

組織과 環境

吳錫泓*

〈目次〉	
I. 組織의 境界와 環境	次)
1. 조직의 境界	1. 環境의 影響에 대한 조직의 반응
2. 조직의 環境	2. 組織이 環境에 미치는 영향
3. 조직과 환경의 관계에 대한研究傾向	III. 具體的 環境: 組織間의 관계
II. 一般的 環境	1. 組織間關係의 分析水準
1. 一般的 環境의 주요부문	2. 組織集合
2. 環境의 特性에 관한 類型論	3. 組織間 文互作用의 양태
III. 組織과 環境의 交互作用	

〈要約〉

이 글에서는 조직의 環境에 관한 現代組織學의 관심사들을 살펴 보았다.

조직은 境界를 가지고 있으며 경계 밖의 環境과 교호작용한다고 보는 관점 하에서 먼저 경계와 환경의 개념을 정의하였다. 이어서 조직과 환경의 관계에 관한 연구경향을 일별한 후 一般的 環境의 특성에 관한 類型論 및 조직과 환경의 교호작용에 관한 이론들을 검토하였다. 그리고 具體的 環境의 분석모형과 조직간 교호작용의 양태에 관한 몇 가지 이론을 살펴 보았다.

I. 組織의 境界와 환경

조직은 境界를 가지고 있으며 경계밖의 環境과 교호작용한다. 조직에는 경계가 있기 때문에 조직과 그 환경이 구별될 수 있다. 그러나 경계가 환경으로부터 조직을 단절시키고 고립시키는 것은 아니다. 조직과 환경은 조직의 경계를 넘나드는 거래를 한다. 조직은 조직 내외의 불확실한 영향에 노출된 개방체제인 것이다.

조직과 그 환경은 끊임없이 교호작용하며 양자는 서로 영향을 미치는 것이므로 조직현상을 온전하게 이해하려면 조직과 환경의 상호적인 관계를 규명하여야 한다. 현대조직학의 지배적 접근방법인 개방체제론은 환경관계규명의 필요

* 서울大學校 行政大學院 教授

를 □ 우 강조한다.

I. 조직의 境界

조직의 경계(boundaries)는 조직과 환경을 구분해 주는 사회현상을 지칭하고 그것을 분석하기 위하여 사람들이 만든 개념이다. 경계라는 개념을 통해 조직과 환경을 구별해 주는 현상을 파악하는 것이기 때문에 관찰하는 사람에 따라 그에 대한 지각은 달라질 수 있다.

우리가 채택하는 경계개념에 따르면 조직의 경계는 원칙적으로 사람들의 행위에 의하여 만들어지는 사회적 현상을 지칭하는 것이다. 조직구성원들의 경계적 작용은 조직과 환경을 구별해 주고 양자의 연계관계를 설정한다. 사람들의 행위나 경계를 작성하는 것이므로 경계의 위치는 시간적·공간적으로 유동적일 수 있다. 사람들이 엮어내는 경계적 작용에는 i) 생산활동을 위한 *投入*의 획득 그리고 생산된 산출의 처분, ii) 투입과 산출의 *選別*, iii) 장·단기의 적응을 위한 정보의 획득, iv) 조직의 대외적인 대표, v) 외적 압력과 위협에 대한 조직의 보호 등이 포함된다.¹⁾

연인들이 경계현상을 포착하려 할 때에 쓸 수 있는 직접·간접의 지표라고 제안한 것들은 대단히 많다.²⁾ 交互作用率을 지표로 하여 교호작용이 현저히 줄어드는 곳을 조직의 경계로 규정해야 한다는 제안이 있는가 하면 조직구성원이 하는 활동의 내용과 성격, 영향력의 차등점, 정보유통의 차등점, 구성원의 자격에 관한 규범적 기준, 근무시간과 같은 조직활동의 시간적 한계 등을 경계 확인의 지표로 삼자는 제안도 있다. 담장·대문 등 물적 시설도 경계를 밝히는데 간접적인 지표로 쓸 수 있다고 한다. 그러나 대부분의 연구인들은 그와 같은 물적 시설과 조직의 경계를 동일시하지 않는다. 경계를 사람들이 행동으로 엮어내는 사회현상으로 보고 그것을 물리적 현상과 구별하려 하기 때문이다.

2 조직의 環境

가장 일반적으로 環境(environment)은 ‘조직 밖에 있는 모든 것’ 또는 ‘대상 조직이 아닌 모든 것’이라고 정의할 수 있다. 그러나 이 정도의 모호한 정의는

1) J. Stacy Adams, “Interorganizational Processes and Organization boundary Activities,” in Barry M. Staw and Larry L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior*, (vol. 2, 1980, JAI Press), pp. 321-355.

2) V. Richard Scott, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* (Prentice-Hall, 1981), pp. 180-181.

조직과 환경의 관계를 실제로 분석하는 데 거의 도움을 주지 않는다. 조직연구인들은 그러한 일반적 정의에 여러가지 ‘限定’을 붙여 환경이라는 개념을 보다 구체화하고 있다.

대체로 볼 때 조직연구인들은 조직과 ‘관련된’ 환경에 우선적인 주의를 경주함으로써 환경의 범위를 사실상 한정하려 한다. 그리고 조직은 그의 환경을 선택하는 것이며 그 나름대로 환경의 범위와 특성을 지각하는 것이라고 주장함으로써 환경의 의미를 좀더 명료화 하려는 시도를 보이기도 한다.

조직연구인들은 환경을 범위 또는 차원에 따라 분류하거나 환경의 하위부문에 대한 개념을 발전시킴으로써 구체적인 연구의 목적에 따라 사용하는 환경개념의 의미를 한정하기도 한다. 환경의 차원별 유형론 또는 환경의 하위개념들 몇 가지를 보기로 한다.³⁾

첫째, 환경적 요소를 모두 포함하는 一般的 環境과 조직 간의 관계에 의하여 형성되거나 그에 결부된 환경적 요인만을 포함하는 具體的 環境을 구분하는 유형론이 있다.

둘째, 구체적 환경을 다시 개별 조직 간의 관계(dyad or pairwise relationship), 組織集合(organization-set), 組織網(interorganizational network), 그리고 類似組織群(population of organizations)으로 분류하는 유형론이 있다.

셋째, 조직이 직접적으로 교호작용하는 直接的(또는 1次的) 環境과 간접적으로 교호작용하는 間接的(또는 2次的・遠距離的) 環境을 구분하는 유형론이 있다.

넷째, 환경의 범위를 한정하는 개념으로 領土(domain), 支配圈(territory), 適所(niche), 課業環境(task environment), 業界(industry), 市場(market) 등이 쓰이고 있다.

영토는 조직의 구체적인 목표와 기능을 수행하는 데 적절된 봉사영역 및 환경적 대상을 의미한다. 예전에 병원의 영토는 진료대상인구와 진료대상질병 등에 의하여 한정된다. 지배권은 조직이 지배력을 행사하거나 행사하려고 하는 환경이다. 책소는 어떤 조직 유형의 생존에 유리한 환경이다. 과업환경은 조직의 목표설정과 그 달성을 영향을 미치는 고객, 공급업자, 경쟁자, 규제기관 등으로 구성된 환경이다. 업계는 서로 대체가능한 產物을 생산하면서 경쟁하는 조직들로 구성된 환경이다. 시장은 대상조직의 產物 또는 그에 대체할 수 있는 경쟁적 산물을 사용하는 고객들의 집합을 지칭한다.

) William Starbuck, “Organizations and Their Environments,” in Marvin D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Rand McNally, 1976), pp. 1070-1086.

다섯째, ‘대상조직이 지각하는 環境’과 조직을 연구하는 ‘외부인이 지각하는 環境’¹⁾을 구분하기도 한다.

3. 조직과 환경의 관계에 대한 研究傾向

예전이나 지금이나 조직이 환경 속에 있으며 환경과 교호작용한다는 점에는 변함이 없지만 조직연구활동은 오랫동안 조직내의 문제에 편중되어 있었다. 古典的組織理論은 조직이 그 운명을 합리적으로 선택하는 것이라고 보았기 때문에 조직에 대한 환경적 영향을 거의 도외시하였다. 신고전이론의 관심영역은 조금 확대되었으며 조직의 환경에 대해서도 주의를 기울이기 시작하였다. 그러나 신고전기의 공적은 환경유관론적인 관점을 일반적으로 부각시키는 정도였다고 평가해야 할 것이다. 조직과 환경의 관계를 실증적으로 연구한 실적은 보잘 것 없었다.

신고전기 이후 시대가 변천함에 따라 조직과 환경의 관계는 점증하는 연구인들의 관심을 끌어 왔다. 組織社會化가 가속됨에 따라서, 그리고 환경이 갈수록 복잡해지고 급속하게 변동함에 따라서 조직들은 격동하는 환경에 대응하고 적응해야 할 필요를 한층 더 절감하게 되었다. 이러한 여전변화는 그동안 조직연구인들에게도 많은 자극을 주어 조직과 환경의 관계에 대한 연구를 촉진시켜 왔다. 1950년대부터 1980년대를 거치는 동안 조직과 환경의 관계에 대하여 연구한 들헌은 상당히 집적된 셈이다. 그리고 조직현상전반에 관한 조직학 교과서들은 거의 예외없이 조직과 환경의 관계를 하나의 중요한 문제영역으로 취급하고 있다.

그러나 조직과 환경의 관계가 중요하다는 인식이 높아져 온 것에 비하면 실제의 연구업적은 상대적으로 빈약하다고 하지 않을 수 없다. 환경관계에 대한 연구가 조직내적 현상에 관한 연구에 비해 늦게 시작되었다는 데서 그 이유의 일단을 찾아 볼 수 있을 것이다. 그리고 그보다 더 중요한 이유는 환경관계의 복잡성·불확실성에서 찾아 볼 수 있을 것 같다.

우선 조직의 경계와 환경은 매우 유동적인 현상이다. 조직의 환경은 조직이 통제할 수 없고 예측할 수 없는 요인들을 너무나 많이 가지고 있으며 복잡하고 불확실성이 높은 현상이다. 복잡한 환경적 요인들은 서로 얹혀 있으며 서로 영향을 미치고 있다. 이러한 환경은 또한 스스로 급격한 변화를 겪고 있다. 특정한 환경적 요인이 대상조직에 대하여 갖는 중요성은 시간의 흐름에 따라 달라진다. 이렇게 복잡한 환경적 요인 하나하나가 조직의 각 구성요소와 어떻게 그

하고 얼마나 강하게 교호작용하는가를 알아 내는 일은 현재 우리가 가지고 있는 지식의 수준에 전주어 생각해 볼 때 힘에 져운 과제라 하지 않을 수 없다. 조직과 환경의 관계를 규명하려는 至難한 과제에 도전해 온 지금까지의 연구소식은 몇 가지로 나누어 요약해 볼 수 있을 것 같다.

첫째, 조직과 환경은 관련되어 있으며 그 관련성은 매우 중요하다는 것을 일貫적으로 주장하는 데 그치는 이론들이 있다.

둘째, 매우 한정적인 요인에 국한하여 조직과 환경의 관계를 경험적으로 분석한 것들이 있다.

세째, 組織間의 關係에 주의를 한정한 연구들이 있다.

네째, 一般的 環境의 구성부분과 그 특성에 관한 유형론을 전개한 것들이 있다.

다섯째, 조직과 환경은 어떻게 교호작용하는가, 특히 조직은 환경에 어떻게 작용하며 또 환경에 어떻게 영향을 미치는가에 대하여 一般理論을 정립해 보려는 연구들이 있다.

