

## 社會的 資産(Social Capital)의 形成과 活用\*

李 京 默\*\*

### 〈目 次〉

I. 序 論	V. 企業間 紐帶關係의 形成과 管理
II. 社會的 資産의 概念과 競爭優位의 條件	VI. 構成員의 네트워크 形成을 통한 社會的 資産의 蓄積
III. 經濟的 去來에서의 社會的 資産의 役割	VII. 未來의 研究方向과 結論
IV. 社會的 資産과 核心力量	

### I. 序 論

조직이론에서는 조직의 성과를 결정하는 요인으로서 전통적으로 기업의 기술력을 포함하는 인적자원(human capital)과 재무적 자원(financial capital) 등이 중시되어 왔으나, 최근에 와서는 이에 추가하여 경제 주체들간의 신뢰관계에 의해서 형성된 사회적 자산(social capital)이 중시되고 있다. 사회적 자산이 중시되고 있는 이유는 두 가지 측면에서 찾아볼 수 있다. 첫째, 현실적으로 재무적 자원과 인적자원이 과거보다 훨씬 풍부해졌기 때문에 기업경쟁력의 원천으로서 큰 역할을 하지 못하게 되었으며 경제발전에 따라 유사한 재화나 서비스를 제공하는 기업들이 많아지면서 사회적 자산이 부각되었다고 볼 수 있다. 둘째, 이론적으로 경제적 거래 행위가 신고전경제학파에서 주장하는 바와 같이 완전경쟁시장과 같은 진공속에서 이루어지는 것이 아니고 경제주체들간의 관계를 나타내는 사회구조에 의해 조절된다는 것을 인식하게 되었다(Granovetter, 1985; Gulati, 1995a). 본 논문에서는 최근 조직이론과 사회학에서 활발히 진행되고 있는 사회적 자산에 대한 연구들을 체계적으로 정리함으로써 사회적 자산에 대한 미래의 연구방향을 제시해 보고자 한다.

\* 이 논문은 서울대학교 경영대학의 연구비지원으로 작성되었다.

\*\* 서울대학교 경영대학 기금전임강사

## II. 社會的 資産의 概念과 競爭優位의 條件

### 1. 사회적 자산의 개념

사회적 자산이란 경제 주체들간의 신뢰와 지원관계에 의해 형성되는 자산이다. 사람들은 가족, 친척, 학교동창, 기타 다양한 타인들과 관계를 맺는다. 사람들은 그들이 지속적으로 접촉하는 일부의 타인들만 신뢰하고 지원하며, 일부의 타인들에게만 지원을 요청한다. 이러한 특성이 경제적인 거래행위에서 나타날 때 사회적 자산이 경쟁우위의 요소가 된다. 그런데 사회적 자산은 과거에 중시되어 왔던 재무적 자원이나 인적자원과는 다른 다음과 같은 특성을 갖는다(Burt, 1992). 첫째, 재무적 자원이나 인적자원은 법에 의해 소유권이 정의되거나 신체와의 분리불가능성으로 인해 특정주체가 그 일부 또는 전부를 소유한다는 특성을 가지나 사회적 자산은 관계를 가지는 양자에 의해 공동으로 소유된다는 점이다. 그러나 공동소유라는 특성이 특정 경제주체의 관점에서 사회적 자산을 측정할 수 없다는 것을 의미하지는 않는다. 즉 특정 경제주체의 사회적 자산은 그 주체와 지원적인 관계를 갖는 다른 경제 주체들과의 관계가 어느 정도 다양하고, 강하며, 그 경제 주체들이 어느 정도의 지원을 해 줄 수 있느냐에 의해 측정될 수 있다. 둘째, 재무적 자원이나 인적자원은 생산능력에 대한 투자와 관련되지만, 사회적 자산은 생산능력의 효율적인 활용과 관련된다. 기업이 성공하기 위해서는 산출물을 생산할 수 있는 능력뿐만 아니라 생산된 산출물의 소화능력을 갖추어야 하는데 사회적 자산은 후자의 판매능력을 결정하고 따라서 기업의 경쟁우위의 원천이 된다는 것이다.

이러한 사회적 자산은 다양한 수준에서 정의될 수 있다. 즉 사회적 자산은 개인수준에서도 정의될 수 있고, 조직수준에서도 정의될 수 있다. 먼저 사회적 자산이 개인이나 기업의 성공에 어떤 영향을 미치는지를 알아볼 수 있는 단적인 예를 들어보자. 우리는 혈연, 지연, 학연 등이 개인들의 성공에 많은 영향을 미친다는 것을 알고 있다. 예를 들어, 1985년 한국의 7대 재벌의 최고경영자 중 62%가 서울대 출신이고, 84%가 서울대, 연세대 또는 고려대를 졸업한 사람들이다(Steers, Shin, & Ungson, 1989). 왜 이런 현상이 나타나고 있는가에 대해서는 먼저 속칭 일류대를 졸업한 사람들이 능력(human capital)이 뛰어나기 때문이라는 논리가 있을 수 있다. 그러나 각 개인의 능력만으로는 84%라는 큰 수치를 설명하지는 못한다. 그들이 조직에서 성공할 수 있었던 또 다른 중

요한 이유 중의 하나는 그들의 학교동문이 그 조직의 생존을 좌우하는 정부부처나 금융 기관, 언론기관 등에 많이 근무하면서 그들을 지원해 주기 때문이다. 이러한 현상은 나라마다 혹은 사회마다 정도의 차이는 있지만 어느 사회에서나 일반적으로 나타나는 현상이다(Boxman, De Graaf, & Flap, 1991). 이와 같이 특정 개인의 인적 유대관계가 경쟁우위의 원천이 될 때, 그 유대관계를 그 사람이 가진 사회적 자산이라 한다.

기업의 사회적 자산은 크게 두 가지로 나누어 살펴볼 수 있다. 하나는 기업 그 자체가 가진 다른 조직과의 유대관계이고, 다른 하나는 기업구성원들이 가지고 있는 외부와의 인적유대관계이다. 전자의 예로서는 전략적 제휴, 상호출자, 계열화, 기술지원 등에 의해 형성된 조직간의 신뢰관계를 들 수 있다. 조직도 개인과 마찬가지로 주고받음(reciprocity)의 공리에 의해 많은 영향을 받는다(윤석철, 1991). 따라서 기업간에 거래관계가 형성되고 이를 통해 신뢰관계가 구축되면 이 거래들이 지속되는 성향을 보이고 상호 지원해 주는 관계가 형성된다(Chung, Singh, & Lee, 1995). 이러한 상호지원관계가 경쟁우위의 요소가 될 때 이를 기업의 사회적 자산이라 한다. 일본과 미국의 자동차 생산업체의 경쟁력을 비교한 Dyer & Ouchi(1993)의 연구는 조직간의 유대관계가 기업의 경쟁력의 원천이 된다는 것을 잘 보여주고 있다. 그의 연구는 자동차 조립업체와 부품업체간의 신뢰관계가 거래비용을 줄여주고 상호협력을 원활히 함으로써 신제품의 개발기간을 단축하여 주고 따라서 경쟁력을 높여준다는 점을 잘 보여주고 있다. 이는 크라이슬러사가 1980년대에 새로운 사회적 자본의 형성과 활용전략을 사용하면서 경쟁력을 크게 높인 예에서도 잘 알 수가 있다(Dyer, 1996a). 이전의 크라이슬러의 전략은 Williamson(1975)의 표현을 빌자면 시장거래에 의존하는 형태를 띠었다. 그래서 부품업체의 생존이나 이익률은 고려하지 않고 가장 값싼 부품을 제공하는 부품업체로부터 단기계약에 의해 부품을 구매하였는데 1980년대에 사회적 자본의 형성전략을 바꾸면서 부품업체를 지원하고 신뢰하며 신차의 개발단계에서부터 부품업체를 참여시킴으로써 신차의 개발기간을 단축시키고 경쟁력을 향상시켰다.

