

자원근거 관점과 인적자원 관리

金 學 壽*

《目 次》

- | | |
|--------------------------|-------------------------------|
| I. 서 론 | III. 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 인적자원 체계 |
| II. 경쟁우위의 지속에 필요한 자원의 특성 | 1. 인적자원 체계의 자원 특성 |
| 1. 개념: 자원, 역량, 전략적 자산 | 2. 조직 역량과 인적자원 체계 |
| 2. 자원의 속성 | 3. 자원근거관점에서 인적자원 체계의 효과 |
| 3. 속성 사이의 관계 | IV. 평가와 결론 |
| 4. 인과적 모호성과 사회적 복잡성 | |

I. 서 론

기업의 전략과 그 성과를 설명하기 위한 노력들은 여러 가지 관점에서 시도되고 있다. 근래에는 산업조직론적 관점의 제한점들을 효과적으로 극복하는 것처럼 보이는 자원근거 이론(Resource-Based Theory)에 대한 관심이 많아지고 있다. 자원근거 관점은 지속적 경쟁우위를 유지하고 있는 기업들이 내부자원 특히 효율적인 조직학습과 인적자원 전략을 중심 특질로 가지고 있는 것에 대한 관심과 더불어 기존 경제학 및 산업조직론의 한계를 극복하려는 학제적 연구가 나타남으로써 형성되었다.

기업이 내부 자원을 통해 경쟁우위를 유지하기 위해서는 그 자원이 가치있고 대체불가능한 것이어야 하고 또 희소하고 모방이 어려운 것이어야 한다. 여러 가지 다른 종류의 자원들이 이러한 조건을 충족할 수 있지만, 기업 특유의 인적자원과 그 관리가 이러한 조건에 맞는 뚜렷한 특징을 가지는 경우가 많다.

한편 인적자원과 그 관리에 대한 관심은 이러한 전략적 중요성 이외에도 기술과 환경의 복잡성 및 불확실성에 대한 대응 수단으로서, 그리고 노동자의 가치관의 변화와 정치 환경의 변화에 힘입어 나타나는 사회적 추세의 일부로서 강조되고 있다. 더욱이 경제의 국

* 경남대학교 경영학과 부교수

제화 및 정보 사회의 도래는 거시적으로 고용 체계의 재편을 요구하고 있어서 그에 따른 인적자원의 관리방식의 변화는 많은 연구 문제를 제시하고 있다.

이러한 맥락에서 인적자원과 그 관리는 '경영'에 모순적인 요구를 하고 있다. 인적자원이 경쟁우위의 지속을 가능하기 위해서는 종업원에 체화된 숙련과 지식이 있어야 하며 그러한 숙련과 지식은 경쟁자가 알 수 없는 것이어야 한다. 또 경쟁자 뿐 아니라 한 기업의 경영자들이 자신의 종업원이 가지고 있는 숙련과 지식을 모두 파악할 수 있다면 다른 기업의 경영자들도 알 수 있기 때문에 경쟁우위를 위한 자원이 될 수 없다.

다른 한편으로 경영자가 환경의 압력에 대응하고 성공할 수 있는 인적자원의 관리를 하기 위해서는 인적자원이 가지고 있는 숙련과 지식을 알아야 한다. 관리를 한다는 것의 본질적 전제는 관리 대상에 대한 지식을 관리하는 사람이 가지고 있어야 하기 때문이다.

본 논문의 목적은 이러한 모순적 요구가 소위 '인적자원관리(Human Resource Management)'에 어떠한 방식으로 반영되었는지를 밝히는 것이다. 이를 위해서 먼저 자원근거 관점에서 주장하는 자원의 특성을 요약한다. 다음으로 인적자원과 그 관리의 기법들이 어떻게 자원근거 관점에서 요구하는 특성을 갖추게 되는지 알아 볼 것이다. 그리고 인적자원관리에 대한 비판적 고찰을 통해 자원근거 관점에서 주장되는 인적자원관리의 특성이 우회되는 모습을 설명할 것이다.

Ⅱ. 경쟁우위의 지속에 필요한 자원의 특성

1. 개념: 자원, 역량, 전략적 자산

경쟁우위는 역량으로부터 나오며 역량은 자원에 근거를 두고 있다(Hart, 1995). 기업이 경쟁우위를 차지할 수 있는 독특한 역량(distinctive competence)은 '기업이 목적과 목표를 달성하는데 도움을 주는 자원과 숙련의 전개(deployment) 유형'이라고 정의된다. 이러한 역량의 원천은 언제나 기업 내부에 있으며, 역량은 기업이 내부의 숙련과 자원을 활용하는 방식에 따라 만들어진다. 따라서 역량은 기업이 보유하고 있는 숙련과 자원, 그리고 그것을 사용하는 특화된 방법이라고 정의된다. 역량을 통해 경쟁우위를 확보할 수 있다는 것에서 더 나아가서 자원근거 이론은 역량을 통한 경쟁우위의 유지에 우위를 만들어 내는 역량이 경쟁자가 모방하기 어려운 자원으로 지탱될 때라는 것이다.

한편 동일한 산업 혹은 전략집단 내의 기업들간의 성과차이를 설명하려는 시도에서 접근하는 경제학적 관점에서는 자원에 초점을 두고 있다. 자원근거 관점은 산업조직론과 구

별되는 두가지 가정을 가지고 있다. 첫째는 기업간 자원 분배의 이질성이다. 둘째는 이러한 차이가 시간적으로 안정되어 있다(Barney, 1992). 어떤 기업이 다른 기업보다 우월한 경제적 성과를 나타낼 수 있는 것은 이와 같은 이유 때문이다. 이런 관점에서 보면 자원이 분석의 기본단위가 된다.