최근의 연구동향을 보면 많은 연구인들이 組織間의 關係를 경험적인 차원에서 규명해 보려는 일에 이끌리고 있음을 알 수 있다. 具體的 環境은 一般的 環境에 비하여 다루기가 쉬운 대상이며 구체적 환경과의 관계에 대한 연구의 실용적 효용이 큰 때문일 것이다.

Daniel Katz와 Robert Kahn은 조직과 環境의 관계를 연구한 문헌들에 나타난 연구경향 또는 강조점을 네 가지로 나누었으며 Edgar Schein은 중요한 연구인들의 模型을 열거함으로써 조직과 환경에 대한 연구의 경향을 짐작케 하려는 시도를 보인 바 있다. 그들이 정리한 내용은 환경관계연구의 추세를 파악해 보려는 데 좋은 시사를 주는 것이다.

Katz와 Kahn은 환경관계를 연구한 사람들이 어떤 국면에 주의를 경주하였는 데에 따라 i) 一般的 環境의 특성을 유형화하는 데 주력한 연구, ii) 上位體制에서 제공하는 예시(또는 자금)의 규모, 대상조직과 경쟁관계에 있는 조직의 수, 잠재적인 고객수의 증가 등 비교적 측정하기 쉬운 환경적 요인들을 경험적으로 분석한 연구, iii) 조직과 조직의 국제에 주의를 집중한 연구, iv) 조직과 사회(一般的 環境)의 관계를 규명하려는 연구 등 네 가지 연구분야를 구분하였다.⁴⁾

Schein은 조직과 환경의 관계를 포괄할 수 있는 조직연구모형의 발전에 개척적인 연구들을 소개한 바 있다. 그가 예시한 연구들은 i) 조직을 개방체계로 규정한 Tavistock

) Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. (John Wiley, 1978), pp. 122-123.

研究所(Tavistock Institute in London, 1963)의 社會的・技術的 體制模型(socio-technical system model), ii) 조직은 환경 속에 존재하며 환경의 영향을 받는다는 점을 분명히 밝힌 George Homans(1950)의 모형, iii) 대상조직과 환경적 조직의 역할을 중첩적으로 수행하는 사람들에 의하여 조직과 환경이 연계된다는 점을 시사한 Rensis Likert(1961)의 重疊集團模型(overlapping group model), iv) 환경적 역할이 조직에 영향을 미친다는 점에 주의를唤起시킨 Robert Kahn과 그 동료들(1964)의 重疊的役割集合模型(overlapping role-set model), v) 환경적 특징이 다르면 조직의 효율성을 높이는 데 있어 달라진다는 점에 주의를唤起시킨 P. Lawrence와 J. Lorsch(1967)의 연구, vi) 조직 간의 관계가 조직의 목표 설정에 미치는 영향을 분석한 James D. Thompson과 William J. McEwen(1958)의 연구, vii) 환경적 불확실성이 조직에 미치는 영향을 분석한 R.B. Duncan(1972)의 연구 등이 있다.⁵⁾

II. 一般的環境

조직의 一般的環境(general societal environment)이란 조직 밖에 있는 현상으로서 연구대상인 조직에 실체적으로 또는 잠재적으로 영향을 미치는 모든 것을 말한다.

앞에서 말한 바와 같이 환경을 가장 일반적으로 정의할 때에 조직 밖에 있는 모든 것이라고 표현하기도 한다. 그러나 조직을 연구하는 사람들이 실제로 관심을 갖는 환경은 조직 밖의 모든 것 가운데서 연구대상이 되는 조직의 이해에 유의미하게 연관된 부분들이다.

조직과 관련있는 환경의 범위는 연구하는 사람의 관점에 따라서 그리고 구체적인 연구의 필요에 따라서 여러가지로 달리 규정될 수 있다. 조직에 관계가 있다고 생각되는 한 국제적으로까지 환경의 범위를 넓히는 접근방법도 없지 않다. 한 국가 또는 한 文化圈의 범위를 일반적 환경의 한계로 잡는 접근방법이 지배적이다지만 대상조직이 위치해 있는 地域社會만을 환경으로 다루는 경우도 있다. 具體的環境의 범위를 규정할 때에는 대상조직과 교호작용하는 조직 및 개인이 주의를 한정하는 것이 보통이다.

여기서는 일반적 환경의 ‘테두리’를 한 국가의 경계내에 국한시켜 고찰하려 한다. 그 테두리 안에서 어떤 국면 또는 요인들을 환경적 요소로 선택하느냐 하는 것은 개별적인 연구인들이 정할 노릇이다. 국제적으로 연장되는 환경의 문제는 국내적 환경에 대한 설명에 견주어 이해할 수 있을 것으로 믿는다.

5) Edgar Schein, *Organizational Psychology*, 3rd ed. (Prentice-Hall, 1980), pp. 87-212.

다음에 일반적 환경의 주요부문을 분류하고 이어서 환경적 특성에 관한 유형들을 소개하려고 한다.

1. 一般的 環境의 주요부문

조직에 영향을 미치거나 영향을 미칠 잠재적 가능성을 지닌 一般的環境은 i) 정치적·법적 환경, ii) 경제적 환경, iii) 문화적 환경, iv) 기술적 환경, v) 사회적 생태, vi) 자연적 및 물적 생태 등 여섯 가지 하위부문으로 나누어 볼 수 있다. 이러한 하위부문들이 어떠한 의미를 지니는 것인가에 대하여 간단히 설명하려 한다. 조직에 미치는 부문별 영향에 관한 주장들은 대개 가설적 성격을 갖는다는 점에 유의하기 바란다.

(1) 政治的・法的 環境

정치적 및 법적 환경이란 政治體制의 구조와 과정, 그리고 정치체제의 소산인 法的規範體制를 말한다. 정치적 및 법적 환경은 조직의 공식적 정당성을 규정하고 활동의 한계를 설정한다. 법적 규범을 산출하는 정치적 과정은 조직의 지위와 자원획득능력에 직접 또는 간접의 영향을 미친다. 대부분의 조직들은 법규법의 체계속에서 정당성의 근거를 얻기 때문에 법규법에서 무엇을 요구하거나 또는 금지하면 그에 따라야 한다. 조직에 관련된 법규법이 달라지면 조직은 그에 대응하는 변화를 겪지 않을 수 없다.

물론 구체적인 법규법 또는 정치과정적 작용의 영향을 얼마나 강하게 그리고 적극적으로 받느냐 하는 것은 조직에 따라 다르다. 법적·정치적 제약을 받는 정도의 차이는 조직의 특성에 중요한 영향을 미칠 것이다. 조직들이 고의로 법령을 위반할 때도 있을 것이며 법령에서 존립자체를 금지하는 불법적 조직이 생기날 때도 있을 것이지만 이러한 경우에도 법률이 제약요인으로 되는 것은 물론이다. 조직은 법규위반을 감추기 위해서 또는 ‘地下組織’으로 남아있기 위해 특별한 적응행동을 취해야 할 것이기 때문이다.

(2) 經濟的 環境

경제적 환경이란 經濟體制의 상태를 말한다. 조직이 속해있는 사회의 경제적 조건은 조직의 목표와 규모, 사업 등에 심대한 영향을 미친다. 경제적 조건은 경제에 따라서 조직의 生成 또는 存續 자체를 좌우하는 결정적 요소로 작용할 수도 있다.

쟁적인 경제시장에서 자원을 획득하고 산출을 판매해야 하는 私企業體의 경우 경제체제로부터 받는 영향을 가장 뚜렷하게 관찰할 수 있다. 景氣의 浮沈

이나 시장의 수요·공급조건의 변동은 기업활동에 민감하게 반영된다. 기업활동의 가장 중요한 평가기준이 경제성이라는 점만을 생각하더라도 경제적 환경이 기업에 얼마나 큰 영향을 미친 것인가는 쉽게 이해할 수 있을 것이다.

경济 체제의 조건은 사기업체뿐 아니라 다른 분야의 조직들에도 영향을 미친다. 경제적 환경의 영향을 받는 모습과 정도가 조직에 따라 다른 것은 물론이지만 한 나라의 경제상태와 무관한 조직은 있기 어렵다. 주로 租稅收入에 의존하는 政府組織의 규모와 활동도 경제적 환경의 영향을 받는다. 경제적 조건은 세수의 양과 유형에 영향을 미치기 때문이다. 부자나라와 가난한 나라의 정부 예산 규모를 비교하면 국가적 경제상태가 정부에 얼마나 영향을 미치는 것인지를 쉽게 알 수 있는 것이다. 회원들의 회비에 의하여 운영되는 自發的 組織들도 일관적인 경제사정의 영향을 받지 않을 수 없다.

(3) 文化的環境

인간의 사회생활을 지배하는 價値基準과 行動樣式의 복합체라 할 수 있는 것이 文化體制이다. 문화체제가 다름에 따라 사람들이 현실을 지각하는 방법, 인간관계에 대한 신념, 정당성의 규정, 권력에 대한 태도, 시간관념, 개인적 욕구수준 등은 달라질 수 있다. 文化的 條件은 組織參與者들의 價値基準과 行態에 침투하여 결국은 組織의 構造와 過程에 영향을 미친다. 그리고 일반화된 사회적 가치·규범·역할의 존재, 조직은 어떻게 되어야 한다는 공통적 인식의 존재 등은 조직의 설계와 형태에 영향을 미치는 제약요인이 된다.⁶⁾

문화적 환경이 조직에 심대한 영향력을 미칠 것이라는 推論에 대하여 이론적인 차원에서 반론을 제기하는 조직연구인은 거의 없다. 그러나 문화와 조직의 관계를 실제로 입증하는 일에 있어서는 매우 부진한 진척을 보이고 있을 뿐이다. 문화적 환경이 조직에 미치는 영향은 가장 포착하기 어려운 요소이기 때문이다. 문화란 사실 매우 모호한 관념으로써 그에 관한 구체적 지표를 설정하여 경험적으로 측정하는 것은 지극히 어려운 일이다.

(4) 技術的環境

조직이 속해있는 사회의 技術水準과 그에 관한 정보전달체제는 조직의 구조와 과정에 결정적인 영향을 미친다. 여기서 기술이란 자연과학적 기술뿐 아니라 관리상의 기술 내지 행정상의 기술도 포함하는 것이다.

6) James D. Thompson, *Organizations in Action*, (McGraw-Hill, 1967), p.102, Cornelis J. Lammers and David J. Hickson, eds., *Organizations Alike and Unlike: International and Interinstitutional Studies in the Sociology of Organizations* (Routledge and Kegan Paul, 1979), p.403.

조직이 처해있는 환경에서 새로운 기술이 개발되면 그것은 오래지 않아 널리
제작되고 조직은 유지 또는 성장을 위해 새로운 관련기술을 흡수하게 된다. 조
직이 사용하는 기술이 다르면 그에 관련된 기술적 환경도 다르게 된다. 조직에
나타나 다른 기술적 환경의 특성은 조직의 구조와 과정을 결정하는 하나의 중요
한 요인으로 작용한다. 요컨대 불확실하고 급변하는 기술적 환경에 노출된 조
직과 확실하고 안정된 기술적 환경에 노출된 조직은 구조와 과정에 있어서 서
로 다른 차이를 보이는 것이 보통이다.

기술적 환경은 비교적 포착하기 쉬운 요소들을 내포하고 있기 때문에 환경의
다면 다른 부문보다 많이 연구되었으며 따라서 그만큼 많은 것이 알려져 있다.