후자의 기업의 사회적 자산은 조직구성원의 사회적 자산이 그가 속한 기업의 경쟁우위요소가 되는 경우이다. 조직구성원의 사회적 자산은 조직의 경쟁력을 결정하는 가장 중요한 요인 중의 하나이다(Burt & Ronchi, 1990; Burt, 1992). 이 유형의 사회적 자산의 중요성은 우리나라에서의 정권의 교체와 기업체 최고경영자의 구성의 변화를 살펴 보면 쉽게 알 수 있다. 문민정부 출범 이후 육사출신, 또는 군 장성 출신의 최고경영자가

급감해 왔고 TK출신의 최고 경영자가 감소하고 있는 추세이다. 이는 그들이 가진 인적 유대관계가 더 이상 기업의 경쟁력확보에 도움을 주지 못하기 때문인 것으로 이해할 수 있다. 네덜란드 회계법인들의 생존에 관한 Lee(1995)의 연구는 공인회계사들의 외부고객과의 인적유대관계가 그 회계법인의 생존에 중요한 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다. 그리고 최고경영자의 특성과 한국기업의 성공과 실패의 관계를 고찰한 신유근(1996)의 연구에 따르면 기업의 성공과 실패를 좌우하는 중요한 요소중의 하나가 최고경영자가 인적유대를 통하여 주요 외부 이해관계자를 얼마나 잘 관리하였는가 였다. 즉 개인의 인적 유대가 기업의 경쟁력을 결정하는 데 있어서 중요한 역할을 한다는 것이다.

## 2. 사회적 자산이 경쟁우위의 요소가 되는 조건

그러면 사회적 자산은 언제, 어느 때나 경제적인 혜택을 가져다 주는 것인가? 시장이 완전경쟁상황이라면 사회적 자산은 아무런 역할을 하지 못한다(Granovetter, 1985; Burt, 1992). 그러나 일반적으로 실제의 시장에서는 많은 불완전성이 존재한다. 정보가 편재되어 있고 잠재적인 거래당사자의 수도 한정되어 있으며 모든 상황에 적합한 계약서를 작성하는 것도 불가능하다(Williamson, 1975). 그렇기 때문에 조직간의 신뢰관계, 즉 사회적 자산이 중요한 역할을 하는 것이다. 사회적 자산은 성과표준이 애매할수록 더 많은 혜택을 가져다 준다(Burt, 1992; Lee, 1995). 기업간의 거래행위에 있어서는 상품이나 서비스의 품질을 측정하기가 어려울수록 사회적 자본이 거래당사자 결정에서 중요한 역할을 한다. 상품이나 서비스의 품질을 확실성하에서 측정할 수 있다면 기업이 거래 당사자를 선택할 때 그동안 거래해 왔던 기업에서 생산한 것이라고 하여 그냥 구매하지는 않는다. 잠재적인 거래당사자들이 제시한 재화나 서비스의 품질과 가격을 비교하면서 거래당사자를 결정한다. 따라서 복잡한 상품일수록, 다양한 기능을 갖춘 제품일수록, 재화보다는 서비스산업에서 사회적 자산이 중요한 역할을 하는 것이다.

똑같은 논리가 개인들의 사회적 자산의 가치에서도 적용된다. 단적인 예를 어떤 신참 미술가들이 성공하는가를 살펴보면 알 수 있다(Greenfeld, 1989; Camic, 1992). 실제의 사물을 사실적으로 묘사하는 사생화에 대해서는 화가들은 물론 일반인들까지도 그림을 얼마나 잘 그렸는가를 어느 정도 판단할 수 있다. 따라서 사회적 자본, 여기서는 기성화가들과의 인적 유대관계가 신참사생화가들의 성공에 있어서 큰 역할을 하지 못한

다. 그러나 추상화의 경우 일반인은 물론 추상화가들까지도 그림을 잘 그렸는지 또는 잘못 그렸는지를 판단하기가 어렵다. 그래서 이미 저명해진 사람들과 잘 어울리고 그들로부터 긍정적인 평가를 받는 것이 신참 추상화가의 성공에 절대적인 영향을 미친다 (Camic, 1992).

이러한 현상은 비단 개별적으로 활동하는 전문가에 대한 평가에서 뿐만 아니라 조직 내에서, 특히 조직구성원들의 인사고과나 승진에 있어서도 명확히 나타난다. 성과척도가 명확하게 존재하는 판매부서나 백화점 등의 경우보다 명확한 성과척도가 없는 관리부서나 기획부서의 직무에서 사회적 자산, 특히 고과자와의 직접적 또는 간접적 유대관계가 조직구성원의 인사고과나 승진에 훨씬 더 중요한 영향을 미친다. 명확한 성과척도가 있다고 하더라도 그 성과를 달성하는데 필요한 수단이 복잡하고 명확하게 정의되지 않거나 업무담당자가 통제할 수 없는 요인들이 성과에 미치는 영향이 클수록, 인사고과나 승진에 있어서 사회적 자산의 역할이 커진다. 이는 평가자가 자의적으로 판단하거나 평가할 여지가 많아지기 때문이다.

그리고 조직에서 계층이 높아질수록 성과와 수단간의 관계가 복잡해지고 불명확해지기 때문에(March & March, 1978), 사회적 자산이 중요해지고 이른바 “줄서기”가 개인의 성공에 중요한 영향을 미친다. 한편 한 개인이 조직내에서 어떤 직급을 차지하고 있느냐에 따라서 필요한 인적 유대관계의 종류도 달라진다. 하위직급에 있는 경우에는 상대적으로 조직내부에서의 인적유대관계가 중요하다. 왜냐하면 하위직급인력의 인적 상호작용이 조직내에서 많이 이루어지고 따라서 평가자가 조직내부의 다른 사람들의 의견을 들어 평가하기 때문이다. 그러나 직급이 높아질수록 상대적으로 조직외부의 주요 이해관계당사자와 상호작용을 하는 빈도가 높아지고 평가자가 이들 외부인의 의견을 듣기 때문에 외부이해관계자와의 인적유대관계가 중요하게 된다.

### Ⅲ. 經濟的 去來에서의 社會的 資產의 役割

사회적 자산이 개인의 행동에 많은 영향을 미친다는 것에 대해서는 이미 많은 연구가 이루어져 왔다. 좋은 대인관계를 유지하는 것이 개인의 신체적 또는 정신적 건강을 증진시킨다는 연구(e.g., Berkman & Syme, 1979)나 자주 접촉하며 상호작용하는 사람

들이 비슷한 행동성향을 보인다는 연구들을 그 예로서 들 수 있다. 어떤 이유로 이러한 사회적 자산이 개인간 혹은 조직간의 경제적 거래에서도 중요한 역할을 하는가? 사회적 자산은 경제주체간의 신뢰형성을 통한 거래비용의 절감, 정보유통의 촉진, 주고받음을 통한 기회와 위협의 공유, 새로운 경제적 가치의 창출 등 다양한 역할을 한다. 이를 보다 자세히 살펴보면 다음과 같다.

### 1. 신뢰형성을 통한 거래비용의 절감

개인이나 조직간의 반복적인 상호작용은 사회적 자본을 형성하며 경제주체간의 신뢰 관계를 형성한다. 경제적인 거래에 있어서 거래참가자간의 상호신뢰는 거래비용(transaction cost)을 현격하게 줄여준다. Williamson(1975)이 주장한 바와 같이 미래 상황의 불확실성과 경제주체의 기회주의적인 행동은 거래비용을 증가시켜 시장의 실패를 가져오고 조직에 의한 시장의 대체라는 결과를 낳는다. 경제주체들의 기회주의적인 행동을 줄이기 위한 방법으로는 미래의 가능한 모든 상황과 각 상황하에서의 거래참가자들의 의무를 구체적으로 기술하여야 하지만, 불확실성과 정보의 편재성(information impactedness) 때문에 그것이 항상 가능한 것은 아니다. 그러나 거래당사자들이 상호 신뢰할 때는 구체적인 계약이 없이도 거래가 원만히 진행된다. 이는 거래참가자들이 미래에 반복적으로 거래할 가능성이 높고, 한 거래에서의 기회주의적인 행동이 미래의 거래기회를 없애버리기 때문에 나타난다(Williamson, 1991).

한 경제주체가 거래상대를 물색할 때 제한된 탐색을 하고 과거에 거래해 온 상대에 대하여 만족하고 있을 때에는 새로운 거래상대를 탐색하지 않는다(Cyert & March, 1963). 과거의 거래 상대에 대하여 만족하지 못하여 새로운 거래상대를 물색한다고 하더라도, 다른 조건이 동일하다면 당연히 과거에 거래한 경험이 없는 상대보다는 과거에 반복적으로 거래해 온 경제주체와 거래하고, 거래조건이 약간 나쁘다고 하더라도 임계치(threshold)가 넘지 않으면 과거에 거래해 온 업체와 다시 거래를 하는 것이 일반적이다. 이러한 현상은 왜 생기는가? 경제주체들이 타 경제주체와 신뢰관계를 형성하는데 있어서, 즉 사회적 자산을 형성하는데 있어서 많은 시간과 자원을 투자하여야 하고 그 투자가 매몰비용으로서의 성격을 띠기 때문이다(Ben-Porath, 1980). 만약 사회적 자본의 형성에 있어서 투자가 필요없다고 한다면 경제주체들은 필요할 때마다 즉각적으로

사회적 자산을 형성하여 활용할 수 있기 때문에 사회적 자산이 경제행위에서 중요한 역할을 하지 못한다. 투자가 필요하다 하더라도 금방 투자비용을 회수할 수 있다면 역시 사회적 자산이 중요한 역할을 하지 못한다. 이러한 현상은 과거에 두 기업간의 전략적 제휴의 횟수가 그들이 다시 제휴할 가능성을 높여준다는 Gulati(1995b)의 연구, 일본의 자동차 조립업체들이 미국에 진출할 때 일본내의 부품업체들을 동반하는 성향을 보인다는 Martin, Mitchell & Swaminathan(1995)의 연구가 잘 보여주고 있다.

