

기업문화와 경영제도의 연계모형*

- 한국형 경영방식의 개발을 위한 논거 -

신 유 근**

이 글에서는 한국기업이 현 단계에서 당면하고 있는 위기를 극복하고 경영환경의 변화에 적극 대응하기 위한 한국형 경영방식을 개발하는데 목적을 두고 논의를 전개한다.

첫째, 요즘 사회에서는 한국기업이 세계에서 보편적으로 인정될 수 있는 유일한 최선의 경영방식 즉, 경제효율논리에 충실한 글로벌 스탠더드에 의한 경영방식을 채택해야 한다는 주장이 널리 퍼져있다. 그러나 한편으로는 기업의 경영방식은 그 기업이 속해 있는 사회의 문화적 특성, 특히 전통문화적 특성에 의해 크게 좌우되기 때문에 국가에 따라서 다양한 경영방식이 존재할 수 있다는 반론이 제기되고 있다. 한국기업의 경영방식을 개발하기 위해서는 이러한 상반된 두 주장 외의 다른 대안을 모색하여야 할 것이다.

둘째, 한 나라의 경영방식을 어떻게 변화·발전시켜 나갈 수 있을 것인가 하는 개발방향에 대해서는 일찍부터 크게 두 가지 관점이 제시되어 왔다. 그 하나는 경제효율논리에서 비롯된 보편주의적 관점이며, 다른 하나는 전통문화논리를 강조하는 특수주의적 관점이다. 보편주의는 경영방식의 개발을 위해 기본적으로 제도에 기반을 두고자 하며, 특수주의는 문화에 기반을 두고자 하는 것으로 볼 수 있다.

셋째, 제도주의나 문화주의 어느 하나만을 강조하게 되면 많은 문제점들이 발생하기 때문에 우리는 제도와 문화를 통합해 보는 관점을 고려할 필요가 있다. 즉 기업경영시스템을 구성하는 두 부분인 기업문화와 경영제도는 양자가 불균형을 이루게 되면 경영성과를 낼 수 없고, 서로 조응하는 상호작용적 관계를 이루어야 경영성과를 낼 수 있는 것이다. 우리는 경영성과를 높일 수 있도록 경영제도와 기업문화를 접목시켜 기업경영시스템을 만들어나가는 관점을 기업문화와 경영제도의 연계모형(culture-system linking model)이라고 부르기로 한다.

넷째, 한국형 경영방식을 개발하기 위해서는 먼저 경영제도의 토대가 되는 기업문화를 변화시켜야 한다. 기업문화는 기업조직에서 전구성원들의 가치관과 행동방식을 가늠해 주는 사회문화적 요인으로서 제반 경영제도의 현상을 설명하고 개발방향을 모색하는 데 밑바탕이 되는 것이다. 향후 한국기업이 지향할 수 있는 가장 바람직한 기업문화의 변화방향은 현재 표류하고 있는 미성숙 기업문화(We/I 갈등형 기업문화)로부터 자율공동체적 기업문화(We-I 추구형 기업문화)로 이행하는 것이다.

다섯째, 자율공동체적 기업문화에 토대를 둔 바람직한 한국형 경영방식을 설계하기 위해서는 지금까지

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구비 지원에 의해 수행되었음.

** 서울대학교 경영대학 교수

지 한국기업의 성공요인 중 장점을 계승하여 세계화하고, 한국기업이 부족한 것은 서구의 것들을 폭넓게 수용하는 융합형 경영방식을 개발하여야 한다. 이 글에서는 이러한 기업문화와 경영제도를 연계하는 바람직한 한국형 경영방식을 사람관리방식, 조직운영방식, 그리고 한국형 기업경영 인프라의 구축방식으로 나누어서 시론적으로 살펴보기로 한다.

끝으로, 앞서 살펴본 바의 기업문화와 경영제도의 연계모형에 의해서 개발된 한국형 경영방식이 보편주의와 특수주의적 관점을 뛰어넘어 그 우위성이 입증될 수 있는 것인가를 반드시 검증하여야 한다. 그러기 위해서는 과연 우리가 제시하려고 하는 한국형 경영방식이 지식경영, 권력경영, 자원경영을 용이하게 촉진할 수가 있느냐를 판단해야 할 것이다. 그리고 한국형 경영방식은 부분적인 경영제도 자체의 개발과 적용만으로는 그 효과가 제한적일 수밖에 없기 때문에 자율공동체적 기업문화를 바탕으로 이 글에서 예시한 여러 가지 경영방식들을 통합시켜 상승효과를 낼 수 있는 총체적인 기업경영방식을 구상하여야 한다.

.....

I. 문제의 제기

1. 한국기업이 당면한 상황

1997년 말 이전까지만 하더라도 한국경제는 반세기도 채 안되는 짧은 기간 동안 세계가 주목할 만한 성장을 이룩해 왔다. 남·북으로 분단된 좁은 국토, 빈약한 천연자원, 전쟁으로 인한 국민경제의 황폐화 등의 악조건 하에서도 한국인 특유의 민족적 기질을 바탕으로 60·70년대 경제도약기와 80년대 및 90년대 중반까지 경제중흥기를 거치는 동안 1995년에는 외형적으로 경제규모 세계 12위, 교역규모 11위의 경제강국으로 부상하기도 하였다. 이와 같은 한국경제의 고속성장은 자타가 인정할 만큼 대단한 것이었으며, 수많은 후진국들에게 하나의 경제 발전 모델로 논의되기도 하였다.

한국경제는 1962년에 시작된 경제개발 5개년 계획을 통하여 1인당 GNI가 1961년의 82달러에서 1979년에는 1636달러로 연평균 19% 정도 성장하였고 상시고용율(정규피용자수/피용자수)도 1963년 60%에서 1979년에는 78.1%로 증가하였다[통계청, 2000]. 그러나 1960~70년대 한국기업의 경영방식은 근대화를 통한 경제성장을 추구

했던 기업의 초기발전 단계에서 전통문화적 가치에 바탕을 두고 행해진 전통형 방식이라고 할 수 있을 것이다. 이 시기 한국기업에서는 오늘날에 말하는 현대적인 경영방식이 제대로 이루어지지 않았으며 주로 유교정신·대가족제도·공동체 생활의 전통문화에서 비롯된 가부장적인 방식의 경영관행이 이루어지고 있었다.

1980년대에 들어와 한국경제와 한국기업은 이전 시기에 비해서는 성장세가 둔화되었지만 여전히 그 추세가 지속되는 ‘경제중흥기’ 또는 ‘지속성장기’를 맞이하였다. 1인당 GNI는 1981년 1749달러에서 1996년 11380달러로 연평균 13.3%로 여전히 고도 성장을 거듭하였고, 고용 규모도 상시고용율이 1980년 79.9%에서 1996년에 86.2%로 더욱 증가하였다[통계청, 2000]. 이 시기에 한국기업의 경영방식은 몇몇 대기업들 중심으로 외래의 경영방식들이 산발적으로 도입되기는 하였지만 여전히 전통적인 경영방식을 탈피하지는 못하였다. 주로 미국이나 일본으로부터 들어온 외래의 경영방식들을 사회문화적 토대가 다른 한국기업 상황에 그대로 적용한다는 점에서 문제점을 내포하고 있었음에도 불구하고, 선도 기업들이 채택한 경영방식은 유행처럼 다른 기업들에서도 도입하게 되었다. 이처럼 1980년대와 1990년대 후반 IMF 구제금융 이전시기까지의 경영방식은 외래 경영방식과 전통형 경영방식이 충돌하면서 어떤 일관된 기준을 찾지 못하고 혼재된 상태를 보였었다.

그러다가 한국경제는 1997년 말 외환위기에 봉착해 국제통화기금(IMF: International Monetary Fund)으로부터 구제금융을 받기에 이르렀다. 1997년 12월과 1998년 초에 한국경제는 최악의 국가적 부도사태에 처하게 되었다. 국민 1인당 GNI가 1996년의 11,380달러를 정점으로 하여 1998년에는 6,823달러로 줄어 7년 전인 1991년 수준으로 후퇴하였으며, 경제성장률 역시 사상 최저수준인 -5.8%를 기록했다[한국은행, 1999년 3월 23일]. 연간 경제성장률이 마이너스를 기록한 것은 1980년에 -2.7%를 기록한 이래 18년 만에 처음이었다. 성장률만이 아니라 역대 한번도 감소한 적이 없었던 민간소비증가율이 1998년 상반기에는 무려 11.8%나 감소하였다. 투자감소는 더욱 심해서 1998년 상반기 중 설비투자는 46.7%가 감소했다. 명목 GDP(Gross Domestic Product) 기준 경제규모도 1998년에는 세계 17위로 1997년의 11위에 비해 6단계나 밀려났으며, 1인당 국민소득도 세계 42위로 1997년의 33위에서 9단계나 하락하였다.

이와 같이 IMF 구제금융의 위기상황에 처하게 된 한국경제는 지난 30여 년간의 고

속성장이 무색할 정도로 급속히 후퇴하였다. 더욱이 이러한 위기는 단순히 경제적 어려움에만 그친 것이 아니라 각종 사회·문화적인 충격까지 동반하였다는 점에서 그 영향력은 과거의 어느 위기보다 비교가 되지 않을 정도로 매우 큰 것이었다. 한국이 IMF 구제금융에 처하게 되면서 기업경영의 위기 증상은 주로 경제·기술적 측면에서 표출되었으나 본질적으로는 사회·심리적 증상과 상호 작용하여 나타났다. 여기서 경제·기술적 위기증상이란 기업이 정상적인 생산활동이나 영리추구활동을 수행하지 못하는 데서 나타나는 것으로 한계 기업의 급증, 실업률 급증, 공장가동을 저하, 매출액 급감, 시장점유율 격감, 수익성 악화와 적자 누적, 부채의 증가, 거래처의 이탈 가속화, 변칙적 자금운용 빈도의 증가, 설비투자 위축 등과 같은 양적 지표를 통해서 알 수 있다. 그리고 사회·심리적 증상이란 기업구성원들의 해고에 대한 불안 심리의 확산, 구성원의 협동정신 및 참여자세의 위축, 직원들의 비윤리적 행동의 증가, 조직기강 및 도덕적 해이의 심화, 조직 내 무기력감 및 패배의식의 팽배, 경영층의 중요 및 심리적 위축, 경영층의 과거 성공시절에 대한 자기만족, 경제위기의 책임이 즉별 경영체제에 있다는 비난 여론의 확산, 국민과 국제사회의 기업에 대한 냉소적 태도의 증대 등과 같은 질적 지표를 통해서 알 수 있는 것들이다.

이러한 기업들의 위기극복을 위한 기존의 전반적인 경제시스템은 물론 기업경영시스템 역시 전면적인 변화가 요구되었다. 따라서 한국기업들은 이러한 기업이 위기를 극복하기 위해 90년대 중반까지 부분적으로 시도되었던 인사변혁을 계속하는 한편 조기퇴직 및 정리해고제의 시행, 연봉제 및 스톡옵션제도의 도입 등 과거의 전통문화적 특성과는 본질적으로 다른 서구지향적인 경영방식을 시행하도록 대내외적 압력을 받게 되었다. 이 시기에 도입되기 시작한 업적주의적 인사관리는 연봉제의 기준과 운영면에서 혼선을 가져오기는 하였지만 월급제를 청산하고 연봉제와 스톡옵션제도를 도입함으로써 국내기업의 급여체제에 큰 획을 그었다고 볼 수 있다. 그리고 기존의 연공서열식 승진방식을 과감히 탈피하기 위해 업적과 능력에 따라 파격적으로 승진시키는 특진·발탁인사제도를 도입하는 기업들이 더욱 늘어났다. 이 같은 발탁인사제도는 종래 우리나라 기업의 연공서열식 인사관행에서 능력분위의 인사관리로의 이행을 가속화시키는 중대한 전환점으로 평가받기도 하였다. 그러나 한편 이로 인해 노조의 반발과 종업원의 혁신에 대한 저항 등과 같은 내부갈등이 더욱 심각하게 나타났다.

IMF 관리체제 전까지 한국기업은 사업운영방식 면에서 기업의 관련다각화 비율이 매우 낮았고 비관련 다각화의 비중이 높아서 다각화에 따른 시너지 효과를 얻기 어려운 실정이었다[정세열, 1998]. IMF 구제금융을 받으면서 한국의 재벌기업들은 많은 계열기업들을 줄이는 모습을 보여주었다. 그리고 IMF 구제금융에 처하기 전까지 한국 재벌기업들은 계열사 사장단을 중심으로 한 의제사업부식으로 운영을 해왔으나 IMF 구제금융 시기를 겪으면서 전문경영자에게 책임과 권한을 주려고 하는 책임경영체제로 전환될 가능성을 보이기도 하였다.

IMF 구제금융 시기를 거치면서 기업의 지배구조에 대한 논의가 활발하게 진행되었다. 이제까지의 재벌의 혈족승계에 대한 부정적인 인식은 IMF 구제금융의 경제현실에서 다시 한 번 크게 부각되어, 한국이 IMF 구제금융을 받게 된 책임이 재벌기업에 일부 있으며, 그것은 바로 기업의 소유지배구조에서 시작된 것이라는 주장이 확산되었다. 그래서 IMF 구제금융체제를 겪으면서 사외이사제와 감사제의 도입으로 기업 지배구조의 투명성이 높아지게 되었다. 과거 한국기업에서는 소유경영자가 이사와 감사의 선임에 대한 실질적인 권한을 행사함으로써 선임된 이사와 감사는 독립성을 확보하지 못했다. 그리고 이사회가 경영관리를 담당하는 집행임원들로 구성됨으로써 업무집행 및 감시와 평가를 동시에 담당하였기 때문에 경영감독기능을 제대로 발휘하기가 어려웠다. 또한 주식이 대주주인 최고경영자에게 집중된 소유경영체제였고 법적으로도 소수주주의 권한행사가 많이 제한되고 있었기 때문에 주주 및 주주총회도 경영감시 기능을 제대로 수행할 수 없었다. 그러다가 IMF 구제금융체제에 처하게 되자 경영투명성을 높이기 위해서 정부는 1998년부터 이사회에 사외이사를 의무적으로 25%를 임명하도록 하였다. 또한 1998년 들어서 대부분 그룹들은 그 동안 총수 1인 경영 및 선단식 경영의 온상으로 평가받았던 기초실을 해체하고 사장단 회의를 폐지하는 대신 이사회중심의 계열사 독립경영을 하기 시작하였다.

최근에 이르러 위에서 살펴본 한국기업이 당면하고 있는 위기를 극복하기 위해 방어적 전략과 함께 보다 적극적으로 급격한 경영환경의 변화에도 기업들은 대응해나가지 않으면 안되게 되었다. 한국기업이 당면하고 있는 주요한 환경변화로는 지식정보화, 사회구조의 변화, 시장구조의 변화, 제품 및 사업프로세스의 변화, 글로벌라이제이션 등을 들 수 있다.

첫째, 초고속 정보망의 출현으로 지식정보 사회화가 더욱 가속화되고 있다. 인터넷

의 폭발적 성장, 데이터 통신망의 급증, 강력한 컴퓨팅의 증가와 셀룰러 폰 가입자의 급증, 지식정보의 세계적 네트워크화, 전자상거래와 전자화폐가 활성화되고 있다. 이러한 지식정보사회에서는 거의 모든 기업정보가 사내 데이터 베이스에 모이게 될 터인데, 이러한 사내의 지식자원을 공유할 수 있어야 성과를 낼 수 있을 것이다. 그러나 인적자원의 데이터 베이스를 구축했을 경우 인적자원의 정보가 유출된다면 경영의 근간이 흔들리게 될 것이다. 게다가 지식정보사회에서는 핵심자원의 보유정도와 기업의 핵심 능력을 배우고 활용하는 능력이 경쟁우위 조건이 됨에 따라 기업은 지식창조시대에서 경쟁하는 전략유형을 창출해야만 하게 되었다.

둘째, 사회 구조가 급격하게 다원화하고 있다. 현실사회는 과거의 전통적인 질서와 규율이 파괴되고 신규범이 등장하는 다원화사회로 바뀌고 있는 추세다. 이러한 다원주의 사회는 기업에게 다양하고 급격히 변하는 환경에 적응하도록 강요한다. 즉, 빠른 의사결정, 생산과 동시적인 품질관리, 판매와 동시적인 서비스 제공이 필요하다. 또한 사회의 다원화는 가치관의 다양화와 결합하여 집단간의 이해 갈등이 과거보다도 훨씬 더 복잡한 양상으로 나타나게 한다. 따라서 다양한 집단간의 이해관계가 모두 공정하게 표출되고 반영될 수 있도록 해주는 경영방식의 제도화가 무엇보다 중요하게 되었다.

셋째, 시장구조가 더욱 세분화되고 있다. 소비자들의 소비패턴은 제품의 기능보다는 감성과 개성을 중시하는 쪽으로 변화되고 있으며 선진국에서는 이미 그 변화가 빠른 속도로 진행중이다. 따라서 향후 제품생산에 있어서 중요한 것은 소비자가 궁극적으로 제품에서 얻고자 하는 가치를 명확히 파악하여 이를 반영하는 일이다. 이와 같은 다양한 소비자의 소비패턴은 그러한 시장변화의 당연한 귀결로써 기업으로 하여금 소품종 대량생산체제로부터 다품종 소량생산체제로의 이행을 촉구하고 있다. 따라서 앞으로 기업들은 최근 고객관계관리(CRM: Customer Relation Management)와 같은 전략을 통해 고객의 정보, 생활 패턴 및 구매 내역 등을 기반으로 소비자들과 좋은 관계를 맺어 나가야 할 것이다.

넷째, 제품 및 사업프로세스 기술이 변화하고 있다. 디지털 네트워크 사회가 도래함에 따라서 네트워크 기술이 진전되고 있다. 구체적으로는 접속체계 표준화가 촉진되고, CALS(Continuous Acquisition and Life-cycle Support)가 확대되고 있다. 정보화·소비화 사회가 진전됨에 따라서 제품이 소프트화되며, 또한 구성부품이 더욱 표

준화되고 있으며, 사실상 표준화 경쟁이 더욱 치열해지고 있다. 그리고 즉시 처리기술의 발전과 기업간 협력의 증대, 인트라넷 EDI(Electronic Data Interchange)의 출현, 매스 커스터마이제이션의 심화, 핵심역량을 강화하기 위한 아웃소싱이 확대됨에 따라 사업프로세스 기술이 변화하고 있다. 특히 생태환경이 중시되는 사회에서는 환경친화형 제품을 개발하여 성숙된 사업영역의 상대적으로 열세에 있는 제품군에서 돌파구를 모색하지 않으면 안되게 되었다.

다섯째, 기업의 경쟁환경이 글로벌화되고 있다. 2001년 신흥 경제대국으로 급부상하면서 국제사회의 주시를 받고 있는 중국의 WTO(World Trade Organization) 가입 및 WTO 뉴 라운드의 출범은 글로벌화하는 한국기업에게 아주 큰 기회와 함께 위협을 가져다 줄 것이다. 이제 한국기업은 중국에서도 통할 수 있는 경영방식을 개발하여 이에 대처해나가야 한다. 또한 최근의 미국에서 발생한 테러사건에서도 볼 수 있듯이 글로벌화 과정 중 세계도처에서 문명간 충돌이 발생하고 있는 것이 현실이다. 이와 같은 문명충돌의 영향으로 미국경제 부문에서 제조업 침체와 IT 부문의 투자 급감으로 인해 전세계가 경기 후퇴에 진입할 것이며 소비심리 위축으로 소비지출이 급격히 둔화될 것이라는 관측이 지배적이다. 따라서 해외에 진출하여 경영을 수행하는 기업들에게는 문화권의 충돌을 사전에 예방하며 지역간 문화를 통합할 수 있도록 글로벌한 기업문화의 정착과 새로운 경영방식의 개발이 요청된다.

2. 한국기업, 어떤 경영방식을 택할 것인가?

한국기업은 현단계 당면하고 있는 위기를 극복하고 경영환경의 변화에 적극 대응하기 위해서 지속적으로 경영성과를 높일 수 있는 경영방식을 개발하여야 한다. 그러한 방식으로 IMF 구제금융 기간 동안 한국기업들은 그간의 고속성장과정에서 한국기업들이 행해온 경영방식을 버리고 이른바 글로벌 스탠더드(global standard)라는 새로운 경제운영방식과 경영방식으로 전면적으로 전환할 것을 요구받았다. 즉 한국기업은 경제적 효율논리에 따라서 기업경영방식을 바꿔야 하는 것이 한국기업이 당면하고 있는 위기를 극복하고 세계적인 경쟁 상황에서 우위를 점하기 위한 최대의 과제이며 유일한 출구인 것으로 인식하고 있었다.

다시 말해 지금까지 한국기업들을 지탱해 주었던 기업경영 패러다임은 낡은 가치

가 되었기 때문에 철저히 비판·단절되어야 하고, 서구형의 경영방식으로 대체하든지 또는 그것을 적극 유입해야 한다는 것이다. 특히, IMF 구제금융 시기 이후에는 글로벌 스탠더드라 지칭한 미국식의 경영방식이 받아들여지고 있으며, 이것이 바로 세계 공통의 보편적인 ‘믿을 수 있는 수준의 표준 또는 요건’을 의미한다고 이해되어왔다. 이제는 세계에서 글로벌 스탠더드라는 하나의 잣대만을 추구하는 것은 ‘대안 없는 선택’이라는 것이다. 이러한 견해는 마치 “공자가 죽어야 나라가 산다”는 식의 주장이나, 일본에서 “다시 미국을 배우자”라는 구호가 등장한 것, 「로마인 이야기」의 저자인 시오노 나나미 여사가 “로마가 융성하고 쇠퇴하게된 원인을 문화적인 것이 아니라 제도에 있다”고 보는 것과 유사하다.

오늘날 ‘글로벌 스탠더드’, 흔히 미국식으로 알려져 있는 경영방식은 뉴스위크지와 비즈니스 위크지의 글에서와 같이 전세계적으로 확산되어가고 있다. “이제 신경제(New Economy)는 더 이상 미국의 전유물이 아니다” [Thomas & Naughton, Newsweek, 2001년 1월 18일자]. “새 천년 벽두부터 ‘정보혁명-지식산업’의 대명사인 신경제를 놓고 미·유럽·아시아가 서로 맹추격전을 벌이고 있다. 세계 각 국은 미국이 지난 94년 이후 평균 4%대의 경제성장률과 함께 실업률이 사상 최저 수준인 4%로 급락하자 최근 ‘성장의 엔진’으로서 신경제체제 구축에 열을 올리고 있다. 이 같은 눈부신 성적표는 미국이 지난 10여 년간 혁신적인 정보기술(IT)에 대한 엄청난 투자를 비롯해 금융기관, 정부, 기업들이 비용을 절감하고 효율성 향상을 위한 뼈를 깎는 노력의 결실이라고 분석했다. 유럽과 아시아 기업인들과 정부정책 담당자들은 한때 미 경제의 ‘나홀로 호황’을 ‘반짝 효과’라며 무시했지만 이제는 교훈으로 받아들이고 있다” [Business Week 2001년 1월 8일자 참조].

그러나 한편 이러한 글로벌 스탠더드를 따라 경영방식을 변화시켜야 한다는 주장에 대한 반론으로 아무리 경제적 효율성이 중요하다고 하더라도 문화적 전통은 변하지 않기 때문에 새로운 경영방식을 개발하기 위해서는 전통문화의 장점을 발굴하고 계승하는 것이 중심이 되어야 한다는 주장이 대두되고 있다. 지난 30년 간 한국에서 진행된 비약적인 경제성장을 설명하기 위하여 일부 학자들은 종종 ‘유교자본주의’라는 개념을 사용해왔다. 이와 같이 한국자본주의 발전의 주요 요인으로 유교를 지목하는 입장은 경제발전의 요인을 유교라는 문화적 변수로서 설명하고 있다는 점에서 경제학적 설명 방식이라기보다는 문화적 설명 방식이라고 할 수 있다. 유교자본주의를

주장하는 사람들은 한국 자본주의의 발전에 기여한 유교문화의 요소로 가족주의와 공동체주의를 들곤 한다[유석춘, 1997].

이와 같은 주장은 비록 유교사회는 전근대적인 산물이지만, 유교 정신은 성찰적 진보를 위한 잠재적 대안의 한 방향으로 재해석되어야 할 필요가 있다는 것이다. 유교의 정치 이상에서 본다면, 국민에게 이롭지 않은 경제활동은 국가에 의해 조정되어야 하며, 사회의 제반 가치영역에 대한 시장의 압제 역시 극복되어야 할 사항이다. 유교의 경제적 관점에서 보면, 국가와 시장의 자율성은 분리에 초점을 둔 배타적 자율성으로 이해되어서는 안되며, 상호의존적 호혜성을 함축하는 것으로 이해되어야 한다. 즉, 국가는 경제영역을 포함한 다양한 사회적 삶의 영역에서 조화로운 자율성과 연대적 의존성을 결합시키는 조정자로 이해되어야 한다. 이에 따르면 유교정신은 경제논리의 독주를 견제하고, 문화논리와 중요성을 부각시키는 하나의 방향을 제시해 줄 수 있다[최병철, 1999 참조].