자원(resources)은 기업이 소유 혹은 통제하고 있는 이용가능한 요소의 스톡이다. 역량(capabilities)은 기업이 바람직한 결과에 영향을 주기 위해 조직과정을 사용하여 자원을 조합하여 전개하는 능력이다. 이러한 역량은 기업에 특정적이며 기업 자원간의 복잡한 상호작용을 통해 시간이 지나면서 개발되는 정보에 근거한 유형 혹은 무형의 과정이다. 자원과 달리 역량은 기업의 인적자본을 통해 정보를 개발·유반·교환하는데 기초하고 있다. 전략적 자산(strategic assets)은 기업에 경쟁우위를 부여하는 것으로서 거래와 모방이 어렵고, 희소하며, 배타적으로 사용할 수 있고 특화된 자원과 역량의 집합으로 정의할 수 있다(Amit and Schoemaker, 1993). 이러한 정의는 요소로서의 자원과 과정으로서의 역량이 결합된 전략적 자산을 중심 개념으로 기업에 대한 자원 근거이론을 설명하려는 것으로 볼 수 있다.

자원은 외적으로 이용가능하고 이전가능하며, 기업이 소유하거나 통제하는 것으로서 변형가능한 것이다. 역량은 정보에 기초한 조직 과정으로서 기업에 특정적이고 유형 혹은 무형이며 증간재적 성격을 갖는다. 전략적 자산은 시장 실패의 조건을 갖는 자원과 역량의 일부를 말하는 것으로서 사전적으로 불확실하며 기업의 경쟁우위의 기초가 되는 것으로서 조직 지대를 결정한다.

한편 기업의 자원은 기업이 능률과 유효성을 개선하는 전략을 형성하고 실행하는데 이용할 수 있는 것으로서 기업이 통제하고 있는 모든 자산, 역량, 조직 과정, 기업 속성, 정보, 지식 등(Barney, 1991)이라고 하기도 한다. 이러한 개념은 전략적 자산과 같다. 능률과 유효성을 개선하는 전략이라는 속성 속에 전략적 자산의 정의에서 제기되고 있는 경쟁우위의 기초 혹은 조직 지대의 결정요인이라는 속성에 함축되어 있기 때문이다. 혹은 자원 중에서 전략적 우위의 원천이 될 수 있는 것을 전략적 자산이라고 할 수 있다. 즉 자원근거 관점에서 말하는 자원이란 전략적 자산을 가리킨다고 볼 수 있다.

자원은 여러 가지로 구분될 수 있지만 보통 물리적 자원, 인적 자원 및 조직적 자원으로 분류된다. 물리적 자원은 기업이 사용하는 물리적 기술, 기업의 공장과 장비, 지리적 입지 및 원재료에 대한 접근 등을 포함한다. 인적 자원은 기업의 개별 관리자와 노동자들의 훈련, 경험, 판단, 지능, 관계 및 통찰력을 포함한다. 조직 자원은 기업의 공식 보고

구조, 공식·비공식 계획 통제 조정 체계, 기업내 그리고 기업과 환경 사이의 집단간 비공식 관계를 포함한다.

2. 자원의 속성

이러한 자원이 지속적 경쟁우위에 공헌하기 위해서는 몇가지 속성이 갖추어져야 한다. 이러한 속성의 일부는 사전적으로 확실하게 확인될 수 있는 것은 아니다. 다음 속성 중 모방불완전성과 대체불완전성은 사후적으로 필요한 것이다(Peteraf, 1993). 첫째는 가치가 있어야 한다는 것이다. 가치있는 자원은 기업이 능률과 효과를 높이기 위한 전략을 형성 실행할 수 있도록 하는 자원을 말한다. 또 이 가치라는 것은 지대 창출(Peteraf, 1993)이라는 의미이다. 가치라는 특성은 자원이 갖추어야 할 다른 속성보다 가장 먼저 충족되어야 할 기본적 조건이라고 할 수 있다. 가치라고 하는 속성은 경쟁우위에 대한 환경 모형과 자원 근거 모형의 상호 보완성을 나타내 준다고 한다(Barney, 1991). 환경모형은 가치있는 자원을 분리하여 확인할 수 있게 하며 자원 근거 모형은 여기에 덧붙여 추가적 특성이 있어야 지속적 경쟁우위를 창출할수 있다고 한다. 즉 자원의 가치는 기업의 기회를 이용하거나 그 위협을 중화하는지에 달려 있다. 기업이 환경의 기회를 이용하지 못하게 하거나 환경의 위협을 중화하지 못하게 하는 자원은 경쟁우위를 만들 수 없기 때문이다(Barney, 1992).

자원의 기본적 요건(Hart, 1995)이라고 지적되는 대체가능성은 가치있는 자원이 전략적으로 동등한 대체물이 없어야 한다는 것이다. 즉 대안적 수단으로 쉽게 확보될 수 없는 것이어야 한다. 이런 대체물이 있으면 전략적 자원이 갖는 가치를 없앤다(Diericks and Cool, 1989). 대체가능성은 두가지 형태를 갖는다(Barney, 1991). 첫째는 동일한 전략을 형성 실행하게 하는 유사한 자원으로 대체할 수 있다. 둘째는 다른 자원이 전략적 대체물일 수 있다. 즉 대체가능성은 자원의 내용에 대해서보다 자원이 갖는 전략적 의미에서 평가된다.

이러한 기본적 요건 외에 자원의 주된 특성으로 세가지가 있다(Hart, 1995). 첫째는 암묵성이다. 암묵성은 독특한 역량의 숙련 성분내에 체화되어 있다. 암묵적 자원은 숙련에 기초를 두고 있으며 인간집약적이다. 숙련에 근거한 역량은 암묵적 지식을 포함한다. 이러한 역량은 경험을 통해 축적되고 실천에 의해 정교화되는 실행에 의한 학습(learning by doing)에 기초한다. 암묵적 지식은 조직되지 않고 비형식적이며 상대적으로 접근 불가능해서 직접 지시에 잠재적으로 맞지 않는다. 암묵성의 가치는 숙련된 수행자라하더라도

성과의 배경이 되는 결정규칙과 절차를 부호화하지 못한다는 것이다.

둘째는 복잡성이다. 복잡성은 많은 수의 기술, 조직루틴, 개인 혹은 팀에 기초한 경험 등에서 나온다. 기업의 역량 내부와 역량 사이의 복잡성 때문에 전반적 성과 묶음을 이해 하는데 충분한 폭넓고 심층적 지식을 아무도 가질 수 없다.