상호 신뢰하는 경제주체간들이 반복적으로 거래하기도 하지만 때로는 거래상대를 바꾸기도 하고 비슷한 종류의 거래를 여러 기업과 동시에 하기도 한다. 왜 이런 현상이 생기는 것일까? 거래상대를 바꾸는 것은 경제학에서 제시한 여러가지 이유에 의해, 예를 들어 과거에 거래해 오지 않던 기업이 훨씬 더 좋은 거래조건을 제시할 때 발생한다. 비슷한 종류의 거래를 여러 기업과 동시에 하는 이유에 대해서는 학자들마다 다른 견해를 갖는다. Williamson(1975)의 시장실패이론과 Peffer & Salancik(1978)의 자원의존이론의 관점을 통합하면 조직간의 거래에서 거래특유의 자산이 형성될 때에는 조직의 한 조직에 대한 과도한 의존성은 기업의 생존을 위협하기 때문에 비슷한 종류의 거래를 여러 기업과 동시에 행한다고 설명할 수 있다. 예를 들어 자동차 조립업체에서 특정부품을 한 업체로부터만 공급받고 그 부품을 다른 업체로부터 단기적으로 공급받을 수 없다면, 현재 거래하고 있는 부품업체가 어떤 의사결정을 하느냐, 그 부품업체에서 노사분쟁이 발생하느냐에 의해 그 자동차 조립업체의 생산라인을 가동할 수 있느냐가 결정되기 때문에 똑같은 부품을 여러업체로부터 공급받으려 한다.

Baker(1990)는 똑같은 종류의 거래를 여러 기업과 하는 것을 두 가지 이유를 들어 설명한다. 하나는 “분할후 지배”의 원리에 의해 잠재적 거래상대들을 경쟁시킴으로써 좋은 거래조건을 확보하려 한다는 것이고, 다른 하나는 여러업체로부터 정보를 제공받아야만 객관적인 정보를 제공받을 수 있고 그래야만 의사결정을 제대로 할 수 있다는 것이다. 그의 연구는 미국의 대기업들은 증권회사들과 거래하는데 있어서 특정 증권회사하고만 반복적으로 거래하지 않고 소수의 증권회사와 대부분의 거래를 하며 동시에 다른 증권회사들과도 거래한다는 사실을 보여주고 있다. 한편 Chung, Singh & Lee (1996)의 연구는 다른 근거로 이러한 현상을 설명하고 있다. 거래상대의 선택은 과거에 축적된 사회적 자산의 활용이라는 면도 가지지만, 미래에 사용할 수 있는 사회적 자산의 개발이라는 측면도 갖는다. 이는 경제적 거래에서도 주고받음의 논리가 작용하기 때

문이다. 경제주체들은 과거에 쌓아온 사회적 자산을 활용만 하는 것이 아니라, 동시에 미래에 사용할 사회적 자산의 창출에도 관심을 갖는다는 것이다. 만약 과거에 가장 많이 거래해 온 기업과 다시 거래를 한다면 그 거래 자체는 효율적으로 실행될 수 있지만, 미래에 사용할 새로운 사회적 자산을 형성하는데 있어서는 큰 기능을 하지 못한다. 그렇기 때문에 한 기업하고만 반복적으로 거래하는 것이 아니라, 몇개의 상호경쟁하는 기업과 동시에 거래를 한다는 것이다.

## 2. 정보유통경로로서의 기능

정보는 사회적으로 모든 사람들에게 균등하게 유포되는 것이 아니라, 개인 또는 조직 간의 네트워크를 통하여 전달된다. 즉 사회적 자산이 정보유통경로로서의 역할을 한다는 것이다. 사람들은 의사결정을 할 때, 자신이 직접적으로 경험한 것에 가장 의존하고, 그 다음으로는 자신이 믿는 사람이 전달해 준 것에 의존하며, 그 다음으로 일반적인 평판(reputation)을 고려한다(March, 1994). 사회적 자산의 정보유통경로로서의 중요성은 다음의 두 가지 사실에 의하여 더욱 부각된다. 첫째, 정보를 전달받은 사람이 그 정보를 믿느냐, 믿지 않느냐는 그 정보를 누가 전달해 주었느냐에 따라 결정된다는 것이다. 똑 같은 정보라 하더라도 사람들은 그들이 신뢰하는 사람이 전달해 줄 때 그 정보를 더욱 신뢰하는 성향을 보인다(White, 1992; Uzzi, 1996). 둘째, 정보는 명확한 의미를 지니지 않는 경우가 많아 항상 해석의 여지가 남아 있다. 그렇기 때문에 정보가 사람들의 행동에 직접적으로 영향을 미친다기 보다는 그것이 어떻게 해석되느냐에 의해서 사람들의 행동에 영향을 미친다. 그런데 사람들이 커뮤니케이션을 할 때 객관적인 사실만을 전달하지 않고 이에 추가하여 자기 나름의 해석을 첨가한다(March, 1994). 이 때에도 수신자는 자신이 신뢰하는 사람의 해석에 대해 훨씬 더 신뢰하고 이를 근거로 행동을 결정하는 경향을 보인다.

개인이나 조직이 거래 상대자를 탐색할 때는 한정된 대안에 대해서 탐색한다. 이때 대안을 직접적으로 탐색하기도 하지만 그들이 신뢰하는 경제주체를 통해서 탐색하기도 한다. 예를 들어 기업에서 석사학위 소지자를 특채하고자 할 때, 또는 대학에서 새로이 교수를 선발하고자 할 때 기존에 알고지내던 대학교수에게 적합한 사람을 추천해 달라고 하고 그 정보에 기초해서 의사결정을 하는 경우가 많다. 이런 현상은 기존의 연구에



서 실증적으로 분석되고 있다. Granovetter(1974)는 사람들이 어떤 과정을 통해 새로운 직장을 찾는가에 대해 연구한 결과 혈연 등의 강한 유대관계(strong ties)보다는 학연 등의 약한 유대관계(weak ties)가 새로운 직장을 찾는 데 많은 공헌을 한다는 것을 보여주고 있다. 뉴욕의 의류산업에 대해서 연구한 Uzzi(1996)는 기업간의 네트워크이 이전에 거래를 해오지 않던 기업들이 거래관계를 트는데 큰 공헌을 한다는 것을 보여주고 있다. 이러한 현상을 Burt(1992)는 다음과 같이 기술하고 있다. “사람들은 단지 한정된 시간에 한정된 장소에서만 있을 수 있다. 인적유대관계는 특정인의 이름을 적절한 시간에 적절한 장소에서 언급되도록 함으로써 그에게 기회를 제공한다. 이러한 추천은 미래에 경제적 기회를 창출하는데 긍정적인 역할을 하며 그들이 알지 못했던 사람과의 유대관계를 형성하는데 있어서 모터역할을 한다(Burt, 1992: 14).”

