적인 노사분쟁 중재조직이 한 차원 더 높은 수준에서 마찰이나 갈등을 조정하는 것이 바람직하다. 그러나 부득이한 경우에는 차선책으로 산업평화의 또 다른 역할을 분담하고 있는 정부가 문자 그대로 공정한 조정역할을 담당할 수도 있을 것이다.

궁극적으로 개별기업의 사용자와 근로자 집단은 권력공유를 통해 수평적인 對等關係를 이루어야 한다. 이때 기업과 노동조합간 조직의 발전에 대한 미래의 비전을 공유하

는 것이 중요하다[Gandz, 1990]. 또한 이 속에서 노사당사자는 상대편의 기능과 자율성을 강화시킬 수 있도록 필요한 지식과 정보, 그리고 필요한 지원을 지원해 주는 엠파워먼트를 행해야 한다. 예를 들어 노동조합에게 경영상태에 대한 구체적이며 정확한 경영정보를 수시로 전달해 주어야 하며, 내부의 어용성 시비나 勞勞紛爭이 발생하지 않도록 노동조합의 기능활성화를 위한 적법한 범위내에서의 지원을 해 주어야 한다. 한편 노동조합측도 평상시 근로자의 의견 및 상황에 대한 정보와 지식을 기업에 제공해 줌으로써 근로자의 능력개발을 통해 조직의 유효성을 제고시키려는 인적자원관리 기능이 강화되도록 지원해야 주어야 할 것이다.

3) 組織間關係：大企業과 關聯 中小企業과의 關係定立

대기업과 중소기업의 관계, 특히 대기업과 외주나 하청과 같은 관련성을 지닌 중소기업과의 관계에 있어서도 새로운 상호작용주의의 기본 의도를 유사하게 적용할 수 있다. 본래 대기업과 중소기업의 관계는 차별적, 공존형태, 경쟁형태, 상호보완형태, 중소기업독자형태로 나뉘어지지만[中村精, 1983], 여기에서는 주로 차별적 공존형태나 외주나 하청과 같이 대기업과 관련성을 맺고 있는 상호보완형태를 중심으로 논의해 보고자 한다. 왜냐하면 중소기업 고유업종 분야에서 존재하는 독자형태에서는 특별히 양자의 관계를 논의할 필요가 없으며, 대기업과의 직접적인 시장 경쟁관계를 맺는 경우에는 당연히 경쟁기업의 관점에서 조직간 관계를 설정해야 하기 때문이다.

지금까지 한국에서 대기업과 관련 중소기업의 관계는 대기업들이 경제력을 집중시키면서 중소기업들을 편의에 의해 지배·활용하는 수직적 관계를 유지해왔다. 즉 외주나 하청과 같은 상호보완적 형태에 있어서는 대기업위주의 불공정거래 행위가 만연했으며 필요에 따라 계약관계를 철회하는 이기적 행동을 보여 왔다. 그리고 생산성의 중요성이 있는 분야에 있어서는 독립적인 하청관계를 유지하기보다는 가급적 계열기업으로 흡수하는 전략을 취해 왔다. 한편 차별적 공존형태는 대기업이 참여할만큼 시장규모가 적거나 수익성이 낮은 경우에 한해 유지되었고, 상황변화로 시장규모가 커지거나 수익성이 높아지는 경우에는 거대한 기본력을 바탕으로 중소기업 분야에 진출해 수많은 중소기업들을 도산시키는 결과를 초래하기도 하였다.

그러나 최근 대기업의 경제력집중에 대한 사회적 비난이 고조되고 있으며, 정부정책

에 있어서도 중소기업보호의 강도가 높아지고 있다. 여기에 이러한 수직적인 중소기업과의 관계가 오히려 대기업의 품질경쟁력을 약화시키는 결과를 초래하고 있음을 대기업 스스로 인식하기 시작해 協力的 관계에로의 변화를 시도하고 있다. 그러나 과거 대기업들이 중소기업을 편의에 따라 이용해 왔다는 불신감이 쉽게 없어지지 않고 있으며 대기업 스스로도 그간의 중소기업 지배관행을 쉽게 바꾸려고 하지 않아 관계개선의 어려움이 제기되고 있다.

