

# 機關形成理論 模型에 있어서의 리더쉽과 規範과의 聯關性에 關한 事例研究

鄭充鸞

11회 졸업생

次目

<b>第 1 章 序 論</b>	性에 關한 假說
<b>第 1 節 研究目的</b>	<b>第 3 章 金星社의 機關形成過程</b>
<b>第 2 節 研究의 方法과 範圍</b>	<b>第 1 節 機關成立期</b>
<b>第 2 章 Leadership 와 Norms 의 理論 展開</b>	<b>第 2 節 機關擴張期</b>
<b>第 1 節 Leadership 의 概念</b>	<b>第 3 節 機關安定期</b>
<b>第 2 節 Norms 의 概念</b>	<b>第 4 節 서울市 機關形成 特性의 私 企業과의 比較</b>
<b>第 3 節 Leadership 와 Norms 의 關聯</b>	<b>第 4 章 結 論</b>

第1章 序 論

## 第1節 研究目的

人間生活에는 반드시 組職이 生成되고 組職에는 반드시 Leader가 存在되기 마련이다.

이 論文에서 는 Leadership 와 Environment 와의  
關係를 다룬다.

人間이란 一定位值에 자리를 잡고 앉으면 自身  
이 해야 할 일의 先後 輕重을 判別하기 어려워지  
고 全般的인 要素들을 모두 適切하게 思考하고 活  
用할 수 있는 合理的인 行動을 取할 수 없는例가  
우리 주위에 許多하게 보여진다.

즉 “그 집 시아버지는 옹고집이다.” “어느 社長은 너무 과격하다”는 等의 이야기를 얼마든지 들 수 있다.

이제 우리自身들이 이런 이야기의 대상이 된

다면 어떻게 行動해야 될것인가? 이런 어려운 問題를 解決해 줄 수 있는 完全한 方法이 라 없다.

“어떤 사람은 指導者가 될 資質을 天性에 타고 났다”고들 한다. 이 말은 Leadership의 本質에 關한 重要한 點을 지적하고 있다.

그렇다고 Leadership 이란 天性만으로 이루어질 수 있는가? 環境도 Leadership 의 天性을 左右하는 重要한 要素가 되다고 생각된다.

그럼 天性의나 環境에 운命을 맡기고 잘 못되는 社會나 天性을 歎息만 해야 하는가? Milton J. Esman 教授은 여기에 대해 機關形成이란 概念을樹立하고 Leadership 과 Environment 의 關係를 機關의 內的變數와 外的變數로써 說明하고 있다. (1)

分明히 環境속에서의 Leadership 은 自身의 環境을 克服하고 이를 改善해 나갈힘이 있을 것이다.

그러면 위에서 말한 天性을 어떻게 人爲的으로

(1) M.J. Esman "The Institution Building Concept An Interim Appraisal Inter University Research Program in Institution Building Pittsburgh Pennsylvania, 1967. pp.1~9

造成할 수 있을까?

이 점에 대해 본論文에서 풀이하는 방법은 大規模組織을 公平하게 바라볼 수 있는 “눈”을 提示해서 즉 客觀的인 Model을 만들어 쉽게 바라보자는 것이다.

그런데 우리가 事物을 바라볼 수 있는 客觀的인 “눈”은 永久 不變의 것인가?

李漢彬教授는 “社會變動과 行政”的序論에서 다음과 같이 記述하고 있다.

「行政한다는 것은 變動에 對應한다는 것이며 이는 時間과 直面함을 뜻한다. 이는 發展的 狀況下에서의 行政은 根本의으로 變動을 다루는 것이기 때문이다. <sup>(2)</sup>

위의 記述과 같이 社會는 繼續的으로 變動發展해간다. 時期를 맞춘 Leadership이란 그렇게 쉽게 成立할 수는 없다.

Leader는 繼續되는 業務를 通해서, 社會全體의一部機關으로 繼續活動해야 하기 때문이다.

姜太公式으로 남시바늘을 물에 담그고 무직정기다릴 수는 없다. 뛰면서 생각하고, 實行하면서改善하는兩面의 어려움이 있다. 이를 為해 Leader는 時間을 기다리기보다 좀 더 積極的 姿勢로 時間に自身을 맞추어 行動할 수 있는 方法을 생각해야 할 것이다.

또한 時間의인 側面은 環境의要素를 말한다고 볼 수 있다. Leadership이 그 環境에 獨立變數가 되느냐 從屬變數가 되느냐에 關해서는 앞에서도 말한 바와 같이 明確치 않다.

그러나 時代의 趨勢로 볼 때에 옛날의 運命論者들은 Leadership을 從屬變數로 보았던 傾向이 많다. 그러나 오늘날은 Leadership을 獨立變數로 보아야 할 時期로 變遷하고 있다.

李漢彬教授는 “行政改革序論”에서 Leadership과 時間性과의 關係에서 나타나는 戰略을 全面戰略, 漸進戰略, 戰略不在의 狀況으로 說明하고 있다. <sup>(3)</sup> Leadership이 強할 때에는 環境이 나쁘드라도

漸進戰略은 세울 수 있고, 環境이 좋으면 全面戰略 또는 刷新的戰略을 시도할 수 있고, Leader가 弱하고 環境도 나쁘면 戰略이란 있을 수 없고 沈滯되고 만다. 여기서 Leadership은 惡條件에서는 그를 克服하고 好條件에서는 全面的改革을 이룩할 수 있는 獨立變數의 性格이 있다는 것을 알 수 있다.

그러면 여기서 時間의 與件과 關聯해서 社會的 Norms이란 무엇이며 어떻게 形成되고 어떻게 發展되는가?

오늘날 우리들은 巨大하고, 影響力있고, 相對적으로 自律性 있는 Group들로 이루어진 複合社會에 살고 있다. <sup>(4)</sup>

이들 모든 自律的 Group들은 모두 獨立的이면서도 무언가에 締結해져 있다.

이와같은 締結된 社會는 서로 公式的인 關聯없이 非公式으로 뜻을 通하여 또는 뜻이 맞는듯한 무언가에 對해 어떤 共通의 必要性을 느끼게된다. <sup>(5)</sup>

좋은 例에서 4.19學生義舉는 偶然한 것이 아니고 大部分 民衆에 共通하는 一般欲望, 意思가 作用했기 때문이다.

이런 必要한 基準이 確固해지고 變更시키기 어렵게 되면 이를 Norms이라 한다.

이는 社會가 있는 곳에는 꼭 必要하며 누구도 一時에 直接的으로 變更시킬 수 없고 다만 상당한 時間동안 繼續의인 間接的 刺激에 依하여 조금씩 變更시킬 수 있다.

이 論文에서는 Leadership과 Norms의 相互作用의 聯繫性을 알아보기 為해서 機關形成論의 方法에 依하여 Leadership이 어떻게 下位變數들을 操作해서 Norms을 變更形成해 나가는가 또한 變數들은 어떻게 變하여가고, Leadership과 Norms形成에 作用하는가?

Norms의 形成은 Leadership과 다른 變數에 어떤 影響을 미치고 自身에게는 어떤 結果가 오는가 結局 機關形成에서의 Leadership과 Norms과의 關

(2) 李漢彬 “社會變動과 行政”, 서울, 1968. p.15.

(3) 李漢彬, 「行政改革序說」行政論叢, 서울大行政大學院, 1969. p.126

(4) Philip Selznick “Leadership in Administration”, Row Peterson and Company, New York, 1957. p.1

(5) Webster 辭典參照.

係는 어떻게 되는가? 를 現實的으로 어느정도 “成功했다”고 볼 수 있는 金星社(生成期부터 오늘날 까지) 서울特別市(金玄玉市長時)와의 機關形成事例를 比較해 보고 거기서導出되는 特徵的 Model 을 세우고 假說을 提示한다.

이 概念을 本論文의 理論基礎로 使用키로 한다. 結論的으로 機關을 形成하는 또는 어떤 階層에 있는 Leader에게 그가 어떤 位置에 있고 앞으로 어떻게 使用可能한 人的 物的 資源을 勸員하고 이들을 結合調整하고 나아가 社會的 Norms 을 形成變形함으로서 그 機關을 굳건히 하고, 社會에 寄與할 수 있는가에 對해 事例에 依한 Model에서 參考가 되었으면 하는데에 研究의 目的이 있다.

## 第2節 研究方法과 範圍

이 論文의 研究는 理論定立에 主眼點을 두고 이를 分析하기 為해 Case Study 를 參考로 한다.

Case Study 는 2 가지 機關을 比較하는데, Approach 로는 機關形成理論中에서 Esman 變數 model 을 底定하여 適用한다.

論文順序로는 序論과 假說 Case 紹介, 結論으로 Case 와 假說의 妥當性 分析의 順序로 이루어진다 Case 의 研究對象은

서울特別市廳과 金星社의 機關形成 過程을 對象으로 하되 時間的 限界는 서울特別市廳은 金玄玉市長 在任期인 1966.4 부터 1970.4 까지 四年에 걸쳐서, 金星社는 1952.2 設立期부터 1970까지를 對象으로 잡았다.

또 Leadership 와 Norm 은 無數한 많은 種類의 意味가 있겠는데 여기서는 Norms 와의 關聯된 側面의 Leadership, Leadership 에 依해 影響을 받는 側面의 Norms 으로 局限한다.

끝으로 本 論文의 事例分析은 全體機關의 分析임으로 精密한 分析을 못하고 機關形成變數別로 特徵的 事項의 比較分析에 그친다는 點을 미리 밝혀두는 바이다.

# 第2章 Leadership 과 Norms 의 理論展開

## 第一節 Leadership 의 概念

### 1) Leadership 의 一般的 概念

Leadership 的 概念은 너무 廣範하여 一目瞭然하게 把握할 수 없는데 本論文에서는 많은 Leadership 的 概念中에서 機關에 重點을 두고 있고, 組織과 關聯이 있으므로 Psychological Aspects 에서 一般的 概念을 主로 紹介하겠다.

一般的의 Leadership 的 概念은 한 個人이 다른 한 個人에게 發揮된 影響力, 더욱 普遍化해서 말하면 일명 혹은 몇명의 個人이 더많은 數의 人們들에게 影響力を 미치는 것을 말한다.<sup>(6)</sup>

바꾸어 말하면 Leading 이란 모든 部門들이 Leadership 에 對해서 共通의 Goal이나 最小한 類似한 goal 또는 相互兩立할 수 있는 goal 을 가지고 道割된 方向을 一方으로 合蓄하는 作用이라 볼 수 있다.

