

한국 기업집단의 강제적 동질성(isomorphism)을 수반한 모집단학습: 삼성그룹과 현대그룹의 비교*

이 홍**

Population Learning with Coercive Isomorphism in the Korean Business Groups: A Comparison between the Samsung and Hyundai Group*

Hong Lee**

□ Abstract □

The Purpose of the current study is to understand population learning with coercive isomorphism in the Korean Business Groups. Can we observe isomorphic phenomena by coercive isomorphism? Why do these happen? What mechanisms are embedded in the coercive isomorphism. To answer these questions, this study focused on the two Korea's largest Chaebols, the Samsung and Hyundai. An empirical study to compare daily routines used in these two Chaebols and contents analysis on the founders' characteristics were performed. Three major mechanisms were suggested as main processes to impact the formation of the coercive isomorphism in the two Korean Chaebols. Research implications were discussed at the end of the study.

1. 연구의문

최근 집단동질성을 설명할 수 있는 이론적 도구들이 증가하고 있다. 그 중의 하나가 모집단수준(population level)에서의 학습이론이다. 모집단수

준의 학습이란 조직군집 내에서 사용되는 일상(routines)이 체계적인 변화를 일으켜 궁극적으로는 모집단이 동질적인 특성을 갖는 과정을 설명하는 이론적 도구이다(Miner and Haunschild, 1995). 여기서 일상이란 모집단 내의 개별조직에서 발견되

* 본 연구는 1997년 학술진흥재단의 연구지원을 받았음.

** 광운대학교 경영대학 경영학과 교수

는 조직구조, 규칙, 절차나 관습 또는 신념구조, 페러다임, 사고의 틀, 조직전략, 기술들로서 조직운영과 관련하는 모든 것을 지칭한다(Levitt and March, 1988). 일상이 학습의 대상이라는 관점은 Nelson and Winter(1982)의 연구 이후에 제기되었다. 이들의 시각은 간단하다. 기업의 성장은 과거의 성장 경로에 의존적이며 변이와 탐색의 동태적 과정을 따른다는 것이다. 이러한 주장은 기업진화론이라는 학문적 틀을 형성시키게 된다. 그런데 기업진화론은 조직학습의 개념을 자연스럽게 포함한다. 기업변화의 출발인 탐색이란 새로운 지식, 새로운 생산방법, 새로운 사업분야 등 기업이 현재 보유하고 있는 능력 또는 지식이외에 새로운 지식의 습득을 의미하기 때문이다(장세진, 1998). 이러한 시각은 기업성장이나 학습과정에 의하여 영향받는 사실을 지적한 것으로, 이때 학습에 따라 변화가 일어나는 대상이 일상이라는 것이 Nelson and Winter의 주장이다. 일상을 중심설명도구로 한 이들의 연구는 사회과학 분야 특히 조직학습 연구분야에 큰 영향을 주게 된다. 과거에는 학습의 대상은 주로 기술적인 것에 국한되었다. 그러나, 이들의 연구 이후 일상이 학습의 대상이라는 점이 부각되어지기 시작하였으며 또한 일상의 개념이 폭 넓게 해석되어지면서 학습연구 전반에 뿌리를 내리게 된다(Cohen, 1991). 좋은 예가 Levitt and March(1988)의 연구이다. 이들은 일상의 개념을 조직의 관습이나 신념구조와 같은 조직문화적 현상까지를 포함하는 것으로 정의하면서 일상의 변화가 학습연구의 핵심임을 지적한 대표적 연구자로 부각된다. 이러한 일상이 조직집단 내에서 학습되어 궁극적으로 하나의 모집단이 동질적인 일상들을 보유하게 되는 현상 즉 집단 동질성(isomorphism)이 일어나는 과정에 주목한 것이 모집단학습이론이다. 이 경우 모집단이 학습을 경험하였는가는 그 모집단이 동질적인 일상을 보유하고 있는가의 여부에 의하여 판단된다.

물론 집단 동질성을 설명하는 도구는 모집단 학습이론이 처음은 아니다. 제도이론에서도 집단의 동질성에 관한 논의를 깊이 하게 된다. 대표적 연구자는 DiMaggio and Powell(1983)이다. 한 집

단이나 사회에서 나타나는 공통적 현상을 이들은 제도적 동질성(institutional isomorphism)이라고 부른다. 이들에 의하면 제도적 동질성 형성은 3가지 방식으로 일어난다. 1) 강제적 동질성: 정치적 영향력과 합법성의 문제로부터 생성. 2) 모방적 동질성: 불확실성에 대한 표준적 반응으로부터 생성. 3) 규범적 동질성: 전문성으로부터 생성. 강제적 동질성은 한 조직이 생존을 의존하고 있는 집단이나 사회에 의하여 그들의 영향력 안에 들어오도록 공식적 또는 비공식적으로 압력을 받는 경우에 생성된다. 집단이나 사회는 그 속에서 생존하는 조직들에게 자신들의 기대가 실현되도록 강요하며 그러한 기대를 수용하는 조직은 집단이나 사회로부터 합법성을 인정받게 된다. 만일, 하나의 조직이 집단이나 사회로부터 합법성을 인정받지 못하면 조직의 생존 가능성은 희박하다. DiMaggio and Powell에 따르면 한 조직이 다른 조직에 의존하는 정도가 높을수록 조직은 다른 조직의 기대를 수용하여야 하며 이에 따라 조직의 구조, 문화, 행동양식 등이 의존하는 조직의 것과 닮아간다. 강제적 동질성에 따르면 자원공급의 중앙집권화가 높은 집단이나 사회일수록 높은 제도적 동질성이 발생된다. 모방적 동질성은 한 조직이 높은 불확실성을 경험할 때 불확실성의 문제를 해결하기 위하여 다른 조직의 해결방법을 모방함으로써 만들어진다. 조직의 목표가 애매하거나, 조직이 사용하는 기술이 잘 이해되지 아니 하거나, 또는 환경에의 적응방법이 불확실할 경우 조직은 다른 조직의 경험을 모델로 자신의 문제를 해결하려고 한다. 이때 모방의 원천이 유사하게 되면 모방을 하는 조직간에는 유사성이 발생한다. 규범적 동질성은 전문성으로부터 생성된다. 전문성이란 직업의 인지적 기초와 차별성을 확보하기 위하여 일단의 전문가 집단에 의하여 내러진 작업의 방법이나 조건으로 정의 할 수 있다(DiMaggio and Powell, 1983). 조직이 전문성을 통하여 동질화되는 이유는 다음의 두 가지 이유 때문이다. 전문성을 키우기 위한 동일한 공식교육, 배타적인 전문가 집단의 네트워크가 그것이다.

여기서 우리는 유의할 점이 있다. 모집단학습이론과 DiMaggio and Powell에 의한 제도화이론은 매우 밀접한 관련성을 가지고 있다는 점이다. 사실 학습의 대상이 되는 일상이란 궁극적으로는 제도화된 어떤 상태에 머무르게 된다. 이러한 관점에서 Shrivastava(1983)는 학습을 새로운 일상들이 조직 내로 유입되고 제도화되는 과정이라고 정의함으로 학습이 제도화와 밀접한 관련성이 있음을 지적하고 있다. 뿐만 아니라 제도화 이론에서 제시되는 세 가지 동질성은 학습현상으로 설명이 가능하다. 그 첫 번째로 제도화 이론의 모방적 동질성을 '모방적 동질성을 수반하는 학습현상'으로 보는 방법이다. 이러한 해석을 하는 학자로는 Smith et al.(1995)을 들 수 있다. 이들은 모방적 동질성을 모집단에서의 사회적 학습현상으로 해석한다. 이에 대한 좋은 예가 전략군 현상이다(Bogner and Thomas, 1993). Levitt and March(1988)는 이를 학습 생태계에서의 학습이라고도 부른다. 학습생태 내에서는 경쟁기업들간의 모방이 빈번하게 일어난다. 이러한 모방이 확산되면 모방을 행한 기업들간에는 유사한 일상을 가지게 된다. 이렇게 형성된 군집은 다른 군집과 구분되어지는데 이것이 전략군이다. 두 번째로는 전문적 동질성을 수반하는 학습이 있을 수 있다. 전문적 동질성을 수반하는 모집단 학습으로는 일본의 전자회사에 대항하기 위하여 미국 내 설치된 전자연구 컨소시엄의 예를 들 수 있다(Miner and Haunschild, 1995). Murphy(1982)는 컨소시엄에 참여한 미국의 전자회사들이 일본의 전자회사에 대적하기 위하여 형성된 연구 컨소시엄을 연구하였는데 여기서 얻어진 전문지식들은 연구에 참여한 전문가들에 의하여 매우 빠른 속도로 확산되며 학습되는 현상을 관찰하게 된다.

마지막으로 강제적 동질성을 수반하는 학습을 생각할 수 있다. 공산사회에서 나타나는 확일화가 강제적 동질성을 수반하는 학습의 한 예가 된다. 그런데, 이러한 특수한 상황을 제외하고 불행히도 강제적 동질성을 수반하는 학습을 경험적으로 보고한 사례는 극히 드물다. 본 연구는 이점에 착안

한다. 강제적 동질성을 수반하는 학습이 한국의 재벌현상에서 관찰가능하기 때문이다. 언제부터인가 사람들은 재벌기업에 따라 그들만의 독특한 동질성을 유지하고 있음을 발견하기 시작하였다. 예컨대 삼성그룹은 현대그룹과는 다른 그 무엇을 가지고 있다는 것이다. 만일 이러한 관찰이 사실이라면 한국의 재벌기업에서는 어떤 형태로든 모집단 학습 또는 제도화가 진행되어 왔음을 의미한다. 여기서 본 연구는 세인들이 관찰한 한국의 기업집단 내의 동질성이 '강제적 동질성을 수반하는 모집단 학습'에 의하여 형성되었을 가능성에 주목을 한다. 물론 한국의 기업집단 내 동질성 현상이 모방적이거나 전문적 동질성을 수반하는 모집단 학습의 영향을 전혀 받지 않은 것은 아닐 것이다. 다만, 본 연구는 한국 재벌그룹의 동질성 현상을 형성하게 된 메커니즘 중의 하나로 강제적 동질성을 수반하는 모집단 수준에서의 학습현상이 있었음에 관심을 집중한다.

이러한 가능성에 주목하면서 본 연구는 다음의 의문을 던진다. 첫째, 과연 세인들의 관찰처럼 한국의 재벌기업들의 동질성은 어느 정도나 의미가 있는 것일까? 둘째, 만일 한국의 기업집단 내에서의 동질성이 발견된다면 왜 이러한 동질성이 한국의 기업집단 내에서 발생되게 되었을까? 셋째, 이러한 동질성은 어떻게 하여 가능하여 졌을까? 이러한 연구 의문에 대답하기 위하여 본 연구는 탐험적 성격의 연구를 행하고자 한다. 이를 위하여 다음의 연구단계를 거치게 된다.

1) 한국의 대표적 기업집단을 선정하고 이들이 사용하는 일상을 비교한다. 비교대상이 되는 그룹은 삼성과 현대그룹이다. 이들 두 그룹의 비교를 통해 두 그룹간의 일상에는 어떠한 차이가 있는지 그리고 기업집단 내에서는 이들이 얼마나 동질적으로 유지되고 있는지를 분석한다.

2) 만일 두 기업집단에서 서로 차별성을 갖는 일상들이 발견되고 이들이 동일 집단 내에서는 동질성을 지닌다면 한국의 기업집단에서는 모집단 학습에 의한 제도화현상이 일어났음을 말해주는

것이 된다. 그렇다면 이러한 동질성은 어떤 원천으로부터 출발하는가 라는 의문을 던질 수 있다. 본 연구는 집단 내 동질성 형성의 출발이 기업집단의 설립자로부터 출발함에 주목하고 설립자의 특성과 모집단 내 일상과의 관계를 규명한다.

3) 마지막으로 설립자로부터 출발한 일상이 어떻게 하여 전 모집단으로 확산되면서 학습됨으로 제도화될 수 있었을까를 본 연구는 규명한다. 이를 통해 강제적 동질성을 수반하는 모집단 학습이 한국의 기업집단 내에서 어떻게 가능하였는가를 설명한다.

2. 삼성그룹과 현대그룹의 차이와 그룹 내 동질성

2.1 문헌

서론에서 제시되었듯이 우선 본 연구는 삼성과 현대그룹에 각기 독특한 동질성이 존재하는가의 여부를 실증적으로 보일 필요가 있다. 이를 위하여 Miner and Haunschild(1995)의 주장대로 모집단 내에서의 일상에 주목하고자 한다. 만일 특정한 일상들이 기업집단 내의 개별기업에게서 공통적으로 발견된다면 이는 기업집단 내에 동질성이 존재함을 말해주는 것이 된다. 또한 이는 기업집단 내에서 모집단 학습이 진행되었음을 말해주는 것이기도 하다. 조직의 일상을 관찰함에 있어서 본 연구는 조직 시스템에 관심을 갖는다. Shrivastava(1983)와 Leroy and Ramanantsoa(1997)에 따르면 조직 시스템은 조직일상이 제도화된 대표적인 것이다. 조직 시스템 중에서도 본 연구는 의사결정 시스템과 통제 시스템에 초점을 둔다. 조직에서의 학습이란 (모집단 학습은 집단 내 개별기업의 조직학습을 동반한다) 조직이 행동과 결과간의 관계에 대한 신념을 생성하고 변화 발전시키는 과정을 말하는데 (Hedberg, 1981; Leroy and Ramanantsoa, 1997), 이들 두 시스템은 조직의 행동과 결과간의 신념을 가장 잘 응축하고 있기 때문이다. 의사결정은 행동과 결과간의 신념을 반영하는 인지과정이 존재하지 않으면 일어날 수 없는 현상이다(Grandori, 1984). 마찬가지로

통제의 경우도 통제의 방향이나 방법에 따라(행동) 조직의 유효성에 미치는 영향(결과)이 다를 것이라는 신념에 기초하여 구축이 된다. 따라서, 이러한 신념이 바뀌면 즉, 학습이 일어나면 통제의 방향이나 방법이 달라진다. 결국 통제와 관련된 일상 즉 통제 시스템의 특성 역시 달라진다.

의사결정 시스템의 특성에 관한 논의는 Budde et, al. (1982)에 의하여 잘 제시되고 있다. 이들은 의사결정 시스템의 특성을 다음의 4가지 차원에서 논의한다. 전문스텝 활용도, 표준화, 공식화 그리고 위양이 그것이다. 전문스텝의 활용이란 대안에 대한 평가와 의사결정을 행함에 있어 특화된 전문스텝에 의존하는 정도를 말한다. 표준화는 대안평가 및 의사결정 과정에서 규칙이나 프로그램을 사용하는 정도를 말한다. 공식화는 의사결정 시 명문화된 형식이나 절차를 따르는 정도로 정의된다. 위양은 의사결정 시 공식적인 권한이 하위계층으로 분배된 정도를 말한다. 한편, 조직의 의사결정 시스템의 또 다른 특성으로 위험추구성향을 추가할 수 있다. Fiegenbaum and Thomas(1988)는 조직역시 개인들과 마찬가지로 위험에 대한 태도가 기업마다 다르다고 주장한다.