새로운 상호작용주의에 입각해 볼 때 대기업과 중소기업은 서로간의 단기적 이익을 노리는 영화게임보다는 서로가 공생의 원칙하에서 장기적 이익을 증대시키는 확대화게임을 행해야 한다. 이를 위해 대기업은 장기적인 관점에서 중소기업의 생존 및 성장기반을 강화시키는 책임있는 행동을 해야 하며, 중소기업의 입장에서도 품질과 납기를 반드시 지키는 신의있는 행동을 해야 할 것이다. 그리고 부품개발이나 신기술 개발을 위한 공동협력 R&D프로젝트를 추진할 수도 있을 것이다.

또한 양자 사이에 발생할 수 있는 갈등이나 마찰은 자체적인 협력기업협의회나 연합체 조직차원에서의 기업간 분쟁조정위원회를 통해 마찰이나 갈등을 자율적으로 조정하는 것이 바람직하며, 양자가 함께 인정할 수 있는 산업경쟁력 제고나 산업공생주의와 같은 상위의 공동목표를 도입하는 것도 중요하다. 그러나 이 역시 부득이한 경우 정부가 조정역할을 담당할 수도 있지만, 이에 의존하기보다는 가능한 자체적인 조정메커니즘을 활성화시키는 것이 보다 바람직할 것이다.

궁극적으로 대기업과 중소기업은 권력공유를 통해 水平的인 對等 · 協力關係를 이루어야 한다. 이를 위해 상대편의 기능과 자율성을 강화시킬 수 있도록 필요한 지식과 정보, 그리고 필요한 기능을 지원해 주는 엠파워먼트를 행해야 한다. 예를 들어 대기업은 중소기업에게 필요한 자금융자를 주선해 준다든지, 기술지도를 해 준다든지, 경영관리자문을 해 주는 것과 같은 지원을 해 주어야 한다. 한편 중소기업의 입장에서도 대기업이 필요로 하는 생산과 기술관련 정보를 신속 · 정확하게 제공해 준다든지, 필요시 인력을 지원하거나 상호교류하는 일종의 지원책을 강구해야 한다. 이러한 권력공유를 통해 대기업과 중소기업은 한 차원 더 높은 산업경쟁력을 강화하면서 동시에 각자의 자율적 성장기반을 구축하는 수평적인 대등관계를 유지할 수 있을 것이다.