### 2) 機關에 있어서의 Leadership 的 概念

위에서 說明한 Leadership 的 여러 概念中에서 여기서는 機關의 Leadership 概念으로 缩小하여 機關形成論의 分析方法에 依해서 環境, 機關形成變數와의 關係로 定義해본다.

P. Selznick 은 機關에 Leadership 이 必要한 要因을 다음 4 가지로 要約하고 있다.<sup>(7)</sup>

① Efficiency

② Organization 的 Design 과 維持를 함.

③ 責任性있는 (Responsibility) Leadership

個人的觀點에서 は 違行(Commitment), 理解, 決定의 혼합적 性格이다.

政策的 觀點에서는 機會主義(Opportunism)의 排除, 理想主義(Utopianism)의 排除의 性格이다.

④ 創意的인 (Creative) Leadership:

變化와 再建의 觀點에서 두가지 役割을 한다.

첫째 目的의 制度의 具體화

(6) Leadership "International Encyclopedia of Social Science v-9" Macmillan and Free Press, 1969, p.91

(7) P. Selznick: "Leadership in Administration" Tsted Tokyo A Harpter International Ediition 1966, p. 134

을外 組織에 存在하는 資源과 潛在力を 어떻게  
最大로 活用하는가하는 方法을 찾기 為해 環境을  
分析하는 戰略的 技術的 計劃을 말한다.

또한 Esman은 自己의 機關形成에 關한 研究準據(Research Framework)가 實効性(Utility) 妥當性(Feasibility)를 所持함으로써 未來의 機關形成이  
나 機關分析의 準據가 될 假說의 意味의 模型定立  
을 試圖했다. 이런 意圖에서 機關形成에 關한  
Inter-University Research Program에 따라 實證  
的 資料를 萬集分析하기 容易한 事例研究를 通하여  
模型化해서 所謂 Esman model을 만들고 있다.<sup>(3)</sup>

Esman Model에는 機關을 分析 評價하는 變數  
를 內의 變數에 Leadership, Doctrine, Program,  
Internal structure, Resources, 外의 變數로 Enabling  
Linkage, Functional Linkage, Normative Linkage,  
機關評價變數로 Ability to Survive, High valuation  
By Environment와 Normative Spread Effect로 나  
누고 각各 對等한 獨立變數로서 分析하고 있다.<sup>(10)</sup>  
그런데 위 Esman model에서 實際로 Leadership  
을 Internal Structure, Program, Doctrine, Resources,  
Linkages을 떼어서 生覺할 수 있을까?

Leadership 이란 그以外의 8 가지 Esman Model  
의 變數들을 指導, 統制하는 獨自의 獨立變數라  
고 봄이 오히려 妥當할 것이다.

그래서 筆者는 機關에 있어서의 Leadership의  
分析에 다음 3 가지 面의 分析을 試圖해 본다.

#### A. Leader의 天性的 性格 :

이 問題는 C.I. Barnard의 「Leadership의 人格  
의 資質을 靜的 侧面에서 보아 ①迫力과 持久力,  
②決斷力, ③說得力, ④責任感, ⑤知的, 機術的能力」<sup>(10)</sup>의 下位變數로 把握하고 있는 點과 Esman  
model의 Leadership의 下位變數인 政治的役量, 專門的 組織力, 繼續性, 技術的 ability 등을 結合 調整하여 下位變數로 잡았다.

B. 機關의 生成維持를 이루게 하는 下位變數 操  
作能力

이 問題는 P. Selznick의 「Leadership을 適時에  
重大한 政策決定을 行하는 行動型에 두고 또한 如  
何한 狀況下에서도 共通된 要素로서 보는<sup>(11)</sup> 概念  
나 Eman model의 其他(Leadership 以外) 變數의  
分析方法을 合친 概念으로 把握하여, 여기서의 分  
析은 Esman Model 變數分析과 類似하나 다음과  
같이 下位變數를 變形시켜 分析틀을 만든다.

① Doctrine의 下位變數로는 a. 明確性, b. 特殊  
性, c. 現行規範과의 關聯性 d. 社會的 選好  
및 優先順位와의 關體性, e. 機關의 다른 變數와의  
關聯性 等으로 分析된다.

② Program의 下位變數로는 獨創性, Consistency( 다른 Program, Doctrine 과의 ) Stability(多樣性, 統一性) Contribution to Social need(社會性, 時代性)으로 分析해 본다.

③ Recources의 下位變數로는 Availability (Fi  
nancial Physical, human, Information)와 Sou  
rces(環境과의 關係에서, Leadership 와 關係에서 )  
로 分析된다.

④ Internal Structre의 下位變數는 同一性, 連  
帶性(Cooperation, Communication, Coordination),  
moral, Productiuig(創意的인) Adaptability, 恒久  
性 等으로 分析한다.

⑤ Enabling Linkage의 分析基準은 이루어진 結  
果와 當時의 過程의 性格으로 하겠다.

⑥ Functional Linkage의 測定基準은 實績分析  
으로 하겠다.

⑦ Normative Linkage의 測定基準은 Doctrine  
의 性格과 社會與論等의 機關對한 評價 또는 實績  
을 動員하겠다.

⑧ Diffused Linkage의 測定은 新聞等의 機關評  
價로 分析하겠다.

以外에 機關評價變으로서 Ability to survive, High

(8) M.J. Esman. The Institution Building Concepts. An Interim Appraisal, *Inter-University Program Institution Building*, Pittsburgh, Pennsylvania 1867. pp.1~9

(9) Ibid

(10) Chester. I. Barnard, *Organization and management Selected Papers* Harvard. 1948, pp. 80 ~110

(11) P. Selznick, Opcit., pp. 104~107.

Valuation By Environment, normative, Spread Effect 等이 있는데 이는 앞의 8 가지 變數와 Leadership의 特性으로 測定되겠다.

### C. Norms에 影響力を 미칠 수 있는 能力

이는 Leadership이 直接 Norms을 變化시킬 수 있는 能力의 測定으로 이 問題의 下位變數로써 하나는 機關形成變數 操作으로서 特히 그 中에서 Normative Linkages를 넓히는 能力, 또 하나는 直接으로 Norms을 變化시킬려는 能力으로 分析하겠다. 그런데 李漢彬教授는 “時間指向과 Elite의 政策指向”에서 人間態度의 基本類型을 積極的, 消極的, 兩面的, 性向으로 나누고, 時相을 過去未來, 現在指向으로 나누어 9 가지 Elite型을 만들고 있다.<sup>(12)</sup>

위의 李漢彬教授의 Matrix는一般的 Elite의 時間指向에 關한 것이다. 여기서 筆者는 이를 引用하여 機關의 Leaderships을 3 가지 類型으로 區分하여 본다. 즉 刷新的, 穩健的, 閉鎖的인 Leadership이다.

위의 李教授의 積極的, 消極的, 兩面的이라는 分類에서는 消極的이라는 意味는 不作爲의 概念 즉 Zero의 概念으로 現實로부터 새로운 것을 開發하지 않는 것을 意味하고, 積極的이라는 意味한다고 볼 때 兩面的이라는 概念의 範圍를 가려내기는 不分明함을 느낀다.

筆者는 이 點을 補完해 보고자 刷新的이란 作爲 즉 Plus의 概念으로 더욱이 創案的(Creative)라고 말할 수 있는 現實狀態에서 새로운 것을 發展시킬

수 있는 性向을 말하며, 穩健의란 새로운 것을 創案치도 外部자극을 반대치도 않는 現實維持 概念을 意味하며, 閉鎖의란 오히려 Minus의 概念으로 새로운 자극을 絶對的으로 封鎖하면서 過去狀態로 돌아가려는 指導者的 性向을 나타낸다.

이 分類는 區分이 어느 點에서 明確한 概念이 아니고 다만 大體的인 性向을 말할 뿐이다.

### 第2節 Norms의 意義

#### 1) Norms의 一般的 概念

Social Norm이란 行爲에 對한 rule이며, 어떤 行爲가 判決되어지고 認定되어지는가 또는 却下되 어지는가 하는 選好(Preference)에 의한 基準(Standard)으로서, 實際行動의 統計的 平均이 아니고 오히려 要望하는 行爲의 文化的 定義를 意味한다.<sup>(13)</sup>

예전에는 이 問題가 ethics의 哲學的分析과 배비슷한 共通點이 있었으나 社會科學에 Norms이라는 單語가 使用되기는 最近의 일이다.

다만 Convention(慣例), Etiquette, Law, Custom, Folkways, Mores等과 비슷한 概念으로 오래동안 傳해 내려오고 있었다.

한 社會內에서의 Norms에 對한 萬場一致의 支持는 個人이 그 Norm으로부터의 移脫(Deviance)을 저지시키는 힘이 있다.<sup>(14)</sup>

또한 Norms은 特殊人の 願(Want)이나 慾求(desires)의 特異한(idiosyncratic) 表現以上으로 그 것을 發하는 者 以上으로 다른 사람에게 同意됨을 基準으로 삼는다.<sup>(15)</sup>

그래서 Norms은 價値(Values)나 ideals(思想)

(12) 李漢彬, 社會變動과 行政 서울, 1968, pp. 22~25

즉

elite		消極的	兩向的	積極的
時相	過去	兆避型	懷恨型	傳承型
現在	昏迷型	擁取型	豫象型	
未來	空相型	操急型	發展型	

로 表示한다.

(13) Social Science Opcit., p. 204

(14) Ibid., p. 204에서 Ascher의 Paper, 1952, Chapter 16을 引用하고 있다.

(15) Ibid., p. 204에서 Rometueit 1953, Paper pp. 11~42를 引用하고 있다.

以上으로 特殊하고 命令의이다.

Norm 은 性格上 時代에 따라 社會의 性格에 따라, 어떤 것은 잘 받아들이지고, 또는 주종을 차操從하는 등의 變質이 이루어진다.

그러면 Norm 을 Normative 하게 만드는 것은 무엇인가? Norm 이 單純한 habit 나 Preference 와 区別되는 性格은 무엇인가? 어떻게 人間이 直接的으로 그에게 不利益한 結果를 가져오는 行動의範疇를 Legitimacy 로 받아들이는가에 對하여 C.T. Sorokin 은 「On law Norms」에서 Norms 의 社會에 適應하기 為해서는 強力한 Social need(社會의 인 必要)가 있어야 하며, 또한 이를 Initiator 가 操作할 수 있다.」고 말한다.