사회적 자산은 이러한 거래상대를 탐색하는데 있어서 뿐만 아니라, 새로운 경영기법을 확산시키는데 있어서도 중요한 역할을 한다. 네트워크의 연구에 있어서 중요한 초석이 된 Coleman, Katz, & Menzel(1966)의 연구는 의사들간의 인적 네트워크이 어느 의사가 먼저 새로운 약품을 환자들에게 처방하느냐에 중요한 영향을 미친다고 보고하고 있다. 이 연구자료는 Burt(1987)와 Strang & Tuma(1993)에 의해 네트워크의 효과가 구조적 유사성(structural equivalence) 때문에 나타나는가 아니면 응집도(cohesion)때문에 나타나는가의 논쟁에 사용되었다. 기업간 경영기법의 확산에 있어서는 Davis(1991)가 인수합병에 대한 방어기제(poison pill)의 확산에서, Haunschild(1993)가 인수합병의 확산에서 겹직이사(interlocking directors)를 통한 기업간의 연계가 중요한 역할을 한다는 것을 보여주고 있다. 한편 Lee(1995)의 연구에 따르면 공인회계사간의 과거 직장동료관계에 의해 형성된 네트워크이 현재 법률자문, 경영자문, 회계감사 등의 전문서비스를 제공하는 기업들중에서 일정규모 이상의 기업들이 거의 대부분 택하고 있는 파트너-어소시이트 구조(partner-associate structure)<sup>1)</sup>의 확산에 중대한 영향을 끼쳤다는 것을 보여주고 있다. 이러한 연구들이 보여주는 것은 네트워크를 잘 구성하고 관리하는 기업이나 개인이 사회에서 일어나고 있는 혁신에 대해 더 많은 정보를 얻을 수

1) 과거에는 대부분의 전문서비스 제공업체들은 소유지분을 가진 파트너(partner)에 의해서만 구성되었으나 현재는 소유지분을 가진 파트너와 소유지분이 없고 파트너로 승진될 가능성이 있는 어소시이트(associate)으로 구성되어 있다. 미국의 대형증권회사들도 과거에는 파트너-어소시이트로 구성되어 있었으나 현재는 Goldman Sachs를 제외하고는 모두 주식회사화 되어 있다.

있고, 따라서 환경의 변화를 더 빨리 감지하고 적응할 수 있다는 것을 보여주고 있다.

한편 개인간 또는 조직간의 네트워크는 경제적인 거래나 혁신에 대한 정보 뿐만 아니라, 각 경제주체들이 어느정도 신뢰할 만한가, 아니면 얼마나 기회주의적인가에 대한 정보를 유통시키는 역할도 한다. 그래서 네트워크가 경제주체들의 행동을 규제하는 역할을 하는 것이다. 경우에 따라서 경제주체들은 이러한 통제와 조절을 목적으로 한 네트워크를 의도적으로 형성하기도 한다. 일본에서는 대형 제조업체의 사원들이 퇴임 후 부품 공급 기업에 이사로 재취업하고 있으며(Gerlach, 1992), 미국에서는 특징인이 여러회사의 이사를 겸직함으로써, 특히 금융기관의 이사가 그 금융기관에서 자금을 조달한 기업의 이사를 겸직함으로써(Burt, 1983) 인적네트워크를 통해 서로를 통제하고 각각의 활동을 조정하고 있다. Coleman(1988)은 인적자본의 형성에 있어서 사회적 자산의 역할에 대해서 연구하였다. 그의 연구는 특정 고등학생의 부모가 다른 학생의 부모들 그리고 학교 선생님과 네트워크가 강할수록 그 학생의 자퇴가능성이 줄어 든다는 것을 보여주고 있다. 즉, 부모의 사회적 자산이 자녀들의 행동을 통제하는데 있어서 중요한 역할을 한다는 것이다. 이와 같이 특정의 두 사람과 직접적인 관계를 맺고 있는 사람은 그들이 직접적으로 관계를 맺는 것을 도와줄 뿐만 아니라, 그 둘이 상대방에 대해 기회주의적으로 행동하는 것을 통제하는 역할을 한다. 즉 개인간 또는 조직간의 네트워크가 기회주의적 행동을 통제하는 역할을 한다는 것이다(Raub & Weesie, 1990).

### 3. 주고받음을 통한 기회와 위험의 공유

개인이건 조직이건 장기적으로 보면 주고받음(reciprocity)의 원리에 의해 행동하는 성향이 높다. 물론 단기적으로 한 경제주체가 다른 경제주체를 일방적으로 도와주는 것을 관찰할 수 있지만 장기적으로는 서로 도움을 주고 받는다. 주고받음의 원리에 따라 행동하는 이유는 다음과 같다. 기업은 주고받음의 원리에 따라 행동함으로써 협력과정에서 나타나는 가능한 위험과 비용을 감당할 뿐만 아니라, 불확실한 미래의 경제적 기회의 수익을 共有할 의지가 있음을 파트너에게 보여준다. 협력에서 나타나는 비용과 수익을 공유하려는 의지는 상호간 신뢰를 개발하고 장기적인 관계를 형성하는데 있어서 근본적인 기초가 된다. 달리 표현하면 신뢰는 주고받음을 통한 파트너간의 연속적인 관계에 의해 달성되거나, 신뢰가 가져다 줄 미래의 이득보다 특정 상황에서 서로를 속이

면서 얻는 이익이 적다는 것을 서로가 인식함으로써 달성된다(Schelling, 1980; Zucker, 1986). 주고받음의 원리에 따라 행동하는 것은 비단 특정 기업간의 신뢰관계를 형성하는데만 그치지 않고 그 행위주체의 전반적인 평판에도 영향을 미친다. 즉 주고받음의 원리에 따라 행동함으로써 기업은 바람직한 거래대상업체라는 전반적인 평판을 쌓고 그럼으로써 거래파트너를 물색하는 기업과 경제적 기회를 공유할 가능성을 높인다(Macaulay, 1963; Coleman, 1988; Raub & Weesie, 1990).

반복적인 거래를 통하여 신뢰관계를 형성한 기업들은 좋은 경제적 기회를 상호교환함으로써 장기적으로 기회를 공유한다(Burt, 1992; Mohr & Spekman, 1994). 앞에서 이미 살펴본 바와 같이, 특정기업이 타기업과 협력해야만 할 경제적 기회를 포착했을 때에 과거에 신뢰관계를 쌓아온 기업과 협력하는 경향이 크다. 이를 장기적으로 관찰하면 신뢰관계를 쌓아온 기업들이 경제적 기회를 서로 주고 받고, 그럼으로써 경제적 기회를 활용하고 서로 수익을 나누어 가지는 것을 알 수 있다. 즉, 사회에서 일반적으로 나타나는 주고받음의 원리가 기업간의 경제적 거래에서도 나타나는 것이다(Levi-Strauss, 1957; Gouldner, 1960).

경제주체간의 신뢰관계는 상대방이 재정적으로 어려울 때 도와줌으로써 서로를 경제적 위협으로부터 보호하는 역할도 한다. 이 논리는 기업의 다각화를 설명하는 논리로 많이 사용되어 왔다. 즉 기업이 경기순환주기가 다른 산업분야에 동시에 진출함으로써 특정산업의 경기변동에 의하여 큰 영향을 받지 않도록 하기 위하여 다각화를 한다는 논리이다. 한국의 재벌을 예로 들자면 특정 계열사가 경제적으로 어려운 상황에 처하면 이전가격을 조작함으로써, 또는 각 계열사의 담당산업을 재조합함으로써 경제적 위협으로부터 서로를 보호하고 있다.

이러한 위협의 분산은 조직(hierarchy)에 의해서도 달성될 수 있지만 조직간의 신뢰관계에 의해서도 달성될 수 있다. 이를 가장 잘 보여주고 있는 것이 일본의 계열(keiretsu)이다. Nakatani(1984)는 일본의 계열은 기본적으로 계열에 속한 기업들이 위협을 공유하도록 하는 메카니즘으로 작용한다고 주장하였다. 계열에 속한 회사가 재무적 위협에 처해 있으면 계열에 속한 금융기관이나 다른 회사로부터 재정적인 지원을 받고, 대신 그룹내의 다른 기업이 재정적인 어려움을 겪을 때 도움을 주도록 기대된다. 즉, 계열사간의 주고받음(reciprocity)이 하나의 규범처럼 작용하고 이것이 서로를 파산의 위협으로부터 보호한다는 것이다. 계열에 속한 회사들이 도산할 확률이 더 낮다는

Suzuki & Wright(1985)의 연구와 계열에 속한 회사들이 재정적인 위기 직후에 더 많은 투자를 한다는 Hoshi, Kashyap & Scharfstein(1990)의 연구가 이를 잘 보여주고 있다.