통제 시스템에 대한 논의는 크게 두 가지 측면에서 접근할 수 있다. 하나는 통제방식(control mode)에 관한 접근이며 다른 하나는 통제내용(control content)에 기초한 접근이다. 통제방식에 관한 대표적인 접근은 Ouchi(1979)에 의하여 제시된다. Ouchi(1979)는 기업의 통제방식을 크게 행동통제, 결과통제, 의식화통제의 3가지로 분류하였다. 행동통제는 조직원들의 행동에 직접적인 규제를 가함으로써 행하여지는 통제방식을 의미한다. 결과통제는 조직원들의 행동을 규제하기보다는 성과목표를 설정 이를 통하여 조직원을 통제하는 방식이다. 의식화통제는 조직원에 대한 사회화를 통하여 통제를 실현하는 방식이다. 통제내용에 대한 접근은 Miller and Friesen(1982)에서 나타난다. 이들은 기업 통제 시스템의 특성을 6가지 내용을 중심으로 파악하였다. 통제의 포괄성, 코스트 센터에 의한 비용통제의 엄격성, 이익센터에 의한 이익통제의 엄격

성, 운영통제시 통계 기법 활용도, 표준원가제도의 엄격성, 그리고 인력평가의 공식성이 이들이다. 통제의 포괄성은 통제가 조직 내에서 얼마나 광범위하고 포괄적으로 이루어지고 있는가를 말한다. 코스트 센터와 이익센터에 의한 통제는 이들 두 센터가 얼마나 조직 내에서 엄격히 운영되고 있는가를 의미한다. 운영통제시 통계적 기법의 활용은 말 그대로 통계적 방법을 통한 운영통제를 어느 정도나 활용하고 있는가를 말한다. 표준원가제도의 엄격성은 조직 내에서 표준원가에 의한 비용통제를 어느 정도 행하고 있는가를 의미한다. 마지막으로 인력평가의 공식성은 조직원에 대한 평가를 얼마나 공식화된 제도에 의하여 엄격히 행하고 있는가를 말한다. 이상의 의사결정 시스템과 통제 시스템의 특성에 관한 조직일상들은 삼성그룹과 현대그룹의 집단동질성을 규명하기 위한 변수로 본 연구에서 사용된다.

2.2 측정

의사결정 시스템에 대한 측정은 Budde et. al. (1982)의 측정을 사용하기로 한다. 예로, 전문스텝의 활용은 “귀사에서는 대안평가나 주요한 의사결정을 행함에 있어 전문화된 스텝부서에 어느 정도나 의존하고 있습니까?”로 질문하였다. 이에 대한 응답은 매우 의존 - 전혀 의존하지 않음의 5점 리커트 척도로 측정되었다. 위험추구성향은 Miller and Friesen(1982)이 사용한 2항목의 5점 리커트 척도를 사용하였다. 통제방식에 대한 측정은 Ouchi(1979)의 행동통제, 결과통제, 의식화통제의 개념에 기초하여 다항목 측정방법을 제시한 Snell(1992)의 척도를 사용하였다. Snell(1992)은 행동통제를 9개의 항목으로, 결과통제를 12개의 항목으로, 그리고 의식화통제를 7개의 항목으로 측정하였으며 5점 리커트 척도를 사용하였다. 통제내용에 대한 측정은 Miller and Friesen(1982)이 사용한 6가지의 통제내용 항목을 사용하였다. 이들에 대하여는 5점 리커트 척도가 사용되었다.

2.3 자료의 수집

본 연구를 위한 자료수집은 93년 (93년 1월 - 4월)과 97년 (7월 - 11월)의 삼성 및 현대그룹의 계열기업을 대상으로 하였다. 93년을 선택한 이유는 93년까지 삼성과 현대그룹은 창업이후 기존의 경영방식에 큰 변화를 경험하지 않은 마지막 연도로 추정되기 때문이다. 비록 삼성의 경우 87년 설립자인 이병철회장이 타계하게 되고 이건희회장 체제가 들어서지만, 93년 프랑크프르트 선언 이후 본격적인 삼성혁신에 나서기 이전까지는 이건희회장 역시 선대회장의 경영방식을 큰 변화 없이 유지하게 된다. 현대그룹의 경우도 정주영회장이 은퇴를 선언하는 93년까지는 현대의 기존 모습을 유지하게 된다. 97년의 자료를 수집하게 된 이유는 삼성과 현대그룹에서 새로운 모집단 학습이 일어나고 있는가를 살펴보기 위함이다. 삼성그룹의 경우 93년 이건희회장의 프랑크프르트 선언으로 모든 것에 대한 변화를 시도하게 되며 현대그룹 역시 유사한 혁신을 93년 이후 준비하였기 때문이다. 따라서, 이 두 연도의 자료를 비교함으로써 두 그룹 모집단 내에서 어떤 변화가 일어났는가를 알고자 하였다.

해당 연도를 중심으로 각 그룹 당 18개 기업 총 36개 기업을 표본추출 하였다. 표본추출 대상기업을 선정함에 있어서는 우선 동일산업이나 유사산업에서의 쌍을 이루는 두 기업을 선별하였다. 예로, 전자산업에서는 삼성전자와 현대전자를 표본으로 추출하였다. 그러나, 삼성 및 현대그룹의 모든 기업에 대하여 쌍을 찾기는 매우 어려웠다. 예로, 현대자동차에 대응하는 삼성그룹 내의 계열사는 1993년에는 존재하지 않았다. 이 경우 쌍을 이룬 기업을 제외한 여타의 기업 중 각 그룹의 중추적인 기업을 자료수집 대상기업으로 선정하였다. 이들 기업에 대한 자세한 내역은 부록을 참조하기 바란다.

설문자료의 수집은 각 사의 이사급 이상의 임원을 대상으로 하였다. 개별기업 내에 여러개의 사업부가 있는 경우는 총괄 기획관련 임원과 매출액 기준 주요 사업부의 본부장 및 기획관련 임원을

대상으로 설문자료를 수집하였다. 단일 사업부의 경우는 기획관련임원과 주요 기능별 책임임원을 대상으로 하였다. 이들에 대하여서는 먼저 전화를 통하여 연구의 취지를 설명한 후 가능 면접일자를 확인 후 직접대면에 의한 설문응답을 시도하였다. 부득이 한 경우는 본인을 확인한 후 우편에 의한 설문도 병행하였다. 93년의 경우 1기업당 5.23명의 설문을 수거하였으며, 97년의 경우 1기업당 평균 5.67명의 설문을 수집하였다. 93년과 97년의 설문시 동일한 임원이 설문에 응답한 경우도 있었으나(대면시 확인) 기업의 인사 등의 사정으로 동일한 임원이 아닌 경우도 존재하였다. 단, 설문대상이 된 부서나 사업본부는 93년과 97년 모두에 걸쳐 동일하였다.

2.4 변수의 타당성과 신뢰성

본 연구는 변수의 타당성과 신뢰성확보를 위하여 다음과 같은 두 가지의 방법을 사용하였다. 첫째는 각 변수에 대한 파일럿 테스트를 실행하였다. 파일럿 테스트의 필요성은 Ayman and Chemers(1983)에 의하여 지적된다. 이들은 선진국에서 사용되는 측정도구를 문화나 성장발전단계가 다른 나라에서 사용할 경우 문화적 차이나 어감의 차이를 가질 수 있으므로 파일럿 테스트를 거치는 것이 중요하다고 강조한다. 파일럿 테스트는 삼성전자와 현대자동차의 두 기업의 각 2명의 임원을 대상으로 시행되었다. 먼저, 연구의 의미를 설명하고 각 문항을 이해하는데 어려움은 없으며 다른 문항과 차이점이 분명한지를 물었다. 이러한 파일럿 테스트 결과 의사결정 시스템과 관련한 문항과 통제내용에 대한 문항에서는 큰 문제가 발견되지 않았다. 그러나, 통제방법 중 행동통제의 경우 성과를 내포하는 문항에서 문제점이 발견되었다. 파일럿 테스트에 응한 응답자들이 이들 문항과 결과통제 문항과의 차이를 느끼지 못하였다. Snell(1992)의 행동통제 9 문항 중에는 다음의 항목들이 포함되어 있다. “성과 프로그램은 하향식으로 부과된다.” “성과결과를 논의하기 위하여 잦은 회의를 갖는다.” “성과관련 정보를 자주 받는다.” “성과 피드백에 긴 시차가

존재한다.” 이러한 문제점에 따라 위의 4개 성과관련 행동통제문항에 대한 관련문헌 조사를 시행하였다. Govindarajan(1990)의 연구에 의하면 Snell(1992)이 제시한 성과관련 행동통제 항목은 행동통제 보다는 결과통제 개념에 가까웠다. Govindarajan(1990)은 결과통제의 중심개념을 목표달성에 두었는데, 그는 이를 성과달성의 정도로 파악하였다. 그의 개념화에 따르면 성과확인과 관련한 사항은 결과통제의 개념과 밀접한 관련성을 가지게 된다. 파일럿 테스트와 문헌고찰결과 본 연구에서는 Snell(1992)이 제시한 성과관련 항목을 행동통제 측정항목에서 제외하기로 하였다. 이들을 제외한 5개의 항목이 본 연구에서의 행동통제 측정항목으로 사용되었다.

두 번째의 타당성과 신뢰성 검증은 통계적 방법에 의하여 이루어졌다. 단일항목 측정변수(의사결정 시스템의 4변수와 통제내용의 6변수)를 제외하 나머지 다항측정 변수에 대하여는 통계적 타당성과 신뢰성 검증이 시행되었다. 이를 위하여 요인분석과 α 계수에 의한 신뢰성 검증방법이 사용되었다. 요인분석과 신뢰도 분석에 대한 결과는 <표 1>에 요약되어 있다. 2개 항목으로 측정된 위험추구성향의 경우 2개 항목 모두 단일요인으로 묶여 일차원성이 검증되었다. 이들의 요인적재치는 모두 .7 이상으로 일반적 요인적재치 판단기준인 .3을 크게 초과하였다(Hair et. al, 1979). 통제방식에 대한 타당성분석은 행동통제, 결과통제 및 의식화 통제 항목을 동시에 분석하는 요인분석으로 시행되었다. 분석결과 행동통제와 의식화통제는 단일의 요인으로 묶이는 것이 관찰되었다(요인적재치 0.5이상). 다만 결과통제의 경우에는 요인이 두 개로 묶이었다. 이들에 대한 관찰결과 첫 번째의 요인은 결과의 사전결정 정도와 관련된 항목으로 판단되었다. 나머지 8개의 항목들은 결과와 보상간의 연결과 관련한 항목들로 구성되었다. 이러한 결과는 Kirsch(1996)의 연구와 매우 일치하는 것이었다. 그는 결과통제변수를 결과의 사전결정(pre-specified outcomes)과 결과-보상연결(outcome-reward link)의 두 차원으로 분리하였다. 본 연구의 요인

분석결과는 이를 뒷받침하였다. 이에 따라 본 연구에서는 결과통제를 결과의 사전결정정도와 결과-보상연결의 두 차원으로 분리하여 사용하였다. 결과의 사전결정정도와 결과-보상연결의 요인적 재치는 모두 .5 이상이였다. 통계적 신뢰성 검증을 위하여 α 계수가 계산되었다. 위험추구성향의

경우는 α 계수가 0.91 을 보였으며 행동통제 및 의식화 통제의 경우는 α 계수가 각각 .83 및 .84로 나타났다. 한편, 결과의 사전결정정도와 결과-보상연결의 경우는 α 계수가 .81 및 .77로 나타났다. 이들은 모두 Nunnally(1978)의 .7 이상의 α 계수 기준을 초과한다.

<표 1> 요인분석결과

	요인1	요인2	요인3	요인4	eigen값	분산비율	α 계수
위험추구성향							
위험 프로젝트 성향	.863				1.295	64.76%	.91
과감성	.742						
행동통제							
행동평가에의 가중치	.733	.124	.144	.056	2.969	12.37%	.83
행위의 설명가능성	.717	.178	.145	.167			
절차의 미비*	.694	.244	.243	.201			
종업원 스스로의 목표설정*	.657	.207	.234	.305			
목표설정시의 컨설팅*	.609	.147	.269	.182			
결과통제1							
사전목표	.254	.776	.101	-.076	2.532	10.55%	.81
목표중심의 평가	.321	.762	.078	.086			
성과지표의 정량화	.086	.691	.230	.045			
목표의 고정화	.234	.557	.113	.254			
결과통제2							
성취에 기초한 보상	.067	.221	.733	.211	3.680	15.33%	.77
성취에 가중치를 둔 평가	.054	.089	.717	.096			
차등성과보상	.176	.054	.694	.034			
결과에 기초한 성과측정	.170	.231	.657	.114			
보상과 결과의 밀접한 관계	.145	.109	.634	.132			
성과와 무관한 경직된 급여*	.137	.112	.586	.158			
낮은 성과 - 낮은 급여	.231	.201	.546	.239			
유연한 목표	.021	-.005	.503	.067			
의식화통제							
의식화훈련	.127	.231	.107	.791	4.015	16.72%	.84
숙련화	.156	.210	.045	.784			
채용전 평가	.107	.213	.064	.769			
능력향상기회제공	.342	.098	.097	.731			
최고인재선발 자부심	.246	.067	-.063	.697			
교육훈련에의 몰입	.067	.103	.231	.621			
인력개발지원절차확립	.098	.213	.116	.573			

주) 1. 결과통제1: 결과의 사전결정
 2. 결과통제2: 결과-보상 연결
 3. 자료의 정리는 행동통제, 결과통제, 의식화통제의 순으로 함.
 4. *: 역 코드화

2.5 분석결과

삼성과 현대그룹의 의사결정 시스템 및 통제 시스템에 대한 연구결과가 <표 2> - <표 4>에 요약되어 있다. <표 2>는 93년 및 97년을 기준으로 한 삼성과 현대그룹간의 비교를 보여준다. 우선 93년의 결과를 살펴보기로 하자. 총 15개의 변수 중 5개를 제외한 10개의 변수에서 두 그룹간의 차이가 통계적으로 유의한 것으로($p < .05$) 나타났다. 의사결정 시스템의 경우는 5개의 전 변수에서 두 그룹간에는 유의한 차이가 있음을($p < .05$) 발견할 수 있다. 삼성그룹의 경우 전문스텝의 활용, 표준화, 공식화 및 위양에서 모두 현대그룹 보다 높은 점수를 보이고 있으며 위험추구성향의 경우는

이와 반대로 현대그룹이 삼성그룹에 비하여 높은 점수를 나타내고 있다. 통제방법에 있어서는 삼성그룹이 현대그룹에 비하여 행동통제와 결과의 사전결정정도에 의한 결과통제에 보다 치중하는 것으로 관찰된다. 통제내용에 있어서는 관리통제의 포괄성 및 비용통제와 관련한 코스트 센터 운용의 엄격성 및 표준원가제도의 엄격성에서 현대그룹에 비하여 높은 점수를 보이고 있다. 다변량 분산분석의 결과도 두 그룹 사이에는 통계적으로 유의한 차이가 있음을 잘 보여준다. Pillai's Trace는 .751 이고 F값은 4.017로서 두 그룹 사이에는 측정된 변수간에 통계적으로 유의한 차이가 있음을 보여준다($p < .05$).