또한 行動을 規制하는 Norms 에 關한 意見一致를 確保하기 為한 實用的(Pragmatic) 基礎는 社會體制를 構成하는 人們間의 統合을 為해 必要하다.

그리고 人間의 互作用을 規制하는 Norms 의 選擇은 文化的 價值觀의 程度에 따라 決定된다. 즉 文化體制(Cultural System) 信念(Belief) 價值(Values)와 Norms 사이의 一致性을 向해 復合的 壓力を 發한다.

여기서 筆者는 Norms 을 機關의 外部環遇要素로써 Institutional Norms 으로 限定하고 이를 Leadership 과 同等한 獨立變數로 보고, 그測定基準은 社會의 要求(Social need)와 社會의 價值評價 基準으로 當한다. 이의 性格을 앞(주 7)의 李漢彬教授의 Matrix 의 時相인 過去, 未來, 現在指向의 分類을 參考로 하여 Norms 의 性格을 Positive Norms, Neutral Norms Negative, Norms 으로 나누어 본다.

Positive Norms 이란 한 機關의 成立이 Social Need 로서 存在하고 機關의 成立에 對해서 社會의 一般態度가 友好的이고 協助的인 Norms 的 概念을 나타낸다. Negative Norms 이란 한 機關의 成立을 社會의 一般的觀念이 反對하는 狀態로 機關의 成立을 저해 한다.

Neuratal Norms 은 現行社會規範이 機關의 成立에 對해 協調도 反對도 없는 無關心한 狀度를 就

함을 뜻한다.

이를 分類하는 目的是 앞節의 Leadership 의 類型과의 Matrix 를 만들고 거기서 機關의 아홉가지 性格을 導出하여 假說檢證에 도움을 주기 為함이다.

주의 3 가지 Norms 의 類型은 항상 絶對的인 것 이 아니고 機關의 變化에 따라서 相互 바뀌어질수 있는 概念이다.

### 第 3 節 Leadership 과 Norms 의 聯屬性 에 關한 假說

한 機關의 成立은 어떤 環境下에서 Leadership 이 組織과 環境사이의 相互作用을 調整하고 或은 環境을 誘導하고 또는 環境에 適應하여 組織을 生存해 나가게 하는 것이라고 볼 수 있다.

M.J. Esman 은 「Leadership 을 集團의 概念으로 把握하여 機關의 活動(Operation)과 環境間의 關係를 指導하며 機關의 理念과 計劃을 形成하는 데 積極的으로 參與하는 集團으로 把握한다.」<sup>(16)</sup>

그런데 環境이란 어떤 體制에 影響을 주는 體系外의 要素로 그것이 組織인 境遇도 있고 有機의 關聯性이 없는 物理的인 對象인 境遇도 있다.<sup>(17)</sup>

여기서 筆者는 앞 1.2節 마지막에서 分類한 Leadership 과 Norms 의 類型을 가지고 9 가지 機關類型의 Matrix 를 만들어 보겠다.

Leadership	Norms	Positive Norms	Neutral Norms	Negative Norms
刷新的 Leadership	A型 機關	B型 機關	C型 機關	
穩建的 Leadership	D型 機關	E型 機關	F型 機關	
閉鎖的 Leadership	G型 機關	H型 機關	I型 機關	

위 Matrix 에 나타난 9 個의 各機關의 性格을 보면,

A型 : 機關의 形成이 빠르며 모든 變數가 잘 充足되어 있다.

B型 : 機關의 Normative Linkages 을 確保하는 時間과 努力이 약간 必要하고 Functional Linkages

(16) M.J. Esman. Opcit., pp.1~9

(17) 李宗范, 韓國의 經濟計劃에 關한 比較研究, 서울大行政大學院 1969, p.15

와 Influence 를 通해서 Norms 을 形成하게 된다.

C 型 : 機關으로의 成立에는 장구한 時間이 걸리나 成立할 수는 있다.

D 型 : 機關成立은 빠르나 Program 擴大가 느린다.

E 型 : 機關으로의 明確한 Doctrine 없는 機關이다.

F 型 : Survive 에 어려움이 많으며 Leader-Change 를 기다리는 機關이다.

G 型 : 機關成立이 어렵고 成立해도 失敗할 可能성이 많다.

H 型 : 特殊한 자극없이는 機關으로 成立할 수 없다.

I 型 : 機關의 成立이 不可能하다.

以上 9 가지 類型의 機關 각각에서의 Leadership 과 Norms 은 서로 다른 Combination 을 이룬다.

Leadership 은 機關의 外的 Norms 을 더 좋은 條件 으로 이끌어 간다고 努力하게 된다.

또한 Negative Norms 은 Leadership 을 좌절시키거나 Leadership 의 刷新的活動 을 저해한다. Positive Norm 은 그 反對의 活動 을 하게 된다.

그럼 여기서 機關形成에 있어서 Leadership 과 Norms 과의 關係에 對한 다음과 같은 假說 을 세워본다.

假說 1. Leadership 과 Norms 은 函數關係에 있다.

$$N=f(L)$$

$$L=f(i, p, dn)$$

여기서 N 은 Norms, L 은 Leadership i 는 Leadership 의 機關運用能力, P 는 Leadership 의 天性的 性格, dn 는 Leadership i 直接 Norms 을 變化 시키는 能力이 된다.

假說 Ⅱ. 機關形成이란 Diffused 된 Norms 을 Concrete Norms 化하는 過程이다.

假說 Ⅲ. 刷新의 Leadership 은 어떤 環境下에서 도 機關形成을 할 수는 있으나 危險이 따른다.

隱健的 Leadership 은 Positive 乃至 Neutral Norms 下에서만 機關形成이 可能하다

### 제 3 장 金星社의 機關形成 過程

金星社의 機關形成過程을 그 性格을 明確히 하기 為하여 便宜上 三段階로 나누고 그 각段階의 發展過程을 第 2 章의 Leadership 分析基準인 ① 天性的 性格, 機關의 生成維持를 이루게 하는 下位 變數 操作能力, ③ Norms 的 影響力を 미칠 수 있는 能力의 3 가지 側面에서 그 特性을 論하였다.

#### 제 1 절 機關成立期

이 時期는 Leadership 이 主動의役割 을 한 時期로서 1959 年 2 月 創立하여 生存能力(Capacity to Survive) 을 確保한 1962 年 1 月前까지의 時期라고 말할 수 있다.

그 變遷過程을 보면

① 1959 年 2 月 17 日—釜山市 釜山鎮區 蓮池洞 341 番地에 電氣機器 通信機器 通信機器生產을 目的으로 株式會社 金星社의 創設.

② 1959 年 11 月—國內最初로 Radio 生產開始

③ 1960 年 2 月—扇風機 生產開始

④ 1960 年 2 月—電話機 生產開始

時期까지를 말한다. <sup>(18)</sup>

1) 天性的 性格으로 본 Leadership 的 特性

金星社를 創立한 具仁會 會長을 中心으로 한 指導集團의 天性的 性格의 特性를 다음事項들로 나누어 考察의 對象으로 한다.

② 經歷面

具仁會氏 自身은 經營者로서의 特殊敎育이나 研究事業도 없다. 農村에서 6 弟兄의 長男으로 誕生하고, 20 代부터 商業에 從事했고 40 代에 樂喜化學을 運營하였다.

오랜 經營面의 實務經驗을 갖고 있었다. 즉 40餘年의 實業人의 經歷이 있었다.

經歷面에서는 平凡한 한 實業人이었다고 볼수밖에 없다.

② 統率力

會長이 會社를 아무런 混亂敎이 運營해 왔고, 樂喜 Group 이 家族會社이고 그 중에서 會長이 六兄弟의 長男이라는 點과 性格上 權威主義의 面과 庶民의 面을 兼하고 있다. <sup>(19)</sup>는 點으로 볼때 統

(18) 陸회구름안내, 서울, 1970, p. 9.

(19) 權威主義의 面은 그분의 家庭的 禮節에서, 庶民의 面은 對話에서 또는 오랜동안의 商業經營으로 짐작해 보았다.

率力이 매우 좋은 便이었다고 볼 수 있다.

### ③ 決斷力

會長은 다른 사람의 말을 듣기를 좋아하는 만이  
나 決定은 獨斷的으로 내리는 性格이었다.<sup>(20)</sup> 고  
볼 수 있다.

또한 그의 會社經營過程이 化粧品工業에서 電子  
工業, 精油工業, 비닐工業等 時代發展에 맞추어  
變更하는 點이나, 社員(直接補佐하는) 들의 뜻이  
大部分 決斷力이 있다고 말하는 點으로 보아 決斷  
力이 強한 편에 屬한다고 보겠다.

### ④ 進取性

安定을 가장 重要視하는 性格이며 政治的인 變動이나 不況에 크게 影響을 받지 않고, 固定負債  
를 可能한 쓰지 않으려 한다.<sup>(21)</sup> 는 點으로 볼 때  
冒險心이 적다고 보겠다. 그러나 어릴 때 故鄉의  
農場을 버리고 商業을 시작한것이나 새로운 會社  
運營을 試圖했다는 點은 反對되는 概念이다.

즉 冒險的인 進取性이 아닌 漸進的인 發展을 指  
向하는 溫健的인 進取性을 가졌다고 보겠다.

### ⑤ 技術性

會長 本人으로 볼 때, 經歷으로나 學文的으로나  
工學이나 經營學의 專門的技術을 가지고 있지 못  
했다. (經歷參照) 集團의 概念의 Leadership 으로  
볼 때 兄弟나 Staff 中에 工學, 經營學을 專工한 분  
들이 있었다.

그래서 會長은 이를 Staff 으로부터 說明을 듣고,  
그의 天性的인 細心性으로 分析해 볼 기회를 냥이  
가졌던 것 같다.

그래서 特殊한 技術性은 없었다고 볼 수 있다.  
다만 運營上의 長點이나 새로운 提案에 關心이 많  
았던 점이나 Internal Structure 活用上의 長點으로  
實際上의 技術的 能力を 強化하고 있었다.

### ⑥ 政治的 役量

會長 本人은 安定을 가장 重要視하는 性格으로  
政治를 嫌이하는 性格이었다.