#### 4. 새로운 가치의 창출

경제주체간의 신뢰관계는 조직들이 각기 독립적으로 보유한 자원이나 역량을 재조합하도록 함으로써 혁신을 가능하게 하고 경제주체들에게 새로운 기회를 제공해 주며, 결과적으로는 사회전체적인 가치창출에 기여한다. 어떤 조직도 자기 충족적이지 못하며 외부환경으로 투입을 받고 외부환경으로 산출을 한다. 경제상황이 급속히 변할수록 새로운 기회를 즉각적으로 포착하는데 필요한 모든 종류의 자원을 골고루 갖추고 있는 기업의 숫자는 줄어든다. 이때 해결방안으로 조직이 시장메카니즘을 통하여 필요한 자원을 외부로부터 사오거나 아니면 각 기업이 필요한 역량을 내부적으로 축적하는 방안이 있을 수 있다. 그러나 이 대안들이 항상 가능하거나 항상 최적의 대안은 아니다. 시장메카니즘을 통하여 필요한 자원이나 역량을 구매하는 것은 자원의 특이성(specificity)과 분리불가능성(indivisibility)으로 인하여 어려움이 있다(Williamson, 1985). 즉 어떤 종류의 자원이나 역량은 이를 보유하고 있는 기업에서만 충분한 가치를 창출하거나 그 기업내의 다른 자원이나 역량과 결합되어야만 성과를 내는 경우가 있다. 이런 종류의 자원이나 역량은 시장메카니즘을 통하여 가치의 손실이 없이 교환될 수 없다는 특성을 갖는다. 시장메카니즘을 통한 자원확보의 방법으로 기업자체를 사는 인수합병전략이 사용될 수도 있으나 그 전략이 실패할 때 발생하는 막대한 손실의 위험 때문에 적합하지 않을 경우도 많이 있다. 한편 필요한 역량을 내부적으로 축적하는 것은 오랜 시간이 소요되기 때문에 급격히 변화하는 시장환경에 적절히 대응할 수 없다.

그렇기 때문에 시장환경이나 기술이 급속히 변화하는 산업에서 특히 유전공학 기술을 사용하는 제약업체, 반도체를 포함한 컴퓨터관련 산업, 통신장비산업에서 기업간의 전략적인 제휴가 많이 사용되고 있다. 바이오텍 업체들과 기존 제약업체들의 예를 들어 보면 기존제약업체들은 유통망을 확보하고 있지만 약품을 만드는데 필요한 모든 기술을 보유하고 있지 못하며 모든 가능한 대안에 대해 기술개발투자를 할 수도 없다. 반면에 기존제약업체들에 비해 상대적으로 규모가 작은 바이오텍 업체들은 특정분야에 대해 많은 기술을 축적하고는 있지만 연구개발에 드는 막대한 비용을 스스로 감당하기도 어렵

고 개발한 약품을 판매할 수 있는 유통망을 확보하고 있지 않다(Teece, 1987). 즉 이들이 협력하지 않으면 새로이 나타난 유전공학의 기술을 잘 활용할 수가 없고 결과적으로는 사회적으로 부를 창출할 수 있는 기회를 잃게 된다. 이때 각 기업이 보유하고 있는 상호보완적인 자원의 통합을 가능하게 하는 것이 조직간의 신뢰이고, 이 신뢰는 각 조직이 과거에 축적해 온 사회적인 자산에 의하여 영향을 받는다. 즉 사회적 자산이 각 조직이 가지고 있는 자원을 효율적으로 사용하도록 하는데 도움을 주고 조직들이 각기 독립적으로 보유한 자원이나 역량을 재조합하도록 함으로써 혁신을 가능하게 하고 결과적으로는 사회전체적인 가치창출에 기여한다는 것이다.

Dyer & Ouchi(1993), Dyer(1996b), Fukuyama(1995), Kao(1993) 등은 경제 주체들의 신뢰관계에 기반한 사회적 자산이 경제적 기회와 가치의 창출에 도움을 준다는 것을 보여주고 있다. Dyer & Ouchi(1993)는 일본 자동차업체에서의 완성차 조립업체와 부품업체간의 긴밀한 협조관계가 재고를 줄이고, 불량률을 줄여 생산라인의 효율성을 높인다는 것을 보여주고 있고, Dyer(1996b)는 자동차산업에서 기업간의 신뢰관계가 거래특유의 자산<sup>2)</sup>에 대한 투자를 증진시키고 거래를 효율적으로 완결되게 함으로써 기업의 경쟁력을 향상시킨다는 것을 보여주고 있다. 한편, Fukuyama(1995)는 일본의 경제적인 발전을 일본사회의 기반에 흐르는 상호간의 신뢰에 귀인함으로써 사회적 자산이 사회전체적인 가치의 창출에 도움을 준다고 주장하고 있으며, Kao(1993)는 최근의 중화경제권의 발전은 중국인들의 혈연 등 인적 네트워크에 기반한 활발한 창업활동에 귀인할 수 있다고 주장하고 있다. 요컨대, 타 기업들에게 신뢰받는 기업, 즉 사회적 자산이 풍부한 기업이 혁신을 도입하고 새로운 가치를 창출하는데 있어서 우위를 점할 수 있다는 것이다.

사회적 자산이 새로운 가치를 창출하는 것은 비단 기업간의 협력에서만 나타나는 것이 아니라 개인들의 관계에서도 나타난다. 특히 사회적으로 축적된 지식의 양이 많아지고 사회가 전문화되면서 사람들이 특정분야에 특화된 지식과 능력만을 보유하게 되고 이에 따라 개인간의 상호협력이 더욱 중요해진다. 사회가 전문화되면서 한 개인의 특정분야에 특화된 지식이나 능력만으로 해결될 수 없는 일이 많아지고 따라서 상호보완적인 능력을

2) 거래특유의 자산이란 다른 종류의 또는 다른 거래대상기업과의 거래에서 그 사용가치가 떨어지는 자산을 말한다.

지닌 사람들이 협조하여야만 성사될 수 있는 일이 많아지고 있다. 여기서도 개인들의 기회주의적 행동을 제어할 수 있는 개인간의 신뢰가 밑바탕이 되지 않는 한, 각 개인의 능력의 재조합에 의해 나올 수 있는 혁신이 어려워지고 새로운 가치를 창출하는 것이 어려워진다. 이러한 현상은 학자들간의 공저(coauthoring)현상을 분석해 보면 알 수 있다. 학문이 전문화되면서 두 사람이상의 학자들이 함께 집필한 논문의 비중이 점점 높아지고 있다. 그런데 학자들이 무작위적으로 공저를 하는 것이 아니고 상호신뢰하는 사람들, 과거에 같이 일해 본 경험이 많은 사람들과 공저를 한다. 즉 학자들의 신뢰관계가 새로운 지식의 창출이라는 사회적 가치창출을 도와준다는 것이다. 요컨대 각 개인이 쌓아온 사회적 자산이 그 개인이 보유한 능력을 최대한 사용하도록 하고 결과적으로 새로운 가치를 창출하는 것이다.

#### IV. 社會的 資産과 核心力量

기업의 역량은 단순화하여 두 가지로 나누어 고찰할 수 있다. 하나는 조직내부에 축적된 역량으로서 그 기업이 축적한 기술이나 기업구성원들의 능력, 재무적인 자원 등이고, 다른 하나는 외부 이해관계 당사자와의 신뢰관계에 기반한 사회적 자산이다. 기업을 단순화하여 기업외부로부터 자원을 투입받아 이를 전환하고 상품이나 서비스 형태로 배출하는 시스템으로 본다면 기업내부에 축적된 역량은 전환과정을 효율적으로 만드는 기능을 한다고 볼 수 있고, 외부 이해관계당사자와의 신뢰관계에 의해 형성된 사회적 자산은 필요한 자원의 확보와 생산된 재화나 서비스의 판매에 중요한 영향을 미친다(Burt, 1992). 그렇기 때문에 기업은 내부적인 핵심역량과 더불어 타 기업과의 관계에서 나타나는 사회적 자산도 배양하여야만 장기적으로 성공할 수가 있는 것이다. 둘 중 어느 하나에만 관심을 기울이는 조직이 장기적으로 존속할 수 없다.

그런데 내부적인 역량의 축적과 사회적 자산의 형성은 상호 독립적인 것이 아니고 서로 상승작용을 하면서 축적되는 것이 일반적이다. 내적 역량은 사회적 자산을 형성하는데 사용되는 투입요소가 된다. 왜냐하면 특정 경제주체가 상대방에게 무엇인가 줄만한 것이 있어야 상대방도 그 주체와 거래하려 하기 때문이다. 그렇기 때문에 내부적인 역량을 갖춘 기업이 사회적 자산을 형성하는데 있어서 우위에 설 수 있다. 내적역량을 충

분히 축적한 세계 초일류기업들에게는 많은 기업들이 앞 다투어 전략적 제휴 등의 교환 관계를 형성하려는 것이 그 예가 될 수 있다. 한편 어떤 경우에는 반대로 사회적 자산이 초기 거래를 형성시켜 주고 이것이 추후 내부역량의 축적기회를 제공하여 준다. 특히 기업가들이 창업을 할 때, 그들의 사회적 자산이 아주 중요한 역할을 한다. 창업시에는 기업가들이 자신의 재산이나 능력 뿐만 아니라, 주변에 알고 신뢰해 왔던 사람들로 부터 자금을 동원하거나 아니면 그들의 능력을 동업이란 형태로 끌어들이는 것이다. 어떤 경우에는 튼튼한 구매처를 미리 확보하고 그 구매처로부터 기술이나 금융지원을 받으면서 설립된 회사들도 많이 있다. 이들의 경우를 보면 조직의 내적 역량은 없는 상태에서 창업가의 사회적 자산을 바탕으로 창업된 회사들이다. 이들 기업은 창립이후 내적역량을 축적하면 살아남게 되고 그렇지 못하면 결국 도태된다. 왜냐하면 아무리 신뢰받는 기업가라도 지속적으로 도움만 받게 되면 그 거래 상대가 더 이상 도움을 주려하지 않기 때문이다.