(5) 社會的 生態

조직이 처해있는 사회의 人口學的 條件, 조직사회의 조건, 사회적 계층을 포함한 사회구조의 특성은 조직의 社會的 生態(social ecology)를 형성한다. 조직
이 접촉해야 하는 인구집단의 규모·성장율·구성 및 분포에 변동이 일어나면
조직은 조만간 그에 적응하지 않을 수 없다. 조직사회의 밀도가 어느 정도인가,
그리고 대상조직이 직접적으로 접촉해야 할 조직의 수와 종류는 어떠한가 하는
것도 대상조직의 성격에 영향을 미치는 요인이다. 사회적 계층구분의 엄격성,
분화의 정도 등 사회적 구조의 일반적 특성이 조직에 영향을 미치는 것은 물론
이다.

(6) 自然的 및 物的 生態

자연적 및 물적 생태(natural, physical ecology)에는 무생물적인 자연자원,
기후, 지형 등 物的 條件, 사람이 이용할 수 있는 식량과 기타 동식물 등 生物的 條件이 포함된다. 이러한 조건들이 조직에 영향을 미칠 것은 자명하다. 조직의 존속과 활동이 자연적 및 물적 생태에 영향을 미치는 측면도 근래에 들어
서는 많은 논란의 대상이 되고 있다. 대규모의 산업체들이 자연을 훼손하고 공
해하는 야기하는 일이 심각해졌기 때문인 것으로 보인다.

위에서는 분석의 편의를 위해 일반적 환경을 여섯 가지 부문으로 구분하였다.
그러나 환경의 부문들이 서로 단절되어 있다거나 또는 고립되어 있다거나 하는
것은 시사하려는 취지가 전혀 아니라는 점을 알아두기 바란다.

이면 환경적 부문 하나가 고립적으로 조직에 영향을 미치는 경우도 없지 않겠으나 그것은 예외적인 현상이라 해야 할 것이다. 환경의 부문들은 연속적으로 결부되어 있으며 교호작용을 하고 있기 때문에 어느 한 부문에서 일어난 변화는 다른 부문에 영향을 미치게 마련이다. 대개의 경우 환경의 여러 부문이

조직에 미치는 영향은 복합적 연관적인 것이다. 결국 조직과 환경의 여러 부문은 순환적으로 얹히고 설친 복잡한 관계를 맺고 있는 것으로 보아야 한다.

일반적 환경의 주요부문을 분류하는 작업을 한 사람들은 대단히 많다. 그들의 분류에는 공통점도 있지만 서로 다른 점도 있다. 저자가 시도한 부문분류에 가장 요긴한 참고가 되었던 것은 Richard Hall의 분류, Daniel Katz와 Robert Kahn의 분류, 그리고 David Easton의 분류이다.⁷⁾

Richard Hall은 일반적 환경을 i) 기술적 조건(technical conditions), ii) 법적 조건(legal conditions), iii) 정치적 조건(political conditions), iv) 경제적 조건(economic conditions), v) 인구학的 조건(demographic conditions), vi) 生態的 조건(ecological conditions) 및 vii) 문화적 조건(cultural conditions)으로 구분하였다.

Katz와 Kahn은 일반적 환경을 i) 문화적 환경(cultural environment), ii) 정치적 환경(political environment), iii) 경제적 환경(economic environment), iv) 정보 및 기술환경 informational and technological environment), v) 물적 환경(physical environment) 등 다섯 가지 부문으로 분류하였다.

David Easton은 우리가 말하는 조직이 아니라 政治體制의 환경을 분류하였으나 국제적 환경까지를 포함시킨 그의 환경분류는 한번 살펴볼 만한 가치를 지니고 있다. Easton은 기초체제의 환경을 먼저 국제적 환경(extra-societal environment or international society)과 국내적 환경(intra-societal environment)으로 구분하였다. 국제적 환경은 i) 國際政治體制(international political system), ii) 國際的 生態體制(international ecological system) 및 iii) 國際的 社會體制(international social system)로 분류하였다. 국내적 환경은 i) 生態體制(ecological system), ii) 生物體制(biological system), iii) 性格體制(personality system) 및 iv) 社會體制(social system)로 대별하고, 이 가운데서 사회체제는 다시 i) 문화체제(cultural system), ii) 사회구조(social structure), iii) 경제체제(economic system), iv) 인구학적 체제(demographic system) 및 v) 기타의 체제(other subsystems)로 구분하였다.

2 環境的 特性에 관한 類型論

조직의 환경속에는 무수한 요소들이 내포되어 있으며 그 하나하나의 특성은 또한 무한하게 다양할 것이므로 미세한 환경적 요소들이 지닌 특성들을 한꺼번에, 그리고 상세하게 분류하는 것은 거의 불가능한 일이다. 그러나 일반적 환경을 전체적으로 파악하여 그 기본적 특성을 몇 가지로 유형화해 보는 것은 가능하고 또 바람직한 일이다.

7) Richard H. Hall, *Organizations: Structure and Process*, 3rd ed. (Prentice-Hall, 1982), pp. 227-233; Katz and Kahn, *op. cit.*, p. 124; David Easton, *A Framework for Political Analysis* (Prentice-Hall, 1965), pp. 69-75.

지금까지 나온 環境類型論들 가운데서 Emery와 Trist, Katz와 Kahn, Aldrich, Bach, 그리고 Scott의 유형론을 다음에 간단히 살펴 보기로 한다.

(1) Emery와 Trist의 유형론

F.E. Emery와 E.L. Trist는 환경적 구성요소간의 관계에 착안하여 환경의 기초 유형을 네 가지로 분류하였다. 매우 단순한 것으로부터 점차 복잡성과 불확실성이 높아져 가는 단계를 의식하여 분류한 네 가지 기본유형은 다음과 같다.⁸⁾

1) 平穩的・無作為的 環境(placid-randomized environment)

이것은 가장 단순한 환경유형이다. 평온적・무작위적 환경은 환경적 요소가 인정되어 있고 무작위적으로 분포되어 있는 환경이다. 이러한 환경속에서 善과 惡(좋은 것과 나쁜 것)은 어느 정도 변함없는 속성을 지닌다. 아메에바(amoeba)가 치해 있는 환경, 태아가 치해 있는 환경, 유목민들이 치해 있는 환경 등을 평온적・무작위적인 환경의 예로 들 수 있다.

2) 平穩的・集合的 環境(placid-clustered environment)

환경적 요소가 안정되어 있고 비교적 변하지 않지만 그러한 요소들이 일정한 유형에 따라 군집되어 있는(조직화되어 있는) 환경을 말한다. 계절의 지배를 받는 식물의 환경, 유아의 환경, 그리고 농업, 광업 등 일차산업의 환경을 평온적・집약적 환경의 예로 들 수 있다.

3) 攪亂的・反應作用的 環境(disturbed-reactive environment)

이것은 위의 두가지 환경유형과는 질적으로 차이가 있는 역동적 환경이다. 대상체제와 유사한 체제들이 환경속에 등장하여 상호작용하고 경쟁하기 때문에 각 체제는 서로 다른 체제의 반응을 고려하지 않을 수 없게 되는 것이 교란적・반응작용적 환경의 특징이다. 유아기를 벗어난 사람들은 다른 사람들과 연관을 맺어 가면서 교란적・반응작용적 환경속에서 살게 된다. 이러한 환경유형은 그 복잡성과 불확실성에 있어서 다음에 이야기할 ‘激動의 場’에는 미치지 못하는 것이다. 少數獨占에 관한 經濟理論은 교란적・반응작용적 환경에 관한 이론의 한 예이다.

4) 激動의 場(turbulent field)

격동의 장은 매우 복잡하고 격동하는 환경이다. 환경내의 특정한 구성부분들이 벌이는 교호작용에서뿐만 아니라 환경이라는 場(field) 자체로부터 역동적인 과정이 이야기되는 환경유형이 격동의 장이다. 환경이 매우 복잡하고 구성요소들

8) F.E. Emery and E.L. Trist, "The Casual Texture of Organizational Environments," *Human Relations* (vol. 18, 1965), pp. 21-32.

이 여러 갈래로 얹히고 설켜 있기 때문에 환경자체에 原生的인 (autochthonous) 역동적 과정이 내재되어 있는 경우 이것을 격동의 장이라고 부른다. 즉 특정한 구성체간의 교호작용에서 빛어지는 복잡성이나 불확실성을 훨씬 초과하는 복잡성과 불확실성이 나타나는 것이 격동의 장이라 불리어지는 환경의 특성이다. 격동의 장에 나타나는 복잡성과 불확실성은 개별적인 구성체제들의 예측능력 및 통제능력을 훨씬 초과하는 것이다. 격동의 장을 ‘소용돌이의 장’이라 부르는 사람들도 있다.

(2) Katz와 Kahn의 유형론

Katz와 Kahn은 환경적 특성의 중요국면 (important dimensions)을 네 가지로 나누고 각국면마다 대조적인 또는 반대되는 특성을 二元化시킨 다음 어느 한쪽의 극단적인 특성에서 그 반대의 특성에 연결되는 선상에 특정한 환경의 위치가 설정된다고 설명하였다. 네 가지 국면의 대조적인 특성을 보면 다음과 같다.⁹⁾

1) 安定性과 激動性(stability-turbulence)

안정성과 격동성은 환경의 變動樣相에 관한 것이다. 극단적으로 안정된 환경은 불변하는 환경이다. 극단적으로 격동하는 환경은 예측이 대단히 어렵거나 불가능한 변동을 주고 있는 환경이다. 이 양자의 중간에 해당하는 환경에서는 변동이 일어나기는 하되 변동율에 어느 정도의 일관성이 있기 때문에 그에 대한 단기적인 예측은 가능하다. 격동하는 환경의 예로는 현대 산업사회의 경제적 환경을 들 수 있다. 안정성이 극히 높은 환경의 예로는 봉건시대의 사회제도를 들 수 있다.

2) 多樣性과 同質性(diversity-homogeneity)

환경이 잡다한 이질적 요소들을 내포하는 경우도 있고 동질적인 요소로만 구성되어 있는 경우도 있다. 그 중간 형태가 무수히 많을 것은 물론이다. 환경이 다양한가 아니면 동질적인가 하는 것은 조직에 심대한 영향을 미친다. 예컨대 각종 차량을 취급하는 모든 시장에 생산품(자동차)을 만들어 팔려는 자동차회사는 단일한 차종만을 다루는 시장에 국한하여 생산물을 만들어 파는 회사보다 훨씬 많은 어려움을 겪게 된다. 여러 가지 차량을 만드는 회사는 그만큼 다양한 시장(이질적 환경)에 노출되기 때문이다.

조직과 환경의 중요영역이 서로 이질적인가 또는 동질적인가 하는 것도 중요한 문제이다. 조직과 환경이 동질적일 때 조직은 쉽게 생존하고 성장할 수 있다.

3) 集約性과 無作爲性(clustering-randomness)

9) Katz and Kahn, *op. cit.*, pp. 124-130.

집약성과 무작위성은 환경 자체가 얼마나 조직화되어 있느냐에 관한 특성이다. 환경은 고도로 집약화, 조직화되어 있는 경우도 있고 무작위적 내지 무정부적 상태를 노정하고 있는 경우도 있다. 어떠한 조직이나 매우 강력하고 집약된 제도를 가하는 전제적 정치체제는 고도로 집약적인 환경의 예이다. 이와는 반대로 조직화의 수준이 매우 낮아서 거의 무정부적 상태를 노정하고 따라서 이질화를 더욱 촉진하는 사회도 있을 수 있다. 동질성과 이질성은 집약성과 무작위성에 긴밀히 연결되는 특성이다.