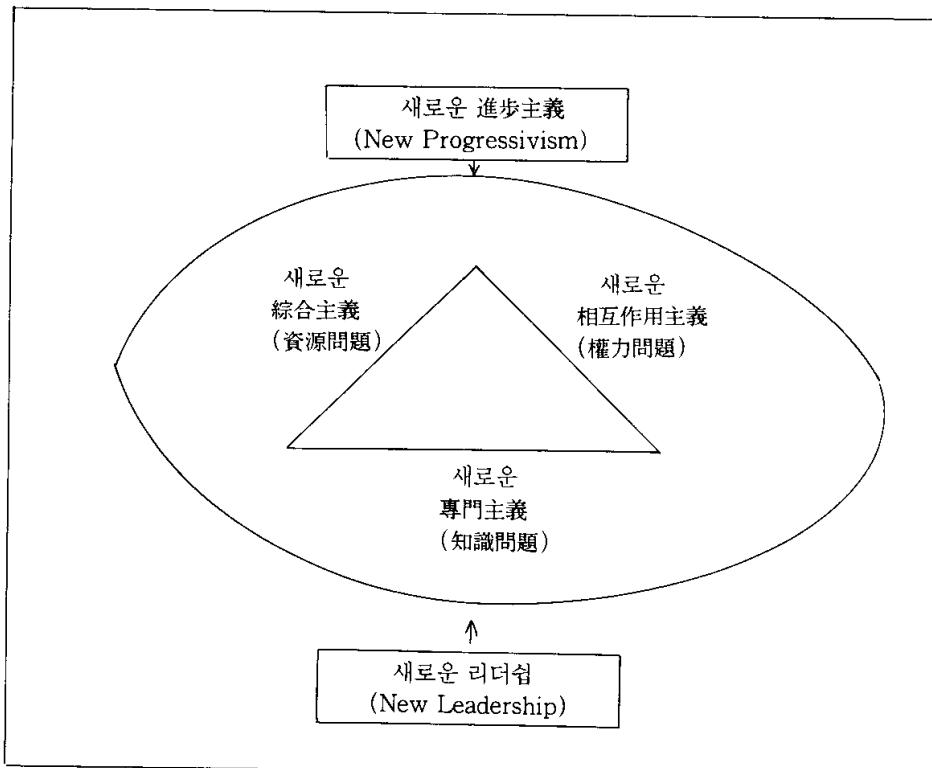
V. 새로운 進步主義를 實踐하는 새로운 리더십

향후 사회의 균형적 발전을 도모해야 할 책임은 어떤 사회적 기관에게 있는가? 사회에 있어서 권력을 지닌 지배적 기관이 전체를 위해 책임을 지는 것이 필요하다. 이러한 의미에서 정부의 역할도 중요하지만, 기업 역시 전체 사회의 進步를 위한 主體的인 역할을 담당해야 할 것이다[Ray & Rinzler, 1993 참조]. 이것이 바로 “새로운 進步主義(New Progressivism)”라는 거시경영 전체의 새로운 패러다임이라 할 수 있다.

그렇다면 기업내에서는 과연 누가 거시경영의 새로운 패러다임을 갖고 당면한 딜레마들을 해결해 나갈 것인가? 이는 바로 전문적 경영능력과 지식, 그리고 기업경영에 대한 사명감을 지닌 專門經營者들이라 할 수 있다. 여기에서는 새로운 진보주의를 실천하는 주체로서 전문경영자의 새로운 리더십의 개발방안에 대해 논의해 보도록 한다.

[그림 4]

새로운 進步主義를 實踐하는 새로운 리더십



1. 專門經營者의 새로운 리더십

“새로운 進步主義”를 실천할 수 있는 주체는 바로 專門經營者들이라 할 수 있다. 여기서 전문경영자란 전문적 경영능력과 지식을 갖춘 경영자를 지칭한다. 그러므로 향후 전문경영자들은 내부의 복잡한 경영문제를 고려하면서도 동시에 기업외부의 환경 및 사회조직에 대해 보다 적극적인 자세를 지녀야 하며, 소유권과는 독립적인 경영자율성을 바탕으로 21세기 한국기업에 요구되는 총체적인 기업역량의 강화라는 당면과제를 해결해 나가야 할 것이다.

1) 專門經營者 스스로의 패러다임의 實踐

전문경영자들은 조직 전체 차원에서 새로운 거시경영의 패러다임을 적용·실천해 나가야 할 뿐만 아니라, 자기 스스로도 자신들과 관련된 권력, 자원, 지식문제를 새로운 패러다임으로 해결하는 모범을 보여야 한다. 왜냐하면 새로운 패러다임으로의 전환은 결코 쉽지 않기 때문이다. 패러다임은 암묵적으로 갖고 있는 일종의 확신이기 때문에 이를 스스로 깨닫는 것도 어려우며, 왜 전환되어야만 하는지에 대해 납득을 하지 않으면 이를 바꾸려고 하지 않기 때문이다[伊丹敬之, 加護野忠男, 1990]. 따라서 조직전체 차원에서 경영방식의 패러다임의 전환을 위해서는 전문경영자 스스로가 먼저 자신을 새로운 패러다임의 적용대상으로 삼아 “새로운 리더십(New Leadership)”을 발휘해야 한다. 이것은 바로 거시경영의 새로운 패러다임으로의 전환을 위한 시작이며 한국적인 경영을 정립할 수 있는 밑거름을 만드는 것이다.