다면 Leadership 的 集團的 概念으로는 弟氏中  
에 國會議員이 있고 政治的活動을 할 수 있는 Staff  
陣이 있어 이 分野를 擔當했으나, 機關成立初期에  
는 그렇게 政治勢力과 密接한 關係를 갖지는 못하  
고 있었던 같다.<sup>(22)</sup>

以上의 6가지 性格으로 미루어 金星社의 Leadership 은 急進的인 發展을追求하지도 않고, 全히  
새로운 것을 開發않으려 하지도 않는 漸進的 進步  
型으로써 穩健的 Leadership 이었다고 봄이 妥當할  
것 같다.

2) 機關運營面에서 본 Leadership 的 特性, 分  
析의 便宜를 為하여 Esman Model 의 他下位變數  
別로 例를 들어 說明하겠다.

#### ① Doctrine

이 時期에는 生產에 主力を 두고 있어 私企業의  
主要 Doctrine 인 信用은 밖으로 나타내지 않고 다만  
Leadership 的 內心에만 存在하고 있었고 Doctrine  
擴張을 위한 活動은 거의 없었다.

當時에 거의 宣傳이 없었고, 製品原料의 大部分이  
輸入品이었다<sup>(23)</sup> 는 點으로 미루어 알 수 있다.

Doctrine 的 下位變數와의 關係는 모두 明確치  
않으나 特히 明確性, 特殊性은 나쁜 側이고, 現行  
規範과의 關聯性, 社會의 選好 및 優先順位와의 關  
聯性은 그대로 靈 활동은 편이라고 할 수 있겠다.

#### ② Program

이 時期에는 Survival 을 主로 하기 때문에 이를  
爲해서, 西獨技術者를 초빙하여 Radio, 扇風機,  
電話機等 生產하기 위한 工場建設, 原料導入 等이  
重要 Program 이 되었다.

그 特性을 보면 販賣市場에서 外國產製品과의  
競爭이 있기는 했으나 相對的인 低價格으로 이겨  
나갈 수 있었고 더욱이 엄청나게 큰 需要 때문에  
販賣할 生產品이 없어 工場施設의 不足을 노절 程  
度였다.<sup>(24)</sup>

(20) 樂喜 Group 企劃調整室長 具貞會氏의 말 「會長이 平素에는 말이 적고 兄弟들이나 Staff 陣의  
意思를 들을 때에는 가만히 듣고만 있다가 決定의瞬間に 斷案을 내리는 버릇이 있다.」

(21) 金星社事業說明書, 1970, p.87 資金運用表에서 固定負債가 1970年까지 없다는 점.

(22) 樂喜 Group 企劃調整室長, 具貞會氏와의 Interview 에서

(23) 樂喜 Group 企劃調整室, 김민희부장과의 인터뷰에서

(24) 樂喜 Group 企劃調整室, 김민희 部長과의 Interview 에서

原料輸入 때문에 外國(特に日本)과 접觸이擴張되었다. 下位變數로 볼 때 새로운 製品開發을 為해 獨創性이 좋고 社會의 必要에의 貢獻度가 높았으나, Stability, Consistency는 그렇게 좋은 편이 못되었다.

#### ③ Internal Structure

처음의 組織은 家族中心, 血然中心으로構成되었고 經營에 對한 企劃調整機構가 따로 없이 社長陣에서 擔當했고 組織으로는 簡單한 系線職員으로下向의 運營을 하고 있었다.

특히 社員에 對한 需要是 非公式的으로 親知나 血族等을 採用함으로써 奪어 갔다. 다만 技術職이나 技能工은 試驗이나 實業高等學校의 推薦에 依하여 採用했다.

즉 그當時의 思考는 能力있는者 보다는 밑을수 있는者를 더욱 重要視<sup>(25)</sup>하였던 것 같다.

決定事項에 對해서는 Leader가 直接 發見하여서 行하는 수가 많았고 系線이 Staff의 役割을 兼하고 있다.

이를 機關下位 變數로 보면 連帶性, 同一性, Moral等에는 強點이 있으나 Productivity나 恒久性等에 弱點이 있다고 보겠다.

#### ④ Resources

資本은 元來 樂喜化學重役으로 있었던 31人株主의 出資에 依해 이루어졌고<sup>(26)</sup> 이것이 土地價格等 不動產價格의 暴騰과 繼續의 利益持分의 再投資로 엄청난 比率의 膨脹을 보였다.(表1 參照)

表1 金星社資本變數 (單位: 원)

年月日	株數	資本額	內容
1959. 2.	20,000	10,000	設立
1961. 4. 3	20,000	10,000	一次增資
1961. 4. 14	20,000	10,000	二次增資
1963. 5.	270,000	135,000,000	資產再評價額 資本轉入

(27)

人的資源 確保에는 事務職員은 非公式으로 주로

親知를 採用하고 技術社員이나 技能工은 試驗이나 學校의 推薦에 依했다. 下位變數로 볼 때에 Availability中에서 Financial Availability와 Technological Availability는 좋았으나(위 表1의 性格이나 西獨技術陣의 초빙等), Information availability는 미숙한 點이 많았다.(外國市場이나 國內需要等에 對한豫測이 주먹구수式이었다는 點)

Sources面으로 볼 때 Leadership이 獨占的으로 資源을 確保하고 있었다. 모든 株主가 家族이나 親知이고, 樂喜化學으로부터 資本金을 動員할 수 있었다는 點에서) 그런데 原料가 外國에 있는 것이 많아 動員에 苦衷이 많았다.(주 26 參照)

#### ⑤ Enabling Linkages

樂喜 Group 외로부터의 支持나 支援을 말하며 여기서는 主로 政府로부터의 支持나 支援을 말할 수 있겠는데 첫째로 會社設立許可의 競爭에서 이길 수 있었다는 點과 軍納의 特惠, 政府의 農村Radio普及政策, 放送局增設(各地方放送局의 設立) 電話의 大幅의 増設, 電氣使用量擴大와 使用禁止解除等으로 無形의 特惠의 利益을 크게 받고 있었다.<sup>(28)</sup>

그러나 1960年 民主黨政權時에는 政府와의 關係가 一時 좋지 않았다 한다.(不正蓄財關聯與否問題로) 大體으로 第1期에는 Enabling Linkages가 強力히 作用하고 있었다고 볼 수 있다.

#### ⑥ Functional Linkages

初期에는 原料購入, 販賣以外에는 다른 機關과의 別나른 關係가 없었다.

樂喜化學과의 關係에도 資本의 融通과 施設使用以外에는 別로 關係를 갖고 있지 않았다.

外國과의 技術支援도 技術提携의 方法이 아니고 技術者만을 招聘하는 對等關係가 아닌 不對等 즉 上下關係로 成立되고 있었다.(獨逸과의 技術關係에서 技術者만을 초빙함)

이 당시에는 輸出은 없고 原料輸入만이 日本과의 사이에서 이루어졌다.

(25) 樂喜 Group 企劃調整室長 具貞會氏의 Interview에서

(26) 金星社 事業說明書, 서울 1970. p. 7

(27) 上揭書, p. 14

(28) 樂喜 Group 企劃調整室長 具貞會氏의 Interview에서, 그는 初創期의 좋은 條件을 시인하고 있다.

이 때의 Functional Linkages는 大體로 미약하다고 말할 수 있다.

#### ⑦ Normative Linkages

Doctrine로서의 信用創造를 爲한 活動이란 거의 찾아보기 힘들다.

이 時期에는 生產에 거의 主力하고 販賣는 製品에 對한 需要가 훨씬 많은 關係로 크게 問題되지 않았었다.

그 例로 宣傳活動이 거의 없었고, 特別한 Service活動(After Service 等)을 가지지 않았다.

다만 “長期的인 事業”이라는 理念을 Leadership이 確立하고 있었다<sup>(29)</sup>는 點으로 볼 때, Leadership의 漸在力を Normative Linkages 擴大量 爲한 特別한 活動으로 發揮하지 않고, 다만 製品生產에 充實을 기하는 漸進的方法을 擇했다고 보겠다.

#### ⑧ Diffused Linkages

初期에 이 會社의 創立은 最初의 國產電子製品의 生產이라는 데에서 言論이나 社會輿論으로부터 評이 좋았다.

Leadership이 좋지 않은 製品多量生產販賣보다는 적게 生產하드라도 良品을 만들고 비싼 價格에 파는 쪽을 택했다.<sup>(30)</sup>는 점과 特히 釜山地方에서는 影響力 있는 新聞인 國際新報를 樂喜 Group이 所有하고 있어 크게 도움되는 일이 많았다.

또한 樂喜化學의 生產品이 이미 確固한 자리를 確保하고 좋은 評을 받고 있었다는 點에서 크게 도움이 되었을 것으로 생각된다. 그러나 1960年부터 數年間 不正蓄財企業에 關聯되므로써 약간 좋지 않게 되었다.

#### 3) Norms에 影響力を 미칠 수 있는 能力

이 時期에는 Doctrine이 明確하게 外部로 確立되어 있지 않고 Normative Linkages를 爲한 事業도 特殊하게 存在하지 않고 다만 言論機關(國際新報)을 通한 Diffused Linkages를 通하여 또는 生產製品이 誠實을 通하여 Functional Linkage 上의 信用을 確保하는 時期이다.

즉 Leadership이 直接적으로 Norms의 變更를

爲한 努力은 없었고 機關의 다른 變數를 通한 Norms 變數의 示圖가 弱하게 나타나고 있다.(Normative Linkages 部分 參照)

#### 4) 一般的 Model

위의 1) 2) 3) 項을 綜合해 볼 때 金星社는 機關의 成立은 그 以前에 이미 機關으로 存在했던 樂喜化學工業株式會社의 資源에 基礎를 두고 Leadership의 創意性에 依해서 會社를 세울려는 決定을 하게 되고 Enabling Linkages가 好處으로써 빨리 機關으로 Survival 할 수 있는 資源確保와 Linkages를 擴大할 수 있었다.

그 一般的 特性을 各變數의 特性別로 보면, Leadership이 거의 獨斷的 決定으로 Resources를 動員하고, 創案의 決斷을 하며, 그의 天性的 性格이 크게 作用한다.

이 Leadership은 外部의 上位機關(政府)으로부터 強力한 支持와 支援을 받고 있다.

Doctrine은 明確化 되지 않고 있으며, Internal Structure도 正然한 系線組織에 依한 政策立案이나 代案分析이 없이, 非公式의 Staff의 性格의 組織體로서 Span of Control의 原理나 確固한 命令系統이 成立되지 않고 있다.

