經營史學

第23輯 第3號

社團法人 韓國經營史學會
The Korean Academy of Business Historians

2008 사단법인 한국경영사학회 임원명단

회 장 이광주(단국대)

고 문

역대회장	김병하(계명대)	역대회장	김성수(경희대)
역대회장	고승희(단국대)	역대회장	이건희(이화여대)
역대회장	이승욱(단국대)	역대회장	김영래(충북대)
역대회장	이문선(한양대)		
특별고문	손병두(서강대)	특별고문	이현재((前)국무총리)
특별고문	최종태(서울대)		

감 사 이광로(건국대) 임외석(경원대)

부 회 장

국승규(원광대)	김 신(경희대)	김병순(단국대)
김태명(세명대)	남명수(인하대)	문원석(제주대)
박경희(이화여대)	박동수(영남대)	박영렬(연세대)
서도원(충북대)	서인덕(영남대)	안영진(단국대)
안종태(강원대)	오성동(조선대)	이웅호(진주산업대)
이한구(수원대)	조대우(충남대)	조성원(고려대)

상임이사

강태훈(단국대)	김상규(경원대)	김상종(동국대)
김상헌(단국대)	김성기(충북대)	김용겸(경원대)
김정식(조선대)	류태수(한양대)	문휘창(서울대)
민승기(성균관대)	박성수(전남대)	서문석(단국대)
설봉식(중앙대)	송동섭(단국대)	송재훈(우석대)
신승국(용인대)	심상천(경원대)	심태섭(단국대)
유성기(한양대)	이광종(신흥대)	이기동(계명대)
이남구(건국대)	이승영(동국대)	이원우(숭실대)
이인구(선문대)	이정도(경북대)	이종태(연세대)
이호선(단국대)	장영철(경희대)	정현철(한양대)
조강필(충북대)	최영순(한양대)	한한수(경희대)
홍부길(이화여대)	황신모(청주대)	

이 사 강민구(부산정보대) 강영순(제주대) 고광환(안양대)

고부언(제주대)	구본열(충북대)	김광윤(아주대)
김명호(조선대)	김성국(이화여대)	김세영(단국대)
김원배(경원대)	김종관(부산대)	김진병(원광대)
김창남(동아대)	김희수(한국문화관광연구원)	김희중(호남대)
류학수(단국대)	박기찬(인하대)	박노경(조선대)
박상수(충북대)	박용기(안양대)	박종국(영남대)
박창식(고신대)	박현희(단국대)	박호환(아주대)
반성식(진주산업대)	백광기(한림대)	
백인수(한국유통물류진흥원)	서종규(동덕여대)	선재원(평택대)
손일선(일본경영사연구소)	송광선(순천향대)	송영욱(충북대)
신건호(단국대)	신광하(명지대)	신장철(숭실대)
심경섭(단국대)	안춘식(한양대)	양진환(강남대)
유세준(인천대)	이덕로(서원대)	이은재(단국대)
이장희(충북대)	이재춘(극동정보대)	이종찬(대구대)
이찬민(단국대)	이태민(충북대)	이홍무(와세다대)
임달호(충북대)	장동운(전주대)	정영관(공주대)
정윤세(단국대)	정준화(동아방송대)	조성제(한성대)
최극렬(전국상인연합회)	최단옥(인천대)	최석식(전남대)
최원철(제주대)	최종윤(강원대)	홍정화(경원대)

편집위원장 심태섭(단국대)

영문저널 편집위원장/ 국제위원장 박영렬(연세대)

학술위원장 이한구(수원대)

대외관계 위원장 이종태(연세대)

윤리위원회

윤리위원장 최단옥(인천대)

윤리위원 김정식(조선대) **윤리위원** 서도원(충북대)

윤리위원 안종태(강원대) **윤리위원** 이승욱(단국대)

윤리위원 이정도(경북대)

사 무 국 **사무국장** 서문석(단국대) **사무차장** 김상헌(단국대)

| 2008 경영사학 편집위원회 |

편집위원장 심태섭(단국대)

편 집 위 원

박종국(영남대)	이덕로(서원대)	이인구(선문대)
이종찬(대구대)	이태민(충북대)	정현철(한양대)
조현우(순천대)		

심 사 위 원

강영순(제주대)	고승희(단국대)	국승규(원광대)
권순범(국민대)	김 신(경희대)	김범성(선문대)
김병모(단국대)	김병순(단국대)	김상규(경원대)
김선식(숙명여대)	김성수(경희대)	김영래(충북대)
김정식(조선대)	김종배(단국대)	김지용(경주대)
김태명(세명대)	김홍규(단국대)	남명수(인하대)
류태수(한양대)	민승기(성균관대)	박기찬(인하대)
박노경(조선대)	박동수(영남대)	박영규(경성대)
박진우(한국외대)	박호환(아주대)	
백인수(한국유통물류진흥원)	서문석(단국대)	서인덕(영남대)
선재원(평택대)	설봉식(중앙대)	송동섭(단국대)
송영욱(충북대)	송재훈(우석대)	신승국(용인대)
신은종(단국대)	신장철(숭실대)	신진교(계명대)
안종태(강원대)	오성동(조선대)	유규창(한양대)
유성기(총신대)	유승기(총신대)	이건희(이화여대)
이광로(건국대)	이광주(단국대)	이덕로(서원대)
이문선(한양대)	이서영(백석대)	이승계(단국대)
이승욱(단국대)	이원우(숭실대)	이인구(선문대)
이정도(경북대)	이제홍(조선대)	이종찬(대구대)
이찬민(단국대)	이태민(충북대)	이한구(수원대)
이호선(단국대)	임달호(충북대)	임외석(경원대)
장영순(제주대)	정진섭(성균관대)	정현철(한양대)
조강필(충북대)	조대우(충남대)	조영곤(동국대)
지성구(한밭대)	차동욱(성균관대)	차석빈(순천향대)
최상오(서울대)	최송길(한성대)	최종윤(강원대)
편해수(남서울대)	한종수(단국대)	한한수(경희대)

| 경영사학 편집결과보고 |

2008년 12월 31일 현재

구 분	접수	게재확정			개재불가 혹은 저자포기	심사 진행
		제23권 제1호	제23권 제2호	제23권 제3호		
2007.12.31 이전에 접수되어 이월된 논문	2편	2편	-	-	0편	0편
2008.1.1~2008.6.30에 접수된 논문	17편	7편	8편	-	1편	1편
2008.7.1~2008.9.30에 접수된 논문	8편	-	1편	6편	1편	0편
2008.10.1~2008.12.31에 접수된 논문	14편	-	-	3편	3편	8편
합 계	41편	9편	9편	9편	5편	9편

| 경영사학 투고 안내 |

경영사학에 게재신청하고자 하는 자는 흔글 프로그램으로 작성된 논문파일을 학회의 홈페이지(http://www.kabh.or.kr)에서 직접 제출하시고(다만, 특별한 경우 우송할 수 있음), 동시에 7만원의 투고료를 납부하셔야 합니다. 투고료는 논문게재신청을 하면서 동시에 입금을 해야 하고, 게재료는 논문게재가 확정된 경우에 한하여 논문게재확정 후에 10만원을 입금하시면 됩니다. 경영사학에 대하여 문의할 사항이 있으시면 아래로 연락해 주시기 바랍니다.

편집인(편집위원장) : 심태섭
투고료 및 게재료 입금계좌번호 : **하나은행** 247-910092-35807 심태섭
주소 : 경기도 용인시 수지구 죽전동 126 단국대학교 상경대학 경영학부
(우편 : 448-701)
연구실전화 : 031-8005-3429 이메일 : tsshim@paran.com

目　　次

❑ 혼다 창업자의 기업가정신과 기술전략의 특성 ····· 9
임 외 석

❑ 한국 인삼의 국제경쟁력의 변천과정과 강화방안에 관한 연구 ····· 69
김 희 철

❑ 토요다家 앙트러프러너십의 계승과 발전 ····· 103
김 영 래

❑ 판매촉진 이용 구매 상황에서 현명한
소비자의 느낌(Smart Shopper Feelings)의 영향 연구 ····· 143
윤승재 · 이인구

❑ 신제품개발 과정에서의 복잡성에 대한 관리방안 ····· 175
김 종 배

❑ 성과평가요소의 역사적 변천과 지식활동 평가요소 탐색 ····· 205
이 을 터

❑ 근로자의 의사결정참여가 근로자의 태도에 미치는 영향 ····· 235
- 근로자 발언을 매개변수로 -
김종관 · 김민정

❑ 한국기업의 인턴사원제도의 사적 전개과정과
시대별 특성 비교분석에 관한 탐색적 연구 ····· 261
이종구 · 김병기

❑ 프랑스정부의 노동개혁정책과 발전방향에 관한 연구 ····· 299
- 주요선진국 노동정책과의 비교분석을 중심으로 -
김 시 경

경영사학 제23집 제3호
2008년 12월 한국경영사학회

혼다 창업자의 기업가정신과 기술전략의 특성

임 외 석*

요 약

본 연구의 주제는 제2차 세계대전이후 창업한 일본의 대표적인 기업 중의 하나인 혼다(Honda Motor Company)의 창업자이자 기술자로 잘 알려진 '本田宗一郎'의 기업가정신이 혼다의 성장발전에 원동력이 되었던 기술전략에 어떠한 형태로 영향을 주었는지를 분석한 것이다.

이러한 연구주제를 선정한 배경은 本田宗一郎의 기업가정신과 혼다의 기술전략에 어떠한 특징들이 있는지에 대한 체계적인 연구를 찾아볼 수 없었으며, 동시에 本田宗一郎의 기업가정신이 혼다의 기술전략에 어떻게 영향을 주었으며, 本田宗一郎로부터 영향을 받아 추진되어온 혼다의 기술전략이 혼다의 성장발전에 어느 정도 기여를 하였는지에 대한 구계적인 연구가 미흡하였기 때문이다.

연구방법은 혼다의 社史 및 웹사이트의 자료를 중심으로 본인이 직접 집필한 단행본과 관련 문헌 및 논문 등에서 수집된 자료들을 근거로 문헌적 분석을 하였다. 아울러 분석도구로서는 기업가정신 및 기술전략과 관련된 선행연구를 바탕으로 기업가정신, 경영철학, 경영전략, 기술경영, 기술전략 등 핵심용어에 대한 개념을 정리한 뒤, 본문의 〈그림 1〉과 같이 분석틀을 설계하였다.

분석과정은 먼저 本田宗一郎의 이력과 혼다의 역사를 혼다의 社史를 중심으로 관련 문헌에 근거하여 간략하게 소개하였다. 이어서 本田宗一郎의 기업가정신을 구성하고 있는 선천적 기반요소와 후천적 영향요인의 특성을 살펴보았고, 이들을 바탕으로 本田宗一郎에게 내재되어 있는 기업가정신의 속성으로서 ① 끊임없는 도전정신 ② 철저한 프로근성 ③ 올바른 공적 기업관 ④ 외강내유의 카리스마 ⑤ 강직한 위기관리능력 ⑥ 집요한 승부근성 ⑦ 친화형 리더십 ⑧ 투철한 사회적 책임감 ⑨ 신속한 결단력 ⑩ 구성원에 대한 강한 신념 등 10가지를 도출하였다. 그다음 이러한 本田宗一郎의 기업가정신을

* 경원대학교 경상대학 경영회계학부 경영학전공 교수, oslim@kyungwon.ac.kr, 011-9636-9074.

논문접수일(2008년 7월 5일) 논문수정일(2008년 8월 18일) 게재확정일(2008년 9월 22일)

근간으로 형성된 그의 경영철학으로, ① 개척주의 ② 인본주의 ③ 삼락주의를 제시하였으며, 끝으로 그의 기업가정신과 경영철학이 혼다이즘(hondaism)으로서 혼다의 기술전략에 어떠한 형태로 영향을 주었는지 ① 조직구조 ② 연구인력 구성 ③ 조직문화 ④ 연구제도 등 4가지 관점에서 분석하였다.

그 결과, 조직구조 측면에서는 연구소조직의 분리·독립으로 연구개발에서 철저한 독립성을 보장하였고 지속적인 플랫조직을 지향함으로써 연구개발의 업무흐름을 원활하게 하였다. 연구인력 구성의 측면에서는 순수 연구인력이 연구소 인력 중에 높은 비율을 차지하고 있으며, 다양한 경력과 개성이 풍부한 이질적인 인재들을 중도에 많이 채용하는 특징을 들 수 있다. 조직문화적 측면에서는 창업초기부터 일관된 기술중시와 독특한 토론문화 및 학력무용주의가 기반으로 형성되었다는 특징이 있었으며, 연구제도적 측면에서는 평가회제도 및 병행이질경쟁시스템과 수탁연구비지원제도를 통해 건전하고 상호보완적인 경쟁관계를 유도하였다. 이들 4가지 관점에서 나타난 여러 특징들은 本田宗一郎로부터 오랜 기간 영향을 받아 형성되어 온 혼다이즘의 구성요소가 되어 현재까지 이어지고 있는 것이다.

이러한 연구결과 및 본문에 게재된 내용은 일본의 기업가 연구나 한일 비교연구에 필요한 기초자료를 제공하거나 분석자료로서 활용할 수 있을 것이다.

〈주제어〉 기업가정신, 경영철학, 기술전략, 혼다이즘, 삼락주의.

Ⅰ. 서 론

혼다 소이치로(本田宗一郎)는 소니(Sony) 창업자 중의 한사람인 이부카 마사루(井深大)와 함께 2차대전후 일본을 대표하는 기술자이면서 기업가로서 전 세계에 잘 알려져 있다[1].

그는 어느 날 신입사원 연수회 자리에서 "여러분들은 기업의 희생물이 되지 말라. 자신의 삶을 즐기기 위해 일을 해야 한다."고 강조하였으며, 1974년 미시간공과대학에서 명예박사학위를 받을 때에는"대부분의 사람들은 모두 성공을 꿈꾸며 그것을 바라고 있지만, 성공이란 99%의 실패가 떠받쳐준 1%라 생각한다. 개척정신을 바탕

1) 記述上의 편의성을 도모하기 위해, 이하 본문에서는 제목이나 인용문 등 특별한 경우를 제외하고 혼다 소이치로는 '本田宗一郎', 혼다 본사(本田技研工業株式会社) 및 혼다그룹을 지칭할 때는 '혼다'와 'Honda'를 병용하기로 함.

으로 스스로 새로운 세계에 도전하여, 실패와 반성과 용기라는 3가지 도구를 반복해서 사용함으로써 비로소 최후에 성공이라는 결과에 도달할 수 있다고 나는 믿고 있다."는 기념연설을 하였다. 이들 2가지 어록이 本田宗一郎가 80평생 동안 독특한 인생을 즐겼던 한 사람의 인간이면서 동시에 위대한 기술자이자 기업가로서 어떻게 살아왔는지를 함축적으로 잘 나타내고 있다.

山東小學校시절에는 마을에 있는 절에 가서 시간이 되지 않았는데에도 종을 울리거나 학교 연못에 있는 금붕어 몸에 파랑색 페인트를 칠하거나 하는 장난기 많았던 소년이었다. 그뿐만 아니라 小學校 5학년 때에는 浜松練兵場에서 처음으로 미국인 파이로트가 공중회전 비행을 한다는 소문을 듣고 비행기를 구경하러 성인용 자전거를 타고 20km나 달려가기도 하였다(山城三朗 1992, 149).

이처럼 그는 천진난만한 어린아이처럼 항상 새로운 것에 호기심이 많았고 그 속에서 인생을 즐길 줄 알았으며, 다른 한편으로 위대한 기술자이자 창업자로서 새로운 일에 대한 실패를 두려워하지 않고 끝없이 도전하는 개척자로서 살아왔던 것이다.

특히 그는 새로운 기술과 신제품 개발을 기반으로 하는 기술경영에 있어서는 남다른 집념과 재능을 발휘하였던 것으로 잘 알려져 있다.

그 동안 기업가로서 혹은 기술자로서 本田宗一郎에 대한 연구와 혼다 기업의 신제품 개발 전략에 대한 단편적인 연구들은 있었으나, 기업가정신과 혼다의 기술전략에 어떠한 특징들이 있는지에 대한 체계적인 연구는 찾아볼 수 없었으며, 동시에 本田宗一郎의 기업가정신이 혼다의 기술전략에 어떻게 영향을 주었으며, 本田宗一郎로부터 영향을 받아 추진되어온 혼다의 기술전략이 혼다의 성장발전에 어느 정도 기여를 하였는지에 대한 체계적인 연구는 미흡하였다.

본 연구는 이러한 배경에서 출발하여 本田宗一郎의 奇行에 가까운 유별난 성격과 행동이 기업가로서의 정신세계, 즉 기업가정신의 형성에 어떻게 작용하였으며, 그렇게 형성된 기업가정신이 그의 경영철학과 함께 혼다의 성장과 발전에 원동력이 되었던 기술전략에 얼마나 큰 영향을 끼쳤으며 또한 지금까지 어떠한 형태로 이어져오고 있는지를 분석하고자 하는데 그 목적이 있다.

II. 관련 선행연구와 분석 프레임워크

1. 기업가정신과 기업가활동

기업가와 기업가정신에 대한 연구는 지금까지 많은 학자들과 연구자들에 의해서 진행되어 왔으며 앞으로도 지속될 것으로 예상된다. 그 역사는 일반적으로 "기업가란 선견지명을 가지고 위험을 앞서 받아들이고 이윤을 창출하는데 필요한 행위를 하는 자"로 규정한 18세기 중농주의 경제학자 칸틸롱(R. Cantillon 1725)에서부터 출발하였다(Schumpeter, J. A. & 清成忠男 1998). 그 후 세이(J. B. Say 1803), 멩거(C. Menger 1871), 마샬(A. Marchall 1890), 슈몰러(G. V. Schmoller 1900), 웨버(M. Webber 1905), 슘페터(J. A. Schumpeter 1912), 콜(A. H. Cole 1959), 맥클러랜드(D. McClelland 1961), 컬츠너(I. M. Kirzner 1973), 플래허티(J. E. Flaherty), 슐처(T. W. Schultz 1980), 드럭커(P. F. Drucker 1985), 오쿠무라 아키히로(奥村昭博 1989), 타카하시 히로오(高橋博夫 1991), 바우몰(W. J. Baumol 1993), 키요나리 타다오(清成忠男 1996), 마츠다 슈이치(松田修一 1998), 요네쿠라 세이이치로(米倉誠一郎 2001) 등의 연구가 대표적이다(임외석 2007a; 임외석 2007b, 211-213).

이 가운데 슘페터는 창조적 파괴라는 비연속적인 발전이야말로 자본주의의 본질이라며, 이러한 창조적 파괴를 통한 새로운 결합을 이노베이션으로 정의하고, ① 새로운 재화의 생산, ② 새로운 생산방식의 도입, ③ 새로운 판로개척, ④ 원료나 반제품의 새로운 공급원 확보, ⑤ 새로운 조직의 실현 등 5가지 결합을 수행하는 기업가 활동을 중시하고 있다(Schumpeter 1926).

슘페터 이후 기업가를 이노베이션 관점에서 체계적으로 설명하고 있는 대표적 학자 중의 한 사람인 피터 드럭커(Drucker 1985, 31, 55-56)는 "이노베이션이란 기업가의 무기이자 사업을 발전시키는 수단이며 학습하고 실천할 수 있는 실학이다. 그리고 기업가란 이노베이션의 기회를 찾아내는 방법을 알아야 하며, 또한 이노베이션을 성공으로 이끌기 위한 법칙을 배우고 그것을 실행하여야 한다."고 강조하면서, 이러한 이노베이션을 위한 7가지 기회로서 ① 예측불가한 일의 발생, ② 갭의 존재, ③ 니즈의 존재, ④ 산업구조의 변화, ⑤ 인구구조의 변화, ⑥ 인식의 변화, ⑦ 새로운 지식의 출현 등을 제시하고 있다.

이처럼 기업가의 본질을 이노베이션 관점에서 접근하고 있는 슘페터나 드럭커의 시각은 기업가정신(entrepreneurship)을 정신적인 측면에서가 아닌 행위적인 측면, 즉 기업가활동이라는 측면에서 파악하고 있으며, 기업가정신의 여러 특성들을 이노베이션이라는 하나의 개념 틀 속에 묶어서 표현하고 있다는 것이 그 특징이랄 수 있다.

이에 비해 기업가정신을 정신적 관점에서 그 특성들을 제시하고 있는 연구자로서 플래허티(Flaherty 1979, 23-26)는 기업가적 인격으로서, 혁신적 見地, 불확실성에 대한 관용, 리스크에 대한 책임의사, 달성에 대한 願望, 남달리 강한 자신감, 기회를 진단하는 분석능력, 변화를 선취하는 책임감 등을 들고 있다.

정신적인 측면과 행위적인 측면을 혼용하고 있는 사례로는 타카하시 히로오(高橋浩夫 1991, 236-237)의 연구를 들 수 있다. 그는 일본 기업가 12명의 인터뷰 조사를 통해 국제사업을 위한 기업가정신에서 나타난 공통적인 특징으로, ① 강한 호기심, ② 개척자 정신, ③ 확고한 경영비전, ④ 로맨티스트, ⑤ 인터내셔널 · 내셔널리스트, ⑥ 전문적(교섭) 능력, ⑦ 남달리 열심히 공부하는 사람, ⑧ 평상심의 업무수행 능력 등 8가지를 제시하고 있다.

이와는 달리 기업가정신을 정신적 측면과 행위적 측면을 구분하여 접근하는 연구도 찾아볼 수 있다. 카고노 타다오(加護野忠男)는 "일반적으로 말하자면, 기업가정신은 기업가적 혁신의 배후에 있는 기업가(개인 혹은 집단)의 어느 일정한 정신 및 심리적 태세를 가리킨다. 그러나 이러한 정신은 구체적인 기업가적 혁신과 연결됨으로써 비로소 의미를 가진다. 기업가정신과 기업가적 혁신은 밀접한 관계를 가지고 있지만, 양자는 반드시 동일한 것은 아니다"고 설명하고 있다(伊丹敬之 외 1990, 57).

또한 그는 모험심, 달성 동기, 야심, 투쟁의욕 등과 같은 일반적인 기업가정신의 특징을 기업의 경제적 활동과 관련시켜서 기업가정신이란 ① 미지의 리스크를 포함한 기술적, 시장적 가능성에 도전하고자 하는 정신, ② 미지의 기술적 문제 혹은 시장적 문제를 해결하기 위한 창조성과 의사라는 2가지 특징을 제시하면서, 기업가정신이란 기업가적 혁신과 밀접한 관계를 맺고 있으나 엄밀한 의미에서 기업가정신은 기업가적 혁신의 필요조건도 아니며 충분조건도 아니라는 전제에서 출발한다고 했다(伊丹敬之 외 1990, 59-60).

지금까지 기업가 및 기업가정신에 대한 선행연구들을 정리해 보았으나, 기업가정신에 대한 각기 다른 정의나 특성들의 규정은 학문의 다양성이라는 관점에서 흥미로

운 부분으로 인식할 수 있지만, 정신적 측면과 행위적 측면의 혼용은 기본적 개념이해라는 측면에서 혼돈을 초래할 수 있다. 이 부분에 대해서는 드럭커도 지적하였듯이 "200여년전 세이(J. B. Say 1803)가 기업가라는 단어를 사용한 이후 기업가와 기업가정신이라는 2개의 단어는 극단적으로 혼란스러운 상태에 있다."고 볼 수 있다(Drucker 1985, 33).

따라서 여기서는 기업가정신을 개척자 정신이나 도전정신 등과 같은 정신세계 혹은 의식영역을 중심으로 정의하고, 혁신이나 전문적 교섭능력, 또는 탁월한 업무수행 능력과 같은 행위적 특성은 기업가활동이라는 용어의 사용으로 분리하고자 한다. 이와 같은 관점에서 본다면, 드럭커의 이노베이션 개념은 실천을 중시한다는 측면에서 加護野忠男의 기업가적 혁신에 해당하므로 기업가활동에 가까운 개념이라 할 수 있다. 물론 정신세계의 기업가정신은 이노베이션과 같은 구체적인 행위나 실천과정을 통해서만이 외부로 표출이 되며, 기업가활동으로 구현되어야 의미가 있는 것은 말할 나위도 없다. 그럼에도 불구하고 명확한 논리전개를 위하여 기업가정신에 대한 개념정립을 통하여 기업가활동과 구분할 필요가 있는 것이다.

2. 기업가정신과 경영철학

이러한 기업가정신은 기업가의 정신세계로부터 경영철학, 경영이념, 비전이라는 형태로 정리되고 결집되면서 언어의 형태를 빌어 외부로 표상되거나, 흔히 경영방침, 경영지침, 사훈, 사시(社是) 등과 같은 형식으로 보다 구체화되기도 한다.

여기서 경영철학의 '철학'이란 인간이 무엇을 위해 살아가는지를 묻고 그것을 명확하게 찾아가는 것처럼, 경영철학이란 조직체가 무엇을 위해 존속하고 있는지를 묻고 그것을 명확하게 하는 것이라 할 수 있다. 따라서 '개인으로서의 인간이 살아가는 목적'과 '조직체로서의 경영조직이 존속하는 목적'이라는 차이가 있을 뿐 근본은 모두 동일한 것이다.

히오키 코이치로(日置弘一郎)는 경영이념을 ① 경영목적으로서의 경영이념, ② 경영철학으로서의 경영이념, ③ 관리수단으로서의 경영이념, ④ 리더의 개성발견으로서의 경영이념 등 4가지 관점에서 분류하고 있으며, 이 가운데 경영철학으로서의 경영이념에 대해서 그는 "경영학에서는 경영이념을 Management Philosophy의 譯語로

서 그 위치를 부여하고 있다. 직역하자면 경영철학이다...(중략)...경영철학을 집약적으로 표현한 것이 경영이념으로 정의할 수 있지만, 그렇다면 기업경영이란 무언가 명확하게 하지 않으면 안 될 것이다"고 설명하고 있다(高柳暁 1991). 경영철학을 경영이념과 동일시하면서도 형이상학적인 경영철학을 보다 구체적이고 정리 및 집약하여 표현한 것, 이를테면 사훈이나 사시와 같은 형태를 경영이념으로 인식하고 있는 듯하다.

아오키 미토카즈(青木三十一 1990)는 '경영이념이란 지금부터 이러한 회사로 만들고 싶다'는 경영자의 생각이며, 전 사원이 업무를 수행할 때 기반으로 삼기 때문에 장기간에 걸쳐서 지속될 수 있는 내용이라야만 한다며, 이를 위해서는 경영의 목적과 방법, 변혁이라는 3가지 내용으로 구분하여 설정해야 한다고 주장하고 있다. 이어서 그는 그 예로서 ① 회사존립의 사회적 의의 및 책임, ② 사원의 생활향상을 목표로 한 인간적 측면, ③ 사회환경의 변화에 즉시 대응해야 하는 자세, ④ 사회의 니즈를 추구한 기술개발, ⑤ 경영 및 관리행동의 기본, ⑥ 회사의 향상발전과 공존공영 등이 포함되어야 한다며, 경영이념은 가능한 간단하고 이해하기 쉬우며 더구나 감동적이며 마음에 와 닿는 것이 이상적이라고 설명하고 있다.

오쿠무라 아키히로(奥村昭博 1989)는 비전과 경영이념은 창업자의 사상이기도 하며 조직에 공유된 의사이기도 하다. 그리고 공유된 의사는 조직구성원의 일상행동을 제어하는 것과 동시에 장래의 꿈을 고취시킨다고 강조하고 있다. 여기서 주목할 부분은 비전과 동일한 의미의 경영이념을 창업자의 사상으로 인식하고 있다는 점인데, 그렇다면 비전과 경영이념과 경영철학을 동일한 선상에서 파악하고 있다고 해석할 수밖에 없다. 왜냐하면 창업자의 사상이란 곧 창업자의 경영철학이기 때문이다. 그리고 이러한 경영철학은 창업자의 기업가정신을 기반으로 형성되는 것이다.

따라서 본고에서는 기업가정신을 경영철학, 경영이념, 비전 등의 기반이 되는 정신적 요소로 정의하면서, 행위적인 요소인 기업가활동과 구분하기로 한다.

3. 경영전략과 기술전략

경영전략(corporate strategy)에 대한 정의 또한 다음과 같이 다양하게 해석되고 있다. 챈들러에 의하면, 전략이란 기업의 기본적인 장기목적을 결정하고, 이들 목적

을 수행하기 위해 필요한 행동방식을 채택하여 자원을 할당하는 것으로 정의하고 있다(Chandler 1962). 또한 Hofer and Schendel(1978)는 기업이 자신의 목적을 달성하는 방법을 나타내는, 현재 및 계획된 자원전개와 환경과의 상호작용에 대한 기본적 패턴을 경영전략이라 설명하고 있다. 이들 정의에서 찾아볼 수 있는 경영전략의 공통적인 본질은 '환경변화에 대응한 효율적 자원배분으로 기업의 목적을 달성하는데 있다'는 점이다.

이러한 경영전략은 일반적으로 특정 사업에 대하여 성장을 추구하느냐 아니면 현상유지(생존)를 목표로 하느냐에 따라서 성장전략과 생존전략으로 대별할 수 있으며, 또한 특정사업(혹은 제품/서비스)에 대한 타사와의 경쟁을 지향하느냐 아니면 사업을 정리하여 철수하느냐에 따라서 경쟁전략과 철수전략으로 구분할 수 있다. 구체적으로, 성장전략이란 시장확대나 매출증대 등을 통한 양적 및 질적 확대를 추구하는 전략이며, 경쟁전략이란 신제품 개발이나 서비스의 차별화 등을 통한 시장에서의 우위성 확보를 추구하는 전략이다. 그리고 생존전략이란 산업의 구조적 한계나 기업의 내적 문제 등으로 인하여 더 이상의 성장과 발전이 불가능하다고 판단될 때 최소한 현상유지만을 목표로 하는 전략이며, 철수전략이란 쇠퇴기에 속해있거나 적자만 누적시켜 회복의 가망성이 전혀 없다고 판단될 때 해당사업을 효율적으로 철수시키고자 추진하는 경영전략의 유형이다(임외석 2007b, 213-214).

또 다른 관점에서는 기업의 직능분야에 따라 인사전략, 구매전략, 생산전략, 판매전략, 재무전략 등으로 구분할 수 있으며, 보다 더 세부적인 분야까지 초점을 맞추어서 정의하자면, 기술전략이나 특허전략, 신제품 개발전략 등으로도 구분할 수 있을 것이다.

이러한 다양한 전략유형 가운데, 본고에서 분석대상으로 설정한 전략은 신제품이나 생산설비의 개발과 밀접한 관계가 있는 기술경영 분야의 기술전략이다.

기술경영(Management of Technology)이란 1981년 MIT의 Sloan School(경영대학원)에 개설된 MOT 프로그램(Management of Technology Program)과 함께, 거의 같은 시기에 실리콘벨리에 있는 스탠포드 대학의 비즈니스스쿨에 개설된 'Technology Management'라는 강좌를 시작으로 미국전역과 해외로 확산되기 시작하였다. 그 목적은 '기술투자의 비용대 효과를 최대화시키는 것'이었다.

이러한 기술경영이란 기술을 경영의 입장에서 파악한 개념으로, 이노베이션을 창

출하는 역동적 프로세스로서 신기술의 개발, 기술자산의 축적, 기술의 제품화로 이행하는 전 과정을 효과적으로 관리하는 것을 말한다. 즉 기업전체를 경영혁신의 입장에서 기업이념, 기업목적, 기업전략과 일체가 되어 기술전략을 개발하여 이것을 실천하는 것이다.

따라서 기술경영의 하위 개념인 기술전략이란 단적으로 표현하자면, 무슨 기술을 언제까지 누구와 개발할 것인지, 그리고 개발된 기술로부터 어떻게 이익을 창출할 것인지에 대한 중장기적인 방침이자 계획이며 실천인 것이다. 또한 기술전략은 경영전략과 정합성을 유지해야 하며, 그 구성요소는 연구개발관리, 신제품개발관리, 생산공정의 개선 등 기술과 관련된 다양한 활동들로 되어 있다.

이러한 기술경영내지는 기술전략의 수립과 추진은 앞에서 기술하였듯이 이노베이션을 창출하는 역동적 프로세스이므로, 혁신적 조직에서 나타나는 대표적인 경영방식으로서 이들의 지속적인 개발과 추진은 곧 해당 기업의 대외 경쟁력을 제고시키는 원동력이 된다.

기업의 경쟁력 강화 및 성장발전을 위한 기술전략의 추진과정에 있어서, 기업가정신 혹은 혁신적 최고경영자의 역할이 중요하다는 근거를 제시하고 있는 사례를 소개하면 다음과 같다.

카고노 타다오(加護野忠男)는 일본의 고도성장기에 경제성장을 떠받쳐온 신흥산업(가정전기, 카메라, 정밀기계, 자동차산업 등)에서는 비재벌형의 기업이 우위에 있었으며, 이들 산업에서는 내부승진의 관리자형 경영자가 아닌, 창업형의 기업가 혹은 동족형의 경영자가 크나 큰 역할을 해 왔는데, 이들 기업가는 왕성한 기업가정신을 바탕으로 다양한 기업가적 혁신을 실현하였다고 설명하고 있다. 또한 그들의 기업가정신을 제외하고는 이들 산업이나 그 구성기업의 성장을 논하는 것은 불가능하다며, 만일 豊田喜一郎, 本田宗一郎, 松田恒次 등의 기업가정신이 존재하지 않았다면 일본의 자동차산업은 현재와 다른 모습이 되었을 것이라고 강조하고 있다(伊丹敬之 외 1990, 56).

이어서 이들 기업가정신은 자동차산업에 일본 독특의 새로운 기업가적 혁신을 불러왔는데, 그 가운데 대표적인 것이 토요타생산방식과 같은 새로운 생산방식과 각종 엔진의 개발과 같은 기술개발에 관한 이노베이션을 들고 있으며, 아울러 다른 업종으로부터 자동차산업에 참여함으로써 다양한 신규 기술을 도입한 점을 들고 있다(伊

丹敬之 외 1990, 65). 즉 생산기술이나 제품기술의 개발을 근간으로 추진되어 온 기술전략이 이들 창업자들이 그 동안 추구해온 기업가적 혁신성의 전부라 해도 과언이 아닐 것이다.

그리고 오오타키 세이치(大滝精一)는 日本電気, 明治製菓, TDK의 사례연구를 통해서 혁신적 조직의 특징 가운데 하나로서 "심경(深耕) 가능하며 시장 및 기술의 깊이를 가진 활동영역(domain)을 정의하여 계통적이며 지속적인 차별적 기술능력(distinctive technological competence)의 축적과 육성에 다대한 노력을 경주하는 것"이라고 설명하면서[2], 혁신적 조직의 최고경영자는 광범위한 해석의 여지를 허용하는 자사의 미래에 대한 비전과 방향성을 제시함으로써 연구자나 기술자를 비롯한 조직 구성원들이 자사의 전략과 직접적으로 관계되는 이노베이션을 창조하도록 장려하고 있다고 주장하고 있다(野中郁次郎・寺本義也 1987, 181-184).

이는 기술전략의 추진에 대한 창업자 혹은 기업가의 경영철학과 경영이념의 중요성과 역할을 제시하고 있는 내용이다. 시미즈 류에이(清水龍瑩 1983, 185-188)도 신제품개발을 경영방침 내지는 목표로서 중시하고 있는 기업은 항상 높은 업적을 올려 성장하고 있다고 주장하고 있다.

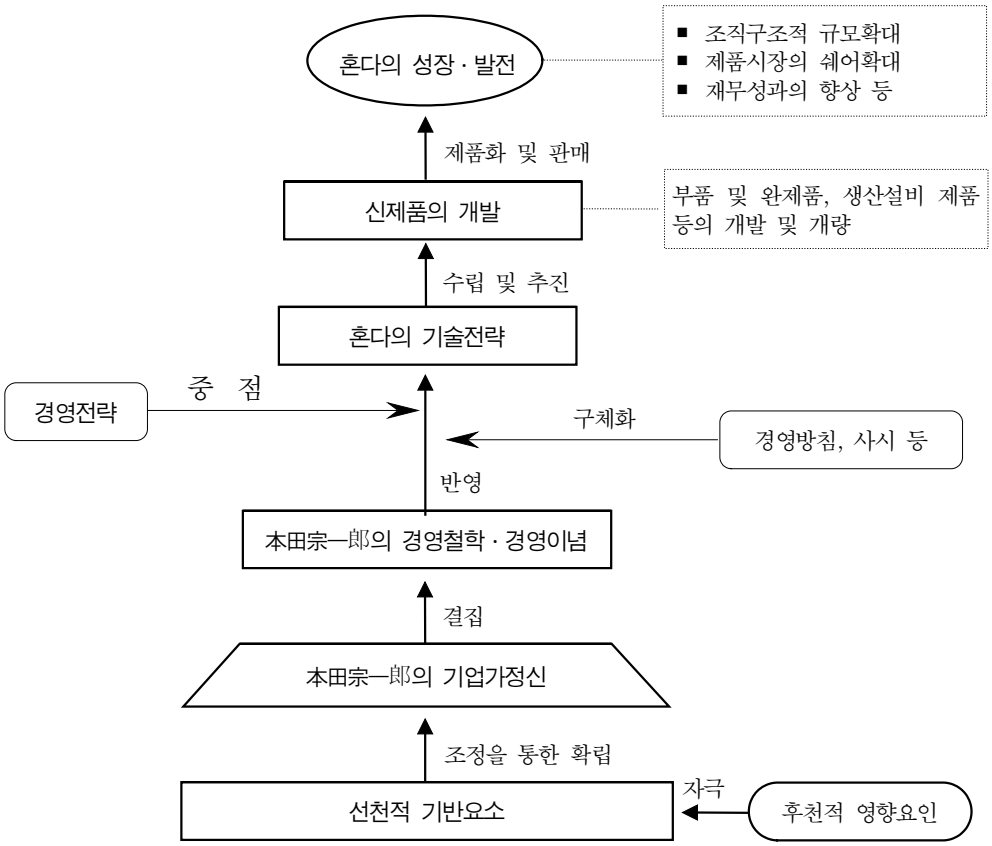
기술전략의 구성요소 가운데 특히 신제품개발은 시미즈 류에이(清水龍瑩 1985, 13)가 강조하듯이 기업성장의 원동력이 되는데, 그 이유는 신제품개발이 능력개발을 촉진시키며 이렇게 개발된 능력은 다시 신제품개발을 촉진시키는 교호작용 때문이라 한다.

그러나 이러한 신제품개발을 포함한 각종 기업가적 혁신은 기업의 규모가 확대됨에 따라 창업자 개인으로부터 전문조직으로 넘어가게 되는데, 슘페터는 '대기업체제의 출현과 함께 혁신은 독립된 기업가 손으로부터 기업내부의 전문가조직에 위임되게 된다고 주장하고 있다(伊丹敬之 외 1990, 70).

이상으로 기업가정신과 기술경영 혹은 기술전략과의 관련성에 대한 선행연구들을 정리해 보았다.

2) 여기서 시장과 기술의 깊이란 혁신, 세련, 고도화의 여지가 풍부하며, 관련 기술의 창조나 다른 기술체계와의 조합 내지는 융합 가능성이 풍부한 것을 의미한다고 설명하고 있다(野中郁次郎・寺本義也 1987, 181).

〈그림 1〉 본 논문의 분석과정(Flow Chart)



4. 분석 프레임워크

앞의 선행연구에서 기업가정신과 기업가활동, 기업가정신과 경영철학 및 경영이념, 경영전략과 기술전략, 기업가정신과 기술전략 등에 대한 개별개념과 상호관련성에 대하여 개괄적으로 정리하였다.

이러한 선행연구들을 바탕으로, 본 논문에서 분석하고자 하는 핵심주제는 〈그림 1〉과 같이 혼다의 기술전략이 신제품 개발(부품 및 완제품, 생산설비 제품 등의 개발과 개량)과 판매라는 프로세스를 거쳐서 혼다의 성장발전을 가능하게 했다는 전제하에, 本田宗一郎의 '기업가정신'이 혼다의 성장동력이라 할 수 있는 '기술전략'에 어떠한 형태로 그리고 어느 정도 영향을 주었는지를 분석하는데 있다. 구체적으로는

本田宗一郎의 기업가정신에서 나타나는 여러 특성들과 本田宗一郎 및 혼다가 추진해 온 기술전략상의 다양한 특성들을 도출하여 이들 특성을 중심으로 상호간의 영향관계에 대한 분석결과를 제시하고자 한다.

아울러 이러한 핵심주제에 대한 분석과정에서 필요한 선행적이고 기초적인 분석작업으로, 本田宗一郎의 기업가정신을 구성하고 있는 '선천적 기반요소'와 선천적 기반요소에 영향을 주는 '후천적 영향요인'의 특성을 찾아보기로 한다. 또한 이렇게 형성 및 확립된 本田宗一郎의 기업가정신이 그의 경영철학 혹은 경영이념에 어떻게 반영이 되었으며 구체적으로 무엇인지, 혼다의 사시(社是)나 운영방침 등을 통해서 분석하기로 한다. 그밖에 本田宗一郎의 발자취에 대한 本田宗一郎의 약력과 혼다의 창립단계에서 시작하여 성장 발전한 현재까지의 역사를 정리한 略史도 관련 문헌을 참고하여 정리하기로 한다.

Ⅲ. 本田宗一郎와 혼다의 개관

1. 本田宗一郎의 略歷[3)]

1906년 11월 17일 本田宗一郎는 전형적인 산촌마을 静岡県磐田郡光明村(현, 浜松市天竜区)에서 농기구 등을 제작하던 대장장이 本田儀平와 베를 짜던 모친 미카 사이에서 장남으로 태어났다.

1913년 7세가 되던 해에 마을의 光明村立 東尋常小學校에 입학하였다.

1917년 5학년이 되던 때에는 浜松町 和地山연병장에서 아트 스미스의 곡예비행을 구경하러 갔다가 처음으로 비행기를 보게 된다.

1919년 졸업과 동시에 중학교에 해당되는 二俣町立 尋常高等小學校에 입학하여 3년 뒤인 1922년에 졸업하였는데, 졸업하자마자 잡지의 구인광고를 보고 자동차에 대한 호기심과 해당 商会의 지명도에 매력을 느껴 東京都本郷区湯島(현, 文京区)에 있던 자동차수리공장 '아트商会'에 취업을 하게 된다. 이때 그의 나이 16세였으며, 여

3) 本田技研工業株式会社(1975), 혼다의 웹사이트, 山城三朗(1992), フリー百科事典ーウィキペディア 등을 참고하여 정리하였음.

기서 그는 약 6년여 동안 자동차와 오토바이의 엔진이나 부품 등에 대한 수리 기술을 보고 익혔다.

1928년 만 22세가 되던 해에 지점형식이지만 독립된 회사로서 浜松에 '浜松아트商会'라는 간판으로 점원 1명의 자동차수리소를 열게 된다.

1935년 29세가 되는 해에는 당시 여성으로서는 보기 드문 고학력자(專修科졸업)인 이소베 사치(礒部さち)와 결혼을 하게 된다.

1937년 결혼한 지 2년이 지났을 때 사업은 순조롭게 확대되어 번창하였으나, 이에 만족하지 않고 종업원 50명 정도의 '東海精機重工業株式会社(현, 東海精機株式会社)'라는 제조회사를 설립하기에 이르게 된다. 처음에는 차체를 만들 계획이었으나 자재의 확보 등에서 제약이 발생하여 엔진의 피스톤링을 생산하기로 하였다.

1937년 같은 해에 浜松市山下町에 '아트피스톤링연구소'도 설립하게 되는데, 이곳에서 피스톤링 개발에 도전하게 된다. 그러나 개발에 필요한 학문적인 벽에 부딪히면서 浜松高等工業機械科(현 静岡大学工学部)의 청강생이 되어 학습과 동시에 3년간 금속에 대한 연구에 몰입하게 된다.

1939년에는 아트商会浜松支店을 종업원에게 양도하고 東海精機重工業의 경영에 전념하게 되는데, 이때 양도한 아트商会 浜松支店은 현재에도 자동차수리공장으로서 영업 중이다.

1942년에 장남인 博俊가 태어났으며, 東海精機重工業이 토요타로부터 출자를 받으면서 토요타 중흥의 할아버지라 불리던 石田退三를 사장으로 맞이하면서 스스로 전무로 물러나게 된다.

1945년에는 三河地震에 의해 東海精機重工業의 浜松工場이 큰 피해를 입으면서 도산하게 되는데, 이때 자신이 가지고 있던 東海精機重工業의 주식을 모두 豊田自動織機에 매각하고 스스로 '인간휴업'이라 부르면서 1년간 휴양에 들어가게 된다. 이때 매각했던 東海精機重工業은 東海精機株式会社로 사명을 변경하여 현재까지 존속하고 있다.

1946년 10월에 현재의 혼다 전신인 '本田技術研究所'를 浜松市에 설립하여 39세의 本田宗一郎가 사장에 취임하게 된다.

1948년에는 차남인 '勝久'가 태어나며 '혼다(本田技研工業株式会社)'를 浜松에 설립하고 本田宗一郎가 대표이사 사장으로 취임하게 된다. 이때 자본금은 100만엔, 종

업원 20명으로 출발하였으며, 이때부터 2륜차 연구를 본격적으로 시작하게 된다.

1949년 나중에 부사장이 되는 참모 '藤沢武夫'를 만나게 되는데 이후 藤沢武夫에게 모든 경영권을 맡기고 기술개발에 전념하여 혼다를 세계적인 대기업으로 육성시킨다.

1961년 藤沢武夫와 함께 '作工会'라는 재단을 설립하여 주로 고학생인 과학도에게 익명으로 장학금을 건네주기 시작했다.

1973년 중국을 방문하고 귀국한 직후에 기자회견을 열고 혼다의 사장에서 은퇴를 선언하면서 대표이사 최고고문에 취임한다는 내용을 발표하기에 이른다. 本田技術研究所의 소장직은 유지하기로 하였다.

1974년 부인 사치와 함께 그동안 신세진 사람들을 방문하기 위해 세계여행을 떠난다.

1981년 勲一等瑞宝章을 수상하게 되며

1983년에는 대표이사직을 물러나 종신최고고문이 된다.

1989년 일본인으로서는 처음으로 미국의 자동차전당에 이름을 남기게 되었으며

1991년 8월 5일에 東京都 順天堂医院에서 肝不全으로 84세 8개월의 일생을 마감하였다. 일본 정부로부터 正三位・勲一等旭日大綬章가 추서되었다.

2. 혼다의 개요[4)]

혼다는 本田宗一郎에 의하여 1948년 9월 24일 일본의 자동차메이커로서는 9번째로 설립된 글로벌 메이커로서, 본사기능과 함께 생산 및 판매부문을 담당하는 本田技研工業株式会社(Honda Motor Co., Ltd.)와 연구개발 부문을 담당하는 株式会社本田技術研究所(Honda R&D Co., Ltd), 생산기술 연구개발 부문의 本田엔지니어링株式会社(Honda Engineering Co., Ltd)의 3사를 중심으로 국내 12개 자회사와 해외 22개국 52개 자회사에 국내외 23개 관련회사로 구성된 혼다그룹을 말한다. 사업내용은 공식적으로 이륜차사업, 사륜차사업, 금융서비스사업, 범용사업 및 기타 사업으로 되어 있다.

4) 本田技研工業株式会社(2007), 혼다의 웹사이트, フリー百科事典ーウィキペディア 등을 참고하여 정리하였음.

본사는 東京都港区南山二丁目에 지상 16층 지하 4층의 빌딩에 위치하고 있으며, 'Honda'라는 브랜드로 오토바이, 자동차, 범용제품뿐만 아니라 최근에는 로봇이나 소형 항공기도 개발하고 있다.

혼다의 개략적 규모는 재무관련 자료에 근거하여 정리하면, 2007년 3월 31일 현재 자본금은 860억 6,700만엔, 매출액은 11조 871억 4,000만엔(연결결산), 총자산은 12조 365억엔, 종업원수는 167,231명(연결)으로서, 대표이사 사장은 6대째인 후쿠이 타케오(福井威夫)이다.

혼다는 2차대전 이전부터 자동차부품 등을 제조하고 있던 東海精機를 토요타그룹에 매각한 뒤, 그 자금으로 1946년 10월 静岡県浜松市山下町에 내연기관 및 각종 공작기계의 제조와 연구를 목적으로 설립한 本田技術研究所를 그 기원으로 볼 수 있다. 그 후 2년이 지난 1948년에 9월에 현재의 '本田技研工業株式会社'가 설립되었는데, 설립 후 1년이 지난 이듬해에 藤沢武夫를 만나 그에게 경영권을 맡기고 연구개발에 전념함으로써, '기술의 本田宗一郎와 경영의 藤沢武夫'라는 2인 3각의 경영체제가 가동하게 된다.

혼다의 주된 업종은 오토바이, 자동차, 범용제품의 제조 및 판매이다. 이 가운데 오토바이는 세계시장에서 점유율 1위를 차지하고 있어 전세계 대부분의 지역에서 판매 및 운영되고 있다. 일본 국내시장에서는 2003년에 경자동차를 포함한 판매대수로 처음 토요타자동차에 이어 2위까지 올랐으나, 그 뒤 토요타자동차의 새로운 약진과 닛산(日産)자동차의 반격에 의하여 다시 국내판매 3위로 후퇴하였다가 다시 2007년에는 스즈키(鈴木)자동차와 다이하츠자동차에 이어 5위까지 떨어져 고전을 하고 있는 실정이다.

그러나 해외시장에서는 상황이 조금 다르다. 북미에서는 대중차 브랜드로 Honda와 고급차 브랜드로 Acura를 내세워 판매량을 확대하는 마케팅전략을 전개하고 있는데, 대중차로 큰 점유율을 확보하면서 크나큰 수입원으로서 효자노릇을 하고 있다. 우리나라도 2004년부터 혼다코리아가 세계적 베스트셀러 차종인 어코드를 수입하여 판매하면서 돌풍을 일으키기 시작하여, 2008년 4월에는 3.5모델이 수입차 전체 모델 가운데 판매량 1위를 차지하면서 약진하고 있는 상황이다.

혼다의 성장역사를 '태동기'나 '성장기' 등과 같은 라이프사이클에 비유한 형식으로 구분하여 설명할 수 있겠으나, 여기서는 혼다라는 기업자체를 중심으로 설정하지

않고 혼다의 창업자인 本田宗一郎의 기업가 활동을 중심으로 3개 기간으로 나누어서 정리하도록 한다. 그 이유는 혼다의 역사가 本田宗一郎의 역사이자 그의 사후에도 그 영향이 혼다이즘이라는 하나의 전통으로 이어져오기 있기 때문이다. 따라서 本田宗一郎가 혼다를 창업한 시기에서부터 대표이사 사장직에서 물러난 시기까지의 기간, 그 후 고문으로 활동하다 타계한 시기까지의 기간, 그가 타계한 이후부터 최근까지의 기간으로 구분하여 〈표 1〉, 〈표 2〉, 〈표 3〉으로 요약하였다.

〈표 1〉 혼다의 약사표1*

일자	주 요 사 항	비 고
1946	本田技術研究所설립(静岡県浜松市山下町)	
	육군의 무선용 발전기를 개조한 냉각2사이클 엔진을 자전거에 탑재한 통칭 '바타바타'를 발매	혼다연통형 엔진
1947	자사설계의 제1호제품인 'A형 자전거용 보조엔진' 생산개시	
	2대째 사장이 된 河島喜好 입사	
1948	本田技術研究所를 계승하여 本田技研工業株式会社를 설립(静岡県浜松市板屋町)	
1949	최초의 자사설계 Frame 98cc2Cycle 單汽筒엔진을 탑재한 D형 드림호 생산개시	
	藤沢武夫가 입사, 경영담당	
1950	東京都京橋에 영업소개설, 東京공장(北区上十条) 가동개시	
1951	埼玉県和光市에 白子공장 건설	
1952	자전거용 엔진을 탑재한 카브F형 발매	세계적 베스트셀러가 됨
	일본 전국 5,000개 이상의 자전거판매점에 DM을 발송하여 판매망을 확립함	
1953	東京都八重州에 2층 건물을 신축 후 본사를 浜松市로부터 東京로 이전	
	埼玉県의 大和工場과 静岡県의 浜松工場개설	
1954	東京증권거래소에 주식 점두공개	
	本田사장 유럽 시찰	

일자	주 요 사 항	비 고
1955	이륜차 생산대수 일본 1위 달성	
1957	東京증권거래소 제1부에 상장	
1959	미국 현지법인 'American Honda Motor Inc.'를 L.A에 설립	
1960	연구개발부문을 분리한 '(株)本田技術研究所'의 설립 및 鈴鹿製作所의 개설	
1961	구 서독에 'Europe Honda' 설립	
1962	4륜차 업계로 진출할 의향을 표명함	
1963	本田技研 최초의 4륜차 '輕트럭 T360/T500' 발매	
	일본자동차회사 중 최초의 해외 생산공장으로서, 벨기에에 'Honda Benelux' 건립 후 소형 2륜차 생산	
	本田鋳物(현, 本田金属技術(株)) 설립	
1964	埼玉製作所에 狭山工場 건설	
1965	영국에 판매거점으로서 'Honda UK' 설립	
1968	대기오염방지법 기준에 맞는 엔진개발 착수	FI 참전을 일시중지
1972	4륜차 CIVIC 발매	
	저공해 엔진 'CVCC'개발에 성공 *1975년도부터 규제에 들어갈 미국의 대기청정법안 (muskie law)의 규격을 가장 빨리 달성	
1973	本田宗一郎社長과 藤沢武夫副社長이 동시에 퇴임 河島喜好가 2대째 대표이사 사장으로 취임	두 사람 모두 최고고문으로 취임

* 창립시점부터 本田宗一郎가 사장직에서 물러났을 때까지의 기간을 대상으로 하였음.

이 시기에서 주목할 만한 것은 1963년에 스포츠트럭이라 불리게 되는 일본 최초의 DOHC엔진을 탑재한 T-360이라는 트럭을 발매하면서 4륜자동차 시장에 진출한 것을 들 수 있으며, 이를 시작으로 그 뒤 CVCC, VTEC, VTEC-E, i-VTEC, i-DSI, IMA 등과 같은 고도의 엔진기술 개발력을 과시하게 되었다. 아울러 1981년에는 세계 최초로 자동차용 내비게이션 시스템을 완성시키는 쾌거를 올리게 된다.

〈표 2〉 혼다의 약사표2*

일자	주 요 사 항	비 고
1974	경자동차 시장으로부터 일시적 철수	경트럭은 제외
1976	4륜차 '어코드' 발매	
1978	판매채널인 '혼다 베르노店' 발족	종전의 '혼다店'과 이극화
1979	미국 오하이오주에 현지생산공장 건설	
	영국의 '브리티시 레이랜드(오스틴 로버그룹)社'와 업무제휴	
1981	세계 최초 자동차용 내비게이션 시스템 완성	
1983	本田宗一郎와 藤沢武夫가 대표이사직에서 종신최고고문으로 물러남. 久米是志가 3대 사장에 취임.	
1984	'혼다 크리오店' 발족	3채널 판매체제로 전환
1985	경자동차시장에 다시 참가	
	'혼다 프리모店' 발족	4륜차 판매망 3계열체제 확립
	혼다青山빌딩 준공	
	고급차 '레젠드(legend)' 발매	
1986	미국에서 제2판매망으로서, 'Acura' 브랜드 개시	
	로봇연구에 착수	
1988	藤沢武夫 타계. 従四位勲三等旭日中綬章 추증	
1989	오하이오 제2공장 개장	
	신 엔진 'VTEC' 개발	
1990	久米是志 사장 퇴임. 川本信彦 4대 사장으로 취임	
	슈퍼 스포츠카 'NSX' 발매	
1991	本田宗一郎 타계	

* 本田宗一郎가 사장직에서 물러난 뒤 타계할 때까지의 기간을 대상으로 하였음.

이 시기에는 무엇보다 해외에서 처음으로 미국 오하이오에 4륜차 생산공장을 건설하였던 것과 해외시장에서 최고의 베스트셀러 차종이 된 어코드와 혼다의 최고급 세단인 레전드, 그리고 세계 최초의 알미늄 차체인 슈퍼 스포츠카 'NSX' 등 전략적인 핵심 차종을 계속해서 개발하여 시장에 내어 놓았던 것을 대표적인 활동으로 들

수 있다. 그리고 本田宗一郎의 영원한 맹우인 藤沢武夫가 타계하였던 것과 3년 뒤에 本田宗一郎 본인이 타계하게 된 것도 이 시기에서 일어난 최대의 역사적 사실이랄 수 있겠다.

〈표 3〉 혼다의 약사표3*

일자	주 요 사 항	비 고
1993	발과 동체와 팔이 달린 본격적 인간형 로봇 'P1' 개발에 성공. P3까지 개량함	
1994	Creative Mover Series의 제1탄인 '오디세이' 발매	새로운 장르의 차종임에 불구하고 대히트로, 혼다의 경기회복에 공헌
1995	CR-V 발매. 대히트	
1996	Step Wagon 발매. 대히트	
1998	창업50주년	기념이벤트 개최
	川本信彦 사장 퇴임. 吉野浩行 5대 사장으로 취임	
1999	창업50주년기념 모델로서 29년전의 FR구동 스포츠카 'S-2000' 발매	
2000	신세대의 VTEC엔진으로 고출력, 저연비에 대응한 i-VTEC 개발	
	소형화 및 경량화된 휴마로이드 로봇 'ASIMO' 등장	
2002	'피트(Fit)'가 일본국내 등록차판매(연간)에서 첫 제1위 획득	
2003	吉野浩行 사장 퇴임. 福井威夫가 6대 사장으로 취임	
2004	埼玉県和光市의 旧공장부지에 사옥건립 : 국내 본사기능의 일부를 이전	해외본사 기능은 東京港区南青山에 둠
2005	NSX 생산 및 판매 종료	
2006	프리모店, 베르노店, 크리오店을 'Honda Cars店'으로 명칭 변경	4륜차 판매체계를 1개로 통합
	소형제트기시장에 참가 발표. 8월에 Honda Aircraft Company, Inc. 설립. 비즈니스제트기 HondaJet수주 개시. 2010년까지 미연방항공국(FAA) 인증을 받아 1호기 납품예정	
	일본메이커로서 최초로 Flex Engine차 (에탄올 연료와 가솔린 兩用)를 브라질에서 판매개시	
2010	ACURA 브랜드를 일본에서 전개할 예정	

* 本田宗一郎의 死後 2010년(예정)까지의 기간을 대상으로 하였음.

이 시기에서 특기할 만한 기업활동은 기존의 사업분야와 다른 새로운 정밀산업 분야, 즉 로봇산업과 항공기산업에 참여하여 업종을 다각화 및 확장한 대전환기를 맞이하였다는 점에 있다. 대표적인 것은 1993년에 그 동안 주력제품이었던 자동차 및 2륜차와 범용기계(발전기, 경운기 등)와는 다른 '아시모(ASIMO)'라는 2족 보행로봇을 개발하였던 것과 그 뒤 10년이 지난 2003년 말(本田宗一郎가 타계한지 15년이 지난 시점)에는 생전의 本田宗一郎가 염원했던 항공기업계에 진출하는 첫 걸음을 내디뎠다는 점이다. 아시모는 뉴욕증권거래소의 개장을 알리는 벨을 울림으로써, 인간 외의 수단으로 벨을 울린 것은 이것이 처음이었다.

항공기산업 진출의 신호탄인 소형항공기의 試作機인 'HondaJet'는 2003년 말에 시험비행을 성공리에 마쳤으며 2004년 2월 16일에는 소형제트기용 엔진개발 및 사업화를 위해 GE와의 제휴를 발표하기도 하였다.

Ⅳ. 本田宗一郎의 기업가정신

1. 선천적 요소

本田宗一郎의 기업가정신은 그의 타고난 품성 및 성격이나 신체조건, 사고방식이나 행동양식 등과 같은 태생적으로 형성된 선천적 요소가 근간을 이루고 있을 것이다. 여기서는 그의 기업가정신의 근간이 되는 선천적인 요소를 성장과정이나 창업초기의 시기까지 보여준 다양한 언어 및 행동적 특성을 통해서 관찰해 보도록 한다.

1) 호기심 많은 성격

그는 어릴 때부터 호기심이 많은 소년이었다. 특히 기계에 대한 그의 호기심은 다음과 같이 각별한 것이었다. "나는 어릴 때부터 기계를 좋아했다. 정미소에서 통통거리며 쌀을 빻고 있는 발동기도 좋았으며, 제재소에서 잉잉거리며 톱밥을 흩날리는 톱도 좋아했다. 기계가 움직이고 있는 모습만 보고 있노라면 시간이 가는 줄도 모르는 아이였다. 이러한 나에게 자동차란 크나 큰 동경의 대상이었다. 처음으로 자동차의 실물을 보고, 엔진 소리를 들으며 차체를 어루만지고 배기와 기름 냄새를 맡았을

때 나는 감동하여 한참동안 황홀한 상태로 멍하니 있었던 사람이다. 흘러내린 기름을 손바닥에 문질러 바르면서 어른이 되면 꼭 자신의 손으로 자동차를 만들어 마음껏 움직이게 하겠다는 원망(願望)을 가진 것이다. 그 기분은 여러 가지 새로운 기계를 볼 때마다 점점 강해졌다"고 회고하고 있다(本田宗一郎 1992, 13). 이렇게 소년시절에 꿈꾸었던 자동차를 결국 자신의 손으로 만들었으며, 그가 개발한 오토바이와 자동차가 지금은 전 세계의 수많은 도로에서 힘차게 달리고 있는 것이다.

호기심 많은 이러한 성격은 그에게 관찰력을 향상시키는 역할을 하였다. 그의 회고록에 의하면, "그렇게 크지도 무겁지도 않은 돌은 강 아래로 이동하였고 상류에서도 이동해 왔다. 그런데, 엄청나게 큰 돌 중에는 물이 불어날 때마다 강 위로 움직이는 것이 있다. 물살이 돌 밑을 조금씩 도려내듯이 파내어서, 떠내려가지 않은 무거운 돌은 상류 쪽으로 조용히 기우려지는 운동을 반복하였던 것이다. 납작하고 무거운 돌중에는 자신이 판 구멍에 묻히는 돌도 있었다. '이번 강물은 상당히 세게 흘렀는가 봐요! 돌이 꽤 위쪽으로 움직인 것을 보면...' 어린 내가 이러한 것을 얘기하여 어른들을 감탄케 했다"라고 기술하고 있는데(本田宗一郎 1992, 73), 여기서 사물에 대한 本田宗一郎의 관찰력이 같은 또래의 소년들과는 달리 탁월했다는 것을 간접적이나마 짐작할 수 있다.

2) 자유분방한 성품

本田宗一郎는 천성적으로 자유분방한 것을 좋아했던 것 같다. 그는 "부모가 지나치게 엄격할 정도의 가정환경이 아닌 데에도 불구하고 나는 좀 더 자유로움을 찾고 있었다. 누구에게도 속박 받지 않고 자신만의 마음으로 살고 싶다. 감시를 벗어나고 싶은 기분이었으며, 개방을 찾고자 하는 마음이 정말 강했던 것이다"라는 회고의 대목에서 그의 성품이 어릴 때부터 이미 자유분방했다는 것을 알 수가 있다(本田宗一郎 1992, 75). 그의 이러한 성품은 성인이 되면서 다양한 형태로 나타나는데, 20세가 되면서 그는 다른 사람과 같은 복장을 하고 다니는 것조차 싫다며 당시로는 드물었던 양복을 즐겨 입고 다니면서 남들과 색다른 행동으로 자신을 돋보이게 하기도 하였다. 이러한 행동은 당시 주위 사람들에게 괴짜의 기질이랄까, 튀는 성격의 소유자로 비쳐지기도 했다. 또한 浜松에서 아트商会를 창업했을 때 그는 화려한 셔츠나 넥타이를 매고 아침부터 밤까지 시제품인 바이크를 타고 돌아다녔는데, 시골에서 이러한 그의 행동은 사람들로부터 야유거리가 되거나 자금조달에서조차 영향을 주게 되

었다. 이러한 그의 행동을 보고 지방의 금융업자들은 불안하여 그에게 빌려준 사업자금을 바로 회수하려 했을 정도였다. 이에 그는 도시에서 사람들의 시선을 받지 않고 자유롭고 구애됨이 없이 일을 하고 싶었다고 회고하고 있다(Wikipedia－本田宗一郎 2008).

山城三朗(1992, 50-51)에 의하면 "옛날부터 나는 자유스런 복장을 하고 다녔습니다. 이것도 편견을 가지게 하였지요. 벌써 30년 이상이나 지난 일입니다. 빨강 셔츠를 입거나 알로하(aloha) 셔츠차림으로 은행에 가면, 창구직원들이 깜짝 놀라면서... 폭력배가 난입한 것으로 생각하지 않았겠어. 무엇이든 이쪽은 넥타이차림으로 일을 하는 것도 아닌데. 넥타이에 드는 돈이 아까웠다. 그보다 술 한 잔 마시는 것이 용기를 북돋아 주는 것이요!"라고 本田宗一郎는 회고하고 있다.

3) 집념이 강한 품성

本田宗一郎는 자신이 하고자 하는 일에 대한 집념 또한 강한 품성을 가졌다. 그 대표적인 사례가 그의 나이 11세 때 浜松練兵場에서 열린 곡예비행을 보기 위해 부친의 자전거 페달을 짧은 다리로 간신히 밟으면서 20킬로미터나 되는 길을 단숨에 달려갔던 사례이다. 그러나 그가 가지고 있던 돈이 2전밖에 되지 않아 1엔에서 5엔까지 차등화 되어 있던 관람료에 턱없이 부족하였던 것이다. 그래서 그는 다음과 같이 나무위에서 구경하게 된다. "내가 어머니 몰래 가지고 있었던 2전으로는 도저히 입장할 수가 없었다. 할 수 없이 나는 장외에 있는 소나무로 올라가 가지를 꺾어 몸을 가리면서 비행 쇼를 구경한 것이다...(중략)...소나무위에서 나는 마른 침을 삼키면서 어안이 벙벙한 상태에서 비행기와 비행사를 구경하고 있었던 것이다. 쇼는 오전과 오후 2차례로 모두 끝났다. 뭔가 공중에 뜬 기분으로 나는 다시 (집을 향해) 자전거를 달렸다"고 회고하고 있다.

그리고 늦게 집에 도착한 소년 本田宗一郎는 아버지에게 불려가 혼이 날줄 알았는데, 다음의 대화내용과 같이 비행기에 대한 그의 이러한 열망을 아버지가 이해해 준 것 같다. "'어디에 갔다 왔어?' 아버지는 화난 눈으로 물었다. '浜松에 있는, 연병장에.....비행기가 나르는 것을 보고 왔습니다.' 나는 단단한 주먹을 맞을 각오로 그렇게 대답했다. 그러나 주먹은 날아오지 않았다. 아버지는 일순간 놀란 얼굴로 아무 말 없이 한참 내 얼굴을 쳐다보았다. 크게 뜬 아버지의 눈에, 순간적으로 부드러움이 흐르는 것을 나는 느꼈다. 내 나름대로의 한결같은 열망에 대해 이해하는 기색이

역력했었다"고 기술하고 있다(本田宗一郎 1992, 87-89; 山城三朗, 1992, 149-150).

2. 후천적 영향인자

本田宗一郎의 기업가정신을 형성하고 있는 선천적 요소는 그의 성장과정이나 기업가로서의 사회활동 등을 통하여 수정 및 보완, 강약의 조절 등 조정과정을 거쳐서 확고하게 형성되고 정립될 것이다. 따라서 여기서는 이러한 선천적 기업가정신에 적지 않은 영향을 준 후천적 인자를 찾아보도록 하겠다.

후천적 영향인자에 대한 기술방법에 있어서는 성장환경과 사회 및 사업경험, 그리고 경제사회적 배경으로 구분하여 정리하기로 하겠다.

1) 성장환경

本田宗一郎의 선천적 기업가정신에 영향을 끼친 성장환경으로서는 가정교육과 가정환경, 학창시절 등을 중심으로 하되 정확하게는 성인이 되기 전, 즉 사회인(직장인)이 되기 전까지의 시기를 대상으로 한다.

本田宗一郎의 집안은 대대로 대장장이로 이어져 온 것 같다. 그는 "나의 집안은 대대로 대장장이이므로 물건을 만드는 일에는 프로였으며, 남자들이 손재주가 좋았던 것은 직업상 당연한 일이었다"라는 기록을 통하여 알 수 있다(本田宗一郎 1992, 77-78). 물론 그의 부친도 대장장이였으므로, 어릴 때부터 부친이 부엌칼이나 농기구를 만드는 것을 보고 자랐다. 그의 회고에 의하면, "아버지 시대에는 이미 칼(장검)은 거의 만들지 않고 부엌칼이나 농기구 등이 주된 것이었다. 하지만 가끔 제자들을 향한 망치질로 칼을 단련하고 있던 아버지의 모습은 잊을 수가 없다...(중략)... 아버지는 부엌칼을 만들 때 1정씩이 아니라 한번에 3정에서 5정까지 포개서 단련하고 있었다...(중략)...모루(鐵砧) 또한 달구어진 쇠의 열을 빼앗기 때문에 부엌칼 등은 1정씩 단련하면 금방 식어버린다. 3정에서 5정정도 붙여서 단련하는 것이 빨리 식지 않아 합리적인 셈이다. 물론 그것은 아버지가 대량생산을 위해 고안한 방법이기도 했다"라고 기술하고 있다(本田宗一郎 1992, 68-69).

그는 부친의 성품에 대해서도 "아버지는 메이지(明治) 초기에 태어난 사람들의 기골이라고 할까, 자조(自助)정신의 소유자로 보였다. 아버지는 내 사업이 순조롭게 발

전하고 사회적으로 평가를 받기 시작할 때 세상을 떠났지만, 이미 자신의 묘석을 자신의 손으로 준비해 놓고 있었다. 일생을 통해서 다른 사람에게 의지를 하거나 폐를 끼치거나 하지 않았던 사람이다. 커지도 않고 작지도 않은, 평범하지만 風格이 있는 무덤이다. 본래 아버지는 무뚝뚝하고 붙임성이 없었으며 한마디의 인사말이라도 쉽게 하는 사람이 아니었다. 그러나 정직함과 성실함에 있어서는 누구라도 인정하지 않을 수가 없었던 것 같다"라고 기술하면서, 이러한 부친의 성품과 일생은 자신에게 물려준 위대한 유산이라고 회고하고 있다. "내가 아버지의 장래식을 치룰 때, 무엇보다 고맙게 생각하고 이 이상 더 훌륭한 것이 없는 유산을 받았다고 느낀 적이 있다. 그것은 세상을 떠난 아버지가 세상의 어느 누구에게도 폐를 끼치지 않았고 원망도 사지 않고 이 세상을 떠났다는 생각이었다"고 기술하고 있다. 그리고 이어서 그는 그의 어머니에 대해서도, "무뚝뚝했던 아버지와는 달리 외교관의 역할을 수행한 것은 어머니였다. 주위를 잘 살피며 애교도 있었던 일꾼이었던 어머니는 주위와의 교제로 아버지의 역할까지도 잘 수행했었다"고 소개하고 있다(本田宗一郎 1992, 78-79).

상기와 같은 일련의 기록을 통해서 분석하면, 기술자로서의 재능과 성품에는 그의 부친으로부터 크게 영향을 받았으며, 자유분방함의 기질과 대인관계에서의 활달함은 그의 모친으로부터 영향을 많이 받은 것으로 추측할 수 있겠다. 특히 기술자로서의 타고난 재능은 대장장이 집안의 DNA가 대대로 이어져 전해진 듯하다.

2) 사회 및 사업 경험

그의 태생적 기업가정신에 영향을 준 사회 및 사업경험은 사회에 진출한 시점부터 1946년 10월 '本田技術研究所'를 설립하여 사장으로 취임하는 시기전후까지를 주대상으로 하였다.

그의 나이 16세가 되던 1922년 봄에 중학교를 졸업하자마자 本田宗一郎는 잡지의 구인광고를 보고 東京都 文京区에 있던 자동차수리공장 '아트商会'에 취업을 하게 된다. 처음에 그는 중학교도 졸업했으며, 대장장이 아들로서 어느 정도 솜씨도 있어 금방 자동차수리 기술을 배울 것으로 자신하였다. 그러나 현실은 그렇지가 않았다. 처음 2, 3년간은 걸레 빨기나 애기보기 등 잡일만 할 수밖에 없었다고 한다. 그때의 경험을 그는 다음과 같이 회상하고 있다. "새해가 되고 그해가 저물어도 걸레를 말리거나 애기를 보살피는 일이었다. 그것도 등에 업고 있으면 따뜻한 것이 등을 타고 내려온다. 냄새가 나고 불쾌했다. 처음에는 옷을 갈아입고 씻었지만, 하루에 몇 번이

나 오줌에 젖게 되면 소용없는 일이라 생각했다...(중략)...이상한 것은 시간이 지남에 따라 그러한 것이 당연한 것처럼 느껴지기 시작했다는 것이다. '어떠한 일이 있더라도 절대로 집으로 되돌아오지 않겠다'고 아버지와 약속을 하였으므로 참을 수밖에 없었다"고 기술하고 있다. 그러던 중 그해 겨울 갑작스런 폭설로 수리공의 손이 모자라게 되자 本田宗一郎가 투입되었는데, 이때 그는 "차가운 물방울이 달려있는 차체 밑으로 기어들어가 벗겨진 스프링이나 끊어진 와이어를 수리하는 일이었다. 손끝은 얼어서 곱았지만 그곳은 천국으로 느꼈다"고 한다.

그러던 중 1923년 9월 1일 오전 11시경에 関東大地震이 발생하면서 손님이 맡긴 자동차를 피난시키면서 本田宗一郎는 처음으로 운전을 하게 되는데, 이때 그는 "자동차를 운전하고 있다는 감격이외는 아무것도 느끼지 못했다. 그것은 나중에 생각해 보니 인생에 있어서 역사적인 감격이었다"고 회술하고 있다. 이후 주인으로부터 손재주를 인정받아 수리 일을 시작하면서 약 6여년간 자동차와 오토바이의 엔진이나 부품 등에 대한 수리 기술을 익히게 되었는데, 이렇게 하여 만 22세가 되던 1928년에 지점형식이지만 독립된 회사로서 浜松에 '浜松아트商会'라는 간판으로 점원 1명의 자동차수리소를 열게 된다.

개점 후 예상외로 번창하여 6년 뒤에는 종업원이 50명이나 늘었는데 그의 표현에 의하면 '나의 제1기 황금시대'였던 것이다. 사업이 번창하게 된 이유에 대해서 그는 '東京에서 배운 나의 신기술'때문이라며, '혼다 수리소에 가지고 가면 웬만한 것은 무엇이든 수리할 수 있다'는 평판을 얻었던 것이다. 그 기술이란 예를 들면, 자동차용 발전기(dynamo)의 수리기술이었다. 당시 일본에서는 발전기를 분해하여 되감기를 하는 곳이 없었는데, 本田宗一郎는 발전기를 세세하게 도면으로 그리면서 분해하고 선을 구입해 와서 처음에는 도면대로 고쳐 감았던 것이다. 그러나 충전(charge)이 되지 않아 다른 것을 또 하나 만들어 보았으나 역시 실패였다. 실패에 실패를 거듭한 결과 5번째 것에서 충전이 되었다. 이후 발전기의 이러한 기술은 本田宗一郎의 특기가 되었던 것이다(山城三朗 1992, 151-155). 그뿐만 아니었다. 수리만으로는 만족하지 않고 당시 자동차 차륜의 스포크가 목제였던 것을 주물로 만드는 것을 고안하여 특허로 등록하였는데, 인도에까지 수출할 정도였다(山城三朗 1992, 101).

山城三朗(1992, 156)에 의하면, 보통 수리점에서는 하지 않은 산소용접으로 펜더 등도 제조하였는데, 철판 등의 재료비가 1엔정도의 펜더를 제조하여 5엔정도로 팔았

다. 이처럼 本田宗一郎의 손에 맡기면 모두 황금이 되며 本田宗一郎는 일종의 연금술사와 같았다. 그럼에도 성에 차지 않아 별도의 골방수준의 연구실을 만들어, 일이 끝나면 그곳에 틀어박혀 모터 등을 연구하여 모터보트를 6, 7척까지 만들기도 하였다고 한다. 그러면서 그는 이 시기에 젊고 기술이 있으며 돈이 있어서 잘 놀러 다니기도 하였는데 기생들을 자동차에 태우고 다니다 다리에서 추락하는 사고를 당하기도 하였다.

1937년에는 사업이 순조롭게 확대되자 이에 만족하지 않고 종업원 50명 정도의'東海精機重工業株式会社(현, 東海精機株式会社)'라는 회사를 설립하기에 이르게 된다. '자동차 수리공장으로는 아무리 기술이 뛰어나더라도 東京이나 미국으로부터 수리하러 오지 않는다.'면서 수리업에서 제조업으로 업종을 전환하였던 것이다. 처음에는 차체를 만들 계획이었으나 자재의 확보 등에서 제약이 발생하여 엔진의 피스톤링을 생산하기로 하였다. 그러나 피스톤링의 생산도 예상보다 쉽지 않았는데, 토요타 자동차에 3만개를 납품할 계획이었으나 50개 납품검사에서 47개정도가 불량품으로 판정받았을 정도였다. 충격을 받은 혼다는 이때부터 공장에 머물면서 매일 밤 2~3시까지 기계와 씨름을 하고 기계 옆에서 잠을 자면서 개발에 몰두하게 된다. 이때를 그는 "내가 일생에서 가장 혼신을 다하여 밤낮을 가리지 않고 고군분투한 것은 이때였다. 여기서 좌절하면 모두 굶어죽는다는 생각에 혼신의 힘을 다하였으나 일은 진전되지 않아 절체절명의 핀치에 내몰렸다"고 '나의 이력서'에서 회고하고 있다(山城三朗 1992, 157-158).

같은 해에 浜松市山下町에서 '아트피스톤링연구소'를 설립하여 피스톤링 개발에도 도전하게 되는데, 그러나 학문적인 벽에 부딪혀 같은 해에 浜松高等工業機械科(현 静岡大学工学部)의 청강생으로 들어가 공부를 하면서 3년간 금속에 대한 연구에 박차를 가하게 되며, 무예수련을 하러다니는 것과 같이 전국 각지를 돌아다니며 관련 기술을 배우기도 하였다. 이렇게 하여 약 3년에 걸친 악전고투 끝에 훌륭한 피스톤링을 완성해내던 것이다.

그러나 本田宗一郎는 같은 곳에 머물고 있는 성품이 아니라, 제품의 품질을 개선하고 제조방법을 지속적으로 개선해나갔다. 당시 제2차 세계대전이 격렬해지면서 일거리는 늘어나는데 반해 숙련공이 부족하여 젊은 여성들이라도 간단히 작업할 수 있는 기계를 개발할 필요성이 대두되기 시작했다. 이에 그는 4개의 선반을 1개로 합체

시킨 4축선반을 개발하여 미숙련 여자들의 작업능률을 4배나 끌어올려 일약 세상으로부터 주목을 받게 된 것이다. 또한 1개 제작하는데 1주일이나 소요되었던 프로펠러 생산방법을 2개의 프로펠러를 한꺼번에 껍질을 벗겨내듯 깎아내어 30분에 2개씩 양산하는 자동식 컷터(cutter)를 발명하여 대기업의 日本樂器에 제공하기도 하였다. 日本樂器의 川上사장은 이러한 本田宗一郎를 보고 '일본의 에디슨'이라고까지 칭송하였다. 당시 報知 読売신문에 의하면, 이러한 本田宗一郎의 발명을 소개하면서 '翼 증산 기술의 개가, 손에 의한 노동탈피'라는 제목으로 '끊임없는 고투의 연속으로 자신을 단련해온 우리 동네의 일류 기술자이며, 세계 수준을 뛰어넘는 공작기계 2종을 발명하였다'는 내용을 시작으로, "내연기관과 피스톤링의 주요관계에 착목하여 독자적인 연구로 피스톤링과 관련된 것만 28건, 그 밖의 것을 포함하면 40여건을 넘는 특허를 가지면서 오늘의 그를 만든 사람"이라고 기술하고 있다.

피스톤링의 개량에 성공하여 토요타에 본격적으로 납품하기 시작했을 때, 토요타 자동차 중흥의 할아버지라 불리던 石田退三는 本田宗一郎를 두고 "나는 이 나이가 될 때까지 무서운 남자를 2사람 보았다. 무자비하다고 할까 우리들과 같은 범인의 머리에서는 예측할 수 없는 발명연구가이다. 이와 같이 무서운 2사람 중에 한사람은 豊田佐吉이며 또 한사람은 本田宗一郎이다"라면서 감탄을 하였다고 전한다. 당시 東海精機에서 사용되던 공작기기는 거의 대부분 本田宗一郎 자신이 연구하여 만들었는데, 나중에는 시멘트나 유리까지도 만들었다고 한다. 이때를 회상하면서 그는 "나는 이를테면 로빈슨 크루소의 고도에 떠내려가더라도 살아서 돌아올 각오였으며, 기와 위에 씨를 뿌려도 싹을 틔우고 꽃을 피울 자신이 있었다"고 기술하고 있다(山城三朗 1992, 159-161).

제2차 세계대전이 끝나는 1945년에 들어서면서 1월 13일 오전 3시반경 三河地震이 발생하게 되는데, 그동안 군수공장으로서 여러 가지 특전을 누리면서 성장해온 공장건물이 파괴되고 물자부족이 심각해지면서 東海精機重工業의 浜松工場이 도산하기에 이르게 된다. 토요타의 자회사로 남도록 권유를 받았지만, 이때 그는 자신이 가지고 있던 東海精機重工業의 주식(45만엔)을 모두 豊田自動織機에 매각 및 퇴사를 하고 스스로 '인간휴업'이라 부르면서 1년간 휴양에 들어가게 된다. 本田宗一郎는 원래 맺고 끊는 것이 확실한 사람이었다. 번창일로에 있던 자동차수리공장도 6년만에 팔아치웠으며, 東海精機重工業에서는 그보다 2배 가까운 세월동안 분발하여 기반을

다져놓았지만, 2차 대전의 終戰은 다시 그에게 자유로움을 찾는 기회를 제공한 셈이 되었다.

미련은 없었다. 과거의 일은 생각하지 않는다. 좋아하는 것을 하고 싶은 일념뿐이다. 다만, 무엇을 하면 좋을지가 생각나지 않았다. 저축한 돈도 있어 本田宗一郎는 우선 1년간 손을 놓고 놀기로 한 것이다. 허둥대며 흐름에 뛰어들면 익사할 뿐 조류의 흐름을 지켜보면서 오히려 기다리는 것이 좋을 것이다. 그래서 그는 이 시기에 의약용 알코올을 드럼통단위로 구입하여 합성주(合成酒)를 제조하여 친구들과 마시기도 하였으며, 퉁소를 배우러 다니기도 하였다. 식량이 부족했던 시기이라 쌀을 구하기 위해서는 소금이 좋다는 얘기를 듣고 해안가로 나가 전기 제염기(製鹽機)를 시험하여 해수를 소금으로 만들면서 기뻐하기도 했다. 마을에 경찰학교가 생겨 과학기술담당의 무급촉탁 교사로 부탁을 받게 되어 즐겁게 다니기도 했으며, 장기를 두거나 가지고 간 술을 마시기도 하였다. 이를 지켜본 주의 사람들은 '本田宗一郎가 정신이 나가지 않았나' 걱정을 하였다고 한다. 하지만 그는 이렇게 놀면서도 머릿속에는 '무엇을 할 것인가?'에 열중하고 있었던 것이다(山城三朗 1992, 161-163).

3) 경제사회적 배경

本田宗一郎의 선천적 기업가정신에 영향을 미친 사회적 배경으로서는 그가 태어난 시기부터 本田技術研究所를 창업하여 기업가로서 활약을 시작하는 시기까지의 일본의 사회적 여건과 시대적 상황을 주된 대상으로 한다.

本田宗一郎가 태어난 1906년부터 本田技術研究所를 창립하는 1946년까지의 기간에는 1914년에 발발하여 1918년에 끝난 제1차 세계대전과 1939년부터 1945년까지 지속된 제2차 세계대전, 그리고 1923년에 발생한 관동대지진과 1945년에 발생한 三河地震 등 일본의 사회 및 경제에 크나큰 충격을 준 대형 사건들이 발생하였다.

이러한 사건들은 5가지 측면에서 일본의 기업 또는 기업가에게 적지 않은 영향을 끼쳤을 것이다. 그중 첫째는 2차례에 걸친 전쟁 참전이 일본의 군수산업을 발달하게 했으며, 이러한 군수제품의 제품기술과 생산기술이 민수용 혹은 상업용 제품생산에 적지 않게 활용되었을 것이라는 점이다. 상용제품에 대한 군수제품(기술)의 활용사례를 本田宗一郎의 사례에서만 보더라도, 군용 무전기의 소형엔진을 개조하여 자전거의 엔진으로 활용한 사례를 들 수 있을 것이다. 이것을 시작으로 그는 오토바이이든 자동차이든 핵심부품에 속하는 엔진들을 지속적으로 개발하게 되는 것이다.

두 번째는 세계대전에서의 패전과 대지진에 의한 피해가 결과적으로는 새로운 기업의 탄생과 기업가정신으로 무장한 혁신적 기업가의 출현을 유인하는 효과를 낳았다고 할 수 있을 것이다. 2번의 참전과 제2차 세계대전에서의 패배, 더구나 히로시마와 나가사키에서의 원폭투하는 전 일본사회를 공황상태로까지 치닫게 했다. 이와 같이 불안하고 황폐할 때로 황폐해진 일본사회의 침체된 분위기와 경제적 손실은 실망과 좌절이라는 구렁텅이속에 계속 헤매도록 하지는 않았다. 처음부터 다시 시작해야 한다는 재건 및 복구의 분위기가 기업을 중심으로 싹트기 시작한 것이다. 그 근거는 전술의 선행연구에서도 언급하였듯이 제2차세계대전후 기라성같이 출현한 세계적 기업가들에서 찾아볼 수 있을 것이다. 물론 本田宗一郎도 그 중의 한사람이다.

세 번째는 이러한 사회전반적인 복구와 재건의 분위기와 함께, 위기가 새로운 기회를 만드는 원리와 같이 물자부족에 대한 수요확대와 새로운 시장개척이라는 기회를 만들어준 것이다. 예를 들면, 전후 복구를 서두르던 당시의 사회적 분위기가 기존의 자전거에 모터가 달린 모터자전거의 수요를 촉발시킨 것을 들 수 있을 것이다. 실제로 육군의 통신기용 소형 엔진을 개조하여 부착한 '바타바타 할머니'라는 별명의 동력 자전거가 시판되자마자 주문이 쇄도하였다는 사례를 들 수 있을 것이다(山城三朗 1992, 166). 아울러 전술한 관동대지진이 발생하면서 本田宗一郎가 있었던 아트상회의 芝浦공장에서는 엉겨 붙고 불탄 자동차 등을 인수해 와서 차례차례 수리하여 팔았던 사례도 들 수 있다. 本田宗一郎는 그때 폐차와 같은 자동차를 응급수준의 수리를 한 뒤 팔리고 있는 것을 보고 깨우친 것은 '기술만 있으면 어떠한 세상이 되더라도 살아갈 수 있다'는 것이었다(山城三朗, 1992, 153-154).

네 번째는 경제사회적 시야가 일본 국내에 국한되지 않고 전 세계를 대상으로 확대시키는데 크게 기여하였다는 점이다. 특히 세계열강을 대상으로, 혹은 열강들과 함께 치러진 2차례의 전쟁참여는 매스컴을 통하여 모든 국민들에게 전 세계에서의 전황과 함께 사회 경제적인 상황을 보도함으로써, 경제사회에 대한 국민들의 시야가 국제사회로 확대시키는 계기를 마련한 것이다. 각종 매스컴을 통하여 전 세계 관련 국가의 정치적, 경제적, 사회적, 문화적 정보를 접하게 된 것이다. 따라서 군수산업에 종사하는 기업가는 물론 일반 기업들도 전세계에 대한 관심을 가질 수밖에 없으며, 이는 자연스럽게 세계시장으로 눈을 돌리게 하는 효과를 낳게 된 것이다. 아시아에서 일본 기업이 가장 먼저 해외시장으로 판로를 개척하기 시작했으며, 세계적인

글로벌 기업으로 가장 빨리 그리고 가장 많이 성장하게 된 이유도 여기에 있다고 보아야 할 것이다.

다섯 번째는 제품의 품질 및 생산기술 수준을, 미국을 중심으로 유럽의 선진국 수준에 초점을 맞추어서 연구개발을 추진하게 하였다는 점을 들 수 있을 것이다. 그 배경으로 볼 수 있는 것은 무엇보다 제2차 세계대전에서 미국에게 군사기술이기는 하나 기술적인 격차로 인해 패배했다는 절실한 반성에서부터 출발한다고 보아야 할 것이다. 아울러 당시 군사기술뿐만 아니라 산업기술에서도 세계 최고의 기술은 미국을 중심으로 세계열강들이 가지고 있었다. 이 때문에 本田宗一郎에게는 오토바이나 자동차의 제품 및 생산 기술을 미국이나 독일과 격차를 줄이는 것이 절체절명의 사명이었다. 그 격차를 줄이거나 추월하지 않으면 세계시장으로 진출할 수 없다는 것을 누구보다 잘 알고 있었기 때문이다. 단적인 예를 하나 들면, 1932년 당시 자본금이 600만엔이었을 때 4억 5,000만원어치의 자동선반 등 최신공작기계를 미국, 독일, 스위스로부터 구입한 사례이다. 그는 이때 "일본의 오토바이 기술은 구미에 비하면 일반적으로 10년 뒤져있다. 그러나 그 10년이란 같은 기계를 사용하면 1년만에 추격할 수 있다. 따라붙은 뒤에는 카탈로그 이상으로 기계의 성능을 만들어 내면 구미를 추월할 수 있다"고 기술하고 있다(山城三朗 1992, 175-176).

3. 기업가정신의 속성

本田宗一郎의 기업가정신을 구성하고 있는 다양한 속성들은 그의 기업가활동에서 보여준 일련의 행위들을 통해서 정리하도록 하겠다. 그 이유는 기업가정신이란 정신적 형태로 존재하므로 그 속성들은 기업가활동이라는 행위를 통해서 외부로 표출되고 관찰이 용이하기 때문이다.

1) 끊임없는 도전정신

새로운 것에 대한 本田宗一郎의 지칠줄 모르는 도전정신은 혼다의 오토바이 전시장에서 창업초기 재정적으로 어려웠을 때를 회상하면서 얘기한, "그러나 돈보다 중요한 것이 있었다. 그렇다고 말하기보다, 머리속에는 해야 할 것 밖에 없었다. 그것도 다른 사람과 같은 것은 하지 않는다. 다른 사람이 하지 못하는 것을 했었다. 그

것뿐이다"라는 말 속에 잘 담겨있다. 그의 이러한 도전정신은 보통 사람들의 시각에서 보면 위험을 느낄 정도로 과감하기도 했다. 앞에서도 언급하였듯이 1953년 심각한 경영위기에 처했을 때, 당시 자본금이 6,000만엔인 기업이 4억엔이나 넘는 신형 생산설비를 서독으로부터 구입하기로 결정한 그의 판단에서 찾아볼 수 있다(山城三朗 1992, 28). 그의 이러한 정신은 "도전했을 때의 실패를 두려워하지 마라. 아무것도 하지 않는 것을 두려워하라!"는 그의 어록에서도 잘 표현되고 있으며, "내가 손을 댄 사업 중에 99%는 실패였다. 1%의 성공 덕분에 지금의 내가 있는 것이다"라는 성공철학에서도 함축적으로 잘 나타나고 있다. 또한 그는 1973년 9월 당시 부사장이었던 藤沢武夫와 함께 사장직을 물러나는 자리에서 "생각해보면, 고생과 실패가 참으로 많았다. 내 방식대로 강요를 해서 여러분들을 곤란하게 한 적도 많았다는 생각이 든다. 그러나 중요한 것은, 새롭고 큰 사업의 성공 뒤에 있는 연구와 노력의 과정에서 99%의 실패가 축적되어 있다는 것이다"라는 인사말을 남겼다(本田技研工業株式会社 1975, 123). 여기서도 그의 포기하지 않는 불굴의 도전정신이 깊게 베여 있다는 것을 알 수 있다.

2) 철저한 프로근성

本田宗一郎는 기술자로서 자부심이 강했으며, 그의 이러한 성품은 여러 곳에서 나타나고 있다. 특히 그는 엔진 개발자로서 뛰어난 프로적 감각과 근성을 가지고 있기로 유명하다. 本田宗一郎는 목소리가 컸었는데 그것은 엔진을 개발하는 개발자들의 직업병이랄 수 있는 약간의 난청 때문이라고 한다. 이렇듯 잘 들리지 않은 그의 귀가 엔진의 소리가 들리면 불가사의하게도 민감하게 들린다고 한다. 자가용의 헬리콥터를 타든 자동차를 타든 그는 우선 빨려 들어가듯 엔진의 소리에 귀를 기우린다. 그리고 상태가 좋지 않은 엔진을 재빨리 찾아내면서, 쾌조하게 돌아가는 엔진 소리에는 뭔가에 도취된 듯한 눈을 뜨고 가만히 있다고 전한다(山城三朗 1992, 32). 그 밖에 그는 1981년 勲一等瑞宝章의 수상식 때 "기술자의 정장은 하얀 작업복이다"라면서 그 복장으로 참석하려 완강히 주장하다 결국은 주의의 설득에 못 이겨 최종적으로는 예복을 입고 출석했던 사례에서도 기술자로서의 그의 프로근성을 단적으로 엿볼 수가 있다.

그리고 무엇보다 놀라운 것은 1949년경 나중에 그의 영원한 맹우가 되는 藤沢武夫에게 대표이사 사장의 인감도장을 맡기며 회사의 모든 경영권을 위임하고, 자신은

기술개발부문에 전념하기로 결정한 사례를 들 수 있다. 기술자로 그의 프로근성은 회사의 모든 경영권을 포기하면서까지 철저하게 추구하려 했던 것이다. 이러한 그의 결정은 결과적으로 성공적이었는데, 그 뒤 本田宗一郎는"藤沢武夫가 없었더라면 회사는 벌써 망했을 것이다"고 회고하고 있다. 물론 이에 대해 藤沢武夫도"本田宗一郎가 없었더라면 회사가 여기까지 크게 되지 않았을 것이다"고 화답하기도 하였다.

3) 올바른 公的 기업관

本田宗一郎는 사원채용 시 중역이나 간부의 자제들을 의도적으로 채용하지 않을 정도로 철저하였다. 실제로 그는 중역자리까지 올랐던 그의 동생인 本田弁二郎외에는 가족이나 친척을 채용하지 않았다고 한다. 그 이유는 '회사란 개인의 소유물이 아니다'는 기업관에 바탕을 두고 있었기 때문이다. 이러한 기업관은 藤沢武夫도 동일하게 가지고 있었기 때문에 관철시킬 수가 있었는데, 그의 가장 친한 친구이자 소니 창업자 중의 한 사람인 井深大가 자신들의 회사명을 '소니'라고 명명한데 대하여 本田宗一郎는 자신의 이름을 회사명으로 붙인 것을 크게 후회하였다고 할 정도이다. 그래서 그는 鈴鹿製作所가 완공이 될 무렵 鈴鹿市로부터 本田宗一郎에게 토요타시와 같이 시의 이름을 자신의 이름으로 변경했으면 어떠냐는 의견을 타진해왔을 때에는 "전통있는 지명을 개인이름으로 바꾼다는 것은 도저히 있을 수 없다"며 정중하게 거절했다고 한다(Wikipedia－本田宗一郎 2008).

기업의 공공성을 강조한 그의 기업관은, "다른 사람들의 얘기를 해서 죄송하지만, 아들이나 친척이 아니면 사장을 시키지 않는다거나 東京大学 출신자가 아니면 안 된다거나 하여 기업과 관계없는 조건으로 사람을 선별하는 곳이 많지요. 모든 사람들이 보고 있는데도 그것이 좋다고 생각하는 모양인데... 회사는 많은 사람들이 밥을 먹는 곳, 많은 사람들의 생명의 원천입니다. 이것을 잊어버리면 회사는 망합니다"라는 기술에서도 잘 나타나고 있다(山城三朗 1992, 50).

4) 외강내유의 카리스마

本田宗一郎는 강한 성격의 소유자로 잘 알려져 있다. 창업 초기부터 생사고락을 함께한 대부분의 사람들은 이구동성으로 그렇다고 말한다. 그러나 그는 외적으로는 다혈질적이고 短氣적으로 행동하지만 내적으로는 이외로 온정적인 측면이 숨겨져 있다. 3대째 사장이 되는 久米是志의 얘기에 의하면, "어느 날 꾸지람을 들으면서 몇

번인지 계산을 해보니 30분에 30회, 바보 같은 놈이라고 소리쳤다"고 기억하는 사람도 있다고 한다. '이제 됐으니 내일부터 나오지 마라!'는 것도 本田宗一郎의 입버릇이었다고 한다. "야단칠 뿐만 아니라 젊었을 때에는 손도 날아왔으며 스패너(spanner)도 날아온 적이 있었다. 부사장인 西田通弘에 의하면, 회사를 그만 두려고 마음먹은 것이 50번 정도나 된다고 했다. 그렇게 해서 벼락이 땅에 떨어져버리면 그 다음은 조용하고 깨끗했다. 뒤에 남는 것은 없었다. 오히려 本田宗一郎자신이 후회하는 것이다. 다음날 만나면 아저씨(本田宗一郎)는 말은 하지 않지만 '내가 나빴었어! 라는 표정을 하고 있어 불쌍하다고 할까 이상하게 보일 정도였다"고 기술하고 있다(山城三朗 1992, 24).

회사 내부에서 뿐만 아니라 외부의 이해관계자들과의 관계에서도 온정적인 태도를 보이기도 하였다. 대표적인 사례로는 鈴鹿製作所 공장을 신축할 때의 일이다. 鈴鹿製作所 공장은 원래 岐阜県大垣市나 三重県鈴鹿市 중에서 한 곳을 선택하여 공장을 짓기로 하였는데, 本田宗一郎가 大垣市에 방문했을 때, 냉방이 잘 된 방에서 오렌지 주스가 나왔다고 한다. 그러나 입지가 상대적으로 그렇게 편리하다 할 수 없는 三重県鈴鹿市에 공장을 건설한 것은 담당 공무원의 접대나 금전적인 것과는 일체 무관하게 '떫은 차 한잔'으로 성실하게 설명해주는 열의에 이끌렸기 때문이라 전한다. 本田宗一郎라고 해서 항상 머리로만 만사를 결정하는 것이 아니라는 대표적인 사례라 할 수 있다. 겉으로는 온정주의적 판단에 의한 결정으로 보일지 모르나 떫은 차 한잔이지만 공장유치를 위해 최선을 다하는 자세로부터, 이후 공장의 건립과정에서도 지속적으로 성심성의껏 지원해줄 것이라는 신뢰성을 읽었던 것이다.

5) 강직한 위기관리능력

1954년 일본의 사회정세는 전년도부터 후퇴하기 시작하여 경기가 더욱 악화일로에 놓여있었다. 기업의 도산도 줄을 잇는 불황의 늪에 빠지게 된 것이다. 이때 혼다도 예외가 아니었다. 전사적으로 기대를 안고 등장한 쥬노오호에 예상치 못했던 문제가 발생하였고 주요제품이었던 카브호의 매출이 내리막길을 달리면서, 동시에 파워업시킨 인기상품 '드림호'의 클레임 등도 겹쳤다. 이와 같은 급격한 위기를 타계하기 위하여 1954년 4월 20일 긴급체제에 돌입하게 되는데, 이것에 대한 타개책의 하나로 이미 1개월 전인 3월 20일에 本田宗一郎는 藤沢武夫의 조언으로 맨島(Isle of Man; Mann)의 TT Race(2륜차)나 Formula 1(4륜차) 등 세계의 빅 레이스에 참전할

것을 선언하였다. 레이스 참가로 종업원의 사기를 고양시켜 경영을 재건하는 계기를 마련하고자 한 것이었다(本田技研工業株式会社 1975, 22-23).

산나이운동(三無い運動)[5]의 전성기에는 전국의 PTA단체로부터 '폭주족의 우두머리'라는 거센 비난을 받았지만, "고교생으로부터 교육이라는 이름으로 바이크를 들고 나올 것이 아니라, 바이크를 탈 때 지켜야 하는 룰이나 위험성을 충분히 가르쳐 주는 것이 학교교육이 아닌가"라는 호소를 지속적으로 보냈던 사례에서도 그의 위기능력을 엿볼 수가 있다. 그의 이러한 호소력은 그 뒤, 혼다와 徳島県의 사립고등학교가 연계해서 추진하고 있는 안전운전강습이나 神奈川県의 '神奈川新運動'을 시작으로 전국 고등학교가 운전자교육을 도입하게 하는데 계기를 마련해 주었다(Wikipedia－本田宗一郎 2008; 本田宗一郎 1992, 133-136).

6) 집요한 승부근성

本田宗一郎의 승부에 대한 근성은 카레이스에서 가장 잘 나타나고 있다. 그는 창업초기에 비행기용의 카치스 엔진을 개조한 카치스호 등 레이싱카를 몇 대 만들었으며, 직접 레이스에 참가하여 우승도 하였다. 그리고 어느 날 자동차를 개조하여 多摩川의 베리에서 열린 레이스에 출전하게 되는데, 레이스에서 시속 160km 이상의 스피드로 달리다 갑자기 경기장 옆에서 달려 나온 자동차와 충돌하게 된다. 이때 그가 탄 자동차는 3번이나 뒹굴면서 本田宗一郎는 바깥으로 튕겨 나와 땅바닥에 얼굴을 크게 부딪쳐서 중상을 입게 된다. 당시 평균속도 120km라는 기록은 그 뒤 얼마 동안 갱신되지 않았을 정도였으므로, 완주를 하지 않았어도 트로피를 받았다고 한다. 그 당시 부인이 임신 중이었는데, 이 사고에 따른 충격으로 난산을 하였다고 하는데, 그는 이때를 "나의 사고가 모태에 영향을 준 것이라면서 한참동안 스스로를 책망하였다. 그렇지만 나는 레이스를 계속했다. '또 나갑니까?'라면서 체념하는 부인에게 '예!'라는 말만 남기고 나갔다" 그리고 그는 '집사람이 말린다고 해서 그만둘

5) '산나이운동'이란 바람직하지 않은 현상을 3가지로 집약한 슬로건을 내걸고 금지하도록 환기시키는 운동에 대한 일반적인 호칭을 가리킨다. 대표적인 것으로는, ① 고교생은 오토바이를 타지 않고, 사지 않고, 면허를 취득하지 않는다. ② 선거활동에 있어서 공직선거법으로 금지되어 있는 기부행위에 관하여 기부하지 않고, 요구하지 않고, 받지 않는다. ③ 폭력조직을 이용하지 않고, 돈을 대지 않고, 두려워하지 않는다. ④ 음주운전을 방지하기 위해 마시지 않고, 권하지 않고, 타지 않는다. ⑤ 비핵 3원칙으로 핵무기를 보유하지 않고, 만들지 않고, 들여오지 않는다. 등이 있다.

정도라면 사업이 안 돼!'라는 얘기를 덧붙였다(山城三朗 1992, 26-27).

그는 카레이스를 단순한 스포츠나 기업 홍보 목적으로 이용하지는 않았다. 카레이스를 통해 특히 엔진의 기술개발 경쟁을 유도한 것이다. 카레이스에 대한 이러한 그의 철학은 "테스트라는 것은 자기 한사람만으로는 아무런 테스트가 되지 않겠지요. 비교와 대조로 결정되기 때문이다. 비교대조라면 레이스가 되겠지요. 레이스를 개최함으로써 상대 선수도 오지만 상대 자동차나 오토바이도 온다. 그렇게 해서 우리들이라고 할까, 일본이 얻을 수 있는 것은 크다고 할 수 있지요. 우리들만이 아닌 모두가 보러 오는 것이기 때문에 기술자는 자신을 납득시키는 것이 필요해요. 그러기 위해서는 역시 격렬한 레이스를 하여 각각 균형이 잡힌 자동차나 오토바이를 만들지 않으면 안 된다는 취지로 이것을 시작한 것입니다"라는 기술을 통해서 쉽게 알 수 있다(山城三朗 1992, 40).

7) 친화형 리더십

本田宗一郎는 부하와의 계급적 벽을 없애고 항상 친근함으로 부하들을 이끌어 나갔다. 대표적인 사례로, 1979년 미국 오하이오주에 처음으로 현지공장을 세웠을 때 정장의 하얀 작업복을 입고 나타나 현지 공원들 한사람 한사람과 일일이 악수를 하면서 격려를 하였는데, 이때 공원들은 전설적인 존재였던 미스터 本田宗一郎가 자신들과 같은 복장으로 권위를 내세우지 않고 격의없이 친절하게 대해준데 대하여 감격하였다고 한다. 이러한 노사간의 친화적 관계로 미국에 진출한 일본기업 중 거의 대부분이 고민했던 노동쟁의가 혼다에서는 한번도 발생하지 않았다고 한다. 부하와의 친근함은 本田宗一郎밑에서 일을 하던 사원들이 그를 '오야지!'라고 부르며 따른 것에서도 찾아볼 수 있다. 그리고 그는 언젠가 "사장 따위는 대단하지도 않고 아무것도 아니야! 과장, 부장, 식칼, 맹장과 똑 같은 것이야. 말하자면 명령계통을 명확히 하는 기호에 지나지 않아!"라고 할 정도였다[6].

1966년경 잡지 「財界」의 기자인 三鬼가 埼玉県에 있는 白子와 大和에 있는 공장을 견학하러 갔을 때 경험한 사례를 하나 더 소개하면 다음과 같다. "本田宗一郎가 작업 중인 공원에게 음담이 섞인 농담으로 말을 걸자, 공원이 '사장! 사장이 좀 더 연구해서 가르쳐주지 않으면 안돼요! 확실히 부탁해요!'라고 응대하였다. 이에 말이

6) 이 문장에서 식칼과 맹장이라는 용어를 함께 사용한 이유는, 일본어 발음으로 과장에서부터 맹장까지 모두 마지막 글자가 '쵸(ちょう)'로 끝나기 때문이다.

끝나자마자 本田宗一郎는 셔츠 1장 차림이 되어 기계를 함께 조작하기 시작했다. 수많은 회사를 보아 온 三鬼였으나, 이정도로 '사장과 종업원간의 격의 없는 생생한 풍경은 처음 보았다"고 기술하고 있다(山城三朗 1992, 51).

8) 투철한 사회적 책임감

本田宗一郎는 생전에 자동차 메이커의 경영자가 도로에서 정체를 일으키는 화려한 장례식 등을 해서는 안 된다고 공언을 해왔었다. 그는 "나는 교통업자다. 죽었다고 해서 많은 사람들을 모아서 다른 사람들의 교통에 방해를 주어서는 안 돼! 1km나 2km를 늘어서 있으면 생전에 쌓은 덕이 사라진다. 대체로 '장례식에 가지 않고서는...', '조문을 하지 않으면...' 하는데, 이것은 정상적이 아니다. 물론 신문에 1페이지 크기로 크게 광고는 냅니다. '本田宗一郎별세'라고. 이것은 인사이기 때문에. 화장은 며칠 몇시 몇분. 만일 마음이 생기면 그 자리에서 합장을 하거나 술을 마시거나 무엇이든 괜찮아. 자기 기분에 맞추어서 생각을 해준다면 그것으로 명복을 비는 것이 된다"고 강조하였다(山城三朗 1992, 56).