한국은 지난 30여년간의 경영활동의 시기에 다른 나라에서 찾아보기 어려울 정도의 지속적인 성장을 이룩하였다. 이 과정에서 전통문화적 요소들을 적극 계승한 경영방식들이 크게 적용되었으며, 전통문화적 제도와 관행들이 기업의 하부 경영시스템에 내재되어 있어서 효율성만을 추구하는 다른 나라의 제도와 관행은 한국의 기업에는 크게 도움이 되지 못하는 경우가 많이 있었다. 또한, 경제적 합리성과 효율성을 바탕으로 경제활동과 사회활동을 수행해 온 서양과는 달리 한국은 정신적인 면을 강조하고, 사회적 합리성과 전통적인 유교·불교 문화를 기반으로 하여 경제활동과 사회활동을 수행해 온 전통 때문에 서구적 경영방식과는 상당한 마찰을 일으키곤 하였다. 이에 따라 한국에서는 개인의 성실성과 정직, 근검한 도덕생활 태도를 강조한 유교적 전통가치나 사회생활의 출발점으로서 가족을 중시하는 가족주의, 사회집단을 우선시하는 공동체주의나 인본주의와 같은 한국의 전통사회 문화의 강점에 기초한 경영관행을 계승함으로써 기업의 성장과 발전을 도모할 수 있다고 보는 것이다.

이렇게 기업의 경영방식은 그 기업이 속해 있는 사회문화적 특성, 특히 전통문화적 특성에 의해 크게 좌우되기 때문에 국가에 따라서 다양한 경영방식이 존재할 수 있다는 주장이 제기되고 있는 것이다. 예를 들면 동아시아 국가에서는 유교적 자본주의를 발전시켜 나감으로써 기업의 경영방식을 활성화시켜 나갈 수 있다는 것이다. 따라서 경영방식 중 사람과 관련된 경영방식은 여타의 방식과는 달리 그것이 토대를 둔 사회

문화에 제약을 받기 때문에 경제효율논리에만 입각할 수 없으며, 한국의 전통문화적 강점을 살려 한국만의 독특한 경영방식을 계승·개발해 나가야 한다는 것이다. 이를 테면, 인사관리에 있어서 연공주의가 그 본질 자체에 문제가 있는 것이라기보다 이것을 운영하는 과정에서 문제가 생기게 되었으므로 이의 약점을 개선·보완하면 된다는 주장이나 기존 한국식의 온정주의형 경영방식도 가치가 있으므로 계승·발전시켜 나가야 할 필요가 있다는 주장이 있다.

이처럼 한국기업이 당면한 경영위기를 극복하고 경영환경의 변화에 대응하기 위해서 세계에서 보편적으로 인정될 수 있는 유일한 최선의 경영방식, 즉 경제효율논리에 충실한 글로벌스탠더드에 의한 경영방식을 채택해야 한다는 주장과, 기업의 경영방식은 그 기업이 속해 있는 사회의 문화적 특성, 특히 전통문화적 특성에 의해 크게 좌우되기 때문에 국가에 따라서 다양한 경영방식이 존재할 수 있다는 주장 사이에 논쟁이 제기되고 있다. 그렇다면 한국기업의 경영방식을 개발해 나가는데 있어서 위의 상반된 두 주장 외에는 다른 대안은 없는 것인가? 즉, 제3의 관점에서 국제화를 지향하면서 한국기업의 경영성과를 제고시킬 수 있는 한국형 경영방식을 개발할 수는 없는 것인가? 그것이 가능하다면 어떤 논리(패러다임)에 입각하여 한국형 경영방식을 개발할 수 있을 것인가?

II. 경영방식의 개발방향에 대한 논쟁

한 나라의 경영방식을 어떻게 변화·발전시켜 나갈 수 있을 것인가 하는 개발방향에 대해서는 일찍부터 크게 두 가지 관점이 제시되어 왔다. 그 하나는 경제효율논리에서 비롯된 보편주의적 관점이며, 다른 하나는 전통문화논리를 강조하는 특수주의적 관점이다.

1. 보편주의적 관점

1) 보편주의가 지향하는 바

최근에 들면서 세계경제는 범세계적 경쟁체제로 재편되고 모든 국가와 기업들은

종전에는 자국에서만 경쟁을 하면 되던 상황에서 이제는 무한경쟁을 해야하는 상황으로 변화하였다. 이에 따라 기업들은 그동안 비효율적이라고 인정되던 경영방식들로서는 이런 무한경쟁시대에 생존하기가 어려우므로, 기업의 가치와 성과를 높일 수 있는 효율적인 경영방식을 앞다투어 도입하고 있다. 특히, 한국도 IMF 구제금융을 받은 이후 경제구조의 비효율성이 크게 부각되어, 국내외 이해관계자들의 요구에 따라 경영제도와 관행들을 급격히 바꾸어 나가고 있는 상황이다.

현 단계 한국기업들이 당면하고 있는 경영위기를 극복하고 환경변화에 대응하면서 제도약하기 위해서는 글로벌 스탠더드에 의한 경영방식을 채택해야 한다는 주장이 설득력을 얻고있다. 이러한 주장은 흔히 보편주의(universalism)라고 불려왔는데, '보편주의자'들은 기업의 경영방식이 그 기업이 속한 사회·문화적 환경 속에 있다고 보기보다는 경제·기술적 환경을 어떻게 전략적으로 선택하느냐에 달려있기 때문에 이 세상에는 오직 유일한 최선의 경영방식만이 존재한다고 주장한다[Muller, 1994].

즉 보편주의는 시대나 공간, 체제나 문화적 차이를 관류하여 모든 기업, 산업, 조직에 적용할 수 있는 경영방식의 성립 가능성을 인정하며, 그러한 보편주의적 경영방식이나 이론은 어느 곳에서도 똑같은 것이며 보편적 전문성으로서 경영의 원칙은 어떤 지역에서나 동일하게 적용된다는 논리이다[Austin & Tobin, 1986; Muller, 1994 참조]. 특히 세계경제가 글로벌화하는 시점에서 보편주의는 한국기업이든 서구기업이든 공히 적용되는 경영방식을 추구해야 한다는 것을 전제한다.

보편주의는 합리주의 또는 합리성에 기초하고 있다. 합리주의란 체계적이며, 정확하고, 계량적이며, 비개성적이고, 규칙에 의해 지배되며, 예측 가능한 것을 존중하는 입장·시각을 말한다. 합리주의는 또한 이성적·논리적·필연적인 것을 존중한다.¹⁾ 합리주의에 대해서는 학자마다 제시하는 개념이 상이하지만, 합리주의란 본질적으로 양적인 개념에만 국한되지 않는 질적 의미를 내포하는 것이며, 개별적 주체에 한정되지 않는 포괄적인 것이다. 혹자는 이러한 합리성을 사회적 합리성(Etzioni, 1988,

1) 베버(M. Weber)는 이러한 합리성이 프로테스탄티즘과 자본주의의 공통적인 면으로서 자본주의의 정신이라고 하여 근대 서구사회의 특징으로 제시한 바 있다[Weber, 1934]. 역사적 관점에서 보면, 서구적 합리주의는 기독교적 세계관에 대한 맹목적 신앙의 지배로부터 인간의 이성을 해방시켜 인간 자신의 이성에 의한 자율적이고 구체적인 합리적 행위를 강조하는 계몽주의의 산물이다[이봉진, 1994; 송영배, 1998 참조].

185~198]이라 하기도 한다. 또한 합리성을 M. Weber는 형식적인 것과 실질적인 것으로 나누기도 하였다. 경제행위에서 기술적으로 가능하며 실제적으로 계산이 가능한 것을 경제행위의 형식적 합리성이라고 한다. 그에 반하여 실질적 합리성의 개념은 사람들이 그것을 윤리적, 정치적, 공리적, 쾌락적, 신분적, 평등적 혹은 다른 어떤 요구들을 제기하고 그에 따라 형식적으로도 역시 '합리적인,' 즉 계산적인 경제행위의 결과를 가치 합리적 혹은 실질적 목적 합리적으로 볼 수 있다는 것이다[위르겐 하버마스, 1995: 207].

이와 같이 사회과학, 특히 경제학이나 경영학의 많은 부분에서는 모든 사람들이 합리적으로 행동할 능력을 갖고 있다고 보고 이를 설명하려고 시도해왔다(Brubaker, 1984 참조). 예를 들어 경영자가 비용을 조금만 더이고도 고객에게 어필하는 제품을 만들어서 판매하려고 하는 행동이나, 종업원들이 노동을 가능한 한 적게하고 성과를 높이도록 기술을 개발하려는 행동 등은 바로 합리성에 근거한 것이다. 그리고 기업조직에 대한 합리적 논리는 기업을 경제적 이윤을 창출하는 기관으로 보아 조직의 효율성을 본질적인 추구가치로 중시하며, 그러한 경영방식에 충실해야 한다고 본다.

이러한 보편주의적 관점에 의하면 기업은 경제·기술적 생산시스템으로서의 본질을 갖는 것으로 볼 수 있다. 즉, 전통적으로 기업은 최소의 비용으로 최대의 재화와 용역을 생산해 내야하는 경제적 시스템으로, 그리고 자본·원료·인력·기술 등의 투입요소를 받아들여 재화나 용역과 같은 산출물을 만들어 내는 기술적 생산시스템으로 인식되어 왔다. 이와 같이 기업의 경제·기술적 생산 시스템으로 보는 전통적 기업관을 뒷받침하는 관점으로는 먼저 기업의 독자성 내지 실체성과 관련하여 논의되고 있는 자본조직체설을 들 수 있다.²⁾ 자본조직체설은 자본을 투자한 소유자집단의 소유물로서 기업을 보는 것이다. 이는 기업을 바로 자본의 소유자로 보므로 기업 소유자설(소유적 기업관)이라고도 한다. 소유적 기업관에서는 기업을 구성하는 것으로는 당연히 자본출자자로서의 주주만을 상정한다.

경제·기술적 생산시스템으로서 기업을 보는 또 하나의 관점은 신고전파 기업관을 들 수 있다. 신고전파 경제학에서는 기업을 하나의 생산과정으로 인식한다(Coase,

2) 이와 반대되는 기업관으로 노동조직체설이 있다. 자본조직체설과 노동조직체설을 합하여 기업도구설이라고 하는데, 노동조직체설은 기업을 구성하는 주체를 곧 노동자라고 보는 것이다.

1988]. 이러한 신고전파적 관점에서의 기업의 존재가치는 ‘규모의 경제’ 논리와 ‘범위의 경제’ 논리에 그 뿌리를 두고 있다. 규모의 경제(economy of scale)란 생산설비를 확대하여 생산량을 증가시키면 어느 한도까지는 재화를 추가로 생산하는데 평균적으로 들어가는 비용이 감소하게 되는 것을 말하며, 범위의 경제(economy of range)란 동질적인 생산활동을 결합하면 시너지 효과에 근거하여 성과가 더 커지는 것을 의미한다.

이러한 기업의 경제·기술적 생산시스템이라는 관점에서 기업의 목적은 사회에서 필요로 하는 재화와 용역을 효율적으로 공급하는 경제적 목적을 추구해야 한다는 것이다. 경제적 목적은 시장메커니즘 하에서 기업이 이윤을 최대화하려고만 하면 가장 효율적으로 수행될 수 있다. 따라서 경제·기술적 생산시스템으로서 기업을 본다면 기업은 사회가 요구하는 모든 것을 담당해야 하는 것이 아니라 그 본연의 기능 즉, 경제적 기능에만 충실하면 된다는 것이다. 이와 같은 전통적인 기업관은 오늘날에도 그대로 유지되어 오고 있으며 이에 근거한 기업의 적정성을 넘어선 영리 추구활동은 때로는 사회로부터 많은 지탄을 받기도 하였다. 그러나 이를 통해 사회의 경제적 변형을 도모하고 인간의 풍요로운 생활과 발전을 가져온 것도 사실이다.

요컨대 보편주의적 관점에서 기업경영방식의 개발방향은 인간의 행동이나 조직의 운영방식이 효율성을 중시하고 추구하는 즉 경제논리에 입각한 방향에서 이루어져야 한다는 것이다. 보편주의적 관점에서는 최소의 비용으로 최대의 효과를 얻어내려고 행동한다는 경제논리로 인간을 본다. 도구적 합리주의에 의해 더욱 명확해진 경제논리에서는 인간들이 더 적은 노력으로 더 많이 더 빠르게 의도했던 목표를 달성하려는 합리적인 행동을 하는 존재라고 설명한다. 즉 인간들은 시장의 수요와 공급이라는 메커니즘에 의해 결정되는 가격의 신호에 따라서 가장 효율적인 결정과 선택을 행하며, 그러한 원칙이 지켜지는 것을 중시한다는 입장인 경제논리는 시장내 경쟁논리를 의미한다. 이 논리는 기업들이 세계적인 경쟁에서 살아남기 위해서는 보편적인 경영방식을 채택해야한다고 주장하는 근거를 다음과 같이 제시하고 있다.

2) 보편주의의 지지근거

보편주의를 지지하고 있는 근거로서 수렴가설을 들 수 있다. 수렴가설은 한 국가사회의 발전과정에서 기업의 경영방식은 서로 유사하게 닮아간다는 경제사회의 발전과

정에 대한 가설로서 제기되었다. 즉 '수렴가설' (convergence hypothesis)이란 산업화의 일반적 영향력을 강조하는 관점에서 산업화가 진전되면 어느 사회이건 불가피한 구조적 변화와 이에 따른 구성원의 사회적 행동의 공통적인 변화가 일어나게 되고, 이러한 변화는 전통문화에 의해 일시적으로는 저지될 수는 있지만 결국은 전통문화가 산업화의 요구와 논리에 밀려나 선진 서구산업사회를 닮아갈 것이라는 가설이다[Kerr et al., 1960: 33~46].

수렴가설은 산업화논리(industrialization logic)라고도 불리는데, 이는 제도·조직·인간행동의 사회현상이 경제적 합리성의 원칙에 의해 진보해 나가는 것을 의미한다. 이성에 의해 지배되는 것처럼 보이는 경제적 합리성의 원칙은 산업화·과학기술화·정보사회화 등의 사회적 구조변동에 상응하는 제도, 인간행동 등의 사회현상 또는 경영현상이 가장 합리적인 하나의 유형으로 존재할 것을 전제로 하고 있다. 따라서 합리성의 원칙에 따를 경우 어느 국가나 유사한 제도 조직, 인간행동의 사회현상이 일어나는 것은 당연하고 그렇지 않은 경우를 비합리적인 것으로 간주한다.

수렴가설에서는 서구사회가 동양사회보다 앞서 산업화에 성공했기 때문에 후진국의 산업화는 '서구화'와 유사한 의미로 받아들여진다. 즉 수렴가설은 산업화 과정에서의 구조변동과 기술변동으로 조직 및 제도, 그리고 구성원의 행동방식까지도 산업화에 앞선 서구의 그것들과 유사하게 닮아갈 것이라고 가정한다. 이러한 가정들은 소위 '산업인 가설' (industrial man hypothesis)이라고 축약되는 것으로, 예를 들면 산업노동자들은 그 사회의 문화적 차이에 관계없이 전 세계적으로 비슷한 속성을 지니게 된다는 것이다. 또한 수렴가설의 관점에서 보면 후발 산업국들의 경제·기술적 경영기법들은 선진국의 제반 경영측면들과 유사한 발전 경로를 거치게 된다고 본다. 우리나라의 경우에도 서구 선진국 기업들의 경영기법들이 한국의 기업경영에도 그대로 도입되고 있으며, 점차 서구화되어 가고 있다는 점을 지적한다. 즉, 수렴가설은 아시아의 기업들이 초기에는 아시아식이라는 경영패턴을 만들어 갈 수 있지만 시간이 흐름에 따라 서구와 동일한 자본주의적 특성을 떨 수밖에 없다는 것이다[김성환, 1999 참조].

수렴가설은 1950년대부터 70년대의 초기 비교문화론 연구에서 미국식 경영방식을 보편 타당한 경영이론 또는 경영방식으로 보고 다른 국가사회에서도 적용될 수 있는 것인가를 연구하는 시도에서 비롯되었다[Choi, 1995; Hofstede, 1980]. 오늘날 수렴

가설은 지역에 대한 연구와 거시경제학에서 일반적으로 인정되고 있다. 이러한 증거는 1950년에서 1990년까지의 OECD 국가들에 대한 연구결과 OECD 국가들에서 전후시기의 투자패턴, 정부의 소비, 그리고 수출패턴이 수렴가설을 적극적으로 뒷받침한다는 것에서 찾을 수 있다[Rassekh, Panik & Kolluri, 2001].

신고전파 경제학자들은 수확체감의 법칙을 가정하고 있어서 단일한 산업부문에서는 성장모델이 동일하다는 가정을 한다. 이러한 신고전파 성장모형은 경제 내의 산출량 증가를 생산요소의 증가와 이 요소들의 결합방법으로써 설명한다. 노동·자본 등과 같은 투입요소가 결합되어 소비재가 생산될 경우 그 산출량은 이들 투입요소가 증가할수록 커진다. 또 이들 요소의 결합방법이 효과적일수록 산출량은 더 올라가고 성장률도 올라간다. 그들은 요소들의 생산결합 방법들의 집합을 총칭하여 기술이라고 설명하는데, 노동과 자본의 부존량과 이들을 결합시키는 방법인 기술의 세 가지가 그 경제내의 생산력을 결정짓는 3대 요소라는 것이다. 따라서 신고전파 경제학자들은 후진국에서 보편적으로 따를만한 효과적인 성장모델이 있다고 주장한다. T.R. Michl와 D.K. Foley는 유산상속을 목적으로 저축을 했던 리카도학파의 자본주의자들과 생활을 위해서 저축을 했던 노동자 세대 간에 공통 분모가 존재한다는 것을 보임으로써 수렴가설에 근거한 성장모델을 지지하고 있다[Michl & Foley, 2000].

그리고 경영학 분야에서도 미국의 대기업에서 발전된 기본적인 경영철학 또는 관리실천방법은 그것이 어디에서든지 적용된다 할지라도 최대의 효율성을 나타낼 것이라는 연구결과가 보고되어 왔다. 이러한 연구는 일반경영이론에서 이른바 관리과정학과(management process school)의 주장과 상통하는 것으로서, 일찍이 Harbison과 Myers는 12개 국가에 대한 경영실천분석을 통해 선진국과 개발도상국의 양쪽에 다 같이 적용할 수 있는 경영발전에 관한 일반적인 논리가 존재한다고 보았다[Harbison & Myers, 1959]. 또한 일단의 연구자들은 기업의 성과를 높이는 최선의 인사정책이나 고성능 작업시스템(HPWS: High Performance Work System)이 존재한다고 주장한다. 이들은 특정한 경영혁신제도나 기법들이 다른 기법이나 제도보다 항상 나은 성과를 나타내며, 모든 기업은 이러한 최고의 제도를 도입해야 한다고 주장한다[Delery & Doty, 1996; Pfeffer, 1997]. Kerr 등은 산업화가 진전됨에 따라 산업화 교육을 받은 엘리트들이 사회를 주도하게 되고 이러한 엘리트들은 산업주의라는 동일한 세계관 및 지식체계를 가지기 때문에, 세계는 모두 동일한 방향으로 발전되어 모든 국가가

번영과 민주화를 달성하게 된다고 설명하였다(Kerr et al., 1960). 한국의 경우에 있어 산업화의 과정에서 구조변동과 기술변동이 사회구성원들 특히 산업노동자의 행동방식을 서구의 그것과 유사하도록 변화를 일으키고 있다는 보고가 있다(Form and Bae, 1988: 618~643).

2. 특수주의적 관점

1) 특수주의가 주장하는 바

기업의 경영방식은 그 기업이 속해 있는 사회문화적 특성, 특히 전통문화적 특성에 의해 크게 좌우되기 때문에 국가에 따라서 다양한 경영방식이 존재할 수 있다는 주장이 있다. 이러한 주장은 기업의 경영방식을 특수주의(particularism) 관점에서 개발해 나가야 함을 의미한다고 볼 수 있다. '특수주의자' 들은 기업의 경영방식을 개발하는데 있어 인간의 사회적 동기에 주목하여 특정 국가의 문화적 특수성을 계승하는 것이 오히려 기업의 성장과 발전을 도모하는데 도움이 된다고 주장한다(Miller, 1987).

특수주의적 관점에 따르면 기업은 사회를 구성하는 제도적 기관으로 특정 국가와 사회의 문화적 특성과 역사적 전통에서 벗어날 수 없으며, 한 국가의 전통적 가치와 행동방식을 존중해야 한다고 본다. 특수주의는 제도·조직·인간행동 등의 사회현상이나 경영현상이 독특한 사회문화적 풍토로부터 유래하는 가치·전통과 관습·감정·기질 등과 같은 사회문화적 요인들에 의해 조직이 지배적인 영향을 받고 있다는 점을 가정한다. 특수주의는 인간의 사회적·심리적 동기, 전통적 관습동기에 주목하여 사회나 국가마다 달리 적용되고 활용될 수 있는 경영방식이 다양하게 존재한다고 본다. 특수주의는 성과와 능률을 높일 수 있는 혁신적인 경영제도라고 할지라도 그 뿌리가 되는 사회문화적 가치로부터 벗어나거나 상충될 경우 종국적으로는 탁상공론에 그칠 수밖에 없다고 주장한다.

이처럼 특수주의는 인간의 사회적 동기에 주목하여야 하는 경영방식들은 특정 국가의 문화적 특수성을 계승하는 것이 오히려 기업의 성장과 발전을 도모하는데 도움이 될 수 있다는 것이다. 즉 기업의 경영방식은 그 기업이 속한 사회문화적 본질에 입각하여 인간의 행동이나 조직의 운영방식이 형성되는 것이므로 조직구성원들의 만족과 사회적 지지를 얻을 수 있는 방향에서 기업을 성장시키기 위해서는 경영방식이 전

통문화에 입각하여야 한다는 것이다.

보편주의를 강조하는 사람들은 합리주의는 서구사회의 산물인 것처럼 종종 주장하지만 동양사회 및 우리나라의 역사에서도 합리주의를 추구하려는 여러 가지 노력들을 찾아볼 수 있다.³⁾ 어느 사회에서나 정당성을 상실하게 되면 그 사회의 구성원으로 존재할 수 없다. 정당성(legitimacy)이란 전체사회의 공유된 가치에 의한 평가를 통해 자신의 행동 또는 자신이 생존할 권리를 인정받는 것을 의미한다. 즉 사회의 구성원으로서의 개인·집단·조직은 사회적 정당성을 획득하기 위해 사회적 기대나 가치규범에 부응하고 자신이 갖고 있는 권력에 상응하는 책임있는 행동을 하며, 더 나아가 전체사회의 발전에 이바지해야 한다. 이러한 정당성의 원칙으로부터 도출되는 합리성의 개념은 기업가치를 사회에 대한 책임과 봉사 등의 사회적 가치로 평가하며 이러한 합리성의 논리는 동양적 합리성의 개념을 부정하지 않는다.

동양적 합리성을 주장하는 사람들 중에는 서구적 합리성에 대한 강한 비판을 하기도 한다. 즉 서구적 합리주의를 도구적 합리주의라고 보는 것이다. 도구적 합리성(instrumental rationality)이란, 주어진 목적을 성취하기 위해 가장 효과적 수단을 선택하는 것을 말한다. 도구적 합리주의는 기계문명을 활성화시켜 개개인 이익의 최대화를 통해 서구 자본주의 사회를 물질적으로 풍요하게 만드는데 큰 몫을 하였다 [Brubaker, 1984: 8~60], 하지만 인간의 사고나 행동까지도 기계적으로 통제하고 구속하려는 속성으로 인해 인간을 노동력이라는 하나의 상품으로 보고 수많은 규칙과 규정으로 얽어매어 일정한 틀 속에서 모든 것을 해결하려는 문제를 드러낸다[이봉진, 1994; 송영배, 1998 참조]. 기업조직은 물론 그것을 움직이는 인간들은 시간과 공간의 제약 속에서 존재하게 마련이므로, 제한된 도구적 합리주의가 주장하는 바의 유일

3) 서구적 합리성 또는 산업화의 논리 관점에서는 동양적 사회문화논리를 강조하는 것은 비합리적인 것으로 간주하는 경향이 있다[신유근, 1992 참조]. 그러나 소위 보편성이라 하는 것, 즉 서구적 합리성을 강조하는 이들은 서구사회의 우월성이나 서구이론의 이전을 전제하는 것일 수도 있다[허철부, 1988: 296~302]. 동양적 합리성이란 동양사회로부터의 정당성을 얻어야 한다는 원칙과 유사하다. 이처럼 동양에서의 합리성 또는 이성인 개개인의 도덕적 완성으로부터 출발하여 도덕적인 이상사회를 추구함으로써 사회질서를 형성하고 유지 발전시켜 나가는 것이었다. 따라서 개인의 성실성과 정직, 근검한 도덕적 생활태도를 강조하였고 그러한 사회생활의 출발점으로서 가족을 중시한다. 이러한 유교적 가치는 동양사회의 기업경영방식을 형성시키는데 큰 영향을 미쳤다.

무이한 최선의 수단이 있는 것이 아니라 특정 시대나 특정 국가마다 기업경영에 가장 잘 적용될 수 있는 이론이 있다는 것을 인식하여야 할 것이다.

또한, 경영학과 같은 사회과학에서는 자연과학에서 그랬던 것처럼 이론의 보편주의를 획득하기 위한 많은 노력들이 이루어져 왔다. 그러나 이러한 노력의 결과에도 불구하고 어느 정도는 보편적이고 객관적이라고 여겨졌던 서구식 사회과학의 이론들이 문화적 풍토가 다른 국가들에 있어서 현실적으로 적용하기 어려운 문제점이 제기되었다(Kerr et al., 1960 참조). 즉 한 국가에서 성공한 경영방식을 인적자원과 기업간 협력방식, 그리고 기업문화와 같은 시스템적 요소가 다른 나라에 적용시킨다면 제대로 그 효과를 발휘할 수 없다는 것이다(Raphael, 1995: 57~72).