또한 Resources는 Leader가 獨目的으로 確保하며 거기에 따라 Program을 만들어 나가고 Functional Lingages를 通하여 繼續 Resources를 키워 갈려고 努力한다.

Program은 活潑하나 多樣化하지 못하다. Doctrine이 確立되지 않았음으로 Normative Linkages는 찾아 보기 힘들다.

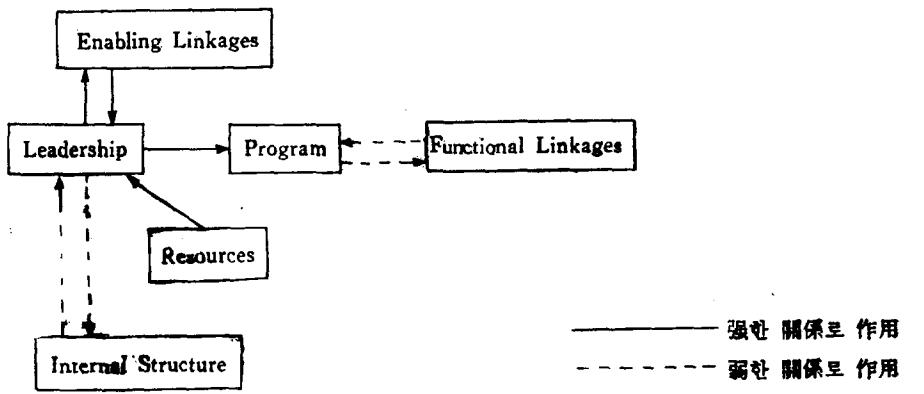
機關性(Institutionality)面으로 볼 때, 이 時期는 主로 Survival을 求得하기 爲한 努力의 時期로 볼 수 있다.

Survival을 確保하기 爲해 Leadership은 繼續的으로 Program을 開發하고 Internal Structure를 確保하기 始作한다.

外部의 다른 組織들과 Linkages를 넓혀가고, 履客과 다른 製品需要 組織에 關心을 갖기 始作한다.

(29) 럭키구룹안내에 「樂喜는 來日에 挑戰하는 韓國屈指의 成長企業입니다」라는 캐치프레이즈를 갖고 있다.

(30) 樂喜企劃調整室長 具貞會氏와의 Interview에서



이를 圖表로 表示해 보면 위와 같다.

## 제 2절 機構擴張期

이 時期는 1962 年 2 月 政府의 經濟開發 5 個年 計劃의 一環으로 綜合電氣機器工場建設에 着手하여 1968 年 5 月 Air conditioner 를 生產開始한 後 期까지의 Program 이 多樣化하고 機構가 擴大된 時期이다.

그 發展過程을 보면

- ① 1962 年 2 月—綜合電氣 機器工場 建設에 着手
- ② 1962 年 3 月—積算電力計 技術提携(日本 Hitachi 와)
- ③ 1962 年 5 月—安養에 電線 및 케블 生產을 目的으로 韓國케이블 工業株式會社 創立
- ④ 1962 年 10 月—政府經濟開發 5 個年計劃에 依한 電線 및 케블 工場建設에 着手
- ⑤ 1963 年 11 月—積算電力計(WHM) 生產開始
- ⑥ 1963 年 12 月—EMD 自動式電話交換機 技術提携(西獨 Siemens 社와)
- ⑦ 1964 年 9 月—EMD 自動式電話交換機 生產開始.
- ⑧ 1964 年 12 月—東南亞 中南美輸出開始
- ⑨ 1965 年 9 月—TV, FM, Radio 技術提携(日本 Hitachi 社)

(31) 金星社, 事業說明書, 前揭書, p. 14

(32) 具仁會 會長과의 接觸時 말이 적고, 또 그의 一生이 家庭위주이고, 한번도 事業에 失敗가 없었던 點으로 미루어 삼작됨.

(33) 「市中の 金星製品時勢가 오히려 다른 製品보다 비싼편이다」라는 모 電子製品 商會주인의 말.

⑩ 1965 年 10 月—官認實業技術養成所 設立

⑪ 1966 年 3 月—電線 및 케블 生產開始

⑫ 1966 年 5 月—電氣冷藏庫 生產開始

⑬ 1966 年 9 月—韓國 케블工業株式會社를 合併

⑭ 1967 年 5 月—事業部制 經營組織 採擇

⑮ 1967 年 9 月—Air Conditioner 技術提携(美國 G.E 社와)

⑯ 1967 年 11 月—Heater 石油 Stove 生產開始

⑰ 1968 年 3 月—Elevator, Escalator 生產開始

⑱ 1968 年 5 月—Air Conditioner 生產開始<sup>(31)</sup> 等의 事業으로 發展되었는데 이 時期에는 Leadership 은 Program 内容을 多樣化하여 機關의 擴大에 主力하였던 時期이다.

1) 天性的 性格으로 본 Leadership 的 特性 機關成立期와 同一함.(제1절 參照)

2) 機關運營面에서 본 Leadership 的 特性

① Doctrine

私企業에 거의 共通하는 Doctrine 은 信用이다.

이 時期의 金星社는 韓國最初로 電氣器具와 機械, 電子機械를 製作했다는 點과 Leader 의 生活信條가 着實性이다<sup>(32)</sup>라는 데에서 더욱 信用을 重示하였다 것 같다.

例로서廉價提供보다는 品質向上을 重視한다<sup>(33)</sup>

또한 이때 來日에挑戰하는企業”이란 캐치프레이스를明確히하고 있다는點으로 볼 때 Doctrine이 상당히 뚜렷해졌다고 볼 수 있다.

이 Doctrine의 下位變數로서는 明確性 特殊性은 아직 미흡하나 現行規範과의 關體性, 社會的 選好 및 優先順位와의 關體性, 機關의 다른 變數와의 關體性 等은 좋은 편이었다고 볼 수 있겠다.

## ② Program

위 發展過程에서 본 바와 같이 무척 많은 Program이 開發되었다.

製品種類도 Radid, 電話機, 扇風機에서 40餘種으로 發展했다.

生產實績도 年 50% 以上씩 크게 增加하고 있다. (1967年에는 生產額이 3,303,321,000 원이던 것이 1969年에는 6,180,549,000 원으로 增加됨)

위의 生產實績에 對하여 販賣을 圓滑히 하기 爲해서 또는 生產 販賣間의 圓滑한 調整을 爲해서事業部制를 實施하고 宣傳強化等으로 販賣實績이 높아졌다. (1967年에는 3,365,321,000 원이던 것이 1969年에는 5,771,491,000 원으로 增加)

또 販賣量을 넓히기 爲해 輸出에도 많은 實績을 나타내고 있다. 그內容을 보면 1967년에 325,539,000 원에서 1969년 528,958,000 원으로 增加했다.

이런 많은 製品의 生產을 위해 工場建設을 大規模의으로 實施했다. 그 내용은(表 2)와 같다.

(表 2)

工場別	佔地(坪)	建物(坪)
家電工場	31,000	20,100
通信工場	40,000	30,000
電線工場	30,000	16,500

(34)

한가지 特徵으로 繼續의原料의 國產化를 試圖하고 있다.(表 3 參照)

위의 여러 實績에서 보는 바와 같이 이 時期의 Program의 特性은 販賣에 主力を 하고 있다는데 特徵이 있다.

下位變數로 볼 때 獨創性, Consistency, Stability, Contribution to Social Need 등 모든 要素가 높이

(表 3) 源料의 國產化比率의 變動

年度別	1967	1968	1969
事業部別			
家電製品	79%	86%	92%
通信製品	48%	68%	89%
電線製品	90%	92%	95%
平均均	82%	87%	93%

(35)

進保되고 있다.

이렇게 國產化 傾向으로 나가므로써 環境要件에 맞추어 發展시켜가고 있다.

## ③ Resources

物의 資源인 資本金은 第1期와 같이 繼續의 再投資와 資產再評價에 依한 增加, 製品販賣에서 얻은 큰 利益等으로 激增되었다. 그 內容은(表 4)와 같다.

人的資源確保는 主로 從前의 特別採用에서 公開競爭試驗에 依하고, 1966年度부터는 一流大學의 卒業豫定者를 推薦方式으로 뽑는 方法을 取했다.

그러나 아직 海外市場 Information 等에 關한 研究調查는 미숙한 境地에 있었다.

下位變數分析으로 보면 Financial, Physical, Technological Availability는 企業運營面으로 볼 때 매우 좋은 便이라고 볼 수 있으나, 海外市場에 對한 Information이나 Human Availability는 別로 크게 發展되지 못한듯 하다.

資源의 Sources는 주로 Leadership과 密接한 關係에 있고 環境과는 人的資源이나 間接的인 資本金增加(製品販賣利益으로)의 關係가 있었다.

## ④ Internal Structure

이 時期에는 組織上의 體制가 稳固하고 組織原則에 立脚해서 權限委任이 잘 이루어지고, 下部系線機關에서 計劃案을 立案해서 올릴 수 있는 通路를 만들어 주고 있다.

특히 후기에는 樂喜 Group의 全體企劃業務를 擔當하는 企劃調整室이 生겨서 計劃과 經營立案을 獨立의으로 擔當하게 되어 도움을 받게 되었다.

(34) 럭키구룹 案內 前揭書, p. 12

(35) 上揭 p. 14

(表 4)

(단위 : 원)

年 度	月	日	株 式 數	金 領	内 容
1963	5	21	270,000	135,000,000	資產再評價額資本轉入
1964	5	25	100,000	50,000,000	三次增資
1964	6	4	70,000	35,000,000	四次增資
1964	10	7	100,000	50,000,000	五次增資
1966	4	7	100,000	50,000,000	七次增資
1966	7	6	100,000	50,000,000	韓國케이불工業株式會社吸收合併
1966	9	3	400,000	200,000,000	八次增資
1966	9	9	160,000	80,000,000	資產再評價額資本轉入
1967	10	16	635,096	317,548,000	九次增資
1967	10	16	4,904	2,452,000	

(36)

또한 組織이 事業部中心으로 編成되었다는 데에 그 特徵이 있다.

Staff 陣과 高級管理層에 漸次 血緣以外의 外部 Brains 들이 參與할 수 있게 되었다.

職員(特히 技能工)을 訓練된 人員을 採用하는것 보다 採用해서 教育하는 方案으로 年人員 180名 을 養成하는 官認附設實業技術員養成所等을 運營 했다.