실제로 그가 타계했을 때 그의 유족들은 그의 유지를 받들어 츠야(通夜)[7]와 사장(社葬)을 지내지 않았으며, 그 대신 절제된 사장이라 할 수 있는 사례의 모임(お礼の会)이 東京都港区青山에 있는 혼다의 본사와 和光, 鈴鹿, 熊本의 각 제작소에서만 집전이 진행되었다.

1984년경 南青山에 있는 본사 빌딩을 신축할 때에는, 本田宗一郎가 "만일 지진이 발생하면 깨어진 유리조각이 보도에 걸어가던 행인에게 떨어지지 않도록 하라"고 지시를 내렸는데, 그래서 이 빌딩에는 모든 층에 발코니를 부착하였다고 한다. 그리고 그는 신제품 개발이나 생산라인에서 종업원들에게 "다른 물건과는 달리 음식물과 자동차는 생명과 연관되므로 타협은 있을 수가 없어. '타협하려면 (회사를)그만둬!'라고 항상 호통을 쳤다"고 전한다(山城三朗 1992, 23).

9) 신속한 결단력

本田宗一郎가 어느 날 한가롭게 공장을 순회하고 있을 때 젊은 공원이 '저~ 아저씨! 왜 호주머니에 손을 넣고 다니고 있어요! 넘어지면 어쩌려고!'라고 주의를 주었

7) 죽은 사람의 유해를 지키며 하룻밤을 새는 것을 말함.

던 적이 있는데, 이 소리를 듣고 그는 잠시 후에 정장의 바지에서 호주머니를 모두 떼어버리고 나타났다. 그 후 정장의 바지에는 호주머니가 없다. 공장에서 빈번하게 발생할 수 있는 안전사고에 대한 그의 인식이 이름도 모르는 공원의 말에 따라 신속하게 결단을 내렸고, 이것을 현장에 바로 적용시킨 대표적인 사례라 할 수 있겠다.

이러한 그의 신속한 결단력은 다음의 사례와 같은 민첩한 행동으로부터 나오는 듯하다. 1987년 10월 15일 미국의 과학잡지 기자들이 本田宗一郎에게 '오토바이와 함께 하는 것을 촬영하고 싶다'고 취재하러 왔을 때의 일이었다. "실내에 있는 오토바이 전시장으로 되돌아가려고 할 즈음에 가끔씩 수출용 1,100CC 오토바이가 실연을 위해 달려왔다. '좋아 저것이 좋아!' 말이 끝나기도 전에 本田宗一郎는 양손을 들고 큰 소리로 오토바이를 불러 세웠다. '이봐 잠시 내게 빌려줘!'라는 기합이 든 소리에 운전자는 놀라면서 내렸다. 그 다음 순간 本田의 작은 체구는 오토바이에 걸터앉아 있었다. '고문! 위험해요! 안돼요! 멈추세요!'라면서 가까이에 있던 연배의 사원들이 당황하며 내리게 했지만, 그 때 本田는 이미 오토바이를 출발시키고 있었다. 아무튼 성질이 급하고 말도 빠르며 손도 발도 빠르다"라고 기술하고 있다. 당시 일본에서 가장 큰 오토바이를 '나나한'이라 불렀는데 건장한 청년도 제대로 타기가 어려웠다고 한다. 이 나나한이 750CC인데 이때 本田가 타고나간 오토바이는 이보다 훨씬 큰 1,100CC로 경자동차의 2배나 되는 엔진을 탑재하고 있었다. 대형 체격의 외국인을 대상으로 제작한 것인데 76세의 本田가 타고 나갔으니 모두 당황할 수밖에 없었다고 한다(山城三朗 1992, 37-38).

10) 구성원에 대한 강한 신념

本田宗一郎의 부하직원에 대한 신념을 각별하다. 한번 신뢰를 가지면 철저하게 믿고 맡기는 스타일이다. 앞에서 살펴보았듯이 맹우 藤沢武夫에게 경영의 모든 권한을 맡긴 것이 대표적인 사례라 할 수 있지만, 특히 기술자에 대한 신념은 특별나다 할 수 있겠다. 그는 어느 날 모 TV와의 인터뷰를 하는 자리에서 "나는 나이가 들었으니 이제 새로운 개발에서 손을 떼고 있지만, 일단 지금의 젊은 개발자들이 무엇을 하고 있는지는 보았다. 그러나 (무엇을 하고 있는지) 모르겠어! 그래서 기쁠 수밖에 없어. (왜냐하면) 이처럼 나이 많은 사람이 알 수 있는 일을 하고 있다면, 우리 회사 젊은 친구들은 멍텅구리지. 내가 모르는 일을 해주는 것이 나를 가장 기쁘게 하는 것이야!"라고 한 인터뷰 내용을 통해서도 잘 알 수 있을 것이다.

本田宗一郎의 부하직원에 대한 신뢰감, 특히 신임사장에 대한 후임사장의 신뢰는 혼다의 전통이 되었다. 그 대표적인 사례를 하나 들면, 1983년 봄 제3대째 사장으로 久米是志를 선임할 때의 얘기이다. 그때의 상황을 옮기면,"신임 사장에 久米是志를 선택한 것은 현집행부였으며, 창업자인 本田에게는 사전에 상담을 요청하지 않고 단순히 보고만 하였다고 한다. '의견을 물어보나마나, 난 아무것도 얘기하지 않아! 일체 얘기하지 않아!'라고 대답하는 것이 本田였기 때문이었다. 물러나는 河島는 아직 55세로서 일본의 사장연령으로서는 한창 일할 때라고 하기보다 오히려 지금부터 일할 시기일지도 모른다. 업적도 120% 향상시켜 왔다. 그럼에도 불구하고 기자회견의 자리에서 河島 전임사장은 '신임 사장이 가령 도움을 청하더라도 돕지않아!'라면서 잘라서 말했다. 물려준 이상은 모든 것을 맡긴다는 뜻이다. 이러한 전통은 10년전 本田와 부사장이었던 藤沢 2사람이 한꺼번에 회장과 상담역으로부터 최고고문으로까지 완전히 물러난 신선한 모습을 연상케 하였다. 사장교대가 대대로 잘 이어져 오는 회사로서 유명한 野村証券의 田淵節也 사장은 '戰後에 태어난 젊은 회사인데도 불구하고 실로 멋있는 전통을 만들었다'고 칭찬하였다"고 기술하고 있다(山城三朗 1992, 21).

이상으로 本田宗一郎의 기업가정신에서 나타난 특성을 10가지로 정리해 보았으나, 기업가들의 일반적인 특징인 혁신성(innovation)과 모험심(risk-taking)으로만 설명할 수 없는 특성들을 가지고 있다는 것을 알 수 있다. 끊임없는 도전정신이나 강직한 위기관리 능력, 집요한 승부근성 등은 혁신성과 모험심의 영역에 속하겠으나, 외강내유의 카리스마나 친화형 리더십, 구성원에 대한 강한 신념, 투철한 사회적 책임관, 올바른 공적기업관 등은 기업을 운영하고 구성원들을 효과적이고 능률적으로 이끌어 가는데 필요한 통솔력이나 리더십, 또는 업무추진력이나 사회적 책임에 대한 확고한 신념 등에 속하는 것이다.

따라서 기업가에게 혁신성과 모험심은 중요한 요건임에는 틀림없으나, 그렇다고 해서 그것만으로는 기업을 일으켜서 성공적으로 이끌어갈 수 없는 것이다.

특히 本田宗一郎의 구성원들에 대한 강한 신념은, 혼다라는 기업내에서 하나의 전통으로 승화되어 후임자에 대한 전임자의 절대적인 믿음과 일반 사원들에 대한 경영자 및 관리자의 강한 신념이 되어 결속력이 강한 기업으로서 지금까지 이어져 오고 있는 것이다.

Ⅴ. 本田宗一郎의 경영철학과 혼다의 기술전략

1. 本田宗一郎의 경영철학

本田宗一郎의 기업가정신을 구성하고 있는 前述의 10가지 특징은 혼다라는 기업의 속성과 내적 조건, 그리고 직면해 있는 외부환경 등에 대응하여 결집되고 조정되어 경영철학으로 형성되었다. 이러한 기업가정신의 10가지 속성과 그동안 공개된 本田宗一郎의 어록들, 그리고 관련 자료들을 종합적으로 정리하면, 本田宗一郎의 경영철학은 다음과 같이 개척주의, 인본주의, 삼락주의로 집약할 수 있다.

1) 開拓주의(Frontierism)

개척주의란 15세기에 콜럼버스가 새로운 항로를 개발하고 신대륙을 발견한 것이나, 그 뒤 아메리카 대륙을 개척하기 시작한 청교도들과 같이 새로운 것을 찾아서 개량하고 개발하려는 개척자 정신을 말한다. 本田宗一郎의 개척주의는 새로운 사업과 새로운 제품, 혹은 새로운 기술을 끊임없이 개발하려는 개척자 정신을 통해서 잘 나타나고 있다.

그는 새로운 제품을 개발하는 기술자로서의 자부심이 대단했으며, 그러한 기술자의 길을 천직으로 여길 정도였다. 그 대표적인 사례가 1949년 혼다를 설립한지 1년만에 藤沢武夫에게 경영권을 모두 맡기고 자신은 연구개발에 전념하기로 한 것이다.

미조우에 유키노부(溝上幸伸, 2001)는 本田宗一郎의 ① 도전정신, ② 기술력, ③ 창조성, ④ 실패학, ⑤ 신념이라는 5가지 유전자를 '혼다이즘(Hondaism)'으로 정의하고 있다. 이러한 5가지 本田宗一郎의 유전자는 개척주의의 범주 속에서 설명이 가능하다. 개척자 정신은 도전정신이 그 근간이 되며 실패를 두려워하지 않는 정신자세가 필요하면서 동시에 실패를 통해서 개발에 필요한 새로운 지식과 기술을 습득하게 되는데, 이것이 실패학이다. 또한 개척이란 새로운 것에 대한 어떠한 신념을 가지고 추진하는 것이다. 아울러 새로운 것에 대한 개척과 개발에는 기술력이 뒷받침이 되고 그 기술과 지식이 독창적이면 개발에 효율성을 높일 수 있으며, 기술적 경쟁력을 가지게 되는 것이다. 뿐만 아니라 개발을 통해서 새로운 기술력을 확보하고 강화시킬 수 있는 것이다.

本田技研工業株式会社(1975)의 '社是'에 의하면 '우리 회사는 세계적 시야에 서서 고객의 요청에 따라서 성능이 뛰어난 염가의 제품을 생산한다'고 되어 있다. 2008년 현재는 '우리들은 지구적 시야에 서서 전 세계 고객의 만족을 위해 질 높은 상품을 적정한 가격으로 공급하는데 전력을 다 한다'로 바뀌었지만 내용은 크게 변한 것은 없다. 또한 5가지 '회사 운영방침'을 제시하고 있는데, '1. 항상 꿈과 젊음을 유지할 것', '2. 이론과 아이디어와 시간을 존중할 것', '5. 부단한 연구와 노력을 잊지 말 것'으로 되어 있다[8]. 이것은 2008년 현재에도 변하지 않고 그대로 유지되고 있다. '성능이 뛰어나면서 저렴한 제품', '질 높은 상품의 적정가격 공급'이란 제품기술과 생산기술에 대한 끊임없는 개량과 개발이 요구되는 것이며, 이는 곧 새로운 기술개발에 대한 도전정신과 개척정신이 전제가 된다. 또한 항상 꿈과 젊음을 유지하라는 것은 도전정신 및 개척정신이 젊음(특히 정신적 젊음)을 바탕으로 해야 하는데, 그 이유는 젊음이 도전정신의 원동력이자 활력을 제공하기 때문이다. 이론과 아이디어와 시간은 새로운 제품 기술개발에 절대적인 요소로서 중시하라는 뜻이며, 부단한 연구와 노력을 잊지 않도록 한 것은 그 자체가 연구개발을 의미하기 때문에 강조한 것이다.

'개척주의'라는 本田宗一郎의 경영철학을 구체적이고 함축적으로 잘 나타내고 있는 이러한 사시와 운영방침에는 本田宗一郎의 기업가정신, 특히 새로운 기술개발에 대한 끊임없는 도전정신이 가장 잘 녹아있다. 요약하자면, 本田宗一郎의 개척주의는 새로운 제품이나 생산설비를 개발하는 것을 전제로 한 그의 경영철학이라 할 수 있다.

2) 人本주의(Humanism)

本田宗一郎의 인본주의(人本主義) 경영철학은 현재 혼다의 기본이념에서 잘 나타나 있다. '꿈을 실현하는 힘이 다음의 꿈을 만든다'는 제목의 '혼다 철학(Honda Philosophy)' 아래에 '기본이념'으로서 '인간존중'을 제시하고 있다(혼다의 웹사이트).

이타미 히로유키(伊丹敬之 1989, ⅱ)는 인본주의 기업에 대하여 "사람이라는 존재를 단순한 노동력을 제공하는 자원으로만 파악하지 않고, 감정과 두뇌를 가지고 있는 존재, 자신의 의견을 주장하면서 동시에 집단 속에서 자연스럽게 조화도 생각하는 존재, 그러한 사람들의 집단으로서 기업을 파악하는 것"이라면서 인본주의의 개

8) 그밖에 "3. 일을 좋아하고 커뮤니케이션을 중요시할 것, 4. 조화를 갖춘 일의 흐름을 만들어 낼 것"으로 되어 있다.

념에 대하여 간접적으로 정의하고 있다.

本田宗一郎의 인본주의는 伊丹敬之의 정의에서 나타나듯 종업원 개개인의 '자주성'을 중시하면서 종업원들의 인화를 중시하는 인화주의(Harmonism)를 근간으로 하고 있다. 이를 위해 그는 구성원들 간의 계급의식을 타파하려고 노력했으며, 부하직원에 대한 엄하면서 친화를 중시하는 일종의 가족주의적 관점에서 함께하려고 최선을 다하였다.

구성원간의 계급의식을 타파하려는 그의 철학은 곳곳에서 나타나고 있으나 대표적인 것을 하나 소개하면 다음과 같다. 本田宗一郎는 "당사에는 종래에서부터 직원이라는 구별은 없다. 나를 비롯하여 회사로부터 급료를 받고 있는 자는 전부 사원이다. 오늘 입사한 자도 모두 같다. 신분은 전부 동일하여, 선반을 다루는 자는 선반의 기술자라는 직분일 뿐 신분의 높낮이 관점에서는 관계가 없다. '신분의 높낮이'란 어떻게 세상에 공헌하였는지, 그것이 척도라고 생각한다."(本田技研工業株式会社 1975, 93-94). 그리고 이러한 그의 경영철학을 뒷받침하기 위해 창업시기부터 현재까지 공장의 작업자에게 사무직(사장과 임원들 포함)과 똑 같이 흰색 작업복을 지급하고 있는데, 자동차 메이커의 종업원이 흰색 작업복을 착용하는 것은 세계에서도 드문 사례로서 그 이유는 ① 모두 동일한 복장으로 일을 한다는 것과 ② 흰색은 더러움이 눈에 잘 띄기 때문에 청결에 유의하라는 것이다(本田技研工業株式会社 1975, 94).

또한 이러한 本田宗一郎의 경영철학이 반영된 사례 가운데 하나로서, 사장실을 두지 않으며 중역들은 1개의 플로어를 공동으로 사용하도록 하였던 것을 들 수 있다. 피라미드 계층 구조상의 벽을 없애고 상호간의 의사소통을 원활히 하면서 구성원들 간의 인화를 유도하기 위한 물리적 환경까지 의도적으로 조성한 것이다.

이러한 인화를 중시한 대표적인 사례 가운데 또 하나는, 1973년 9월 福沢부사장과 함께 사장직을 물러나면서 피력했던 퇴임인사 때의 어록에 보면, "주위 사람들에게 도움을 받으면서 동시에 자신의 특기를 유감없이 발휘하는 것이 공동조직의 장점이며 중요한 것이라 생각한다. 「인간의 和」가 없으면 기업이라는 집단의 발전은 물론 유지조차 할 수 없다는 것을 절실히 인식해주기 바란다."고 기록되어 있다(本田技研工業株式会社 1975, 123).

그의 인본주의 사상은 '기업을 사물화하지 않는다'는 제목의 다음 기록을 통해서 잘 알 수 있다. "종종 창업자가 차기 사장을 선임할 때, 자신의 자식이나 형제들 가

운데 뽑는 경우가 많은데, 자식이고 친척이라는 이유만으로 결정하는 것은 기업의 성장을 멈추게 하는 것이다. 회사는 종업원이나 주주들의 것이므로, 경영자로서 가장 적합한, 회사를 훌륭하게 유지 및 발전시킬 수 있는 능력자 중에서 뽑아야 한다. 만일 회사내에 적임자가 없으면 1억의 일본인 가운데 뽑으면 된다. 또한 일본인 가운데 적임자가 없으면 전세계 30억 인구 중에서 뽑으면 되는 것이다"고 기술하고 있다(本田技研工業株式会社 1975, 2). 경영자를 선임할 때 혈연이나 지연, 그 사람의 학력이나 학연에 의존하지 않고 오직 그 사람의 능력과 자질을 중시한 것이다.

그의 이러한 경영철학은 신규사원을 채용할 때에 학력이나 연고를 배제하고 그 사람이 가진 능력을 중심으로 뽑게 하는 혼다의 문화를 만들게 하였다. 창업자 일족에 의한 회사의 사유화에 따른 폐해를 걱정한 本田宗一郎의 신념이 관철되어 연고채용은 일절 이루어지지 않고 실력본위의 채용이 이루어지고 있는 것이다. 그 덕분에 회사가 크게 성장한 뒤에도 회사의 경직화와 관료화라는 소위 '대기업병'에 발목을 잡히지 않고 오늘날까지 글로벌 기업으로서 그 명성을 이어가고 있다. 실제로 本田宗一郎와 거의 같은 시기에 입사한 本田宗一郎의 남동생 1명 외에는 입사하지 않았다. 그 결과 本田宗一郎의 장남인 本田博俊는 혼다의 애프터 부품메이커인 '無限'을 별도로 창업하였던 것이다.

3) 三樂주의(Three Pleasures Principle)

현재 혼다의 기본이념으로 설정되어 있는 '인간존중'과 함께 나머지 또 하나의 기본이념으로 '3가지 기쁨'을 제시하고 있다. 3가지 기쁨이란 사는 기쁨, 파는 기쁨, 만드는 기쁨이다(혼다의 웹사이트). 1951년 12월에 발간된 本田技研의 월보에 本田宗一郎가 게재한 내용에 따르면, "나는 우리 회사의 모토(motto)로서 「3가지 기쁨」을 제시하고 있다. 즉 3가지 기쁨이란 만들어서 즐겁고, 팔아서 즐겁고 사서 즐겁다."로 시작하면서 이들 3가지 즐거움에 대한 상세한 설명을 덧붙이고 있다. 本田技研 社史의 기록에 의하면, 이러한 3가지 기쁨에 대해서 "「만들어서 즐겁고, 팔아서 즐겁고 사서 즐겁다」－이 三点主義는 E형 엔진으로 크게 꽃을 피워, 혼다자동차의 창조성과 기술의 신뢰성은 전국에서 높이 평가하기 시작했다"라는 기술에서와 같이 당시에는 '삼점(三点)주의'라 불렀다(本田技研工業株式会社 1975, 9-10)[9].

9) 삼점주의를 삼락주의로 본고에서 바꾼 것은 단순한 숫자 혹은 개수를 지칭하는 '점(点)'보다 즐거움이라는 내용 또는 의미를 가리키는 '락(樂)'이 용어의 의미전달에 효과적이기 때문임.

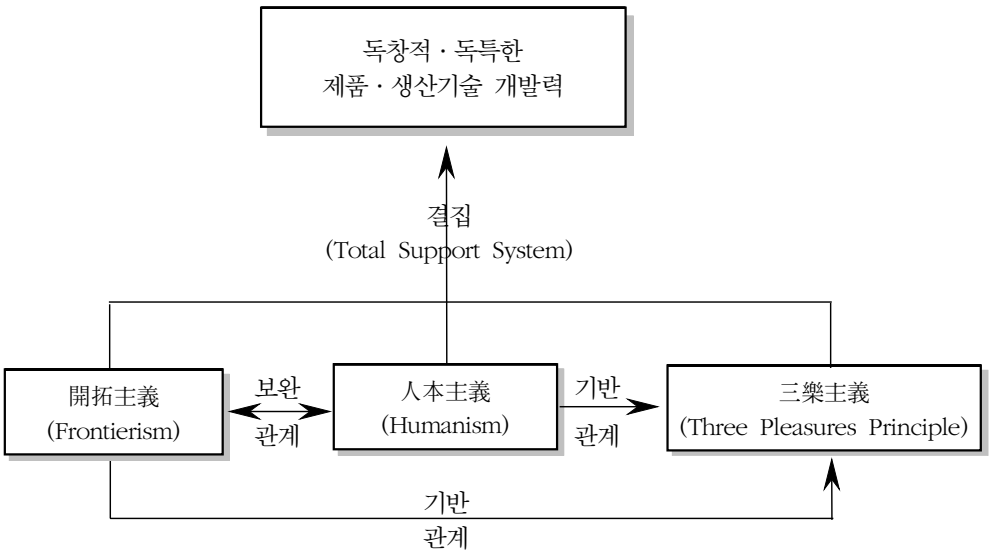
그 후 3년이 지난 1954년 3월호에는 삼점주의를 本田技研의 존립목적으로까지 규정하고 회사운영 기본방침의 근간으로 삼기에 이른다. 그는 3월호 사보에서 "만들어서 기쁘고 팔아서 기쁘고 사서 기쁜 삼점주의야 말로 자사의 존립목적이며 사시(社是)로 삼아야 한다. 이 3가지 기쁨이 완전하게 유기적으로 결합할 때야 말로 생산의 욕의 앙양과 기술의 향상이 보장되어 경영의 발전이 기대되는 것이며, 여기에 생산을 통하여 봉사하는 것에 우리 회사의 존립목적이 존재한다."고 주장하면서, 이어서 "우리 회사가 그 목적을 실현하는 것은 곧 그 제품에 혼다의 정신이 스며있도록 하는 것 외에는 아무것도 없다. 만드는 사람, 파는 사람, 그리고 사는 사람까지 모두 기뻐하는 제품을 만들어내기 위해서, 회사는 항상 다음과 같은 방침에 따라 운영되어야 한다."고 설명하면서, "① 인간완성을 위한 場이 되어야 할 것, ② 시야를 세계로 넓힐 것, ③ 이론존중에 입각할 것, ④ 완전한 조화와 율동 속에서 생산할 것, ⑤ 일과 생산을 우선할 것, ⑥ 항상 정의를 아군으로 삼을 것"이라는 6가지 운영방침을 제시하고 있다(本田技研工業株式会社 1975, 89-90).

이때 그가 제시한 사시와 운영방침은 2008년 현재 혼다의 기본이념, 사시, 운영방침에 남아서 이어져오고 있다. 이 가운데 삼점주의의 3가지 기쁨은 이후 고객을 최우선시하는 오늘날의 경영환경 변화에 따라 기업 쪽의 즐거움에 해당되는 '만드는 기쁨'은 맨 뒤로 가고, 끝에 있던 '사는 기쁨'이 맨 앞쪽으로 오면서 위치만 바뀌었을 뿐 45년이 지난 지금도 그 내용은 변하지 않고 고스란히 남아있다.

이러한 3가지 즐거움을 제공하는 3가지 활동 중에서, 만드는 일은 연구개발 및 생산부문의 본래기능이며 파는 일은 영업부문의 기본 기능이다. 그리고 이들 2가지 기능은 제조업의 핵심 기능이라는 것은 말할 필요도 없으며, 기업이 존속과 성장을 위해서는 필요불가결한 기능이라는 데에도 이의가 없을 것이다.

또한 사는 사람의 기쁨이란 개발과 생산에 종사하는 구성원들이 기뻐하고 판매에 종사하는 구성원들도 기뻐하는 제품이 아니면 얻을 수 없는 기쁨일 것이다. 생산자가 기쁨을 느끼는 제품일지라도 소비자가 사는 기쁨을 느끼지 못하는 경우가 적지 않은데, 생산자가 기쁨을 느끼지 못하는 제품을 생산해서는 고객이 기쁨을 느낄 수가 없을 것이다. 따라서 생산자가 만들고 파는 기쁨을 느끼고 그 위에 소비자까지 사는 기쁨을 느끼게 하는 제품이라면 그 기업의 성장과 발전은 확고하게 보장받은 것이나 다름이 없을 것이다. 삼점주의, 즉 삼락주의의 핵심은 바로 여기에 있다고 보아야 할 것이다[10].

〈그림 2〉 本田宗一郎의 경영철학(Hondaism) 프레임워크



이상으로, 本田宗一郎의 경영철학을 형성하고 있는 3가지의 구성요소인, 개척주의, 인본주의, 삼락주의에 대한 개괄적인 내용을 그림으로 정리하면 〈그림 2〉와 같다. 그림에서 삼락주의는 개척주의와 인본주의를 근간으로 하여 그 위에 형성되는 것으로, 삼락주의에 대해 개척주의와 인본주의는 기반관계에 있는 것이다. 또한 개척주의와 인본주의는 서로 보완하면서 형성되어 가는 상호보완적 관계에 있다.

결론적으로 本田宗一郎의 경영철학이란, 혼다 구성원들에게는 만들고 판매하는 기쁨을, 고객에게는 사는 기쁨(삼락주의)을 줄 수 있는 독창적(original)이고 독특한(unique) 신제품 개발을 사명(개척주의)으로 해야 하며, 이를 달성시키기 위해서는 구성원들의 개성과 능력을 중시하고 상호간의 팀워크와 조화로움(인본주의)에 바탕을 두어야 한다는데 있다. 여기서 구성원 상호간의 팀워크와 조화로움이란 구성원 개개인의 개성과 능력을 희생으로 한 팀워크와 조화로움이 아니라, 개개인의 개성과 능력을 중시한 한 팀워크와 조화로움을 의미하는 것이다. 그리고 그의 이러한 경영철학은 최종적으로는 독창적이고 독특한 신제품 개발, 즉 기술개발을 향해 결집되어

10) 만일, 삼점 가운데 사는 기쁨의 대상이 여기서 지칭하는 혼다의 고객이나 소비자만이 아닌, 혼다의 구매부문 또는 그 구성원까지 포괄적으로 확장하여 재해석한다면, 구매, 연구개발 및 생산, 판매영업이라는 제조업의 3가지 기본축이 삼점에 포함되는 것이다.

있다고 보아야 할 것이다.

2. 혼다의 기술전략

前述한 本田宗一郎의 기업가정신과 경영철학(혹은 경영이념), 사사 및 운영방침 등을 근간으로 하여 그 동안 추진해온 혼다의 기술전략은, 다음과 같이 조직구조, 구성원(연구인력), 조직문화, 관련제도 등 4가지 관점에서 그 특징을 찾아볼 수 있다.

1) 독립적 및 분권적 조직구조

혼다의 연구개발 조직은 혼다의 규모 확대와 관련기술의 혁신속도가 빨라지면서, 本田宗一郎라는 천재 한사람에 의존하는 것으로는 한계를 느끼기 시작하면서, 1960년 7월을 계기로 창업자이자 기술자인 本田宗一郎 개인 중심의 연구개발시스템으로부터 탈피하여 팀에 의한 조직적 연구개발을 목적으로 발족되었다.

혼다의 연구조직 중 대표적인 양대 조직은 1960년 7월에 설립된 「(株)本田技術研究所(Honda R&D Co., Ltd)」와 10년 뒤인 1970년 9월에 설립된 「혼다엔지니어링(주)(Honda Engineering Co., Ltd)」이다. 이 가운데 本田技術研究所는 완제품 및 부품 기술의 R&D를 담당하며, 혼다엔지니어링은 생산기술의 R&D를 주로 담당하는 조직이다. 모두 법률적으로 연결자회사의 성격을 갖추고 있어 독립성이 보장된 조직구조라 할 수 있다. 이 가운데 특히 本田技術研究所는 本田宗一郎의 순혈DNA를 이어받았다는 자긍심 높은 혼다이즘을 강조하는 엔지니어집단으로서, 그 만큼 사기가 높고 '경쟁하는 기술자집단'이다.

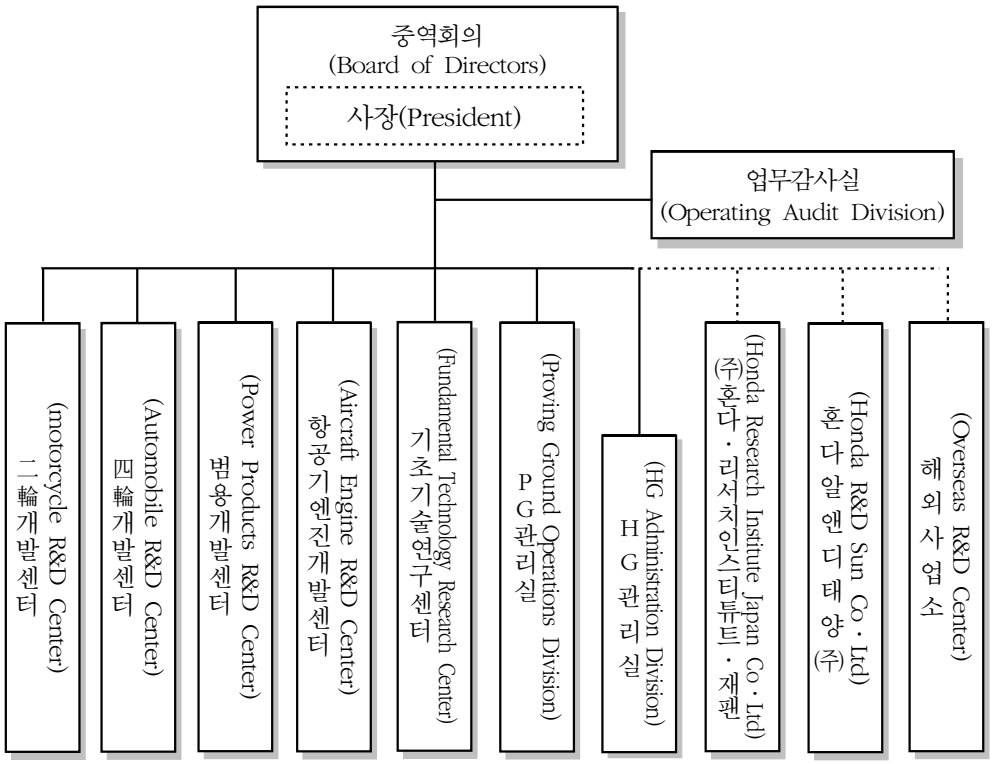
연구조직으로서의 本田技術研究所의 독립에는 두 가지 특징을 가지고 있다. 그 하나는 주식회사 형태로 독립한 기술연구소로서 당시 일본에서는 첫 케이스라는 점에 있다. 이는 당시로서는 파격적인 조치로서 연구기구의 새로운 방향을 제시한 것이었는데, 이처럼 파격적으로 독립시킨 목적은 연구소를 본사로부터 분리하여 독립성을 부여함으로써, 단기적인 업적에 좌우되지 않는 자유스런 연구 환경을 보장할 수 있기 때문이었다.

두 번째 특징은 전통적인 기업조직인 피라미드 조직형태에서 탈피하여 계층을 단일화시키거나 줄이는 플랫(plat)구조를 지향함으로써 연구개발(업무)의 흐름을 원활

하게 한 점이다. 本田技研工業株式会社(1975, 37)에 의하면, "연구소의 조직구조와 운영은 독립 후 여러 가지 변천을 거쳐 왔으나 현재는 다음과 같이 되어있다. 연구소가 목적으로 하는 다분야에 걸친 연구에 즉응이 가능하도록 소위 수평적 연결이 중요시 되고, 더구나 그러한 것들 하나 하나가 선이 되어 최종적으로는 상품에 연결되는 독자의 프로젝트 제도라는 조직형태가 만들어져 있다."고 기술하고 있다.

이러한 조직구조는 연구개발분야가 증가하고 고도화되면서 자연스럽게 연구인력이 늘어나게 되자 조직구조도 계층이 늘어나 피라미드형 조직으로 발전하게 되었다. 이에 2006년 4월에 플랫형태의 조직을 목표로 5개 사업별로 분리한 개발센터체제(이륜개발센터, 사륜개발센터(和光, 栃木), 범용개발센터, 항공기엔진개발센터, 기초기술연구센터)를 도입하고 아울러 관리기능을 가진 'PG관리실'은 분리하여 운영하도록 하였다(그림 3 참조).

〈그림 3〉 本田技術研究所의 조직도



* 자료 : 혼다(Honda)의 웹사이트(http://www.honda.co.jp/).

2) 이질적 기술인력 구성

혼다의 전반적인 인력구성의 특성은 기술자를 중시하고 우대하는 인사정책, 개성이 풍부하고 이질적인 인재선발, 중도채용의 장려정책 등 다양한 특성들을 나타내고 있다.

첫째, 혼다의 인사정책 상의 특성 가운데 하나는 혼다의 사장은 기술자 출신이어야 한다는 원칙과 파격적인 연구인력 강화정책을 들 수 있다. 초대 사장인 本田宗一郎에서부터 제6대 사장인 福井威夫 현 사장까지 모두 本田技術研究所를 거친 엔지니어들이며, 대부분이 本田宗一郎 밑에서 함께 일한 창업멤버 혹은 엄격한 교육 및 훈련을 받은 기술자 출신들이다. 이러한 특성으로 인해 전사적인 의사결정과 자원배분의 중심에 연구개발 부문이 위치할 수밖에 없는 것이다.

연구개발 부문의 인력구성 또한 그 규모나 구성 비율에서도 다른 기업에서 볼 수 없는 파격적인 형태를 띠고 있다. 1990년대 초기 本田技術研究所의 사원은 약 8,000명 규모로 그 가운데 90%가 연구개발에 종사하는 엔지니어이며 나머지 10%정도만 사무계열과 간접부문의 인력들로 구성되어 있었는데, 이러한 구성은 다른 자동차 메이커에서 볼 수 없는 독특한 형태라 할 수 있다(小宮和行 1991, 184). 이보다 약 5년전인 1986년의 계획을 보면, "本田技術研究所의 엔지니어를 지금(1986년)부터 5년 후인 1991년에는 1만명 가까운 체제로 배증할 계획"이라고 했다. 당시 6,000명 규모였으므로 5년간 4,000명이나 되는 엔지니어를 채용하겠다는 것이다. 당시 기업의 규모면에서 비교가 안 될 만큼 큰 닛산자동차(日産自動車)의 8,000명 체제를 뛰어넘는 수준이며 토요타자동차의 1만명 체제에 근접하겠다는 상식 밖의 대규모 채용계획이었다(広谷清明 1986, 186). 이러한 계획은 당시 만성적인 기술자 부족이라는 노동시장의 상황으로 계획대로 충원은 되지 않았으나 2005년에 와서는 그 이상의 규모로까지 확대되었다. 연구소 전체사원의 1만 3천명체제에서 90%가 엔지니어로 구성된 조직체제를 갖추었기 때문이다(小宮和行 2005, 209).

둘째, 개성이 풍부하고 이질적인 인재를 선발하는 채용기준은 혼다의 인사정책에서 볼 수 있는 특성가운데 하나이다. 이것은 本田宗一郎가 평소에 주장했던 '모집하는 인재는 지극히 개성이 뛰어난 능력과 자신만의 특기를 가진 인물이라야 한다'는 모토에 따른 것이다. 예를 들면, 학업은 뒷전으로 돌리고 미지의 외국에 로망을 찾아서 청년해외협력단원으로서 3년간이나 독일에서 사회봉사활동에 종사하고 온 젊은

이, 유명 록 가수얼굴에 뒤지지 않을 패션의 젊은이 등 어떠한 타이프의 젊은이도 무관하다. 그러한 것들이 상당한 자극이 되어 새로운 발상을 만들어내면 된다는 것이다. 하나의 사례를 든다면, 다음에서 설명할 중도채용에서 어느 자전거 메이커 출신의 기술자를 채용하였는데, 자동차 메이커의 시각에서 보면 쉽게 납득이 가지 않는 선발기준이었다. 그러나 그의 자전거 메이커에서 학습한 코스트 감각을 자동차의 비용절감에 활용하여 생산비 절감을 위한 기술개발에 크게 기여하게 된다. 즉 자동차업계의 코스트감각은 '1円 단위'인데 반하여 제품 가격이 싼 자전거업계에서는 '1錢 단위'로 코스트를 생각하고 있기 때문이다. 혼다가 이처럼 의식적으로 다종다양한 인재를 채용하여 '잡초집단'으로서의 경쟁력을 발휘해 왔는데, 이러한 채용방식은 앞으로도 변하지 않을 것이다. 만일 '이질적인 인재'의 채용을 배제한다면 '혼다다움'이 사라질 것이며, City와 같은 독창적인 상품을 개발할 수 없을 것이다(広谷清明 1986, 174-176).

셋째, 이러한 채용기준과 함께 중도채용의 비중이 높은 것이 혼다의 인력수급 정책에서 볼 수 있는 특징 중의 하나이다. 혼다에서는 중도채용이 일상적으로 이루어지고 있는데, 특히 엔지니어의 중도채용은 증가일로에 있다. 연구소의 사원들의 약 50%가 중도채용 인력이 차지하고 있는데, 1987년의 경우는 대졸 신규채용의 엔지니어는 370명 수준이었으나, 중도채용 인력은 600명이나 될 정도였다. 당시 이 정도로 중도채용 인력의 비율이 높았던 이유는 회사의 급성장에 따른 기술자 부족상태와 함께 이질적인 인재를 채용함으로서 연구소 조직의 활성화와 창조성을 발휘하는 환경조성이라는 보다 중요한 이유에서였다. 이를 혼다에서는 '혼혈집단'이라 부르고 있는데, 이렇게 중도 채용되는 엔지니어의 전직이 다양하면 다양할수록 혼혈의 효과는 점점 커지는 효과를 얻을 수가 있는 것이다(広谷清明 1986, 186-187).

3) 연구개발 및 기술 중시의 조직문화

혼다에서 찾아볼 수 있는 조직 문화적 특성가운데, 첫 번째는 무엇보다 '기술중시', '연구개발중시'라는 전사적인 문화가 기반을 형성하고 있다는 점이다. 그 근거는 혼다라는 기업의 출발점이 연구개발에 있었다는 점에서 찾아볼 수 있다. 前述한 것과 같이 혼다는 1946년 창업당시 '本田技術研究所'라는 사명으로 출발하였기 때문에 기술연구소를 모체로 설립된 기업인 것이다. 아울러 혼다의 최대 및 최고를 자랑하는 현재의 本田技術研究所도 혼다의 창립 14년만에 본사로부터 분리시켜 독립성

을 철저하게 보장함으로서 혼다의 충추적인 역할을 수행해 오도록 한 것이다. 물론 본사내의 연구개발 기능은 독립전까지 본사의 핵심 기능을 수행해 왔음은 두말 할 나위도 없다. 아울러 앞에서 제시했던 '기술자출신만이 혼다의 최고경영자가 될 수 있다'는 인사정책도 혼다에서 볼 수 있는 대표적인 사례라 할 수 있을 것이다.

이러한 사례는 本田宗一郎가 연구개발을 얼마나 중시했는지를 단적으로 알 수 있으며, 그의 경영철학이 혼다 경영전략의 기조를 형성하고 있다는 것은 의심할 여지가 없을 것이다. 따라서 연구개발 중시, 혹은 기술 중시가 혼다 기업조직의 오랜 전통이자 독특한 문화(조직풍토)인 것이다.

둘째, 브레인스토밍과 같은 철저한 토론문화의 형성을 들 수 있다. 대표적인 사례가 어떠한 문제를 해결하고자 할 때 철저하게 토론을 하면서 자신의 발상을 서로 자극하는 '와이가야主義[11]'라는 토론문화이다. 이것은 자유롭고 활달한 토의를 통하여 가장 나은 독창적인 생각이나 계획안을 찾아내는 것을 목적으로 하고 있지만, 이는 혼다의 전통 가운데 하나로 사장실이나 간부실과 같은 개인 사무실을 일체 두지 않는 '큰방제도'와도 연계가 되어 있다. 큰방제도란 사장이니 부장이니 하는 그 역할자체에 신분의 차이를 끌어들이지 않도록 하는 취지와 함께 상호간에 자유스럽게 의사소통을 할 수 있는 물리적 환경을 조성한 것을 말한다. 큰 방에서 서로 토의를 하는 가운데 경우에 따라서는 국제정치와 경제에서부터 자동차산업의 장래 및 본래의 모습 등 혼다 자사의 얘기를 대상으로 하지 않는다. 그러나 중요한 것은, 여기서도 역시 와이가야주의가 살아있는 것이다(広谷清明 1986, 20-21).

이러한 와이가야주의는 생산현장에서도 철저하게 적용되고 있다. 혼다의 발상지라 할 수 있는 浜松市 소재의 '혼다浜松製作所'에서 中日新聞社 기자와의 인터뷰에서, 신임 소장으로 부임한 坂勉는, "품질관리부문의 멤버와는 회합을 가졌습니다. 5월말쯤에서부터 본격화하여 6월말까지 각 부문에서 15회 회합을 열 생각입니다. 와이가야 속에서 훌륭한 아이디어나 힌트가 나옵니다. 그것을 끌어내고 도전정신을 기르는 것도 나의 역할이며, 혼다의 기업철학인 「사서 기쁨, 팔아서 기쁨, 만들어서 기쁨」의 실천입니다"고 대답하였다(中日新聞 2005.5.20).

이와 같은 와이가야주의를 의식적으로 활성화시키기 위한 이벤트로서 유명한 것

11) 와이가야란 여럿이 시끄럽게 떠들어대는 와글와글의 뜻을 가진 일본어 '와이와이'와 '가야가야'가 합쳐져서 만들어진 합성어이다.

이 '야마고모리'라는 이벤트이다[12]. 이는 수행승이 산속에 은둔하면서 도를 닦는 것을 연상한 것으로 어떠한 테마를 주어서 직책이나 부문을 초월한 임원과 사원들이 호텔이나 여관 등에 틀어박혀서 결론이 날 때까지 토론을 시키는 이벤트를 말한다. 여기서 제시되는 주제로는 '혼다가 앞으로 갈 길은 무엇인가?', '선진적인 추진에 저해요인이 되는 것이 있다면 그것은 무엇인가?' 등 경영진을 놀라게 하는 연구테마로 위기감을 느끼게 하여 사원과 직접 토론을 하도록 개최된 이벤트였다. 한때는 600명이 모여서 토론을 할 수 있는 장소를 찾지 못해 결국 온천호텔에서 4회로 나누어서 실시한 적도 있다고 한다(日経BP社, 2004.1.9).

셋째, 학력무용주의 및 실력본위주의의 조직문화를 들 수 있다. 혼다내에서는 학력(學歷)이나 학벌을 얘기하는 것은 부끄러운 일로 취급할 만큼 철저하게 학력과 학벌의식이 없다. 따라서 사내에 출신학교별 동창회와 같은 조직이 있을 리가 없다. 이것은 本田宗一郎가 주장하고 있는 '學歷으로 일을 할 수 있다면 쉬운 일'이라는 그의 철학에서 유래하고 있다고 한다. 일본은 우리나라와 마찬가지로 학력사회를 기반으로 하기 때문에 이러한 발상은 이단적인 행동으로 비추어진 것이다. 이처럼 혼다가 학력이나 학벌을 거부하는 것은 '가능한 평등의 분위기를 만든다'는 '공평의 원칙'에 입각한 것으로, 공평함이 경쟁의 전제조건이며 찬스는 누구에게나 평등해야 한다는 의미이다(広谷清明 1986, 191-194).

4) 병행이질경쟁 및 수탁연구 제도

혼다의 연구개발 인력에 대한 제도적 특징으로는 다음과 같이 평가회제도, 병행이질경쟁(竝行異質競爭)제도, 수탁연구비제도 등을 들 수 있다.

첫째, 평가회제도는 일물일건주의, 현물주의, 수렴(收斂)주의를 바탕으로 연구개발의 결과물을 최종적으로 선택하는 시스템을 말한다. 사회의 니즈, 기업의 니즈, 고객의 니즈, 기술자의 니즈라는 4가지 니즈에 대하여 연구원들은 한사람이 한건의 연구개발 주제를 자유스럽게 설정하여 신청한 뒤, 평가회에 의한 평가를 거쳐서 시작하는 것이다.

일인일건주의란 경쟁을 자기책임 하에서 개인의 의욕과 재능을 마음껏 발휘할 수 있는 환경을 제공하는 수단이다. 현물주의란 행동주의 또는 사실주의로서 엔지니어

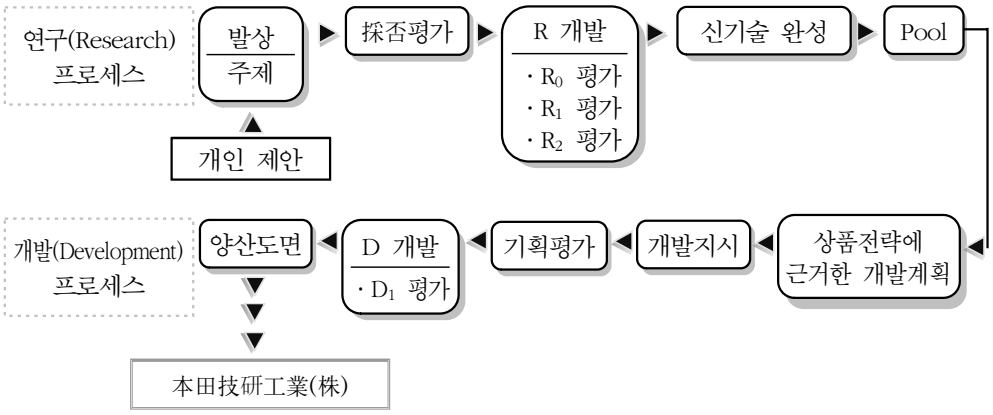
12) 야마고모리란 山의 뜻을 가진 야마와 틀어박힘 이라는 뜻의 고모리(籠り)의 합성어이다.

링 등의 세계에서 종종 이론만 열거하여 떠들어대고 있는 경우가 있는데 이러한 공리공론으로 시간을 낭비하지 않고 실제 현물에 직면하여, 우선 시험해보는 행동을 취하고 실증적인 사실에 근거하여 비교 검토한 뒤, 이론을 뒷받침하여 새로운 방향을 발견해나는 방법을 가리킨다.

이렇게 선정된 연구주제는 개인단위나 프로젝트팀 단위로 진행이 되는데, 이때 가능한 이질적인 복수안을 병행하여 동시에 출발시켜 동일한 목적을 향해 경쟁시키도록 한다.

이러한 경쟁을 통하여 서로 비교대조하게 함으로써 힌트와 함께 장단점이 나타나게 되며, 이것을 토론을 통하여 상호 수렴하는 과정을 거치게 되는데, 이때 많은 시간을 소비하게 된다. 그리고 그 결과는 평가회제도를 통하여 정확하게 평가되어 최적의 수단으로 결정되는 것이다. 이 같은 평가회제도는 인간존중의 기본이념과 무한한 사회발전으로 이어지는 시스템에 기반을 두고 있으며, R(Research), D (Development), P(Production) 단계의 각 업무는 모든 프로젝트를 조직으로 하여 추진되지만, 진행중의 프로젝트 기술수준에 대한 목표달성 정도를 평가하고, 승인하며, 중지시키고 보류하는 등의 결정을 평가 멤버들에 의해 이루어지는 제도이다(本田技研工業株式会社 1975, 37-38).

〈그림 4〉 本田技術研究所의 연구개발 프로세스



* 자료 : (株)本田技術研究所의 웹사이트(http://www.honda.co.jp/RandD/system/index.heml).

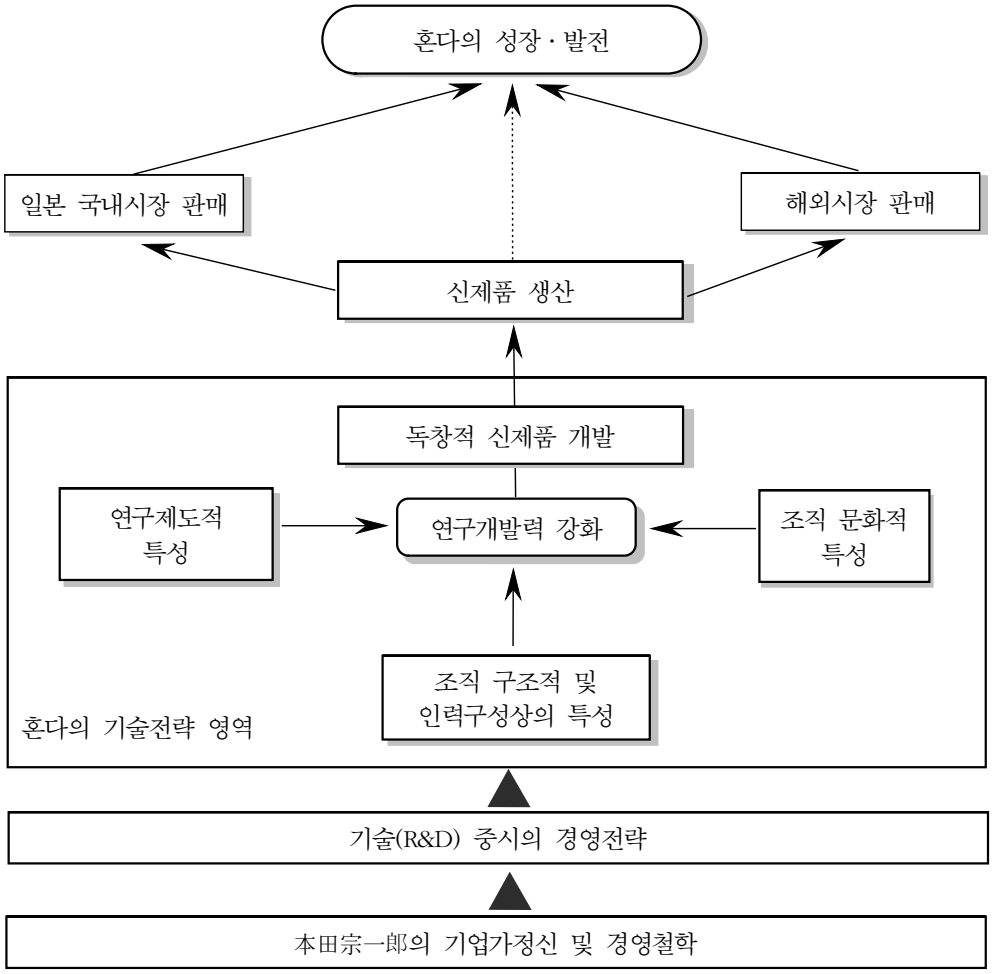
둘째, 병행이질경쟁 시스템이란 주로 신차개발에 적용시켜 왔던 개발시스템으로서, 개발팀을 2개의 그룹으로 편성하여 각 그룹에게 동일한 연구주제를 제시한 뒤, 별개로 연구하게 하여 서로 경쟁을 시켜서 최적의 개발안을 이끌어내는 개발시스템을 말한다. CIVIC 개발프로젝트팀의 경우를 예로 들면 제1그룹은 30대 후반의 비교적 경험이 풍부한 중도채용의 개발자를 중심으로 팀을 구성하고, 제2그룹은 30대 전반으로 정기채용의 개발자들을 중심으로 편성하는 것이다. 10명 정도 구성된 중도채용의 제1그룹 구성원에는 히노자동차(日野自動車) 산하의 三井精機 출신, 富士重工業 출신, 프린스自工 출신, 川崎重工 출신 등의 연구원들로 편성되어 있어 제2그룹의 구성원들과는 경험이 다르며, 또한 나이도 달라 개발에 대한 관점이나 생각이 다를 수밖에 없는 것이다(碇義朗 1988, 102-103).

本田技術研究所에서 진행되는 연구개발의 프로세스를 그림으로 정리한 것이 〈그림 4〉이다. 구성원 개인의 제안으로 시작되는 연구개발 활동이 여러 단계의 평가과정과 개발단계를 거쳐서 최종적으로는 양산도면 형식으로 모회사인 本田技研工業에 전달되는 것이다.

상기의 2가지 시스템은 경쟁원리를 통한 시너지 효과를 확보하는 것과 함께 상품화 단계에서의 리스크를 최대한 줄이자는 목적이 있지만, 무엇보다 특징적인 것은 연구개발 인력의 구성에 있다고 보아야 할 것이다.

셋째, 수탁연구비 지원제도는 혼다의 매출액에서 일정한 비율만큼 연구비로 本田技術研究所와 혼다엔지니어링에 지불하는 제도를 말한다. 혼다의 사사에 의하면 1974년 당시 本田技研(본사)의 매출액 중에서 2.5%를 수탁연구비로 지원하고 있었는데, 발족당시인 1960년에는 16억원이었던 것이 1974년에는 연간 100억엔 이상의 수탁연구비가 지원되었다(本田技研工業株式会社 1975, 38). 수탁연구비의 지원비율은 조금씩 증가하여 1990년대에는 매출액의 5%정도까지 증가하였으며, 그 용도에 대해서는 연구소의 자유재량에 맡겨져 있다(小宮和行 1991, 183). 이러한 수탁연구비의 지원비율은 최근까지 5%대가 유지되고 있다(小宮和行 2005, 209). 그리고 수탁연구비제도는 연구개발에 필요한 예산의 지속적인 지원에 따른 연구개발 활동의 안정성과 함께 연구원들의 연구에 대한 열의, 즉 모티베이션을 강화시키는 효과를 확보할 수 있다. 지금까지 살펴본 혼다의 기술전략적 특성을 그림으로 정리하면 〈그림 5〉와 같다.

〈그림 5〉 혼다의 기술전략적 특성과 혼다의 성장 · 발전과의 관계도



本田宗一郎의 기업가정신과 경영철학은 혼다가 그동안 추진해온 경영전략이 기술개발 혹은 기술경영을 중시하는 기조를 형성하게 하였다. 이러한 단적인 사례는 앞에서 기술하였듯이 혼다의 최고경영자는 기술자 출신이어야 한다는 전통과 실제로 현재(6대)까지의 대표이사 사장 모두가 기술자 출신이라는 데에 있다. 아울러 이처럼 혼다의 최고경영자가 기술자 출신이라는 것은 전략적 하위 개념인 혼다의 기술전략이 상위개념인 전사적 경영전략과의 정합성을 유지시키는데 있어서 가장 효과적인 환경을 제공하는 것이다.

이상과 같이 本田宗一郎 개인중심의 연구개발시스템으로부터 탈피하여 독립된 전

문적 연구기구를 통해서 조직적인 연구개발을 목적으로 1960년에 '(株)本田技術研究所'를 발족시키고, 이어서 1970년에 '혼다엔지니어링(주)'를 발족시켜 나름대로 독자적인 연구개발을 추진해 왔으나, 사실은 本田宗一郎 퇴진의 시기까지는 그의 영향에서 벗어나지 않았던 것 같다. 대표적인 근거로는 本田宗一郎에 이어 1973년 2대째 사장이 된 河島가 10년후 1983년에 사장직에서 물러나면서 남긴 다음과 같은 어록에서 찾아볼 수 있다. 그는 "10년전에 사장에 취임하자마자 다음의 2가지를 마음으로 결정했다. 하나는 개성있는 경영자들의 지혜를 결집하고 조직력과 시스템의 힘으로 2사람의 천재인 本田宗一郎와 藤沢武夫의 손이 되는 경영으로 다가가서 추월하려 했던 것이며, 또 하나는 훌륭한 후계자를 빨리 선발하여 선대에게 배워서 물러날 때 실패를 하지 않도록 하는 것이었다. "라는 인사말을 남겼는데, 여기서 그 근거를 읽을 수 있을 것이다(竹内弘高 외, 120).

VI. 결 론

지금까지 혼다 창업자인 本田宗一郎의 기업가정신과 혼다의 기술전략에 대하여, 문헌적 연구방법을 통해 각각의 특성들을 도출하여 제시하였다. 本田宗一郎의 기업가정신에서는 10가지 특징을 찾을 수가 있었으며, 이들을 근간으로 형성된 그의 경영철학은 3가지로 요약할 수 있었다. 또한 그의 기업가정신과 경영철학이 계승된 혼다의 기술전략에 대해서는 4가지 관점에서 그 특성들을 도출하여 정리하였다.

本田宗一郎의 기업가정신, 그의 경영철학, 그리고 혼다의 기술전략이라는 3대 세부주제에 대한 분석결과, 本田宗一郎의 기업가정신이 혼다의 기술전략을 통해서 오늘날과 같은 세계적 기업인 혼다의 성장발전에 지대한 영향을 끼쳤다는 결과를 유추할 수 있었다. 이처럼 3대 세부주제 간의 상호관련성에 대한 명확한 논증 없이 유추해석에 크게 의존할 수밖에 없었던 이유는, 본 연구에서 채택한 문헌적 연구방법이 가지고 있는 한계점과 처음부터 다른 연구대상과 연구방향을 설정하였기 때문이다.

그럼에도 불구하고 제한적이기는 하나 본 연구를 통해서 알 수 있었던 가장 핵심적인 사실은 혼다의 창업자이자 기업가로서, 그리고 기술자로서 本田宗一郎의 위대함이었다.

그는 대장간에서 무쇠를 두들겨 낫과 호미를 만들던 대장장이의 아들로 태어나, 자전거 엔진을 만들고 오토바이와 자동차를 만드는 기술자로서, 그리고 혼다를 세계적 일류 기업으로 발전시킨 입지전적인 기업가로서 일생을 살았다. 선대로부터 대장장이의 유전인자를 이어받아 결과적으로 자동차를 만드는 세계적인 대장장이의 길을 걸어왔던 것이다.

이러한 그의 업적은 미국기계학회(ASME)로부터 인정을 받아 1980년 시카고에서 개최된 동학회의 동계총회에서 홀리 메달(Holy Medal)을 수여받게 된다. 수상이유로는 '발명행위, 연구개발 프로젝트에서의 기술적 리더십, 모든 메카니컬 엔지니어에게 용기를 부여하는 기업가정신에 의해, 전 세계의 광범위한 지역에서 경제적인 수송수단을 가능하게 한 소형이면서 고속성능의 엔진개발에 크게 공헌하였다'는 것이었다. 本田宗一郎는 이 자리에서 '나의 기술사상'이라는 주제로 답사를 하게 되는데, 그 내용은 혼다의 사시에도 담겨져 있는 것으로, ① 세계적 시야에서 일을 진행한다. ② 보다 값싸고 우수한 성능의 상품을 사회에 제공한다. ③ 실패를 두려워말고 용기를 가지고 새로운 도전을 반복한다. ④ 실증을 중시하고 사회의 니즈에 보답한다는 4가지 기술에 관한 그의 사상과 신념을 구체화한 것이었다. 그리고 "나의 철학은 기술 그 자체보다 사상이 중요하다는 점에 있다. 사상을 구체화하기 위한 수단으로서 기술이 있으며, 또한 좋은 기술이 없는 곳에서는 좋은 사상도 생겨나지 않는다. 인간의 행복을 기술에 의해 구현시키고자 하는 기술자의 사명이 나의 철학이며, 자긍심이다"라는 말로 끝을 맺는다(本田宗一郎 1992, 51-53).

이와 같은 기술(개발)에 대한 그의 철학은 그가 창업하여 세계적인 기업으로 성장시킨 혼다의 구석구석에 남김없이 스며들어 혼다만의 독특한 문화이자 정신, 즉 혼다이즘을 형성시킨 것이다. 혼다에 남긴 그의 영향에 대하여, "동일한 일에 관여하고 있는 엔지니어라도 혼다 사람들의 얘기 속에는 타사의 그것과는 다른 독특한 맛을 느낄 수 있다. 그것은 혼다의 사풍이라고 해야 할지, 도대체 어디에서 그러한 것이 생겨났는지를 생각해 보면, 역시 本田宗一郎에게 이르게 된다. 그만큼 本田宗一郎의 개성은 두드러졌으며 사원들에 대한 영향력이 지대했던 것이다" 라는 내용에서도 잘 알 수 있다(碇義朗 1988, 2).

그리고 이처럼 위대한 기술자이자 성공한 기업가가 있기까지에는 무엇보다 本田宗一郎에게 절대적인 믿음을 주었던 영원한 맹우 藤沢武夫의 역할이 절대적이었고

지대했었다. 만일 경영자로서 藤沢가 없었다면 本田 또한 기술자로서 이름을 남길 수가 없었을 것이며, 그가 손을 댄 사업 중에 실패한 99%를 극복하고 1%의 성공을 거둘 수가 없었을 것이다.

藤沢武夫의 사후, 本田宗一郎는 일본인으로서 처음으로 미국의 자동차전당에 이름을 남겼다. 수상식을 마치고 귀국한 本田宗一郎는 나리타공항으로부터 직접 藤沢武夫 댁으로 향하여 藤沢武夫의 위패에 수상한 메달을 보이면서 "이것은 내가 받은 것이 아니야! 자네와 함께 2사람이 받은 것이야..."라고 함께 기뻐했던 장면에서부터 이들 2사람이 어떠한 관계인지를 잘 알 수 있을 것이다(Wikipedia－本田宗一郎 2008).

지금은 藤沢武夫도 本田宗一郎도 떠나고 없지만, 혼다의 최고 기술자와 최고의 경영자로서의 우정과 그들의 경영철학은 혼다이즘으로 승화되어 혼다 속 깊이 스며들어 영원히 남아있을 것이다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함.

참고문헌

임외석, 2007a, "安藤百福의 기업가정신과 日清食品의 성장전략", 경영사학 제22집 제1호: 221-224.

_____, 2007b, "소니 창업자 盛田昭夫의 기업가정신과 글로벌전략", 경영사학 제22집 제3호.

青木三十一, 1990,「入門の入門　経営のしくみ」, 日本実業出版社: 16-17.

碇義朗, 1988,「燃えるホンダ技術屋集団―本田技術研究所の創造現場をゆく」, ダイヤモンド社.

伊丹敬之, 1989,「人本主義企業」, 筑摩書房.

_____・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重, 1990,「競争と革新ー自動車産業の成長」, 東洋経済新報社.

奥村昭博, 1989,「経営戦略」, 日本経済新聞社: 147.

高橋浩夫, 1991,「グローバル経営の組織戦略」, 同文舘: 235-237.

高柳暁・飯野春樹 編, 1991,「新版 経営学(2)－管理論」, 有斐閣: 105-120.

竹内弘高 外4, 1988,「企業の自己革新―カオスと創造のマネジメント」, 中央公論社,

清水龍瑩, 1983,「経営者能力論」, 有斐閣: 185-188.

_____, 1985,「企業成長論ー新しい経営学」, 中央経済社: 13.

広谷清明, 1986,「21世紀を拓くHONDA新人類経営の凄さ」, 徳間書店.

小宮和行, 1991,「スーパー・スポーツカーNSXホンダの苦悩」, 光文社.

_____, 2005,「ホンダ夢を実現する経営：世界を快走する秘密を探る」, PHP研究所.

本田技研工業株式会社, 1975,「ホンダの歩み」, 本田技研工業株式会社.

_____, 2007,「アニュアルレポート2007」, 本田技研工業株式会社.

本田宗一郎, 1992,「私の手が語る」, 講談社文庫.

溝上幸伸, 2001,「ホンダイズムー本田宗一郎の５つの遺伝子」, ぱる出版.

野中郁次郎・寺本義也 編, 1987,「経営管理」, 中央経済社.

山城三朗, 1992,「本田宗一郎との100時間」, 講談社.

Chandler, Alfred D.(1962), *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise,* The MIT Press, *Cambridge,* Massachusetts(三菱經濟研

究所譯, 1967,「經營戰略と組織」, 實業之日本社: 29).

Drucker, P. F., 1985, *Innovation and Entrepreneurship,* Harper & Row, Publishers Inc(上田惇生・佐々木實智男譯, 1985,「イノベーションと企業家精神」, ダイヤモンド社: 31, 55-56).

Flaherty J. E., 1979, *Managing Change: Today's Challenge to Management*, New York: Nellen Publishing(中村元一・太河内信訳, 1981,「企業家精神と経営戦略」, 日本能率協会: 23-26).

Hofer, C. W. and D. Schendel, 1978, *Strategy Formulation: Analytical Concepts,* West: 25(奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎 訳,「戦略策定」, 千倉書房: 30).

Schumpeter, J. A., 1926, *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*(鹽野谷佑一・中山伊知郎・東畑精一譯, 1977,「經濟發展の理論」, 岩波文庫).

_____, and 清成忠男, 1998,「企業家とは何か」, 東洋經濟新報社.

[웹사이트]

혼다(Honda)의 웹사이트, 2008.6.11(http://www.honda.co.jp/).

フリー百科事典ーウィキペディア, 2008.6.7(http://ja.wikipedia.org/wiki/).

中日新聞, 2005.5.20,「ワイガヤで従業員と密にーホンダ浜松製作所所長 坂勉氏」(http://www.chunichi.co.jp/article/shizuoka/economy/interview/CK2007032202103572.html).

日経BP社, 2004.1.9, 特集： 攻めに転じるめーかー, 開発・製造現場の人材育成がカギ(http://business.nikkeibp.co.jp/free/note/2004/20040109.shtml).

The Entrepreneurship of Founder and the Characteristics of Technology Strategy of Honda Motor Company

We-Suck Lim*

Abstract

Soichiro Honda is a model founder and great engineer who started Honda Motor Company as a typical company in japanese companies founded after the end of World War II. This paper analyzed the characteristics of his entrepreneurship, the management philosophy, and the technology strategy of Honda Motor Company by using the analysis framework based on former studies and the literatures of Soichiro Honda and Honda Motor Company.

His entrepreneurship includes 10 characteristics such as the indomitable sprit of challenge, the exhaustive professionalism, the desirable enterprise viewpoint, the charisma of an velvet hand in a iron glove, the mighty risk-taking, the stubborn fighting spirit, the employee-friendly leadership, the clear social responsibility, the speedy determination, and the firm faith for employee.

His entrepreneurship became the basis for the management philosophies and technology strategies of Honda Motor Company. His management philosophy for Honda Motor Company are expressed Frontierism, Humanism, and Three Pleasures Principle.

Finally this paper have analyzed how did his entrepreneurship and management philosophy affect the technology strategy of Honda Motor Company in the four viewpoints of the organization structure, the organization of R&D workers, the organizational culture, and the operational system for R&D.

As a result in the viewpoint of organization structure, the organizational separation and independence of research institute has secured completely the

* Professor, Dep. of Management, College of Business and Economics, Kyungwon University.

independent R&D, and the continuous flat structure-oriented organization make it efficient to take the steps necessary to administration for R&D. In the viewpoint of composition of R&D workers, pure R&D workers account for the high component ratio of all workers in the research institute, and R&D workers consisted of the incoherent workers with a varied career and a remarkable personality. In the viewpoint of organizational culture, the culture of Honda Motor Company formed the keynote of unique methods of discussion, setting importance on R&D, and spirit for the uselessness of academic background. In the viewpoint of operational system for R&D, a sound R&D competition was induced through the valuation system for R&D project, the competitive system of two project teams with a different nature, and the support system of trust research funds.

The various characteristics in the four viewpoints became the constituent units of Hondaism that was formed under the long term influence of Soichiro Honda.

The resources and contents in this paper will be utilized as basic data necessary for the research of Japanese founders or comparative study on enterprisers in korean and japan.

〈Key Words〉 entrepreneurship, management philosophy, technology strategy, hondaism, three pleasures principle.

경영사학 제23집 제3호
2008년 12월 한국경영사학회

한국 인삼의 국제경쟁력의 변천과정과 강화 방안에 관한 연구*

김 희 철**

요 약

본 연구는 한국 인삼산업의 실태와 SWOT 분석, 수출경쟁국과의 지리적 특성 · 재배기술 · 생산비 · 가격경쟁력 · 품질경쟁력 등 수출여건 비교분석, 그리고 국제시장점유율 및 무역특화지수와 현시비교우위지수의 변천과정을 분석한 후 이러한 분석 결과를 토대로 한국 인삼의 국제경쟁력 강화방안을 제시하고자 하였다. 수출여건 비교분석을 행한 결과, 인삼의 재배기술이 우수하고 재배면적과 단위 면적당 생산량도 꾸준히 증가하고 있으나, 재배규모가 경쟁국에 비해 영세하고 기계화가 되지 못하여 생산비가 많이 소요되며, 단위수량도 낮은 것으로 분석되었다. 또한 전반적으로 볼 때 품질이 세계적으로 우수하고 소비자 인지도도 높은 것으로 평가되고 있으나, 가격경쟁력은 매우 낮은 것으로 나타났다. 그리고 국제시장점유율 및 무역특화지수와 현시비교우위지수에 의한 경쟁력분석을 실시한 결과, 우리나라는 인삼에 수출 특화하고 있으며 수출경쟁력이 있는 것으로 평가되었다.

이러한 인삼의 국제경쟁력분석의 결과에 따른 적극적인 대처와 국제경쟁력을 강화하기 위해서는 우리 인삼 고유의 상표가치를 높이고, 효능 및 품질 면에서 특화된 친환경 고품질 인삼의 생산을 위한 안정적인 기반의 구축과 소비계층별 제품다양화의 추구뿐만 아니라, 수출시장의 특성을 반영한 수출마케팅전략의 수립, 그리고 한국 인삼의 우수성에 대한 과학적 홍보방안을 마련하여 실천해 나가야 할 것으로 판단된다.

본 연구의 결과는 인삼산업의 중장기정책 방향이나 정부의 인삼 수출정책 결정에 많은 도움을 줄 수 있을 뿐만 아니라, 주요 국제인삼시장에 대한 통상적 접근의 기초자료

* 이 논문은 2008년도 청운대학교 학술연구조성비에 의해 연구되었음.

** 청운대학교 국제통상학과 교수, hckim@chungwoon.ac.kr, 041-630-3258

논문접수일(2008년 8월 30일) 논문수정일(2008년 9월 21일) 게재확정일(2008년 9월 29일)

로도 활용할 수 있을 것이다.

〈주제어〉 인삼, 국제경쟁력, 무역특화지수, 현시비교우위지수

Ⅰ. 서 론

최근 한국의 인삼산업은 국내·외적인 환경여건의 변화로 새로운 도전에 직면하고 있다. WTO체제하에서의 국내농산물 시장개방화는 중국산이나 북미산 인삼의 국내수입 증가 등 위협요인으로서 작용할 뿐만 아니라, 한편으로는 외국시장의 개방과 건강증진 욕구의 증대에 따른 세계적 수요의 확대로 국내 인삼의 수출기회 증대요인으로 작용함으로써 우리 인삼산업의 커다란 변화가 예상된다(김희철·정헌배 2001, 284).

인삼은 우리 민족의 전통 특산품으로 세계시장에서 우리나라를 대표하는 주요 수출품이며, 품질의 우수성을 인정받아왔던 상품이다. 이러한 우리 인삼은 국제인삼시장에서 품질경쟁력과 소비자 인지도는 우수한 편이나, 가격경쟁력은 중국과 북미 등 경쟁국 인삼들의 협공으로 열세를 면치 못하고 있다. 경쟁국들의 기술력 향상에 따라 점차 품질경쟁력의 차이마저도 좁혀지고 있어 지속적인 수출부진 기조를 보이고 있다. 한국 인삼의 국제경쟁력 강화방안 마련이 무엇보다도 시급한 실정이다.

이러한 인삼의 국제경쟁력 강화방안의 수립은 한국 인삼산업의 현 실태와 수출여건에 대한 정확한 분석뿐만 아니라, 주요 수출경쟁국과의 국제경쟁력분석이 체계적이고 객관적인 차원에서 선행된 후 이루어져야 마땅하다고 여겨진다.

이러한 한국 인삼이 당면한 현실을 감안하여, 본 연구는 한국 인삼산업의 실태와 SWOT 분석, 수출경쟁국과의 지리적 특성·재배기술·생산비·가격경쟁력·품질경쟁력 등 수출여건 비교분석, 그리고 국제시장점유율 및 무역특화지수와 현시비교우위지수의 변천과정을 분석한 후 이러한 분석 결과를 토대로 국제경쟁력 강화방안을 제시하고자 한다.

지금까지 우리나라에서는 자연과학적인 측면에서의 인삼의 약리적 효과와 재배 등에 관한 연구는 비교적 많이 수행되어 왔으나, 인삼산업을 하나의 시스템으로 보

고 전체 또는 사회과학적인 측면에서의 접근은 극히 제한적으로 이루어져 왔다. 따라서 본 연구는 경영측면에서의 사회과학적 연구를 중심으로 진행하고자 한다.

우리나라 인삼산업에 대한 사회과학적 측면에서의 최근 연구로는 “고려인삼의 해외시장 특성 분석 및 수출마케팅전략에 관한 연구”(김희철 2008), “한국인삼·약초산업의 세계화를 위한 국제마케팅방안”(김동훈 2007), “인삼류 해외시장동향”(농수산물유통공사 2007), “인삼산업 육성 및 경쟁력 제고방안”(서울대학교 농업생명과학대학 2006), “금산인삼산업의 세계화 전략방안”(양계진 2003), “한국인삼의 세계화 전략 구상”(이동필 2003), “우리나라 인삼산업의 국제화전략에 관한 연구”(김희철·정헌배 2001) 등이 있다.

이러한 기존 연구들은 대부분 주요 해외인삼시장의 현황 및 특성을 분석하거나, 인삼산업의 세계화전략 방안을 제시하는데 중점을 두고 있다. 본 연구에서는 한국인삼의 수출경쟁국과의 지리적 특성·생산비·가격·품질경쟁력 비교분석, 그리고 국제시장점유율 및 무역특화지수와 현시비교우위지수 경쟁력의 변천과정을 분석하고자 한다.

따라서 본 연구의 결과는 인삼산업의 중장기정책 방향이나 정부의 인삼 수출정책 결정에 많은 도움을 줄 수 있을 뿐만 아니라, 주요 국제인삼시장에 대한 통상적 접근의 기초자료로도 활용할 수 있을 것이다.

II. 한국 인삼산업의 실태

1. 인삼산업의 국민경제적 위치

인삼은 신비적 이미지와 명성을 지닌 고유 특산물이며 한국을 대표하는 주요 수출상품이다. 우리 인삼의 품질 우수성은 여타 국가에서 생산되는 인삼들에 비해 전 세계적으로 널리 알려져 있으며, 국산 농산물 중에서 차별화요인이 크고, 단위 재배면적당 부가가치가 가장 높은 농산물이다. 최근 인삼은 세계시장에서 그 우수성이 입증되어 중국, 미국, 캐나다 등 각국에서 재배면적이 확대되고 있다. 또한 인삼은 밭작물로서 농촌지역의 유휴자원을 활용할 수 있는 대체 농산물이기 때문에 농가의

주요 소득원으로 활용되고 있다. 특히 인삼은 웰빙을 통한 식품소비구조의 변화와 건강식품 선호추세에 부응하는 고급 건강식품으로서, 다양한 한약제품이나 당뇨병 등 성인병 치료제로서 의약품 제조가 가능함으로써 성장잠재력이 매우 크다 할 수 있다.

인삼산업이 농업에서 차지하는 위치는 생산액면에서 비중은 작지만 수출액면에서는 비교적 큰 것으로 나타났다. WTO체제가 출범한 1995년에는 인삼의 농업생산액 비중이 1.1%로 떨어졌다가 이후 2006년에는 2.0%까지 상승하였는데, 이는 인삼가격 상승에 기인한 결과이다. 2007년 인삼 생산액은 7,355억 원이며, 2006년 기준으로 농산물 단일품목으로는 11위(7.069억 원)를 차지하고 홍삼·백삼·태극삼과 제품류를 포함하면 쌀(8조5천억 원)에 이어 2번째로 높은 작물이다. 2007년 현재 인삼경작 농가수는 19,000호이며, 인삼 수출액은 약 92백만 달러로 인삼 수출비중은 3.8%를 기록하였다.

〈표 1〉 인삼산업의 위치

구 분	생산액(억원)			농가호수(천호)			수출액(백만$)		
	농산물	인 삼	비중(%)	농 가	인 삼	비중(%)	농산물	인 삼	비중(%)
'80	87,540	790	0.9	2,155	25	1.2	541	66	12.2
'85	122,254	1,680	1.4	1,926	35	1.8	442	73	16.5
'90	177,281	1,978	1.1	1,767	36	2.0	795	165	20.8
'95	258,553	2,839	1.1	1,501	23	1.5	1,087	140	11.3
'00	318,290	3,728	1.2	1,384	23	1.7	1,134	79	6.2
'01	324,475	3,735	1.2	1,354	19	1.4	1,252	75	4.7
'02	321,637	5,598	1.7	1,280	23	1.8	1,375	55	4.0
'03	318,087	5,784	1.8	1,264	18	1.4	1,563	67	4.3
'04	361,555	5,681	1.6	1,240	14	1.1	1,759	89	5.1
'05	350,889	5,803	1.7	1,273	16	1.3	1,899	82	4.3
'06	352,324	7,069	2.0	1,245	16	1.3	1,717	89	5.2
'07	-	7,355	-	-	19	-	2,403	92	3.8

자료 : 농림수산식품부, 2008, 「인삼 통계자료집」.

특히 농산물 수출액에서 인삼 수출이 차지하는 비중이 1990년(20.8%)과 비교할 때 보다 현저히 감소하여 인삼 수출시장이 크게 위축되었다는 것에 유의할 필요가 있다. 이는 우리나라 인삼의 가격경쟁력 약화와 홍콩·대만·일본 등 주요 수출대상국의 중국삼이나 서양삼으로 수입대체, 다양한 고부가가치 상품 개발 미흡, 홍보 판매촉진 약화 등 시장개척을 위한 노력이 부족했던 것으로 판단된다.

2. 인삼산업의 실태

1) 생산현황

우리나라의 인삼 재배면적은 80년대 중반부터 1990년까지 12천ha 수준을 유지하다가 1995년부터는 감소하였다. 홍삼전매제 폐지 이후인 1997년부터는 증가세로 돌아서 2006년에는 16.4천ha, 2007년에는 17.8천ha 정도로 과거수준 이상을 유지하고 있으나, 아직도 영세한 수준에 머물고 있다. 인삼은 소득적인 측면에서 10a당 쌀(716원)이나 고추(1,842원) 등 다른 작물을 대체할 수 있는 고소득 작물이라는 점과 재배기술 발달 등으로 현재 도서나 해안지방을 제외하고는 전국적으로 재배되고 있다(도은수 2007, 3). 최근 중국, 캐나다 등을 중심으로 인삼생산량이 급증하고 있어 세계시장에서 한국산 인삼의 시장점유율은 재배면적기준으로 1987년 47%, 1997년 32%, 2002년 28%, 2006년 22%로 점진적으로 축소되고 있다.

우리나라의 호당 인삼 경작면적은 2007년 현재 0.98ha 수준으로 미국이나 캐나다는 말할 나위도 없고(4~10ha), 중국의 3~4ha에 비해서도 규모가 영세하다. 또한 현재 우리나라의 인삼재배는 연작장해 때문에 새로운 재배적지를 선정하기 위하여 이동경작을 하고 있어서 인건비 및 자재비의 상승을 유도하여 생산비가 증가하고 있다. 생산비의 증가는 원료삼의 가격 상승과 수출경쟁력 저하를 야기시켜 국내 인삼산업의 위기를 초래하고 있다.

한국 인삼의 생산량은 1990년 14천톤을 정점으로 감소하다가, 전매제 폐지 이후인 1997년부터 증가하여 2007년에는 약 22톤 정도이며, 2007년 생산액은 7,355억원이다. 웰빙의 영향으로 국민들의 건강식품에 대한 관심증가로 인삼류 소비가 증가하여 판매가격이 상승하고 있으며, 신규 재배지역을 중심으로 매년 재배면적과 생산량이 꾸준히 증가하고 있다. 그러나 아직도 생산상의 규모의 경제를 실현하여 생산원가를

낮추기에는 턱없이 영세한 수준에 머물고 있다.

〈표 2〉 한국 인삼의 생산현황

구 분	'90	'95	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07
재배농가(호)	36,404	23,172	23,011	19,310	23,430	18,106	13,797	15,793	15,856	19,850
재배면적(ha)	12,184	9,375	12,445	13,018	12,873	12,016	13,081	14,153	16,405	17,831
신규면적(ha)	3,664	2,564	4,216	3,880	4,480	4,497	4,096	3.863	4,496	4,875
생산량(톤)	13,889	11,971	13,664	13,215	16,662	15,172	14.668	14,561	19,850	21,818
생산액(억원)	1,978	2,839	4,477	3,735	5,598	5,784	5,681	5,803	7,069	7,355
경영규모(ha/호)	0.34	0.41	0.54	0.67	0.55	0.66	0.95	0.90	1.03	0.89

자료 : 농림수산식품부, 2008, 「인삼 통계자료집」, 일부내용 보완함.

2) 제조·가공현황

인삼 가공제품은 120여종으로 크게 홍삼·태극삼·백삼 등 원형삼류와 이를 2차 가공한 인삼차, 정제, 캡슐, 농축액, 분말류 등이 있다. 한국에서 생산되는 인삼은 수삼 50%, 백삼 25%, 홍삼 23%, 태극삼 2%로 유통된다고(김영만 2006, 896) 알려져 있어, 아직도 상당부분이 전혀 가공되지 않은 수삼 형태로 유통·소비되고 있다. 또 나머지도 대부분은 원형삼 형태로 단순 가공되며, 극히 일부만이 2차 가공되어 국내에서 소비되거나 해외로 수출되고 있는 것이 현실이다. 이는 원료삼 가격이 경쟁국에 비해 5배 이상 비싼데도 인삼제품 제조·가공분야의 부가가치 생산효과가 이를 극복할 수 있을 만큼 충분하지 못하다는 점에서 문제가 있다(윤화숙 2000, 5).

1996년 7월 1일 홍삼전매제도 폐지 이후 홍삼류 제조업체가 크게 증가하여 인삼을 첨가한 기능성제품의 개발이 활발해지고 있다(이동필 2003, 9). 2005년에는 529개소나 되는 것으로 밝혀졌으나, 한국인삼공사나 농협 등 10여개 업체를 제외하고는 규모가 매우 영세하고 가동률이 낮은 것으로 알려져 있다. 한국인삼공사는 국내 최대의 인삼류 제조업체로서 홍삼의 제조에 특화되어 있으며, 1일 46톤의 수삼을 가공하여 홍삼 혹은 홍삼제품을 생산하고 있으며 연간 3,200톤의 수삼을 처리할 수 있다. 그 중 홍삼 제조는 연간 540톤이 가능하며 홍삼제품으로 348톤, 음료제품으로 244톤이 가능하다. 현재 한국인삼공사는 홍삼의 약 80%를 생산하고 있다(김번욱·이광희 2007, 48).

인삼류 제품부문의 경우 500여개 업체에서 엑기스류, 분말류, 드링크류, 차류 등 약 850여종의 제품을 생산하고 있다. 그러나 대부분의 가공제품들은 국내소비를 목적으로 기능과 맛, 그리고 포장 등이 개발되고 상품화되어 외국인, 특히 서양인의 기호에는 맞지 않는 경우가 많은데, 이는 인삼제품의 수출을 제한하는 중요한 요인이 되고 있다(조재성 1997, 65). 또한 국내 인삼제조업체들이 높은 국내가격에 만족하고 해외시장관리에 소홀하였고 낮은 가격경쟁력이 지속적인 수출 감소의 주요 원인으로 볼 수 있다. 그러므로 지금까지 개발된 인삼제품들은 대부분 수요자가 제한적이었으므로 보다 광범위하고 포괄적인 수요를 창출할 수 있는 다양한 제품의 개발이 절실히 요구되고 있다.

3) 수출현황

(1) 연도별 및 제품별 수출현황

한국 인삼의 수출은 1992년 총수출액이 144백만불을 상회하였으나, 그 이후는 감소하여 최저 수출액을 기록했던 2002년에는 55백만불을 기록하였다가, 그 이후 점차 증가하여 2007년에는 92백만불의 수출실적을 기록하였다. 특히 1990년대에는 홍콩을 중심으로 주로 수출하였으나, 2003년 이후 미국과 일본 등으로 인삼제품류의 수출 증가폭이 확대되고 있다.

전체 수출실적 가운데 홍삼류가 2007년의 경우 61.3%인 56.5백만불을 차지하고 있으며, 그 중 홍삼 36.6백만불, 홍삼조제품 6.8백만불, 홍삼정 7.6백만불, 홍삼분 5.6만불 순이다. 그리고 백삼류는 전체 수출의 32%인 29.5백만불을 차지하고 있으며, 그 중 백삼정 14.7백만불, 백삼조제품 6.6백만불, 백삼이 4.7백만불, 백삼분 3.5백만불의 수출을 기록하고 있다. 특히 백삼의 경우 홍콩과 대만지역에서, 홍삼제품은 미국, 베트남, 일본지역에서 높은 수출증가율을 보이나 인삼음료는 주시장인 일본지역의 경쟁심화와 중국의 저가제품 유통으로 수출환경이 악화되어 감소세를 보이고 있다.

이처럼 우리 인삼의 수출이 대폭 감소하게 주된 이유는 인삼의 주 소비지역인 중국과 화교권시장이 동남아의 경기침체로 해외인삼시장 규모가 축소하고, 중저가의 중국삼과 미국삼이 국제적으로 많이 유통된 데 비하여, 한국 인삼은 품질이 우수한 고가제품으로서 저가인삼이 확대되고 있는 동남아의 시장에서 가격경쟁력 열세가 나

타나고 있기 때문이다. 또한 북미산(화기삼)의 "청열작용(cooling effect)"라는 선전 효과가 나타남으로써 한국 인삼보다는 값싼 북미산(화기삼)의 선호도가 증가하고, 고품질화를 꾀하는 북미산(산양삼 및 야생삼)의 소비증가도 우리나라 인삼의 국제경쟁력을 감소시키는 요인으로 작용을 한 것으로 생각된다(양계진 2003, 68). 아울러 해외시장 동향에 부응하는 제품개발 및 마케팅전략의 수립, 신제품과 마케팅 신전략에 대한 소비자반응의 수집, 그리고 그러한 소비자반응의 활용 등 소위 정보 피드백 시스템이 결여된 때문이기도 하다(한국식품개발연구원 외 2004, 44).

〈표 3〉 연도별 및 제품별 수출현황

(단위 : 천톤, 천불)

품 목	'98		'00		'02		'04		'06		'07	
	수량	금액	수량	금액	수량	금액	수량	금액	수량	금액	수량	금액
계	2,467	82,007	2,078	78,986	2,163	55,036	2,168	89,160	1,898	89,060	1,937	92,075
○ 홍 삼 류	448	44,379	316	48,739	325	21,612	496	54,670	809	55,249	716	56,463
홍 삼	237	31,864	173	43,255	52	8,886	202	40,882	103	34,495	124	36554
홍 삼 정	67	5,939	24	2,816	50	4,921	93	6,157	140	7,602	162	7,552
홍 삼 분	88	2,493	12	1,432	39	2,537	84	5,537	29	4,480	52	5,603
홍삼조제품	56	4,083	107	1,235	184	5,268	117	2,094	537	8,672	378	6,754
○ 백 삼 류	859	29,537	742	25,006	798	27,043	641	26,624	541	29,730	621	29,465
백 삼	92	7,804	46	4,172	53	4,971	22	2,594	44	4,397	39	4,695
백 삼 정	102	11,785	103	11,201	73	13,873	64	14,053	63	14,929	67	14,722
백 삼 분	21	1,667	21	1,225	54	1,310	46	2,994	65	2,690	91	3,481
백삼조제품	644	8,281	572	8,409	618	6,889	509	6,984	369	7,714	424	6,567
○ 기 타	1,160	8,091	1,020	5,241	1,040	6,381	1,031	7,814	548	4,081	601	6,145
인삼음료	1,151	7,947	1,015	5,176	1,025	6,232	1,023	7,640	543	3,917	592	5,601
인삼액즙	2	53	2	26	14	71	5	32	3	34	5	70
부 산 물	4	33	3	19	0	50	2	119	2	107	1	93
수 삼	3	58	0.4	20	1	28	1	74	1	23	3	381

자료 : 농림수산식품부, 2008, 「농림통계연보」 ; 「인삼통계자료집」.

(2) 국가별 수출현황

한국 인삼은 수출다변화전략을 추진한 결과, 1996년 65개국에서 2007년 78개 국가에 92백만불 수출되고 있으며, 주 수출국은 일본, 홍콩, 대만, 미국 등으로서 2007년 이들 국가에 전체의 80.6% 정도가 수출되고 있다. 특히 동남아시아(일본, 홍콩,

대만)가 74%로 이 지역에 절대적으로 편중되어 있다. 최대 수출국은 과거 본삼류 시장인 홍콩에서 최근에는 제품류 시장인 일본으로 전환되고 있는 등 제품류 수출이 증가하고 있다(농수산물유통공사 2008, 6), 또한 중국이나 베트남으로의 수출액도 해마다 증가하고 있는 반면, 다른 국가로의 수출실적은 부진한 것으로 나타나고 있다.

최근 유럽인들의 인삼에 대한 관심도 증가하고 있다. 인삼뿌리, 인삼차 혹은 엑기스와 같은 100% 인삼제품은 스페인, 이태리, 프랑스에 이어 네덜란드가 주요 수입국이며, 음료나 절편삼같은 가공품의 수입은 100% 인삼보다는 아직 적은 양이나 프랑스와 스페인이 주로 수입하고 있는 등 유럽도 잠재시장으로서의 가능성을 엿볼 수 있다(성시찬 2000, 18-19).

〈표 4〉 주요 국가별 수출현황

(단위 : 천불)

순위	'91	'95	'99	'03	'04	'05	'06	'07
계	139,927	139,936	84,326	66,642	89,160	82,475	89,060	92,075
홍 콩	86,688 (61.9)	47,547 (34.0)	29,797 (35.3)	14,245 (21.4)	25,892 (29.0)	21,780 (26.4)	19,799 (22.2)	21,133 (23.0)
일 본	26,681 (19.1)	41,029 (29.3)	22,002 (26.1)	29,229 (43.9)	32,835 (40.2)	29,316 (35.5)	29,231 (32.8)	28,665 (31.1)
대 만	4,778 (3.4)	25,630 (18.3)	17,931 (21.3)	7,187 (10.8)	10,323 (11.6)	8,213 (10.0)	13,814 (15.5)	17,348 (18.9)
미 국	5,517	12,082	4,843	5,050	6,425 (7.2)	8,775 (10.6)	8,514 (9.6)	7,019 (7.6)
중 국	16	1,985	1,308	3,108	5,011	4,751	7,173	3,568
베트남	208	1,318	1,827	2,198	1,908	3,299	3,452	5,741
싱가폴	696	587	154	246	211	452	581	711
스페인	2,214	1,184	525	440	478	382	589	493
이태리	1,468	1,438	899	641	558	530	603	544
독 일	1,523	635	351	317	427	303	195	321
인 도	972	469	195	135	83	58	21	136
스위스	867	1,222	34	38	9	42	6	9
카나다	475	834	361	539	512	504	550	763
호 주	101	303	147	186	142	225	317	394
프랑스	511	222	389	452	639	524	667	792

순위	'91	'95	'99	'03	'04	'05	'06	'07
멕시코	605	155	91	52	72	76	52	53
화 란	183	126	139	31	558	104	82	135
태 국	310	564	212	264	397	485	499	501
말레이	522	294	56	113	124	166	153	219
영 국	1,080	131	122	125	141	222	261	248
기 타	4,512	2,181	2,943	2,047	2,416	2,268	2,501	3,282
수출국	56	65	66	80	73	72	71	78

자료 : 농림수산식품부, 2008,「인삼통계자료집」; 농수산물유통공사, 2008,「수출유망 농식품 통계정보」.

3. 인삼산업의 환경 변화

한국의 인삼산업은 〈표 5〉에서 보는 것처럼 국내·외적인 환경의 변화로 새로운 도전에 직면하고 있다. 이러한 대내외 환경의 변화는 한편으로는 우리 인삼산업 발전에 기회요인으로, 또 다른 한편으로는 위협요인으로 작용함으로써 우리 인삼산업의 커다란 변화가 예상된다.

〈표 5〉 한국 인삼산업의 환경 변화

여 건		변 화 내 용
대내적 환경 변화	고품질 고급인삼에 대한 수요 증대	◦ 건강과 웰빙에 관한 관심 고조 / 유기농 청정인삼, 산양삼 수요 증가 ◦ 인삼잔류 농약과 중금속 등 안전성과 품질에 대한 엄격한 관리 요구
	생산여건 악화	◦ 노동력 부족과 노임 상승으로 생산비 부담 가중 ◦ 재배적지 부족으로 연작피해 및 이동 경작에 따른 품질 저하 우려
	신규재배면적 증가	◦ 수입개방 대체 작물 / 신규 재배면적 2,776ha→4,358ha 증가 ◦ 새로운 수요가 개발되지 않을 경우 과잉생산 및 가격폭락 우려
	신제품 개발 및 유통 질서 문란	◦ 새로운 제조방법과 조직 배양삼 이용으로 다양한 제품 등장 ◦ 인삼제품에 대한 규격 기준 미비 / 영세제조업체의 난립 ◦ 규격미달 저질품 및 미검사품의 문란한 유통

여 건		변 화 내 용
대외적 환경 변화	인삼효능의 과학적 규명과 의약품, 건강기능성 제품 형태로 소비	◦ 타브렛이나 캡슐 등 음용이 편리한 건강기능성 식품 형태로 소비 ◦ 인삼사포닌 중 Rb1, 혹은 Rg1 추출, 표준화 - 규격화한 정밀 가공제품 출시
	화기삼의 약진과 세계인삼시장의 반분	◦ 2004년 홍콩 인삼수입량 92.8%를 캐나다와 미국에서 수입(한국 2.2%) ◦ 서양삼 생산량 비중 : 1990년대 10%→2003년 22%→2005년 40% ◦ 인삼 가격(2006.9.6) : 홍삼 200지/kg 100~120, 중국 화기삼 300~500, 수입산 500~680위안
	산삼, 산양삼, 청정인삼 관심증대	◦ 홍콩 야생삼 수입량 27.432kg의 99.9% 미국 수입(재배삼 수출액의 2배) ◦ 홍콩시장의 미국산 야생삼 가격 kg당 $133.3(1971년)→ $772.8(2004년) 상승
	미국의 야생삼자원 보존과 관리 강화	◦ 멸종위기동식물의 국제무역에 관한 협약(CITES) - 1975년 미국 야생삼 CITES 보호품목 등록, 수확과 유통, 수출입 통제 ◦ 주 화기삼관리법의 수출 불허(19개 주 참여)
	중국 길림성의 인삼산업 가속화 발전 추진시행명령 ('06.4.26)	◦ 향후 5년간 길림성 인삼 생산액 150억 위안, 수출 3억불 달성 목표 ◦ 생산기지 표준화로 80%이상 무공해기준 충족, 50%이상 GAP 인증 ◦ 가공기업 현대화 및 생산액 10억 위안 이상 선진기업 10개 이상 육성 ◦ 20~25개의 지적소유권을 갖춘 하이테크제품 개발 ◦ 장백산인삼 브랜드 창출 및 홍보, 품질과 양, 가격 관리 / 인삼산업집단화

자료 : 김희철, 2008, "고려인삼의 해외시장 특성분석과 수출마케팅전략에 관한 연구", 상품학연구, 제26권 제2호, 한국상품학회, 96-97을 토대로 저자 재구성함.

1) 대내적 환경 변화

인삼은 우리나라를 대표하는 문화상품으로 우리나라의 중요한 외교적 수단으로 활용되어 왔으나 여러 대내적인 환경 변화로 인삼산업의 문제점을 야기시키고 있다. 1960년대 이후 인삼재배는 강화, 금산, 풍기 등 전국적으로 확대되고 있으며 웰빙문화와 사회·경제적인 발전으로 홍삼을 비롯한 인삼제품의 소비가 증가하고 있다.

농림수산식품부의 조사결과에 따르면 〈표 6〉에서 보는 것처럼 1980년에 3,899톤

의 인삼이 소비된 반면, 2007년에는 19,958톤까지 인삼소비가 증가한 것으로 파악되었다. 국내 1인당 인삼소비량도 1980년 0.11kg/인에서 2007년 0.41kg/인으로 꾸준한 증가추세에 있어 소비자 욕구에 따른 친소비자 인삼가공제품 개발을 통해 향후 국내 인삼소비량은 증가할 것으로 판단된다.

〈표 6〉 한국 인삼산업의 환경 변화

구분	1980년	1990년	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년
국내소비량 (ton)	3,899	9,924	12,106	11,825	15,657	14,399	12,896	13,647	18,791	19,958
1인당 소비량(kg/인)	0.11	0.26	0.26	0.26	0.33	0.30	0.27	0.28	0.39	0.41

자료 : 농림수산식품부, 2008, 「인삼통계자료집」.

최근 한미 FTA협상을 통해 수삼, 홍삼, 백삼 등 뿌리삼류 7개 품목은 18년간 점진적으로 감축하였고 20년간의 긴급관세를 확보하였으며, 홍삼 엑기스·타브렛 등 9개 가공품목의 관세는 15년간 점진적으로 감축하고 긴급관세는 18년간 유지하기로 하였다. 아울러 미국 측에서는 인삼차 등 인삼함유식품 6.4%, 인삼음료 0.2₡/L, 액즙 엑기스 1%이던 관세를 즉시 철폐하기로 하였다(김번욱·이광희 2007, 44).

FTA협상 결과에 따른 영향을 분석해 보면, 단기적으로는 미국의 화기삼의 경우 우리 인삼과 외형이 다르기 때문에 뿌리삼 위주로 소비가 이루어지고 있는 우리나라의 시장 특성상 수삼, 백삼, 홍삼 등 뿌리삼 소비는 미미할 것으로 예상된다. 다만 건강기능식품의 원료로 사용되는 원료삼, 엑기스, 분말류 및 화장품, 비누 등의 공산품 원료는 수입이 확대될 것으로 예상된다. 그러나 장기적으로는 관세가 철폐되면 미국, 캐나다 현지 고려인삼 재배확대 등에 따른 수입량이 증가하여 국내인삼이 위축될 우려가 있다.

이러한 인삼산업을 둘러싼 대내적인 환경 변화의 주요 내용을 정리해 보면, 고품질 고급인삼에 대한 수요 증대와 신규 재배면적의 증가, 생산비의 급격한 앙등·노동력의 부족·재배적지의 감소 등 생산여건 악화, 1996년 7월 1일 홍삼전매법 폐지에 따른 홍삼 제조업체 난립·저질품과 미검사품의 시장유통 등 문란한 유통질서행위 발생 등을 들 수 있다.

2) 대외적 환경 변화

자연치료와 대체요법에 관한 관심이 늘어나면서 인삼은 다른 한약재나 허브와 함께 건강기능성 식품이나 의약품으로 취급되고 있으며 미국과 일본, 유럽 등에서 인기가 높으며 특히, 중국계 소비자들이 선호하는 식품 중의 하나로서 세계인삼시장은 지속적인 성장을 하고 있다.

세계인삼시장의 새로운 추세는 화기삼시장 확장과 산양삼이 등장하면서 미국과 캐나다는 서양삼과 동양삼을 차별화된 홍보방안으로 동양삼시장에 침투하고 있다는 점이다. 또한 기존의 아시아에서 유럽이나 남미, 아프리카 등으로 시장이 확대되면서 원형삼 유통체제에서 탈피한 과학적 효능을 전제로 한 가공품시장이 확대되고 있다.

이러한 인삼산업을 둘러싼 대외적인 환경 변화의 주요 내용으로는 인삼효능의 과학적 규명과 의약품, 건강기능성 제품 형태의 소비 증가, 산삼·산양삼·무공해 청정인삼 관심 증대, 화기삼의 약진과 세계인삼시장의 반분, 미국의 야생삼 자원 보존과 관리 강화, 중국 길림성의 인삼산업 가속화발전추진 시행명령('06.4.26) 등이다(이동필 2003, 900-906).

Ⅲ. 한국 인삼의 국제경쟁력의 변천과정과 강화방안

1. 인삼산업의 SWOT분석

앞에서 살펴본 한국 인삼산업의 실태와 대내외 환경 변화를 토대로 국내 인삼산업의 강점요인과 약점요인, 그리고 국내외 인삼시장 환경의 기회와 위협요인 등 한국 인삼산업이 직면하고 있는 상황을 SWOT분석기법(Weihrich, H. 1982, 52-69)을 활용하여 분석해 보면 〈표 7〉과 같다. 이를 통해서 본 한국 인삼산업의 전략적 방향은 국내 인삼산업이 가지고 있는 기회와 강점요인을 최대한 활용하고, 위협요인에 대비하며 약점요인을 최대한 보완해 나가는 것이다.

〈표 7〉 한국 인삼산업의 SWOT분석

기회(O)요인	위협(T)요인
◦ 실버산업과 웰빙문화 확산으로 건강 식품에 대한 세계소비자들의 인식전환 ◦ 인삼효능에 대한 세계적 인식 확대 및 수요증대 ◦ 식품수요의 고급화와 다양화 ◦ 1996년 홍삼전매제 폐지에 따른 인삼 생산, 가공, 유통 등 인삼산업 자유화 ◦ WTO체제로 시장개방화 및 세계인삼시장 증대 ◦ 인삼물류센터의 조성 및 세계인삼 엑스포 개최 ◦ 미국의 야생삼자원 보존과 관리 ◦ 정부의 인삼산업 확대를 위한 지원정책 강화	◦ 한미FTA 타결로 국내인삼시장의 점진적 개방 ◦ 제품시장에서 가격시장으로의 시장특성 전환 ◦ 위조품 증대에 따른 인삼의 신뢰성 저하 ◦ 미국과 캐나다의 화기삼, 중국삼의 강력한 시장잠식 협공에 따른 가위날 효과 ◦ 유사한 종류의 건강식품이나 기능성식품, 의약품 개발 등 대체재 등장으로 인삼시장 잠식 가능성 ◦ 해외시장점유율 하락 ◦ 중국 길림성의 인삼산업속화발전 추진시행 명령
강점(S)요인	**약점(W)요인**
◦ 한국의 수출전략상품으로 육성 ◦ 고가 건강식품으로의 위치 확보 ◦ 세계적으로 알려진 오랜 역사와 전통의 이미지 ◦ 우수한 재배기술 및 제조기술 ◦ 한계자원 활용가능 고부가가치 농산물 ◦ 다양한 종류의 진세노사이드를 함유한 사포닌 성분으로 품질 우수 ◦ 토양과 기후조건에서 인삼 생육조건의 최적지 ◦ 제품디자인 우수 및 인삼에 대한 활발한 연구	◦ 생산자 기반여건 취약으로 저생산성 및 품질 저하 ◦ 독특한 생육환경요건에 따른 재배적지의 부족 ◦ 연작장해와 경작기간 장기화, 노동집약적 경작 ◦ 생산비 및 생산위험의 증대 ◦ 국내생산비 증대에 따른 국제가격경쟁력 하락 ◦ 중국·미국·캐나다 등 인삼산업 육성국간 국제경쟁 치열 ◦ WTO체제 출범에 따른 중국산과 북미산 인삼의 국내시장 유입으로 인한 인삼가격의 하락 ◦ 인삼산업법, 검사제도 등 지나친 정부의 규제 ◦ 국제적인 유통망 확보 미흡 및 시장접근성의 곤란 ◦ 잔류농약 규제, GMP 생산규정의 의무화, 유효기일 및 성분표기 의무화, 양표시제 등 각국 법률적 규제 강화

2. 인삼의 수출여건 분석

인삼은 세계시장에서 효능의 우수성이 입증됨에 따라 중국, 미국, 캐나다 등 각국

에서 재배면적을 점진적으로 확대하는 추세에 있다. 독일, 벨기에, 프랑스, 호주 등에서도 인삼재배에 성공하는 등 대학, 연구소를 통하여 인삼을 국가 전략사업으로 육성하고 있다.

우리나라 인삼은 재배기술과 품질이 우수하고, 재배면적과 단위 면적당 생산량도 꾸준히 증가하고 있으나, 재배규모가 경쟁국에 비해 영세하고 기계화가 되지 못하여 생산비가 많이 소요되고 있다. 그리고 단위수량도 낮은 편이기 때문에 여전히 미국과 캐나다, 중국 등 경쟁국 수준에 미치지 못함으로써 가격경쟁력 열세로 홍콩, 대만 등 주요 국제인삼시장에서 입지가 축소되고 있는 실정이다.

1) 지리적 특성 및 재배지의 토양

미국과 캐나다의 인삼재배지 위도는 46~48도로 7~8월 고온기의 기온이 낮으며, 강수량이 180mm이고, 월평균 강수량도 30~100mm(장마철 100mm 내외)로 고른 강우를 보이고 있어 결주가 적어 수량성이 높다. 그러나 기계 밀식 재배, 직파 지배로 인해 체형이 불량하여 품질은 다소 떨어진다. 중국의 경우도 인삼재배지 위도가 42~45도이고 7~8월 강수량이 250mm로 우리나라보다 높다. 한국은 북위 36~38도 부근에 위치하고 있으며 7~8월 강수량이 620mm 수준으로 이들 국가보다 훨씬 많은 편이다.

한편, 중국의 인삼재배지는 주로 임야개간지이며, 수목의 영향으로 유기물이 풍부하다. 미국과 캐나다의 경우 밭에 직접 파종한다. 그러나 귀리, 보리, 옥수수 등이 전작물로 재배됨으로 유기물이 풍부하다고 할 수 있다. 우리나라의 경우 인삼재배지는 밭이 보통이지만 전작물이 대부분 다비성 작물이기 때문에 재배지의 유기물이 부족한 상태이다.

따라서 주요 생산국인 중국과 미국, 캐나다는 우리나라보다 강수량이 적고 기온도 낮으며, 유기물이 풍부하여 상대적으로 유리한 재배여건을 갖고 있다 할 수 있겠다.

2) 생육 특성 및 재배기술

중국은 평당 인삼 113본을 식재해 90~100본을 수확함으로써 80~88%의 수율을 올리고 있다. 미국과 캐나다의 수율은 52~57% 수준이다. 우리나라의 경우 식재 50~80본과 수확 25~40본으로 50%의 수율을 보이고 있다. 이는 미국이나 캐나다와 비교하면 약간 낮은 편이나, 중국과 비교하면 30% 이상 낮은 수준이라 할 수 있다.

한편, 중국은 임야나 개간지에서 인삼을 재배하기 때문에 육묘기간이 길고, 우리나라처럼 이식 및 소식하는 반면에, 미국과 캐나다는 별도의 육묘기간을 거치지 않고 본포에 직파하고, 인삼 생육기간이 3~4년으로 우리나라의 4~6년보다 짧다.

〈표 8〉 주요국의 인삼 재배기술 비교

구 분	한국(고려삼)	미국, 캐나다 (화기삼)	중국(고려삼)	열위구분
재배기술 - 파종, 재식밀도 - 재배기간 제품 체형	 이식, 소식 4~6 사람형	 직파, 밀식 3~4 산발형	 이식, 소식 5~7 사람형	우수

자료 : 농촌진흥청, 2005, 「수출유망작물 해외 산업 및 연구동향」 ; 2002, 「농업경영개선을 위한 소득자료집」 (한국) ; 「中國農産品成分收益 資料總編」 (중국) ; 농협중앙회 인삼부, 2003, 「해외생산 및 유통현황 조사 요약』 (미국, 캐나다) ; 2005, 「지역혁신 특성화사업 인삼·약초산업 육성 정책포럼 (1) 자료집 5」에서 저자 재정리함.