4) 窮乏性과 豊足性(scarcity-munificence)

궁핍성과 풍족성은 자연적 및 물적 환경에 관련하여 가장 뚜렷하게 나타나는 특성이다. 자연적 자원과 노동력이 풍부한 사회도 있고 그렇지 않은 사회도 있다. 자원이 넉넉한가 또는 모자란가 하는 것은 조직에 대한 투입을 좌우하는 중요한 요인이다. 궁핍성과 풍족성이 자연적 및 물적 환경에 국한된 특성인 것은 물론 아니다. 기술 및 정보부문이나 경제부문 등에서도 그러한 특성을 쉽게 관찰할 수 있다.

'3) Aldrich의 유형론

Howard Aldrich는 환경적 특성을 일곱 가지로 나누었다. 그가 분류한 환경적 특성의 일곱 가지 국면은 다음과 같다.¹⁰⁾

1) 安定性 또는 不安定性(stability or instability)

이것은 환경적 요인들의 流動率에 관한 특성이다. 환경을 구성하는 요소의 유동수준이 낮으면 안정성이 큰 것이고 유동수준이 높으면 불안정성이 큰 것이다.

2) 同質性 또는 異質性(homogeneity or heterogeneity)

이질성 또는 이질성은 대상조직이 다루어야 할 개인 또는 조직들이 얼마나 유사한가에 관한 특성이다.

3) 集重性 또는 分散性(concentration or dispersion)

기중성과 분산성은 대상조직이 다루어야 할 환경적 요인들이 어떻게 분포되어 있는가에 관한 특성이다.

4) 環境的 容量(environmental capacity)

환경적 용량은 조직이 사용할 수 있는 자원을 환경이 얼마나 가지고 있느냐

10) Howard Aldrich, "An Organization-Environment Perspective on Cooperation and Conflict in the Manpower Training System," in Anant R. Ngandhi, ed., *Inter-Organization Theory* (Kent State University Press, 1975).

에 관한 특성이다. 환경적 용량은 환경의 자원풍족도에 관한 지표이다.

5) 領土에 대한 合意(domain consensus)

대상조직이 환경내의 영토를 주장하는 데 대해 다른 조직들이 그것을 어느정도나 인정하는가 또는 부인하는가 하는 것도 환경적 특성의 하나이다. 즉 조직들 사이에 영토에 대한 합의가 이루어지고 있는 수준은 환경적 특성의 한 국면이라고 할 수 있다.

6) 激動性 또는 平穩性(turbulence or placidness)

격동성과 평온성은 환경적 교란 및 변동에 관한 특성이다.

7) 조직에 의한 變動誘發可能性 또는 變動誘發不可能性(mutability or immutability)

이것은 환경이 조직에 의하여 변동 또는 조작될 수 있는 가능성인 어느 정도인가에 관한 특성이다.

(4) Bach의 유형론

George L. Bach는 기업체의 市場을 준거로 삼아 환경의 유형을 네 가지로 분류하였다.¹¹⁾

1) 순수한 競爭的 環境(pure competition)

순수한 경쟁적 환경은 동일한 산물을 내는 '많은' 판매자들이 경쟁하는 환경(시장)이다.

2) 獨占的 競爭의 環境(monopolistic competition)

독점적 경쟁의 환경은 서로 대체할 수 있는 가능성이 큰 산물을 내는 '상당수의' 판매자들이 경쟁하는 환경이다.

3) 少數獨占的 環境(oligopoly)

소수·독점적 환경은 서로 대체할 수 있는 가능성이 큰 산물을 내는 '소수의' 판매자가 독점적인 지위를 누리는 환경이다.

4) 순수한 獨占的 環境(pure monopoly)

순수한 독점적 환경은 하나의 판매자가 대체가능성이 없는 하나의 산물을 공급하고 있는 환경이다.

(5) Scott의 유형론

W. Richard Scott는 환경적 특성을 연구하는 데 두 가지 접근방법이 쓰여왔다고 하였다. 그 첫째는 환경을 정보의 출처로 이해하고 불확실성의 수준에 초점을 맞추는 접근방법이다. 그 둘째는 환경을 자원의 저장소로 이해하고 조직

11) George L. Bach, *Microeconomics* (Prentice-Hall, 1977).

의 자원의존도에 초점을 맞추는 접근방법이다. Scott는 이러한 두 가지 접근방법의 차이에 착안하여 불확실성에 영향을 미치는 네 가지 축면과 의존도에 영향을 미치는 세 가지 국면을 분류하였다.¹²⁾

1) 不確實性에 영향을 미치는 국면

a) 同質性 또는 異質性의 수준(degree of homogeneity-heterogeneity) : 이것은 환경의 구성요소들이 동질적인가 또는 이질적인가에 관한 특성구별이다.

b) 安定性 또는 變動性의 수준(degree of stability-change) : 이것은 환경적 요소가 변동을 겪고 있는 정도에 관한 특성구분이다.

c) 連結性 또는 孤立性의 수준(degree of interconnectedness-isolation) : 이것은 대상조직이 환경적 요소와 연계되어 있는 정도에 관한 특성구분이다.

d) 組織化 또는 非組織化의 수준(degree of organization-nonorganization) : 이것은 환경적 요소들의 행위가 조정되고 구조화되어 있는 수준에 관한 특성구분이다.

환경의 이질성, 변동성, 연결성이 각각 크고 비조직화의 수준은 높을 때 그 불확실성은 커진다고 한다.

2) 依存性에 영향을 미치는 국면

a) 豐足性 또는 窮乏性의 수준(degree of munificence-scarcity) : 이것은 대상조직이 필요로하는 자원을 환경에서 획득할 수 있는 정도에 관한 특성구분이다.

b) 集中性 또는 分散性의 수준(degree of concentration-dispersion) : 이것은 펼쳐진 자원이 환경전체에 어느 정도나 균등하게 퍼져 있는가에 관한 특성구분이다.

c) 組織化 또는 非組織化의 수준(degree of organization-nonorganization) : 이것은 환경적 요소들의 행위가 조정되고 구조화되어 있는 수준에 관한 특성구분이다. 이 특성구분은 불확실성의 수준에 영향을 미치는 국면과 겹치는 것이다.

자원의 궁핍성과 집중성이 크고 조직화의 수준이 높으면 조직의 의존도는 높아진다고 한다.

III. 組織과 環境의 交互作用

조직과 환경은 교호작용하며 서로 영향을 미친다. 조직의 환경에 대한 관계

12) Scott, *op. cit.*, pp. 168-169.

는 독립변수적이며 또한 종속변수적이다. 이와 같은 설명은 조직의 적응에 관한 戰略的 選擇論(Theory of Strategic Choice)과 環境的 決定論(Theory of Environmental Determinism)을 함께 포용하여 양자를 결충하는 현대조직학의 입장 - 반영하는 것이기도 하다.¹³⁾

현대 조직학은 조직과 환경의 일반적인 관계 속에 전략적 선택론이 주장하는 측면과 환경적 결정론이 주장하는 측면이 혼합되어 있으며 그 혼합수준은 구체적인 경우에 따라 다르다고 본다. 전략적 선택이 지배적인 경우와 환경적 결정이 지배적인 경우를 잇는 연속선상에 무수히 많은 중간양태들이 있을 수 있다고 보는 것이다.¹⁴⁾

우리는 조직의 변동이 조직의 자율적 선택과 환경적 결정의 영향을 함께 받는다는 것을 전제한다. 그리고 조직과 환경의 영향관계는 상호적인 것이라고 전제한다. 이러한 전제하에서 환경적 영향에 대한 조직의 반응과 조직이 환경에 미치는 영향이라는 문제를 검토하려 한다.

1. 環境的 影響에 대한 조직의 반응

조직이 환경적 영향에 대응하는 측면을 먼저 검토하기로 한다.

환경 속에 존재하는 조직은 침투해 오는 환경적 영향과 압력을 적응적으로 극복하여야 한다. 환경적 조건이 급속하게 변동하고 복잡해져 감에 따라 조직의 '適應的 克服活動' (adaptive-coping activities)은 더욱 중요한 것으로 되어 가고 있다. 조직과 환경의 연관성은 매우 높고, 환경은 격동하고 있는 현대사회에서 適者生存의 원칙은 그 어느 때보다 가차없이 적용되기 때문에 조직들은 살아남고 그 효율성을 유지 또는 제고시키기 위해 환경적 압력에 적응하거나 그것을 극복 또는 통제하려는 노력을 강화하지 않을 수 없다.

13) 전략적 선택론은 조직의 변동 또는 적응이 조직의 관리적 결정에 의하여 자율적·기발적으로 이루어진다는 이론이다. 환경적 결정론은 조직의 적응 또는 변동이 환경적 영향에 의하여 결정된다는 이론이다.

14) Hrebiniak과 Joyce는 전략적 선택과 환경적 결정의 양태를 네 가지 범주로 유형화하였다. 네 가지 유형이란 i) 환경적 결정이 지배적이고 자율적 선택은 극히 한정되어 있는 '自然選擇型' (natural selection), ii) 환경적 결정의 영향도 크고 전략적 선택의 폭도 큰 '分化型' (differentiation), iii) 조직의 의도적이고 자율적인 선택이 지배적인 '戰略的 選擇型' (strategic choice), 그리고 전략적 선택이나 환경적 결정의 수준이 다같이 낮기 때문에 접증적이고 우연적인 변동만이 일어나게 되는 '未分化型' (undifferentiated choice)을 말한다. Lawrence G. Hrebiniak and William F. Joyce, "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism," in *Administrative Science Quarterly* (vol. 30, No. 3, September 1985), pp. 336-349.

그런데 조직에 영향을 미치는 환경적 요인의 구체적인 특성과 영향의 강도는 그·한하게 복잡한 것이다. 환경에 대한 조직의 의존도 또한 천차만별이다. 조직들은 관련 있다고 생각되는 환경을 선택적으로 정의하며 그러한 환경의 변화를 선택적으로 지각하기 때문에 환경에 대한 주관적 정의와 환경적 변화에 대한 각은 조직마다 다를 수 있다. 환경적 변화에 대한 즉각적 적응을 자연시키거나 방해하는 조직의 緩衝裝置(buffer mechanisms)들 또한 각양각색이다.

이와 같은 복잡성을 생각할 때 구체적인 차원의 적응 내지 극복전략은 狀況適應的으로 마련되어야 한다고 말하지 않을 수 없다. 환경의 영향과 조직의 반응에 관한 일반적인 문제들을 다음에 개략적으로 설명 할 터인데 독자들은 구체적인 경우에 상황적응적으로 대처해야 한다는 요청을 염두에 두고 그러한 일반적 논의를 이해하여 주기 바란다.

(1) 環境的影響에 대한 조직의 적응

1) 적응의 일반적인 과정

환경적 변화를 포착하여 조직이 그에 적응해 가는 과정에는 일반적으로 다음과 같은 여러 단계의 활동이 포함된다고 볼 수 있다.¹⁵⁾ 이러한 규범적·일반적 과정은 구체적인 경우에 많이 수정될 수 있다.

a) 認知 : 조직의 적응활동은 변화에 대한 認知에서부터 시작된다. 조직에 중요한 영향을 미칠 환경적 변화는 정확하고 適時性 있게 인지되어야 한다. 환경적 변화에 대한 적응의 중요성이 커짐에 따라 많은 조직들이 환경적 변동을 정확하고 신속하게 인지하기 위해서 특별한 장치 또는 인원을 두고 있다. 그리고 시장조사, 소비자심리연구, 여론조사 등에 관한 用役團體들은 환경적 변화에 대한 조직의 인지능력을 보완하기 위해 등장한 것이라고 볼 수 있다.

b) 情報의 수집과 처리 : 환경적 변화를 인지한 다음에는 그러한 변화에 대응하는 활동을 하는 데 필요한 정보를 수집하여 분석하고 적응방안을 마련한다. 이 단계에서는 환경적 변화에 적응하는 데 필요한 정보를 적응행동방안의 결정권이 있는 사람 또는 조직단위에 적절하게 전달하여 납득시키는 문제가 가장 중요하다.

c) 變動의 실현 : 환경적 변화에 대한 적응방안이 마련되었으면 그에 따라 조직내의 변동을 실천에 옮긴다. 즉 조직의 구조·과정·산출 등에 변동을 야기시킨다. 이 단계에서 가장 중요한 문제로 되는 것은 변동에 대한 저항을 극복하는 문제이다.