下位變數로 볼때 同一性, 連帶性이 더욱 強화되고 특히 Moral 이 飛躍的으로 好き하였다. (37)

또한 Productivity, Adaptability, 恒久性 等도 많이 發展되었다고 볼수가 있다. (주 37와 Program 의 擴張 등을 미루어 보아 짐작됨)

이때의 Internal Structure 는 거의 完成되어가는 段階라고 볼 수 있다.

#### ⑤ Enabling Linkages

이 時期는 機關成立期와 같이 強力한 Enabling Linkages 는 없어졌다.

이는 競爭企業(國際冷凍, 大韓電線, 東信電氣, 韓一電機, 信一產業, Hi Fi 社, 三洋社)等이 出現 하여 獨占販路를 잃었다는 點<sup>(38)</sup>과 農漁村에의 Radio 普及도 거의 끝났고, 軍納等도 없어졌다는

點으로 미루어 짐작할 수 있다.

다만 時期의 政府의 經濟開發 5個年計劃事業에 依하여 企業育成을 장려함으로써 電線工場, 湖南精油, 金星TV工場設立에 도움을 보고 있다.

이때에는 樂喜 Group 内부에서의 資本增資를 Enabling Linkages 로 볼 수 있게 되었다. 大體적으로 政府와의 關係는 好意的인 關係로 있었다고 볼 수 있다.

#### ⑦ Functional Linkages

이 時期의 Functional Linkages 는 매우 活潑하게 되어서 樂喜 Group 内에 金星販賣株式會社, 半島商事株式會社, 湖南精油等 新生會社가誕生되고 이들과 密接한 關係를 갖게된다.

또 金星社의 業務를 돋기 爲해 株式會社 星音社, 株式會社星藝社, 株式會社 星裝社, 株式會社 星窯社, 株式會社 星亞社, 株式會社 星鐵社, 三永精機工業, 株式會社 天一包裝株式會社 等의 많은 協力會社 等이 誕生했다.

즉 生產 販賣上의 모든 過程을 關係會社나 協力會社에 依하여 處理해 나가는 特性이 있다.

海外市場開拓과 技術導入에도 힘썼는데 輸出은 半島商事株式會社가 擔當했다.

(36) 金星社 事業說明書, 前揭書 p. 14

(37) 樂喜 Group 의企劃調整室 김민희部長과의 Interview에서 「기구 확장에 의한 승진이 빠르고, 봉급의 급격한 인상이 있었다」는 點에서

(38) 金星社 事業說明書 前揭書, p. 47

또한 각국과의 技術提携關係를 보면(表 5)과 같다.

全般的으로 볼때 樂喜 Group 内部나 外部海外會社와의 關係가 急速度로 擴張되고 Functional Linkages 가 多樣화하게 되었다.

#### ⑧ Normative Linkages

明確지는 않지만 Normative Linkage 가 크게 撞頭되었다. 例를 들면 信用에 더욱 重點을 두게되어 市場占有率을 높이고 있다.(表 5 참조)

또한 After Service 를 實施하기 爲해 課를 新設하고(1963年 6月) 一日 Service 量 平均 30件 月 700件을 Service 하고 있다.

(表 5) 金星社 海外技術 提携關係

國名	會社名	關聯製品
日 本	Hitachi	WHM. T.V. 電氣冷藏庫
西 獨	Siemens	EMD式 自動交換機
西 獨	Hachethal	波狀金屬被覆케이블
日 本	NEC	搬送機
日 本	神田通信	電話機
日 本	日立電線	電線 및 케이블
美 國	G.E.	Air-Conditioner
日 本	東芝	合成樹脂, 射出押出成型機의 Diecasting 機

(39)

(表 6)

金星製品 Market 占有比率

(單位 : %)

製品 年度別	에어콘	냉장고	Plastic Aut機	Space Heater	T V	선풍기	석유 гор로	Radio
66		60	—	—	100	72	—	?
67		75	—	16	100	59	—	?
68	16.3	73	—	24.5	39	53	17	?

(金星社提供資料)

採用試驗制에 依하여 一般이 金星社를 認定하게 되고 就職하기를 願하게 되었다.

많은 社員을 가짐으로서 그들의 社會的인 關聯도 Normative Linkages 的 重要한 要素가 되었다.

또한 宣傳이 活潑하게 되어 一般에게 金星의 Image 을 심는 데 기여했다고 보겠다.

#### ⑧ Diffused Linkages

言論과의 關係에서 「電子製品의 國產化會社」는 등 좋은 評도 있으나 TV 의 暴利發表등 그림자에 좋은 關係였다고 볼 수는 없겠다.

##### 3) Norms에 影響을 미치는 能力

이 機關은 根本의 으로 Leadership 이 直接으로 Norms에 影響을 미치는 境遇는 극히 적다.

다만 販賣를 爲한 宣傳의 一部로서 金星社를 社會에 認識시키려는 努力이 있음을 볼 수 있을 뿐이다.

反面에 機關運營을 通하여 Norms 을 變更시키려는 努力은 活潑하게 進行된다.

販賣宣傳, 새로운 製品의 生產, Internal Struc-

ture 確保를 爲한 公開試驗, 廣範한 Functional Linkages 確保(2) 項參照) 等으로 社會의 Norms의 變化를 시도하고 있다.

제 1기인 機關成立期에 比하면 金星製品에 대한 必要가 複雜해졌다고 볼 수 있다.(表 6의 Market Share 比率 參考)

#### 4) 一般的 Model

Leadership 이 Program 的 擴大와 Enabling Linkages 에서 Resources 를 되도록 많이 動員하려고 企業回轉速度를 빠르게 하고 있다.

특히 Program 的 過大한 擴大와 多樣화는 Internal Structure 의 膨脹을 不可避하게 한다.

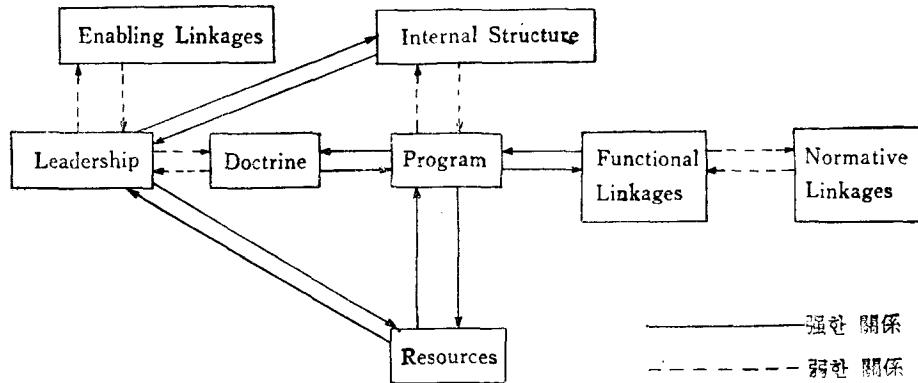
Leadership 이 Doctrine 을 明確히 하기 始作하고 Internal Structure 의 大規模化에 依해 血緣中心의 “믿을 수 있는 社員”에서 “能力에는 社員”이 더욱 必要하게 되었다.

Functional Linkages 는 매우 急速度로 擴大되고 특히 海外까지 뻗어가게 된다. Normative Linkages 도 조금씩 나타나기 始作한다.

機關性으로 볼 때 Survival 을 重要視하던 제1기  
에서 High Valuation By Environment 을 確保하  
기 為해 Autonomy 와 Influence 에 重點을 둔時期

로 轉換되었다.

이를 圖示해 보면 :



로 表示해 볼 수 있다.

### 제 3 절 機關安定期

이 時期는 1968 年 6 月 電子計算機가 導入 確定되고 經營의 現代化에 重點을 두게 되면서부터 1970 年 4 月 六億의 株式公募에 依하여 Normative Linkages 強化가 새로운 Issue 로 登場한 時期이다 이 時期의 發展過程을 보면;

- ① 1968 年 6 月—電子計算機導入 確定
- ② 1969 年 2 月—電氣洗濯機 生產開始
- ③ 1969 年 5 月—合成樹脂射出 押出成型機 및 Die Casting 機 技術提携

- ④ 1969 年 7 月一同 生產開始
- ⑤ 1969 年 10 月—電子計算機導入設置完了
- ⑥ 1969 年 12 月—金星通信, 金星電線의 會社單位另 分離獨立。
- ⑦ 1970 年 4 月—六億원 株式公募<sup>(40)</sup>로 나타나고 있다.

1) 天性的 性格으로 본 Leadership 의 特性

機關成立期의 特性과 別 差異가 없다.

2) 機關運營能力으로 본 Leadership 의 特性

① Doctrine

이 時期에는 單純히 信用을 넘어서 大衆企業이

라는 Issue 로 Doctrine 을 發展시 카고 있다.

例로서 從前에 31 人の 家族이나 親知 中心으로構成된 株主가 1970 年 4 月에 있었던 6 億株式公募에 依하여 4,085 名의 群小株主를 加入시켰다.

또 After Service 體制의 確立을 들수있다. 社員採用에 있어서 徹底하게 Merit 為主로 한 것도 Doctrine 強化의 一種이라고 볼 수 있다.

이들 Doctrine 은 下位變數로서 明確性, 特殊性, 現行規範과의 關聯性, 「社會的 選好 및 優先順位」와의 關聯性, 機關의 다른 變數와의 關聯性等을 좋게 만들고 있다.

③ Program

特徵으로는 제 2 기의 多樣化를 약간 整理하면서經營改善으로 電子計算機導入과 Controller 制의 確立, 市場獲得을 為하여 社員을 Sales man 中心으로 構成시키고 企劃調整室을 두어 모든 事業計劃을 統合調整하는 機關으로 삼았다. 또한 宣傳에 注力한 時期도 이 時期다. 特히 競爭會社의 出現으로 影響이 커질 것이다.

제 2 기의 生產製品과 比較하여 크게 量的인 增加는 없고 電氣洗濯機, 合成樹脂射出 押出成型機와 Diecasting 機 技術提携에 依한 增加 뿐이다.

(40) 金星社 事業說明書, 前揭書, p. 13

經營의 質的인 改善에 注力하고 있다. (Comptroller 制, 電子計算機運用 등) <sup>(41)</sup>

이들은 Program 下位變數로서 Stability, 社會性, 時代性, 獨創性 等을 높이는데 좋은 계기가 된다.