<표 2> 삼성그룹과 현대그룹의 비교

		93년 기준			97년 기준			삼성기준 (93/97년) t 검정	현대기준 (93/97년) t 검정
		삼성	현대	t 검정	삼성	현대	t 검정		
		n=18	n=18		n=18	n=18			
의사결정 시스템	전문스텝 활용	4.17	3.35	5.455 ¹	3.51	3.14	2.041 ²	3.352 ¹	1.524
	표준화	4.01	3.44	2.278 ²	3.64	3.46	1.269	1.820 ³	-.090
	공식화	3.94	3.31	3.661 ¹	3.67	3.03	4.039 ¹	1.875 ³	1.498
	위양	3.83	3.27	2.845 ¹	3.75	3.12	3.096 ¹	.397	.702
	위험추구	2.77	3.91	-6.331 ¹	2.99	3.81	-5.720 ¹	-1.267	.680
통제 방법	행동통제	3.55	2.88	3.688 ¹	3.69	3.09	5.063 ¹	-.947	-1.263
	결과의 사전 결정정도	3.87	3.20	3.690 ¹	3.74	3.03	4.499 ¹	1.191	.812
	결과-보상 연결	3.59	3.33	1.611	3.35	3.42	-.536	1.680	-.613
	의식화 통제	3.79	3.72	.444	3.78	3.87	-1.034	.065	-1.091
통제 내용	관리통제의 포괄성	4.07	3.27	4.850 ¹	3.69	3.17	2.378 ²	1.995 ³	.484
	코스트센터 운용의 엄격성	3.94	3.37	2.639 ²	3.70	3.90	-.962	1.330	-2.205 ²
	이익센터 운영의 엄격성	3.64	3.38	1.526	3.73	3.51	1.698 ³	-.574	-.871
	운용통제시 통계기법활용도	3.55	3.34	1.101	3.41	3.36	.373	.890	-.076
	표준원가제도의 엄격성	3.86	3.04	4.903 ¹	3.64	3.05	3.770 ¹	1.633	-.061
	인력평가의 공식성	3.79	3.51	1.673	3.63	3.42	1.201	1.028	.478
다변량 분산분석		Pillai's T= .82 F = 6.158 (p=.000)			Pillai's T =.75 F = 4.017 (p=.002)			Pillai's T =.54 F = 1.61 (p=.157)	Pillai's T =.52 F = 1.435 (p=.222)

주) 1: $p < .01$, 2: $p < .05$, 3: $p < .1$

이상의 내용은 의사결정 시스템과 통제 시스템을 중심으로 볼 때 93년 기준시 삼성과 현대 두 그룹사이에는 일관된 차이가 있었음을 보여준다. 이러한 차이는 <표 3>에 의하여 보다 명확해진다. <표 3>은 의사결정 시스템과 통제 시스템을 기준으로 삼성과 현대그룹에 대한 판별분석을 행한 것이다(93년 기준 참조). 판별분석은 모든 변수에 대한 일괄투입방식을 택하였다. 이는 본 연구에서 사용된 모든 변수들의 판별함수에 대한 상대적인 기여도를 알 수 있는 구조분석을 행하기 위해서이다. <표 3>에 따르면 도출된 판별함수는 정준상관계수 .907, Wilk의 λ .178이며 이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다 ($\chi^2 = 45.741, p=.000$). 구조분석을 행한 결과 변수와 판별함수간의 상관관계가 위험추구성향에서 가장 크게 나타났다. 이는 위험추구성향이 삼성과 현대그룹을 구분함에 있어서 가장 기여도가 높음을 의미한다. 다음으로는 전문스택의 활용, 표준원가제도의 엄격성, 관리통제의 포괄성 등의 순이다. 운용통제시 통계적 기법의 활용도나 의식화통제 등은 판별에 있어서 기여도가 가장 낮은 것으로 나타났다. <표 4>는 판별분석에 의한 예측결과를 보여준다. 93년도 기준시 삼성그룹에 속한 18개의 표본기업들은 <표 3>의 판별함수에 의하여 모두 삼성그룹에 속하였으며, 현대그룹의 경우는 18개 표본기업 중 16개가 현대그룹으로 구분되었다. 전체적으로 적중율은 94.4%로 우연에 의하여 판별이 일어날 최대확률인 $C_{max}(=18/36)$ 50%에 비하여 매우 높은 적중율을 보인다. 요약하면, 93년을 중심으로 볼 때 <표 3>과 <표 4>의 결과는 의사결정 시스템과 통제 시스템에 있어서 두 그룹간에는 이질성이 그리고 그룹 내에서는 독특한 동질성이 존재함을 보여준다. 실제집단에 속한 삼성그룹의 18개 표본기업이 모두 삼성그룹으로 예측되었으며, 현대의 18개 기업 중에는 16개 기업이 현대그룹으로 예측되었음이 이를 반영한다.

<표 3> 판별분석

변 수	93년 기준		97년 기준	
	판별함수	구조분석	판별함수	구조분석
위험추구	-1.732	-.505	1.108	.565
전문스택 활용	.052	.435	.108	-.202
표준원가제도의 엄격성	.622	.391	.011	-.373
관리통제의 포괄성	1.114	.387	-.227	-.235
결과의 사전결정정도	1.165	.294	-.560	-.444
행동통제	.891	.294	-1.294	-.500
공식화	-.443	.292	-.836	-.399
위 양	-.758	.227	-.517	-.306
코스트센터 운용의 엄격성	-.109	.211	1.073	.095
표준화	-.251	.182	.159	-.125
인력평가의 공식성	.941	.133	.568	-.119
결과-보상 연결	-1.799	.129	1.509	.053
이익센터 운용의 엄격성	.941	.122	-.858	-.168
운용통제시 통계 기법활용도	1.238	.088	-.212	-.037
의식화 통제	-.044	.035	-.151	.102
상 수	-6.619	-	.125	-
통계치	Eigenvalue =4.619 정준상관계수=.907 Wilk's λ =.178 Chi-square=45.741 (p=.000)		Eigenvalue =3.013 정준상관계수 =.866 Wilk's λ =.249 Chi-square =36.822 (p=.001)	

<표 4> 판별분석에 의한 예측결과

실제 집단	표본 수	예측 집단			
		93년		97년	
		삼 성	현 대	삼 성	현 대
삼 성	18	18 (100%)	0 (0%)	17 (94.4%)	1 (5.6%)
	18	2 (11.1%)	16 (88.9%)	0 (0%)	18 (100%)
적중율		94.4%		97.2%	

97년을 기준으로 한 삼성과 현대그룹의 결과 역시 <표 2>에 정리되어 있다. 97년을 기준으로 한 결과에 따르면 93년을 기준으로 한 결과와 비교하여 두 그룹의 차이는 다소 감소하는 것으로 보인다. 그러나, 여전히 두 그룹사이에는 통계적으로 유의한 차이가 있음을 보여준다. 의사결정 시스템의 경우 표준화를 제외한 전문스텝의 활용, 공식화, 위양에서 여전히 삼성은 현대그룹에 비하여 높은 점수를 보였으며($p < .05$), 위험추구성향은 삼성이 현대에 비하여 낮은 점수를 역시 보이고 있다($p < .05$). 93년과 마찬가지로 통제방법의 경우 삼성그룹은 현대그룹에 비하여 행동통제와 결과의 사전결정정도에 의한 결과통제에 보다 역점을 두고 있다. 통제내용 면에 있어서는 지속적으로 삼성그룹이 관리통제의 포괄성과 표준원가제도의 엄격성 측면에서 현대그룹에 비하여 높은 점수를 유지하고 있다. <표 3>과 <표 4>는 삼성과 현대그룹에 대한 97년을 기준으로 한 판별분석 결과를 보여준다. 97년의 분석에서도 도출된 판별함수는 통계적으로 유의하며(정준상관계수 = .866, Wilk의 $\lambda = .249$, $\chi^2 = 36.822$, $p = .001$), 구조분석결과 위험추구성향이 93년과 마찬가지로 판별에 대한 기여가 제일 높은 것으로 나타났다(상관계수 = .565). <표 4>에 따르면 판별함수에 의한 예측은 적중율 97.2%를 보이게 된다.

<표 2>는 삼성과 현대그룹의 93년과 97년의 자료에 대한 차이분석 역시 보여주고 있다. <표 2>에 따르면 삼성그룹의 93년과 97년 사이에는 커다란 변화를 찾아보기가 어렵다. <표 2>의 다변량 분산분석에 따르면 삼성그룹의 93년과 97년 사이에는 측정된 변수기준으로 큰 차이가 없음을 보여준다(Pillai's Trace = .548, $F = 1.614$, $p = .157$). t검증에서도 동일한 결과를 읽을 수 있다. 유의수준 .05에서 유의한 차이를 보이는 변수는 전문스텝의 활용 하나뿐이다. 93년에 비하여 97년은 전문스텝에 대한 의존도가 약화된다. 한편, 유의수준 .1에서는 표준화, 공식화 그리고 관리통제의 포괄성에서 차이가 있음이 발견된다. 그러나, 이들을 제외한 여타의 변수에서는 통계적으로 유의한 차이를 받

견할 수 없다. <표 2>의 현대그룹에 대한 93-97년 사이의 차이분석에서도 유사한 결과를 얻을 수 있다. 차이에 대한 다변량 분산분석 결과 통계적으로 유의한 결과는 얻을 수 없었으며(Pillai's Trace = .518, $F = 1.435$, $p = .222$), t검증에서도 유의수준 .05에서 유의한 차이는 코스트센터 운용의 엄격성에서만 발견될 뿐 다른 여타의 변수에서는 차이가 발견되지 않는다. 이러한 결과는 적어도 본 연구에서 살펴본 변수들을 기준으로 할 때 삼성그룹과 현대그룹의 특성은 93년뿐만 아니라 97년에 이르러서도 매우 안정되어 있음을 반영하는 것이다.

3. 한국의 기업집단에 있어서의 동질성 원천

전장의 결과는 삼성그룹과 현대그룹이 자신에게만 독특한 일상들을 가지고 있음을 확인하게 해준다. 그렇다면 이들에 독특한 집단 동질성 형성은 어떻게 하여 가능해진 것일까? 이에 대한 단서를 찾기 위하여 Carroll(1993)의 연구를 살펴보기로 한다. Carroll은 기업들이 서로 달라지는 이유에 관하여 관심을 가지면서 최근까지의 연구들을 검토하였다. 그는 기업들이 서로 다른 모습을 갖는 주요 원천으로 다음의 네 가지를 문헌에서 확인하였다. 개인적 원천, 조직적 원천, 환경적 원천 그리고 조직 최초의 청사진이 그것이다. 물론 Carroll의 지적은 사실 본 연구에서 관심을 갖는 모집단 수준을 염두에 두고 논의된 것은 아니다. 그러나, 적어도 한국의 기업집단 동질성을 논의함에 있어서 그의 연구는 중요한 의미를 갖는다. Miner and Haunschild(1995)에 의하면 모집단 학습이 일어나기 위해서는 중요한 조건이 필요하다. 최초의 변이가 그것이다. 최초의 변이란 새로운 일상이 모집단 내로 도입되는 것을 의미한다. 만일 이러한 일상이 모집단 내에서 확산이 되면 모집단은 새로운 일상에 대하여 학습이 일어났다고 정의한다. 한국의 기업집단의 경우 이러한 최초의 변이는 모집단 최초의 기업과 깊은 관련이 있다. 한국의 기업집단이 동시에 생성된 것이 아니라 최초기업을 시발로 오

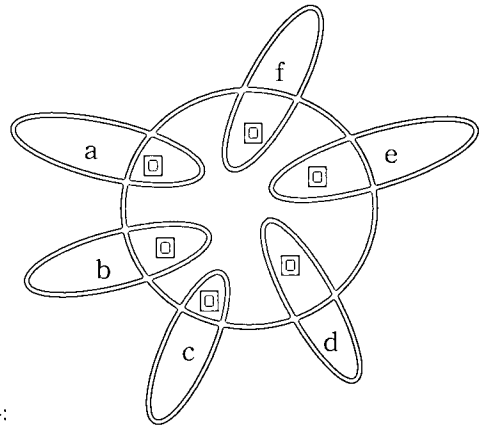
랜 기간에 걸쳐 형성되어졌음을 상기한다면, 최초 기업의 역할은 분명해진다. 최초기업의 특성은 이후 기업집단에 합류하는 기업의 특성과 무관하지 않기 때문이다. 물론 한국의 기업집단의 경우 모집단 학습이 반드시 최초기업과 관련해야만 하는 것은 아니다. 최초기업 이후 합류한 다른 기업에서의 변이가 모집단 전체로도 확산될 수 있기 때문이다. 그러나, 이 경우에 있어서도 변이의 출발은 개별기업이다. 따라서, 모집단 변이의 출발이 단위기업과 관련이 있다면, 이러한 단위기업의 변이에 영향을 미친 원천이 무엇이었는가를 규명하는 것은 기업집단 전체의 변이에 영향을 미친 원천을 규명하는 일에 매우 중요한 단서를 제공한다. 따라서, Carroll의 연구는 적어도 한국의 기업집단 수준에서의 동질성을 설명해 줄 수 있는 시작점을 제공해 줄 수 있다.

Carroll이 지적한 개인적 원천, 조직적 원천, 환경적 원천 및 조직 최초의 청사진은 크게 다시 두 가지로 분류할 수 있다. 하나는 경영자 개인적 원천이며 다른 하나는 산업적 원천이다. 경영자의 개인적 원천이란 경영자 개인의 고유특성, 예컨대 경영자 성격특성이 기업의 일상(routine)형성에 미치는 영향을 말한다. 이에 대한 연구는 광범위하다. Miller and Droge(1986)가 제시한 것처럼 경영자의 특성은 기업의 대표적인 일상 중의 하나인 조직구조에 영향을 미친다. 뿐만 아니라 또 다른 일상인 기업의 전략적 선택에도 영향을 미침으로(Hambrick and Mason, 1984; Wally and Baum, 1994) 기업의 외부환경에 대한 변화노력의 성격을 규정하게 된다. Child(1972)는 경영자의 특성이 기업의 일상형성에 영향을 주는 이유를 경영자의 환경과 기업조직 사이의 매개역할에서 찾고 있다. 그에 따르면 환경영향과 같은 조직의 배경변수(contextual variables)가 직접적으로 조직의 행동에 영향을 미치는 것이 아니라 경영자의 인식 및 해석과정을 매개로 이러한 변수들이 조직의 행동에 영향을 미침을 주장한다. 이러한 경영자의 인식 및 해석과정은 필연적으로 경영자의 특성을 반영한다는 것이 Child의 논거이다.

산업적 원천은 조직적 원천, 환경적 원천, 조직 최초의 청사진 등의 원천을 포괄하는 것이다. Carroll이 제시하는 조직적 원천으로 모체기업으로부터 분화(spun-offs)현상을 대표적 예로 들 수 있다. 분화를 제공하는 모체기업이 다르면 분화로 생성된 기업들간에도 차이가 발생한다. 이때 새롭게 분화된 기업은 모기업의 특성을 명시적 묵시적으로 참고하게 됨으로 모기업이 속한 산업적 특성을 흡수하게 된다. 환경적 원천도 기업이 달라지게 되는 중요한 원인을 제공한다. 환경의 특성이 다르거나 환경이 제공하는 자원의 정도가 달라지면 기업은 그러한 환경에 적응하기 위하여 서로 다른 접근방법을 사용하게 된다. 이러한 예의 좋은 사례는 환경과 조직에 대한 초기 연구인 Lawrence and Lorsch(1967)의 연구에서 잘 나타난다. 이들은 플라스틱 산업, 식료품 및 컨테이너 산업에 따라 환경적 불확실성이 다름을 보여주었고 이러한 환경적 차이는 각 산업에 속한 기업들의 조직구조에 영향을 주고 있음을 보여 주었다. 기업이 최초에 어떠한 조직적 청사진(organizational blueprint)을 가지고 있었느냐하는 점도 기업을 다르게 만드는 요인이 된다. 기업이 생성될 당시 기업가는 나름의 조직에 대한 밑그림을 가지게 된다. 이러한 청사진은 향후 기업의 일상을 결정하는 중요한 원천이 된다. 이때 새롭게 출발하는 기업은 산업의 지식체계를 기업 출발의 청사진으로 참조하게 된다. 왜냐하면 각 산업은 나름의 기술적 특성이나 노우하우 등의 특유한 지식체계를 가지고 있는데, 이들 산업의 기술적 특성이나 노우하우는 한 산업내의 기업들에게 전반적으로 작용하는 힘이기 때문이다. 따라서 Carroll이 제시한 조직 최초의 청사진 속에는 산업의 특성이 녹아들게 마련이다. 산업이 개별기업이나 기업생성에 큰 영향을 미치는 이유는 간단하다. 산업은 나름대로의 특유의 가정들을 보유하면서 이 가정들이 기업들로 하여금 받아들여지기를 강요하기 때문이다. 만일 한 기업이 이에 반하는 행동을 보일 때 기업은 생존의 위협을 받을 수 있다는 것이 Gordon(1991)의 주장이다.