3) 생산비

인삼의 생산비는 국가마다 큰 차이를 보이고 있다. 우리나라에 비해 외국이 인삼의 재배규모가 크고 미국, 캐나다는 기계화비율이 높으며, 중국은 값싼 노동력으로 생산비가 적게 들고 있다. 우리나라와 중국의 생산비를 비교할 때, 인건비, 재료비, 토지임차료 등에서 큰 차이를 보인다. 4년근을 기준으로 우리나라의 생산비는 kg당 21,317원으로 최고수준이다. 이는 생산비가 가장 낮은 중국의 5.9배(3,590원)에 해당하며, 미국과 캐나다보다도 각각 3.3배(6,440원), 2.5배(8,604원) 높은 수준이다.

경영규모는 한국이 호당 0.95ha(2007년 0.89ha)이나 중국 3~5ha, 특히 캐나다와 미국은 각각 4~6ha, 5~10ha이다. 그러므로 경쟁국들이 우리보다 대규모 면적에서 값싼 임차료와 대형 농기계를 이용하여 직파 재배하여 수확하고 있는 것이다. 단수(kg/10a)는 한국이 504, 중국이 553, 캐나다가 850, 미국이 800으로 열위에 있다. 임차료는 중국 13만원, 미국과 캐나다 6만원으로 우리의 30만원과 비교할 때 각각 2배와 5배가 낮은 실정이다. 또한 인건비는 하루에 미국과 캐나다가 50,000원으로 가장 높고, 우리가 25,000~40,000원으로 중간 수준이며, 중국이 2,500~3,000원으로 가장 낮아 우리나라 인건비의 10분 1 정도이다.

〈표 9〉 주요국의 인삼 생산비 비교

(2005년 기준)

구 분	한국	중국	캐나다	미국	열위구분
호당면적(ha)	0.95	3~5	4~6	5~10	열위
생산비(원/kg) - 생산비차	21,317 -	3,590 5.9	8,604 2.5	6,440 3.3	열위 3.9배
단수(kg/10a)	504	553	850	800	열위

자료 : 농림식품수산부 · 농수산물유통공사, 2007, 「인삼 세계화를 위한 마케팅 전략」, 9.

4) 품질경쟁력

한국 인삼은 외국삼에 비해 인삼의 주성분인 인삼 사포닌(ginsenoside) 함량이 1% 정도 적으나, 종류가 다양하고 약효가 강하고 효능도 우수하다고 인정받고 있다. 한국 인삼은 약리활성을 나타내는 인삼 사포닌 종류가 2~4배 많이 함유하고 있으며, 각종 인삼 사포닌의 함유량 및 조성분포가 균등하고, 비사포닌계 생리활성물질과 산성다당체 함량이 외국삼에 비해 2~3배 높아 품질에서는 월등히 비교우위에 있다.

〈표 10〉 주요국의 인삼 품질경쟁력 비교

구 분	고려인삼	서양삼	중국(삼칠삼)	중국(죽절삼)
원산지	한국, 만주	북미 동부	중국 운남	중국 운남, 일본
인삼 사포닌 함량	3~4%	4~5%	4~5%	-
인삼 사포닌 종류	34종	14종	15종	8종
산성 다양체	7.47%	2.09%	2.25%	-
수용성 단백질	38.0mg/g	11.4mg/g	17.0mg/g	-
향기성분조성비	1.29	0.06	0.58	-

자료 : 김영만, 2006, 「인삼산업 현황과 중장기 발전대책」, 농협중앙회 ; 성명환 외 9명, 2004, 「WTO/DDA 협상타결이 인삼산업에 미치는 영향과 경쟁력 제고 방안」, 한국농촌경제연구원에서 저자 재정리함.

5) 가격경쟁력

홍콩에서 유통되고 있는 홍삼을 기준으로 한국산은 중국산의 12배, 미국산의 5배, 캐나다산의 7배로 가격경쟁력이 매우 낮은 것으로 파악되었다. 우리나라 인삼과

5~10배의 가격차이가 상존하는 이상 고율의 수입관세를 납부하더라도 원료삼 수입은 계속될 것이며, 경우에 따라서는 미국이나 캐나다로부터 서양삼을 원료로 수입하는 사례도 확대될 것으로 예측된다. 아울러 미국과 캐나다의 경우는 가공비가 적게 드는 피부 백삼을 제조 수출하나, 한국은 가공비가 과다하게 소요되는 홍삼, 백삼제품을 제조 수출함으로써 국제시장에서 가격경쟁력이 떨어지고 있는 것이다.

〈표 11〉 주요국의 인삼 가격경쟁력 비교

(2005년 기준)

구분	한국	중국	캐나다	미국	열위구분
홍삼가격($/6년, kg)	155.1	13.0	20.1	31.5	열위
- 가격차	-	11.9	7.7	4.9	8.2배

주 : 거래가격은 홍콩 거래가격 기준임.
자료 : 농림식품수산부 · 농수산물유통공사, 2007, 「인삼 세계화를 위한 마케팅 전략」, 9.

3. 인삼의 국제경쟁력 변천과정

국제경쟁력의 결과를 나타내는 지표로는 1인당 GNP, 생산성, 한 국가가 세계무역에서 차지하는 상대적인 시장점유율, 무역수지, 한 국가의 제조업 생산액이 전세계 제조업에서 차지하는 점유율이나 제조업 생산이 수출에서 차지하는 비중 등이 있다(Francis and Tharakan 1989). 한 상품의 국제경쟁력을 파악하는 데는 다양한 방식과 지수들이 이용되고 있으나, 기본적으로 특정제품이나 부문의 무역수지, 세계 혹은 특정시장에서 그 국가의 수출이 차지하는 점유율 등을 기본적인 자료로 한다. 여기에 국가의 경쟁력이 무역을 통해 현시될 때 해당 품목 또는 산업에서 무역수지가 흑자를 보이거나, 다른 무역상대국보다 시장점유율 우위를 차지하는 형태로 나타날 것이다.

본 연구에서는 국제경쟁력지수로 널리 활용되고 있는 세계시장점유율, 무역특화지수(TSI), 현시비교우위지수(RCA) 등을 활용하여 주요 인삼 수출경쟁국과의 경쟁력 변천과정을 비교 분석하였다. 특히 무역특화지수와 현시비교우위지수에 의한 경쟁력 분석은 2003~2007년까지 최근 5년간 한국 · 중국 · 미국 · 캐나다 등 주요 4개국의 전체상품과 인삼 수출입실적을 이용하여 실시하였다.

1) 세계시장점유율

시장점유율은 특정 수출시장에서의 각국간의 무역경쟁력을 비교하기 위하여 가장 널리 사용되는 지표로서 특정시장의 총수입 중 해당국가의 수출이 차지하는 비중을 말한다. 그러므로 동 비율이 높을수록 일반적으로 특정시장에서 특정국가의 특정산업이 경쟁우위를 점하고 있음을 의미한다고 볼 수 있다.

2006년 전세계 인삼 수출액(HS,1211.20 기준 : 엑기스, 차, 음료 등 제외)은 〈표 12〉에서 보는 것처럼 2억3천만 달러로 추정되고 있다. 주요 수출국은 한국 52백만 달러, 중국 49백만 달러, 캐나다 47백만 달러, 미국 33백만 달러 등이다. 주요 수입국으로는 〈표 13〉에서 보는 것처럼 홍콩 103백만 달러, 미국 28백만 달러, 대만 19백만 달러, 캐나다 12백만 달러, 일본 11백만 달러, 싱가포르 7백만 달러, 중국 6백만 달러, 말레시아 4백만 달러, 이태리 3백만 달러, 독일 2백만 달러, 인니와 프랑스, 그리고 영국이 각각 1백만 달러 순이다. 지역별로 아시아지역이 전세계 수입액의 약 76%, 북미지역 19%, 유럽 4%, 기타 1%를 차지하고 있다.

〈표 12〉 최근 3년간 주요 국가의 인삼 수출입 시장점유율 변화 추이

(단위 : 천달러, %)

	수출입 실적	한국	중국	미국	캐나다	기타	계
'04	수출	52,236(21.7)	49,115(20.4)	33,324(13.8)	47,021(19.5)	59,134(24.6)	240,830(100)
	수입	1,037(0.4)	22,322(9.2)	20,270(8.4)	6,871(2.8)	192,197(79.2)	242,697(100)
'05	수출	41,413(20.5)	38,632(19.1)	23,535(11.6)	58,805(29.1)	39,762(19.7)	202,147(100)
	수입	1,081(0.6)	8,515(4.4)	18,825(9.7)	9,092(4.7)	156,167(80.6)	193,680(100)
'06	수출	46,185(20.1)	36,904(16.1)	35,348(15.4)	73,685(32.1)	37,164(16.2)	229,286(100)
	수입	1,853(0.9)	5,940(2.9)	32,344(15.8)	11,571(5.7)	150,765(74.5)	202,473(100)
3년간 평균	수출	46,611(19.2)	41,550((18.5)	30,735(13.7)	59,837((26.7)	45,353(20.2)	224,088(100)
	수입	1,324(0.6)	12,259(5.8)	23,813((11.2)	9,178(4.3)	166,376(78.1)	212,950(100)

주 : 인삼 수출입실적은 HS 1211.20 기준(엑기스, 음료, 차 제품은 제외)
자료 : Globs Atlas, 무역협회 자료를 토대로 저자 재구성함.

인삼의 세계 수출시장점유율은 〈표 12〉에서 보는 것처럼 캐나다와 미국이 매년

증가하고 있으며, 한국의 시장점유율은 2004년 이후 매년 조금씩 하락하고 있으며 최근 3년간 평균 19.2%를 차지하고 있다. 한편 수입시장점유율을 살펴보면 캐나다의 증가율이 높은 편이고 한국과 미국도 증가 추세에 있는 반면에, 중국은 감소 추세에 있다. 한국산 인삼의 재배면적기준 시장점유율은 1987년 47%, 1997년 32%, 2002년 28%, 2006년 22%로 점진적으로 축소되고 있다(농림부 · 농수산물유통공사 2007, 43).

이처럼 시장점유율이 감소하는 것은 가격경쟁력이 약화되고 있음을 뜻한다. 물론 한국 인삼에 있어서 수출시장 점유율의 저하는 청열작용과 같이 한국 인삼의 효능에 대한 잘못된 인식, 폐쇄적이고 비합리적인 현지 유통체계, 효과적인 판매촉진 부족 등 복합적인 요인에 의한 결과라고 할 수 있다.

2) 무역특화지수

무역특화지수(TSI : Trade Specialization Index)는 한 상품의 총수출액과 총수입액, 그리고 전체 무역액을 이용하여 상품 수출의 상대적 비교우위를 나타내는 지표로서, 상품의 수출입 차이를 수출과 수입의 합으로 나눠 산출한다.

$$TSIkj = (X_{kj} - M_{kj}) \div (X_{kj} + M_{kj})$$

여기에서 X는 수출, M은 수입, k는 국가, j는 상품

이 지수가 0인 경우 비교우위는 중간정도이며, 1이면 완전 수출특화상태를 말한다. 수입은 전혀 하지 않고 수출만 한다는 뜻이다. 또 -1이면 완전 수입특화상태이다. 수출물량이 전혀 없을 뿐만 아니라 수입만 한다는 뜻이다. 이 지수는 국제경쟁력 지수로 사용되기도 하는데, 이 경우 0 이상 1 이하이면 그 제품이나 산업이 무역흑자를 기록해 국제경쟁력이 강한 것을 뜻하고, -1에 가까울수록 국제시장에서 경쟁력이 약하거나 수출을 하지 못하는 것으로 볼 수 있다.

〈표 13〉 최근 5년간 주요 국가의 전체상품 및 인삼 수출입실적

(단위 : 전체상품 - 백만달러, 인삼 - 천달러)

	수출입 실적		한국	중국	미국	캐나다
'03	수출	전체 상품	193,817	438,473	723,743	271,593
		인삼	29,122	44,908	39,657	49,122
	수입	전체 상품	178,827	413,096	1,259,396	263,342
		인삼	453	14,604	12,868	6,781
'04	수출	전체 상품	207,592	593,647	816,548	315,950
		인삼	52,236	49,115	33,324	47,021
	수입	전체 상품	183,058	560,811	1,469,761	299,068
		인삼	1,037	22,322	20,270	6,871
'05	수출	전체 상품	284,419	762,327	904,380	368,559
		인삼	41,413	38,632	23,535	58,805
	수입	전체 상품	261,238	660,222	1,670,940	346,002
		인삼	1,081	8,515	18,825	9,092
'06	수출	전체 상품	325,985	969,324	1,037,143	388,210
		인삼	46,185	36,904	35,348	73,685
	수입	전체 상품	309,334	791,794	1,855,119	384,386
		인삼	1,853	5,940	32,344	11,571
'07	수출	전체 상품	371,489	1,218,155	1,162,708	418,170
		인삼	50,822	46,720	52,192	85,306
	수입	전체 상품	356,846	956,261	1,953,699	416,420
		인삼	1,563	5,354	25,254	7,049
5년간 평균	수출	전체 상품	276,660	796,385	928,904	352,496
		인삼	43,956	43,256	36,815	62,788
	수입	전체 상품	257,860	676,437	1,641,765	341,845
		인삼	1,197	11,347	21,912	8,273

주 : 인삼 수출입실적은 HS 1211.20 기준(엑기스, 음료, 차 제품은 제외)
자료 : 각국 통계청, 무역협회 자료를 토대로 저자 재구성함.

앞의 〈표 13〉 최근 5년간의 전체상품과 인삼 수출입실적을 활용하여 주요 인삼 수출국의 TSI를 구하면 〈표 14〉와 같다. 우리나라의 TSI는 2003년 0.97에서 매년 조금씩 감소하여 2007년에는 0.94로 나타났다. 최근 5년간 평균은 0.95로 매우 높은 정도의 수출특화를 보이고 있어 우리 인삼산업이 높은 수출경쟁력을 가지고 있음을

나타내고 있는 것이다. 우리나라가 이처럼 인삼산업에 있어서 높은 수출특화 수준을 나타내고 있는 것은 인삼의 순수출이 큰 반면에, 높은 관세와 소비자들의 국내인삼 선호경향 등의 영향으로 수입이 상대적으로 매우 적기 때문이다.

다음은 캐나다로 평균 0.77의 높은 수출특화 정도를 나타냈고, 중국은 2003년 0.51에서 2007년 0.79로 나타났으며 평균 0.58를 보여 중간수준 정도, 미국은 감소추세를 보이다가 2007년 다시 약간 상승하였으며 평균 0.25를 기록하여 상대적으로 약한 정도의 수출특화를 보였다.

〈표 14〉 주요국의 인삼 무역특화지수 추이

	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	평균
한 국	0.97	0.96	0.95	0.92	0.94	0.86
중 국	0.51	0.38	0.64	0.72	0.72	0.58
미 국	0.51	0.24	0.11	0.04	0.35	0.25
캐 나 다	0.76	0.75	0.73	0.73	0.85	0.77

3) 현시비교우위지수

현시비교우위지수(RCA : Revealed Comparative Advantage)란 Bela A. Balassa(1965)에 의해 처음 고안된 것으로 경제규모가 다른 국가 사이에 경쟁력을 비교할 수 있도록 개발된 것이다. 이러한 현시비교우위지수는 세계 전체 수출시장에서 특정상품(서비스 포함)의 수출이 차지하는 비중과 특정국의 수출에서 동 상품수출이 차지하는 비중 사이의 비율로 산출한 값을 말한다. 흔히 세계시장에서 특정 상품의 수출경쟁력 지표로 사용된다. 예를 들어, 특정 수출시장에서 한국 인삼의 시장점유율이 우리나라 전체상품의 세계시장점유율보다 크다면 RCA지수는 1보다 크게 나타나고, 이는 곧 한국 인삼이 우리나라의 다른 상품보다 비교우위가 있다는 것을 의미한다. 또한 RCA지수의 상대적 크기는 비교우위의 수준을 나타낸다.

Bela A. Balassa의 연구를 포함한 대부분의 현시비교우위지수들은 해당경제의 참된 비교우위를 정확히 담아내지 못하고 현실을 왜곡시키는 부분이 많다(R. Ballance, H. Forstner, and T. Murray 1987, 157-161)는 비판에도 불구하고, 국가별 시장점유율과 품목별 시장점유율을 동시에 감안함으로써 경제규모가 상이한 국가간에도 경쟁

력 비교가 가능하게 고안된 지표라는 점에서 국제경쟁력지수로 많이 활용되고 있다.

RCA지수는 국가별 수출액과 수입액을 기준으로 산출할 수 있는데, 전자를 수출RCA지수(RCAX)로, 후자를 수입RCA지수(RCAM)로 정의하면 다음과 같이 표시할 수 있다.

$$RCAXkj = (X_{kj} \div X_{wj}) / (X_k \div X_w)$$

여기에서 X는 수출, w는 세계 전체, k는 국가, j는 상품

$$RCAMkj = (M_{kj} \div M_{wj}) / (M_k \div M_w)$$

여기에서 M은 수입, w는 세계 전체, k는 국가, j는 상품

수출RCA지수(RCAX)는 k국가의 수출이 세계 전체의 수출에서 차지하는 비율과 k국가의 j상품 수출이 세계 전체의 j상품 수출에서 차지하는 비율을 비교한 것이다. 수입RCA지수(RCAM)는 k국가의 수입이 세계 전체의 수입에서 차지하는 비율과 k국가의 j상품 수입이 세계 전체의 j상품 수입에서 차지하는 비율을 비교한 것이다. 여기에서 해당국이 아니라 세계 전체를 대상으로 지수를 산출하는 이유는 만일 해당국 내에서 지수를 산출한다면 국가간의 비관세장벽 등으로 인해 왜곡이 나타날 수 있기 때문이다.

한편, 양국가간 수출입에 대하여 각각 계측하여 크기를 비교하면 상품별 상호보완관계는 물론 수출경합과 수입경합 관계를 분리하여 측정할 수 있으며, 해당 분야에서의 산업내무역 정도를 측정할 수도 있다(박승록 2003, 44-48).

특정 상품의 수출RCA지수가 교역당사국 모두 1보다 크면 두 나라는 이 상품의 수출에 대하여 각각 비교우위를 갖고 있으므로 수출경합 관계라고 할 수 있다. 반면에 수입RCA지수가 양국 모두 1보다 크다면 양국은 모두 이 상품을 세계 평균이상의 비중으로 수입하고 있으므로 수입경합 관계에 있다. 만일 한 국가의 특정 상품 수출RCA지수가 1보다 크고 상대국은 그 상품의 수입RCA지수가 1보다 크다면 한 국가는 이 상품을 수출하는데 비교우위가 있고, 다른 국가는 세계 평균이상으로 수입하고 있으므로 양국은 상호 보완적인 관계를 나타내고 있는 셈이다.

한 국가의 특정 상품 수출RCA지수와 수입RCA지수가 모두 1보다 크면 그 국가는

이 상품을 수출하는데 비교우위가 있는 동시에, 세계 평균이상으로 수입하고 있어 상품의 산업내무역이 활발하게 일어나고 있다고 볼 수 있다. 설혹 RCA지수가 1보다 작아도 어느 정도 의미를 가질 만큼 크다면 산업내무역이 실현되고 있음을 나타낸다.

다음의 RCA지수 산출에 활용된 자료는 〈표 13〉의 2003년에서 2007년까지 최근 5년간 한국, 중국, 미국, 캐나다 등 4개국 수출입통계이다. 세계의 인삼 수출입은 자료 제약 등으로 이들 4개국 자료의 합으로 간주하였으며, 인삼 수출입실적은 자료관계상 HS-2단위 또는 4단위로 계측할 수 없어 국제무역에 있어 중요한 부분이고 통일되어 있는 품목(HS-6단위)으로 산출하였다. 이를 통하여 수출RCA지수와 수입RCA지수를 산출하면 〈표 15〉와 같다.

〈표 15〉 주요국의 인삼 현시비교우위(RCA)지수 추이

	수출RCA지수 추이						수입RCA지수 추이					
	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	평균	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	평균
한국	1.50	2.68	2.07	2.00	1.85	1.99	0.15	0.29	0.33	0.39	0.41	0.32
중국	1.04	0.88	0.72	0.54	0.52	0.69	2.16	1.98	1.01	0.49	0.53	1.15
미국	0.55	0.43	0.37	0.48	0.61	0.50	0.62	0.69	0.88	1.13	1.22	0.91
캐나다	1.81	1.59	2.28	2.69	2.75	2.24	1.56	1.14	2.05	1.95	1.59	1.66

우리나라의 수출RCA지수는 2003년 1.50에서 2004년 2.68로 급속히 증가하였으나 다시 하락하여 2007년에는 1.85를 기록하고 있다. 최근 5년간 평균 1.99로 나타나 상대적으로 높은 경쟁력을 보이고 있어 여전히 비교우위산업임을 나타내고 있다. 이러한 결과는 우리나라의 인삼 수출액 규모가 상대적으로 크고, 어느 정도의 시장점유율을 가지고 있기 때문으로 해석할 수 있다. 캐나다의 수출RCA지수는 2.24를 기록함으로써 가장 수출경쟁력이 높은 것으로 나타났고, 중국과 미국의 경쟁력은 다소 취약한 것으로 해석된다.

한편, 우리나라의 수입RCA지수는 2003년 0.15에서 약간씩 증가하여 2007년 0.41를 나타내고 있은데, 1보다 작아 수입우위가 없는 것으로 판단된다. 반면에 캐나다가 1.66으로 가장 높으며, 중국도 1.15로 수입우위가 있는 것으로 나타났다.

인삼 수출에서 우리나라와 경합관계를 나타내고 있는 국가는 캐나다로 나타났다.

특히 캐나다는 인삼 수입측면에서 우리나라의 수출과 보완관계도 보이고 있다. 이는 캐나다가 인삼의 수출과 수입에 모두 관여하고 있음을 의미한다. 이에 따라 우리나라는 제품차별화 등을 통해서 캐나다와 경합관계를 줄이는 한편, 이 국가와 보완관계를 극대화하는 방안을 강구해야 할 것이다.

4. 인삼의 국제경쟁력 강화방안

최근 중국, 캐나다 등을 중심으로 인삼 생산량이 급증하고 있어 세계시장에서 한국 인삼의 시장점유율은 점진적으로 축소되고 있으며, 주요 수출경쟁국은 중국, 캐나다, 미국 등이다. 이러한 경쟁국과의 지리적 특성, 생산비, 가격경쟁력, 품질경쟁력 등 수출여건 비교분석을 행한 결과, 우리나라는 인삼의 재배기술이 우수하고 재배면적과 단위 면적당 생산량도 꾸준히 증가하고 있으나, 재배규모가 경쟁국에 비해 영세하고 기계화가 되지 못하여 생산비가 많이 소요되며, 단위수량도 낮은 것으로 분석되었다. 또한 전반적으로 볼 때 품질이 세계적으로 우수하고 소비자 인지도도 높은 것으로 평가되고 있으나, 가격경쟁력은 매우 낮은 것으로 나타나 수출의 커다란 장애요인이 되고 있는 것으로 분석되었다. 이러한 가격경쟁력 저하는 국내인건비 증가 등이 가격상승요인으로 작용하였기 때문이며, 또한 북미산의 공격적인 판매전략과 저가격을 바탕으로 한 중국산의 협공으로 인한 결과로 분석된다.

한편 국제시장점유율, 무역특화지수와 현시비교우위지수의 변화 추이에 의한 국제경쟁력 변천과정의 분석 결과는 우리나라가 인삼에 수출 특화하고 있으며, 수출경쟁력이 있는 것으로 나타났다. 이는 국내 인삼의 순수출 규모가 상대적으로 크고 어느 정도의 시장점유율을 가지고 있다는 사실에 근거하고 있다.

따라서 한국 인삼을 둘러싼 국내외 환경변화에 적응하고, 국제경쟁력을 강화하기 위해서는 무엇보다도 우리 인삼 고유의 상표가치를 높이고, 효능 및 품질 면에서 특화된 친환경 고품질 인삼의 생산을 위한 안정적인 기반 구축과 소비계층별 제품다양화 추구뿐만 아니라, 수출시장의 특성을 반영한 수출마케팅전략의 수립, 그리고 한국 인삼의 효능과 약효 등 품질의 우수성을 세계적으로 널리 알릴 수 있는 과학적인 홍보방안을 마련하여 실천해 나가야 할 것이다.

1) 친환경 고품질 인삼 생산의 안정적인 기반 구축

한국 인삼은 국제시장에서 경쟁국에 비해 가격경쟁력 면에서 열세를 면치 못하고 있다. 특히 저가의 외국삼과 경쟁을 위해서는 우량 원료삼 및 청정인삼 등 친환경 고품질 인삼 생산의 안정적인 기반 구축이 요구되고 있다. 이와 함께 인삼재배면적 확보를 위한 신산지의 개척과 연작장해 해소대책, 재배기술 보급 및 기계화 촉진 등 생산성 향상을 위한 대책 수립되어야 할 것이다.

최근 세계시장의 경우 식품의 안정성 문제와 자국의 인삼산업 보호를 위한 검역을 지속적으로 강화하는 추세에 따라 청정인삼에 대한 수요가 늘었다. 우리의 경쟁국인 캐나다의 무공해 산삼이 벌크단위로 시장에 유통되고 있다. 국내 인삼류에 대한 안전성이 확보되지 않을 경우 한국 인삼의 대외적인 신인도 회복이 불가능하기 때문에, 이러한 시장요구와 수입국의 검역통과를 위해 인삼의 안정성 확보를 통한 품질차별화와 친환경 고품질 인삼의 생산이 필요한 실정이다.

2) 소비계층별 제품다양화 추구

현재까지 인삼에 대한 이미지는 질병 치료에 초점이 맞추어져 있으나, 이제 인삼 소비형태에 대한 제품컨셉트(product concept)를 전환할 때가 되었다. 인삼제품이 가지고 있는 기존의 노령화된 이미지를 탈피하고 인삼을 약제가 아닌 건강한 삶의 유지에 도움을 주는 일상으로서도 받아들일 수 있는 방향으로 추진되어야 한다.

인삼제품을 직장인이나 사회활동을 하는 소비자들에게는 시간과 장소에 구애받지 않고 음용할 수 있는 식품 또는 건강식품으로 컨셉트를 정립하는 한편, 노년층이나 중·장년층 소비계층에게는 약해진 건강을 회복시켜주는 치료적인 제품컨셉트로 동시에 정립할 필요가 있다. 예컨대, 청소년 및 청년층을 겨냥한 기능성 보조음료나 인삼 스넥류 및 건강식품, 젊은 여성층을 겨냥한 다이어트 식품(음료), 장년과 노년층, 그리고 환자들을 겨냥한 건강보조식품(음료) 등을 개발하여 제공하는 다양화 방안을 마련하여 실행하는 것이 필요하다.

이러한 표적 소비계층에 적합한 제품다양화는 소비자의 욕구 및 국제시장 동향에 관한 정확한 파악이 전제되어야 하며, 제품개발 컨셉트도 철저하게 소비자 지향적이어야 하고, 그 품질이나 가격도 시장의 요구에 부합되어야 한다. 현대의 소비자들은 매우 합리적인 사고의 바탕에서 고도의 편의성·안정성을 추구하고, 감각·문화적인 요소를 크게 중시하고 있으므로, 인삼의 성분과 효능, 그리고 식·의약적 안정성 측

면에서 경쟁제품에 비해 확연히 차별화된 고기능, 고안전, 고부가가치 상품을 개발해야만 하며, 아울러 소비자가 이를 취식하거나 복용하는데 불편함이 없도록 편의성을 제공해야만 세계시장에서 생존이 가능할 것이다.

3) 수출시장 특성을 반영한 수출마케팅전략

날로 경쟁이 심화되고 있는 해외인삼시장에서 한국 인삼의 수출확대를 위해서는 무엇보다도 소비자기호, 문화, 생활수준 등 수출시장 특성을 반영한 수출마케팅전략을 수립해야 한다. 특히 국제인삼시장은 크게 소비형태 측면에서 원형삼 형태로 주로 소비하는 대만, 홍콩과 중국시장, 그리고 인삼제품 소비를 주로 하는 일본, 미국 및 유럽시장으로 분류할 수 있고, 인삼의 상품적 가치에 대한 인지여부를 기준으로 인삼의 효능이나 성가를 잘 알고 있는 아시아지역과 그렇지 못한 유럽, 미국, 남미, 아프리카지역으로 나눌 수 있으며, 또한 가격 측면에서 그 자체가 소비에 크게 영향을 주지 않는 선진국시장과 저가품을 소비하는 개도국시장으로 구분할 수 있다.

따라서 해외인삼시장을 기존수출시장으로서 한국 인삼에 대한 성가 및 인지도가 높고 소비기반이 구축된 시장인 주력시장, 수출규모는 크지 않으나 한국 인삼에 대한 인지도가 높고 시장규모 및 소비기반이 확대되고 있는 시장인 유망시장, 한국 인삼에 대한 인지도가 낮아 아직 소비기반이 미약한 시장인 잠재시장 등으로 시장별 유형을 분석하여 〈표 16〉과 같이 수출시장별 여건에 알맞은 마케팅 방향을 설정하여 접근할 필요가 있다.

〈표 16〉 수출시장별 여건 및 마케팅 방향

구 분	수출여건	마케팅 방향
주력시장 (원형삼) : 중국, 홍콩, 대만	○ 인삼류 수출의 46% 차지 ○ 홍콩, 중국남부를 중심으로 고려인삼에 대한 오인식(승열효과) 심각 ● 고려인삼과 화기삼의 수요 양분 ● 중국내 화기삼 수요 및 재배 증가 ○ 중국 경제성장, 소득향상 인삼수요확대 ○ 홍콩시장 거래량 및 중국 생산량 감소 ○ 중국은 의약품 · 보건식품 등록제도 운영 ○ 불법 위조삼 유통	○ 목표 타겟 ● 중국 : 중상류층 대상, 대도시 집중 ○ 마케팅전략 ● 고려인삼 오인식 해소 ● 문화/귀족마케팅을 통한 신뢰도 제고 ● 국제행사 연계홍보(중국)

구 분	수출여건	마케팅 방향
주력시장 (제품류) : 일본, 미국	○ 인삼류 수출의 43% 차지 ○ 북미는 교포마켓 비중이 큰 시장 ● 현지인은 인지도가 낮음 ● 히스패닉 중심 음료, 캡슐제품 선호 ○ 일본은 엑기스 등 제품류 중심시장으로 소비층이 중장년층으로 제한 ● 미래 소비층인 젊은층을 대상으로 한 인지도 제고 홍보 필요	○ 목표 타겟 구분 ● 북미 : 교포 → 주류, 현지 타민족시장 ● 일본 : 고령층 → 젊은층 ○ 마케팅전략 ● 스포츠 및 한류 마케팅 ● 인삼 효능홍보 강화
유망시장 : 동남아시아, 유럽	○ 농식품 수출의 10% 차지 : 동남아 6%, 유럽 4% ○ 동남아는 베트남을 중심으로 시장 확대 ● 기존 싱가폴, 말련 등은 화교중심으로 뿌리삼시장 중심 ● 베트남, 필리핀 등은 제품류시장 중심 ○ 유럽은 고가 한국인삼 수요기반 취약, 원료용 중국산 선호, 화기삼 수출증가 ● 독일, 스페인은 의약품 등록제도 실시	○ 목표 타겟 구분 ● 동남아 : 화교, 현지인 ● 유럽 : 아시아계, 현지인 ○ 마케팅전략 ● 현지 지역축제연계 마케팅 ● 고려인삼 효능홍보 ● 박람회참가 마케팅
잠재시장 : 중동, 남미, 오세아니아	○ 농식품 수출의 1% 차지 ○ 남미는 인삼 인지도가 낮아 수출 저조 ○ 구매력이 높은 중동과 아시아계가 많은 오세아니아시장 마케팅강화 필요	○ 목표 타겟 구분 ● 호주 : 아시아계 ● 중동 : 고소득 상류층 ○ 마케팅전략 ● 박람회 참가 마케팅 ● 대사관, 교민활용 마케팅

자료 : 농림부 · 농수산물유통공사, 2007, 「인삼 세계화를 위한 마케팅전략」, 44.

또한 동양인과 서양인의 입맛과 기호가 다른 관계로, 동남아지역은 인삼의 쓴맛에 대한 거부감이 적을 뿐만 아니라 쓴맛이 강한 것이 약리효과와 비례하는 것으로 인식하고 있으나, 유럽지역은 일반적으로 쓴맛을 싫어하고 편리하게 먹을 수 있는 상품을 선호하고 있다. 이처럼 국가나 지역에 따라 선호하는 제품이나 소비 형태가 다르므로, 표적 수출시장의 성격에 적합한 수출마케팅전략을 마련하여 실천해야 할 것이다.

4) 한국 인삼의 우수성에 대한 과학적 홍보

한국 인삼의 해외시장점유율이 계속 감소하고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해

서는 세계 유수의 제약회사나 식품업체와 함께 제품개발과 마케팅 측면에서 협조체제를 강화하고, 세계인삼엑스포와 같은 국제적인 행사를 정례적으로 개최함으로써 한국 인삼에 대한 소개와 객관적인 평가를 받을 수 있을 것이다. 또한 세계적인 인삼 관련 학자들과의 공동세미나를 개최함으로써 한국 인삼의 효능과 약효를 체계적으로 홍보할 수도 있을 것이다. 특히 한국 인삼의 효능 및 "인삼을 복용할 경우 열이 나서 인체에 해롭다"는 '청열효과'의 허구를 입증할 수 있는 국내외 전문가들의 연구를 적극 지원하고, 연구결과를 국제적으로 권위를 인정받고 있는 사이언지나 네이처지 등 과학 잡지에 게재하도록 함으로써 과학적 근거에 입각한 한국 인삼의 우수성을 객관적으로 입증할 수 있을 것이다. 그리고 매년 식품박람회나 전시회의 참가, 시식회 등을 통한 품평회도 좋은 대안이 될 수 있다.

IV. 결 론

최근 인삼의 효능에 대한 인식 확대로 세계 인삼시장의 규모가 점점 증대되어 가는 추세에 있다. 또한 인삼은 식품소비구조의 고급화 및 다양화, 건강식품 선호추세에 부응하여 세계의 건강보조식품시장에서 은행잎 추출물, 마늘과 함께 소위 3-G 붐업을 주도하고 있으며, 면역 의학적 치료보조제의 수요도 크게 증가하고 있어 성장잠재력이 매우 클 것으로 전망되고 있다.

우리나라는 1970년대 중반까지는 최고의 인삼 생산국 및 수출국으로서 위치를 차지하고 있었으나 1980년대 중반부터는 중국에, 그리고 1990년대 중반부터는 미국과 캐나다에 뒤져 지금은 인삼 종주국으로서의 위상이 크게 흔들리고 있다. 만일 별다른 대책없이 이러한 상황이 지속된다면, 우리 인삼산업은 그나마 명맥을 유지하던 국제시장에서 제품 및 시장영역이 상실되고, 국내시장에서도 존립기반을 잃게 될 것이다.

이러한 한국 인삼이 당면한 현실을 감안하여, 본 연구에서는 한국 인삼산업의 실태와 SWOT 분석, 수출경쟁국과의 수출여건 비교분석, 그리고 국제시장점유율 및 무역특화지수와 현시비교우위지수의 변천과정을 분석하였다. 그 결과, 인삼의 재배기술이 우수하고 재배면적과 단위 면적당 생산량도 꾸준히 증가하고 있으나, 재배규모

가 경쟁국에 비해 영세하고 기계화가 되지 못하여 생산비가 많이 소요되며, 단위수량도 낮은 것으로 분석되었다. 또한 전반적으로 볼 때 품질이 세계적으로 우수하고 소비자 인지도도 높으나 가격경쟁력은 매우 낮은 것으로 나타났다. 아울러 우리나라는 인삼에 수출 특화하고 있으며 수출경쟁력이 있는 것으로 평가되었다.

따라서 한국 인삼을 둘러싼 국내외 환경변화에 적응하고, 국제경쟁력을 강화하기 위해서는 무엇보다도 우리 인삼 고유의 상표가치를 높이고, 효능 및 품질 면에서 특화된 친환경 고품질 인삼의 생산을 위한 안정적인 기반 구축과 소비계층별 제품다양화 추구뿐만 아니라, 수출시장의 특성을 반영한 수출마케팅전략의 수립, 그리고 한국 인삼의 우수성을 세계적으로 알릴 수 있는 과학적인 홍보방안을 마련하여 실천해 나가야 할 것이다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 거재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함.

참고문헌

김길중, 2005, “고려인삼 수출확대를 위한 제언, 패러다임을 바꾸자”, 농수산물무역정보 7월: 1-21.

김동훈, 2007, “한국인삼·약초산업의 세계화를 위한 국제마케팅 방안”, 제8차 한국인삼산업전략협의회 국제세미나 자료집: 20-29.

김영만, 2006,「인삼산업 현황과 중장기 발전대책」, 농협중앙회.

김희철, 2008, “고려인삼의 해외시장 특성분석과 수출마케팅전략에 관한 연구”, 상품학연구 제26권 제2호: 95-107.

김번욱·이광희, 2007,「강화인삼의 세계명품화 추진방안」, 인천발전연구원

김희철·정헌배, 2001, “우리 나라 인삼산업의 국제화전략에 관한 연구”, 국제상학 제16권 제1호: 283-310.

농림부·농수산물유통공사, 2007,「인삼 세계화를 위한 마케팅전략」.

농림수산식품부, 2008,「인삼통계자료집」.

_____, 2008,「농림통계연보」.

농수산물유통공사, 2008,「수출유망 농식품 통계정보」.

_____, 2007,「인삼류 해외시장 동향조사」.

농촌진흥청, 2005,「수출유망작목 해외산업 및 연구동향」.

_____, 2002a,「농업경영개선을 위한 소득 자료집」.

_____, 2002b,「中國農産品成分收益 資料總編」.

농협중앙회 인삼부, 2003,「해외생산 및 유통현황 조사 요약」.

_____, 2005,「지역혁신특성화사업 인삼·약초산업육성 정책포럼 (1) 자료집 5」.

도은수, 2007, “한국인삼·약초산업의 현황과 문제점”, 제8차 한국인삼산업전략협의회 국제세미나자료집: 1-18.

박승록, 2003,「동북아 경제중심 기초여건」, 한국경제연구원.

서울대학교 농업생명과학대학, 2006,「인삼산업 육성 및 경쟁력 제고방안」, 농촌진흥청.

성명환 외 9명, 2004,「WTO/DDA 협상타결이 인삼산업에 미치는 영향과 경쟁력 제

고 방안」, 한국농촌경제연구원.

성시찬, 2000, “99년 인삼 해외시장 평가조사 결과”, 농수산물무역정보 2월호: 12-20.

양계진, 2003, “금산인삼산업의 세계화 전략 방안”, 제4차 한국인삼약초산업전략화 세미나자료집: 65-76.

이동필, 2007, “인삼산업의 여건변화와 대응과제”, 농업전망 2007: 891-922.

이동필, 2003, “한국인삼의 세계화 전략 구상”, 제4차 한국인삼약초산업전략화 세미나자료집: 4-28.

윤화숙, 2000, “인삼산업 세계화 추진전략”, 농수산물무역정보 9월호: 4-12.

조재성, 1997, “인삼산업 발전방향”, 한국 약용작물의 발전전략에 관한 국제심포지엄 1996, 한국약용작물학회: 57-69.

한국식품개발연구원, 2004, 「고려인삼 수출촉진을 위한 우수성발굴 및 신제품개발」, 농림부.

한승희, 1998, “미래지향적인 인삼산업 발전전략”, 인삼산업연구센터 개원기념 대토론회 주제발표논문집: 1-6.

Ballance R., H. Forstner, and T. Murray, 1987, Consistency tests of alternative measures of comparative advantage, *Revivew of Economics and Statistics*: 143-165.

Ballassa B., 1965, Trade liberalization and revealed comparative advantage, *Manchester School of Economic Social Studies* 33: 99-123.

Francis A. and P. K. M. Tharakan, 1989, *The Competitiveness of European Industry*, Routledge, Lonndon.

Weihrich, H., 1982, The TOWS matrix : A tool for situational analysis, *Long Range Planning* (spring): 52-69.

http://www.maf,go.kr.

http://www.kati.net.

http://www.nso.go.kr.

Transition and Reinforcement of the International Competitiveness in Korean Insam

Hee-chul Kim*

Abstract

Korean Insam has been recognized as a representative special product in korea and over the world for a long time, since its quality is known to be superior to Chinese, North American Insam. However, the export volume of Korean Insam products has been diminishing since 1990 because the imports of low price Chinese Insam and the effective marketing policy on North American Insam.

Therefore, this study is to suggest the competitiveness reinforcement strategies through analyses of the present state and transition of the international competitiveness in Korean Insam. This study conducts the comparative analysis of international competitive power of insam between Korea and other exporting countries. Based on research results, the farmhouse number, area and yield of the Korean Insam have been increasing since 2000. There are many kinds of saponin that are competitive from a quality profile. However, price competitiveness was very low. Also, this study can conclude that competitive power of Korean Insam in international markets, demonstrated by RCA 1.99 and TSI 0.95, still remains high mainly due to high quality, however, in spite of decreasing price competitiveness.

According to the result of analysis, this study suggest the competitiveness reinforcement strategies of Korean Insam as follows : First, it is necessary to establish the insam plan for high-quality environmentally-friendly production. Second, Korean Insam producer should develop various consumer-oriented products according to purchasing power and taste of target market consumers. Third, export strategies must be established by finding out every importing country's characteristics

* Professor, Department of International Trade, Chungwoon University

with regard its import, circulation, and consumption of the Korean Insam.

The use of this study is to forecast useful information to concerned organization for the future policies to the insam products in the international market.

〈Key Words〉 Korean insam, international competitive power, trade specialization index(TSI), revealed comparative advantage(RCA)

경영사학 제23집 제3호
2008년 12월 한국경영사학회

토요다家 앙트러프러너십의 계승과 발전*

김 영 래**

요 약

본 논문은 2007년 말 기준 자동차기업으로서 생산, 판매, 순이익부문에서 세계1위를 한, 토요다(Toyoda)家가 창업 이래 3대에 걸친 기업가들의 앙트러프러너십의 특성이 무엇이며 어떻게 轉移되어 오늘에 이르게 되었나를 경영사학의 전통적인 연구방법인 사례연구를 통하여 구명(究明)하고자 했으며, 여기서 앙트러프러너십의 의미는 위험을 무릅쓰고(risk taking), 혁신(innovation)을 수행하고, 그에 투자(investment)하여 성공적인 기업 활동을 함으로써 고객의 가치를 창조하는 기업가활동을 의미한다.

연구 결과는, 토요타방직을 창업한 創祖 토요다사키치(豊田佐吉)는 발명가이자 기업가로 자동방직기를 발명하였고, 이론보다는 경험을 중시하는 사고방식을 아들 토요다키이치로(豊田喜一郎)에게 전승했다. 그의 이같은 사고방식은 실지제일주의, 즉 오늘날 現地現物(*Genji Genbutsu*)로 승화하여 토요타의 행동패턴이자 기업문화가 되었다. 한편 부친의 자동직기를 뛰어넘는 G형자동직기를 발명한 키이치로는 토요타자동차를 창시하였고, 포드(Ford)의 생산방식에 필적할 JIT(Just in Time)이라는 낭비를 없애는 생산방식을 창조하였다. 그의 사촌동생 토요다에이지(豊田英二)는 형으로부터 JIT를, 큰아버지 사키치로부터 자동화(自働化)를, 그리고 자신의 지휘아래 만들어진 간판방식을 결합하여 토요타생산방식(TPS)을 정립하였을 뿐만 아니라 QC활동을 진작시켰다. 3대째인 키이치로의 장남 토요다쇼이치로(豊田章一郎)는 선대의 앙트러프러너십에서 얻어진 성과인 토요타생산방식(TPS)을 글로벌화하여 글로벌 스탠더드가 되도록 하였고, 오늘날 선진국 대부분의 자동차 공장에서 토요타생산방식(TPS)을 채택하고 있다. 또한 쇼이치로는 에이지의 QC를 전사적으로 톱 매니지먼트로부터 종업원에 이르기까지 함께 전개하

* 본 논문은 2008년 춘계학술대회에 발표한 논문을 수정 보완하였으며, 충북대학교 학술연구지원사업에 의하여 연구되었음.

** 충북대학교 국제경영학과 교수, yrkim00@cbnu.ac.kr, 043-261-2341

논문접수일(2008년 7월 7일) 논문수정일(2008년 9월 10일) 게재확정일(2008년 9월 29일)

는 TQC로 발전시켰다.

이와 같이 3代에 걸친 토요다家 앙트러프러너십의 轉移는 現地現物(*Genji Genbutsu*)라는 토요타 고유의 기업문화 속에 '사람 키우기'와 '매뉴얼 만들기'로 전승되었고, 세계의 글로벌 스탠더드가 된 토요타생산방식(TPS)을 창조하였는데, 이 방식은 *Kaizen*(改善)이라는 일본형 혁신의 대명사가 되어 20세기 후반부터 오늘에 이르기까지 자동차 생산 효율성에 지대한 기여를 하고 있다.

〈주제어〉 토요다, 앙트러프러너십, 현지현물, 카이젠, 토요타생산방식(TPS)

Ⅰ. 서 론

2007년 말 토요타는 지난 70여 년 동안 세계 자동차 산업의 선두 주자를 굳건히 지켜왔던 GM을 제치고 자동차 생산 및 판매 대수에서 드디어 1위를 차지했다. 뿐만 아니라 주가 총액이 30조 엔으로 GM의 12배나 되었으며, 2007년 말 영업이익도 무려 2조 엔이나 되었다.

1980년대까지 만해도 토요타가 GM을 따라잡는다는 것은 물론이려니와 경쟁자가 되리라는 것은 토요타 자신도 꿈에도 생각지 못했던 일이라고 한다. 자동차산업의 후발 기업으로서 어떻게든 살아남으려는 노력이 여기까지 왔다는 것이다.

자동차산업은 우리나라 5대 주력산업 중 하나로 기계공업의 꽃이기도 하다. 우연히도 GM의 창업이 1908년, 토요타가 1937년, 현대가 1967년으로 한 세대의 간격으로 창업해 이제는 세계시장에서 서로 경쟁을 하고 있다. 토요타가 GM을 캐치업 했다면 현대도 토요타를 따라잡을 수 있을 것이다.

오늘날 토요타는 동질성의 기업문화를 보유하고, 자주기술을 축적·진화시켜 토요타 생산방식(TPS : Toyota Production System)을 창조하였다. 이를 통하여 경쟁력을 갖추었으며 어떤 때는 대담한 투자로 능력을 확대하였다. 이것이 외부에서 관찰된 토요타 성장의 패턴이다. 그러나 토요타의 생산방식은 글로벌 스탠더드가 되어 미국은 물론 유럽, 한국 등 대부분의 선진 자동차공장에서는 채택되어 실행되고 있음에도 불구하고, 왜 그 성과, 특히 생산성은 토요타와 차이가 난다. 그 까닭은 무엇일까?

토요타에 관한 지금까지의 연구는 대부분 생산방식에 관해 집중되어 있으며, 같은 생산방식을 채택하더라도 성과차이가 나는 까닭에 대한 관심은 미국을 중심으로 시작단계에 있다. 이 점에서 본고는 토요타를 사례로 그 성과에 대해 앙트러프러너십을 중심으로 분석하고자 한다. 토요타가 앙트러프러너십을 어떻게 계승하였고 발전되었는지, 즉 창업자로부터 3대에 걸친 역사 속에서 기업가 활동에 무엇이 전승되고, 새롭게 부가되어 성과와 결부되었는가를 장기적으로 관찰하고자 한다.

즉, 토요타는 지방의 중소기업으로 시작하여 글로벌기업이 되었고, 그 활동영역의 확대 속도도 빨랐다. 미국이 자동차산업에서 절대적 우위를 누리던 시절에 사업을 개시하여 작금의 구미기업에 대한 비교우위를 구축할 수 있었던 점, 또한 토요타 생산방식이라고 부르는 독특한 시스템을 보유할 수 있는 이유를 앙트러프러너십에서 찾고자 한다.

여기서 **앙트러프러너십(entrepreneurship)**[1]은, **위험을 무릅쓰고(risk taking), 혁신(innovation)을 수행하고, 그에 투자(investment)하여 성공적인 기업 활동을 함으로써 고객의 가치(value)를 창조하는 기업가 활동**을 의미한다.

따라서 본고에서는 토요타 생산방식을 창안하고 실천시켜 오늘에 이르게 한 토요다家 기업가들의 앙트러프러너십을 경영사학의 전통적인 접근 방식인 사례연구를 통하여 구명(究明)하고자 한다.

II. 토요타의 창업 : 토요다사키치(豊田佐吉)

1. 토요타 자동차공업의 前史

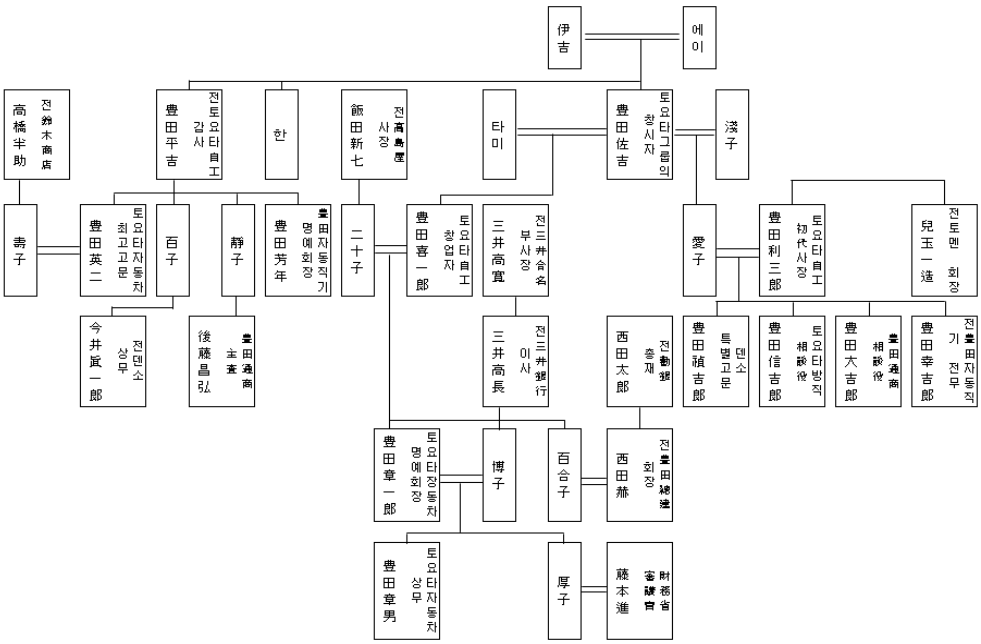
1) 토요타의 家系

토요타는 일본에서, 특히 아이치현(愛知縣) 미카와(三河)라는 지방의 후발메이커로

1) Entrepreneurship은 영어에도 없어 프랑스어를 그대로 사용하고 있으나 이를 우리말로 기업가정신으로 번역하면 원래의 의미를 담을 수가 없다. 그 점에서 원어대로 쓰기로 한다. 단, 그 의미는 J. Schumpeter의 신제품개발, 신제조방법, 신시장개척, 조직에 대한 혁신과 M. J. Porter가 말하는 경쟁력 있는 혁신을 하고, 그리고 A. D. Chandler jr.가 주장한 생산, 유통, 경영 혁신에 투자함으로써 고객의 가치를 창조하는 기업가활동을 지칭키로 한다.

출발하여 현재 세계 자동차시장에서 경쟁하고 있는 71년이 된 글로벌기업이다. 그간 역대 사장은 10명으로, 토요다리사부로(豊田利三郎, 1937~1941)[2] 이후, 토요다키이치로(豊田喜一郎, 1941~1950), 이시다타이조(石田退三, 1950~1961), 나카가와후키오(中川不器男, 1961~1967)였고, 다시 창업자 가족출신으로 되돌아와 토요다에이지(豊田英二, 토요다키이치로의 사촌형제, 1967~1982), 토요다쇼이치로(豊田章一郎, 장남, 1982~1992), **토요다**다츠로(豊田達郎, 차남, 1992~1995)[3] 등이 사장을 역임하였지만, 1995년 이후 오쿠다히로시(奥田石, 1995~1999), 쵸후지오(張富士夫, 1999~2005), 와타나베가츠아키(渡辺捷昭, 2005~) 등 창업자 일가족과 관계가 없는 사람도 사장을 역임하여 왔다.(김영래 · Sinichirou Hagimoto 2008, 36) 이 중 토요다에이지와 토요다쇼이치로는 미국 디트로이트 자동차 명예의 전당에 이름이 올라 있다.(〈그림 1〉 참조)

〈그림 1〉 豊田가계도



출처 : 讀賣新聞特別取材班, 2003. 4. 17, 豊田市トヨタ町一番地, 新潮社, pp.34-35

2) 토요다리사부로는 사키치의 데릴사위로 토요타자동차공업의 초대 사장이 되었지만, 명목만 사장으로 모든 권한은 키이치로가 행했다.

3) 토요다다츠로는 키이치로의 차남으로 쇼이치로의 동생이다. 그는 3년간 사장을 역임했지만 지병인 고혈압으로 쓰러져 별로 실적을 남기지 못했다. 따라서 본 논문에서는 그를 다루지 않기로 한다.

2) 토요타방직(1917년) : 토요다사키치(豊田佐吉)

원래 토요타방직은 발명가의 자질을 가진 엔지니어에 의해 창업되었다. 토요다사키치(豊田佐吉, 1867~1929)는 외아들 토요다키이치로(豊田喜一郎)를 발명가로 키우려고 하지 않았다. 그가 설립한 방직회사의 경영자로 만들려는 생각이었다. 초등학교만 나와 기술자이자 발명가인 자신과 같이 고생을 하지 않게 하려는 생각에서였다. 사키치는 키이치로가 입사하였을 때 발명의 일선에서 한 걸음 물러나 상하이(上海)에서 공장을 경영하였다. 이는 개발자금을 스스로 마련하기 위해서였다. 자동직기(自動織機)의 연구는 사키치의 제자에 의해 계속되었고, 토요다키이치로는 1920년 동경제국대학 공학부 기계공학과를 졸업하고 토요타방적에 입사하였지만, 사키치가 없을 때 키이치로도 자동직기 연구에 몰래 참여하였다. 종사(縦糸)가 끊어지면 직기가 자동적으로 정지하는 장치부터 시작하여 키이치로가 설계하고, 스즈키리조우(鈴木利藏)의 지도하에 오시마리사부로(大島理三郎)가 직기를 제작하는데 역할을 분담하였다. 사키치가 귀국했을 때 그에게 들켜 중지되었지만 그가 상하이(上海)에 돌아가자 또다시 시작하였다.

어느 여름 키이치로가 설계를 하고 있을 때 귓가에서 소리가 나기에 뒤 돌아보니 사키치가 있었다. 그것은 1923년 여름경으로 입사 3년 후로 추정된다. '그 설계도 꽤 재미있는 것 같구나. 너도 이런 걸 좋아하는구나. 스즈키도 키이치로에게 시켜보자고 하니 자동직기 연구를 하고 싶으면 해도 좋다. 그러나 방적을 소홀히 해서는 안 된다.'라고 하였다.[4] 키이치로가 처음 아버지로부터 발명을 인정받은 순간이었다. 또한 키이치로도 발명가의 소질을 물려받았음을 알게 된 순간이기도 했다.

만들려고 했던 것은 횡사(横糸)가 없어지면 기계가 알아서 자동으로 북(杼)을 교환(shuttle change)하는 장치를 갖춘 자동기계였다. 토요다사키치는 1909년 '자동북교환장치'의 특허를 취득하였지만 실제로 제작이 어려워 상품화되지 않았다. 사키치의 특허에서는 북의 교환이 2단계로 되어있어 약간이라도 시간차가 있으면 교환이 되지 않은 기술적인 문제가 있었다.

또 다른 문제도 있었다. '자동북교환장치'의 특허가 타사에 양도된 것이다. 타사는 바로 토요타식 직기주식회사(豊田式 織機株式會社)로서 사키치의 발명을 상품화하기 위해 자본을 모금, 1907년에 설립한 회사이다. 토요다사키치는 발명에 전념하겠다는

4) 和田一夫, 1999, 豊田喜一郎文書集成, 名古屋大學出版社. p.41

이유로 상무 이사 겸 기사장에 취임하고 동시에 자신의 특허 소유권을 전부 회사에 이전하였다. 그러나 신제품, 신기술을 추구하는 사키치와 염가의 양산품을 기대하고 있는 출자자간에 심각한 대립이 일어나 사키치는 3년 후에 사임하였다. 사키치는 그 후 1917년 토요타방직(豊田紡織)을 설립, 면사와 직포를 제조하였다.

2. 토요타자동직기제작소(1926년) : 토요다키이치로(豊田喜一郎)의 G형직기

토요다키이치로를 비롯한 3명의 개발팀은 토요다사키치가 제작한 자동직기를 3대 복제하여 조정과 개량으로 2년 동안 30대까지 가동하게 하였다. 그 자동직기를 200대 제조하기 위하여 토요타식 직기주식회사에 의뢰하였지만 거절당하였다. 따라서 토요타방직은 양산을 위한 시험조업을 위하여 개량된 자동직기 200대를 타 기계공장에 의뢰하여 제조하게 되었다.

1925년 8월 10일 토요다키이치로가 발명한 '북교환식자동직기'가 특허를 받게 되었다. 이것은 사키치의 특허를 기초로 한 발명이 아니라 북 교환이 1단계에서 끝나는 완전히 새로운 발명이었다. 이제 토요타식 직기주식회사가 가지고 있는 특허권은 쓸모가 없게 되었다.

토요다사키치는 '무척 기쁘고, 믿음직스럽다.', '감탄하지 않을 수 없다.'(和田一夫 1999, 41)라고 술회하였다. 이 특허에 의해 제작된 '무정지 북교환식 자동직기'라고 불리는 'G형직기'는 지금도 런던의 과학박물관에 영구 전시되고 있다. 키이치로는 스스로의 설계와 제작으로 발명가로서의 성과를 거두었다. 그러나 토요다키이치로는 말년에 이르기까지 자신이 발명했다고 밝히지 않아 세간에서는 사키치의 발명으로 알고 있었다.

이 자동직기의 특징은 종사, 횡사가 끊어질 경우 자동으로 정지하고 사람의 손을 거치지 않고도 보충된다는 것이다.

이 직기를 제조하고자 1925년 토요타방직의 본사사무소에서 토요타자동직기제작소(豊田自動織機制作所) 창립총회가 개최되었다. 이 회사의 자본금은 부친으로부터 받은 100만 엔이었고, 토요다키이치로는 토요타방직의 감사역과 동시에 새 회사의 상무이사가 되었다. 토요타방직의 1공장은 카리야(刈谷)에 위치하여 자동직기를 생산하고 판매하였다. 제품은 '토요타G형자동직기'라고 명명하고, 첫 해에 6,000대,

1940년까지 6만대 이상 생산하였다.

'토요타G형자동직기'의 가격은 당초의 600엔으로 국산 다른 직기보다 200엔 정도 비쌌지만 생산성이 좋았다. 여공 한 명이 3.3대를 담당하는 것이 업계의 평균 수준이었으나, '토요타G형자동직기'는 25대를 담당할 수 있었다. 따라서 노무비, 관리비, 시설건설비 등이 절감되었다. 특히 여공의 심야 작업이 금지됨에 따라 설립 당초부터 판매가 호조를 보였다.

이 발명은 키이치로가 기업가로서 성공에 큰 밑거름이 되었다. 후일, 그의 아들 쇼이치로(章一郎)와의 나눈 대화에서 '자신은 자동직기에 관한한 세계의 어느 누구에게도 지지 않을 자신이 있다. 때문에 새로운 사업을 진행할 때에 일단 확신이 서면 어디까지라도 돌진해 나갈 수 있다.'(和田一夫 1999, 547)라고 하였다.

주목할 점은 이 회사 정관에 방적·방직기계의 제조판매와 함께 '발명연구를 진행하고 또한 연구에 관한 부대업무를 진행한다.'라는 것이다. 발명연구의 성과를 지적소유권으로 등록하고 그 판매에 의해 수익을 취득하는 것까지는 고려하지 않았지만, 발명연구가 정관에 보장되어 기능적으로 인정되었다는 점은 토요타자동직기제작소가 순수한 벤처비즈니스였다는 것을 증명하고 있는 것이다.

한편 토요타자동직기제작소는 기업가 키이치로 발명의 인큐베이터(incubator)였다. 토요다키이치로가 개인적으로 회사 한 구석에서 소형엔진의 연구·실험제작을 시작한 것은 1930년 5월경이다. 키이치로는 기업가로서 토요타자동직기제작소 운영을 정상화시켜야 했고 아울러 일본의 자동차산업의 창업가로 변신해야만 했다.

Ⅲ. 토요타 경영의 발원 : 토요다키이치로(豊田喜一郎)

1. 토요타(豊田)자동차공업의 창업 : 토요다키이치로(豊田喜一郎)

토요다키이치로는 7년 전 영국 맨체스터에서 자신이 연수가서 체재하며 학습하였던 세계적으로 유명한 Platt Brothers사로 부터 일본의 후발 기업인 자사와 특허권양도계약을 체결하자는 교섭을 받았다. 이 토요타·Platt의 특허권양도계약은, Platt가 일본, 중국, 미국을 제외한 기타 국가에서 토요타자동직기를 독점적으로 제작·판매

할 수 있는 권리를 취득하고, 그 대가로 토요타자동직기제작소에 10만 파운드(약 100만 엔)를 지급하는 조건으로 타결되었다. 이 계약은 일본 산업역사에서 획기적인 의미를 가지고 있다. 그것은 당시 주요산업인 기계생산에 선진국으로 인정받은 최초의 사례였기 때문이다.

토요다키이치로는 1929년 12월 계약을 체결키 위해 영국을 방문하고, 미국에 들러 1930년 4월에 귀국했다. 그 때 영국의 섬유공업은 구조적으로 심각한 상황에 빠져있음을 알게 되었고, 반대로 미국 Big3는 자동차 보급으로 번영을 구가하고 있음을 관찰하고 앞으로 자동차 특히 대중차 시대의 도래를 알게 되었다. 토요다키이치로가 감지한 것은 비교우위를 가지고 있어도 곧 경쟁력을 상실하는 글로벌 경쟁압력의 존재였다. 산업혁명을 선도한 영국기업의 정체 원인은 후발국 일본 메이커의 대두였다. 한편 중국시장에서는 저급품 사(絲)와 직포가 일본제품의 가격경쟁력을 저하시키고 있었다. 이러한 대내외 환경에서 자동차에 대한 결심은 굳어져 갔다.

자동차를 시작한 동기에 대하여 토요다키이치로가 쓴 수기가 있다. 2차대전 직후에 쓴 것으로 자신의 사업에 대한 회고도 포함되어 있다. '오늘의 정세가 어떠한 정세인지, 여러분도 알고 있듯이 간추려 말하면 아무리 일하여도 먹고 살지 못하는 상황이다. 이러한 경우는 무척 드문 일이다. 그러나 이때 회사가 파산되면 모두의 생활 안정이 파괴된다. 나는 과거에 한번 경험한 적이 있다. 자동직기를 하던 시절이었다. 아무리 싸고 좋은 것을 만들어도 판매되지 않는 시기가 1년이 계속되었다. 이때에 다행스러웠던 건 토요타방직에 후원자가 있었기에 차츰 그 난관을 벗어날 수 있었다. 그리하여 다시는 그러한 일을 겪지 말자고 생각하여 시작한 사업이 사실 자동차 제조업이었다. 그러나 전쟁 때문에 내가 생각하였던 경영을 할 수가 없었다. 따라서 생각했던 만큼의 기본적인 것도 이루지 못하였다. 여하튼 이처럼 일생 중 한 번이나 두 번밖에 오지 않는 운명적인 시대를 극복하기 위하여 우리는 평상시 마음속에 오랜 시간을 두고 준비해야만 한다. 그리고 이러한 난관을 돌파하는 것이야 말로 회사는 순조로운 시대에 크게 발전할 수 있을 것이다.'(和田一夫 1999, 528) 이에 따르면 일시적으로 자동직기 주문이 단절된 것이 자동차의 연구를 시작한 직접적인 원인이 된 것이다.[5)]

5) 같은 이유로서 1937년 하이드래프트(hi-draft) 정방기(精紡機) 개발의 개인적인 연구가 거의 동시에 시작된 것을 알 수 있다.

토요타자동차는 토요다키이치로가 자동차 제조의 가능성을 알아보기 위해 1930년 4마력 정도의 엔진을 개인적으로 시험제작하면서 시작되었다. 회사의 제2창고 모퉁이를 실험실로 하여 자동차 제작진을 양성하였다. 관련 기술자는 회사 근무가 끝나면 실험실에 모여 (회사에는) 비밀리에 연구를 진행하였다. 물론 자동차개발에 관한 업무는 별도의 급여가 지급되지 않았다. 키이치로가 스미스 모터(Smith Motor)의 시험 제작에 성공 직후, 1930년 10월에 병상에 있던 부친 사키치가 사망하였다. 훗날 키이치로를 승계한 사키치의 동생 헤이키치(平吉)의 아들 토요다에이지(豊田英二)는 갓 고등학교에 입학한 학생으로, 토요다 일족에서 토요타자동직기제작소의 개발이나 경영에서 그를 도와줄 사람은 한 사람도 없었다.

토요다키이치로가 소형모터를 시험 제작한 1930년경의 상황은, 1925년 일본포드, 1927년 일본GM이 설립되어 녹다운 방식(knockdown system)의 생산이 개시되었으며, 포드는 연간 7,000~8,000대, GM은 1만대 정도의 생산규모를 갖추고 있었다. 1929년 일본의 자동차 보유대수는 8만대를 초과하였는데 같은 해 신차는 34,793대가 보급되었다. 그 세부내역을 보면 일본포드와 일본GM에서 29,338대, 수입차 5,018대, 일본산차 437대가 시장에 공급된 것으로서, 일본 자동차시장이 상당히 빠른 속도로 확대되었음을 알 수 있다. 아울러 포드·GM과 같은 외국자본의 참여는 소규모 일본 선발메이커의 해체 혹은 공장 폐쇄를 불러왔으며, 이는 경쟁에 의한 선택이 일본의 자동차시장에서도 현실화됨을 의미한다.

토요다키이치로가 자동차에 진출하게 된 것은 단지 제품개발이나 다각화 전략 때문만이 아니었다. 1930년도는 자동직기의 주문이 일시적으로 멈추었기 때문에 국내 판매대수는 전년의 약 3분의 1정도까지 내려갔다. 회사측이 12명의 노동자에게 해고를 통지하자, 노동자들이 반발하며 아이치현 공장에 대한 문제해결을 청원하였다. 파업 1주일 만에 원만히 해결되었으나, 경영자와 노동자사이의 커뮤니케이션, 임금, 인사배치, 상벌 등의 인센티브 시스템에도 힘을 기울여야 함을 인식하게 되었다. 또한 책임 있는 간부로부터 '판매, 구매, 공장 등이 각각 분열되고, 공장도 또한 주물은 주물, 철공은 철공, 목공은 목공이라고 하는 식으로 분립되어, (중략) 각각 자기 멋대로 운영되어 도저히 관리통제를 할 수가 없다.'(和田一夫·由井常彦, 2002, 166)라는 보고를 받았다. 이것은 당시 토요타의 상황으로, 조직의 미숙을 의미하고 아직 키이치로가 경영자로서의 경험이 부족함을 의미하고 있다.

따라서 발명가로서 출발한 토요다키이치로에게는 기업가적인 능력이 요구될 뿐만 아니라 노사관계나 조직구조 등에 대응할 수 있는 경영자로서의 실천도 요구되었다. 이는 매우 엄격한 시련이며 훈련이었다고 할 수 있을 것이다.

그러나 이러한 시련을 극복할 수 있었던 것은, 토요다키이치로가 가족에게 '나는 방직기에 대해선 내 전부를 걸었지만 세간에서는 전부 (부친) 사키치가 하였다고 전한다. 그래서 오기가 생긴다.'(讀賣新聞特別取材班 2006, 82)라고 하였다. 발명가로서 자부심 때문에 부친을 존경하면서도 지고 싶지 않다고 생각한 것이며, 이것이 분발할 수 있는 힘이 되었다.

그리고 그는 태생적으로 모험적인 정신을 가지고 있었다. '당연히 벌이가 되는 사업을 당연한 방법으로 진행하기보다는 누구도 추진하지 않거나 추진하기 어려운 사업을 진행하는 것에 인생의 재미를 느꼈다. 성공하지 못하고 쓰러지면 자신의 힘이 부족한 것이다. (중략) 할 수 있는데 까지 해보고, 어차피 한다면 세상 사람들이 제일 어렵다는 대중 승용차를 만들어 보고 싶었습니다.'(和田一夫 1999, 547)라고 하였다.

불확실한 혹은 금방 광명이 보이지 않는 자동차제조의 미래에 대하여, 토요다키이치로가 자신을 갖게 했던 것은 이상의 두 가지가 있었다. 자신이 자동직기에 대하여 세계의 누구한테도 지지 않는다는 자신감, 그리고 일본인의 손으론 만들어 낼 수 없다는 방직기계를 수년도 안 되는 사이에 외국 제품을 능가하는 제품을 만들었다는 사실이다. 이는 자동차공업에서도 결코 외국인보다 열위가 아니라는 확신을 가지게 하였다.

1937년 8월 토요타자동차공업주식회사는 등록 자본금 1,200만 엔으로 설립되었다. 사장은 토요다리사부로(豊田利三郎), 키이치로는 부사장으로 '회사 각 부서의 조직을 결정한다.'라는 권한이 이사회에서 결의되었다. 명목상으론 부사장이지만 실질적인 사장 업무를 수행했다. 토요타자동직기로부터 허가회사의 권리, 2,130만 엔의 자산과 1,305만 엔의 부채, 종업원 3,123명을 인계받았다.

이 회사는 토요타자동직기제작소로부터 **분사(分社)** 형태로 설립되었다. 카리야(刈谷)공장의 생산도 1개월에 150대 생산의 목표 달성이 가능한 수준까지 향상되었다. 자금은 토요타자동직기제작소로부터 공급된 것이지만, 토요타자동차와 토요타방직은 직접적인 관계가 없는 입장이었다. 전후 토요타자동차가 도산의 위기에 처했을 때 리사부로는 자동차는 키이치로의 회사이기에 개입할 수 없다는 입장을 밝힐 정도였다.

2. 토요타의 기업문화 창조 : 實地第一主義 - 現地現物

토요다키이치로는 앞서 200대의 G형 자동직기를 실험하는 단계에서 소중한 체험을 하였다. 그것은 토요타자동차 기업의 문화를 창조하는데 밑거름이 된 경험이었다. 토요다사키치가 상하이에서 귀국하여 키이치로와 함께 시운전을 지휘하며 같이 일하게 되었다. 이때의 경험이 키이치로의 '실지(實地) 제일주의'를 낳는 계기가 되었다.

예컨대, 만년에 쓴 '자동직기가 태어나기까지의 일기-자동직기에 대한 추억이야기'에 다음과 같이 술회하고 있다. '부친과 어떤 일을 논의를 할 때 논리적으로는 내가 항상 이겼다. 때문에 나는 실행해 볼 가치도 없을 것이라고 판단한 경우가 많았다. 그러나 그때마다 부친께서 어쨌든 해보라 하셔서 어쩔 수 없이 해보았다. 그러나 나의 예상을 뒤엎고 좋은 결과를 보여줄 때가 많아, 그 후론 먼저 논의를 하는 것을 그만두었다.'(和田一夫 1999, 50)라고 하였다.

그는 '나는 어느 날 머리가 좀 좋다면 그런 쓸데없는 실험을 하지도 않을 것이라고 생각되는 재미없는 실험도 모두 다하고 있다고 느꼈다.' 때문에 그것이 어리석다고 생각해 부친과 상의하였지만, 부친은 '논의는 논의, 실행은 실행이니까 우선 실행하고 보자'(和田一夫 1999, 456)는 말씀에, 키이치로는 할 필요도 없을 것이라고 생각되는 것까지 모두 실행해 보았다. 그 결과 '인간은 의외로 쓸데없는 생각이 많아 실제로 실행해 보면, 자신이 좋다고 생각했던 것이 의외로 소용이 없고, 나쁘다고 생각했던 것이 의외로 좋은 대안이 되는 경우도 있다.', 즉 '논의는 극히 일부분만을 본 관점이고 실행은 총체적인 면을 고려한 관점이라는 것을 알게 되었다.'(和田一夫 1999, 50)라고 하였다. 그는 부친으로부터 배운 교훈을 '바보가 된 기분으로 실행해 보는 편이 낫다.'(和田一夫 1999, 457)라고 요약하였다.

실지주의는 종업원까지 철저히 실행하고 있기에 그 사고방식에 따른 행동지침의 설득력은 크다. 왜냐하면 토요다사키치나 키이치로에 의해 창안되었고 토요타 역사에 근거한 전통적이고, 합리적인 성과를 가져온 사고방식이라는 점에서 정당하기 때문이다.

토요타의 실지제일주의는 지식이나 개발의 개념에 대한 평가도 포함된 개념이다. 지식에 대해서는 책이나 논문 등을 부정하지 않았지만 '발명은 지식 그 자체보다도 그것을 어떻게 소화하여 자신의 것으로 만들어 나아갈 것인가에 달려있다.'라는 실

용주의적 이해를 취하였다.

토요다키이치로는 '자신도 모르는 사이(unknowingly)에 감지한 것'으로서 다음과 같이 말하고 있다. '예를 들면 큰 책상 위에 쌀알이 한 알 있다고 한다면 이를 개미가 찾는 경우 책상의 구석구석까지 열심히 걸으면 언젠가는 책상 위에 있는 쌀알과 마주칠 수 있을 것이다. 즉 이것이 연구에 해당한다고 생각한다. 또한 발명은 아마 그 주변에 있을 것이라고 기준을 세워, 그 주변부터 탐지하는 것이고, 전자는 바보라도 노력하면 가능하지만 후자는 어느 정도 모험이자 위험이 있다. 그러나 아마 이 근처에 있을 거라고 상상하기 위해서는 상당한 과거의 경험이 필요하다. 다시 말하면 그것에 대한 자신감이 필요하다. 따라서 그 예정된 장소를 어느 범위까지 매우 열심히 조사하는 노력이 필요하다.'(和田一夫 1999, 458)라고 하였다.

이는 경험을 중시한다는 생각에서 나온 것이었다. 기술자는 '먼저 발명가보다도 연구가여야 한다.'라는 것이 그의 견해이다. 대발명가도 많은 노력을 바친 '연구자'였기 때문에 '그의 경험이 축적되었을 때 진정한 연구에 임할 수 있기' 때문이다.

토요다키이치로가 말하는 '연구'는 엔지니어가 현장에서 실제로 실험이나 시험제작을 진행하는 것으로써 토요타적 방법이 되었다. 이 정의에 의하여 키이치로가 말하는 '연구'라는 이른 바 연구개발이 이루어지게 되었으며, 이러한 엔지니어의 접근에 따라 이노베이션이 생성되게 되었다. 발명, 개발, 개량은 전부 부가가치를 높이는 효과를 가지고 있지만 그 결과를 창조하기 위해 사용한 방법은 토요다키이치로의 독자적인 사고방식이었다. 이것이 토요타의 인적자원을 육성하는 프레임 워크이다.

이러한 접근은 엔지니어의 자동차 개발로부터 생겨난 것이지만 엔지니어의 행동으로부터 경영자의 행동에 이르기까지 확대, 침투되어 있다. '토요타의 길 2001'에서는 '주도(周到) 면밀한 실무가를 자인하고 환경변화에 대해 우선적으로 실시한다. 헛되게 논의로 시간을 허비하거나, 전략이라는 말을 내세워 경솔하게 출발하지 않는다.'(梶原一明 2002, 263)라고 해석되고 있다. 즉, 이는 '실지주의'라고 하는 사고방식의 일부분으로서 '우직(愚直), 공리공론의 배제'라 기술되어 있다.

'실지(實地) 제일주의'는 2001년에 제정된 '토요타의 길(The Toyota Way)'에서 '현지현물(現地現物, *Genji Genbutsu*)'라고 지칭되었다. 이는 토요다사키치의 '되지 않는다고 말하기 전에 먼저 해 보아라'(梶原 一明 2002, 261), 토요다키이치로의 '비평을 할 힘이 있지만 실행할 힘은 없는 기술자는 자동차를 만들지 못한다.'(梶原一

明 2002, 261)라는 두 어록에서 진정한 의미를 찾을 수 있다.

현재 현지현물주의는 공장에서도 판매점에서도 문제가 있으면 현지에 가서 현물 앞에 서서 멤버나 책임자가 현실을 공유하며 해결책을 생각한다는 현장에서의 경험 중시의 사고패턴이다. 현지현물주의에 기초한 '실지경험주의(實地經驗主義)'의 접근은 어떤 특정의 문제해결 과제를 처음 습득한 특수한 사례로써 인식하기 위한 기초로 이용할 수 있다. 이 접근은 일정한 내용의 지식이나 숙련을 가르쳐 주는 것이 아니라 지식이나 숙련을 만들어 내는 개방된 과정을 포함하고 있다. 실지경험주의는 개발에 싼 가격의 좋은 품질의 제품을 만든다는 목적을 가지고 있었지만, 생산공정에서 낭비를 배제하여 생산성을 향상시킨다는 목적으로 활용되었다.

즉, '현지현물'은 지금 그 현장에서 보고 접하는 상태를 관찰하고, 거기서 문제의 원인을 발견하는 다시 말하면, 카이젠(*Kaizen*)의 기회를 통찰하려고 하는 습관적인 사고방법(habitual way of thinking)이며, 동시에 아이디어, 지식, 노하우를 공유하고 그것을 팀워크를 전제로서 활용한다는 행동패턴이다.

'토요타의 생산방식에서 제일 중요하다고 생각되는 것은 낭비와 일을 구분하는 눈'(佐藤正明 2005, 596)에 있다고 쵸후지오(張富士夫) 전 사장은 말하고 있다. 이는 현지현물주의 자체가 가치를 창출하는 것이 아니라는 것을 의미하고 있다. 인적자원에 부가가치를 부가하는 것이 경험에 내포된 암묵지(暗黙知)에 있다는 의미와 쵸후지오의 '구분하는 눈'은 행동수준의 암묵지 뿐만 아니라 인지수준의 암묵지도 포함된다. 다시 말하면 현지현물주의라는 원리는 공통성이 높은 암묵지를 개인수준에서 만들어 가는 방법이다. 이러한 암묵지를 기초로 가치관과 행동양식, 즉 기업의 규율과 문화가 유지되어 가는 것이다.

현지현물주의 발상의 적용은 발명 혹은 개발 등 특정분야에 한정되어 있지 않다. 예컨대, 2005년 6월에 부사장에 취임하여 새로운 '조달'이나 '상품기획'을 담당한 토요다아키오(豊田章男 차기 토요타 계승자)는 새로운 담당분야에서 '우선은 현지현물을 실천하려고 한다.'라고 포부를 밝히며, 조달을 위해 '구입선 방문부터 시작하려고 한다.'[6]라고 하였다. 또한 기능별 관리자에 한정되지 않고 전략에 대해서도 오쿠다(奥田) 전 사장이 다음과 같이 발언하였다. "제품생산에 대해서는 세계 각국에서 현지 조달 생산하는 '현지현물주의'를 택하고 있다. 자동차는 관련 산업을 포함하여 각

6) http://response.jp/issue/2005/0627/article71979_1.html

국에서 산업진흥의 기둥이 되었고 토요타도 각 지역의 산업육성에 기여하는 형태로 사업을 진척하려고 한다."[7]

이렇게 토요다키이치로의 실지제일주의, 즉 현지현물은 토요타의 유전자가 되었다.

3. 토요타그룹 종업원의 생활지침

토요다키이치로(1894~1952)는 부친 사키치의 유훈을 받아 1935년 '토요타 강령(綱領)'을 작성하였다. 이 강령은 1992년 1월 '토요타 기본이념'(1997년 4월 개정)이 제정되기까지 56년간 토요타그룹 종업원의 회사생활에서 있어 지침이 되었다.

1. 상하 일치하여 지성으로 업무에 종사하고 사업보국의 열매를 맺게 한다.
1. 연구와 창조에 정성을 다하고 항상 시류에 앞서가라.
1. 사치스러움을 경계하고 굳센 건강으로 내실을 기하라.
1. 온정우애 정신을 발휘하고 가정의 미풍을 만들어가라.
1. 하느님과 부처님을 숭상하고 보은감사의 생활을 해라.

이 강령은 토요다키이치로와 부친 사키치의 검소, 성실, 과묵한 성격, 직장에서는 작업복을 입고, 일에 관련되는 경우에만 입을 열었던 일상의 모습과 일에 대한 태도가 그대로 담겨져 있다고 한다.

토요다키이치로는 기업성장에 대해서도 독특한 견해가 있었는데 견실한 기반을 바탕으로 성장을 할 것, 관련사업과 공존을 도모할 것 등이다.

전쟁 전부터 토요타의 사업 방침을 다음과 같이 정하였다. '첫째는 사내 축적에 진력하고 어떠한 난관에 부딪쳐도 동요하지 않는 회사의 기초를 다져, 그 여력으로 사업을 확장하고 관계사업과 함께 발전한다.'(和田一夫 1999, 528) 이 생각은 오늘날 토요타에도 계승되고 있다.

패전 직후에 제정한 '회사의 방침'에서 '일본은 미국을 주류로 하는 자유경제 조직에 의해 바꾸어지는, 세계평등 입장에서 경쟁하지 않을 수 없는 시대가 점차 다가오고 있다는 것을 고려해야 한다. 보호된 사업, 독점적인 사업은 개혁해야만 한다.'(和田一夫 1999, 420)라고 하였다. 이렇게 시장경쟁의 시련을 거치지 않은 기업은 성장할 수 없다는 자유주의적 사고를 가지고 있었다. 기질적으로 자유주의자였기에 전시

7) 세계경영학회의에서 오쿠다의 발언, http://www.nikkei.co.jp/hensei/ngmf/first/okuda.html

군인의 회사 지도에 충돌하는 일로 사장실을 동경으로 일시 이전하기도 하였다.

토요다키이치로는 1933년경 자유로운 환경이라면 경제적인 자동차를 일본에서 제작할 수 있다는 확신을 가지고 있었다. 그는 사업을 창조할 때는 자조(Self help)를 기본으로 생각하였다. '아무것도 타인에게 의존하지 않고 자신이 추진하는 길을 개척하려는 정신'(和田一夫 1999, 458)이 자주기술을 육성, 전후 가장 빠르게 재건에 착수할 수 있는 정신적인 원동력이 되었다.

제품, 기술도입, 마케팅, 부품조달, 기업성장, 자유주의에 대한 견해는 전후에도 변화하지 않았다. 키이치로의 관념이나 행위에 기초로 된 것은 결국 원칙이었다. 그러나 원칙을 현실에 결부시키려는 사고방식을 가지고 있었는지 여부를 확인해 볼 필요도 있다. 당시는 허가회사이기에 정부의 명령과 감독에 따를 의무도 있었고, 기술적으로 타협을 해야만 한다는 면도 있었다. 그러나 이것들은 대부분 일본이라는 시장과 기술의 후진성이 그 원인이었다.

예컨대, 자동차제조사업법에 맞추기 위해 트럭의 개발을 승용차보다 우선시 하여 부품조달을 아웃소싱 방법을 택했지만, 부품메이커의 수준이 낮아 내부화를 하지 않을 수 없었다. 동일한 이유로 자동차용 특수강재도 내부화하였고, 외국제 부품을 채용할 수밖에 없었다. 전쟁이 치열해짐에 따라 전기부품 입수가 어려워져 카리야(刈谷)공장에서 자체생산을 하게 되었으며, 이것이 오늘날 그 유명한 세계적인 부품회사 덴소(Denso Corporation)의 기원이다. 엔진은 포드형을 채용하지 않고, 개량이용이하고 연비가 효율적인 시보레형을 선택하고, 샤시(차대)는 열악한 도로가 많은 일본에 적합한 포드형을 채용하였다. 그는 자사 제품 또는 일본 부품메이커의 제품을 사용하고 싶었지만, 일반 시장의 경제차로서 신속히 보급키 위해서는 보충이 용이한 외국제를 사용할 필요가 있었다. 즉 일본제 부품의 보급률이 낮기에 보수가 필요한 자동차에는 외국산이 편리하고 또한 개발시간과 비용을 절감할 수 있었다. '할 수 없이 외국 대중차의 장점을 취하여 지장이 없는 부품을 조금 변경'(トヨタ自動車株式會社 1987, 46)함으로써 개발을 가속하여 자동차제조 실적을 향상시키는 수밖에 없었다. 보디이용 강판은 금형을 절감하기 위해 그것을 수작업으로 보완하였다. 전부 금형(金型)을 사용하면 150만 엔 정도의 투자가 필요할 뿐만 아니라 도입한다 해도 미국과 같은 양산효과를 기대할 수 없기 때문이다.

이렇게 토요다키이치로는 그의 원칙을 지키면서 현실에 융화시켜 효율성을 높이

기도 했다.

4. 생산프로세스(工程)혁신 : JIT(Just in Time)

토요타는 생산프로세스에 대해 새로운 도전을 시도하였으며 매우 혁신적이었다. 생산프로세스를 창조하는데 결정적으로 중요한 점은, '자금을 적게 들여 차를 많이 만들어 내는 것이 자동차를 싸게 만드는 요점입니다. 이 복잡한 사업을 될 수 있는 한 간소화해야 비로소 큰 사업이 통제되어 갈 것입니다.' '작업의 통제와 간소화, 이것이 토요타가 처음부터 생각하던 포인트입니다.'(和田一夫 1999, 241-248)

여기에는 생산프로세스 설계에 대한 결정적인 요소가 기술되어 있다. 우선 생산프로세스를 간소화하는 것이 자금이 충분치 않은 회사로서는 대단히 중요한 일이라는 점이 토요타생산방식의 핵심개념이다. 토요다키이치로가 창안한 JIT(Just in Time)는 "필요한 것을", "필요한 때", "필요한 만큼" 생산한다는 것으로, 즉 재고를 최소화하려는 현실적인 요구에 의해 생긴 것이다. 다시 말해 낮은 코스트 실현을 위해 경영에 투자하는 것이다.

토요다키이치로의 공정 간소화는 단순히 운반을 기계화하는 것이 아니었다. '각 부품이 필요한 때에 머리를 맞대고, 신속하게, 과부족(過不足)없이 끝을 맺는 것'(和田一夫 1999, 446)을 의미하였다. 이것이 'JIT'인데 토요다에이지의 요점은 '알맞으면 된다. 여분은 만들지 말라'(豊田英二 1985, 88)는 의미로 설명하고 있다. 공장에서는 재료의 거치 장소도 명확하게 규정하였다. 매일 아침 당일 생산해야 할 개수가 기입된 전표가 전해지고, 가공할 필요가 있는 재료분만 받고 여분은 두지 않는다. 결정된 수량만큼 생산하면 귀가할 수 있고, 그렇지 않으면 잔업을 한다는 것이다.

이러한 생각을 외주 부품까지 확대하면 납품선도 JIT로 납품해야만 한다. 그러나 외부 업자까지 실시하기는 어려웠다. 그래서 납품 물건을 창고를 만들어 예치시킨 것이다. 사용한 물건의 대금은 즉시 지급하고 완성된 자동차도 바로 인도하여 현금화하였다. 이렇게 함으로써 운전자금을 최소화하였다. 따라서 JIT의 개념은 구입부터 판매까지를 포함하고 있는 것이다.

자동차생산에서는 수천 개(오늘날은 2만개)의 부품이 필요하고 하나가 빠져도 다음 공정이 정지되고 완성품이 하나도 나오지 않기 때문에 수천 개의 부품에 대하여

‘독특한 통제나 조직을 고려하지 않으면 자금이 아무리 많아도 부족하다.’라고 기술하였다. 공정의 간소화를 ‘독특한 통제나 조직’ 즉 독창적인 경영을 창조함으로써 달성할 수 있다고 하였다.

JIT나 품질을 공정에서 만들었다는 개념 자체가 새로운 것이 아니라 제도화된 직무수행의 규범이 있고, 학습하고 내면화하여 만들어진 공정 그 자체가 새로운 것이다. 더욱이 이것은 동시에 그때까지 현장리더의 전통적인 행동패턴과는 이질적인 새로운 관행을 심었다는 것을 의미하기 때문이다. 당시의 숙련공은 일본 기능인의 전통을 이어받고 있었다. 그들이 생각하는 것은 직무수행을 위한 숙련은 타 숙련공 관찰에 의한 학습이었지, 지식화 되고 공유되어 전달되는 것이 아니었다. 더욱이 기능인의 노하우는 기능인 고유한 것으로 공유할 의무는 존재하지 않았다. 직무수행에 대해서는 작업량, 품질, 납기 등 일에 대한 책임은 중시하지만 그것을 어떻게 실행하는가는 기능인에게 맡겨야 한다고 생각하였다. 결국, 기능인은 책임을 존중하지만 작업방법에 대해서는 자유를 원했고 또한 그러한 것에 자부심을 갖고 있었다.

그러므로 업무공정을 표준화하는 일은 완전히 새로운 문화를 주입시키는 것을 의미한다. 이것이 가능하였던 조건의 하나는 내부청부(內部請負, internal subcontract system)가 없었기 때문이다. 숙련공이 회사 혹은 경영자와 청부계약을 체결하고 생산관리를 대행하는 시스템이 존재하였다면 회사 측이 새로운 기술을 도입할 때 숙련공 측에서 거부권을 행사할 수 있다. 토요타의 새로운 생산방식은 노동자가 토요타 고유 작업표준에 숙련되는 만큼 동업의 타사로의 이동이 어려워지게 작용하였다.

기술개발 뿐만 아니라 생산프로세스 경영의 질을 전략적인 요소로 고려하였다. 1939년 11월 제도적인 변화가 있었다. 그것은 ‘購買心得14個條’를 ‘구매규정’으로 변경한 것이다. 이때 협력부품제조업자를 ‘당사(토요타)의 분공장’으로 생각하고, 장기적인 거래를 원칙으로 서로 경쟁력을 높이므로 상호 번영을 도모한다는 사고를 명확히 하였다.

품질관리도 공장 내에서 구체화 되었다. 공장의 책임자는 직접 현장에서 흐름의 작업을 현실화하는 것이 직무였고, 그 아래 예를 들면 세 개의 기계공장에는 工長이 3명 배치되었다. 그 중 한 사람은 검사工長으로 불량품을 발견할 뿐만 아니라 불량품이 생기는 기계, 설비, 도구를 수정하는 방법을 고안해 내는 일도 직무였다. (후일 토요다에이지는 이 사고는 ‘품질은 공정으로 만들어진다.’라는 QC와 실질적으로 같다고

말하고 있다.) JIT와 QC의 발상은 생산프로세스에서 이미 나타나 있었던 것이다.

경영의 질에 대한 투자도 기업가활동이다. 키이치로는 토요타 생산시스템의 핵심에 해당되는 토요타생산방식과 QC라고 하는 두 가지 축의 ① 개념을 착상하고, ② 생산공정을 만들었지만 이뿐만 아니라 사내에 정착을 시키기 위해, ③ 철저한 교육을 숙련공으로부터 현장의 관리자까지 실시했다. 교육방법은 교과서를 이용한 강의 형식으로 진행되었다.

교과서로는 키이치로가 작성한 규정 혹은 지침서(心得帳)가 있었다. 세부지침서는 '구매지침서', '판매지침서', '재료지침서' 등이 있었고, 외부거래 관련자에 대한 업무별 절차서(書)가 있었다. 사내 생산에 관련해서는 예를 들면 '조립진행규정', '시작(試作)공장규정', '설계변경규정', '감사개량규정', '특허발명규정' 등 업무수행상의 기준이 있었다. 나아가 복리후생에 이르기까지 세세한 업무수행 기준을 포함하고 있어 교과서의 두께가 10센치나 되었다.

이 모두 토요다키이치로로부터, 토요다에이지에 이르기까지 현장에서 이루어졌지만 이것이 '토요타생산방식의 뿌리'(豊田英二 1985, 89)이며, 생산프로세스의 이노베이션이 이 시기에 일어났던 것이다.

토요다키이치로는 자동차개발의 프로듀서였고 그리고 기업가였다. 그는 토요타자동차가 싼 승용차를 자주기술로 제조하는 제품 개념을 만들고, 내부화와 외주의 경계를 선택하여 사업영역을 설정하였다. 그러나 전시체제로 이행하고 있었던 일본에서는 사업기회가 한정되어 트럭제조를 중심으로 할 수밖에 없지만 경영과 인적자원에 투자하여 조직과 문화를 만들었다. 특히 실지제일주의(오늘날 현지현물)의 기업문화, 엔지니어의 어프로치, JIT의 생산기술의 발상인 생산프로세스의 혁신은 독창적인(original) 것으로서 이는 나중에 토요타의 비교우위를 창출하는 자원이 되었다. 이는 총체적으로 토요다키이치로 한 사람을 원천으로 생겨나고 구체화되어 항시 현장과 인재 속에 이식되어 토요타의 DNA로 남아있다.

토요다키이치로의 비즈니스 영역은 실지주의에 입각하여 방적→직기제조→직기·정방기 제조→자동차제조로 이동했다. 이러한 측면에서 보면 키이치로는 비즈니스를 진화시켰으며, 또한 그는 공통의 선(善)을 목표로 판단하고 적절하게 행동하는 능력을 발휘하여 "사람 키우기", "매뉴얼 만들기"의 토요타 전통을 창조했다.

Ⅳ. 토요타경영의 정립 : 토요다에이지(豊田英二)

1. 계승과 실천의 연속성

토요다에이지의 시대는 일본 자동차산업의 형성기로부터 토요타자동차가 글로벌화를 시작하려는 시기까지이다. 1936년 동경제국대학공학부 기계공학과를 졸업하고 토요타자동직기제작소에 입사하였고, 분리 독립된 토요타자동차공업에서 1945년 이사, 1950년 상무이사, 1953년 전무이사, 1960년 부사장, 1967년 사장, 1982년 회장, 1992년 이사 겸 명예회장, 1994년 이사퇴임 명예회장을 역임하였다.

사촌 형 키이치로가 소형엔진의 시험제작에 성공하던 해에 고등학교에 진학했고, 대학시절 여름방학에 귀향하여 자동차의 개발현장을 볼 수 있었기에 기업을 좀 아는 세대이다. 토요다사키치의 동생 헤이키치(平吉)의 아들로서 키이치로와는 사촌 형제간이었지만 18살 어렸다. 키이치로가 사망하기 한 해전, 37세에 상무이사가 되었다. 상무에 취임한 후 기술과 설비투자에 앙트러프러너십을 발휘하였다.

토요타의 "사람 키우기"는 선대 사키치로부터의 전통이지만 토요다에이지도 키이치로로 부터 신중하게 키워졌다. 이사에 선출되었을 때 키이치로는 '에이지는 젊지만 토요타 기술의 정신이 몸에 담겨 있으니 승인하여 주십시오.'(和田一夫 1999, 568)라고 말할 정도였다. 정신은 인간을 통하여 전승되고 실천을 통하여 구체화 되어 보급되기 때문이다.

토요다키이치로는 사망하기 직전에 토요타자동차를 떠났지만 사장으로 돌아와 달라는 부하의 부탁에 '에이지가 내 대리를 해줄 수 있기 때문에 내가 없어도 괜찮다.'(和田一夫 1999, 568)라고 대답하였다. 창업팀의 한 사람이었던 시라이다케아키(白井武明)는 '키이치로씨가 키워온 정신을 에이지씨가 훌륭하게 이어받아 회사 정신이 되고 있습니다.' '창립은 키이치로씨가 하였지만 진정 정립은 에이지씨가 했다고 생각합니다.'(讀賣新聞特別取材班 2006, 66)라고 하였다.

토요다에이지도 實地주의에 철저한 사람이었다. 이는 키이치로를 흉내 내는 것이 아니라 자신의 성격과 능력을 바탕으로 한 독자 스타일이었다. 이시다타이조(石田退三)는 '키이치로씨는 전쟁 전부터 전후에 걸쳐서 고생의 연속이었고 내일이라도 파산할지도 모른다고 말하였던 시대, 토요타의 고난을 피부로 감지한 한 사람이다. 업

계를 리드한 생산설비는 늘 에이지씨의 결단에 의해 이루어졌고 언제나 작업복 차림에 줄곧 공장을 세심하게 관찰하며 걸어 다녔다. 매우 부담이 없고 섬세하였다. 공장에 서있는 나무 한 그루까지 다 알고 있다. 이러한 섬세함은 누구에게도 찾을 수 없을 정도이다. 때문에 설비투자의 경우도 실로 적절한 판단을 내릴 수 있었다. 또한 5년 후에 다시 방문한 공장을 보고 이전과 다르다고 생각되면 질문할 정도로 현장에 관한 기억력이 좋았다.'(トヨタ自動車株式會社 1987, 458)

발명의 재능에 대해서는 문헌상에서 충분히 확인되지 않지만 '연구에 있어서도 표면적인 것에 멈추지 않고 사물의 근원, 본질을 추구하는 독특한 재능을 가지고 있었다.'(トヨタ自動車株式會社 1987, 75)라고 한다.

싸고 좋은 자동차를 대중에게 제공하는 것이 토요타 창업의 비전이었다. 구체적으로 보면 '미국 자동차 못지않은 품질의 자동차를 미국과 경쟁할 수 있는 가격대에 판매할 수 있도록 하는 것이 출발점이었다.'(豊田英二研究會 1998, 229) 이는 창업시 일본Ford와 일본GM과의 시장경쟁에 직면하고 있었기 때문이다. 외국기업이 일본으로부터 철수한 전후에도 싸고 좋은 자동차를 만들겠다는 이념은 변하지 않았다. 왜냐하면 이 비전을 일본에서 누구도 실현하지 못하였기 때문이다.

토요다키이치로가 사망하기 3개월 전, 토요다에이지는 본격적인 승용차 개발을 결단하였다. 당시 엔지니어는 트럭만 생산하자는 것이 지배적인 의견이었다. 사장에 복귀할 예정이었던 키이치로가 사망하였지만 방침은 변하지 않았다. 여기에는 토요다에이지의 독자적인 통찰력이 있었다. 1950년 에이지는 미국에서 포드와 기계메이커를 방문하였다. 포드본사에서 '당신은 무엇을 배우고 싶습니까?' 라는 질문을 받고 '품질관리, 생산방식'(豊田英二 1985, 151) 등 여러 가지라고 답하였다. 그때 그는 거기서 경영에는 QC와 생산방식이 조직능력의 핵심임을 이해 할 수 있었다. 당시 포드는 일일생산 8,000대이고 토요타는 40대였다. 규모에는 놀랐지만 공장을 본 에이지의 시각은 냉정하였다. 크라이슬러의 공장도 시찰한 후, '디트로이트에서는 토요타가 모르고 있는 것은 하고 있지 않더라.'(豊田英二 1985, 155) 라고 술회하였다. 포드도 전쟁 동안 생산공정 개량이 추진되지 않아 '이전 데이터가 크게 변하지 않았다.'라며, '포드를 무서워하지 않았다. 잘난체하는 것은 아니지만 '토요타의 규모가 커지면 일본에서도 미국식 생산방식을 충분히 해낼 수 있다고 생각하였다.'(豊田英二 1985, 155)라고 하였다.

토요다에이지는 엔지니어의 지도방법에 대한 질문을 받았을 때 '우선 기술자가 깨끗한 손을 가지고 있으면 안 되지요. 하루에 몇 번이고 손을 씻으려면 일을 할 수 없다고 키이치로는 말했지요. 공장에서 만들고 있는 물건이라면 잘 보고 만들라는 거지요. 부품이라면 부품, 차라면 차…… 즉, 책상 앞에 박혀있으면 안 된다. 현물을 보며 일하라는 것이지요. 이는 지금도 마찬가지인데 나도 젊은 사람들에게 말하고 있어요.'(豊田英二研究會 1998, 232)라고 술회하고 있다. 더욱이 實地 경험주의는 공장을 세심하게 둘러보는 에이지에 의해 전승되었다.

토요다에이지는 발상의 독자성만으로 고유의 가치가 있다고는 생각하지 않았다. 전후 QC(품질관리)를 학습하여 적극적으로 도입하였지만, 여기서 말하는 품질은 공정으로 만든다는 키이치로의 사고와 같았다.

한편, 몇 번인가 변화를 위한 결단도 했다. 토요타 강령의 '시대에 앞서 가는 것이 어떤 것인가'라는 질문에 '어떻게 될까를 잘 모를 때가 판단할 때야. 입으로 말하는 것은 간단하지만 실제로는 그렇게 간단한 것이 아니다. 시대의 흐름은 알 것 같기도 하고 모르는 것 같기도 한 것이다. 그러나 열심히 생각하면 의외로 알 것 같은 기분이 들 때가 있다. 알 것 같은 기분이 들면 계속 진행하여도 좋을 것 같은 자신이 생긴다. 그러나 터무니없으면 안 된다. 잘 생각하여 좋은 길을 선택하여야 한다. 열심히 생각하는 것이 필요하지 않은가.'(豊田英二研究會 1998, 230)라고 답하였다. 그는 신기성(新奇性)과 중용(中庸)의 균형을 고려한 것이다.

토요다에이지는 데이터나 경험에 기초하여 사고하였지만 이는 키이치로의 '발명과 연구'의 논의를, 의사결정에서 창조적인 해결로 옮겨놓은 사고방식이다. 즉 경험적 데이터에 기초한 철저한 사고는 실험이나 시험제작을 모두 해보는 것과 마찬가지이기 때문이다. 에이지는 실지경험주의를 의사결정에서도 옮겨 그 원리를 계속 유지하고 있었던 것이다. 의사결정과 엔지니어링이 같은 패턴에서 일관된 성격이었다. 에이지는 1994년까지 약 50년간 톱 매니지먼트에 있으면서 의사결정의 일관성을 유지하는데 크나큰 역할을 하였다.

토요다에이지는 심사숙고한다는 것은 부하와의 관계에서도 실천하고 있었다. '혼자서 밀어붙일 수 있는 입장이지만 에이지씨는 절대로 그렇게 하지 않았다.'(豊田英二研究會 1998, 137) 부하로부터 토요타자동차판매와의 조정이 필요한 사항이 올라오면 우선 신타니쇼타로(新谷正太郎)사장이 이해하고 있는 가를 물어보며 독단하지

않았다. 사내에서도 마찬가지였다. 예를 들면 변속기의 계산은 자신이 계산하여 수치까지 나올 수 있지만 부하의 주장에 귀를 기울여 납득이 되면 자신의 생각을 곧 철회하였다. 이는 실제로 계측한 기술상의 확실한 증거가 있으면 그 실증성을 평가하고 자신의 계산을 포기하였기 때문이다. 그는 자신의 아이디어보다 원칙에 충실하였다. 의견에 격차가 크면 '다시 한 번 조사하자'라고 하든지 혹은 부하와 철저히 대화하였다. 부하가 납득하면 '거기까지 당신이 생각했는가. 좋아, 그 안으로 하자'라고 부하가 생각해낸 안을 채택하면서 부하에게 힘을 주어 부하가 자신이 생기고 의지도 솟아나게 하였다.(豊田英二硏究會 1998, 137) 에이지는 판단의 질을 희생하며 화합을 우선으로 하는 타입과는 정반대이지만 큰 조직의 리더십을 몸에 담고 있다고 말할 수 있다.

토요다에이지는 학력, 사상, 實地의 경험주의, 업무 스타일, 과묵함 등은 토요다키이치로와 비슷한 점이 많았다. 물론 키이치로의 모방이 아니라 원래가 그랬다. 그러나 조직의 규모에는 큰 차이가 있다. 키이치로가 사장에서 퇴임한 해는 5,887명(자동차판매 포함)이었지만 에이지가 사장으로 취임한 1967년에는 32,606명이었다.

2. 조직능력의 구축과 전략적 의사 결정

1) 조직능력 구축

토요다에이지는 사내의 의견에 반하거나 혹은 주도권을 가지고 의견을 개진하는 경우가 가끔 있었다. 1952년 1월, 토요다에이지는 나중에 '크라운'이라고 부르는 승용차의 개발을 지시하였다. 나카무라켄야(中村健也)을 불러서 '지금까지 와는 완전히 다르게 본격적인 승용차를 개발하도록 한다.'라고 하였다. 나카무라는 개발책임자인 조사주임으로 발탁되었다. 나카무라 이외에는 어느 선배 엔지니어도 승용차의 개발을 찬성하지 않았다. 나카무라만이 승용차를 만들지 않고서는 기술이 진보하지 않고 회사의 장래성이 없다고 계속 주장하였다.

새 승용차는 생산설비를 새롭게 하여 본사공장에서 제조하게 되었다. 시기적으로 전년 말에 토요다키이치로의 사장 복귀가 거의 내정되어 있었고, 미군의 특별조달 수요로 트럭 생산이 늘어나 회사가 안정을 되찾아 갈 때였다.

그는 고객의 과반수를 차지하는 택시회사의 의견을 철저하게 듣고 '이것만큼은 들

어 주지 않으면 곤란하겠다.'라는 점을 설계기본방침으로 정하였으며, '열악한 도로에 강하고, 승차감이 좋은 승용차를' 개발하는 컨셉이었다. 승용차의 개발계획을 설립할 때 우선 설계기본방침을 명확히 하는 것이 조사주임의 책임이었다. 나카무라는 조사주임이라는 개발책임자의 개척자로서 설계, 시험제작, 실험, 생산부문의 각 부문을 횡단적으로 기능하는 프로젝트팀의 장이다. 이는 차종 개발의 기본 모델이 되었고, 지금도 일본 자동차메이커에서 널리 이용되고 있는 조직상의 이노베이션이다.

발명고안위원회가 설립된 것도 토요다에이지의 발안(發案)이다. 이는 1950년 이사 기술부장이었을 때이다. 업무에 관련된 발명고안자에게 장려금을 지급하고, 이것이 특허권, 실용신안권 등을 취득하는 경우 권리의 존속기간에 따른 보상금을 지급하는 제도였다. 에이지가 미국 포드사에 출장 갔을 때 포드사에서 기술, 제조, 전반에 대하여 전 종업원이 아이디어를 제공하는 '암시 시스템'을 발견하고 귀국 후 '창의연구 제안제도'를 실시하였다. 토요타에서는 현장 의견을 존중하고 의견에 따라 현장을 일제점검(一齊點檢)하고 개선안을 모집하여 성과가 있으면 보상금을 지급하는 관행이 토요다키이치로에 의해 만들어 졌지만, 이것을 제도화한 것은 토요다에이지라고 할 수 있다. 초기에는 개인의 제안에서 발족하였지만 나중에 팀 활동으로 진행하게 되었다. 이는 '창의연구'를 침투시키기 위한 제도화의 사례라고 할 수 있다.