### ③ Resources

(表 7)

金星社 資本金 變動狀況

(단위 : 원)

年 度	月 日	株 式 數	金 領	
1969	10 6	1,062,423	531,231,500	資產再評價額資本轉入
1969	10 6	37,537	18,768,500	十次增資
1969	12 24	△1,320,000	△660,000,000	通信 및 電線事業部分離
1970	2 5	680,000	340,000,000	利益積立金資本轉入
1970	4	1,200,000	634,090,000	株式應募增資
計		3,660,000	1,864,900,000	

(42)

美國, 日本, 獨逸等에서 訓練을 받고 있다)는 點이 제 2 기와 差異가 되는 點이다.

### ④ Internal Structure

組織의 特性으로는 첫째 外部關聯會社의 多樣化를 能する 있다. 둘째로 社長의 Staff 陣이 個人的 또는 下位系線의 長에 依存하다가 企劃調整室이 獨立的으로 企劃調整業務를 擔當하게 되었다.

세째로 Comptroller 制度에 依한 統制가 이루어졌다.

네째 內部 3個部가 擴大되어 各各 獨立會社로 發展했다. (金星電子株式會社, 金星通信株式會社, 金星電線株式會社등)는 點이 제 2 기와 다른 點이다.

이 時期의 Internal Structure의 下位變數로 Productivity, Adaptability, 恒久性 等은 2期보다 改善되었으나 Moral, 連帶性, 同一性 等은 別로 나아진 點은 없다고 보겠다.

### ⑤ Enabling Linkages

이 時期에는 Enabling Linkages에 對한 必要性이 거의 없어지게 되고 資本確保와 Functional Linkage의 擴張에 依해 Functional Linkages로 變化하는 傾向이 생긴다. (例로서 政府의 支援이

資本上에 제 2 기와 다른 特性은 3個會社로 株式이 分離되고, 六億원 株式公募에 依해 資本을 获得하여 大衆企業을 視圖했다는 點(表 7)에 있고 人的 資源은 增大되었다. 또한 이들의 資質向上을 為해서 많은 人員을 海外에서 訓練시키고 있다.

1969 年에 60 名 1970 年에 100 名이 海外(特司

一方의이 아니고 契約形式으로 이루어짐).

政府와의 關係는 友好的이고 相互 支援하고 있다고 보겠다.

### ⑥ Functional Linkages

제 2 기에 비하여 企劃調整室이 活潑히 活動하고 Leadership이 集中的으로 統制를 할 수 있게 함으로써 樂喜 Group 內의 다른 機關들과 더욱 緊密한 關係를 갖고 生產活動을 이룩하게 된다. 무척 組織約인 Functional Linkage라고 볼 수 있겠다.

### ⑦ Normative Linkages

이 時期는 Normative Linkages가 무척 多樣하고 特殊한 것이 많이 나타나고 있다.

그 例로는

첫째 信用이라는 Doctrine에 依한 生產活動과 宣傳, 販賣活動 等으로 金星製品의 市場占有率이 매우 높아졌다.

둘째, 大衆企業化 作業의 一環으로 全資本金의 1/3인 6億원 株式公募에서 106%라는 좋은 實績을 나타냈다. (1,200,000 株를 4,085 名이 샀다. 1970 年 4 月 實施)

세째, After Service 制의 圓滑한 運用(제 2 기 Normative Linkages 參照)

(41) 樂喜 Group 企劃調整室 김민희部長과의 Interview와 樂喜子를 안내, p. 9 參考로 案出

(42) 金星社 事業說明書, 前揭書, p. 13

비째 大學卒業者의 金星에 就職하려는 志望率이 높아졌다는에서 金星社員에 對한 社會的 評價가 높아졌다고 볼 수 있다.

다섯째 樂喜 Group 의 文化財團設立 등을 들 수 있다. 初期의 Leadership 이 中心인 時期로부터 金星社라는 機關으로서 社會的 認識이 明確해져 가는 時期로 轉換하고 있다.

#### ⑧ Diffused Linkages

제 2 기와 別差異가 없고, Functional Linkages 와 Normative Linkages 의 擴張과 더불어 新聞, 放送에 자주 登場하게 되었다고 볼 수 있다.

#### 3) Norms 에 影響을 미치는 能力

이 時期에는 Norms 的 形成에 가장 많은 努力を 한 時期라고 볼 수 있다.

Leadership 과 Norms 的 直接的關係는 强화하는 않으나, 株式六億公募를 特히 들 수 있다.

重要한 關聯은 機關을 通한 Norms 的 變形인데 Normative Linkages 部分에서 說明한 많은 事業과 더불어 金星社라는 機關에 對한 社會的 認識이 더욱 明確해졌다는 事實이 注目된다.

이 時期에도 Norms 的 完全한 形成은 못되나相

當한 程度까지 到達했다고 볼 수 있겠다.

#### 4) 一般的 Model

이 時期는 Leadership 와 Normative Linkages 을 強化하기 為해서 Doctrine 을 더욱 明確히 하고 거기 따라 Program 을 開發해 나간다.

특히 資本에 있어서 앞을내다보는 大衆企業指向이라는 目標下에 血緣關係나 親知로 構成된 株主로부터 公開株式으로의 轉向을 試圖하고 있다.

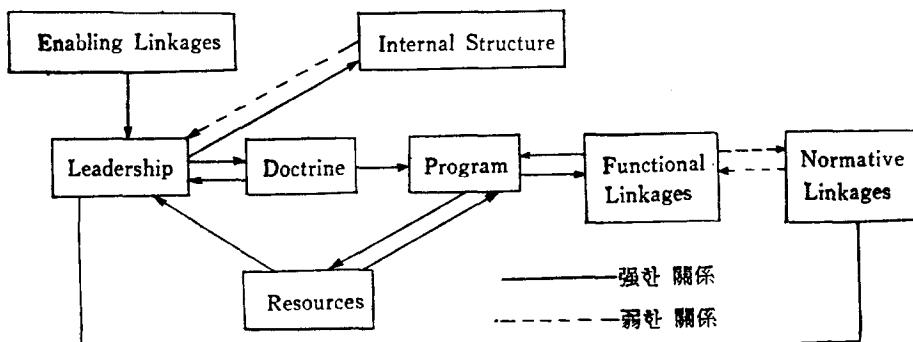
Program 은 信用과 能率의 2 가지 目的을 達成하기 為해 After Servic 制 實施, 製品品質改善研究, 電子計算機導入運營, 企劃調整室制活用, Comptroller 制度 採擇等을 開發하고 있다.

또한 機構를 擴張하여 株式會社 金星社에서 金星電子株式會社, 金星通信株式會社, 金星電線株式會社로 分割 獨立시켰다.

또한 機關性으로 보면 이 時期는 Normative Spread Effect 的 初期로써, Influence 나 Autonomy 는 繼續的으로 重要視하고 社會的인 規範性의 役割을 始作하고 있다고 보겠다.

이 時期를 圖表로 나타내 보면 :

(中略)



#### 第4節 서울特別市 機關形成 特性의 私企 業파의 比較

金市長이 登場한 時期의 서울特別市는 國家 工業化的 影響 때문에 急速한 人口增加의 時期였다.

예로서 1965年 3,470,880名에서 1966年 3,805,221名으로 年間 10% 以上的 增加를 보이고 1968

年 10月 1日 現在 人口密度는 最高 27,528名(麻浦區)인 實情이다.

이때의 서울特別市의 機關의 特性은 이미 Survival 은 確保되고 Social need 가 매우 强하게 作用하고 있었다.

그래서 수많은 Program 이 開發되있고 엄청난 資源이 投入되었다. 이 資源의 確保를 為해 上部 機關으로 부터의 強力한 Enabling Linkages 를 維持해야 했었다.

Leadership 이 너무 刷新的이고 獨創的이였기 때문에 危險부담이 따를수 밖에 없었다는 點은 무시

할 수 없고 Internal Structure 가 빛을 볼 수 없었다.

綜合的으로 보면 機關이 지나칠 정도로 獨創의이고 政治的 能力이 높고, 強한 影響力이 있었다.

여기에 따라 Doctrine 도 特殊하고 새로운 것이 많았다.

大體로 Doctrine 은 明確한 便이였으며 中期까지는 거의 建設第一主義로 一貫하다가 後期에는 市民生活安定으로 나가게 되었다.

強力한 Enabling Linkages 와 經營方式의 行政에서 巨大한 Resources 를 確保하여 많은 Program 을 開發하고 과감한 改革을 實施했다.

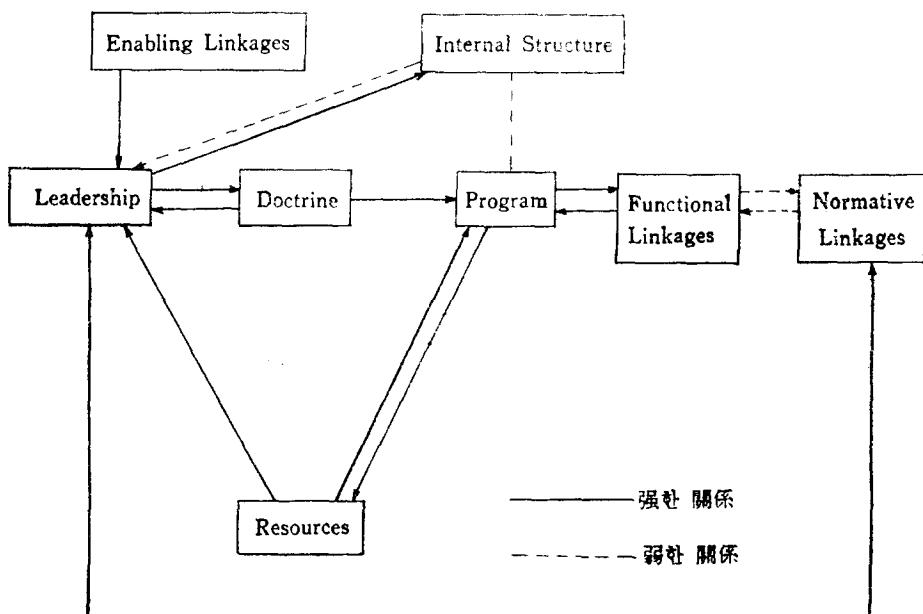
Enabling Linkages 의 強化와 獨自의 改革은

Functional Linkages 上에 나쁜 關係를 가지오는結果가 되었다.