이와 같이 특수주의는 비단 경영학 분야에 국한되어서 제기되는 논쟁이 아니라 서구식 사회과학의 한국적 토착화란 점에서도 강조되고 있다. 즉 한국의 사회과학이 단지 한국의 고유성만을 고수하는 폐쇄되고 고립된 것이 아니라 한국사회에서 토착화되어야 한다는 것이다. 그런데 이러한 토착화는 또한 과거 지향적인 것은 아니며, 어떤 사회 현실 속에 정지될 수도 없는 것이므로 서구식 사회과학을 한국에 토착화한다는 것은 한국이 처해 있는 상황에서 가장 바람직한 모습으로 끊임없이 적응해 나가는 것을 의미한다.

이러한 특수주의적 관점은 전통적인 기업관에서 중요하지만 간과되어왔던 기업의 또 다른 측면인 사회·심리적 협동시스템으로서의 기업의 속성을 강조한다. 개개인의 힘으로 풀 수 없는 문제들을 협동을 통해 극복하기 위하여 모여진 것을 조직이라고 본다면, 기업 역시 동일한 원리에 따라 만들어진 조직체인 것이다. 이때 사회적 협동시스템은 주로 기업과 사회와의 관계에, 심리적 협동시스템은 주로 기업과 구성원과의 관계에 적용된다. 이런 점에서 기업은 재화와 용역을 산출하기 위해 주주·경영자·종업원·소비자 등 전체사회시스템의 주요 구성집단의 협력을 필요로 한다.

기업을 사회·심리적 협동시스템으로 보는 기업관에는 기업주체설과 사회적 기업관을 들 수 있다. 기업주체설이란 기업을 도구가 아닌 하나의 주체적인 실체로서 이해하는 것으로 기업 그 자체를 어떤 특정인 또는 특정집단의 이해실현의 도구로 보는 것이 아니라 독자적인 하나의 사회목적을 달성하는 주체로서 보는 관점이다. 이러한 기업주체설의 대표적인 관점으로는 협동적 생산실체설을 들 수 있다.⁴⁾ 협동적 생산실체설이란 기업을 노사 및 기타 이해관계자 집단의 협동에 의해 생산을 효율적으로

수행하기 위해 조직화된 독자적인 행위주체로 보는 관점이다[Schmalenbach, 1919~1956]. 즉 기업이 여러 이해관계자 집단의 협동관계의 바탕 위에서 성립·존속·성장해가는 하나의 협동시스템이라는 특성과 생산기능을 수행하는 특성, 그리고 독립적 실체로서의 기업의 특성을 모두 포괄하기 때문에 협동적 생산실체로서 볼 수 있다는 것이다.

또한 사회적 기업관에 의하면 현대기업의 가장 대표적인 형태인 주식회사에서 기업에 이해관계를 가지고 있는 자는 단지 주주만이 아니다. 오늘날 주식회사는 국민재산의 중요한 관리자라고 볼 수 있다. 이러한 기업관은 회사의 채권자는 물론이고 회사에서 일하는 종업원과 그 가족들의 생활은 기업과 무관하다고 볼 수 없고, 회사가 생산하는 상품 또는 서비스에 의하여 매일매일의 수요를 충족시키고 있는 일반소비자 역시 기업의 존립에 중대한 이해관계를 가지고 있다고 본다. 또한 사회적 기업관에서는 소비자와 시민의 기본적 인권과 자유를 보호하기 위해서 불가피한 부분에서만 기업의 자유와 외부 비경제 등의 시장실패를 인정하여야 하며, 그러한 문제를 해결하기 위한 정부의 정책적 노력이 있어야 함을 강조한다. 즉, 기업의 자율규제력을 제고시키기 위해 기업의 사회적 책임을 수탁자로서의 이해조정 책임으로 한정하기보다는 기업이 사회에서 기대되는 역할을 수행하는 것으로 그 범위를 확대해야 한다는 것이다.

이러한 특수주의적 관점에 의해서 기업경영방식을 개발한다 함은 인간의 행동이나 조직의 운영방식이 조직구성원들의 사회·심리적 만족과 전통을 중시하는 방향에서 이루어져야 함을 강조하는 것이다. 특수주의적 관점에 따르면 인간은 의식적인 목적보다는 전통문화적 요인이나 행위자의 감정 또는 기질로부터 상당한 영향력을 받는다는 면에서 비합리적인 성격을 갖고 있다[Brubaker, 1984: 49~60]. 그리고 인간관계 또는 사회관계를 매우 중시해 감정이 앞서거나 인정과 의리가 지배하는 윤리와 도덕을 바탕으로 행동과 태도를 형성하여 특유의 문화를 이루게 된다는 것이다.

-
- 4) 그 밖의 기업주체설로는 기업을 노동자와 사용자가 형성하는 공동체로 보는 기업공동체설, 노사가 자주적인 입장에서 계약에 의해 손익을 부담하는 파트너십으로 보는 기업동료체설, 노사의 협동에 의해 형성되는 기업협성체설 등이 있다[김원수, 박오수, 2000: 291~293 참조].

2) 특수주의의 지지근거

특수주의의 지지근거로는 앞서 보편주의에서 살펴본 수렴가설에 대비되는 비수렴가설을 들 수 있다. 비수렴가설(divergence hypothesis) 또는 확산이론은 산업화가 진행된다고 하더라도 사회조직 및 제도, 구성원들의 행동방식은 사회문화적 전통의 차이로 인하여 더욱 이질적이고 독특한 성격을 보이게 된다는 가설이다[Rojek, 1986: 25~26]. 이는 현대화에도 불구하고 국가별로 고유의 전통문화와 가치체계, 사회경제·정치구조가 있다는 가설을 설정하고 국가간의 문화차이가 미치는 영향력을 중시하는 관점이다.

비수렴가설은 새로운 기업조직형태의 창출이 사회문화적 요인과 밀접한 관계가 있는 것으로 본다. 왜냐하면 극심한 경쟁상황에서 뛰어난 적응능력을 보일 수 있는 경영방식은 그 기업이 속해 있는 사회문화적 요인들의 영향에 의해 형성되며, 그 결과 특정 국가의 경제성장은 물리적 자본 외에 문화적 요인들에 의해 영향을 받게 되며, 특히 최근에는 사회심리나 도덕성과 같은 요인들이 개인의 창의성을 높이고 집단의 행동을 정당화해줄 수 있기 때문이다[Aupperle, 1996; Fukuyama, 1996; 이장우·유권중·김광수, 1998 재인용].

한국의 전통적인 문화인 유교사상은 21세기 정보화·디지털화 시대의 기업활동에서 어떠한 가치를 갖는가? 유교적 가치덕목은 새로운 가치창조를 위해 개인의 개성과 다양성을 인정하면서 그들을 공동선을 중심으로 하나로 묶어주어야 하는 정보화·디지털 시대의 경영관리적 요구에 긍정적인 역할을 할 것으로 판단된다. 예를 들면 ‘예’는 유교의 핵심사상으로 조선시대 이후 우리의 전통문화 형성에 지대한 영향을 미쳤으며, 그것이 내포하고 있는 고전적 지혜는 정보화·디지털화 시대에도 유용한 철학적 통찰력을 제공할 수 있을 것이다. 즉 인터넷을 이용한 세계화 추세에 대응하여 국제간 협력관계를 촉진시킬 수 있는 세계적 공동체 문화를 형성하고, 가치를 창출하며 올바른 디지털 문화를 만드는 데에는 이런 동양의 ‘예’ 즉, 인간 및 상호간의 존중이라는 것이 반드시 필요한 것이다[이장우·유권중·김광수, 1998].

특수주의를 지지하는 연구자들은 교육적·사회적·정치적·법적·경제적 조건과 같은 환경적 제약요인이 특정한 경영철학 또는 경영실천의 효율성을 결정하는 일차적 요인이 된다고 주장한다. 송병락은 한국 등 동양에서 추구해 온 정신적인 면과 인간중심적 사고가 고려되지 못하면 결국 파멸로 치달을 수도 있음을 경고하고 있다[송

병략, 1994]. 유석춘은 동아시아 경제가 비약적으로 발전할 수 있었던 것은 유교적 사회관계에 경제적 작동방식을 조화시키는 제도의 동형화에 성공하여 경제활동의 거래비용을 줄일 수 있었기 때문이라는 논리를 전개한다[유석춘, 1997]. 하버드대학의 Tu Weiming 등은 한국의 급격한 경제성장의 근거로 유교적 특성 등 문화적 요인을 들고 있다[Tu Weiming, 1999]. 그리고 L.D. Clarke와 M.A. Glinow는 기업제도와 금융제도가 미개발되고 유교적 가치에 의해서 규제 받는 아시아 지역에서는 기업인들이 합리적 요인보다도 유교적 가치와 인간관계(Guanxi: 관계적 네트워크)에 더 많이 의존하기 때문에 서구에서 성공을 거둔 시장 접근법을 이들에게 일반화하는 데는 무리가 따른다고 주장하고 있다[Clarke & Glinow, 2000: 17~31].

일찍이 Gonzalez와 McMillan은 브라질에 있어서 미국의 경영철학이 적용될 수 있는가를 연구한 후에 경영은 풍토의 지배를 받는(culture-bound), 즉 “미국의 경영철학은 보편 타당하게 적용되는 것이 아니다”라는 결론을 내린 바 있다[Gonzalez & McMillan Jr., 1961: 39]. 역시 많은 연구들이 이러한 비수렴 가설의 견해를 뒷받침하고 있다. 일본에서는 최근 일본경제가 침체에 들어서자 그 원인을 종신고용제, 연공서열제 등 전통적으로 사회적 정당성을 얻었던 경영방식으로부터 탈피해 미국경영을 도입했기 때문이라는 반성도 나오고 있다. 그리하여 최근에 일본적 경영의 부활, 복권 등에 이르기까지의 일본적 경영의 진화론에 대한 연구가 다시 많아지고 있다 [Kagono, 1995 참조].

E.P. Odum과 I.L. Horowitz는 국가별 분석에서 국가들이 각기 독특한 문화, 정치, 환경적 요인에 기반한 다양한 발전경로를 가지는 것을 밝혔다[Odum, 1971; Horowitz, 1966]. J. Galtung에 따르면 각 국가 및 개별 기업들은 경쟁시장에서 자신들의 주제품을 전문화시킴으로써 경쟁에 대응하려 하기 때문에 각 국가 및 기업마다 서로 다른 양상의 발전을 한다고 한다[Galtung, 1997]. N.J. Smelser에 의하면 후진국의 경제발전에 관한 이론들에서 후발국은 자체적인 전통과 후진성으로 인해 선진국과 동일한 경로로 발전하지 못한다고 주장한다[Smelser, 1963].

한편, 꼭 비수렴가설을 지지한다고 말할 수는 없으나 수렴가설을 부정하는 연구결과도 많이 있다. B. Marco는 119개국에 대한 수렴가설을 비모수 밀도추정기법과 그 외의 다양한 방법으로 검증한 연구결과 수렴가설이 예측하는 것과는 상당히 모순되는 것임을 발견하였다[Marco, 1997: 393~409.]. 그는 1970년, 1980년, 1989년의 국

기간 GDP 밀도분포를 살펴보면서 분포의 역동성의 측면에서 변화가 적었고 두 개의 최빈치를 발견할 수 있었다.

공급과 수요모델의 기준에서 비롯된 신고전과 경제학에서는 소득불균형과 실업간에는 교환관계(tradefoff)가 있는 것이 정설로 되어 있으나 D. Howell과 F. Huebler는 OECD 국가를 대상으로 한 연구에서 소득불균형과 실업간에 교환관계를 거의 발견할 수가 없었다고 발표하였다. 이 연구결과로부터 우리는 수렴가설을 지지하는 신고전과 경제학에서 주장하는 소득불균형과 실업간에 교환관계가 지지되지 않음을 알 수 있다[Howell & Huebler, 2001].

그리고 보편주의의 지지근거에서 언급했던 거시경제학과 지역연구에서 일반적으로 인정되는 수렴가설인 신고전과경제학의 단일 산업부문의 성장모델을 그리스 경제에 적용해 본 것이 바로 S. Mavroudeas와 C. Syriopoulos의 연구이다. 그들은 세 가지 이슈를 다루었다. 하나는 지역적인 수렴효과가 있는가, 또 하나는 북부와 남부간의 차이가 있는가, 그리고 나머지 하나는 만일 그리스가 유럽연합에 속한 다른 나라와 같이 수렴하는가? 그러나 이들의 경험적 연구에 의하면 수렴가설은 모두 부정되었다. 다른 연구와 같이 이러한 발견은 외생적인 기술변화에 따른 신고전과 경제학의 성장모형에 대한 심각한 문제점을 제기한다고 하겠다[Siriopoulos & Asteriou 1997: 383~389; Mavroudeas & Syriopoulos, 1997].

3. 양 관점에 대한 평가

앞서 살펴보았던 보편주의는 경영방식의 개발을 위해 기본적으로 '제도'에 기반을 두고자 하며, 특수주의는 '문화'에 기반을 두고자 하는 것으로 볼 수 있다. 제도주의자(보편주의자)들은 행위자의 행동을 규제하기 위해서 구조화된 제도에 의하여 행위자에게 규제를 가할 필요가 있다고 주장한다. 제도주의는 사회의 행위자들이 사회적으로 보편적인 제도를 따르도록 하는 권력화한 규범을 강조하는 논리이다[Giddens, 1984]. 이러한 제도주의는 논리적으로 객관성을 취하며, 행위자와 행동에 제도적 권력을 부여하고있기 때문에 특수한 문화권에 있는 행위자의 의도를 강조하는 문화주의와는 대립된다.

문화주의자(특수주의자)들은 어떤 경영방식들이 특정 국가의 문화적 특수성을 계

승하는 것이 오히려 기업의 성장과 발전을 도모하는데 도움이 될 수 있다고 말한다. 즉 문화주의는 인간의 사회적 심리적 동기, 전통적 관습동기에 주목하여 사회마다 국가마다 달리 적용되고 활용될 수 있는 다양한 경영방식이 존재한다고 보는 것이다. 문화주의에 따르면 한국의 전통사회 문화의 강점이나 경영관행이 한국사회에서는 여전히 유효한 경영방식이 될 수 있다는 것이다.

그러나 제도를 강조하는 보편주의와 문화를 강조하는 특수주의의 두 관점 모두 다음과 같은 문제점을 가지고 있다.

① 기업은 그 본질면에서 경제·기술적 생산시스템이면서 동시에 사회·심리적 협동시스템이라는 양면적 성격을 가지며, 경제적 목적과 사회적 목적을 동시에 이루려는 다원목적을 추구하여야 함에도 불구하고 보편주의와 특수주의적 관점은 어느 한쪽만을 강조하는 경향이 있다. 기업조직은 그 본질이 경제·기술적 측면뿐만 아니라 사회·심리적 측면이 동시에 공존하는 실체이므로, 한국형 경영제도는 기업의 경제적·기술적 가치와 사회적·심리적 가치를 동시에 구현할 수 있는 방향에서 개발되어야 할 것이다. 즉, 기업의 사회·심리적 본질을 도외시하고는 경제적 목적을 달성할 수 없으며, 경제·기술적 본질을 외면하게 되면 장기적으로 기업의 존속이 불가능하기 때문에 사회적 목적도 달성할 수가 없게 되는 것이다.

② 바람직한 한국형 경영방식의 개발을 위해서는 서구적 합리성과 동양적 합리성을 동시에 고려해야 한다. 그러나 보편주의와 특수주의의 두 관점 모두 포괄적인 의미에서 합리성의 개념을 대변하지 못한다. 보편주의적 관점은 기업경영의 목적을 경제적 합리성에 초점을 두고 경영제도를 만들어가야 한다는 점에서는 긍정적이지만, 기업의 경영방식의 개발에 필수적인 기업이 속한 사회의 독자성을 간과하고 있다는 점에서 커다란 문제가 있다. 또한 특수주의적 관점도 기업경영의 목적을 종업원의 만족성이나 사회적 형평성, 수용성에 두고 있다는 점에서는 긍정적으로 볼 수 있지만, 전통문화에 지나치게 초점을 둬으로써 사회와 기업이 변화해 나간다는 사실을 간과할 수 있고, 기업이 처한 특수한 상황에 따라서 셀 수도 없이 많은 경영방식을 인정해야 한다는 문제점을 보이고 있다.

③ 보편주의와 특수주의의 두 관점 모두 정확한 의미에서의 글로벌라이제이션의 개념을 대변하지 못하고 있다. 세간에서는 글로벌라이제이션을 경제적 측면에만 주목하여 서구식 사고 및 방법을 그대로 답습하는 것으로 논의하는 경향이 있는데 이는

글로벌라이제이션의 어느 한 부분만을 보는 것에 불과하다. 글로벌라이제이션을 문화적인 측면에서 주목한다면 전세계적으로 문화간 상호장벽을 허무는 것, 인류공동의 가치를 잘 인식하고, 인류사회의 다양한 요소들을 서로 유기적으로 연결짓는 사회적 현상으로 볼 수 있다. 또한 진정한 글로벌라이제이션이란 동서양의 만남이 이루어지는 새로운 세계로의 지향이라는 미래지향적인 의미도 내포하여야 한다. 즉 어느 한 사회나 문화권의 가치를 다른 사회나 문화권에 일방적으로 추종할 것을 강요하는 것이 아니라 지구사회의 모든 구성원이 공유할 수 있는 보편성과 특수성을 동시에 반영한 가치의 추구라는 의미를 갖는 다는 점에서 보편주의와 특수주의는 진정한 글로벌라이제이션을 지향하고 있지 못하다.

④ 보편주의와 특수주의는 변화를 추진하는데 있어서 변화들간의 상호 관련성을 최대한 염두에 두는 '통합적 변화관리의 틀'을 제공할 수 없다(Porras et al., 1983 참조). 경영현장에서 어떤 변화를 추진할 때 범하기 쉬운 실수 중의 하나가 특정 부문의 변화에만 주목함으로써 여타 부문의 변화와의 상호관련성을 무시하는 경향이 크다는 것이다. 문화를 고려하지 않고 제도만을 도입하게 되면, 구성원들의 저항을 초래하게 되며, 제도를 고려하지 않고 문화만을 주장하게 되면, 조직의 구조적 관성을 탈피하지 못하게 된다. 한국기업에서는 다른 회사에서 성공한 제도라고 하면, 자사의 특성을 고려하지 않고 일단 동일한 제도를 그대로 도입하려는 맹목적 경향이 있다. 그러나 이러한 식으로 경영방식을 변화시키게 되면 기존 제도가 효과를 발휘하기도 전에 신제도를 도입함으로써, 낭비와 기능부מן간 단절을 초래하게 되며 구성원들의 반발이나 기업경영시스템에 대한 불신을 조장할 수 있다.

⑤ 경영방식의 개발을 위한 대상 면에서 볼 때 보편주의는 모든 경영방식이 하나의 표준을 가져야 한다는데 문제점이 있으며, 특수주의는 국가 또는 기업이 처한 상황에 따라서 셀 수도 없이 많은 경영방식을 인정해야 한다는 문제점이 있다. J. Child는 문화의 영향력을 상대적으로 덜 받는 체제·구조·기술 등과 같은 경제적·구조적 경영제도는 수렴의 방향으로 움직이고 있는 것으로 나타났으며, 기업의 경영현상 중 문화적 특성에 구속받는 가치·행동방식·인간관계 등의 사회문화적 현상은 수렴하기 보다는 비수렴의 상태를 유지하는 것으로 보고하였다. 즉 수렴이론 및 산업화논리는 기업의 경제적인 측면에서는 일정 부분 타당성을 갖지만, 기업의 사회심리적 측면에서는 오히려 비수렴 이론 관점이 경영현상을 이해하는데 더 적합할 수 있다는 것이다

[Child, 1981].

이처럼 한국기업 경영방식의 개발방향을 모색함에 있어 제도주의(보편주의)와 문화주의(특수주의)라고 하는 상반된 주장 중 어느 하나만을 양자택일적으로 선택하는데에는 문제가 있다. 원론적으로 볼 때도 어느 하나의 주장에 근거한 택일주의적 사고는 다음과 같은 문제점을 지니게 된다. ① 어느 한 쪽에 대한 편중된 목적을 추구하게 됨으로써, 다른 한 쪽을 희생하게 된다. ② 상충관계나 갈등에 의해 초래된 문제들에 대해 근본적으로 동시에 양립할 수 없다는 맹목적인 생각을 가지고 접근하게 된다. ③ 장기적이며 미래지향적인 개념을 포함하지 못한다. ④ 개체와 전체간의 상호관련성과 상호공존공영의 개념을 갖지 못한다. ⑤ 진보적인 새로운 패러다임을 창조하기가 어렵다.

현실적으로도 기업경영의 진화방식은 단선적으로 모든 기업들이 유사한 방식으로 발전해 나가는 것도 아니며, 그렇다고 전래의 것이 좋다고 해서 그대로 보전되는 것도 아니기 때문에 문제가 있는 것이다. 경영방식의 변화에 있어서 가장 주의해야 할 것은 온고이지신(溫故而知新)에 대한 지나친 집착이다. 문화적으로 우리가 다른 나라보다 우월하다는 생각을 하고, 맹목적인 국수주의에 빠지는 것은 극히 위험한 생각이다. 다른 나라의 문화와 우리나라의 문화에 대한 냉철한 분석 없이, 무조건 다른 문화를 배격하는 것은 우리에게 아무런 도움이 되지 않는다. 그렇다고 지나치게 외국 것만을 선호하고 근거 없이 우리 문화를 비하하는 것도 마찬가지로이다. 경영방식의 변화를 논하기 전에 우리의 현실과 장·단점, 그리고 외국의 현실과 장·단점에 대한 객관적인 분석과 비교가 선행되어야 할 것이다. 그리하여 한국기업의 경영방식은 상반된 두 가지 주장이 어떤 형태로든 필연적으로 상호침투의 과정을 통해 발전해 나갈 수밖에 없으며, 그 개발의 방향은 단순한 혼용이거나 잡동사니를 모아놓은 식이 아닌 의도적이고 계획적이며 전략적인 상호융합과 통합의 과정을 통해서 이루어져야 할 것이다.

III. 기업문화와 경영제도의 연계모형

1. 연계모형의 의의

앞에서 살펴본 것처럼 제도주의나 문화주의 어느 하나만을 강조하게 되면 많은 문제점들이 발생하기 때문에 우리는 제도와 문화를 통합해 보는 관점을 고려할 필요가 있다.

제도와 문화의 관계에 대해서 D. Etounga-Manguelle은 “문화는 어머니요, 제도는 자식이다”라고 하였다. L.E. Harrison은 이 말이 장기적인 관점에서 맞는 것이며, 단기적인 관점에서 본다면 정치에 의해 촉진된 제도적 변화가 문화에 영향을 미칠 수 있다는 의미로 볼 수 있다고 한다[Harrison, 2000: 18~40]. 따라서 제도나 문화 중의 하나만을 강조하는 사람들은 서구적 합리성 대 동양적 합리성, 수렴가설 대 비수렴가설의 논쟁과 같은 단순한 이분법적 시각을 갖고 어느 한 가지를 선택하는 태일적 관점을 취하기 때문에 문제를 발생시키는 것이다. 제도만을 주장해 현실적으로 나타나는 고유하고 특이한 현상을 무시하고 반복적이고 일반적인 법칙만을 강조하거나, 아니면 특수성을 지나치게 강조해 문화적 상대주의나 편협한 주관주의로 함몰되는 경우가 많다.

또한 일군의 학자들은 제도적 문화라는 용어를 씌으로써 제도를 포괄하는 문화에 대해서 이해하기 시작하였다.⁵⁾ 제도적 문화(institutional culture)란 사회문화적 변화를 설명할 때에 사회가 추구하는 가치를 실현하기 위한 제도를 형성하는 환경을 의미한다. 즉 법률제도·경제제도·정치제도 등과 같은 제도적 환경은 모두 제도적 문화를 설명하는 단위로서 이러한 제도적 문화를 연구하여야 한다는 주장이 대두되기 시작하였다. 특히 제도적 문화에 대한 연구는 교육제도와 교도행정제도, 그리고 인종적 성적 평등을 사회적으로 어떻게 제도화하는가 하는 것이 문화적 맥락에서 이루어져 왔다[Wilder, 2001; Joyce, 2001; Weidman, 2001 등 참조]

5) 제도적 문화란 용어는 1985년에 J.M. Klofas와 C. Cutshall이 The Journal of Research in Crime and Delinquency에 발표한 논문 “Unobtrusive Research Methods In Criminal Justice: Using Graffiti In The Reconstruction of Institutional Cultures”에서 처음으로 쓰기 시작하였다.

이러한 제도적 문화를 조직에 적용시켜 보면 조직에서의 제도적 문화란 조직의 경제적 효율성을 위해서 조직의 방향과 임무, 그리고 목표를 전략적으로 형성하는 조직 구조, 조직의 리더십, 권한의 배분 등과 같은 제도들을 배태하는 경영환경으로서의 기업문화를 말한다고 할 수 있다[Gray & Karp, 1994: 23~36 참조]. 이렇게 볼 때 기업경영시스템을 구성하는 두 부분인 기업문화와 경영제도는 양자가 불균형을 이루게 되면 경영성과를 낼 수 없고 서로 조응하는 상호작용적 관계를 이루어야 경영성과를 낼 수 있는 것이다. 즉 기업문화에 바탕을 둔 경영제도를 만들어내는 기업경영시스템을 설계하고 추진하여야 좋은 경영성과를 낼 수 있다. 우리는 경영성과를 높일 수 있도록 경영제도와 기업문화를 접목시켜 기업경영시스템을 만들어나가는 관점을 기업문화와 경영제도의 연계모형(culture-system linking model)이라고 부르기로 한다.