토요타가 계층별 '사람 키우기'를 위해 교육체계를 조직적으로 개발하기 시작한 것은 1969년 토요타가 교육부를 설립하였을 때부터이다. '인간이 물건을 만들기 때문에 인재를 키우지 않으면 일도 시작할 수 없다.'라고 하는 토요다에이지의 의견이 기본이 된 것이다.

토요다에이지가 조직의 변화를 주도한 케이스를 보면 主査(검사주임), 제안제도, 계층별 교육 등 인적자원의 이용에 관한 부분과, 기업의 경계에 관련되는 관련사업실 설치 등 공급체인, 그리고 토요타자동차공업과 자동차판매의 조정이 있다. 추상적으로 보면 인적자원과 對境관계이다. 기업에 있어서 인적자원의 평가, 기업의 범위와 이해당사자의 방침 등이 중요한 문제였다는 것이 예상이 된다.

또한 1960년에 부사장이 되었을 때 토요다에이지는 조직에 대하여 늘 주장하던 것이 있었다. 부문간의 연휴(連携, 연계와 제휴)이다. 일 년에 수차례 과장 이상이 모일 기회가 있으면 거의 '오늘은 3가지를 부탁합니다.'라고 하는 경우가 많은데, 그 중에서 매번 빼놓지 않는 것이 부문간의 연계 제휴 문제였는데 이것은 10년간 지속

되었다.(下川浩一・藤本隆宏 2001, 214) 계층 내부에서는 조직의 연계와 제휴, 그리고 재편성을 통하여 점진적으로 조직을 변화시켜 나아갔다.

2) 전략적 의사결정

에이지는 의사결정에 대해서도 경험주의적이지만 결단력이 있었다. '간단한 것은 즉시 답하였지만 생각나는 대로 말하는 사람은 아니었습니다. 데이터를 충분히 모으고 나서, 사람의 의견을 들은 다음 제일 좋은 판단을 하는 결단력의 있는 사람입니다. 확실히 키이치로씨에 가까운 존재라고 하는 특전이 있었는지도 모르나 그것과 별개로 에이지씨는 천성적으로 어른다운 풍격이 있었다. 동요하지 않고, 담담하고, 과묵하지만 언제나 싱글벙글하여 누구나 좋아하였다.'(池田政次郎 1994, 75)라는 평가를 받았으며, 독자적인 결단 능력 또한 가지고 있었다. 예컨대, 모토마치공장과 타카오카공장의 설립 결단은 그 대표적인 사례이다.

(1) 모토마치(元町)공장

'나의 이력서'라고 하는 일본경제신문의 유명한 칼럼이 있다. 여기에 게재되었던 원고를 1984년 토요다에이지가 책으로 묶어 다음해 출판되었다. 책명은 '결단'이었다. 거대기업의 사장이며 신중하고 화려함이 없는 성격, 그리고 토요타는 당시에 보수적인 회사라고 보여 졌기 독자들에게는 그 책명이 의외였을지도 모른다.

'잘 되었기에 큰 얼굴을 하고 있지만 잘 되지 않았더라면 사라져 버렸을 것이다. 아주 큰 모험이었어요. 그것을 결단할 때는 열심히 생각했을 테지만 잘 나가게 되면 전부 잊어버리고 말기 때문에'(下川浩一・藤本隆宏 2001, 221)라고 말한 투자자가 있다. 이것이 모토마치(元町)공장과 타카오카(高岡)공장의 설립에 대한 평가이다.

1957년 모토마치(元町)공장의 건설계획을 수립하여 1959년 일본 최초의 승용차 전문공장이 완공되었다. 월 생산 5,000대의 모토마치(元町)공장의 건설은 토요다에이지가 제안하여 이시다타이조(石田退三)사장이 수락하였다. '승용차라는 이름에 걸맞은 차'(豊田英二 1985, 172)인 크라운은 1955년 발표되어 택시나 법인의 수요가 증가하여 공급이 수요를 따르지 못한 상태에서 시작했다. 공장을 신설할 필요성이 있었지만 얼마나 판매될 수 있을지에 대해서는 전혀 예상할 수 없어 과대투자의 위험이 있었다.

결과적으로 승용차의 수요확대 속도에 대하여 토요다에이지의 결단은 적절하였다.

경쟁우위를 확립하기 위해서는 가능한 대규모의 양상체제를 타사보다 앞서 확립해야 한다고 생각하였다. 새 공장의 규모는 동양 최대였으며, 그 설비수준은 최첨단이었다. 또한 장래 외국 자동차메이커와 경쟁을 예상하였던 것도 촉진 요인 중 하나였다. 외국 자동차메이커와의 경쟁에 있어서는 규모의 경제가 큰 영향을 주기 때문에 거대 공장을 준비할 필요가 있었던 것이다.

모토마치공장은 그해 말 풀가동에 들어가면서 본사공장과 새 공장을 포함하여 월생산 1만대를 달성하였다. 이는 이와토경기(岩戸景氣 1958년 6월~1961년 12월)라는 호황기와 맞아 떨어졌다. 공장 건설자금은 증자와 차입금에서 조달했다. 특수로 소생하였다고는 하나 토요타에는 아직 충분한 자금이 없었기에 '만약 실패하면 다시 경영부진에 빠진다.'(豊田英二 1985, 184)라는 말 할 정도로 위험한 투자였다. 이로써 토요타는 비약적인 발전을 하였다.

⑵ 타카오카(高岡)공장

대중차인 카롤라는 일본의 모터라이제이션을 상징하는 차가 되었다. 1966년을 모터라이제이션의 원년이라고 부르고 매스컴들은 카롤라가 모터라이제이션 흐름을 잘 타서 성공하였다고 하였다. 그러나 토요다에이지는 '나는 카롤라에서 모터라이제이션을 일으키려고 생각했고 실제로 일으켰다고 생각하고 있다.'라고 명확하게 말하였다.

일본의 고도성장은 시작부터 급속히 전개되었다. 전략적 의사결정이 2-3년 늦어지면 시장점유율이 크게 하락하고 만다. 투자규모도 시장수요 확대에 맞추는 것이 바람직하였지만 생산설비에 대한 투자를 결정하는 시점에서 잠재수요가 얼마나 현실화되는가의 예측은 매우 어렵다. 결과적으로 '마이카'라는 자가용 잠재 수요는 컸지만 설비투자, 공장을 건설하는 사이에 급속히 수요가 많아졌기 때문에 동시 진행 예측은 매우 어려웠다.

1965년 5월 카롤라 전용 타카오카(高岡)공장의 용지를 사들였다. 타카오카공장의 생산규모는 연생산 240,000대로 투자액은 300억 엔이나 되었다. 토요타는 1961년 퍼블릭카라는 대중차를 발매하였다. 그 결과 토요타 승용차생산은 풀-라인화 되어 연간 425,766대에 달하였다. 타카오카공장 만으로도 전사 생산능력이 50% 향상되었다. 또한 대중차 퍼블릭카는 약 40,000대 정도의 생산대수에 달하여, 동일한 대중차 카롤라는 6배의 생산대수를 계획하게 되었다. 그러나 카롤라가 '어떠한 차로 완성되는지 아직 모른다.'(讀賣新聞特別取材班 2006, 195)라고 하면서도 그 결정은 진행되고

있었다.

1966년을 후에 '마이카 원년', '모터라이제이션 원년'이라고 명명하였다. 이때 개인구입이 30.3%, 1969년 47.2%까지 급증하였다. 그 이유의 하나는 인프라가 눈에 띄게 정비되었다는 점이다. 1964년 동경 올림픽에 맞추어 수도고속도로가 개통되고, 다음 해에는 일본 최초의 메이신(名神)고속도로가 전면 개통되었다. 그리고 토메이(東名)고속도로는 1969년에 전면 개통되었다. 올림픽 후 불황이었지만 1966년 경기가 회복되어 5년간 계속 경기가 좋았다. 소득은 증대하였지만 자동차의 가격은 억제되어 자동차 보유는 급속히 증가 되었다.

앞서 에이지가 '그것은 벤처지요. 결정할 때 고심해서 결정했었지만 성공하고는 전부 잊어버렸다.'(下川浩一・藤本隆宏 2001, 221)라고 한 것은 공장이 전면 조업하지 못하면 거대 과잉설비를 발생시킨다는 것은 명백하였기 때문이다. 대중차의 증가에 따른 야심 찬 결단이었다. 토요타 '카롤라'는 2006년 판매 40주년을 맞이하였다. 2002년 연간 세계 판매대수가 최초로 100만대를 돌파하였다. 특히 2005년에는 누적 생산대수가 3,000만대를 달성하였고 현재 세계 140개 국가 이상에서 판매되고 있다.

이렇게 회사의 운명을 건 결단으로 코로모(擧母)는 자동차, 모토마치(元町)는 승용차 전용, 타카오카(高岡)는 대중차 카롤라 전용공장이 되었다. 필요한 시기에 위험을 무릅쓰고 과감한 투자로, 생산규모는 최대로 확대하였다. 동시에 이들 새 공장에서 새로운 생산기술을 도입하여 설비도 최신으로 리뉴얼 하였다. 토요타는 이러한 패턴으로 생산능력을 진화시켰으며, 최종적으로 토요다키이치로의 목표였던 싼 가격의 대중승용차 생산이 실현되었다.

3. 토요타생산방식(TPS)의 확립

생산기술의 이노베이션에 대하여 토요다에이지가 어떻게 행동하였는가에 대하여 살펴보자. 간판방식의 창시자였던 오노다이이치(大野耐一)은 토요다사키치의 자동직기에 들어있는 '자동화'라는 생각과 토요다키이치로의 'JIT'이라고 하는 두 기둥이 있었기에 '오노식생산방식'이 아닌 '토요타생산방식'이 태어날 수 있었다고 하였다.(下川浩一・藤本隆宏 2001, 9)

1954년은 토요타생산방식에 있어서 역사적으로 중요한 한 해였다. '후 공정이 전

공정에 필요한 것을 취해가고, 전 공정은 후 공정에서 인수된 분을 보완한다.'라는 생각에서 오노다이이치(大野耐一)가 JIT에 가까운 형태의 생산시스템을 만들어, 그것을 기계공장에 실제로 도입하였다. 이는 1954년 봄 업계지(業界誌)에 록히드사가 제트엔진 조립을 슈퍼마켓방식을 사용하여 대폭 경비를 절감하였다고 하는 작은 기사를 읽고 착안해 낸 것이다. 그 이상의 정보는 없었지만 오노다이이치(大野耐一)는 고객을 후 공정으로, 슈퍼마켓을 전 공정으로 하는 생산 공정을 설계하였다. 그 당시는 월초에 부품이 구비되지 않아 계획의 절반밖에 조립을 하지 못하는 상황이었기 때문에 대부분 기업들은 생산계획은 추정·확정할 수 있는 것이 아니라고 생각하였다. 슈퍼마켓방식을 실시하기 위한 도구가 '간판'이었지만 '간판'을 이용, 타 공정·공장으로 보급하는 데는 몇 년이 걸렸다

토요다에이지는 토요타생산방식의 확립은 오노다이이치의 공적으로 '자신은 하지 않았다.'라고 말하였지만 오노다이이치는 '그가 있었기에 토요타의 생산방식이 있게 되었습니다. 다른 회사였다면 절대적으로 있을 수가 없습니다.'(針木康雄 1991, 207)라고 하였다. 1963년경부터 전 공장에 보급할 수 있게 되었지만 이는 토요다에이지의 결정이 없으면 불가능하였다는 것은 확실하다. 오노다이이치에 따르면 상담이나 승낙을 받으러 몇 번을 찾아갔지만 '이것을 진행하여도 괜찮을까' 등의 염려나 주의는 전혀 없었고, 완전히 '맡기고 있을 뿐'이었다고 기술하였다. 최종적인 결정권은 유보하였지만 신뢰하면 권한위임을 최대한으로 자유롭게 하는 것이 토요다에이지의 스타일이었다. 이러한 점은 키이치로와 동일하였다. 토요다에이지 재임 중 간판방식에 대한 엄한 비판이 많이 나왔지만 오노다이이치는 한 번도 불려가서 사정을 들었던 적이 없었다. 국회에서 토요타의 간판방식이 비판을 받은 적도 있었다. 공산당이 노동자나 하청업자를 괴롭히는 것이라고 추궁 당하였을 때, 토요다에이지는 사내에 사정을 묻지도 않고 답변하였지만 '제대로 답변하였다. 우리들이 하고 있었던 것을 모두 잘 파악하고 있었지요.'라고 오노다이이치는 회상했다.

그렇다면 전쟁 전의 생산방식인 'JIT'와 전후의 '간판방식'이 연속성이 있는가가 문제이나, 이에 대해 토요다에이지는 "토요타는 설립 이래 'JIT'라는 용어를 사용하고 있었다. 키이치로가 종업원을 숙련시켜 정착된 생산방식은 전쟁이 시작되면서 전부 파괴되고 말았다. 제일 먼저 없어진 것들을 '간판방식'을 사용하여 소생시키고 발전시키는 것이 오노다이이치의 일이었다."(豊田英二 1985, 89)라고 하였다. 이에 대

해 단절설(斷絶說)은 전쟁 중 숙련공이 병역에 참가하며 군관계자가 생산관리에 개입하는 일이 많았고, 특히 오노다이이치는 당시에 토요타방직의 사원으로서 생산관리에는 관여하지 않았다 점을 고려하면 설득력이 있다. 오노다이이치가 '슈퍼마켓방식'이라고 칭해 직장에서 실천한 것은 1954년부터이며 또한 전쟁전과는 종업원이 많이 바뀌었다. 그러나 토요다키이치로와 오노다이이치 사이에는 접점이 없었지만, 오노다이이치를 굳건히 지지해 준 토요다에이지가 전쟁전의 당사자였고 그 중요성을 이해하고 있었다. 토요다에이지에 의해 개념이 받아들여지고 그의 지지 아래 오노다이이치에 의해 재생·발전되었다고 보는 것이 타당할 것이다. 이렇게 창조된 토요타 생산방식은 20세기 전반을 지배한 포드의 대량생산방식을 대적할 20세기 후반 이후의 새로운 생산방식이 되었다.

토요다에이지는 공장을 자신의 눈으로 보고 검증하는 능력도 가지고 있었다. 이러한 능력과 권한위양은 일에 대한 의미를 검증할 수 있는 능력이 클수록 권한위양이 커졌다고 할 수 있다. 한편 토요다키이치로는 발명가로부터 자동차개발의 프로듀서 겸 기업가가 되었지만, 토요다에이지는 엔지니어로부터 기업가적인 결정을 할 수 있는 프로페셔널 매니저가 되었다.

Ⅴ. 토요타경영의 글로벌 전개 : 토요다쇼이치로(豊田章一郎)

1. 창업 3세의 승계

토요다키이치로의 장남 토요다쇼이치로(豊田章一郎, 1925년~)와 에이지는 에이지가 동경대학을 졸업한 후 도쿄의 키이치로 집에서 함께 살았고, 쇼이치로가 동경제일중학교를 다녔을 때, 에이지는 삼촌 키이치로를 대신하여 쇼이치로에게 공부도 가르치고 학부형회도 참석할 정도로 매우 가까운 사이였다. 키이치로가 58세 나이에 사망하였기 장남을 후계자로 키우지는 못했다. 토요다쇼이치로는, 나고야(名古屋)대학 기계학과를 졸업하였다. 나고야대학에 진학하게 된 것은 전쟁 발발과 장남에게는 어떻게 하든 고향 미카와(三河)의 기풍을 전하고 싶은 아버지의 뜻에 따른 것이다.

토요다쇼이치로는 조금이라도 아버지의 도움이 되려고 재차 엔진공학 연구에 몰

두하여 “내연기관용 분사 밸브의 연구”로 공학박사 학위를 취득하였다. 그 후 세계 최소 디젤엔진의 개발로 일본기계학회상을 수상하기도 하였으며, 한동안 부친의 개인적인 연구를 도운 적도 있다. 기질도 부친과 가까웠다. 부품제조업의 책임자와 쇼이치로가 어느 날 딜러를 방문하였을 때, 자동변속기가 고장 난 차가 도착하였다. 그러자 쇼이치로는 수리공이 고장 난 차로부터 꺼낸 오일이 담겨 있는 곳으로 가서 오일 속에 손을 넣어 쇠 부스러기를 꺼내 손수건에 싸서 주머니에 넣었다. 쇠 부스러기가 고장난 부품에서 나온 것인가, 가공 중에 나온 것인가가 알고 싶었던 것이다. 이처럼 쇼이치로는 매니저이기 전에 먼저 엔지니어라고 할 수 있었다. 쇼이치로는 1952년 토요타자동차공업에 입사, 이사로 취임하였고, 1950년의 경영위기와 창업자의 사망을 직접 경험한 최후세대이다.

한편 쇼이치로도 토요다에이지에 의해 철저한 경력관리를 받았다. 즉, ‘사람 키우기’는 계승되었던 것이다. 창업자 사망 후, 이사부터 시작하였지만 중요한 의사결정에 참여하여 현장에서 단련하는 방법을 취했던 것이다. 일을 통하여 경영자임을 인지하게 하는 정공법(正攻法)이었다.

쇼이치로가 처음 맡은 큰 업무는 프로젝트 매니저였다. 1958년 모토마치공장의 건설위원장이 되어 대규모 돌관공사(speedy construction work)를 수행하였다. 그 후 1960년 기술담당 상무로서 인기가 없었던 승용차 ‘뉴 카롤라’를 철저히 개선하였다.

설비투자와 경쟁력을 크게 변동하는 안건에 대해서도 최종적인 결정을 단행하였다. 예를 들면 1979년 개발 중인 비스타, 캠리 이하의 승용차를 순차적으로 FF화(전륜구동)하도록 하였다. 이는 방대한 설비투자가 필요했고, 앞으로 세계시장에서 살아남을 수 있는지 여부가 달린 중대한 의사결정[8]이었다. 또한 1984년 ‘새로운 신세대의 트럭’을 만들도록 지시하고 딜러, 사용자의 불만을 철저하게 모아서 개발에 착수하였지만, 기술부문 어디에 자금이나 인재를 투입하여야 할지 곤혹스러워 할 때, 그는 회사의 방침이니 ‘망설임 없이 해라’라는 지시를 내렸다. 과거 토요타가 처음으로 異업종인 주택산업에 진출(1969년)하였을 때 토요타자동차공업 기획실과 토요타자동차판매 기획조사부 양 그룹의 총괄책임자로 토요다쇼이치로가 취임하였다.

이러한 전략적 이슈 조정이 필요한 경우나, 전사적인 대응이 어려운 문제에는 항

8) 토요다쇼이치로를 중심으로 하세가와타츠오(長谷川龍雄)전무, 토요다다츠로(豊田達郎)이사, 상품기획실장 등을 중심으로 팀을 구성, 설비투자액은 1977년에 비해 배로 증가한 2,000억 엔이나 되었다.

상 토요다에이지와 함께 했다. TQC가 바로 그 예이다. 특히 경영 능력의 향상을 위한 조직적인 훈련은 빠른 시간 안에 효과가 나타나지도 않으며 매니저 의욕이 자발적으로 솟아나는 것도 아니었다. 1964년 TQC 관리 서클 운영이 불충분하였기에 QC 추진본부를 설립하여 본부장에 토요다에이지, 부본부장으로 토요다쇼이치로가 임명되었다. 1983년에는 TQC추진실을 발족시켰다. 이는 토요타그룹의 체질을 강화함과 동시에 사내의 인재육성 추진을 목적으로 한 것으로써 그 목적을 수차례 검토한 결과 다음과 같이 정리하였다. '당사 전원은 각각의 입장에서 ① 철저한 고객 제일주의, ② QC의 기본적인 사고방식을 몸에 지니고, ③ 그 실천을 통하여 변화에 유연하게 대응할 수 있게 기업체질을 평가, 향상한다.'(トヨタ自動車株式會社 1987, 739)라며, 자사의 정체성과 방향성이 필요할 때는 분명히 하였을 뿐만 아니라, 토요타 조직 본연의 방향과 내용에 일관성을 보였다.

1982년 토요타자동차공업과 자동차판매가 합병하여 사장이 되었을 때 '진정으로 사회의 신뢰를 얻어낼 수 있는 새로운 토요타자동차'를 구축하기 위해 전향적인 자세로 '종업원 각 자가 과거의 경력이나 조직의 테두리를 넘어서 상호의 업무와 입장을 잘 이해하고, 인화를 구축하였으면 합니다. 동시에 여러 가지 우수한 社風과 전통의 융합을 적극적으로 상의하고, 승진과 상관없는 새로운 社風의 확립과 한 사람 한 사람의 힘이 팀으로 결집할 수 있는 체제를, 모든 직장에서 힘을 모아 주셨으면 합니다. 또한 우리는 오늘부터 새로운 토요타의 역사를 만들어 내기 위해 모였습니다. **연구와 창조에 진력하여 항상 시대의 흐름에 앞서라**는 창업이래의 창조와 진취정신을 전원이 새롭게 상기하게 하여 새로운 발상과 유연한 사고로 토요타의 역사를 만들어가고 싶습니다.'(トヨタ自動車株式會社 1987, 739)라고 설파하였다.

QC로부터 TQC가 되어 현장노동자로부터 톱 매니지먼트까지 계층구별을 없애고 전원이 토요타의 일원이라는 자각을 강조하였다. 그리고 팀워크와 창조적 도전의 중요성을, 다시 말하면 여러 가지 입장에서 전원이 함께 팀으로 업무가 추진되도록 노력하고, 비용절감이나 새로운 연구로 노력함으로써 역사에 근거를 가지고 장래를 열어 나아가는 핵심적인 능력이라고 생각하고 있었다. 그렇다면 이러한 사고방식을 글로벌화에 어떻게 진전시킬 것인가가 사장이 된 토요다쇼이치로의 사명이자 역할이었다.

2. 성장의 동력 : 글로벌라이제이션

토요다쇼이치로는 1982년 취임 후 1982년 범유럽 딜러대회에서 '토요타가 가져야 할 자세는 유럽에 있어서도, 또한 기타 어느 지역에 있어서도 항상 비전을 가진 리더이다.'(トヨタ自動車株式會社 1987, 810)라고 기술하였다. 경쟁의 자세도 글로벌화를 유지해 나아가는 것을 명확히 하였다. '일본의 자동차산업은 세계에서도 중요한 지위에 있다. 자신의 이익만 추구하는 것이 아닌 공존공영을 도모하지 않으면 안 되는 시기를 맞이하였다고 생각한다. 과거는 약육강식에서 강한 것이 살아남고, 약한 것이 망하는 전쟁의 시기였지만 향후 역사는 반복되지 않는다. 살아남기에 도박을 거는 것이 아니라 모두가 살아남을 수 있는 방책을 생각하지 않으면 안 된다.'[9]라고 하였다.

이 같은 주장은 실행으로 옮겨져, 미국에서 1984년부터 GM과 합작생산인 NUMMI (New United Motor Manufacturing Incorporated) 공장을 설립, 토요타생산방식의 글로벌 스탠더드화를 시험하게 되었으며, 성공을 거두었다.

한편, 1984년 '해외관계조직·기능의 일체적인 운영'이라는 주제의 QC임원연수회에서도 '올해는 해외 원년'으로 '지금부터 어떻게 이것을 실행해 나아 갈까가 중요하다. 향후에도 협력하여 터놓고 논의를 계속할 필요가 있다. 또한 딜러와는 상호 신뢰관계가 중요하며, 될 수 있는 한 만나서 이야기를 해야 한다. 당사의 경영이념은 **"자동차를 통하여 전 세계 사람들의 보다 풍요로운 생활향상에 기여하는 것이다."** 이를 잊지 말고 각 부문에서 비전을 제시하여 추진하기를 바란다.'라고 하였다. 또한 토요타 단독으로 진출한 켄터키 공장에서 '미국의 여러분과 완전한 파트너십을 쌓고 싶다. 향후는 고용이나 경제성장에의 공헌과 동시에 여러분에게 도움이 되는 새로운 관계를 구축하도록 노력하고 싶다.'라고 하면서 거래선과의 커뮤니케이션을 중시, 지역사회에 공헌해 가는 방침을 표명하였다.(김영래·Sinichirou Hagimoto 2008, 144)

1985년, 드디어 토요타 단독으로 미국 켄터키에 현지생산회사(TMMK : Toyota Motor Manufacturing, Kentucky Inc.)를 설립, 미주진출의 본거지를 구축하였다.

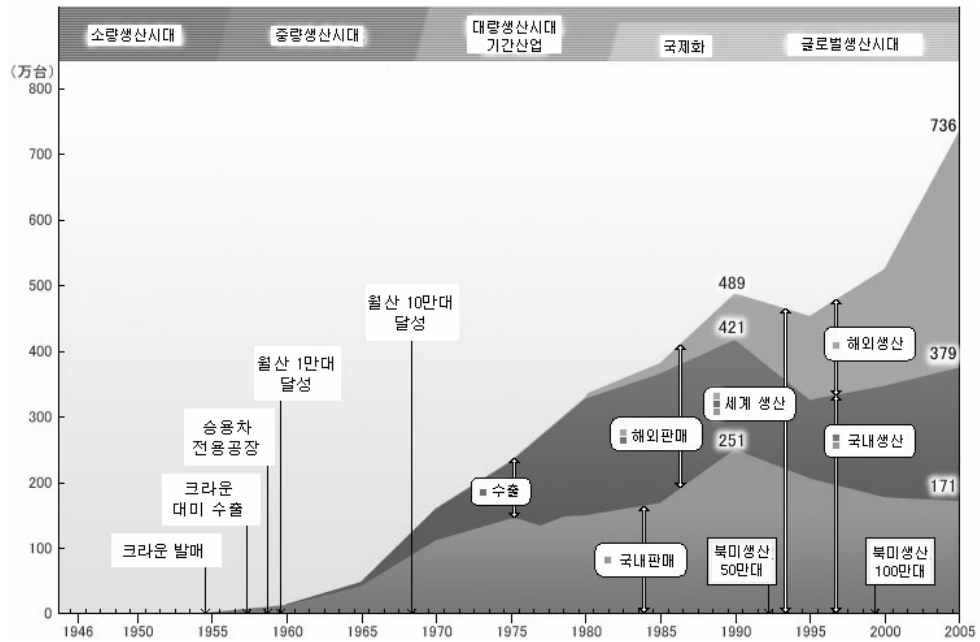
1990년경, 쇼이치로사장과 토요타의 톱 매니지먼트들은 꽤 진지하게 글로벌라이제이션이란 무엇인가에 대해서 생각하고 있었다. 1990년 마침, 피터 드러커가 일본에

9) 1992年 イギリス工場設立時演說

서 강연 중 청중으로부터 '토요타자동차는 어떤 회사라고 생각하는가'라는 질문을 받자, 피터 드러커는 '일본의 회사도 아니고, 아이치현(愛知縣)의 회사다.'라고 답하였다. 이 말을 전해들은 쇼이치로는 피터 드러커에게 진심을 직접 묻도록 지시하였다. 지시를 받은 쵸후지오(張富士夫)는 드러커로부터 "글로벌라이제이션은 조직이 아니라 사람이다. 얼마나 토요타의 사람이 글로벌화 되었는지가 글로벌화다."라는 말을 듣고 사장에게 보고하였다고 한다.[10]

토요다쇼이치로가 사장이 될 때는 이미 창업주와 그의 멤버들도 회사를 떠났고, 1950년의 도산 위기를 체험한 종업원도 없는 상황이었다. 그리고 지금까지 토요타 그룹 종업원의 생활 지침이었던 '토요타 강령'은 글로벌시대에 부응하기는 부족함이 많았다.(〈그림 2〉 참조) 그리하여 시대에 걸 맞는 기업이념이 필요하게 되었다.

〈그림 2〉 토요타자동차 발전추이



출처 : 토요타 홈페이지참고

10) http://www.naijyo.or.jp/kouen/20040129.html, 2007. 8. 26
(「外情勢調査」,トヨタ自動車取締役社長 張 富士夫, グロバル時代の トヨタ略, 2005年 1月 29日 木曜日)

1992년 1월 기업을 둘러싼 환경이 크게 변하고 있는 때야 말로 확고한 이념을 갖고 나아가야 할 길을 판별하는 것이 중요하다는 인식하에, '토요타 기본이념'을 제정했고, 이를 다시 1997년 4월 수정하여 오늘에 이르렀다.

이 '토요타 기본이념'은 지금까지의 '실천을 통하여 쌓아 온 이념'이었지만, 그 중에 '공유·전승되어 온 토요타의 기업이념'을 정리해 작성되었다. 그리고 토요타가 글로벌 경영에 대해 어떻게 생각하고 있는 가에 대해서도 '토요타 기본이념'으로부터 알 수 있다.

토요타 기본이념은 다음과 같다.

1. 내외법 및 그 정신을 준수하고,
1. 공명정대한 기업 활동을 통해서 국제사회로부터 신뢰받는 기업시민을 목표로 한다.
1. 각국 각 지역의 문화, 관습을 존중하고 지역에 뿌리내린 기업활동을 통해서 경제·사회 발전에 공헌한다.
1. 각 분야에서 최첨단 기술연구와 개발에 노력하며 세계 고객의 요망에 부응하는 매력이 넘치는 상품·서비스를 제공한다.
1. 노사 상호 신뢰·책임을 기본으로 개인의 창조력과 팀워크의 강력함을 최대한으로 높이는 기업풍토를 만든다.
1. 글로벌하고 혁신적인 경영에 의해 사회와 조화를 이루는 성장을 목표로 한다.
1. 공정한 거래관계를 기본으로 상호 연구와 창조에 노력하며 장기안정적인 성장과 공존 공영을 실현한다.

이 '토요타 기본이념'은 글로벌화에 정면으로 답할 수 있는 내용이 담겨 있다. 즉 토요타가 글로벌화에서 어떠한 가치나 접근을 유지하거나 포기하고 있는가를 읽을 수 있다.

보편적인 가치나 접근에 대한 견해가 보이는 것은 '법령의 준수'와 '개방되고 공정한 기업 활동'이 행동규범으로 '살기 좋은 지구와 풍요로운 사회 만들기'와 '온 세상 고객의 욕망에 부응하는 상품·서비스 제공'을 목적으로 한다는 점이다.

'혁신적인 글로벌경영'을 목적으로 하였지만 활동은 '각국, 각 지역의 문화, 습관을 존중하고 지역을 근간으로 한 기업 활동'을 본연의 모습이라고 생각하고, 多문화를 인정하며 '글로컬(glocal)' 입장을 취해 배외주의를 부정하고 있다. 이러한 부분은

해외현지생산 경험에서 새롭게 추가된 것으로 異문화에 대한 관용은 토요타에 새롭게 부가된 자질이다.

그러나 **토요타가 일본에서 실천한 보편적인 의미**가 있다고 생각되는 부분에 대해서는 명확히 표명해 타협하지 않는다. 하나는 거래관계에서 '서로 **연구**와 **창조**에 노력해 장기 안정적인 성장과 **공존공영**을 실현한다'라는 조건을 붙여 **계열 거래의 합리성**을 주장하고 있다. 특히 노사관계에서는 '**노사 상호 신뢰·책임을 기본**'이라고 하는 것으로 **대결적인 입장**이 되는 것, 또는 상호 성장에 있어서 구속적인 약속을 하는 것을 부정하고 있다. '**첨단기술**의 **연구와 개발**'의 중시는 토요타기업의 **창업 정신**이기도 하다.

토요다쇼이치로도 엔지니어이며 발명가이며 연구의 경험도 있다. 한편으로 현장을 중시하는 가치관과 행동양식을 가지고 있다. 이사로부터 출발 한 그는 (재임기간 중 토요다에이지의 사장, 회장 임기와 겹쳐져서 사실상 누구의 앙트러프러너십 인가를 확인하기가 어려운 점이 있지만) 회사 방침을 준수해 가며, 거래선이나 고객, 일반회사와의 관계 유지에 많은 시간을 할애하면서 주어진 환경과 상황을 지각하고 해석하여 어떻게 대처할 것인가를 고려하여 방침을 결정하는 기능을 수행해 왔다고 할 수 있다.

이 외에도 미래 상황에 대하여 미리 정의를 내리고 문제점이나 위기를 지적하고 조직의 창조와 협조를 호소하는 면을 많이 보였다. 집행에 대해서는 완전히 권한을 위양하고 전략적 의사결정에 대해서만 임원 등과 협의한 후 결정하였다.

VI. 결　　론

토요다家는 "토요타 강령", "토요타의 기본이념", 글로벌 토요타에 대응하여 "The Toyota Way"를 스스로 제정하여 토요타의 지침으로 삼았고, 하나 하나를 솔선 실천하여 작금 세계제일의 자동차 기업이 되었다.

토요다키이치로가 창업한 것은 자동차제조업이었지만 다른 한 가지 창조적인 작품으로서 실지제일주의의 경험주의적인 '**현지현물**'의 **기업문화**이다. 이는 현장에서 일하는 인원을 통솔하는 방법론으로써 부친 사키치와 키이치로의 공동작업 중에 키

이치로가 배운 지혜였다. 그 지혜는, 이론 보다 현재 눈앞에 있는 상황이나 물건에 대하여 이것이 일어났고 존재하고 있다는 전체적인 상황을 그대도 인정하고, 이유를 생각해 대응하는 태도이다.

이러한 접근은 경영자와 노동자가 성과를 올리는데 필요한 계속성을 제공할 수 있는 지식이나 숙련을 만들어 내는 방법론이자, '**현지현물**' 이야말로 토요타의 규율을 만들고 인재를 육성하는 방법론이다. 다시 말하면 이 실천적 지혜는 선(善)을 판단하는 능력, 지식을 창조하는 능력, 본질을 터득하는 능력을 개념화 하는 기업 문화로서 유전자의 기능적인 상당물(相當物, functional equivalent)이다.

이는 개발에서 시작되었지만 생산공정, 판매, 그리고 글로벌전략까지 전이하여 톱 매니지먼트부터 종업원에 이르기까지 사고와 행동에 영향을 미치고 있다. 그리고 키이치로, 에이지, 쇼이치로의 공통된 자질은 이 유전자를 계승, 앙트러프러너십으로 실천함으로써 토요타 경영을 계속 교육하고 유지해, 시대에 맞는 표현으로 바꾸어가는 능력 발휘의 조건이 되었다. 그리고 이러한 토요타 기업문화는 *Kaizen*(改善)을 통한 공정혁신(processing innovation)을 낳았고, 오늘날 일본형 혁신의 대명사가 되었다.

토요다키이치로는 자유주의자이나 과도한 시장원리를 멀리하여 종업원, 부품제조업자, 딜러와의 공존 노력을 추구한다는 사고를 가지고 있었다. 자유주의적이면서도 시장만능주의를 택하지 않은 것은 자조(自助)와 국가나 사회에 대한 공헌이라는 사고를 가지고 있었기 때문이다.

자조는 기술의 선택에도 영향을 주어 핵심기술은 자사에서 개발하고 중요한 부품은 자체 제작해야 된다는 것을 키이치로와 에이지의 의사결정에서 확인할 수 있었다. 이 같은 기반이 있었기에 해외제조업자나 부품제조업자와의 제휴나 거래에서 유연한 선택을 할 수 있었던 것이다. 그렇다고 배외주의(antiforeign attitude)는 되지 않았다.

사키치, 키이치로, 에이지, 쇼이치로는 모두가 엔지니어의 기질을 계승하고 있었다. 2차대전 후 토요타는 소유와 경영이 분리된 매니져리얼 기업으로 에이지와 쇼이치로는 전문경영자가 되었다. 그러나 사운(社運)을 좌우하는 최종적인 의사결정에서 이들의 구심력은 매우 컸다. 이는 창업자 일족이라는 이유뿐만 아니라 키이치로가 창조한 창업의 이념을 스스로 받아들이고, 계승하여 똑같이 실천했기 때문이다.

또한 토요다에이지는 아이디어를 현실화하고 효과를 주는데 보다 중심을 두었고, 모토마치(元町)·타카오카(高岡)공장의 대형 투자로 토요타를 비약적으로 발전시키는 계기를 마련하였다. 토요다쇼이치로는 GM과 합작을 실현, 그곳에서 토요타생산방식의 글로벌화의 가능성을 확인하고, 미국 켄터키 공장을 시작으로 글로벌전략을 성공적으로 이끌어 성장의 동력을 만들었다. 이러한 참여(commitment)와 실천(practice)의 지속으로 토요타 기업은 지속 될 수 있다.

〈표 1〉 Toyoda 家 앙트러프러너십의 轉移

기업가	**토요다사키치** (1867~1929)	**토요다키이치로** (1894~1952)	**토요다에이지** (1913~)	**토요다쇼이치로** (1925~)
사장재임기간	-	1941~1951	1967~1981	1982~1992
학 력	小학교 졸	東京제국대학 기계공학과졸	東京제국대학 기계공학과졸	나고야(名古屋)대 공학박사
직 업	발명가·기업가·엔지니어	발명가·기업가·엔지니어	엔지니어·경영자	엔지니어·경영자
기업문화	實地제일주의· **現地現物**(*Genji Genbutsu*) (사람 키우기·매뉴얼 만들기)			
혁 신	**자동화** (自働化)	**JIT** *Kaizen*	**간판방식, QC, 토요타생산방식** 완성 *Kaizen*	TQC, **글로벌전개** *Kaizen*

토요타는 패밀리 비즈니스에서 시작하였지만 처음부터 일반적인 의미에서의 '패밀리 비즈니스'는 아니었다. 패밀리에서 경영자 인재를 요구하지도 않았을 뿐만 아니라 이사회의 과반을 요구하지도 않았다. 그러나 오늘날에도 비록 토요다 家의 지분은 2%도 미치지 못하지만 토요타 경영에 구심점이 되고 있다. 토요타에서는 토요다 사키치를 '創祖', 토요다키이치로를 '創設者'라고 부르고 있다. 대를 이은 토요다 家의 앙트러프러너십은 '사람 키우기'와 '매뉴얼 만들기' 전통을 세워, 오늘날 세계 자동차 제조공장의 글로벌 스탠더드가 되고 있는 **토요타생산방식**(TPS : Toyota Production System)을 창조, **토요타의 경쟁력의 원동력**이 되게 하였고, 그리고 **글로벌라이제이션**의 **전개**를 통해 **성장**의 **동력**이 되게 하였다.

즉, 토요다 家는 대를 이어 '**사람 키우기**'에 성공하였으며, 創祖인 사키치는 자동화(自働化)를, 創設者 키이치로는 JIT를, 그리고 實踐者 에이지는 간판방식을 실행하여 **자동화+JIT+간판방식=토요타생산방식(TPS)**을 창조하였으며, 쇼이치로는 **토요타경영의 글로벌 전개**로 질 좋고, 값싼 자동차를 생산, 세계를 풍요롭게 한다는 토요타의 기업 비전을 실천하였다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되거나 게재 신청되지 않았음을 확인함.

참고문헌

김영래・Sinichirou Hagimoto, 2008, 토요타 경영력의 進化, ITBI.
池田政次郎, 1994, 豊田英二, 東洋經濟新報社.
佐藤正明, 2005, ザ・ハウス・オブ・トヨタ, 文藝春秋.
下川 浩一・藤本 隆宏, 2001, トヨタシステムの原點, 文眞堂.
針木康雄, 1991, 豊田英二, 講談社.
豊田英二研究會, 1998, 豊田英二語錄, 小學館.
豊田 英二, 1985, 決斷 日本經濟新聞社.
トヨタ自動車株式會社, 1987, 創造限りなく トヨタ自動車50年史.
梶原 一明, 2002, トヨタウェイ一進化する最強の経営術, ビジネス社.
和田一夫, 1999, 豊田喜一郎文書集成, 名古屋大學出版社.
和田 一夫・由井常彦, 2002, 豊田喜一郎傳, 名古屋大學出版社.
讀賣新聞特別取材班, 2006, トヨタ伝, 新潮社.
1992年 イギリス工場 設立時 演說.
http://response.jp/issue/2005/0627/article71979_1.html
http://www.nikkei.co.jp/hensei/ngmf/first/okuda.html

The Transfer of Entrepreneurship in the Toyoda Family

Young-Rai Kim*

Abstract

Today, Toyota ranks first around the globe in automobile production, sales, and profits. In the present article, I contend that the main factor behind this worldwide success lies in the Toyoda family's entrepreneurship. The origins of Toyota Industries Corp. are as follows. First, Sakichi Toyoda, the inventor of the automatic power loom, established Toyota Spinning and Weaving Co., Ltd. in 1917. Second, Kiichiro Toyoda, his eldest son and an engineer, invented the Toyota automatic loom (type G) and founded Toyota Automatic Loom Works, Ltd. for its mass production. The automobile division of this company eventually grew into Toyota Motor Corp., which Kiichiro Toyoda established in 1937. Sakichi and Kiichiro Toyoda shared and formulated Toyota's corporate culture and discipline "go and see for yourself," which has been transformed into the idea of *Genji Genbutsu*. In fact, this principle governs all member companies of the Toyota Group even today.

Kiichiro Toyoda had a corporate vision: "We make good, cheap cars with our own hands." In order to realize this vision, he revolutionized the company's manufacturing system, called "Just in Time(JIT), which aimed at producing the right material, at the right time, at the right place, and in the exact amount." Eiji Toyoda, his cousin, perfected the Toyota Production System(TPS) by combining Sakichi Toyoda's automation, Kiichiro Toyoda's JIT, and the *Kanban*(billboard)-card system. In addition, Shoichiro Toyoda, his nephew and Kiichiro Toyoda's eldest son, brought about processing innovation called *Kaizen*(improvement) by implementing quality control(QC) and total quality control(TQC). Moreover, he developed the TPS into the global standard in automobile manufacturing by experimenting with and confirming the internationalization of the system at the New United Motor

* Professor, Chungbuk National University

Manufacturing, Inc.(NUMMI) plant, a joint venture with General Motors Corp.(GM). The entrepreneurship of four members of the Toyoda family has thus transformed Fordism, the mass production method that dominated the automotive industry throughout the early 20th century, into the TPS of the late 20th century.

〈Key Words〉 Toyoda, entrepreneurship, *Kaizen*, Toyota production system(TPS), *Genji Genbutsu*

경영사학 제23집 제3호
2008년 12월 한국경영사학회

판매촉진 이용 구매 상황에서 현명한 소비자의 느낌(Smart Shopper Feelings)의 영향 연구

윤승재 · 이인구

요 약

본 연구는 소비자가 판매촉진을 통해 제품을 구입한 상황 하에서의 소비자의 구매를 위한 노력과 현명한 소비자의 느낌(Smart Shopper Feelings), 그리고 소비자의 만족이 가지고 있는 인과관계 구조를 공변량 구조분석을 통해 밝혀내어 판매촉진에 의한 구매 시의 소비자 만족의 생성과정을 규명하여 소비자에게 보다 큰 만족을 줄 수 있는 판매촉진 유형의 개발에 대한 시사점을 제시하고자 하였으며, 검증결과를 요약정리하면 다음과 같다.

첫째, 소비자의 구매를 위한 노력과 만족의 사이에는 여러 변수들이 복합적으로 작용한다는 사실을 발견하였다. 소비자의 구매를 위한 노력은 소비자가 인지하는 비용절감에 정의 영향을 미쳤고, 이들 소비자가 인지하는 비용절감과 소비자가 인지하는 판매촉진의 희귀성은 만족에 정의 영향을 미치고 있음을 검증하였다.

둘째, 현명한 소비자의 느낌의 생성과정과 만족에 미치는 영향을 규명하였다. 소비자의 구매를 위한 노력은 소비자가 인지하는 판매촉진의 혜택에 대한 책임 귀인에 정의 영향을 미쳐 이는 현명한 소비자의 느낌에 정의 영향을 미치게 되고 현명한 소비자의 느낌은 만족에 긍정적인 영향을 준다는 것을 규명하였다. 한편 현명한 소비자의 느낌이 만족에 미치는 영향은 비용절감이나 판매촉진의 희귀성보다 큰 것으로 밝혀졌다.

이러한 본 연구의 결과는 판매촉진을 통해 소비자의 만족을 이끌어내기 위해서는 소

* 건국대학교 언론홍보대학원 강사, marketing@yonsei.ac.kr, 02-574-7428, 제1저자(교신저자)
** 선문대학교 경영학부 교수, iklee@sunmoon.ac.kr, 041-530-2518, 공동저자

논문접수일(2008년 9월 23일) 논문수정일(2008년 10월 27일) 게재확정일(2008년 10월 31일)

비자들에게서 현명한 소비자의 느낌이 일어나도록 유도하는 것이 필요하며 현명한 소비자의 느낌을 일으키기 위해서는 정보탐색, 대안 평가 그리고 홍정 등의 소비자의 구매를 위한 노력을 유발시키고 판매촉진을 설계함에 있어서 판매촉진의 희귀성을 부각시킬 수 있게 설계하는 것이 필요하다는 것을 시사하고 있다.

〈주제어〉 구매를 위한 노력, 소비자 만족, 현명한 소비자의 느낌, 판매촉진, 공변량 구조 분석

Ⅰ. 서 론

기업들은 광고와 판매촉진 등의 촉진 활동에 많은 자원을 배분하고 있다. 특히, 최근에는 판매촉진에 대한 기업의 지출이 마케팅비용의 대부분을 차지하는 현상이 벌어지고 있다. 미국의 경우 1996년 소비재 산업에서는 전체촉진비용의 73%가 판매촉진비용이었다. 이러한 현상은 우리나라에서도 벌어지고 있는데 그 예로 의류산업에서는 전체 판매 중 세일에 의한 판매가 90%이상을 차지하는 기업이 많은 실정이고 소비자가 가전제품, 컴퓨터 등을 구입할 때에도 권장소비자가격 그대로 지불하고 구입하는 경우는 거의 찾아보기 힘들다.

한편 많은 연구자들은 과다한 판매촉진 사용의 위험성을 경고하고 있는데 Schultz와 Robinson(1986)은 판매촉진의 사용에 있어서 기업들은 일종의 경주를 벌이고 있으며, 판매촉진이 제공하는 진정한 목적, 즉 제품 사용을 유도하여 계속적인 재구매를 유지시킨다는 본래의 목적과 기능으로부터 점점 멀어지고 있다고 하였다. 또한 Kim(1989)은 잦은 판매촉진은 낮은 브랜드 자산과 관련이 있다고 주장하였다. 이렇듯 무분별한 판매촉진의 사용은 장기적으로는 기업 성과에 악영향을 미칠 것이라는 것이 판매촉진에 대한 일반적인 견해다.

반면에 노련한 자동차 세일즈맨들은 그들의 고객들 모두가 제각기 자신이 가장 좋은 조건으로 자동차를 구매했다고 믿게 만들고 또, 주부들은 슈퍼마켓의 떨이판매 시간에 슈퍼마켓을 방문하여 구매를 한 후 주변의 이웃에게 그러한 사실을 자랑하고 매일 같은 시간에 떨이판매를 이용하기 위해서 슈퍼마켓을 찾곤 하는 사실을 볼 때 판매촉진은 동일한 비용을 투자하더라도 그 방법론에 따라 그 효과가 달라질 수 있

음을 알 수 있다. 보다 효과적이고 성공적인 판매촉진 수단들의 사례들은 소비자가 제품을 구매할 때의 가격이 낳는 결과가 단순한 효용적 측면의 결과뿐이 아니라 소비자의 자아를 표현하는 감정과 관련된 측면의 결과가 존재한다는 것을 시사하고 있다.

이러한 소비자의 자아 감정과 관계되는 결과를 나타내는 "현명한 소비자의 느낌"(Smart Shopper Feelings)이라는 개념은 가격에 의해 소비자에게 생성되는 자아와 관계된 감정(ego-related affect)을 설명하는데 사용되는 개념이다. Schindler (1989)는 문헌 연구를 통해 현명한 소비자의 느낌은 소비자가 자신이 지불한 가격에 대해 책임감을 느끼는 경우에 나타나며 이는 소비자의 가격 탐색활동과 가격 평가행동 등의 노력이 클수록 그리고 자신이 특별하다는 느낌의 크기가 클수록 크게 나타날 것이라고 말하고 있다. 또한 그는 이전 구매에서의 현명한 소비자의 느낌의 크기가 클수록 소비자는 재구매를 할 가능성이 커지고 이전의 구매에 관하여 다른 소비자들과 이야기를 할 가능성이 높아질 것이라고 예측하였다. 이 개념은 많은 연구자들에 의해 그 존재가 언급된 바 있고 Schindler(1989)에 의해 정리되었으며 1998년에는 Schindler의 현명한 소비자의 느낌의 존재에 관한 경험적 연구가 발표되었지만 이 개념과 다른 개념들 간의 인과관계에 관한 연구는 찾아보기 힘든 실정이다.

본 연구에서는 소비자가 판매촉진을 통해 제품을 구입한 상황 하에서의 소비자의 구매를 위한 노력과 현명한 소비자의 느낌, 그리고 소비자의 만족이 가지고 있는 인과관계 구조를 공변량 구조분석을 통해 밝혀내어 소비자의 만족에는 가격에 의한 소비자 자아 표현적인 측면의 결과가 영향을 미친다는 사실을 규명하고 나아가서 현명한 소비자의 느낌의 관리적 시사점을 찾아보았다.

II. 이론적 배경

1. 현명한 소비자의 느낌

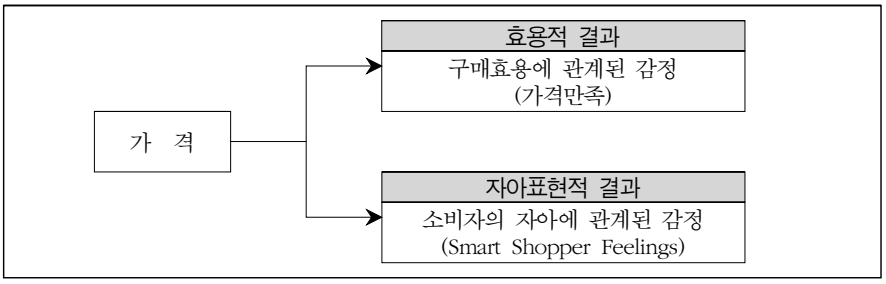
"현명한 소비자의 느낌"(Smart Shopper Feelings)라는 개념은 가격에 의해 소비자에게 생성되는 자아와 관계된 감정(ego-related affect)을 설명하는데 사용되는 개념이다. 이 느낌은 자부심에서 분노 그리고 타인을 도와줬을 때 생기는 만족감등을 포

함하는 개념이다. 이러한 느낌은 가격할인을 소비자의 눈앞에 제시하고 소비자가 가격할인에 책임이 있다고 느끼게 유도함으로써 보다 더 크게 나타나는 것으로 알려져 있다.(Schindler 1989, 447-453)

가격에 인한 결과들에는 크게 두 가지가 있다. 그 첫 번째는 효용적 결과로 두 번째는 자아 표현적 결과로 구분할 수 있다. 효용적 결과에는 우선 첫 번째로 구매한 제품 자체의 효용이 있는데 이는 이미지불한 금액을 대안적으로 사용했을 때의 효용이 될 수 있다. 두 번째의 효용은 만약 지불한 가격이 할인가격인 경우 그 할인 액으로 구매할 수 있었던 품목의 효용이라고 볼 수 있다. 그리고 세 번째는 소비자들이 가격을 제품 품질의 척도로 인지하는 경향에 따른 결과가 있다.(Bearden et al. 1984, 11-34) 상대적으로 높은 가격을 지불한 경우 제품의 성능이 좋거나 고품질일 것이라는 소비자의 확신을 크게 해주는 바람직한 결과를 낳을 수도 있다.

구매에 인한 두 번째의 결과는 자아 표현적 결과인데 이 범주의 결과는 구매 시에 지불한 가격은 소비자의 자아 개념을 포함할 것이라는 것을 함의하고 있다. 특정 제품에 대해 낮은 가격을 지불하는 것은 소비자에게 자부심을 느끼게 하고 자신이 똑똑하다고 느끼게 하며 또는 경쟁력이 있다고 느끼게 할 수 있다. 또한 큰 회사를 상대로 작은 승리를 이끌어 냈다는 성취감도 있을 수 있고 자신이 찾아낸 낮은 가격으로 다른 사람들도 낮은 가격에 제품을 살 수 있게 도와줄 수 있는 데에 대한 구매전문가(Shopping Expertise)로써의 만족감과 같은 것도 있을 수 있다.

〈그림 1〉 현명한 소비자의 느낌의 개념



반면에 특정 제품에 대해 높은 가격을 지불했을 때에는 소비자는 후회를 하고 화가 나기도 한다. Thaler(1985)는 중요한 운동경기 때에 호텔이 시가를 부가할 때나 음악 콘서트 입장권에 시가를 적용할 때 이러한 감정이 일어난다고 설명하고 있다.

또는 소비자들은 구매된 제품이 보다 싼 가격에 다른 곳에서 판매되고 있다는 사실을 발견했을 때 후회를 느끼기도 한다.(Loomes and Sugden 1983, 428-432) 이러한 반응들의 공통적인 줄기는 이러한 감정들이 모두 소비자의 자아 개념과 특정 제품에 대해 특정한 가격을 지불한 것과의 밀접한 관계와 상관이 있다는 것이다.

현명한 소비자의 느낌은 허례허식과 같은 감정들과 관계가 있지만 이 두 가지는 확실히 구분된다. 소비자가 특정 제품에 대해 매우 높은 가격을 지불했다고 자랑하는 데에서 느끼는 자부심은 그 가격에 상응하는 가치를 획득했다는 가정을 내포하고 있는 것이다. 이러한 가정 하에서 가격은 소비자가 최상급의 품질의 제품이나 서비스를 누릴 수 있는 능력을 가졌다는 것을 표현하는 하나의 방법이 된다. 하지만 이러한 가정에 현명한 소비자의 느낌의 개념을 넣어서 생각해 보면 보통 품질의 제품에 대해 과다한 가격을 지불한 경우에서는 그 구매자에게는 자부심보다는 분노가 일어날 것이고 그를 바라보는 다른 사람들은 우월감의 느낌을 가지게 될 것이다.

2. 정보탐색과 소비자 만족

정보탐색과 소비자 만족간의 관계를 연구한 대부분의 연구들은 정보탐색과 소비자만족간의 관계를 직접적인 정의 관계로 가정하고 이를 인지부조화 이론으로 설명하여왔다. 인지부조화를 느끼는 소비자들은 이 부조화를 해소하려는 노력의 한 방법으로 소비자들은 자기가 선택한 브랜드에 대한 긍정적인 정보를 추가로 수집하고 선택하지 않은 브랜드에 대해서는 부정적인 정보를 입수하여 구매를 합리화시키려 하기도 한다. 하지만 이러한 이론적 설명은 구매 전 정보탐색과 구매 후 추가 정보탐색을 혼동하기 쉽다는 이론적인 맹점을 지니고 있다.

Anderson, Engledow and Becker(1979)는 그들의 정보 탐색량과 소비자 만족수준에 대한 연구에서 소비자의 정보 탐색 활동량이 클수록 제품에 대한 만족이 높다고 하였다. Punj와 Staelin(1983)의 “자동차구매를 위한 소비자정보탐색행동모형”이란 논문에서도 소비자의 외부 정보 탐색정도가 소비자 만족에 직접적인 영향을 미침을 보여주었다. 반면, Westbrook(1980)의 “구매 전 정보탐색과 구매 후 제품 만족에 관한 연구”에서는 자동차와 신발을 대상으로 조사한 결과 탐색정도가 높을 때 오히려 만족이 감소함을 보여주었다.

Furse, Punj and Stewart(1984)는 자동차 구매자를 대상으로 정보탐색활동을 조사하여 6개의 정보탐색 집단을 도출하였다. 정보 다량 탐색 집단은 성공적인 상품구매를 위해서는 철저한 정보탐색이 필수라고 믿었으며, 다른 집단보다도 정보탐색에 많은 시간을 투여했다. 반면 정보 소량 탐색 집단은 정보탐색을 가장 적게 하는 집단이다. 이들은 구매 예정 자동차의 제조회사와 그 판매원을 구매 전부터 알고 있는 경우가 많았으며, 여러 집단들 중에서 가장 연령이 많으며 수입도 가장 높았다. 이러한 소비자들은 제품에 대해 만족하는 경우가 많으나 불만족하는 경우 그 불만족의 정도는 정보수집에 노력을 기울이지 않은 자보다 크게 나타났다.

3. 가격탐색과 판매촉진의 혜택에 대한 책임의 귀인

소비자는 돈을 절약하고자 하는 욕구가 클수록 보다 많은 가격 탐색과 평가 활동을 하게 된다. 이런 활동들이 많아질수록 소비자는 자신이 얻은 가격 할인에 대한 책임이 자신에게 있다고 느끼게 되는 정도가 심해지고 이는 곧 현명한 소비자의 느낌의 강도를 높이는 결과로 이어지게 된다. 보다 싼 가격을 찾기 위한 소비자들의 행동들 중의 하나로는 가격 탐색 행동을 들 수 있다. 이는 광고를 보는 것, 상점에 가는 것, 그리고 다른 소비자들에게 물어보는 것을 포함한다. 하지만 소비자가 싼 가격을 찾기 위한 명백한 행동을 취하지 않더라도 가격에 대해 판단하기 위한 눈에 보이지 않는 정신적인 행동을 취할 것이다. 소비자는 다른 제품의 가격을 비교하여 준거점으로 삼기 위해 기억을 더듬고 판매자의 평판이나 동기들에 대해 추리를 하거나 제품의 소비와 관련된 비용과 절약할 수 있는 금액을 고려한다.

이러한 정신적인 행동들 또는 가격 평가 행동들은 몇몇의 기억 탐색과 복잡한 계산들, 수많은 추리들 그리고 고도의 추리력을 필요로 하는 때때로 매우 복잡한 활동이 될 수 있다. 반면에 그러한 활동들이 그다지 복잡하지는 않을 경우에도 이러한 활동들은 소비자들에게 매우 중요하게 여겨진다. 그러한 순수한 정신적 가격 평가 행동은 가격 탐색 행동과 함께 가격 촉진에서 받은 할인이 소비자들의 공로로 돌아가게 하는 주요 요소들일 것이다.

4. 판매촉진의 혜택에 대한 책임 귀인과 소비자 만족

소비자가 가격을 준거가격과 다르게 인지한다면 효용적 결과들이 따를 것이다. 만약 소비자가 가격이 그의 준거점 보다 높다고 인지하면 인지된 초과 지불 금액으로 구입할 수 있었던 제품의 효용이 효용적 결과를 구성하게 된다. 반면에 만약 소비자가 할인을 인지하면 인지된 절약의 효용과 돈에 대한 가치의 보다 큰 확인이 가격의 효용적 결과가 될 것이다. 한편, 인지된 가격할인이나 초과지불은 소비자가 그 결과에 책임을 느끼는 경우에 한해서는 자아 표현적 결과가 발생할 것이다. 예를 들어, 만약 의사결정이 강제적으로 행해져서 그 결과가 부정적으로 나타났다면 그 의사결정자는 그 결정이 자유로운 선택에 의한 것이었을 때처럼 후회를 느끼지는 않을 것이다.(Kahneman and Tversky 1982, 87) 하지만 최소한 가격할인에 참여하는 사람들의 경우에는 사람들은 좋은 결과를 낳은 의사결정에 자신들이 책임이 있다고 느끼는 경향이 있다.(Miller and Ross 1975, 213-225) 이러한 점이 현명한 소비자의 느낌이 가격 촉진의 중요한 결과라는 것을 뒷받침해주는 것이다.

Schindler(1988)는 책임의 귀인이 소비자의 가격에 대한 느낌에 영향을 미친다는 것을 검증하기 위해 111명의 여성 집단을 대상으로 연구를 실시하였다. 그는 표본들에게 최근의 구매 중에서 20불 이상을 지불한 제품을 상기하게 한 후 그들이 지불한 가격과 그들의 준거가격 그리고 그들이 지불한 가격에 대해 얼마나 만족하였는지에 대해 물어보았다. 그 후 표본들에게 그들이 지불한 가격에 대해 얼마나 책임감을 느끼고 있는가에 관한 일련의 질문에 대답하게 하였다. 그 결과 가격만족은 인지된 판매촉진의 혜택에 대한 책임 귀인과 유의 적인 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 다시 말하면 소비자들은 동일한 규모의 가격할인에 대해 자신이 그 가격할인을 찾아내는 데에 대해서 책임감을 느낀 경우에 가격할인을 운 좋게 찾아내거나 외부적인 요인에 가격할인이 기인된 경우보다 더 큰 가격만족을 느낀다는 것이다. 또한 Schindler(1998)는 그의 추가적인 경험적 연구를 토대로 소비자의 가격할인에 대한 책임귀인은 긍정적인 느낌을 증가시킨다고 하였고 이는 미래 구매 의도를 높여주고 구전행동의 가능성을 높여준다고 하였다.

5. 소비자가 인지하는 판매촉진의 희귀성

Kelly(1967)의 공변이론(Covariance Theory)에 따르면 우리는 한사람이 다른 사람들은 받지 않는 가격인하를 받는다는 인지를 가지게 되면 그 사람은 그런 가격인하에서 현명한 소비자의 느낌을 보다 많이 느끼게 될 것이라는 것을 알 수 있다. 소비자들은 모든 사람들이 다 가지고 있지는 않은 쿠폰을 가지고서 슈퍼마켓 계산대에 서 있는 즐거움에 대해 이야기하고 있고 능숙한 신차 세일즈맨들은 그들의 소비자들 각각이 모두 다 대부분의 사람들보다 자신이 좋은 조건에 차량을 구입했다고 느끼게 만들곤 한다. 아마도 직접 우편발송 쿠폰의 회수율이 매체 쿠폰의 회수율 보다 높은 이유는 소비자들이 자신이 다른 사람들은 받지 않은 무언가를 받았다는 느낌을 받기 때문일 것이다.

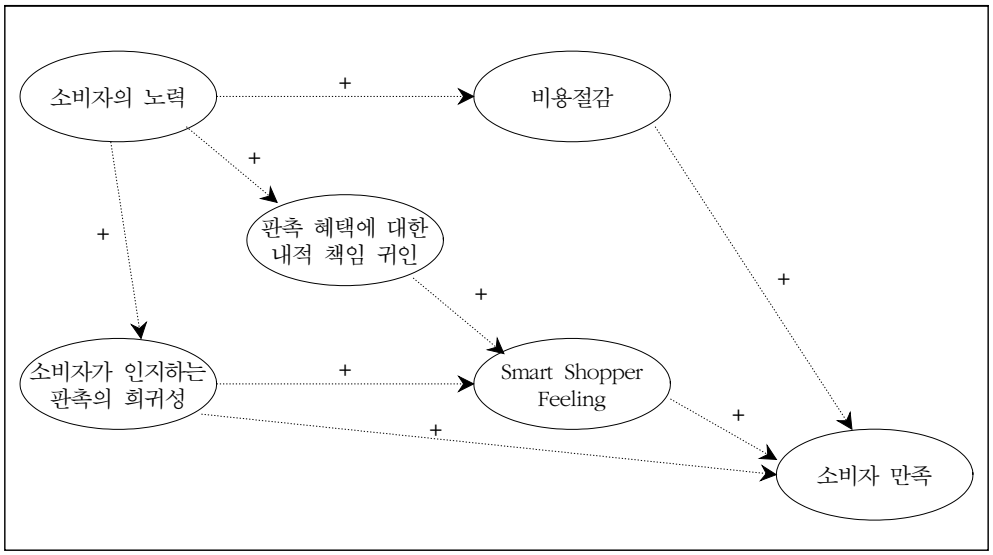
Ⅲ. 연구 모형 및 연구 가설

1. 연구모형

본 연구의 목적은 소비자가 판매촉진을 통해 제품을 구입한 상황에서의 소비자의 구매를 위한 노력과 현명한 소비자의 느낌, 그리고 소비자의 만족이 가지고 있는 인과관계 구조를 공변량 구조분석을 통해 밝혀내는 것이다.

이러한 목적을 달성하기 위해 〈그림 2〉와 같이 연구모형을 도출하였다. 본 연구에서는 만족은 단지 인지적 현상만은 아니며, 거기에는 소비자가 주관적으로 만족과 관련되어 느끼는 좋은 느낌과 불만족과 관련되어 느끼는 나쁜 느낌 등의 감정 또는 느낌의 요소 또한 포함된다는 Westbrook(1980)의 견해를 따른다. 그리하여 구매직후에 가격에 의해 생성되는 결과인 현명한 소비자의 느낌은 구매 후 만족의 감정적인 측면에 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 현명한 소비자의 느낌을 만족의 선행변수로 포함시켰다.

〈그림 2〉 연구의 이론적 모형



본 연구에서는 현명한 소비자의 느낌을 “소비자가 제품/서비스를 구매한 직후에서 실제로 제품/서비스를 이용하기 직전까지 자신이 지불한 가격에 의해 소비자내부에 생성되는 자아와 관계된 감정으로 자부심에서 분노를 포함하는 감정이다”라고 정의하였으므로 시간적으로도 이는 “소비자가 제품/서비스를 구매한 후 실제로 이용하는 단계에서 느끼는 제품 구매에 대한 전반적인 만족감”으로 정의된 만족에 선행한다. 현명한 소비자의 느낌의 선행변수들로는 앞서 이론적 배경에서 살펴본 바와 같이 판매촉진의 혜택에 대한 책임 귀인과 소비자의 노력이 연구모형에 도입되었고 소비자가 인지하는 판매촉진의 희귀성이 현명한 소비자의 느낌에 영향을 미치는 외생변수로 포함되었다. 비용절감은 만족의 선행변수로서 연구에 포함되었다. 한편 비용절감의 경우 인지된 가격할인이나 초과지불은 소비자가 그 결과에 책임을 느끼는 경우에 한해서만 자아 표현적 결과가 발생할 것이다. 예를 들어, 비용절감의 크기가 크다고 하더라도 이 비용절감이 소비자의 노력 없이 우연히 얻어진 경우나 모든 사람들이 쉽게 얻을 수 있는 것이라면 소비자들은 그 비용절감에 대해서는 현명한 소비자의 느낌을 느끼지 않을 것이다. 따라서 본 연구에서 비용절감의 단순한 크기는 현명한 소비자의 느낌에는 직접적인 영향을 주지 않는 것으로 가정한다.

2. 연구 가설

1) 소비자 노력의 영향에 관한 가설

Anderson, Engledow and Becker(1979)의 연구와 같은 기존 연구들에서는 소비자의 노력은 소비자의 만족정도에 직접적인 영향을 준다고 보고 있다. 한편, 본 연구에서는 소비자의 노력과 만족 사이에 판매촉진의 혜택에 대한 책임귀인, 판매촉진의 희귀성, 비용절감과 같은 변수들이 매개변수로 작용한다고 가정하고 있다. 한편, 본 연구에서는 소비자의 구매를 위한 노력을 소비자의 정보탐색과 평가활동 그리고 홍정행동을 포함하는 포괄적인 개념으로 정의하였다. 소비자가 구매를 하기 전에 과 많은 정보를 탐색하고 오랫동안 심사숙고하는 평가활동을 하며 적극적인 홍정하는 등의 구매를 위한 노력을 많이 하면 할수록 구매과정에서 얻은 판매촉진의 혜택에 대한 책임을 그 판매촉진을 찾아내고 얻을 수 있게 만든 자신의 노력으로 귀인 하게 될 것이다. 반면에 소비자의 구매 전 노력이 적었다면 소비자가 얻은 판매촉진의 결과는 구매를 한 소비자의 책임이 아니라 운이 좋았던 것으로 돌리거나 판매촉진의 혜택에 대한 책임을 그 판매촉진을 제공한 브랜드나 상점에 귀인 하게 될 것이다. 이러한 소비자의 노력정도와 판매촉진에 대한 책임 귀인간의 관계는 Schindler(1989)의 연구에서도 밝혀진바 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 소비자의 노력정도는 소비자의 판매촉진의 혜택에 대한 책임 귀인에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

소비자가 구매를 위한 노력을 많이 하게 되면 할수록 많은 대안적인 상품이나 구매조건에 대해 알게 되고 그 중에서 가장 좋은 구매조건 즉, 가장 희귀성이 크고 특별한 판매촉진이라고 생각되는 경우를 소비자는 선택하게 될 가능성이 높다. 반면에 노력을 적게 한 경우에는 자신이 비록 희귀하고 특별한 판매촉진을 통해 구매를 했더라 하더라도 다른 구매조건들에 대해 많이 알지 못하는 상태이기 때문에 자신이 구매한 조건의 희귀함이나 특별함을 크게 인식하지 못하게 될 것이다. 또한 희귀하고 특별한 판매촉진을 통해 구매를 했다는 인지는 소비자의 노력이 어느 정도 이상 부여되어 동일한 제품의 다른 구매조건들에 대해서 알고 있어서 비교가 가능해야 비로소 생길 수 있게 된다. 그러므로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 소비자의 노력정도는 소비자가 인지하는 판매촉진의 희귀성에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

소비자의 구매를 위한 노력이 크면 노력을 안했을 때보다는 좋은 조건으로 구매를 할 수 있는 상점을 찾거나 다가오는 세일기간을 알고 기다리거나 적극적인 흥정을 통해 가격을 깎거나 하여 보다 싼 가격에 제품을 구매할 수 있을 가능성이 높다. 또한 소비자가 인지하는 비용절감이 작았다면(자신의 준거가격보다 높은 수준의 가격에 구매를 했다면) 소비자는 더 좋은 조건에 구매를 할 수 있었다고 생각하게 되고 자신의 준거가격수준의 가격을 얻지 못한 원인을 자신의 노력이 적었기 때문이라고 귀인 하게 될 가능성이 크다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 소비자의 노력정도는 소비자의 비용절감에 긍정적 영향을 줄 것이다.

2) 현명한 소비자의 느낌에 영향을 미치는 요인에 관한 가설

Kahneman and Tversky(1982)는 인지된 가격할인이나 초과지불은 소비자가 그 결과에 책임을 느끼는 경우에 한해서는 자아 표현적 결과가 발생할 것이라고 주장하였다. 예를 들어, 만약 의사결정이 강제적으로 행해져서 그 결과가 부정적으로 나타났다면 의사결정자는 그 결정이 자유로운 선택에 의한 것이었을 때처럼 후회를 느끼지는 않을 것이다. 그리고 Schindler(1989)는 현명한 소비자의 느낌은 소비자가 구매의 결과에 대한 책임을 느낄 때에만 생기는 감정이고 이러한 책임감이 커질수록 현명한 소비자의 느낌의 크기는 커질 것이라고 주장하였다. 이에 소비자의 판매촉진의 혜택에 대한 책임 귀인과 현명한 소비자의 느낌간의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 설정한다.

가설 4 : 소비자의 판매촉진의 혜택에 대한 책임 귀인은 현명한 소비자의 느낌에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

특정 상점·브랜드의 판매촉진의 빈도가 낮을 경우에는 소비자는 특정 판매촉진에 직면해서 그 판매촉진이 언제나 받을 수 있는 혜택이 아니라는 생각이 들기 때문에 그 판매촉진을 희귀(특별)하다고 인지할 것이다. 또한 특정 상점·브랜드에서 제시하는 판매촉진이 비공식적인 덤이나 에누리로 행해질 때에는 소비자는 그러한 판매촉진의 혜택이 모든 소비자들에게 돌아가지 않을 것이라는 생각에 그 판매촉진을 희귀(특별)한 것이라고 생각할 것이다.

Schindler(1989)는 소비자가 남들이 받지 않는 가격할인을 받는다는 인지를 하게 되면 현명한 소비자의 느낌의 정도는 커질 것이라고 말한바 있다. 이에 따라서 소비자가 얻은 판매촉진의 희귀성이 크다면 소비자는 남들이 받지 않는 판매촉진을 얻었다는 인지를 하게 되고 이는 곧 현명한 소비자의 느낌의 크기를 증가시킬 수 있는 것이다. 그러므로 판매촉진의 희귀성과 현명한 소비자의 느낌의 관계에 관한 가설을 다음과 같이 정하였다.

가설 5 : 판매촉진의 희귀성은 현명한 소비자의 느낌에 긍정적인 영향을 미친다.

3) 소비자의 만족에 영향을 주는 요인들에 관한 가설

현명한 소비자의 느낌은 구매 직후에서 실제 제품/서비스 사용직전까지 가격과 관련해서 소비자에게 발생하는 소비자의 자아와 관계된 감정으로 이는 후에 제품/서비스 구매의 심리적 결과와 효용적 결과에 대한 구매 후에 실제 사용단계에서 소비자에게 발생하는 구매에 관한 전반적인 태도를 일컫는 '만족'에 정의 영향을 미칠 것이다. Westbrook(1987)은 제품의 구매 후 소비자가 경험하는 감정은 그 제품에 대한 만족수준에 영향을 미친다고 하였다. 그러므로 현명한 소비자의 느낌과 만족 간에는 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 6 : 현명한 소비자의 느낌은 만족에 긍정적인 영향을 준다.

소비자가 자신의 구매에 대해 특별한 경우라고 인지하는, 다시 말해서 구매에서의 판매촉진이 희귀한 경우라고 인지하는 경우에는 소비자는 자신이 받은 판매촉진의 혜택을 보다 크게 여길 것이기 때문에 그 구매에서 얻는 효용의 크기를 보다 크게 인식할 것이다. 그러므로 소비자가 인지하는 판매촉진의 희귀성이 클수록 소비자의 만족은 보다 커질 것이다.

가설 7 : 소비자가 인지하는 판매촉진의 희귀성은 만족에 긍정적 영향을 준다.

Howard와 Sheth(1969)가 "만족은 소비자의 희생에 대한 보상이 적절하게 이루어졌는지에 관한 소비자의 인지적 상태"라고 정의하였듯이 소비자 만족은 효용적인 측면에서 취득한 제품의 성능이나 경제적 절약정도에 따라서 달라진다고 할 수 있다. 따라서 판매촉진을 이용한 결과로서의 비용절감의 정도는 소비자의 보상을 늘려주는 결과를 낳게 되므로 이는 곧 만족의 크기를 늘려준다고 할 수 있다. 그러므로

비용절감과 만족간의 관계에는 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 8 : 소비자가 인지하는 비용절감정도는 만족에 긍정적 영향을 줄 것이다.

IV. 연구 방법 및 가설 검증

1. 연구 방법

1) 연구 대상자와 연구 대상 제품

소비자의 노력과 현명한 소비자의 느낌 그리고 만족간의 관계에 대해 설정된 가설들은 공변량 구조분석 방법으로 검증되었다. 분석은 LISREL 8.50을 사용하여 실행되었다.

연구 대상자는 제품의 주된 소비자층인 대학생들을 중심으로 편의표본추출법을 이용하여 표본을 추출하였다. 연구대상제품을 주로 구매하고 사용하는 주된 소비자 집단에 속하고 연구목적에 부합하기에 대학생들을 대상으로 연구를 진행하였다. 조사는 연구의 목적과 설문응답방법을 설명한 후 설문에 응답토록 하는 방법으로 진행되었다. 분석에 이용된 표본의 특성은 〈표 1〉과 같다.

〈표 1〉 표본의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도수	비율
성별	남	114	52.05%
	여	98	44.75%
	무응답	7	3.20%
연령	20세 이하	14	6.39%
	21-23	85	38.81%
	24-26	92	42.01%
	26세 이상	28	12.79%
	무응답	7	3.20%
계		219	100.00%

일반적으로 소비자는 고관여 제품의 구매결정시 저관여 제품에 비해 정보획득에 더 많은 관심을 갖는다는 실증적 연구결과(Zaichkowsky, 1985)가 있다. 따라서 연구대상 제품은 고관여 제품이고 소비자가 큰 경제적 위험을 인지하는, 그리하여 복잡한 의사결정을 통하여 제품과 관련된 정보탐색과 평가과정이 요구되는 노트북 컴퓨터를 연구대상제품으로 선정하였다.

2) 실험 설계

본 연구에서는 소비자의 노력과 소비자가 인지하는 희귀성 그리고 비용절감의 정도가 판매촉진의 혜택에 대한 책임 귀인, 현명한 소비자의 느낌, 그리고 만족에 미치는 영향을 살펴보기 위해 요인실험설계(factorial design)를 피험자 간 실험(between-subjects experiment)을 통해 실시하였다.

본 연구 문제와 무관한 외생변수의 통제를 위해 본 연구는 변수의 영향을 계획적으로 변화시켜 그 변수들의 영향을 관찰할 수 있는 현장 실험 방법을 채택하였다. 즉, 각각의 피험자들에게 노트북 컴퓨터 구매의 관한 8가지 가상의 시나리오(A형에서 H형)중 하나에 노출시켜 해당 설문에 응답 하도록 지시하였다.

본 실험에서는 3개의 독립변수에 대해 각각 두 개의 처리수준이 필요한데, 즉, 소비자의 노력의 많고 적음의 두 수준과 비용절감이 큰 경우와 작은 경우의 두 수준 그리고 소비자가 인지하는 판매촉진의 희귀성이 큰 경우와 작은 경우의 두 수준으로 실험처리를 하였다. 이에 대한 실험설계는 아래의 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 실험설계

소비자의 노력이 많이 들어간 경우				소비자의 노력이 적게 들어간 경우			
높은 비용절감		낮은 비용절감		높은 비용절감		낮은 비용절감	
높은 희귀성	낮은 희귀성	높은 희귀성	낮은 희귀성	높은 희귀성	낮은 희귀성	높은 희귀성	낮은 희귀성
A	B	C	D	E	F	G	H

3) 실험 절차

피험자들이 단일한 시나리오에 노출되도록 사전에 각각 다른 8가지 종류의 설문

지를 제작하였다. 즉, 설문지는 소비자의 노력정도(2단계) X 비용절감정도(2단계) X 판매촉진 희귀성의 정도(2단계)로 분류되어 총 8종의 설문을 사용하여 실험이 진행되었다. 설문의 내용으로는 우선 시나리오를 제시한 후 5분간 그 시나리오를 자세히 읽어보도록 지시하였고 그 시나리오의 주인공이 응답자인 것으로 생각하고 설문에 응답하도록 요구하였다. 그 후 시나리오의 내용에 대한 확인을 하는 설문을 하였으며, 그 뒤에 독립변수의 조작을 점검하는 설문을 위치시켰고 마지막으로 종속변수를 측정하였다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

1) 독립변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서는 소비자의 노력, 비용절감, 판매촉진의 희귀성의 세 가지 독립변수를 시나리오 속의 구매 상황에서 각각 조작화하여 피험자에게 제시하였다. 먼저 소비자의 노력은 정보탐색과 정보평가활동 그리고 홍정활동들을 포괄적으로 포함하는 개념으로 가정하고 소비자의 노력을 “소비자가 보다 나은 구매를 위해서 행하는 모든 정보탐색활동과 정보평가활동 그리고 홍정활동을 포함하는 육체적·정신적 노력이다”라고 정의한다. 본 연구에서는 소비자의 노력의 측정변수로 정보탐색활동, 정보평가활동 그리고 홍정활동을 포함시켰다. 이들의 측정은 각각의 활동을 수행한 정도에 대한 피험자의 의견을 묻는 형식의 설문으로 측정되었다. 이는 ‘나는 컴퓨터를 잘 구입하기 위해 많은 정보 탐색을 했다’, ‘나는 컴퓨터를 잘 구입하기 위해 많은 정보에 대한 평가활동을 했다’, ‘나는 컴퓨터를 보다 싸게 구매하기 위해 점원과 홍정을 많이 했다’의 각각의 문장들에 대한 동의의 정도를 어의차이법에 의해 측정하였다.

실험에서 소비자의 노력을 조작하기 위해 시나리오를 소비자의 노력정도가 많은 경우와 적은 경우의 두 가지 유형으로 구성하였다. 소비자의 노력정도의 많은 정도와 적은 정도는 예비조사를 통해서 결정하였다. 지난 1년 이내에 컴퓨터를 구매한 경험이 있는 예비조사 피험자 20명에게 설문을 통해 소비자의 노력정도를 설명하는 5가지의 시나리오를 제시하여 그 시나리오에서의 주인공의 구매를 위한 노력정도를 7점 척도로 측정하였다. 그 중 가장 높은 값을 보인 시나리오는 ‘광고를 유심히 살

펴봄', '친구에게 문의', '컴퓨터 잡지 구독', '인터넷을 통한 정보탐색', '세 군데 매장 방문'의 정보탐색 노력과 '집으로 돌아와 심사숙고하고 부모님과 상의함', '여러 매장의 구매 조건을 비교'를 포함한 평가 노력 마지막으로 '구매 시의 에누리와 덤의 요구'를 포함하는 흥정을 한 시간 정도 한 사실을 포함한 시나리오였고 가장 낮은 값을 보인 시나리오는 '우연히 광고를 봄', '한 군데의 매장 방문', '평소대로 깎아달라고 함'을 포함한 시나리오였다. 따라서 본 연구에서의 소비자의 노력은 정보탐색 노력과 평가 노력 그리고 흥정을 포함하는 정도를 많은 노력으로 우연한 정보탐색과 약간의 평가노력을 포함하는 정도를 적은 노력으로 조작화하였다.

소비자가 인지하는 판매촉진의 희귀성은 소비자가 판매촉진 제안에 직면해서 인지하는 판매촉진의 빈도와 판매촉진의 공식성이라고 조작적으로 정의한다. 특정 상점이나 브랜드의 판매촉진의 빈번함의 정도가 많을수록 소비자들은 그 브랜드·상점의 판매촉진 활동을 일상적인 것으로 여기게 된다. 또한 판매촉진이 대중적인 광고를 통하거나 하여 널리 알려져서 공식적으로 행해질 때에는 소비자는 자신이외의 다른 사람들도 모두 같은 판매촉진의 혜택을 볼 수 있다고 생각할 수 있기 때문에 에누리와 같은 비공식적인 활동을 통한 판매촉진처럼 그 판매촉진의 혜택은 자신만이 받는다는 특별함의 느낌은 적어지게 된다. 그러므로 본 연구에서는 판매촉진의 희귀성의 구성요소를 판매촉진의 빈도와 판매촉진의 공식성으로 가정하였다. 판매촉진의 빈도의 조작은 평소에 세일을 하지 않는 경우를 빈도가 낮은 판매촉진으로 조작하였고 1년에 거의 매일 세일을 하는 경우는 빈도가 높은 판매촉진이라고 조작하였다. 또한 공식적인 세일기간 또는 가격할인 기간의 경우를 판매촉진의 공식성이 높은 경우로 조작하였고 비공식적인 덤이나 에누리를 통한 가격할인 혜택을 공식성이 낮은 경우로 조작하였다. 따라서 판매촉진의 희귀성이 높은 경우는 판매촉진의 빈도가 낮고 공식성이 적은 경우로 판매촉진의 희귀성이 낮은 경우는 판매촉진의 빈도도 잦고 공식성도 큰 경우로 조작하였다.

소비자가 인지하는 판매촉진의 희귀성의 측정변수는 소비자가 인지하는 판매촉진의 희귀함의 정도인 판매촉진의 빈도와 소비자가 인지하는 자신이 받은 대우의 특별함의 정도인 판매촉진의 공식성의 두 변수로 측정되었다. 소비자가 인지하는 판매촉진 빈도를 측정하는데 사용된 설문항목은 '내가 받은 가격할인은 드문 기회였다.', '나랑 같은 시기에 동일한 컴퓨터를 구입한 소비자들 중 소수만이 그 조건에 구입했

을 것이다.'의 두 가지 문장에 어느 정도 동의하는 지를 7점 척도를 이용하여 측정하였고 소비자가 인지하는 판매촉진의 공식성의 정도는 '내가 받은 가격할인은 나에게만 특별히 주어진 기회였다'의 문장에 어느 정도 동의하는 지를 7점 양축 척도를 이용하여 측정하였다.

비용절감은 "권장소비자가격에서 소비자가 지불한 가격을 감한 값"으로 정의하였다. 이의 조작을 위해서 지난 1년 이내에 노트북 컴퓨터를 구매한 경험이 있는 소비자들을 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 피험자들에게 자신이 과거에 구매한 노트북 컴퓨터의 권장소비자가격과 실제 구매가격을 응답하도록 요구한 결과 노트북 컴퓨터의 권장 소비자가격은 평균적으로 100만원 내외로 조사되었고 가장 낮은 할인 폭은 10%정도였고 가장 큰 할인 폭은 40%정도였다. 이에 본 연구에서는 모든 시나리오의 권장소비자가격을 100만원으로 하였고 편의상 가격할인과 에누리를 포함한 할인정도가 40%를 높은 비용 절감으로 가격할인과 에누리를 포함한 할인정도가 10%를 낮은 비용절감으로 조작화하였다.

비용절감은 실험조작에 의해 조작된 객관적인 자료를 바탕으로 시나리오에서 소비자가 인지한 주관적인 비용절감의 정도와 상대적인 비용절감 정도를 묻는 형식으로 측정되었으며 비용절감의 경우에 있어서 측정변수는 '주관적 비용절감정도''와 '상대적 비용절감정도'의 두개의 측정변수로 측정되었다. 이는 '나는 컴퓨터를 구입하면서 많은 비용절감을 했다.'와 '다른 사람들에 비해 나는 그 컴퓨터를 싸게 구입했다.'의 두 가지 질문에 어느 정도 동의하는지를 7점 양축 척도를 이용하여 측정하였다.

2) 종속변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서는 "소비자판매촉진의 혜택의 책임을 자신에게 있다고 느끼는 심리적 상태"를 판매촉진의 혜택에 대한 책임 귀인이라고 조작적으로 정의한다. 이의 측정은 '컴퓨터를 그렇게 구입한 것은 전적으로 나의 노력에 의한 것이었다.', '그 컴퓨터를 그렇게 구입한 것은 전적으로 내가 잘해서이다.', '그 컴퓨터를 그렇게 구입한 것은 전적으로 나의 실수였다.', '그 컴퓨터를 그렇게 구입한 것은 내가 운이 좋았었다고 생각한다.'의 긍정적인 판매촉진의 혜택에 대한 책임 귀인 2항목과 부정적인 판매촉진의 혜택에 대한 책임 귀인 2항목의 4가지 항목의 문장에 대한 피험자의 동의정도를 어의 차이법을 통해 리커트의 7점 양축 척도법을 사용하여 측정하였다.

본 연구에서는 현명한 소비자의 느낌을 만족과 구분하고 만족에 선행하는 감정임

을 분명히 하기 위하여 현명한 소비자의 느낌을 “소비자가 제품이나 서비스를 구매한 직후에서 실제로 제품/서비스를 이용하기 직전까지 자신이 지불한 가격에 의해 소비자 내부에 생성되는 자아와 관계된 감정으로 자부심에서 분노를 포함하는 감정”이라고 정의 하였다. 이의 측정은 자신이 어떠한 소비자라는 것을 표현하는 설문 3항목(나는 영리한 소비자라는 느낌이 들었다, 나는 경쟁력 있는 소비자라는 느낌이 들었다, 나는 근검절약 하는 소비자라는 느낌이 들었다)과 자신에 대한 감정을 표현하는 설문 2항목(나 자신에 대한 만족감을 느꼈다, 나는 나 스스로에 대한 자부심을 느꼈다.)의 총 5개의 설문항목을 사용하여 어의차이법을 이용한 리커트의 7점 양축 척도법을 사용하여 측정하였다.

만족은 구매의 결과로 나타나는 자아 표현적인 결과와 효용적인 만족을 모두 포괄하는 전반적인 개념의 만족으로 구매 직후에 가격에 의해 생성되는 현명한 소비자의 느낌과 구매를 한 후 실제로 제품을 사용하거나 하면서 느끼는 제품이나 서비스의 품질에 대한 만족감을 포함할 수 있게 “소비자가 제품/서비스를 구매한 후 실제로 이용하기 시작하는 단계에서 느끼는 제품구매에 대한 전반적인 만족감”으로 조작적으로 정의하였다. 본 연구에서는 Oliver(1980)가 개발한 6개 항목의 척도에 근거를 두고 각 항목들을 한국말로 적절하게 번역하여 이용하였다. 측정항목들은 제품구매에 대한 만족정도를 ‘나의 결정에 만족한다’, ‘이 제품구매는 나에게 좋은 경험이었다’, ‘나의 선택은 현명한 것이었다’, ‘나의 결정은 옳았다고 생각한다’, ‘나의 결정에 불만이다’, ‘나의 선택에 후회한다’라는 항목에 대한 소비자의 의견을 어의차이법을 이용한 리커트의 7점 양축 척도법을 사용하여 측정하였다.

3. 자료의 점검

1) 독립변수조작의 검정

소비자의 노력 정도에 대한 조작 점검을 위해 소비자의 노력 정도별로 t-test를 실시한 결과 소비자의 노력정도가 작은 경우와 큰 경우의 차이는 유의적으로 나타났다. 〈표 3〉은 소비자의 노력정도 조작에 대한 t-test결과이다.

〈표 3〉 소비자의 노력정도에 대한 조작 검정 결과

수준	표본수	평균	표준편차	t-value	P
많은 노력	107	6.1433	.4805	17.221	.000
적은 노력	106	2.5786	.7605		

비용절감의 정도에 대한 조작 점검 결과 사용된 두 항목의 상관관계는 0.864 (p〈0.01)로 매우 만족스러운 수준이었다. 두 질문들의 평균을 이용하여 비용절감의 수준별로, t-test 테스트를 실시한 결과 두 집단의 차이는 유의적인 결과를 보여 비용절감에 대한 실험 조작은 성공적인 것으로 나타났다. 〈표 4〉는 비용절감 정도 조작에 대한 t-test결과이다.

〈표 4〉 비용절감 정도에 대한 조작 검정 결과

수준	표본수	평균	표준편차	t-value	P
많은 비용절감	109	6.1101	.7679	23.132	.000
적은 비용절감	104	3.5337	.8569		

판매촉진의 희귀성에 대한 조작의 검증 결과 세 항목의 상관관계는 0.888(p〈0.01)로 만족스러운 수준이었다. 이 세 항목들의 평균을 이용하여 희귀성의 수준별로, t-test 테스트를 실시한 결과 두 집단의 차이는 유의적인 결과를 보여 판매촉진의 희귀성에 대한 실험 조작은 성공적인 것으로 나타났다.

〈표 5〉 판매촉진의 희귀성 정도에 대한 조작 검정 결과

수준	표본수	평균	표준편차	t-value	P
큰 희귀성	113	5.4027	.5896	36.889	.000
작은 희귀성	100	2.6300	.4955		

2) 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 구조화된 설문지를 사용하여 설문의 타당성을 확보하였으며, 내용타당성을 유지하기 위해 사전 연구와 예비조사를 통해서 신뢰성이 검증된 척도들을

활용하였다. 지표의 내적일관성 측정을 위해 Cronbach's Alpha계수를 사용하여 신뢰도를 평가하였다. 신뢰성 분석 결과 변수들의 Cronbach's Alpha 값은 〈표 6〉과 같이 모든 변수들이 0.90이상으로 나타나서 모든 변수가 높은 내적 일관도를 보였다.

〈표 6〉 종속 변수의 Cronbach's alpha 검증 결과

종속 변수	신뢰계수
'판매촉진의 혜택에 대한 책임 귀인' 항목들	.9131
'현명한 소비자의 느낌' 항목들	.9665
'만족' 항목들	.9590

타당성분석을 위한 상관관계분석 결과 측정변수들 간의 상관계수들은 〈표 7〉과 같이 통계적으로 유의한 수준에서 1보다 작게 나타나 판별 타당성이 있는 것으로 분석되었다. Challagalla and Shervani(1996)에 따르면 두 변수간의 상관계수가 1에 가까울수록 두 변수들은 사실상 같은 변수로 볼 수 있으며, 0에 가까울수록 성격이 매우 다른 변수이다.

〈표 7〉 측정 변수들의 상관관계 매트릭스[1)]

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	X1	X2	X3	Y14	Y15	Y16	Y17
Y1	1.000																			
Y2	0.917	1.000																		
Y3	0.507	0.627	1.000																	
Y4	0.477	0.633	0.863	1.000																
Y5	0.466	0.596	0.812	0.970	1.000															
Y6	0.489	0.597	0.811	0.951	0.940	1.000														
Y7	0.453	0.559	0.834	0.892	0.914	0.875	1.000													
Y8	0.506	0.528	0.685	0.632	0.707	0.657	0.624	1.000												
Y9	0.580	0.561	0.743	0.754	0.732	0.763	0.700	0.711	1.000											
Y10	0.478	0.509	0.778	0.783	0.819	0.802	0.739	0.822	0.869	1.000										
Y11	0.438	0.452	0.742	0.725	0.733	0.721	0.723	0.881	0.864	0.971	1.000									
Y12	0.462	0.488	0.783	0.747	0.782	0.694	0.690	0.725	0.752	0.823	0.775	1.000								
Y13	0.383	0.417	0.707	0.727	0.761	0.670	0.670	0.697	0.730	0.815	0.789	0.975	1.000							
X1	0.650	0.653	0.611	0.553	0.554	0.568	0.586	0.602	0.589	0.582	0.606	0.549	0.447	1.000						
X2	0.667	0.685	0.586	0.548	0.520	0.553	0.538	0.587	0.509	0.547	0.522	0.547	0.442	0.975	1.000					
X3	0.632	0.680	0.559	0.552	0.587	0.552	0.549	0.584	0.447	0.525	0.506	0.528	0.402	0.916	0.969	1.000				
Y14	-.060	0.085	0.485	0.586	0.526	0.564	0.461	0.383	0.449	0.512	0.497	0.470	0.555	0.096	0.105	0.034	1.000			
Y15	-.042	0.101	0.404	0.554	0.504	0.553	0.414	0.273	0.385	0.436	0.326	0.462	0.514	0.064	0.060	0.053	0.896	1.000		
Y16	0.249	0.257	0.101	0.141	0.131	0.152	0.198	0.377	0.073	0.221	0.259	0.128	0.088	0.334	0.354	0.353	-.129	-.110	1.00	
Y17	0.063	0.074	0.041	0.044	0.007	0.084	0.169	0.209	0.001	0.119	0.195	0.032	0.029	0.152	0.177	0.164	-.130	-.080	0.878	1

1) Y1-Y2 : 책임귀인, Y3-Y7 : 현명한 소비자의 느낌, Y8-Y13 : 만족, X1 : 정보탐색량, X2 : 평가활동량, X3 : 홍정, Y14 : 판매촉진의 빈도, Y15 : 판매촉진의 공식성, Y16-Y17 : 비용절감

3) 모형의 적합도 분석

수집된 자료는 다변량 정규분포의 가정을 위반하지 않는 것으로 나타나서 제안된 모델의 모수 추정은 원자료를 이용하여 LISREL의 최대우도법(ML법)으로 분석이 이루어졌다. 〈표 8〉에서는 모형의 전반적인 부합도를 평가할 수 있는 부합도 지수들이 표시되어 있다. NFI, NNFI, GFI 그리고 AGFI는 모델의 전반적인 부합도가 좋은 것으로 나타났다. 반면에 카이자승치와 RMSR의 지수들의 경우에서는 도출된 지수들이 좋은 모델의 조건에는 조금은 미흡하지만 전반적으로 양호한 지수들이 도출되었다. 카이자승치는 모델의 적합도 지수 중 유일하게 통계적 분포를 고려하는 지표이기는 하나 검정력이 표본의 크기에 민감하다는 문제를 안고 있다. 따라서 LISREL에서는 검정의 P값이 0.05이하라고 해서 모델 전체의 적합도가 낮아진다고 확정적인 결론을 내리기보다는 다른 적합도 지수들을 고려해서 판단을 내리는 것이 일반적이다.

〈표 8〉 모형의 적합도[2)]

적합도 지수	지수 값	traditional cutoff
chi-square	437.34	p〉0.05
GFI	0.840	0.9 이상
AGFI	0.780	0.9 이상
RMSR	0.056	0.05 이하
NFI	0.910	0.9 이상
NNFI	0.930	0.9 이상

4. 가설 검증

결과 분석을 통해 밝혀진 가설들에 대한 검증결과를 요약하면 〈표 9〉와 같다. 가설 1의 검증결과 소비자의 노력정도는 소비자의 판매촉진의 혜택에 대한 책임 귀인에 정의 영향(γ : 0.81, p〈0.05)을 가지는 것으로 나타났고 t값은 7.67로 추정치는 유의적인 것으로 나타났다. 따라서 소비자의 노력정도는 소비자의 판매촉진의 혜택에

2) p = 0.00, d,f, = 156

대한 책임 귀인에 직접적이고 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 검증되었다.

〈표 9〉 가설검증 결과 요약[3)]

가설	관 계	경로계수	t-value
가설 1	소비자의 노력 → 책임귀인	0.81	7.67
가설 2	소비자의 노력 → 판매촉진의 희귀성	0.12	1.84
가설 3	소비자의 노력 → 비용절감	0.73	5.74
가설 4	책임귀인 → 현명한 소비자의 느낌	0.67	6.35
가설 5	판매촉진의 희귀성 → 현명한 소비자의 느낌	0.51	7.39
가설 6	현명한 소비자의 느낌 → 만족	0.67	6.87
가설 7	판매촉진의 희귀성 → 만족	0.15	2.42
가설 8	비용절감 → 만족	0.23	3.11

가설2는 소비자의 노력정도와 또 다른 외생변수인 소비자가 인지하는 판매촉진의 희귀성에 관한 것으로 이들 간의 관계에 관한 추정치를 살펴보면 소비자의 노력정도는 소비자가 인지하는 판촉의 희귀성에도 정의 관계(γ : 0.12, p〈0.05)를 가지는 것으로 나타났지만 t값은 1.84로 나타나 1.96(95% 신뢰수준)보다 작은 수치를 보여 추정치는 비유의적인 것으로 나타났다. 따라서 소비자의 노력정도는 소비자가 인지하는 판매촉진의 희귀성에 직접적이고 긍정적인 상관관계가 존재할 것이라는 가설 2는 기각되었다. 하지만 1.84의 t값은 신뢰수준 90%(t〉 | 1.645 |)에서는 유의적으로 나타나서 연구 가설은 기각되었으나 소비자의 노력은 판매촉진의 희귀성에 긍정적인 영향을 준다는 사실을 시사하고 있다.

가설3은 소비자의 노력정도와 소비자가 인지하는 비용절감간의 관계에 관한 것인데 두 변수간의 관계에 관한 경로계수 추정치를 살펴보면 소비자의 노력정도는 소비자가 인지하는 비용절감에 정의 영향(γ : 0.73, p〈0.05)을 가지는 것으로 나타났고 t값도 5.74로 유의적인 것으로 나타나 소비자의 노력정도는 소비자의 비용절감에 직접적이고 긍정적인 상관관계가 존재할 것이라는 가설 8은 지지되었다.

가설4는 책임귀인과 현명한 소비자의 느낌간의 관계에 관한 것으로 내생 변수들간의 관계를 보여주는 경로계수 추정치를 살펴보면 소비자의 판매촉진의 혜택에 대한 책임 귀인은 현명한 소비자의 느낌과 정의 영향(γ : 0.67, p〈0.05)을 가지는 것으

3) p 〈 0.05

로 나타났고 t값은 6,35로 나타나 이는 1.96보다 높은 수치를 보여 해당 미지수의 값이 0이란 가설이 기각되어 두 변수간의 추정치가 유의적인 결과로 해석될 수 있음을 알 수 있다. 그러므로 소비자의 판매촉진의 혜택에 대한 책임 귀인은 현명한 소비자의 느낌에 직접적이고 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 지지되었다.

가설5는 판매촉진의 희귀성과 현명한 소비자의 느낌의 관계에 관한 것으로 해당 경로계수 추정치를 살펴보면 판매촉진의 희귀성은 현명한 소비자의 느낌(γ : 0.51, p〈0.05)에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났고 t값은 7.39로 나타나 추정치는 유의적인 것으로 나타났다. 따라서 판매촉진의 희귀성은 현명한 소비자의 느낌에 직접적이고 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 지지되었다.

가설6은 현명한 소비자의 느낌과 만족에 관한 가설로 이 두 변수들 간의 경로계수 추정치를 살펴보면 현명한 소비자의 느낌은 만족에 정의 영향(γ : 0.62, p〈0.05)을 미치는 것으로 나타났고 t값은 6.87로 유의적인 것으로 나타났다. 따라서 현명한 소비자의 느낌은 만족에 직접적이고 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 또한 검증되었다.

가설7은 판매촉진의 희귀성과 만족에 관한 가설로 해당 추정치를 살펴보면 판매촉진의 희귀성은 만족에 정의 영향(γ : 0.15, p〈0.05)을 미치는 것으로 나타났고 t값은 2.42로 나타나 추정치는 유의적인 것으로 나타나서 소비자가 인지하는 판매촉진의 희귀성은 만족에 직접적이고 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 지지되었다.

가설8은 소비자가 인지하는 비용절감정도와 만족간의 관계에 관한 것이다. 〈표 9〉의 경로계수 추정치를 살펴보면 소비자가 인지하는 비용절감정도는 만족에 정의 영향(γ: 0.23, p〈0.05)을 미치는 것으로 나타났고 t값은 3.11로 나타나 추정치는 유의적인 것을 알 수 있다. 따라서 소비자가 인지하는 비용절감정도는 만족에 직접적이고 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 검증되었다.

결과적으로 소비자의 구매를 위한 노력은 비용절감, 희귀성이 높은 판매촉진의 획득 그리고 책임귀인을 통한 현명한 소비자의 느낌의 여러 경로들을 통한 만족에 대한 간접효과를 갖는 것이 검증되었다. 한편 비용절감과 현명한 소비자의 느낌간의 관계에 대해 추가적으로 경로계수(γ : -0.06, p〈0.05, t-value : -0.43)를 살펴본 결과 비용절감과 현명한 소비자의 느낌간의 관계에는 직접적인 관계가 없는 것으로 나타나 연구 모형 설정이 타당했던 것으로 나타났으며 각 선행변수들이 만족에 대해 갖

는 직접효과의 크기는 현명한 소비자의 느낌, 소비자가 인지하는 비용절감, 판매촉진의 희귀성의 크기의 순서를 보였다.

Ⅴ. 결론 및 시사점

본 연구는 구매를 위한 소비자의 노력이 소비자가 인지하는 비용절감정도, 소비자가 인지하는 판매촉진의 희귀성 그리고 현명한 소비자의 느낌과 같은 변수들에 영향을 미쳐서 결국 소비자 만족에 미치는 영향의 인과 관계를 실험연구를 통해 밝혀내고자 하였다. 그리고 이 과정에서 가격의 자아 표현적 결과인 현명한 소비자의 느낌의 발생 과정과 현명한 소비자의 느낌의 노력과 만족사이의 매개변수로써의 역할을 실증적으로 검증하고자 하였다. 이에 따른 본 연구의 결과와 그에 따른 시사점은 다음과 같다.

첫째, 소비자의 구매를 위한 노력과 만족의 사이에는 여러 가지 변수들이 복합적으로 작용한다는 사실을 발견하였다. 우선 소비자의 구매를 위한 노력은 소비자가 인지하는 비용절감과 정의 상관관계를 가지고 있음이 밝혀졌다. 이는 소비자들은 자신이 특정 제품·서비스를 구매하였을 때 상대적으로 많은 노력을 했을 때는 구매당시의 선택대안들의 노력에 대해 보다 잘 알고 있기 때문에 자신이 그 선택대안들 중 선택한 결과의 비용절감정도를 보다 크게 인식할 수 있음을 나타내는 것이다.

둘째, 소비자가 인지하는 판매촉진의 희귀성은 만족에 직접적인 정의 영향을 가짐을 규명하였다. 이는 소비자에게 보다 큰 만족을 불러일으키기 위해서는 각각의 소비자에게 자신이 희귀하고 특별한 판매촉진의 혜택을 받는다는 느낌을 주는 것이 중요하다는 것을 시사한다. 실제로 마케터들은 판매촉진을 광고할 때 '한정 세일', '특별 판매' 등의 문구를 사용하여 판매촉진의 희귀성과 특별함을 강조하는 경우를 자주 볼 수 있다. 한편, 소비자의 노력정도와 소비자가 인지하는 판매촉진의 희귀성은 비록 경로계수는 양의 값을 가지고 있었지만 비유의적으로 나타나 가설은 기각되었다. 이는 소비자들은 희귀한 판매촉진을 찾는다는 것은 자신의 노력여하에 따르는 것이 아니라 운이 좋아서 얻어지는 일로 생각할 수도 있다는 것을 시사한다.

셋째, 가격의 자아 표현적 결과인 현명한 소비자의 느낌에 영향을 미치는 선행변

수들을 실증적으로 규명하였다. 소비자가 인지하는 판매촉진에 대한 책임 귀인은 현명한 소비자의 느낌에 정의 영향을 미친다는 사실을 규명하였고 소비자가 인지하는 판매촉진의 희귀성은 현명한 소비자의 느낌에 직접적인 정의 영향을 미친다는 사실도 발견하였다. 이들의 변수간의 관계에 관한 추정치 들은 매우 유의적이고 그 크기도 크게 나타나 본 연구의 모형은 현명한 소비자의 느낌의 생성과정을 잘 설명하고 있음이 밝혀졌다.

한편, 비용절감이 현명한 소비자의 느낌에 미치는 영향은 미미한 것으로 나타났다. 이는 Schindler(1998)에 의해 그 관계가 부분적으로 검증되어 왔던 것을 공변량 구조모형을 통해 전체적으로 검증했다는데 의의가 있다고 할 수 있다. 이는 소비자의 구매에서의 현명한 소비자의 느낌을 높이려면 브랜드관리자는 소비자에게 많은 정보를 제공하여 정보탐색과 대안평가의 양을 늘리고 소매상에서는 흥정이 가능한 분위기를 만들어 보다 많은 소비자의 노력을 이끌어내어 소비자의 판매촉진의 혜택에 대한 책임귀인을 늘리고 판매촉진의 설계에 있어서도 판매촉진이 희귀하고 특별한 것이라는 느낌을 소비자가 느낄 수 있도록 하는 것이 중요하다는 것을 시사한다.

마지막으로 현명한 소비자의 느낌은 만족에 정의 영향을 미친다는 것을 발견하였고 그 영향은 비용절감이나 판매촉진의 희귀성보다 상대적으로 크다는 것을 발견하였다. 본 연구의 결과로 이러한 내용을 단정 지을 수는 없지만 이는 소비자의 만족을 높이기 위해서는 단순히 가격할인의 폭을 크게 하는 것보다는 구매에서의 현명한 소비자의 느낌의 크기를 크게 하는 것이 보다 더 효과적일 수 있다는 것을 의미한다. 한편, 대부분의 기존 연구들은 소비자의 구매를 위한 노력 변수들과 만족 간에는 직접적인 영향관계가 있음을 주장하고 있으나 판매촉진 사용상황과 같은 특정 상황에서는 소비자의 구매를 위한 노력은 만족에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라 현명한 소비자의 느낌이 매개변수로 작용한다는 사실을 검증하였다.

본 연구의 판매촉진의 설계에 있어서의 시사점은 다음과 같다. 우선, 소비자에게 판매촉진을 제공하여 제품의 판매를 증진시키고 시장 점유율을 제고하며 특히, 재구매를 유도하고자하는 유통업자나 브랜드 관리자는 판매촉진을 통해서 소비자에게 현명한 소비자의 느낌을 불러일으키는 노력을 해야 한다는 것이다. 같은 쿠폰이지만 미디어를 통해 배포를 한 경우보다는 직접 배포의 경우가 회수율이 더 높은 것을 보면 알 수 있듯이 단순한 가격의 할인이나 프리미엄 제공 등의 방법으로 판매촉진 예

산을 소비할 것이 아니라 소비자가 인지하는 판매촉진의 희귀성을 증가시키고 판매촉진을 적용 받는데 있어서 소비자의 노력을 유도하여 현명한 소비자의 느낌을 이끌어 내는 판매촉진을 계획하고 실행하는 것이 소비자의 만족과 재구매를 이끌어 낼 수 있을 것이다.