전문경영자가 기업이 당면하고 있는 딜레마는 물론 자기 스스로 당면한 문제들에도 새로운 패러다임을 적용해 해결하는 모범을 보여 주기 위해서는 앞서 제시한 자원, 지식, 권력 측면에서 다음과 같은 反省과 自問을 해 보아야 한다.

먼저 資源의 결합 및 활용 면에서 지금까지 경영자들은 국내외의 이해관계자 및 타조직으로부터의 정보 등과 같은 외부자원보다는 쉽게 확보·활용할 수 있는 기업 내부의 인적·물적 자원에 초점을 두어 왔다. 그러나 향후 전문경영자는 자신이 직접 확보·활용할 수 있는 조직 내·외부의 다양한 자원들을 유기적으로 결합함으로써 조직전체 수준에서의 “새로운 結合主義(New Synergism)”를 이루어내야 한다. 이를 위해 자원

결합의 연결기능을 촉진할 수 있는 인프라스트럭처를 구축하려고 노력해 왔는가, 예컨대 정보시스템의 활용이나 同時的(synchronized) 업무수행방식의 채택 등을 통해 내부자원과 외부자원의 결합효과를 극대화시켜 보려고 시도했는가와 같이 스스로에 대해 자문을 해 보아야 한다.

다음으로 知識의 축적 및 활용 면에서 지금까지는 현실적으로 많은 경영자들이 부문 경영자의 역할에 그치는 경우가 많았다. 그러나 향후에는 경영자들이 특정 분야의 전문가이면서 동시에 기업의 경영활동 전체를 조망해 볼 수 있는 일반경영자의 기능과 지식을 고루 갖춘 진정한 專門經營者가 되기 위해 “새로운 專門主義(New Professionalism)”를 실천해야 한다. 그렇다면 이를 위해 본인 스스로 끊임없이 학습하는 경영자였던가, 그리고 자신의 공식적·비공식적 네트워크를 활용해 보다 폭넓은 지식과 정보를 활용하려고 노력해 왔는가를 반성해 보아야 한다.

마지막으로 權力면에서 지금까지 전문경영자는 소유권자의 밑에서 그의 의사를 받들어 권한을 대행해 왔지만, 향후에는 소유권자 또는 소유경영자와 관계에서 “새로운 相互作用主義(New Interactionism)”를 통해 자기 스스로의 위상을 확립해야 한다. 이를 위해 자신들의 팀워크를 강화하고 기업의 생존과 성장이 자신의 능력과 경륜에 달려있다는 것을 실제로 보여 주려고 노력해 왔는가, 소유경영자와 자기들 외에 더 중요한 利害關係者(stakeholder)가 있다는 상위의 공통목표를 확립해 보려고 시도해 보았는가를 자문해 보아야 한다.

2) 패러다임 實踐 時의 留意事項

새로운 진보주의라는 패러다임의 실천주체로서 전문경영자는 그 과정에서 다음과 같은 점에 유의해야 한다.

첫째, 기업역량의 결정요소이면서 동시에 딜레마가 발생하는 원천인 자원, 지식, 권력이라는 3대 요소가 앞서 지적한 바 있듯이 밀접한 相互關聯性이 있음에 유의해야 한다. 이는 어떤 특정 문제의 해결에만 주목하여 새로운 패러다임을 적용할 경우 그 시도가 실패할 가능성이 있음을 시사하는 것이다. 따라서 실천주체로서 전문경영자는 총체적인 기업역량을 강화할 수 있도록 3대 요인의 상호관련성에 주목하면서 전체로서의 새로운 패러다임을 실현하기 위해 각별한 노력을 기울여야 한다. 이와 동시에 당면하고

있는 여러 개별적인 문제들을 임기응변적으로 해결하지 말고, 이미 제시하였던 개념적이고 원칙적인 틀(패러다임)에 근거해 해결해 나가는 一貫性을 유지하는 것이 중요하다.

