

# 가업 승계와 갈등관리

## 교육 프로그램 개발을 위한 시론

김 성 희(여주대학 사회복지과 교수) · 최 환 규(코칭엔진 대표)

중소기업청과 중소기업연구원이 30년 이상 된 중소기업과 25년 이상이고 CEO 연령이 55세 이상인 1,879개 기업을 대상으로 가업 승계 장애 요소를 조사한 결과(복수응답)에 따르면 '승계 관련 과중한 조세부담' 78.2%, '후계자의 불확실한 경영 역량' 41.0%, '사업 수익성 악화 우려' 35.8%, '가업승계로 인한 조직 갈등' 21.9%, '창업 후세대가 승계를 원치 않음' 16.9%, '지분 구조의 복잡성으로 인한 승계 곤란' 13.5%순으로 가업 승계 시 어려움을 경험하고 있는 것으로 나타났다(이코노미, 2007.11). 이는 가족 내 자원관리로 해결 가능한 영역으로, 재정관리, 가족 내 갈등관리, 그리고 후계자의 잠재능력을 최대한 자원화 하는 능력과 자질의 향상으로 사전에 해결 가능하다고 생각된다.

장애요소를 보유한 채 가업승계가 진행될 때에는 가족의 불화, 가족과 기업의 해체 등으로 확대될 수 있으나, 갈등을 사전에 해결하면 가족관계가 향상될 수 있고, 가족의 역량을 전부 기업발전에 집중하여 기업을 성장 가능한 조직으로 전환시킬 수 있게 된다. 이는 가족과 기업의 안정뿐만 아니라 사회를 안정시키는 요인이 되며, 나아가 국가의 사회적 비용을 절감시키는 효과가 있다.

가업 승계 갈등의 시작은 가족 내 관계문제로 시작하는 것이 일반적이는데, 이때 가족관계에 불편한 감정이 동반되면서 갈등은 고조되어 간다. 가족 내 갈등은 가족의 대화 감소나 단절이 주요 원인인 경우가 많다. 가족기업의 경우 가족과 기업이 분리되지 않아 갈등이 발생하여도 가족구조와 그 안에서의 관계와 역할은 유지되어야 하며, 가족 내 여러 행사들을 갈등 당사자들이 함께 진행해야 하는 속성을 가지고 있다. 그러므로 가업 승계 시 발생하는 갈등을 가족과 관련된 갈등, 기업과 관련된 갈등으로 구분하고 갈등 당사자들의 내면의 욕구와 느낌을 발견하는 것으로 갈등해결을 시작 할 수 있다.

따라서 가업승계와 관련된 갈등 교육프로그램은 크게 세 분야로 구성할 수 있다. 첫째, 갈등의 개념, 갈등의 유형과 원인, 갈등의 단계 등과 같은 갈등의 기본 이론으로 구성하여 갈등에 대한 이해를 높인다. 둘째, 가업승계 시 발생하는 갈등의 특성과 갈등 해결을 위한 다양한 방법과 기술을 이해하도록 한다. 셋째, 사례를 통해 갈등해결 능력을 향상시켜 자신의 갈등을 스스로 해결할 수 있도록 한다. 그리고 필요에 따라 개별 갈등 조정이나 갈등 코칭의 방법으로 갈등해결을 돕도록 구조화 하는 것이 바람직하다고 생각된다.

기업은 가정의 경제적 자원의 근간이며, 특히 가족기업의 경우 가업 승계 시 발생하는 기업주의 가족 내 갈등이 기업 내 다른 가족들의 생존권을 위협하는 요인으로 작용할 수 있으며, 이는 사회적 문제로 확대될 수 있다. 그러므로 가업 승계 이전에 발생 가능한 갈등 요소들을 교육과 갈등 조정의 방법을 통해 예방적 차원에서 대처할 필요가 있다. 가정관리학의 한 연구 분야인 가정 내 자원관리를 확대 적용해 본다면 가족 기업의 가업 승계는 가족의 갈등을 기업으로 확대시켜 적용할 수 있는 중요한 연구 분야라 생각되며, 기업 조직 내 갈등과 구분하여 연구할 필요성이 있으므로 가정관리학 연구의 중요 분야로 자리매김할 수 있다.