본 연구 결과에서 소비자의 현명한 소비자의 느낌을 증가시키려면 우선 소비자가 판매촉진의 희귀성이 높다고 느끼게 만들 필요가 있음을 알 수 있다. 이는 데이터베이스 구축을 통한 직접 마케팅의 큰 효용을 시사하고 있다. 가장 일반적으로 행하여지고 있는 대중매체를 통한 판매촉진의 광고는 소비자가 그 판매촉진을 이용함에 있어서 자신만이 특별한 대우를 받는다는 느낌을 희석시켜 소비자가 인지하는 판매촉진의 희귀성을 낮추게 되고 이는 현명한 소비자의 느낌을 적게 느끼게 하는 결과를 낳게 된다. 하지만 데이터베이스마케팅을 이용해 일부 소비자들을 대상으로 우편 등의 방법으로 판매촉진의 사실을 광고하거나 쿠폰 등을 배포한다면 소비자는 자신이 특별한 대우를 받는 다는 느낌을 가지게 되어 상대적으로 판매촉진의 희귀성이 크다고 인지하게 될 것이고 이는 현명한 소비자의 느낌의 크기를 증가시켜 소비자의 만족을 높이고 판매촉진의 긍정적인 장기적 효과인 재구매를 높이는 결과를 낳게 될 것이다. 최근 백화점이나 슈퍼마켓의 광고를 살펴보면 유난히 눈에 띄는 새로운 판매촉진 기법들을 볼 수 있다. 경매를 통한 판매촉진이나 일정 금액 이상 구매 시 사은품 증정 또는 특정 시간대에만 가격할인의 실시 그리고 한정수량 가격할인 판매 등이 그것인데 이들 판매촉진 기법들은 대부분이 판매촉진의 희귀성을 강조하고 있고 또한 그 판매촉진을 얻기 위해서는 소비자의 노력을 요구하고 있다. 이러한 점은 그 동안 가격의 자아 표현적인 측면인 현명한 소비자의 느낌은 실무상으로는 활발히 적용되고 있음을 시사하고 있는 것이다.

본 연구의 한계점 및 향후 연구 방향은 다음과 같다. 우선 본 연구에서는 실험을 실시하는데 있어서 편의상 각기 다른 시나리오들을 포함하는 설문지를 배포하는 방식을 사용하였는데 이러한 시나리오를 통한 실험연구로 현명한 소비자의 느낌과 같은 소비자의 감정의 미묘한 차이를 측정하는 것은 한계가 존재한다. 이는 결과적으로 연구모형의 부합도 평가에서 일부지수들의 낮은 수치의 결과로 이어졌다고 생각된다. 이는 컴퓨터 시뮬레이션 등의 기법이나 보다 완벽한 실험 통제하의 현장 실험을 통해서 통한 연구를 통해서 개선될 수 있을 것이다.

판매촉진과 인적 판매와 같은 촉진활동들이 단기적으로 판매량을 증가시키고 상표/ 상점을 전환하게 하는 역할을 하는 것은 기존의 연구들에서 밝혀진바 있다. 하지만 이러한 단기적인 효과들이 장기적으로 이어지는가 하는 데에 대해선 아직도 불분명하다. 단기적으로는 소비자 경제적 효용의 극대화가 중요한 영향을 미치겠지만 중장기적으로는 가격의 자아 표현적(ego-expressive) 측면인 현명한 소비자의 느낌을 일으키는 것이 보다 큰 작용을 하리라고 생각된다. 즉, 소비자가 이전의 특정 브랜드 구매에서 보다 큰 현명한 소비자의 느낌을 느낄수록 소비자들이 느낀 현명한 소비자의 느낌이 적었던 경우보다 다음 구매에서의 그 특정 브랜드의 준거가격의 하락 폭은 적을 것이기에 다음 구매에서 정상가격으로 되돌아온 경우에서의 재구매율은 보다 높아질 것이라는 것이다. 이러한 현명한 소비자의 느낌과 준거가격과의 관계를 규명하는 것은 판매촉진의 효과를 재조명해보는데 의의가 있을 것이다.

판매촉진의 효과는 단기적으로는 소비자 경제적 효용의 극대화가 중요한 영향을 미치겠지만 중장기적으로는 가격의 자아 표현적 측면인 현명한 소비자의 느낌을 일으키는 것이 보다 큰 작용을 하리라고 생각된다. 즉, 소비자가 이전의 특정 브랜드 구매에서 느낀 현명한 소비자의 느낌이 상대적으로 클 경우에 다음 구매에서의 그 특정 브랜드의 준거가격의 하락 폭은 적을 것이기에 다음 구매에서 정상가격으로 되돌아온 경우에서의 재구매율은 보다 높아질 것이라는 것이다. 이러한 현명한 소비자의 느낌과 준거가격과의 관계를 규명하는 것은 판매촉진의 효과를 재조명해보는데 의의가 있을 것이다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함.

참고문헌

Anderson, R. D., J. L. Engledow and H. Becker, 1979, Evaluation the relationships among attitude toward business, product satisfaction, experience, and search effort, *Journal of Marketing Research* 16: 394-400.

Bearden, W. O., D. R. Lichtenstein and J. E. Teel, 1984, Comparison price, coupon and brand effects on consumer reactions to retail newspaper advertisements, *Journal of Retailing* 60: 11-34.

Challagalla, G. N., and T. A, Shervani, 1996, Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction, *Journal of Marketing* 60: 89-105.

Furse, D. H., G. N. Punj and D. W. Stewart, 1984, A typology of individual search strategies among purchasers of new automobiles, *Journal of Consumer Research* 10: 417-431.

Howard, J. H. and J. N. Sheth, 1969, *The Theory of Buyer Behavior,* John Wiley and Sons, Inc.

Kahneman, D. and A. Tversky, 1982 *The psychology of preferences*, Scientific American.

Kelly, H. H., 1967, *Attribution Theory in Social Psychology*. in Nebraska Symposium on Motivation, ed. David Levine, University of Nebraska Press, 192-238.

Kim, Dong Hoon, 1989, The role of brand equity in modeling the impact of advertising and promotion on sales, Unpublished Doctoral Dissertation, Columbia University.

Loomes, G. and R. Sudgen, 1983, A rationale for preference reversal, *American Economic Review* 73: 428-432.

Miller, D. T. and M. Ross, 1975, Self serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction?, *Psychology Bulletin* 82: 213-225.

Oliver, R. L., 1980, A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research* 17: 460-469.

Punj, G. N., and R. Staelin, 1983, A model of consumer information search behavior for new automobiles, *Journal of Consumer Research* 19: 366-80.

Schindler, R. M., 1988, The role of ego-expressive factors in the consumer's satisfaction with price, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 1: 34-39.

Schindler, R. M., 1989, The excitement of getting a bargain: Some hypothesis concerning the origins and effects of smart-shopper feelings, *Advances in Consumer Research* 16: 447-53.

Schindler, R. M., 1998, Consequences of perceiving oneself as responsible for obtaining a discount, *Journal of Consumer Psychology* 7: 371-392.

Schultz, D. E., and W. A, Robinson, 1986, *Sales Promotion Management*, NTC/Contemporary Publishing Company.

Thaler, R., 1985, Mental accounting and consumer choice, *Marketing Science* 4: 199-214.

Westbrook, R. A., 1980, Prepurchase information search and postpurchase product satisfaction in H. Keith Hunt and Ralph L. Day, Refining concepts and measures of consumer satisfaction and complaining behavior.

Westbrook, R. A., 1987, Intrapersonal affective influences upon consumer satisfaction with products, *Journal of Consumer Research* 7: 49-54.

Zaichkowsky, J. L., 1985, Measuring the involvement construct, *Journal of Consumer Research* 12: 341-52.

The Effect of Smart Shopper Feelings on Sales Promotion Situation

Seung-Jae Yun* · In-Ku Lee**

Abstract

As the skilled new car salesperson will leave each customer with the feelings of having received a better deal than the most. The effect of sales promotion differs with the method of presenting to consumers.

The main objective of this study is to find out the structural relationship among the efforts of consumer toward good buy, smart shopper feelings and consumer satisfaction when sales promotions are offered to consumer. Through the covariance structure analysis this study tried to find out how the effort toward a better purchase lead to consumer satisfaction.

A structural model of consumers effort, smart shopper feelings and consumer satisfaction was setup. Also, the feelings of responsibility on the benefit of sales promotion, the scarcity of sales promotion and the cost savings were included in the structural model. To test the model, the 2×2×2 factorial designed field experiment was done. This study defines the perceived efforts of the consumer, the perceived scarcity of the promotion and the perceived cost savings as an independent variables. The consumer satisfaction, smart shopper feelings and the responsibility toward the benefit of the promotion was defined as dependent variables. Each subject of the study were given one of eight different notebook PC shopping scenarios. Each scenarios were designed(from pretesting) to elicit different level of the perceived efforts of the consumer, the perceived scarcity of the promotion and the perceived cost savings.

As a result of LISREL analysis, the following result was found. The perceived

* Instructer of Kunkuk University, Korea

** Professor of Sunmun University, Korea

efforts of the consumer has a positive and direct effect on the responsibility toward the benefit of the promotion and the perceived cost savings. The perceived scarcity of the promotion has a positive direct effect on the smart shopper feelings and the consumer satisfaction. The perceived cost savings has a positive direct effect on the consumer satisfaction. The responsibility toward the benefit of the promotion has a positive direct effect on the smart shopper feelings. The smart shopper feelings has a positive direct effect on the consumer satisfaction.

The result of this study suggest that when the sales promotions are provided it is necessary to provoke the smart shopper feelings to induce more consumer satisfaction. The consumer satisfaction will eventually leads to the ultimate goal of sales promotion, the repeat purchase. To provoke the smart shopper feelings the marketer should consider the ways to make the consumers think the sales promotion is special in the planning process of sales promotion. Also, the sales promotions which need more effort of consumer could produce more smart shopper feelings.

〈Key Words〉 customers effort toward good buy, customer satisfaction, smart shopper feelings, sales promotion, structural equation model

경영사학 제23집 제3호
2008년 12월 한국경영사학회

신제품개발 과정에서의 복잡성에 대한 관리방안*

김 종 배**

요 약

복잡성(complexity)은 신제품개발에 있어서 주목받는 중요한 속성이다. 이는 신제품개발이 점차 복잡해지고 있으며 또한 이의 미흡한 대처로 인해 유발되는 부정적 영향이 적지 않기 때문이다. 따라서 신제품개발 과정에서 당면하는 복잡성을 좀 더 체계적으로 이해하고 이에 대한 적절한 관리방안을 마련하는 것은 신제품개발의 성과를 위해 중요시 된다. 본 고는 신제품개발 과정에서 당면하는 복잡성에 대처하는 제반 방안들을 고찰하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 우선 복잡성의 속성을 살펴보고, 그런 다음 복잡성의 관리 방안들로 어떠한 것들이 있는지를 정리한다. 그리고 이를 토대로 제반 복잡성 관리방안들을 유기적으로 묶을 가능성에 대해 살펴보고, 마지막으로 복잡성 관리와 연관된 주요 이슈들을 정리하겠다. 신제품개발 과정의 복잡성 관리에 대한 이러한 고찰은 점차 증대되는 복잡성의 문제에 대처하는데 있어서뿐 아니라 향후 이 분야의 학문적 발전에 있어서도 토대가 될 것으로 기대된다.

〈주제어〉 신제품개발, 복잡성, 제품개발 초기단계, 복잡성의 관리, 조직학습

* 본 연구는 2006학년도 단국대학교 대학연구비의 지원으로 연구되었음.
** 단국대학교 경상대학 경영학과 교수, jbkim@dankook.ac.kr, 018-207-3737

논문접수일(2008년 10월 31일) 논문수정일(2008년 11월 13일) 게재확정일(2008년 11월 24일)

Ⅰ. 서 론

복잡성(complexity)은 기술경영(Suh 2005), 산업재 구매(McQuiston 1989), 확산 및 저항(Rogers and Shoemaker 1971), 소비자 정보처리(Hogarth 1980) 등의 여러 분야에서 중요한 연구 개념으로 다루어진바 있다. 신제품개발 분야에서도 복잡성이 중요한 연구 주제로 부각(Gerwin and Susman 1996)되고 있는데, 그 이유는 우선 신제품개발 과정의 복잡성이 점차 증가 추세에 있다는 점(김종배 2005)과 이에 대한 미흡한 대처로 인해 유발되는 부정적 효과, 즉 제품개발 속도의 지연(Griffin 1997; Meyer and Utterback 1995; Murmann 1994), 제품개발 비용의 증대(Tatikonda and Rosenthal 2000) 등을 들 수 있다.

신제품개발 과정에서 당면하는 복잡성의 유형이 다양해지고 그 빈도와 강도도 증대되고 있으며, 이와 더불어 복잡성의 부정적 영향도 적지 않은 상황을 고려해볼 때, 이를 관리하는 방안들을 다각적으로 살펴보는 것은 의미가 있다. 그동안 신제품개발의 복잡성에 대한 연구는 주로 복잡성의 개념을 어떻게 정의하고 측정할지, 신제품개발 과정의 복잡성을 유발하는 요인들로는 어떤 것들이 있는지, 그리고 신제품개발 과정 및 성과에 복잡성이 미치는 영향은 어떠한지 등을 중심으로 이뤄졌다. 이에 비해 복잡성을 어떻게 관리할 것인가에 대한 연구는 현실적 필요성과 유용성에 비해 상대적으로 주목을 덜 받아왔다. 복잡성으로 유발된 문제에 대해 경쟁기업보다 더 나은 대처방안을 갖고 있거나, 이에 대한 폭넓은 관리 경험을 가지고 있는 것은 분명 신제품개발팀의 경쟁력이 된다. 단순히 '열심히 그리고 잘하라고 닦달만 하는 것'으로는 복잡성으로 인한 문제를 원만하게 해결하기는 어렵다. 이러한 관점에서 볼 때, 복잡성의 관리방안에 대한 고찰은 실무적으로나 학문적으로 그 의미가 크다.

본 연구는 신제품개발 과정에서 당면하는 복잡성에 대한 제반 관리방안들을 고찰하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 우선 신제품개발 복잡성의 속성을 살펴보고, 그런 다음 복잡성을 관리하는 방안들을 유형별로 나누어 살펴보겠다. 그리고 이러한 제반 관리방안들을 유기적으로 묶을 개념적 틀에 대해 언급하고, 마지막으로 신제품개발의 복잡성 관리와 연관된 추후의 연구과제들을 정리해 보겠다.

II. 복잡성의 속성

복잡성(complexity)은 신제품개발에서 상대적으로 많이 연구된 신규성(newness, innovativeness), 위험성(risk) 등과는 상이한 개념으로(Kim and Wilemon 2003a), 신제품개발 과업의 중요 속성중의 하나로 거론되고 있다(Gerwin and Susman 1996). 이러한 신제품개발 과정상의 복잡성 개념을 본격적으로 살펴보기 전에, 이의 이해를 돕기 위해 기업 및 사회현장에서 당면하는 다양한 복잡성의 사례들을 열거해 보겠다.

사례-1 : 일본 도쿄공대의 나카모토 다카미치 교수는 2006년 10월 일본에서 개최된 '첨단기술전시회(Technology Fair)'에서 이른바 '향기 기록기(odour recorder)'를 선보였다. 이 장치는 사물의 냄새를 맡은 뒤 그와 똑같은 향기를 만들어 낼 수 있다. 현재는 사과·바나나·오렌지·레몬 정도만 재생할 수 있지만 앞으로 수백 종류의 향기를 기록하고 재생할 수 있을 것으로 연구팀은 기대하고 있다. TV는 빛의 삼원색을 조합해 원하는 어떤 색깔도 만들어낼 수 있다. 그렇지만 향기를 만들 수 있는 기본 물질은 정해져 있지 않다. 따라서 그때그때 향기 조성법이 달라지므로 재생과정이 복잡하고 자연히 비용도 높아진다. 나카모토 교수는 인간의 학습 기능을 적용해 이런 한계를 극복하려고 시도하고 있다. 즉 한번에 향기를 만들어내지 않고 일단 비슷한 향기를 조합해낸 뒤 전자 코의 분석 결과와 대조해가면서 계속 수정하는 식이다(조선일보 2006년 10월 18일).

사례-2 : 'Window-95'의 핵심특성은 바로 plug and play 였다. 이를 구현하기 위해서 Window-95에 포함되는 기능 모두는 상상할 수 없도록 엄청난 조합의 여러 다른 하드웨어와 소프트웨어와의 사용에 아무 문제없이 작동하도록 개발돼야 했다. 따라서 그전의 OS(운영체계) 개발 때와는 비견할 수 없을 정도로 많은 관련 제품들의 매뉴얼을 고려하였고 따라서 그 개발과정은 상상 이상으로 복잡하였다(Iansiti and West 1997). 이러한 복잡성은 다양한 종류의 하드웨어와 소프트웨어에 무리 없이 작동되어야 하는 Netscape 개발의 경우에서도 마찬가지였고, 휴대폰 기종에 관계없이 작동되게 만들어야 하는 모바일 게임의 경우에도 마찬가지이다.

사례-3 : 미국이 자랑하는 우주왕복선은 뛰어난 성능에도 불구하고 왜 사고가 잦았을까? 그 이유는 복잡한 구조에 있다. 우주선과 항공기를 겸하고 우주인과 화물을 동시에 수송하며, 또 재사용을 하기 때문이다. 복잡한 구조는 개발비가 많이 들고 잦은 고장의 원인이 되며, 귀환 후 정비를 한 후 다시 발사하는데 비용이 5억 달러에 달한다. 반면 러시아의 소유즈 우주선의 성공의 비결은 러시아 특유의 단순하고 견고한 설계 때문이다. 귀환시 모든 것을 다 버리고 오직 귀환 캡슐이 낙하산을 이용 착륙하는 단순한 방식이다. 항공기처럼 비행장에 착륙하는 미국 우주왕복선에 비해 상대적으로 안전하며 1회 발사 비용이 1억 달러에 불과하다. 러시아 소유즈 우주선은 단순함으로 안전성과 경제성 두 가지 토끼를 잡은 셈이다(조선일보 "우주여행, 왜 러시아로 몰려드나," 2007년 4월 28일; "소련 우주기술의 장점은 단순화," 2007년 10월 2일).

사례-4 : 2007년 7월에 발생한 아프가니스탄의 인질사태는 한국인 인질, 탈레반, 아프가니스탄 정부, 미국을 비롯한 나토군, 그리고 인근 이슬람 세력 등의 이해관계가 얽혀 있다. 따라서 이러한 복잡한 방정식을 풀기 위해서는 냉철한 국가이성에 기초한 고도의 계산이 불가피하다. 지금 정부내의 지역전문가와 안보전문가들이 최대한 많은 인질들의 무사생환을 위해 온갖 경우의 수를 계산하면서 혼신의 힘을 기울이고 있다(조선일보 "알라여, 그들은 대한민국 국민입니다," 2007년 8월 1일).

비록 상이한 장면에서 조우되는 복잡성을 담은 내용이지만, 위에 사례들은 복잡성의 속성을 이해하는 데 도움이 된다. 복잡성의 이해를 돕기위해 이를 비유적으로 예시하자면, 등장인물이 많고 이들간 관계의 얽힌 정도가 심한 소설일수록 쓰기가 복잡해진다는 것, 그리고 하나의 악기만을 위한 독주곡을 작곡할 때 보다 여러 악기들이 하모니를 이루는 교향곡을 작곡할 때 더 복잡하다는 것을 들 수 있다. 이와 같이 복잡성은 그 속성이 나타나는 상황별로 세부 내용은 달라지겠지만, 발현되는 현장과 무관하게 어떠한 기본적인 공통 속성(예 : 고려할 변수의 숫자가 많다든가, 또는 변수들간의 엇물림 정도가 크다든가 등)을 가지고 있다.

본 연구는 다양한 복잡성 중에서 특히 신제품개발 과정에서 당면하는 복잡성을 연구주제로 하고 있다. 물론 기업마다 상이한 신제품개발의 여건, 즉 제품, 기술, 시

장, 조직 등에 따라 그 구체적 내용은 달라지겠지만 공통 속성은 유사하다고 볼 수 있다. 신제품개발 과정의 복잡성에 대한 기존 연구에서 나타난 정의들을 정리해보면 다음 〈표 1〉과 같다.

〈표 1〉 신제품개발에서의 복잡성에 대한 정의

연구자	구성개념	정 의
Tushman and Nadler (1980); Allen and Hauptman (1987); Von Hippel (1990); Iansiti (1998)	연구개발 또는 혁신 복잡성	기능 영역들 간의 상호관련성의 정도
Larson and Gobeli (1989)	개발과제 복잡성	개발과제를 수행하는데 관여하는 부서 또는 영역의 수, 디자인의 난해성 정도
Murmann (1994)	제품 복잡성	제품에 들어가는 부품의 수
Meyer and Utterback (1995)	통합 복잡성	제품에 구현되는 서로 다른 핵심기술의 수와 그 다양성의 정도
Griffin (1997)	제품 복잡성	제품에 포함되는 기능의 수(예 : 샴푸의 경우, 샴푸 단일기능 제품보다, 샴푸와 린스의 기능이 합쳐진 겸용제품의 개발이 더욱 복잡)
Clift and Vandenbosch (1999)	개발과제 복잡성	중대한 수정이 가해지거나 또는 시장에 매우 혁신적인 신제품을 복잡한 제품으로 분류
Sbragia (2000)	개발과제 복잡성	개발과제에 참여하는 기능부서의 수, 서로 다른 기능부서간의 상호작용의 강도, 그리고 상이한 기능부서간의 협력을 달성하는 난이도
Tatikonda and Rosenthal (2000)	개발과제 복잡성	과제 달성을 위한 하위과제의 양적, 질적 속성과 이들 하위과제들간의 상호작용의 정도(핵심차원 : 기술적 상호연관성, 신규성, 과업난이도)
Novak and Eppinger (2001)	제품 복잡성	3가지 주요 구성요소 : 제품 구성요소의 수, 구성요소간의 상호연관성, 제품의 신규성
Chapman and Hyland (2004)	제품, 공정, 기술, 고객접점의 복잡성	상이한 구성요소(/성분), 생산단계, 그리고 핵심기술의 수, 요소간의 상호관련성의 정도, 고객요구사항의 규명의 난이도

자료원 : J. Kim and D. Wilemon(2007), "The Learning Organization as Facilitator of Complex NPD Projects," *Creativity and Innovation Management* 16(2): 177에 나온 표를 수정 보완한 것임.

위의 정의들을 살펴보면 주로 다음의 내용들, 즉 부품(/조립)의 수, 제품에 구현되는 핵심기술의 수, 제품에 포함된 기능의 가짓수, 제품 설계의 난해성, 조립의 규모, 기술간 상호연관성, 기술의 신규성, 과업의 규모 또는 과업간 엇물림, 제품개발에 참여하는 기능부서의 수 등을 통해 복잡성이 정의되고 있음을 알 수 있다.

물론 특정 프로젝트의 특성에 적합하게, 즉 개별 신제품과 이를 둘러싼 제반 속성, 즉 시장-산업-기업-제품-기술-조직 등의 성격을 고려하여 복잡성을 규명하고 정의내리는 것이 개별 프로젝트를 관리하는데 있어서 실무적으로 더 적합할 것이다. 그러나 이러한 관점의 복잡성 개념은 마치 '움직이는 과녁(moving target)'처럼 표준화된 정의를 이끌어내기 어렵다. 복잡성의 공통 현상과 메커니즘을 이해하기 위해선 특정상황에 좌우되지 않는 보편적 속성을 중심으로한 복잡성의 개념 정립이 필요하다. 이를 위해서는 복잡성을 조성하는 기본적이고도 핵심적인 요소들을 규명할 필요가 있다. 이를 위해 신제품개발 과정의 복잡성에 대한 선행연구에서 빈번하게 지적되는 복잡성의 기본 속성들을 추출해보면 다음과 같다(Kim and Wilemon 2007).

- 한꺼번에 고려해야 할 개수(예 : 부품, 제품기능, 기술, 조립, 조직 등의 개수)가 많을 때(Numbers)
- 요소들간의 얽혀있는 정도가 클 때(Interdependency)
- 해결해야 할 개별 또는 통합문제의 난이도가 높을 때(Intricacy or Difficulty)
- 새롭거나 또는 익숙하지 않은 요소가 포함될 때(Newness)

이러한 기본 속성들은 독립적(/개별적)으로, 혹은 때로는 병행적(/복합적)으로 상호 연관되면서 신제품개발의 복잡성을 조성하는 것으로 평가된다. 이와 같이 복잡성을 주요 속성 또는 차원별로 나누어 살펴보는 것은 복잡성의 보편타당한 개념정립과 이의 측정도구의 개발에 도움이 될 것이다. 한편 복잡성의 유발원천별(sources of complexity)로 상이한 관리방안을 마련하는 것이 바람직하다는 관점에서 볼 때, 복잡성의 기본 속성을 중심으로 한 개념의 정립과 측정도구의 개발은 복잡성의 원천별로 적절한 관리방안을 구축하는데 있어서도 의미있다. 향후 시장, 기술, 조직의 발전과 변화에 따라 복잡성 유발인자가 새롭게 나타날 소지도 있으므로 복잡성의 개념에 대한 이론적 논의들은 지속적으로 진화될 필요가 있다.

Ⅲ. 복잡성의 관리방안들

혁신적이거나 투자규모가 큰 신제품개발일수록 대개 복잡성의 정도가 높다. 그러나 정도의 차이가 있을 뿐 대다수 신제품개발 과업은 복잡성을 내포하기에, 관건은 어떻게 복잡성의 부정적 영향을 최소화하면서 긍정적 효과를 극대화하는가이다. 전술한 바와 같이 복잡성에 대한 미흡한 대처는 개발과정의 포기 또는 지연, 개발비용의 증대(사례-5) 등의 부정적 결과를 초래한다.

사례-5 : 반도체의 집적은 한정된 면적에 보다 많은 트랜지스터를 집어넣는 작업이다. 집으로 비유하면 동일한 면적에 보다 많은 방을 건설하는 작업이다. 전문가들은 2012년을 전후에 현재의 기술로는 반도체의 기술혁신이 한계에 부딪칠 것으로 예상한다. 따라서 많은 연구진들이 기존의 반도체 회로에 또 다른 반도체 회로를 올리는 연구를 많이 진행해 왔다. 집으로 치면 단층이었는데 2층, 3층으로 올리면 동일한 면적에 보다 많은 방을 가지게 된다. 복층 반도체 회로는 단층 반도체 회로가 가지는 단점을 극복하면서 기술 혁신이 가능한 장점이 있다. 문제는 복층으로 회로를 올리다 보니 공정이 복잡해졌다는 점이다. 공정이 복잡해졌다는 것은 건설로 치면 2층에 방을 만들면서 일일이 수도관 · 전력선을 설치하는 것과 비슷하다. 공정의 복잡함은 생산 단가의 증가로 이어져 시장에서 경쟁력을 잃게 된다(조선일보 “반도체 집적의 혁명, 복층 반도체,” 2008년 8월 13일).

신제품개발에 내재된 복잡성을 효과적으로 관리할 수 있는 역량을 갖춘다면, 기업은 경쟁사보다 신속하게 시장에 제품을 출시할 수 있고, 개발과정에서 더 적은 실수와 교정을 하게 되며, 또한 복잡성의 난관 때문에 경쟁사가 개발 착수에 주저하고 있을 때 이를 개발해 더 나은 시장성과를 거둘 수 있다(Kim and Wilemon 2003a). 이와 같이 복잡성에 대한 신제품개발팀의 대처 역량은 경쟁우위의 원천이 된다. 이러한 역량은 복잡성의 성격에 대한 폭 넓은 이해와 이의 적절한 방안의 선택과 집행 능력과 연계된다. 여기서는 선행연구에서 제시된 복잡성에 대한 제반 관리방안들을 유형별로 나누어 살펴보겠다.

1. 개발초기 단계의 복잡성 관리

신제품개발의 초기 단계(front-end phase)는 개발의 전체 과정중 매우 중요시되는 단계로, 여기서의 관리는 후속 단계의 시간과 자원이 잘못 투여되는 것을 막아준다 (e.g., Cooper 1998; Dwyer and Mellor 1991; Kim and Wilemon 2002; McGuinness and Conway 1989). Murmann(1994)은 기술적 개념의 실현가능성은 많은 양의 자원이 투여되기 전에 검토되어야 한다고 언급하였다. 신제품개발 과정에서 당면하는 복잡성의 경우, 초기 단계에서 이를 비교적 정확하게 규명하고 그 정도를 평가할 수 있다면, 신규 프로젝트의 개발여부(screening)를 결정하는 데 있어서 뿐 아니라 개발하기로 결정된 프로젝트를 위한 자원배분에 있어서도 도움이 된다. 즉 개발팀은 복잡성의 예측 수위에 걸맞게 일정, 예산, 자원과 인원 등에 대한 계획을 세울 수 있다. 물론 개발과정이 진행됨에 따라 초기에 파악하지 못했던 새로운 복잡성 문제가 대두되기도 하고, 때로는 초기보다는 개발을 진행하면서 대처방안을 나중에 마련하는 것이 더 적절한 경우도 있다. 그러나 일반적으로 복잡성이 많이 내포된 프로젝트일수록 이의 성격을 미리 예측하고 이에 대한 관리방안을 개발초기 단계부터 마련해 두는 것이 바람직하다. 이를 위해서는 개발 초기 단계부터 복잡성을 하나의 중요한 속성으로 간주하여 복잡성의 크기와 성격을 규명하고 이에 대해 개발팀이 충분한 정보를 공유하는 것이 바람직하다. 다른 모든 일과 마찬가지로 미리 예측하고 준비하는 것이 나중에 정작 문제에 봉착하고 난 다음에 해결책을 급하게 찾는 것보다 문제에의 대응 속도가 빠르고 보다 적절한 대처를 할 수 있다.

2. 복잡성 자체를 줄이거나 또는 회피

예견되었던 복잡성 또는 개발 도중에 새롭게 당면하게 된 복잡성의 문제에 대해, 아무런 조치를 취하지 않고 그 문제를 '있는 그대로 또는 주어진 그대로'두고 개발과정을 집행하는 것은 때로는 바람직하지 않다. '있는 그대로 또는 주어진 그대로' 일을 착수하기에 앞서 복잡성 자체를 줄이거나 또는 이를 회피하는 방안을 강구해보는 것이 필요하다. 이를 위해 현재 신제품개발팀이 보유한 방법보다 더 나은 해결책 또는 사례가 있는지에 대해 조직내외를 불문하고 적극적으로 탐색해볼 필요가 있다.

또한 행동에 착수하기 전에 해당 프로젝트의 복잡성을 우회하거나 감소시킬 대안(예 : 부품/조립 수의 감소 또는 제거, 중요치 않은 기능의 삭제, 디자인 간소화 등)은 없는지에 대해 기술적 관점에서뿐 아니라 마케팅 관점에서도 살펴볼 필요가 있다. 때로는 기업은 고객이 원하지 않는 기능을 부가하거나 겉치레적인 디자인에 치중함으로써 제품개발 과정을 필요 없이 복잡하게 만들기도 한다. 기술과 시장에 대한 올바른 이해를 통해 이를 해결할 수 있으므로 이에 대한 정보수집과 이의 제품개발에의 반영이 중요시된다. 작은 부스럼이 커다란 종기로 변할 수 있듯이, 초기에 그리 대수롭지 않게 여겨지던 복잡성 유발요소가 시간이 흐를수록 크게 증식하거나 또는 다른 유형의 복잡성을 야기할 수도 있으므로, 가능한 복잡성 자체를 줄이거나 이를 우회하는 노력은 중요시된다. 그러나 때로는 복잡성의 감소가 유망한 제품아이디어의 개발포기 또는 제품성능/디자인의 하향안정화로 연결되기도 하므로, '숲을 먼저 보는~' 안목으로 복잡성의 감소와 우회노력을 기울일 필요가 있다.

3. 점진적 또는 축차적 실행

신제품개발 초기단계부터 당면하게 될 복잡성을 정확하게 예측하고 이에 대한 대처방안을 마련한 다음에 신제품개발을 본격적으로 시작하는 것은 바람직하다. 그러나 그렇지 않은 상황, 즉 준비가 불충분하고 사전정보가 부족한 상황에서 신제품개발을 시작해야만 하는 경우도 있다. 이 경우엔 과업을 조금씩 나누어 점진적으로 시행착오를 거치면서 복잡성 문제를 해결하는 것도 하나의 방법이다.

- 새로운 일은 대개 애매하고, 길 또한 꼬불꼬불해 목적지조차 알 수 없는 경우가 허다하다. 그렇다고 정보가 확실해질 때까지 기다리는 겁쟁이가 되었다가는 새로운 것을 할 수도 없을뿐더러 다른 사람들에게 뒤쳐질 수밖에 없다. 일에 대한 확신이 서지 않을 경우, 나는 그 일의 성공확률이 6할에서 7할 정도이면 주저하지 않고 앞으로 나간다 - 다카하라 게이치로(高原慶一朗), [현장이 답이다] (서돌출판사, 2007)로부터.
- 1957년 스푸트니크 발사를 시작으로, 당시 소련은 한동안 우주탐사에서 미국을 앞지를 수 있었다. 그 비결은 '단순함'이었다. 스푸트니크는 지름 58㎝, 무게 83

kg에 불과한 금속구(金屬球)였다. 안테나는 4개, 내부에는 측정기와 송신기 2대가 전부였다. 복잡하고 거대한 엔진 대신에, 단순하고 작은 엔진을 여러 개 설치했다. 이처럼 간결하게 설계된 소련의 우주선은 고장이 적었고, 문제가 생겨도 쉽게 고칠 수 있었다. 미국이 완벽한 설계를 위해 머뭇거렸던 것과는 대조적이었다. 소련은 일단 해 보고 안 되면 고치는 식으로 한 걸음씩 먼저 움직여 우주 탐사에서 수많은 '최초'를 일궈냈다 (The Times, "Poor resources actually helped the Soviet space programme," 2007년 9월 29일).

4. 인력과 조직을 통한 복잡성 관리

복잡한 과업을 수행할 능력을 보유한 인력을 개발팀에 집중 배치하는 것은 업무 수행의 향상에 도움이 된다. 또한 리더십 유형과 제품개발 유형은 관련이 있으므로, 프로젝트 성격에 적합한 리더를 임명하고 복잡성의 수준에 적합한 리더십을 발휘하는 것도 중요하다.

- 업무가 단순할 때는 일 잘하는 직원과 못하는 직원의 생산성 차이는 많아야 3배 정도에 지나지 않는다. 중급 정도의 난이도를 지닌 업무일 때도 생산성 차이는 최대 열두 배 정도다. 그러나 복잡한 일에 맞닥뜨리면 인재와 그렇지 못한 직원의 성과는 거의 무한대에 가까운 차이가 난다. - Pfeffer and Sutton 2000.
- 권력이란 무엇인가? 마오쩌둥의 권력에 대한 정의는 '권력은 총구에서 나온다'였다. 매우 추상적인 개념을 아주 단순하게 정리한 경우이다. 경험을 해 본 사람은 복잡한 현상을 매우 단순화시키는 힘이 있다. 이 정의에 의하면 권력은 총을 잡은 사람이 갖는 힘이다. 아프리카의 독재자 이디 아민은 '정치권력은 곧 지배하는 것을 말하고, 지배의 본질은 폭력이다'라고 설파하였다(조선일보 "조용헌 살롱 - 허업가(虛業家)의 꿀맛," 2008년 1월 15일).
- 간단한 것을 복잡하게 만드는 것은 평범함이고, 복잡한 것을 간단하게 만드는 것이 창의력이다 - Charls Mingus(재즈 뮤지션)

한편 전통적인 기능별 조직은 자신의 분야에만 몰두하는 성향이 있기에 복잡성을

관리하는 데 부적합한 것으로 지적된 바 있으므로(Larson and Gobeli 1989), 경우에 따라 교차기능팀(cross-functional team, CFT)의 구성을 고려할 필요가 있다. 그러나 동시에, 제품과 공정기술의 복잡성 해결을 위한 조직의 변화는 다른 차원의 복잡성, 예를 들어 조직 구조와 의사소통의 복잡성을 유발하기도 하며 이는 결국 개발과정 전체의 복잡성을 증가시킨다. 예를 들어, 복잡한 신제품개발 과업일수록 여러 기능부서와 기업 내/외부의 전문가들이 참여하게 되고 따라서 이들을 유기적으로 엮는 방법, 협력과 의사소통의 관리, 그리고 이로부터 유발되는 갈등과 같은 여러 가지의 조직차원의 문제점이 발생한다. 이와 관련하여 Griffin(1997)은 신제품의 성능을 추가함에 따라 제품개발이 복잡해질수록, 기능부서간의 대면과 상호작용은 선형적이 아니라 기하급수적으로 증가한다고 언급한 바 있다(p.33).

어떠한 유형의 팀이건 간에 프로젝트에 대한 전담팀(dedicated team)을 구성해서 구성원이 그 일에 전념할 수 있도록 하는 것이 바람직하다. 참고적으로 복잡한 업무일수록 일을 바꿔가며 작업하는 데서 오는 손실은 증가하는데 이는 한 번 일을 바꿀 때마다 집중하게 되기까지 수 십분씩 더 걸리기 때문이라는 연구결과가 있다(Rubenstein, Meyer and Evans 2001). 이와 같이 때로는 소수의 일에 집중하는 것이 업무를 효과적으로 하는데 도움이 된다. 일을 정말 열심히 하는데도 성과를 내지 못하는 경우에는 담당하는 일이 너무 많아서 하나도 제대로 못하는 경우가 있는지 확인할 필요가 있다. 이런 관점에서 볼 때, 업무의 성격에 따라 창구를 나눈 신한은행의 사례는 복잡성의 효율적 대처의 한 예로 볼 수 있다.

- 신한은행이 국내 금융시장에 최초로 도입한 로우코너(low corner, 현재의 상담창구)와 하이카운터(high counter, 입출금 및 공과금 등을 처리하는 창구)는 각기 다른 목적을 가지고 은행을 찾는 고객들을 세분화하여 고객의 대기 시간을 최대한 단축하는 한편, 소요인원을 최소화하는 업무효율성 제고란 이중적 효과를 가져왔다. 이러한 새로운 창구제도는 업무를 복잡 업무와 단순 업무로 구분하여 대출이나 외국환 같은 복잡 업무는 로우 코너를 이용하도록 하고 입출금, 송금, 공과금 납부 같은 단순 업무는 하이카운터를 이용하도록 한 것이다 - 정동일(2005, 34-35)

• 단순성, 단순성, 단순성, 내가 말하노니 두 세 개 정도의 일만 하라. 절대로 당신의 일거리가 백개 천개가 되지 않도록 하라. 더욱이 수백만 개가 되지 않도록 하고, 당신이 하는 일이 다섯 손가락 안에 있게 하라 - George Thoreau

5. 의사소통과 팀워크을 통한 관리

신제품개발에는 여러 기능부서들이 참여하게 된다. 이러한 기능부서들은 맡은 역할에 따라 또는 참여 시점에 따라 프로젝트에 내포되는 복잡성에 대해 서로 다른 인식과 해결대안을 가질 수 있다(Kim and Wilemon 2008). 이러한 인식의 차이로 인해, 개발할 제품의 선별에 대한 의사결정은 어떤 부서의 어떤 성향의 사람들이 참여하는가에 따라 영향을 받기도 한다. 인식상의 차이는 부서간의 의사소통과 갈등에 영향을 미치며 이는 결국 프로젝트의 성과에 영향을 미치게 된다. 따라서 기능부서간 복잡성에 대한 인식이 어떻게 다른지, 즉 복잡성 유발요인의 발생빈도, 난이도 등에 대한 인식격차의 이해는 중요하다. 인식차이와 이로 인한 갈등의 대부분은 신제품개발팀 내부의 구성원들간, 그리고 외부조직과의 원활한 의사소통과 팀워크을 통해 많은 부분이 해결될 수 있다. 특히 원활한 의사소통과 팀워크은 조직으로 인해 유발된 복잡성(organizational complexity - Kim and Wilemon 2003a)을 감소시키는데 유용한 것으로 평가된다.

• 단순한 것을 복잡하게 말하기 위해서는 교육을 받아야 하지만 복잡한 것을 단순하게 말하기 위해서는 현명해야 한다. - 찰스 촙(Charles Tschopp, 스위스 작가)

6. 복잡성에 대한 심리기제의 이해

신제품개발에서의 복잡성은 때로는 심리적 동기로부터 유발되기도 한다. 예를 들어, 초기의 계획과 다르게 개발을 진행하면서 제품에 새로운 기능들을 추가하는 경우가 있는데, 이럴 경우 제품개발은 점차 복잡해지게 된다. 이러한 추가는 신제품개발 실패의 우려에 대한 안심판 역할을 한다. 즉 단순하게 한다는 건 뭔가를 빼는 것이며 뺀다는 것은 불편한 선택을 요구한다. 나중에 이로 인해 잘못되는건 아닐지 불

안하다. 반면에 아무 것도 빼지 않고 다 집어넣으면 적어도 불안하지는 않게 된다. 이러다보니 개발과정이 복잡해지는 걸 알면서도 종종 아무것도 못 빼고 다 집어넣고 말게된다(: 여행갈 때 이것 저것을 모두 집어넣으려는 짐꾸리기 심리와 유사). 개발 초기의 단순함과 명료함도 점차 시간이 지남에 따라 여러 변수들을 더 고려하게 되고 이에 따라 복잡성은 높아지게 된다. 신제품개발 과정에는 이러한 심리적 기제도 있으므로, 개발과정에 불필요한 복잡성이 개재되지 못하게끔 냉철한 관리와 과감한 포기가 필요하다.

- 일을 복잡하게 만드는 것은 간단한 일이지만, 간단하게 만드는 것은 복잡한 일이다 - 메이어의 법칙(Meyer's Law)

7. 조직학습 능력의 강화

신제품개발의 복잡성 문제를 빈번하게 경험하는 조직의 경우엔, 이러한 복잡성을 다루는 데서 얻게 된 성공과 실패의 지식을 어떻게 포착하고, 정리하고, 저장하고, 다른 부서와 다른 프로젝트에 전파하는가 하는 것은 중요하다(Kim and Wilemon, 2007). 개발과정의 공식화, 문서화 등의 노력, 비공식 네트워크를 통한 지식 이전, 지식 전달자로서의 팀 리더 역할 등은 조직학습에서 일반적으로 강조되는 사항인데, 이는 복잡성의 관리에도 적용된다. 특히 신제품개발 과정에서 당면하게 되는 복잡성에 대한 조직학습과 관련하여 다음의 점들을 지적해볼 수 있다.

- 어떠한 방식으로 대처하였던 간에 복잡성에 따른 문제를 어떻게 해결하였는지 또는 왜 못하였는지를 상세하게 기록해 두어야 한다. 이때 그 당시의 배경(context)도 함께 기록에 남겨두어야 한다.
- 기존의 복잡성 대처경험 중 의미 있는 내용들은 자사의 경험뿐 아니라 타사의 것까지도 모두 망라하여 정리해둔다. 특히 참신한 아이디어 그리고 실무적으로 유용한 정보는 모든 구성원들이 인출하기 쉽게끔 정보체계를 구축한다. 이를 위해서는 자료들에 대한 창의적이고도 체계적 분류가 필요하다.
- 지식과 정보의 공유를 위한 의사소통은 중요한데, 특히 연관된 후속 프로젝트로

의 기술(/정보) 이전 노력-사람을 통하건 또는 문서나 정보체계를 통하건-은 중요시 된다.

학습의 체계적 누적과 정보이전 및 공유가 활발한 조직은 그렇지 않은 조직에 비해, 비록 단기간에는 표시가 나지 않겠지만 시간이 지날수록 그리고 제품개발 경험이 많아질수록 그 역량차이는 더욱 벌어지게 될 것이다.

8. 외부조직과의 유기적 협조

요즘처럼 불확실성이 높아지고, 문제의 규모와 복잡성이 커질수록 개발관리자는 문제해결의 자기 한계에 직면하게 된다. 이런 어려움에서 탈피하려면 문제의 본질에 대한 인식을 명확히 하고 아울러 그 해결방안에 대한 인식범위를 개방적이고도 신축적으로 할 필요가 있다. 문제를 명확하게 파악하지 못하고, 자사의 능력을 과대평가하거나, 또는 해결방안에 대한 인식범위가 협소하면, 문제해결을 그르치게 되고 리더십 발휘에도 차질을 빚게 된다. 이런 관점에서볼 때, 외부조직, 예를 들어 고객, 외부연구소, 컨설턴트, 공급업자, 유통업자, 경쟁사 등과의 협력 또는 전략적 제휴는 복잡성 해결의 또 다른 대안으로 생각해볼 수 있다.

제품이 복잡한 경우에는, 고객과 초기단계에 그리고 그것도 잦은 접촉을 할수록 개발과정이 단축된다. 또한 공급자와의 관계가 밀접할수록 개발과정이 단축된다(Clift and Vandenbosch 1999). 소프트웨어 개발의 경우 시험사용자(Beta users)는 기업을 대신해서 복잡한 제품테스트를 하게 해주며 이를 통해 쉽게 드러나지 않는 제품의 문제점을 발견하는데 효율적인 방법으로 인식되고 있다(참조 : 광고정보 “인터넷 이용한 테스트 마케팅,” 2000년, 22호; 조선일보 “매니아 고객들, 힘되네,” 2003년 6월 9일). 물론 외부조직과의 제휴 또는 협력은 어떤 특정 부분의 복잡성을 감소시키는 데는 효과적이지만, 반면에 협력과 갈등관계를 조정해야 하고 그 공과를 나눠야하는 등의 또 다른 조직차원의 복잡성을 초래할 수 있다는 점, 그리고 내부적으로 해결하였다면 독자적으로 보유할 수도 있었을 경쟁역량을 포기한다는 점 등도 염두에 둘 필요가 있다.

9. 복잡성의 측정 지수의 개발

신제품개발 과정에서 당면하는 복잡성에 대한 객관적이고 정확한 측정은 여러모로 개발팀에게 유용한 정보를 제공한다. 이는 프로젝트의 복잡성에 대한 크기를 제공할 뿐 아니라, 측정과정 그 자체를 통해 개발에 참여하는 여러 부서간의 의사소통 활성화를 기할 수 있게도 한다. 또한 이러한 측정도구는 개발단계의 진전에 따른 복잡성의 변화추세의 추적을 가능하게 함으로써 신제품개발 활동의 효과성을 평가하는데 도움이 된다(Kim and Wilemon 2003a).

신제품개발 과정에서 당면하는 복잡성의 총체적 관리를 위해서는 그 관점의 폭을 공간적으로도 그리고 시간적으로도 확장할 필요가 있다. 이를 위해서는 복잡성의 측정도 공간적/시간적 포괄성이 요구된다. 우선 공간적 관점에서 본다면, 제품(/공정) 기술뿐만 아니라 시장의 복잡성, 제조의 복잡성 그리고 개발조직 관리의 복잡성 등의 다양한 복잡성을 포괄적으로 고려할 필요가 있다. 특히 기업과 시장에 대해 공히 혁신적인 신제품개발의 경우에는 이러한 여러 복잡성의 원천들(sources of complexity)이 동시에 발생할 가능성이 크므로 개발과정의 복잡성에 대한 포괄적이고도 입체적인 시각이 필요하다. 한편 시간적 관점에서 본다면, 개발 프로젝트의 복잡성은 평가시점에 따라 그 크기가 달라질 수 있다. 대다수의 선행 연구에서는 개발과정의 시간흐름에 따른 복잡성의 변화에 대해 관심이 적었다. 개발 초기의 단순한 프로젝트도 시간이 지남에 따라 개발초기에 고려하지 못하였던 새로운 변수들이 기업내부적 또는 외부적으로부터 대두되기에 제품개발 과정의 복잡성이 증가되는 경우가 있다. 물론 초기의 복잡성이 후속 단계에서 쉽게 해결되어 초기의 복잡성 예측이 실제보다 과장된 경우도 있다. 어떠한 경우이건 간에, 시간에 따른 그 크기의 차이를 지속적으로 관찰하지 못한다면, 복잡성 관리는 과대 또는 과소 될 수 있다. 요약하면, 신뢰할 수 있고 타당성있는 복잡성의 측정도구에 대한 개발은 이 분야의 이론발전에 있어서뿐 아니라 실무적인 관리에 있어서도 중요하다.

10. 시장에 출시되는 최종제품의 복잡성 관리

일련의 개발과정을 거쳐 산출된, 이제 곧 시장에 도입될 제품의 복잡성은 이의 확

산속도에 영향을 미친다(Rogers and Shoemaker 1971). 따라서 고객이 접하게 될 최종 제품의 복잡성 관리는 성공적인 신제품 성과를 거두기 위해 중요시된다. 사실 지식과 정보가 난무하는 오늘날에는 제품에 대한 이해 또는 그 사용이 복잡하다는 것, 그 자체만으로도 이미 경쟁력을 잃는다고 할 수 있다. 복잡성과 대비되는 단순성의 중요성에 대해 Maeda(2006)는 여러 사례를 통해 이를 예시하고 있다(예 - '구글'이 대성공을 거둘 수 있었던 것은 단순한 검색기능 때문, 한편 스위스 군용 칼은 사용하는 도구 하나만 꺼내놓고 다른 칼날을 모두 숨기는 '숨기기 기법'을 사용한 대표적인 상품). 따라서 같은 기능을 제공한다면 버튼 하나라도 줄인 단순한 디자인의 제품이 잘 팔리게 된다. 여기서 중요한 점은 '단순함' 그 자체가 목적이 아니고, '복잡한 기능 또는 혜택을 그대로 유지하면서 이를 단순하게 승화'시키는 신제품 개발팀의 능력이다. 예를 들어, MP3 플레이어인 '아이팟'의 성공은 단순한 디자인과 무관하지 않다. 그러나 중요한 것은 아이팟은 다양한 소프트웨어 때문에 성공했다는 점이고 이러한 점에서 볼 때, 이것은 아주 복잡한 기계이다. 그러나 제품의 복잡성이 그대로 소비자 사용의 복잡성으로 연결되지 않게한 신제품개발팀의 노력으로 인해 이 제품은 성공을 거두었다고 평가된다. 다양한 소프트웨어의 혜택이 없이 아이팟의 단순한 겉모습만 흉내 낸다면 성공하기 힘들 것이다. 이러한 '승화된 단순함'을 달성하려면, 고객 조사뿐 아니라 기술과 디자인의 탁월한 능력이 요구된다. 물론 이러한 노력은 시장 도입전 단계에 하는 경우도 있지만, 개발의 초기단계부터 한다면 더욱 바람직할 것이다.

이상 살펴본 바와 같이 신제품개발 과정에서 당면하는 복잡성의 대처 방안으로는 여러 유형들이 있다. 설명의 편의상 10가지로 분류하였지만, 내용상 동일 유형으로 분류하는 것이 더 나은 방법들도 있을 것이고 반대로 하나로 묶기보다는 여럿으로 나누는 것이 더 나은 방법도 있을 것이다. 어쨌거나 이상 제시된 여러 방법들에 대해 총체적으로 언급하면 다음과 같다.

첫째, 각 방법들은 장점뿐 아니라 이에 수반되는 문제점 및 한계점도 가지고 있다. 또한 방법들간에는 서로 상충되는 성격도 있다. 즉 어떤 방법의 적용이 다른 방법의 적용에 영향을 미칠 수도 있다. 예를 들어, 기술적 차원의 복잡성을 줄이기 위해 외부 조직과의 협력을 꾀하게 되면, 기술로 인한 복잡성을 해결할지 모르지만,

동시에 이질적 조직간의 의사소통과 같은 조직관리의 복잡성을 유발하기도 한다. 또 다른 예로, 교차기능팀을 통한 제품 개발의 복잡성 대처는 비교적 효과적인 방법으로 알려졌지만 동시에 이에 따라 발생하는 의사소통의 복잡성과 갈등은 제품개발 기간을 지연시킨다는 문제점도 있다. 따라서 어떤 한가지의 복잡성 관리 방법을 채택하기에 앞서 이의 효과에 대한 전반적 평가가 필요하다. 이를 위해서는 어떤 하나의 방안을 사용하기 전에 각 방법의 장단점뿐 아니라 동시에 다른 방법들과의 유기적 관계에 대한 이해도 필요하다.

둘째, 관리방안들의 적용 순서에 따른 효과를 고려해볼 필요가 있다. 즉 관리 방안들은 그 적용의 시간적 선후관계에 따라 그 효과가 달라질 수 있는데, 이는 마치 찌개를 끓일 때 재료를 집어넣는 순서에 따라 찌개 맛이 달라지는 것과 마찬가지이다. 이와 같이 어떤 방법을 언제 사용하였는가에 따라 그 효과가 다르게 나타날 수 있으므로, 최적의 적용순서를 고려할 필요가 있다. 그러기 위해서는 복잡성의 대처 방안들에 대한 총괄적 안목이 요구된다.

이상의 점들을 고려해볼 때, 복잡성 관리방안들을 그저 개별적으로 나열식으로 파악하기 보다는 이를 통합적으로 살펴보는 것이 필요하다. 다음에서는 이러한 통합적 개념의 틀로 신제품개발 과정을 활용하겠다. 신제품개발 과정의 시간적 흐름을 중심으로 한 이의 고찰은 이미 우리에게 익숙한 신제품개발 과정을 그대로 사용한다는 점에 있어서, 그리고 시간 흐름을 중심으로 제반 관리방안들간의 관계를 전체적으로 조망할 수 있다는 점에서 의미가 있다.

Ⅳ. 제품개발의 시간적 흐름을 중심으로 복잡성 관리방안의 통합적 고찰

앞에서 살펴본 바와 같이 신제품개발 과정에서 당면하는 복잡성을 관리하는 방안들은 여러 유형이 있다. 여기서는 이러한 제반 관리방안들을 유기적으로 통합해 보고자 한다. 복잡성 관리방안들간에는 시간적으로 먼저(또는 늦게) 적용하는 것이 바람직한 방법도 있고, 병행 적용하면 더 큰 효과를 내는 짝도 있지만 같이 사용하기엔 성격상 알력을 일으키는 방법도 존재한다. 따라서 제반 관리방안들을 개별적 또

는 독립적으로 고찰하기보다는 이들을 유기적으로 살펴보는 것이 중요하다. 본 고에서는 이러한 통합의 틀로서 시간적 흐름을 선택하여 제반 관리방안들을 살펴보겠다. 구체적으로 개발초기-개발중간-개발후반의 단계로 삼등분하여 이를 정리해 보겠다. 복잡성은 개발단계에 따라 그 활동내용이 달라지며 그에 따른 관리의 역점사항도 달라지며, 또한 복잡성에 대한 선행관리의 결과가 후속되는 활동에 영향을 미치기에 이러한 시간적 흐름은 전체를 조망하는 중심축 또는 통합의 틀로서 적절하다고 여겨진다.

1. 개발 초기단계의 복잡성 관리

개발 초기단계의 중요한 활동 중의 하나는 프로젝트의 복잡성 속성을 고려한 선별에 대한 의사결정이다. 이를 위해서는 복잡성의 내용과 수준에 대한 정확한 예측, 복잡성 과제의 타당성 검토 등에 역점을 두고 복잡성을 관리할 필요가 있다. 구체적으로 다음의 내용들을 제시해볼 수 있다.

1) 프로젝트에 개재되는 복잡성의 내용과 수준에 대한 예측 : 신제품개발 프로젝트의 성과에 복잡성은 영향을 미치므로, 이에 대한 즉 프로젝트 개발에 내재된 복잡성에 대한 이해와 예측이 중요시된다. 이를 위해 복잡성에 대한 측정도구의 개발, 복잡성 내용과 수준에 대해 다양한 시각을 가진 구성원들간의 의사소통, 그리고 선별평가에 적합한 초기개발팀의 구성 등이 요구된다.
2) 복잡성 관리와 연관되는 내적여건 또는 역량의 검토, 또는 이의 신규 마련에 대한 현실성 검토 : 내적여건(자원, 인적능력 등)을 고려했을 때 해당 과업이 현실적으로 가능한지 또는 그럴 필요가 있는지에 대한 검토가 필요하다.
3) 프로젝트의 장단기적 성과에 대한 종합적 검토 : 긍정적 차원과 부정적 차원의 종합 검토가 필요한데, 특히 중요한 점은 단기성과와 장기성과를 종합적으로 검토할 필요가 있다는 점이다. 복잡성으로 인해 단기적으로 힘든 과업이지만 기회의 창(opportunity window)이 될 소지는 있는지 등은 중요한 이슈가 된다.
4) 복잡성 자체를 제거하거나 우회할 방법의 강구 : 프로젝트의 복잡성 자체를 줄이거나 또는 회피하는 방안을 본격적인 개발에 앞서 탐색하는 것은 중요시 된다.

5) 프로젝트의 복잡성을 관리하는데 적절한 자원과 조직의 마련

요약하면, 초기 단계의 복잡성 관리의 역점사항은 복잡성 속성을 기준으로 신제품 개발 대안의 적절한 선별(screening)에 있다. 이와 더불어 개발하기로 결정된 프로젝트의 복잡성을 다루는데 필요한 자원과 역량의 준비도 중요시 된다. 동시에 이러한 초기 단계의 준비과정이 자칫 신제품개발을 지연시키거나 또는 개발프로젝트의 하향화 또는 어중간한 타협으로 연결되지 않도록 유의할 필요가 있다.

2. 개발 중간단계의 복잡성 관리

개발할 프로젝트가 결정되어 이제 신제품개발이 본격적으로 착수되면, 이제는 개발과정중에 나타나는 복잡성으로 인한 문제를 효과적이고도 효율적인 방법으로 관리하는 방안을 구축할 필요가 있다. 구체적으로 다음과 같은 내용들을 제시할 수 있다.

1) 개발과정중에 대두되는 복잡성에 대한 최적 해법(tools and techniques)의 검토 : 기업의 제품개발 프로젝트의 성격에 따라 이에 대한 구체적 해법은 달라지겠지만, 여기서 활용되는 방법들을 대내외적으로 적극 모색해볼 필요가 있다. 최근 기업실무자를 대상으로 한 복잡성의 해법에 대한 현장조사(예 : Kim and Wilemon 2008)는 이러한 방법의 유형과 그 사용빈도를 파악하는데 도움이 될 것이다.
2) 조직과 인력의 관리 : 신제품개발은 결국 사람이 수행하므로, 개발팀의 인력과 조직 특성은 개발프로젝트의 성과에 직접적인 연관이 된다. 특히 조직구조, 리더십, 팀원의 역량, 보상 등의 제반 조직 변수들은 복잡성의 관리성과에 영향을 미친다. 한편 이와 더불어 그동안 신제품개발에서 중요시되어온 여러 연구변수들(예: 개발 과정의 공식화, 문서화 또는 신제품개발 활동의 능숙도 등)이 복잡성에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 검토를 하는 것도 중요시된다.
3) 신제품개발의 단계별로 나타나는 복잡성의 내용은 달라진다. 구체적으로 개발초기에는 기술 및 연구개발에 대한 복잡성 문제가, 그리고 개발후반부로 갈수록 생산 및 마케팅에 연관된 복잡성 문제가 많이 대두된다. 따라서 이러한 패

턴을 염두에 두고 이를 대비하는 것이 중요시된다.

4) 외부조직과의 유기적인 협조체계의 구축

개발 중간단계 관리의 주안점은 다양한 복잡성과 연관된 문제에 대한 최적의 대처 방안을 선택하여 이를 적시에 집행하는 것이다. 본 고에서는 일반적 내용을 중심으로 개략적 관리범주만을 언급하였지만 실제 기업의 개발상황에서는 이 단계에서 각기 프로젝트에 따른 독특한 복잡성 문제와 조우할 것이고 또한 유사한 문제라 하더라도 이에 대처하는 방법은 기업마다 상이할 것이다.

3. 개발 후반단계의 복잡성 관리

신제품개발 과정의 마무리 단계에서의 복잡성 관리의 핵심은 시장에 출시될 최종 제품의 복잡성 관리와 해당 신제품개발 과정을 통해 습득하게 된 복잡성에 대한 학습과 경험을 어떻게 조직의 지적자산으로 축적하는가이다. 특히 신제품개발은 기업의 일회적 활동이 아니기에, 특정 신제품개발 과정을 통해 습득한 학습내용의 정리와 공유는 중요한 관리사항이 된다.

시간의 흐름별로 위에서 언급한 복잡성의 제반 관리방안들을 요약하면 다음과 같다: 우선 개발 여부를 고려하는 신제품개발 프로젝트로부터 유발될 수 있는 복잡성의 내용과 그 수준이 어떠한지에 대해 먼저 정확하게 규명해 본다. 그런 다음 이렇게 파악된 일련의 복잡성 과제의 착수 타당성을 기업과 시장 관점에서 평가해본다. 이러한 평가가 완료되어 개발 과업을 착수하기로 결정하였으면, 이제는 주어진 복잡성 과제를 해결할 가장 좋은 방법을 탐색하고, 여기에 합당한 조직과 인력을 구축한다. 프로젝트에 내재된 복잡성 과제를 우회하거나 회피할 방안은 없는지, 만약 그것이 여의치 않다면 이를 해결할 최선의 대안은 무엇인지를 기업내외 전방위적으로 모색해본다. 마지막으로 신제품개발을 수행하면서 쌓이게 된 제반 방법의 적용결과에 대한 경험과 학습정보를 정리하고 이러한 지적자산을 후속 프로젝트 또는 기업의 다른 프로젝트로 이전시킨다. 물론 이상의 시간적 순서에 따른 복잡성의 대처 흐름이 최선이 아닐 수도 있다. 예를 들어, 프로젝트를 먼저 분석하고 이에 적합한 조직을

결성하는 것보다, 조직을 먼저 결성하고 프로젝트를 분석하는 것이 더 나을 수도 있다. 또한 개발초기부터 과감하게 외부조직의 힘을 빌리는 것도 좋은 방법이 될 수 있다. 또한 본 고에서는 조직학습을 신제품개발의 후기단계의 활동으로 언급하였지만, 초기단계부터 역점을 두고 이러한 조직학습을 개발과정동안 여러 차례 반복과 진화를 하는 것이 바람직할 수도 있다. 어떠한 순서가 좋은지, 그리고 어떠한 방법이 적절한지에 대해선 기업의 여건, 조직문화, 프로젝트 성격에 따라 충분히 달라질 것으로 예상된다. 다만 본 고에서는 복잡성 과제를 해결할 때, 어떠한 방법을 사용하던간에 이를 전체적인 관점(Helicopter View)에서 파악하고 그 문제의 해결에 접근하는 것이 중요하다는 점을 강조한다. 특히 시간적 흐름 축은 이를 위한 하나의 대안으로 고려해볼 가치가 있다는 점이다. 이러한 점은 풀어야 할 과제가 의미있는가에 대한 검토 없이 바로 과제해결에 착수하는 것은 기업의 귀한 시간과 자원을 낭비한다는 점, 그리고 앞 단계의 활동이 후속 단계의 활동에 적지 않은 영향을 미친다는 점에서 의미가 있다.

V. 요약 및 결론

신제품개발 과정에서 당면하게 되는 복잡성의 관리방안들에 대한 전반적 고찰이 본 고의 연구주제이다. 이를 위해 선행연구에서 제시된 다양한 복잡성 관리방안들에 대해 살펴보았고, 이를 다시 신제품개발의 시간적 흐름을 기준으로 통합하였다. 선행연구에서 언급되었던 대부분의 관리방안들을 가능한 포괄하고자 하였지만, 제외된 방법들도 있을 것이고, 여기서 비록 소개된 방법일지라도 심도있게 논의되지 못한 것도 많을 것이라 판단된다. 그럼에도 불구하고 기존의 여러 문헌들에서 조금씩 그리고 단편적으로 언급되었던 여러 관리방안들을 포괄적으로 살펴본 점, 그리고 이러한 방법들을 하나의 틀로 통합하려는 시도는 향후의 연구를 위해 의미있는 시도라고 생각된다.

다음에서는 복잡성의 관리방안과 관련된 추후의 연구과제들을 정리해 보겠다.

첫째, 조직 특성과 복잡성 관리 성과와의 관계에 대해 살펴볼 필요가 있다. 예를

들어, 어떠한 조직 유형(예 : matrix team, dedicated team, functional team)이 복잡성의 관리에 효과적인지, 어떠한 리더십 유형이 더욱 적절한지 등에 대한 연구가 요구된다.

둘째, 병의 원인별로 처방이 달라져야 지듯이, 복잡성의 유발원인별로 그 관리방안을 달리할 필요가 있다. 이를 위해서는 우선 복잡성의 유발 원천에 대한 이해가 필요하고 또한 각 원천별로 어떠한 대처방안이 효과적이었는가에 대한 연구가 요구된다.

셋째, 상황에 따라 관리방법의 효과가 어떻게 달라지는지에 대해 살펴볼 필요가 있다. 대처방법의 적용 효과는 개발상황에 따라 다르다. 이러한 맥락에 따른 효과 차이에 대한 지식은 과업 상황별로 적절한 관리방안을 선별하는데 도움이 될 것이다. 예를 들어, IT산업에서 당면하는 복잡성, 의료산업에서 당면하는 복잡성 등은 문제의 성격, 그 배경 등이 다르다. 기업마다 처한 외부 여건, 내부 자원, 개발하려는 제품의 속성, 제품 개발의 동기 등은 다르기에 복잡성에 대한 관리방안은 그 여건에 따라 각기 다른 방법의 선택이 요구되고, 설혹 같은 방법을 사용하더라도 그 세부적 집행내용은 달라질 필요가 있다. 따라서 산업별, 제품별, 환경별 차이에 따라 어떻게 달라지는지에 대한 연구가 요구된다.

넷째, 결국 신제품개발 과정에서 당면하는 복잡성을 효과적으로 해결하려면, 이를 해결하는 방안에 대한 풍부한 지식을 갖추는 것이 중요하다. 따라서 최선의 방안을 찾거나 또는 필요하다면 자체개발하는 노력이 요구된다. 이를 위해 다양한 사례(해결, 또는 미해결)를 수집할 필요가 있다. 이러한 정보의 원천으로 기업내부/외부, 동종/이종 업종을 가릴 필요는 없다. 한편 전절에서 언급한 바와 같이 복잡성의 관리방안은 종종 다른 방법과 연관되기에 이를 통합적으로 고려할 필요가 있다. 따라서 전체적 관점에서 복잡성을 관리하기 위해선 방법들간의 관련성에 대한 연구가 필요하다.

다섯째, 새로운 제품과 공정기술, 조직행태, 정보기술의 등장에 따라 기업은 향후 새로운 유형의 복잡성을 당면하게 될 것이다. 따라서 복잡성에 대한 대처방법도 지속적으로 진화될 필요가 있다. 이와 관련하여 신제품개발과 관련된 기술과 조직의 발달에 대한 예측에 대한 연구가 요구된다.

이상 언급한 연구주제들은 결국 신제품개발 과정에서 당면하는 복잡성의 성공적 관리방안을 마련하는데 도움이 될 것이다. 기존에 밝혀진 방법보다 더 나은 방안을 창의적으로 개발하거나 또는 탐색할 필요가 있으며, 어떠한 관리방법이든간에 이를 적용하는 과정에서 얻게되는 귀한 지식을 조직학습의 자산으로 축적하는 노력도 요구된다. 물론 여기에 복잡성을 해결하는 모든 방법들을 망라하지는 못할 것이다. 그러나 해답을 제시하는 것보다 무엇을 좀 더 탐구해야 하는지를 제시하는 것도 연구의 유용성이 존재한다.

본 연구에서 다룬 신제품개발 과정의 복잡성은 특정 부문의 복잡성(예, 제품복잡성, 공정복잡성, 조직복잡성 등)으로 제한하여 살펴보기 보다는, 신제품개발 과정 전체에서 당면하는 포괄적인 복잡성을 연구대상으로 하고 있다. 신제품개발 과정은 고객욕구의 진화, 경쟁제품에 대한 경쟁우위 확보 경쟁, 제품기술의 발전, 시장여건의 변화 등으로 인해 복잡성이 증대되고 있으며 향후 이러한 복잡성의 증대속도는 더욱 가속화될 것으로 예상된다. 또한 경쟁력 있는 신제품개발을 하고자 하는 내적 동기에 의해서건 또는 외부시장 요소에 의해서건 간에 복잡성이 내포된 개발과업을 수행하는 경우는 점점 많아질 것으로 예상된다. 복잡성의 속성은 지나쳐 버리기엔 너무도 중요한 주제이므로 향후 이에 대한 다양한 연구가 필요하고 이와 더불어 이론의 발전과 실무의 사례축적이 지속적으로 요구된다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함.

참고문헌

김종배, 2005, "신제품개발 과정의 복잡성에 대한 주요 연구과제," 한국마케팅저널, 7(3): 53-76.

정동일, 2005,「대한민국 은행을 바꾼 신한은행 방식」, 김영사.

다카하라 게이치로, 2007,「현장이 답이다(양준호 옮김)」, 도서출판 서돌.

Allen, T. J. and Hauptman, O., 1987, The influence of communication technologies on organizational structure, *Communication Research* 14(5): 575-578.

Chapman, R. and Hyland, P., 2004, Complexity and learning behaviors in product innovation, *Technovation* 24(7): 553-561.

Clift, T. B. and Vandenbosch, M. B., 1999, "Project complexity and efforts to reduce product development cycle time, *Journal of Business Research* 45(2): 187-198.

Cooper, R. G., 1990, Stage-gate systems: A new tool for managing new products, *Business Horizons* 33(3): 44-54.

Cooper, R., 1998, Benchmarking new product performance: Results of the best practices study, *European Management* Journal 16: 1-17.

Cyert, R., Simon, H. and Trow, D., 1956, Observation of a business decision, *Journal of Business* 29(4): 237-48.

Dwyer, L. and Mellor, R., 1991, Organizational environment, new product process activities, and project outcomes, *Journal of Product Innovation Management* 8: 39-48.

Gerwin, D. and Susman, G., 1996, Special issue on concurrent engineering, *IEEE Transactions on Engineering Management* 43(2): 118-123.

Griffin, A., 1997, The effect of project and process characteristics on product development Cycle Time, *Journal of Marketing Research* 34(1): 24-35.

Hogarth, R. M., 1980, *Judgement and Choice: The Psychology of Decision*, NY: John Wiley & Sons.

Iansiti, M. and West, J., 1997, Technology integration: Turning great research into great products, *Harvard Business Review* 75(3): 69-79.

Iansiti, M., 1998, *Technology Integration: Making Critical Choices in a Dynamic World*, Boston: Harvard Business School Press.

Kim, J. and Wilemon, D., 2002, Focusing the fuzzy front-end in new product development, *R&D Management* 32(4): 269-279.

_____, 2003a, Sources and assessment of complexity in NPD projects, *R&D Management* 33(1): 15-30.

_____, 2003b, An exploratory study of complexity in new product development management, Proceedings of the Twelfth International Conference on Management of Technology (May 20-25, 2003, Nancy, France).

_____, 2007a, The learning organization as facilitator of complex NPD projects, *Creativity and Innovation Management* 16(2): 176-191.

_____, 2007b, An examination of major factors creating complexity during development projects, Proceedings of R&D Management Conference(July 4-6, 2007, Bremen, Germany).

_____, 2009, An empirical investigation of complexity and its management in new product development, Technology Analysis and Strategic *Management* 21(4).

Larson, E. W. and Gobeli, D. H., 1989, Significance of project management structure on development success, *IEEE Transactions on Engineering Management* 36(2): 119-125.

Maeda, J., 2006, *The Laws of Simplicity: Design, Technology, Business, Life,* Boston: The MIT Press.

McGuinness, N. and Conway, A., 1989, Managing the search for Nnew product concepts: A strategic Approach, *R&D Management* 19: 297-308.

McQuiston, D. H., 1989, Novelty, complexity, and importance as causal

determinants of industrial buyer behavior, *Journal of Marketing* 53(2): 66-79.

Meyer, M. H. and Utterback, J. M. (1995), Product development cycle time and commercial success, *IEEE Transactions on Engineering Management* 42(4): 297-304.

Meyers, P. W. and Wilemon, D., 1989, Learning in new technology development teams, *Journal of Product Innovation Management* 6(2): 79-88.

Murmann, P. A., 1994, Expected development time reductions in the German mechanical engineering industry, *Journal of Product Innovation Management* 11(3): 236-252.

Novak, S. and Eppinger, S. D., 2001, Sourcing by design: Product complexity and the supply chain, *Management Science* 47(1): 189-204.

Pfeffer, J. and Sutton, R., 2000, Leading the knowledge-based organization, *Harvard Business Review* 78(1).

Rogers, E. M. and Shoemaker, F. F., 1971, *Communication of Innovations: A Cross-Cultural Approach,* NY: Free Press.

Rubenstein, J. S., Meyer, D. E. and Evans, J. E., 2001, Executive control of cognitive processes in task switching, *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 27(4): 763-797.

Sbragia, R., 2000, The Interface between Project Managers and Functional Managers in Matrix Organized Product Development Projects, Proceedings of the 9th International Conference on Management of Technology, Miami, Florida.

Smith, P. G. and Reinertsen, D. G., 1992, Shortening the product development cycle, *Research-Technology Management* 35(3): 44-49.

Suh, N. P., 2005, Technology innovation and technology management, Proceedings of the Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (July 31-August 4, 2005, Portland, USA).

Tatikonda, M. V. and Rosenthal, S. R., 2000, Technology novelty, project complexity,

and product development project execution success: A deeper look at task uncertainty in product innovation, *IEEE Transactions on Engineering Management* 47(1): 74-87.

Tushman, M. L. and Nadler, D., 1980, Communication and technical roles in R&D laboratories: An information processing approach, *Management Science* 15: 91-112.

Von Hippel, Eric, 1990, Task partitioning: An innovation process variable, *Research Policy* 19(5): 407-418.

Survey of Major Methods for Handling Complexity in NPD Projects

Jong-Bae Kim*

Abstract

New product development(NPD) programs are increasingly complex and difficult to manage. The consequences of poorly managed development complexity can be highly visible and even lead to project failure. To effectively screen new product proposals and manage NPD projects more efficiently, NPD teams need to be equipped with the capacity to identify development complexity and possess the knowledge to manage it. Unfortunately, there have been few studies which specifically illuminate the challenges and experiences product developers face in dealing with complexity.

The study focuses on examining methods for handling complexity NPD teams encounter. Based upon the previous studies, this study examines the nature and importance of complexity in developing new products and then identifies several approaches for managing complexity. Though it cannot maintain that the research illustrates all of the methods used to manage complexity, it suggests that the methods reported here are important and frequently used. Finally, the study examines whether a company's development process is helpful in integrating diverse approaches for managing complexity in NPD projects. The work is exploratory and the purpose is to identify several methods for managing complexity. While findings from an exploratory study need further, more rigorous verification, this exploratory study will provide a platform for new studies. Complexity is worthy of additional attention from researchers and practitioners alike. Those organizations that can accurately identify, assess, and manage the complexity inherent in projects are likely

* Professor of Marketing, School of Management, Dankook University

to gain important competitive advantages.

〈Key Words〉 complexity, new product development(NPD), sources of complexity, fuzzy front-end, cross-functional teams(CFT), organizational learning.

경영사학 제23집 제3호
2008년 12월 한국경영사학회

성과평가요소의 역사적 변천과 지식활동 평가요소 탐색*

이 을 터**

요 약

본 논문은 지난 100여 년 동안 종업원 성과를 어떤 평가요소에 의해서 고과하였는지를 문헌 고찰하고, 향후에는 무엇을 평가해야 하는지를 제언하였다. 종업원 성과평가요소에 대한 역사적 고찰은 성과평가에 대한 공식적 문헌이 출간된 이후인 19세기 후반부터 현재까지의 연구들을 크게 다섯 시기로 구분하여 주요 특징에 대해서 논의하였다. 각 시기의 구별은 종업원 성과평가요소가 두드러지게 변화한 시점을 중심으로 구분하였지만, 성과평가기법의 변화도 고려하였다. 그 시기는 19세기 후반부터 1932년까지 제1시기로 '결과평가 시기', 1933년부터 1959년까지 제2시기로 '직무성공예측치평가 시기', 1960년부터 1979년까지 제3시기로 '다면적 평가 및 행동평가 시기', 1980년부터 1994년까지 '다차원평가 시기', 1995년 이후 현재까지 제5시기로 '역할평가 시기'이다.

각 시기별 평가요소들에 관한 논의를 마친 후, 성과평가요소의 향후 방향을 전개하였다. 그 방향으로는 최근 지식경영이 기업 경영의 새로운 패러다임으로 대두하고 있기에, 종업원 지식활동을 어떻게 평가할 것인지에 대해서 논의하였다. 구체적으로 지식경영의 핵심이 구성원들의 지식활동, 즉 지식습득, 지식창출, 지식공유 및 전파 등이기 때문에, 이와 관련한 평가요소와 세부적인 평가항목들을 제언하였다.

〈주제어〉 성과평가요소, 지식경영, 지식활동 평가요소

* 본 논문에 대해 유익한 논평을 해주신 세 분의 심사위원들께 진심으로 감사드립니다.
** 군산대학교 경영회계학부 조교수, eulteo@kunsan.ac.kr, 063-468-4483

논문접수일(2008년 8월 18일) 논문수정일(2008년 11월 6일) 게재확정일(2008년 11월 20일)

Ⅰ. 서 론

기업 경영에서 종업원 성과에 대한 고과는 조직구성원 관리를 위해 가장 기본적이면서 필수적인 경영 활동이다. 그 이유는 성과평가는 인적자원관리, 즉 급료 및 성과급 책정, 승진, 교육훈련, 그리고 해고 등의 기초 자료로 활용할 수 있기 때문이다. 경영학의 대부 격인 Taylor(1911)는 과학적 관리법을 통해 작업방식의 개선과 작업량의 측정을 통해 비효율적 작업방식을 제거해야 한다고 역설하면서 그 기반에는 종업원 성과에 대한 엄격한 고과와 차별적 성과급을 통한 동기부여를 강조하였다. 즉, 성과평가 결과를 임금 보상과 연동시켜 종업원들로 하여금 성과에 대한 동기를 강력히 부여시킬 수 있다는 점에서 성과평가는 조직관리의 핵심적인 사안이라고 할 수 있다.

그렇다면 '기업 경영 100여 년 동안 종업원 성과를 어떤 요소를 통해서 고과하였으며, 앞으로는 무엇을 평가해야 하는가?' 이 질문이 본 논문에서 규명하고자 하는 의문이며 목적이다. 이에 본 연구는 성과평가에 관련한 공식적인 문헌들이 출간된 19세기 후반부터 현재까지의 종업원 성과를 어떤 평가요소를 통해서 고과하였는지를 문헌 고찰하고, 미래의 평가요소에 대해서 논의하고자 한다.

종업원 성과평가요소의 변천 과정을 연구하고자 하는 구체적인 이유는 다음과 같다. 첫째, 지난 100여 년 동안 기업이 종업원들을 어떻게 평가했는지를 규명함으로 인해 종업원에 대한 조직의 바람과 기대가 무엇이었는지를 알 수 있다. 기업이 종업원들을 평가하는 가장 큰 이유는 성과평가를 통해 조직이 추구하는 바람직한 종업원 태도, 행동, 그리고 성과 변화를 유도하기 위함이다(Schuler and Jackson 1987; Wright and McMahan 1992). 이에 평가요소에 대한 역사적 고찰은 기업이 종업원들에게 어떻게 일하고 어떤 결과를 갈망했는지를 시대 순으로 알 수 있다.

둘째, 성과평가요소의 변천 과정을 통해 다양한 평가기법들의 출연 배경을 간접적으로 알 수 있는 계기를 마련할 수 있다. 기존 성과평가에 관한 문헌들은 성과평가 기법들, 예를 들어 서열법, 강제할당법, 도표척도법, 행동기준고과법, 목표관리법 등에 대한 기술적인 방법들을 소개하고 있는데 치중하고 있을 뿐(Mohrman et al. 1989; Bernardin et al. 1995; Grote 2002; Swan 2007), 그 원인적 배경에 대한 관심은 미약한 실정이다. 하지만 각종의 평가기법들은 사실 평가요소의 변화에 기초하고

있음을 주지할 필요가 있다. 예를 들어, 1960년대 이후 행동평가에 관한 기법들로 체크리스트법, 행동관찰법, 행동기준고과법 등이 개발되었는데, 이 기법들이 개발된 이유는 당시 종업원들의 고객에 대한 서비스행동이 중요하게 대두됨에 따라 종업원 평가요소는 자연스럽게 서비스행동에 관해 고과를 하게 되고, 그 결과 종업원 행동을 효과적으로 평가하기 위해서 개발된 것이다. 이렇듯 성과평가요소의 변천을 고찰하는 과정에서 평가기법의 탄생 이유에 대해서도 알 수 있다.

셋째, 성과평가요소의 변천 과정을 고찰하였다면, '미래에는 종업원들의 무엇을 평가해야 하는가'에 대한 의문이 들 수 있다. 이에 기업 경영의 최근 패러다임이라고 할 수 있는 지식경영(knowledge management)에 근거해서 종업원 성과평가요소를 제안하고자 한다. 지식경영이 새로운 조직경쟁력의 원천으로 대두되면서(Nonaka and Takeuchi 1995; von Krogh et al. 2000; Jackson et al. 2003), 기업의 인적자원 관리 실무자 및 학계 연구자들은 종업원들의 지식 관련 다양한 활동들인 지식습득, 지식공유, 지식창출, 지식전파 등을 어떻게 관리할 것인가에 고심하고 있다. 이에 본 논문은 성과평가 향후 과제로 종업원 지식활동 관련 성과평가 방안을 모색하고자 한다.

한편 과거에 성과평가를 역사적으로 고찰한 논문이 없었던 것은 아니다. 성과평가 역사에 대한 대표적인 연구로 Austin and Villanova(1992)의 논문을 들 수 있는데, 이 논문은 성과평가 전반에 걸친 시대적 흐름을 조망하였다. 반면 본 연구에서는 종업원 성과평가요소의 변화와 향후 방향에 대해 초점을 둔다. 더구나 그들이 연구하지 못했던 90년대 이후 성과평가요소의 새로운 변화의 특징을 논의하고, 2000년대 이후 새로운 경영 패러다임인 지식경영 관련 성과평가요소에 대해서 제언하고자 한다.

본 논문의 구성은 우선 종업원 성과평가에 대한 공식적인 연구가 이루어진 19세기 후반 이후 현재까지 약 100여 년 동안의 연구들을 시기별로 검토하였다. 각 시기의 구별은 성과평가요소 측면에서 특별한 양상이 두드러진 기간으로 중심으로 구분하였지만, 성과평가기법의 변화 측면도 고려하였다. 시기는 총 다섯 시기로 구분하였다. 제1시기는 19세기 후반부터 1932년까지로 '결과평가 시기'이다. 이 시기는 종업원들의 산출물에 대해서 집중적으로 평가하였다. 1933년부터 1959년까지는 제2시기로 '직무성공 예측치평가 시기'이다. 이 시기는 결과평가 시기와 달리 긍정적인 성과를 도출할 수 있는 원인 및 예측치를 평가요소로 설정하고 고과하였다. 제3시기는

1960년부터 1979년까지 '다면적 평가 및 행동평가 시기'로 다양한 측면에서 평가요소를 구성하고, 행동평가 관련 기법이 대두하였다. 이 기간에는 서비스업계의 발전으로 인해 종업원들의 실질적인 행동에 대한 다양한 평가기법들이 개발되었다. 제4시기는 1980년부터 1994년까지로 '다차원평가 시기'이다. 이 당시는 성과평가 전반에 대한 반성과 개선이 부흥했던 기간으로 성과평가요소도 과거의 결과평가나 예측치평가는 물론 개인의 성장이나 조직 내 역할 등을 통합하여 평가하는 등 다양한 차원에서 평가요소를 강조하였다. 제5시기는 1995년 이후 현재까지로 종업원들이 수행하는 직무는 물론 직무 이외의 조직 내에서의 친사회적 역할을 강조하는 '역할평가 시기' 이다.

각 시기별 논의를 마친 후, 본 논문에서는 최근에 경영의 새로운 패러다임인 지식경영을 효과적으로 실행하기 위해서 종업원 지식활동 관련 성과평가가 필요함을 제기하고, 향후 연구방향으로 지식활동 평가요소 및 구체적인 평가항목들을 제언하였다.

II. 성과평가의 역사적 변천

1. 제1시기 : 결과평가

1) 평가요소

산업혁명 이후로 기업의 경영활동이 시작되었지만, 종업원 성과에 대한 실질적인 평가는 19세기 후반부터 20세기 초인 1916년 사이에 본격화 되었다. 이 당시는 Talyor(1911)의 과학적 관리법이 대두한 시점으로 시간과 동작연구에 기초해 작업자들의 업무를 단순화시키고, 산출량을 증가시키는 것이 최대의 관심 사항이었다(Austin and Villanova 1992). 그래서 종업원 평가의 핵심적인 척도는 객관적인 '직무관련 생산성'이었으며, 이에 대한 평가요소는 직무관련 객관적 결과평가로 '산출물의 양'과 '질'이었다.

당시 종업원들이 산출한 제품의 양과 질에 대한 평가는 Taylor(1911, 1947)의 시간연구와 Gilbreths(1909, 1911; Gilbreth and Gilbreth 1916)의 동작연구에 기초하였다(Austin and Villanova, 1992). 즉, 최소한의 동작과 시간을 설정하여 시간 내 산

출해야 하는 최적의 산출량을 정하고, 이것의 달성 여부를 고과했던 것이다.

이 당시 종업원 산출물의 양과 질을 평가요소로 설정한 것에 대해서 상당한 논란이 되기도 했다(Austin and Villanova, 1992). 예를 들어, Farmer(1921)와 Viteles(1932)는 과학적 관리법을 운영하는 실무자들이 '직무관련 생산성'에 대한 평가를 과도하게 신봉한다며 비판하기도 하였다. 그들의 주장은 직무관련 생산에 대한 평가는 오직 실무적 관심에 의해서 촉발되었으며, 단지 경영자 입장만을 취하고 있다고 역설하였다. 작업자들의 객관적인 산출물의 양과 질적인 측면에 대한 고과는 성과평가를 통해 효과적인 인적자원관리를 수행하기보다는 오직 경영자가 종업원들의 작업결과를 통제하기 위한 수단이라는 점이다.

20세기 초반인 1917년부터 1932년까지 약 20년 동안은 객관적 성과결과 뿐만 아니라 주관적 평가요소를 통해 종업원을 평가하였다. 이 시기의 평가요소에 관련한 주요 특징과 연구들은 다음과 같다.

첫째, 상급자가 종업원 산출물을 주관적으로 판단하여 고과하였다. Kornhauser(1923-1924)는 은행 점원들을 대상으로 '산출물의 속도', '정확성', 그리고 '속도'와 '정확성 점수'를 주관적 결과 평가요소로 주장했었다. Hull(1928)은 종업원의 작업성과를 평가할 때, 작업자 산출물에 대한 객관적 및 주관적 점수를 부여하는 질적 척도가 필요하다고 하였다.

둘째, 작업자 산출물에 대한 결과평가를 주관적 평가요소와 객관적 평가요소를 혼용해서 사용하는 것이 일반적이었다(Austin and Villanova 1992). Burtt(1926)는 주요 성과평가요소로 '객관적 산출물'을 비롯해 '감독자의 주관적 산출물 평가'를 제시했다. 그는 산출물을 평가하기 위한 항목들로 '작업의 질적 수준', '예비훈련의 양', '근속기간', '개인적 성장' 등을 제안했다. Viteles(1932)도 Burtt(1926)가 제시한 요소와 유사한 리스트를 제시했다. 그는 객관적 평가요소로 '산출물의 양'과 '사건의 수' 등 12개의 평가항목을 주장하였고, 2개의 주관적 평가요소로 '산출물의 질적 정도'를 도표척도법과 서열법으로 평가해야 한다고 강조했다.

셋째, 평가요소나 평가항목의 도출은 직무분석이나 워크샘플을 통해서 이루어졌다. Otis(1938)는 워크샘플 방법을 통해 재봉기술 훈련생들에 대한 평가요소를 도출하였으며, 항목들로 '속도'와 '정확성'을 제시하였다. 그의 워크샘플 방법은 재봉기술자에 대한 직무분석을 기초로 과업의 연속적인 절차, 즉 종이에서 직선 바느질, 원

재료의 직선 바느질, 헝겊 재봉, 재봉선 붙이기, 양재(dressmaking) 등의 속도와 정확성을 평가하였다.

2) 평가기법

당시의 객관적 및 주관적 결과평가로 인해서 평가기법에 대한 논의도 부각되었다. 평가기법의 주요한 특징은 첫째, 이 시기의 종업원 성과평가 방법으로 중요사건기록법이 유행하기도 했다. 이 기간은 Taylor(1991)가 주장한 성과급임금계획(piece-rate payment schemes)이 풍미하고 있던 때라서 종업원들의 생산성을 매일 매일 기록하는 등 매우 주의 깊게 산출결과표를 작성했으며 특정 사건이 발생할 경우 이를 기록했었다. 예를 들어 각종 화물 운송 과정에서 발생하는 사고는 운송서비스를 제공하는 기업에게는 치명적인 문제였기 때문에 운송 과정과 같은 작업자 행동에서 발생하는 중요한 사건을 기록하여 고과하였다(Austin and Villanova 1992). 이러한 개인적 차이를 둘 수 있는 사건 비율은 객관적 평가요소이기는 했지만, 개인의 실수보다는 다른 이유로 인해 사건이 발생하기도 했기 때문에 고과 정확성에 대한 논쟁이 되기도 했다(Sheehy and Chapman 1987).

둘째, 도표척도법(graphic rating scale)도 이 시기에 개발되었다(Austin and Villanova 1992). 이 기법은 평가요소 측정의 기술적 발전을 보여주는 것이었으며 후일 보다 새로운 평가기법의 개발을 유발시켰다. 그러나 종업원들의 작업행동 그 자체와 왜 그러한 결과가 발생하는지에 초점을 두기 보다는 특질과 결과에 대한 예측타당성을 위해 이용했다는 한계가 있었다.

2. 제2시기 : 직무성공 예측치 평가

1) 평가요소

1933년 이후 1959년까지의 기간 동안에는 종업원들의 직무성공 여부가 주요한 평가의 척도가 되었다. 직무성공 여부는 제1시기와 같이 산출물의 결과를 통해 평가하는 것이 아니라, 작업자들이 직무를 성공적으로 수행할 수 있게 하는 원인적 요소들을 규명하고, 이를 평가할 수 있는 합리적 평가요소 및 항목을 개발하는데 관심이 높았다.

Farmer(1933)는 직무성공의 평가요소로 '객관적 측정', '성과에 대한 판단', 그리고 '능력에 대한 판단' 등으로 구분하여 제시하였다. 그가 제시한 요소 가운데 '능력에 대한 판단'은 과거 객관적 결과에 대한 평가를 벗어나 미래의 직무성공 예측을 위한 평가요소로 설정한 것이다. 더구나 그는 평가요소의 타당성은 중요하다고 강조하면서, 객관적 측정도구와 능력에 대한 판단 그리고 능력과 성과 사이에 높은 상관관계를 보여주었다. Farmer(1933)의 논문은 평가요소 타당성에 대해서 처음으로 관심을 보인 연구이기도 하다(Austin and Villanova 1992). Dickinson(1937)도 테스트와 평가요소 타당성에 대해 논의했다. 주요 논쟁은 평가요소의 타당성이었고, 객관적 측정과 주관적 고과에 주의를 기울였다.

Mace(1935)는 관찰한 성과 차이의 잠재적 원인으로서 '동기부여'를 포함시켰다는 점이 특징이다. 그는 직무성공 예측치 성과요인으로 '재능'과 '일하고자 하는 의욕'을 제시하였다.

Ewart et al.(1941)은 1,120명의 공장 근로자들을 대상으로 12개의 평가항목을 분석하고, 그 결과 세 가지 요인으로 해석하였다. 그 요인들은 첫 번째 요인은 '현재 직무수행 능력'이며 모든 영역에서 높게 적재되었다. 두 번째 요인은 '안전', '직무지식', '다재다능', 그리고 '정확성' 등이었는데, 이를 '현재 직무 이외 및 그 이상의 능력'으로 칭했다. 세 번째는 '건강'이었지만, 신뢰도 결여로 포함하지 않았다. 결국 그들은 '현재 직무수행 능력'과 '현재 직무 및 그 이상의 능력'을 평가요소로 제시하였다.

Rush(1953)은 100명의 판매원을 대상으로 13개의 평가항목을 측정하였다. 측정은 3개의 객관적 요소, 9개의 주관적 요소, 그리고 1개의 훈련에 관련한 요소를 포함하였다. 요인분석 결과 총 4개의 요인으로 적재되어 '객관적 성취', '학습정도', '일반적 명성', 그리고 '판매기법/성취' 등으로 명하였다. 그리고 14개의 예측 평가항목 측정도구들에 대한 회귀분석을 위해 네 가지 합산점수를 구하여 회귀분석을 하였다. 그 결과 처음의 세 개의 합산점수는 통계적으로 유의한 설명력을 나타냈지만, 네 번째 합산점수는 통계적으로 유의하지 않았다.

Toops(1944)는 감독자 평가요소를 주장하였는데, 그 요소들은 '생산', '품질', '학습율', '감독자 판단력', '직무지식', '근속년수', '감독자 능력', 그리고 '우연적 요소'들을 제안하였다.

2) 평가기법

제2차 세계대전이 끝나면서 평가요소나 평가항목보다는 오히려 평가기법과 방법론에 대한 연구와 발전이 두드러졌다. 그 이유는 제2차 세계대전의 성과를 추정하기 위해 많은 심리학자들이 동원되었고, 이들의 연구결과를 기업의 종업원 평가에 응용하였기 때문이다(Marquis 1944).

평가기법에 관한 새로운 형태는 Sisson(1948)이 제시한 강제선택법(forced-choice technique, FC)이 있다. 이 방법은 바람직한 것과 차별적인 지표들을 사용하여 평가자 오류를 극복하기 위한 것이다. 강제선택법에 관한 몇 가지 연구결과는 이 기법의 사용자 수용성이 높았고, 관대화 경향이 낮았는데, 도표척도법에 비해서도 평가자의 관대화를 감소시키는 것으로 나타났다(Austin and Villanova 1992). 그러나 실제 평가자들은 이 기법이 명료하지 않다는 이유로 그 사용에 대해서 부정적인 반응을 보이기도 했다(Austin and Villanova 1992). 이것은 평가도구 효과성에 대한 고과자들의 영향력을 보여준 초창기 사례로 기록되고 있다.

행동체크리스트법(behavior checklist)도 이 당시에 개발되었다. Ferguson(1950)은 생명보험업에 종사하는 사무직 종사자들을 대상으로 행동체크리스트를 개발하였다. 이 방법은 320명의 매니저들에게 100개의 직무관련 행동 예시문을 제시하고, 중요도에 따라 평가하도록 했다. 그 결과 최종적으로 16개의 직무관련 중요한 행동특질을 선정하였다.

도표척도법(graphic rating scale)에 대한 일련의 연구가 있었다. Austin and Villanova(1992)에 의하면 몇 몇 연구자들은 상이한 도표척도법 형태들 가운데 고과의 질, 예를 들어 신뢰도, 관대화, 현혹효과, 변동성 등에 체계적으로 영향을 미치는 요인들을 파악했다고 한다. 그들의 첫 번째 연구로 Barrett et al.(1958)은 특질에 명칭을 부여하고, 행동닻(behavioral anchor)으로 구성한 도표척도법이 다른 형태에 비해 우월함을 발견했다. 두 번째 연구로 Taylor et al.(1958)는 평가한 특질들이 사람 혹은 직무에 관련한 것인지 여부에 따라 구분하였다. 그 결과 고과자들은 사람에 대한 특질(예 : 성실성)에 대해 평가하는 것보다 직무관련 특질(예 : 작업의 질)에 대한 평가를 더 선호한다는 것을 파악했다. 개인특질에 대한 고과점수들은 직무특질에 대한 것보다 상당히 관대한 경향까지 있었다. 세 번째 연구로 Parker et al.(1959)는 자기평가는 감독자평가보다 훨씬 관대함을 제시했다. 회귀분석 결과에서 동일한 특

질에 대한 전체적인 고과에 대한 설명력이 69%인 것에 반해 감독자고과는 88%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

당시 성과평가에 관한 또 다른 이슈는 측정의 방법론적 문제였다. 전통적 예로 주기적 오류(circular error)가 있었다. Thorndike(1949)는 포병수 성과에 대한 연구에서 주기적 오류를 제시했다. 그의 연구에서 포병의 목표물에 대한 성과는 몇 가지 상황적 요소들이 성과의 변화를 설명하는 것으로 나타났다. 포병시 기상조건, 지시자의 성과(여기서는 포병수의 성과를 지시하는 사람으로 항공기 조정사와 포격 계측자의 올바른 지시를 말함), 그리고 장비 변화 등을 포함하는 상황요소가 중요한 것으로 나타났다.

3. 제3시기 : 다면적 평가 및 행동평가

1) 평가요소

1960년부터 1979년까지 평가요소에 관련한 주요한 특징은 다면적 평가모델이 논의되기 시작되었다는 점이다. 평가모델의 다면적 구성은 1980년대 이후에 본격화되었으나, 이 시기에 점차적으로 부각되기 시작하였다. 대표적인 연구가 Vroom(1964)과 Maier(1955)는 '능력과 동기부여' 요인으로 구성된 '상호작용적 성과결정모델(interactive models of performance determinants)'을 제안했다. 이 모델에서는 성과는 능력과 동기부여의 함수라는 공식을 도출하여, 지금까지 회자되고 있을 정도로 대중적인 반향을 일으켰다. 그러나 종속변수인 성과에 영향을 미치는 다른 환경적 요인에 대한 인식이 증가함에 따라 두 구성요소 모델의 중요성은 차츰 감소하였다(Austin and Villanova 1992).

Seashore et al.(1960)는 직무성과에 관한 평가요소들 사이의 상관관계를 연구하였다. 그들은 하나의 주관적 측정과 네 개의 객관적 측정으로 이루어진 5개 평가요소의 관계를 연구했다. 5개 평가요소는 '전체 효과성', '생산성', '책임져야 할 사건', '변명의 여지가 없는 결근', '실수' 등이다. 연구대상은 27개 사업 단위에 위치해 있는 975명의 배달서비스 종사자들이다. 연구결과는 각 평가요소들 사이의 상관관계가 그리 높지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 토대로 그들은 상이한 직무성과 변수들은 부분적으로 서로 다른 인과적 변수에 의해서 결정되거나 상이한 가중된 공통

의 원인이 있을 것이라고 결론지었다.

Campbell et al.(1970)은 '관리자 효과성에 관한 평가모델'을 제시하였다. 이 모델에서 평가요소는 관리자들의 조직적 목적에 대한 근접성 정도로 조직의 목적 달성 부합도에 따라 분류하였다. 이 모델은 나중에 James(1973)의 '다중평가기준모델(multiple criterion model)'로 합쳐졌다.

2) 평가기법

1970년대 들어 종업원들의 실질적인 업무 행동에 대해 관심이 높아지면서(Kavanagh 1971), 이 시기에는 평가요소보다는 평가기법이 번성했다. 더구나 이 당시는 서비스업계가 부흥함에 따라 종업원들의 실질적인 행동을 어떻게 평가할 것인가에 초점이 모아졌고, 이와 관련해 행동평가에 대한 다양한 평가기법들이 개발되었다. 대표적으로 Smith and Kendall(1963)이 행동기준고과법(behavioral anchored rating scales, BARS)을 개발하였으며, 그 파장은 대단하였다. 그 이유는 관찰한 성과를 세부적인 예시문으로 제시하였다는 점이다. 또한 전방위 관찰이라는 점과 평가과정 뿐만 아니라 관찰 프로세스를 표준화시켰다는 점이다. 행동측정에 관한 다른 평가기법으로 혼합표준고과법(mixed standard scale : Blanz and Ghiselli 1972), 행동기대고과법(BES : Smith and Kendall, 1963), 행동관찰법(BOS : Latham and Wexley 1977), 행동판별법(behavioral discrimination scale, BDS : Kane and Lawler 1979), 행동표준고과법(behavioral standard scales, BSS : Borman 1986) 등이 개발되었다(Austin and Villanova 1992).

평가기법 비교에 관한 연구들(Bernardin 1977; Bernardin et al. 1976; Latham and Wexley 1977)이 번성하기도 했다(Jacobs 1986). 그 예로 BARS를 비롯해 행동기대고과법(behavioral expectation scale, BES)과 행동관찰법(behavioral observation scale, BOS: Bernardin and Kane 1980; Latham et al. 1980) 사이의 우월성에 대한 논쟁이 있었다.

한편 이 시기는 지금의 360° 다면평가의 기원 격으로 다수의 고과자가 필요함을 인식하기 시작하였다. 대표적으로 Klimoski and London(1974)은 감독자 혼자가 아닌 다양한 고과자가 필요함을 주장하였다. 그들은 4개 병원에 등록된 153명의 간호사들로부터 자신, 동료, 그리고 감독자 평가자료를 수집했다. 그리고 그들은 Wherry의 위계적 방법을 사용하여 각 고과자들 수준에서 20개의 척도(19개의 개별항목과 1

개의 전체평가)에 대해 다속성-다고과자(multitrait-multirater) 분석을 수행하기도 하였다.

4. 제4시기 : 다차원평가 시기

1) 평가요소

1980년부터 1994년까지는 종업원 성과평가 연구의 부흥기라고 할 수 있다. 이 기간 동안은 기존 평가모델이나 평가기법 등에 대한 종합적 검토가 이루어지고 개선방안을 모색하는데 초점을 두었다. 예를 들어 평가모델에 대한 타당성 검토 및 안정성에 대한 연구가 이루어졌으며, 이 과정에서 평가자의 인지적 오류가 존재함을 규명하기도 하였다.

평가요소 측면에서도 이 시기는 과거와 달리 보다 엄격하게 설정한 다차원의 요소들을 평가모델로 구성하였으며, 그 타당성을 검토하는 등 평가요소의 종합적인 검토가 이루어졌다. 이 시기는 과거에 긍정적인 직무성과를 도출할 수 있는 직무성공예측치 평가요소를 비롯해 직무수행 결과인 성과를 동시에 평가하고자 하는 추세로 변화하여 성과평가의 통합모델이 제안되었다. 특히 기존에 논의되지 않았던 종업원들의 직무 이외의 '초역할행동'과 같은 친사회적 행동에 대해서도 평가하기 시작하였으며, '개인의 성장 정도' 등을 평가해야 한다는 주장도 제기되었다. 그리하여 본고에서는 이 시기를 '다차원평가 시기'로 칭하였다. 이 시기의 평가요소에 관련한 주요한 연구들은 다음과 같다.

평가요소에 관한 대표적 연구로 Campbell et al.(1990)은 '성과5요인모델(five-factor model of performance)'을 개발하였다. 5요인은 '태업과 핵심기술 숙련도', '신체적 적합성/참을성', '노력/동료 리더십', 그리고 '개인적 훈련' 등이다. 그들은 몇 가지의 군대직무적성검사(military occupational specialities)를 통해 요인구조를 확인했으며, 일반 사기업의 직군에서도 이 모델을 적용할 수 있음을 제시했다.

Borman et al.(1991)은 Hunter(1986)의 모델을 확장하여 제시했다. Hunter의 모델은 특별한 직무지식을 통해 세부적으로 명시한 '워크샘플 점수'와 감독자 고과의 '일반적 능력'에 대한 것에 관련되어 있었는데, Borman, et al.(1991)은 '일반적 능력'에 '기술적 숙련도'와 '문제해결'이라는 변수를 추가하여 측정했다. 그들의 모델은

Hunter의 모델에 비해 두 배 이상의 설명력을 나타냈다.

Blumberg and Pringle(1982)은 '역량', '의지', 그리고 '기회조건' 등으로 구성한 '직무성과 결정요인 상호작용모델'을 제시했다. 이 모델은 성과의 잠재적 원인에 대한 보편성을 설명하기 위해 너무나 적은 카테고리로 구성했다는 단점이 있었다. 또 이 모델은 기회의 차이, 즉 직무기능 성과에 상당한 영향을 줄 수 있는 중심적인 것과 주변적인 것들의 차이를 구별하지 않았다는 한계가 있었다.

Murphy and Kroeker(1988), Murphy(1989a)는 직무성과 다차원화에 관한 연구를 하였다(Austin and Villanova 1992). 그들은 평가요소 영역을 '과업'과 '직무성과'로 세분화 하였다. 그들이 주장하는 한 가지 측면은 큰 성과영역의 표본을 개발하는데 내용타당성의 중요성이다. 예를 들어 Laabs and Baker(1989)는 Guion(1979)의 워크샘플을 개발하는 절차를 이용하여 미 해군의 무전기사들의 중요한 과업에 대한 리스트를 분류하였다. 그리고 직무분석, 인터뷰/관찰, 카드 소팅, 요인분석, 설문지 등을 통합하는 등 다양한 방법을 사용하여 '커뮤니케이션', '업무시작', '유지', 그리고 '안전' 등의 영역을 구성하는 리스트를 제시했다. 해당 표본의 감독자들은 이것에 대해 수용할 만한 평가리스트로 평했으며, 무작위 표본에 의한 것보다 훨씬 우월한 것으로 나타났다.

직무역할에서 요구하는 것 이상의 역할에 대한 평가를 제안한 연구도 있었다. 대표적으로 '초역할행동'이 있었다. Organ(1988)은 새로운 종업원 행동으로 '친사회적' 혹은 '훌륭한 시민정신'을 제시하였다. 이러한 행동의 예로는 '비공식적 멘토링', '정해진 시간 내에 프로젝트를 완성하기 위해 주말에도 일하는 것' 등을 들 수 있다. 새로운 평가요소로 초역할행동을 고려한 배경은 March and Simon(1958)의 이론에 기초하고 있다. March and Simon(1958)은 종업원들은 조직에 공헌(예 : 참여와 생산)하고, 조직은 종업원들을 유인(예 : 보상)이 서로 균형을 이루어야 한다고 했다(Organ 1988). 초역할행동이나 조직시민행동과 같이 종업원들의 조직에 대한 보다 많은 참여를 권고하기 위한 일환이었다. 초기 실증적 연구들은 초역할행동이나 시민의식과 같이 평가요소의 확장에 대한 증거를 제시했었다. 하지만 실제 평가요소로 측정하기보다는 조직 심리학적 관점일 뿐이었고, 평가요소의 개념화와 실제 측정에 관한 문제를 해결하지 못했다.

Rogosa et al.(1985) 등은 '개인의 성장'을 평가해야 한다고 했다. Hofmann et

al.(1992)도 '개인 성장'에 대해 주목하였다. 그들은 메이저리그 야구 선수들을 두 집단(타자들과 투수)으로 구분하여 10년 동안 그들의 성과에 대해 연구했다. 그들은 1차 방정식, 2차 방정식, 그리고 3차 방정식 계수를 통해 각 선수들의 성장곡선을 추정하였다. 그들은 또 12개 지점의 생명보험 판매원들에 대한 연구에서도 성장곡선을 연구하였다. 연구결과는 종업원의 성장 정도는 개인마다 차이가 존재함을 보여주었다.