이러한 내적역량과 사회적 자산의 관계는 개인에게도 똑같이 적용된다. 개인이 내적으로 축적한 지식이나 능력 등을 인적자본(human capital)이라고 하고, 조직이나 타인과의 협조적인 관계를 사회적 자산이라고 한다. 우리는 사회에서 실력은 있으나 성공하지 못한 사람들을 많이 본다. 이들은 대부분 대인관계를 잘못 관리했기 때문에, 즉 사회적 자산을 형성하지 못하였기 때문에 성공하지 못한 사람들이다. 한편 실력은 없으나 단기적으로 성공한 사람들도 많이 본다. 정치판에서 활동하다가 공기업의 사장으로 임명된 사람들이 그 예이다. 그러나 이들의 성공이 내적 실력배양에 의해 뒷받침되지 않는 한 단기적 성공에 그치고 만다. 요컨대, 개인이 내적역량을 갖추고 있지 못하면 타인과의 지속적인 상호작용시에 계속적으로 도움만 받아야 하는데 이는 주고받음의 공리에 어긋나기 때문에 상대방이 같이 일하려 하지 않는다. 즉 실력(human capital)과 사회적 자산을 동시에 갖춘 사람만이 장기적으로 성공할 수 있다는 것이다.

개인의 인적자본의 축적과 사회적 자산의 형성에서도 정의 상승작용(positive feedback)이 발생한다. 사람들은 실력을 갖춘 사람들과 유대관계를 맺으려 한다. 왜냐하면 그럼으로써 더 많은 것을 배울 수가 있고 더 많은 것을 얻을 수가 있기 때문이다. 따라서 실력을 갖춘 사람들은 별도의 탐색활동이나 투자가 없이도 쉽게 사회적 자산을 형성할 수가 있다. 개인이 지닌 사회적 자산도 인적자본의 형성에 긍정적인 영향을 미친다. 즉 모르는 것이 있을 때 사회적 자산을 이용하여 쉽게 정보를 획득할 수 있고 배

을 수 있다는 것이다. 그러나 이러한 사회적 자산의 혜택은 자동적으로 일어나는 것은 아니고 사회적 자산을 활용하려고 노력하는 사람들에게만 주어진다.

## V. 企業間 紐帶關係의 形成과 管理

그러면 조직은 어떻게 사회적 자산을 형성하고 관리할 것인가? 앞서도 살펴본 바와 같이 조직의 사회적 자산은 크게 조직자체가 타조직과의 관계에서 가지는 사회적 자산과 조직구성원들이 가지는 외부이해관계자와의 관계를 통해 지니는 사회적 자산으로 구분할 수 있다. 이번 절에서는 전자, 즉 조직간의 유대관계를 어떻게 형성하고 관리할 것인가에 대하여 살펴보고 후자에 대해서는 다음 절에서 살펴보고자 한다. 전자에 대한 논의는 최근 기업의 경쟁력을 결정하는 핵심적인 것만 조직내부에서 직접 수행하고 나머지는 외부로부터 구매(outsourcing)한다는 가상조직(virtual organization)에 대한 논의가 활발해지면서 그 중요성이 부각되고 있다.

기업의 일상적인 거래는 반복적으로 나타난다. 기업이 타기업과 거래하는 것은 크게 세가지로 유형화할 수 있다(Baker, 1990, 1994). 첫번째는 시장 유형(market interface)으로서 기업이 거래가 발생할 때마다 새로운 거래 상대를 탐색하고 거래특유의 투자를 하지 않는 유형이다. 이 유형은 신고전 경제학에서 가상하는 완전경쟁과 같이 많은 기업이 비슷한 재화나 서비스를 가지고 경쟁할 때 가능하며, 여기서는 상호신뢰보다는 가격이나 정보제공의 경쟁에서 얻는 이득이 높다. 두번째는 관계유형(relationship interface)으로서 조직이 하나 또는 일부의 특정기업하고만 반복적으로 거래하는 유형이다. 이 유형은 우리가 앞에서 살펴본 사회적 자산의 여러가지 이점을 제공하지만 특정기업에 과도하게 의존하게 되고, 거래업체들을 경쟁시킴으로써 얻을 수 있는 가격이나 정보상의 이득을 얻을 수 없다는 단점을 갖는다. 세번째는 시장유형과 관계유형의 중간형태인 절충형(hybrid interface)으로서 시장유형과 관계유형의 장점을 모두 취할 가능성도 있고 두 가지의 단점이 모두 나타날 수도 있다.

이들 세가지 중에서 어떤 유형을 택할 것이냐는 기업이 처한 경쟁상황이나 기업의 전략 등에 의하여 좌우된다. 예를들어 특정 기업에게 재화나 서비스를 제공하는 산업이 독점산업이라면 그 기업의 의사와는 관련없이 관계유형을 택하게 된다. 이러한 현상은



폐쇄된 개발도상국가의 초기발전단계에서 많이 나타난다. 또 하나는 Williamson(1991)이 주장한 바와 같이 거래를 위해 거래특유의 자산에 투자를 많이 해야 하면 할수록 관계유형에 가까운 유형을 띠게 된다. 즉 기업이 타기업과 네트워크를 형성할 때 자산특이성(asset specificity)이 중요한 고려요소가 될 수 있다는 것이다. 그렇지 않은 경우에는 기업이 전략적으로 거래유형을 선택한다. 예를 들어 미국의 포드자동차회사는 증권회사들과 거래하는데 있어서 제너럴 모터스사보다 훨씬 더 관계유형에 가까운 거래를 한다(Baker, 1990). 같은 자동차산업이더라도 일본에서는 구매자와 공급자간의 장기거래계약이 더 많이 이용되고 있으며 결과적으로 거래특유의 투자가 행해지고 일본자동차조립업체들의 국제경쟁력의 원천이 되고 있다(Dyer & Ouchi, 1993).

최근에 그 빈도가 높아지면서 관심의 대상이 되고 있는 전략적 제휴에서도 조직이 어떤 네트워크를 구축할 것이냐가 중요한 이슈가 되고 있다. 일부 특정기업하고만 반복적으로 전략적 제휴를 할 것인가, 아니면 다양한 기업과 제휴할 것인가가 이슈가 되고 있는 것이다. 물론 전략적 제휴에서는 제휴기업역량간의 상호보완성(complementarity)과 융합가능성(compatibility)가 중요한 이슈가 되지만(Chung, Singh, & Lee, 1995), 조직이 전체적으로 어떤 네트워크를 구축하느냐도 역시 중요한 이슈가 되고 있다(Powell, 1990). 전략적 제휴의 빈도가 낮았던 과거에는 대다수의 기업들이 관계유형에 가까운 네트워크를 구성하였다. 그러나 최근 기술과 경쟁환경의 급속한 변화로 인하여 우수기업들은 많은 다른 기업들과 동시에 전략적 제휴를 맺는 현상을 보이고 있다. 이러한 현상은 기업의 핵심역량을 최대한 이용해 보자는 의도와 불확실한 미래에 대비하기 위하여 네트워크 구성에서 포트폴리오를 구성해 보자는 의도가 깔려 있다. 세계 유수의 대규모 제약회사들은 많은 수의 바이오텍 회사들과 동시에 제휴하고 있고, 대규모 컴퓨터 회사들 역시 많은 수의 소규모 기술집중적인 회사들과 제휴하고 있다(Ohmae, 1993). 이렇게 하는 이유는 어느 제휴대상 기업에서 막대한 이익을 가져다 줄 혁신이 일어날지 모르기 때문에 전략적 제휴라는 기제를 통하여 미래의 위험을 분산시킬 포트폴리오를 구성하려 하기 때문이다.