둘째, 기존 한국기업이 보유하고 있었던 문화적 강점을 발굴·계승하고 이를 새로운 패러다임에 접목시켜야 한다. 새로운 패러다임은 無에서 창조되는 것만이 아니기 때문에 한국 사회문화의 強點(merit)을 계승·개발하여 현실에 적용가능하도록 발전시킬 수 있는 아이디어를 찾아내야 한다. 예를 들어 자원문제의 새로운 결합주의에서 부분보다는 전체를 중시해 온 한국의 바람직한 문화적 가치를 소프트웨어 측면에서의 인프라 스트럭처로서 활용할 수도 있겠고, 지식문제의 새로운 전문주의에서 한국의 사회사상에 깔려 있는 全人性의 장점을 현대적인 관점에서 재조명하여 계승·발전시킬 수도 있을 것이며, 권력문제의 새로운 상호작용주의에서 조선후기의 전통적인 民本思想이 보여주듯 성숙한 윗사람이 지닌 경륜과 경험에 근거한 집권화의 강점을 조정메카니즘으로 활용할 수 있다는 점에서, 우리가 지녀왔던 문화적 강점을 새로운 관점에서 발굴·계승하고 이를 새로운 패러다임에 접목시켜야 할 것이다[신유근, 1992 참조].

셋째, 전문경영자가 거시경영의 패러다임으로서 새로운 진보주의를 실천해 나감에 있어 보다 구체적이며 명확한 목표를 설정하는 것이 중요하다. 자칫 패러다임을 적용한다는 이름하에 추상적인 원칙이나 가치만을 우선적으로 추구해 패러다임의 전환시도가 실패로 끝나는 경우가 많다는 점에 유의해야 한다. 본래 새로운 패러다임이 실제적인 패러다임으로 자리잡기 위해서는 추상적인 개념이나 원칙 뿐만아니라 이러한 개념이나 원칙을 적용·활용하여 성공적으로 기업을 경영했다는 본보기나 사례를 제시할 수 있어야 한다. 따라서 실천가능하고 보다 구체적이며 명확한 목표를 설정해 조그마한 본보기나 사례를 만들어 나가는 시작이 중요한 것이다. 더 나아가 새로운 시도의 현실적인 적용가능성을 제고시켜야 한다. 이를 위해 원론적이고 개념적인 틀에 근거하면서도 이를 구체적인 현실 경영문제의 해결에 활용할 수 있도록 적용가능한 實行프로그램을 하나 하나씩 만들어 나가야 한다.

전문경영자들이 바로 위와 같은 사항에 유의하면서 끊임없이 변화의 노력을 기울일 때 새로운 진보주의는 한국기업 거시경영의 실제적인 새로운 패러다임으로 자리잡아 나갈 수 있을 것이다.

2. 專門經營者의 位相強化 方案

전문경영자가 위와 같이 새로운 진보주의를 실천하는 새로운 리더십을 발휘하기 위해서는 자기 스스로의 노력과 함께 실천주체로서 전문경영자의 위상을 강화할 수 있는 제반의 조치들이 선행되어야 할 것이다.

먼저 전문경영인 조직내에서의自身의 位相을 스스로 강화해야 한다. 이를 위해 전문경영자는 과거 기업발전 과정에서 헌신적 중역으로서 보여 주었던 성실성과 근면성을 계속 유지해야 한다. 즉 소유주를 대신해 실권을 쥐게 되었다고 과거 자신들이 보여 주었던 조직에 대한獻身과努力을 계울리해서는 안된다. 또한 한국의 전문경영자들은 이른바 미국식 전문경영자의 약점인 자기이익 중심적이며 안정지향적인 행동성향을 보여서는 안되며, 과거의 소유경영자에 버금가는 도전감과 성취감, 그리고 결과에 대한 책임감, 그리고 경험과 경륜을 바탕으로 한 전문적 사업력을 발휘해야 한다. 즉 전문경영자의 위상을 강화하기 위해서는 전문경영자 자신이 주체가 되는 새로운企業家精神을 발휘해야 한다.