기업문화와 경영제도의 연계모형은 기업경영의 목적으로서 경제·기술적 시스템의 효율성을 주장하는 경제논리에 입각한 경영제도의 개발과 기업경영의 목적으로서 사회·심리적 시스템의 필요성을 주장하는 문화논리에 근거한 기업문화의 창달이 서로 달리 볼 수 없는 기업경영시스템의 두 축을 이루고 있기 때문에 기업문화와 경영제도를 연계해야 한다는 인식에서 비롯된다. 기업의 경영방식 즉 경영제도는 기업문화와 연계될 때 그 실행가능성이 높으며 결과도 기대할 만하다. 여기서 연계(link)란 서로 밀접한 관계를 가지는 두 부분을 잇는다는 것을 의미한다.⁶⁾

기업문화와 경영제도의 연계적 관점이 필요한 이유는 제도주의와 문화주의의 문제점을 보완함으로써 우리가 바람직하게 생각하는 한국형 경영방식을 만들어 나갈 수 있기 때문이다. 또한 현재의 상태에서부터 한국형 경영방식을 만들기 위해서는 창조라고 부를 수 있을 정도로 각 부문에서의 변화가 요청되는데 새로운 경영방식을 개발하는데는 지금까지의 편향된 패러다임으로는 미흡하다는 것이다.

기업문화와 경영제도가 연계되지 못하면 문제가 발생한다. 일례로 우리나라에서 1990년대에 전 세계적으로 유행하고 있던 경영혁신 기법들, 예를 들어 리스트럭처링(Restructuring)이나 비즈니스 리엔지니어링(BR: Business Reengineering) 등과 같은 혁신적인 경영기법을 도입하였지만 소기의 성과를 거두지 못하였다. 그 중요한 이유로

6) 이 글에서는 장기적으로 볼 때 기업문화가 경영제도를 낳는 것으로 설명하고 있으나, 단기적으로는 경영제도가 기업문화에 영향을 미칠 수도 있다. 따라서 엄밀하게 말하면 연계란 양자간의 상호작용(interaction)을 의미한다.

는 밑바탕이 되는 기업문화를 먼저 변화·창달시키지 않고 경영혁신을 추진했기 때문이라는 점을 지적할 수 있다.

그러나 한편 기업문화와 경영제도의 연계모형에 기초하여 기업경영시스템을 만들게 되면 성공적인 기업이 될 수 있다. 세계적인 초우량기업인 HP나 IBM과 같은 기업들의 경영방식이 기업문화와 경영제도의 연계모형에 의한 경영방식을 실천하는 좋은 예가 될 것이다. 이들 HP나 IBM은 모두 인간존중의 경영이념에 기업문화적 바탕을 두고 탁월한 경영성과를 낼 수 있는 경영제도인 HP Way나 IBM Way를 개발함으로써 초우량기업으로 명성을 얻고 있는 것이다(Peters & Waterman, 1982 참조).

그렇다면 기업문화와 경영제도의 연계모형의 의의를 어떻게 설명할 것인가? 기업문화와 경영제도의 연계모형은 빙산에 비유하여 설명할 수 있다. 기업문화는 수면 밑에서 경영제도를 떠받치고 있는 빙산의 드러나지 않는 부분이며, 경영제도는 수면 위에 보이는 빙산의 부분이라고 말할 수 있다. 앞에서 설명한 바와 같이 사회적으로도 제도와 문화는 서로 상호조응하면서 발전해나간다. 제도는 문화적 토양에서 생성되고 또 문화는 새로운 제도의 창출에 의해 변화해 나가는 것이다. 즉 기업의 경영제도도 문화적 바탕에서 생겨나는 것이므로 이에 따라 기업조직의 구성원들이 공유할 수 있는 바람직한 기업문화에 기반을 둔 경영제도를 개발하여야 한다.

이처럼 빙산의 예를 사회시스템의 범주인 토대와 상부구조의 개념에 적용해 보면 기업문화와 경영제도의 연계모형을 이해하는데 도움이 될 것이다.⁷⁾ 즉 기업경영시스템에서 토대는 기업문화를, 그리고 상부구조는 경영제도를 의미한다. 동일한 사회문화 속에서 여러 가지 경영방식이 생겨날 수 있는 것처럼 기업경영시스템에서는 사회문화적 구조, 즉 토대인 기업문화 위에 상부구조로서 여러 가지 경영제도가 만들어질 수 있다. 상부구조인 경영제도를 유기적이고 총체성을 갖는 기업경영시스템의 토대가 되는 기업문화와 연계시켜 개발하게 되면 하나의 완전한 빙산의 모습을 구현할 수 있게 되는 것이다.

조직구성원들은 기업에 입사하게 되면 그 기업의 가치와 행동방식을 공유하여 그 기업의 기업문화에 동화하게 된다. 이 말은 사회구성원들이 어떤 조직에 들어가면 자

7) 이 내용은 마르크스주의 역사적 유물론의 용어인 토대(土臺)-상부구조(上部構造)의 개념을 빌어 설명해 본 것이다.

신의 의지와 다를 수 있는 기업경영시스템 속에 들어가게 됨을 의미한다. 기업경영시스템의 토대인 기업문화는 조직구성원들의 가치와 행동방식을 결정하게 한다. 그리고 기업경영시스템의 상부구조인 경영제도는 기업문화의 변화에 대응하여 발전하게 되므로, 기업경영시스템을 개발한다는 것은 결국 기업문화의 창달과 경영제도의 개발로 나누어 생각할 수 있을 것이다.

기업문화를 바꾸는 것은 그렇게 용이하지는 않다. 그러나 기업문화는 시간의 흐름과 노력 여하에 따라 변화할 수 있는 것이기 때문에 기업경영시스템의 토대로서 기업문화를 먼저 바람직하게 변화시켜야 할 것이다. 이러한 바람직한 변화방향은 다음에서 더 자세히 살펴보겠지만 바람직한 기업문화는 한국의 기존 기업문화가 갖는 장점인 공동체 의식에 한국기업에서 부족한 서구의 장점인 구성원들의 자율성을 확보함으로써 창달해 나갈 수 있을 것이다. 이에 따라 경영제도를 개발하는 예를 들어보면 한국의 전통적 경영방식으로 알려져 있는 제너럴리스트 중시의 인재육성방식의 장점과 서구적 경영방식으로 알려져 있는 스페셜리스트 중시의 인재육성방식의 장점을 접목함으로써 보다 성공적인 구성원들의 경력설계를 도모할 수 있는 인재육성방식을 개발하는 것과 같은 것이다.

한국기업들이 지속적인 경영성과를 보장하는 한국형 경영방식을 개발하기 위한 기업문화와의 연계모형은 앞서 살펴본 바와 같이 서구의 경영방식과 한국의 전통적 경영방식이 혼재되어 서로 상충관계나 상호갈등을 일으키고는 있지만, 각각이 장점과 단점을 지니고 있으므로 어느 하나를 배타적으로 선택하기보다는 양자를 창조적으로 결합하는 방안을 모색하는 것이다. 즉, 임기응변적인 단순 절충방안이 아니라, 상충관계나 상호갈등을 일으키는 두 가지의 상반된 대안을 유기적으로 결합하는 융합 매커니즘(fusion mechanism)을 활용해 최적의 기업경영시스템을 구상하자는 것이다.⁸⁾ 즉 기업문화와 경영제도의 연계모형은 국가나 기업의 발전 패턴이 상이함에도 보편

8) 자연과학 특히, 물리학과 생물학에서는 융합매커니즘을 이용한 것으로 핵융합과 세포융합을 들 수가 있다. 핵융합은 가벼운 원자핵이 화학적으로 결합하여 보다 무거운 원자핵이 되는 과정에서 에너지를 창출해내는 방법이며, 세포융합은 생명공학의 핵심기술의 하나로서, 임상진단과 암치료에서 식물의 품종개량에 이르기까지 폭넓게 응용되고 있다. 이와 같이 경영학에서도 서로 다른 문화적 배경을 갖는 경영방식을 결합하여 이전과는 다른 성질의 경영방식을 개발하자는 의미에서 융합적 경영매커니즘이라고 부를 수 있을 것이다.

적이라는 이유로 경제논리에만 의존하는 것은 문제가 있으며, 또한 전통문화의 특수성을 고집하여 문화논리에만 머무는 것도 문제가 많으므로 경제논리와 문화논리 양자간의 이분법적 대립논쟁을 벗어나 제3의 시각으로 이론을 탐색·개발·제시하려는 관점이다.

이렇게 기업문화와 경영제도의 연계모형을 통해 한국형 경영방식을 설계하게 되면, 앞에서 언급했던 보편주의적 관점과 특수주의적 관점으로 발생할 수 있는 문제점들을 해결할 수 있을 것이다.

① 기업문화와 경영제도의 연계모형은 기업의 경제·기술적 생산시스템으로서의 경제적 목적과, 사회·심리적 협동시스템으로서의 사회적 목적을 동시에 추구할 수 있게 한다.

② 기업문화와 경영제도의 연계모형은 서구적 합리성과 동양적 합리성을 상호 융합하여 포괄적인 의미에서 합리성 개념을 적용할 수 있게 한다.

③ 기업문화와 경영제도의 연계모형은 어느 한 사회나 문화권의 가치만이 아니라 지구사회의 모든 구성원이 공유할 수 있는 진정한 의미의 글로벌라이제이션을 실현할 수 있다.

④ 기업문화와 경영제도의 연계모형은 기업에서 변화나 혁신을 추진할 때 여러 가지 대상들이 맺고 있는 상호 밀접한 관련성을 고려하여 기업전체적인 변화과정을 설계하는 통합적 변화관리의 틀을 제공할 수 있다.

⑤ 기업문화와 경영제도의 연계모형은 기업조직에서 문화적 영향력으로부터 상대적으로 자유로운 제도적인 측면의 경영현상과 문화적 특성에 구속받는 경영현상을 선별하여 한국형 경영방식의 대상을 결정할 수 있게 해준다.

2. 연계모형의 지지근거

기업문화와 경영제도의 연계모형을 지지하는 논리로는 경영현상을 사회적인 차원과 경제적인 차원을 동시에 보아야 한다는 사회경제적 관점, 장기적으로 기업의 경쟁력을 강화하기 위해서는 사회적 정당성을 얻어야 한다는 제도화 이론, 그리고 기업문화와 경영제도가 서로 적합해야 경영성과를 낼 수 있다는 상황적합 이론을 들 수 있다.

1) 사회경제적 관점

경제효율논리는 보편주의적 관점으로부터, 전통문화논리는 특수주의적 관점으로부터 파생된 것이라고 본다면 기업문화와 경영제도의 연계모형은 사회경제적 관점(socioeconomic view)과 맥락을 같이 하는 것이라고 볼 수 있다. 사회경제적 관점이란 사회와 경제를 동일체의 것으로 파악하는 것으로서 인간사회는 경제와 사회가 상호 긴밀한 관련을 가지고 있기 때문에 이들 두 측면을 종합적으로 볼 필요가 있다고 보는 것이다.

이러한 관점은 자본주의의 발전과정에서 자본주의가 야기하는 사회문제의 ‘해결’이 연구자의 문제의식으로서 등장한 시기인 20세기 초부터 나타나기 시작하였다. M. Weber는 1904년에 「프로테스탄트 윤리와 자본주의 정신」에서 인간사회를 경제현상만으로 보는 것을 배격하고 프로테스탄트의 직업윤리가 근대 자본주의의 형성에 얼마나 중요한 요인이 되었던가를 실증적인 사례를 들어 해명하고 있다. 근대 자본주의 문화의 특질은 합리성·계산성이다. 베버는 이러한 특징을 구유하고 있었던 정신적인 모체는 프로테스탄트의 직업윤리, 특히 칼뱅이즘(Calvinism)의 직업윤리에서 찾을 수 있다고 보았다. 이렇게 인간사회는 경제를 기반으로 하여 복잡한 제도·조직·문화 등으로 이루어지며 경제와 사회가 상호 긴밀한 관련을 가지고 있는 데서 경제와 사회를 종합적으로 볼 필요가 있다는 것이다[Weber, 1990 참조].

20세기 중엽 이후에 사회경제적 관점은 더욱 발전하게 되었는데, 과거의 경제적인 현상만을 연구하는 것을 단순히 계승하는 것이 아니라 반성과 극복이 필요하다는 주장이 확산되었다. M. Postan은 논문 「사회과학에 있어서의 역사적 방법」에서 사회경제적 관점은 사회상태의 연구를 통해서 문제점을 바로잡고 사회적 제 원인의 작용을 밝혀낼 수 있는 해답을 얻을 수 있다고 하면서 농촌사회를 연구함으로써 인구의 성장에 의한 경제적 변동을 논증할 수 있다고 하였다. 그리고 그는 경제적인 현상뿐만 아니라 사회현상을 총체적으로 연구함으로써 보편성을 발견할 수 있다고 하였다 [Postan, 1939 참조].

T.S. Ashton은 1948년의 저서 「산업혁명」(The Industrial Revolution, 1760~1830)에서 “산업혁명은 하나의 기간에 일어난 일이 아니고 하나의 운동으로서 생각해야 한다”고 하면서, 산업혁명기의 제 변화를 다음과 같이 열거하였다. 즉, “새로운 원료원

이 개발되고 신시장이 개척되었고 혁신적인 상업수단이 고안되었다. 자본량과 그 유동성이 증대되고 통화는 금을 기초로 하게 되었고, 은행제도가 탄생했다. 다수의 종래의 특권이나 독점은 일소되었고, 기업에 대한 법률상의 제약이 제거되었다. 국가의 역할은 더욱 소극적인 것이 되었고 개인이나 임의단체가 보다 적극적인 역할을 하게 되었다. 혁신과 진보의 사상이 전통적 제 관념을 허물어뜨렸다. 사람들은 과거보다도 오히려 미래에 눈을 돌리게 되었고, 사회생활에 관한 그들은 생각은 송두리째 변화하게 되었다. 이러한 변화는 단지 산업상의 변화였을 뿐만 아니라 사회적·사상적 변화였던 것이며, 기술의 혁신은 사회적 과정의 표현으로 이해해야 한다.” 즉 Ashton은 산업혁명을 ‘경제적 과정의 특징’으로만 보지 않고 한 시대의 사회적·경제적 및 사상적 특징으로 본 것이다(Ashton, 1948 참조).

20세기 후반에 사회경제적 관점은 경제 논리가 인간을 소외시키는 것을 비판하고 인간의 정신적 요인을 중시하여 기업의 창의적인 활동을 연구하는 기업사 연구와, 생산과정에서의 변혁이 가져온 사회경제적 영향, 특히 임금노동자에게 부정적인 영향을 끼쳤느냐 아니면 긍정적인 영향을 끼쳤느냐 하는 사회적 부의 분배문제로 바뀌어졌다(조기준, 1995 참조).

최근에 학자들은 사회경제적 관점으로 연구주제의 영역을 확장하여 오고 있다. J.B. Davis와 E.J. O’Boyle은 모든 인간들은 동시에 개인적이며 사회적인 존재라는 인간의 이중적 본성을 가정하는 인간의 원리(philosophy of personalism) 관점을 채택하여 빈곤의 문제, 직업의 문제, 정부의 개입문제 등을 다루고 있다(Davis, O’Boyle, 1994). 즉 그들은 인간을 경제적인 행위를 하는 존재이면서 또한 고객으로서 그리고 노동자로서의 도덕적 권리를 가진 존재로 파악하여야 한다는 것이다. ‘기업권력이 고객과 원재료 공급업자로부터 합법화’ 되는 연구와 신고전파 경제학에서 주장하는 ‘소유권 자유’의 가치가 이제는 ‘지식과 행동’의 가치로 변화되고 있다는 연구를 포함하는 정치적·경제적 제도화에 대한 연구로 영역이 확장되었다(Stanfield, 1995 참조). R.J. Ederer는 자유방임적 경제논리의 ‘기계적 편향’(mechanistic bias)과 ‘사회주의적 경제논리’를 비판하면서 사회현상으로서의 종교의 영역까지 확장하기도 하였다(Ederer, 1995). 신고전파 경제학은 순수한 경제적 접근법으로서 사회적 진공상태를 가정하여 사회현상을 다루기 때문에 이익 창출은 오로지 합리적 요인에만 의존하여 이루어진다고 본다. 그러나 사회경제적 관점에서는 현실사회를 반영하여 무수한 합

리적, 비합리적 요소를 감안하기 때문에 사회적 행동으로서의 이익창출을 더 잘 설명할 수 있다는 주장도 제기되고 있다[Zafirovski, 1999: 47~83].⁹⁾

사회경제적 관점은 이러한 역사적 발전과정을 거쳐 발전해왔다. 즉 사회경제적 관점을 기업의 경영방식에 적용하면 경제적인 측면에 사회문화적 환경요인을 반영하는 것이라고 요약할 수 있을 것이다. 이와 같이 경제적 관점과 사회적 관점을 통합한 사회경제적 관점은 한국형 기업경영방식의 개발방향의 근저를 이루는 기업문화와 경영체도의 연계모형을 지지할 수 있는 기초가 된다.

2) 제도화 이론

제도화 이론 역시 기업문화와 경영체도의 연계모형을 지지할 수 있는 훌륭한 근거가 될 것이다. 여기서 제도는 사회적 사고나 행동에서 규칙과 같은 지위를 얻는 사회적 의무나 과정의 실제 또는 개인이나 집단의 행동을 제약하는 구조적 속성을 지닌 것으로서, 행정적·법적·규제적 규칙이나 절차, 국가기관의 조직화된 특성, 사회체제를 지배하는 규범을 말한다[Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1983]. P.L. Berger와 T. Luckman은 제도란 여러 유형의 행위자에 의해 습관화된 행동의 창조적 정형화라고 정의하였다[Berger & Luckman, 1982]. 따라서 제도는 사회적 실재를 구성하는 과정의 산출물로서 이해할 수 있다는 점에서 특정한 상황 하에서 특정한 유형의 인간들이 특정한 방식으로 그 일을 수행할 것이라는 사실, 그리고 더 나아가 공유된 역사 속에서 형성되는 역사성과 미리 정의된 행동방식을 고정시킴으로써 인간행동을 규제한다는 점에서 통제의 의미를 내포하고 있다. 따라서 사회는 이를 다스리는 규범으로서 공동체의 강제력을 동원해서라도 꼭 지켜야만 하는 것을 제도로 형성하고, 이 제도를 통해 공동체 구성원들은 서로 간의 갈등이나 마찰을 피하고 불안을 없앨 수 있다.

제도에 대한 위와 같은 일반적인 정의와 개념에 비추어 볼 때 경영제도란 기업조직

9) 최근의 사회경제적 관점에서 연구되고 있는 주제들로는 가족과 여성의 문제[Tinker & Summerfield, 1997; Pyle, 1997; Black, 1997], 가사노동과 공공정책의 역할[Heath, Ciscel & Sharp, 1998], 마르크스의 관점에서 보는 “개인소유, 자유와 평등”의 문제[Cohen, 1995], 종업원 참가의 문제[Chmielewski, 1997], 생산자 연합과 노동자가 경영하는 시스템[Prychiko & Vanek, 1996], 개인·제도에 대한 경제적 해석[Kuran, 1995], 사회과학자들의 양식에 대한 문제제기[Coates, 1996] 등을 들 수 있다.

에서 공식화된 법, 규제방식 그리고 확립된 행동관행을 포함한 일반적 규칙이라고 할 수 있다. 이러한 경영제도는 기업의 구성원들에게 책임감을 부여함으로써 개인이나 조직을 사회화시켜 이들이 목표로 해야 할 것을 제시한다. 또한 경영제도는 조직구성원들의 활동을 안내하며 정체성을 유지하는 복합적인 전체로서의 역할도 수행한다.

경영방식은 제도화과정을 통해 이루어진다. 제도화(institutionalization)란 경영행동의 표준이나 기준이 될 수 있는 어떤 경영방식의 패턴, 관행들을 전사적으로 구축하고 확산시키는 것을 의미한다. 이러한 경영방식의 제도화는 조직구성원들의 동의는 물론이고 사회적 정당성을 확보해야 뿌리를 내릴 수 있다는 점에서 기업문화와 경영제도의 연계모형은 그 의의를 갖는다고 할 수 있다.

제도화 이론은 조직이 그를 둘러싼 제도적 환경이 요구하는 가치나 또는 제도적 방식들에 대해 순응·적응함으로써 사회적 정당성을 획득하여 지속적인 생존가능성을 높이려고 하는데 초점을 둔다. 즉 조직은 제도적 환경에 적응하기 위해 공식적인 구조 또는 시스템을 변화시키거나 외부적 평가기준을 채택하거나 조직과 사회환경간의 관계를 안정화시키기 위해 제도적 가치나 관행에 순응하는 제도를 조직 내에 형성시킨다는 것이다(Myer & Rowan, 1977, Scott, 1987). 이 과정에서 조직은 경우에 따라서는 생존을 위해 조직이 추구해 온 애초의 합리적인 경제적 목표를 희생시키기도 한다.¹⁰⁾ 따라서 제도화 이론은 경제논리나 문화논리의 어느 일방에 속하는 것이 아니라 통합주의적인 관점을 취한다고 보아야 맞을 것이다.

사회적 행동을 사회적인 맥락에서 이해해야 한다는 논리의 하나로서 인지적 관점의 제도화 이론은 사회적 지식이 구성되는 방식에 주목하여 상호관계에 있는 행위자들의 상호작용을 통해서 사회가 구성된다고 본다(Scott, 1995). 사회적 구성주의(social constructionist) 입장에서 행위와 제도는 사회적 구성일 뿐만 아니라, 개인행위자와 집단행위자 역시 사회적 구성체로 이해된다(Buger & Luckman, 1982). 사회의

10) 합리적 선택이론의 관점들은 인간이 완전정보와 합리성을 갖고 자신의 효용을 극대화하기 위해 선택한다는 가정들을 갖고 있다. 기업의 조직구조나 경영방식의 선택은 의도적이고 합리적인 선택에 의해 이루어진다는 것이다. 이에 비해 제도론(특히, 신제도론)은 기업이 기술적 효율성뿐 아니라 생존을 위한 정당성을 확보해야 한다고 주장한다. 따라서 사회구성원들 사이에 공통적인 가치, 인지, 그리고 규범 등의 문화적 요소를 강조한다(Meyer & Rowan, 1977).

규칙으로서의 제도는 행동에 대한 지침과 제약인 동시에 행동에 의해 변화된다 [Giddens, 1984]. 뿐만 아니라 사회적으로 구성된 행위자들은 시공간적으로 상이성을 보인다. 예컨대 미국은 경쟁적, 개인주의적 시장구조가 제도화되어 있으나, 동양에서는 상호의존하는 네트워크로 구성된 시장구조가 발달되었다. 시장 자체가 사회문화적 제도에 의해 형성되는 것이다 [Orru, Biggart, and Hamilton, 1991; Fligstein, 1990]. 따라서 조직의 제도화 양식은 그 조직이 속해있는 사회문화에 영향을 받을 수 밖에 없다.

조직에서의 제도화란 조직 내의 행위자들이 계속해서 조직의 가치와 압력에 적응하고, 또한 조직은 조직이 속해있는 사회문화의 영향을 받아 조직구성원들이 적합하게 행위하도록 압력과 가치를 개발하는 과정에서 조직의 특성을 결정하게 되는 것을 말한다 [Sahlin, 1996]. 즉 조직에서의 어떤 행위가 정당화되는 과정은 행위자들간에 외면화와 객관화, 내면화를 통해서 사회적 실재를 창조하는 과정이다. 따라서 조직에서 개인들의 행위에 의해 외면화가 되고, 다른 구성원들이 그 행위를 특이하게 보지 않게 되면 객관화가 되는데 시간이 지나면 이러한 행동들은 조직구성원들에게 내면화되고 관행으로 인정받게 된다. P.L. Berger와 T. Luckman에 따르면 제도는 공유된 실재이기 때문에 조직에서 어떤 행위가 객관적으로 받아들여질 때 그것은 조직에서 '정당화' 되었다고 할 수 있다 [Berger and Luckmann, 1966].

Chung-Ming Lau와 Hang-Yue Ngo는 다국적기업이 해외에 진출하여 서구적 조직개발(OD: Organizational Development) 기법을 적용할 때의 유용성과 결과에 대해서 연구하였다. 이들은 문화적 관점과 좁은 의미의 제도적 동형화의 관점에서 대립되는 가설을 검증하였다. 문화적 가설이란 경영기법의 적용이 지역 특유의 문화에 영향을 받는다는 것이며, 제도적 동형화란 현지국에서의 경영혁신은 본사의 경영방식에 수렴할 것이라는 것을 의미하는 것이다. 연구 결과 미국과 유럽에 본사를 두고 있는 홍콩의 현지기업에서는 서구적인 조직개발기법의 적용이 일본이나 아시아 국가에 본사를 두고 있는 홍콩의 현지 기업에서보다 조직구성원들의 저항 없이 훨씬 더 잘 받아들여지고 있었다. 즉 서구적인 경영기법인 조직개발기법을 적용할 때에 이미 서구화되어 있는 홍콩의 현지기업에서 조직 내 제도화가 더 잘 이루어졌음을 의미한다. 이것은 일본이나 아시아에 본사를 두고 있는 기업의 사회문화적 배경과 홍콩의 사회문화적 배경이 유사하기 때문에 서구적 경영기법을 홍콩 현지 기업에 적용할 때에 사회문화

적 배경이 서구와 다른 동양 기업에서는 조직 내 제도화가 용이하지 않음을 시사한다. 따라서 제도화 이론에서 말하는 사회적 정당성을 얻기 위해서는 문화적 관점을 고려하여야 한다. 이 연구를 통해서 우리는 다국적 기업은 현지국의 사회문화에 적합한 경영방식을 개발하여야 한다는 시사점을 얻을 수 있다[Chung-Ming Lau & Hang-Yue Ngo, 2001: 95~114].