셋째는 회소성 혹은 기업 특정성이다. 어떤 자원이 특정 조직에 밀접하게 동일시되며 따라서 거래와 모방을 어렵게 하는 특성이다. 특정성이 있는 자산에는 네가지 형태가 있다. 위치, 물리적 자산, 현납된 자산, 및 인적 자산이다. 이것들은 특정 거래를 지탱하기 위해 취해진 연속성있는 투자를 말한다. 거래가 기업과 고객 사이의 관계와 들어맞기 때문에 관계의 연속성이 가치있게 된다. 기업이 교환관계에서 최대 가치를 추출하기 위해 특정 수단을 발전시키면 당사자들이 대체하기 어려운 거래 특정적 투자를 발생시킨다. 따라서 자원과 숙련의 전개 과정에서 나오는 기업 행동은 기업의 내부 및 외부 거래 당사들에 매우 특정적이고 상호의존적일 수 있다.

기업특정성과 관련하여 말해지기도 하지만(Hart, 1995), 구분될 수 있는 속성은 역사성 혹은 경로 종속성이다. 역사적으로 독특한 경로를 통해 형성된 자원은 경쟁자가 쉽게 확보할 수 없는 기업에 특수하고 가치있는 자원이 될 수 있다. 자원근거 관점에서 기업은 본질적으로 역사적·사회적 실체일 뿐 아니라 어떤 자원을 확보하고 이용할 수 있는 능력은 시간적·공간적 위치에 따라 다르다는 주장을 한다. 역사적으로 특정한 시점이 지나면 시간 및 공간 종속적인 자원을 가지지 않은 기업은 그것을 확보할 수 없다. 기업 설립 시의 역사적 상황, 새로운 경영 팀이 기업을 인계받는 시점의 독특한 상황 등이 기업의 장기적 성과의 중요한 영향요인이 될 수 있다. 기업 성과는 현재에 도달하기까지의 역사적 경로에 따라 달라진다. 이런 속성을 보여주는 자원들을 보면, 가치있는 입지, 중요 인물의 역사 종속적 가치, 기업 역사의 초기에 형성된 독특하고 가치 있는 조직 문화 등이 있다(Barney, 1991)

3. 속성 사이의 관계

위에서 열거한 여러 가지 속성들은 연구자들의 관심의 초점에 따라 서로 다른 관계를 보인다. 그래서 경쟁우위와 그 지속에 필요한 자원의 속성을 열거하면서 약간씩 차이를 보인다.

기업성과와 자원에 대한 일반 모형을 개발하려는 시도(Peteraf, 1993)에서는 이질성, 사후적 경쟁에 대한 제한, 불완전한 이동, 경쟁에 대한 사전적 제한 등이 지속적 경쟁우

위에 필요한 조건으로 제시되고 있다. 이질성은 생산에 관련한 자원의 묶음과 역량이 기업마다 다르다는 가정하에서 우월하며 공급이 제한된 생산 요소를 가진 기업이 초정상 이익을 얻을 수 있다는 것을 말한다. 경쟁에 대한 사후적 제한은 모방불완전성과 대체불완전성이 주요 요소이다. 불완전한 이동은 기업특정적인 자원의 경우를 말한다. 경쟁의 사전적 제한은 기업이 우월한 자원 지위를 확립하기 전에 그 지위에 대한 경쟁이 제한되어 있어야 하는 조건을 말하는 것으로 운이나 예측력 때문에 나타나기도 한다. 이들 조건 중 가장 중요한 것이 이질성이다. 이질성은 경쟁우위의 필요조건이라고 할 수 있다. 그리고 경쟁우위의 지속에는 경쟁의 사후적 제한이 가장 중요하다고 한다.

경쟁우위가 지속되기 위해서는 가치, 회소성, 모방불완전성, 대체불완전성이라는 조건을 갖춘 자원이 있어야 한다(Barney, 1991)고 한다. 이때의 조건들은 앞에서 제시한 이질성과 사후적 경쟁제한의 구체적 특성이라고 할 수 있다. 다음 <표 1>과 같은 조직 자원의 잠재적 결과에 대한 명제들도 이질성과 경쟁의 사후적 제한의 지위를 말해주고 있다. 모방불완전성과 대체불완전성이 경쟁우위를 지속하게 하는 속성임을 알 수 있다.

가치있고 회소한 자원을 가진 조직은 일시적 경쟁우위를 확보할 수 있다. 이것은 자원우위를 가진 기업이 선제적 우위(first-mover advantage)를 갖는 것을 보면 알 수 있다. 그러나 다른 경쟁 기업이 모방을 통해 같은 자원을 확보한다면 경쟁우위는 존재할 수 없다. 경쟁우위의 지속과 관련된 조건중에서 가장 관심을 끌고 있는 것은 모방 불완전성(imperfect imitability)이다(Peteraf, 1993).

모방 불완전성을 결정하는 속성을 제시한 연구들의 일부를 비교하면 다음 <표 2>와 같다.

4. 인과적 모호성과 사회적 복잡성

경쟁우위의 지속성은 모방을 어렵게 만드는 장벽 때문에 경쟁자의 행동으로 생기는 훼손에 대해 우위가 저항할 때 달성된다고 한다. 가장 효과적 모방장벽은 경쟁자가 역량을

<표 1> 조직 자원의 잠재적 결과(Barney, 1992, 43)

가치	회소	모방곤란	대체불가	경쟁적 의미
No	—	—	—	경쟁적 열위
Yes	No	—	—	경쟁적 양립
Yes	Yes	No		일시적 경쟁 우위
Yes	Yes	Yes	No	경쟁 우위
Yes	Yes	Yes	Yes	지속적 경쟁우위

〈표 2〉 모방불완전성 결정요인

Dierickx & Cool(1989)	Reed & DeFillippi(1990) (= 인과적 모호성)	Barney(1991)
시간 압축 비경제	암묵성	역사 종속성
자산 양의 효율	복잡성	인과적 모호성
자산의 상호연결	특정성	사회적 복잡성
자산 훼손		
인과적 모호성		

이해하지 못할 때 달성된다(Reed and DeFillippi, 1990). 모방불완전성이 나타나게 되는 이유 중 가장 본질적인 것은 인과적 모호성이다. 인과적 모호성이 바로 모방 불완전성이라고 하는 경우도 있다(Reed and DeFillippi, 1990). 인과적 모호성은 '행위와 결과 간의 인과 연결의 본질에 관련된 근본적 모호성'이라고 정의된다. 기업내 경영자도 인과관계를 모를 정도로 모호성이 클 수 있다. 모호성이 너무 커서 경영자가 기업내부의 인과관계를 이해하지 못하거나 요소이동불능성이 존재하면 우위를 위해 역량을 활용하는 것이 불가능해진다.