다음으로 전문경영자의 위상을 강화할 수 있는 제반의組織的與件을 조성해야 한다. 무엇보다도 경영체제의 정비나 이사회와 개편 등과 같은 구조적 방안을 통해 전문경영자의 입지를 강화하는 것이 필요하며, 所有經營者 입장에서는 전문경영인을 “Buy”하는 관점보다 “Make”하는 관점을 지녀야 한다. 물론 새로운 전문주의에서도 논의한 바 있듯이 외부경영자를 영입해 조직에 새로운 활력을 불어넣는 외부노동시장의 활용방안도 부분적으로 고려해 볼만 하지만 한국기업의 입장에서는 전문경영인을 육성할 수 있는 내부노동시장을 개발하는 것이 우선적으로 요청된다. 이를 위해 고용경영자적 위상 하에서代理人 비용을 증가시키는 것보다는 전문경영자의 위상에 상응하는 신분안정 및 보상제도를 도입하는 것이 중요하며, 연공에 따른 그들의 경험과 경륜을 존중해 주어야 할 것이다. 또한 한국형 전문경영자를 육성하기 위해 임원의 평가방식(任員像)을 개발할 필요성이나 전문경영자팀의 도입 필요성도 제기된다. 여기에 기업의 전문경영자를 아끼고 후원해 주려는 사회적 분위기가 뒷받침되어야 할 것이다.

마지막으로 전문경영자는 물론 소유주를 비롯한 조직구성원 모두가 거시경영의 입장에서 다음과 같은 3次元의思考를 공유해야 한다. 첫째, 향후 한국기업은 경제적 목적 외에 사회적 목적을 균형있게 추구해야 한다. 즉 새로운 진보주의의 개념에 기초해 개

인과 조직, 조직과 사회가 경제적 측면 뿐만아니라 사회적 측면에서의 발전을 도모해야 한다. 둘째, 단기적 시각이나 전망을 탈피한 보다 장기적인 시각과 전망을 지녀야 한다. 즉 눈 앞에 보이는 단기적 이익에 집착하기보다는 21세기를 바라보는 시간의 지평을 지녀야 한다. 마지막으로 국내라는 좁은 지평으로부터 세계라는 보다 넓은 지평으로 기업 경영의 사고를 전환해야 한다. 이제 한국에서의 성공기업이 아니라 세계속에서의 한국 기업을 만들어 나간다는 신념을 지녀야 할 것이다.

參 考 文 獻

- Aram, J. D. (1976), *Dilemmas of Administrative Behavior* (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc.).
- Baird, L. S. , Post, J. E. , & Mahon, J. F. (1990), *Management : Functions and Responsibilities* (New York : Harper & Row, Publishers).
- Black, J. S. & Mendenhall, M. (1993), "Resolving Conflict with the Japanese: Mission Impossible?," *Sloan Management Review*, Spring, 49-59.
- Bowen, D. E. & Lawler, III. , E. E. (1992), "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When," *Sloan Management Review*, Spring, 31-39.
- Boynton, A. C. (1993), "Achieving Dynamic Stability through Information Technology," *California Management Review*, Winter, 58-77.
- Buono, A. F. & Nichols, L. (1985), *Corporate Social Policy, Values and Social Responsibility* (New York : Praeger, Publishers).
- Carroll A. B. (1989), *Business & Society: Ethics & Stakeholder Management* (Cincinnati : South-Western Publishing Co.).