T.G. Andrews와 N. Chompusri는 태국에 진출한 서구의 다국적기업이 실행했던 기업의 리스트럭처링 프로그램에 현지국 특유의 기업문화가 영향을 미치는 것에 대하여 연구하였다. 연구 결과 다국적 기업의 태국 자회사의 핵심전략 부문들 중의 일부가 행위의 제도화라고 할 수 있는 변화에 반발하였다. 이에 기업의 비교문화연구에서 개발된 개념적 틀을 사용하여 현지기업에서 반발을 불러오는 핵심적 요인은 문화적 차이임을 밝혀냈다. 그리고 태국 시장과 서구의 다국적기업의 현지 일정계획에 다 적용할 수 있는 '수렴가설과 비수렴가설을 넘나들 수 있는 기업관행' (cross-vergent business practices)이 출현함을 알 수 있었다. 즉 다국적기업이 개발도상국에 진출했을 때 경제적 목적만을 우선해서는 현지국으로부터 정당성을 얻지 못하고 현지의 사회문화를 고려하여야 정당성을 얻을 수 있음을 알 수 있다[Andrews & Chompusri, 2001: 77~93].

최근에는 기업이 시장에서 윤리적 정당성을 얻어야 경쟁력을 유지할 수가 있기 때문에 기업 경영자들은 조직내에 윤리적 환경을 조성하려고 애쓰고 있다. D.S. Carlson과 P.L. Perrewe는 기업내에서 윤리적 환경을 제도화하려는 기업을 연구하였다. 그들은 윤리적 환경을 조직내에서 제도화하는 데는 변혁적 리더십이 유용하지만 그에 못지 않게 조직구성원들간의 심리적 계약과 조직몰입 그리고 특히 윤리문화가 중요한 구성요소임을 보여주었다. 왜냐하면 경영자에 의해서 생성된 윤리적인 기업문화는 조직구성원들이 윤리문제에 봉착했을 때 조직에서 중요하게 생각하는 것과 조직에서 받아들여지는 행동들을 쉽게 알 수 있도록 도움을 주기 때문이다. 윤리적 기업문화를 가진 기업에서는 경영자가 갖는 윤리적 가치가 경영자의 리더십을 통해서 종업원들에게 쉽게 공유된다. 따라서 기업문화가 윤리적 행동을 강하게 지원하는 경우 기업에서 윤리적 행동이 정당화되는 즉 윤리적 행동의 제도화가 훨씬 더 용이함을 밝혀냈다 [Carlson & Perrewe, 1995].

3) 상황적합 이론

상황적합 이론(contingency theory)은 1960년대 조직의 개방체계적 관점이 사회과학 영역에 도입되기 시작하면서 발전된 조직이론이다. 상황적합 이론은 그 이후 지금까지 조직현상을 설명하는 주요이론이 되고 있으며, 특히 조직설계분야의 이론을 대표한다. 이 이론은 적절한 조직의 경영방식(경영제도)의 설계는 환경의 불확실성이나 불안정성과 같은 일련의 상황요인에 달려있기 때문에 그러한 환경을 고려하여 환경에 적합하게 설계하여야 한다고 주장한다. 그래서 상황적합 이론은 모든 상황에 적용할 수 있는 유일하면서 최선인 경영방식은 존재하지 않는다는 기본가정에서 출발한다. 이러한 가정 하에서 경영환경에 가장 적합하게 적응할 수 있는 가능한 최선의 경영방식의 개발방향은 특정 조직이 관계를 맺고 있는 제도적 환경으로서 문화의 성질에 달려 있다는 결정주의를 지향한다고 볼 수 있다.

상황적합 이론은 다음과 같은 기본관점을 제시한다. 첫째, 개방체계로서의 특성을 갖는 조직은 유효성을 내는데 단 한 가지만의 최선의 방법은 없다. 둘째, 동일한 방식으로 경영을 한다고 해서 똑같은 유효성을 내는 것은 아니다. 셋째, 최선의 경영방식은 조직과 관련한 경영환경의 특성에 의존한다는 것이다. 즉 조직은 이러한 상황요인들과 어떠한 관계를 갖느냐에 따라서 높은 수준의 성과를 내기도 하고 또 실패하기도 한다는 것이 상황적합 이론의 기본관점이다[Child, 1972 참조]. 상황적합 이론에서 조직과 환경의 관계를 설명하거나 예측하는데 동원되는 중심 개념은 바로 결정론적 적합(deterministic fit)이다. 즉 주어진 환경은 조직에 피하기 어려운 과제를 부여하고, 여기에 조직의 구조나 과정이 적합해야 한다는 의미이다.

초기의 상황적합 이론에서는 환경을 조직에서 경영방식을 구상할 때 고려해야 할 상황요인을 말하는 것으로서 이러한 상황요인들로는 규모, 기술, 환경의 불확실성 정도를 들고 있다. 먼저, 조직의 규모는 일반적으로 조직구성원의 총 수를 말하는데 이러한 조직의 규모에 따라서 조직의 경영방식이 달라진다[Pugh, 1969; Blau, 1968; Blau & Schoenherr, 1971]. 다음으로, 상황적합 이론에서 기술과 경영방식과의 관계는 생산현장에 투입물을 산출물로 변환시키는데 필요한 제반 생산방식·설비·기법 등과 작업수행을 위한 지식의 응용이라는 더 넓은 의미의 기술이 조직에서 어떤 특성을 갖는가에 따라서 최선의 경영방식이 다르다는 것이다[Woodward, 1965]. 그리고 또 환경이 확실한가 아니면 불확실한가는 경영방식을 결정하는 중요한 요인이라는 것이

다. 결국 환경의 요구에 대응하는 경영방식을 가져야 조직유효성을 높일 수 있다는 것이다[Gibbson et al., 1991: 519].

최근의 상황적합 이론에서는 자원과 정보, 그리고 기업문화를 경영방식을 결정하는 중요한 상황요인으로 고려하는 연구가 이루어지고 있다.

먼저, 자원 및 정보의 흐름은 컴퓨터에 의해 주도되는 자동화된 사무장비에 의해 영향을 받는데 이로 인해 기존의 업무수행시 요구되던 기능을 기계가 대신하게 되기 때문에 과거와 같은 기능보유자를 요구하는 직무가 없어지게 되는 등 과업의 분화에 많은 영향을 미치게 되었다. 그리고 이에 따라 경영방식도 함께 변화하게 된다. 특히 자원의존이론(resource based views)에 따르면 자원이나 정보의 흐름은 조직내 권력구조를 변화시키게 되므로 경영방식은 자원과 정보에 따라서 달라지게 된다[Zuboff, 1988].

이 글에서 제시하고 있는 기업문화와 경영제도의 연계모형과 가장 밀접한 관련이 있는 것이 사회문화적 요인으로서의 상황요인이다. 사회문화적 요인은 기업경영 전반은 물론이고 경영방식의 구체적인 형태를 결정하는데 중요한 상황요인이다 [Hailton & Biggart, 1988; Narayanan & Nath, 1993]. 이러한 사회문화적 요인으로서 기업경영자가 경영방식을 결정할 때 고려해야할 것으로는 법률, 규제, 시장의 특성, 이해관계자의 요구 등과 같은 사회적 환경과 언어, 전통, 가치, 문화적 상징 등과 같은 문화적 환경이 있다. 특히 사회문화적 요인으로서의 기업문화에 의해서 조직의 경영방식이 크게 영향을 받는다.

기업문화와 기업의 성과에 대한 상황적합 이론적 관점에서는 조직의 문화특성과 조직의 기타의 구성요소 즉, 조직전략과 인적자원관리방식, 조직의 사명 등이 상호적합관계를 가져야함을 주장한 연구들이 있다. 예를 들면, 조직전략과 기업문화가 상호적합성을 가져야 함을 주장한 연구 [Schwartz & Davis, 1981], 전략적 변화를 성공적으로 이끌기 위해서는 조직의 문화적 특성이 인적자원관리방식 및 조직전략과 연계되어야 한다는 주장 [Tichy, 1982], 기업문화는 조직의 전략과 사명에 따라서 달라져야 하는 환경특성이라는 연구와 같은 것들이다 [Wallach, 1983; Gordon, 1985; 1991]. 그리고 기업문화와 조직의 운영방식이 적합해야 성과를 낸다고 주장하는 실증연구로서는 인도와 캐나다의 기업을 비교하여 인적자원관리 관행과 기업문화가 적합성을 이루어야 조직성과가 향상될 것이라는 연구도 있다 [Aycan, Kanungo & Sinha, 1999].

신유근도 기업문화와 노사관계의 유형화를 바탕으로 이들 유형간의 적합 관계를 탐색하였다. 그 결과 1991년 한국기업에서는 가풍적 기업문화가 가부장적 노사관계 유형이 개념적 적합성을 가지고 있으며 전체의 25.4%로 가장 많이 나타났다. 그리고 자율공동체적 기업문화는 공동체적 노사관계와 개념적으로 적합성을 갖는 것으로 나타났다. 그러나 미성숙 기업문화와 강압적 노사관계, 그리고 다원적 기업문화와 경쟁적 노사관계간에는 개념적 적합성을 갖는 것으로 추정되었지만 조사결과는 적합성이 두드러지게 나타나지 않았다[신유근, 1991: 30~80].

사회문화가 조직구조에 중대한 영향요인이 됨은 W. Ouchi의 Z이론(Theory Z)에서도 뒷받침 될 수 있다(Ouchi, 1981 참조). 서양문화권에 속한 미국에서는 경영자가 개인적 의사결정을 하며, 공식적인 절차를 명문화하여 구성원들의 행동방식을 통제하고, 책임소재가 개인에게 주어지며, 사람보다 사물에 높은 관심을 보이는 경영방식인 A타입(미국식)이 주로 나타난다. 또한 동양문화권에 있는 일본에서는 집단적으로 의사결정을 하고, 공식적인 절차를 명문화하지 않으며 암묵적이고 비공식적인 규범으로 행동방식을 통제하고, 책임소재가 집단에게 주어지며, 사람보다 사람에 대한 높은 관심을 보이는 경영방식인 J타입(일본식)(Luthans, 1992: 575 참조)이 주로 나타난다. Ouchi는 A타입과 J타입을 결합한 Z형 경영방식이야말로 동서양의 문화를 아우르는 가장 바람직한 경영방식이라고 제시하였다. Z형 경영방식은 고용을 장기적으로 하며, 평가와 승진 속도를 완만하게, 업무담당을 포괄적인 업무능력을 갖도록 직무순환을 강조한다. 또 공식적 제도와 비공식적 메커니즘을 결합하여 통제를 하고, 참여적·합의적 의사결정을 하며, 그리고 개인들이 종국적 책임을 분담하는 것이다. 이러한 Z이론에 따르면 사회문화적 환경특성에 따라 경영시스템이나 조직구조, 경영스타일이 영향을 받음을 알 수 있다.

또한 실제기업을 대상으로 연구한 예로는 T.J. Peters와 R.H. Waterman Jr.가 일본기업과 미국 우수기업의 기업문화를 연구하면서 제시한 7S개념을 들 수 있다. 7S란 기업문화의 7가지 개념으로서 공유가치(Shared Value), 전략(Stratgy), 조직구조(Structure), 관리시스템(System), 구성원(Staff), 리더십 스타일(Style)를 말한다. 이 중에서 기업체의 구성원들 모두가 공동으로 소유하고 있는 가치관과 이념 그리고 전통가치와 기업의 기본목적 등을 의미하는 공유가치가 가장 중요한 요소라는 사실이 점차 널리 인식됨에 따라서 기업문화는 기업의 장기적인 성과를 추구하는 경영자들

에게 필수적인 고려대상이 되고 있다(Peters & Waterman, 1982). 특히 경쟁기업이 쉽게 모방할 수 없는 독특한 기업문화가 기업의 지속적 경쟁우위 요소가 된다는 것이 밝혀졌다(Barney, 1986).

그리고 최근에 HP사의 최고경영자인 Carly Fiorina 회장이 퇴출 위기에 처했다고 월스트리트 저널이 보도했다. 이렇게 Fiorina 회장이 퇴출 위기에 놓인 것은 HP사와 Compaq 컴퓨터 합병이 HP 대주주 가문의 반대로 무산될 위기에 놓였기 때문이다. Fiorina는 2001년 들어 6,000명을 해고함으로써 직원들에게 큰 실망감을 안겨줬다. Fiorina는 HP사가 미래의 일류기업이 되기 위해서는 변신이 필요하다고 강조한다. 그러나 창업자의 한 사람인 Dave Packard의 아들인 David Packard는 “HP는 적어도 직원들을 소모품으로 여기는 경영은 하지 않았다”면서 “오늘날 HP를 있게 한 것은 팀워크로 뭉쳐진 직원들의 충성심”이라고 말한다. 미국 언론들은 Fiorina 문화가 HP 문화를 소멸시키고 있다고 표현하고 있다(매일경제신문, 2001. 12월 12일자 참조). 이러한 HP사의 사례를 보더라도 기업문화에 기반을 두지 않은 경영방식의 도입이 얼마나 어려운 것인지를 알 수 있다.

IV. 연계모형에 의한 한국형 경영방식의 구상

1. 바람직한 기업문화의 변화방향¹¹⁾

한국형 경영방식을 개발하기 위해서는 먼저 경영체도의 토대가 되는 기업문화를 변화시켜야 한다. 앞에서 언급한 바와 같이 기업문화는 기업조직에서 전구성원들의 가치관과 행동방식을 결정해 주는 사회문화적 요인으로서 제반 기업경영방식(경영제도)의 현상을 설명하고 개발방향을 모색하는 데 밑바탕이 된다.

오늘날 한국사회는 경제적·기술적·정치적 상황의 변화에 따라 과거와 다른 변동적인 모습을 보이고 있다. 그러나 한국사회의 변동적인 모습에도 불구하고, 여전히

11) 보다 상세한 내용은 신유근 (2000), “한국 기업문화의 현상과 변화방향,” 『경영논집』 제34권, 4호를 참조하시오.

전통 문화적 가치나 행동방식이 많이 남아 있어서 전통적 가치의식이나 행동방식이 오늘날까지도 연속되고 있는 부분이 적지 않음을 볼 수 있다. 현 단계 한국의 기업문화도 한국사회의 경제적·기술적·정치적 변동의 영향을 받아 엄청난 변화를 겪는 가운데서 한편으로는 전통적인 가풍적 기업문화가 혼재되어 표류하고 있는 모습을 보여준다.¹²⁾

사회문화적 요인들이 가장 중요한 기반이 되어 지금까지도 연속과 변화의 과정을 거치고 있는 가풍적 기업문화를 형성하게 하였으며 이는 한국기업의 경영방식에 긍정적으로 때로는 부정적으로 작용해왔다. 이에 따라 일부에서는 과연 한국기업이 기존에 가지고 있던 문화적 특수성을 버려야 하는지, 또 버릴 수가 있는 것인지, 전통적인 가풍적 기업문화의 장점을 살려 이를 유지·계승해야 할 지에 대해 혼란스러워 하고 있다.

그렇다면 어떤 방향으로 기업문화를 창달하는 것이 바람직한가? 기업문화의 변화 방향으로 한편에서는 한국의 기업문화가 가풍적 기업문화로부터 개인의 다양성을 중시하는 다원적 기업문화(I-I 지향형 기업문화)로 이행하는 것이 낡은 가치를 버리고 '글로벌 스탠더드'를 받아들일 수 있다는 점에서 바람직하다는 주장을 한다. 그러나 한국의 경우에는 가풍적 기업문화에서 곧바로 I-I 지향형 기업문화로 변화한다는 것은 매우 어려운 과제이다. 왜냐하면 기업문화란 그 기업이 속한 사회문화적 산물이기 때문에 오랜 기간에 걸쳐서 형성된 문화적 토대가 한두 가지 요인에 의해서 단시간내에 변화된다는 것은 불가능하기 때문이다.¹³⁾

따라서 향후 한국기업이 지향할 수 있는 가장 바람직한 기업문화의 변화방향은 현

12) 흔히 한 나라에 있어서 기업문화의 모습은 사회생활에서의 종교적 측면, 가족제도적 측면, 경제적 활동 측면에서의 전통적 특성의 연속과 변화과정을 통해서 살펴 볼 수 있다[신유근, 1992: 445~451]. 한국기업에서 전통적 기업문화는 유교정신, 대가족제도, 공동체 생활방식 등과 같은 사회문화적 요인이 어우러져서 형성되었다고 볼 수 있다.

13) 그러나 I-I 지향형 기업문화를 선호하고 있다고 해서 그것이 잘못이라고 볼 수는 없다. I-I 지향형 기업문화에 대한 선호경향은 한국기업이 지향해야 할 자율공동체적 기업문화(We-I 추구형 기업문화)의 형성에 장애요인이 되기보다는 오히려 촉진제 역할을 한다고 볼 수 있다. 왜냐하면 변화를 싫어하고 현실에 안주하려는 사람들의 안일한 태도에 이러한 변화의 선호 현상은 조직전체에 자극제가 되어 결국 가풍적 기업문화로부터 We-I 추구형 기업문화로의 변화속도를 가속화시켜 줄 수 있기 때문이다.

재 표류하고 있는 미성숙 기업문화(We/I 갈등형 기업문화)로부터 자율공동체적 기업문화(We-I 추구형 기업문화)로 이행하는 것이다. 왜냐하면 자율공동체적 기업문화에서는 한국에서 공동체 중시라고 하는 기업문화의 목표를 추구하면서 그 달성수단으로는 사회문화적 가치관의 변화를 고려해 구성원들의 자율적 행동방식을 수용할 수 있기 때문이다(신유근, 1992). 이러한 자율공동체적 기업문화로의 이행은 한국기업에만 해당되는 현상이라기보다는 세계 모든 기업문화의 당면과제로 볼 수 있다.¹⁴⁾ 자율공동체적 기업문화는 생활공동체(‘우리’ 의식)를 기반으로 하되 개인의 자율성(‘나’ 의식)이 존중되는 ‘우리 속의 나’ 식의 기업문화이다.

자율공동체적 기업문화는 일반적으로 보면 인간의 추구목표 면에서는 개인의 이익과 공동체적 가치를 동시에 고려하고, 목표의 추구방식 면에서는 공동체적 가치관이 개인의 의사결정에 중대한 영향을 미치며, 의사결정자의 특성 면에서는 의사결정이 개인과 공동체의 상호의존적 관계에서 이루어지는 문화형태를 의미한다(Etzioni, 1988 참조). 자율공동체적 기업문화는 전통적으로 강한 공동체의식이 바탕이 되고 여기에 구성원들의 자율적 참여의 가치의식과 행동방식이 가미된 문화이다. 따라서 자율공동체적 기업문화는 제한된 의미에서의 집합주의가 아닌 조직구성원 전체의 생활공동체의식을 기반으로 하되, 거기에 개인이 자유를 추구하는 가운데 책임을 묻는 자율적 행동방식을 수용하는 문화인 것이다.

자율공동체적 기업문화는 폐쇄적인 공동체의식으로부터 벗어나 경영자와 기업구성원 모두를 포함하는 확대된 ‘우리’ 의식에 기초한 진정한 의미에서의 공동체주의를 이룩하는 것이다. 자율공동체적 기업문화는 단순히 가치 의식만을 합치하자는 추상적인 것에만 초점을 두는 것이 아니라 생산성 향상을 위해서 공동으로 노력하고 공정한 성과 배분 등과 같은 구체적인 데에도 노력을 경주하는 것이다. 즉 가풍적 기업문화에서 보이는 것처럼 개인을 희생하고 공동체에 대한 무조건적인 복종이 아니라 공동체를 위해 진정 공헌하는 개인들에게 응분의 보상을 하며 자율성을 인정하는 공동

14) 에찌오니(A. Etzioni)는 개인을 중시하는 서구문화적 전통을 기초로 하되 공동체의식을 가미한 ‘I-We’ 패러다임을 제시하고 있다(Etzioni, 1988). 이것은 서구의 문화적 전통에 동양의 여러 요소들을 결합함으로써 새로운 발전의 논리를 모색하고자 하는 노력의 결과로 볼 수 있다. 이 글에서는 이러한 에찌오니의 패러다임에 근거하되 그와 다소 다른 시각에서 ‘We-I’ 패러다임에 입각하여 논의를 전개하고 있다.

체문화인 것이다.

이러한 자율공동체적 기업문화의 특성이 개별기업 수준에서 보이는 구체적인 관행으로는 특정 기업에서 성과의 우열을 보이는 집단을 선별하고, 동시에 각 집단 내에서도 성과의 우열을 보이는 개인을 평가하여 보상을 해주며, 그러한 방식을 선호하는 유형이다. 자율공동체적 기업문화의 또 다른 예로는 어느 회사의 사장이 전반경영에 대하여 책임을 지면서도 동시에 자기의 전문성을 활용할 수 있는 분야에는 팀원으로 참여하여 공헌하는 경우를 들 수 있다.

국가적 차원에서 볼 때 이러한 자율공동체적 기업문화를 완벽하게 구현한 나라는 찾아보기 힘들다. 독일, 스칸디나비아 3국 등이 그래도 자율공동체적 기업문화에 가장 근접한 나라들로 볼 수 있다. 이들 국가들은 서구문화권에 속해 있으면서도 상대적으로 집합주의적 문화의 성격을 많이 갖고 있기 때문이다. 이처럼 근대사회에 들어서 사회민주주의의 강한 영향을 받은 이 국가들은 개인주의의 한계를 극복하고자 개인과 함께 공동체를 동시에 중시하는 성격을 띠면서 자율공동체적 기업문화에 근접하고 있는 것으로 볼 수 있다. 그리고 동양에서는 일본을 가장 자율공동체적 기업문화를 보이는 것으로 평가할 수 있을 것이다.

또한 자율공동체적 기업문화는 포스트 모더니즘(post modernism)¹⁵⁾의 논리를 빌어 서구문화와 동양문화의 통합적 관점에서 설명할 수도 있다. 즉 새로운 기업문화를 창달하기 위하여 포스트 모더니즘을 경영현상에 적용해 보면, 서구 선진산업사회에서 합리적인 것으로 여겨진 서구적 기업문화를 한국기업현실에 무조건적으로 수용하려고 강요하는 것이 아니라 서구 기업문화의 장점을 기존 한국 기업문화의 장점과 통합함으로써 바람직한 기업문화로 변화해 나갈 수 있을 것이라는 설명이 가능하다.

이러한 자율공동체적 기업문화는 조직공동체 속에서 개인의 공헌도를 중시하고, 협력적 노사관계의 기반을 이루며, 세계 속에서 한국기업의 위상을 높이는 데 크게

15) 포스트 모더니즘(post modernism)은 이전의 모더니즘적 합리성을 부정하기 때문에 무정형, 무정부주의적 요소들이 강하게 나타나지만, 그 내면에는 통합적 감각을 찾아내려는 욕구가 숨겨져 있다. 즉 포스트 모더니즘은 합리성과 이성을 강조하는 모더니즘의 논리적 발전이며 계승인 동시에 모더니즘에 대한 비판적 반작용이라고 할 수 있다. 이러한 점에서 포스트 모더니즘은 이것이나 저것이냐의 선택적 관점이 아닌 둘 모두를 포용하려는 관점에서 이해하여야 하며[백낙청, 1988], 서구적 합리성(모더니티)을 긍정적으로 확장하는 다원화 경향의 개념이다[볼프강 벨쉬, 2001].

기여하게 될 것이다. 뿐만 아니라 잘 정립된 자율공동체적 기업문화는 그 자체로서 여러 경영방식들을 효과적으로 연결시키는 기능을 발휘할 수 있을 뿐만 아니라, 기업의 경영비전이 더 풍부한 내용을 갖출 수 있도록 보완하는 기능도 발휘함으로써 기업 경쟁력 강화의 밑바탕이 될 수 있다.

자율공동체적 기업문화를 창달하기 위해서는 전 직원이 공유할 수 있는 경영이념을 정립하여야 한다. 그것은 서구의 보편적 사회이데올로기인 자본주의, 민주주의, 다원주의 사상과 한국의 전통적 사회사상인 경세제민사상, 민본사상, 공동체사상을 접목한 것으로 경제적 차원, 사회적 차원, 그리고 인간적 차원에서 가시화하는 것이다. 그리고 조직구성원들이 협동정신을 추구하고, 질서의식을 존중하며, 경쟁논리를 실현함으로써 자율공동체적 기업문화에 필요한 기본정신을 갖추어 나가는 것이 필요하다.

위와 같은 경영이념과 기본정신을 바탕으로 자율공동체적 기업문화를 정착시키기 위해서는 기존의 문화를 답습하려고 하는 구조적 관성과 변화에 대한 조직구성원들의 저항과 반발을 극복하여야 한다. 그러기 위해서는 노사 공동의 이해를 조화시키며 민주적 문제해결방식을 취하는 협력적 노사관계를 기업내에 정착시켜야 한다. 그리고 기업문화가 글로벌라이제이션이라는 경영환경에 적응하기 위해서는 타문화권의 구성원들과도 융합할 수 있는 공동체 문화를 구축하여야 한다. 그러기 위해서는 편협한 자문화 중심주의에서 탈피하여 문화적 상대성을 인정하여야 할 것이다.

2. 한국형 경영방식의 설계

앞서의 자율공동체적 기업문화에 토대를 둔 한국형 경영방식을 설계하기 위해서는 지금까지 한국기업의 성공요인 중 장점을 계승하여 세계화하고, 한국기업이 부족한 것은 외래의 것들을 폭넓게 수용하는 융합형 경영방식¹⁶⁾을 개발하여야 한다. 다음에

16) 융합(fusion)형 경영방식은 상호 대립적이면서도 동등한 가치를 가진 개념들을 특정 대상에 따라 발전적인 모습으로의 재탄생을 의미한다는 점에서 새로운 한국형 경영방식의 개발방법이라고 할 수 있다. 융합형 경영제도를 설계하기 위해서는 다음과 같은 세 가지의 유형을 택할 수 있을 것이다. 첫째는 비율 배분형(cocktail형)이라고 할 수 있는 유형으로, 이것은 어떤 새로운 제도를 만들 때에 과거의 전통적인 방식의 장점과 새로운 대안적 방식의 장점을 몇

서는 이러한 기업문화와 경영제도를 연계하는 바람직한 한국형 경영방식을 사람관리 방식, 조직운영방식, 그리고 한국형 기업경영 인프라의 구축방식으로 나누어서 시론적으로 살펴보기로 한다.