이상의 논의에 따르면 한국의 기업집단의 동질성에 영향을 미친 최초의 변이는 경영자 개인적 원천과 산업적 원천으로 크게 나누어서 생각할 수 있다. 그런데, 산업적 원천은 한국의 기업집단 동질성을 설명함에 있어서는 설득력이 약해진다. 이에 대한 추론은 다음에 의하여 가능하다. 우선, 재벌그룹은 이질적인 산업에 속한 개별기업들로 구성되어 있음에 주목할 필요가 있다. 개별기업이 갖는 이질적인 산업배경은 이들로 구성된 집단이 동질성을 유지하지 못하도록 하는 압력으로 작용한다. 예로, 개별기업들은 자신들에게 고유한 학습 생태계에 노출되기 마련이다. 따라서 개별기업들은 동일 산업 내에 속한 다른 기업들의 행동에 민감하며 때에 따라서는 이들의 행동을 모방하여 경쟁에 대처하려고 한다. 만일 이러한 성향이 집단을 구성하는 모든 개별기업에서 나타난다면 자연스럽게 기업집단 내에는 동질성보다는 각자의 산업적 특성이 반영된 이질성이 더 크게 나타나야 한다. 즉, 이질적인 산업배경을 갖는 기업들로 기업집단이 구성될수록 각 기업들은 각자의 산업적 힘에 지배를 받으면서 동질화보다는 이질화하려는 속성을 가지게 된다. 이 경우 이들은 기업들의 단순 집합체에 불과하다. 그럼에도 불구하고 한국의 기업집단 내에는 독특한 동질성이 유지된다는 것은 지속적인 동질성 유지를 위한 강제적 힘이 작용하였음을 의미한다. 전장에서 살펴 본 삼성과 현대그룹에 독특한 의사결정 및 통제 시스템이 동질성을 가지면서 집단 내에서 유지되는 것은 이를 유지시키려고 노력하는 강제력이 존재하였다는 것이다. 이것을 가능하게 한 원천은 무엇일까? Carroll이 제시한 두 원천 중 산업적 원천을 제외하면 경영자 원천이 남는다. 즉, 삼성과 현대그룹의 동질성을 강제화시킨 중요한 원천은 곧 이들 두 그룹의 경영자이다. 지금까지의 논의는 <그림 1>에 의하여 설명된다. <그림 1>은 여러 유형의 산업배경을 갖는 개별기업들이 각자에게 부과되는 산업적 힘의 지배에도 불구하고 기업집단으로서 동질성을 유지하고 있음을 나타낸 것이다. 이를 위해서는 반드시 강한 강제력이 필수적인데 이러한 강제력의

원천이 바로 집단전체에 영향을 미칠 수 있는 경영자라는 것이 본 연구에서의 추론이다. 이것이 본 연구가 재벌기업에서 강제적 동질성을 수반하는 모 집단 학습이 일어났을 것이라고 추정하는 단초이다.



주:

1. a - f: 특정 산업
2. □: 특정산업 내 개별기업
3. 원: 기업집단

<그림 1> 기업집단의 동질성

4. 동질성 원천으로서의 경영자

4.1 이병철회장과 정주영회장의 특성

경영자의 어떤 특성이 기업의 일상형성에 영향을 미칠까? 많은 연구들이 이를 설명하기 위하여 제시되고 있지만 그 중에서도 경영자의 인지적 특성과 가치적 특성이 주요 영향요인이라는 것이 유력한 이론이다(Solo, 1967; Hambrick and Mason, 1984). 개인의 인지적 특성은 개인이 의사결정을 위하여 활용하는 정보 및 사고의 조직화된 체계를 말하며(Solo, 1967), 가치적 특성은 개인이 갖는 '좋다', '소망스럽다' 또는 '선호한다'라는 개인적 표준을 말한다(Bamberger, 1983). 인간행동을 결정짓는 한 중심 축이 인간의 인지과정에 있다는 점은 Vroom(1964)의 연구에서 잘 나타난다. Vroom(1964)은 인간의 행동은 행동 방향의 목표,

목표달성 시 얻을 수 있는 결과, 그리고 이에 이르는 과정에 있어서의 신념(기대와 수단성의 지각정도)에 따라 결정됨을 제시함으로써 개인의 인지적 특성과 행동과의 관계를 잘 보여주게 된다. 한편으로 인간 특히 경영자의 가치적 특성이 전략적 의사결정에 미치는 영향에 관하여는 Guth and Tagiuri(1965)이나 Connor and Becker(1975)의 연구 등에서 잘 나타나고 있다.

경영자의 의사결정 행동이 경영자의 인지적 특성과 가치적 특성에서 나타난다는 관점은 인간은 자신이 갖는 열망과 그 열망에 이르기 위한 원인/결과간의 신념에 의하여 영향받는다(Thompson(1967)의 논리)와도 일치한다. 인간이 갖는 열망은 개인의 가치적 특성을 의미하며 이에 이르기 위한 원인/결과간의 신념(belief about cause/effect relationships)은 인지적 과정을 의미한다. Thompson(1967)이 지적한 개인의 열망과 이에 이르는 원인/결과간의 신념의 개념은 경영자의 행동을 설명하는데 매우 중요하다. 경영자의 가치적 지향과 원인/결과에 대한 신념은 경영자가 경영과 관련된 사건에 집중하고 이해하게 만드는 틀로써 작용하므로 경영자의 의사결정에 직접적인 영향을 미치기 때문이다.

인지적 특성과 가치적 특성에 의하여 경영자 특별히 기업가를 구분하고자한 연구가 Bird(1988)에서 발견된다. Bird(1988)는 기업가를 합리적, 분석적 및 인과지향적 사고구조(cause-effect thinking framework)를 갖는 유형, 그리고 직관적, 전체주의적 및 맥락적 사고구조(contextual thinking framework)를 갖는 유형으로 분류한다. 합리적, 분석적 및 인과지향적 기업가는 경영적 사건들을 매우 구체화된 열망과 인과가 분명한 과정을 통하여 이해하려고 노력하는 유형이다. 이와는 대조적으로 직관적, 전체주의적 및 맥락적 사고를 행하는 기업가는 자신의 열망과 이에 이르는 인과과정의 구체성보다는 전체와 상황의 맥락적 흐름을 강조하며 합리성보다는 직관성에 보다 큰 가치를 부여하게 된다. 합리, 분석, 인과를 강조하는 유형의 기업가는 공식화된 사업계획, 비용/기회분석, 필요한 자원확보의

가능성분석, 구체적 목표설정과 목표지향적 행동과 같은 일상들을 기업 내에 구현하려고 노력하는 특징을 갖는다(Bird, 1988). 이러한 기업가에 의하여 운영되는 기업은 소위 Mintzberg(1973)가 제시한 공식계획형 기업(formal planning mode)의 특징을 가지게 된다. 반면, 직관, 전체성, 맥락을 중요시하는 기업가는 예감이나 육감(hunch), 비전적 꿈, 기업성공 가능성에 대한 느낌 등을 매우 중요시한다. 이러한 유형의 기업가에 의하여 운영되는 기업은 유연성, 상호조정, 비공식성에 기반을 둔 일상이 강조되는(Bird, 1988), 소위 Mintzberg에 의하여 제시된 창업형 기업(entrepreneurial mode) 특징을 가지게 된다. 한편, Bird에 의하여 제시된 두 유형의 기업가는 위험성향(risk propensity)에서도 차이를 갖는다. 합리, 분석, 인과를 강조하는 유형은 낮은 위험성향과 관련을 가지며 직관, 전체성, 맥락을 중요시하는 기업가는 높은 위험성향을 보이게 된다. 이를 뒷받침하는 연구는 여러 곳에서 발견된다. Miller and Friesen(1982)은 위험추구는 분석, 구체적 목표설정 및 계획을 중시하는 경영자들과는 강한 부의 상관성이 있음을 주장한다. Wally and Baum(1994)에 따르면 위험추구와 애매성에 대한 내성은 정의 관계를 갖는다. 그리고 Mckenney and Keen(1974)에 의하면 직관적 경영자일수록 애매성에 대한 내성이 강하다. 한편, Robey(1979)는 위험추구성향이 높은 경영자일수록 의사결정 시 요구되는 분석 및 자료의 구체성에 대한 의존이 덜 함을 관찰하였다.

삼성과 현대그룹에서 발견되는 서로 다른 특성의 의사결정 및 통제 시스템은 어떻게 하여 생성된 것일까? 지금까지의 논의에 따르면 이에 대한 단서는 삼성과 현대그룹을 설립하고 오랜 동안 경영을 행한 이병철 및 정주영회장의 독특한 특성에서 찾을 수 있음을 암시한다. 그렇다면 이들은 어떤 특성을 가지고 있는가? Bird의 연구에 기초하면 이병철회장은 합리, 분석, 인과를 강조하고 낮은 위험성향을 갖는 기업가 유형이며 정주영회장은 직관, 전체성, 맥락을 중요시하고 높은 위험성향을 보이는 기업가에 가깝다. 제 3장에서 관찰된

두 그룹의 일상(routine)특성에서 살펴본 바와 같이 삼성그룹은 의사결정 시스템의 경우 전문스택의 활용, 표준화 및 공식화가 잘 발달되어 있으며 위험추구성향은 낮은 것으로 관찰되었다. 통제 시스템에 있어서는 행동통제와 결과의 사전결정에 의한 결과통제를 중시하고 있으며 관리통제가 포괄적으로 이루어지고 있고 코스트 센터나 표준원가제도가 엄격히 운용됨으로 비용통제를 강조하고 있음을 관찰할 수 있다. 삼성그룹에서 관찰되는 이러한 일상특성은 Bird(1988)가 제시하는 합리, 분석, 인과를 강조하고 낮은 위험성향을 갖는 경영자에 의하여 운영되는 기업들에서 발견할 수 있는 특성이다. 경영자가 추구하는 합리성은 조직적 합리성(organizational rationality)으로 구체화되어 나타나는데, 조직적 합리성이란 조직 내 일련의 행위들이 미리 설정된 조직의 목표를 최대의 효율성으로 성취할 수 있도록 조직화되어 있는 정도를 의미한다(Thompson, 1967). 따라서, 조직적 합리성이 추구될수록 조직의 목표는 구체적으로 정의되며 조직 내 행위 또는 역할들간의 인과성(관련성)이 분명한 상태에 있게 된다. 또한 조직은 공식성, 표준화, 논리, 그리고 분석을 중요시하는 일상특성을 보이게 된다(Langley, 1989). 삼성그룹이 의사결정 시 전문스택에 의존하는 정도가 상대적으로 높다는 사실은 전문성에 기초한 분석을 중시하고 있는 것으로 이는 삼성그룹 내 조직적 합리성이 추구되고 있음을 반영하는 것이다. 표준화와 공식화가 주요한 의사결정 특성으로 나타나고 있음도 합리성 추구하고 밀접한 관련성이 있다. 합리성이 추구될수록 조직 내 행위 또는 역할들간의 인과성(관련성)이 분명해 짐으로 조직원에 대한 행동통제가 가능하며, 조직목표가 구체화됨에 따라 이를 중심으로 한 결과통제가 가능하다. 조직적 합리성의 추구는 자연스럽게 비용통제를 통한 효율성 달성을 중시하게 한다. 이러한 사실은 삼성그룹이 합리, 분석, 인과를 강조하고 낮은 위험성향을 갖는 경영자에 의하여 경영되어 왔음을 잘 보여준다. 한편, 삼성그룹의 경우 의사결정 시 낮은 위험추구성

향을 보이고 있는 점 역시 삼성그룹이 합리, 분석, 인과를 강조하고 낮은 위험성향을 갖는 경영자에 의하여 운영되었음을 보여주는 것이다.

삼성그룹과 달리 현대는 직관, 전체성, 맥락을 중요시하고 높은 위험성향을 보이는 경영자에 의하여 오랜 동안 경영되어 왔음을 제 3장의 분석결과에 의하여 추론할 수 있다. 의사결정 시스템의 경우 현대그룹은 전문스택의 활용도, 표준화 및 공식화 정도가 삼성에 비하여 약화되어 있으며, 삼성과 대조적으로 위험추구성향은 높은 것으로 관찰되었다. 통제 시스템에 있어서는 행동통제나 결과의 사전결정에 의한 결과통제가 약화되어 있으며 관리통제의 포괄성, 코스트 센터나 표준원가제도에 의한 비용통제 정도가 크게 강조되고 있지 않는 것으로 나타나고 있다. 현대그룹에서 관찰되는 이러한 일상특성은 Bird의 주장에 의하면 직관, 전체성, 맥락을 중요시하고 높은 위험성향을 갖는 경영자에 의하여 운영되는 기업들에게서 발견할 수 있는 특성이다. 경영자가 합리나 분석이 아닌 직관이나 맥락적 사고를 행할수록 인과의 모호성과 목표의 비구체성에 대한 포용력이 높아진다. 이들은 인과의 확인을 위한 정보의 수집과 분석에 들이는 노력을 최소화하며 의사결정에 따른 시행착오도 허용하는 특징을 갖는다(Mckenney and Keen, 1974; Robey, 1979). 열망하는 상태가 모호하고 원인/결과간의 신념의 확보가 미흡하더라도 의사결정을 취하는 직관적 성향의 경영자들은 위험에 대한 내성 역시 높다(Mckenney and Keen, 1974; Wally and Baum, 1994). 경영자의 이러한 특성은 조직의 특성으로 나타난다. 현대그룹의 경우 의사결정 시 전문스택의 활용도, 표준화 및 공식화 정도가 낮으며 위험추구성향이 높다는 점이 이를 반영한다. 또한 시행착오의 허용은 비용발생에 대한 관대함을 의미하는데 현대그룹에서 포괄적 관리통제 또는 코스트 센터 및 표준원가제도에 의한 비용통제 정도가 약하다는 사실은 경영자의 시행착오 허용사고와 관련을 가지고 있다. 경영자가 합리나 분석이 아닌 직관이나 맥락적 사고를 중심으로 기업을 경영할 경우 조직은 유연성과 비공식성이 강조되는 또는 Mintzberg(1973)에 의하면 창업형

기업(entrepreneurial mode) 특징을 보이게 된다. 유연성과 비공식성이 강조될 경우 조직 내 행위 또는 역할들간의 인과성의 확보 및 조직목표의 사전적 구체화가 어려워지는데 이에 따라 행동통제나 결과의 사전결정에 의한 통제는 쉽지 않다. 현대그룹이 행동통제나 결과의 사전결정에 의한 통제 정도가 낮다는 점은 현대그룹이 직관적이고 맥락적 사고를 갖는 경영자에 의하여 운영되고 있다는 추론을 가능하게 하는 또 다른 일면이다.