한편 이 기간에는 평가요소의 변화가 필요함이 제기되기도 하였다. 예를 들어, Henry and Hulin(1987)은 프로야구 선수들을 대상으로 평가요소의 안정성이 감소하는 것을 발견했고, 유용성 분석에 대해 논의했다. 유용성은 어떤 기간 동안에 안정적이라는 것을 가정하는 것이다. Deadrick and Madigan(1990)은 Rambo et al.(1983)의 종단적 연구를 다시 연구하여 평가요소 안정성이 감소한는 것을 지지하는 결과를 제시했다. Murphy(1989)와 Fleishman and Mumford(1989)도 '개인적 변화모델'을 제안하기도 하였다.

2) 기 타

이 당시 평가요소에 관한 연구들에서 제시한 주요한 특징들 이외에 나타난 현상들을 정리하면 다음과 같다(Austin and Villanova 1992). 첫째, 실험실 연구의 문제점을 지적한 연구들이 있었다. Banks and Murphy(1985)는 인지적 과정에 대한 강조는 성과평가에서 연구와 실무의 갭을 더 증폭시키도록 위협한다고 경고했다. 실험실 연구로 도출한 평가관련 관행에 대한 처방은 관찰과 고과가 실제로 일어나는 현장에서의 타당성이 의심스럽다는 것이다. Zammuto et al.(1982)은 조직의 상황적 차이로 인해서 평가에 대한 일반화는 현실적으로 어렵다고 했다. Bailey(1983)도 평가요소는 상황에 매우 민감하다고 했다.

둘째, 몇 몇의 연구자들은 고과의 정확성을 평가하기 위해 사용한 표면타당성은 정확한 추론을 유도하는데 적절치 못하다고 주장했다(Bernardin and Smith 1981; Saal et al. 1980: Austin and Villanova 1992). 많은 연구자들(Murphy and Balzer 1989; Pulakos et al. 1986; Sulsky and Balzer 1988)은 고과에 관한 연구들이 주관적 평가요소의 타당성을 평가하는데 적절치 못한 표준을 사용하고 있다고 지적했다(Austin and Villanova 1992).

셋째, 평가모델의 타당성 연구가 활발하였다(Cronbach 1971; Guion 1980). 앞서

제3시기에서 다차원적 평가모델 개발이 유행이었다면, 이 시기에는 평가모델의 평가요소 타당성 발견, 즉 평가모델의 정교함을 추구하는데 초점을 두었다고 볼 수 있다. 예를 들어, Wiley(1991)는 과업수행에 필요한 '능력'과 '스킬'의 견지에서 타당성을 재구성하기도 했다.

넷째, 평가와 인지적 과정 사이에 대한 검토가 있었다(Landy and Farr 1980; Cooper 1981; Feldman 1981; Ilgen and Feldman 1983). 대표적 연구로 Feldman (1981; 1986)과 DeNisi et al.(1984) 등의 연구가 있다. 그들의 주요 관심사는 관찰한 행동에 대한 평가를 할 때 일어나는 부호화나 상기 혹은 반추에 대한 것들이었다. DeNisi and Williams(1988)도 다양한 모델에 대해서 검토하였고, 상이한 모델들은 서로 다른 인지적 단계를 강조하는 경향이 있음을 주시했다.

다섯째, 고과자의 인지적 작용에 대한 관심이 증가함과 동시에 이에 따른 문제점으로 평가오류에 대한 관심이 높아졌다. 그리고 평가오류를 방지하기 위한 평가자 훈련에 관한 연구가 활발히 진행되었다. Pulakos(1984)와 Hedge and Kavanagh (1988)는 평가 정확성 훈련의 우월성을 주장하였다. 그러나 Bernardin and Buckley (1981)는 평가자 훈련은 평가오류를 제거하기 위한 만병통치약이 아니라고 했다. 그리고 가장 성공적인 훈련 노력은 고과자들에게 직무성과를 관찰하고 평가하는 것에 관한 공동의 준거의 틀을 제공하는 것이라고 했다.

5. 제5시기 : 직무 및 직무 외 역할평가

제4시기에서 종업원의 초역할행동이나 조직시민행동 평가가 대두되었는데, 1995년 이후에 종업원의 직무 및 직무 이외의 다양한 역할평가를 본격적으로 강조하기 시작하였다. 예를 들어, Welbourne and Cable(1995)은 집단인센티브에 관한 연구에서 직무수행자의 역할과 조직구성원으로서의 역할에 대해서 제기하였다. 그들은 개인구성원의 조직 내 역할의 중요성을 강조하면서, 이를 촉진시킬 수 있는 요소를 규명하였다. 그 결과 직무 역할은 개인적 인센티브, 예를 들어 성과급, 판매 커미션에 의한 개인 보너스 등의 영향을 받지만, 조직구성원으로의 역할은 집단인센티브, 예를 들어 이윤 및 생산분배제, 스톡옵션 등을 통해 영향을 받는 것으로 나타났다.

종업원 평가요소도 직무 및 직무 외 다양한 조직 내 역할을 평가요소로 설정해야

한다는 논의가 부각되었다. 종업원의 직무 수행에 따른 직무 역할에 대한 논의는 60년 동안 지속되었지만(Austin and Villanova 1992), 1980년대 후반의 Organ(1988)의 '조직시민행동' 연구를 발판으로 1995년 이후로 직무수행자의 직무역할 이외의 조직 구성원으로서의 역할평가에 대한 관심이 본격화된 것이다.

대표적인 연구들로 Borman and Motowidlo(1997), Welbourne et al.(1998), Dyne and LePine(1998) 등의 논의가 있다. Welbourne et al.(1998)의 역할기준고과척도(role based rating scale)를 주장하였다. 그들은 그들은 역할이론과 정체성이론을 토대로 개인구성원들의 역할을 크게 '직무', '경력', '팀워크', '혁신자', 그리고 '조직구성원으로서의 역할'로 규정하였다. 그리고 각 요소들에 대한 구성타당성을 파악하였다. 이 연구의 장점은 종업원 평가에 대한 새로운 고과요소를 제시하였지만, 그 결과에 대한 준거타당성 검증보다는 평가요소의 구성타당성 검증에 초점을 두었다는 점이다. 이로 인해 평가요소간의 차별적인 특성만을 판별할 수 있을 뿐, 평가요소의 결과를 알 수 없기 때문에 실무적 시사점이 미비하다는 단점이 있다.

Stevens and Campion(1994)은 구성원들의 '집단 내 팀워크 역할'을 논의하였다. 성과평가모델에서 팀워크 역할은 Campbell(1990), Borman and Motowidlo(1997)도 논의한 바 있다. 각종 집단인센티브에 대한 연구 또한 구성원들의 협동을 위한 팀워크의 역할을 강조하고 있는 것이다(Welbourne and Gomez-Mejia, 1995).

Dyne and LePine(1998)은 '도움행동'과 '초역할행동'을 제시하고, 측정도구의 구성개념과 예측타당성을 검증하였다. 도움행동(helping behavior)의 경우 후일 von Krogh et al.(2000)도 지식경영 시대에 중요한 평가요소임을 강조하였다. 그들은 종업원이 집단 내 다른 구성원들과 다양한 지식을 공유하는 정도를 평가하는 요소로 '도움행동'을 제시하고 구체적인 평가항목들까지 논의하였다. Gatewood and Carroll(1991)은 '윤리적 성과'에 대한 평가방안을 이론적으로 고찰하기도 했다.

Ⅲ. 지식활동 평가

1. 새로운 성과평가 패러다임

본 절에서는 종업원 성과평가에 대한 기존 연구들을 검토한 결과를 토대로, 구성

원 지식활동에 대한 성과평가가 필요함을 향후 연구방향으로 논의하고자 한다. 21세기 정보화 시대에 접어들면서 기업 경영의 핵심적 자산으로 지식이 부각되고 있다. 조직의 경쟁우위를 안겨 주는 생산수단이 과거 토지, 노동, 자본에서 지식노동자의 지적인 힘으로 옮겨간 것으로 현대 기업에서 지식은 조직경쟁력의 핵심으로 자리를 매김하고 있다(Baird and Henderson 2001; Jackson et al. 2003).

지식이 조직경쟁력을 위해 중요한 이유는 크게 두 가지이다. 첫째, 자원준거관점에서 지식의 역할이다. 원래 자원준거관점(Mahoney and Pandian 1992; Barney 1991)은 조직의 경쟁우위를 어떤 제품이나 조직의 시장에서의 상대적 우위를 통해 판단하지 않는다. 이 관점에서는 경쟁우위를 조직 내 중요 자원들의 조합으로 본다. 경쟁우위는 조직이 소유한 독특한 자원이 다른 자원으로 대체가 불가능하고, 다른 조직이 모방하기 어렵고, 자원의 전수가 힘들며, 희귀해야 함을 의미하는 것이다. 자원준거관점에서 지식은 자원 독특함을 최대한 반영하는 것으로 조직의 경쟁우위를 획득할 수 있는 핵심적 역량이다(Hitt and Ireland, 1985). 그리고 조직의 경쟁우위는 조직의 인력들이 소유, 활용하는 지식인데, 이는 본질적으로 복잡하고, 특이하기 때문에 다른 조직이 모방하거나 대처할 수 없는 대표적인 자원이다(Venzin et al. 2000).

둘째, 조직혁신에서 지식의 역할이다. 대표적인 연구자로 Nonaka and Takeuchi (1995)는 조직혁신의 출발은 개인구성원들의 창의적인 개 창 특 밀의

을 조합하여 보다 새롭고 유용한 지식을 창출하며, 자신이 창출한 지식을 집단 및 조직구성원들과 공유하고 전파하는 것'을 말한다. 이에 종업원 지식활동은 크게 '지식습득활동', '지식창출활동', '지식공유활동' 등으로 구분할 수 있으며, 각 활동들에 대해서 평가할 수 있다. 구성원들의 지식활동을 어떻게 평가할 것인지를 보다 구체적으로 논의하면 다음과 같다. 단 종업원 지식활동 평가에 대해 직접적으로 언급한 논의들은 그대로 소개하였지만, 그러한 연구들이 몹시 제한적이기 때문에 종업원 지식활동에 관한 문헌들에서 지식활동으로 논의한 내용들을 제시하였다. 그 이유는 지식활동에 관한 내용들을 향후에 평가요소 및 평가항목으로 사용할 수 있기 때문이다.

1) 지식습득활동

지식습득활동이란 종업원 자신이 자신의 업무를 비롯해 집단목표 달성과 조직성과 관련 새로운 지식을 습득하는 것이기 때문에, 새로운 지식습득 정도를 평가해야 한다. Jackon et al.(2003)는 '전문지식의 습득'과 '지식습득 스킬'을 제안하였다. 그리고 전문지식 습득 정도는 '각종 훈련 및 개발 프로그램에 대한 종업원들의 성과'로 평가할 수 있다고 하였다. 훈련 프로그램은 구성원들이 다양하고 전문적인 지식을 습득할 수 있게 하고 이러한 지식을 습득할 수 있는 스킬을 배양시킬 수 있다는 것이다. 지식습득 스킬은 '인터넷 검색능력', '전문가들과 이메일을 통한 커뮤니케이션', 'e-learning 참여' 등으로 평가할 수 있다고 했다. 이러한 평가항목들은 개인종업원이 다양한 정보습득에 대한 구성원들의 역량을 평가할 수 있다는 점이다.

Bird(1994)의 경우는 경력과 지식활동 사이의 관계를 연구하면서, 지식습득활동으로 '업무 수행에 대한 스킬 정도'와 '업무 전문성 정도'를 주장하였다. 이에 향후 지식습득활동 평가요소로 '업무 수행에 대한 스킬'과 '업무 전문성'을 활용할 수 있다. Tetrick and Silva(2003)와 Gnyawali and Grant(1997)는 지식습득활동을 '지각과 상식을 변화시키는 것', '기존 정보를 지속적으로 수집하고 처리하여 지식을 정제시키는 것'이라고 하였다. Pulako et al.(2003)은 '지식유지'라고 하여 '학습과 지식진보를 위해 열의와 호기심을 나타내는 것', '업무성과에 결정적인 역할을 하는 전문적 지식, 스킬, 전문기술을 유지하고 개발하는 것', '새로운 방법이나 내용에 뒤쳐지지 않고 항상 따라가는 것' 등을 주요 지식습득활동으로 언급하였다.

2) 지식창출활동

지식창출활동이란 종업원이 기존의 지식과는 다른 새롭고 유용한 지식을 창출하는 것이기 때문에 '새롭고 유용한 지식창출 정도'를 평가할 수 있다. Oldham(2003)은 창의적 지식을 참신하고 유용한 아이디어라고 정의하고, 지식의 참신성과 유용성을 강조하였다. 즉 지식창출은 기존의 지식과는 다른 새롭고 유용한 지식을 만들어 내는 것이다. 참신성은 급진적이거나 완전히 새로운 제품라인을 위한 아이디어와 같이 기존의 틀을 깨는 것이다. 유용함은 개별적인 아이디어들이 실제 업무에 가치가 있는 것이다.

Jackson et al.(2003)은 '창의적 문제해결'을 지식창출의 주요한 활동이라고 하였다. 그들이 말하는 창의적 문제해결은 '진보되고, 관련성이 없어 보이는 정보들을 의미 있는 정보로 통합하는 것', '문제를 일단 규명한 후, 문제를 의미 있고, 구체화하는 것', '새롭고, 관련된 정보를 수집하여 당면 문제를 해결하는 것' 등을 말하였다. 향후에 지식창출활동 평가요소로 '새롭고 유용한 지식창출'과 '창의적 문제해결'을 설정할 수 있으며, 구체적인 평가항목은 전술한 내용을 참고할 수 있다.

3) 지식공유활동

지식공유활동이란 종업원 자신이 창출한 지식을 자신의 집단과 조직 전체 구성원들에게 전파하여 공유시키는 것이다. 이에 두 가지 영역에서 평가할 수 있다. 하나는 종업원 자신이 창출한 지식을 자신의 집단구성원들과 공유하는 것이다. 그 예로 Pulakos et al(2003)은 '다른 사람의 목적달성을 돕기 위해 문서나 구두형식 등의 지식과 전문기술을 자유롭게 공유하는 것', '문제를 해결하고, 혁신, 실행을 위해 다른 사람과 함께 효과적으로 협력하는 것', '정보와 지식의 교환을 촉진시키기 위해 다른 전문가들과 효과적인 네트워크를 개발하는 것', '다른 사람이 사용할 수 있도록 지식을 문서화하고, 조직화하고, 보관해 두는 것' 등을 평가할 수 있다고 제안하였다.

Kelley and Caplan(1993)은 '네트워킹 정도'를 지식공유활동으로 언급했다. Oldham(2003)은 '개인적인 발표 또한 문서화시킨 후 전달하는 것'을 말하였다. Jackson et al.(2003)은 '각종 의사결정에 대한 의견을 개진하는 것', '각종 제안제도를 통해 구성원들간 새로운 아이디어나 지식을 교환하는 것', '제품이나 서비스에 관한 논의에 적극적으로 참여하는 것', '구성원간 다양한 유대관계를 갖는 것'등을 주요한 지식공유활동으로 논의했다.

von Krogh et al.(2000)는 '도움행동(helping behavior)'을 지식공유의 중요한 활동이라고 했다. 그들이 말한 도움행동의 구체적인 활동을 평가항목으로 변환하면 '자신(문제의 당사자)이 도움을 청하는 정도', '타인의 요구를 경청하고, 문제해결에 사용하는 시간의 정도', '어떤 교훈을 다른 사람에게 전달하는데 사용하는 시간의 정도', '타인이 지식을 구체화할 수 있도록 개입하고, 도움을 제공하는데 사용하는 시간의 정도' 등이다.

Pulakos et al.(2003)은 지식공유활동으로 '다른 사람의 목적달성을 돕기 위해 문서나 구두형식 등의 지식과 전문기술을 자유롭게 공유하는 것', '문제를 해결하고, 혁신, 실행을 위해 다른 사람과 함께 효과적으로 협력하는 것', '정보와 지식의 교환을 촉진시키기 위해 다른 전문가들과 효과적인 네트워크를 개발하는 것', '다른 사람이 사용할 수 있도록 지식을 문서화하고, 조직화하고, 보관해 두는 것' 등을 논의하였다.

다른 하나는 개인종업원이 창출한 지식을 다양한 매체를 통해 조직 내 구성원들에게 알려주는 것이다. 이는 Nonaka and Takeuchi(1995)의 지식확산에서 비롯한 것이다. 그들은 집단에서 창출한 지식을 조직 내로 전파하여 조직의 모든 구성원들이 알 수 있도록 해야 한다고 했다. 조직 내 지식이 많을 경우 이것이 하나의 지식습득의 원천이 될 수 있기 때문에 지식의 전파는 중요하다. 지식전파에 대한 평가방법을 논의한 직접적인 연구는 없지만, 지식전파에 관한 구성원들의 활동에 대해 논의한 것이 있다. Oldham(2003)은 '개인의 아이디어를 공식화하여, 다른 구성원들이 이용할 수 있도록 하는 것'이라고 했다. Jackson, et al.(2003)은 '구성원이 조직의 각종 의사결정에서 다양한 의견을 개진하는 것', '조직의 각종 제안제도를 통해 새로운 아이디어나 지식을 제공하는 것' 등을 제시했다.

IV. 결 론

본 논문에서는 과학적 관리법 시대부터 현재까지를 총 다섯 시기로 구분하여, 각 시기별 종업원 성과의 평가요소가 무엇이었는지를 문헌 고찰하였다. 시기의 구별은 평가요소의 두드러진 변화가 이루어진 시점을 기점으로 구분하였지만, 성과평가기법

의 변화도 일정 부분 고려하였다. 논문의 전개는 각 시기별 평가요소에 대한 주요 연구들을 소개하고 그 특징을 발견하는데 초점을 두었다. 아울러 평가요소의 변화와 관련해 평가기법들의 탄생 배경과 특징적인 현상들을 추가적으로 논의하였다. 특히, 21세기 들어 지식경영 패러다임의 중요성을 강조하면서, 성과평가요소에 관한 향후 연구방향으로 종업원 지식활동 평가요소 및 항목들에 대해서 제언하였다. 본 연구의 결과를 평가요소의 변화 측면에서 정리하면 다음과 같다.

종업원 평가는 19세기 후반부터 1932년까지는 '직무수행 결과'를 평가척도로 삼고 객관적인 요소와 주관적인 요소들을 병행하여 평가하였다. 1333년부터 1959년까지는 앞 시기의 결과적 측면에 대한 회의감에서 비롯되어 결과 그 자체보다는 생산적인 직무수행의 성공적 결과를 유발하는 '직무성공 예측치'에 관한 평가요소가 풍미하였다. 특히, 현재에도 대중적으로 언급되는 '동기'와 '능력'에 관련한 평가모델이 처음으로 등장하였다. 1960년 이후부터 1979년까지는 '다면적 평가 및 행동평가 시기'로 다면적 평가요소를 구성하는 평가모델이 대두되었다. 그리고 당시 서비스업이 본격적으로 대두되면서 BOS, BARS, BES 등의 다양한 행동평가 관련 기법들이 개발되었다. 1980년부터 1994년까지는 앞선 시기의 연장선에서 평가요소를 다양한 차원에서 제시하는 '다차원평가 시기'이다. 예를 들어, 직무 역할 이외의 '조직시민행동 여부'나 '개인의 성장' 등을 평가요소로 제시하였다. 1995년 이후 현재까지는 직무 관련한 평가요소를 포함하여 조직 내 역할을 본격적으로 강조하는 기간으로 '직무 및 직무 외 역할평가 시기'이다. 이때는 '조직시민행동', '혁신자 역할', 그리고 '팀워크' 등을 평가요소로 설정하여 조직 내 역할 및 팀 내 역할 등을 강조하였다.

향후 종업원 평가요소에 대한 방향으로는 제 5시기의 종업원 역할평가의 연장선에서 종업원들의 성공적인 지식활동 역할에 대해 논의하였다. 그 결과로 '지식습득활동', '지식창출활동', '지식공유활동' 등에 관한 평가요소들과 항목들을 제언하였다.

본 연구의 시사점은 지난 100여 년 동안의 종업원 성과평가요소의 변천 과정을 정리하였다. 이 과정에서 각 기간별 평가기법 및 평가 관련 특징들도 소개하였다. 그리고 최근 지식경영 패러다임 하에서 종업원 지식활동 평가요소 및 항목들을 제언하여 기업의 실무자들이 해당 종업원 지식활동을 어떻게 평가할 것인가에 대한 가이드라인을 제공하였다.

반면 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다. 첫째, 종업원 성과평가요소에 대한

기존 논의들을 최대한 반영하려고 했지만, 본 논문에서 배제된 연구들이 있을 수 있다는 점이다. 둘째, 본 연구는 평가요소의 변화에 초점을 두고 역사적 변화 시기를 구별하였지만, 연구자의 주관적 판단에 의해서 시기 구분이 이루어졌다는 점이다. 물론 시대적 구분은 성과평가요소의 두드러진 변화가 이루어진 시점 그리고 평가기법의 변화 등을 고려하였지만, 이러한 양상을 나타나게 하는 당시의 정치, 경제, 사회적 배경을 고려하지 못했다. 향후에는 성과평가요소의 변화를 초래한 외부환경적 요인들과의 관련성에 대해서 연구해야 할 것이다. 넷째, 성과평가요소의 연구방향으로 제안한 종업원 지식활동 평가요소에 대한 타당성을 제고할 필요가 있다. 종업원 지식활동 평가요소에 대한 논의는 이제 막 시작되고 있기 때문에, 당장에 타당한 평가요소를 도출하기는 현실적으로 어려운 것이 사실이다. 향후에는 종업원 지식활동 평가요소 타당성과 신뢰성을 규명하는 연구가 필요할 것이다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 개재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함

참고문헌

Austin, J. T., and P. Villanova, 1992, The criterion problem: 1917-1992, *Journal of Applied Psychology* 77 (6): 836-874.

Bailey, C. T, 1983, *The measurement of job performance*, Aldertshot, England: Gower Press.

Baird, L., and J. C. Henderson, 2001, *The Knowledge Engine*. SF: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Banks, C. G., and K. R. Murphy, 1985, Toward narrowing the research practice gap in performance appraisal, *Personnel Psychology* 38: 335-345.

Barney, J. B., 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17: 99-129.

Bernardin, H. J., and M. R. Buckley, 1981, A consideration of strategies in rater training, *Academy of Management Review* 6: 205-212.

Bernardin, H. J., and J. Kane, 1980, A closer look at behavioral observation scales, *Personnel Psychology* 33: 809-814.

Bird, A., 1994, Career as repositories of knowledge: A new perspective on boundaryless careers, *Journal of Organizational Behavior* 15: 325-344.

Blumberg, M., and C. D. Pringle, 1982, The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance, *Academy of Management Review* 7: 560-569.

Borman, W. C., and S. J. Motowidlo, 1997, Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research, *Human Performance* 10: 99-109.

Borman, W. C., White, L. A., Pulakos, E. D., and S. H. Oppler, 1991, Models of supervisory job performance ratings, *Journal of Applied Psychology* 76: 863-872.

Burtt, H. E., 1926, *Principles of employment psychology*, Boston: Houghton-Mifflin.

Campbell, J. P., 1990, Modeling the performance prediction problem in industrial

and organizational psychology, In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, edited by M. D. Dunnette and L. M. Hough, 2nd eds., Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press: 687-732.

Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., and K. E. Weick, 1970, *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, NY: McGraw-Hill.

Campbell, J. P., McHenry, J. J., and L. L. Wise, 1990, Modeling job performance in a population of jobs, *Personnel Psychology* 43: 313-333.

Cronbach, L. J., 1971, *Validity, In Educational Measurement*, edited by R. L. Thorndike, 2nd eds., NY: American Council on Education: 443-507.

Deadrick, D. L., and R. J. Madigan, 1990, Dynamic criteria revisited: A longitudinal study of performance stability, *Personnel Psychology* 44: 717-744.

DeNisi, A. S., Cafferty, T. P., and B. M. Meglino, 1984, A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions, *Organizational Behavior and Human Performance* 33: 360-396.

DeNisi, A., and K. J. Williams, 1988, Cognitive approaches to performance appraisal, In Research in *Personnel and Human Resources Management,* edited by G. R. Ferris and K. M. Rowland, Greenwich, CT, JAI Press vol 6: 109-155.

Dickinson, E. Z., 1937, Validity and independent criteria in tests and ratings, *Journal of Applied Psychology* 21: 522-527.

Dyne, L. V., and J. A. LePine, 1998, Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity, *Academy of Management Journal* 41 (1): 108-119.

Ewart, E., Seashore, S. E., and J. Tiffin, 1941, A factor analysis of an industrial merit rating scale, *Journal of Applied Psychology* 25: 481-486.

Farmer, E., 1921, Time and motion study, Industrial Fatigue Research Board Report No. 14, London: His Majesty's office.

Farmer, E., 1933, The reliability of the criteria used for assessing the value of vocational tests, *British Journal of Psychology* 24: 109-119.

Feldman, J. M., 1981, Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal, *Journal of Applied Psychology* 66: 127-148.

Feldman, J. M., 1986, Instrumentation and training for performance appraisal: A perceptual cognitive model, In Research in *Personnel and Human Resources Management*, edited by K. M. Rowland and G. R. Ferris, Greenwich, CT, JAI Press Vol 4: 45-99.

Ferguson, L. W., 1950, The L.O.M.A. merit rating scales, *Personnel Psychology* 3: 193-216.

Gate, R. D., and A. B. Carroll, 1991, Assessment of ethical performance of organization members: A conceptual framework, *Academy of Management Review* 16 (4): 667-690.

Gnyawali, D. R., and J. H. Grant, 1997, Enhancing corporate venture performance through organizational learning, *International Journal of Organizational Analysis* 5 (1): 74-98.

Guinon, R. M., 1979, Principles of work sample testing: III. Construction and evaluation of work sample test(ARI-TR-79-A10), Alexandria, VA: Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Guion, R. M., 1980, On trinitarian doctrines of validity, *Professional Psychology* 11: 385-398.

Hedge, J. W., and M. J. Kavanagh, 1988, Improving the accuracy of performance evaluations: Comparison of three methods of performance appraiser training, *Journal of Applied Psychology* 73: 68-73.

Henry, R. A., and C. L. Hulin, 1987, Stability of skilled performance across time: Some generalizations and limitations on utilities, *Journal of Applied Psychology* 72: 457-462.

Hitt, M. A., and R. D. Ireland, 1985, Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance, *Strategic Management Journal* 6: 273-293.

Hofmann, D. A., Jacobs, R., and S. J. Gerras, 1992, Mapping individual performance over time, *Journal of Applied Psychology* 77, 185-195.

Hull, C. L., 1928, *Aptitude Testing*, Yonkers, NY: World Book.

Hunter, J. E., 1986, Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, job performance, *Journal of Vocational Behavior* 29: 340-362.

Jackson, S. E., Hitt, M. A., and A. S. DeNisi, 2003, Managing human resources for knowledge-based competition: New research directions, In Managing knowledge for sustained competitive advantage, edited by S. E. Jackson, M. A. Hitt., and A. S. DeNisi, San Fancisco, CA, Jossey-Bass: 399-428.

Jacobs, R. R., 1986, *Numerical rating scale, In Performance assessment: Methods and applications*, edited by R. A. Berk, Baltimore, Johns Hopkins University Press: 82-99.

James, L. R., 1973, Criterion models and construct validity for criteria, *Psychological Bulletin* 80: 75-83.

Kavanagh, M. J., 1971, The content issue in performance appraisal: A review, *Personnel Psychology* 24: 653-668.

Kelley, R., and J. Caplan, 1993, How Bell Labs creates star performers, *Harvard Business Review* 71: 128-139.

Klimoski, R., and M. London, 1974, Role of the rater in performance appraisal, *Journal of Applied Psychology* 59: 445-451.

Kornhauser, A. W., 1923-1924, A statistical study of a group of specialized office workers, *Journal of Personnel Research* 2: 103-123.

Laabs, G. J., and H. G. Baker, 1989, Selection of critical tasks for Navy job performance measures, *Journal of Military Psychology* 1: 3-16.

Latham, G. P., Fay, C., and L. M. Saari, 1980, BOS, BES, and baloney: Raising Kane with Bernardin, *Personnel Psychology* 33: 815-821.

Lawler III, E. E., 2003, Reward systems in knowledge-based organizations, In Managing knowledge for sustained competitive advantage, edited by S. E. Jackson, M. A. Hitt., and A. S. DeNisi, San Fancisco, CA, Jossey-Bass: 274-302.

Mace, C. A., 1935, Incentives: Some experimental studies (Report 72). London:

Industrial Health Research Board.

Mahoney, J. T., and J. R. Pandian, 1992, The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal* 13: 363-380.

Maier, N. R. F., 1955, *Psychology in Industry*, 2nd eds., Boston: Houghton-Mifflin.

March, J. G., and Simon, H., 1958, *Organizations*, New York: Wiley.

Martocchio, J. J., 2001, *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*, 2nd eds., New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Murphy, K. R., 1989, Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time?, *Human Performance* 2: 183-200.

Nonaka, I. and H. Takeuchi, 1995, *The Knowledge-Creating Company*, NY: Oxford University Press.

Oldham, G. R., 2003, Stimulating and supporting creativity in organizations, In Managing knowledge for sustained competitive advantage, edited by S. E. Jackson, M. A. Hitt., and A. S. DeNisi, San Fancisco, CA, Jossey-Bass: 243-273.

Organ, D., 1988, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Heath.

Otis, J. L., 1938, The prediction of success in power sewing machine operating, *Journal of Applied Psychology* 22: 350-366.

Pulakos, E. D., 1984, A comparison of rater training programs: Error training and accuracy training, *Journal of Applied Psychology* 69: 581-388.

Pulakos, E. D., Dorsey, D. W., and W. C. Borman, 2003, Hiring for knowledge-based competition, In Managing knowledge for sustained competitive advantage, edited by S. E. Jackson, M. A. Hitt., and A. S. DeNisi, San Fancisco, CA, Jossey-Bass: 155-177.

Rogosa, D. R., and J. B. Willett, 1985, Understanding correlates of change by modeling individual differences in growth, *Psychometrika* 50: 203-228.

Rogosa, D. R., Brandt, D., and M. Zimowski, 1982, A growth curve approach to

the measurement of change, *Psychological Bulletin* 92: 726-748.

Rush, C. H. Jr., 1953, A factorial study of sales criteria, *Personnel Psychology* 6: 9-24.

Schein, E. H., 1980, *Organizational Psychology,* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Schmidt, F. L., Hunter, J. E., and A. N. Outerbridge, 1986, Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance, *Journal of Applied Psychology* 71: 432-439.

Schuler, R. S., and S. E. Jackson, 1987, Linkage competitive advantage through human resource practices, *Academy of Management Executive* 1 (3): 207-219.

Seashore, S. E., Indik, B. P., and B. S. Georgopoulos, 1960, Relationships among criteria of job performance, *Journal of Applied Psychology* 44: 195-202.

Sheehy, N. P., and A. J. Chapman, 1987, Industrial accidents, *International review of industrial and organizational psychology* 2: 201-227.

Sisson, E. D., 1948, Forced choice: The new army rating, *Personnel Psychology* 1: 365-381.

Smith, P. C., 1976, Behavior, results, and organizational effectiveness: The problem of criteria, In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, edited by M. D. Dunnettte, Chicago, Rand McNally.

Smith, P. C., and L. M. Kendall, 1963, Retranslation of expectations, *Journal of Applied Psychology* 47: 149-155.

Stevens, M., and M. Campion, 1994, The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resources management, *Journal of Management* 20: 503-530.

Tetrick, L. E., and N. Da Silva, 2003, Assessing the culture and climate for organization learning, In *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage,* edited by S. E. Jackson, M. A. Hitt., and A. S. DeNisi, San

Fancisco, CA, Jossey-Bass.

Thorndike, R. L., 1949, *Personnel Selection.* NY: Wiley.

Toops, H. A., 1944, The criterion, *Educational and Psychological Measurement* 4: 271-297.

Van de Ven. A. H., 1986, Central problems in the management of innovation, *Management Science* 32 (6): 590-607.

Venzin, M., von Krogh, G., and J. Roos, 2000, Future research into knowledge management, In *Knowing in Firms*, edited by G. von Krogh, J. Roos., and D. Kleine, London, Sage Publications.

Viteles, M. S., 1932, *Industrial Psychology*. NY: Norton.

von Krogh, G., Ichijo, K., and I. Nonaka, 2000, *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mistery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation,* NY: Oxford University Press.

Vroom, V., 1964, *Work and Motivation.* NY: Wiley.

Welbourne, T. M., Johnson, D. E., and A. Erez(1998), The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure, *Academy of Management Journal* 41 (5): 540-555.

Welbourne, T. M., and D. Cable, 1995, Group incentives and pay satisfaction: Understanding the relationship through an identity theory perspective, *Human Relations* 48: 711-726.

Welbourne, T. M., and L. R. Gomez-Mejia, 1995, Gainsharing: A critical review and a future research agenda, *Journal of Management* 21: 559-609.

Wiley, D. E., 1991, Test validity and invalidity reconsidered, In *Improving Inquiry in the Social Sciences*, edited by R. Snow and D. W. Wiley, Hillsdale, NJ, Erlbaum: 75-107

Wright, P. M., and G. C. McMahan, 1992, Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management* 18 (2): 295-320.

Zammuto, R. F., London, M., and K. M. Rowland, 1982, Organization and rater difference in performance appraisal, *Personnel Psychology* 35: 643-658.

A Literature Review on Performance Rating Index and Future Directions

Eul-Teo Lee*

Abstract

The purpose of this paper is to investigate the changing pattern of performance rating index for the last 100 years and suggest the future research directions. This study has periodically analyzed performance rating index for the last 100 years and divided performance appraisal changing patterns into five distinct periods: before 1932, between 1933 and 1959, between 1960 and 1979, between 1980 and 1994, and between 1995 and the current period. This study has named each period. The first period is 'Result Based Appraisal Period', the second period is 'the Period of Prediction for Job Succession', the third period is 'Multi-Facet and Behavioral Appraisal Period', the fourth period is 'Multi-Dimension Period', and the fifth period is 'Role Based Appraisal Period'.

After the literature review on changing patterns of performance rating index and overall characteristics for the last 100 years, this paper has discussed how to appraise the knowledge activities such as knowledge acquisition, creation, and sharing of employees. Because recently knowledge management has emerged as a new management paradigm and knowledge activities of employees has been considered as significant activities to get organizational innovation. This study has suggested the knowledge performance rating index related to knowledge activities of employees.

〈Key Words〉 performance appraisal rating index, knowledge performance rating index

* Assistant Professor, School of Business Administration and Accounting, Kunsan National University

경영사학 제23집 제3호
2008년 12월 한국경영사학회

근로자의 의사결정참여가 근로자의 태도에 미치는 영향

- 근로자 발언을 매개변수로 -

김종관* · 김민정**

요 약

근로자의 경영참여를 중요한 요소로 하는 오늘날의 조직들이 치열한 경쟁환경 속에서 노사관계의 형평과 효율을 동시에 추구하려는 새로운 시도라는 생각에서 본 연구는 근로자의 의사결정 참여제도를 채택하고 있는 조직에서의 의사결정 참여제도의 활성화 수준과 조직몰입 그리고 직무만족과의 관계를 알아보고자 하였다. 또한 근로자의 발언을 매개변수로 선정하고 이들의 관계를 한국노동연구원 8차년도(2005) 한국노동패널자료(KLIPS : Korea Labor and Income Panel Survey)를 사용하여 회귀분석을 통해 분석하

고 능동적인 전망과 관점을 갖는 근로자를 필요로 하는데, 기업을 지식의 저장고이자 끊임없이 지식을 재창출하는 사람들의 집합으로 볼 때, 기업은 지식 근로자를 유지하고 개발하기 위해 근로자 참여와 발언을 활성화할 필요가 있을 것이다(김동배 · 류성민 2007).

이러한 맥락에서 본 연구는 근로자 참여와 근로자 태도 사이에 발언이 어떠한 영향을 미치는지를 검증하고자 하는데 그 목적이 있다.

II. 선행연구 및 연구가설

1. 근로자 참여

1) 근로자 참여의 정의와 의의

연구자에 따라 다소 상이한 정의(Walker 1974; Lakshmann et al 1990 등)가 존재하기는 하지만 근로자 참여는 기업경영상의 문제에 대한 결정과 운영에 근로자 및 노조가 참여하여 그들의 의견을 반영하는 제도를 의미한다. Walker(1974)에 따르면 근로자 참여는 “기업 계층의 최고경영층 이하에 있는 사람들이 경영기능에 영향력을 행사하는 것”으로 정의된다. Lakshmann et al.(1990)은 “근로자들이 경영 의사결정의 준비, 결정, 수용에 영향을 미치는 것”으로 근로자 참여를 정의한다. 한편 ILO (International Labor Organization)은 전문가 위원회 보고서를 통해 “작업조건, 임금, 복지혜택 및 안정 등 여러 가지 사항에 대해 공동협의, 단체교섭, 이사회에의 근로자 대표 참여 등 다양한 방법을 통하여 근로자들이 사업장 단위의 결정에 대하여 끼치는 영향”으로 근로자 참여를 정의하였다.

Mills, D. Q(1994)는 이러한 근로자 참여는 기업환경의 급속한 변화에 대한 기업의 대응 차원에서 수행되고 있으며, 오늘날 기업환경은 급속한 변화와 경쟁, 빈번한 신기술의 도입, 이에 따른 제품수명주기의 단축 등으로 특징 지워지는데 전통적인 작업 및 감독체계는 이러한 환경의 요구를 수용하기에 부족하다고 하였다. 또한 전통적 조직은 느린 변화와 낮은 경쟁을 전제로 설계된 체제로 안정적인 환경 하에서는 효율적일 수 있었으나 많은 경영계층과 분화, 직무설계의 경직성으로 인해 의사

결정이 지체되고 집행과정이 복잡하고 조직운영에 많은 비용을 요구하는 등 오늘날과 같은 급격한 환경의 변화에 적응하기에는 비효율적이라 할 수 있다고 하였다.

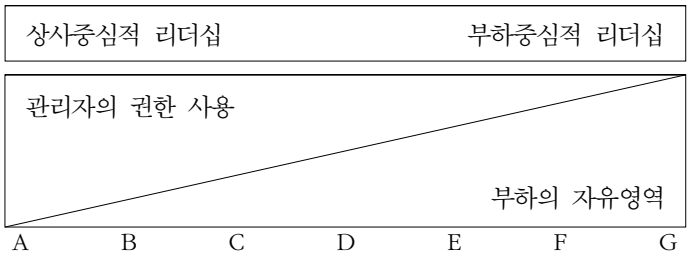
Mills, D. Q.(1994)에 의하면 근로자 참여는 첫째, 노사간의 상호신뢰를 증진한다. 둘째, 노동조합이나 근로자에 대한 사용자의 이해를 증진한다. 셋째, 기업과 기업경영에 대한 근로자의 이해를 높임으로써 기업의 경쟁력 제고에 긍정적인 작용을 할 수 있다고 믿어진다.

Miller & Monge(1986)는 참여가 성과를 낳는 모형으로서 인지모형과 정서모형 그리고 상황모형을 제시했는데, 정서모형에 의하면 참여는 근로자의 고차욕구를 충족시켜 직무만족이나 사기를 높여 조직성과를 높인다고 하였다. Bowles & Gintis (1993)에 따르면 근로자 참여는 조직과의 일체화 및 일 자체의 보람을 증가시켜 재량적 노력 발휘를 증가시킨다고 하였다. 근로자 참여는 정보 비대칭 문제를 완화시켜 노사간 신뢰를 증진시킨다는 논의(Morishima 1991; Kato & Morishima 2002), 근로자 참여는 심리적 소유 의식을 증가시켜서 성과를 높인다는 논의(Cotton 1993)들도 제시되었다. 그리고 근로자 참여가 경영자에 대한 신뢰나 내재적 보상을 증가시켜 성과를 높인다는 실증연구(Appelbaum et al. 2000)들도 제시되고 있다. Chuma et al.(2004a, 2004b)의 연구에서는 업무수행과 관련해서 근로자들이 보유하고 있는 발언권의 정도를 직접 측정하고, 발언권 보유 정도가 직무만족, 조직몰입, 경영진에 대한 신뢰 등과 밀접한 관련성이 있음을 보이고 있다.

2) 근로자 참여의 구분

근로자 참여에 관한 학문적 연구는 리더십(leadership) 연구에서 그 뿌리를 찾아볼 수 있다. 이는 리더의 일방적인 결정에서 근로자 혹은 근로자 대표의 일방적인 결정의 연속선상에서 그 결합의 정도에 따라 근로자의 경영참여를 파악하는 접근방법으로 Tannenbaum & Schmidt(1958), Likert(1967), Hersey & Blanchard(1972) 등의 연구를 들 수 있다. Tannenbaum & Schmidt(1958)는 의사결정에 있어서의 부하의 자유영역의 크기를 기준으로 상사중심적 리더십과 부하중심적 리더십으로 리더십의 형태를 구분하였다. 부하의 자유영역이 커짐에 따라서 부하, 즉 근로자의 경영참여의 정도가 커지는 것으로 이해가능하다.

〈그림 1〉 Tannenbaum & Schmidt의 리더십 모형

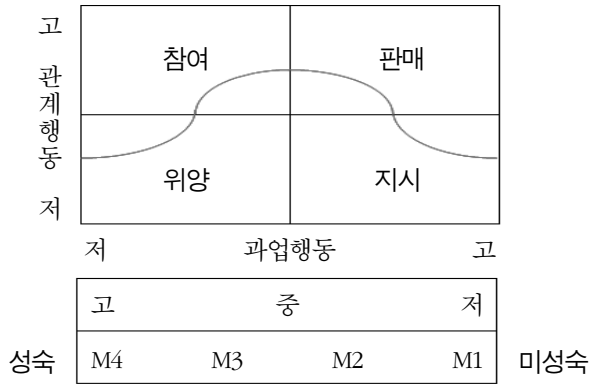


출처 : Tannenbaum, R. & W. H. Schmidt(1958), How to choose a leadership pattern, *Harvard Business Review*(March-April): 96

이때 A는 관리자가 일방적으로 의사결정하고 이를 통보하는 유형이며 B는 관리자가 본인의 결정을 설득하는, C는 관리자가 아이디어를 제시하고 질문을 통해 의사결정을 유도하는, D는 변화 가능한 임시적인 결정을 제시하는 유형이다. E는 관리자의 문제제기와 부하의 의견개진을 통해 의사결정이 이루어지는 유형이며 F는 관리자는 의사결정의 한계와 범위 등을 알려주고 부하집단에 의사결정을 요청하는 유형이며 G는 한계를 벗어나지 않는 범위 내에서 부하가 의사결정하는 유형을 나타낸다.

Likert(1967)의 리더십 유형도 Tannenbaum & Schmidt(1958)의 유형과 유사하다. 한편 Hersey & Blanchard(1972)는 Tannenbaum & Schmidt(1958), Likert(1967)의 구분에 상황적인 관점을 도입, 부하의 준비성에 따라 바람직한 근로자 참여의 정도가 달라질 것으로 주장하였다.

〈그림 2〉 Hersey & Blanchard의 리더십 모형



출처 : P. Hersey & K. H. Blanchard(1993), *Management of Organizational Behavior*, 6th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, pp.186

노사관계의 관점에서 이루어진 근로자 참여에 관한 본격적인 연구로는 Odaka (1975)의 연구, Guest & Fatchett(1977)의 연구, Lakshmann(1990)의 연구, 최종태 (1995)의 연구를 들 수 있다. Odaka(1975)는 근로자의 경영참여를 크게 제안에 의한 참여(participation by suggestion), 자문에 의한 참여(participation by consultation), 공동결정에 의한 참여(participation by co-determination) 그리고 자치에 의한 참여 (participation by self-government)로 구분하고 있다.

〈표 1〉 Odaka의 참여모형

	협의적 참여	실질적 참여	대표적 참여
전략적 수준			근로자대표의 이사회참가
기능적 수준		소속장제도 복수경영제도	노사협의회 quality of work life 위원회 인사·징계위원회 근로자 참가
작업장 수준	근로자의식조사 quality circle QC와 문제해결팀 제안제도	직무확대 다기능화 직무재설계 자율작업팀	

출처 : Odaka, K.(1975), *Toward Industrial Democracy Management and Workers in Modern Japan,* Cambridge.

제안에 의한 참가(participation by suggestion)는 개별 근로자들이 개별적으로 기술 개선, 작업효율 증대, 인간관계 개선, 자율 전보나 승진에 대한 제안을 함으로써 관리의사결정에 영향을 미치는 유형이다. 그 예로는 제안제도, '발언' 프로그램, 근로자 의견조사가 있다.

자문에 의한 참가(participation by consultation)는 근로자들이나 그들의 대표가 정기적으로 직속상사나 다른 관리자에게 계획과 목표수립, 개선과 개혁에 대해 또한 워크숍이나 그 정착에 대한 기능과 관련된 의견을 전반적으로 제시하는 것이다. 그 예로는 워크숍 회의, 근로자 위원회, 링기제도(서면 제안), 근로자 이사제가 있다.

공동결정에 의한 참가(participation by co-determination)는 근로자들이나 그들의 대표가 정기적으로 워크숍의 운영이나 전반적인 정착에 대해 관리자에게 의견을 제

시하거나 공동결정하는 것을 말한다. 근로자나 그들의 대표는 관리 의사결정에 참가할 뿐만 아니라 그 집행에 대한 책임도 가지게 되다.

자치에 의한 참가(participation by self-government)는 작업집단의 구성원들에게 그 운영에 대한 결정을 내리고 집행할 수 있는 권한을 부여한 형태로서, 높은 수준의 관리결정에 있어서는 그 권한을 공유한다. 그 예로는 프로젝트 팀, 자율소집단 체계, 소집단 이상의 근로자 자주관리제가 있다.

Lakshmann(1990)은 다음의 〈표 2〉와 같이 거시적 수준의 환경영역과 그 속에서 가능한 경영방식을 통합하는 모형을 제시하였다. 즉 사회의 생산방식과 생산관계가 한 국가의 근로자 참여 유형을 결정한다고 본 것이다.

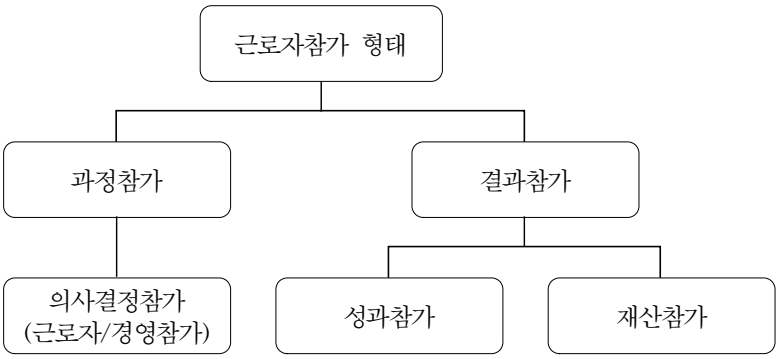
〈표 2〉 Lakshmann의 참여모형

구 분	내 용
제안에 의한 참가	근로자들이 개별적으로 기술개선, 작업효율증대, 인간관계개선, 자율 전보나 승진에 대한 제안을 함으로써 관리의사결정에 영향을 미치는 유형의 참가
자문에 의한 참가	근로자들이 그들의 대표가 정기적으로 직속상사나 타관리자에게 계획과 목표수립 개선과 개혁에 대한 전반적인 의견을 개진하는 형태의 참가
공동의사결정에 의한 참가	근로자들이나 그들의 대표가 정기적으로 의견을 제시하거나 공동결정하는 형태의 참가로 의사결정 참가 뿐 아니라 집행에 대한 책임도 공유
자치에 의한 참가	작업집단 구성원들에게 그 운영에 대한 결정을 내리고 집행할 수 있는 권한을 부여하는 형태의 참가

출처 : Lakshmann, C.(1990), *Workers' Participation and Industrial Democracy,* New Delhi: Ajanta Books International.

최종태(2000)는 〈그림 3〉에서 보듯이 과정참여와 결과참여로 구분하고 있다. 과정참여에 해당하는 의사결정참여는 기업의 경영 의사결정 과정에 근로자 혹은 노동조합의 의견이 직접적으로 개진되는 형태의 근로자 참여인 반면 결과참여는 근로자가 기업경영의 수익을 분배받는 간접적인 근로자 참여의 형태를 의미한다.

〈그림 3〉 근로자참여의 형태



출처 : 최종태(2003), 전게서: 947

최종태(1991; 1996)에 따르면 성과참여는 근로자의 경영참여 실시가 가장 손쉬운 분야로 이익참여(participation in profit)라고도 한다. 이는 경영의 성과증진에 대해 근로자 또는 노동조합이 적극적으로 참여하고 그 협력한 대가로 경영성과, 즉 업적, 수익 또는 이익의 일정 부분을 임금 이외의 형태로 근로자에게 분배하는 방식이다. Scanlon제도, Rucker Plan 등이 이에 속하는 대표적인 예라고 할 수 있다. 한편 재산참여는 근로자로 하여금 기업재산의 소유에 참여하도록 하는 형태로 자본참여(participation in capital)라고도 한다. 따라서 자본참여는 근로자로 하여금 자본의 출자자로서 기업경영에 참여시키는 형태를 취한다. 종업원지주제도, 노동주제도가 이에 속한다. 의사결정참여에 대해서는 다음 절에서 상세히 알아보도록 하겠다.

2. 의사결정참여

1) 의사결정참여의 구분

(1) 참여의 형태에 따른 구분

Dachler & Wilper(1978)에 따르면 참여의 형태는 크게 강제적-자발적, 공식-비공식, 직접-간접 참여로 구분된다. 강제적 참여(forced participation)는 독일의 공동의사결정제도나 우리나라의 노사협의제와 같이 법이나 정부의 명령에 의해 실시되는 형태이고 자발적 참여(voluntary participation)는 기업이나 근로자의 자의에 의해 도입, 실시하는 의사결정참여를 뜻한다. 공식 참여(formal participation)는 노동조합,

위원회 등과 같이 형식을 갖춘 의사결정기구를 통한 참여를 의미하며 비공식 참여(informal participation)는 감독자와 근로자의 개인적인 관계를 중심으로 이루어지는 참여를 의미한다. 한편 직접 참여(direct participation)는 개별적인 근로자가 의사결정과정에 본인의 의견을 직접 개진하는 형태의 참여이며 간접 참여(indirect participation)는 노동조합 혹은 근로자 대표기구를 통해 간접적으로 의사결정과정에 참여하는 형태를 의미한다.

⑵ 참여의 수준에 따른 구분

Kochan, Katz & Mckersie(1984)는 노사관계가 전략적 수준, 기능적 수준 그리고 작업장 수준의 세 수준에서 이루어진다고 가정하고 노사관계의 수준에 따라 근로자 참여제도를 분류하였다. 전략적 수준에서의 근로자 참여는 기업의 장기정책 혹은 전략의 의사결정과정에 근로자 혹은 근로자의 대표가 참여하는 형태이며 기능적 수준의 근로자 참여는 단체협상이나 기업의 인사 등에 근로자의 대표, 노동조합, 혹은 위원회의 형태로 참여하는 참여유형을 의미한다. 또한 작업장 수준의 실제 작업장에서 발생하는 일상적인 활동이나 직무설계 등 근로자의 작업환경에 영향을 미치는 의사결정에 참여하는 형태이다.

⑶ 참여의 정도에 따른 구분

Locke & Schweiger(1979)는 근로자가 경영에 참여하는 정도에 따라 참여의 형태를 무참여형(no-participation), 협의형(consultation), 완전참여형(full-participation)으로 구분하고 있다. 무참여형은 근로자가 감독자의 지시에만 의존, 스스로의 의견을 개진하지 않는 형태이며 협의형은 감독자가 잠정적인 의사결정을 하기 전이나 후에 근로자의 의견을 묻지만 최종적인 의사결정은 감독자가 내리는 유형이고 완전참여형은 감독자와 근로자가 모두 의사결정의 주체가 되어 같은 비중의 의사결정권을 누리는 형태의 참여를 의미한다.

2) 의사결정참여에 관한 선행연구

김정수(1996)의 노사협의제의 영향요인을 연구한 결과에 따르면 노사협의제는 복잡성, 공식화와 정(+)의 관계를 성장성 및 집권화와 부(-)의 관계를 지니며 조직몰입과 생산성에 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났다. 직급 등에 따라 노사협의제에 대한 태도를 조사한 윤종연의 연구(1988)에서 노사협의제는 생산성 향상에 정(+)의

영향을 미치는 것으로 나타났으며 허찬영(1997, 2000), 양병무(1997)의 연구에서도 역시 생산성을 증대시키는 노사협의제의 효과를 지지하는 결과를 보였다.

〈표 3〉 의사결정참여가 조직유효성에 미치는 영향

연구 (년도)	경영참가형태 및 내용	결 과
김영재 (1995)	의결권 지각, 활성화 지각을 섬유업종과 기계업종으로 비교분석	직무만족 향상(섬유업종), 조직몰입 향상(섬유업종)
정종찬 (1996)	의사결정, 정보순환, 이윤배분	직무만족 향상, 조직몰입 향상, 직무성과 향상
양병무 (1997)	전 산업을 망라한 경영성과조사	근로자만족 향상, 이직률 감소, 결근율 감소, 생산성 및 품질향상, 노사협력 증진
허찬영 (1997)	100인 이상 사업장을 대상 참여실태와 참여방식에 관한 실태조사 및 근로자 경영참여의 효과분석	직장생활만족 증가 : 직접참여 〉 간접참여 〉 미참여 조직몰입 증가 : 직접참여 〉 간접참여 〉 미참여 협력적 노사관계 활성화 : 직접참여 〉 간접참여 〉 미참여
조은영 (1999)	제조업 126개 기업, 비제조업 158개 기업을 대상 제안제도, 노사협의제, quality circle, 성과배분제, 종업원지주제를 재무적 참가, 작업장 참가, 정책·인사참가의 경영참가분야로 구분, 참가분야와 경영성과의 관계분석	조직몰입 증가 : 재무적 〉 작업장 〉 정책·인사 참가 생산성 증가 : 작업장 〉 재무적 〉 정책·인사 참가 노사신뢰개선 : 정책·인사 〉 작업장 〉 재무적 참가

출처 : 기존의 선행연구 재정리.

노순규(1977), 신택현과 원인성(1995)의 연구에서는 자율 경영팀의 도입과 활용이 생산성 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 조은영(1999)은 경영참여분야를 작업장 참여, 재무적 참여 및 정책·인사분야 참여로 구분하고 참여분야와 조직유효성의 관계를 연구한 논문을 통해 경영참여가 근로자의 만족과 몰입을 증가시키며 생산성, 작업방식의 개선, 노사신뢰의 개선에 효과가 있음을 입증하였다. 김영재(1997)는 기업수준에서 의사결정참여가 조직유효성에 미치는 영향을 연구하였는데 노사협의회, 품질분임조 및 제안제도가 결근률 및 이직률의 감소, 생산성 향상

등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경영참여를 직접참여, 간접참여 및 미참여로 구분하고 참여방법에 따라 경영참여가 직장생활만족, 조직몰입, 협력적 노사관계에 미치는 영향을 연구한 허찬영(1997)의 연구에 따르면 경영참여는 직접참여 〉 간접참여 〉 미참여의 순으로 각각 직장생활만족, 조직몰입, 협력적 노사관계에 영향을 보였다. 이러한 의사결정참여가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 선행연구를 정리하면 위의 〈표 3〉과 같다.

3. 연구가설 및 연구모형

이상과 같은 선행연구들을 바탕으로 연구가설을 다음과 같이 설정하였다.

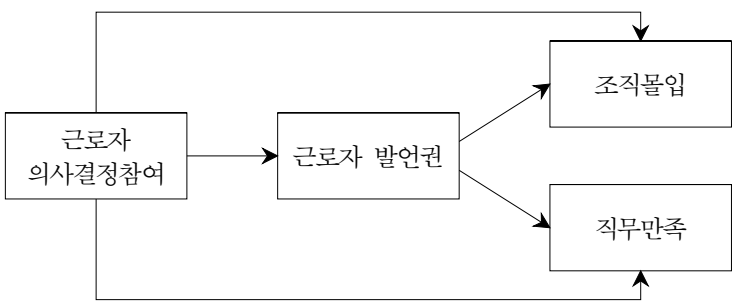
가설 1 : 근로자 의사결정참여는 근로자 발언권에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 근로자 의사결정참여는 근로자 태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-1 : 근로자 의사결정참여는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-2 : 근로자 의사결정참여는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : 근로자 발언권은 근로자 태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3-1 : 근로자 발언권은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3-2 : 근로자 발언권은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 근로자 발언권은 근로자 의사결정참여와 근로자 태도간의 관계를 매개할 것이다.

〈그림 4〉 연구모형



Ⅲ. 자료 및 변수

이 연구는 한국노동연구원 8차년도(2005) 한국노동패널자료(KLIPS : Korea Labor and Income Panel Survey)를 사용하였다. 노동패널의 개인 총 사례수 11,580 중에서 임금근로자 4,085개를 표본으로 사용하였다.

1. 인구통계학적 변수

성별은 남자 3,743명(60.3%), 여자 2,467명(39.7%)로 구성되어있었고, 학력은 무학 51(1.2%), 초등학교 270명(6.6%), 중학교 438명(10.7%), 고등학교 1467명(35.9%), 2년제 대학·전문대학 642명(15.7%), 4년제 대학 1,033명(25.3%), 대학원 석사 153명(3.7%), 대학원 박사 30명(0.7%)으로 나타났다.

〈표 4〉 학 력

최종학력	빈도 (명)	퍼센트 (%)
무 학	51	1.2
초등 졸업	270	6.6
중학 졸업	438	10.7
고등 졸업	1467	35.9
2년제 전문대졸	642	15.7
4년제 대학교졸	1033	25.3
석사 졸업	153	3.7
박사 졸업	30	0.7
결측	1	.0
합계	4085	100.0

연령은 20세 미만이 23명으로 0.6%, 20대가 901명으로 22.1%, 30대가 1,327명으로 32.5%, 40대가 1,034명으로 25.3%, 50대가 567명으로 13.9%, 60세 이상이 233명으로 5.7%로 나타났다. 작업장(직장)에서 근무하는 연령이 30대와 40대가 50%이상으로 가장 많은 부분을 차지하고 있다.

〈표 5〉 연 령

나이범위	빈도 (명)	퍼센트 (%)
20세 미만	23	0.6
20~29 세	901	22.1
30~39 세	1327	32.5
40~49 세	1034	25.3
50~59 세	567	13.9
60세 이상	233	5.7
합계	4085	100.0

2. 변수작성 및 기술통계(N=4,085)

근로자 참여는 노사협의회, 소집단활동, 그리고 제안의 3개 변수의 합으로 분석을 실시하였고, 근로자 발언권은 각종 업무와 관련해서 현재 보유하고 있는 발언권 4문항을 사용하였다. 근로자 태도는 조직몰입, 직무만족으로 선정하였다.

본 연구에서 근로자 참여 및 근로자 발언권은 작업장 수준 직무관련 참여 및 발언에 한정한다.

〈표 6〉 변수작성 및 기술통계

변수		작성 내역	Min	Max	Mean	S.D
근로자 의사결정참여		**노사협의회, 소집단, 제안 합산**	**0**	**3**	**0.36**	**0.65**
근로자 의사결정 참여 (요인)	노사협의회	노사협의회 정보를 매우/잘 전달 =1	0	1	0.01	0.13
	소집단참여	소집단활동 참여=1	0	1	0.22	0.41
	제안참여	제안을 매우 자주/가끔=1	0	1	0.12	0.33
근로자발언		**각 요인들을 합산 후 평균**	**0**	**4**	**2.01**	**0.89**
근로자 발언권 (요인)	작업방법	보유발언(recode, 4=매우 많음)	0	4	2.41	1.05
	작업일정	보유발언(recode, 4=매우 많음)	0	4	1.84	1.10
	팀의 목표	보유발언(recode, 4=매우 많음)	0	4	2.24	1.03
	팀내 훈련	보유발언(recode, 4=매우 많음)	0	4	1.55	1.01

변수		작성 내역	Min	Max	Mean	S.D
조직몰입		**각 요인들을 합산 후 평균**	**1**	**5**	**3.23**	**0.86**
조직몰입 (요인)	조직몰입1	다닐만한 좋은 직장(5=매우 그렇다)	1	5	3.30	0.89
	조직몰입2	현직장 입사 기쁨(5=매우 그렇다)	1	5	3.30	0.90
	조직몰입3	친구에 추천(5=매우 그렇다)	1	5	3.13	0.99
	조직몰입4	현직장을 자랑(5=매우 그렇다)	1	5	3.21	0.95
	조직몰입5	현직장 근무지속(5=매우 그렇다)	1	5	3.62	0.90
직무만족		**각 요인들을 합산 후 평균**	**1**	**5**	**3.46**	**0.74**
직무만족 (요인)	직무만족1	현업무 만족(5=매우 그렇다)	1	5	3.35	0.84
	직무만족2	현업무 열정적 수행(5=매우 그렇다)	1	5	3.50	0.82
	직무만족3	현업무 즐겁게 수행(5=매우 그렇다)	1	5	3.44	0.84
	직무만족4	현업무 보람(5=매우 그렇다)	1	5	3.39	0.85
	직무만족5	현업무 지속(5=매우 그렇다)	1	5	3.66	0.86

IV. 분석결과

1. 상관관계

연구 가설을 검증하기에 앞서 각 변수들 간 상관관계를 분석하였다. 근로자 의사결정참여와 주요 변수들 간 상관계수는 발언 0.366, 조직몰입 0.193, 직무만족 0.176으로 모두 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 보인다. 노동조합과 주요 변수들 간 상관계수는 참여 0.405, 발언 0.153, 조직몰입 0.181, 직무만족 0.146으로 모두 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있다.

〈표 7〉 변수 간 상관관계

		2	3	4	5	6	7	8
1 성별	1							
2 나이	.101(**)	1						
3 학력	.078(**)	-.310(**)	1					
4 노동조합유무	.101(**)	-.036(*)	.127(**)	1				
5 근로자 의사결정참여	.193(**)	-.096(**)	.180(**)	.405(**)	1			
6 근로자 발언권	.182(**)	-.052(**)	.208(**)	.153(**)	.366(**)	1		
7 조직몰입	-.017	-.061(**)	.171(**)	.181(**)	.193(**)	.117(**)	1	
8 직무만족	-.013	-.050(**)	.153(**)	.146(**)	.176(**)	.134(**)	.770(**)	1

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.
* 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의합니다.

분석에 사용된 변수들 중 두 문항 이상의 복합 지표들로 이루어진 변수들에 대하여 크론바하 알파(Cronbach's α) 값을 이용하여 측정도구의 신뢰도를 분석하였다. 일반적으로 알파의 계수 값이 0.6 이상이면 신뢰도가 유효하다고 볼 수 있으며, 전체 문항들을 하나의 척도로 종합하여 분석할 수 있다(Nunnally, 1978). 이 보고서에 사용된 변수들은 크론바하 알파계수가 0.8이상을 나타내서 높은 신뢰성을 나타냈다.

2. 근로자 의사결정참여 - 근로자발언권 - 근로자태도(가설검증)

가설 검증을 위해 SPSS 12.0을 활용하여, 매개변수 분석의 방법으로 단계별 회귀분석을 실시하였다. 즉, 먼저 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시키고 다음 단계로 독립변수에 대한 종속변수를 회귀시킨 후 마지막으로 독립변수와 매개변수에 대해 종속변수를 회귀시켰다.

가설 1 : 근로자 의사결정참여는 근로자 발언권에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. (채택)

회귀분석 결과, 근로자 의사결정참여는 근로자 발언권에 16.7%의 설명력을 가지며, 유의수준 .001 이하에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향력을 가지고 있으므로, 가설 1은 채택되었다. 즉, 근로자의 의사결정참여는 근로자의 발언에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 8〉 근로자 발언권에 대한 회귀분석결과

변 수	근로자 발언권			
	모델 1		모델 2	
	Beta	t	Beta	t
성 별	.157	10.325***	.107	7.286***
연 령	-.009	-.535	.013	.870
학 력	.178	11.170***	.146	9.536***
노조유무	.114	7.506***	-.007	-.443
근로자 의사결정 참여			.323	20.154***
R^2(adj. R^2)	.084(.083)		.167(.166)	
△ R^2	.084		.083	
F	92.960***		162.991***	

*** p〈.001 ** p〈.05

가설 2 : 근로자 의사결정참여는 근로자 태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. (채택)

가설 2-1 : 근로자 의사결정참여는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. (채택)

가설 2-2 : 근로자 의사결정참여는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. (채택)

회귀분석 결과, 근로자 의사결정참여는 조직몰입, 직무만족 각각에 대해 7.2% 그리고 5.5%의 설명력을 가지며, 유의수준 .001이하에서 모두에 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 채택되었다. 회귀분석 결과는 〈표 9〉와 〈표 10과〉 같이 나타난다.

〈표 9〉 근로자 태도(조직몰입)에 대한 회귀분석결과

변 수	조직몰입			
	모델 1		모델 2	
	Beta	t	Beta	t
성 별	-.046	-2.968**	-.067	-4.289***
연 령	-.003	-.175	.006	.390
학 력	.153	9.444***	.139	8.628***
노조유무	.166	10.779***	.115	6.979***
근로자 의사결정참여			.135	7.983***
R^2(adj. R^2)	.057(.057)		.072(.071)	
△ R^2	.057		.015	
F	61.847***		62.984***	

*** p〈.001 ** p〈.05

〈표 10〉 근로자 태도(직무만족)에 대한 회귀분석 결과

변 수	직무만족			
	모델 1		모델 2	
	Beta	t	Beta	t
성 별	-.038	-2.416**	-.058	-3.693***
연 령	.002	.114	.011	.661
학 력	.140	8.587***	.127	7.793***
노조유무	.132	8.489***	.083	4.950***
근로자 의사결정참여			.132	7.705***
R^2(adj. R^2)	.041(.040)		.055(.054)	
△ R^2	.041		.014	
F	43.748***		47.372***	

*** p〈.001 ** p〈.05

가설 3 : 근로자 발언권은 근로자 태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. (채택)

가설 3-1 : 근로자 발언권은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. (채택)

가설 3-2 : 근로자 발언권은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. (채택)

회귀분석 결과, 근로자 발언권은 조직몰입, 직무만족 각각에 대해서 6.2%, 5.0%의 설명력을 가지며 유의수준 .001 수준에서 모두 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다.

〈표 11〉 근로자 발언권의 결과변수(조직몰입)에 대한 회귀분석 결과

변 수	조직몰입			
	모델 1		모델 2	
	Beta	t	Beta	t
성 별	-.046	-2.968**	-.058	-3.687***
연 령	-.003	-.175	-.002	-.136
학 력	.153	9.444***	.140	8.517***
노조유무	.166	10.779***	.157	10.184***
근로자 발언권			.074	4.699***
R^2(adj. R^2)	.057(.056)		.062(.061)	
△ R^2	.057		.005	
F	61.847***		54.150***	

*** p<.001 ** p<.05

〈표 12〉 근로자 발언권의 결과변수(직무만족)에 대한 회귀분석 결과

변 수	직무만족			
	모델 1		모델 2	
	Beta	t	Beta	t
성 별	-.038	-2.416**	-.053	-3.397**
연 령	.002	.114	.003	.167
학 력	.140	8.587***	.122	7.418***
노조유무	.132	8.489***	.120	7.739***
근로자 발언권			.100	6.270***
R^2(adj. R^2)	.041(.040)		.050(.049)	
△ R^2	.041		.009	
F	43.748***		43.189***	

*** p<.001 ** p<.05

가설 4 : 근로자 발언권은 근로자 의사결정참여와 근로자태도간의 관계를 매개할 것이다. (채택)

가설 4를 검증하기 위해서는 다음의 4가지 조건을 만족시켜야 한다.

조건 1. 독립변수가 매개변수를 유의적으로 설명할 수 있어야 한다.

조건 2. 독립변수가 종속변수를 유의적으로 설명할 수 있어야 한다.

조건 3. 매개변수는 종속변수를 유의적으로 설명할 수 있어야 한다.

조건 4. 매개변수를 포함한 회귀방정식에서 종속변수에 대한 독립변수의 영향은 조건 2보다 적거나 없어야 한다.

조건 4에서 독립변수의 영향력이 감소하는 경우는 부분매개효과를, 영향이 전혀 없는 경우에는 완전매개효과를 의미한다.

먼저 성별, 연령, 학력을 통제하고(1 단계), 근로자 의사결정 참여를 투입하여 조직몰입과 직무만족과의 관계를 보았으며(2 단계), 마지막으로 근로자 발언권을 투입하여 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향의 변화를 분석하였는데(3 단계), 그 결과는 다음의 〈표 13〉과 같다.

2단계와 3단계의 R^2값과 표준화된 회귀계수를 비교한 결과, 조직몰입, 직무만족이 발언권의 매개로 인해 높아진 설명력을 보이고 있음을 알 수 있다. 또한 표준화된 회귀계수의 변화량을 살펴보면, 조직몰입과 직무만족은 근로자발언권으로 인해 독립변수의 영향력이 떨어짐을 보이고 있다(β=.135→β=.122, β=.132→β=.109). **즉, 근로자 발언권은 근로자 의사결정참여가 근로자태도(조직몰입, 직무만족)에 미치는 영향에 있어서 매개효과를 보이고 있다.** 따라서 가설 4는 채택되었다.

〈표 13〉 근로자 의사결정참여와 근로자 태도와의 관계에서 근로자 발언권의 매개효과

매개변수	독립변수	단계	종속변수	
			조직몰입	직무만족
근로자 발언권	근로자 의사결정참여	1	.323***	.323***
		2	.135***	.132***
		3(독립)	.122***	.109***
		3(매개)	.040**	.069***
		R^2	.073	.059
		F	53.538***	42.530***
		β2 - β3	.013	.023

*** p〈.001 ** p〈.05

〈매개효과에 대한 추가적 분석〉

근로자 발언권에 대한 매개변수 효과에 있어서, 본 연구에서 제시한 발언권의 종류별, 즉 측정도구로 사용된 4대 분야별 발언권에 대한 각각의 매개효과를 구분하여 분석한 결과는 다음과 같다.

〈표 14〉 근로자 의사결정참여와 근로자 태도와의 관계에서 근로자 발언권(작업방법에 대한 발언권)의 매개효과

매개변수	독립변수	단계	종속변수	
			조직몰입	직무만족
근로자 발언권 (작업방법에 대한 발언권)	근로자 의사결정참여	1	.255***	.255***
		2	.135***	.132***
		3(독립)	.130***	.119***
		3(매개)	.020	.048**
		R^2	.072	.057
		F	52.759***	41.054***
		β2 - β3	.005	.013

위의 〈표 14〉는 근로자 발언권 중에서 '작업방법에 대한 발언권'의 정도가 근로자 의사결정참여와 근로자 태도와의 관계에 있어서의 매개효과를 알아보기 위한 회귀분석 결과이다. 작업방법에 대한 발언권은 조직몰입에는 매개효과를 보이고 있지 않는 반면, 직무만족에 대해서는 매개효과로 작용하다는 것을 알 수 있다(β=.132 → β=.119, p 〈 .001).

〈표 15〉 근로자 의사결정참여와 근로자 태도와의 관계에서 근로자 발언권(작업일정에 대한 발언권)의 매개효과

매개변수	독립변수	단계	종속변수	
			조직몰입	직무만족
근로자 발언권 (작업일정에 대한 발언권)	근로자 의사결정참여	1	.257***	.257***
		2	.135***	.132***
		3(독립)	.129***	.122***
		3(매개)	.023	.039**
		R^2	.072	.056
		F	52.836***	40.507***
		β2 - β3	.006	.010

위의 〈표 15〉는 근로자 발언권 중에서 '작업일정에 대한 발언권'의 매개효과를 나타내고 있는 회귀분석 결과이다. 근로자 발언권이 매개효과를 나타내고 있는 반면, 그 하위 요소인 작업일정에 대한 발언권은 작업방법에 대한 발언권과 마찬가지로, 조직몰입에는 영향을 미치지 않으나 직무만족과의 관계에 있어서는 매개효과를 나타내고 있는 것으로 보여 진다(β=.132 → β=.122, p 〈 .001).

〈표 16〉 근로자 의사결정참여와 근로자 태도와의 관계에서 근로자 발언권(팀 목표에 대한 발언권)의 매개효과

매개변수	독립변수	단계	종속변수	
			조직몰입	직무만족
근로자 발언권 (팀 목표에 대한 발언권)	근로자 의사결정참여	1	.299***	.299***
		2	.135***	.132***
		3(독립)	.122***	.109***
		3(매개)	.043**	.076***
		R^2	.073	.060
		F	53.715***	43.218***
		β2 - β3	.013	.021

위의 〈표 16〉은 '팀 목표에 대한 발언권'의 매개효과를 나타내는 회귀분석 결과로서, 표준화된 회귀계수 값을 비교해 보면, 독립변수의 회귀계수가 2단계보다 3단계에서 더 작게 나타남으로 조직몰입(β=.135 → β=.122, p 〈 .001)과 직무만족(β=.132 → β=.109, p 〈 .001)에 각각 매개효과를 보이고 있는 것으로 나타났다.

마지막으로 아래의 〈표 17〉은 '팀 내 훈련에 대한 발언권'의 매개효과를 나타내는 결과로서, 근로자 태도인 조직몰입(β=.135 → β=.122, p 〈 .001)과 직무만족(β=.132→β=.114, p 〈 .001)에 모두 매개효과를 나타내고 있다.

〈표 17〉 근로자 의사결정참여와 근로자 태도와의 관계에서 근로자 발언권(팀 내 훈련에 대한 발언권)의 매개효과

매개변수	독립변수	단계	종속변수	
			조직몰입	직무만족
근로자 발언권 (팀내훈련에 대한 발언권)	근로자 의사결정참여	1	.283***	.283***
		2	.135**	.132***
		3(독립)	.122***	.114***
		3(매개)	.045**	.060***
		R^2	.073	.058
		F	53.835***	41.857***
		β2 - β3	.013	.018

이상의 결과들은 정리해보면, 근로자 발언권의 4종류 하위변수들은 조직몰입에 대해서는 '팀 목표에 대한 발언권' 그리고 '팀 내 훈련에 대한 발언권'이 매개효과를 보이고 있으며, 직무만족에 대해서는 '팀 목표에 대한 발언권' 〉 '팀 내 훈련에 대한 발언권' 〉 '작업방법에 대한 발언권' 〉 '작업일정에 대한 발언권'의 순으로 매개효과를 보이고 있는 것으로 나타났다.

Ⅴ. 요약 및 논의

이상 분석결과를 요약하면 작업장 수준 근로자 의사결정참여는 업무관련 근로자 발언권을 통하거나 또는 직접적으로 조직몰입, 직무만족을 높이는 것으로 나타났다. 근로자 의사결정참여와 근로자 태도를 발언권이 부분매개하고 있다.

실무 관점에서 본다면 근로자 참여 프로그램을 도입할 경우 근로자의 실질적 발언권을 가능한 높일 수 있는 프로그램을 설계하는 것이 태도 개선 나아가 조직성과를 개선하는데 효과가 있다는 점을 시사한다. 즉, 참여 프로그램을 도입하더라도 현장근로자들의 실질적인 발언권이 증진되지 않는 경우에는 조직성과 개선에 효과가 없을 수도 있다는 점에 주목할 필요가 있을 것이다.

근로자 경영참여는 의사결정 공유를 기초로 하여 노사 상호이득을 위한 공동노력

에 협력하는 것으로 직무상황이나 공장 또는 기업전체 경영의 제국면에 근로자의 영향력을 증대시키는 것이다. 기존의 단체협상 중심의 노사관계는 대립되는 이해관계를 가지는 제로섬 관점에 기초를 둔 것으로 갈등이 제도화되는 양상을 표출하였다. 그러나 단체협상 중심의 노사관계는 작업장 관계의 한정된 발전을 달성할 뿐이며, 근로자들을 더 높은 기업목표 몰입으로 이끌지 못한다. 단체협상과 비교할 때 근로자에 대한 정보제공, 자문, 공동결정과 같은 경영참여는 보다 협력적인 문제해결을 가능하게 하고 근로자의 기업목표에 대한 더 나은 이해와 몰입을 유도할 수 있는 한편, 근로자들의 의사결정과 관련한 통찰력과 영향력을 증대시킬 수 있다. 더 나아가 이와 같은 경영에 대한 의사결정참여로 인해 힘을 얻을 수 있는 근로자의 발언권이 존재하게 된다면, 근로자들의 기업몰입과 더불어 기업의 경영성과에 더욱더 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것을 본 연구에서는 지적하고 있다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 근로자 참여를 다루면서도 기업체 조사가 아닌 가구조사 자료를 사용하고 있다는 점이다.

둘째, 노동조합에 대한 영향력을 통제하는데 있어서 노동조합의 존재여부로만 분석하였다는 것이다.

향후 연구에서는 노동조합의 존재여부를 통제하는 것에서 더 나아가 노동조합의 가입여부, 조합원의 참여 빈도 혹은 경영진과 노조와의 관계에 따라 근로자참여, 발언, 태도에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보아야 할 것이다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함

참고문헌

강정원, 2003, “근로자의 의사결정 참여가 근로자의 태도에 미치는 영향 - 직무만족과 조직몰입을 중심으로 -”, 명지대학교 경영학 석사논문.

권순식 · 박현미, 2006, “근로자 의사대표기제로서의 노동조합, 근로자참여에 대한 비교연구: 근로자의 자발적 이직률을 중심으로”, 한국노동연구원.

김동배 · 류성민, 2007, “근로자 참여와 태도: 발언의 매개효과”, 한국노동연구원 학술논문.

김영재, 1995, “근로자의 의사결정참가와 노동조합의 태도가 조직유효성에 미치는 영향”, 산업관계연구 제5집: 403-437.

김정수, 1996, “우리나라 노사협의제의 특성과 경영참가에 관한 실증적 연구”, 경남대 박사학위논문.

노순규, 1996, “팀제 구축이 노무관계에 미치는 영향”, 산업관계연구 제6집: 125-152.

신택현 · 원인석, 1995, “국내기업의 팀제활용과 그 효과에 관한 연구”, 인사관리연구 제19집: 259-275.

양병무, 1997, “근로자 참여의 실태와 과제”, 경총.

정종찬, 1996, “근로생활의 질 수준향상요인에 관한 연구”, 인사관리연구 제20집 1권: 57-85.

조은영, 1999, “경영참가분야와 수준에 따른 조직유효성에 관한 연구”, 숙명여대 박사학위논문.

최종태, 1996, “근로자 참가의 모형과 선택”, 한국경영자총협회 연구총서 24: 17-45.

허찬영, 1996, “노사협의회의 운영실태 및 활성화 방안에 관한 연구”, 한국노동연구원.

허찬영, 2000, “근참법하에서의 노사협의제 운영실태”, 한국노동교육원.

Kochan, T., H. Katz & R. B. Mckersie, 1984, *The Transformation of American Industrial Relations,* N.Y.: Basic Books Inc.

Lakshmann, C., 1990, *Workers' Participation and Industrial Democracy,* New Delhi: Ajanta Books International.

Likert, R., 1967, *The Human Orgnization,* N.Y.

Miller, D. Q., 1994, *Labor-Management Relation(5th eds),* McGraw-Hill: 115-116.

Miller, K. I. & P. R. Monge, 1986, Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review, *Academy of Management Journal* 17: 50-57.

Odaka, K., 1975, *Toward Industrial Democracy-Management and Workers In Modern Japan,* Cambridge.

Tannenbaum, R. & W. H. Schmidt, 1958, How to choose a leadership pattern, *Harvard Business Review*(March-April)

A Study on the Impact of Decision Making Participation of Employee over Employee Attitude

Jong-Kwan Kim* · Min-Jeong Kim**

Abstract

Employee participation, especially decision making participation, which employees take part in the management decision making process is being recognized as one of practices of organization in nowadays. Employee participation can be important method to gain competitiveness and high performance through the advantage of making use of human resources and to realize power equality and co-operation between labor-management.

This study is to verify the impact of decision making participation of employee over organizational commitment and job satisfaction. And also employee voice was chosen as a mediator. 2008 Korean Labor and Income Panel Survey(KLIPS) was used for this study.

The major findings can be summarized as follows:

Firstly, participation method have positive impact over organizational commitment and job satisfaction.

Secondly, employee voice have an effect on relations between employee participation and employee attitude, in other words employee voice works as mediator.

〈Key Words〉 management participation, employee decision making participation, employee voice, organizational commitment, job satisfaction

* Professor, Ph.D., Division of Business Administration, Pusan National University.

** Researcher, Labor Research Institute, Pusan National University.

경영사학 제23집 제3호
2008년 12월 한국경영사학회

한국기업의 인턴사원제도의 사적 전개과정과 시대별 특성 비교분석에 관한 탐색적 연구

이종구* · 김병기**

요 약

본 연구는 80년대 중반이후 한국 기업의 공채역사에 한 축으로 자리 잡은 인턴사원제도에 대한 전개과정과 특징을 시대별로 비교분석하는 동시에 향후 이 제도의 전개방향과 운영절차를 정립하는 데 목적을 두고 있다. 한국의 인턴사원제도는 시대별 산업환경의 변화에 따라 전개과정과 특징을 명확히 달리해왔다. 80년대의 졸업정원제 실시와 경제민주화 선언은 인턴사원제를 태동시킨 직접적인 요인이 되었다. 90년대의 경우 외환위기 사태로 인해 인턴사원제도의 원래 도입목적에서 탈피, 기업이 주체가 아닌 정부가 운영하는 변형된 모습으로 전개됐다. 2천년대의 운영목적은 공채채널의 다양화에 따른 채용인력확보의 리스크 방지 및 사전 인재평가를 통한 우수인재 유치로 집약된다.

80년대 중반 이후 한국 인턴사원제도의 전개과정에서 나타나는 특징과 시사점을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 한국 기업의 인턴사원제도는 선진국의 운영취지인 현장실습 차원보다는 사원채용제도로 도입되어 활용되고 있다. 둘째, 한국의 인턴사원제도는 도입기, 조정기, 전환기로 구분할 수 있으며 시대별 산업환경을 변화시킨 요인에 의해 운영목적과 특징을 달리해왔다. 셋째, 도입기에 단순업무 형태였던 현장실습 프로그램이 최근 직무교육 위주로 급격히 선회하고 있다. 넷째, 한국의 대학생들은 인턴사원제도를 현장실습 차원에서 접근하기 보다는 기업 입사를 위한 주요 창구로 활용하고 있다. 다섯째, 인턴사원제도의 공정성과 정당성을 확보하기 위해서는 인턴사원 선발과정의 공정성과 투명성 그리고 실습후 전원채용을 통한 구직자들의 기회비용상실을 최대한 줄여나가야 할 과제를 안고 있다.

* 경희대학교 교양학부 교수, ss83@khu.ac.kr, 018-210-7278, 제1저자
** 충북대학교 경영대학 교수, pkkim@chungbuk.ac.kr, 011-9936-2252, 공동저자(교신저자)

논문접수일(2008년 11월 10일) 논문수정일(2008년 12월 8일) 게재확정일(2008년 12월 10일)

본 연구는 84년 한국 공채역사에 도입된 인턴사원제도의 시대별 특징과 운영목적을 종합적·체계적으로 고찰, 분석한 동시에 이 제도를 도입한 전기업의 인사담당자들과 대학생들에 대한 실태조사를 통해 향후 이 제도의 정립방향과 운영절차 등을 선험적인 기법으로 접근했다는 측면에서 연구의 의의를 두고자 한다.

〈주제어〉 인턴사원제도, 인턴십, 현장실습, 채용, 구직자

I. 문제제기 및 연구목적

1. 연구배경 및 목적

한국의 고학력 취업시장은 80년대 접어들면서 취업문화[1]적인 측면에서 기존 시대와는 현격히 차별되는 상황을 맞게 된다. 80년대는 한국 공채 50년사에 있어 대졸 공채가 우리 기업내 인적자원관리의 주요 영역으로 부상한 시기였으며 고학력 노동시장의 인력수급불균형 문제가 본격적으로 야기된 시대이기도하다. 80년대 대졸 취업시장을 변화시킨 주 요인으로는 졸업정원제 실시[2]와 경제민주화 선언[3]을 들 수 있다. 81년부터 실시된 졸업정원제는 대졸 인력의 과잉공급현상을 초래, 80년대 고학력 취업난을 불러온 직접적인 원인이 되었다. 87년의 경제민주화 선언(김재원 1996)은 한국 노사분규의 분수령이 되었으며 기업의 임금상승에 따른 국제경쟁력을 약화시켜 대졸 실업사태를 유발시키는 계기로 작용했다.

졸업정원제와 경제민주화는 대기업들의 인재선발 시스템에도 커다란 변화를 가져왔다. 경제민주화의 파장에 의해 축소채용으로 돌아선 대기업들은 과잉공급된 대졸 인력을 선발하는 새로운 채용방식으로 인턴사원제도를 전격 도입하게 되었다. 84년

1) 80년대 이후 취업문화를 형성하는 행동규범(취업진로기구 및 학생생활연구소 출범)과 가치의식(그룹사 우위의취업의식 조성), 제도적 특성(정형화된 공채시스템 출현) 등 취업문화관점의 태동요소들이 다양한 분야에서 본격적으로 출현함.

2) 81년 정부의 졸업정원제실시에 따른 입학정원 증가로 대졸 인력이 노동시장으로 과잉 공급되면서 기업들이 우수인재 구분과 사전 유치를 위해 기존의 공채 외에 또 다른 채용방식으로 인턴사원제도를 전격 도입함.

3) 87년 경제민주화 선언으로 노사분규의 홍역을 치른 기업들이 사전 인성평가를 통한 우수인재의 조기확보 차원에서 인턴사원제도를 도입함.

럭키금성(현 LG그룹)에 의해 등장한 인턴사원제는 한국 공채사에 첫 모습을 드러낸 원년으로 기록되고 있다(이동근 1993). 이는 대기업들이 과잉공급되는 대졸 신규인력 가운데 우수인재의 조기확보를 위한 선검증-후채용 방편으로 인턴사원제를 활용했기 때문이다. 최근 국내 기업들의 신규인력 채용방식의 하나로 자리잡은 인턴사원제도는 이러한 배경을 안고 태동된 것이다.

우리 기업들이 사용한 인턴사원제는 선진국들이 사용하고 있는 인턴사원제도와는 차별된다. 선진국의 경우 인턴사원제도가 대학생들의 현장실습 및 경력관리 차원에서 활용되고 있다는 측면에서 취업과 직접 연계되는 국내 인턴사원제도와는 차별된다. 구직자의 입장에서 볼 때 인턴사원제도의 도입목적이 "취업과 연계되느냐, 현장실습 차원이냐"에 따라 접근방법과 참여 자세는 현격히 달라진다. 기업의 입장에서도 양자의 경우에 따라 시스템과 운영방법을 달리하고 있다.

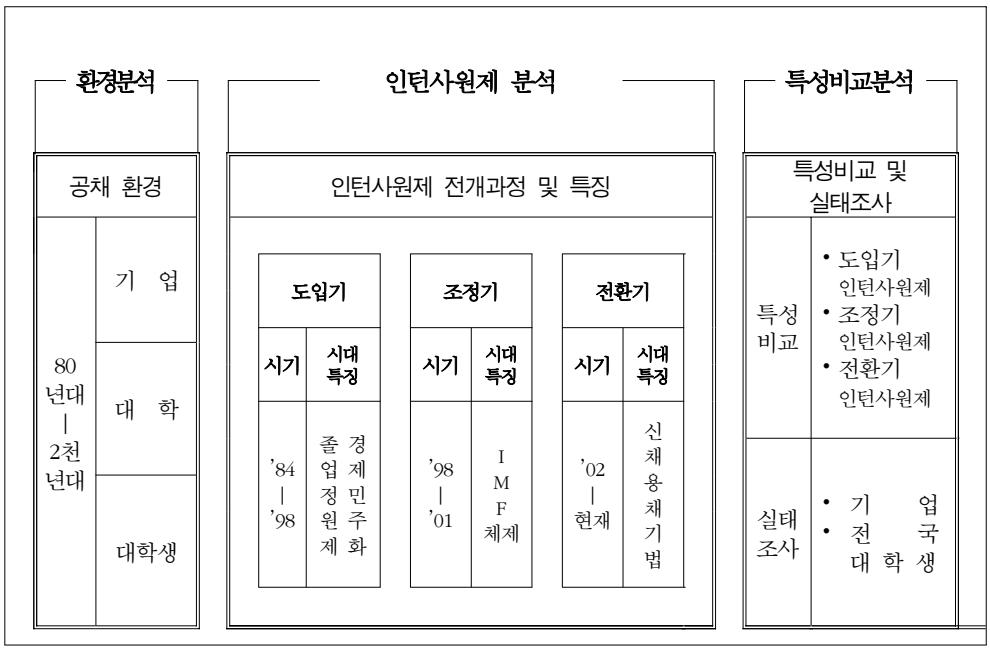
80년대 중반이후 인턴사원제도는 삼성, 현대, 대우, 삼양, 대성, 포항제철 등으로 점차 확산되었다. 80년대의 인턴사원제가 선험적인 차원에서 일부 대기업만이 활용하는 도입기 차원의 전개과정이었다면 90년대 인턴사원제도는 국내 대기업들이 경쟁적으로 활용해온 과도기이며 조정기에 해당되는 단계였다. 이는 90년대 한국의 대기업들이 공채와 인턴사원제를 병행하여 대졸 인력을 채용했기 때문이다. 특히 97년은 한국경제·사회 전반에 걸쳐 큰 타격을 입은 IMF 사태가 일어난 시기였으며 이른바 'IMF형 인턴사원제'가 출범되기도 했다. 2천년대 들어 인턴사원제도는 대졸 채용방법의 일반적인 전형으로서 완전히 자리를 잡았다. 전개과정으로 볼 때 전환기로 접어들고 있는 것이다.

본 연구의 목적은 80년대 중반 이후 한국 공채사에 새로운 신규 채용방법으로 자리잡은 인턴사원제도를 종합적으로 탐색하고 고찰하는 데 그 취지를 두고자 한다. 본 연구는 한국 공채사에 인턴사원제도가 채용전형의 한 축으로 형성되기까지 그 동안의 전개과정을 도입기·조정기·전환기로 구분하여, 분석하는 동시에 시대별 특징을 비교분석하여 그 변화과정과 추이에 따른 양태를 파악하고자 했다. 또한 지난 24년간 사용돼 온 한국기업의 인턴사원제도를 전개단계별·시대별·특징별로 체계화시키는 동시에 향후 보다 발전된 인턴사원제도를 유인하기 위해 현재 인턴사원제도를 도입 중에 있는 모든 기업과 전국 대학생에 대한 실태조사를 통해 시대에 맞는 이 제도의 올바른 정립방향과 운영절차 모형도 함께 제시하기로 한다.

2. 연구범위 및 체계도

본 논문은 80년대 이후 한국 공채사에 한 축으로 자리잡은 인턴사원제도에 대한 전개과정 과 특징을 시대별로 체계적으로 분석한 연구인 만큼 연구범위를 대졸 채용방식[4] 가운데 하나의 형태인 인턴사원제도에 한정해서 접근하기로 한다. 또한 시대별 전개과정은 국내 기업의 공채사에 인턴사원제도가 84년부터 도입된 관계로 80년대부터 2000년대까지를 분석 기간으로 삼았다.

〈그림 1〉 연구구성 및 체계도



인턴사원제를 연구하기 위한 공채환경 고찰에서는 인턴사원제의 당사자인 기업과 대학, 구직자인 대학생을 분석 대상으로 했다. 본 연구는 공채환경을 통해 인턴사원제의 출범 계기를 고찰한데 이어 전개단계별로 시대별 특징과 특성을 비교분석한 후, 이 제도의 올바른 정립방향과 운영절차를 모색하기 위해 실태조사를 실시하는

4) 2008년 7월 현재, 국내 대기업들의 사원선발제도의 형태로는 공채, 인턴사원제, 추천제, 특채, 연고채용제 등 다양한 채널이 동원되고 있다.

과정으로 짜여져 있다. 실태조사의 대상은 현재 인턴사원제도를 도입하고 있는 72개 전체 기업의 신규인력 채용담당자(campus recruiter)로 삼았으며 이 제도에 대한 인식조사를 위한 대학생들의 표본 대상은 전국 6개 지역 4학년 재학생 위주로 한정했다. 한편 본 연구의 시대별 인턴사원제의 특징분석에서는 시대별 공채제도와 대비하여 전개되는 인턴사원제의 현황과 운영방식, 특징 등을 분석하는 데 주력했으며 시대별 특성 비교분석 부분에서는 인턴사원제를 운영하는 주체들의 도입목표와 이 제도의 정책적인 활용취지 등을 시대별로 비교분석하는 방식으로 접근했다.

본 연구의 접근기법은 인턴사원제의 사적 선행연구가 매우 취약한 상황에서 선험적인 접근을 통해 이루어진 만큼 탐색적인 연구방법(exploratory study)을 사용했으며 연구구성 및 체계도는 〈그림 1〉과 같다.

II. 선행연구 및 공채환경 사적 고찰

1. 선행연구

채용이론 가운데 인턴사원제를 설명해줄 이론은 아직까지 등장하지 않은 것으로 알고 있다. 인턴사원제는 원래 실습교육 차원에서 시작된 제도인 만큼 엄격히 말해 채용제도와는 무관하기 때문이다. “인턴십은 학교가 아닌 현장에서 얻은 경험학습을 뜻하는 의미로 인턴십, 서비스학습, 협력교육, 현장실습 등 다양한 용어로 정의되고 있다(Tovey, 2001; 김영규 2008).” 직업교육을 목적으로 하는 인턴십과 같은 현장경험을 미국에서는 cooperative education, apprenticeship, field study, practical experiences, community service 등으로 정의하고 있으며 영국에서는 sandwich system 이라는 용어를 사용하고 있다(최귀덕 1998; 김영규 2008). 이처럼 인턴십은 선진국에서 다양한 용어로 지칭되고 있지만 주목되는 점은 채용제도가 아닌 현장실습 차원에서 접근하고 있다는 것이 국내 기업의 인턴제도와 가장 큰 차이를 보이는 부분이다.

인턴십 프로그램이 처음 운영된 미국대학들의 경우 공채 측면보다는 재학생들의 현장경험과 직업에 대한 선택의 폭을 넓혀주기 위하여 시도되었다고 한다(강영무

2006). 이는 현장실습에 참여한 대학생들에게 기업문화와 실무능력을 동시에 배울 수 있는 기회를 주었다는 차원에서 매력적인 현장실습 프로그램으로 주목을 받았다. 따라서 인턴사원제도는 채용이론 차원에서 접근하기 보다는 현장실습교육의 한 프로그램으로 연구되는 것이 이 제도의 태생학적인 측면에서 볼 때 정확한 접근이라 할 수 있을 것이다.

미국, 영국, 독일 등의 경우 인턴십 프로그램은 고등학교때부터 진로교육의 연장선에서 투입되는 산학실습교육의 한 방법이다. 특히 미국의 경우 한국의 고등학생에 해당되는 11학년과 12학년때 인턴십 프로그램에 참가해 직접 현장을 경험한다[5]. 진로탐색과 현장경험, 직업선택의 폭을 넓게 하기 위해서다. 하지만 한국의 인턴십 프로그램은 대학 위주로 진행되며 목적이 선진국과는 다른 취업의 한 방편으로 확고히 사용되고 있다.

국내 인턴사원제의 경우 럭키금성이 84년 도입할 당시 분명히 사원채용제도로 적용하면서부터 지금까지 이 제도는 한국 공채사에 채용제도의 하나로 뿌리를 내리고 있다(김성수 외 1997). 따라서 본 절에서는 인턴사원제에 대한 이론적 접근보다는 한국 공채사에 이 제도가 걸어온 다양한 행보를 탐색하는 측면에서 접근해보는 것이 본 논문의 취지에 부합하는 동시에 인턴사원제의 바람직한 정립방향에도 한층 더 효과적일 것으로 판단된다.

인턴사원제도의 장점은 '구직자와 구인자간의 정보 공유로 인해 이전직을 방지할 수 있다고 했다. 즉 이 제도는 소위 내부 노동시장 또는 통계적 차별의 원리 등을 활용하여 종업원이 회사에 대한 만족감·귀속감을 높이고 생산성 향상을 도모하는 것'이라고 보았다. 하지만 단점은 '일류대 출신 위주로 운영되며 여자, 지방대, 분교 출신 등에 대한 차별이 심하게 나타나는 것'이라고 했다(김재원 1997). 이는 인턴사원제도의 장단점을 기술한 내용으로 단점의 경우 이 제도가 최근까지도 완전한 공채 방식으로 뿌리내리지 못한 문제점에 해당되는 부분이라고 말할 수 있다. 인턴사원제를 대학의 취업지도 활성화 방안 차원에서 접근한 연구도 있다(강길훈 외 2007). 이 연구에서는 "기업들이 인턴사원을 선호하는 이유에 대하여 '검증을 거친 우수한 인재, 기업과 직무에 대한 관심과 열정, 신속한 현장 적응력' 등을 높이 평가하고 있기

5) 미국의 경우 보통 11학년과 12학년때 인턴십 프로그램에 참가하여 진로 및 직업세계에 대한 안목을 키워나가고 있다(동아일보 2001).

때문"이라는 것이다. 이는 인턴사원제도가 갖고 있는 장점으로서 이 제도가 처음 도입된 80년대 중반과 최근 국내 기업들이 인턴사원의 규모를 늘리는 이유와 일맥상통하는 부분이기도 하다.

해외인턴십에 대한 연구도 있다. 이용탁(2005)의 경우 해외인턴십을 청년실업해소를 위한 실업대책 차원에서 접근하고 있다. 이 논문이 다룬 내용은 '해외인턴십 프로그램을 개발하기 위해 재외동포기업가들과의 인적네트워크 및 협력관계 구축이 무엇보다 중요하며 또한 인턴십이 실질적인 취업과 연계되기 위해서는 국내외 인턴십의 교육프로그램 내용이 내실에 충실해야 한다'는 것이다. 여성인력의 취업활성화를 위해 해외인턴십을 활용해야 한다는 연구도 있다(김영규 2008). 여성취업은 업종의 선택이 입사여부를 결정짓는 변수 역할을 하는 경우가 많은 데 이 연구는 외항사와 호텔사 등의 인턴프로그램에 참가하고 있는 여대생들을 대상으로 기업이 요구하는 수준과 인턴생들의 실제 수준을 비교분석하는 데 초점을 맞추고 있다. 결국 기업이 요구하는 인턴십의 수준에 따라 인턴생들의 취업여부가 결정되는 만큼 동종업계 프로그램 운영을 추진하는 국내 대학들에게 시사하는 바가 클 것으로 보인다.

외국문헌의 경우는 "Daugherty(2000)가 인턴십과 산학협력의 중요성을 강조하였으며 Henry, Razzouk & Hoverland(1988)는 이론교육과 실제교육의 갭(gap)을 보완해주는 역할을 한다고 주장하였다. 또한 Raymand & McNabb(1993)는 인턴십을 통해 시간관리, 기업내 의사소통, 자기관리 등의 능력을 키울 수 있다고 하였으며 Ross & Ogbonnaya(2002)는 이론과 인턴실습을 수행하면서 얻은 실무와의 관련성에 대해 인턴학생들의 관점과 태도를 연구하였다(김영규 2008)."

지금까지 살펴본 국내외 선행연구를 비교해볼 때 서로 상이한 관점에서 접근하고 있다는 것을 알 수 있다. 선진국의 경우는 공채적인 측면보다는 이론교육을 보완하는 현장실습내지 경력관리 프로그램 차원에서 접근하고 있는 반면 국내 인턴사원제는 우수인재확보를 위한 채용제도 혹은 실업대책 그리고 취업활성화 차원에서 접근하고 있다는 것이 가장 큰 차이점이라 할 수 있을 것이다. 다음 장(III)에서는 탐색적인 연구방법을 통해 한국 인턴사원제도의 시대별 전개과정에 따른 특징분석에 대해 접근해보기로 한다.

2. 공채환경 사적고찰

본 절에서는 국내 기업사회에 인턴사원제도가 처음 도입된 84년 이후 산학의 공채환경을 시대별로 분석해보기로 한다. 인턴사원제는 공채의 또다른 형태인 만큼 80년대 이후 우리기업사의 공채환경을 조명해보는 것은 필수적인 사안이기 때문이다. 본 절에서는 인턴사원제도가 도입된 80년대부터 최근 2008년까지 우리 기업의 공채환경을 시대별로 조명해보는 동시에 공채환경속에서 이 제도의 역할 및 시스템 등에 관해서 접근해보기로 한다(〈표 1〉 참조).

80년대 국내 공채환경은 졸업정원제 도입과 경제민주화 선언으로 고학력 취업시장이 급격히 악화된 시대이다. 81년 도입된 졸업정원제는 입학정원을 증가시켜 대졸 인력의 과잉공급을 초래했으며 87년의 경제민주화는 노사분규로 인한 임금상승과 국제경쟁력 약화로 이어져 기업들이 채용규모를 급감시키는 결과로 이어졌다. 극심한 노사분규 사태 속에서 기업들은 인재의 선검증과 우수인재의 조기확보, 공채채널의 다각화 등이 가능한 인턴사원제를 전격 도입하게 되었다. 80년대 우리 정부가 고용창출에 기대를 걸었던 국가적인 행사는 '88 올림픽' 이었다. 하지만 '88 올림픽'은 외국자본의 투자유치 저조와 국내외 경기침체로 인해 고학력 취업난 해결에 도움이 되지 못했다. 하지만 80년대는 한국 취업사에 큰 핵을 긋는 의미가 깊은 시대였다. 이는 한국의 취업문화를 구성하는 행동규범과 가치의식, 제도적 특성 등 취업문화적인 관점에서 바라볼 수 있는 태동적인 요소들이 본격적으로 출현하는 시대였기 때문이다(이종구 2008).

90년대 산학의 공채환경은 국내외적으로 노동환경의 급속한 변화를 가져온 블루라운드에서부터 찾을 수 있다. 95년 출범된 블루라운드는 근로조건과 통상문제를 연계시켜 개발도상국들을 압박한 선진국들의 보호주의 무역정책이라는 비판을 받았다. 선진국에 준하는 근로조건의 향상은 개도국들의 임금상승효과 및 생산성향상에 부정적인 영향을 초래, 국가경쟁력을 저하시키는 요인으로 작용했다. 이러한 노동환경의 변화는 기업들의 축소채용으로 이어졌으며 대졸 취업난을 부추기는 원인이 되었다. 90년대 공채환경을 가장 어렵게 만든 사건은 97년말에 발발한 IMF 사태였다. IMF 사태는 산학의 공채환경을 송두리째 바꿔 놓았으며 기업의 공채문화와 대학의 진로문화, 대학생들의 직업문화 등에 큰 변화를 가져왔다. 기업의 구조조정, 대규모 명퇴 및 조기퇴직 사태, 대졸 취업전쟁, IMF형 인턴사원제 출현, 직업문화 대변혁, 전문직

부상 등은 IMF 체제에서 파생된 국내 공채환경의 부산물이었다.

〈표 1〉 시대별 산학의 공채환경 분석(1980-2008)

시대	채용문화(기업)		진로문화(대학)		직업문화(대학생)	
80년대 산학의 공채환경	채용제도	- 대규모 정기공채 - 그물형 채용방식 - 그룹일괄 공채	취업진로기구	- 학생처 소속(겸업) - 전담 직원/부서/명칭 부재 - 아르바이트/ 추천지원/ 취업통계	기업선호도	- 산업구조 조정단계, 대기업 일변도 선호 - 공기업선호현상 부재 - 대기업, 성장성/발전성/임금 · 복리제도, 공기업과 차별
	필기전형	- 그룹일괄 필기시험 - 기초/기본지식 평가 - 영어/전공(상식)				
	면접방식	- 기본소양/인성평가 - 상식적인 보편적 사고의 소유자 선발	진로교육	- 학생생활연구소 초기형태 출현 - 기초진로상담교육 - 성격 · 적성검사/심리/환경/생활/진로상담 등	직업선호도	- 성장업종 위주로 선호 - 금융권/서비스직 선호 (증권/여가산업 종사 직군 인기직업 부상)
	인재상	- 관리자형 인재 - 범인형/보통형인재 - 합리적/희생적/책임감				

시대	채용문화(기업)		진로문화(대학)		직업문화(대학생)	
90년대 산학의공채환경	채용제도	**〈99년 채용대변화〉** - 소수, 수시채용 - 낚시형 채용방식 - 계열사별 채용	취업진로기구	- 학생처 소속, 취업담당직원/팀/과/실 체제 출현/인턴사원제지원/산학협력지원/모의면접/취업설명회지원	기업선호도	- 산업구조 고도화 단계, 대기업 및 일부 공기업 부상(90년대 후반) - IMF사태로 주요대기업 선별 선호현상/대기업 일변도 선호현상 퇴조
	필기시험	- 필기시험 폐지 - 신인재평가 위한 직무능력검사 도입 (종합사고능력 중시)				
	면접방식	- 대기업 면접다양화 - 전문지식 평가 - 준비된 인재위한 실무면접 도입	진로교육	- 학생생활연구소 업무범위 확대/ - 전문상담연구원 배치/기존업무 및 취업/직업/학습/교육/진학상담 등	직업선호도	- IT혁명, 정보통신 관련 직군 급부상 - 금융권(증권분야) 파생직군 선호 - 90년말공기업직장부상
	인재상	- 창조적인 인재상 - 특이형 인재 - 도전적/ 적극적/국제감각 소유자				

시대	채용문화(기업)		진로문화(대학)		직업문화(대학생)	
2천년대 산학의 공채환경	채용제도	- 그룹사 해체, 계열사 독자 채용 - 인턴채용제 활성화	취업진로기구	- 전대학 독립기구 확대 개편 - 전문화/특성화지향 - 취업진로 관련 인프라구축 가속화	기업선호도	- 주요 대기업선별 선호 - 공기업 및 금융권선호 - 반도체, 철강, 조선, 은행, 보험관련 기업선호
	필기시험	- 인적성검사확대/강화 (지식 및 인적성평가) - 입사 당락 영향 미침				
	면접방식	- 직무위주, 역량면접 - 프리젠테이션 강화 - 비즈니스스킬 평가 - 국제화사고평가강화 (외국어 구사능력)	진로교육	- 업무영역 전문화/특성화 지향 - 학생생활연구소 본연업무 및 최근 학생현실분야 (진로/취업/직업/이성문제 등) 강화	직업선호도	- 평생직장붕괴, 평생직업 개념 정립 - 직업전문화/전문직부상 - 고용안정 직장 및 직업 선호/반도체, 은행, 서비스, 유통, 정보통신, 환경공학, 생명공학, 지식경영직군부상
	인재상	- 전문지식보유한 전략가적 인재/ 비즈니스 및 글로벌지향적인재				

자료 : 이종구, 2008, "한국취업문화의 사적 전개과정과 시대별 특성비교분석에 관한 탐색적연구", 국제지역학회 2008년 춘계정기학술대회 발표집 : 769쪽의 취업문화표를 연구자가 재구성함.