자원의 모방가능성은 자원이 직접적인 경영자의 영향과 통제하에 있는 정도에 달려있다고 한다. 저원가로 운영하는 기업의 경영자가 자신의 자원 기초를 수정하고 새로운 자원 기초를 얻으려는 행동을 지시한다면 그러한 자원은 모방가능하며 지속적 경쟁우위의 원천이 될 수 없다(Barney, 1992, 45). 경영자의 직접적 통제하에 있다는 것은 인과적으로 모호하지 않다는 것을 말해주는 때문이다.

인과적 모호성은 암묵성(Tacitness), 복잡성, 특정성(Specificity) 등의 역량특성으로 만들어진다. 암묵성은 코드화되지 않는 지식에 나타난다. 숙련된 운영자의 행동에 관한 미인식 수준이 모호성을 발생한다. 복잡성은 숙련사이에 그리고 숙련과 자산 사이의 상호관계에서 발생한다. 복잡한 핵심역량은 모호성을 발생시킨다. 매우 복잡하고 상호의존적인 인적 혹은 기술 체계에서 성패의 원인을 확인하기 어려우며 인과관계의 설정이 어렵고 성과에 대한 평가는 모호해진다. 경쟁기업이 종업원을 빼간다 해도 정보는 보호된다. 여러 부서에서의 숙련의 조합에서 나오는 제품 복잡성은 모방을 어렵게 한다. 복잡성 자체가 우위의 직접적 원천이라고 생각하는 것은 오해이다. 기업이 숙련과 자원을 결합하는 방식은 우위의 원천이 될 수 있다. 특정성은 숙련과 자원을 개별 고객의 요구에 관여시키는 것이다. 특정성은 상호이익이 되고 장기적인 관계를 만들어내는 기업과 고객 사이의 공생

을 말한다.

한편 조직 내 사회적으로 복잡한 현상이 경쟁우위를 만드는 것을 중심으로 설명하기도 한다. 조직내에서 사회적으로 복잡한 현상은 지속적 경쟁우위를 만들 수 있는 잠재력을 가지고 있다(Barney, 1992). 사회적으로 복잡한 현상은 가치를 가질 수 있는데 조직으로 하여금 기업의 비용을 줄이거나 이익을 증가시킬 수 있는 전략을 생각·선택·실행하게 할 수 있다는 점에서 그렇다. 사회적으로 복잡한 현상의 가치는 경쟁 맥락에 무관하게 평가될 수 없다. 이런 현상의 일부는 경쟁기업들에게 희소한 것일 수 있다. 희소성의 문제는 경험적인 것이다. 어떤 사회적으로 복잡한 현상이 희소한 경우가 있다.

또 이런 현상은 모방하기 어렵다. 왜냐하면 첫째, 조직에 대한 이런 현상의 전략효과는 '비가시적'이다. 이러한 자원은 보통 당연한 것으로 받아들여지며 기업이 사업을 실행하는 인정된 방법이다. 그래서 기업 내외의 경영자가 전략적 영향을 인식하지 못한다. 둘째, 조직의 독특한 역사를 반영하고 있는 경로종속적인 속성을 가지고 있다. 셋째, 이러한 자원에 영향을 줄 수 있는 관리 기술이 제한되어 있기 때문이다. 사회적으로 복잡한 현상의 진화적 변화는 관리자 통제의 범위를 넘어서는 것이 보통이다. 또 변형적 리더를 만들 수 있는 능력이 거의 없다.

마지막으로 애매하고 다차원적인 성격으로 말미암아 사회적으로 복잡한 조직 자원은 가까운 전략적 대체물이 없다. 사회적으로 복잡한 현상은 여러 수준에서 나타난다. 그것들은 인지적, 사회적, 심리적, 감정적 차원을 가지고 있으며 각각이 중요한 전략적 결과를 나타내기 때문이다. 지속적 경쟁우위를 추구하는 기업은 가치있고 희소하며 모방불가능하고 대체가능성이 없는 사회적으로 복잡한 조직 현상을 이용하여야 한다.

Ⅲ. 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 인적자원 체계

1. 인적자원 체계의 자원 특성

기업의 자원 준거적 관점에 따르면 기업은 희소하고 모방하기 어렵도록 가치를 만들어야만 경쟁우위의 유지를 이룰 수 있다. 고용체계와 같은 복잡한 사회구조에 비하면 다른 경쟁우위의 원천은 모방하기 쉽다. 인적자원 전략은 경쟁우위의 가장 중요한 원천이 될 수 있다(Becker and Gerhart, 1996).

자원(resources)은 기업이 소유 혹은 통제하고 있는 이용가능한 요소의 스톡이다. 역량(capabilities)은 기업이 바람직한 결과에 영향을 주기 위해 조직과정을 사용하여 자원을

조합, 전개하는 능력이다. 이러한 역량은 기업에 특정적이며 기업 자원간의 복잡한 상호작용을 통해 시간이 지나면서 개발되는 정보에 근거한 유형 혹은 무형의 과정이다. 자원과 달리 역량은 기업의 인적자본을 통해 정보를 개발 운반 교환하는데 기초하고 있다. 전략적 자산(strategic assets)은 기업에 경쟁우위를 부여하는 것으로서 거래와 모방이 어렵고, 회소하며, 전용할 수 있고 특화된 자원과 역량의 집합으로 정의할 수 있다(Amit and Schoemaker, 1993).

전략적 자산으로서의 인적자원 체계 개념은 특성과 효과 양측면에서 의미를 가지고 있다. 전략적 자산은 기업에게 경쟁우위를 부여하는 것으로서 거래와 모방이 어렵고, 회소하며, 이용할 수 있고, 특화된 자원과 역량의 집합이다. 적절히 개발된 인적자원 체계는 보이지 않는 자산으로서의 특성을 갖는다. 또 인적자원 체계는 조직의 운영체계에 밀착되어 기업의 역량을 증대할 때 가치를 창출하는 효과를 갖는다. 이러한 해석은 핵심역량을 강조하는 것과 일치한다.