1) 한국형 사람관리방식의 구상

(1) 경영자의 리더십 스타일

전통적으로 한국기업의 경영자들은 인간적인 측면에 초점을 두어 종업원들의 안전과 생계에 대한 책임을 지고 그들을 다스리는 리더십 스타일을 보여왔다. 이러한 한국기업의 경영자들의 리더십 스타일은 경영자가 윗사람 또는 군자로서의 권위와 덕을 강조했던 유교사상의 인본주의적 영향을 받아서 인간중심의 리더십을 행사하기 때문에 경영자들이 성실과 근면의 모범을 보이고 직접 현장에 뛰어들어가 문제를 해결하거나 진두지휘하는 현장지향성을 보이며, 그리고 신속한 의사결정으로 환경변화에 능동적으로 대응할 수 있는 일사불란한 조직체계를 형성할 수 있다는 점에서 긍정적인 평가를 받기도 하였다. 그러나 한국기업에서의 가부장적 리더십 스타일이 일부 기업총수의 전횡을 이루어지게 하였다든지, 구성원들의 민주적인 가치의식의 증대로 말미암아 그러한 스타일의 리더십에 대한 수용도가 떨어졌다든지, 능력보다는 충성심으로 인사고과가 매겨지고 지연·학연에 의한 채용·승진이 이루어짐으로써 관리의 효율성이 낮아지게 되었다는 비판을 받게 되었다.

이러한 비판에 따라 IMF 관리체제 이후 가부장적 리더십의 대안으로서 성과지향적 리더십 스타일로 전환하여야 한다는 주장이 제기되었다. 성과지향적 리더십 스타일은 주로 서구의 경영자들이 보이는 리더십 유형으로서 효율과 결과를 중시하는, 즉 경제적 성과를 추구하는 리더십을 말한다. 이러한 성과지향적 리더십은 조직이 성공적으로 업무를 수행하여 주주의 부를 극대화할 수 있도록 기업의 사활에 직결되는 경제적 성과를 강조한다. 이를 통해 글로벌 경쟁환경에 적합한 리더십을 보일 수 있으

대 몇의 비율로 접목하는 방식이다. 둘째는 단계별 맞춤형(tailor-made형)이라고 할 수 있는 유형으로, 이것은 기업이나 구성원들의 생애주기에 따라서 적용하는 경영방식을 달리하는 융합형 경영방식을 말한다. 셋째는 하이브리드형(hybrid형)이라고 할 수 있는 유형으로, 이것은 본사나 현장, 또는 사무직과 일반직처럼 직종에 따라서 경영방식을 달리 적용하는 융합형 경영방식이다.

며, 전문경영체제식 운영에 가장 적합하고, 합리적인 기준으로 능력과 실적에 따라서 조직 구성원을 관리할 수 있다는 평가를 받는다. 그러나 성과지향적 리더십도 리더가 구성원들 위에 군림하는 또 다른 권위주의적 성향을 보이기 때문에 부하들의 창의성을 무시한다든지 지나치게 감당하기 어려운 실적만을 강요함으로써 구성원들의 근로의욕을 떨어뜨릴 수 있으며, 구성원들과의 관계를 경제적 관례로만 한정시킬 수가 있으므로 조직공동체체제를 약화시키는 단점을 가지는 것으로 지적되고 있기도 하다.

따라서 향후 한국기업에서 바람직한 최고경영자의 리더십 스타일은 전통문화의 장점이라 할 수 있는 인본주의로부터 파생된 인간(종업원)에 대한 관심을 계승해 나가 되 서구의 장점인 효율주의로부터 비롯된 성과에 대한 관심을 접목한 리더십 스타일을 개발하는 것이 필요하다. 이러한 리더십 스타일은 일찍이 많은 학자들 예를 들면 H. Mintzberg 등이 최고경영자의 역할로서 혁신가로서의 역할, 지휘관으로서의 역할, 동기부여자로서의 역할 등을 강조한 것과 같은 맥락으로 볼 수 있으며(Mintzberg, 1973: 93~98), 기업조직에서 리더의 행위를 어떻게 개발하는 것이 가장 효과적인가에 대해 R.R. Blake와 J.S. Mouton이 제시한 매니지리얼 그리드(Managerial Grid)이론과도 유사한 것이다(Blake & Mouton, 1968). 이러한 리더십 스타일을 개발하기 위해서는 최고경영자들 스스로가 먼저 자기의 리더십 스타일에 대한 진단을 하고 이에 따라 자기개발 노력을 통해 이를 보완해야 할 필요가 있다. 여기에 더하여 조직구성원들의 팔로우어십과 셀프리더십을 동시에 개발하도록 하며, 조직구조를 리더십의 유효성을 제고할 수 있는 방향으로 변경시킨다면 바람직한 인간·성과지향적 리더가 될 수 있을 것이다.

(2) 직원에 대한 고과방식

전통적으로 한국기업에서는 종업원들의 자질(태도)와 같은 덕목을 중심으로 직원을 고과해왔다. 이러한 직원에 대한 고과방식은 한국과 같은 단일민족의 공동체사회에서는 설득력이 높으며, 인사평가가 객관적으로 운영될 경우 인간적 유대감을 강화시킬 수가 있고, 또한 기업에서 부하에 대한 지도 및 부하의 관리능력과 업무능력을 개발하는 조직사회화를 용이하게 추진할 수 있는 점 등에서 유용성을 가지는 것으로 평가받아 왔다. 그러나 이러한 속인적인 자질평가 위주의 인사고과는 대부분 비공개적이고 일방적으로 상사의 주관에 의하여 이루어지기 쉽기 때문에 공정한 평가가 이루어지지 않는다는 점, 업적보다는 사람의 자질을 가장 기본적으로 평가함으로써 자

신이 수행하고 있는 영역에 대한 도전감이나 진취성의 결핍을 가져오게 한다든지 상사와의 친소관계에 따라서 평가가 이루어짐에 따라 조직내에서 과벌을 조장하여 조직의 성과 향상을 저해한다는 비판을 받기도 하였다.

이러한 비판에 따라 IMF 관리체제 이후 구성원이 직무를 수행함에 나타나는 결과를 중점적으로 평가하는 업적주의 고과를 하여야 한다는 주장이 더욱 확산되었다. 이러한 업적주의 인사고과는 인사고과 결과가 채용, 배치, 이동, 승진, 교육훈련, 보상 등 다른 인사제도와 효과적으로 연계될 수 있으며, 개인의 경력 및 능력개발에 활용될 수 있는 '경력개발형 평가'가 이루어질 수 있고, 평가결과에 공정성을 기하여 평가오류를 예방할 수 있기 때문에 객관적인 평가를 하게 됨으로써 고과결과에 대해 조직구성원의 수용성이 높다. 그리고 목표관리(MBO: Management By Objectives)에 의한 인사고과를 실행하는데 용이하다는 장점도 있어서 긍정적인 평가를 받는다. 그러나 업적중시의 인사고과방식도 평가결과를 보상에는 유용하게 이용할 수 있지만 승진결정에는 그렇게 유용하게 이용할 수가 없다. 그리고 개인의 업적에 따라서 약간씩 다른 차별을 수용하는 개인주의적인 사회문화를 가진 사회에서는 수용성이 높지만 평등의식이 강하게 지배하는 사회에서는 수용되기 힘들다는 점에서 비판을 받고 있다.

따라서 향후의 고과제도는 직원들이 신바람나게 목표를 달성하도록 하는 동기부여의 효과를 줄 수 있도록 자질과 업적을 모두 포함하는 광의의 능력에 대한 평가를 포괄하는 것이 필요하다. 협의의 능력이란 업무통솔력·업무기획능력·업무판단능력·의사소통능력 등과 같은 업무수행능력을 의미하는 것이지만, 광의의 능력이라고 하면 이러한 협의의 능력에 더하여 직원의 근면성·성실성·정직성 등과 같은 자질과 직무수행의 결과인 업적요소를 모두 포함하는 것이다. 자질과 업적은 반드시 일치하지 않는 경우가 자주 발생하기 때문에 업적요소와 자질요소를 정확히 구분하여 인사고과를 하는 것이 효과적이다. 이를테면 인사고과의 목적이 승진결정인가 보상결정인가에 따라서 그 평가요소의 배분을 달리할 수 있다.

이와 같은 고과방식을 개발하기 위해서는 다음과 같은 조건이 필요하다. 첫째, 무엇보다 자질요소에 대한 명확한 정의가 내려져야 한다(예를 들면 다산 정약용의 12강 6목, 미국의 행위기준고과법 등). 둘째, 경영자는 인사고과의 목적을 구성원에 대한 통제보다는 업무개선 또는 종업원 능력개발을 위한 것이라는 적극적인 의식을 갖

는 것이 중요하다. 셋째, 고과자와 피고과자가 업무계획과 능력개발목표와 수립단계에서부터 실질적인 면담을 통해 사원들의 능력개발을 적극 지원하고 자발적인 성과향상 노력을 유도할 수 있도록 평가결과를 공개하며, 평가를 위한 교육훈련프로그램의 도입이 필요하다.

(3) 인재의 육성방식

전통적으로 한국기업에서의 인재육성방식은 지·덕·체의 세 가지 요소를 동시에 갖춘 전인주의적 제너럴리스트(*generalist*)를 양성하는 것이었다. 이러한 전인주의적 인재육성방식은 기업문화에 맞는 사람을 채용함으로써 자신이 속한 부서의 상급자와 전인격적인 관계로 맺어져 인간적인 만족을 얻고 장기적으로 능력개발을 할 수 있게 한다. 그래서 조직을 안정화시킬 수가 있으며, 구성원들의 조직사회화가 용이하고, 경영전체를 꿰뚫어보는 폭넓은 시각과 통찰력을 가지고 조직내의 갈등을 수용, 완화시킬 수 있다. 그러나 이러한 전인주의적 인재육성방식은 인재를 채용할 때에 직무수행에 필요한 전문성보다는 회사전체의 입장에서 기업조직이 요구하는 전반적인 인적 특성을 갖춘 사람을 우선하기 때문에 현실적으로는 상사의 눈치를 살피거나 특정 상사에 매달리게 함으로써 종업원 각자의 체계적인 능력개발이 제대로 이루어지지 않을 수 있다. 또한 조직구성원들이 수행하는 업무가 전문화되지 못하기 때문에 자기가 수행하는 직무영역에 대해 모호한 입장을 갖게 되고 업무상의 중첩으로 인해 효율성이 떨어지며 불필요한 비용이 많이 발생한다는 비판도 듣게 되었다.

이와 같이 전인주의적 인재육성방식에 대한 문제점이 제기됨에 따라 IMF 구제금융체제 이후에 한국기업에서는 특정 분야에 몰입하여 전문적인 일을 수행해 나가는 인재를 의미하는 스페셜리스트(*specialist*) 중심의 전문주의적 인재양성방식이 대안으로 제시되고 있다. 이러한 전문주의적 인재육성방식은 전문적인 인재가 자신들이 수행하는 분야에 대한 고도의 전문성과 기술을 소유한 사람들이므로 이들을 통해서 현대 산업사회에서 나타나는 기술의 다각화와 고도화에 대한 신속한 대응이 가능하며, 타기업이 모방할 수 없는 기업특유의 기술확보를 가능하게 한다. 그리고 전문적인 인재는 자신이 수행하고 있는 업무를 가장 효율적으로 처리할 수 있기 때문에 경영자로부터 자율성을 가지고 일을 할 수가 있으므로 성취감과 만족감이 증대된다는 장점이 있는 것으로 평가된다. 그러나 이렇게 스페셜리스트를 중심으로 조직을 운영해 나가면 스페셜리스트가 지나치게 자신의 전문지식과 영역만을 중요시하기 때문에 독선적으

로 업무를 수행해 나가기 쉬우며, 한 분야에 대한 집중으로 인해 다른 분야에 대해 무지해지고 자기 분야에 대한 외곶로 빠지게 되어 지식정보사회에 적응하기가 부족한 면이 있고, 따라서 자기 전문분야의 지식을 공유하려고 하지 않는다는 단점이 있을 수도 있다.

따라서 향후 바람직한 인재육성 방식은 전통적 전인주의의 장점을 발굴·계승해 나가되, 대안으로서의 전문주의의 장점도 수용·접목함으로써 인재를 양성하는 방식이다. 예를들면 관리직의 경우에 경력의 초기단계에서는 제너럴리스트로, 중간단계에서는 스페셜리스트로, 후기단계에서는 다시 제너럴리스트로 경력을 개발시켜나가는 단계적 방법을 활용할 수 있다. 이러한 '새로운 전문가(new professional)'를 육성해 나가기 위해서는 우선 선발 및 배치·이동, 직무순환이나 파견근무, 승진, 각종 교육훈련 등과 같은 제도적 시스템을 잘 활용할 수 있도록 인력관리시스템을 정비하여야 한다. 그리고 조직에서는 구성원들에게 경력경로를 설계해주고, 경력개발을 담당하는 부서에서는 조직구성원들에게 경력교육을 하면서 경력정보를 제공하는 경력상담활동을 하여야 한다.

(4) 인재에 대한 처우방식

전통적으로 한국기업에서는 내부노동시장원리에 의해 학력과 성에 따라 정해진 초임급을 출발점으로 하여 근속연수나 연령에 따라 보상 또는 승진 등에서 대우를 받는 연공주의적 처우가 행해져왔다. 이러한 연공주의적 인재처우 방식은 구성원의 조직에 대한 충성심과 일체감을 증대시켜 구성원이 조직으로부터 이탈하는 것을 방지하고 장기근속을 유도할 수 있기 때문에 조직 측면에서도 생산의 안정성을 부여할 수 있다. 그리고 연공의 객관적 측정이 용이하기 때문에 구성원에게 상당한 안정감과 평등감을 제공한다는 긍정적 평가를 받아 왔다. 그러나 연공주의적 인재처우 방식은 능력이나 업적과 같은 직무관련 기준보다는 숙인적 기준을 중시하고 지나치게 위계서열 의식을 조장함으로써 조직 내에 무사 안일한 분위기를 조성하거나, 능력이나 업적이 높은 젊은 사람에게는 성취동기를 자극시키지 못하고 좌절감만을 줌으로써 적재적소의 인재활용에 어려움이 가중되며, 합리적인 인사관리를 하지 못하기 때문에, 비용이 많이 들어 기업경쟁력의 강화에 기여하지 못한다고 지적되고 있다.

이러한 비판에 따라 그 대안으로서 IMF 구제금융체제 이후 능력주의적 처우방식으로 그 방향이 바뀌어야 한다는 주장이 강하게 제기되었다. 외부노동시장 원리에 의한

능력주의적인 인재에 대한 처우방식은 능력과 실적에 따라 보상·승진 등에 차별을 둠으로써 사원 상호간에 선의의 경쟁을 유발하기 때문에 조직의 경제적 성과를 높일 수 있다. 그리고 목표수립과 업무수행 과정 및 평가 시에 상사와의 면담을 통해 자신의 의견을 충분히 밝히고 상사로부터 조언을 구할 수 있어 상하간에 의사소통이 원활해진다. 또한 업적에 의한 보상을 함으로써 복잡한 임금체계와 임금지급구조가 단순화되고 보상관리의 효율성과 효과성이 증대되어 공정한 평가문화를 조성하는 기반이 된다는 긍정적인 평가를 받기도 한다. 그러나 이러한 능력주의적 인재처우 방식은 승진 및 임금을 직종이 다른 전 사원에게 공평하게 조정하는 것은 거의 불가능하므로 평가의 객관성과 공정성의 문제를 발생시킬 수 있다. 그리고 개인능력을 기반으로 일대일 개별계약을 원칙으로 하고 있기 때문에 종업원들의 개인주의를 야기하기 쉬우며, 경영자가 단기적인 업적추구만을 강조함으로써 종업원들로 하여금 눈앞의 목적만을 추구하도록 하여 장기적인 인재육성이 경시될 수 있다는 단점이 있는 것으로 비판받기도 한다.

따라서 향후 한국기업에서 바람직한 인재에 대한 처우방식으로서 내부노동시장원리를 적용한 연공주의와 외부노동시장원리를 적용한 능력주의의 양자의 장점을 접목·융합하는 방식이 필요할 것이다. 보상시에는 능력요소를 연공요소보다 더 많은 비중을 두고, 승진시에는 연공요소도 상당히 고려하는 경우를 들 수 있다. 예를 들면, 보상의 경우 한국형 연봉제를 위해서는 기준연봉을 기본급과 성과급으로 구성하되 생산직, 사무직의 경우에는 기본급(연공급)의 비중을 더 크게 한다든지, 성과를 평가하기가 용이한 전문직과 영업직의 경우에는 성과급(업적급)의 비중을 더 많이 한다든지 하는 연공요소와 업적요소의 조화방안이 바람직할 것이다. 이러한 인재처우 방식을 개발하기 위해서는 업적평가제도와 임금체계와 승진체계가 확립되어 있어야 하며, 이러한 제도가 법률적·경제적·인간적으로 노사간에 도움이 된다는 공감대를 형성하여야 한다.

(5) 노사관계에 대한 행동방식

1987년 6·29 선언 이후 한국기업에서는 개별적 노사관계를 통한 문제해결보다는 산업관계 차원에서의 해결을, 조직전체의 이익보다는 그가 속한 특정 집단의 이익만을 추구하는 제한된 의미의 집합주의를 의미하는 집단주의(groupism)적인 의사표시 및 행동유형을 보여 왔다. 이러한 집단주의적 노사관계방식은 절대적으로 열세에 놓

여 있는 근로자들의 생존기반을 확보하여 궁극적으로 노사 양측이 협동주의로 나갈 수 있게 한다. 집단주의가 확대되어 진정한 의미에서의 집합주의로 이행된다면 전 종업원들이 대동단결하여 문제를 해결할 수 있다는 장점이 있기 때문이다. 그러나 한국의 집단주의적 노사관계방식은 노사간의 단체교섭시에 조직의 성장과 발전을 통한 근로자의 발전이 아니라 노사관계를 영합게임(zero-sum game)으로만 생각해왔다. 그리고 근로자 각자의 개별성보다는 소속된 계층의 집단성을 우선시하는 사고방식에서 집단 이기주의적인 행태를 보이고, 규정된 법률 아래에서의 협상에 익숙하지 못하여 감정적으로 반발하거나 경영권에 도전한다는 비판을 받기도 한다.

이러한 비판에 따라서 IMF 관리체제 이후 그 대안으로서 법률적·계약적 노사관계 방식으로의 전환이 필요하다는 주장이 제기되고 있다. 법률적·계약적 노사관계 행동방식은 갈등의 논리에 기초를 두되 민주적·대등적 입장에서 서로를 견제할 수 있는 노사관계 행동방식이다. 주로 미국기업에서의 노사관계 행동방식인 법률적·계약적 노사관계 행동방식은 합리적인 원칙에 따라서 노사가 계약관계를 분명히 함으로써 근로자들의 자발적인 참여를 끌어낼 수 있다. 조합원은 단결된 힘을 배경으로 계약자유의 원칙에 기반을 두고 사용자와 대등한 입장에서 공정한 노동거래를 하며, 노사가 대등한 입장에서 단체교섭 및 조정을 통하여 노사문제를 해결할 수 있다는 장점을 가지고 있다. 그러나 이러한 노사관계 행동방식은 노사가 계급적으로 완전히 대립적인 투쟁의식에 빠져 있는 상황이거나 노사가 대등한 입장에 처해 있지 않을 경우에는 경제적 약자인 근로자들의 이해를 대변해 줄 수 없으며, 노사간 갈등을 해결해 줄 수 있는 법률적인 지식을 가지고 있는 사람이 적기 때문에 현실적으로 대등한 입장일 수 없다는 비판이 제기되고 있다.

따라서 향후 한국기업의 바람직한 노사관계 행동방식은 폐쇄적인 성격을 갖는 집단주의에서 탈피하여 경영자와 노동자 모두를 포함하는 확대된 '우리' 의식에 기초하여, 노사공동의 이해의 조화를 추구하는 협력적 노사관계가 필요하다. 이러한 협력적 노사관계는 노사간 상호이해관계가 있는 이슈에 대하여 노사 양측의 관심사의 중요성과 차이점을 인정하고 민주적인 문제해결방식으로 통합적인 해결책을 강구하는 화합적인 노사관계이다. 이러한 협력적 노사관계 행동방식을 마련하기 위해서는 노사관계의 핵심적 주체인 경영자측에서는 기업경영방식을 노동자측에 투명하게 공개하여야 하며, 노동자측에서는 자주성이 있고 대표성이 있는 노조조직을 갖추어야 한다.

2) 한국형 조직운영방식의 구상

(1) 조직권력의 배분방식

전통적으로 한국기업들에서는 톱 다운(top-down)식으로 이루어지는 집권적 조직운영스타일을 유지해왔다. 이러한 최고경영자 중심의 조직운영방식은 정보의 집적이 가능하므로 규칙·규정·절차·구조가 확립된 경우에는 모든 업무를 일사분란하게 처리할 수 있다. 이 때 정보를 많이 가지고 있는 상층부에서 의사결정을 내리는 것이 하층부에서 하는 것 보다 비용이 더 적게 들고, 특히 기업활동의 초기에는 조직방침이 통일되어 일관성을 유지할 수가 있다는 장점이 있다. 그러나 이러한 집권적 조직운영방식에서는 성취욕구가 지나치게 높은 최고경영자들이 모든 것을 자기 중심으로 처리하려는 경향을 보이며, 위계질서를 과도하게 강조하고 지시적인 커뮤니케이션을 선호하기도 한다. 이에 상하간의 의사소통이 단절되어 하위구성원들에게 스트레스를 유발하며, 하위층에 권한위양을 하지 않으려고 한다는 단점도 있다.

이러한 비판에 따라 IMF 관리체제 이후 그 대안으로서 분권적 조직운영방식으로 전환하여야 한다는 주장이 이전보다 더욱 강하게 제기되었다. 보텀 업(bottom-up)식의 분권적 조직운영방식은 조직 전반에 걸쳐 의사결정권과 명령지시권이 조직의 여러 계층으로 대폭 위양하는 조직운영방식이다. 이러한 조직운영방식은 사회가 전반적으로 민주화됨에 따라 권력균형과 권력공유 경향이 커지고 있는 현실에서 기업구성원들의 참여욕구를 만족시킬 수 있으며, 빠르게 변하는 시장의 욕구에 신속히 반응할 수가 있다. 또 임파워먼트(empowerment)를 촉진하여 종업원들로 하여금 사기를 높이고 창의성을 발휘하도록 하고 그들의 성과에 대한 책임을 철저히 물을 수 있는 책임경영체제를 유지하며 조직의 경제성과의 향상에 기여할 수도 있다. 그러나 분권적 조직운영은 부서간의 영역이 모호하거나 커뮤니케이션이 원활하지 못할 경우에 조직내의 구성원들 혹은 부문들간에 갈등이 발생할 수 있으며, 정보·지식의 공유를 회피하는 경우 부서간에 과잉·중복의 업무가 생겨날 소지가 많다. 집권적 조직운영방식이 급격하게 분권적 조직운영방식으로 바뀔 때 따라 조직의 통제방식간에 일관성이 사라지고 조직구성원들이 통제의 아노미 현상을 경험하게 될 수가 있다는 비판도 제기된다.

따라서 향후 한국기업의 조직운영방식도 현장중심, 소사업분할과 같은 분권화에

바탕을 두되 종업원의 창의력을 발달시키고 책임의식을 부여함으로써 탄력성(유연성)을 제고할 수 있는 방식이 되어야 할 것이다. 그러나 선진기업들의 경험을 볼 때 조직권력의 배분방식이 성장단계에서는 집권적 조직운영방식에서 분권화로 나아갔으나 그에 따르는 문제점이 많이 발생하게 되자 정보기술의 발전에 힘입어 재집권화의 현상이 나타나고 있다. 따라서 한국기업들도 분권화를 시행하면서 이제까지의 집권적 조직운영방식에서 나타났던 단점을 없애고 장점을 살리면서 조직을 운영해나가는 것이 바람직할 것이다. 이처럼 조직의 권력을 효과적으로 배분하기 위해서는 전사적 자원관리기법(ERP: Enterprise Resource Planning)을 활용하여 전체조직에서 공유할 수 있는 지식정보를 모으고 분류하며 또한 이를 분배하고 활용할 수 있는 정보처리형 조직화로 만들어야 한다. 경쟁적인 경영환경에서 기업은 모든 역량을 고객에게 집중해야 하기 때문에 일선 영업현장에서 수행된 혁신이 기업 본사에도 영향을 끼칠 수 있는 조직으로 변화시켜 나가야 하기 때문이다.

(2) 조직구조의 설계방식

전통적으로 한국기업들에서 조직구조가 위계적으로 설계되어 왔다. 이러한 위계적 조직구조는 일사불란한 지휘체계에 맞추어 과업역할을 수행하여 조직구성원들에게 보상 외에도 승진욕구를 채워줄 수 있었다. 조직의 규모가 확대되면서 구성원에 대한 감시와 감독을 위해서 불가피하게 생기는 조직위계는 한국기업의 종업원들에게 수용성이 높으며, 집권적 운영을 하기 때문에 공식화의 필요성이 낮고 부서간 갈등을 상사가 조정하기가 쉽다는 장점을 가지고 있었다. 그러나 이러한 위계적 조직구조는 관료주의적 부작용이 나타나서 구성원들에게 스트레스를 유발하고, 빠른 의사결정을 내리지 못하며, 상위층에서 의도하는 바만을 관철시키게 되거나 조직내부의 갈등을 경영자의 인맥에 의해서 조정하려는 경향이 많다는 비판을 받게 되었다.