2천년대 공채환경은 저성장 · 고비용 · 저효율 시대에 돌입하면서 전반적으로 침체국면을 겪고 있다. 장기화 되고 있는 국내외 경기침체의 영향은 고학력 취업시장을 급격히 위축시키는 가운데 대졸 실업사태가 속출하고 있다. 평생직장 개념이 깨어진 자리에는 평생직업 개념이 정립되었으며 기업의 고용창출 능력도 한계를 보이고 있다. 고학력 취업난 문제는 IMF 사태 이후 이미 사회문제로 비화된 지 오래 되었으며 정부는 노동시장의 유연화 정책의 일환으로 비정규직법을 출범시키는 등 일자리 창출 정책에 전력을 기울이고 있다. 특히 최근 미국발 금융대란과 전세계가 직면한 고유가 및 금융위기는 국내 기업들의 투자심리를 위축시켜 조직의 슬림화 현상과 감량경영체제를 가속화 시키고 있다.

Ⅲ. 인턴사원제의 시대별 특징 분석

1. 도입기(1984년~1998년) 인턴사원제

한국 기업사회에 인턴사원제가 전격 도입된 시기는 84년이다. 당시 럭키금성은 한

국 기업공채사에 최초로 인턴사원제를 도입, 대졸 신규인력 선발방식에 큰 변화를 가져왔다. 이는 한국 기업들의 공채 50년사에 전례 없던 일이며 기존 공채와는 판이한 채용 방식인 만큼 기업사회와 대학사회에 큰 관심을 불러일으켰다. 80년대 기업들이 인턴사원제를 적용한 시기는 동계와 하계, 두 차례에 걸쳐 이루어졌다. 이는 매년 상반기 6월에 실시한 전역장교 공채와 12월 연중 행사로 치러진 대졸 정기공채와는 별도로 진행됐다(〈표 2〉 참조).

80년대 국내 기업들이 인턴사원제를 도입한 이유는 간단하다. 기존 채용방식인 대량공채와는 별도로 검증된 우수인력을 조기에 확보하기 위한 차원이었다. 공채가 '그물형 채용방식'의 대표적인 방법이었다면 인턴사원제는 검증이 이루어진 인재선발인 만큼 '낚시형 채용방식'으로 돌아서는 분기점 역할을 했다. 특히 87년 '6·29 경제민주화 선언' 이후 노사분규의 홍역을 치른 대기업들이 인성과 실무에서 검증된 유능한 사원채용의 한 방편으로 이 제도를 활용하면서 인턴사원제는 국내 대기업에 급속히 확산되고 있다.

〈표 2〉 도입기 인턴사원제의 현황과 특징분석

취업환경	인턴사원제 특징 분석(1984-1998.5)			
	운영방식		특징	
- 81년 대학졸업 정원제 실시 (입학정원 증가) - 국내외 경기침체, 대졸 취업환경 악화 - 87년 경제민주화, 노사분규, 임금 인상 가속화, 노동경쟁력 약화 - 88년 서울올림픽, 고용창출 미흡 및 외국사 국내투자 (유치) 저조	선발전형	- 시기 : 하계 5-6월, 동계 11-12월 모집 - 방법 : 추천-서류-면접 - 선발기준 : 재학성적 - 면접분야 : 성실성, 적극성, 실습참여 평판도 - 인문계 : 이공계 인턴비율 3 :7	프로그램내용	- 그룹소개 및 소양교육 - 공장견학 프로그램 - 기초일반교육, 사례연구 - 업무과다 부서 지원 - 기업정보화/ 전산화 / 교양강좌 교육
	처우	- 비연고자 숙식제공 - 15-30만원 실습비 - 참가 답례금 및 고급기념품 제공	인턴후혜택	- 근무성적우수자 우선 채용, 면접생략 - 입사시 수습기간 제외 - 인턴직무 적격자 채용 - 인턴실습사원 80% 정도 채용
	도입기업	삼성, 현대, 럭키금성, 대우, 삼양, 대성, 포항종합제철		

주 : 대면인터뷰(참고문헌의 '탐색연구방법' 참조) 및 문헌조사(참고문헌 참조)통해 연구자가 재구성

80년대 인턴사원제를 도입한 기업들은 기업홍보와 기업이미지 제고에 이 제도를 적극적으로 활용했다. 국내 인턴사원제도는 도입기부터 학교, 학년, 학과 등 대상이 뚜렷이 설정된 가운데 투입됐다는 측면에서 적지 않은 문제점을 안고 태동했다. 이는 재학생들의 경력관리 차원에서 운영되는 선진국의 제도와는 비교되며 이로 인해 우열대학 조성과 차별적용이라는 논란에 끊임없이 직면해왔다. 인턴사원제의 적용대상이 수도권 명문대학 인기학과 위주로 집중돼온 만큼 채용을 전제한 '입도선매' 라는 오해는 최근까지도 이어지고 있다.

80년대 인턴사원제도의 운영방식은 연중 2회에 걸쳐 실시됐다. 하계의 경우 5-6월, 동계는 11-12월에 실시되었다. 인턴선발 전형은 기업들이 대학에 인재 추천을 의뢰한 후 서류심사와 면접을 통해 인턴사원을 채용하는 방식이었다. 인턴사원의 선발기준은 재학성적이 크게 영향을 미쳤다. 당시 기업들의 공채 방법이 지금에 비해 단순했던 시대였던 만큼 거의 모든 기업들이 정규 공채는 물론 인턴사원제 또한 재학성적으로 신입사원을 선발했다(주원하 1990).

면접분야는 집중적인 인성평가 및 인턴실습에 참여한 결과를 평가하는 방식으로 합격당락을 결정지었다. 계열별 인턴사원제의 선발비율은 70:30으로 이공계가 절대적으로 높았다. 처우는 기업에 따라 1인당 30만원 내외의 인턴실습비가 주어졌다. 80년대 인턴사원제를 도입한 기업은 그룹사가 대부분이었다. 당시 국내 최초로 인턴사원제를 도입한 럭키금성과 삼성, 현대, 대우, 삼양, 포철, 대성 등이 인턴사원제로 신입사원을 채용하는 대표적인 기업이었다. 인턴 프로그램의 특징은 그룹소개와 공장견학 프로그램, 기업정보화, 전산화, 교양강좌 교육 등이 주류를 이루었다. 인턴 후 혜택은 기업에 따라 다르지만 보통 인턴실습사원의 80% 정도를 채용하는 분위기였다. 인턴실습사원 가운데 근무성적 우수자가 지원할 경우 면접전형을 제외시키는 기업도 상당수였다. 80년대 도입된 인턴사원제도는 국내 기업사회가 지난 50년동안 지향해온 전형적인 인재모집형태인 공채 단일방식에서 탈피하게 만드는 계기가 되었으며 이후 추천제와 특채, 연고채용제 등 다양한 채용방법이 사원선발제도의 채널로 동원되고 있다.

2. 조정기(1998년~2001년) 인턴사원제

84년에 국내 기업사회에 모습을 드러낸 인턴사원제는 97년 후반까지 정기 공채와

더불어 신입사원을 채용하는 새로운 사원선발제도로 자리를 잡았다. 하지만 97년 12월에 발생한 IMF 사태는 인턴사원제의 운영방식에 큰 변화를 불러 일으켰다. IMF 체제는 기업들의 급격한 구조조정과 지속적인 감량경영 등으로 이어졌으며 우리 대학사회에 고학력 취업난을 야기시키는 직접적인 원인으로 작용했다.

심각한 대졸 실업사태에 직면에 정부는 대졸 실업률이 5%선을 넘어서자 특단의 대책으로 기업이 주도하던 인턴사원제에 손을 대기 시작했으며 IMF 사태가 본격적으로 진행되던 98년 6월, 정부가 주도하는 IMF형 인턴사원제(〈표 3〉 참조)를 전격 출범시켰다(박진호 1998). 이는 고학력 실업사태와 취업난을 동시에 극복하기 위한 정부의 대졸 고용창출 정책의 일환이었으며 인턴사원제는 이 시점을 기준으로 주체가 기업에서 정부로 넘어가는 조정기 국면을 맞이하게 되었다.

〈표 3〉 조정기 IMF형 인턴사원제의 현황과 특징분석

<table>
<tr><th colspan="4">정부주도형 인턴사원제 특징분석
(1998.6.1-1998.12.31)</th><th colspan="4">대학주도형 인턴사원제 특징분석(1999.1.1-2001.12.31)</th></tr>
<tr><th colspan="2">운영방식</th><th colspan="2">특징</th><th colspan="2">운영방식</th><th colspan="2">특징</th></tr>
<tr><td>선발전형</td><td>- 인턴기간: 6개월 (삼성 1년)
- 총 고용인원:5,130명
- 대상 : 4학년 1학기 재학생
- 전형 : 추천- 서류- 면접
- 선발기준 : 대학성적</td><td>프로그램내용</td><td>단순업무보조직/ 영업/기술개발/ 토목현장근무/ 매장근무등 다양</td><td>선발전형</td><td>- 인턴기간 : 6개월
- 총 고용인원 : 3만명
- 대상 : 대졸자, 졸업예정자, 휴학생, 군전역예정자
- 전형 : 대학에서 모집, 선발후 기업에 인턴 연수위탁
- 선발기준 : 대학성적</td><td>프로그램내용</td><td>- 산업현장체험 기회제공
- 실무능력 증진 위한 업계현황파악 기회부여 /사회적응력 및 취업능력제고/적합한 직업 선택 유도</td></tr>
<tr><td>처우</td><td>- 월40-80만원 수준
cf : 대우 해외인턴 월 800-1,200달러</td><td rowspan="2">인턴후혜택</td><td rowspan="2">- 대우 : 인턴사원후 50%정도 채용
- LG : 근무성적평가 후 50%정도 채용
- 삼성 : 인턴후 대부분 정규직 채용
cf : 대우 LG 삼성 외, 대부분 기업 30% 정도 채용 분위기</td><td>처우</td><td>- 5대그룹1인월40만원
- 일반기업1인월50만원
- 이외 교통비, 중식대 등 수당 별도 지급</td><td rowspan="2">인턴후혜택</td><td rowspan="2">- 한시적인 취업대비책
- 중소기업 위주 취업 (대졸자 중소기업 취업 회피 현상 뚜렷)
- 대기업 인턴사원 정규직 전환률 30-50% 정도</td></tr>
<tr><td>도입기업</td><td>현대 삼성 대우 LG SK 한진 롯데 한화 동부 등 50대 그룹</td><td>도입대학</td><td>경희대 동국대 중앙대 경원대 등 서울소재 대학 및 지방소재 대학과 전문대학</td></tr>
</table>

- 95년 블루라운드출범, 노동환경변화, 고임금시대 돌입, 국가경쟁력 저하, 3D업종외국노동자유입 / 노동인구 고령화, 여성화, 고학력화/ 노동시장 유연성결핍/ 대졸 취업시장 인력수급불균형 심화/ 97년 IMF 체제, 취업시장 및 직업문화 대변혁/ 대기업 부도·해체·M&A·빌딜 가속화/ 전기업 구조조정착수, 대졸 취업난 가속화

주 : 대면인터뷰(참고문헌의 '탐색연구방법' 참조) 및 문헌조사(참고문헌 참조)통해 연구자가 재구성

98년부터 6월부터 98년 연말까지 운영된 정부주도형 인턴사원제의 특징은 정부차원에서 강제적인 일자리를 만드는 프로젝트인 만큼 초기에 기업들의 반발이 적지 않았다. IMF 체제에서 그룹사가 해체되고 대기업들이 본격적으로 구조조정작업에 나서면서 감량경영에 착수하고 있는 만큼 정부가 강제적으로 추진하는 인턴사원제에 난색을 표하는 것은 당연한 일이었다. 이와 같은 인턴사원제도의 활용사례는 OECD 국가 가운데 어느 나라에서도 찾아볼 수 없는 특이한 것이었기 때문이다.

정부주도형 인턴사원제는 결국 정부가 기대하는 효과를 거두지 못했다. 정부주도형 인턴사원제가 성과를 내지 못하자 정부는 99년 1월, 대학이 주도하는 대학주도형 인턴사원제를 다시 출범시켰다(박선미 1999). 대학주도형 인턴사원제는 2001년 연말까지 계속됐다. 운영방법은 대학에서 인턴사원을 모집, 선발해서 인턴 대상기관에 연수를 위탁하는 방식으로 실시됐다. 노동부는 대학이 기업에 투입할 인턴 배정인원을 요청해오면 적정 인원을 배정한 후 배정된 인원만큼 보조금을 지원했다. 대학주도형 인턴사원제는 대졸자들에게 산업현장경험의 기회를 제공하여 인턴사원들에게 사회적응력과 취업능력을 제고시킬 뿐만 아니라 향후 전공과 연계된 적합한 직업을 선택하고 유도하는 데 있어서도 긍정적인 성과를 낼 수 있다는 판단에서 시작되었다.

정부가 대학주도형 인턴사원제를 추진하게 된 이유는 노동부가 주관하던 정부주도형 인턴사원제에 대해 기업이 소극적으로 동참했기 때문이다. 또한 기업내 인턴사원 활용정도가 매우 단순하고 미약해서 실효성 측면에서 성과를 내지 못한 것이 크게 반영됐다. 하지만 대학주도형 인턴사원제의 경우 대학이 교육의 연장선에서 인턴관리를 해주기 때문에 대학생들이 전공과 연관된 분야로 취업할 수 있는 기회가 많아져서 고급인력활용 측면에서 효율성이 높다는 결론을 내렸기 때문이다.

대학주도형 인턴사원제의 대상은 대졸자, 졸업예정자, 휴학생, 군전역자 중에서 출신 대학에서 만든 자체 선발 기준에 따라 정해졌다. 가장 주목되는 것은 대학에서 연수 대상기관을 발굴하여 인턴약정을 체결하는 형태였다. 따라서 각 전공별로 인턴기관이 연관되어 운영되는 묘미를 살렸다는 긍정적인 평가를 얻게 되었다. 인턴 연수기관은 기업, 연구소, 경제 및 사회단체, 공공기관 등으로 인턴대상자에게 적합한 현장체험의 기회가 주어질 수 있는 곳을 선택하여 운영되도록 했다. 대학의 요청에 따라 연수기관이 이를 인정할 경우 대학과 연수기관간 인턴 약정을 체결한 후 인턴사원이 투입되는 방식으로 진행됐다.

약정체결이 끝나면 대학이 소재한 지방노동관서에서 인턴사원제를 총괄 지원하게 된다. 지방노동관서장은 본부에서 시달받은 관서별 배정인원 범위내에서 대학별 배정인원을 확정한 후 이를 본부에 보고하는 형태이다. 이때 최종 확정받은 배정인원을 해당대학에 통보하는 형태이다.

IMF형 인턴사원제의 한계는 결국 고용창출의 주체이자, 핵심이 기업이 아닌 정부와 대학이 추진했다는 점에서 많은 한계를 드러냈다. IMF 체제로 기업들이 국내외적으로 큰 타격을 입고 있는 상황에서 실제적인 고용창출은 기대하기 어려웠다는 점과 이때 투입된 정부의 인턴지원보조금도 결국은 고용창출이 없는 소모성 지원에 그쳤다는 비판이 제기 되었다. 또한 대기업보다는 중소기업 위주로 이 제도가 투입된 만큼 중기들이 인턴사원들을 정식으로 채용하는 데 있어서도 상호 급여 측면에서 이견이 많아 정부가 기대했던 진정한 고용창출은 이루어지지 않았다. 물론 이면에는 대학생들이 대기업만을 선호하고 고집한 요인도 큰 이유로 작용했다. 처음부터 대기업이 고용 여력이 없는 가운데 이 제도가 시행된 만큼 중소기업 중심으로 인턴사원제가 진행된 것은 피할 수 없는 일이었다. 이는 정부가 근본적인 일자리 창출 정책에서 벗어나 임시방편으로 인턴사원제를 운영했다는 것을 단적으로 보여주는 대목이다.

그렇지만 긍정적인 측면도 없지 않았다. 정부의 한시적이고 임시방편적인 제도였지만 당사자인 학생들이 어떤 형태로든 산업현장을 체험할 수 있는 기회를 제공 받았다는 점이다. 정규 사원으로 입사하는 경우는 많지 않았지만 전공과 연계된 업종과 직무에서 일하면서 그 곳에서 갖춰야할 실무능력과 업계의 현황 및 동향에 대한 안목을 갖게되었다는 것이 긍정적인 효과로 평가되고 있는 부분이다.

3. 전환기(2002년~현재) 인턴사원제

97년 12월, IMF 체제에 돌입한 한국 기업사회는 84년부터 실시해오던 기업형 인턴사원제의 주도권을 98년 6월부터 2001년 연말까지 정부와 대학에 각각 넘겨주었다. 80년 이후 한국 대졸 취업시장에서 취업난이 가장 먼저 표출된 때가 바로 이 시기였다. 기업조직의 슬림화, 소수 수시채용에 의한 채용규모의 급감 등 대졸 취업시장이 경색국면을 맞이하면서 고학력 실업사태는 국내 사회 전반에 걸쳐 사회문제로 급속히 부상했다.

IMF형 인턴사원제가 기업형 인턴사원제로 다시 돌아온 시점은 IMF 체제가 어느 정도 마무리된 2002년 1월부터였다. 기업들은 84년부터 도입했던 대졸 공채의 또 하나의 방법이었던 인턴사원제를 다시 재계했다.

전환기 인턴사원제의 특징은 인턴사원의 기간이 기업에 맞게 탄력적으로 운영되고 있다는 점이다. 이는 80년대 및 90년대와는 다른 패턴이며 국내 기업들이 직무특성에 맞게 이 제도를 탄력적으로 운영하고 있다는 것을 보여주는 대목이다. 인턴사원제를 운영하는 기업 수가 급증한 것도 주목할 필요가 있다. 2008년 9월 현재, 국내 300대 기업 가운데 72개 업체가 인턴사원제를 도입했으며 공채대신 인턴사원제만으로 직원을 채용하는 기업도 생겨나고 있다.

〈표 4〉 전환기 인턴사원제의 현황과 특징분석

<table>
<tr><th>취업환경</th><th colspan="4">인턴사원제 특징 분석(2002.1-2008.10 현재)</th></tr>
<tr><td rowspan="4">- 저성장/고비용/
저효율시대 돌입
- 평생직장 붕괴,
평생 직업개념
정립
- 국내외 경기침체
장기화, 고용창출
저하
- 고학력 취업난
사태, 사회문제로
비화
- 노동시장 유연화
정책
(비정규직법 등)
- 미국발 금융대란
(2008.10), 전세계
고유가 및 금융위
기로 국내외 기업
조직슬림화 및
감량경영체제
가속화</td><td colspan="2">운영방식</td><td colspan="2">특징</td></tr>
<tr><td>선발전형</td><td>- 인턴기간 : 하계 및 동계 방학중 2-6개월
- 대상 : 3.2학기/4.1학기
- 전형 : 서류 - 인적성검사 - 면접
cf : 정규직채용과 동일
- 선발기준 : 외국어 및 학점, 경력관리 평가</td><td>프로그램내용</td><td>- 직무위주의 인턴 운영
- 입사전 직무 및 조직문화 체험 기회 부여
- 정규 신입사원의 OJT 프로그램 투입
- 정규직원 업무, 측면지원 및 보조활동</td></tr>
<tr><td>처우</td><td>- 월 60-100만원 수준
- 이외 기업에 따라 교통비, 중식대 등 수당 별도 지급</td><td rowspan="2">인턴후혜택</td><td rowspan="2">- 대기업 인턴사원 60% 이상 채용하는 분위기
- 자사 인턴수료자, 정규공채 지원시 서류전형 면제 및 일정 가점부여
- 인턴수료자, 타기업 지원시도 이점 작용
cf : 신세계 인턴채용으로 공채 대체</td></tr>
<tr><td>도입기업</td><td>300대그룹 83개 계열사, 인턴사원제 도입
cf : 중소기업 조사대상에서 제외</td></tr>
</table>

주 : 대면인터뷰(참고문헌의 '탐색연구방법' 참조) 및 문헌조사(참고문헌 참조)통해 연구자가 재구성

2천년대 인턴사원제의 가장 큰 특징은 직무위주로 인턴사원제를 운영한다는 사실이다(〈표 4〉 참조). 기존처럼 단순직과 허드렛일에서 벗어나 인턴사원의 전공에 맞게 자신들이 원하는 직무위주로 배치하여 기초직무에서 전문직무에 이르기까지 인턴실습을 시키고 있다. 이는 입사전에 직무 및 조직문화를 사전 체험시켜 향후 정규입사시 직무숙련도를 한층 더 높이겠다는 복안이다. 인턴사원 입문교육도 기존에 비해 많이 개선됐다. 인턴사원에게도 정규 신입사원에게 적용하는 OJT 프로그램을 투입하고 있다. 인턴사원의 주된 업무는 정규사원에 준하는 업무를 직접 하거나 측면지원 및 보조하는 만큼 대부분의 일이 직무 중심으로 전개되고 있다. 인턴사원에 대한 업무 강도가 매우 높은 만큼 인턴수료 이후 정규 입사율도 높아지고 있다. 300대 기업 72개 인턴 도입업체 가운데 인턴수료자의 60% 이상을 정규 직원으로 입사시키고 있다. 자사 인턴수료자의 경우 정규 공채 지원시 서류전형을 면제시키는 기업도 급증하고 있으며 서류전형을 하는 기업은 일정 점수를 부여하는 이점을 주고 있다. 어떤 형태로든 입사에 유리한 상황을 만들어주는 분위기다. 이는 엄청난 비용의 인턴실습비용을 지불하고 인턴사원 교육을 시키는 만큼 고과평가에서 우수 수료자를 대상으로 직접 채용을 고려하는 것은 기업입장에서 볼 때 당연한 일로 볼 수 있을 것이다.

최근 기업들의 인턴사원제도의 대상은 4학년1학기 재학생이 대부분이다. 삼성 계열사 정도만 상반기 인턴대상을 인문사회계열 3학년2학기 학생들에게도 기회를 주고 있다. 이외 거의 모든 기업이 4학년1학기 재학생을 인턴 대상으로 삼고 있다. 이는 한 학기 전에 사전검증한 후 다음 학기에 실시되는 정기 공채때 채용하여 현업에 투입하겠다는 기업들의 의도가 담겨있다. 최근 인턴사원을 선발하는 전형방법은 80-90년대와는 달리 정기공채와 다름 없다. 기업들이 인턴사원에게 두는 비중이 그만큼 크다는 것을 의미하고 있다. 지원서와 자기소개서를 요구하며 평가기준은 외국어, 학점, 재학경력관리 등 공채와 매우 유사하게 진행되고 있다. 공채와 다른 것은 서류전형을 통과할 경우 인턴이 끝난 후 면접을 실시한다는 점이다. 이는 인턴실습 후 고과평가와 묶어서 면접을 실시하기 때문이다.

인턴사원에 대한 처우도 많이 달라졌다. 100만원 수준에서 지급하는 기업들이 대부분이며 최저 지급액이 60만원 정도로 기존에 비해 처우가 두배 이상 개선되었다. 물가상승률에 따른 처우개선도 있겠지만 우수인재 확보차원에서 이것 또한 투자 개념으로 생각하며 기업 홍 보효과도 동시에 얻겠다는 생각이 깔려있다.

Ⅳ. 시대별 특성비교와 실태분석

1. 시대별 특성 비교분석

80년대 인턴사원제도에 대한 국내 사회의 시각은 기존 시대와는 차별된 새로운 신입사원 선발제도가 출범했다는 측면에서 커다란 의의를 두고 있다. 80년대 기업들은 인턴사원제를 우수인력 조기확보 차원에서 도입했다. 산학연구와 산학협동의 매개체 역할을 한다는 점에 비춰 보았을 때 프로그램 특성상 현장실습이 많을 수밖에 없는 이공계 계열이 인문계 계열보다 선발 비중이 훨씬 높았다. 선검증-후채용이라는 측면에서 선발인력에 대한 고과평가는 물론 기업홍보, 이전직방지 등 다양한 효과를 염두에 둔 채용방식이었다. 하지만 프로그램의 내용은 어느 그룹 할것 없이 대부분이 기업의 그룹소개와 소양교육, 공장견학, 업무과다부서지원 등의 정도에 그치는 매우 단순한 업무로 일관했다.

미국 대학생들의 경우 인턴십 프로그램을 취업과 직접 연결시키기 보다는 현장실습 위주의 직무 사전체험을 위한 경력관리 차원에서 접근하고 있으며 국내 기업이 연중 한 번 인턴사원을 모집하는 반면 미국의 경우 연중 두 차례에 걸쳐 인턴 기회를 주고 있다. 대학생들의 인턴 지원계열에 있어서도 한국 기업의 경우 이공계열이 인문계열에 비해 두 배 정도 많지만 미국의 경우 업종별로 보았을 때 금융(31%), 경영 및 컨설팅(16%), 과학기술(12%), 법률(8%), 연예 및 미디어(7%) 등의 순으로 나와 있다. 이는 미국 대학생들이 이공계열 인턴보다는 인문사회계열 위주로 인턴에 참여하고 있다는 것을 알 수 있다(강길훈 외 2007).

IMF형 인턴사원제를 기존 인턴사원제와 비교해볼 때 운영과정에 있어 몇가지 커다란 차이를 보이고 있다. 두드러진 차이는 과거 인턴사원제를 대기업들이 주도한데 반해 IMF형 인턴사원제는 정부와 대학이 주도하는 모양새다. 추천제 배부과정에 있어서도 기존 형태는 주요 대학 주요학과 중심으로 추천제가 이루어진 관계로 지방대학과 여자대학이 현격히 배제되었다. 하지만 IMF형 인턴사원제는 공채방식으로 인턴사원을 모집했기 때문에 지방대학과 여자대학 출신도 상당수 참가했으며 선발시기도 정기가 아닌 수시채용 형태로 이루어졌다.

기존과 가장 차별되는 것은 채용문제이다. 정부주도형 인턴사원제가 비난받은 이

유도 여기에 있다. 기존 인턴사원제는 수료후 본인이 원할 경우 대부분 채용하는 추세였지만 정부주도형 인턴사원제는 실습사원이 되기도 힘들었지만 실습 후에도 채용이 매우 낮았다는 사실이다. 이는 결국 채용은 기업이 본질적으로 결정하는 문제이지 정부가 나설 일이 아니라는 것이다. 사실 정부주도형 인턴사원제를 도입했던 기업 또한 채용여력이 있어서 이 제도를 도입한 것은 아니다. 일부 기업의 경우 여력이 있는 기업도 없지는 않았지만 대부분의 기업은 '정부의 눈치보기와 경쟁업체 도입 때문에 혹은 적은 비용으로 인턴 운영이 가능' 하기 때문에 이 제도를 도입했다.

인턴기간도 상당한 차이를 보이고 있다. 80년대 인턴사원제가 2-3개월 정도였지만 IMF형 인턴사원제는 구직자들의 일자리 창출을 위해 임의적으로 투입한 제도인 만큼 6개월에서 1년이 소요되는 제도였다. 이는 정부가 대졸 일자리 창출에 얼마나 고심했는가를 단적으로 보여주는 대목이 아닐 수 없다. 하지만 인턴기간이 장기간 소요되는 만큼 인턴수료 후 채용이 안될 경우 구직자에게는 높은 위험이 수반되는 정책이었다. IMF형 인턴사원제는 이렇듯 적지않는 문제를 안은 채 출범했다. 재계는 대졸 취업난 극복을 위한 정부의 기형적인 제도운영이 인턴사원제 본연의 취지와 실효성을 크게 벗어난 잘못된 고용정책이었다는 점에 공통된 의견을 보이고 있다. 특히 정부주도형 인턴사원제로 시작하여 중도에서 실효성 문제가 거론되어 대학주도형 인턴사원제로 변경된 후 1년이 채 못되어 다시 주도권이 기업으로 넘어왔다는 것은 인턴사원제의 주체가 채용을 직접 발생시키는 기업에 있어야 한다는 것을 새삼 일깨워준 좋은 선례가 아닐 수 없다.

2천년대 인턴사원제는 80-90년대 인턴사원제와는 완전히 판이한 양상으로 전개되고 있다. 가장 큰 특징은 공채의 분산 채널로 신규 인력확보의 리스크를 줄이면서 기업이 원하는 직무중심형 인재를 선검증-후채용하겠다는 것이 이 제도의 핵심이라고 볼 수 있다. 이는 한국 기업들의 인턴사가 80년대의 경우 우수인재 조기확보와 기업홍보 측면에서 운영되었고 90년대는 정부가 IMF 체제하에서 출범시킨 실업극복을 위한 고용정책의 일환이었다는 측면과 비교해볼 때 그 전개양상과 특징이 사뭇 다르다는 점에 주목할 필요가 있을 것이다.

〈표 5〉 인턴사원제 시대별 도입목표와 특징 비교 분석

분류	도입기(1984-1998.5)	조정기(1998.6-2001.12)	전환기(2002.1-현재)
주최	기 업	정부 / 대학	기 업
	- 우수인력 조기확보 가능 - 기업홍보 및 기업이미지 제고 - 사전평가 후채용 시스템 가능 - 개인능력 및 적성 맞는 배치 - 선발 필요한 종합평가자료 취득(현장실습근무성적표 등)	〈정부주도형 : 1998.6-1998.12〉 - 고학력 취업난 타개를 위한 정부의 궁여지책 프로젝트 - 정부주도형(IMF)인턴사원제 출범, 기업인턴수료자 30-50% 선채용(기존 80%선채용 : 기업소 극적운영 및 정규직 채용난색) - 정부 인턴급여 1인 50만원 지원(3개월 계약직 인턴사원)	- 직무이해력 및 조직적응력 제고 - 분산채용(공채/인턴)으로 인력 수요의 용이성 및 인력확보의 리스크 방지 - 선검증, 후채용 직무적합 인재확보
대학 관점	- 이론위주의 교육 탈피 - 실무능력 강화 및 조직적응력 배양기회, 산교육 실현 기회 - 산학협동 실현의 매개로 활용	〈대학주도형 : 1999.1-2001.12〉 - 대학이 주최, 각 학과 특성 맞게 기업에 인턴연수 위탁 - 대학 인턴연수 대상기관 개발, 인턴약정체결, 인턴 대상자 적합한 기관개발 및 체험기회 제공 - 정부지원금, 기업인턴비용 대체, 기업부담금 해소, 인턴채용증대	- 현장실습 및 산학연구 발판으로 기업 활용 - 취업률 제고를 위한 개인 경력관리 채널로 활용
구직자 관점	- 사전근무, 입사여부 사후판단 - 기업문화 및 조직문화 이해 - 기업정보 취득 및 적합적성의 판단기회로 활용 - 근무성적우수자 이점 부여	- 산업현장 체험기회확대로 경력관리/조직적응력/취업능력 제고 - 개인 적성 맞는 직업선택 유도 - 한시적 취업대비책, 근본적인 대졸 고용창출 한계점	- 우수수료자 정규직 입사기회부여 - 취업의 수월성제고 및 경력관리 방편으로 활용 - 대졸공채 지원시 서류심사 면제 - 서류전형 및 면접시 가산점 우대

주 : 대면인터뷰(참고문헌의 '탐색연구방법' 참조) 및 문헌조사(참고문헌 참조)통해 연구자가 재구성

한국 기업의 인턴사는 도입기와 조정기, 전환기로 각각 구분할 수 있다. 시대구분의 정점에는 IMF 체제라는 특수한 상황이 분수령 역할을 했다. 도입기에 해당되는 84년부터 98년6월까지는 한국 기업사에 인턴이 도입되는 시험기에 해당되는 시점으로 기업과 대학, 구직자 등이 상호 공조하는 모습을 보이고 있다. 기업은 우수인재 확보를 위한 채용방편으로, 대학은 이론교육을 극복하기 위한 현장실습의 프로그램

으로, 구직자들은 입사기회를 잡기 위한 기업현장에 접근하는 방식으로 각각 인턴사원제도를 활용했다. 하지만 이런 분위기는 IMF형 인턴사원제로 인해 급격히 깨어지는 조정기 국면을 맞이하게 된다. 정부주도형 인턴사원제 아래 기업이 배제당하면서 일자리가 급격히 줄어들었을 뿐만 아니라 한동안 기업이 이 제도를 기피하는 변형된 체제로 운영됐다. 인턴사원제도의 운영 주체가 다시 기업으로 넘어오게 된 시점은 IMF 체제가 마무리된 2002년부터였다. 이때부터 인턴사원제도는 전환기 체제로 접어들면서 제도운영 측면에서 한층 더 발전적인 양상으로 전개되고 있다. 직무위주의 제도운영과 분산채용 창구역할, 경력관리를 통한 취업의 수월성 제고 등이 기존 시대와는 완전히 차별되는 전환기적 특성으로 볼 수 있을 것이다(〈표 5〉 참조).

2. 실태분석 및 정립모형

본 절은 한국 인턴사원제도의 실태연구에 대한 결과를 분석한 내용을 담고 있다. 여기에서 다룬 내용은 ① 인턴사원제도를 도입 중에 있는 전체 기업 인사담당자들의 의식 및 정립방향 ② 이 제도의 적용 대상인 전국 대학생들의 의식 및 정립방향 ③ 한국 인턴사원제도의 장점과 문제점, ④ 양자(①, ②)를 통해 본 향후 인턴사원제도의 새로운 정립방향 설정 및 운영절차 모형 등에 대해서 구체적으로 접근해보기로 한다.

1) 인사담당자

인사담당자들을 대상으로 조사한 영역은 크게 '제도인식에 대한 분석'과 '장단점분석', '정립방향 분석' 등으로 실태조사에 착수했다(〈표 6〉 참조). 실태조사의 대상은 300대 기업중 현재 인턴사원제도를 도입한 72개 전체 기업을 대상으로 했다. 먼저 '인식도 분석' 영역에서 '우수인재채용에 기여하느냐'는 항목에 대해서 '그렇다' 이상에 응답한 비율이 무려 77%였으며 '구직자 선호도' 또한 '긍정적' 이상의 응답이 80%로 매우 높게 나타났다. '우열대학 조성여부'에서는 '보통'이 45%, '공채 혹은 인턴사원제도에 대한 양자간의 선호도 비교'에서는 각각 53%, 47% 등의 순으로 대등하게 나타나고 있어 인턴사원제가 사원공채제도로 이미 정착되었다는 것을 간접적으로 보여주고 있다. '양 채용제도 간의 우수성 비교'에서 공채는 '기업충성도(47%)'

부문이, 인턴사원제도는 '직무적응력(59%)' 부문이 각각 가장 높게 나타났다.

〈표 6〉 인사담당자 대상 인턴사원제도에 대한 의식 및 정립방향 조사

영 역			응 답 결 과 분 석									
속인요소분석		성별	남 87%	여 13%	직위	부장 25%	차장 13%	과장 12%	대리 14%	주임 17%	사원 19%	
		연령	45세이상 30%	41-45세 27%	31-35세 21%	26-30세 22%	근속연수	16-20년 37%	6-10년 23%	1-5년 36%		
제도인식도분석	우수인재 채용기여도		그렇다 63%	보통 23%	매우그렇다 14%							
	구직자선호도		긍정적 64%	보통 17%	매우긍정적 16%	기타 3%						
	우열대학 조성여부		보통 45%	그렇지않다 30%	그렇다 23%	기타 2%						
	공채/인턴사원제 선호도		일반공채 53%	인턴제도 47%								
	우수요인	일반공채	기업충성도 47%	개인역량 34%	업무성과 16%	기타 3%						
		인턴제도	직무적응력 59%	조직친화력 21%	기업충성도 18%	기타 2%						
장단점분석	장점		검증된 인재채용 57%	인재조기확보 37%	기타 6%							
	문제점		미채용시 기회비용상실 47%	미채용시교육 비용증가 25%	미채용시 기업 이미지 실추 17%	기타 5%						
	구직자	긍정적 영향	사전 현장체험 54%	공채시 가산점 23%	경력관리 16%	기타						
		부정적 영향	미채용시 기회비용상실 49%	인턴기회 불공평 25%	타기업입사기회 상실 21%	기타 5%						
	면접탈락시 피해정도		기업과 구직자 모두 70%	구직자 26%	기업 4%							
정립방향분석	채용제도로서 지속여부		그렇다 62%	보통 32%	기타 6%							
	실습후채용여부		인턴후 부분채용 89%	기타 11%								
	적정대상		4.1학기 58%	3.2학기 27%	기타 15%							
	적정실습기간		1-2개월 48%	3-6개월 43%	기타 9%							
	적정임금수준		신입사원의 1/2 55%	신입사원의 1/3 30%	기타 15%							
	모집방법		서류 및 면접 66%	공채와 동일 32%	기타 2%							
	개선방안		직무전문성강화 60%	채용절차변화 19%	기회균등 12%	기타 9%						

주 : 인턴사원제 도입 전체 기업(72개)조사 (300대기업 중 인턴사원제 도입기업 대상. 응답자 100명)/ 조사기간 : 2008.4.1-9.30/ 조사방법 : 1)서베이리서치 2)대면인터뷰(캠퍼스 리크루터)

'장단점분석' 영역 중 장점으로는 '검증된 인재채용(57%)'이 제일 높았으며 '문제점'은 '미채용시 구직자들이 기회비용상실(47%)'이 가장 큰 문제로 나타났다. '구직

자입장'에서 보는 '긍정적 평가'는 '사전 기업현장체험(54%)'인 반면 '부정적 평가'는 '미채용시 기회비용상실(49%)'로 각각 조사되었다. '면접탈락시 피해정도'에 대해서는 '기업과 구직자 모두 피해'라는 응답이 무려 70%로 나타나 양자가 크게 손해를 입는다는 견해를 같이하는 것으로 파악됐다. 인턴사원제도를 도입 중에 있는 기업들의 인사담당자들이 생각하는 이 제도의 향후 정립방향에 대해서는 〈표 9〉와 〈표 10〉에서 구체적으로 분석하고 있다.

2) 전국대학생

6개 지역 전국 대학생 300명을 대상으로 조사한 영역은 크게 '제도인식 분석'과 '제도에 대한 의견분석', '정립방향 분석' 등에 걸쳐 각각 실태조사를 실시했다(〈표 7〉 참조). 실태조사 지역으로는 서울, 인천, 대구, 부산, 광주, 대전 등에 소재한 대학교의 재학생이며 조사기간은 2008.4.1-9.30 걸쳐 실시됐다. 조사방법은 설문조사를 통한 1차 자료에 근거하였으며 추출방법은 비확률표본추출방법 중에서 편의표본추출방법을 사용하여 설문을 실시했다.

먼저 '제도인식도 분석' 영역의 '제도에 대한 견해'를 묻는 항목에서 '긍정'이라고 응답한 비율이 53%로 나타났으며 '제도에 대한 지식정도'는 43%가 '보통'이라고 대답했다. '이점'에 대한 항목에서는 '사전현장체험'이 38%, '문제점'에 대해서는 '미채용시 기회비용상실'이 48%로 매우 높게 나타났다. 한편 '정보획득방법'은 '인터넷커뮤니티(49%)'와 '취업전문 웹사이트(25%)' 순으로 각각 조사되었다.

'제도에 대한 의견분석' 영역에서 '우열대학조성여부'를 묻는 항목에 대해 46%가 '그렇다'고 대답하여 인사담당자('그렇다' 23%)들과 큰 대조를 이루었다. '입사제의시 수락여부'는 75%가 '입사검토'라고 응답, 최근 높은 취업난을 반영하는 경향을 보여주고 있다. '신분상의 대우정도'에 대해서는 '보통(58%)'이라는 대답이 높았으며 '선발시 중요요소'로는 '외국어 (35%)', '학점(28%)' 순으로 각각 나타났다.

한편 '인턴선택시 고려요소'로는 '실습후 입사'가 37%로 가장 높았으며 '지원시 준비요소'에 대해서는 '외국어능력'이라고 응답한 학생이 무려 53%를 차지했다. 인턴사원제도에 대한 전국 대학생들의 향후 정립방향에 대해서는 〈표 9〉와 〈표 10〉에서 구체적으로 분석하고 있다.

〈표 7〉 전국 대학생 대상 인턴사원제도에 관한 의식 및 만족도 조사

영 역		응 답 결 과 분 석							
속인요소분석		성별	남 50%	여 50%	학년	4.1학기 52%	4.2학기 19%	3.1학기 14%	3.2학기 10%	기타 5%
		지역 (대학)	서울 20%	인천 17%	대구 17%	부산 16%	광주 16%	대전 14%		
제도인식도분석	제도에 대한 견해	긍정 53%	보통 25%	매우긍정 13%	부정 8%	기타 1%				
	제도에 대한 지식정도	보통 43%	적음 37%	많음 12%	매우적음 6%	매우많음 2%				
	이점	사전 현장체험 38%	사후 입사보장 25%	취업경력관리 23%	공채시 가산점 14%					
	문제점	미채용시 기회비용상실 48%	우열대학 조성 22%	타기업 입사기회 상실 12%	상이한 업무내용 10%	적은보수 8%				
	정보획득방법	인터넷커뮤니티 49%	취업전문 웹사이트 25%	취업정보실 13%	학부 홈페이지 9%	기타 4%				
제도에대한의견분석	우열대학조성 여부	그렇다 46%	보통 39%	아니다 11%	매우 그렇다 4%					
	입사제의시 수락여부	입사검토 75%	입사수락 24%	기타 1%						
	신분 대우정도	보통 58%	아니다 29%	그렇다 10%	매우아니다 3%					
	선발시중요요소	외국어 능력 35%	전공지식 (학점) 28%	공모전 17%	동아리 및 스터디 10%	대외활동 5%	해외경험 5%			
	인턴기업선택시 고려요소	실습후 입사 37%	성장업종 26%	기업입지 23%	급여수준 및 기업문화 14%					
	지원시준비요소	외국어능력 53%	전공지식(학점) 14%	동아리 및 스터디 13%	공모전 10%	대외활동 10%				
정립방향분석	채용제도로서 지속여부	그렇다 41%	보통 39%	아니다 13%	매우 그렇다 4%	매우 아니다 3%				
	적정대상	4.1학기 45%	3.2학기 37%	3.1학기 10%	4.2학기 5%	기타 3%				
	적정실습기간	1-2개월 52%	3-6개월 33%	6-12개월 9%	1개월 이내 5%	기타 1%				
	적정임금수준	신입사원의 1/2 59%	신입사원의 1/3 29%	신입사원과 동일 7%	기타 5%					
	모집방법	서류 및 면접 64%	공채와 동일 17%	대학별 인원할당 8%	추천 6%	기타 5%				
	개선방안	직무전문성 강화 37%	기회균등 34%	채용절차변화 21%	기타 8%					

주 : 전국 6개지역(서울, 인천, 대구, 부산, 광주, 대전)소재, 대학생조사/조사기간 : 2008.4.1-9.30/ 조사방법 : 1) 취업특강시 연구자 직접조사 2) 취업캠프 대행업체 위탁조사 3) 6개 지역 취업정보실 연고자 통한 위탁조사

3) 장점 및 문제점

인턴사원제도의 장점은 84년 당시 이 제도의 도입목적과 대체로 일치하고 있다. 〈표 8〉에서도 집약되어 있듯이 기업입장에서 볼 때 이 제도의 가장 큰 장점은 '선검

증-후채용'에 따른 우수인재의 조기확보를 들 수 있다. 〈표 6〉에서도 나타나듯이 "우수인재 채용기여도('그렇다' 이상 77%)"와 "장점('검증된 인재채용' 57%)"이 이를 반증하고 있다. 하지만 이러한 장점은 사회적으로 적지 않는 파장을 몰고 왔다. 특히 대학 사회로부터 명문대 인기학과 남학생 선호라는 오해를 불러 일으켰으며 상대적으로 지방대, 취업비인기학과, 여학생 등에게는 최근까지 우열감 조성에 대한 비판이 끊임없이 제기되고 있다(이영실 1999).

〈표 8〉 인사담당자 - 전국 대학생의 인턴사원제도에 대한 장단점 분석

인턴사원제도의 장단점(문제점) 분석		
	장 점	단점 및 문제점
기업	- 우수인재의 조기확보(선검증 후채용) - 기업홍보 및 기업 이미지 제고 - 선발과정의 공정성 및 신뢰성 확보 - 공채 창구 다양화로 채용 리스크 감소 - 선발 위한 객관적 평가자료 획득 가능 - 개인능력 및 개인적성 맞는 직무배치 가능 - 입사후 조직적응력 및 업무수행력 향상 - 기업에 대한 애사심 및 충성심 유도	- 직무 중심의 다양한 현장 실습 프로그램 부재 - 단순한 평가방법(부서장평가의견, 적성검사 결과위주), 종합적 합리적 평가방법 개발 - 명문대인기학과 남학생위주선발(기회균등박탈 : 지방대, 취업비주류학과, 취업재수생, 여대생등) - 고학년 위주운영으로 저학년 참여기회 부재 - 현장실습/ 경력관리 차원(선진국)이 아닌 채용 위주 운영으로 인턴 원래 취지 상실
대학생	- 사전 기업정보취득 및 개인직무적성 파악, 취업시 이전직 방지 - 인턴수료후 입사전형시 이점 및 특혜 부여 - 방학기간 활용, 기업 실무경험 체득 - 이론교육 보완하는 실제 현장교육 참가 - 산업동향 트렌드분석, 직업선택 안목 확대 - 기업 현장실습 참여, 재학경력관리 강화	- 인턴수료후 미채용시 기회비용 상실 - 공채시즌 인턴참여, 경력관리 기회 상실 - 명문대학, 인기학과 선호에 대한 상대적 피해의식 및 박탈감 조성(비명문대, 지방대 등) - 단순업무, 업무과다부서, 영업부 지원 등 부실 프로그램에 운영에 대한 불만족(학과 연계직무 프로그램 개발의 필요성 대두)

주 : 대면인터뷰(참고문헌의 '탐색연구방법' 참조) 및 문헌조사(참고문헌 참조)통해 연구자가 재구성

기업홍보와 기업이미지 제고에도 기여한 바 크다. 기존 공채와는 차별되는 또 하나의 신규선발제도의 출현 그 자체가 기업의 홍보효과로 직결되었다. 대우, 럭키금성, 이랜드, 두산 등 90년대 인턴채용과 인턴채용박람회를 동시에 활용한 그룹의 경우 대학사회로부터 기업선호도 효과에서 매우 좋은 점수를 받았다(이종구 2008). 선발과정의 공정성 및 신뢰성 확보에도 기여했다. 기존 공채가 단순한 서류전형에 이은 획일적인 면접평가에 의존한 선발방식인 반면 인턴사원제의 경우 현장실습 및 실무담당자의 평가가 투입된 만큼 다양한 고과가 이루어졌다는 것도 장점이다(정희재 1993).

대학생의 입장에서 볼 때 가장 큰 수혜는 역시 이론교육의 한계를 현장실습이라는 실제교육으로 보완해주었다는 점이다. 이는 입사후 기업의 입장에서 볼 때 재교육 및 재훈련 비용을 낮출 뿐더러 사전 직무교육이 이루어진 만큼 입사후 조직적응력을 높이고 이전직을 방지하는 다양한 효과로 이어졌다. 특히 이 제도가 한국 기업사회에서 사원선발제도로 시작된 만큼 성적우수자에게 주어지는 입사특전 혹은 서류전형 제외 및 면접시 가점부여는 최근까지 대학생들이 이 제도를 선호하는 가장 큰 요인으로 꼽히고 있다.

하지만 인턴사원제도의 문제점도 적잖이 노출되어 있다. 단점이자 가장 큰 문제점은 인사담당자와 대학생들이 공통된 견해를 보이고 있는 "미채용시 기회비용상실('인사담당자 47%', '대학생 48%')이라는 점을 들 수 있다. 이는 재학생들이 인턴교육을 받는 동안 경력관리를 달리할 수 없는 만큼 인턴기업이 공채시 선발해주지 않을 경우 기회비용을 상실할 수 있는 리스크를 안고 있다(박정식 1995). 또한 인턴실습 프로그램이 단순하여 최근 직무지향적이고 복잡다기한 욕구를 지니고 있는 인턴사원들을 만족시킬 수 없다는 비판도 강하게 제기되고 있다. 이외에도 인턴사원제도가 채용위주로만 전개되고 있어서 저학년의 경우 경력관리 차원에서 접근 자체가 어렵다는 문제점도 지적되고 있다.

4) 운영형태별 정립방향 및 절차 모형

인턴사원제도에 대한 정립방향과 운영에 대한 절차 모형은 실태조사를 근거로 프레임워크가 짜여져야 할 것이다. 특히 본 연구가 한국 기업사회에서 인턴사원제도가 출현되는 과정과 발전사를 태생학적이고도 전개사적인 관점에서 접근하는 동시에 이 제도의 주체자인 기업과 대학생들의 입장에서 체계적으로 실태조사를 한 만큼 향후

정립방향과 운영절차의 모형 또한 이 결과를 반영하는 형태로 전개되어야 할 것이다. 인사담당자들과 대학생들의 견해는 전반적으로 운영방향과 운영절차에 대해 거의 같은 견해를 갖고 있는 것으로 분석됐다. 〈표 9〉를 보면 비중이 크고 낮음이 다를 뿐 전체적인 정립방향에 대해서도 생각이 매우 유사하다는 것을 알 수 있다.

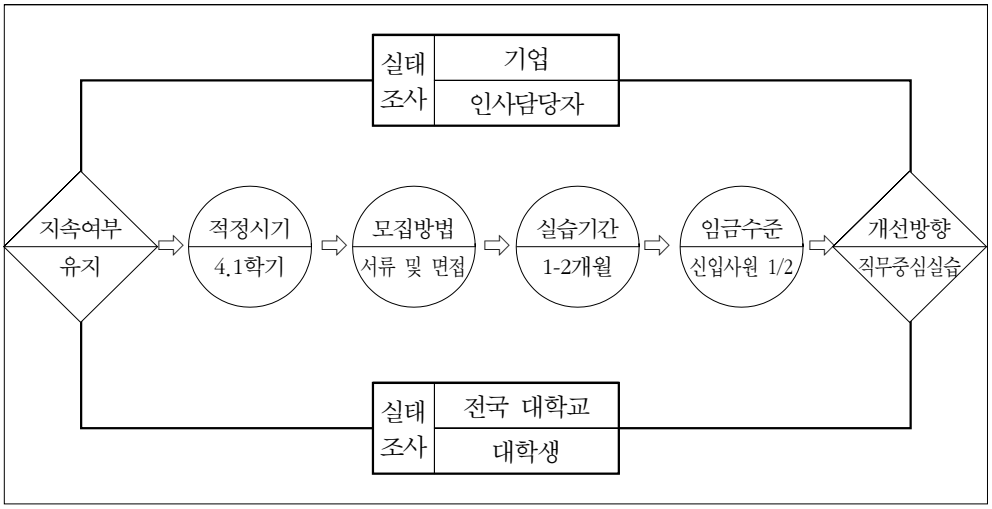
〈표 9〉 인턴사원제도의 운영형태별 정립방향 분석 내용

	인턴사원제도의 운영형태별 정립방향 분석 내용		
운영형태별 정립방향	영 역	인사담당자	전국 대학생
	채용제도로서 지속여부	유지(62%)	유지(41%)
	실습후 채용여부	인턴후 부분채용(89%)	인턴후 전원채용(81%)
	적정대상	4학년1학기(58%)	4학년1학기(45%)
	적정실습기간	1-2개월(48%)	1-2개월(52%)
	적정임금수준	신입사원의 1/2(55%)	신입사원의 1/2(59%)
	모집방법	서류 및 면접(66%)	서류 및 면접(64%)
	개선방안	직무전문성 강화(60%)	직무전문성 강화(37%)

주 : 인사담당자 - 전국 6개지역 대학생, 두 집단간 실시한 실태조사의 결과에 근거, 연구자가 작성한 인턴사원제의 정립방향. ( )의 %는 각 항목의 보기 중 최고 비율을 의미함.

인사담당자와 대학생 두 집단이 표방하는 인턴사원제의 정립방향은 우선 양집단 모두 이 제도의 '지속여부'에 대해 '유지'가 필요하다는 견해다. 두 집단 모두 '지속여부'를 묻는 항목에서 각각 최고의 비율로 '계속 시행(유지)'을 희망하고 있다. '적정대상' 또한 현장실습 후 취업과 직결될 될 수 있는 4학년1학기가 높은 비중을 차지하고 있다. 인턴사원제를 도입하고 있는 전체 기업들이 취업 전학기인 '4학년1학기'에 이 제도를 실시하고 있는 것에 비쳐보았을 때 이 부분도 공통된 견해를 보이고 있다. '적정실습기간' 또한 두 집단 모두 '1-2개월'사이를 희망하는 모습이다. 이는 현재 인턴전형이 4-5월에 실시되고 현장실습은 여름방학 기간을 활용해서 진행되고 있는 만큼 정규 학사기간에 지장을 주지않고 또한 지장을 받지 않으려는 양자간의 의도가 내재되어 있다. 현재 국내 기업들의 인턴기간은 여름방학중인 7월부터 시작하여 보통 5-8주 사이에 대부분 실시되고 있다.

〈그림 2〉 인턴사원제도의 운영절차 모형



주 : 인사담당자 - 전국 6개지역 대학생, 두 집단간 실시한 실태조사의 결과에 근거, 연구자가 작성한 인턴사원제도의 운영절차 모형

인턴실습생들이 받을 '적정임금 수준'에 대해서도 양자간에 같은 의견을 보이고 있다. 80년대의 경우 정규직원의 1/4정도 수준이었다가 90년도에 1/3, 최근에는 상향 조정되어 1/2 수준에 근접돼 있다. 이번 실태조사의 결과를 분석해보면 '정규직원의 1/2'을 희망하는 것으로 나타났다. 인사담당자의 경우 정규직원의 1/2 수준에서 임금이 지급돼야 한다는 비율이 55%, 대학생들은 59%로 각각 항목의 보기 가운데 가장 높은 수치를 차지했다. '두 집단간 모집방법'에 대한 견해도 유사한 것으로 나타났다. 인사담당자들의 경우 '서류 및 면접전형(66%)'이 수위를 차지하였으며 대학생들(64%) 또한 가장 높은 비율을 보였다. '인턴사원제의 개선방안'에 대해서는 양집단 모두'직무전문성 강화'에 초점을 두고 있다. 기존의 인턴실습 프로그램이 단순업무, 업무과다부서 및 영업부 지원 등에 그쳐 인턴사원들의 직무지향적인 욕구를 만족시켜주지 못했다. 따라서 향후 기업들은 인턴실습생들의 출신 학과와 연계되는 직무프로그램 개발에 주력해야 할 것이다. 한편 대학생들은 기회균등(34%)도 개선되어야 할 중요한 사항으로 보고 있다. 따라서 우열대학 조성, 남녀차별 등 인턴제의 부정적인 요소를 최소화하기 위한 기업의 주의가 요구된다고 하겠다.

인턴사원제 운영에 있어 두 집단간 의견이 완전히 상이한 부분은 "인턴실습후 채용여부"에 관한 부분이다. 인사담당자의 경우 '인턴후 부분채용'이 89%인데 반해 대

학생들의 경우 '인턴후 전원채용'이 81%로 나타나 양자간의 생각이 매우 대조적인 모습을 보여주고 있다. 이상 두 집간간 실태조사에 따른 결과를 토대로 향후 인턴사원제의 운영형태별 정립방향(〈표 9〉 참조)과 운영절차에 대한 모형을 정리해보면 〈그림 2〉와 같은 형태로 집약할 수 있다.

도입 24년차에 접어들고 있는 인턴사원제도의 경우 지금까지도 여전히 제도 자체의 장단점 논란에서 벗어나지 못하고 있다. 하지만 〈표 9〉와 〈그림 2〉에서 나타나고 있는 것처럼 전환기를 맞고 있는 현재 이 제도에 접근하고 있는 양자간의 의식과 견해가 상당히 유사하게 좁혀지고 있다는 점에 주목할 필요가 있다. 따라서 향후 도입을 희망하는 기업들이 이 제도에 대한 운영형태별 정립방향과 운영절차를 구성할 때 본 실태조사의 결과를 반영하여 구성 시스템을 설계한다면 주체자들의 만족도를 한층 더 높여줄 수 있을 것이다. 특히 4학년 1학기에 적용하되 서류 및 면접을 통해 약 1-2개월 사이에서 실습하고 임금수준은 신입사원의 1/2을 지급하면서 직무실습 위주로 전개해나가는 것이 인턴사원제도의 원활한 운영에 필수적인 요소가 될 것으로 보인다.

V. 결론 및 제언

1. 요약 및 결론

본 연구는 지난 84년 도입 이래 한국 공채사에 또 하나의 채용방식으로 자리 잡은 인턴사원제의 시대별 특징을 분석하는 동시에 나아가 출범 이후 지금까지 전개과정에서 나타나는 양태와 현황을 종합적 · 체계적으로 고찰하는 데 목적을 두고 있다. 또한 인턴사원제를 도입한 모든 기업의 인사담당자와 전국 대학생들을 대상으로 이 제도에 대한 실태조사를 실시, 향후 이 제도의 전개방향과 운영절차에 대한 모형도 함께 제시했다.

한국기업의 인턴사원제도의 전개사는 도입기(1984-1998), 조정기(1998-2001), 전환기(2002-현재)로 각각 구분되며 시대의 분기점에는 제도의 운영목적과 특징을 달리하게 만든 명확한 요인들이 존재했다. 80년대의 졸업정원제 도입과 경제민주화 선언

은 우리기업들이 인턴사원제를 출범시킨 직접적인 요인이 되었다. 기업들은 대량 양산되는 대졸자 가운데 옥석구분을 위한 선별채용의 방편으로 이 제도를 활용했으며 또한 노사분규의 홍역에 시달린 기업들이 사전 인성평가와 기업애사심을 키우기 위한 취지로 이 제도를 도입했다. 기업 공채사상 처음 선을 보인 인턴사원제도에 대해 대졸 구직자들이 주목하기 시작했으며 도입 기업들의 경우 이미지 제고는 물론 기업 홍보로 직결되는 효과로 이어졌다.

그렇지만 90년대 말 인턴사원제는 원래 도입목적에서 탈피, 기업이 주체가 아닌 정부가 운영하는 변형된 모습으로 전개됐다. 이러한 배경에는 한국의 공채문화를 크게 변화시킨 IMF 사태가 정점에 있었다. IMF형 인턴사원제의 도입취지는 정부의 일자리 창출에 모든 목적이 모아졌다. 하지만 결과는 인턴사원제의 주체가 일자리를 직접 발생시키는 기업에게 있어야 한다는 교훈만 남겼다. 2천년대 인턴사원제의 운영목적은 '공채방식의 다양화를 통한 채용인력 확보에 대한 리스크를 방지'하는 동시에 '사전검증을 통한 우수인재 유치'로 집약된다. 현재 인턴사원제를 도입한 72개 전기업들이 대졸 노동시장에서 우수인재 확보를 위한 치열한 인재유치 경쟁을 펼치고 있다. 현재 한국의 300대 기업중 24% 정도인 72개사가 공채와 인턴사원제를 병행해서 신규 채용을 하고 있다. 공채와 인턴사원제를 별도로 운영하는 배경에는 우수인재 사전확보와 채용리스크 방지라는 다목적용 의도가 담겨 있다.

2. 시사점 및 제언

기업의 공채제도는 기업환경을 둘러싼 내외 요소들의 변화 속성에 의해 패러다임의 변화과정을 거친다. 한국의 인턴사원제 또한 국내 산업환경과 공채환경에 따라 시대별로 운영목적과 양태를 달리해왔다. 84년 이후 한국 인턴사원제도의 전개사 과정에서 나타나는 특징과 시사점을 집약하면 다음과 같다.

첫째, 한국기업의 인턴사원제도는 선진국의 운영취지인 현장실습 차원보다는 사원채용제도로 도입되어 활용되고 있다. 이는 선진국에서 운영하고 있는 이론교육을 보완하는 실습교육 및 재학생들의 경력관리 차원과는 상이한 취지라고 볼 수 있다. 따라서 인턴제의 효과를 극대화하기 위해서는 현재의 취업인턴 외에 다양한 형태의 인턴을 고려해 볼 필요가 있다. 저학년을 대상으로 한 실습인턴, 현지인을 대상으로

한 해외현지인턴, 자사의 제품 또는 서비스와 관련된 창업인턴 등이 이에 포함될 수 있을 것이다.

둘째, 한국의 인턴사원제도는 도입기, 조정기, 전환기로 구분할 수 있으며 시대별 산업환경을 변화시킨 요인에 의해 운영목적과 특징을 달리해왔다. 도입기에는 경제민주화 선언에 따른 파장으로 노사분규의 홍역을 치른 기업들로 인해 선검증·후채용의 성격이 강했으며 조정기에는 정부의 고용정책 일환으로 일자리 창출에 활용되었고 전환기에는 채용창구의 다양화 및 우수인재 사전확보를 위한 주요 채널로 전개되고 있다.

셋째, 도입기에 단순업무 형태였던 현장실습 프로그램이 최근 직무교육 위주로 급격히 선회하고 있다. 이는 기존의 현장실습 프로그램이 구직자들의 다양한 욕구를 충족시키지 못해 만족도 측면에서 문제가 많았기 때문이다. 또한 최근 기업들이 향후 입사시 이전직 방지를 위해 인턴실습생들에게 사전에 다양한 직무교육을 시켜 직무적합 인재확보에 주력하는 측면도 직무교육을 강화하는 주요 이유가 된다.

넷째, 한국의 대학생들은 인턴사원제도를 현장실습 차원에서 접근하기 보다는 기업 입사를 위한 주요 창구로 활용하고 있다. 인턴사원제를 도입한 기업의 경우 자사 인턴수료자가 공채에 지원할시 서류전형 혹은 면접시 어떤 형태로든 가점을 주고 있다. 이는 자사 인턴수료자를 전략적으로 채용하기 위한 특혜라고 볼 수 있다.

다섯째, 인턴사원제도의 공정성과 정당성을 확보하기 위해서는 인턴사원 선발과정의 공정성과 투명성 그리고 성공적인 실습 종료 후에는 전원채용을 통한 구직자들의 기회비용상실을 최대한 줄여나가야 할 것이다. 그동안 인턴사원제도의 가장 큰 문제점은 명문대, 인기학과 위주의 '입도선매' 라는 논란에 오랫동안 휩싸여왔다. 따라서 이를 벗어나기 위해서는 공정성과 투명성에 기초한 인턴사원선발에 주력해야 할 것이다.

실태조사에 근거한 정립방향과 운영절차도 두 집단간 만족도를 최대한 높이고 이해관계를 최대한 반영하는 쪽으로 전개되어야 한다. 실태조사의 결과에서 보았듯이 양자간에 '제도 유지'를 원하고 '4학년 1학기'에 시행하되 공채전형처럼 복잡한 절차보다는 단순한 '서류 및 면접'만으로 '1-2개월' 동안 '신입사원의 1/2에 해당하는 임금'을 받으면서 '직무중심' 위주의 현장실습을 하는 것이 이 제도의 효율적인 운영을 위해 두 집단이 강력히 바라는 공통된 의견이라고 볼 수 있다.

본 연구는 실증분석(empirical analysis)이 아닌 자료적인 접근(문헌조사)과 대면인터뷰(face to face interview), 현장탐사(field study), 서베이리서치(survey research) 등 탐색적인 연구방법이 지향하는 종합적인 연구기법을 사용했다. 따라서 가설을 근거로 현상학적인 문제를 통계적으로 검증하는 실증연구(empirical article)가 아닌 관계로 탐험연구가 수반하는 일부 문제를 안고 있는 한계점을 지니고 있다. 특히 인턴사원제도를 도입하지 않는 기업의 경우 본 실태조사에 참여시키지 못한 점, 대학생들의 표본대상에 전국 6개 지역만 한정 조사한 점, 저학년의 경우 일부인원만 표본에 속해 있다는 점 등을 한계사항으로 분명히 밝혀두고자 한다.

하지만 최근 국내 기업사회와 우리 대학생들의 최대 관심사인 인턴사원제도의 전개과정을 사적으로 체계화시키고 시대별 특징을 분석했다는 특징을 갖고 있다. 동시에 이 제도의 이해당사자인 기업과 대학생간의 다양한 의식을 총체적으로 파악할 수 있는 실태조사를 통해 향후 정립방향과 운영절차 등을 선험적인 기법으로 분석, 고찰했다는 측면에서 연구의 의의를 두고자 한다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함.

참고문헌

강길훈 · 노병직 · 박덕재 · 임석빈, 2007, “4년제 대학의 취업지도에 관한 연구”, 한국교육개발원: 13-15.

김성수 · 박재용 · 한한수, 1997, “21세기 대졸신규인력의 채용관리변화에 관한 조사연구”, 경희대학교 기업경영연구지 연구보고서 BMRI 97-I: 70.

강영무, 2006, “대학의 해외인턴쉽을 위한 인터넷에 기초한 국제 NGO 협력 Network Model”, 정보시스템연구 제15권 제3호: 160.

김영규, 2008, “해외인턴십을 활용한 지방 4년제 대학 여성인력의 취업활성화 방안”, 관광연구 제22권 4호: 329.

김재원, 1996,「한국의 노동문제와 노사관계정립방안」, 한국경제연구원.

김재원, 1997,「취업과 경력개발」, 법문사.

동아일보, 2001.11.24, 내게 맞는 직업 교교 때 미리 찾는다(6부 진로교육 : 미국 오하이오주)

박선미, 1999, 대학주관 인턴사원제 분석, 월간리크루트 3월호.

박정식, 1995,「인턴사원제를 말한다」, 주식회사리크루트.

박진호, 1998, IMF형 인턴사원제의 도입현황, 월간리크루트 7월호.

이동근, 1993,「인사관리」, 한국인사관리협회 월간인사관리 6월호.

이영실, 1999, 인턴사원제의 명암, 월간리크루트 3월호.

이용탁, 2005, “한상 네트워크 구축을 통한 해외인턴십 프로그램 개발에 관한 연구”, 직업 능력개발연구 제8권2호: 105.

이종구, 2008, “한국취업문화의 사적 전개과정과 시대별 특성비교분석에 관한 탐색적연구”, 국제지역학회 2008년 춘계정기학술대회 발표집: 769.

정희재, 1993,「인사관리」, 한국인사관리협회 월간인사관리 6월호.

주원하, 1990, 인턴사원제, 월간리크루트 8월호.

최귀덕, 1998, “전문대학 관광현장실습의 문제점에 대한 관련 집단의 지각차이분석”, 직업 교육연구 제17권2호: 103.

Daugherty, 2000, Internships and C0-ops: An Excellent Way to Preview and Plan Your Future. *Black Collegian,* 31(October): 152.

Henry, L., & N. Razzouk, & H. Hoverland, 1988, Accounting internship: A practical framework, *Journal of Marketing Education*, October: 28.

Raymond, M., & D. McNabb, 1993, Preparing graduates for the workforce: The role of business education, *Journal of Education for Business*, 68(4): 202.

Ross, L., & O. Ogbonnaya, 2002, Student attitudes towards internships experiences: From theory to practice, *Journal of Griminal Justice Education* 13(2): 297.

Tovey, J., 2001, Building connections between industry and university: Implementing an internship program at a regional university, *Technical Communication quarterly*, 10(2): 225.

▌부 록▐

[본 논문에 사용된 탐색적인 연구방법은 아래와 같이 6하 원칙에 의해 기재함]

1. 대면인터뷰

1) 캠퍼스 리크루터 대상 조사

2008.4.1-9.30, 경희대학교 진로상담실, 이종구, 기업의 인턴사원제도, 캠퍼스 리크루터 대상 인턴사원제도에 대한 의식 및 정립방향 조사, 본 연구 실태조사.

2) 취업특강 방문 인사담당자 대상 조사

2008.4.1-9.30, 경희대학교 취업진로지원처, 이종구, 기업의 인턴사원제도, 인턴사원제도의 동향 및 의식조사, 본 연구 실태조사.

2. 서베이리서치

1) 인사담당자 대상 인턴사원제도에 대한 의식 및 정립방향 조사

2008.4.1-9.30, 인터넷 · 경희대학교 진로상담실 및 취업진로지원처, 이종구, 인턴사원제도에 대한 의식 및 정립방향 조사, e-mail 통한 조사(인턴사원제 도입기업) 및 캠퍼스 리크루터 조사 · 취업특강 방문 인사담당자 조사, 본 연구 실태조사.

2) 전국 대학생 대상 인턴사원제도에 관한 의식 및 만족도 조사

2008.4.1-9.30, 전국 6개 지역(서울, 인천, 대구, 부산, 광주, 대전)소재 대학교 취업정보실 및 특강현장, 이종구 및 6개 지역 대학교 취업정보실 담당자, 인턴사원제도에 관한 전국 대학생의 의식 및 만족도 조사, 취업특강시 연구자 직접조사 · 취업캠프 대행업체 위탁조사 · 6개 지역 취업정보실 연고자 통한 위탁조사, 본 연구 실태조사.

3. 현장탐사(방문)조사

1) 인사담당자 직접 방문조사

2008.4.1-9.30, 인턴사원제 도입기업(삼성 계열사 6개, 신세계 이마트 및 백화점 등 총 13개 기업 방문), 이종구, 기업의 인턴사원제도, 인사담당자 대상 인

턴사원제도에 대한 의식 및 정립방향 조사, 본 연구 실태조사.

2) 대학생 대상 취업특강시 연구자 직접(방문)조사 및 연고자 통한 위탁조사
2008.4.1-9.30, 전국 6개 지역(서울, 인천, 대구, 부산, 광주, 대전)소재 대학교 취업정보실 및 특강현장, 이종구 및 6개 지역 대학교 취업정보실 관계자, 인턴사원제도에 관한 전국 대학생의 의식 및 만족도 조사, 취업특강시 연구자 직접조사 · 6개 지역 취업정보실 연고자 통한 위탁조사, 본 연구 실태조사.

An Exploratory Study on the Intern Employee System of Korean Firms: Based on the Comparative Analysis of the Historical Development Process and Different Time Features

Jong-Gu Lee* · Pyung-Kee Kim**

Abstract

This study focuses mainly on the comparative analysis of the historical development process and different states of the intern employment system, which has been playing an important role in the history of open invitation system for employment in Korean firms since mid-80s. This study suggests how to establish the direction of the development and management process for the future.

The execution of the limited capacity graduation system and the declaration of economic democratization in the 1980s were the major factors quickening the intern employee system. Under the financial crisis during the late 90s, it was not firms but the government which took the initiative on the intern employee system. The objective of the system in 2000s is to reduce risks caused by the diversification of public employment channels and to obtain superior human resources in advance.

The main features and implications of the development process of Korean intern employee system since the mid-80s are as follows. First, the intern employee system is regarded as one of important recruiting tools in Korean firms, unlike firms in developed countries where the objective of running the system is to obtain practical experiences. Second, the Korean intern employee system can be categorized as the periods of introduction, settlement, and conversion. Each period shows different

* Faculty of General Education, KyungHee University
** College of Business, Chungbuk National University

objectives and features according to different social and industrial environments. Third, the practical experience program changes its direction from handling simple jobs in the introduction period to emphasizing functional education in the conversion period. Fourth, Korean college students regard the intern employee system as the key channel for entering the firm instead of getting practical experiences. Fifth, in order to secure the justice and impartiality of the system, the opportunity cost should be minimized by improving fairness and transparency and by staffing all intern employees after the internship period.

By the transcendental approach to each period of the intern employee system and the survey conducted for college students and human resources managers running the system, this study provides meaningful implications to the direction of the future system.

〈Key Words〉 intern employee system, internship, practical experiences, staffing, job seeker

경영사학 제23집 제3호
2008년 12월 한국경영사학회

프랑스정부의 노동개혁정책과 발전방향에 관한 연구*

- 주요선진국 노동정책과의 비교분석을 중심으로 -

김 시 경**

요 약

본 논문은 2007년 봄 프랑스 대통령에 당선된 니꼴라 사르꼬지 대통령에 의한 프랑스 정부의 노동개혁정책과 발전방향에 관한 연구이다. 그동안 프랑스는 독일과 함께 미국 주도의 신자유주의에 대하여 줄곧 비판적인 자세를 취하여 왔다. 과거의 샤를르 드골, 프랑스와 미떼랑, 쟈끄 시라크 등 좌파, 우파를 가릴 것 없이 주요 산업 국유화와 평등, 분배, 복지를 모토로한 사회주의적 자본주의를 채택하였다. 독일 또한 현재의 메르켈 총리 이전에는 프랑스와 마찬가지로 신사회주의 또는 수정자본주의 또는 사회주의적 자본주의를 채택하여 프랑스와 함께 유럽 대륙에서 복지중심의 양대축을 형성하였다.

그러나 사르꼬지와 메르켈의 등장은 1990년 이후에 세계를 휩쓸고 있는 앵글로색슨 계통의 신자유주의, 일명 카지노 자본주의를 도입하게 하였다. 이들은 복지, 평등, 분배보다는 효율성과 수익성 제고를 위한 신자유주의에 빠져들었다. 그러나 2007년부터의 미국의 서브프라임모기지 부실사태로 인한 신용위기, 그리고 2008년 10월의 금융위기 등으로 신자유주의는 심각한 도전을 받기 시작하였으며 사르꼬지와 메르켈이 포기한 사회주의적 자본주의가 다시 떠오르고 있다. 1등만이 최고인 신자유주의 보다는 2등과 꼴찌도 인간대접 받는 프랑스, 독일 시스템이 더 훌륭하였다는 것이 증명되고 있다.

〈주제어〉 노동개혁, 신자유주의, 신사회주의, 신용위기, 금융위기

* 이 연구는 2008년도 단국대학교 대학연구비 지원으로 연구되었음.
** 단국대학교 교수, ksk450730@dankook.ac.kr, 031-8005-3396

논문접수일(2008년 11월 6일) 논문수정일(2008년 12월 9일) 게재확정일(2008년 12월 16일)

Ⅰ. 서 론

프랑스는 2007년 니꼴라 사르꼬지 대통령의 등장과 함께 엄청난 변화를 겪고 있다. 과거 사회주의적 자본주의를 통한 평등, 분배, 복지향상은 앵글로색슨 스타일의 신자유주의에 기반을 둔 노동시장 유연성, 경쟁 및 효율성 극대화로 급격하게 바뀌고 있다. 사르꼬지 대통령은 '일 더해서 더 벌자(Travailler plus, gagner davantage).' 라는 구호아래 심지어 일요일까지도 일을 하자는 정책을 추진하고 있다.

프랑스 뿐만 아니라 다른 유럽국가들에도 개혁의 바람이 거세게 몰아치고 있다. 과거 복지와 분배중심의 사회적 자본주의를 표방했던 서유럽 각국들은 생산성향상과 경쟁체제를 통한 효율성제고로 정책을 바꾸고 있다.

그동안 노동조합을 정치적 지지세력으로 끌어들이기 위해 중도좌파 노선을 견지해왔던 프랑스, 독일, 영국 등 유럽의 '빅3'가 국가경제회생을 위해 노동편향적인 정책을 과감히 뜯어고치고 있다. 세계는 바야흐로 신자유주의 물결이 휩쓸고 있으며 인간의 얼굴을 한 프랑스나 독일의 평등사상은 구시대의 전유물로 남게 되었다. 그러나 2008년 9월부터 시작된 미국 금융시장의 붕괴와 세계경제 침체는 신자유주의 사상을 뿌리채 흔들리게 만들고 있다. 미국, 영국을 포함한 선진국 정부들의 부실금융기관 국유화는 금융자본주의로부터 금융사회주의로 세계경제질서를 재편하기 시작하였으며 신자유주의 대신 정부의 역할을 강조하는 수정자본주의 또는 신사회주의로 변화하게 하였다. 사르꼬지의 등장과 함께 미국식 자본주의를 모델로 하였던 프랑스도 다시 사르꼬지 등장 이전의 경제체제로 서서히 변모하고 있다. 빈익빈 부익부와 무한경쟁사회에 기반을 둔 신자유주의는 효율성이라는 가면을 벗어던지는 중이다. 인간의 얼굴을 한 국가주도의 평등, 분배, 복지향상의 신사회주의 또는 수정자본주의의 세계가 우리 앞에 몰려오고 있는 것은 분명할 뿐만 아니라 인류에게 다행스러운 일이라고 할 수 있다.

II. 프랑스 경제의 현실과 신자유주의의 출현

1. 프랑스 경제의 현실

프랑스는 경제규모면에서 세계 6위의 경제대국으로 특히 농업과 관광부문이 국가경제를 이끌어가는 주요한 성장동력으로서 기여하고 있다.

프랑스의 중앙집권적 규제시스템은 강력한 국가권력을 표방했던 나뽈레옹시대로부터 기원한다. 그러나 중앙집권적인 국가역할모델을 오랜 기간동안 추구해왔던 프랑스정부는 인구 고령화에 따른 저성장과 치열해지는 세계경쟁에 노출되면서 脫중앙집권화, 경쟁촉진적 시장환경, 법체계의 합리적 정비, 시장개방 등을 기치로 내세우고 사회 전부문에 걸친 개혁정책을 추진하고 있다.[1)]

프랑스는 정부가 경제분야에 적극적으로 개입하는 전통을 가진 대표적인 나라이다. 미국과 영국 등 시장메카니즘을 중시하는 앵글로색슨계통의 국가들과는 달리 프랑스는 시장규제나 산업정책 등을 통해서 시장에 큰 영향력을 행사하여 왔다. 한마디로 프랑스는 공기업운영을 통한 국가주도형 경제를 실시하였다고 할 수 있다.

프랑스식 자본주의는 제2차 세계대전 이후 대규모로 진행되었던 국유화를 통한 경제계획, 그리고 1970년대 초에 활발하게 이루어진 정부주도의 산업정책 및 1980년대 초 미떼랑 대통령의 사회당정부가 추진하였던 국유화정책, 끝으로 2007년 집권한 우파의 사르꼬지 대통령에 의한 신자유주의 경제정책으로 설명되어질 수 있다. 하지만 2008년 가을 미국 뉴욕 월가의 주식 대폭락과 뒤이은 세계적 투자은행들의 몰락은 사르꼬지의 신자유주의에 대한 환상에 의구심을 가지게 하였다. 아무튼 역사적으로 거슬러 올라가보면 프랑스의 경우 제2차 세계대전 이후부터 국가의 개입은 최고조에 달하였는데 국가는 중요한 목표를 정해놓고 이러한 목표달성을 위한 수단을 모색하였다. 역사적, 이념적 및 실용적 요인으로 인하여 계획경제체제는 1945년 프랑스 해방과 함께 도입되었다. 계획경제는 다른 서구자본주의국들로부터 프랑스를 구별하는 가장 특징적인 모습이다.[2)]

그러나 1992년 이후 프랑스경제를 감싸고 있는 유럽경제는 실용주의 노선이 지배하

1) 나라경제, KDI 경제정보센터, 2006년 1월호, pp.97-100.
2) Jean - François ECK, Histoire de l'Economie Française depuis 1945, 7e édition, Armand Colin, 2004, p.10.

기 시작하였으며 마스트리히트 조약의 결과로 단일통화의 등장이 가능하였다. 또한 역내국가간의 상품, 서비스 및 자본의 자유이동을 제한하였던 각국의 규제는 사라졌다.

통합된 거대 EU시장에 의한 자유경쟁은 경제성장을 촉진시켰으며 고용을 창출하였다. 이러한 상황에서 프랑스 지도자들은 과거 어느때보다 더 균형을 필요로 하였는데 그 이유는 유리한 조건으로 유로 도입에 참여하는 것이었다.

다른 선진공업국들과는 달리 프랑스의 독특한 특징 중의 하나는 공기업부문이 대단히 중요하다는 사실이다. 이러한 공기업부문은 제2차 세계대전 이후 프랑스의 현대화에 결정적인 역할을 하였다. 그러나 앵글로색슨 국가에서 시작된 자유주의적 경향은 프랑스에서조차 큰 성공을 거두었다. 쟈끄 시락 대통령 시절, 경제장관과 총리를 지낸 발라뒤르(Balladur, Edouard)는 야심적인 민영화 계획을 추진하였는데 대상이 된 공기업은 1981~1982년 미떼랑 대통령 시절에 국유화된 기업뿐만 아니라 그 이전부터 국가가 소유했던 기업들도 포함하였다.[3] 제1차 민영화 작업은 1986~88년에 부분적으로 이루어졌으며 1993년 3월에 다시 대대적인 민영화 작업이 진행되었는데 그 대상은 쌩·고뱅(Saint-Gobain), 빠리바은행(Paribas), 빠리국립은행(BNP) 그리고 프랑스 텔레콤 등이었다.

2007년 봄, 니꼴라 사르꼬지 대통령이 취임한 이후 프랑스에서는 '고비용·저효율'과의 전쟁이 한창으로 경제성장의 발목을 잡고 있는 근로시간이나 복지제도는 모두 수술대상이다. 2007년 3월에는 주당 35시간 근로제가 사실상 폐지되었고 연장근로시간의 허용범위도 연간 180시간에서 220시간으로 늘어났으며, 업무시간이나 형태에 따라 250시간까지 연장근로를 시킬 수 있도록 법을 고쳤다.

한편 2003년도에는 재정적자의 가장 중요한 요인이었던 공공부문 연금을 개혁하였는데, 납부기간을 늘리고 수령액은 줄이는 방향으로 개정되었다. 연금을 받을 수 있는 연령도 민간기업과 마찬가지로 60세에서 65세로 늘리고 장기적으로는 68세까지 연장하기로 합의하였다. 프랑스 노동조합은 약 10%의 실업률과 2%도 안되는 경제성장률로 인해 국민으로부터 외면당하고 있으며, 특히 2007년 11월 중순 철도·지하철·버스의 동시파업으로 국민들의 지탄의 대상이 되었을 뿐만 아니라 이러한 문제를 빨리 해결하지 못한 사르꼬지 대통령의 인기도 하락하였다.

강경좌파인 프랑스노동총동맹(CGT)과 함께 프랑스의 노동운동을 주도하고 있는

3) Jean - François ECK, ibid. p.65.

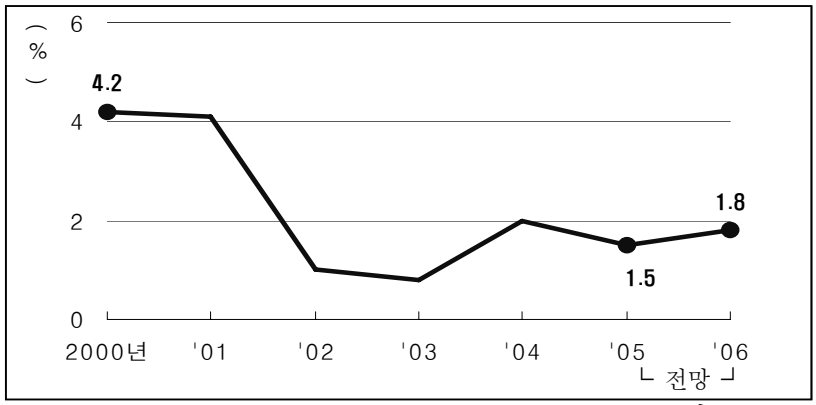
중도우파성향의 프랑스민주노총(CFDT) 소속의 노동교육훈련부장은 "새 고용계약제도는 노동조합에 타격을 입힌 것임에 틀림없지만 그렇다고 항상 싸울수는 없다. 노동조합도 사용자측과의 협력과 고용문제 등을 생각하지 않을 수 없다."고 하였다.

사실 프랑스 경제의 가장 큰 문제점은 '큰 정부'로서, 일하는 사람 5명 중 1명이 공무원일정도로 방만한 운영을 일삼았으며 공공부문은 적자투성이로서 결국 복지 외치다 '실업病 30년'의 불명예를 안게 되었다. 그 결과로 2006년 초, 프랑스 실업률이 9.7%였던 것에 비하여 청년실업률은 25%로서 약 100만명의 프랑스 젊은이들은 일자리를 찾아 해외로 나갔다. 이들은 복잡하고 느린 국내 고용절차에 환멸을 느껴 해외로 탈출하였다.

프랑스 젊은이들의 엑소더스는 당초 연구 및 개발분야의 젊은 두뇌들이 해외에서 일자리를 찾으면서 시작되었는데, 그 이유는 프랑스의 연구·개발투자가 몇 년째 정체상태여서 연구여건이 급격히 발전하는 과학기술을 따라가지 못할 뿐 아니라 연구소 취업도 힘들어졌기 때문이다. 이와 반대로 미국·캐나다·호주 등 영어권 대학에서는 좋은 조건을 제시하며 프랑스 인력을 데려가고 있다.

위와 같은 상황을 개선하기 위해서 프랑스 정부는 2005년 9월 '신고용계약(Contrat nouvelles embauches)'제도를 도입하였는데, 이것은 높은 실업률과 경기침체로 신음하는 프랑스 경제에 성장동력을 불어넣기 위해 착수한 개혁조치였다. 여기에는 '개혁 없이는 성장도 없다'는 인식이 깔려있다고 볼 수 있다. 참고로 프랑스 경제성장률을 그림으로 살펴보면 아래와 같다.

〈그림 1〉 프랑스 경제성장률



자료 : OECD

‘신고용계약’ 제도는 20인 이하 중소기업은 근로자를 신규채용할 때 2년의 수습기간을 둘 수 있도록 하며, 이 기간 안에는 사용자가 아무런 사유없이 해고할 수 있도록 규정하고 있다. 다만 채용 후 6개월 이전에 해고하려면 2주 전에 이 사실을 알려야하며 6개월 이후에 해고하는 경우에는 한달간의 예고기간을 두어야 한다. 최근까지 EU국가 중에서도 프랑스는 고용보호장치가 가장 철저하다는 평가를 받아왔다. 따라서 전체 사업장 가운데 85%가 넘는 20인 이하 사업장에 대한 해고완화조치는 큰 사건으로 여겨지고 있다.

그동안 프랑스는 기간제 근로자를 모집하는 과정에서 채용사유를 엄격히 제한하여 왔고 ‘동일노동 · 동일임금’ 원칙도 법에 명시해놓을 정도로 고용보호에 적극적이었다. 이처럼 노동시장의 경직성이 프랑스 경제의 ‘고비용 · 저효율’과 함께 프랑스病으로 불리어 왔다. 그러나 2007년 집권한 우파의 사르꼬지 대통령은 좌파 출신의 쟈끄 아딸리(Attali)에게 국가개혁을 위한 추진정책을 맡기기에 이르렀다. 2008년 1월 21일 발표된 프랑스 성장촉진을 위한 ‘아딸리 보고서’의 주요내용은 다음과 같다.[4)]

1) 경제
- 65세 정년 폐지
- 택시 · 약국 등 허가제 폐지하고 자유화
- 백화점 · 레스또랑 등의 가격경쟁 촉진

2) 사회
- 신도시 ‘에꼬뽈리스’ 10개 추진
- 이민유입 촉진하고 고용허가 완화
- 2016년까지 전국민에 초고속 인터넷 보급

3) 교육
- 초등학교 영어, 경제, IT 교육 강화
- 교사, 대학 평가제 도입
- 학교 자율성 강화, 학군제 폐지
- 세계 수준의 대학 10개 육성

4) 행정
- 행정구역 중 데파르뜨망(한국의 ‘도’) 폐지
- 연간 1%씩 정부지출 축소

4) Le Monde, 2008년 1월 22일, p.23.
한국경제신문, 2008년 1월 23일.

아무튼 '아딸리 보고서'는 혁명적이라고 할 수 있을 정도로 프랑스 사회의 개혁을 꾀하고 있다. 프랑스 사회의 이러한 개혁은 1990년대 이후 세계를 휩쓸고 있는 앵글로색슨식의 신자유주의 조류에 동참하기 위한 것으로 그동안 프랑스가 견지하여 왔던 '분배 · 평등 · 복지' 사회의 사실상 종말을 선언한 것이라고 볼 수 있다. 그러나 2008년 9월과 10월의 금융위기는 신자유주의 정책에 대한 큰 모순점을 발견하였으며, 그 결과 과거의 프랑스, 독일에서 시행하였던 사회주의적 자본주의로의 회귀를 재촉하고 있다.

2. 신자유주의의 출현

신자유주의(neo-liberalism)란 한마디로 시장기능중시이론이라고 할 수 있다. 국가의 시장개입으로 인한 국가재정 악화 등의 정부실패 상황에서 정부의 권한과 기능을 축소하며 복지정책의 감축과 개인의 자유 및 시장경제의 확대를 주장하는 이론이다. 각종 규제철폐를 통한 WTO체제하의 현행 세계자유경제도 신자유주의의 일환으로 해석할 수 있다. 다시 말하면 신자유주의는 모든 것을 계획하는 사회주의 경제체계의 비효율성이나 케인즈경제학에서 중시하는 정부주도경제에 대항하는 논리이다. 신자유주의는 애덤 스미스가 국부론에서 주창한 '보이지 않는 손'으로서 시장에 대한 믿음을 공고히한 것이다. 신자유주의적 정책은 정부의 시장개입에 반대하며, '준칙에 의한' 소극적인 통화정책과 자유화, 특히 국제금융에서의 자유화를 통해 경제의 안정적인 성장을 달성할 것을 목표로 하고 있다.

신자유주의의 사상적인 원조는 자유주의이다. 자유주의의 특징은 개인적 자유의 실현을 우선시한다는 점에 있다기 보다는 사적 소유제와, 사적소유제와 결부된 이른바 '자유'시장경제체제를 개인적 자유를 실현시키는 필요불가결한 사회적 조건으로 파악하면서 사적 소유제와 그러한 시장경제체제를 보호하는데에 적합한 정치체제의 수립 등을 옹호하고 있는데에 있다고 할 수 있다.

경제적 면으로 볼 때, 신자유주의 이념의 핵심은 시장의 완전성을 신봉하여 모든 것을 시장에 맡기자는 시장근본주의, 사유재산권과 영리추구활동의 자유를 주창하는 자유기업주의, 생산성과 효율성을 유일한 평가기준으로 삼는 성장지상주의로 요약될 수 있다. 이는 18, 19세기의 경제적 자유주의 이념을 그대로 이어받은 것이다.

시장근본주의는 시장에 대한 국가의 개입을 배제하는 프리드만(M. Friedman)으로 대표되는 통화주의적 비개입주의(Non-Interventionism)입장을 취한다. 케인즈주의적 개입주의를 지향하는 사회민주주의 또는 일종의 수정자본주의와는 성격을 달리한다. 시장근본주의는 법률과 제도를 통한 시장에 대한 규제를 철회하는 규제철폐(Deregulation)와 국영기업의 민영화 또는 재사유화(Reprivatization)로 나타난다. 일반 상품시장은 물론이고 노동력과 토지, 그리고 금융시장에 대한 국가의 규제철폐를 주장한다. 경제와 사회에 대한 공권력의 간섭은 최소가 되어야 한다는 것으로 하이에크(Hayek)와 애담 스미스가 이론적 뒷받침을 하고 있다.

한편 자유기업주의는 사유재산권과 이윤추구활동은 신성불가침한 것으로서 완전히 보장되어야 한다고 주장한다. 임금과 고용의 유연성을 높이기 위해 정리해고를 제한하는 법률과 최저임금제도를 폐지하며 노동력 사용의 자유를 요구하고 있다. 자유기업주의는 소유권과 경영권을 절대화하고 인권과 노동권을 경시한다.

성장지상주의란 생산성과 효율성을 통해 경제성장을 극대화하는 것을 경제정책의 최대목표로 삼는다. 사회보장제도를 폐지하거나 약화시켜 복지지출을 삭감하고 국가가 제공하던 육아, 양로, 의료, 교육 등 서비스를 시장을 통해 공급한다. 효율성만 강조되고 공평성은 무시되며 사회구성원들간의 평등한 분배와 더불어 함께 사는 공동체 원리가 부정된다.

신자유주의의 등장배경으로는 1973~74년 제1차 에너지위기에 의해 세계적인 불황이 도래하면서 그 이전까지 채택되었던 케인즈 이론, 즉 국가가 시장에 적극적으로 개입하여 소득평준화와 완전고용을 통한 복지국가를 달성한다는 이론에 대한 비판이었다. 제1차 에너지위기 이후 나타난 세계적인 스테그플레이션 현상은 케인즈 이론에 기반을 둔 경제정책이 실패한 결과라고 지적하며 대두된 것이 시카고 학파로 대표되는 신자유주의 이론으로 닉슨 행정부의 경제정책에 반영되었고, 1980년대 초반 레이건 정부시절 레이거노믹스의 근간이 되었다.

위와 같은 이념과 사상을 가진 신자유주의는 1970년대 선진 자본주의국가들의 경제위기 원인을 국가개입, 노동시장 경직성, 그리고 복지국가에서 찾고 있다. 국가의 개입이 시장의 활력을 떨어뜨리고 스테그플레이션만 발생시켰으며, 불황시에 임금삭감이나 해고를 쉽게하지 못하는 임금과 고용의 경직성이 기업의 수익성을 하락시켰고, 과도한 복지 지출이 재정적자를 누적시키고 기업부담을 가중시켜 자본축적을 저해하였다고 보았다.

신자유주의자들은 자유무역과 국제분업을 강조하고 있는데 그 결과로서 '세계화'나 '자유화'라는 용어가 생겨났다. 세계무역기구(WTO)나 우루과이라운드 같은 다자간 협상을 통한 시장개방의 압력으로 등장하기도 하였다. 신자유주의자들은 범세계화의 흐름에 힘입어 한 국가를 넘어서 세계수준에 적용되는 이념을 추구한다. 영국사람으로 '제3의 길'이라는 이론을 내세우고 있는 기든스에 의하면 신자유주의는 시장근본주의와 보수주의라는 모순된 요소들의 결합이라고 하였다. 시장근본주의는 시장이 개인들의 능력과 창의성에 따른 경쟁을 촉진하고 이에 따라 개인들의 능력을 차별화하여 보상함으로써 사회전체의 발전을 가져온다는 신념을 의미한다. 결국 국가는 자유시장을 위해서 사유재산권 보호, 공정경쟁의 보장, 시장체제의 유지를 위한 최소한의 사회안전망을 필요로 하지만 그 밖의 경제적 간섭은 줄일수록 바람직하다는 것이다.

끝으로 신자유주의와 관련된 긍정적 측면과 부정적 측면을 살펴보면 다음과 같다.

긍정적 측면으로는 신자유주의는 자본주의 경제의 합리성을 극대화한다는 점이다. 그동안 진행되어왔던 스웨덴이나 프랑스식의 사회정책중심의 자본주의 모델은 노동자와 서민복지를 내세우면서 과도한 세금징수를 통해 기업과 서민경제를 위축하였다. 또한 국가가 시장경제의 거의 모든 영역에 개입함으로써 사회주의적 요소를 가미한 케인즈적인 수정자본주의에 근접하였다고 할 수 있다. 경제에 대한 국가 또는 관료에 의한 과도한 개입은 낭비와 비효율을 낳았으며 시장에서의 공정한 자유경쟁을 가로막았다. 그러나 신자유주의적 경제정책은 국가의 간섭에 대한 장벽들을 철폐하고 다만 '경쟁'과 '시장'의 논리만으로 경제질서를 재편한다는 면에서 합리적이고 효율적이다.

신자유주의에 대한 부정적 측면을 살펴보면,

첫째는 사회적 약자인 노동자와 서민들에게 국가가 부여해주었던 보호막들을 폐지하고 경쟁의 대열에 줄세우기를 하며,

둘째의 경우 경쟁력을 갖춘 소수의 자본가들과 지식 엘리트들에게만 유리한 조건을 제공해주기 때문에 빈부격차 심화와 계층간의 갈등을 더욱 격화시키고,

셋째로는 기회균등과 분배의 평등이 훼손되며 더불어 함께 살아가는 연대의식이 없어진다. 오직 효율성과 적자생존의 원리가 지배함에 따라 불안정성과 불확실성이 증폭되며,

마지막으로 실업과 빈곤, 생활불안과 상대적 박탈감으로 인하여 소수만이 승리하는 '20대 80'의 사회가 출현한다.

Ⅲ. 프랑스 정부의 노동개혁정책

선진국의 경우 노동조합이 많을수록 노사분규가 빈발하며 노동조합의 난립은 결국 노·노 갈등으로 이어지고 노·노 갈등은 또다시 노사분규로 확산된다. 프랑스의 경우 노동조합이 많아 분규가 자주 일어나며 상급단체와 기업단위에 여러 개의 노동조합이 설립되어 있기 때문에 노·노 및 노사갈등이 심하다. 다시 말하면 노동조합 숫자와 노·사, 노·노 분규는 비례한다고 볼 수 있다. 프랑스에서는 사용자로부터 협상파트너로 인정받는 전국단위의 상급단체 노조가 5개에 달하며 기업단위에도 5개 이상의 노조가 난립해 있어 1년 내내 노조원 확보를 위한 세력다툼이 일어나고 있다. 이러한 이유로 인하여 프랑스에서는 결사의 자유를 보장하기 위한 복수 노동조합이 오히려 기본권을 해치고 있다는 지적도 나온다. 프랑스는 모든 노동조합이 교섭권을 누리며 규모가 작은 노동조합이라도 사용자와의 교섭체결권을 인정받는다. 협상도중 어떠한 특정 노동조합이라도 사용자와 교섭을 체결하면 그 시점에서 협상이 끝나게 되며 이 결과는 다른 노동조합에도 적용된다. 다시 말하면 노동조합이 자율적으로 교섭창구를 단일화하며 원칙적으로 모든 노조에 교섭권을 부여하고 전체 근로자의 50%이상 지지를 얻은 노동조합에 단체협약 거부권을 부여한다. 프랑스에서 사용자로부터 협상파트너로 인정받고 있는 상급단체는 5개로서 온건파인 사회당계열의 민주노총(CFDT)과 강경파인 공산당계열의 노동총동맹(CGT)이 노동계를 양분하고 있다. 노동자의 힘(FO), 프랑스기독교노총(CFTC), 프랑스관리직총동맹(CFC-CGC) 등도 상급단체로 영향력이 있다. 이외에도 교섭권이 없는 G10과 UNSA 등 2개의 노동단체까지 합할 경우 모두 7개의 노동조합이 활동하는 셈이다.

노동조합 난립으로 인한 폐해는 조합원 확보를 위한 주도권 싸움과 노사교섭에서 분명하게 들어나는데, 주로 개별사업장에서 벌어지는 노·노간 다툼은 노동조합의 생존권이 달려있다. 노동조합이 많다보니 교섭문제 역시 노사관계불안으로 작용하고 있는데, 프랑스의 경우 상급단체와 산업별 노동조합 차원의 교섭에서는 사용자단체

가 인정한 5개 상급단체 노동조합 중 노선을 같이 하는 3개 연합노동조합만이 참여할 수 있다. 연합노동조합으로 구성된 교섭팀은 체결될 때까지 공동으로 대응한다.

프랑스는 노조의 영향력이 매우 강하고 노사관계가 상당히 대립적인 것으로 알려져 있지만 프랑스 근로자의 노동조합 가입률은 OECD회원국들 사이에서 최하위를 기록하고 있다. 그 이유는 첫째, 산업구조가 제조업 중심에서 서비스업 중심으로 이동하면서 기존 노동조합의 조직기반이 침식되었으며, 둘째, 기존의 단체교섭방식이 서비스산업에 그대로 적용될 수 없고, 셋째, 프랑스의 경우 노조활동이 단순한 이익집단으로서가 아니라 이념적 동기에 의해 행하여져 왔는데 1970년대 말과 1980년대 초의 이념적 동요(하부 열성참여자들의 이탈)와 노동조합제도화(상급연맹과의 업무에 시간소요)에 따라 노조하부조직이 약화되었다.[5)]

노동조합조직이 약하다고 하여 그 영향력이 약하다고 볼 수는 없는데 프랑스의 경우 단체협약적용률이 약 90%에 이르러 다른 서유럽국가들과 마찬가지로 매우 높은 수준을 보이고 있다. 즉, 다시 말하면 노동조합가입률은 매우 낮은 반면(약 10%) 단체협상적용율은 상당히 높은데, 그 이유는 단체교섭의 결과를 적용함에 있어서 조합원과 비조합원을 차별하는 것이 법으로 금지되어 있기 때문이다.

프랑스에서의 노동조합활동은 복수노동조합주의의 원칙에 따르는데 이것은 첫째, 집단적 의미에서의 노동조합활동의 자유로 노동조합의 기능 및 구성이 국가로부터 상대적인 자율성을 지닌다는 점 뿐만 아니라 고용주의 압력으로부터도 법률적 보호를 받고 있으며, 둘째, 개별적 의미에서의 노동조합활동의 자유로 노동자 개개인이 스스로의 선택에 의해 자유로이 노조를 선택, 가입 및 탈퇴할 수 있다.[6)]

그동안 프랑스는 근로자의 고용보호법제도가 강한 나라였다. 고용보호법제도는 경기순환상 침체기에는 해고를 억제하고 상승기에는 고용을 둔화시키는 측면이 동시에 존재하고 있다. 프랑스에서는 근로자 개인의 해고는 당사자의 심각한 과실을 사용자가 증명하거나 또는 관련 직책이 완전히 사라지는 경우에만 정당화될 수 있다. 이러한 규정은 애매모호하여 기업이 실제로 요건을 충족함을 증명할 수 없는 경우가 많고, 그 결과 기업이 경제적 부담을 지게되는 경우가 흔하다. 개인적인 결격사유로 인한 해고이든 아니면 기업경영상의 이유 혹은 기술변화로 인한 보직의 변경에 의한

5) 옥우석, 프랑스 실업문제 : 한국 노동정책에 대한 교훈, EU학연구 제11권 제2호, 2006. 12. 30, pp.121-122.
6) 옥우석, 앞의 논문, p.123.

해고이든지간에 개인근로자를 해고하기 위해서는 경영자는 출석요구서, 사전면담, 사전통보 및 해고결정서 등의 복잡한 절차를 거쳐야한다.[7)]

한편 기업경영상의 이유로 해고하는 경우 위의 조치들과 함께 행정당국에 신고하여야 하며 해당 근로자가 새로운 일자리를 찾을 수 있도록 적극적인 조치를 취하거나 또는 이를 위한 직업교육을 실시하여야 한다.

프랑스의 경우 일반적으로 볼 때, 해고비용이 매우 높은 나라로서 직접적인 해고비용 외에도 해고에 대한 사전통보기한, 인사문제관련 소송비용 및 퇴직금에 대한 단체협약 등 여러 가지 법적비용 및 부가적인 비용이 높다. 그러나 대량해고의 경우 절차가 까다로운 것은 OECD국가들의 일반적인 현상으로서 프랑스의 대량해고 요건은 영국이나 미국과 비교할 때 오히려 약한 편이다.

지금까지 우리가 살펴본 프랑스의 근로조건은 제2차 세계대전 이후부터 2007년 봄까지 지속된 분배와 평등, 그리고 복지에 중점을 둔 프랑스적 자본주의에 기인한다. 그러나 이러한 평등주의가 앵글로색슨적인 신자유주의의 도도한 물결 앞에 더 이상 버틸 수 없는 상황이 되었다. 그 결과로 '프랑스病' 치유를 위한 개혁을 주창하는 니꼴라 사르꼬지가 2007년 봄에 대통령으로 당선되어 프랑스 사회는 큰 변화를 겪게 되었다. 니꼴라 사르꼬지 대통령이 의욕적으로 벌리고 있는 '프랑스병' 치유작업이 노동현장에서 서서히 바람을 일으키고 있다. 기업은 일하는 시간을 늘리는 대신 근로자들은 추가수당을 받는 식의 노사합의가 이루어지고 있다. 네덜란드도 근로시간 연장계획을 발표하였다. '더 일하고 더 벌자'는 사르꼬지식 구호가 유럽 전역으로 확산되고 있다. 독일 자동차타이어 제조사 '컨티넨탈'의 프랑스 공장 노·사는 2007년 9월 중순 37시간 30분인 주당근로시간을 40시간 이상으로 늘리는데 합의하였으며, 프랑스 가정용품 판매회사 '꽁포라마'의 근로자들은 일요일에도 근무하게 해달라며 2007년 9월 초 시위를 벌렸다. 노동조합들은 "사르꼬지가 만든 추가근무소득에 대한 감세법안이 노사양측을 모두 움직였다."고 하였다. 추가근무로 돈을 더 받게 된데다 추가소득에 대해선 감세혜택까지 받게되자 근로자들이 호의적으로 돌아선 것이다. 사르꼬지는 2007년 9월 초 프랑스 경영자들에게 "앞으로는 일요일에도 일할 수 있도록 법적 근거를 마련하겠다."고 하였으나 근로자들의 찬성에도 불구하고 노동조합들이 반대하고 있다.

---

7) 옥우석, 위의 자료에서 재인용, p.125.

신자유주의 모델에 기반을 둔 프랑스정부의 노동개혁 계획에 노동조합 등 노동계가 크게 반발하였다. 이러한 반발은 사르꼬지 등장 이전부터 있어왔는데 26세 미만 근로자는 취업 후 2년내 자유해고를 할 수 있다는 '최초고용계약(CPE)'제도에 기인한다. '최초고용계약'제도에 대한 반대시위는 자유해고로 상징되는 미국식 고용모델에 대한 학생과 노동계의 끈질긴 저항이다. 프랑스정부는 저성장 고실업으로 대변되는 '유럽병'을 치유하기 위해 뒤늦게 노동시장 개혁에 나섰지만 고용안정과 복지를 우선하는 기존모델을 고수하려는 집단의 거센 저항에 부닥치고 있다. 이미 '최초고용계약'제도 이전인 2005년 9월부터 해고를 쉽게 할 수 있는 '신고용계약(Contrat nouvelles embauches)'제도를 도입하여 시행에 들어갔는데 이 제도는 상시근로자 20인 이하 중소기업에 대해 근속연수 2년 이내의 근로자를 언제든지 해고할 수 있도록 한 것으로 침체된 경제에 활력을 불어넣기 위한 것이다.

한편, 2006년 4월에 시행 예정이었던 '최초고용계약'제도는 20인 초과 사업장으로 확대하고 26세 미만으로 연령제한을 추가한 것이다. 프랑스에서는 이미 2005년 3월 주35시간 근로제가 사실상 폐지되었고 연장근로허용시간도 연 180시간에서 220시간으로 늘어났다.

프랑스 정부가 정치적으로 불리할 수 있음에도 '최초고용계약'제도, 즉 CPE를 들고 나온 배경으로는 높은 실업률 때문이다. 2008년 3월 현재 프랑스의 전체 평균실업률은 9%대에 이르고 있으며, 특히 26세미만 청년실업률은 23%에 달하고 외국이민자 같은 빈곤층으로 가면 실업률은 40%를 넘는다. 이러한 높은 실업률의 원인으로는 한번 노동시장에 들어오면 사실상 철밥통이 보장될 정도의 해고제한과 노조의 기득권 보호, 그리고 이를 견디다 못한 기업들의 해외탈출 및 연 2%도 안 되는 낮은 성장률로 인한 일자리 축소 등 악순환이 계속 되어온 결과이다. 한마디로 근로자 해고가 어렵도록 만들어 놓은 것이 기업들로 하여금 오히려 신규고용을 기피하게 만들고 말았다.

2007년 10월 1일 프랑스 정부는 공무원수를 줄이고 공직사회에 인센티브 제도를 운영하는 등의 공공부문 개혁안 세부계획을 발표하였는데, 그 주요내용은 다음과 같다.

- 2008년 2만 9000여명 감축 (2009년부터는 감축폭 확대)
- 일 잘하는 공무원 성과급 지급

- 초과근무수당 비과세 적용
- 공무원 연금불입기간 연장
- 희망퇴직자에게 보조금 지급
- 공공부문의 민간위탁 장기 과제로 검토

사르꼬지 대통령의 '공공부문 개혁안'에 의하면 공무원 3명 나가면 2명 충원하는 식으로 숫자를 줄여나갈 뿐만 아니라 느슨해진 공직사회에 경쟁체제를 도입하겠다는 것이다. 이 같은 정부의 공공부문 개혁안에 대해 국민들은 찬성으로서 프랑스 국민의 66%가 "공공부문의 개혁이 절실하다."고 답하였다.