4.2 이병철회장과 정주영회장의 특성추론에 대한 근거

전절의 논의는 이병철회장과 정주영회장의 특성에 대한 추론을 담고 있다. 이러한 추론에 대한 근거를 마련할 필요가 있다. 그러나, 이러한 근거를 마련함에 있어서 본 연구는 큰 제약을 가지고 있다. 이들 두 사람에 대한 직접적인 자료를 수집하기가 불가능하기 때문이다. 이병철회장은 1987년 유명을 달리하며 정주영회장 역시 1993년 은퇴선언으로 공식적으로는 경영일선에서 물러난다. 이러한 한계점을 극복하기 위하여 본 연구에서는 대안으로 기록연구(archival research)를 통한 근거를 찾기로 하였다. 기록연구에 의한 연구는 연구대상에 대한 직접적인 자료의 수집이 불가능할 경우 자주 쓰이는 방법이다. 개인을 대상으로 한 기록연구는 주로 연설문, 언행록, 회고록, 자서전, 대담 등을 주 자료원으로 사용한다. 기록연구에 의한 연구는 광범위하게 사용된다. House et. al(1991)은 미국 대통령의 리더십 연구를 행하면서 과거 대통령들의 연설문과, 자서전, 회고록을 활용하였다. 국내의 연구에서는 이홍(1998) 등이 이러한 방법을 사용하였다.

본 연구에서의 기록연구는 크게 두 가지 방법으로 진행된다. 하나는 기록을 통한 문구의 정성적 분석이며 다른 하나는 문구에 대한 내용분석(content analysis)이다. 문구의 정성적 분석은 연구초점이 되는 문구를 찾아 이를 해석하는 방식이다. 정성적 특성으로 정량화를 염두에 두지 않는다. 내용분석은 연구초점이 되는 문구에 관심을 갖되 이를 정량화

하는 것이 특징이다. 정량화의 방법은 관찰대상이 되는 변수에 해당하는 단어나 문구의 빈도를 측정하는 것이다(Dane, 1990). 두 방법은 서로 보완적 의미를 갖는다. 정성적 분석은 분석대상에 대한 깊이 있는 해석을 가능하게 해주며 내용분석은 분석에 대한 정량화로 객관성을 부여한다. 한편, 정량적 분석을 행함에 있어서 본 연구는 다음과 같은 기준으로 문구들을 채집하였다. 첫째, 주제어를 포함하고 있는 문구. 주제어란 전장에서 살펴 본 경영자의 특성을 표현하는 단어로서 합리, 분석, 인과, 직관, 전체성, 맥락 및 위험이 이들에 속한다. 둘째, 주제어 자체는 아니지만 주제어와 매우 가까운 단어를 포함하고 있는 문구. 예로, 분석이라는 주제어는 없지만 분석의 과정을 설명하거나 분석의 필요성을 암시하는 단어가 포함되어 있는 문구. 자료, 데이터 또는 계획 등의 단어가 이에 속한다. 셋째, 주제어를 반박하는 단어 또는 내용을 포함하고 있는 문구. 예로, '합리'의 경우를 들 수 있다. 합리를 '교과서적 사고방식', '학교에서 가르친 이론', '상식과 통념', '논리'로 표현하면서 이를 반박하는 경우인데 이러한 문구는 반 합리적 성향을 표현하는 문구로 채집하였다. 넷째, 직접적으로 해당 주제어를 포함하지는 않으나 주제어의 내용을 함축하고 있는 문구. 예로, 위험추구성향과 관련하여 볼 때 '돌다리도 두들겨 보고'와 같은 문구는 저 위험 성향을 나타내는 문구로 채집되었다. 기록연구를 행함에 있어 분석대상이 된 기록은 이병철회장에 대한 언행록인 '호암의 경영철학'과 정주영회장의 회고록 '시련은 있어도 실패는 없다'이다. 이회장의 언행록을 분석함에 있어서는 이회장의 연설이나 대담 또는 글을 직접화법으로 인용한 부분만을 대상으로 한다.

4.2.1 정성적 분석

본 연구의 추론에 의하면 이병철회장은 합리, 분석, 인과를 강조하고 낮은 위험성향을 갖는 기업가 유형이다. 이러한 추론에 대한 증거는 이회장의 언행록 여러 곳에서 발견된다. 우선 이병철 회장은 고도의 합리성을 추구하는 성향을 보인다. "나는 반세기에 걸쳐 삼성을 경영하여 왔지만, 지금까지 경기

변동에 영향을 받아 삼성이 위협에 빠지는 사태는 한번도 없었다. 결국 경영계획이 합리추구의 경영이념에 기초를 두고 결정된 것이라고 생각한다.”(삼성경제연구소, 호암의 경영철학, 1992, p.114). 이병철 회장의 합리성에 대한 소신을 잘 표현해주는 문구이다. 이병철회장은 평소에도 ‘합리추구’라는 글귀를 서도를 연습할 때마다 즐겨 썼다고 한다. 이를 반영하여 삼성은 ‘합리추구’의 정신을 삼성의 중요한 경영이념 중의 하나로 삼게 된다.

이병철회장의 합리성추구 성향은 그의 높은 인과적 신념추구와 밀접한 관련성이 있다. 그의 이러한 신념을 보여주는 대목을 보자. “자연이나 모든 세상사와 마찬가지로 기업경영에도 이치가 있고 이치에 맞도록 해야 한다.” “만사에는 선후가 있는 것이고 기업경영에는 비약보다는 진보가 있다.”(전게서, p.102). 이 대목들은 한 단계와 다음 단계의 인과관계를 철저히 하며 이치에 어긋나지 않으려는 이병철회장의 사고체계를 보여준다. 인과적 신념을 확보하기 위하여 이병철회장은 매우 논리적인 계획과정과 분석을 중시하게 된다. 이를 반영하여 이병철회장이 신봉하는 몇 가지 사업원칙이 있다. 첫째, 신규사업은 신중히 철저히 계획되어야 한다는 것이다. 신규사업을 계획할 때 처음은 대부분 낙관적으로 생각하기 쉽지만, 이를 경계하여야 한다는 것이 이회장의 신념이다. 둘째, 장기적인 관점에서 착수하라는 것이다. 경기에는 사이클이 있으니 이러한 사이클을 예상한 긴 안목이 필요하다는 것이 그의 생각이다. 셋째, 철저한 경제성 검토이다. 기술적 타당성이 있다고 하더라도 경제성이 뒷받침되지 않는다면 이는 합리적인 기업경영이 아니라고 그는 생각한다(전게서, pp.115-116). 세 번째의 원칙은 삼성의 ‘사업성 검토지침’으로 구체화되어 나타난다. ‘사업성 검토지침’이란 검토 대상으로 대항목 20개와 90개의 소항목이 포함된 세밀한 업무지침을 말한다. 크게 ‘사업성 검토지침’은 다음의 내용을 포함하고 있다. 첫째, 조달할 수 있는 자금의 한계. 둘째, 확보할 수 있는 인적자원. 셋째, 가용 및 확보 가능한 기술수준. 넷째, 확보가 능한 시장의 크기와 경제성. 사업성검토지침은 삼

성그룹이 얼마나 기업경영에 있어서 분석을 얼마나 중요시 여기는가를 잘 보여준다.

이병철회장의 높은 인과적 신념의 추구와 이에 따른 분석 및 계획선호는 이회장의 낮은 위험추구 성향과도 밀접한 관련을 갖는다. 이회장은 위험에 대한 확실한 생각을 가지고 있다. “어떤 사업이건 실패의 위험은 뒤따른다. 그러나, 가장 위험한 것은 처음부터 실패의 여지가 있다는 불안을 안고 착수하는 것이다. 100%의 자신이 없으면 애초에 착수하지 말아야 한다. 마음속에 불안을 품은 채 착수하면 주저하여 전력투구를 못하게 된다.”(전게서, p.123). “어떤 일든 먼저 철저한 계획을 세우고 실행하면 절대 실패하지 않는다.”(전게서, p.115). 이병철회장은 거의 완벽한 원인과 결과간의 인과성을 추구하고 철저히 계획과 분석을 행하면 위험은 최대한 낮출 수 있다고 생각한다. 그는 시행착오가 눈에 보이는 사업은 사업으로서의 가치가 없다고 믿고 있으며 따라서 사업을 위해서는 원인/결과간의 완전한 관계파악을 위한 충분한 조사와 분석이 뒤따라야 한다는 것이다.

이병철회장이 합리, 분석, 인과를 강조하고 낮은 위험성향을 갖는 기업가 유형이라면, 정주영회장은 직관, 전체성, 맥락을 중요시하고 높은 위험성향을 보이는 기업가로 구분할 수 있다. 이러한 추론을 뒷받침하는 문구는 정회장 회고록 여러 곳에 남아있다. 우선, 정주영회장은 이병철회장과 달리 합리나 분석의 개념은 오히려 기업경영에 부정적 영향을 주는 것이라고 생각한다. 이를 보여주는 예를 다음에서 볼 수 있다. “그들은 우리가 조선소를 만들 때에도, 그후 조선소를 확장할 때마다 세계 조선용량이 엄청나게 남아 돌아가고 있는 나쁜 상황에 빚내어 조선소를 지어 성공할 것 같으냐는 말을 똑같이 했었다. 그런데 우리는 안될 것이라는 조선소를 만들어, 지금은 세계시장에서 일본과 나란히 세계 최대의 조선소로 군림하고 있다. 논리적으로나 학문적 계수로는 분명 안될 일을 우리는 해내고 있는 것이다.”(정주영, 시련은 있어도 실패는 없다, 1992, 머리말 중). “현대조선소에 무수한 난관을 극복하며 정열을 쏟을 때 당시 우리 나라

에서 존경받는 경제학자이며 경제를 담당하는 부총리가 나를 불러, 현대조선소가 성공하면 내 열 손가락에 불을 붙이고 하늘로 올라가겠다고 절대로 불가능하다고 장담하였다. 그러나, 오늘날 현대조선소는 세계 제일의 조선소가 되었으며 그는 아직 이 땅에서 살고 있다.”(전계서, 머리말 중). 정주영 회장이 회고록에서 밝힌 내용이다. 이 글은 정주영회장이 합리나 분석에 대한 정회장의 생각을 잘 보여준다. ‘그들로’ 표현되는 사람들과 현대중공업 창업당시의 부총리의 조선사업에 대한 분석결과는 매우 부정적이었다. 이들은 조선소 건립은 경제논리에 맞지 않으며, 현대중공업의 사업계획은 합리성과 논리성을 결여하고 있다고 주장하였다. 그러나, 정주영회장의 생각은 달랐다. 그는 중요한 것은 분석이나 합리 또는 논리가 아닌 된다는 신념이라고 생각한다.

합리나, 분석 또는 논리에 대한 정주영회장의 생각을 보여주는 다른 대목이 있다. “전문직 관리자나 기술자들도 대개 전체로서 문제를 파악하는 능력이 모자라거나 자기분야에만 전념한 나머지 전문가의 고정관념에 결박을 당해 있는 수가 있다. 고정관념은 평상시 유능했던 사람을 위기나 난관에 부딪히면 형편없이 무능하게 만들어 버린다.(전계서, p. 322). “고정관념의 노예가 되어 있으면 적응력이 떨어질 수가 없다. 교과서적인 사고방식도 함정이다.”(전계서, p. 323). 이들 문구들은 전문가적 또는 교과서적 사고라는 단어에 함축되어 있는 합리, 논리, 또는 분석적 사고에 정주영회장이 얼마나 부정적인 생각을 가지고 있는가를 보여준다. 그는 전문가나 교과서가 주장하는 논리나 합리에 너무 집착하게 되면 오히려 고정관념이 생겨난다고 생각하는 것이 그것이다. 적어도 합리나 분석에 대한 그의 관념에 비추어볼 때 정회장은 이병철회장과는 반대적 속성을 가지고 기업경영에 임하였음을 보여준다.

정주영 회장의 또 다른 특징으로 그의 직관성을 들 수 있다. 직관적 사고를 행하는 사람들의 공통적 특징은 인과적 불완전성에 대한 높은 내성과 인과를 복잡하게 연결하지 않는 단순화 능력에 있

다(Mckenney and Keen,1974). 인과적 불완전성에 대한 높은 내성은 다음의 문구에 의하여 잘 나타난다. “길(저자주: 인과적 관계로 해석할 수 있음)이 없으면 길을 찾고, 찾아도 없으면 길을 닦아가면서 나가면 된다.”(전계서, p. 106). 이 글에 따르면 정회장은 항상 인과적 관계가 분명한 닦여져 있는 길을 걸어 갈 수는 없다고 생각한다. 따라서 길이 없을 때는 길을 찾고 그래도 없으면 길을 스스로 만들어 나가는 것이라고 생각한다. 정회장이 갖는 사고의 단순화 능력은 그가 조선소를 건조하기 위하여 일본의 조선소를 시찰하고 난 후의 감상에서 잘 나타난다. “선체라는 것은 정유공장 탱크 만들 듯 도면대로 구부러 용접하면 되는 것이고 안에 들어가는 기계도 빌딩의 냉온방장치, 엘리베이터처럼 따로 사다 도면대로 설치하는 것이었고, 도크라는 것은 선체가 들어가는 좀 엄청나게 큰 수영장에 지나지 않았다. 다만 선박이 움직이는 물체라는 것만 달랐다.”(전계서, p. 119). 정회장은 배를 건조하는 것이 배가 움직인다는 것만을 제외하면 건물 짓는 것과 별다른 차이가 없다고 단순화한다. 따라서 조선소를 건설하는 것은 불가능한 일이 아니라고 결론을 내리게 된다.

정회장은 부분적 사고보다는 맥락적 흐름에 의한 전체적 사고를 매우 중요시 여긴다. “높은 산을 올라갈 때 산꼭대기만 쳐다보면서 그것을 목표로 허겁지겁 오르다가는 불과 얼마 못가서 돌뿌리에 채거나 부딪치거나 해서 주저앉고 말 것이다. 발 밑과 주의를 살피면서 ... 오르는 사람이 용이하게 정상에 오른다.”(전계서, p.320). 정회장의 전체적 시각을 보여주는 대목이다. 이러한 사고가 잘 배어 있는 에피소드를 소양강 댐 공사와 주베일 항 공사에서 엿볼 수 있다. 소양강 댐은 대일 청구권자금을 사용하는 까닭에 일본 공영이 설계용역을 담당하도록 되어있었다. 일본공영의 설계는 콘크리트 중력댐이었다. 당시 한국은 소양강 댐 건설과 같은 거대한 대규모 토목공사를 수행할 수 있을만한 자재의 수급에서 한계를 가지고 있었다. “순간, 나는 소양강 댐이 들어설 자리 주변에 무진장으로 널려 있는 모래와 자갈을 떠올렸다.”(전계서, p.103)

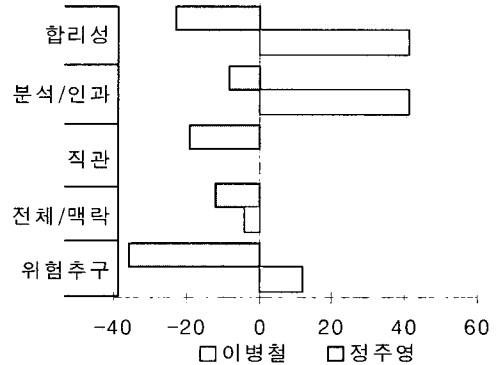
라고 정회장은 이 때를 회고한다. 정회장은 자재수급도 원활하지 못한 콘크리트 댐보다는 소양강 주변의 모래와 자갈을 이용한 사력댐이 경제적인 것이라고 판단한 것이다. 결국, 소양강 댐은 사력댐으로 건설되기에 이른다. 정회장의 이러한 판단은 공사대상으로서의 댐뿐만 아니라 이에 필요한 자재수급을 어떻게 할 것인가라는 종합적이며 전체적인 사고 그리고 소양강 주변을 읽는 맥락적 사고에 의하여 가능한 것이었다. 한편, 주베일 항 공사를 저가에 수주한 현대건설은 어떻게 하면 건설 원가를 낮출 수 있는지의 문제에 봉착하게 된다. 이때 정회장은 사우디아라비아의 건설현장과 한국의 현대중공업을 하나로 연결하는 전체적 사고 속에서 문제를 해결한다. 많은 사람들의 반대가 있었지만, 그는 총 12만 톤의 철 구조물과 콘크리트 슬라브를 현대중공업에서 제작 이를 바지선으로 1만 2천 킬로미터의 해양을 횡단하는 과감한 계획을 수립하게 된다.