이러한 비판에 따라 IMF 관리체제 이후 그 대안으로서 수평적 슬림화 조직으로 조직구조를 재설계하여야 한다는 주장이 확산되었다. 수평적 슬림화 조직구조는 주로 서구기업에서 많이 보이는데 이러한 조직구조는 과도한 평면적 조직구조와 고층적 조직구조에서 불필요한 계층과 부문을 줄임으로써 날씬하고 작은 조직구조로 이행하는 것이다. 이러한 조직구조로서 대표적으로 팀제를 들 수 있는데 팀조직은 구성원간의 원활한 커뮤니케이션을 통해 풍부한 정보를 활용할 수 있으며, 고객지향적 조직화할 수가 있고, 사회전반의 권력공유와 권력균형의 경향에 부합하므로 조직구성원

들의 자율성과 창의력을 제고하고 책임의식을 갖도록 함으로써 경제적인 성과에 기여할 수가 있는 장점이 있다. 그러나 팀조직은 미국과 같이 외부노동시장이 발달한 나라에서는 적용이 가능하지만 이제까지 내부노동시장에 의존해 온 한국사회에서는 그 유효성이 반감될 수 있으며, 공동목표에 대한 팀원들의 명확한 개념이 없다면 무질서해질 수 있다는 비판이 제기된다.

따라서 향후 한국기업에서 바람직한 조직구조는 수평적 슬림화 조직구조의 장점에 다 위계적 조직구조의 장점을 상황에 따라 적용한 것이어야 할 것이다. 조직구조의 설계방식을 하루아침에 위계적 조직구조에서 수평적 슬림화 조직으로 바꾸는 것이 쉬운 일이 아니다. 그래서 본사조직은 대부·대과형의 팀조직을 운영하고, 공장은 계층이 축소된 라인조직으로 운영해야 한다. 생산현장에서는 업무특성상 라인 조직의 장점을 버릴 수가 없기 때문에 현장 실무자의 의견을 더 잘 반영하고 또한 상위층의 의사가 더 잘 실행될 수 있도록 계층이 축소된 라인 조직을 유지한다. 이러한 한국형 팀제를 설계하는데는 첫째, 위계서열형의 문화적 토양(예를 들면 신분이나 호칭구조)에 젖어 있는 조직구성원들에게 팀제와 같은 수평적 조직구조의 필요성과 효과를 인식시켜야 한다. 둘째, 구성원 개인에 대한 개별적 보상과 팀에 대한 집단적 보상을 병행하여 팀원 개인의 발전이 팀 업적의 발전에 보탬이 될 수 있다고 인식시켜 주어야 한다. 셋째, 앞에서 논의한 한국형 인사과제도를 확립하여야 한다.

(3) 신규사업 의사결정방식

전통적으로 한국기업에서의 신규사업 의사결정방식은 정부의 지원이라고 하는 커다란 외부의 도움도 있었지만 최고경영자(기업가)의 성취욕구(n-Ach: Need for Achievement)에 주로 의존하는 기업가 위주의 직관적 의사결정방식이었다. 이러한 신규사업 의사결정방식은 기업가의 강한 성취욕구에서 비롯된 과감한 도전의식과 업종에 대한 소명의식을 바탕으로 한 '하면 된다' (can do spirit)는 기업가 정신으로 위험을 감수하는 의사결정을 하게 하였다. 이는 기업성장의 견인차가 되었으며, 기업가는 성실과 근면의 모범을 보이며 직접 현장에 뛰어들어가 술선수범하여 문제해결을 하거나 진두지휘를 하는 자세를 보여주기도 하였다. 그러나 이와 같은 신규사업 의사결정방식은 전략결정과정에서 지나치게 기업가의 경험이나 감에 의존하거나 기업가들이 과거의 성공에 도취하여 변화를 거부하거나, 심지어는 기업가 개인의 명분이나 체면 때문에 부실기업이나 사양업종에 계속 매달리거나 환경의 요구나 조직의 역량을

간과한 채 객관성을 상실한 최고경영자 개인의 취향에 의한 독단적인 사업의사결정이 이루어진다는 비판을 받게 되었다.

이러한 비판에 따라 IMF 관리체제 이후 그 대안으로서 전략적 신규사업 의사결정 방식으로 전환하여야 한다는 주장이 강력하게 제기되었다. 전략적 의사결정방식이란 조직내부의 장점과 약점 그리고 외부환경에서의 기회와 위협(SWOT: Strength—Weakness—Opportunity—Threat)을 분석하여 합리적으로 사업의사결정을 하는 것을 말한다. 이러한 합리적 분석에 의한 전략적 의사결정방식은 사업의사결정이 내부와 외부환경을 종합적으로 고려하여 전략적인 기준에 근거하여 내려지기 때문에 의사결정자들이 다양한 의견을 수렴하여 분석적이고 체계적인 과정을 거쳐 기업 대내적으로 설득력 있게 창의적이고 도전적인 경영활동을 수행할 수 있으며, 기업과 환경과의 위기 및 경계관리를 효율적으로 할 수 있다는 장점이 있는 것으로 평가된다. 그러나 이러한 신규사업 의사결정은 전적으로 합리적인 분석을 통해서만 해결하지 못하는 부분이 많으며, 또한 합리적 사업의사결정 분석기법을 지나치게 강조함으로써 기업가 및 경영자의 오랜 경험으로부터 나타나는 직관을 무시하게 됨에 따라 유연한 전략적 사고를 상실할 수 있다는 비판을 받기도 한다.

따라서 향후 한국기업들은 기존의 직관적 의사결정방식을 고수하거나 합리적 객관주의로 대체하는 것만으로는 신규사업 의사결정방식이 효과적일 수 없으므로 합리주의적 의사결정방식을 전제로 하되 그것이 부족한 부분을 전통적인 기업가정신의 장점인 성취지향적 직관주의로 보완할 필요가 있는 것이다. 즉, 신규사업의사결정을 하기 위해서는 먼저 SWOT 분석·사업포트폴리오 분석·투자에 대한 현재가치 계산법·제품의 수명주기분석 등을 통해서 사업에 대한 진출과 철수 여부를 결정하고, 다음 단계로 그것만으로 최종결정을 하기에 어려울 때는 최고경영자의 경험과 직관을 반영하는 것이다. 이러한 합리적 성취지향적 의사결정방식을 개발하기 위해서는 최고경영자가 신규사업의사결정을 하기 전에 보다 체계적인 경영학습을 통해서 합리적 의사결정기법을 습득하여야 하며 전략담당자들의 분석결과를 존중하여야 한다. 그리고 이사회를 보다 강화하여 신규사업의사결정이 최고경영자의 의지에 따라서만 이루어지지 않고 전략담당자들의 분석결과가 반영될 수 있는 제도적 장치가 필요할 것이다.

(4) 사업전략의 추진방식

전통적으로 한국기업들은 정부의 경제정책에 부응하여 외형확장적 비관련다각화

성장전략을 추구해왔다. 이 전략은 산업성장기나 제한적 경쟁상황에서는 시장 선점을 통해 성공할 가능성이 높아서 과거 한국의 경제성장과정에서 괄목한 만한 고속 성장을 이루는 원동력이 되었고, 사업환경의 불확실한 상황에서 사업의 위험성을 회피하거나 중화시켜 기업의 안정성을 확보할 수 있으며, 시장점유율 확대전략은 장기적으로 생산량의 증가로 규모의 경제를 실현시킬 수 있다는 점에서 긍정적인 평가를 받기도 하였다. 그러나 이 전략은 핵심역량을 살리지 않고 업종을 모든 산업으로 확장함에 따라 시장경쟁력을 약화시키고 부와 권력의 집중으로 인한 사회의 경제적 형평성 문제를 심화시켰으며, 과도한 차입경영 때문에 계열기업의 부실화에 따른 다른 계열기업들의 연쇄도산 현상이 발생하게 된다는 비판을 듣게 되었다.

이러한 비판에 따라 IMF 관리체제 이후 업종전문화 전략으로 전환하여야 한다는 주장이 꾸준히 제기되고 있다. 업종전문화 전략은 기업이 가지고 있는 핵심역량에 따라서 특정 업종 및 특정 분야로 사업을 집중하자는 것이다. 이러한 전략은 기업의 사업구조를 합리화하여 수익성이 낮은 사업은 철수하거나 매각함으로써 전체적인 사업 간 시너지 효과를 극대화하여 수익성이 건전해질 수 있고, 특정 업종 또는 산업분야에 집중하고 조직구성원들이 보유하고 있는 총체적인 기술·지식·문화 등 기업의 핵심을 이루는 능력을 전문화시킬 수 있으며, 시장의 성숙기에 경쟁기업보다 훨씬 효과적으로 고객에게 만족을 제공할 수 있다는 장점이 있는 것으로 평가된다. 그러나 이 전략에 대해서는 산업이 성장하거나 신생시장이 창출되고 있는 상황에서는 관련 다각화 성장전략이 상대적으로 유리할 수 있으며, 사업에 내재한 산업 전체적인 위험을 회피하기가 쉽지 않기 때문에 한 사업부문의 실패가 기업전체 사업의 실패로 확산되는 효과가 매우 크고 급속하며, 지나치게 업종전문화에만 집착하게 되면 기업에서 가지고 있는 다양한 경영자원을 효과적으로 이용하지 못하고 사장될 수 있다는 단점이 지적되기도 한다.

따라서 향후 한국기업에서는 사업전략을 추진할 때 무리한 비판관다각화에 의한 외형확장전략은 더 이상 바람직하지 않기 때문에 앞으로는 두 가지 대안을 마련해 볼 수 있을 것이다. 그 하나는 최근의 대안과 같이 한국기업의 사업전략의 추진방식을 기업의 상황, 즉 규모, 기술, 시장 특성에 따라서 어떤 기업은 업종전문화전략을 취하는 것이며 다른 하나는 다각화 전략이 갖는 장점을 살려 성장성과 수익성을 동시에 추구할 수 있는 실리지향적 관련다각화전략을 추진하는 것이다. 이러한 실리지향적

관련다각화전략은 단순히 외형적으로 보여지는 업종의 수라든지 계열사 수를 조정하는 것이 아니라 본질적인 면에서 핵심역량에 토대를 두고 경쟁력을 강화시킬 수 있도록 사업부문간 관련성과 시너지를 극대화할 수 있는 전략이다. 이러한 전략을 성공적으로 추진하기 위해서는 첫째, 기업경쟁력의 원천이 되는 핵심역량이 무엇인지를 명확히 규정하고 이를 더욱 강화하여 시장, 제품, 고객별 경영전략을 한 차원 높은 수준으로 끌어올리면서 동시에 이 세 가지 측면을 통합적으로 결합시켜야 한다. 둘째, 시장에서는 국제화 전략을, 제품과 관련하여서는 핵심역량을 바탕으로 관련제품 위주의 성장 방향으로, 그리고 고객과 관련하여서는 고객만족을 최대화할 수 있도록 시장 차별화 전략을 수립할 것이 요구된다.

(5) 이해관계자에 대한 관리방식

전통적으로 한국기업들은 기업 내·외부의 이해관계자들 간에 대해 마찰이 생길 때 인적·비공식적 조정방식에 의존해왔다. 이러한 인적·비공식적인 이해관계자 관리방식은 연고관계를 사회적 자본(social capital)으로 활용하여 대내적으로는 상급자에 의한 위계적 조정방식을 이용하기 때문에 조정을 매우 탄력적이고 효과적이며, 신속한 조정이 가능하며, 조직 내외의 이해관계자들의 사회심리적 욕구에 대한 고려를 할 수 있다는 장점이 있는 것으로 평가되었다. 그러나 인적·비공식적 조정방식은 단기적이고 일회성으로 끝날 경우가 많으며, 구성원들간의 개인적 이해관계에 의해 영향을 받아 새로운 갈등을 조장할 수 있으며, 사람에 의존하여 임시적으로 최고경영자의 연고가 닿는 기업 내·외부이해관계자를 자의적으로 선정하여 대응함으로써 종합적이고 근본적인 문제해결이 이루어지지 못하기 때문에 시너지 효과를 창출하지 못한다는 비판을 받게 되었다.

이러한 비판에 따라 IMF 관리체제 이후 그 대안으로서 제도적·공식적 조정방식으로 전화하여야 한다는 주장이 제기되었다. 제도적·공식적 조정방식은 공식화된 규칙, 정책, 표준화된 절차, 관리시스템의 구축, 사전에 확립된 계획이나 일정, 여유자원 등을 활용하여 조정하는 방식이다. 이러한 조정방식은 공식화된 합리적 절차에 따라 부문 기능들간의 마찰이나 사회적 이해관계자들의 불만을 해결할 수 있기 때문에 이해관계자들과의 갈등유형을 미리 예측하여 만들어진 표준화된 절차와 공식적인 규칙에 따라 조정하므로 일관성을 가진 조정이 이루어질 수 있으며, 조정과정에서 공정성이 제고되어 이해관계자들에게 조정결과가 매우 용이하게 수용되는 장점이 있는

것으로 평가된다. 그러나 이러한 조정방식은 지나치게 공식적인 규정과 절차에 의한 조정으로 문제해결 시간이 지연될 수 있으며, 예측하지 못한 새로운 업무나 사안들을 조정할 경우에는 이를 효과적으로 해결하지 못할 수도 있다. 그리고, 과도하게 표준화된 절차와 공식적인 규정은 조직운영의 경직화를 초래할 우려가 있으며 새로운 이해관계자들이 등장할 경우에는 제도적·공식적 조정방식이 적합하지 못할 수도 있다는 비판을 받기도 한다.

따라서 향후 한국기업의 바람직한 이해관계자 관리방식은 제도적·공식적 조정방식의 장점에 인적·비공식적 조정방식의 장점을 접목 활용하도록 해야 할 것이다. 먼저 공간적인 측면에서 볼 때, 가까운 장소나 거리에 있는 이해관계자와의 갈등을 조정할 때는 인적·비공식적 조정방식을 이용하도록 하고, 공간적 거리가 멀 경우에는 제도적·공식적 조정방식을 이용하도록 하는 것이다. 또 시간적 측면에서 볼 때, 실시간이나 동일시간대에 있는 이해관계자와의 갈등을 조정할 때는 인적·비공식적 조정방식을 이용하고 조정 당사간의 시간이 다를 경우에는 제도적·공식적 조정방식을 이용하는 것이 효과적이다. 이와 같은 인적 조정방식과 제도적 조정방식을 상호 접목하기 위해서는 이해관계자들에 대한 관리기능의 분절적·개별적인 관리를 지양하고 상호의존적인 관리활동들을 통합적·유기적으로 관리할 수 있는 통합적 정보관리시스템을 구축하고, 이해관계자들간 연계와 시너지의 창출을 극대화할 수 있도록 이해관계자들별로 전사적 차원에서 조정·통합함으로써 프로세스 중심으로 조직을 재설계하여야 한다.

3) 한국형 기업경영 인프라의 구축

위에서 예시한 한국형 경영방식이 효과적으로 작동하기 위해서는 그 촉진 동인으로서 한국형 기업경영 인프라를 구축하는 것이 필요하다. 인프라란 토대가 되는 하부구조·하부조직 등의 일반적 용어이지만 기업경영 인프라라고 하면 오늘날에는 경영활동의 사회적·경제적 기반을 형성하는 구조 또는 제도를 의미한다. 그러한 기업경영 인프라로는 기업지배구조와 기업과 정부간 관계방식을 들 수 있다.

(1) 기업지배구조 존재방식의 개선

전통적으로 한국기업은 소유권과 경영권이 합치된 막강한 소유경영체제를 유지해왔다. 이러한 소유경영체제는 대리인 비용을 발생시키지 않고 기업가 정신과 과감한

추진력을 바탕으로 혁신적 역할을 수행할 수 있기 때문에 기업을 창업시키거나 급성장시키는 데에 탁월하며 경영성과를 다시 기업성장을 위해 재투자할 수 있고 사회적 반응활동에서 신속한 의사결정으로 환경변화에 능동적이고 적극적으로 사회공헌활동을 할 수 있다는 장점이 있는 것으로 평가되었다. 그러나 기업규모가 증대하고 경영환경의 불확실성이 증대하게 됨에 따라 경영의 복잡성이 증대되면서 혈연과 지연 등의 특수연고관계에 따른 비합리적인 조직운영은 사회적으로 분배의 형평성이나 경제정의의 문제를 야기하였고, 나아가 사회적 위화감이나 상대적 박탈감을 증폭시켰다. 그리고 성취욕구가 높은 소유경영자들은 모든 것을 자기 중심으로 처리하려는 경향을 보여서 기업내의 거의 모든 의사결정을 독단적으로 처리한다는 비판을 받게 되었다.

이러한 비판에 따라 IMF 관리체제 이후 그 대안으로서 전문경영체제로 기업지배구조를 전환하여야 한다는 주장이 더욱 확산되었다. 전문경영체제란 소유권이 다수의 주주에게 광범위하게 분산됨에 따라 소유권과 경영권이 분리되고 전문적인 경영지식을 가진 경영대표가 기업경영의 중요한 의사결정권을 지배·통제하는 경영체제를 의미한다. 전문경영체제에서 합리적 사고를 지니고 실권을 갖는 전문경영자는 기업규모의 거대화와 기업경영의 복잡성 증대에 대응하거나 조직의 통합이 필요한 시기에 효과적으로 대응할 수 있고, 법규 준수뿐만 아니라 기업의 윤리적 행동까지도 고려함에 따라 기업의 이해관계자들의 요구에 민감하게 반응할 수 있으며, 기업구조의 개방화와 투명으로 주주가치를 극대화하고, 대주주와 소액주주의 형평성을 제고하고, 변화하는 경영환경에 효과적으로 대처할 수 있다. 그러나 한편으로 실권이 없는 전문경영자는 기업규모의 거대화와 기업경영의 복잡성 증대에 대응하거나 조직의 통합이 필요한 시기에 효과적이고 신속하게 대응을 하지 못하며, 전문경영인들이 직위에 대한 안정성이 없어서 기업경영의 일관성을 상실할 수 있으며, 대리인비용이 높아질 수 있다는 단점이 지적되고 있다.

향후 한국기업 지배구조의 개선방향은 기업승계방식의 변화, 경영복잡성의 증대, 경영위기의 증가 등과 같은 기업 내부적 요인의 변화와 여러 외부환경의 변화로 인해 소유경영체제가 한계에 직면하였고 전문경영인의 필요성이 한층 요구된다는 점등에 비추어 볼 때 궁극적으로 거대기업의 경우 소유경영체제로부터 전문경영체제로 나아가는 것이 바람직하다. 그러나 경제협력개발기구(OECD: Organization for Economic

Cooperation and Development)의 자문그룹이 기업지배구조에 대해서 다음과 같은 조언을 하고 있음에 유의할 필요가 있다. ① 모든 국가나 기업이 일률적으로 따라야 할 만한 보편적이고 완결된 기업지배구조의 전형은 없다. ② 기업지배구조는 각국의 문화·소유구조·사업환경·경쟁조건 등 다양한 요소에 따라 달라진다. ③ 기업의 목표는 주주가치의 극대화에 있으며, 다른 이해관계자들의 요구와 기대에도 부응해야 한다. ④ 이사회는 투명하고 독립적인 경영감독이 기업지배구조의 핵심이다. ④ 회계 등 일정 분야에서는 보편적인 기준을 적용하는 것이 바람직하다(매일경제신문, 2000, 10. 21 참조).

따라서 현행 한국기업들의 보편적 현상인 소유경영체제를 일거에 전문경영체제로 전환한다는 것은 어려운 과업이기 때문에 먼저 기업이 사회적 정당성을 얻고 세계화된 경쟁환경에 대응하기 위해서 현재의 소유경영체제의 투명성과 경쟁력을 제고할 필요가 있다. 그러기 위해서는 먼저 철저한 기업의 구조조정을 하고 주주의 권리보호와 기업공시 의무를 그러나 미래지향적인 관점에서 볼 때 한국의 대기업들도 소유경영체제로부터 전문경영체제로 이행하여야 할 것이다. 선진국에서의 경영체제의 발전 과정이나 선진국에서 일부 소유경영체제의 기업들이 성공적으로 경영을 하고 있음에 비추어 보더라도 모든 기업들이 전문경영체제로 일시에 전환하는 특단의 조치는 오히려 역기능을 초래할 것이다. 따라서 한국의 재벌기업 가운데 몇 개만이라도 전문경영체제로 전환한다면 그 자체가 한국기업사상 대단한 변혁이 될 것이며, 특히 영향력이 큰 기업이 그렇게 될 경우 그 의의는 더욱 클 것이다. 기업지배구조의 투명성과 경쟁력을 제고하기 위해서는 기업의 구조조정을 철저히 하고 주주의 권리보호와 기업공시의무를 강화하여야 할 것이다. 그리고 소유권 분산을 위한 사회정책적 여건이 조성되어야 하며, 소유경영자가 소유경영체제의 한계를 인식하고 기업의 승계과정을 개선하는 등의 경영체제를 변화시키려고 노력해야 한다. 또한 전문경영자 중심의 책임경영체제를 확립하고, 전문경영자에 대한 업적평가시스템 및 보상시스템을 정비하는 등의 조직관리시스템을 정비하여야 한다.

(2) 기업과 정부간 관계방식의 개선

전통적으로 한국기업들은 정부가 기업보다 우위의 입장에서 전반적인 경제정책을 선도하고 기업활동에 대해 강력하게 개입하여왔기 때문에 정부에 대하여 상향의존적 관계를 형성해 왔다. 이러한 관계는 정부가 시장개입을 통해 불완전한 시장기구를 보

완해 기업의 시장경쟁을 유도할 수 있으므로 사회적 형평성이나 공정성과 함께 국민 경제의 균형적 발전을 이룩할 수 있으며, 정부가 우위에서 사회문제를 해결하기 때문에 기업은 사회의 다양한 요구를 수렴하여 동태적으로 기업활동에 임할 수 있고 기업이 정보능력과 정책기획력에서 우위에 있는 정부의 정책에 부응함으로써 한국경제의 고도성장에 기여할 수 있었다는 점에서 긍정적 평가를 받기도 하였다. 그러나 정경유착 등으로 말미암아 기업의 투명성이 결여되며, 일방적으로 정부에 의존함으로써 인하여 기업 스스로의 창의성을 발휘하는 것이 저해되고, 공정한 경쟁풍토의 조성이 어려워지며, 기업이 환경에 대응할 수 있는 능력을 키우지 못하는 부작용도 낳았다. 이러한 관계 속에서 기업이 정부의 지원을 많이 받기 위해서는 무엇보다도 외형을 확장하는 것이 중요했기 때문에 과다한 차입 위주의 경영으로 부실화되어 왔다는 비판을 받게 되었다.

이에 따라 그 대안으로서 기업의 자율논리로 전환하여야 한다는 주장이 꾸준히 제기되고 있다. 기업의 자율논리 즉 정부의 개혁논리는 수평적·대등적 대 정부관계에서는 기업의 자율성이 강조되고 정부방침 등의 외부적 요인이 최소화되어 기업 스스로 중요한 의사결정을 하게 되며 경영자가 경영책임을 지는 바람직한 책임경영 풍토가 조성됨으로써 환경에 적응할 수 있는 자생력이 커질 수 있다. 또한 기업이 시장질서에 따를 때 한 사회의 구성원들이 가지고 있는 지식과 정보를 가장 잘 활용할 수 있기 때문에 경제주체들간에 상호협력할 수 있다. 기업은 많은 유능한 전문가집단을 보유하고 있어서 혁신적 능력을 발휘하여 사회문제 해결과정에서 이들의 전문능력을 이용할 수 있으며 기업이 대규모화함에 따라 사회문제 해결에 필요한 자원조달과 기술을 충분히 확보하고 있다는 장점이 있는 것으로 평가된다. 그러나 기업의 자율규제 논리는 정부의 조정기능이 약화된 상황에서 정부와의 관계가 원만하지 못할 경우 필요 이상의 충돌을 빚을 수가 있으며, 기업이 이윤극대화라는 경제적 단일목적만을 추구하다보면 기업들의 불완전 경쟁, 독점 등의 폐해가 나타날 수 있다. 그리고 정부의 정책이 기업의 의사결정에 중요한 변수로 작용하지 못하고, 정부의 조정기능이 약화된다면 기업들이 과도한 경쟁과 과잉중복 투자를 행하게 되어 산업 전체에 악영향을 미치게 된다는 비판이 제기되기도 한다.

향후 바람직한 기업과 정부간의 관계방식은 기업과 정부의 협력적 관계방식이다. 이를 위해서는 단계별로 접근할 수 있을 것이다. 1단계에서는 정부의 규제를 완화시

켜 나가야 한다. 정부의 규제완화를 통해서 기업행동에 대한 법률적 제약을 제거하여 규제가 파생시키는 부작용과 비효율성을 줄이고 규제절차를 간소화한다. 2단계에서는 기업과 정부의 협력논리에 기반을 두어 거시경제정책(macro economic policy) 차원에서 정부는 재정·금융·통화·무역·고용·조세 등 제반의 기본 경제정책들을 활용하여 총체적인 경영상태를 최선으로 유지·발전시켜야 한다. 정부는 국민경제의 전체적인 발전방향을 제시해 주고, 경제적 기반을 강화해 주는 비전을 제시하는 역할을 담당해야 할 것이다. 그리고 산업정책(industrial policy) 차원에서는 기업정책과 대등한 관계에서 이제까지의 수직적 관계를 동반자적 관계로 전환하여 기업경영을 지원·조정하는 역할로 발전시켜나가야 한다. 기업정책적(business policy) 차원에서는 기업이 산업정책을 수립하는데도 참여하며 생산활동 영역에서 더욱 더 효율적이고 자율적으로 개별기업을 성장 발전시켜야 한다.