¹⁵⁾ cf., Schein, *op. cit.*, pp. 233-238.

dd) 變動의 定着 : 바람직하지 못한 부작용을 제거 또는 관리하면서 조직내에 실현된 변동을 안정시켜 간다. 여기서 바람직하지 못한 부작용이란 조직의 어떤 한 하위체제에 도입한 바람직한 변동이 다른 하위체제에 야기하는 바람직하지 못한 변동을 말한다.

ee) 變動結果의 전달 : 조직내적 변동의 결과를 환경에 전달함으로써 변화된 환경의 지지를 확보한다. 즉 조직은 내부적 변동을 통해서 환경적 변화에 부응하는 새로운 재화·용역·정보 등을 산출하여 내보내야 한다.

ff) 還流 : 환경의 사태를 지속적으로 탐색하여 조직내적 변동(적응)의 성공여부에 관한 환류를 받아 평가하여야 한다. 환경적 변화를 처음 인지할 때와 마찬가지로 정확하고 적시성있는 환류를 받도록 노력하여야 한다. 환류를 평가한 결과 재적응이 필요하다고 판단되면 적응과정의 체단계를 다시 밟아야 한다.

2) 적응이 용이한 조직의 조건

적응과정의 체단계에서 얼마나 성공적으로 일을 해내느냐 하는 것은 조직에 따라 다를 것이다. 어떤 조직은 적응을 잘 하는 반면 또 어떤 조직은 적응하는데 어려움을 겪거나 실패한다. 그렇다면 환경적 변화에 성공적으로 적응할 수 있는 조직의 조건은 무엇이겠는가?

첫째, 환경적 변화에 대한 정보를 신뢰성있고 타당성있게 획득하고 전달할 수 있는 능력이 있어야 한다.

둘째, 필요한 변동을 실현할 수 있는 내적 융통성과 창의성을 갖추고 있어야 한다.

세째, 조직은 자유스럽고 지원적인 분위기를 조성하여 창의적 적응을 조장할 수 있어야 하며 동시에 적응활동이 건설적인 것으로 되는 것을 보장하기 위하여 그것을 조직의 목적에 따라 통합시킬 수 있는 능력을 가지고 있어야 한다.

(2) 環境的影響을 통제하려는 조직의 전략

조직은 환경적 영향을 수용하여 그 요청에 맞게 스스로를 변동시키기도 하지만 다른 한편으로는 환경적 영향을 통제하여 환경적 지지를 획득, 또는 유지하고 환경적 불확실성을 감소시키려 한다. 환경에 대한 통제능력은 조직의 효율성을 결정하는 하나의 요인이다. 환경으로부터의 교란을 막거나 원충시키려는 조직의 전략은 직접적인 것과 간접적인 것으로 나누어 볼 수 있다.¹⁶⁾

1) 直接的統制

16) Katz and Kahn, *op. cit.*, pp.130-132; Scott, *op. cit.*, pp.190-205; Edward Gross and Amitai Etzioni, *Organizations in Society* (Prentice-Hall, 1985), pp. 173-184.

첫째, 조직에 대한 환경적 투입을 분류·선별하여 교란적인 요소를 배제 또는 완충시킨다.

둘째, 조직의 수요·공급의 변동을 예측하고 적극적인 대환경적 활동에 의하여 수요·공급의 기복(ups and downs)을 통제한다. 적극적인 대환경적 활동의 대표적인 예는 광고활동, 그리고 환경의 불확실성을 줄이기 위한 협상과 각종 계약이다.

셋째, 조직에 중요한 환경적 요인을 포용 또는 수용하여 조직을 확장한다. 원자재공급업체의 매입, 會社村(company town)의 건설, 경쟁회사의 합병, 환경적 조직과의 공동사업 수행을 위한 새로운 조직의 설립 등이 그 좋은 예이다.

(1) 間接的 統制

첫째, 조직은 잉여 자원을 늘리고 산출물을 축적하거나 산출을 다양화하는 방법을 써서 환경적 교란의 충격을 완화한다.

둘째, 조직은 특정한 환경적 투입의 대안을 마련함으로써 그것을 공급하던 환경적 단위에 대한 의존도를 줄인다.

셋째, 홍보활동을 강화함으로써 일반대중과 유력한 집단들의 지지를 얻어 장래의 위기를 예방한다.

넷째, 환경에 대한 통제능력이 강한 보다 큰 조직 또는 세력과 연계를 맺어 그 비호를 받는다.

(3) 組織의 生成과 環境的 條件

Arthur Stinchcombe은 조직의 生成(새로운 組織의 탄생)에 필요하고 또 유리한 環境的 條件이 무엇인가에 관한 理論을 전개한 바 있다. 그의 理論은 環境的 條件이 조직에 미치는 영향이 어떤 것인지를 이해하는데 많은 示唆를 주는 것이라고 생각되기 때문에 그 개요를 간단히 소개하려고 한다.¹⁷⁾

Stinchcombe은 새로운 조직이 탄생하려면 몇 가지의 기본적인 조건과 그것을 뒷받침해 주는 환경적 조건이 구비되어야 한다고 하였다.

1. 基本的 條件

본적 조건이라고 하는 것은 다른 환경적 조건들과 무관한 것이 아니다. 조

17) 특정적인 목적을 지닌 새로운 조직의 生成率은 사회에 따라 다르고 같은 사회내에서도 人間集團에 따라 새로운 조직을 만들 수 있는 능력에 차이가 있다는 사실을 검토하는 과정에서 Stinchcombe은 조직의 생성에 유리한 환경적 조건에 대한 가설을 발전시켰다. Arthur L. Stinchcombe, "Social Structure and Organizations," in James G. March, ed., *Handbook of Organizations* (Rand McNally, 1965), pp. 142-193.

직생성에 필요한 기본적 조건들은 일반적 환경의 조건과 조직생성을 연결하는 매개변수라고 할 수 있다. 기본적 조건은 다음의 네 가지이다.

첫째, 사회내에 변동의 가능성이 있고 사회의 어떤 기능, 또는 임무를 수행하는 데 새로운 방법을 쓰는 것이 바람직하다는 것을 아는 일정한 인구집단이 있어야 한다.

둘째, 새로운 조직을 만들려면 사람들이 조직형성의 비용보다 편익이 더 크다고 생각하여야 하며 그러한 편익은 조직을 만드는 사람들에게 돌아간다는 기대를 가져야 한다.

세째, 새로운 조직을 만들려는 사람들이 그러한 조직을 출범시키는 데 충분한 자원(돈, 권력, 인력 등)을 가지고 있어야 한다.

네째, 새로운 조직을 만들려는 사람들이 현상유지적인 세력의 저항을 극복할 수 있는 힘을 가지고 있어야 한다.¹⁸⁾

2) 一般的 環境의 조건

조직의 생성에 중요한 영향을 미치는 일반적 환경의 변수와 그 조건은 다음과 같다.

첫째변수는 국민의 교육수준과 文盲退治率(general literacy)이다. 문맹률이 낮고 전문교육제도가 발달해 있을수록 새로운 조직의 생성이 용이하게 된다.

둘째변수는 都市化(urbanization)이다. 도시화율이 높으면 조직생성이 용이하다. 도시의 조건은 이질적인 생활상들을 비교적 너그러이 용납하며 도시에서는 낯선 사람들이 이차집단적인 관계를 맺기가 쉽다. 도시생활의 규범에 익숙한 사람은 현대적인 조직생활의 규범에도 빨리 익숙하게 된다.

세째변수는 貨幣經濟의 발달이다. 화폐경제의 발달은 조직생성을 용이하게 한다.

네째변수는 사회의 政治的 基盤이다. 정치적 혁명기나 혁명기에는 자원배분의 기준이 달라지기 때문에 새로운 조직을 만드는 것이 용이해진다.

다섯째 변수는 조직사회의 密度(organizational density)이다. 사회내의 조직이 많고 다양할수록 새로운 조직의 생성가능성은 커진다.

18) 현상유지적인 세력에 대항하면서 새로운 조직이 살아 남기 위해서는 상당한 힘의 뒷받침이 있어야 한다. 왜냐하면 새로운 조직들은 이미 정착되어 있는 기존의 조직들보다 많은 취약점이 내포되어 있기 때문이다. 새로운 조직에서는 낯선 사람들이 모여 새로이 사회관계를 형성해 가야 하며 새로운 상황에서 새로운 역할을 배워 가야 하기 때문에 애로가 많다. 이러한 애로는 새로운 조직의 중요한 취약점인 것이다. 그리고 새로운 조직이 환경적 연계를 굳건하게 맺지 못하고 있는 것도 취약점의 하나이다.

여섯째 변수는 技術的 條件이다. 조직생성시의 기술수준은 조직의 모습을 규조 한다. 새로운 조직의 형태가 지배적인 기술수준과 양립할 수 있는 것이면 신신 조직의 생존은 용이해질 것이다. 새로운 기술과 형태를 가진 신생조직은 정초되어 있는 기존의 조직사회로부터 위협을 받을 것이다. 즉 새로운 기술을 사용하는 신생조직들에 밀려 낡은 조직들이 쇠퇴·사멸하는 예도 많다.

Johannes Pennings는 조직탄생의 환경적 결정요인을 i) 도시의 규모와 분화정도로 나타나는 都市化水準(urban level), ii) 조직의 수 또는 밀도, 규모 및 빌전단계로 나타나는 組織社會化水準(population level), iii) 저축과 모험자본(사업자본금 : venture capital), 稅制支援, 정부규제, 정부사업 등을 포함하는 經濟的 資源(economic resources), 그리고 iv) 대학 기타 지식창출조직의 존재, 인구의 교육수준, 일반적인 생활의 질, 도시지역의 求人性, 기업의 설립을 존중하는 사회적 분위기(entrepreneurial climate) 등을 포함하는 社會的 資源(social resources)으로 범주화한 바 있다.¹⁹⁾

Cora Marrett는 조직생성에 유리한 환경적 조건 가운데서 ‘유사한 조직들의 존재’를 특히 강조하였다. 새로 만들어질 조직과 유사한 조직들에서 새 조직에 참여할 사람들은 기술훈련 등 경험을 축적할 수 있고 유사한 조직들과의 사회적 유대는 신설조직의 발전에 도움이 될 수 있다는 것이다.²⁰⁾

2. 組織이 環境에 미치는 영향

조직과 환경이 교호작용한다는 것은 앞에서 누누히 이야기 한 바 있다. 교호작용한다는 것은 상호적으로 영향을 미친다는 뜻이다. 조직도 환경의 한 구성요소이다. 관찰하는 사람의 초점이 어디에 있느냐에 따라 같은 조직이 대상조직으로 이해될 수도 있고 다른 조직 또는 사회적 체제들의 환경으로 이해될 수도 있다. 이러한 이치를 생각할 때 환경이 조직에 영향을 미친다면 조직 또한 환경에 영향을 미치는 것은 자명한 논리라 하지 않을 수 없다.