## VI. 構成員의 네트워크 形成을 통한 社會的 資產의 蓄積

조직구성원들이 외부이해관계자들과 가지는 사회적 자산이 기업경쟁력의 중요한 원천이 되고 따라서 기업의 사회적 자산이 된다는 것은 기업에게 좋은 인적 유대관계를 가진 사람들을 확보하거나 조직구성원이 사회적 자산을 형성하도록 도와주어야 한다는 것을 시사해 준다. 일반적으로 기업들은 선발이나 승진결정에서, 외부교육훈련에 대한 지원의 면에서, 조직구성원의 사회적 활동에 대한 지원이란 측면에서 조직구성원들의 사회적 자산을 관리하고 있다.

먼저 선발과 승진결정을 보자. 조직은 선발과 승진결정에서 조직구성원들의 사회적 자산을 고려한다. 이러한 현상은 특히 상위직급에서 많이 나타난다. 조직은 그 조직이 필요로 하는 사회적 자산을 갖춘 사람을 고용함으로써 또는 기존 조직구성원들이 조직이 요구하는 사회적 자산을 갖추도록 함으로써 사회적 자산을 축적한다. 기업들은 성장 발전을 좌우할만한 외부이해관계자와 좋은 유대관계를 갖는 사람을 최고경영층에 영입함으로써 사회적 자산을 축적하고자 한다. 일부 정부의 고위관료들이 퇴임후 그들이 있던 부서의 결정에 영향을 받는 기업에 최고경영층으로 영입되는 것이나, 공기업의 고위관리자들이 퇴임후 그 공기업의 결정으로부터 많은 영향을 받는 기업에 재취업하는 것을 그 예로 들 수 있다. 기업은 이렇게 함으로써 주요 외부이해관계자를 관리하고자 하는 것이다.

조직은 상위직급의 인력을 외부로부터 영입할 때 뿐만 아니라 신입사원을 선발할 때 도 역시 지원자들의 사회적 자산을 고려한다. 선발시 조직이 학력을 중시하거나 졸업한 학교의 명성을 중시하는 현상에 대하여 기존의 이론에서는 교육의 인적자산 축적에 대한 공헌(Becker, 1964; Mincer, 1974)이나 교육의 신호로서의 기능(Arrow, 1973; Stiglitz, 1975) 등 주로 그 개인의 내적역량과 관련된 것으로 설명하고 있으나, 이에 추가하여 학력이 높은 사람이나 명문대학을 졸업한 사람들이 가지는 사회적 자산의 축적 가능성에 의해서도 설명될 수 있다. 즉 그들이 다른 사람들에 비하여 그 조직의 생존에 영향을 미칠 만한 외부의 의사결정자들과 학연으로 인한 친분관계를 맺을 확률이 높기 때문에 그들을 선호한다는 것이다. 승진결정에 있어서도 같은 이유로 사회적 자산을 많이 축적한 사람들을 승진시킴으로써 조직상층부의 인력이 기업외부의 이해관계자들을 관리하도록 하고 있다. 그 결과 대기업의 상층부에서 명문대학 출신이 우리가 일반적으

로 생각하는 개인들의 졸업학교별 능력의 분포보다 훨씬 더 많은 비율을 차지하는 현상이 나타난다(Steers, Shin, & Ungson, 1989).

한편 조직은 각 개인들의 사회적 자산을 개별적으로만 고려하지 않고 그들의 조합에 대해서도 고려한다. 조직구성원들이 똑같은 외부이해관계자에 대하여 중복적으로 유대관계(redundent ties)를 맺는 것은 기업의 수익-비용의 관점에서 보면 최선의 방법은 아니다. 정보의 수집이나 유대관계를 통한 영향력의 행사에서 불필요한 유대관계를 보유하고 있기 때문이다. 그렇기 때문에 조직은 그 구성원들의 네트워크가 중복되지 않도록 노력한다. 조직의 구성원들이 하나의 그룹으로 분류될 수 있는 어느 한 그룹하고만 유대관계를 맺는 것은 그 기업의 생존을 어렵게 한다. 왜냐하면 유대관계를 맺지 않은 그룹이 권력을 장악하고 그 기업에게 불이익을 줄 수 있기 때문이다. 그래서 기업의 인력구성이 주요외부 이해관계자들의 인력구성과 동형화되는 현상이 나타난다.

조직은 여러가지 방법으로 기존의 조직구성원들이 사회적 자산을 축적하도록 지원한다. 대표적인 것으로 외부교육훈련에 대한 파견을 들 수 있다. 기업의 외부교육훈련에의 파견은 피교육자의 내적역량의 배양을 주목적으로 하는 것도 있지만 조직구성원들의 사회적 자산의 축적을 주목적으로 하는 경우도 있다. 예를들어 우리나라 대기업이나 금융기관들이 사원들로 하여금 외국대학에서 경영학 석사학위를 취득하도록 지원해줄 때 가능하면 명문대학에서 수학할 것을 요구한다. 물론 명문대학에서 더 높은 질의 교육을 받을 수 있다는 이유도 있지만 다른 한편으로는 명문대학을 졸업해야만 학연을 통해 그 기업이 필요로 하는 사회적 자산을 형성할 가능성이 높아지기 때문이다. 사회적 자산의 축적이 외부교육훈련파견의 주목적으로 더 명확히 드러나는 예는 국내 명문 경영대학에서 실시하는 최고경영자 과정에 대한 기업차원의 지원이다. 이들 과정은 사회유력인사들의 교제의 장으로서 역할을 한다. 그렇기 때문에 국내 대기업들은, 고용된 경영자들조차도 이들 과정에 보내려 하고, 그 비용을 부담하는 것이다.

외부교육훈련에 대한 파견 이외에 기업은 고위관리자에 대하여 판공비라는 명목으로 조직구성원들의 유대활동에 대해 지원해 준다. 기업은 판공비의 사용범위를 명확하게 규정하지 않거나 혹은 판공비에 대한 내부 감사를 엄격히 하지 않음으로써 조직구성원들이 기업의 비용으로 사회적 자산을 축적하도록 도와준다. 특히 그 기업의 성장발전과 직접적으로 연관된 외부이해관계자들과의 교제행위에 대해서는 적극적으로 지원해 주

고 있다. 예를들어 기업은 원청업체의 간부, 금융기관의 간부, 언론기관의 간부 및 정부의 고위관리자와의 교제를 적극적으로 장려하고 지원한다.

조직은 이와 같이 조직구성원들이 외부이해관계자와 신뢰관계를 형성하는 것 뿐만 아니라 내부구성원들 사이에 비공식적인 네트워크를 구성하는 것을 권장한다. 조직이 공식적으로 동아리 활동을 지원한다거나 조직내의 학교동창들이 모임을 만드는 것을 권장하는 것을 그 예로 들 수 있다. 이러한 방법에 의한 비공식적인 네트워크의 구성은 파벌의 형성가능성이라는 위험이 뒤따르지만 부서간의 조정을 원활히 하고 조직구성원들, 특히 신입사원들의 조직적응을 도와준다는 장점도 있다. 조직에서 반복적으로 발생하는 일에 대해서는 규정이나 규칙 등 표준화된 절차에 근거하여 처리할 수 있으나 일상적으로 발생하지 않고 담당부서가 명확하지 않은 경우에는 부서간의 조정과 통합활동에 의하여 해결해야 하는데 이 때 조직구성원들의 신뢰관계가 중요한 역할을 하는 것이다. 물론 우리나라에서는 조직구성원들의 부서간 이동이라는 기제에 의하여 다른 부서에 근무하는 조직구성원간의 네트워크가 형성되지만 이와 더불어 동아리나 학연에 근거한 모임도 네트워크 형성에서 중요한 역할을 한다.

## Ⅶ. 未來의 研究方向과 結論

본 연구는 현재 사회학과 조직이론에서 중시되고 있는 사회적 자산의 개념, 사회적 자산이 경쟁우위가 되는 조건, 사회적 자산과 핵심역량간의 관계, 기업간 유대관계의 형성과 관리, 조직구성원의 네트워크 형성을 통한 사회적 자산의 축적에 대하여 고찰하였다. 비록 많은 연구자들이나 경영자들이 기업의 사회적 자산이 조직의 성장발전을 위해 매우 중요하다는 것을 인식해 왔습에도 불구하고 사회적 자산에 대한 연구, 특히 조직 수준에서의 연구는 아직은 초보단계에 머물고 있다. 그 중요한 이유 중의 하나는 조직간의 관계 또는 개인간의 관계에 대한 자료의 수집이 어렵고 이 자료들을 정량화하는 것 역시 쉽지 않기 때문이다. 그러나 최근 조직간의 관계에 대한 공개자료가 많아지고 네트워크의 분석도구가 개발되면서 조직수준에서의 사회적 자산에 대한 연구가 숫적으로 증가하고 있다. 그러나 아직도 체계적인 이론과 가설의 개발, 네트워크자료의 정량화 등에 있어서 연구되어야 할 부분이 많이 남아있다.