인적자원체계가 모방하기 어려운 이유는 인과적 모호성과 경로 의존성 때문이다. 먼저 인적자원 실무와 정책의 상호작용이 가치를 발생시키는 정확한 메커니즘을 포착하기 어렵다. 모방하기 위해서는 이해가 필수적이다. 적합성과 시너지 개념에서처럼 연구자들은 이러한 상호작용의 정확한 성질을 이해하지 못하고 있다. 최고경영자 몇사람을 고용한다고 해서 이해되지 않는다. 조직역량이 사람이 아니기 때문이다.

인적자원과 그 관리가 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 것은 가치와 대체불가능성을 전제로 했을 때 암묵적이고 사회적으로 복잡하며 기업 특정적이기 때문일 것이다. 이런 것은 인과적 모호성으로 표시된다. 인과적 모호성 때문에 모방이 불가능하고 따라서 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 것이다(Reed and DeFillippi, 1990).

둘째 인적자원체계가 모방하기 어려운 다른 이유는 경로종속적이라는 점이다. 인적자원 체계는 한 기업에서 시간이 지나면서 개발된 정책으로 구성되어 있으며 시장에서 구매할 수 없다. 경쟁우위를 가진 기업의 인적자원체계를 경쟁기업이 이해한다하더라도 그러한 전략을 완전히 실행하는데 시간이 필요하기 때문에 즉각적 모방이 안된다. 시간이 경과하면서 발생하는 문화와 대인관계와 같은 사회적으로 복잡한 요소들은 복제하기 어렵다.

2. 조직 역량과 인적자원 체계

경쟁우위의 원천이 될 수 있는 조직 역량에는 네가지가 있다(Lado and Wilson, 1994). 첫째는 관리자 역량(managerial competence)으로서 광범하게 보면 1) 조직의 전략적 리

더가 전략적 비전을 명확히 하고 그 비전을 조직 전체에 전달하며 그 비전을 조직 구성원이 실현하도록 권한을 부여(empower)하는 독특한 능력 2) 유리한 기업-환경 관계를 만들 수 있는 독특한 능력 등이 포함된다. 이러한 관리자 역량 속성은 조직자원의 획득 개발 전개를 결정하고 이러한 자원을 가치있는 제품이나 서비스로 전환하는 것을 결정하고 그 가치를 조직 이해관계자에 전달하는 것을 결정하기 때문에 관리 지대(managerial rent)의 힘있는 원천이 되며 따라서 지속적 경쟁우위의 원천이 된다.

둘째는 투입기초 역량(input-based competence)이다. 이것은 기업이 고객에 가치있는 제품이나 서비스를 만들고 전달하는 기업의 변형과정을 가능케하는 물리적 자원, 조직 자본자원, 지식, 숙련 및 능력을 포괄한다. 투입기초 역량은 관리자 비전에 영향을 주고 영향을 받으며, 지식추구의 범위와 방향을 결정하고 조직에 고객 가치 창조와 전달을 위한 원재료를 제공한다. 노동시장의 불완전성을 이용한다는가 내부노동시장을 창출한거나 기업특정적 인적자본에 대한 투자 등이 경쟁우위를 창출하고 유지하는데 필요한 여러 특성을 갖추고 있을 가능성이 있다.

셋째는 변형 역량(transformational competence)으로서 변형역량은 투입을 산출로 우위적으로 변화하는데 필요한 조직능력을 말한다. 여기에는 혁신과 기업가정신, 조직문화 및 조직 학습이 포함된다.

넷째로 산출기초 역량(output-based competence)이다. 이것은 지식에 기초한 보이지 않는 전략자산을 말한다. 기업 평판과 이미지, 제품과 서비스의 질, 고객 충성심 등이다. 이것이 만들어지려면 상당한 기간에 걸친 많은 양의 재무적, 기술적, 인적, 조직적 자원의 기업특정적 투자를 수반하기 때문에 경쟁우위의 원천이 된다. 이러한 역량들은 상호관련되어 있다.

인적자원 체계는 이러한 역량을 향상할 수도 있고 파괴할 수도 있다. 역량 향상적 인적자원체계를 네가지 조직 역량별로 보면 다음과 같다.

첫째 관리적 역량의 활용/개발이라는 점에서 보면 인적자원 관리자를 포함한 중간 관리자가 경영문제의 인적자원관련을 최고경영층에게 주장하여 전략적 비전/임무의 형성과 실현에 도구적일 수 있다. 더불어 인적자원관리자와 전문가는 관리자 역량의 개발 활용에 있어서 '전략적 대화'에 참여함으로써 전략형성과정에 전략적 인적자원문제를 기회와 위협으로 범주화하는데 공헌한다.

또 인적자원 관리자와 전문가가 종업원이 생산적인지에 관한 정보와 지식을 종합하여 최고경영자에 상향적 영향을 준다. 조직의 인적자원체계는 기업에 특정한 지식, 숙련,

능력(KSA), 관계 및 작업에 관련된 가치에 관한 지식의 저장고이다. 이러한 지식은 조직 자본이라고 하는데 조직자본은 기업이 1) 종업원의 특정 과업에 적합성 2) 작업팀의 종업원들의 속성의 양립성 3) 종업원의 KSA가 조직목적 달성에 적절한지 등을 결정할수 있게 하기 때문에 생산성증대로 연결된다. 또 조직 자본은 조직의 기술, 구조 및 과정에 특정적이며, 인적자원 전문가와 라인 관리자간의 상호작용을 통해 사회적으로 발생하고, 기업의 독특한 역사에 체화되어 있기 때문에 전략적 자산이 된다. 이러한 지식이 역량있는 종업원을 유인하고 개발하며 유지하도록 하면 경쟁우위의 지속에 공헌한다. 즉 종업원 KSA의 모호하고 다양한 자료를 만들어 종합하고 조직 맥락에서 그 정보를 해석함으로써, 인적자원 관리자는 인적자원 관련 사업문제에 관한 최고경영자의 지각에 영향을 주어 조직 자본형성에 기여한다.