환경적 영향에 대한 조직의 반응을 설명하면서 환경에 대한 조직의 통제노력에 관해서 이미 언급하였다. 조직이 환경에 미치는 영향이 그러한 통제노력에

19) Johannes M. Pennings, "Environmental Influences on the Creation Process," in John R. Kimberly, et al. eds., *Organizational Life Cycle* (Jossey-Bass, 1980), pp. 144-160.

20) Cora B. Marrett, "Influences on the Rise of New Organizations: The Formation of Women's Medical Societies," *Administrative Science Quarterly* (vol. 25, No. 2, June 1980), pp. 185-199.

국한하는 것은 물론 아니다. 조직이 환경에 미치는 영향은 무한하게 복잡하다. 그와 같이 복잡한 영향관계는 다양한 각도에서 검토될 수 있을 것이지만 여기서는 社會變動 또는 國家發展에 대한 조직의 역할만을 살펴보기로 한다. 조직 간의 영향관계는 뒤에 따로 논의할 것이다.

조직사회화가 촉진되고 영토가 매우 광활한 대규모의 조직들이 많이 생겨남에 따라 조직들은 사회변동을 선도, 관리하거나 또는 사회변동을 저지할 수 있는 모강한 세력중추로 등장하게 되었다. 사회변동을 의식적으로 추진하려는 사람들이나 또는 저지하려는 사람들은 조직이라는 수단을 통해서 그 뜻을 펴려 한다.

(1) 組織과 社會變動

組織은 그 자체의 構造나 過程 등을 變動시킴으로써 간접적으로 社會變動을 유도하거나 결과할 수도 있고 環境에 직접 개입하여 社會變動을 촉진 할 수도 있다.²¹⁾

1) 조직의 內的 變動이 사회변동유발의 효과를 나타낼 때가 많다.

조직참여자들의 구성형태를 바꾸면 외부의 사회구조에 영향을 미친다. 사회참여자들의 구성형태를 바꾼다는 것은 그들의 연령·학력·성별 등을 바꾼다는 뜻이니. 조직참여자들의 학력분포를 변경시켜 학력수준을 높이면 그것이 사회구조의 여러 면에 영향을 미칠 뿐 아니라 고등교육기관의 확장을 유도할 것이다. 기혼여성의 채용을 늘리면 탁아시설의 확충을 유도하는 등 연쇄적 영향을 사회에 미칠 것이다.

조직이 업무수행방법이나 관리의 전략을 변동시킴으로써 간접적으로 사회변동을 결과할 수도 있다. 관리의 전략이나 업무수행방법의 변동은 조직참여자들의 사회관계형성과 태도에 영향을 주고 그것은 나아가 그들의 조직외적 생활에 영향을 주어 결국 사회변동을 유발하게 된다.

조직참여자들의 教化를 통해서 사회변동을 가져오기 위해 설립한 조직들도 있다. 그리고 의식적으로 사회변동을 유발하기 위해 조직들이 내적변동을 유발하는 경우도 있을 것이다. 그러나 조직의 내적변동에 의한 사회변동의 유발은 간접적인 것일 뿐 아니라 대부분 부수적인 것이다. 다시 말하면 조직에 필요한 변동을 실현하다보니 결과적으로 사회변동을 유발하게 되는 것이 보통이다.

2) 조직은 그 내적변동을 통한 간접적인 방법이 아니라 환경에 능동적으로 개입하는 직접적인 방법을 통해서 사회변동을 유발할 수도 있다.

21) Cf., Hall, *op. cit.*, pp. 3-26.

조직이 자기이익 옹호를 위해서 벌이는 대외적 활동의 결과가 사회변동을 유발할 수 있는 것은 물론이다. 그러나 우리의 특별한 관심사가 되는 것은 사회변동 자체를 목적으로 하는 조직의 활동이다. 어떤 조직이나 사회변동을 겨냥한 활동을 부수적으로 할 수 있겠으나 특정한 부문의 사회변동을 촉진하거나 그것을 관리하기 위해 일부러 만들어진 조직들은 사회변동을 기본적인 임무로 삼게 된 구.

사회적 변동의 선도 또는 관리를 위해 설립되는 조직들은 公共部門에서 많이 찾을 수 있다. 특히 근래에 들어 급속한 사회변동 또는 국가발전을 실현하려는 정부부문의 변동추진세력들은 조직이 변동유발의 강력한 수단 또는 요새가 될 수 있다는 점을 의식적으로 확인하고 쇄신적 성향을 지닌 조직을 만들어 변동 주체를 탈성하려는 노력을 경주하고 있다.²²⁾

(1) 조직은 변동의 주역만을 맡는 것이 아니다. 사회변동에 직접·간접으로 저항하는 세력으로서도 작용한다.

조직사회를 집합적으로 파악하면 현상유지적, 변동저항적 성향이 더 강할 것으로 생각된다. 조직들은 시간의 흐름에 따라 보수화되어 가는 경향이 있다. 그리고 조직들은 자기들의 생존과 이익에 배치되는 환경적 변동에 대해서 적극적으로 반발하는 것이 보통이다.

(2) 機關形成

機關形成(institution building)은 미국의 일부 발전문제 연구인들이 후진국에 대한 技術援助事業의 지침을 제시하려는 실용적 가치를 추구하여 개발하고 보급시킨 접근방법이다. 기관형성운동을 시동시킨 것은 1962년 미국 웃츠버그 대학교에서 발족된 '機關形成에 관한 학술硏究事業' (Inter-University Research Program in Institution Building)이었으며 거기서 Milton Esman과 Hans Blaise는 기관형성의 기본모형을 설정하는 주역을 맡았다. 그 뒤 이 모형의 발전과 적용에 여러 사람이 가담하게 되었으며 1970년대에는 기관형성에 관한 대학간의 협동사업을 인디아나 대학의 國際發展研究所가 주도한 바 있다. 이른바 '發展의 年代'를 지난후, 근래에는 기관형성에 대한 열기가 거의 사라진 듯 하다.

22) 사회변동의 추진주체가 되는 조직에 대해 일찌기 관심을 보인 연구인 가운데 Philip Selznick이 있다. 그의 TVA(테네시溪谷開發廳)에 관한 연구는 변동추진조직 연구의 고전이라 할 수 있다. 그는 TVA에 관한 연구를 한지 10여년 후에 조직을 과격한 정치적 혁명의 도구로 사용함으로써 조직을 무기화하는 문제에 관해서도 식견을 보여준 바 있다.

1960년대의 중반에 발전행정연구인들은 변동추진조직의 세계에 관한 일반모형이라고 할 수 있는 機關形成模型을 제시한 바 있다.

1) 기관형성의 정의

기관형성이란 가치관, 역할, 그리고 자연과학적 내지 사회과학적 기술의 변화를 가져오고 새로운 규범을 정립하거나 육성, 또는 보호하며 그 환경으로부터 지지와 협조를 받을 수 있는 公式組織을 새로 만들거나 고치기 위해 계획하고 구상하며 지도하는 것을 말한다.²³⁾

기관형성이라는 접근방법은 발전의 요새 또는 교두보가 될 수 있는 새로운 경향의 조직을 만들고 강화하는 것이 국가발전을 촉진하는 수단으로서 가장 효과적일 것이라는 전제 하에 기관을 새로 입안하거나 고치기 위해 조사하고 연구하고 일천방안을 제시하려는 방법 또는 입장을 말한다.

기관형성의 접근방법에서는 거의 모든 발전은 의식적으로 계획되고 인도된 변동이며 그러한 변동은 주로 조직내에서 또는 조직을 통해서 이루어진다는 것을 전제한다. 그리고 기관형성은 생존·봉사·변동의 전략을 차례로 추구하도록 쳐다본다.

기관형성의 접근방법에서 말하는 機關(institution)은 기관화된 공식조직을 뜻한다. 조직이 추구하는 임무가 내재화되고 환경과 상호작용이 정착되는 것을 機關化(institutionalization)라고 한다. 조직이 기관화되는 것은 국가발전전략으로서 기관형성에 핵심이 되는 문제이다. 따라서 기관형성사업의 성공여부를 판단하는 기준은 기관화의 정도, 즉 機關性이 되는 것이다.

機關性을 판단할 때의 일반적 기준으로는 세 가지를 생각할 수 있다. 첫째 기준은 조직이 없어지지 않고 살아남는 능력(ability to survive)이다. 둘째 기준은 쇄신적 조직이 가지는 본래적인 價值(intrinsic value)가 그 환경에서 어느 정도나 인정되고 있느냐에 관한 것이다. 조직이 누리는 자율성이나 영향력은 환경으로부터의 인정을 반영하는 지표라고 할 수 있다. 세째 기준은 조직이 가진 쇄신적 요소를 다른 사회적 단위들이 어느 정도나 받아들이고 있느냐에 관한 것이다. 이것은 조직이 가지는 쇄신적 요소가 사회체제전반에 파급되고 삼투되는데 정도에 관한 기준이다.

23) Milton J. Esman and Hans C. Blaise, *Institution Building Research: The Guiding Concepts* (mimeo., University of Pittsburgh, 1966). 機關形成에 관해 더 깊은 지식을 얻으려는 사람은 다음 문헌을 참조하기 바란다. Joseph W. Eaton, ed., *Institution Building and Development* (Sage Publications, 1972); Melvin G. Blase, *Institution Building: A Source Book* (MUCIA Program of Advanced Study in Institution Development and Technical Assistance Methodology, Indiana University, 1973); Amy G. Mann, ed., *Institution Building: A Reader* (MUCIA Program of Advanced Studies in Institution Building and Technical Assistance Methodology, Indiana University, 1975).

2) 機關形成變數

기관형성을 하려면 그 작업과정에서 고려해야 할 중요한 변수 또는 조사연구의 대상이 될 요소가 규정되어 있어야 한다. 하나의 기관을 연구할 때 반드시 검토하여야 할 대상이 되는 조직의 중요국면을 機關形成變數라 한다. 기관형성 변수에 관한 개념체계는 기관형성모형의 내용을 이룬다. 기관형성모형에 포함되는 기관형성변수에는 機關變數(기관자체의 속성에 관한 변수)와 連繫變數(기관과 환경의 연계에 관한 변수)가 있다.

기관자체에 관한 또는 조직의 내부적 속성에 관한 변수를 기관변수(institution variables)라 한다. 기관변수는 指導力, 基本目標, 事業, 資源 및 內部構造이다.

(a) 指導力(leadership) : 지도력은 지도역 할을 맡는 사람들의 능력을 말한다. 기관내에서 지도자라 할 때는 기관의 기본목표와 사업내용을 결정하고 기관의 운영과 대외관계를 지휘하는 일을 맡은 사람을 말한다. 지도력이 좋은가 또는 나쁜가를 판별해 보려 할 때 기준이 되는 것은 지도자가 정치세력에 의하여 얼마나 용납되고 있으며 또 정치적 영향력이 어떠한가에 관한 기준인 政治的能力(political ability), 지도자가 소속해 있는 전문직업분야에서 누리는 지위 (professional status)와 그의 技術的 能力(technical competence) 및 지도자의 組織運營能力(organizational competence), 그리고 지도활동의 계속성(continuity) 등이다.

(b) 基本目標doctrine) : 기본목표는 기관의 사회적 활동을 이끌어갈 가치, 목적, 그리고 운영방법을 규정한 것을 말한다. 기본목표는 기관의 목적과 활동 방향에 관한 기대를 표현해 주는 일련의 명제라고 할 수도 있다.

기본목표설정의 효율성을 판단할 때 고려해야 할 것은 기본목표의 명확성 (specificity), 기본목표와 사회내의 기존규범과의 관계 (relationship to existing norms), 그리고 사회전반에서 가지고 있는 선호와 우선순위에 대한 관계 (relationship to societal preferences and priorities) 등이다.