추후의 연구에서는 사회적 자산이 어떤 조건하에서 경쟁우위의 요소로 작용하는가, 조직이 구축한 네트워크유형과 조직성과는 어떤 관계를 가지며, 이 둘 사이를 조절하는 요인은 무엇인가, 조직의 타조직과의 네트워크이나 조직구성원들의 인적유대관계를 어떤 방식으로 사회적 자산이라는 변수로 집계해야 할 것인가 등에 대한 실증적 연구가 요청되고 있다. 더 나아가 조직간의 관계유형이 조직역(organizational field)의 성장발전에 어떤 영향을 미칠 것인가를 조직역수준에서 연구할 수 있을 것이다. 즉 서로 다른 관계유형을 갖는 조직역간의 성장발전의 차이를 분석함으로써 사회적 자산이 사회전체적으로 가치를 창출하는가에 대한 연구가 진행될 수 있을 것이다. 조직역 수준에서의 연구는 정부에서 어떤 방식으로 조직간의 관계를 규제 또는 지원해 줄 것인가에 대해 많은 시사점을 던져 줄 것이다.

### 參 考 文 獻

- 신유근 (1996), "한국기업 최고경영자의 행동특성과 리더십스타일," 인사·조직연구, 제 4권 제2호, pp. 203-233.
- 윤석철 (1991), 「Principia Management」, 서울: 경문사.
- Arrow, K. J. (1973), "Higher Education as a Filter," *Journal of Public Economics*, Vol. 2, pp. 193-216.
- Baker, W. E. (1990), "Market Networks and Corporate Behavior," *American Journal of Sociology*, Vol. 96, pp. 589-625.
- Baker, W. E. (1994), *Networking Smart: How to Build Relationships for Personal and Organizational Success*, New York: McGraw-Hill.
- Becker, G. S. (1964), *Human Capital*. New York, NY: Columbia University Press.
- Ben-Porath, Y. (1980), "The F-connection: Families, Friends, and Firms and the Organization of Exchange," *Population and Development Review*, Vol. 6, pp. 1-30.
- Berkman, L. F. & Syme, S. L. (1979), "Social Networks, Host Resistance, and Mortality: A Nine-Year Follow-Up Study of Alameda County Residents," *American Journal of Epidemiology*, Vol. 109, pp. 189-204.

- Boxman, E. A. W., De Graaf, P. M. & Flap, H. D. (1991), "The Impact of Social and Human Capital on the Income Attainment of Dutch Managers," *Social Networks*, Vol. 13, No. 1, pp. 51-73.
- Burt, R. S. (1987), "Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence," *American Journal of Sociology*, Vol. 92, pp. 1287-1335.
- Burt, R. S. (1983), *Corporate Profits and Cooptation: Networks of Market Constraints and Directorate Ties in the American Economy*, New York : Academic Press.
- Burt, R. S. (1992), *Structural Holes*. Cambridge, MA. : Harvard University Press.
- Burt, R. S., & Ronchi, D. (1990), "Contested Control in a Large Manufacturing Plant." In J. Weesie & H. D. Flap (eds.), *Social Networks through Time*, Utrecht: Isor, pp. 121-157.
- Camic, C. (1992), "Reputation and the Predecessor Selection: Parsons and the Institutionalists," *American Sociological Review*, Vol. 57, pp. 421-445.
- Chung, S., Singh, H., & Lee, K. (1995), *The Role of Capabilities and Reputation in Strategic Alliances*, Working Paper, The Sol C. Snider Entrepreneurial Center, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Chung, S., Singh, H., & Lee, K. (1996), *Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation*, Unpublished manuscript, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.
- Coleman, J. S. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. S95-S120.
- Coleman, J. S., Katz, E., & Menzel, H. (1966), *Medical Innovation*. New York: Bobbs-Merrill.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.
- Davis, G. F. (1991), "Agent without Principles? The Spread of Poison Pill through the Intercorporate Network," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 583-613.

- Dyer, J. H. (1996a), "How Chrysler Created an American Keiretsu," *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 4, pp. 42-56.
- Dyer, J. H. (1996b), "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry," *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 271-291.
- Dyer, J. H. & Ouchi, W. G. (1993), "Japanese-style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge," *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 1, pp. 51-63.
- Gerlach, M. L. (1992), "The Japanese Corporate Network: A Blockmodel Analysis," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, N. 1, pp. 105-139.
- Gouldner, A. W. (1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, Vol. 25, pp. 162-78.
- Granovetter, M. S. (1974), *Getting a Job*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Granovetter, M. S. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Social Embeddedness," *American Journal of Sociology*, Vol. 31, pp. 481-510.
- Greenfeld, L. (1989), *Different Worlds: A Sociological Study of Taste, Choices and Success in Art*. New York: Cambridge University Press
- Gulati, R. (1995a), "Social Structure and Alliance Formation: A Longitudinal Analysis," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 619-652.
- Gulati, R. (1995b), "Does Familiarity Breed Trust?: The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 85-112.
- Fukuyama, F. (1995), *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York : Free Press.
- Haunschild, P. R. (1993), "Interorganizational Imitation: The Impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, pp. 564-592.

- Kao, J. (1993), "The Worldwide Web of Chinese Business," *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 2, pp. 24-36.
- Lee, K. (1995), *Social Networks, Firm Behavior, and Industry Evolution: A Study of Professional Service Firms*, Unpublished doctoral dissertation, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.
- Levi-Strauss, C. (1957), "The Principle of Reciprocity." In L. A. Coser and B. Rosenberg (eds.), *Sociological Theory: A Book of Readings*, New York: MacMillan, pp. 61-70.
- Macaulay, S. (1963), "Non-contractual Relations in Business: A Preliminary Study," *American Sociological Review*, Vol. 28, pp. 55-67.
- March, J. G. (1994), *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, New York: Free Press.
- March, J. C. & March, J. G. (1978), "Performance Sampling in Social Matches," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, pp. 434-453.
- Martin, X., Mitchell, W. & Swaminathan, A. (1995), "Recreating and Extending Japanese Automobile Buyer-Supplier Links in North America," *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 589-619.
- Mincer, J. (1974), *Schooling, Experience, and Earnings*, New York: National Bureau of Economic Research, Columbia University Press.
- Mohr, J. and Spekman R. (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152.
- Nakatani, I. (1984), "The Economic Role of Financial Corporate Grouping." In M. Aoki (ed.), *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, New York: North-Holland, pp. 227-258.
- Ohmae, K. (1993), "The Global Logic of Strategic Alliances." In J. Bleeke & D. Ernst (eds.), *Collaborating to Compete*, New York: Wiley, pp. 35-54.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York : Harper & Row.



- Powell, W. W. (1990), "Neither Network nor Hierarchy: Network Forms of Organizations," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 295-336.
- Raub, W. and Weesie, J. (1990), "Reputation and Efficiency in Social Interactions: An Example of Network Effects," *American Journal of Sociology*, Vol. 96, pp. 626-654.
- Schelling, T. C. (1980), *The Strategy of Conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Suzuki, S., & Wright, R. W. (1985), "Financial Structure and Bankruptcy Risk in Japanese Companies," *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, No. 1, pp: 97-110.
- Steers, R. M., Shin, Y. & Ungson, G. R. (1989), *The Chaebol: Korea's New Industrial Might*, New York: Ballinger.
- Stiglitz, J. E. (1975), "The Theory of Screening, Education, and the Distribution of Income," *American Economic Review*, Vol. 65, pp. 283-300.
- Strang, D., & Tuma, T. B. (1993), "Spatial and Temporal Heterogeneity in Diffusion," *American Journal of Sociology*, Vol. 99, pp. 614-639.
- Teece, D. J. (1987), "Profiting from Technological Innovation: Implication for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy." In D. J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge, MA: Ballinger, pp. 185-219.
- Uzzi, B. (1996), "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect," *American Sociological Review*, Vol. 61, pp. 674-698.
- White, H. C. (1992), *Identity and Control: A Structural Theory of Social Action*, Princeton, N. J. : Princeton University Press.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York : Free Press.

- Williamson, O. E. (1991), "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, pp. 269-296.
- Zucker, L. G. (1986), "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure: 1840-1920," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, pp. 53-111.