- Davis, K. & Blomstrom, R. L. (1966), *Business and Its Environment* (New York: McGraw-Hill Book Co.).
- Davis, K. , et. al. (1988), *Business and Society: Concepts and Policy Issues*, 4th ed. (New York : McGraw-Hill Book Co.).
- DeLisi, P. S. (1990), "Lesson From the Steel Axe: Culture, Technology, and Organizational Change," *Sloan Management Review*, Fall, 83-93.
- Dodgson, M. (1993), "Organizational Learning : A Review of Some Literatures," *Organization Studies*, Vol. 14, No. 3, 375-394.
- Etzioni,A. (1976), *Social Problems* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.).
- Gandz, J. (1990), "The Employee Empowerment Era," *Business Quarterly*, Autumn, 74-79.
- Geser, H. (1992), "Towards an Interaction Theory of Organizational Actors," *Organization Studies*, Vol. 13, No. 3, 429-451.
- Gibson, J. L. , Ivancevich, J. M, & Donnelly, Jr. , J. H. (1991), *Organizations: Behavior- Structure- Processes*, 7th Ed. (Homewood : Irwin, Inc.).
- Ginsberg, L. & Miller, N. (1992), "Value-Driven Management," *Business Horizon*, May-June, 23-27.
- Goodpaster, K. E. & Matthews, Jr. , J. B. (1982), "Can Corporation Have a Conscious?," *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Kanter, R. M. (1983), *The Change Masters* (New York : Simon & Schuster).
- Kotter, J. P. (1982), "General Managers Are Not Generalists," *Organizational Dynamics*, Vol. 10, Spring, 5-19.
- McFarland, D. K. (1986), *The Managerial Imperative: The Age of Macromanagement* (Cambridge: Ballinger Publishing

- Co).
- McGill, M. E. , Slocum, Jr. , J. W. , & Lei, P. (1992), "Management Practices in Learning Organizations," *Organizational Dynamics*, Summer, 5-17.
- Nielsen, R. P. (1988), "Cooperative Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 475-492.
- Porter, M. E. (1990), *Competitive Advantages of Nations* (New York: The Free Press).
- Ramanujan, V. & Varadarajan, P. (1989), "Research on Corporate Diversification: A Synthesis," *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 523-551.
- Ray, M. & Rinzler, A. eds. (1993), *The New Paradigm in Business* (New York : Jeremy P. Tarcher /Perigee Books).
- Sasaki, N. (1990), *Management and Industrial Structure in Japan*, 2nd. ed. (Oxford: Pergamon Press).
- Snow, C. C. , Miles, R. E. , & Coleman, Jr. H. J. (1992), "Managing 21st Century Network Organizations," *Organizational Dynamics*, Vol. 20, Winter, 5-20.
- Thurow, L. C. (1985), *The Zero-Sum Solution: Building a World-Class American Economy* (New York: A Touchstone Book).
- Williamson, O. E. (1983), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (New York : The Free Press).
- Winfield,I. (1991), *Organizations and Information Technology: Systems, Power, and Job Design* (Oxford : Blackwell Scientific Publications).
- Wood, D. J. (1990), *Business and Society* (New York : Harper-Collins Publishers).

- 메이너스 2세와 머턴스, 한영환 역(1993), 「제4 물결」(한국경제신문사).
- 三菱總合研究所, 삼성경제연구소 역(1993), 「공생의 전략」(삼성경제연구소).
- 伊丹敬之, 加護野忠男, 한형일 역(1992), 「일본기업의 경영원리」(비봉출판사).
- 野中郁次郎 (1989), “知的創造經營,” 野中郁次郎 外, 「創造する 組織の 研究」(東京: 講談社).
- 中村精 (1983), 「中小企業と大企業」(東京: 東洋經濟新聞社).
- 김원수(1990), 「현대기업론」(문음사).
- 박재규(1993), “〈강한 민주주의〉의 존재론적 토대,” 민주문화아카데미, 「민주문화논총」, 제4권, 제5호, 19-43.
- 송복 (1980), 「조직과 권력」(서울: 전예원).
- 신유근(1992), 「한국의 경영」(박영사).
- 신유근(1993), “한국의 산업정책과 기업경영의 상호관련성에 관한 연구,” 「경영논집」, 제27권, 제1-2호, 19-65.