둘째 투입기초적 역량의 획득과 동원에 관련하여 인적자원체계를 보면 여러 가지 방법으로 이러한 점에 공헌한다. 대표적으로 직무에 초점을 두지 않고 조직에 초점을 두어 선발함으로써 KSA 뿐 아니라 가치와 신념에 대한 포괄적 평가를 통해 조직 역량을 형성하고 활용하는 것을 촉진할 수 있다. 또 불황기에 충원하는 것은 외부노동시장의 불완전성을 이용하는 것인데 장기적으로 우월한 이득을 얻을 가능성을 높여준다. 또 내부노동시장을 효율화함으로써 직무응모자가 능력수준을 왜곡한 것을 보완할 수 있다. 더불어 기업특정적 인적자본 형성을 강화함으로써 전략적 자산이 될 수 있도록 할 수 있다.

셋째로 인적자원체계를 통해 혁신과 기업가 정신을 고취하고 조직 학습을 강화하며 혁신적 조직문화를 증진시킬 수 있는데 이런 것은 조직의 변형역량의 개발과 활용에 공헌한다.

마지막으로 산출기초적 역량의 개발과 활용에 관련하여 인적자원 체계는 종업원의 몰입과 기업에 대한 헌신을 유도하고, 기업의 내부 및 외부 이해관계자 사이에 특유의 교환관계를 만들어주며, 긍정적 조직 평판을 구축함으로써 경쟁우위의 확보와 유지에 기여한다.

3. 자원근거관점에서 인적자원 체계의 효과

자원근거 관점의 타당성은 인적자원 체계가 성과에 긍정적 영향을 주는 관계에 대한 설명을 통해 간접적으로 증명될 수 있다. 인적자원 체계의 효과에 대한 논의는 크게 두가지 흐름에서 대립되어 나타난다. 첫째는 인적자원 체계의 효과가 보편적인지 상황적합적인지에 대한 대립이다(Delery and Doty, 1996). 보편적 효과에 대한 주장은 인적자원 체계 혹은 실무 중에서 항상 긍정적 효과를 갖는 것이 있다는 주장이다. 이런 주장을 최선 실무(best practices) 관점이라고 할 수 있다. 상황적합적 주장은 전략이나 산업 특성과 같

은 조건에 따라 효과를 보이는 인적자원체계가 다르다는 주장이다. 둘째는 분석 수준과 관련하여, 구체적 실무 및 기법의 효과를 인정하는 연구와 배경이 되는 패턴 혹은 골격의 효과를 주장하는 연구(Becker and Gerhart, 1996)의 대립이다.

이러한 두가지 흐름은 자원근거 관점과 관련성을 가지고 있다. 상황적합적 관점은 인적 자원 체계의 외부 적합성에 대한 논의이다. 보편적 효과를 주장하는 경우는 외부 적합성을 인정하지 않는다. 자원 근거관점에서 보면 외부 적합성이라는 개념이 불필요하다. 따라서 자원근거 관점을 따르면 인적자원 체계가 자원의 특성을 갖춘다면 보편적 효과가 나타나야 할 것이다. 경쟁우위에 이바지하는 자원은 기업에서 사전적으로 결정된다고 본다(Amit and Schoemaker, 1993). 그러나 자원이 경쟁우위를 창출하는지의 여부는 사후적으로 결정될 수 밖에 없다고 한다. 이 경우 기업이 가지고 있는 자원의 특성이 사후적으로 결정되는 산업의 전략 요소와 중복될 때 효과를 갖는다고 본다. 이런 점에서는 자원근거 관점도 상황적합적 측면을 가지고 있다.

Pfeffer(1994)는 최선실무 관점이 선호되어야만 한다고 주장한다. 상황관점에 대한 경험적 지지가 충분하지 않기 때문이다. 이러한 두 상반된 주장에 대해 경험적 연구를 통해 두 주장이 상호배타적인 것이 아니라 상호보완적이라고 주장(Youndt, Snell, Dean and Lepak, 1996)하는 경우도 있다.

한편 패턴이나 골격을 구체적 실무 기법보다 중요한 것으로 보는 관점은 내부 적합성 개념과 관련이 있다. 내부 적합성을 갖는다는 것은 인적자원 체계가 경쟁우위를 창출하고 유지하는데 사회적 복잡성을 갖기 때문에 이해 불가능하고 따라서 모방할 수 없다는 주장과 일치한다.

인적자원 체계의 효과에 대한 연구는 보통 한가지 실무(보상이나 선발 등)를 초점으로 하는 경우가 많다. 이러한 연구는 여러 결정들의 효과가 누가적일 수 있다는 가정 때문이다. 효과가 있는 것으로 드러난 여러 실무들을 동시에 적용하면 그 만큼 효과가 커질 것이라고 기대한다. 다시 말하면 보편적이고 누가적이고 긍정적 효과를 지닌 확인가능한 최선의 실무 집합이 있다고 한다(Pfeffer, 1994). 그러나 이러한 가정은 기업의 자원근거적 관점의 내부 적합성에 대한 강조와 일관되지 않는다.

개념적으로 최선실무라는 용어는 정책의 수준과 효과를 모두 포함하는 방법으로 사용된다. 정책 수준에서 최선 실무는 벤치마크될 수 있는 인사고과나 팀 인센티브제와같은 구체적 형태를 염두에 둔다. 벤치마킹의 암묵적 가정은 최선실무의 효과가 일반화가능하고 기업특정적이지 않다는 것이다. 분석의 수준(정책과 실무)과 이 효과의 일반화가능성에

관한 혼동이 있는 것 같다.

최선실무 관점내에서도 연구자들은 어떤 실무가 고성과(high performance) 인적자원 전략을 구성하는지에 관해서도 다를 뿐 아니라 어떤 때는 그 실무가 고성과에 미치는 영향의 방향도 정으로 혹은 부로 관계되는지 다를 때가 있다.

암묵적으로 시스템관점을 가진 자원근거 관점은 보완적 자원의 중요성을 제시한다. 개별 정책과 실무들이 따로 떨어져서 경쟁우위를 만드는 데는 능력이 제한된다. 또 자원근거 관점에서 볼 때 개별 정책과 실무에 대해서 성과와의 인과성이 확인된다면 경쟁기업이 언제나 모방할 수 있다. 따라서 여러 실무들을 결합해야만 완전한 경쟁우위를 실현할 수 있다고 주장한다. 이러한 생각은 시너지, 외부 및 내부 적합, 다발(꾸러미, bundle), 전체적 접근(holistic approach), 형태(configuration), 상황 요인(contingency factors) 등으로 표현된다.