(c) 事業(program) : 사업은 기관의 산출이 되는 활동이다. 사업은 기본목표를 작동화시킨 것이다.

기관을 연구할 때 그 사업에 관하여 검토할 것은 사업의 일관성 (consistency), 안정성과 신뢰성 (stability and reliability), 물적 및 인적자원에 비추어 본 가능성 (feasibility), 기능적으로 관련된 다른 조직들의 산출과의 관계, 그리고 사회적 필요를 충족시키는 정도 등이다. 여기서 사업의 일관성이란 사업이 기본목표의 어긋나지 않는다는 의미의 일관성과 여러가지 사업 간의 일관성을 포함하

는 말이다.

dd) 資源(resources) : 자원은 기관에 대한 物的・人的 및 技術的 投入이며 기관이 활용하는 情報도 여기에 포함된다.

자원에 관하여 검토해야 할 중요한 문제는 자원의 유무 또는 이용가능성(avaiability)과 자원의 공급원(actual and alternative sources of resource flows)이다.

ee) 内部構造(internal structure) : 내부구조는 기관의 유지와 활동을 위하여 마련된 구조이다. 기관내에 유형화된 상호작용의 양상을 구조라고 할 수 있는데, 여기에는 역할과 권한의 배분, 의사전달과 의사결정의 절차, 역할담당자(조직적 구성원)들의 특성 등이 포함된다. 기관형성모형에서는 조직참가자들의 특성과 동기적 요인(motivational factors), 그리고 일부의 과정적 요인들까지 구조적 변수에 포함시켜 고찰한다.

구조의 일관성 및 적응성, 그리고 조직참여자들의 기관에 대한 일체감 등이 내부구조평가의 기준이 된다.

기관은 환경으로부터의 지지회복, 저항극복, 자원의 교환, 환경의 개조, 가치와 규범의 이전 등을 위해 환경과 연계를 맺는다. 연계는 기관이 관련있는 사회부문과의 상호의존관계를 설정하는 교호작용의 과정이라 할 수 있다. 연계 변수(linkage variables)에는 네 가지가 있다.

aa) 授權的 連繫(enabling linkage) : 수권적 연계는 기관의 활동에 필요한 권한과 자원의 배분을 통제하는 외부의 조직이나 사회집단과의 연계를 말한다.

bb) 機能的 連繫(functional linkage) : 기능적 연계는 생산적인 활동에 있어서 서로 협력적인 또는 보완적인 관계에 있는 조직들과의 연계이다.

cc) 規範的 連繫(normative linkage) : 규범적 연계는 특정한 기관의 기본목적과 관련된 규법이나 가치를 가진 다른 조직들과의 연계이다. 여기에서 말하는 규법과 가치는 특정한 기관의 기본목표와 사업에 긍정적으로 관련된 것뿐 아니라 부정적으로 관련된 것까지를 포함하기 때문에 그간의 조화나 양립할 수 있는 가능성이 중요한 문제로 된다.

dd) 廣散的 連繫(diffused linkage) : 확산적 연계는 어떤 공식적 조직의 구성원이라고 특정하기 어려운 여러 사람들과의 연계이다. 기관은 외부의 분산되어 있는 지지나 저항에 의하여 직접 또는 간접으로 영향을 받기 때문에 확산적인 연계를 도외시할 수 없는 것이다. 확산적 연계를 분석할 때에는 기관에 대한 여론(public opinion)이나 대중통신수단 등에 의하여 매개되는 일반대중과의 관

개를 검토해야 한다.

IV. 具體的 環境：組織間의 關係

具體的 環境(specific environment)은 對象組織(focal organization)과 구체적으로 교호작용하는 조직이나 개인이라고 정의 될때가흔히 있다. 그런데 구체적 환경의 개인들은 대개 어떤 조직과 연관을 맺고 있다. 그리고 환경을 구성하는 조직들은 개인들보다 현저히 중요한 영향을 대상조직에 미친다. 환경의 集約化趨勢(clustering tendency)가 강해지고 조직사회의 밀도가 높아짐에 따라 환경적 조직들이 전체 환경에서 차지하는 비중은 날로 커지고 있다.

이러한 까닭으로 구체적 환경에 관심을 갖는 대다수의 연구인들은 환경적 조직 그리고 조직간의 관계에 초점을 맞추고 있다. 여기서도 조직간의 관계에 주의를 한정하려 한다.

1. 組織間 關係의 分析水準

조직간의 관계에 대한 분석의 수준은 연구인에 따라서 그리고 연구의 목적에 따라서 달라질 수 있다. 즉 조직간 관계의 범위와 분석의 초점을 연구인의 필요나 관점에 따라 달라질 수 있다.

분석의 수준은 허나히 분화되고 있으나 그 가운데서 중요한 것을 몇 가지로 유·^정화해 볼 수 있다.²⁴⁾

첫째, 조직간의 관계를 個別組織間의 관계(dyad or pairwise relationship)로 파악하는 가장 단순한 분석수준이 있다. 조직간의 관계를 개별조직간의 관계로 구조하고 그것을 분석수준으로 삼는다는 것은 하나의 조직이 다른 하나의 조직과 교호작용하는 관계에 주의를 한정한다는 뜻이다. 이 접근방법은 독자적으로 쓰일 수도 있고 분석수준에 관한 다른 접근방법들에 포함되는 수단으로 쓰일 수도 있다. 조직집합이나 조직망을 분석수준으로 삼는 접근방법에서는 개별조직간의 관계를 여러개 분석하는 것이라고 말할 수 있다.

둘째, 조직간의 관계를 '組織集合' (organization set)으로 파악하고 그것을 분석수준으로 삼는 접근방법이 있다. 조직집합을 분석수준으로 삼는 접근방법에서는 특정한 대상조직의 입장에서 환경적 조직과의 관계를 이해하려 한다. 즉 대상조직과 환경적 조직들 하나 하나와의 관계에 초점을 맞춘다. 조직집합에

24.) Hall, *op. cit.*, pp. 241-247; Scott, *op. cit.*, pp. 170-174.

포함도는 환경적 조직들 사이의 관계가 대상조직에 영향을 미치는 것이 아니면 관심을 갖지 않는다.

세째, 조직 간의 관계를 ‘組織網’(organizational network or interorganizational field)으로 파악하고 그것을 분석수준으로 삼는 접근방법이 있다.²⁵⁾ 조직망은 구체적으로 연계되어 있는 모든 조직들 사이의 관계유형으로 구성된다. 조직망을 분석수준으로 삼는 접근방법은 조직망에 포함되는 조직들을 연결하는 관계의 유형 또는 網에 초점을 맞춘다. 특정한 대상조직과의 관계만을 보는 것이 아니라 어떤 관계유형을 빚어내는 조직들 사이의 多方向的 關係를 모두 분석하려 한다. 이점에서 조직망의 분석수준은 조직집합의 분석과 구별된다.

네째, 조직 간의 관계를 類似組織群(population of organizations)에 국한하여 고찰하는 접근방법이 있다. 유사조직군은 유사한 조직들의 모임을 말한다. 유사한 조직의 선별에는 구조의 유사성, 기능의 유사성 등 여러 가지 기준이 쓰일 수 있다. 유사조직군은 조직집합의 수준에서 또는 조직망의 수준에서 분석될 수 있다.

조조과 구체적 환경의 관계에 대한 이론들 가운데 다수가 조직집합을 주거로 삼고 있다. 조직집합에 대해서는 조금 더 자세히 설명할 필요가 있다.

2. 組織集合

William Evan은 組織集合에 관한 이론발전에 가장 현저한 공헌을 하였다. R.K. Merton의 役割集合概念에서²⁶⁾ 시사를 받아 발전시켰다고 하는 組織集合概念에 대한 Evan의 설명을 다음에 요약하기로 한다.²⁷⁾

25) 조직망의 특성을 규정하는 주요 국면으로는 i) 조직망에 포함된 조직의 수(size), ii) 조직 간 연계의 수(density), iii) 조직집약의 수(clustering: number of dense regions), iv) 하나 또는 일단의 조직들이 지배적인 가의 여부(centrality), v) 안정성(stability), vi) 인기조직(stars), 중계조직(bridges), 문지기 조직(gatekeepers) 그리고 고립조직(isolates)의 존재 등을 들 수 있다. Noel M. Tichy, Michael L. Bushman, and Charles Fombrun, “Social Network Analysis for Organizations,” *Academy of Management Review* (vol. 4, 1979), pp.507-519.

26) R.K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, Rev. ed. (Free Press, 1957), pp.368-380.

27) William M. Evan, “The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations,” in J.D. Thompson, ed., *Organizational Design and Research* (University of Pittsburgh Press, 1966), Ch. 4. 예외적인 일이기는 하지만 일정한 유형의 조직들(organizations of a given type that are visible to one another)을 조직집합이라 부른 사람도 있다. 이 경우 조직집합은 유사조직군과 같은 뜻이 되는 것이다. cf., Theodore Caplow, *Principles of Organization* (Harcourt Brace, 1964).

(1) 組織集合의 정의

조직집합은 대상조직과 교호작용하는 조직들로 구성된다. 대상조직과 조직집합을 구성하는 다른 조직들 사이의 관계를 중계하는 것은 i) 경제업무 담당직원 (boundary personnel)의役割集合, ii) 정보의 흐름, iii) 재화 또는 용역의 흐름, iv) 조직구성원의 교류 등이다.

대상조직의 조직집합을 분석하는 것은 조직현상의 여러 가지 국면을 설명하는데 크게 도움을 줄 것이다. 예컨대 i) 대상조직의 내부구조, ii) 대상조직이 사결정을 할 때 누리는 자율성, iii) 대상조직의 목적달성을 위한 효율성, iv) 대상조직의 대내·대외적인 인상, v) 대상조직과 조직집합을 구성하는 다른 조직들 사이의 정보교류, vi) 대상조직과 조직집합을 구성하는 다른 조직들 사이의 인원교류, vii) 대상조직으로 하여금 조직집합을 구성하는 다른 조직들과 경쟁 또는 협조하게 하는 세력, 그리고 대상조직으로 하여금 스스로의 활동을 조정하게 하거나 다른 조직과 합병하게 하거나 또는 합병을 해체하게 하는 세력 등을 이해하는 데는 조직집합의 분석이 필요하다.

(2) 組織集合의 중요 국면

조직 간의 관계를 연구할 때 분석하여야 할 조직집합의 중요특성 또는 국면으로는 다음과 같은 것을 생각할 수 있다.

i) 投入組織集合과 產出組織集合(input vs. output organization)

대상조직의 조직집합 가운데에는 투입조직집합과 산출조직집합이 있다. 투입조직집합이란 대상조직에 각종의 자원을 제공하는 조직집합이다. 산출조직집합이란 대상조직의 산출을 받아들이는 조직집합이다.

ii) 比較準據組織과 規範準據組織(comparative vs. normative reference organizations)

이러한 두 가지 유형들이 조직집합 안에 포함되어 있다. 비교준거조직이란 대상조직이 그의 실적을 평가할 때 비교의 기준으로 삼는 조직을 말한다. 대상조직이 다른 조직의 목표와 가치를 수용(incorporate)할 때 그 다른 조직은 대상조직과의 관계에서 규범준거조직으로 된다.

iii) 조직집합의 규모(size of the organization set)

조직집합의 크기는 다양하다. 조직집합 가운데는 많은 조직들을 포용하는 것도 있고 적은 수의 조직을 포용하는 것도 있다.

iv) 投入組織의 集中度(concentration of input organizations)

대상조직이 많은 수의 투입조직에 의존하는 경우도 있고 적은 수의 투입조직

에 의존하는 경우도 있다. 대상조직이 자원을 얻기 위해 의존하는 대상이 얼마나 조중되어 있느냐 하는 것은 대상조직에 많은 영향을 미치는 변수이다.