직관성과 인과적 완전성에 집착하지 않는 정주영회장의 특성은 그의 높은 위험추구 성향을 생성하게 된다. “미지의 분야라고 두려워 한다든지, 힘들다고 피하는 것은 패배주의자이다. ... 모든 일의 성패는 그 일을 하는 사람의 사고와 자세에 달려 있다. 확실히 대단한 모험인 것은 사실이지만 모험이 없으면 제자리걸음 다음에 뒤떨어지고 그 다음은 주저 앉는다.”(전게서, 머리말중). “나는 인간이 스스로 한계라고 규정짓는 일에 도전, 그것을 이루어내는 기쁨으로 오늘날 까지 기업을 해왔고 ...(전게서, 머리말중). “나는 항상 긴장속에서 모험을 감행하면서 일했다고 생각한다. ... 모험은 거대한 조직에 활력을 넣어준다. 그것이 현대라는 조직을 움직이는 조화의 핵이 되어왔다.”(전게서, p.100). 정회장의 위험추구성향을 보여주는 대목이다.

4.2.2 내용분석

합리, 분석, 인과를 강조하고 낮은 위험성향을 갖는 이병철회장의 특성과, 직관, 전체성, 맥락을

중요시하고 높은 위험성향을 보이는 정주영회장의 특성은 내용분석에서도 잘 드러난다. <표 5>와 <표 6> 그리고 <그림 2>가 이를 보여준다.



<그림 2> 이병철회장과 정주영회장의 비교

<표 5>와 <표 6>은 이회장과 정회장의 특성을 합리, 분석 및 인과지향, 직관, 전체 및 맥락, 그리고 위험성향의 차원에서 살펴 본 것이다. 이들 차원에 따라 해당되는 문구의 빈도를 정리한 것이 이들 표이다. 이회장에 대한 문구는 총 22가 채집되었다. 이중 합리와 관련된 문구는 9(41%), 분석 및 인과지향과 관련된 것이 9(41%), 전체 또는 맥락적 사고와 관련된 것이 1(4%), 그리고 위험회피적 성향을 볼 수 있는 것이 3개(14%)였다. 이러한 결과는 전절의 정성적 분석과 매우 일치한다. 이병철회장에 대하여 채집된 총 문구 중 대부분(82%)이 그의 합리와 분석 및 인과지향과 관련된 것이었다. 여기에 저 위험추구성향을 분명히 보여주는 문구 역시 14%가 채집된다. 이회장과는 전혀 다른 결과가 정회장에게서 발견된다. <표 6>에 따르면 정회장의 특성과 관련하는 문구는 총 26개가 채집되었다. 이중 합리와 분석 및 인과지향과 관련된 문구가 6개(23%) 및 2개(8%)로 나타났다. 그러나, 이들에 대한 정회장의 생각은 이회장과는 정반대이다. 그는 합리나 분석/인과지향성에 대하여 매우 부정적인 견해를 나타내고 있었다. 정회장의 직관적 성향과 관련한 것이 5개(19%)가 발견되었으

며, 전체적 또는 맥락적 사고와 관련하는 것은 3개 (12%)가 발견되었다. 가장 많은 빈도수를 보이는 문구는 고 위험추구와 관련한 것이었다. 10개가 채집되어 36%의 비율을 보이게 된다. <그림 2>는 <표 5>와 <표 6>의 백분율을 도표로 나타낸 것이다. <그림 2>는 이병철회장과 정주영회장의 특성차이를 매우 잘 보여준다.

<그림 2>에서 흐린 막대선이 정주영회장을 나타내며 진한 막대선이 이병철회장을 보여준다. 합리성, 분석/인과지향, 위험추구성향 차원에서 이회장과 정회장은 반대적 특성을 보인다. 전체/맥락과 관련한 차원에서만 동일 방향을 보여주고 있으나 정회장의 경우에서 해당되는 문구가 보다 많이 채집되어 막대선의 길이가 길게 나타난다.

<표 5> 이병철 회장

구분	내역	소계
합리	1. 공익성과 합리성, 기술의 우위성 ... 수많은 노고가 훌륭하게 응축되어 제일모직의 일관생산 공정은 완성을 보게 되었다. 2. 우리나라 기업이 단명하는 이유는 무엇보다도 불합리한 경영의 탓이다. 3. 가능한 한 과학적인 근거와 경험에 입각해서 합리적으로 결론을 도출하는 바탕이 전제가 되어야 한다. 4. 경영 합리화와 기술 혁신을 통해 경영상의 불합리한 요소를 개선하고 낭비를 줄여 가면 기업은 반드시 건실한 경영을 이룩할 수 있다. 5. 경쟁에 이기는 열쇠는 오직 경영의 합리성의 우열에 달려 있다. 6. 나는 반세기에 걸쳐서 삼성을 경영해 왔지만 지금까지 경기 변동에 따른 영향을 받아 삼성이 위험에 빠지는 사태는 한 번도 없었다. 결국 경영 계획이 '합리추구'의 경영 이념에 기초를 두고 결정된 것이 라고 생각한다. 7. 중지 수렴이 곧 합리판단이다. 8. 기업을 건실하게 이끌어가고 국제경쟁에서 살아남기 위해서는 끊임없이 경영합리화가 이루어져야 한다. 9. (학자)들이 기업 경험이 없어 이론만을 이야기하고 현실과는 거리가 멀 수도 있지만 우리는 그분들의 이야기를 들어야 한다.	9
	백분율	41 %
분석·인과지향적	1. 어떤 사업을 기획하고 사전 조사를 거듭해서 계획을 세워 ... 새로운 제품이 쏟아져 ... 나가는 것을 볼 때, 기업가는 '살아있다'는 실감을 맛볼 수 있다. 2. 경영자가 갖추어야 할 자질과 능력은 주도면밀한 계획과 결단성 있는 대처능력이다. 3. 어떤 일이든 먼저 철저한 계획을 세우고 실행하면 절대 실패하지 않는다. 4. 감각으로 비즈니스하던 시대는 지났다. 데이터를 갖고 목표를 세워야 아랫사람도 잘할 수 있다. 5. 잘 안 되는 부분이 있을 때 현황, 원인, 대책, 건의 사항 등으로 나누어서 자료를 수집, 분석, 보고하라. 6. 자연이나 모든 세상사와 마찬가지로 기업 경영에도 이치가 있고 7. 만사에는 선후가 있는 것이고 기업경영에는 특히 비약보다는 진보가 있다. 8. 무슨 일이든 결국 올바른 이치로 된다. 9. 기업 경영에는 항상 원칙이 있고 철학이 있고, 그 원칙이나 철학에 바탕을 둔 체도가 있다.	9
	백분율	41 %
전체/맥락적	1. 경영자는 시대를 통찰하는 눈이 있어야 한다.	1
	백분율	4 %
위험추구	1. 들다리도 두들겨 보고 기둥의 밑도 파 보고 주위를 살펴 가며 건너가야 한다. 2. 100%의 자신이 없으면 애초에 착수하지 말아야 한다. 마음 속에 불안감을 품은 채 착수하면 전력투구를 못하게 된다. 3. 우연한 행운을 잡는 투기는 절대로 피해야 한다.	3
	백분율	14 %
총 계		22 (100%)

〈표 6〉 정주영 회장

구분	내역	소계
합리	1. 학교에서 가르친 이론대로만 따랐다가는 돈도 시간도 엄청난 낭비를 피할 수 없다. 2. 고정관념의 노예가 되어 있으면 적응력이 떨어날 수가 없다. 교과서적인 사고방식도 함정이다. 뛰어난 인간은 함정을 슬기롭게 지나간다. 3. 형편에 합당한, 우리 처지에 맞는 방식의 필요성이 절실할 때 교과서식은 그다지 도움이 안 된다는 뜻이다. 4. 나는 ... 상식과 통념을 무시하고 해냈다. 상식과 통념에 멈칫거릴 생각은 아예 없었을 뿐만 아니라 멈칫거릴 여유도 없었다. 5. 논리적으로나 확문적 계수로는 분명 안 될 일이고 못할 일을 우리는 해내고 있는 것이다. 6. 기업이란 현실이요, 행동함으로써 이루는 것이다. 똑똑하다는 사람들이 모여앉아 머리로 생각만 해서 기업이 클 수는 없다.	6
	백분율	23 %
분석·인파지향적	1. 사람들은 곤경에 처하면 어떻게 할 방법이 없다. 길이 아무 데도 없다는 체념의 말을 곧잘 한다. 그렇지 않다. 찾지 않으니까 길이 없는 것이다. 2. 길이 없으면 길을 찾고 찾아도 없으면 길을 뒤편이면서 나가면 된다.	2
	백분율	8 %
직관적	1. 어느 날 자동차 수리 대금을 받으러 관청에 갔다가 건설업자들이 공사비 받아 가는 것을 보니 우리가 1백 원이라면 건설업자들은 몇 천 원이었다. 정신이 번쩍 들었다. 당장에 초동 '현대자동차공업사' 건물 안에 '현대토건사' 간판 하나를 더 달았다. 2. 나는 토건업이 전혀 생소한 일이라고 생각하지 않았다. 당시 토건업이란 대개 수리, 영선에 지나지 않았는데 까짓 것, 견적 넣어 계약하고 수리해 주고 돈 받기는 자동차 사업이나 마찬가지로 아닌가. 3. 밥풀 한 알만한 근거라도 있으면 그것을 시발점으로 점점 크게, 더욱 큰 것으로 확대시키는 것이 '나'라는 사람의 특기이다. 4. 조선이라서 공장 짓는 것과 다를 바 뭐 있나. 철판 잘라 용접하고 엔진 올려놓고 하는 일인데 '모두 우리가 건설현장에서 하던 일이고 하는 일 아닌가'하는 식의 건설업자적 발상으로 5. 선체라는 것은 정유공장 탱크 만들 듯 도면대로 구부러 용접하면 되는 것이고 안에 들어가는 기계도 빌딩의 냉난방 장치, 엘리베이터처럼 따라 사다 도면대로 설치하는 것이었고, 도크라는 것은 선체가 들어가는 좀 엄청나게 큰 수영장에 지나지 않았다. 다만 선박이 움직이는 물체라는 것만 달랐다.	5
	백분율	19 %
전체/맥락적	1. 소양강댐(의) ... 설계는 콘크리트 중력댐이었다. 순간, 나는 소양강댐이 들어설 자리주변에 무진장으로 널려 있는 모래와 자갈을 떠올렸다. 2. 높은 산을 올라갈 때 발발과 주위를 살피면서 ... 오르는 사람이 용이하게 먼저 정상에 오른다. 3. 전문직 관리자나 기술자들도 대개 전체로서 문제를 파악하는 능력이 모자라거나 또는 자기 분야에만 전념한 나머지 전문가의 고정 관념에 결박을 당해 있는 수가 있다.	3
	백분율	12 %
위험추구	1. 무리한 결정이라 할지라도 성공률에 대한 확신이 있으면 나는 결정에 주저하지 않는다. 2. 우리가 뒤떨어져 있는 분야라고 주저한다든지, 미지의 분야라고 두려워한다든지, 힘들다고 피한다든지 하는 것은 패배주의이다 3. 모험이 없으면 제자리걸음 다음에 뒤떨어지고 그 다음은 주저앉는다. 4. 나는 인간이 스스로 한계라고 규정짓는 일에 도전, 그것을 이루어내는 기쁨을 보람으로 오늘까지 기업을 해왔고 6. 나는 무슨 일을 시작하든 '된다'는 확신 90퍼센트와 '만드시 되게 할수 있다는 자신감 10퍼센트' 외에 안 될수도 있다는 불안은 단 1퍼센트도 갖지 않는다. 7. 나는 항상 긴장 속에서 모험을 감행하면서 일했다고 생각한다. 8. 모험은 거대한 조직에 활력을 넣어준다. 8. 어려운 일을 피하다 보면 쉬운 일은 아무 것도 없는 법이다. 9. 공기 단축이 절대절명이었던 우리한테는 모험과 위험을 피하고 할 입장이 아니었다. 10. 성공에는 모든 모험적인 정보, 모든 모험적인 노력, 모든 모험적인 용기가 필수적이다.	10
	백분율	38 %
총 계		26 (100%)

5. 강제적 동질성을 수반하는 모집단 학습 메커니즘

설립자인 이병철회장과 정주영회장의 가치와 기대를 반영한 일상들이 왜 삼성과 현대그룹 전체로 확산되고 유지될 수 있었을까? 이러한 질문에 대하여 본 연구는 삼성과 현대그룹 내에서 강제적 동질성을 수반하는 모집단 학습이 일어났을 가능성에 관하여 언급하였다. 그 중심에 이를 개별기업의 최고경영자가 있음도 논의하였다. 그렇다면 삼성과 현대그룹의 설립자는 어떻게 하여 강제적인 동질성을 전 그룹으로 확산시킬 수 있었을까? 그 메커니즘은 무엇이었을까? 이러한 의문을 풀기 위한 출발로 Hambrick and Finkelstein(1987)의 연구를 살펴볼 필요가 있다. 이들은 경영자의 가치나 기대(열망)에서 출발한 일상이 확산되기 위해서는 특별한 조건을 필요로 함을 지적하였는데 그것은 바로 효과적인 통제 메커니즘의 존재이다. 통제란 조직원들이 무엇을 해야 할 것인가를 경영자가 결정하거나 의도적으로 영향을 미치는 과정으로 정의된다(Tannenbaum, 1968). 이러한 통제는 조직구성원들에게 다음과 같은 신호를 보내게 된다. 첫째, 경영자의 가치나 기대 또는 지향방향이 무엇인가를 알려준다. 둘째, 존중되어야 할 규칙이 무엇이며 행동의 한계는 어디까지인지를 알려준다. 셋째, 정해진 행동표준으로부터 벗어났을 경우 이를 어떻게 수정하여야 하는지를 알려준다(Simons, 1994). 신호가 주는 이러한 기능을 통하여 조직구성원들은 무엇이 바람직하고 무엇이 가능하며, 무엇을 필요로 하고, 어떻게 자신들의 행동을 신호에 맞추어 정렬하여야 하는가를 인식하게 된다. 따라서, 통제는 경영자로 하여금 조직원들의 행동방향을 자신의 가치와 기대에 적합하도록 설정하고 영향을 미칠 수 있도록 하는 강제적 수단을 제공해 준다. Hambrick and Finkelstein(1987)의 논의를 빌리면 이병철회장과 정주영회장으로부터 비롯된 일상적 변이가 삼성과 현대그룹 전체로 확산될 수 있었던 것도 두 회장이 그룹전체에 대하여 발휘할 수 있었던 통제 메커니즘에 의한 강제력이 존재하

였기 때문이다. 즉, 이러한 통제 메커니즘은 모집단을 구성하는 개별기업들로 하여금 설립자의 기대나 가치에 부응하는 일상을 학습하도록 강제하는 수단으로 사용되기에 이른다. DiMaggio and Powell의 주장처럼 만일 개별기업이 이러한 통제로부터 벗어나게 되면 그 기업은 설립자나 다른 기업들로부터 합법성을 인정받지 못하게 되며 궁극적으로는 기업집단 내에서 사라질 것이라는 추론이 가능하다.