인적자원관리가 실무수준에 초점을 두지만 인적자원 전략을 강조하는 경우는 일반화가 가능한 최선 실무의 효과를 가지려면 높은 수준의 체계 특성이어야 한다는 것이다. 다른 말로 하면 최선실무 효과가 있으려면, 그것이 체계의 골격(architecture)과 같은 것이어야 한다는 것이다. Pfeffer가 그것들은 관리 '실무'라고 언급했지만 그가 고성과 작업체제의 일부로 확인한 특성은 대부분 골격 항목에 적합한 것이다(Becker and Gerhart, 1996).

최선의 인적자원 시스템 골격이 있다 하더라도 그와 관계 없이, 정책의 어떤 묶음 혹은 조합이 특정 기업에서 실행될 때, 그 실무들은 서로 정렬하고 골격과 일관되어야 한다. 이런 의미에서 최선 실무와 상황 가설은 반드시 충돌되지 않는다.

〈표 3〉 인적자원체제의 구조와 효과에 최선실무의 의미(Becker and Gerhart, 1996)

개 념	예	효 과
체제골격: 지도원칙	종업원 성과가 평가된다	일반화가능 혹은 보편적
정책대안: 골격과 일관되며 내부 외부정렬된 정책의 집합	업적고과, 자극급, 승진 믹스	적절한 기업특정적 정렬에 의존적
실무과정: 골격수준에서 주어진 적절한 결정에서 동류중 최선의 실행과 기법	현행 전방위 업적 고과 팀근거 인센티브 보상	특정 정책 대안에 의존

최선실무-적합 논쟁에 대한 연구는 분석 수준을 주의깊게 고려해야 한다. 최선 실무와 같은 용어는 관리자와 연구자에게 다른 의미를 가질 수 있다. 최선실무 효과로 해석되는 횡단적 관계는 경쟁우위의 개념적 요구와 일관되어야 한다. 그렇지 않으면 그 관계를 인적자원 및 라인 관리자가 자기 조직에 적용하려하면서 오해할 수 있다. 전통적으로 인적자원 관리자는 인적자원체제의 두 번째와 세 번째 수준에 노력을 집중하고 그 수준 내에서 내부 및 외부 정렬에는 관심이 거의 없다. 최선 실무를 강조하는 연구는 이러한 전통적 초점을 인적자원 정책과 실무에 확장하라는 것으로 해석되어서는 안된다는 것이다. 예를 들어 인적자원 관리자가 고과척도에 일점을 더하는 것이 조직 성과에 전략적 영향을 줄 것이라고 오해해서는 안된다.

지금까지 최선실무-적합 논쟁을 해결하려는 연구의 증거는 중립적이다. 개념적으로 적합성 주장이 광의로 고려되어 왔지만 실제로 연구자들이 상당히 단순하여 한 시점의 두변수간의 통계적 상호작용으로 생각하고 비평행 반응함수가 선형적이라고 규정한다. 최선실무 주장은 제도이론과 일치하며 양립성을 추구하지만, 상황모형은 자원준거 관점에서 직접 유래하며 유지되는 경쟁우위의 달성을 추구한다. 어떤 의미에서 자원관점의 잠재력은 제도접근의 효과가 끝나는 곳에서 시작한다. 예를 들면 최선 실무가 기업에 가치를 부가한 후 기업은 프로그램에 복잡성을 부여하고 다른 기능과 통합하여 부가적 효과를 추출한다.

IV. 평가와 결론

전략적 인적자원관리를 강조하는 최근의 흐름은 자원준거 관점과 상충되는 면이 있다. 첫째는 전략 개념에 내재하는 합리성 문제이다. 합리적이라면 지식 등의 형태로 부호화할 수 있고 그렇다면 모방가능하기 때문이다. 인적자원관리가 합리적일 수 없다는 주장(Kerfoot and Knights, 1992)도 있지만, 전략은 경영자의 합리성을 실천하는 도구이다. 둘째 이와 관련하여, 관리가 가능하기 위해서는 지식이 전제되어야 하는데 경쟁우위에 이용될 수 있는 자원의 속성은 모호해야 한다는 점이 상충되는 모습일 수 있다.

먼저 인적자원관리의 전략적 성격을 나타내 주는 개념을 세가지로 구분하는 경우가 있다(Bamberger and Phillips, 1991). 이에 따르면 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management), 인적자원계획(Human Resource Planning), 인적자원 전략(Human Resource Strategy)이 구분된 개념으로 보여진다. 이러한 구분은 분석의 초점에 따른 것으로 전략 개념의 구분과 연결된다. 전략적 인적자원관리는 정책형성과 계획과정

에 지침이 되는 경영 패러다임에 초점을 둔 것으로서 전략경영(Strategic Management)과 대응된다. 인적자원 계획은 구체적 목표를 확인하고 달성하기 위해 취해지는 합목적적이고 합리적인 행위에 초점을 두고 사업 계획(Business Planning)에 대응된다. 마지막으로 인적자원 전략은 실제로 취해진 결정과 행위의 유형에 초점을 두며 사업 전략(Business Strategy)에 대응된다.

인적자원의 전략적 성격에 어떤 개념을 적용하든지 전략적이라는 것은 경영자가 적극적으로 개입하고 합리성을 추구한다는 의미이다(Mueller, 1996). 그런데 자원근거적 관점의 두가지 의미는 자원이동장벽이 기업이 인적자원으로 경쟁우위를 구축하는 능력에 중요하다. 공식화된 전략적 인적자원계획은 효과적 자원이동장벽이 될 수 없다는 것이다. 체계적으로 경쟁우위를 창출하는 규칙을 만드는 것은 논리적으로 불가능(Dierickx and Cool, 1989, 1506 footnote)하기 때문이다. 그러나 비공식적 인적자원 계획 과정은 자원이 될 수 있다. 따라서 전략적 인적자원관리가 공식적이고 체계적이면 경쟁우위에 도움이 되지 않고, 비공식적 과정을 중요시해야 한다. 경영자의 비전이 인적자원 부서에서 체계화된다면 모방이 가능하기 때문에 성과를 기대할 수 없다.