Normative Linkages 에 크게 關心을 가지고 雜多한 許多活動을 했으나 既存 Norms 을 一時에 變化시킬려는 直接的 試圖가 많았고, 機關形成을 通한 長期的 Norms 의 改善은 이를 따라갈 수 없었다.

機關性 面으로 볼 때 이미 Survival 能力은 있었으므로 環境에 依한 높은 評價를 받기 為해서 Autonomy 와 Influence 를 넓히기에 注力했다.

개중에는 Normative Spread Effect 까지 擴張된事業도 있었다. 이를 圖示해 보면 다음 圖表와 같다.



로 나타낼 수 있겠다.

이는 前章에서 論한 金星社 Case 에서의 特性인 Survival 을 確保하기 위하여 Program 을 開發하여 Program 的 增大가 Functional Linkage 을 確保하고 Functional Linkage 가 Normative Linkage 를 強化해서 社會의 Norms 을 Concrete 시켜나가는 過程과는 좀 다르다. 即 첫째 Survival 은 이미 確立되어 있고 Program 은 Nomative Linkages 을 確

保하기 위한 手段으로 開發되기 때문에 때로는 展示 效果를 노리는 Program 이 Functional Linkages 를 通하여 또는 直接으로 Normative Linkage が 聯決되는 一種의 順序를 넘치는 듯한 感을 느끼게 되는 特性이 있다.

私企業의 特性과 比較되는 點은

첫째 : Survival 에 크게 關心을 쓸 必要가 없다.

둘째 : 既存 Norms 이 政府機關에 對해서는 私

企業보다 認識이 좋지 못하다.

셋째 : 私企業보다 Resources Mobilization에 融通性이 적다.

네째 : Leadership의 變更이 많으므로 一貫性이 없어 Norms形成이 더욱 어렵다.

다섯째 : 既存 Program이 多樣하여 Leadership이 새로운 Program에 重點의支援이 어렵게 되는 수가 많다.

여섯째 : Norms에 덜 敏感하다.

일곱째 : Internal Structure가 Leadership에 對한 忠誠心이 弱하다.

는 特性을 들수 있는데 이런 點들은 營利를 目的으로 하는 私企業成員의 機關에 對한 誠實性과 公務員의 機關에 對한 誠實性의 表現이라고 볼 수 있을 것이다.

## 第4章 結論

### 假說 I의 檢證

假說 I Leadership과 Norms은 函數關係에 있다.

한 機關의 Leadership을 集團概念으로 볼 때 이 Leadership 集團의 中央에는 集權的 Leader가 存在하기 마련이다.

機關의 Leader와 機關周圍의 環境으로서의 Norms과의 關係는 Leader의 Personality와 機關運用能力, 直接 Norm을 變化시키는 能力等에 依해서 決定되는 데 Leader의 天性的性格은 機關運用能力이나 直接的인 Norms에 影響을 미치게 하고 있으나 機關concept으로서의 Norms 變更의 主動的影響力은 機關運用能力에 있다고 보겠다.

Leader가 天性的으로 穩健的일 때(決斷力, 創意力, 進取性, 政治的 力量等이 平凡할 때)에는 주로 機關運用을 通하여 Norms을 變更시켜 나가고 時間이 오래 걸린다. (위 제 3장에서의 金星社의 Leadership이 여기에 가까운 型이라고 生覺된다.

이런 Leader는 Norms이 Negative 할 때에는 機關을 形成할 수 없고 Neutral Norms乃至 Positive Norms에서만 機關形成이 可能하다.

이런 때에는 Norms은 減進의으로 機關을 通해서 變해가고 機關의 内外部가 모두 安定的이다. Leader의 變更도 機關에 커다란 影響을 미치지 못

한다.

反對로 Leader가 刷新의 일 때(天性的으로 決斷力이 있고 進取의이고 獨創의이고, 技術性이 있고 政治的 力量이 높을 때)는 機關運用에 한 Norms의 變更을 依存하지 않고 Leadership 獨自의으로直接 Norms에 影響을 미치려고 努力한다.

이때에는 機關内外部에 危險負擔이 따르고 不安이 存在하게 된다. 또한 Internal Structure에서 内面의 不平이 나오게 된다. 이때 既存 Norms이 Negative 일 때 이런 危險負擔이 더 커진다. (제 5장의 서울特別市 金玄玉市長이 이 境遇에 加감하고 生覺된다) 그러나 結局은 機關에 有利한 Norms으로 轉向할 수 있다.

이런 Leader가 Positive Norms을 만나면 機關이 獨自의으로 너무 크게 擴張될 可能성이 있다고 生覺된다.

그래서 오히려 이런 Leader는 Neutral Norm乃至 약간 Negative Norms에 適合하다고 볼 수 있겠다.

위의 假說의 函數關係에 對한 私企業과 政府機關과 比較해 보면 私企業은 營利위주로 Norms을 變更시킬려고 하기 때문에 Normative Linkage가 Functional Linkages에 따라서 生成되는 傾向이 있고 Leader가 直接 Norms을 形成하려고 費用을 쓰려하지 않는다.

反對로 政府機關은 Functional Linkages가 價格으로 따질 수 없는 것이 많고 明確치 않아서 機關을 通한 Norms의 變更보다는 Leader 獨自의으로 Norms을 變化시키려는 努力과 費用을 많이 投入한다고 보겠다.

結局 Norms과 Leadership의 關係의 가장 重要的函數는 機關運用能力이라는 結論이 나온다.

### 假說 II의 檢證

假說 II : 機關形成이란 Diffused Norms을 Concrete Norms化하는 過程이다.

제 3장 金星社의 機關形成過程에서 볼 때 最初에는 電子製品의 國產化에 對한 要望이 散在해 있었고, 처음 金星社가 創立했을 時當時에는 金星社라는 性格이 不分明 했었다.

처음에 Leadership은 Enabling Linkages을 確保하려고 努力하고, 이로부터 Resources를 Mob-

ilize 하여 Program 을 擴張하고 여기에 따라 Functional Linkages 가 確保되고 따라서 Normative Linkages 도 넓혀져 가는 過程으로 Functional Linkages 를 製品販賣面에서 또는 原料購入에서 좋게 하기 為해 Program 을 健全하게 開發하도록 信用이라는 Doctrine 이 이를 刺戟하고 있다.

제 2 기에서 Program 이 多樣化되어 會社의 Survival 을 確保하면서 Autonomy 도 獲得하게 되고 Influence 를 넓히게 된다.

제 3 기에서는 能率과 統制를 為한 經營改革에 注力하고 Norms 이 어느정도 Concrete 편을 알고 資本 을 公開함으로써 機關과 關係있는 Norms 을 Concrete 하는데 큰 貢獻을 했다.

위의 過程에서 볼 때 金星社의 機關形成은 機關 變數를 作成한 Norms 의 Concrete 化하였다고 볼 수 있다.

서울特別市의 境遇에는 이미 確立된 Survival 위에 獨創的이고 進取的이고, 政治的 力量이 매우 좋은 Leadership 이 機關을 그리 좋지 않게 認識하고 있는 Neutral 乃至 Negative Norms 을 Positive Norms 으로 轉向하기 為하여 短時間內에 엄청난 Resources 을 確保하기 為해 Enabling Linkages 와 行政을 企業經營화하는 한 方式을 採擇하여 資源을 確保하고 獨創的인 創案과 決斷으로 많은 새로운 Program 을 開發하고 Functional Linkages 을 設하나간다. 여기에서 漸次로 Normative Linkages 도 擴張시켜가고, 또한 一面으로는 Leadership 이 Normative Linkages 的 重要性을 認識하고 直接 Norms 을 變更시키려고 努力하고 있다. 여기서 볼 때 不意의 事苦로 金市長이 退任자마자 金市長에 對한 社會의 認識이 一時에 무너졌다는 點으로 볼 때 Leadership 的 意識의in Norms 的 變更作業은 達成이 어렵고, 漸進的인 機關을 通過 Norms 的 創造가 오랜 期間을 두고 Concrete 되어가야 한다고 볼 수 있다.

위 相異한 두 機關의 機關形成過程을 볼 때 두 機關 모두 結果的으로 Diffused 된 또는 Negative 乃至 Neutral Norms 을 Concrete 또는 Positive

化 시키는 過程이었다는 것을 알 수 있다.

이어서 假說Ⅱ의 妥當함을 밝혀둔다.

### 假說Ⅲ의 檢證

假說Ⅲ 刷新的 Leadership 은 어떤 環境에서도 機關形成을 할 수 있으나 危險이 따른다.

穩健的 Leadership 은 Positive 乃至 Neutral Norms 下에서만 機關形成이 可能하다.

假說Ⅰ의 檢證에서 밝힌 바와 같이 刷新的 Leadership 은 獨自的으로 Norms 을 變更시키려는 努力を 하여 Norms 을 好意的으로 하면서 機關을 形成해 나갈 수 있다.

다만 거기에는 長久한 時間이 걸려야 하나 Leadership 自體가 急進的 性格이므로 危險이 따르기 마련이다.

서울特別市의 境遇는 Negative Norms 이라고까지는 볼 수 없으나 機關에 좋지 않은 Norms 을 刷新的 Leader 가 變更시킬려고 努力했었다고 보겠다.

穩健的 Leadership 은 強力한 反對 Norms 에 直面하면 機關形成을 포기하게 된다.

다만 機關을 通해서 Norms 을 變更시키려는 努力만을 行하게 되고 長久한 期間을 두고 漸進的으로 Norms 을 Concrete 해 나가는 傾向이 있다.

金星社의 境遇 穩健的인 性格에 가까운 Leadership 이였다고 볼 때 機關은 正常的인 段階를 거쳐서 發展되어 나갔다고 보겠다.

위의 假說의 檢證에서 機關은 結局 Norms 을 確立하는 過程이며 이 Norms 을 Concrete 化하기 為해서 Program 을 繼續 새롭게 開發해가는 것이다.

한 機關의 Leader 는 自身의 天性的 性格을 客觀的으로 冷情히 判斷하고 거기에 따라 機關形成 過程에 알맞게 行動하여 Norms 的 形成을 為해서 Program 을 繼續 發展시켜 나가므로써 無限大的 Leadership 을 發揮할 수 있을 것이다.

오늘날 社會는 管理者革命의 時代를 넘어 技術革新의 時代로 轉向하고 있다.

여기에 따라 Program 도 새로운 管理技法이나 經營方法으로 繼續 바뀌어져야 할 것이다.