구체적으로 삼성과 현대그룹의 설립자들은 모집단 학습을 위하여 어떤 통제 메커니즘을 사용하였을까? 본 연구에서는 특별히 한국의 기업집단에서는 모집단 학습과 관련하여 세 가지의 통제 메커니즘이 존재함을 제시하고자 한다. 지배, 이식 그리고 간섭이 이들이다. 지배는 소유를 기반으로 전체 그룹에 대한 자원분배에 영향을 미치는 통제 메커니즘을 의미한다. 한국의 공정거래위원회의 자료에 의하면 1992년을 기준으로 정회장과 그의 가족들이 영향을 미칠 수 있는 전체 그룹의 주식지분은 65.75%에 달하는 것으로 보고되고 있다. 1993년의 경우는 57.8%로 그 비율이 약간 낮아지게 된다. 삼성그룹의 경우도 유사함을 공정거래위원회의 자료는 보여준다. 1992년 이회장의 가족들은 58.3%의 주식 내부지분율을 보였으며 1993년에는 52.95%의 내부지분율을 보이게 된다. 이회장 및 정회장이 영향을 미칠 수 있는 주식 내부지분율이 높다는 사실은 그룹전체 기업에 대한 자원배분을 두 설립자가 가지고 있었음을 의미한다. 높은 내부지분율을 배경으로 두 설립자는 관계사에 대한 투자결정이나 인적자원 배분과 같은 자원배분에 큰 영향력을 행사하게 된다. DiMaggio and Powell에 의하면 자원배분에 대한 집권화가 높을수록 자원공급자의 가치나 기대에 대한 단위 조직의 순응성이 높아진다. 따라서, 이병철회장과 정주영회장은 지배에 의한 통제 메커니즘을 통하여 자신의 가치나 기대를 반영하는 일상들을 그룹 내 단위기업들에게 확산시킬 수 있는 환경을 가지게 된다.

지배가 집단 내의 개별기업으로 하여금 순응하도록 만드는 환경을 제공한다면 이식은 설립자의

가치와 기대를 반영한 일상이 그룹 내로 직접 확산되도록 하는데 중요한 역할을 한다. 이식이란 기축조직에서 경영자의 가치나 기대를 체득한 사람들을 그룹 내 다른 조직으로 이전시킴으로 경영자의 가치와 기대가 반영된 일상을 전달하는 통제 메커니즘이다. 이식 메커니즘을 설명함에 있어서 기축조직의 개념은 매우 중요하다. 기축조직이란 경영자와의 직접적인 대면을 통하여 경영자의 가치와 기대를 체험할 수 있는 조직을 의미한다. 삼성과 현대의 경우 기축조직으로 1953년과 1954년에 설립된 제일제당과 제일모직, 그리고 1950년에 설립된 현대건설을 들 수 있다. 이들 조직은 설립자에 의하여 직접경영 됨으로 설립자의 가치와 기대가 가장 많이 녹아든 일상을 보유한 기업이다. 이러한 기축조직 내에는 두 설립자의 가치와 기대를 직접적으로 체험하고 이들을 반영한 일상이 어떠한 모습을 지니게 되는가를 알고 있는 사람들이 존재하게 된다. 이들을 그룹 내 다른 기업으로 배치함으로 기축조직의 일상이 확산되도록 하는 것이 이식 메커니즘이다. 앞서 지적한 것처럼 삼성그룹의 기축조직은 제일제당과 제일모직이다. 이들 두 기업은 삼성그룹 내에서는 '삼성 사관학교'로 불리게 되는데 그 만큼 삼성그룹 내 많은 다른 기업들에게 경영자를 제공한 기업들이다. 구체적인 예를 <표 7>이 보여준다. <표 7>은 삼성그룹의 전자부문 3개 주력사의 총 CEO중 기축조직의 배경을 가진 CEO수를 보여주고 있다. 삼성전자의 경우 설립 이후 1987년까지 총 9명의 CEO중 5명이 제일제당 또는 제일모직에 입사 이들 기업에서 육성된 경영자들이었다. 삼성전관의 경우는 총 CEO 8명중 3명이 그리고 삼성코닝의 경우는 3명중 3명 모두 삼성그룹의 기축조직인 제일제당과 제일모직에 근무한 경력을 가지고 있는 것으로 나타났다. 이회장 자신에 의하여 경영되었던 제일제당과 제일모직에서 근무한 경력을 가진 이들이 그룹 내 다른 기업으로 배치됨으로 이회장의 가치와 기대가 반영된 일상은 효과적으로 확산될 수 있게 된다.

현대그룹의 경우도 유사하다. 현대그룹의 기축조직이 되는 현대건설은 설립자인 정주영회장에 의하여 직접 경영되면서 정회장의 가치와 기대가 가장 폭넓게 수용된 일상을 가지고 있으며 또한 정회장이 많은 애착을 가진 기업이기도 하다. 이 점에 대하여는 정회장 자신도 술회를 하고 있다. "건설(은) 종합적인 인간의 조직 능력을 필요로 하는 일이고, 건설에 유능하면 다른 모든 일에도 유능할 수 있다 ... 나는 건설, 특히 해외 건설현장에서 성공적으로 근로자들을 이끌고 채산성 있게 공사를 완수한 사람은 무슨 일이든 해 낼 수 있는 능력이 있는 인재로 단정한다. 우리가 구경도 한적이 없는 몇십만 톤짜리 배를 만들어 내고, 현대중공업을 세계 시장에서 가장 강력한 경쟁력이 있는 회사로 만든 사람들이 모두 현대건설 출신이다. 사장은 물론 생산자, 지휘자, 플랜트 주문을 받는 사람까지 건설에서 육성한 제목들이며, 현대자동차도 현대중합상사도 마찬가지이다."(정주영, 1992, pp.271-273) 이 글은 정회장이 현대건설에 대하여 갖는 애착을 단적으로 보여줄 뿐만 아니라 현대건설에서 몸담았던 많은 사람들을 그룹 내 다른 기업으로 이전시킴으로 현대건설식 경영을 그룹 내 뿌리내리고자 하였던 정회장의 의도를 엿볼 수 있다. 정회장의 이러한 의도는 <표 8>에 의하여 잘 나타난다. <표 8>은 1982년 기준으로 현대중공업, 현대자동차, 현대중합상사 등 현대그룹 주력 7개 기업 CEO의 현대건설 재직경력을 보여준다. 이들 CEO의 현대건설 재직경력은 평균 13년 정도로 길게는 23년까지 현대건설에서 재직하였던 것으로 나타나고 있다. 이는 현대건설의 현대그룹 내에서의 기축조직의 역할을 잘 보여준다.

<표 7> 삼성그룹 3개 주력기업의 CEO 배경

회사명	설립연도	CEO수 (설립-'87)	기축조직관련 CEO수
삼성전자	1968	9	5
삼성전관	1970	8	3
삼성코닝	1973	3	3

주) 87년까지의 자료는 이병철회장의 제임시절을 반영하기 위한 것임

〈표 8〉 현대그룹 주력기업 CEO의
현대건설재직경력 (1982년 기준)

구 분	현대건설 재직기간(년)
현대중공업	57 - 78
현대자동차	57 - 67
현대종합상사	58 - 81
현대미포조선	63 - 76
현대중전기	60 - 75
금강개발	64 - 73
한라건설	78 - 79

주) 82년은 현대건설을 중심으로 현대그룹의 확장이 가속된 시기로 현대건설출신의 CEO상황을 쉽게 알 수 있는 해임

또 다른 기축조직으로는 그룹의 스태프부를 들 수 있다. 그룹 스태프부란 그룹 최고경영자가 필요로 하는 정보를 산출하여 그의 의사결정을 돕는 조직을 의미한다. 삼성의 경우 그룹 스태프부는 회장비서실이라고 불리며 현대의 경우는 종합기획실이라는 명칭을 가지고 있다. 그룹 스태프부가 기축조직의 역할을 수행하는 이유는 가장 근거리에서 그룹 최고경영자의 가치와 기대를 체험할 수 있기 때문이다. 보통 그룹 스태프부의 근무자는 그룹 내 각 사에서 파견되어 수년간 근무를 하고 자사로 복귀하거나 타 계열사의 경영자로 배치되어진다. 이러한 과정을 통하여 그룹 최고경영자의 가치와 기대는 전파된다. 특히, 삼성의 경우 그룹 스태프부의 이러한 역할은 다음의 글에서 잘 나타난다. "삼성 비서실원이 지향하는 참모로서의 기본 자세는 회장 사고와의 동질화라고 할 수 있다. 즉 기업 참모는 특인 최고경영자와 똑같은 경영철학과 똑같은 경영방침을 가져야 한다는 것이다."(삼성경제연구소, 호암의 경영철학, 1992, p.181). "회장사고와의 동질화 훈련을 통해 삼성의 경영이념, 경영방침을 보다 깊이 이해하는 우수한 경영자로 양성되는 것이다."(전계서, p.187). 이처럼 그룹 스태프부는 최고경영자의 가치와 기대를 전파시키는 또 다른 통로 역할을 담당하게 된다.

마지막으로 중요한 메커니즘은 간섭이다. 간섭이란 그룹 내 개별기업의 의사결정에 영향을 미치고 성과를 평가하는 통제 메커니즘으로 설립자의 가치와 기대를 강화하고 이에 대한 잘못된 이해를

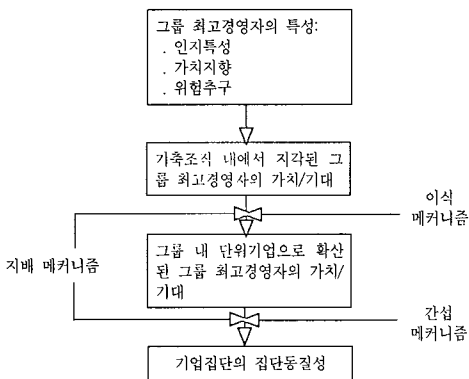
수정하는 역할을 담당한다. 한국의 재벌기업의 경우 간섭 메커니즘은 두개의 하위 메커니즘에 의하여 작동된다. 하나는 사장단 회의를 통한 간섭이고 다른 하나는 스태프부를 통한 간섭이다. 사장단회의는 설립자가 그룹 내 계열사 사장간에 직접적인 대면을 통하여 영향력을 행사하는 방법이다. <표 9>가 이를 보여준다. <표 9>에 따르면 삼성그룹의 경우 전 계열사 사장단회의는 6개월에 1회, 26개 주요 기업 사장단 회의는 월 1회에 걸쳐 이루어진다. 현대그룹의 경우는 그룹 사장단 회의가 월 3회 이루어지고 있다. 사장단 회의를 통하여 계열기업의 주요한 의사결정의 방향이 결정되며 이를 통하여 각 사의 성과에 대한 평가도 이루어지게 된다. 이러한 회의를 통하여 각 사의 최고경영자들은 설립자의 가치와 기대 또는 의증을 읽게 되고 이를 자사의 일상에 반영하게 된다.

간섭은 또 다른 하위 메커니즘인 그룹 스태프부에 의하여 이루어진다. 그룹 스태프부는 다음의 역할을 수행한다. 첫째, 그룹의 유지, 그룹의 미래환경, 또는 그룹전반의 투자와 관련된 자원배분정보를 산출 그룹 최고경영자에게 제공한다. 신규사업 추진 관련 조사/연구 및 정보수집이 그 예이다. 이를 통하여 그룹전반에 걸친 새로운 전략 등이 입안된다. 둘째, 그룹 전체에 걸친 경영혁신이나 제도개선과 관련한 업무를 추진한다. 그룹 스태프부를 중심으로 이루어지는 임금구조나 승진제도와 같은 각종 인사제도의 개선이 좋은 예이다. 셋째, 그룹 내 개별기업에 대한 평가와 모니터링 역할을 수행한다. 계획 대비 실적평가, 개별기업 간의 업무영역 조정, 승진자 선별 등을 통한 인사통제 및 감시기능이 이에 속한다. 이러한 역할을 통하여 그룹 스태프부는 그룹 최고경영자의 가치와 기대가 개별기업 내에서 실현되고 있는지의 여부를 관리하게 된다. <표 9>에 따르면 93년 기준 삼성의 회장비서실은 11개팀 180여명으로 구성되어 있으며 현대의 경우는 5개팀 52명으로 구성되어 있다. 이러한 그룹 스태프부를 중심으로 이병철회장과 정주영회장은 자신의 가치와 기대가 담긴 일상을 그룹 내의 개별기업이 학습하도록 하고 이를 강화 수정하게 된다.

<표 9> 삼성과 현대그룹의 사장단회의와 그룹 스태프부서 (1993년 기준)

구분	삼성그룹	현대그룹
사장단 회의	전체사장단회의: 반기별 (전 계열사 사장) 주례사장단회의: 1회/월 (26개 주요 계열사 사장)	그룹사장단회의: 3회/월 (계열사 사장, 부사장)
그룹 스태프 부서	명 칭: 회장비서실 부서장: 부회장 조 직: 11개팀(180명)	명 칭: 종합기획실 부서장: 사장 보 직: 5개팀(52명)

지금까지의 논의를 도표화한 것이 <그림 3>이다. <그림 3>은 적어도 한국의 두 기업집단인 삼성과 현대그룹이 어떻게 하여 동질적인 특성을 지니게 되는가를 설명한다. <그림 3>은 한국 기업집단 동질성의 원천이 그룹의 최고경영자의 특성에서 비롯됨을 말하고 있다. 이러한 특성은 이들에 의하여 직접 경영된 기축조직에 녹아들면서 독특한 일상들을 생성하게 된다. 기축조직은 그룹 최고경영자의 기대와 가치가 반영된 일상이 어떤 모습인지를 체득한 경영자들을 양성하게 되는데 이들이 그룹 내 타사로 이동됨에 따라 자연스럽게 그룹 최고경영자의 가치와 기대가 반영된 일상 역시 이전되기에 이른다. 이전된 일상들은 간접 메커니즘에 의하여 강화되고 수정된다. 한편, 이식과 간접 메커니즘이 가능하기 위해서는 이들 메커니즘의 작동을 가능하게 하는 적절한 환경을 필요로 한다. 지배 메커니즘이 이를 생성한다.