5) 구성원의 중첩(overlap in membership)

대상조직과 조직집합내의 조직들 사이에 조직참여자의 중첩이 있을 수 있다. 그러한 중첩의 유무 또는 다소는 대상조직에 중요한 영향을 미치는 변수이다.

6) 목표와 가치의 중첩(overlap in goals and values)

대상조직의 목표 및 가치가 조직집합내의 조직들이 가지는 목표 및 가치와 얼마나 중첩되느냐 하는 것도 조직간의 관계에 영향을 미친다.

7) 境界業務擔當職員(boundary personnel)

대상조직의 업무수행을 주된 업무로 하는 사람들이 경계업무담당직원에 해당한다. 그러한 직원들의 수와 특성도 조직간의 관계를 분석할 때 검토하여야 한다.²⁸⁾

(3) 組織集合에 관한 假說의 例

대상조직과 조직집합에 관한 경험적 연구에서 가설로 삼을 만한 것을 예시하면 다음과 같다.

1) 투입조직의 집중도가 높을수록 대상조직이 누리는 자율성은 작아질 것이다.

2) 조직집합내의 조직들이 비협조적인 연합체를 구성하여 대상조직에 필수적인 지원을 통제하거나 어떤 하나의 비협조적인 조직이 그러한 지원을 통제하는

28) Schmidt와 Kochan은 조직간관계의 중요국면을 ① 교호작용의 빈도(frequency of interaction), ② 교호작용으로부터 얻는 便益(benefits from interaction), ③ 합의의 공식화(formalization of agreements), ④ 교호작용의 條件設定(setting terms of interaction), ⑤ 긴장의 정도(extent of tension), ⑥ 다른 조직의 영향(influence of other organization), ⑦ 갈등의 정도(extent of conflict), ⑧ 다른 조직의 중요성(importance of other organization), ⑨ 목표의 兩立可能性(compatibility of goals), ⑩ 협상(bargaining in relationship) 등으로 나누었다. Stuart M. Schmidt and Thomas A. Kochan, "Interorganizational Relationships: Patterns and Motivations," *Administrative Science Quarterly* (vol. 22, No. 2, June 1977), pp. 220-234.

조직집합내의 조직간 관계를 분석하는데 사용될 수 있는 기법에 관한 이론의 예로 Evan은 '圖式理論'(graph theory)과 W.W. Leontief가 경제구조의 분석을 위하여 개발한 '投入・產出理論'(input-output theory)을 들고 있다. 그러나 조직집합에 관한 연구기법이 거기에 국한되는 것은 물론 아니다.

D. Cartwright, "The Potential Contribution of Graph Theory to Organization Theory," in M. Haire, ed., *Modern Organization Theory* (Wiley, 1959); F. Haray and R.Z. Norman, *Graph Theory as a Mathematical Model in Social Science* (University of Michigan Institute for Social Research, 1953); Wassily W. Leontief, et al., *Studies in the Structure of the American Economy* (Oxford University Press, 1953).

경우 조직집합의 규모가 클수록 대상조직의 자율성은 작아질 것이다.

1) 대상조직과 조직집합을 구성하는 다른 조직들의 목적 및 기능이 유사할수록 그들 사이의 경쟁은 심해지고 대상조직의 自律性은 작아질 것이다.

2) 대상조직과 조직집합내의 조직들 사이에 구성원의 중첩이 많을수록 대상조직의 자율성은 작아질 것이다.

3) 규범준거조직은 비교준거조직보다 대상조직의 의사결정에 더 많은 영향을 미친 것이다.

(4) 조직집합이 클수록 대상조직내의 집권화와 공식화는 심화될 것이다.

7) 대상조직과 조직집합을 구성하는 다른 조직의 기능적 유사성이 클수록 그들 사이에 경쟁이 생길 가능성은 커진다. 반면 기능적 보완성이 크면 협조적 행동의 가능성이 커진다.

8) 조직집합에 제재를 가할 수 있는 대상조직의 능력이 클수록 대상조직과 조직집합을 구성하는 다른 조직 사이에 협조적인 관계가 형성될 가능성은 커진다.

9) 대상조직의 투입자원이 부족할수록 대상조직이 조직집합내의 투입조직들과 협조할 가능성은 커진다.

10) 조직집합내의 조직들이 고도의 기술변동을 겪고 있으면 대상조직은 쇄신에 보다 민감한 반응을 보이게 된다.

3. 組織間 交互作用의 양태

조직들 사이에 일어날 수 있는 교호작용의 양태는 실제로 수 없이 많을 것이다. 조직을 연구하는 사람들이 조직과 조직의 관계에 본격적인 관심을 갖게 된 이래 조직간 교호작용의 양태를 유형화하는 이론이 양산되었다. 그러한 유형론의 4를 몇 가지 보기로 한다.

(1) Thompson과 McEwen의 유형론

Janes D. Thompson과 William McEwen은 조직과 조직의 관계를 i) 協力的인 것과 ii) 競爭的인 것으로 대별하고 협력적인 것은 다시 協商, 包容, 그리고 聯合으로 구분하였다.²⁹⁾

(2) Esman과 Blaise의 유형론

29) J.D. Thompson and W.J. McEwen, "Organizational Goals and Environment: Goal-Setting as an Interaction Process," *American Sociological Review* (vol. 23, 1958), reprinted in the Bobbs-Merrill Reprint Series in the Social Science, No. 291.

Milton Esman과 Hans Blaise는 그들의 機關形成模型에서 조직과 환경(조직 집합)의 관계를 i) 授權的인 것, ii) 機能的인 것, iii) 規範的인 것, 그리고 iv) 擴散的인 것으로 구분하였다. 이에 관하여는 앞에서 설명하였다.

(3) Warren의 분류

Ronald L. Warren은 조직들이 網으로 연계되는 양태를 i) 一元的 關係(unitary context), ii) 聯邦的 關係(federative context), iii) 協力的 關係(coalitional context), 그리고 自律選擇의 關係(social choice context)로 분류하였다.³⁰⁾ 이러한 분류는 조직들이 의사결정과정에서 어떻게 교호작용하는가를 기준으로 한 것이다.

일원적 관계는 연계된 조직들의 상위체제가 통제력을 가지고 조직들의 정책과 시업을 결정하는 데 최종적인 결정권을 행사하고 있는 관계이다. 연방적 관계는 조직들이 각기의 독자적인 목표를 가지고 있지만 보다 포괄적인 공동의 목표를 설정하기 위해 상위의 의사결정구조를 구성하고 참여하는 관계이다. 이 경우 상위구조의 의사결정은 참여조직들에 의하여 인준되어야 효력을 발생한다.

협동적 관계는 조직들이 각기의 의사결정구조와 목표를 따로 가지고 있지만 목표가 유사한 조직들이 비공식적·임시적으로 협조하는 관계이다. 자율선택의 관계는 조직들이 개별적으로 모든 의사결정을 하고 있으며 그들 사이에 공동의 의사결정을 위한 공식적이거나 비공식적인 구조가 형성되어 있지 않은 관계이다.

(4) Klonglan 등의 유형론

Gerald E. Klonglan과 그 동료들은 조직 간의 ‘협조관계’를 여덟 가지 양태로 분류하였다.³¹⁾

협력의 強度가 낮은 데서 높은 데로 진행되는 순서에 따라 열거한 교호작용의 여덟 가지 유형은 i) 조직책임자가 다른 조직의 존재를 의식하는 관계, ii) 조직책임자들이 서로 면식을 갖게 된 관계, iii) 조직책임자들이 교호작용하는 관계, iv) 뉴스레터, 각종 보고서 등을 조직간에 교환하는 정보교환의 관계, v) 자본 물자, 인력 등 자원을 교환하는 협상관계, vi) 다른 조직의 구성원을 대

30) Ronald L. Warren, "The Interorganizational Field as a Focus for Investigation," *Administrative Science Quarterly* (vol. 12, No. 4, Dec. 1967), pp.396-419.

31) Gerald E. Klonglan, Richard D. Warren, Judy M. Winnkpleck, and Steven K. Paulson, "Interorganizational Measurement in the Social Service Sector: Differences by Hierarchical Level," *Administrative Science Quarterly* (vol. 21, No. 4, Dec. 1976), pp.675-687.

가) 조직의 의사결정구조에 참여시키는 표용의 관계, vii) 조직들이 공동의 사업을 입안하여 실천하는 협동적·연합적 관계, 그리고 viii) 조직들 사이에 서로의 기능과 활동을 공동으로 활용할 수 있도록 문서화된 계약을 체결한 관계 등이다.

(5) Schmidt와 Kochan의 유형론

Stuart Schmidt와 Thomas Kochan은 조직간 관계를 i) 交換關係와 ii) 依存關係로 분류하고 이러한 관계들이 조직집합의 실제에는 다소간에 서로 혼합되어 있다고 하였다.³²⁾

대상조직이 조직집합내에서 다른 조직들과 맺는 제관계에는 교환적인 성격이 짙은 관계와 의존적인 성격이 짙은 관계가 병존하며, 어떤 단일한 관계 속에도 두 가지 유형의 관계가 다소간에 혼합되어 있다고 하였다.

(6) Hall의 유형론

Richard Hall은 교호작용의 빈도, 공식화수준, 협조성, 발생원인 등을 기준으로 한 복합적 분류를 보여 주었다.³³⁾

그는 빈도를 기준으로 i) 일상적 접촉(regular contact), ii) 간헐적 접촉(occasional contact) 및 iii) 빈도가 매우 낮은 접촉(infrequent contact)로 구분하였다. 공식화의 수준을 기준으로 하여 i) 고도로 공식화된 관계, ii) 중간정도로 공식화된 관계, iii) 공식화의 수준이 낮은 관계를 구분하였으며, 협조성을 기준으로 하여 i) 협력적 관계, ii) 중립적 관계 및 iii) 갈등관계를 구분하였다. 조직간 관계의 발생이유 또는 기초를 기준으로 i) 조직들이 자기 이익의 확대를 위하 맺는 조직간의 교환적 관계, ii) 법령의 규정에 따라 설정된 조직간의 관계, iii) 공동적인 사업의 조정을 위한 조직간의 관계, 그리고 iv) 조직간의 경쟁 또는 갈등으로 말미암아 형성되는 조직간의 관계를 구분하였다.

32) Schmidt and Kochan, *op. cit.*

33) Richard Hall, *Organizations*, 2nd ed. (1977), pp. 322-329. 이 책의 세번째 개정판에서 Hall은 교호작용의 표준화정도, 교호작용의 중요성, 교호작용의 상호성, 권력관계 등의 분류기준을 추가하고 있다. 그리고 Hall과 그의 동료들은 청소년문제를 다루는 조직들의 조직간 관계를 분석하면서 교호작용의 기초를 기준으로 i) 목적 달성을 위한 자발적 교환관계(exchange relationships), ii) 외재적으로 속성된 관계, 그리고 iii) 자발적이지만 공식적인 합의를 통해서 표준화한 관계(voluntary, standardized relationships)를 구분하기도 하였다. R.H. Hall, J.P. Clark, P.C. Giordano, P.V. Johnson, and M. Van Roekel, "Patterns of Interorganizational Relationships," *Administrative Science Quarterly* (vol. 22, No. 3, September 1977), pp. 457-470.