공식적인 인적자원 계획이 전략적 자산이 될 수 없는데도 실무적으로 강조되는 이유는 그것이 경영자의 의도를 그럴듯하게 꾸며내는 수사(rhetoric)이기 때문이라고 한다. 한편 자원이동장벽 개념의 도입은 간접적이긴 하지만 인적자원관리가 수사에 불과하다라는 비판에 대한 응답이 될 수 있다. (전략적)인적자원관리 개념이 이론적으로 그럴듯하기 위해서는 어떤 인적자원 계획이 특별히 독특하고 모방하기 어려운 방법으로, 다른 기업의 계획이 하지 못하는, 가치를 부가하는지를 설명해야만 한다. 이것은 다른 기업이 명백한 '성공의 길'을 모방하지 않는 이유에 대한 설명을 포함한다. 즉 해결해야할 문제는 어떤 최소한 자원이 기업으로 하여금 성공적 인적자원 계획을 담을 수 있게 하는가이다.

한편 관리는 관리대상에 대한 지식을 전제로 이루어진다. 대상에 대한 지식없이는 관리가 이루어질 수 없다. 인적자원 관리는 인적자원에 대한 이해를 바탕으로 이루어진다. 그러나 인적자원이 전략적 자산이라는 점은 인적자원이 완전히 이해될 수 없는, 모호성을 가지고 있음을 보여준다. 모호성은 관리 가능성과 역의 관계에 있다.

이러한 점을 회피하는 방법으로 진화적 자원근거이론을 제시하기도 한다(Mueller, 1996). 공식화된 인적자원 관리가 전략적 자산의 창출에 불충분하지만, 다른 변화 혹은 기존 자원과 결합하여 공헌할 수 있다고 본다. 이런 관점에서 전략적 인적자원의 개발은

1. 인내를 요구하는 느리며 점진적이고 진화적인 과정으로 나타난다.
2. 지속적 의도(예를 들면 연속적 개선 태도)가 있으면 촉진된다
3. 인적자원개발 활동으로 대체되는 것이 아니라 그것에 의해 촉진되고 가속되는 숙련 형성의 잠재적 과정에서 도출된다.
4. 확립된 '자발적 협조' 유형에서 도출된다.
5. 인적자원이 다른 자원과 결합한다면 특히 효과적이다.

위에서 언급한 것처럼 인적자원 계획이 공식적 체계적 과정을 통해 형성된다면 모방가능하기 때문에 전략적 자산이 될 수 없는 것처럼, 인적자원 자체도 과학적 관리에서 처럼 완전히 이해 가능하게 되면 전략적 자산이 될 수 없다. 인적자원과 그 관리에 대한 자원 근거 관점이 타당하기 위해서는 경영자가 잘 알 수 없어야 한다. 그렇다면 이해가능성을 전제로 하는 관리는 불완전할 수 밖에 없다.

따라서 모든 것을 과학을 통해 이해할 수 있고 따라서 관리할 수 있다고 보는 관리주의 (managerialism: Grey, 1996)는 조직 성과를 위해서 존재한다고 보기 어렵다. 관리는 사람을 목적이 아닌 수단으로 다룬다는 점에서 억압적이다. 또 관리주의는 사회집단으로서의 경영자의 이익을 확보하고 정당화하는 이념으로 이해될 수 밖에 없다. 자원 근거 관점은 이러한 관리주의가 정당하지 않음을 보여준다. 즉 이해 가능성을 토대로 하는 관리는 지속적 경쟁우위의 창출에 효과적이 아니라는 점을 시사함으로써, 관리주의의 근거를 허물고 있다.

자원근거 관점은 관리의 본질과 관련하여 근본적 문제를 제시하고 있다. 관리에 대한 연구는 이 점을 해결하여야 하며, 그렇지 못하면 억압(Grey, 1996) 수단이라는 비판을 벗어나지 못할 것이다.

참 고 문 헌

- Amit, Raphael, and Schoemaker, Paul J.H., 1993, 'Strategic Assets and Organizational Rent', *Strategic Management Journal*, 14-1, 33-46.
- Bamberger, P. and Phillips, B., 1991, 'Organizational Environment and Business strategy: Parallel vs Conflicting Influences on Human Resource Strategy in the Pharmaceutical Industry', *Human Resource Management*, 30-2, 153-82.

- Barney, Jay B., 1992, 'Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis', *Advances in Strategic Management*, 8, 39-61.
- Barney, Jay B., 1991, 'Firm Resource and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17-1, 99-120.
- Becker, Brian and Gerhart, Barry, 1996, 'The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects', *Academy of Management Journal*, 39-4, 779-801.
- Delery, John E. and Doty, D. Harold, 1996, 'Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions', *Academy of Management Journal*, 39-4, 802-835.
- Dierickx, Ingemar, and Cool, Karel, 1989, 'Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage', *Management Science*, 35-12, 1504-1511.
- Grey, Christopher, 1996, 'Toward a Critique of Managerialism: The Contribution of Simone Weil', *Journal of Management Studies*, 33-5, 591-611.
- Hart, Stuart L., 1995, 'A Natural-Resource-Based View of the Firm', *Academy of Management Review*, 20-4, 986-1014.
- Kerfoot, D. and Knights, D., 1992, 'Planning for Personnel?-Human Resource Management Reconsidered', *Journal of Management Studies*, 29-5, 651-68.
- Lado, A. A., and Wilson, M. C., 1994, Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective, *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Mueller, Frank, 1996, 'Human Resources as Strategic Assets: An Evolutionary Resource-Based Theory', *Journal of Management Studies*, 33-6, 757-785.
- Peteraf, M. A., 1993, 'The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View', *Strategic Management Journal*, 14, 179-91.
- Pfeffer, J., 1994, *Competitive Advantage Through People*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Reed, Richard, and DeFillippi, Robert J., 1990, 'Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage', *Academy of Management Review*, 15-1, 88-102.

Youndt, Mark A., Snell, Scott A., Dean, Jr., James W., 1996, 'Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance', *Academy of Management Journal*, 39-4, 836-866.