<그림 3> 한국 기업집단에 있어서의 동질성 형성 메커니즘

6. 요약과 토의

본 연구의 목적은 한국의 기업집단 하에서의 강제적 동질성을 수반하는 모집단 학습을 이해하는데 있다. 이를 위하여 본 연구는 한국의 재벌현상, 특별히 한국의 대표적 기업집단인 삼성과 현대그룹에 주목을 하였다. 이들 두 그룹들이 갖는 자신들만의 독특한 동질성은 무엇이며 왜 이러한 동질성이 발생하게 되었는지 그리고 집단 내에 동질성이 형성되는 메커니즘은 무엇인지를 강제적 동질성을 수반하는 모집단학습의 관점에서 규명하려고 한 것이 연구의 구체적 목적이다. 이러한 연구를 수행하기 위하여 본 연구는 우선 두 기업집단에서 독특한 동질성이 존재하는가를 실증연구를 통하여 규명하였다. 실증연구는 의사결정 시스템과 통제 시스템이 집단 내에서는 어떤 특성을 가지며 동질화를 이루고 있고 두 집단사이에서는 어떻게 다른지를 관찰하는 것에 초점을 두었다. 여기에 두 시점(93-97년) 사이 동질성의 변화가 있었는가 하는 것도 관찰하였다. 실증분석결과 삼성과 현대그룹 사이에는 그들 나름의 독특한 동질성이 유지되고 있으며 이들은 두 그룹 사이에서 유의적인 차이를 보이고 있음이 발견되었다. 두 그룹에서 발견되는 강제적 동질성의 원천은 두 그룹의 설립자를 통하여 규명되었다. 이병철회장은 합리, 분석, 인과를 강조하고 낮은 위험성향을 갖는 기업가 유형이며 정주영회장은 직관, 전체성, 맥락을 중요시하고 높은 위험성향을 보이는 기업가에 가깝다는 경험적 증거를 기록연구를 통하여 찾을 수 있었다. 두 회장에 의하여 시작된 변이가 어떤 메커니즘으로 강제적으로 그룹 전체로 확산될 수 있었는가 역시 규명되었다. 지배, 이식 및 간접이 강제적 동질화를 이루게 한 중요한 메커니즘임이 제시되었다.

본 연구는 다음의 점에서 의미를 갖는다. 첫째, 강제적 동질성을 수반하는 모집단학습 현상에 관한 실증적 근거를 제시한 점이다. 강제적 동질성에 대한 연구는 세계적으로도 매우 희귀하다. 이테올로기적 관점을 제외하고는 강제적 동질성 현상에 대한 보고는 드물다. 이러한 점에서 본다면 본 연

구는 강제적 동질성 현상자체 뿐만 아니라 이것이 일어나는 메커니즘에 대한 조명을 하였다. 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있다. 물론 본 연구가 관찰한 강제적 동질성은 한국의 재벌기업에 특유한 것이다. 하지만 한국의 재벌현상과 유사한 현상은 여러 나라에서도 관찰된다. 대만, 홍콩, 중국 또는 파키스탄 그리고 2차세계대전 이전 일본에서 활동하였던 기업집단들이 그것이다. 또한 이와 유사한 현상은 최초의 공업자본을 형성하려고 노력하는 국가들에서도 공통적으로 나타날 수 있다. 이들 기업집단들의 공통점은 1인의 총수를 중심으로 하는 체제를 가지고 있다는 점에 있다. 이는 이들 나라의 기업집단에서도 강제적 동질성을 동반하는 현상이 일어날 수 있다는 개연성을 말해주는 것이다. 만일 그러하다면 이들 나라의 기업집단을 분석함에도 본 연구는 많은 시사점을 줄 수 있다.

둘째, 본 연구는 한국에서 소문으로 돌아다니던 재벌현상에 대한 실증적인 증거를 제시하였다는 점에서도 의의를 갖는다. 한국의 많은 사람들은 삼성그룹은 이렇고 현대그룹은 이렇다라는 식의 인식을 하여 왔다. 그러나, 불행히도 이러한 사실에 대한 실증적 연구는 거의 없었다. 본 연구는 이러한 인식이 잘못된 것은 아니라는 증거를 보여주는 연구가 될 수 있다.

연구의 의의와 더불어 본 연구에는 극복되지 못한 한계도 있음을 지적하지 않을 수 없다. 첫째, 본 연구는 삼성과 현대그룹이라는 특정 기업집단을 대상으로 연구를 수행하였다. 여기서 도출된 결론들은 다른 재벌기업에 대하여도 확장가능한가? 본 연구의 입장에서는 본 연구에서 제시되는 설명이 다른 재벌기업들을 설명함에 있어서도 의미가 있다고 생각한다. 실제로 다른 재벌기업에 있어서도 지배, 이식 및 간섭 메커니즘을 가능하게 하는 요인들, 예로 주식지분율, 그룹 총수의 영향력 내에 있는 인사발령 또는 그룹 스태프조직의 존재 등이 공통적으로 발견되기 때문이다. 그러나, 이러한 결론에 대하여는 다른 기업집단을 대상으로 한 연구가 더 필요하다.

둘째, 본 연구는 삼성과 현대그룹의 동질성을 규명하면서 모든 종류의 일상을 분석하지는 못하였다. Levitt and March(1988)에 따르면 조직의 일상은 매우 폭 넓게 정의된다. 전략적 특성이나 조직문화적 특성 또는 신념체계 등도 조직일상의 종류들이다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 의사결정 시스템과 통제 시스템을 중심으로 한 일상에만 주목하게 된다. 이는 모든 일상을 포함하여서는 연구의 간명성을 확보하기 어렵다는 애로를 해소하기 위한 것이었다. 그러나, 이는 연구의 한계로 남는다. 과연 삼성과 현대그룹은 어느 정도나 다른 조직문화와 전략 그리고 신념체계 등을 각기 동질적으로 유지하고 있는지는 본 연구를 통하여 알 수 없다. 또한 이들이 최고경영자로부터 출발한 최초의 변이와 어떤 관련이 있는지도 밝힐 수 없다. 다만, 본 연구는 두 그룹의 의사결정 및 통제 시스템의 일상특성을 분석함으로 두 그룹이 적어도 강제적 동질성을 수반하는 모집단 학습을 경험하였을 가능성에 대한 하나의 증거를 확보할 수 있었다.

셋째, 본 연구에서 제시된 강제적 동질성 메커니즘은 재벌의 동질성 현상을 설명하는 모든 메커니즘을 말하는 것은 아니라는 점이다. 강제적 동질성을 가지기 위하여 한국의 재벌기업들은 그룹공채, 집단적 교육 또는 신입 임직원의 채용선발이라는 도구들을 사용한다. 따라서 이러한 부분들이 연구에 추가될 필요가 있다. 다만, 본 연구는 재벌기업의 설립자가 강제적 동질성에 미치는 영향이 지대함을 인식하고 설립자가 사용할 수 있는 주요 메커니즘을 중심으로 한국의 재벌기업의 강제적 동질성을 설명하려고 하였다.

마지막으로, 본 연구의 연구 방법론적 한계를 지적하여야 한다. 최고경영자에 대한 직접적인 접근에 의한 자료취득이 어려웠음이 그것이다. 이러한 한계를 극복하기 위하여 기록연구에 의한 연구가 수행되었으나, 기록연구가 갖는 자체적 한계는 극복되기 어렵다. 또한 본 연구에서 사용된 분석도구의 한계도 있다. 본 연구는 삼성과 현대그룹을 비교하면서 각 18개기업을 샘플로 채집하였다. 그러나 이러한 표본 수는 다변량 분산분석이나 판별

분석에 불충분할 수도 있다. 따라서 본 연구에서 제시된 두 재벌기업의 차이는 매우 보수적으로 해석될 필요가 있다. 한편, 본 연구는 각 기업에서 자료를 얻기 위하여 임원들과의 면담을 하였다. 그런데 기업에 따라서는 충분한 수의 면담자를 확보하지 못한 경우도 있었다. 따라서 기업의 대표치와 대표치를 얻기 위한 필요한 통계적 절차, 예로 평가자간 일치성 등을 충분히 행하지 못하였음은 본 연구의 한계이다.

참 고 문 헌

- [1] 삼성경제연구소, 「호암의 경영철학」, 중앙일보사, 1992.
- [2] 삼성회장비서실, 「삼성60년사」, 삼성인쇄주식회사, 1998.
- [3] 이견희, 「이견희 에세이: 생각 좀 하며 세상을 보자」, 동아일보사, 1997.
- [4] 이흥, “경영자 관점의 적합성과 경영자의 지배적 논리: 현대 건설과 정주영 회장에 대한 사례”, 「경영학연구」, 27권, 제4호(1998), pp.1091-1111.
- [5] 장세진, 경영자론과 기업진화론을 중심으로 한 경영전략이론의 최근동향, 「전략경영연구」, 제1권, 제1호 (1998), pp.49-73.
- [6] 정주영, 「시련은 있어도 실패는 없다」, 현대문화신문사. 1992.
- [7] Ayman, R. and Chemers, M.M., "Relationship of Supervisory Behavior Ratings to Work Group Effectiveness and Subordinate Satisfaction among Iranian Managers," *Journal of Applied Psychology*, Vol.68 (1983), pp.338-341.
- [8] Bamberger, I., "Value Systems, Strategies and Performance of Small and Medium-Sized Firms," *European Small Business Journal*, Vol.1 (1983), pp.25-39.
- [9] Bird, B., "Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention," *Academy of Management Review*, Vol.13 (1988), pp.442-453.
- [10] Bogner, W.C. and Thomas, H., "The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: A Dynamic Integration of Two Competing Models," *Journal of Management Studies*, Vol.30 (1993), pp.51-67.
- [11] Budde, A., Child, J., Francis, A., and Kieser, A., "Corporate Goals, Managerial Objectives, and Organizational Structures in British and West German Companies," *Organization Studies*, Vol.3(1) (1982), pp.1-32.
- [12] Carroll, H. L., "A Sociological View on Why firms Differ," *Strategic Management Journal*, Vol.14 (1993), pp.237-249.
- [13] Child, J., "Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, Vol.6 (1972), pp.1-22.
- [14] Cohen, M.D., "Individual Learning and Organizational Routine." *Organization Science*, Vol.2 (1991), pp.135-139.
- [15] Connor, P.E. and Becker, B.W., "Values and Organisations: Suggestion for Research," *Academy of Management Journal*, September (1975), pp.550-561.
- [16] Dane, F.C., *Research Methods*, Pacific Grove, Brooks/Cole Publishing Company, Cal., 1990.
- [17] Dimaggio, P.J. and Powell, W.W., "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol.48 (1983), pp.147-160.
- [18] Fiegenbaum, A. and Thomas, H., "Attitudes toward Risk and the Risk-Return Paradox: Prospect Theory Explanations," *Academy of Management Journal*, Vol.31 (1988), pp.85-106.
- [19] Gorden, G.G., "Industry Determinants of Organizational Culture," *Academy of Management Review*, Vol.16 (1991), pp.396-415.

- [20] Govindarajan, V., Strategy, "Control Systems and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.33 (1990), pp.259-285.
- [21] Grandori, A., "A Prescriptive Contingency View Of Organizational Decision Making," *Administrative Science Quarterly*, Vol.29 (1984), pp.192-209.
- [22] Guth, W.D. and Tagiuri, R., "Personal Values and Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, September-October (1965), pp.123-134.
- [23] Hambrick, D.C. and Finkelstein, S., "Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes," *Research in Organizational Behavior*, Vol.9 (1987), pp.369-406.
- [24] Hambrick, D.C. and Mason, P.A., "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of It's Top Managers," *Academy of Management Review*, Vol.9 (1984), pp.193-206.
- [25] Hair, Jr. J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Grabbrowsky, B.J., *Multivariate Data Analysis*, Petroleum Publishing Company Tulsa, Oklahoma, 1979.
- [26] Hedberg, B., "How Organizations Learn and Unlearn," in Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H. (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol.1, pp.1-29, 1981.
- [27] House, R.J., Spangler, W.D. and Woycke, J., "Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychology Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol.36 (1991), pp.364-396.
- [28] Kirsch, L.J., "The Management of Complex Tasks in Organizations: Controlling the Systems Development Process," *Organization Science*, Vol.7 (1996), pp.1-21.
- [29] Langley, A., "In Search of Rationality: The Purposes behind the Use of Formal Analysis in Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.34, (1989), pp.598-631.
- [30] Lawrence. P.R and Lorsch J.W., *Organization and Environment: Managing Differentiation and Intergration*, Harvard Business School, Boston, 1967.
- [31] Leroy, F. and Ramanantsoa, B., "The Cognitive and Behavioral Dimension of Organizational Learning in a Merger: An Empirical Study," *Journal of Management Studies*, Vol.34 (1997), pp.871-894.
- [32] Levitt, B. and March, J.G., "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology*, Vol.14 (1988), pp.319-340.
- [33] Mckenney, J.L. and Keen, P., "How Managers' Minds Work," *Harvard Business Review*, May-June (1974), pp.79-90.
- [34] Miller, D. and Droge, C., "Psychological and Traditional Determinants of Structure," *Administrative Science Quarterly*, Vol.31 (1986), pp.539-560.
- [35] Miller, D. and Friesen, P.H., "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum," *Strategic Management Journal*, Vol.3 (1982), pp.1-25.
- [36] Miner, A.S. and Haunschild, P.R., "Population Level Learning," *Research in Organizational Behavior*, Vol.17 (1995), pp.115-166.
- [37] Mintzberg, H., "Strategy Making in Three Modes," *California Management Review*, Vol.16(2) (1973), pp.44-53.
- [38] Murphy, W., *The Micro-electronics and Computer Technology*, Harvard Business Cases, Harvard Business School Press, Boston, MA., 1982.
- [39] Nelson, R.R. and Winter, S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press,

- Cambridge, MA., 1982.
- [40] Nunnally, J.C., *Psychometric Theory*, Russell Sage Foundation, NY., 1978.
- [41] Ouchi, W.G., "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Administrative Science Quarterly*, Vol.24 (1979), pp.833-848.
- [42] Robey, D., "User Attitude and management Information System Use," *Academy of Management Journal*, Vol.22 (1979), pp.527-538.
- [43] Shrivastava, P., "A Typology of Organizational Learning Systems," *Journal of Management Studies*, Vol.20 (1983), pp.1-28.
- [44] Simons, R., "How New Top managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal," *Strategic Management Journal*, Vol.15 (1994), pp.169-189.
- [45] Smith, K.G., Carroll, S.J. and Ashford, S.J., "Intra- and Inter-organizational Cooperation: Toward a Research Agenda," *Academy of Management Journal*, Vol.38 (1995), pp.7-23.
- [46] Snell, S.A., "Control Theory in Strategic Human Resouece Management: The Mediating Effect of Administrative Information," *Academy of Management Journal*, Vol.35 (1992), pp.292-327.
- [47] Solo, R., *Economic Organizations and Social Systems*, Bobbs-Merrill, Indianapolis, 1967.
- [48] Tannembaum, A., *Control in Organizations*, McGraw Hill, New York, 1968.
- [49] Thompson, J.D., *Organizations in Action*, McGraw Hill, New York, 1967.
- [50] Vroom, V., *Work Motivation*, John Wiley & Sons, New York, 1964.
- [51] Wally, S. and Baum, J.R., "Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making," *Academy of Management Journal*, Vol.37 (1994), pp.932-956.

[부록]

자료수집 대상기업

산 업	삼 성 그 룹	현 대 그 룹
전 자	삼 성 전 자	현 대 전 자
석 유 화 학	삼 성 중 합 화 학 삼 성 석 유 화 학	현 대 석 유 화 학 현 대 정 유
건 설	삼 성 건 설 중 앙 개 발 삼 성 엔 지 니 어 링	현 대 건 설 현 대 산 업 개 발 현 대 엔 지 니 어 링
중 공 업	삼 성 중 공 업	현 대 중 공 업
정 보	삼 성 S D S	현 대 정 보 기 술
금 용	삼 성 중 권 재 삼 성 화 재	현 대 중 권 재 현 대 해 상 화 재
무 역	삼 성 물 산	현 대 중 합 상 사
기 타	삼 성 전 관 삼 성 전 기 삼 성 코 닝 삼 성 항 공 삼 성 정 밀 화 학 삼 성 시 계 삼 성 일 모 직	현 대 자 동 차 현 대 미 포 조 선 현 대 대 정 공 현 대 엘 리 베 터 인 천 제 이 철 현 대 천 리 강 관 고 려 산 업 개 발