이러한 협력적 기업과 정부간 관계방식을 정립하기 위해서는 먼저, 기업의 자율규제를 위한 여건이 조성되어야 한다. 그것은 시장기구가 제대로 작동하게 되고 국제적으로 경쟁력을 갖는 기업들이 많아지게 되면 기업의 자율적 규제를 뒷받침할 수 있는 기업 자율논리의 방향으로 나가게 될 것이기 때문이다. 다음으로 기업의 공정하고 전략적인 대정부 정치활동을 강화하기 위해서 기업은 정부의 경제정책에 의존하던 기업경영의 관행을 청산하고 기업경영의 위상을 확립하며, 사회적 책임과 기업윤리를 충실히 지켜야 한다. 그리고 기업과 정부가 상호보완적인 역할을 하기 위해서 합의도출 관행을 정착시키고, 상호간의 인사교류, 공동위원회 또는 공동프로젝트팀의 운영, 그리고 사회문제 해결을 위한 기업-이해관계자-정부간 전략적 제휴를 실행하는 방안도 강구해야 할 것이다.

V. 맺음말

이 글에서는 한국형 경영방식의 개발을 위해 문화주의와 제도주의의 통합적 관점에 근거하여 기업문화와 경영제도의 연계모형을 제시하였다. 그리고 이러한 연계모형에 기초를 두고 우리 기업들이 취하여야 할 발전적인 기업문화로서의 자율공동체적 기업문화와 연계된 새로운 경영방식을 시론적으로 제시하였다. 이 글의 마지막에

서는 우리가 개발하려는 한국형 경영체도가 과연 얼마나 유용한지를 점검해 볼 수 있는 결과변수(종속변수), 총체적 경영방식의 필요성, 그리고 한국형 경영방식의 개발을 위한 실무계와 학계의 노력에 대해서 언급해보고자 한다.

첫째, 앞서 살펴본 바의 기업문화와 경영체도의 연계모형에 의해서 개발된 한국형 경영방식이 보편주의(제도주의)와 특수주의(문화주의)적 관점을 뛰어넘어 그 우위성이 입증될 수 있는 것인가를 반드시 검증하여야 한다. 그러기 위해서는 과연 우리가 제시하려고 하는 한국형 경영방식이 지식경영, 권력경영, 자원경영을 효율적으로 추진할 수가 있느냐를 판단해야 할 것이다. 여기서 지식경영(knowledge management)이란 기업이 새로운 가치창출을 위해 조직 내·외부로부터 형식적 지식과 암묵적 지식을 발굴하고, 발굴된 지식을 학습을 통해 전사적으로 확산되도록 하는 경영을 말한다. 자원경영(resource management)이란 기업이 핵심역량 강화를 위해 조직 내·외부의 유형자원과 무형자원을 정확히 평가하고, 통제 가능한 자원들을 확보함으로써 이를 전략적으로 재분배하는 경영을 말한다. 그리고 권력경영(power management)이란 기업이 신뢰구축을 위해 조직 내·외부 조직구성원들과 끊임없이 상호작용을 증진시키고, 이를 바탕으로 공식적 권력과 비공식적 권력을 공유함으로써 제도적 정당성을 인정받도록 하는 경영을 말한다.

둘째, 한국형 경영방식은 부분적인 경영제도 자체의 개발과 적용만으로는 그 효과가 제한적일 수밖에 없기 때문에 자율공동체적 기업문화를 바탕으로 앞에서 예시한 여러 가지 경영방식들을 통합시켜 상승효과를 낼 수 있는 총체적인 기업경영방식을 구상하여야 한다. 즉 경영방식들을 개별적이거나 기업경영 인프라를 독립적으로 개선하거나 개발하는 것만으로는 한국기업의 지속적인 경영성과를 높이는데 미흡하다. 따라서 보다 발전적인 방법론으로서 시스템적 사고를 벗어난 총체적 접근법(holistic approach, box-free approach)을 연구해야 할 필요가 있는 것이다. 이러한 총체적 접근법은 기계적 사고로부터 유기적 사고로, 부분적 접근에서 총체적 접근으로, 틀에 박힌 해석으로부터 자유로운 발상으로, 정태적 시각에서 역동적 관점으로, 자질구레한 해법으로부터 초월적 사고로의 발상의 전환을 강조하는 것이다. 총체적 접근법의 예로는 카오스 이론(chaos theory), 복잡계 이론(complexity theory) 등과 같은 초월주의적 관점들을 들 수 있다. 초월주의적 이론들은 경영현상을 분석적인 틀을 사용해 인과적으로 설명하려고 하지 않는다. 이와 같은 초월주의적 관점은 실천적인 기업경영

방식으로 구체화하기 어려운 점이 있지만 한국기업의 총체적 기업경영방식을 구상하는데 깊고 넘어가야 할 연구과제라 할 수 있다.

셋째, 한국형 기업경영방식을 개발하기 위해서는 실무계와 학계의 지속적인 노력이 필요하다. 현실적으로 기업조직에서 기업문화를 바탕으로 경영제도를 개발해 나가는데 있어 경제논리와 문화논리를 접목한 융합형의 경영방식을 적용할 수 있는 주체는 바로 경영자들이다. 기업의 경영자들이 기업내부의 복잡한 경영문제를 해결하는데 '신 진보주의적 관점' (new progressivism)이 필요하지 않을까 생각한다. 경영자들은 내부의 복잡한 경영문제를 고려하면서도 동시에 기업외부의 환경 및 사회조직에 대해 보다 적극적인 자세를 지녀야 하며, 경영자율성을 바탕으로 21세기 한국기업에 요구되는 총체적인 기업역량의 강화를 위한 당면과제를 해결해 나가야 한다. 그리고 무엇보다 한국형 경영방식을 개발하기 위해서는 학계의 지속적인 노력이 필요하다. 「한국경영론」이나 「비교경영론」은 적극적이면서도 끈기 있는 연구 자세를 지닌 연구자들에 의해 보다 발전된 연구방법론과 이론체계가 구축될 수 있을 것이다. 연구자들은 일과성에 그치는 연구가 되지 않도록 경영방식의 개발 또는 변화 대상과 방향을 명확히 설정하고 선진 경영이론이나 기법들을 앞장서서 흡수하여야 한다. 이 때 선진지식을 맹목적으로 흡수하는 것이 아니라 철저한 분석과 평가를 함으로써 한국의 경영현상을 보다 의미 있게 해석하고, 기존의 경영방식이나 기업문화로부터 어떤 시사점을 얻을 수 있겠는지를 인내심을 가지고 탐구해 나가야 할 것이다.

결론적으로 한국기업들이 당면하고 있는 위기를 극복하고 동시에 급격하게 변화하는 경영환경에 적극 대응하여 세계적인 경쟁에서 우위를 점하기 위해서는 한국형 경영방식의 개발이 반드시 필요하다. 이 글에서는 한국형 경영방식을 소극적이거나 방어적인 경영이 아니라 문자 그대로 글로벌화 할 수 있는 세계적 경영방식으로 발돋움하도록 하기 위해서 한국의 장점을 발굴·계승하고 부족한 부분을 서구로부터 수용·접목하는 적극적이며 도전적으로 접근해 볼 필요가 있음을 강조하고자 한다.

참고문헌

국문 참고문헌

- 강철규·최정표·장지상 (1991). *채벌: 성장의 주역인가 탐욕의 화신인가*(비봉출판사).
- 김경동 (1991). 그래도 한국에는 비전이 있다. *월간조선*, 136호, 7월호, 104-113.
- 김병철 (1997). *한국식 경영은 없다*(삶과꿈).
- 김상일 (1997). 이카루스의 역설과 한국식 경영. 1997 춘계 한국경영학회 발표 논문집, 22-36.
- 김석진·박민수 (1997). *세계화와 신자유주의 비판을 위하여*(공감).
- 김성환 (1999). K이론의 실증검정과 의미. *동덕여대 산업연구* 제5권, 1-10.
- 김원수 (1984). *경영학원론*(경문사).
- 마키노 노보루 (1995). *패러독스 경영*, 일본경제연구회 옮김, *産業憂國論*(김영사).
- 백기복 (2000). *이슈 리더십*(창민사).
- 박충선 역 (1982). *지식형성의 사회학*, Buger, P. L. & Luckman, T. *The Social Construction of Reality*(홍성사).
- 박민수 역 (2001). 볼프강 벨쉬, *우리의 포스트모던적 모던*. Wolfgang Welsch (1997). *Unsere Postmoderne Modern* (책세상).
- 송영배 (1998). 현대 신유학의 철학적 의의와 문제점: 서구와 다른 유교식 현대화는 가능한가?. *동아시아의 근대화와 유교: '아시아적 가치'에 대한 재론*, 서울대학교 사회과학 연구원 사회발전 연구소, 1998 11. 20 심포지움 자료집.
- 신유근 (1991). 한국의 기업문화와 노사관계 유형의 적합관계. 서울대학교 경영연구소, *경영논집*, 제25권 제3호, 30-80.
- _____ (1992). 한국기업의 경영조직·경영전략·인사관리에 대한 현상분석. 서울대학교 경영대학 노사관계연구소, *노사관계연구*. 제3권, 251-322.
- _____ (1992). *한국의 경영: 그 현상과 전망*(박영사).
- _____ (1992). 한·일간 경영제도의 비교. 서울대학교 경영연구소, *경영논집*, 제26

- 권 3호, 30-64.
- _____ (1996). *한국기업의 성공과 실패*(대한상공회의소).
- _____ (2000). *경영학원론: 시스템적 접근*(다산출판사).
- _____ (2000). *한국 기업문화의 현상과 변화방향*. 서울대학교 경영연구소, *경영논집* 제 34권, 4호.
- 유석춘 (1997). 동아시아 '유교자본주의' 재해석. *전통과 현대*, 겨울호.
- 윤세준·김상표 (1997). 역설의 경영과 조직구조. 1997 춘계 한국경영학회 발표 논문집, 435-460.
- 위르겐 하버마스 (1995). *소통행위이론 1*, 서구환 외 4인 공역(의암출판).
- 이봉진 (1994). 한국식 리엔지니어링 어떻게 해야 할 것인가?. *우리경영*, 제2권 2호 통권 제5호, 동아대학교 경영문제 연구소, 5-7.
- 이장우·유권종·김광수 (1998). 정보화·세계화 시대의 예사상과 조직관리: 두인전자 사례중심. *인사·조직연구* 제5권, 333-377.
- 이진규 (2001). *전략적·윤리적 인사관리*(박영사).
- 정명호 (1997). *패러독스와 경영: 합리성의 위기와 경영의 새로운 패러다임*(삼성경제연구소).
- _____ (2000). Ikujiro Nonaka의 지식창조이론. *조직학의 주요이론*, 오석홍·손태원·하태권(편)(법문사).
- 조기준 (1995). *사회경제사*(일신사).
- 정성호 역 (1994). 존 네이스비트(Naisbitt, J.) *Global Paradox* 글로벌 패러독스(세계일보).
- 최병철 (1999). *공자가 살아야 나라가 산다*(시아출판).
- 최종대 (2000). *현대 인사관리론*(박영사).
- 한상진 (2000). 지식정보사회의 철학적 배경과 바람직한 사회상. 경제사회연구회, 한국정보사회학회 주최, 지식정보사회의 철학과 비전에 관한 심포지엄.
- 허철부 (1988). 기업문화와 비교경영연구의 비판적 고찰: 한국적 경영학연구의 방향을 위하여. 서울대학교 경영연구소, *경영논집*, 제22권 1호, 297-322.
- 김성철·최문기 역 (1993). *합리적 선택 — 인간 경제의 경제적 해석*, 존 엘스터 저(신유).

외국 참고문헌

- Abir-Am, P. G. (2001). Molecular Biology in the Context of British, French, and American Cultures. *International Social Science Journal*, 53(2), 187-199.
- Andrews, T. G. & Chompusri, N. (2001). Lessons in 'Cross-Vergence': Restructuring the Thai Subsidiary Corporation. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 77-93.
- Arrow, K. J. (1974). *The Limits of Organization* (NY: W.W. Norton & Co., Inc.).
- Ashton, T. S. (1948). *The Industrial Revolution, 1760-1830* (London: The Home University Library).
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-666.
- Berger, P. L. & Luckman, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge* (NY: Penguin).
- Biggart, N. W. & Hamilton, G. G. (1992). On the Limits of a Firm-Based Theory to Explain Business Networks: The Western Bias of Neoclassical Economics. 471-490 in *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, edited by Nitin Nohria and Robert G. Eccles (Boston: Harvard Business School Press).
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1968). *Corporate Excellence Through Grid : Organizational Development* (Houston, Tex: Gulf Publishing).
- Blau, P. M. & Schoenherr, P. A. (1970). A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, 35, 201-218.
- Blau, P. M. (1968). The Hierarchy of Authority in Organizations. *American Journal of Sociology*, 73, 453-467.
- Brubaker, R. (1984). *The Limits of Rationality: An Essay on the Social and Moral Thought of Max Weber* (London : Routledge).
- Carlson, D. S. & Perrew, P. L. (1995). Institutionalization of Organizational Ethics through Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, 14(10), 829-839.
- Child, J. (1981). Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-national Study of Organizations. in *Research on Organizational Behavior*, 3, 303-356, ed. L.L. Cummings

- and Barry M. Staw (Greenwich, CT : JAI Press.).
- Choi S. J. (1995). *Culture Dentreprise et Neo-management* (Nanterre: Universite de Paris X).
- Chung-Ming Lau & Hang-Yue Ngo (2001). Organization Development and Firm Performance: A Comparison of Multinational and Local Firms. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 95-114.
- Clarke, L. D. & Glinow, M. A. V. (2000). Developing a Confucian Model of the Foreign Direct Investment Location Decision in Asia. ed. Chung-Ming Lau et al., *Asian Management Matters* (London: Imperial College Press), 17-31.
- Collins, H. M. (1997). Humans, Machines, and the Structure of Knowledge. in Ruggles III, R.L. (ed.) *Knowledge Management Tools* (Newton, MA: Butterworth-Heinemann).
- Crandall, D. (1993). Managing the Healthy Association. *Association Management*, 45(8), 52-60.
- Davis, J. B. & O'Boyle, E. J. (1994). *The Social Economics of Human Material Need* (Carbondale, IL: Southern Illinois University Press).
- Davis, S. M. (1971). *Comparative Management: Organizational and Cultural Perspective* (Englewood Cliffs, IL: Prentice Hall).
- Ederer, R. J. (1995). *Economics as if God Mattered: A Century of Papal Teaching Addressed to the Economic Order* (South Bend, IN: Fidelity Press).
- Etzioni, A. (1988). *The Moral Dimension: Toward a New Economics* (NY: Free Press).
- Fligstein N. (1990). *The Transformation of Corporate Control* (Cambridge, MA.: Harvard University Press).
- Fligstein, N. (1997). Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions. *American Sociological Review*, 61, 656- 673.
- Fligstein, N. (1997). Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions. *American Sociological Review*, 61, 656-673.
- Form, W. & Bae, K. H. (1988). Convergency Theory and the Korea Connection. *Social Forces*, 66(3), 618-643.
- Galtung, J. (1998). A Multicultural Global Culture : Not a Question of When, but How : Some Roads fo Cultural Integration for Peace. *Bibliograph* (Honolulu, HI), Winter,

- 22(1), 104-112.
- Gibbson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1991). *Organization : Structure, Process and Behavior* (Homewood, IL : Irwin).
- Giddens A. (1984). *The Construction of Society* (Berkeley CA: University of California Press).
- Gittin, T. (1988). High-deep in Post Modernism. *New York Times Books Review*, November, 6, 15-20.
- Gordon, G. (1985). The Relationship of Corporate Culture to industry Sector and Corporate Performance. in R. H. Kilmann et al.(eds), *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco, CA : Jossey-Bass), 103-125.
- Gordon, G. (1991). Industry Determinants of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 16(2), 396-416.
- Handy, C. (1994). *The Age of Paradox* (Boston, MA.: Harvard Business School Press).
- Hansman, D. A., Spencer, L. & Grant, D. F. (1999). Beyond Diversity: Dismantling Barriers in Education. *Journal of Instructional Psychology*, 26(1), 16-21.
- Harbison, F. & Myers, C. A. (1959). *Management in The Industrial World- An International Analysis* (NY: McGrawHill Book Company, Inc.)
- Harrison, L. E. (2000). Why Is Culture Important?. *Culture Matters* (Basic Books), 18-40.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values* (Beverly Hills, CA.: Sage).
- Howell, D. & Huebler, F. (2001). Trends in Earnings Inequality and Unemployment Across the OECD: Labor Market Institutions and Simple Supply and Demand Stories. *CEPA Working Papers on Globalization, Labor Markets, and Social Policy* (Series I), Working Paper No. 23 (Center for Economic Policy Analysis: New School University).
- Huang, H. J., Eveleth, D. M. & Huo, Y. P. (2000). A Chinese Work-Related Value System, ed. by Chung-Ming Lau, et al., *Asian Management Matters* (London : Imperial College Press), 33-46.
- Iwata, R. (1982). *Japanese-Style Management: Its Foundations and Prospects* (Tokyo: Asian Productivity Organization).
- Joyce, S. A. (2001). *The Relation between the Differences in the Production (Throughput) of Men*

- and Women Doctorates in Engineering and Institutional, Departmental, Faculty, and Student Culture*, Dissertation.
- Kagono, T., Nonaka, I., et al., (1995). *Strategic vs. Evolutionary Management: A U.S. — Japan Comparison of Strategy and Organization* (Amsterdam: Elsevier Science Publishers).
- Kerr, C., Dunlop, J. T., Harbison, F. & Myers, C. A. (1960). *Industrial and Industrial Man: The Problems of Labor and Management in Economic Growth* (Cambridge, MA: Harvard University Press.).
- Kolbe, A. L. (1985). How Can Regulated Rates-and Companies-Survive Competition?. *Public Utilities Fortnightly*, Apr. 4, 115(7), 25-31.
- Marco, B. (1997). Testing for Convergence: Evidence from Non-parametric Multimodality Tests. *Journal of Applied Econometrics*, 12(4), 393-409.
- Maslow, A. H. (1967). A Theory of Metamotivation : The Biological Rooting of the Value Life. *Journal of Humanistic Psychology*, 7, 93-127.
- Mavroudeas, S. & Syriopoulos, C. (1997/1998). Testing Convergence and Divergence: The Data from Greece. *Journal of Applied Business Research*, 14(1), 149-157.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myths and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Michl, T. R. & Foley, D. K. (2000). Social Security in a Classical Growth Model. *CEPA Working Papers on Economic Policy Analysis* (Series II).
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1984). Designing Strategic Human Resources Systems. *Organizational Dynamics*, Summer.
- Miller, D. (1987). Organizational Configuration : Cohesion, Change, and Prediction. *Human Relations*, 43(3), 771-789.
- Miller, D. (1990). *The Icarus Paradox* (NY: Harper Business).
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Marginal Work* (NY: Harper & Row).
- Muller, H. M. (1994). A System of Systems Approach. *In Celebration of C. West Churchman's 80 Years, Interfaces*, Jul.-Aug., 24(4), 16-26.
- Naoto, S. (1987). The Potentiality for Internationalization of Japanese Management. *Management Japan*, 20(1), 25-29.

- Negandhi, A. R. & Prasad, S. B. (1971). *Comparative Management* (NY: Appleton- Century-Crofts).
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company* (NY: Oxford University Press).
- Orru, M., Biggart, N. W. & Hamilton, G. G. (1991). Organizational Isomorphism in East Asia. 361-389 in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, edited by Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio (Chicago, IL: University of Chicago Press).
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z* (NY: Avon).
- Peters, T. J. & Waterman Jr. R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best-run Companies* (NY: Harper & Row).
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People* (Boston, MA: Harvard Business School Press).
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects* (NY: Oxford University Press).
- Poston, M. M. (1939). The Historical Method in Social Science. *University Inaugural Address*.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J. & Hinings, C. R. (1969). An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14, 115-126.
- Raphael, K. (1995). Technique and System: The Spread of Japanese Management Techniques to Developing Countries. *World Development*, 23(1), 57-72.
- Rassekh, F., Panik, M. J. & Kolluri, B. R. (2001). A Test of the Convergence Hypothesis : The OECD Experience, 1950-1990. *International Review of Economics & Finance*, 10(2), 147-157.
- Rojeck, C. (1986). Convergence, Divergence and the Study of Organization. *Organizations Studies*, 7(1), 25-36.
- Sathe, V. (1985). *Culture and Related Corporate Realities: Text, Cases, and Readings on Organizational Entry, Establishment and Change* (Homewood, IL: Irwin).
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View* (San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers).
- Schollhammer, H. (1969). The Comparative Management Theory Jungle. *Academy of*

- Management Journal*, 12(1), 81-97.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall).
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall).
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage).
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior*. 2nd ed. (NY: Macmillan).
- Siriopoulos, C. & Asteriou, D. (1997). Testing the Convergence Hypothesis for Greece. *Managerial and Decision Economics*, 18(5), 383-389.
- Song, K. C. (1985). The Effects of Performance Feedback, Self-esteem, Performance Standard on Feedback Recipient's Responses: Attributional Analysis. Ph.D. Dissertation (Columbus, OH: The Ohio State University).
- Steers, R. M., Shin, Y. K. & Ungson, G. R. (1989). *The Chabot: Korea's New Industrial Might* (NY: Harper Collins Publishers).
- Stewart, T. A. (1997). Get with The New Power Game. *Fortune*, Jan. 135, 58-63.
- Sutton, J. R. & Dobbin, F. (1996). The Two Faces of Governance: Responses to Legal Uncertainty in U.S. Firms, 1955-1985. *American Sociological Review*, 61, 794-811.
- Thomas, R. & Naughton, K. (2001). The Confused Economy: Is The Business Cycle Dying. *Newsweek*, Jun. 18.
- Thompson, J. D. (1967). *Organization in Action* (NY: McGraw-Hill).
- Tichy, N. (1982). Managing Change Strategically: The Technical, Political and Cultural Key. *Organizational Dynamics*, 11(2), 59-81.
- Tu Waiming (1999). A Confucian Perspective on the Core Values of the Global Community. *International Conference on Universal Ethics and Asian Values* (Seoul, Korea: Korea UNESCO).
- Walker, A (2000). The Positive Use of Power on a Major Construction Project. *Construction Management and Economics*, Jan/Feb, 18, 1-37.
- Weber, M. (1934). *Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*.
- Weidman, J. C. & Twale, D. J. (2001). *Socialization of Graduate and Professional Students in*

- Higher Education: A Perilous Passage?* (San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.)
- Wells, J. D. (1996). *Postmodernism & Information Technology: Philosophical Perspectives and Pragmatic Implication* (College Station, TEX: Texas A&M University).
- Wilder, C. S. (2001). *In the Company of Black Men : the African Influence on African American Culture in New York City* (NY: New York University Press).
- Wood, D. J. (1990). *Business and Society* (NY: Harper Collins Publishers).
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice* (London: Oxford University Press).
- Zafirovski, M. (1999). Profit-Making as Social Action: An Alternative Social- Economic Perspective. *Review of Social Economy*, 4(1), 47-83.
- Zuboff, S. (1988). *In the Age of the Smart Machine* (NY: Basic Books).
- Zucker, L. G. (1983). Organization as Institutions. in S. B. Bacharach (ed), *Research in the Sociology of Organizations* (Greenwich, CT: JAI Press), 1(42).

Linkage Model for Corporate Culture and Business System - Development of Korean Management Style -

Yoo Keun Shin*

ABSTRACT

The purpose of this paper will be development of Korean management approach to deal with issues concerning overcoming the current situation faced by Korean firms and managing changes in business environment.

First, in today's society in order for Korean firms to be accepted globally, many have pointed out that Korean firms need to operate using economic efficiency approach. However, corporate management styles are affected by the societal culture and environment in which the firms operate; particularly, features of the traditional culture has large effect on the management style. Therefore, depending on the country the firm is operating in, there could be many different management styles. In order to develop Korean management approach we need to find a different alternative from these opposing views.

Second, there have been two viewpoints on how to change and develop a national management style. One is universal perspective based on economic efficiency approach and the other is particular perspective emphasizing traditional culture approach. Universalism focuses on institutional aspect, whereas particularism focuses on culture.

Third, since choosing either institutionalism or culturism creates a number of problems, I

*Professor of Organizational Behavior & Human Resource Management, College of Business Administration, Seoul National University

will integrate both views. Incongruence between the corporate culture and institution, the two components of corporate management system, would not result in high productivity; thus both need to be balanced to create highly productive operation. We will refer to the integrative perspective as culture-system linking model.

Fourth, in order to develop Korean management style, we first need to change corporate culture, which is foundation of management system. Corporate culture as a component of overall societal culture reflects value system and behaviors of all the members of the organization. It should be useful in explaining general trend of institution and exploring direction of development. The most appropriate direction that future Korean firms could take is to move from the premature 'We and I conflicting corporate culture' to autonomous and communal 'We-I' corporate culture.

Fifth, in order to develop Korean corporate culture based on 'We-I' corporate culture, we will retain key success factors of Korean firms and globalize them and those areas that are lacking among Korean firms will be borrowed from Western management. This model, we will call fusion management style, should be further developed. In this paper, we will look at the linkage model for bridging culture and institution in three perspectives: personnel management, organizational operation, and development of Korean corporate management infrastructure.

Lastly, we need to test for the superiority of our linkage model, an integration of corporate culture and institution to exceed the limits of universalism and particularism. In order to accomplish this, we need to determine to see if the linkage model can facilitate smooth operation of knowledge management, power management, and resource management. And, since Korean management style would pose limited relevance and power if it were selectively applied to development and application management system, based on We-I corporate culture we need to create a holistic management style that can provide improvement.

Key Words: Universalism, Particularism, Culture-System Linking Model, We-I Corporate Culture, Korean Management Style.