아무튼 '노동자 천국'으로 불리는 프랑스에서 노·사가 근로자 해고의 문턱을 낮추는 내용의 '노동시장 현대화 案'에 잠정합의 하였다. 2008년 1월 14일 프랑스 일간지 르몽드에 의하면 정규직 수습기간은 기존 1~3개월에서 최장 4개월까지 늘릴 수 있으며 한차례에 걸쳐 연장도 가능하다. 수습기간 중에는 중대사유가 없어도 해고할 수 있다. 또 현재 최장 18개월로 되어있는 비정규직(CDD)기간은 근로자의 업무숙련도에 따라 18개월에서 36개월 사이에서 연장할 수 있도록 하였다.[8)]

또한 사실상 종신계약인 정규직(CDI)계약을 맺었더라도 노동법원판결이 아닌 고용자와 근로자간 상호합의에 의해 고용계약을 파기할 수 있도록 하였으며, 실업수당과 직업훈련을 강화하는 방안도 제시되었는데 이러한 개혁안은 CGT(노동총동맹), CFDT(민주노총), CFTC(기독교노동자동맹), FO(노동자의 힘) 및 CFC-CGC(관리직 총동맹) 등 5대 노동단체의 추인을 거쳐 확정된다.

한편 프랑스 경영자단체인 MEDEF(경제인 연합회)의 로랑스 빠리조 회장은 이번 개혁안은 실업률을 낮추고 노동력의 유연성을 보장하게 될 것이라고 환영하였다.

Ⅳ. 주요선진국의 노동정책

1. 미국

복수노조가 시행되는 선진국에서는 노·노 갈등으로 인한 폐해를 극복하지 못해

8) Le Monde, 2008년 1월 14일, p.18.

파산하는 기업들이 많은데 그 이유는 여러 개 노조가 난립하다보면 자체 생존을 위해 조합원 확보에 열중할 수밖에 없다. 이 과정에서 사용자측을 상대로 보다 많은 양보를 이끌어내기 위한 다툼이 벌어지는 경우가 흔하며, 그 결과로 노동조합측의 과도한 요구와 선명성 경쟁 탓에 견실한 기업조차도 수많은 어려움에 직면하게 된다. 따라서 선진국들은 복수노동조합으로 인한 폐해를 최소화하기 위해 다양한 보완책을 제시하고 있는데 미국의 경우 1개의 노동조합에게만 교섭권을 인정해주는 배타적 교섭권제도를 시행 중이다. 여러 개의 노동조합이 서로 교섭에 참여할 경우 혼란에 빠지는 것을 사전에 방지하기 위한 조치이다. 전체 조합원의 과반수 이상을 확보한 노동조합은 자동적으로 회사측과의 협상권을 갖는다. 과반수 노동조합이 없을 경우 대표 노동조합을 뽑아서 협상을 진행한다. 1930년대까지만 해도 미국에서는 배타적 교섭권제도가 없어 노동조합들이 서로 교섭권을 인정받기 위해 경쟁적으로 파업을 벌렸다.

1980년대 중반까지 미국 항공업계를 리드하던 팬암항공사의 경우 5개 노동조합의 주도권 다툼으로 결국 몰락하였다. 팬암항공은 여러 노동조합이 어려워지는 경영난은 전혀 감안하지 않고 제몫만 챙기려다 망한 대표적인 회사였다. 1927년 창립된 이 회사는 보잉747기를 처음 운항하고 세계일주 노선도 업계 최초로 구축하는 등 항공업계를 선도하였다. 이 같은 우량회사가 경영난에 직면한 것은 조종사, 승무원, 정비직, 일반직, 사무직 등 5개 직종별 노동조합이 나누어 먹기식 노동운동을 펼친 것이 결정적 요인이었다. 사용자측은 노동조합숫자에 맞추어 단체협상도 5개 테이블에서 가져야 했으며, 이에 따른 협상비용도 많이 들었다.

노동조합간 갈등이 지속되면서 경영상황이 악화되어 1980년대 후반 파산위기에 몰렸지만 5개 노동조합은 노조원들의 고용안정과 근로조건개선, 연금확보 등에만 전념하였다. 노동조합간 경쟁의식이 강하다보니 다른 노동조합이 강경노선을 걷는데 혼자 온건노선을 택한다는 것은 어려웠다. 결국 팬암항공은 자산매각 등 자구노력에도 불구하고 경영난을 극복하지 못해 1991년 완전히 문을 닫았다.

2005년 말, 세계 최대 자동차부품업체 델파이의 밀러 회장은 파산보호 신청을 하면서 노동조합의 양보가 없으면 기업은 망할 수밖에 없다고 하면서 근로자들은 20살에 입사하여 30년간 일하고 90살까지 회사가 복지를 책임지는 것은 시대착오적 유물이라고 하였다. 밀러회장은 노동조합에 보장한 고임금, 과도한 의료비지원과 연금혜택 그리고 긴 휴가 등은 이제 지킬 수 없는 약속이 되고 있다고 말하면서 약속을

지키려다가는 파산할 수밖에 없다고 하였다.

미국자동차회사들은 해고 노동자들에게 현직에 맞먹는 경제적 지원을 하겠다는 협약을 노동조합과 맺고 있다. 최근 들어 위기를 맞은 제너럴 모터스(GM)의 경우 퇴직연금과 의료비지원액만 1년에 50억 달러에 달하고 앞으로 지원해야할 금액까지 합치면 총부담액은 1,700억 달러에 달한다.[9)]

델파이의 밀러회장은 복지혜택 축소가 기업생존의 관건으로 등장한 것은 1990년대 초 이래 세계화와 이에 따른 신자유주의의 등장으로 글로벌경쟁이 치열해졌기 때문이라고 분석하였다.

철강, 항공, 자동차 등 전통산업분야는 3~4개 업체가 경쟁하던 과점(Oligopoly)시장에서 완전경쟁시장으로 바뀌었으며, 항공운수업의 경우 미국 내에서 젯 블루, 사우스웨스트 같은 '블루오션'기업(혁신기업)이 등장하여 경쟁조건 자체가 완전히 달라졌기 때문이다. 이들 산업에서 고임금과 다양한 복지혜택을 주는 기업들은 결국 관련비용을 소비자들에게 전가했고 그로 인해 경쟁력을 잃었다.

2008년에 들어와 미국경제는 서브프라임 모기지(Subprime Mortgage ; 신용상태가 양호하지 못한 사람에 대한 주택담보대출) 사태의 악화로 주택가격과 주가 폭락 그리고 금융시장의 붕괴로 경제는 침체상태로 치닫고 있다. 1990년 초, 냉전시대의 종말과 함께 등장한 미국 주도의 신자유주의, 즉 세계화는 미국식 가치판단이 세계의 가치판단이 되는 미국 중심의 세계질서 재편이었다. 따라서 당연히 가장 큰 이익을 본 국가는 미국이었으나 2000년 초에 불어닥친 세계적 저금리에 의한 주택가격폭등은 결국 미국경제에 거꾸로 부메랑으로 역작용하게 되었던 것이다. 여기에서 신자유주의 시장경제체제에 철저한 미국이 세계의 골치덩어리로 된 배경에는 미국식 경영기업이 문제가 되고 있는데, 자세히 살펴보면 다음과 같다.

미국식 경영은 책임경영으로서 글로벌 스탠더드 시대의 부산물이다. 글로벌 스탠더드는 곧 아메리칸 스탠더드로서 받아들여지기 때문에 다시 말한다면 책임경영은 곧 미국식 경영을 말한다. 주주와 현금흐름을 중요시하는 미국식 경영은 1990년대 초부터 향후 10년간 미국이 유례없는 장기호황을 누리면서 광범위하게 확산되었다. 세계표준(Global Standard)이라는 미국식 경영관행은 단기실적, 주가유지 및 주식배당을 최우선시하는 주주중시경영, 외형과 성장보다는 수익성과 효율성을 따지는 현

9) 2008년 10월 미국에서 촉발된 금융위기로 GM과 크라이슬러 합병논의가 현재 진행 중에 있다.

금중시경영, 그리고 세월만 지나면 승진하는 연공서열식 인사보다는 능력에 따라 연봉이 결정되는 성과연동형경영으로 특징지어지고 있다. 미국식 경영의 특징을 다섯 가지로 나누어 설명하여 보자.

첫째, 주주이익 극대라는 명분 아래 불황(1990년)뿐만 아니라 호황(1994년)시기에도 종업원을 대량해고하며 주주들은 이익극대화에 대한 보상으로 최고경영자의 연봉을 파격적으로 인상한다. 물론 여기에는 기업경영의 투명성과 합리성을 밑바탕으로 깔고 있다. 채권자와 주주는 현금흐름을 중시할 뿐만 아니라 높은 배당률에 관심이 있으며 소액주주, 고객, 그리고 사회압력단체들은 투명경영을 강조한다. 이들은 모두 그룹식 전체경영보다는 자신이 주주로 있거나 관심을 갖고 있는 개별기업의 독립경영을 희망한다.

둘째, 미국의 이사회는 기업과 직접적인 관련이 없는 사외이사와 경영진으로 일하는 사내이사로 구성되며 사외이사도 이사회의에 참석한다. 또한 감독이사제도도 분리되어 있다. 이사회에서 중요한 역할을 하는 것은 사외이사이며 평균 13명 정도인 이사 중에서 9명 정도가 사외이사이다. 사외이사에 의해 이사회가 지배되고 그 이사회가 기업경영을 주도하고 있는데, 그 이유로는 미국은 어느 나라보다 빨리 소유와 경영이 분리되었기 때문이다. 소유와 경영의 분리로 인하여 전문경영인들이 주주의 이익을 경시한다는 비판 때문에 (사외)이사회의 권한이 강화되었다.

셋째, 근로자들의 경영권 참여가 불가능하다. 이사회에 근로자 대표를 참여시키는 것이 주가에 유리하게 작용할 수 없기 때문이다. 그러나 미국의 회사법도 회사의 경영권이 이동하는 상황에서 이사들이 근로자의 이익을 대변할 수 있도록 허용하고 있으나 그것은 어디까지나 이사들에게 그런 권한을 허용한 것이지 의무는 아니다.

넷째, 금융의 산업지배가 엄격히 제한되어 있다. 1933년도에 제정된 글래스-스티걸법에 의해 은행의 기업주식보유가 금지된 이후 은행에 의한 기업지배는 불가능하다. 또한 기업의 자금조달수단으로 대출보다는 주식과 채권발행이 권장되면서 은행의 역할은 계속 줄어들었다. 최근에는 '주주행동주의'에 의해 연·기금 등 기관투자가들이 적극적으로 경영감독에 나서고 있다.

다섯째, 수평적 의사전달과정과 연봉제이다.

아무튼 미국은 신자유주의에 기반을 둔 전형적인 시장경제주의 국가로서 분배, 평등, 복지보다는 수익성과 효율성이 가장 중요한 경영척도였으나, 노동조합의 과도한 요구로 경영상의 어려움을 겪는 기업이 늘어나고 있다. 앞에서도 잠시 언급하였지만

그동안 세계 최대의 자동차업체였으나 일본 토요타에 끊임없이 1위 자리를 위협당하고 있었으며 마침내 2008년도에 들어와 토요타에 1위 자리를 넘겨준 미국의 제너럴 모터스, 즉 GM은 2008년 들어 경영이 급속히 악화되고 있다. GM은 2007년도에 무려 387억 달러의 적자를 기록하였다고 2008년 2월 12일 발표하였는데 이는 세계 자동차 역사상 단일업체가 기록한 최대 손실이다. GM은 이날 실적발표와 함께 근로자 7만 4000명을 대상으로 명예퇴직을 실시할 것이라고 밝혔다.

효율성과 수익성, 성과급과 경쟁력지상주의의 미국노동정책도 지금 엄청난 시련에 직면하고 있는데 그동안 미국을 벤치마킹하였던 1980년대 초의 영국의 대처정부나 2000년대 들어 미국식 시장경제주의를 강화한 메르켈 수상의 독일도 과연 어려움에서 벗어날 수 있는지 살펴볼 필요가 있다. 2007년 봄에 당선되어 친미정책을 펴는 프랑스의 사르꼬지 대통령도 영국이나 독일과 같은 길을 채택하고 있는데 2007년의 높았던 인기는 2008년에 들어 급속히 추락하고 있다.

2. 영국

제2차 세계대전이 끝난 1945년부터 1951년까지 집권노동당 정부는 고용창출과 사회간접자본 마련을 위해 전기, 통신, 도로, 항만, 조선 등 주요 기간산업과 공익산업을 국유화하였다. 국유화된 기업들은 일자리가 없던 근로자들에게 일자리를 마련해 주었고, 국가경제 재건에도 기여하였다. 당시 국유화는 사회주의 열풍에 힘입어 영국 뿐만 아니라 프랑스와 독일에서도 유행처럼 확산되었다. 그러나 계속된 국유화 정책은 결국 공공부문의 지나친 비대와 비효율을 가져오게 되었다.[10]

영국의 GDP대비 공공지출 비율은 50%를 넘었고, 전체 고용인구의 약 8%에 해당하는 206만명이 공기업에서 일할 정도로 비대하여져 적자에 허덕이는 공기업을 국민의 세금으로 메꾸어야 했다.

이런 상황하에서 마가렛 대처 전 영국수상은 1979년 총선거에서 “영국경제의 가장 중요한 두가지 문제는 국영기업과 노동조합의 독점이다.”라고 외쳤으며 이 선거에서 이긴 대처는 수상이 되어 민영화를 과감하게 추진하였다.

그동안 영국경제의 또 하나의 시한폭탄은 복수노동조합제도로서 영국 최대 자동

10) 박동운, 대처리즘, FKI 미디어, 2004. 4., p.177.

차회사였던 브리티시 레이랜드(BL)는 결국 17개 노동조합의 난립으로 결국 파산하게 되었다. 영국은 자율교섭을 매우 중시하고 있지만 사용자 재량으로 특정 노동조합을 교섭당사자로 승인할 수 있다. 이 때 사용자의 전횡을 막기 위해 필요하다면 국가의 조정권 행사가 가능하다. 그러나 노조원의 과반수를 확보한 노동조합이나 전체근로자의 40%이상이 인정한 노동조합은 사용자 승인여부에 상관없이 대표 교섭권을 갖을 수 있다.

결국 17개 노동조합의 난립으로 파산한 브리티시 레이랜드, 즉 BL은 결국 노·노 갈등을 극복하지 못하여 문을 닫았다. BL은 1970년대 중반까지만 해도 종업원 20만 명에 영국 내수시장 점유율이 35%에 달하였으며 세계적 브랜드로 명성을 날렸던 오스틴, 모리스, 재규어, 트라이엄프 등이 모두 BL의 제품이었다. 브리티시 레이랜드(BL)는 1967년 로버자동차를 합병·인수(M&A)하면서 세계 6위의 자동차회사가 되었으나 17개의 노동조합이 난립하여 노·노 갈등이 끊이지를 않았고 거의 매년 되풀이된 노사분규의 99%가 노·노 분쟁에서 비롯되었다. BL의 경영은 날이 갈수록 나빠졌지만 노동조합들은 전혀 양보하지 않았으며, 회사측과 협력적 관계를 맺으려는 곳도 없었다. 다른 노동조합보다 낮은 임금 인상률을 요구할 경우 산하 노동조합원이 이탈하는 등 조직의 몰락으로 이어질 것을 우려했기 때문이다. 결국 이 회사는 노사갈등을 극복하지 못하고 1992년에 파산하였는데, 영국이 자동차강국에서 완전히 탈락하는 순간이었다. 또한 2005년 4월 영국에 마지막 남아있던 토종 완성차기업인 MG로버가 중국에 넘어가 영국은 본국에 토종 완성차기업이 하나도 남아있지 않은 옛 자동차 산업대국이 되었다. 영국은 1950년대까지 세계 1위의 자동차 수출국이면서 미국에 이어 세계 2위의 자동차 생산국으로 확고한 지위를 누렸다. 그러나 자동차산업 후발국인 프랑스, 독일 및 일본 등이 소수업체에 강력한 육성책을 펴면서 상황이 역전되었는데 국가의 지원을 받은 푸조, 메르세데스-벤츠, 토요타 등 각국 대표기업이 경쟁력을 증가하였다. 이에 반하여 영국업체들은 군소기업으로 전락해 규모의 경제를 이룩하지 못하였다.

영국자동차산업에서의 혼란스러운 노·사 관계는 복수노조허용과 자율교섭을 내세운 방임주의 때문에 1970년대 말 마거릿 대처가 집권하기 전까지 산업을 피폐하게 만들었다. 여기에 산별노조 시스템까지 구축되어 대처수상 집권 후에도 극심한 노사대립을 불러왔다.

경영진의 전략 부재와 우유부단함도 회사파산의 한 원인이었는데 로버의 경영진은 1970년대 근로시간 단축운동이 전개되던 당시 새로운 임금체계와 작업방식을 도입하는 대신 생산성 향상과 근로시간 단축 등을 노동조합에 요구하여 관철해야했으나 결국 실패하였다.

아무튼 영국은 1980년대 초에 선진국에서 중진국으로의 탈락위기에서 벗어나는데 성공하였는데 이것은 마거릿 대처 전 영국 수상의 노동시장개혁 성공 덕택이었다. 대처는 정권도 갈아치울만큼 막강한 힘을 가진 공룡 같은 노동조합과 싸워야했다. 마거릿 대처 이전의 수상 세 명이 직접, 간접으로 노동조합과의 갈등 때문에 정권에서 물러났다.

대처의 노동시장개혁 성공요인으로는 과단성, 끈기, 원칙주의 그리고 자유시장경제에 대한 확신이었으며 민영화 성공요소로는 첫째, 민영화를 단계적으로 추진, 둘째, 민영화대상 공기업별로 다양한 전략을 구상, 셋째, 민영화를 전체 구조개혁 전략의 일부로 추진, 넷째, 부작용을 최소화하면서 추진 등이었다.[11] 대처수상의 민영화가 전부 성공한 것은 아니었는데 대표적인 실패사례가 영국의 철도민영화였다. 전체 철도를 민영화하여 경쟁체제를 도입한 것이 아니라 각 철도구간별로 단독기업에게 운영권을 주어 결국 독점의 심화를 야기하였다. 공공의 이익이나 복지가 아니라 수익성 위주로 운영하다보니 철도의 유지 및 보수보다 수익성이 앞서서 수많은 사고와 철도행정의 낙후를 가속화시켰다.

아무튼 영국의 노동계는 보수당의 마거릿 대처 수상 이후 토니 블레어의 노동당 정부가 들어선 이후에도 신자유주의 정책을 유지하고 있는데 노동계도 이러한 신자유주의 바람을 거스를 수 없는 대세로 받아들이고 있다. 대규모 감원과 임금인상 없는 근로시간 연장까지 수용하지 않을 수 없는데 계속되는 경기침체와 기업경쟁력 약화로 과거와 같은 분배나 복지확대만 고집하다가는 자칫 일자리 자체를 잃을 수 있다는 위기감이 노동조합을 변화시키고 있다. 영국의 경우 역시 노동조합 전임자의 임금은 노동조합에서 지급한다. 조직원 감소로 대부분의 노동조합이 재정난에 빠져 있지만 자주성과 독립성을 유지한다는 측면에서 사용자나 정부의 지원은 받지 않고 있다.

최근 들어 영국정부의 노동정책 변화를 살펴보면 2006년 6월 25일 국가연금을 받

11) 박동운, 앞의 자료, pp.171-188.

기 시작하는 나이를 68세로 올리고, 수령액을 물가가 아닌 소득에 연동시키는 내용을 골자로 한 연금제도 개혁안을 발표하였다. 이번 연금개혁안은 인구고령화와 저출산으로 연금재정이 파탄위기에 처한 현실을 정면으로 돌파하기 위한 조치로 연금수령 나이를 늦추는 것이다. 연금수령 연령을 남녀를 구별하지 않고 2024년부터는 66세, 2034년에는 67세, 2044년에는 68세로 높일 예정이다. 현재 연금수령 나이는 남자 65세, 여자 60세이다.

3. 독일

2차 대전 후, 라인강의 기적으로 상징되는 독일의 경제부흥과 복지국가로의 성장 배경에는 독일 특유의 사회적 시장경제 이념 하에서 주주, 종업원, 경영진 등 다양한 이해관계자들 간의 화합에 바탕을 둔 독일식 기업지배제도의 기여가 있었다. 만일 독일의 은행들이 기업이 단기적인 경영상의 어려움에 직면했을 때 당장에 기업을 매각한다거나 경영진을 갈아치우는 극단적인 방법보다는 경영진을 도와 위기를 넘기며 기업의 장기적인 영속성에 더 큰 가치를 두지 않았다면 다임러-메르세데스와 같은 세계적인 대기업도 존재하지 않았을 것이다. 기업의 목표도 수익성, 주가 등 주주이익의 극대화를 추구하는 앵글로색슨계 기업들과는 달리 기업의 장기적인 발전가능성, 종업원의 이해 등 주주이익 이외의 관점을 골고루 반영하는 것이 독일식이다.

사회적 시장경제라는 체제적 이념에 뿌리를 두었던 독일 특유의 기업지배제도는 2차 대전 후 독일기업들의 국제경쟁력 제고요인으로 작용하였으며 동시에 독일이 세계적인 복지국가로 성장하는데 기여하였다.

그러나 1990년대 중반 이래 일련의 독일 대기업들이 막대한 적자에 허덕이거나 도산에 이르는 사례가 빈발하자 감사회를 중심으로 한 독일식 지배제도가 제기능을 하지 못한다는 비판을 받게 되었다.

유럽국가들은 대부분 주식회사를 운영함에 있어 소위 Enterprise approach를 택하고 있다. 주식회사의 의사결정과정에 주주뿐만 아니라 근로자도 참여시키는 방식이다. 예를 들어 독일회사법은 이사회를 감독이사회와 경영이사회의 두 층으로 구성하도록 하고 있다. 감독이사회에는 근로자 대표가 참가하며, 거기에서 경영이사회의 구성원을 선임한다. 구체적인 형태야 차이가 있지만 서유럽의 다른 나라들도 대개

근로자의 경영참가권을 규정하고 있다. 근로자와 주주들의 이해관계가 서로 다르기 때문에 또한 회사의 성과와 직결됨으로 이런 회사에서 만들어지는 결정들은 주주이익의 극대화를 목표로 하지 않을 가능성이 크다. 미국 기업들과는 달리 독일의 기업들은 주식투자를 통해서 연금기금을 운영하지 않는다. 그 대신 수입의 일부를 떼어 연금충당금을 적립하고 내부적으로 투자하여 수익을 얻는다. 이러한 제도 때문에 독일에서는 공동결정제도가 필연적이다. 즉, 근로자들은 회사에 대해 연금이라는 장기적 청구권을 가지고 있기 때문에 근로자가 이사회에 참여하는 것은 당연하다는 것이다.

자본의 논리가 지배하는 무한경쟁 하에서 주주이익 극대화는 기업경영의 가장 중요한 가치기준으로 확산되고 있으며 독일이라고 해서 이러한 시대적 조류에서 예외가 될 수 없는 것처럼 보인다. 따라서 '유럽경제의 엔진' 독일이 2006년도에 들어와서 오랜 침체의 늪에서 서서히 벗어나고 있지만 독일경제가 구조적 문제까지 극복한 것은 아니며 연간 경제성장률은 2%가 안 된다. 독일 경제의 가장 큰 문제점은 경직된 노동시장이다.[12] 2008년 봄부터 미국의 서브프라임 모기지 부실과 국제적인 고유가 그리고 국제원자재값 폭등으로 다시 수렁으로 빠지고 있다.[13]

메르켈 독일총리는 노동개혁에 나섰는데, 근로자들의 경영참여 축소와 최저임금 법제화 거부로 노동조합과 전면전을 선언하였다. 독일경제의 회생을 위해 우호적인 투자환경을 조성하기 위해 노동조합의 역할을 축소하고 노동시장의 유연성을 높이기 위해 안간힘을 쏟고 있다. 현재 유럽연합 내 25개 국가 중 노동조합이 기업의 의사결정에 참여하는 나라는 18개국이며, 이중 유일하게 독일에서만 감독이사회(Supervisory board)에서 노동조합 의석수가 3분의 1을 넘고 있다. 또 직원 2천명 이상인 회사는 감독이사회 의석의 절반을 노동조합이 차지하고 있기도 하다. 이와 관련, 기업인으로 구성된 고용주협회는 모든 기업의 감독이사회에서 노동조합 의석을 3분의 1로 제한할 것을 요구하여 왔다.

독일 기독교 민주당과 사회민주당 연합정권은 2005년 11월 입사 2년 이하의 신규 근로자에 대해 기업들이 마음대로 해고할 수 있도록 노동법 개정에 합의하였다. 중도좌파의 사회민주당 집권시절인 2003년부터 '아젠다 2010'이란 개혁정책으로 복지비용을 줄이는 등 지속적으로 경제회생을 위해 노동개혁을 하고 있다.

12) 강경희, Economy Plus, 2006년 8월호, pp.184-185.
13) 2008년 10월 미국에서 시작된 금융위기로 인해 국제원자재값은 폭락하고 있다.

메르켈 독일총리의 경제정책을 요약하면 다음과 같다.

1) 고용주가 2년간 정식고용을 하지 않고 직원채용 가능. 이 기간 중 자유롭게 해고
2) 종업원에게 지급하는 각종 비용을 임금대비 40%이하로 축소
3) 기업이 부담하는 실업보험요율을 6.5%에서 4.5%로 인하
4) 노조의 경영참여 축소
5) 최저임금 인상요구 거부

그동안 고비용구조에 어려움을 겪던 독일기업들이 최근 수년간 '해외 공장이전'이란 마지막 카드를 꺼내들자 노동조합들이 과도한 요구를 자제하고 회사측의 요구조건을 수용하고 있다. 노동시장 연장과 임금동결, 경영적 필요에 따른 노동시간 배치 등 노동자의 양보가 필요한 사안에서 근로자들이 협력하는 쪽으로 돌아서고 있다. 독일 내에서 일자리가 생기지 않는데 위기감을 느낀 근로자들은 필요시 토요순환근무제 및 변동근무시간제에 합의하고 보너스 대신 분기별 이익분배금을 받는다는 파격적 조건에 동의하였다.

독일은 2005년도에 수출 1조 달러를 넘어섰으며 2006년 9월 말까지 8630억 달러를 기록하여 2005년 같은 기간보다 12% 늘어났다. 수출 뿐만 아니라 장기 침체의 늪에서 허덕이던 독일경제 전반이 살아났다. 2006년 2월 5백만명을 넘어 사상최고치를 기록했던 실업자수가 2006년 11월 4백만명 이하로 떨어졌다 다시 말하면 9개월만에 1백만개의 일자리가 창출된 것이다. 한때 '독일病'이란 말이 유행할 정도로 휘청대던 독일경제가 다시 살아난 요인은 2005년도에 좌파 슈뢰더로부터 우파 메르켈로 정권이 바뀌면서 분배위주로부터 성장중심으로 정책이 바뀌었기 때문이다. 놀라운 것은 이 같은 개혁을 좌파인 전임 슈뢰더 총리가 추진했는데, 그는 자신의 정치기반인 노동조합의 철밥통을 깨는 노동·복지개혁을 단행하였다.

좌파인 슈뢰더의 이러한 개혁은 2005년 11월 말 현재 유럽기업 톱10에 독일기업은 하나도 들어 있지 않았기 때문이다. 20년 전인 1985년 9월말 시가총액기준 상위 10대 유럽기업 중 7개를 가지고 있던 독일은 2005년 말에는 단 한개의 '톱10'기업도 보유하고 있지 않은 것으로 나타났다. 독일기업의 대거탈락은 경직된 노동시장으로 대표되는 '독일병'이 경쟁력을 떨어뜨렸기 때문이다.

이상에서 살펴본 독일경제의 추락과 뒤이은 기업의 경쟁력 상실로 좌파정책에 한계를 느껴 신자유주의로 전환하고 있다. 평등과 분배에만 매달려온 노동세력의 개혁

을 요구하는 국민적 압력이 높아지고 있다.

고효율과 고성장을 목표로 하는 신자유주의 경제체제가 고복지, 저효율에 신음하는 독일경제를 살려줄 유일한 해결책으로 인식되고 있다. 즉, 독일에는 신자유주의 바람이 매섭게 몰아치고 있으며 대다수 국민도 사회민주주의 이념에 뿌리를 둔 노동조합의 복지, 분배노선이 근본적으로 바뀌어야 한다는 인식을 가지고 있다. 그러나 앞에서 잠시 언급한 것처럼 2008년 봄부터의 미국발 신용위기와 국제유가 및 원자재 급등으로 신자유주의와 세계화는 자원민족주의에 의해 도전을 받고 있다. 이러한 상황은 2008년 10월 미국의 금융위기로 인한 세계경기 침체우려로 국제유가 및 원자재가격은 폭락하고 있다.

독일의 경우 한 산업, 한 노동조합과 한 기업, 한 노동조합체제가 오랫동안 유지되어 파업건수가 많지 않다. 그 이유는 복수노동조합이 거의 없어 교섭주체를 제한하지 않으며 기업내 근로조건은 종업원 평의회에서 해결한다. 독일에는 노동조합, 사용자 및 정부 등 3자가 대립과 투쟁보다는 자율교섭과 상호공존을 중시하는 조합주의적 노사관계가 정착되어 왔다. 이 때문에 노동조합도 경제가 가라앉는데 대해 공동의 책임을 느끼고 있다. 노동조합은 임금인상 없어도 좋으니 다만 일자리만 없애지 말아달라고 요구하고 있다. 독일에서 시작된 근로시간연장이 전유럽으로 확산되고 있다. 독일 지멘스 회사는 극심한 경영난을 타개하기 위해 2004년 초에 깜짝 놀랄만한 협상안을 제시하였다. 즉, 근로시간을 주당 35시간에서 40시간으로 늘리지만 이로 인한 임금인상은 없다는 것이었다. 노동조합은 조합원 투표를 통해 임금인상 없는 근로시간 연장안을 결정하였다.

그동안 근로자들의 협조와 메르켈 총리의 노동개혁에 힘입어 2005년과 2006년에 다시 일어섰던 독일경제는 2008년 9월과 10월에 엄습한 미국금융시장 붕괴와 신자유주의 몰락위기에 당황하면서도 미국을 비판하는 이중성을 보이고 있다.

Ⅴ. 결론 및 발전방향

최근 수년전까지 세계는 미국과 영국 중심의 앵글로색슨적인 신자유주의와 프랑스·독일을 주축으로 하는 사회자본주의로 나뉘어져 있었다. 성장과 자유시장경쟁을

기반으로 하는 신자유주의와 평등, 분배, 복지를 주장하는 사회자본주의는 각각의 특징을 가지고 있었다. 그러나 1990년대 초 사회주의 경제의 붕괴와 우루과이라운드 타결 그리고 인터넷의 등장에 의한 세계화, 즉 Globalization의 가속은 미국의 표준이 세계의 표준이 되는 American standard는 곧 International standard로 받아들여졌다. 약육강식, 적자생존의 법칙에 의한 강자의 논리가 당연한 사실이 되었으며 신자유주의 경쟁에 의한 효율성은 인정되었지만 빈익빈 부익부 현상은 도외시 되었다.

그동안 주요 선진국은 글로벌 경쟁격화로 인한 실업증가와 그에 따른 사회복지재정 고갈로 경제불황이 지속되었다. 따라서 이러한 문제를 해결하기 위한 대응방식으로 노동시장 개혁이 필요하였고, 그 결과로서 노동법 유연화·규제완화와 같은 노동시장 유연성이 강조되어 일자리가 창출되어 경제성장을 이루게 되었다.

그러나 신자유주의의 고향인 미국경제는 2007년부터 서브프라임 모기지 사태로 어려움을 겪다가 2008년에 와서는 서브프라임 모기지로 인한 신용위기 이외에도 상반기 중 폭등한 국제유가와 원자재 가격으로 인하여 경제의 침체현상이 뚜렷해지고 있으며 메르켈의 등장으로 2005년부터 신자유주의 시장경제 도입을 가속화한 독일이나 2007년 사르꼬지가 대통령에 당선된 프랑스 같은 나라도 신자유주의를 도입하였으나 초기의 성공과는 달리 국제경제상황의 급변으로 실망스런 결과가 나오고 있다.

프랑스 정부의 노동개혁은 그동안 분배와 복지 그리고 평등에 익숙한 사회에 하나의 충격적인 효과를 주었지만 기득권을 잃지 않으려는 계층의 반발에 직면하고 있다. 경쟁에 기반을 둔 신자유주의는 분명히 효율성은 있으나 이긴 자에게 부가 집중되는 부작용에 주목할 필요가 있다.

결국 가진 자 20%와 못 가진 자 80%의 세상이 오는 경우 세계 각국은 사회적 혼란에 빠질 수 밖에 없으며 결국 신자유주의는 종말을 고하고 신사회주의가 대두될 수 밖에 없다. 2008년 가을에 발생한 주가 대폭락과 집값 급락에 기인한 미국 금융시장의 붕괴로 세계경제는 요동치고 있다. 2008년 10월 11일과 12일 워싱턴에서 G7 및 한국을 포함한 G20 회의의 결과 폭락했던 주가는 다시 폭등하는 불안한 양상을 보이고 있으며 2008년 11월 현재 등락을 거듭하고 있다.

아무튼 무한경쟁과 효율성 및 생산성 제고를 기반으로 하는 신자유주의는 사람냄새가 나고 인정이 흐르는 유토피아가 아니라 돈 놓고 돈 먹는 천민적인 카지노 자본

주의로 굴러떨어지고 말았다. 따라서 1등만이 아니라 2등과 꼴찌도 인간대접을 받는 평등, 분배, 복지의 사회주의적 자본주의 또는 수정자본주의, 다른 말로 하면 신사회주의로 다시 돌아가야 할 것이다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함.

참고문헌

강경희, 2006,「Economy Plus」.

박동운, 2004,「대처리즘」, FKI 미디어.

옥우석, 2006, "프랑스 실업문제 : 한국노동정책에 대한 교훈", EU학연구 제11권 제2호.

나라경제, 2006,「KDI 경제정보센터」.

Eck, Jean-François, 2004, *Histoire de l'Economie Française depuis 1945,* 7e édition, Armand Colin.

Gauchon, Pascal, 2002, *Le Modèle français depuis 1945*, PUF, Que sais-je n°3649.

Marchand, Olivier & Thélot, Claude, 1997, *Le Travail en France*, Nathan.

Le Monde, le Figaro, les Echos, la Libération, 2007. 4. 1 ~ 2007. 12. 16.

Le Monde & la Libération, 2008. 1. 1 ~ 2008. 9. 15.

한국경제신문, 2006. 3. 1 ~ 2008. 11. 5.

매일경제신문, 2006. 1. 1 ~ 2008. 10. 30.

A Study on the Labour Reform Policy of French Government & it's Future Development

Si-Kyung Kim*

Abstract

The objective of this research is to analyse labour reform policy of French government & it's future development confronting neo-liberalism based on globalization. Globalization began in the first half of 1990's caused by disruption of Soviet bloc, signature of multilateral agreement (Uruguay Round) & rapid progression of internet.

It is not too much to say that three factors, as is stated above, accelerated globalization.

French economy, traditional conservative, focused it's efforts to well-being, equitable distribution of revenue including social security for French people.

But Nicolas Sarkozy, the elected in spring 2008 as French President, preferred neo-liberalism of Anglo-saxon style caracterised by performance, efficiency and competition to social capitalism, so-called neo-socialism or revised capitalism. Merkel, prime minister of Germany agreed to Sarkozy's choice. For them, there is nothing for it but to choose neo-liberalism for the purpose to boost economic recession of their countries.

Nevertheless, sub-prime mortgage with credit crunch in 2007 & financial crisis in 2008 revealed fallacy of neo-liberalism in favour of French-German labour policy.

〈Key Words〉 labour reform, globalization, social security, revised capitalism, neo-socialism

* Professor, Department of International Trade, Dankook University

學術誌『經營史學』의 發刊實績

1. 創刊號(1986年 12月 30日 發刊) - 特輯 : 省谷 金成坤 硏究 -

〈論 文〉

① 省谷의 生涯와 經營理念(金 柄 夏)
② 省谷의 政治-主로 政治家로서의 그의 片貌一(金 舜 坤)
③ 省谷과 育英·文化事業(崔 泰 鎬)
④ 省谷의 言論機關 經營(權 丙 卓·金 柄 夏)
⑤ 省谷의 體育活動과 企業 및 體育界에 미친 影響(裵 守 鎭)
⑥ 轉換期 銀行經營의 社會經濟史的 考察(高 承 濟)
⑦ 朝鮮前期 農莊經營과 奴婢(金 安 淑·李 鎬 澈)
⑧ 經營史 硏究 方法論 序說(金 鏞 淇)

〈論 評〉

⑨ 韓國會計史 硏究(尹根鎬 著)(安 潤 泰)
⑩ 藥令市 硏究(權丙卓 著)(金 孝 東)

2. 第2輯(1987年 12月 30日 發刊) - 特輯 : 企業家 活動의 事例 -

〈論 文〉

① 小南 金台原의 事蹟과 金井金鑛의 經營(金 峻 憲)
② 省谷의 企業家活動(金 柄 夏)
③ 省谷의 經營과 人脈(高 在 經)
④ 三共合資會社에 관한 考察(金 柄 夏)
⑤ 省谷과 金星紡織(黃 明 水)
⑥ 韓國 시멘트工業의 展開와 雙龍洋灰(趙 璣 濬)
⑦ 朝鮮時代의 人口規模集計(Ⅰ)(李 永 九·李 鎬 澈)
⑧ 美國의 經營史 硏究-過去와 現在-(黃 明 水)

〈論評〉

⑨ 韓國廣告史(申寅燮 著)(金 商 奎)
⑩ 日本的經營論爭(岩田龍子 著)(李 義 圭)

3. 第3輯(1988年 12月 30日 發刊)

〈論文〉

① 湖巖의 生涯와 經營理念(金 柄 夏)
② 大同法 硏究(金 玉 根)
③ 會計發達史攷(高 承 禧)
④ 朝鮮時代의 人口規模集計(II)－17, 18세기 人口增加率 集計를 中心으로－
(李 永 九·李 鎬 澈)
⑤ 日本의 經營史學界 및 硏究現況(孫 一 善)

〈論評〉

⑥『現代經營史』(金信雄·朴載錄 共著)(金 商 圭)
⑦『財閥の比較史 硏究』(安岡重明 他著)(李 春 根)

4. 第4輯(1989年 12月 30日 發刊) - 特輯 : 湖巖 李秉喆 硏究 -

〈論文〉

① 三星物産의 成立과 湖巖의 企業家活動(黃 明 水)
② 湖巖의 事業轉換-第一製糖의 成立을 中心으로－(金 柄 夏)
③ 湖巖과 第一毛織(趙 璣 濬)
④ 湖巖의 多角的 經營과 韓國肥料(金 柄 夏·崔 明 奎)
⑤ 湖巖과 三星電子의 事業展開－特히 半導體 事業을 中心으로－(安 春 植)
⑥ 湖巖의 育英·文化事業觀과 事蹟－龍仁自然農園을 中心으로－(劉 元 東)
⑦ 戰前期 日本의 財閥所有者와 專門經營者와의 關係(安岡重明)
⑧ 財閥(史)論과 企業集團論의 接點－財閥史硏究의 새로운 課題－(石川健次郎)

〈動向〉

⑨ Fuji International Conference on Business History에 다녀온 所感(金 聖 一)

5. 第5輯(1990년 12月 30日 發刊)

〈論文〉

① 1979年까지의 現代建設의 資本蓄積과 經營理念(金 柄 夏)
② 住友財閥의 形成과 廣瀨宰平의 企業家活動(作道洋太郎)
③ 農村住民의 構成과 存在樣態에 관한 經濟史的 硏究－慶北 軍威郡 A마을의 事例를

中心으로ㅡ(李 永 九·李 鎬 澈)

〈動向〉

④ 韓國經營史學의 硏究動向(金 商 奎)

6. 第6輯(1991年 12月 31日 發行)

〈論文〉

① 우리나라 民族銀行의 經營近代化 過程에 관한 硏究ㅡ近代 金融機關의 成立過程을 中心으로ㅡ(閔 庚 晥)

② 韓國勞動賃金形成史의 定立을 위한 序說的 硏究(金 聖 壽)

③ 日本-産業化 初期의 勞使關係(康 季 三)

④ 財閥-政府關係의 歷史的 推移ㅡ三星財閥의 事業擴張過程을 中心으로ㅡ(柳 町 功)

⑤ 意思決定支援會計情報 システムの展開過程についての一考察(李 盈 周)

⑥ 日本資本主義 成立期의 工業構造(黃 完 晟)

⑦ 1945~1950 忠南製絲(株)의 經營構造(金 惠 水)

7. 第7輯(1992年 12月 30日 發刊)

〈論文〉

① 日帝時代의 市場과 商業活動에 관한 硏究(金 聖 壽)

② 忠淸北道의 工業發達過程(金 信 雄)

③「社史」分析을 通한 韓國企業의 發展段階別 特性에 관한 硏究(李 宗 舜·池 禎 澤)

④ 牧山 許周烈의 生涯와 經營理念(朴 光 緖)

⑤ 解放後 民間貿易에 관한 硏究(柳 基 悳)

⑥ 在來市場의 生成·發展에 따른 流通近代化에 관한 硏究(李 相 玉)

⑦ 戰後日本における企業會計制度の發展史攷(高 承 禧)

〈評論〉

⑧ 崔泰鎬 著,『近代 韓國經濟史 硏究 序說』(徐 吉 洙)

⑨ 金宗炫 著,『工業化와 企業家活動』(朴 光 緖)

8. 第8輯(1993年 12月 30日 發刊)

〈論文〉

① 獨逸商社의 對極東進出ㅡ1990年까지에 있어서 韓國과 日本을 中心으로ㅡ(金 光 洙)

② 都中에 관한 硏究－開城 綰紬田과 海州 綰紬田을 中心으로－(金 柄 夏)
③ 而山 李奉寧의 生涯와 經營理念(朴 載 錄·方 漢 午)
④ 日帝下 朝鮮工業成長의 要因과 그 性格에 관한 考察－特히 1920~1930年代를 中心으로－(金 聖 壽)
⑤ 朝鮮時代 忠淸北道 産出物에 관한 硏究(金 信 雄)
⑥ 韓國의 生命保險産業經營에 관한 史的 考察(朴 光 緖)
⑦ 染織界의 始祖, 金德昌 硏究－東洋染織株式會社를 中心으로－(李 漢 九)
⑧ 金輪出入의 史的 考察(金 新)
⑨ 東洋拓殖株式會社의 朝鮮經濟收奪의 金融業經營(姜 泰 景)
⑩ 近代株式會社의 形成과 儒敎的 價値觀의 變化－明治初期와 韓末期의 比較－(柳 町 功)
⑪ 스위스의 傳統線業(崔 榮 順)
⑫ The Microeconomic Determinants of Consolidated Firms Performace(1905~1919) (Kang, Joo-Hoon)

9. 第9輯(1994年 12月 30日 發刊) - 特輯 : 柳一韓 硏究 -

〈論文〉
① 柳一韓의 生涯와 經營理念(黃 明 水)
② 柳一韓의 企業活動과 經營戰略(安 春 植)
③ 美國에서의 柳一韓의 經濟·政治·社會活動(金 光 洙)
④ 柳一韓의 社會事業 및 育英事業(金 禱 經)
⑤ 柳韓洋行의 成長과 發展(逝去時까지)(金 聖 壽)
⑥ 柳韓洋行과 韓國製藥事業(金 信 雄)
⑦ 柳一韓의 遺業과 繼承發展(朴 載 錄)
⑧ 柳一韓의 經濟思想과 社會的 責任(朴 光 緖)
⑨ 柳韓洋行의 經營陣들(高 承 禧)
⑩ 韓國經營史學會 産業革命地 學術調査 紀行文(金 相 圭)

10. 第10輯 第1號(通卷 10號) (1995年 6月 30日 發刊)

〈硏究發表論文〉
① 日帝下 土着綿工業資本의 性格에 관한 硏究(I)(李 漢 九)
② 東西貿易의 史的 硏究(金 新)

③ 韓國 勞組 組織形態의 變遷에 관한 硏究(金 倉 宣)
④ 地中海 中世 商業史 考察(金 聖 壽)
⑤ 中世 地中海 沿岸의 貿易經路에 관한 硏究(朴 光 緖)
⑥ 中世紀 유럽지역의 會計學 發展史에 관한 硏究(李 建 憙)
⑦ 이탈리아 複式簿記의 會計史的 考察(高 承 禧)

〈一般論文〉
⑧ 獨逸의 産業革命(金 光 洙)
⑨ 獨逸 社會的 市場經濟의 史的 展開過程(黃 俊 性)
⑩ 韓國 在來市場의 變遷과 流通近代化에 관한 硏究(李 相 玉)
⑪ 1950년대의 工業化와 資本形成(徐 贊 洙)
⑫ 資本國際化와 韓國經濟(李 甲 泳)

11. 第10輯 第2號(通卷 11號) (1995年 12月 30日 發刊)
- 特輯 : 光復50周年記念 해방둥이 企業 硏究 -

① 靜石의 生涯와 經營理念에 관한 硏究(金 聖 壽)
② 韓進그룹 形成過程 硏究(李 漢 九)
③ 東亞建設 創業者의 生涯와 經營理念(高 承 禧)
④ 東亞建設의 成長과 發展(金 光 洙)
⑤ 中外製藥의 成長과 創業理念(朴 光 緖)
⑥ 中外製藥의 成長과 發展(金 信 雄)
⑦ 大熊製藥 尹泳煥의 生涯와 經營理念에 관한 硏究(安 春 植)
⑧ 大熊製藥의 成長과 發展(李 建 憙)

12. 第11輯 第1號(通卷 12號) (1996年 3月 30日 發刊) - 特輯 : 大山 愼鏞虎 硏究 -

〈論文〉
① 大山 愼鏞虎의 生涯와 經營理念(黃 明 水)
② 敎保生命保險의 成長과 發展(金 聖 壽)
③ 敎保生命保險 創立初期의 企業活動과 經營戰略(李 建 憙)
④ 大山 愼鏞虎의 社會的 責任과 公益財團 設立運營(金 光 洙)
⑤ 敎保生命保險과 韓國保險事業(朴 光 緖)
⑥ 敎保生命保險의 經營陣들(高 承 禧)

13. 第11輯 第2號(通卷 13號) (1996年 12月 30日 發刊) - 創立 10周年 記念特輯 -

〈學術發表論文〉

① An Entrepreneur Spirit in Yong-Ho Shin of Top Management in The Korean Insurance Industry(金 聖 壽)
② 희랍의 都市國家(金 光 洙)
③ 産業標準化의 歷史的 考察(金 相 圭)
④ 資本主義 發展過程에서 資本蓄積과 資本類型에 관한 硏究(金 性 基)
⑤ 古代貿易構造의 特性에 관한 硏究(金 新)
⑥ 古代 會計發展史 硏究(李 建 熹)
⑦ 바빌로니아時代의 商業과 商人(李 光 周)
⑧ 勞使情報共有와 企業成果에 관한 硏究(柳 柄 胄)
⑨ 品質管理의 歷史的 考察(韓 漢 洙)

〈一般硏究論文〉

⑩ 業績評價를 위한 目標管理의 效率的 活用方案(金 寅 鎬)
⑪ 東洋拓殖會社의 土地 收奪經營(姜 泰 景)
⑫ 日本的 勞使關係의 特質과 形成背景에 관한 硏究(李 元 雨)

〈其他〉

⑬ 中世 地中海沿岸 商業主導地 學術調査(朴 光 緖)
⑭ 古代商業 및 貿易都市 學術調査(崔 榮 順)
⑮ 韓國經營史學會의 10年史 管見(高 承 禧)

14. 第12輯 第1號(通卷 14號) (1997年 5月 31日 發刊)
- 特輯 : 亞南그룹 創業者 金向洙 硏究 -

① 牛穀의 生涯와 經營理念의 硏究(金 聖 壽)
② 亞南그룹의 成長과 發展(黃 明 水)
③ 牛穀 金向洙의 企業活動과 經營戰略(高 承 禧)
④ 亞南그룹의 사회적 責任과 公益事業(金 光 洙)
⑤ 亞南그룹 經營陣의 寄與度 分析(李 建 熹)
⑥ 亞南그룹과 韓國의 電子産業(朴 光 緖)

15. 第12輯 第2號(通卷 15號) (1997年 11月 15日 發刊) - 特輯 : 湖巖思想의 再照明 硏究 -

〈論文〉

① 湖巖의 삶의 哲學과 企業의 歷程(趙 璣 濬)
② 湖巖의 經營理念 再照明(黃 明 水)
③ 韓國經濟發展에 있어서 湖巖의 産業的 寄與에 관한 考察(金 聖 壽)
④ 湖巖의 經營觀을 통해 본 企業의 社會的 責任(金 光 洙)
⑤ 湖巖의 韓國經營史學에서의 位置(李 建 熹)
⑥ 湖巖의 文化精神(高 承 禧)

16. 第12輯 第3號(通卷 16號) (1997年 12月 30日 發刊)

〈學術發表 論文〉

① 韓國經營理念의 愛國的 傳統과 21世紀 企業家의 價値觀(金 柄 夏)
② 英國퓨리턴(基督敎)의 企業倫理와 韓國 基督敎 企業人의 倫理(黃 明 水)
③ 바이킹과 북유럽상업권(金 光 洙)
④ 유럽聯合(EU)의 會計標準化 過程(高 承 禧)
⑤ 노벨 經濟學賞 受賞者의 財務理論硏究(李 建 熹)
⑥ 海外進出路의 歷史的 特性에 관한 硏究(金 新)
⑦ 스웨덴 경영참가제의 전환 과정(安 鍾 泰)
⑧ 중국진출 한국기업의 現地人 勞務管理에 관한 연구(柳 柄 胄 · 方 振 邦)

〈一般硏究 論文〉

⑨ 韓國 財閥의 形成 · 發展過程과 企業家精神에 관한 硏究(朴 有 榮)
⑩ 東隱 金容完의 財界活動과 經營哲學(朴 載 錄)
⑪ 歸屬 綿紡織工場의 設立과 變化類型에 관한 硏究(徐 文 錫)
⑫ 近代經營學의 스톡홀름學派에 관한 硏究(李 光 鍾)
⑬ 華橋의 資本形成過程과 經營戰略(李 德 勳)
⑭ 일본 벤처기업의 생성배경과 경영과제(박 경 열)
⑮ 손해보험자와 운송인의 이해관계 변화에 관한 사적 연구(李 洪 武)
⑯ 임금협상시 회계정보에 대한 이해관계집단의 반응연구(김 인 호 · 홍 정 화 · 이 환 수)
⑰ 原價會計의 史的 考察(金 相 圭)

〈其他〉

⑱ 북구 바이킹의 후예를 찾아서(최 영 순)

17. 第13輯 第1號(通卷 17號) (1998年 6月 30日 發刊)

〈論文〉

① 日帝下 民族系 企業集團과 性格에 관한 硏究(金 聖 壽)
② 知識 社會的 觀點에서 再照明한 프레더릭 테일러의 生涯와 思想(李 在 奎)
③ 중국 국유기업의 발전사에 관한 연구(宋 在 薰)
④ 러·중 기업개혁제도의 경영사적 의미분석(曺 圭 珍)
⑤ 일본의 순수 지주회사 부활(신 장 철)
⑥ 複式簿記와 資本主義의 發達에 관한 文獻史的 硏究(高 承 禧)
⑦ 地理上 發見이 유럽에 미친 影響에 관한 硏究(金 新)
⑧ 한국 금융시장의 국제화과정에서 기관투자가의 역할에 관한 연구(황 남 일·김 유 상)
⑨ 일본의 보험사업에 대한 규제의 역사적 고찰(李 洪 茂)
⑩ 日帝下 土着綿工業資本의 性格에 관한 硏究(2)(李 漢 九)
⑪ 해방이후 귀속재산의 변동에 관한 연구(徐 文 錫)
⑫ 成功的인 年俸制 導入과 運營方案(金 寅 鎬)

18. 第13輯 第2號(通卷 18號) (1998年 12月 30日 發刊)

〈國際學術發表 論文〉

① 한국경영사학의 연구동향(黃 明 水)
② 韓國 財閥의 經營史的 硏究(金 聖 壽)
③ 上州·民間機械製系の先驅者聖野長太郎の伊蚕系業視察(1)(加藤 隆)
④ 三井財閥の解體と企業集團への再構成(柳町 功)
⑤ 中國國有企業改革的歷史性考察(劉 曙 野·許 柱 娟)
⑥ 한국기업의 對중국시장 진출방안에 관한 연구(宋 在 薰)
⑦ 斗山그룹의 형성 과정, 1952~1996년(金 東 雲)
⑧ 러·중·북한의 대외교역에 대한 발전과정(曺 圭 珍)

〈一般硏究論文〉

⑨ 日本獨占資本形成期 의 勞動運動(康 季 三)
⑩ 戰後 日本의 經濟外交史(姜 太 勳)
⑪ 日本의 近代化 初期에 있어서 財務諸表制度의 展開(高 承 禧)
⑫ 東海 表記의 歷史的 小考(金 新)
⑬ 마케팅조사의 윤리문제 연구(李 光 周)

⑭ 수출보험의 정책대응에 관한 역사적 전개(黃 南 逸)

19. 第14輯 第1號(通卷 19號) (1999年 5月 5日 發刊) - 特輯 : 峨山 鄭周永 硏究 -

〈論文〉

① 峨山 鄭周永 生涯와 經營理念(金 聖 壽)
② 現代그룹의 發展과 經營戰略(李 建 熹)
③ 峨山精神과 現代그룹의 企業文化(高 承 禧)
④ 峨山 鄭周永의 社會的 責任精神과 社會福祉事業(金 新)
⑤ 現代그룹 金融企業의 成長과 發展(李 洪 茂)
⑥ 現代그룹이 韓國經濟發展에 미친 影響(李 光 鍾)

20. 第14輯 第2號(通卷 20號) (1999年 6月 30日 發刊)

〈論文〉

① Rhee Syng Man Government and Korea's Economic Development
(Sul, Bong-Sik. Yoon, Jae-Hee)
② 孔孟思想과 儒敎資本主義(梁 創 三)
③ 후레더릭 테일러와 피터 드러커의 經營思想에서의 生産性 硏究(李 在 圭)
④ 日帝下 土着綿工業資本의 性格에 관한 硏究(3)(李 漢 九)
⑤ 美國 地方政府의 會計制度에 關한 考察(金 相 圭·尹 泰 和)
⑥ 朝鮮後期 實學의 現代經營學的 再照明(朴 晟 洙)
⑦ 歸屬財産의 消滅에 관한 硏究(徐 文 錫)
⑧ 美國 會計基準의 變遷過程(崔 松 吉)
⑨ 韓·美 生命保險 情報公示制度의 歷史的 考察(金 億 憲)
⑩ 組織社會化 效果性에 영향을 미치는 리더십과 企業 下部文化의 役割
(김 우 택·김 인 호)
⑪ 품질요인과 품질프로그램의 효과에 관한 실증적 연구(안 영 진)

21. 第14輯 第3號(通卷 21號) (1999年 12月 30日 發刊)

〈國際學術發表 論文〉

① 韓國企業의 海外直接投資 30年과 對中國 投資 10年의 特徵(金 榮 來)
② 分斷國家의 經濟力 比較와 經濟統合方案(金 聖 壽)

③ 韓·中 貿易史 硏究(金 新)
④ 中國의 會計制度 發展史(李 建 熹)
⑤ 中國에 在投資한 韓國企業의 立地決定要因에 관한 硏究(宋 在 薰)
⑥ 韓國企業在華投資分析(許 挂 娟)
⑦ 東西方國家市場經濟模式比較硏究(孫 宇 晖·周 尙 容)
⑧ 三井財閥における番頭經營について(柳町 功)
⑨ 中國 國有企業 改革與發展的 曆程與前景(劉 建 民)

〈一般硏究 論文〉
⑩ 中國의 外換制度 變遷史에 관한 分析(曺 圭 珍·崔 容 民)

22. 第15輯 第1號(通卷 22號) (2000年 5月 30日 發刊)
- 特輯 : 蓮庵 具仁會·上南 具滋暻 硏究 -

〈論文〉
① 蓮庵 具仁會·上南 具滋暻의 生涯와 經營理念(金 聖 壽)
② LG그룹의 成長과 經濟發展의 寄與度(薛 鳳 植)
③ LG그룹의 發展과 經營戰略(李 建 熹)
④ 蓮庵 具仁會·上南 具滋暻의 社會的 責任과 社會福祉事業(崔 鍾 泰)
⑤ LG그룹의 韓國經營史學에서의 位置(柳 柄 胄)
⑥ LG精神과 企業文化(高 承 禧)

23. 第15輯 第2號(通卷 23號) (2000年 6月 30日 發刊)

〈論文〉
① LG의 東유럽 進出現況과 展望(金 新)
② 東유럽 諸國의 會計制度 發展史(李 建 熹)
③ 유럽의 品質動向과 標準化事業에 관한 考察(韓 漢 洙)
④ 東유럽諸國과 經濟實相(金 光 洙)
⑤ 電子商去來 發展史에 관한 硏究(金 相 圭)
⑥ 大山思想의 獨創性과 世界化의 追究(朴 光 緖)
⑦ 20世紀 韓國海運의 歷史的 展開에 관한 考察(吳 世 榮·李 源 哲)
⑧ 附加價値稅法令의 變遷史에 관한 硏究(宋 東 燮)
⑨ 栗谷 李珥의 經營思想에 관한 硏究(梁 創 三)

⑩ 先進國의 社史 發刊傾向(李 漢 九)

24. 第15輯 第3號(通卷 24號) (2000年 12月 31日 發刊)

〈論文〉

① 中國 會計制度의 變遷史에 관한 硏究(宋 東 燮)
② 日本 炭鑛의 朝鮮人勞動者에 대한 勞務管理, 勞動統制 硏究(1939~1945)(金 旻 榮)
③ 中國의 WTO加入과 韓·中 經濟協力方案에 관한 硏究(宋 在 薰)
④ 中世 및 近代期의 商工業에 종사한 女性硏究(崔 榮 順)
⑤ Bluecord Technology의 成長과 林采煥의 經營理念(柳 柄 胄)
⑥ 企業家型 經營者의 企業家 活動－事例 : FILA KOREA(株) 尹潤洙 社長－(金 榮 來)
⑦ 韓國財閥におけるオ-ナ-經營體制－絶對的支配の適用可能性につて－(柳町 功)
⑧ 中國私營企業的變遷與發展(嚴 法 善)

〈其他〉

⑨ 東유럽 學術調査 踏査記(朴 京 姬)
⑩ 專門經營者의 使命과 役割(林 采 煥)
⑪ 專門經營者의 特性과 類型(尹 潤 洙)

25. 第16輯 第1號(通卷 25號) (2001年 5月 31日 發刊) - 特輯 : SK그룹 崔鍾賢 硏究 -

〈論文〉

① 崔鍾賢의 生涯와 經營理念(金 聖 壽)
② SK그룹의 成長과 發展(韓 漢 洙)
③ SK그룹의 發展과 經營戰略(李 建 熹)
④ 創業者 崔鍾賢의 社會的 責任과 社會福祉事業(趙 東 成)
⑤ SK그룹의 韓國經營史學에서의 位置(李 承 郁)
⑥ SK그룹의 企業文化(高 承 禧)

26. 第16輯 第2號(通卷 26號) (2001年 6月 30日 發刊)

〈論文〉

① 美國에 있어서 經營史學의 生成과 發展(金 榮 來)
② 美國 損害保險産業의 現況과 韓國 保險社의 進出戰略(金 億 憲)

③ 美國의 品質經營의 發展과 役割(韓 漢 洙)
④ 美合衆國의 管理會計 發展史와 國際比較(李 建 熹)
⑤ 캐나다의 IT産業에 관한 史的考察(林 外 錫)
⑥ SK의 北美進出 現況과 展望(金 新)
⑦ 우리나라 稅效果會計制度의 展開過程(高 承 禧)
⑧ 韓國의 會社史 發刊傾向에 관한 硏究(李 漢 九)
⑨ 日本 綜合商社의 戰後 解體와 再編成에 관한 硏究(申 章 澈)
⑩ 日本 中小企業의 海外投資戰略의 變遷(朴 京 烈)
⑪ 日本 企業의 戰略的 情報시스템에 대한 歷史的 考察(韓 光 熙)

27. 第16輯 第3號(通卷 27號) (2001年 12月 30日 發刊)

〈論文〉
① 금호 박인천의 기업가정신에 관한 연구(김 정 식)
② 퇴계 이황의 경영사상에 관한 연구(양 창 삼)
③ 우리나라 會計制度의 變遷過程에 관한 硏究(田 雄 秀·宋 東 燮·李 信 男)
④ 우리나라 會計原則 以前時代의 企業會計制度에 관한 硏究(高 承 禧)
⑤ 무역정책수단으로서의 우리나라 수출보험 발전과정(박 현 희)
⑥ 東部 獨逸의 對外貿易構造와 內獨貿易의 發展(金 泰 憲)
⑦ 검은 아프리카에 대한 프랑스의 식민정책에 관한 연구(우 영 환)
⑧ 東海표기의 역사적 과정(金 新)
⑨ 한국 공장의 경쟁력 제고를 위한 경영혁신기법의 효과성에 관한 연구
(안 영 진·송 명 식)
⑩ 構造調整專門會社를 통한 企業構造調整 促進에 관한 硏究(李 贊 民·李 在 述)

〈其他〉
⑪ 제10회 해외학술탐사 및 국제심포지엄 참관기(김 상 규·임 외 석)

28. 第17輯 第1號(通卷 28號) (2002年 5月 30日 發刊)

- 特輯 : 梅軒 朴承稷·蓮崗 朴斗秉 硏究 -

〈論文〉
① 梅軒 朴承稷과 蓮崗 朴斗秉의 生涯와 經營理念(金 聖 壽)
② 斗山그룹의 成長과 發展(李 承 郁)

③ 斗山그룹의 企業活動과 經營戰略(李 建 熹)
④ 梅軒 朴承稷과 蓮崗 朴斗秉의 社會的 責任과 社會福祉事業(朴 光 緖)
⑤ 斗山그룹의 韓國經營史學에서의 位置(韓 漢 洙)
⑥ 斗山그룹의 企業文化(高 承 禧)

29. 第17輯 第2號(通卷 29號) (2002年 6月 30日 發刊)

〈論文〉
① 韓國 財閥의 性格에 관한 연구(이 한 구)
② 개성상인정신 발달사 연구(金 聖 壽)
③ 한국 기업 생성기의 인사·노무관리에 관한 고찰(안 춘 식)
④ 금호 박인천의 경제철학에 관한 연구(김 정 식)
⑤ 관계마케팅의 역사적 배경과 한국의 관계마케팅 연구(김 갑)
⑥ 국내 은행합병의 역사적 고찰 : 1910~2000년(박 노 경)
⑦ 과학적 관리운동의 국제적 확산과정 연구(이 재 규)
⑧ 기업의 공연예술지원의 역사적 고찰과 경제학적 접근(전 형)
⑨ 우리나라 유통산업의 생성 및 변천에 관한 연구(조 성 제)
⑩ 일본의 전후 재벌의 해체와 벤처창업붐(강 판 국)
⑪ 斗山그룹의 海外進出戰略(金 新)
⑫ 南美諸國의 會計發展史 硏究(李 建 熹)

30. 第18輯 第1號(通卷 30號) (2003年 3月 31日 發刊)

〈論文〉
① 한국 경영사학의 연구동향(황 명 수)
② 日本經營史學界の最近の韓流と硏究成果(宮本又郎)
③ 女性CEO 金正子의 기업활동과 기업가정신(李 建 熹)
④ 솔방울 김치의 발전과 여성 CEO(김 성 수)
⑤ 美國 財務會計理論의 形成에 관한 硏究(高 承 禧)
⑥ 美國會計敎育의 發展史에 관한 硏究(李 贊 民)
⑦ 日帝下 大規模 綿紡織工場의 高級技術者 硏究(徐 文 錫)
⑧ 韓國 燒酒産業發展에 관한 史的 考察(吳 成 東)
⑨ 중국의 근대화와 국가경영에 대한 역사적 고찰(양 창 삼)

⑩ 코맥스의 世界經營에 대한 歷史的 照明(이 승 영·최 용 록)
⑪ 中南美 經濟改革의 변천과정과 시사점(金 誠 恂)
⑫ 日帝下 東海와 地名改稱事例硏究(김 신)
⑬ 中國 鄕鎭企業의 發展段階에 관한 연구(유 병 주·신 광 철)
⑭ 산업구조의 변화를 통해 본 지역경제의 고찰(金 泰 明)

31. 第18輯 第2號(通卷 31號) (2003年 6月 30日 發刊) - 特輯 : 中甫 金昇浩 硏究 -

〈論文〉

① 中甫 金昇浩의 生涯와 經營理念(金 聖 壽)
② 保寧그룹의 成長과 發展(李 承 郁)
③ 保寧그룹의 企業活動과 經營戰略(李 建 熹)
④ 中甫 金昇浩 會長의 社會的 責任과 社會福祉事業(朴 光 緖)
⑤ 保寧製藥의 創業精神과 企業文化(高 承 禧)

32. 第18輯 第3號(通卷 32號) (2003年 12月 30日 發刊)

〈論文〉

① 일제하 대규모 면방직 공장의 조선인 고급기술자 연구(徐 文 錫)
② 한국 기업의 품질운동 발달사(안 영 진)
③ 日本企業의 福利厚生制度의 變遷(朴 京 烈)
④ 호주 노사관계제도의 변화(안 종 태)
⑤ 朝鮮朝 儒敎的 統治理念에 나타난 資本主義 성립의 停滯性에 관한 연구(鞠 承 奎)
⑥ 우리나라 해운항만정책의 변천과정에 관한 연구(조 성 제)
⑦ 전후 서독경제 고성장(1950~1973년)의 원인과 성격에 관한 연구(이 헌 대)
⑧ 중국 첨단기술산업개발단지 성장과 발전(유 병 주·신 광 철)
⑨ 전자상거래 발달과정에 관한 연구(김 갑·성 윤 옥)
⑩ 女性 CEO 姜善鎬 회장의 의료창업정신과 의료법인 동화의료재단의 發展(李 建 熹)
⑪ 한영캉가루의 성장과 여성 CEO 姜惠淑의 기업활동(高 承 禧)
⑫ 중남미 학술조사 기행문(金 相 圭·林 外 錫)
⑬ 제12회 한국경영사학회 국제학술심포지엄 및 해외학술탐사(유 성 기)

33. 第19輯 第1號(通卷 33號) (2004年 6月 30日 發刊)

〈論文〉

① 일본의 노동운동 변천과정과 노사관계 발전(이 원 우)
② 戰前 日本 資本市場과 商人組織(李 明 煇)
③ 韓國鐵道와 産業復興五個年計劃(林 采 成)
④ The Evolution of Theories Foreign Direct Investment(Hwy-Chang Moon)
⑤ 南阿共 흑인정부 10년의 경제개혁과 향후 전망(金 誠 恂)
⑥ 중국 주강삼각주 유역경제의 형성 및 역사적 변천에 관한 연구(조 대 우·이 상 빈)
⑦ 일본 기업간시스템의 변천과정-일본 화학섬유사업의 사례(李 亨 五)
⑧ Estimating Elasticities of Demand and supply for South African Manufactured Exports Using a Vector Error Corretion Model(Lungisile Ntsebeza)
⑨ 갈등관리유형으로 본 한국 노사관계의 발전과정(장 동 운)

34. 第19輯 第2號(通卷 34號) (2004年 11月 25日 發刊) - 特輯 : 愛敬그룹 張英信 硏究 -

〈論文〉

① 愛敬그룹 創業者 張英信 會長의 生涯와 經營理念(金 聖 壽)
② 愛敬그룹의 企業文化(高 承 禧)
③ 愛敬그룹의 成長과 發展(李 承 郁)
④ 愛敬그룹의 經營革新活動과 經營戰略(李 建 熹)
⑤ 愛敬그룹 張英信 會長의 社會的 責任에 대한 硏究(金 榮 來·宋 永 旭)
⑥ 韓國經營史上 愛敬그룹의 位相(李 漢 九)

35. 第19輯 第3號(通卷 35號) (2004年 12月 30日 發刊)

〈論文〉

① 동북아 시대에 있어서 한국기업의 향후진로(최 종 태)
② Cooperation among Japan, Korea, China Through Sharing Business and Cultural Advantages(문 휘 창)
③ 北東アジアにおける連携の模素-第二次世界大戰後の日本企業の經營史を基礎にして(厚東偉介)
④ 實利問われる日韓FTA-「北東アジア經濟圈」への共通靑寫眞を求めて-(深川由起子)
⑤ The Future Development of Chinese Enterprises In Northeast Asian Era

(Liu Junsheng)
⑥ 中韓經貿合作關係的若干問題(劉 端 · 盧 鵬 起)
⑦ 중국 국유기업제도 개혁에 관한 역사적 접근(백 권 호)
⑧ 앙트러프러너십(Enterpreneurship)과 이노베이션(Innovation)에 관한 고찰(김 영 래)
⑨ The Impact of Industrial Revolution in England on Its Working-Classes Standard of Living(한 도 숙)
⑩「리틀톤」 회계사상의 문헌사적 연구(II)－그의 제2기(1934~1953) 연구활동을 중심으로－(고 승 희)
⑪ 전략적 제휴시각에서의「크로스 마케팅」에 관한 고찰－사례 : (주)크라운제과－(조 강 필 · 송 영 욱)

〈其他〉
⑫ 제13차 해외학술탐사 및 국제학술대회－아프리카 노예무역의 역사적 고찰－(이 웅 호)

36. 第20輯 第1號(通卷 36號) (2005年 6月 30日 發刊)

〈論文〉
① 민영화 이전 포항제철의 지배구조와 경영효율성(김 용 렬)
② 실크로드와 그것이 한국문화에 미친 영향(이 승 영)
③ 한국 프랜차이즈 산업의 발전과 전망(이 종 태 · 성 민)
④ A Study on the Evolution of Modern Russian Capitalism(심 경 섭)
⑤ 개성상인의 경영사상과 송도치부법의 논리구조(고 승 희)
⑥ 효과적 인적자원개발 및 투자를 위한 인적자원회계 재조명(장 영 철)
⑦ 카자흐스탄의 회계 및 조세제도(최 종 윤)
⑧ 한국기업의 생성과 발전－기업형성과 성장의 배경(1876~1979년)을 중심으로－(김 영 래)

37. 第20輯 第2號(通卷 37號) (2005年 10月 31日 發刊) － 特輯 : SPC그룹 許英寅 硏究 -

〈論文〉
① SPC초당 허창성 선생과 허영인 회장의 경영이념과 기업정신(김 영 래)
② SPC의 기업문화 연구(이 문 선)
③ SPC 경영전략(문 휘 창)
④ SPC의 기업윤리 및 사회적 책임/공헌활동(장 영 철)

⑤ SPC그룹의 성장과 발전(백 인 수)
⑥ SPC의 한국경영사학적 위상(김 성 순)

38. 第20輯 第3號(通卷 38號) (2005年 11月 30日 發刊) - 特輯 : 三星그룹 李健熙 硏究 -

〈論文〉

① 삼성 이건희 회장의 생애와 경영이념(金 聖 壽)
② 이건희 회장과 삼성의 국제경쟁력(薛 鳳 植)
③ 삼성 이건희 회장의 기업활동과 경영혁신전략(李 建 熹)
④ 삼성 이건희 회장의 사회적 책임(金 榮 來)
⑤ 삼성 이건희 회장의 기업문화관(高 承 禧)
⑥ 한국기업경영학계에 있어서의 삼성의 위치(金 新)

39. 第20輯 第4號(通卷 39號) (2005年 11月 30日 發刊) - 特輯 : 曉星그룹 晩愚 趙洪濟 硏究 -

〈論文〉

① 효성그룹 창업자 만우 조홍제 선생의 경영이념과 기업가 정신(김 영 래)
② 만우 조홍제 회장과 효성의 기업문화(서 인 덕)
③ 효성그룹의 경영전략(박 영 렬)
④ 晩愚 趙洪濟 선생의 사회적 책임활동(李 光 周·姜 太 勳)
⑤ 효성그룹의 성장과 발전(이 한 구)
⑥ 한국경제의 성장 발전상에서의 효성그룹의 역할과 위상(박 광 서)

40. 第20輯 第5號(通卷 40號) (2005年 12月 31日 發刊)
- 特輯 : 전후 60년 한일경제를 이끌어 온 기업들과 그들의 기업가 정신 -

〈論文〉

① 기조연설(鳥羽欽一郎)
② 삼성그룹과 李秉喆 회장의 기업활동(황 명 수)
③ 松下辛之助と企業組織改革-事業部制と分社制(下谷政弘)
④ 전후 한국경제성장을 이끌어온 현대그룹의 창업자 정주영 회장 연구—경영이념과 사상, 경영전략을 중심으로—(김 성 수)
⑤ 豊田家の企業者活動-豊田喜一郎とToyota Motorを中心として(由井常彦)
⑥ 革新經營의 創始者 柳一韓의 經營哲學(朴 光 緖)

⑦ 日本マクドナルド創業者藤田田の成功と失敗(野中いずみ)
⑧ 組織沒入度의 時間的 變化에 關한 硏究－시중은행 여성 근로자의 고용형태를 중심으로－(임 달 호·이 미 진)
⑨ 러시아 외환정책의 변천과정에 대한 사적 고찰(조 규 진·최 용 민)

〈其他〉
⑩ 제11차 해외학술탐사 및 국제학술대회－실크로드(Silk Road)탐사기－(최 영 순)

41. 第21輯 第1號(通卷 41號) (2006年 6月 30日 發刊)

〈論文〉
① 「리틀톤」 회계사상의 문헌사적 연구(Ⅲ)(高 承 禧)
② 한국 근대 자본시장의 사적 고찰(남 명 수·김 정 은)
③ 거래적 리더십과 변혁적 리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구(윤 상 돈·추 헌)
④ 해방 직후 섬유업계 고급기술자들의 활동 연구(徐 文 錫)
⑤ 개항 후 식민지 시대의 한국 상사회사에 대한 연구(申 章 澈)
⑥ 일제하 제주도 기업가 연구(김 희 철·고 광 명·강 영 순·진 관 훈)
⑦ JR東日本의 경영합리화와 다각화(임 채 성)
⑧ 카리스마 리더십과 도전적 직무동기 및 혁신행동 간의 관계와 리더신뢰와 혁신분위기의 조절효과(송 병 식)
⑨ 국내 자동차산업의 대일 의존에 관한 사적 연구(한 광 희·김 광 희)

42. 第21輯 第2號(通卷 42號) (2006年 12月 30日 發刊)

〈論文〉
① 동국제강의 성장과정에 관한 사적 고찰(김 동 운)
② 계룡건설의 성장과정과 경영전략에 관한 연구(김 병 기)
③ 대외진출 경로의 역사적 패턴에 관한 연구(김 신)
④ 1980년대 미국 생명보험회사 세법에 관한 역사적 고찰(김 억 헌·김 정 숙)
⑤ 외환위기 이후 제천의 산업구조 변화에 관한 연구(金 泰 明)
⑥ 한국 편의점의 성장 프로세스와 성장 전략(백 인 수)
⑦ 해방 직후 서울지역 대규모 면방직공장의 운영과 인력 실태에 관한 연구(徐 文 錫)
⑧ 한국 서민금융제도의 형성과 정착(이 명 휘)

⑨ 미국회계전문직의 역사적 발달에 관한 연구(이 찬 민)
⑩ 일본 기업집단의 형성과 호혜거래에 관한 연구(차 일 근)
⑪ 최고경영자의 전략적 리더십이 조직진화 및 조직유효성에 미치는 영향
(허 소 길·장 영 철)
⑫ 제15차 해외학술탐사 : 인도 문화탐방(이 재 춘)

43. 第22輯 第1號(通卷 43號) (2007年 6月 30日 發刊)

〈論文〉

① LG그룹 지주회사체제의 성립과정과 의의(김 동 운)
② 한국의 외국인직접투자 및 정책에 대한 여론반응의 역사적 추이 분석(김 선 식)
③ 1950년대 귀속 면방직공장의 노동분쟁에 관한 비교연구(서 문 석)
④ 한국의 광고산업 발전사 : 1956년 TV CF 방영 이후—시기 논의를 중심으로—
(송 영 욱·이 종 태·성 민)
⑤ 한·중 지방정부간 국제교류의 새로운 패러다임—경제·문화분야 협력방안을 중심으로—(오 성 동)
⑥ 한국 해외건설산업의 성장과정과 대응전략에 관한 연구(윤 종 철)
⑦ 귀속기업불하가 재벌형성에 미친 영향(이 한 구)
⑧ 安藤百福의 기업가정신과 日淸食品의 성장전략(임 외 석)

44. 第22輯 第2號(通卷 44號) (2007年 9月 30日 發刊)

- 特輯 : 同和藥品 創業者 保堂 尹良植 社長과 可松 尹光烈 會長의 硏究 -

〈論文〉

① 同和藥品 企業家의 近代史的 照明—보당 윤창식 사장과 가송 윤광렬 회장을 중심으로—(김 성 수)
② 同和藥品의 成長과 發展過程(高 承 禧)
③ 창업자의 생애와 경영이념—삶과 혜안의 철학(박 기 찬)
④ 同和藥品의 企業文化 硏究(이 문 선)
⑤ 동화약품의 윤리경영 및 사회적 책임·공헌활동(장 영 철)
⑥ 동화약품의 경영전략—경영이념, 경영전략, 기업성과 간의 관계—(박 호 환)
⑦ 동화약품이 한국경영학에 미친 영향(이 건 희)

45. 第22輯 第3號(通卷 45號) (2007年 12月 30日 發刊)

〈論文〉

① 리더십 유형, 정서적 반응, 혁신행동간의 구조적 관계(강 영 순·양 덕 순)
② 중소도시 지역상권의 활성화 방안에 관한 실증 연구－전북 군산시를 중심으로－ (김 민 영·윤 영 선)
③ 미국 事例로 본 經營史學 접근방법에 관한 고찰(김 영 래)
④ 파세코의 성장과정을 통해 본 특징과 과제(류 태 수)
⑤ 수에즈 運河會社의 成立過程과 國有化前의 所有權 變化에 관한 연구 (박 명 섭·홍 란 주·허 윤 석)
⑥ 상사의 리더십 유형이 조직구성원의 핵심역량제고에 미치는 영향에 관한 연구 (안 규 욱)
⑦ 경제위기 이후 인적자원관리의 변호와 과제 : 종단적 분석을 통한 시사점 (유 규 창·박 우 성)
⑧ 소니 창업자 盛田昭夫의 기업가정신과 글로벌전략(임 외 석)
⑨ 기업의 사회적 책임(CSR) 연구의 진화과정과 신통합적 접근법(장 선 구·석 상 훈)
⑩ 대만 남부과학공업원구 성공1호 바이오기업 창업자, 탕문만의 경영철학과 기업가정신(조 대 우)
⑪ 외환위기 이후 자동차산업에 대한 회고과 전망 : 위기와 글로벌 전략(현 재 훈)
⑫ 중국 유통개혁의단계별 특징 및 경제체제적 접근(홍 의·조 규 진)

46. 第23輯 第1號(通卷 46號) (2008年 6月 30日 發刊)

〈論文〉

① 한국 IT주식 버블에 관한 사례 연구(박 진 우·김 민 혁·김 주 환)
② Tracing the Roots of System/Decision Theory : Implication for Management Research(서 원 식·양 동 현)
③ 클러스터 진화의 단계적 고찰과 새로운 글로벌 연계 클러스터의 생성 (문 휘 창·정 진 섭)
④ 위기상황에서의 리더십(장 영 철·조 성 용)
⑤ 미군점령기 일본증권시장 개혁과 증권업자의 대응(李 明 輝)
⑥ 정부조달을 활용한 중소기업지원정책 품질에 관한 수혜자 만족도 분석 : 서브퀄(SERVQUAL)요인을 중심으로(김 정 포)

⑦ 과거 사회주의 국가의 제품가격 책정에 대한 국가기금의 영향-이론적 접근 (조 규 진)
⑧ 인도의 투자환경 분석과 한국기업의 투자전략에 관한 연구(김 병 순)
⑨ 미국에서의 노사관계론의 쇠퇴 요인(한 종 수)

47. 第23輯 第2號(通卷 47號) (2008年 9月 30日 發刊)

〈論文〉

① 일본의 사회적 협의와 노사정의 전략적 선택 변화(임 상 훈 · 이 동 섭)
② 기업인사시스템의 역사적 변화와 시사점 : 삼성전자 사례를 중심으로 (이 병 하 · 박 우 성)
③ 소매점유형별 점포속성에 대한 지각된 분류(최 극 렬 · 류 학 수)
④ 한국에서의 會社史 발행 현황(김 동 운)
⑤ 우리나라 관세정책 · 제도의 변천 및 향후과제(김 태 명 · 조 성 제)
⑥ 공공분쟁으로서의 노동분쟁, 추이와 성격 : 1990-2006년 사례를 중심으로(류 주 한)
⑦ 일제하 제주도 기업가의 사회적 배경 연구(고 광 명)
⑧ 시장효율성연구 : 주식시장의 월요일효과를 중심으로(이 지 윤 · 정 현 철)
⑨ 맞춤형 복지제도가 복리후생만족도와 조직효과성에 미치는 영향 - 부산광역시 공무원을 중심으로 -(김 종 관 · 이 윤 경 · 송 지 용)

○ 英文學術誌

The Journal of Business History

1. Volume 1, No.1(October 31, 2000)

① The Industrialization Process and the Introduction of Scientific Management in Poland between 1863 and 1939(Jae-Kyoo Lee)

② A History of the Cotton Manufacturing Industry In Russia To 1917 (Dong-Woon Kim)

③ A Study on the Historical Geography of East Sea(Shin Kim)

④ Chinese Workers' Value of Korean Manufacturing Companies in China (Byung-JooRyu)

⑤ The Effect of the Number of Trades and Trade Size on the Price in a Security Market(Kyong-Shik Eom, Kwang-Ro Lee)

⑥ The German Manufacturing Industry-Old Achievements, New Challenges (Dr. Bernhard Seliger)

⑦ The Current Situation and Th Developing Future of The Non-State Owned Economy in China(Wang Kai)

2. Volume 2, No. 1(October 31, 2001)

① A Study on the Business History of California Steel Industries : Focusing on the Sucess Factor of Multinational Company(Sae-Young Kim)

② Causes of the Great Depression(1929~33) in the United States and Economic Policy(Hun-Dae Lee)

③ Applying the Practical Science(Silhak) to the Philosophy of Commerce(Bong-Sik Sul.Jae-Hee Yoon)

④ The Industrial Revolution in Scotland(Dong-Woon Kim)

⑤ Appendix : The Studies on the Jong-Hyon Chey, Founder of SK Group

사단법인 한국경영사학회 논문집 편집규정

개정 2008년 6월 25일, 이사회 의결
개정 2007년 1월 1일, 이사회 의결
개정 2003년 2월 25일, 이사회 의결
개정 1998년 7월 1일, 이사회 의결
개정 1996년 6월 1일, 이사회 의결
개정 1994년 7월 1일, 이사회 의결
제정 1991년 9월 1일, 이사회 의결

제 1 장 총 칙

제1조(목적) 사단법인 한국경영사학회 논문집 편집규정(이하 "규정"이라고 한다)은 사단법인 한국경영사학회(이하 "본 학회"라고 한다)가 발행하는 학술연구지인 「경영사학」 등(이하 "논문집"이라고 한다)의 편집, 심사 등 발행을 효율적으로 수행하기 위하여 이에 대한 제반 사항을 정하는 것을 목적으로 한다.

제2조(세칙) 논문집의 게재신청, 심사 및 편집 등 발행에 관하여 이 규정에서 정하지 아니한 사항은 논문집 편집위원회에서 정하며, 별도로 세칙을 제정할 수 있다.

제 2 장 편집위원회

제3조(편집위원회) 논문집의 발간을 위하여 논문집편집위원회(이하에서 "편집위원회"라 한다)를 설치 운영한다.

제4조(편집위원회 구성)

① 편집위원회는 위원장 1인을 포함하여 9인 이내의 편집위원으로 구성한다.

② 편집위원은 회장이 임명하고, 편집위원의 임기는 1년으로 하며 연임할 수 있다.

③ 편집위원장은 편집위원 중 호선으로 선출하며, 편집에 관한 일체의 업무를 관장하고 그 결과를 회장에게 보고한다.

④ 편집위원회는 재적위원 과반수의 출석과 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다.

제5조(편집위원의 자격) 편집위원은 다음 각호의 1에 해당하는 자 중에서 위원장의 추천에 의하여 회장이 임명한다.

① 최근 2년간 한국학술진흥재단의 등재(등재후보포함)학술지에 발표한 전공분야에 관한 논문이 3편 이상인 자
② 최근 2년간 외국저명 학술지에 발표한 전공분야에 관한 논문이 1편 이상인 자
③ 최근 3년 이내에 외국저명 학술지의 편집위원이었거나 현재 외국저명 학술지의 편집위원인 자
④ 기타 경영사학 관련 연구분야에서 탁월한 업적을 남긴 자

제6조(편집위원회 업무) 편집위원회는 다음과 같은 사항을 집행한다.
① 논문집 발간계획의 수립 및 시행
② 제출된 논문의 게재여부 심의
③ 기타 논문집 발간에 관한 사항

제7조(편집위원회 예산) 편집위원회의 운영에 필요한 경비는 본 학회의 예산에서 집행한다.

제 3 장 논문게재신청

제8조(논문게재신청자격 및 게재신청논문)
① 논문집에 게재신청할 수 있는 자는 사단법인 한국경영사학회의 회원이어야 한다. 다만, 회원과 공동연구를 한 자 및 초청된 기고자는 예외로 한다.
② 논문투고자는 본 학회의 논문투고요령에 의거하여 논문을 작성하여야 한다. 편집위원장은 이 규정에 따르지 아니한 논문에 대해서는 게재신청자에게 보완을 요청할 수 있다.
③ 게재신청한 논문은 다른 간행물에 발표되지 아니한 것이어야 한다. 본 학회지에 게재된 논문과 실질적인 내용이 차이가 없는 논문이 다른 학술지 또는 간행물에 중복게재된 경우에는 논문의 작성자가 책임을 진다.
④ 본 학회의 연구윤리규정에 위배된 논문의 경우 편집위원장은 그 게재신청을 거부하여야 한다.
⑤ 논문집의 게재신청서양식, 논문투고요령 등의 기타 내용은 편집위원회에서 정한다.

제9조(논문게재신청)
① 논문집에 게재신청하고자 하는 자는 게재신청서, 혼글 프로그램으로 작성된 논문파일을 본 학회 홈페이지를 통하여 제출하고, 동시에 소정의 투고료를 납부하여야 한다. 다만, 특별한 경우 편집위원장에게 직접 논문을 제출할 수 있다.
② 논문집에 게재신청된 논문은 반환하지 아니한다.

제 4 장 논문심사

제10조(심사대상논문) 본 학회의 논문집 논문투고요령에서 정한 바에 따라 게재신청한 논문에 한하여 심사한다.

제11조(심사의뢰 및 심사료지급)

① 편집위원장은 게재신청된 논문의 내용에 따라 분야별 편집위원과 심사위원의 선정에 대하여 협의하고, 선정된 심사위원에게 즉시 게재신청된 논문의 심사를 의뢰한다.

② 각 논문의 심사위원은 3인으로 한다.

③ 논문의 심사는 비밀심사방법(심사위원에게는 게재신청자의 이름을 비밀로 하고 게재신청자에게는 심사위원의 이름을 비밀로 하는 심사방법)에 의한다.

④ 편집위원장은 심사위원이 게재신청자의 신원을 파악할 수 없도록 저자명을 삭제하고, 게재신청자를 유추할 수 없도록 조치한 후 심사위원에게 심사를 의뢰하여야 한다.

⑤ 심사위원에 대한 소정의 심사료를 지급한다.

제12조(심사위원)

① 심사위원은 다음에 게기하는 자격을 갖춘 자 중에서 선임하는 것을 원칙으로 한다. 이 경우 심사위원은 본 학회의 회원이 아닌 자도 심사위원으로 선임할 수 있다.

1. 최근 2년간 한국학술진흥재단의 등재(등재후보포함)학술지에 발표한 전공분야에 관한 논문이 1편 이상인 자
2. 최근 2년간 외국저명 학술지에 발표한 전공분야에 관한 논문이 1편 이상인 자
3. 최근 3년 이내에 외국저명 학술지의 편집위원이었거나 현재 외국저명 학술지의 편집위원인 자
4. 투고된 논문의 연구분야에서 우수한 연구업적이 있는 자

② 편집위원장은 심사위원별로 심사충실도, 기각률(논문심사건수 중 “게재에 부적합함”의 건수의 비율) 및 심사기일 준수여부 등을 평가하여 그 다음 연도 이후의 심사위원의 선정에 반영하여야 한다.

제13조(심사판단기준) 심사위원은 다음의 요건을 고려하여 심사한다.

① 연구주제의 중요도(이론적, 실무적 및 교육적 기여도)

② 연구방법의 타당성

③ 내용의 창의성 및 검증성

④ 이론적, 실무적 및 교육적 기여도

⑤ 기타 편집기술상의 요건에 부합되는 정도

제14조(심사보고)

① 편집위원장으로부터 논문심사를 의뢰 받은 심사위원은 의뢰받은 날로부터 3주 이내

에 심사를 종료하고 논문심사의견서를 작성하여 편집위원장에게 송부하여야 한다.

② 심사를 의뢰받은 심사위원은 해외출장, 전공의 불일치 등 불가피한 사정으로 논문심사를 할 수 없는 때에는 즉시 당해 사실을 편집위원장에게 통보함과 동시에 의뢰받은 논문을 반환하여야 한다.

③ 논문심사의견서에는 논문제목, 항목평가(연구주제의 적합성, 주제의 참신성, 연구방법의 타당성, 연구결과의 기여도, 논문의 구성 및 논리전개, 문장표현 및 편집요건 충족여부, 참고문헌 등의 적절성), 최종평가(수정보완없이 게재, 수정/보완 후 게재가능, 수정/보완후 재심, 게재불가), 수정·보완할 사항 또는 게재에 부적합한 이유 등을 포함한다. 논문심사의견서의 양식은 편집위원회에서 정한다.

④ 논문심사보고서의 종합평가는 아래의 각호와 같이 구분한다.

1. 수정보완없이 게재 : 논문내용에 대하여 심사자가 만족하며 그대로 게재할 수 있는 경우를 말하며, 자구수정 등 형식상의 문제 또는 사소한 문제만 있어서 편집위원장의 수정확인만으로 게재를 확정할 수 있는 경우를 포함한다.
2. 수정/보완 후 게재가능 : 게재가능성이 높으나 논문의 일부 내용에 문제가 있어서 수정, 보완이 필요한 경우를 말하며, 이에 대한 수정확인은 편집위원장이 하나, 필요한 경우 해당 심사위원의 확인을 받는다.
3. 수정/보완 후 재심 : 게재가능성이 불투명한 논문으로 논리의 접근방법이나 연구방법론을 대폭 수정한 후 논문의 게재여부를 다시 검토하는 것이 필요한 경우를 말한다.
4. 게재불가 : 논문의 내용에 심각한 문제가 있거나 선행연구의 단순반복 또는 논문집에의 기여도 미흡 등으로 게재에 적합하지 아니한 경우를 말한다.

⑤ 투고된 논문은 3인의 심사위원에 의한 비밀심사를 받는다.

⑥ 편집위원회는 심사위원의 심사결과에 대하여 편집위원회의 논문집 게재규정에 의하여 게재여부를 최종 결정한다.

⑦ 심사위원이 심사의뢰를 받은 후 3주 이내에 심사보고서를 제출하지 않는 경우에는 심사촉구서를 발송하고, 심사의뢰를 받은 후 2개월 이내에 심사보고서를 제출하지 않는 경우에는 편집위원장은 심사위원을 교체할 수 있다.

제15조(심사결과통보)

① 편집위원장은 1차 혹은 재심 등의 심사가 완료된 후 각 심사마다 게재신청자에게 그 결과를 통지하되, 논문심사의견서의 심사의견에 따라 논문의 수정·보완을 요구할 수 있다. 최종적으로 편집위원회에서 논문게재의 여부(게재확정, 게재불가 혹은 저자 포기)가 결정된 경우 게재신청자 및 각 심사위원에게 그 결과를 통보하여야 한다.

② 심사의 결과는 논문 또는 수정논문을 접수받은 날로부터 2개월 이내에 게재신청자에게 통지되어야 한다. 만일 2개월 이내에 심사결과의 송부가 불가능한 경우에는 게재신청자에게 그 사유와 심사결과통보 예정일을 알려주어야 한다.

③ 게재신청자는 편집위원장으로부터 논문의 수정요청을 받은 경우 특별한 사유가 없는 한 15일 이내에 논문을 수정하여 수정논문(파일)과 함께 답변서를 편집위원장에게 제출하여야 한다. 게재신청자가 수정요구를 받은 후 사유를 통보하지 않고 15일 이내에 논문을 수정·보완하여 제출하지 않을 경우 자신의 논문을 논문심사과정으로부터 철회한 것으로 간주한다. 따라서 추후 제출되는 수정본은 신규 게재신청 논문으로 처리하여 게재신청자는 투고료를 다시 납부하여야 한다.

제16조(특별기고논문과 위촉논문)

① 특별기고로 추천받은 논문의 경우도 앞 규정에 위한 심사과정을 경유하여 필요한 수정을 필한 후 게재한다.

② 편집위원회의 결정에 따른 편집위원회 위촉논문인 경우에는 논문심사를 생략할 수 있다.

제17조(재심) 논문게재신청자가 수정하여 제출한 논문은 1차 심사자가 다시 심사한다. 이와 같은 심사와 논문심사보고서에 따른 수정보완은 원칙적으로 심사자가 "수정보완 없이 게재함" 또는 "게재불가"라는 의견이 제시될 때까지 반복한다.

제 5 장 논문편집

제18조(논문집의 체제)

① 논문집의 내용은 연구논문, 연구노트, 서평 및 통신란으로 구분될 수 있다.

② 게재되는 논문의 체제에 관한 사항은 편집위원회에서 정한다.

제19조(논문게재순서) 편집위원회는 논문심사의 종결순서 및 분야별 논문의 구성 등을 고려하여 논문집에 게재될 논문의 게재순서를 결정하여야 한다.

제20조(「경영사학」의 발행)

① 「경영사학」은 매년 4회(3월 31일, 6월 30일, 9월 30일, 12월 31일) 발간한다. 다만, 본 학회의 특별연구에 의한 특집호는 별도로 발행한다.

② 「경영사학」에 권호와 발행일을 명시한다.

③ 「경영사학」에 게재하는 논문에 대하여는 논문접수일, 논문수정일 및 게재확정일을 명시하여야 한다.

제6장 기 타

제21조(표절논문과 중복게재논문에 대한 제재) 논문집에 게재신청 혹은 게재된 논문이 본 학회의 윤리위원회에서 표절로 판명되거나, 다른 학술지(한국학술진흥재단의 등재(후보)지 이외의 학술지 포함)에 게재된 논문이 다시 게재된 것으로 판정이 될 경우에는 다음의 조치를 취한다.

① 아직 배포되지 않은 경우에는 미 배포된 학술지에서 해당논문을 삭제한 후 배포

② 이미 배포된 경우에는 학회홈페이지에 공지된 해당 논문을 삭제하고, 논문목록에서도 삭제

③ 해당논문의 표절사실이나 중복게재의 내용을 학회 홈페이지에 공지

④ 해당논문의 투고자에게는 표절이나 중복게재사실이 판명된 때로부터 3년간 본 학회에서 발행하는 모든 학술지에 투고를 금지하며, 학술대회에서의 발표를 금지

⑤ 필요한 경우 논문의 표절이나 중복게재사실을 관련기관에 통보

제22조(논문의 출판권과 복사권 · 공중전송권 · 배포권의 양도)

① 논문의 출판권은 달리 명시되지 않는 본 학회가 갖는다.

② 논문의 저자(들)는 논문에 대한 복사권 · 공중전송권 · 배포권을 본 학회에 양도하며, 만일 이에 동의하지 않는 경우 해당논문을 논문집에 게재할 수 없다.

제23조(논문의 홈페이지공지) 논문집에 게재된 논문은 학회홈페이지에 공지한다.

제24조(논문게재예정증명) 편집위원장은 논문의 게재가 확정된 논문에 대하여 논문게재예정증명서를 발급할 수 있다.

부 칙 〈2008. 6. 25〉

① 이 규정은 2008년 1월 1일부터 시행한다.

② 2008년도에는 「경영사학」은 년 3회(6월 30일, 9월 30일, 12월 31일) 발간한다.

부 칙 〈2007. 1. 1〉

이 규정은 2007년 1월 1일부터 시행한다.

부 칙 〈2003. 2. 25〉

이 규정은 2003년 2월 25일부터 시행한다.

부 칙 〈1998. 7. 1〉

이 규정은 1998년 7월 1일부터 시행한다.

부 칙 〈1996. 6. 1〉

이 규정은 1996년 6월 1일부터 시행한다.

부 칙 〈1994. 7. 1〉

이 규정은 1994년 7월 1일부터 시행한다.

부 칙 〈1991. 9. 1〉

이 규정은 1991년 9월 1일부터 시행한다.

사단법인 한국경영사학회 논문집 논문투고요령

사단법인 한국경영사학회에서 발행하는 논문집(이하 "논문집"이라 한다)에 게재신청하는 자는 다음 각호에 따라 논문을 작성하여야 한다.

① 논문작성의 기본원칙은 아래 각호와 같다.

1. [논문언어] 논문에 사용하는 언어는 한글 혹은 영문으로 한다. 학술용어는 가능하면 한글로 쓰고 번역된 용어는 ( )안에 원어를 표기하는 것을 원칙으로 한다.
2. [논문편집도구] 논문은 한글워드프로세서를 사용하여 편집한다.
3. [논문편집용지] 논문의 편집용지는 A4용지 크기로 한다.
4. [논문분량] 논문분량은 논문본문, 도표, 참고문헌, 기타를 포함하여 총 A4용지 30면을 초과하지 않도록 한다.

② 논문의 논문표지, 논문제목, 저자표시, 국문요약문, 주제어표시, 본문, 게재중복신청 확인표시, 참고문헌, 영문요약문, 부록(설문지 등)의 순서로 구성하며 아래와 같이 작성한다. 다만, 부록은 필요한 경우에만 포함한다.

1. [논문표지] 논문집에 게재신청하는 논문에는 별지의 논문표지를 첨부하여야 한다. 이 논문표지에는 국문 및 영문으로 논문제목, 저자명, 근무처, 직위, E-mail, 연락전화번호, 연구비지원 등에 관한 사항을 표기한다. 공동연구인 경우 주저자(제1저자)를 구분하고 별도로 교신저자명을 표기한다.
2. [소제목] 논문의 전개는 각 장을 로마자의 Ⅰ., Ⅱ., Ⅲ.,… 로 표기하고 그 다음의 세분류는 1, 2, 3, …, 1), 2), 3) …, ⑴, ⑵, ⑶, … 그리고 ①, ②, ③ …방식으로 표기한다. 논문제목은 굴림체로 하되, 각 제목마다 글자크기를 다르게 한다.
3. [저자표시] 저자는 논문표지에만 표시해야 한다. 논문표지 외에 국문요약문, 영문요약문 및 본문에는 익명의 심사를 위하여 게재가 확정될 때까지 저자명을 표시하지 않아야 하며, 저자명을 유추할 수 있는 어떠한 내용도 포함되면 안된다.
4. [논문요약문] 논문표지의 다음 쪽에서는 논문제목과 국문요약문을 표기하며, 마지막 쪽에는 영문요약문을 표기한다. 국문요약문은 1000자 이내로 하되 논문표지 다음 쪽의 논문제목과 논문본문 사이에 놓이도록 하되, 〈요약〉이라고 굵은

글자체로 표기하고 요약문의 내용을 작성한다. 영문요약문은 1페이지 이내로 논문말미에 놓이도록 하되, 〈Abstract〉라고 굵은 글자체로 표기하고 요약문의 내용을 작성한다. 논문의 요약문은 연구주제, 연구방법, 연구결과, 연구공헌이 반드시 포함되도록 구분 작성하여야 한다. 논문요약문은 바탕체, 글자크기 9pt, 줄간격 160%기준으로 한다.

5. [주제어] 논문의 국문요약문 및 영문요약문의 바로 밑 난외에 3내지 5단어 이내의 주제어(key words)를 국문 및 영문으로 각각 기재하여야 한다. 주제어는 굴림체, 글자크기 9pt, 줄간격 160%기준으로 한다.
6. [논문본문] 논문본문은 바탕체, 글자크기 10pt, 줄간격 160%기준으로 하며, 문단 첫줄의 들여쓰기는 10pt로 한다.
7. [표, 그림] 표와 그림의 제목은 표와 그림의 바로 위에 고딕체로 표기하되, 제목 앞에는 각각 〈표 1〉 및 〈그림 1〉를 표기한다. 표와 그림에는 필요하면, 해설과 출처 등을 표시한다. 표와 그림의 제목은 굴림체, 글자크기 10pt, 줄간격 160%로 하고, 본문은 바탕체, 글자크기 9pt, 줄간격 160%기준으로 한다.
8. [주석] 주석은 본문에 대한 참고사항, 보조설명 등에 국한하며, 문헌인용은 본문에 기재하고 주석에는 표기하지 않는다. 즉 주석은 본문에 삽입할 경우 본문 내용이 난해해지거나 설명의 일관성을 유지하기가 어려워지는 경우에 한하여 사용한다. 주석은 바탕체, 글자크기 9pt, 줄간격 160%기준으로 한다.
9. [약자, 영문표기] 기관이름, 보고서 등을 인용하는 경우 약자 또는 영문표기를 사용할 수 있으나 논문에 처음으로 언급되는 부분에서는 완전하고 정확한 이름으로 표기하고 괄호 안에 그 이후부터 사용될 약자 또는 영문표기를 명기한 후에야 사용할 수 있다.
   (예) 미국 재무회계기준심의회(FASB), 전국경제인연합회(전경련)
10. [문헌인용] 문헌의 인용은 다음의 방식으로 표기한다.
    1) 논문본문에서 인용된 해당 문장이 있는 경우 문장의 끝에 괄호를 사용하여 저자명, 발행연도 및 쪽수를 표기한다.
       (예) (김경영 1989)－단독연구의 문헌인용
       (김경영 1989, 27)－단독연구의 문헌인용(p. 혹은 pp.은 표시하지 않음)
       (김경영 · 이경영 1990, 217-218)－2인의 공동연구의 문헌인용
       (김경영 외 1988, 12)－3인 이상의 공동연구의 문헌이용
       (김경영 외 1988, 12 ; 오성 · 한음 1990, 217)－둘 이상의 문헌인용
       (김경영 1999a, 12 ; 1999b, 22)－같은 연도의 동일 저자에 대한 문헌인용

(Kim 2005)－단독연구의 문헌인용
(Kim 2005, 120)－단독연구의 문헌인용(p. 혹은 pp.은 표시하지 않음)
(Kim and Lee 2005)－2인의 공동연구의 문헌인용
(Kim et al. 2005)－3인 이상의 공동연구의 문헌인용
(Kim 2004 ; Lee 2005)－둘 이상 다른 저자의 문헌인용
(Kim 2004, 2005)－동일인 단독연구의 둘 이상 문헌인용
(Kim 2005a)－동일연도 동일인 단독연구의 문헌인용
(Kim 2005b ; Lee 2004a)－동일연도 동일인 단독연구가 둘인 경우 문헌인용

2) 논문본문에서 저자명을 직접 언급할 때에는 저자명 뒤에 괄호를 사용하여 발행연도를 표기한다.
(예) 홍경영(2003)에 의하면, ……, Beaver(2002)에 의하면, ……

11. [게재중복신청확인] 논문의 본문 끝에는 두 줄을 띄워 "본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재신청되지 않았음을 확인함."이라고 표기한다.

12. [참고문헌] 참고문헌은 논문의 본문에서 인용된 것만 표시해야 하며, 인용되지 않고 단순히 참고한 것은 표시해서는 안된다. 서적과 논문의 구별없이 국내문헌은 가나다 순으로, 외국문헌은 ABC 순으로 각각 배열한다. 서적의 이름은 동양문헌의 경우 「 」로, 서양문헌의 경우 이탤릭체로 표기한다. 논문제목은 동양문헌은 " "로 표기한다. 같은 저자의 문헌을 같은 연도에 2개 이상을 인용한 경우 연도표시는 2002a, 2002b 등으로 표시한다. 외국문헌의 경우 저자명은 Family name을 먼저 표기하고, 공동저자의 저자명은 그렇지 않다. 참고문헌은 바탕체, 글자크기 10pt, 줄간격 160%기준으로 한다.

(예) 김경영, 2000, "한국경영사에 관한 연구", 경영사학 제40권: 5-24.

김경영 · 이경영, 2002a, "미국경영사에 관한 연구", 경영사학 제43권: 15-34.

_____, 2002b, "중국조세에 관한 연구", 세무학연구 제3권 제3호: 25-45.

김경영, 2003, 「한국경영사개론」 제2판, 세학사.

한국상공회의소, 2005, "우리나라 기업의 경영사", http://www.nts.go.kr/(생략)/….htm.

American Accounting Association, Committee on Concepts and Standards for External Financial Reports, 1977, *Statement on Accounting*

Theory and Theory Acceptance, Sarasota, FL: AAA.

Auerbach, A., and K. Hassett, 1990, Investment tax policy and the Tax Reform Act of 1986, *In Do Taxes Matter: The Impact of the Tax Reform Act of 1986,* edited by J. Slemrod, Cambridge, MA: MIT Press.

Bedard, J. C., and S. Biggs, 1990, Pattern recognition, hypothesis generation, and auditor performance in analytical review, Working paper, University of Connecticut.

Boness, J., and G. Frankfurter, 1977, Evidence of non-homogeneity of capital costs within risk classes, *Journal of Finance* (June): 775-787.

Hendershott, P. H., and D. C. Long, 1984a, Trading and the tax shelter value of depreciable real estate, *National Tax Journal* 37 (2): 213-214.

_____, and _____, 1984b, Prospective changes in the tax law and the value of depreciable real estate, *American Real Estate & Urban Economics Association Journal* 12 (Fall): 297-317.

Slemrod, J., ed., 1990, *Do Taxes Matter : The Impact of the Tax Reform Act of 1986,* Cambridge, MA: MIT Press.

Taussig, M. K., 1967, Economic aspects of the personal income tax treatment of charitable contributions, *National Tax Journal* 20 (1): 1-19.

Witte, A. D., and D. F. Woodbury, 1985, The effect of tax laws and tax administration on tax compliance, *National Tax Journal* 38 (1): 1-14.

金子宏, 2005, 租税法, 弘文堂.

柴由花, 2005, “相續や贈與による資産の取得に對する所得課稅をめぐる一考察”, 不動産學部論集 通卷第13号, 明海大學.

柴由花, 2003, “相續稅と所得稅の統合の法理”, 博士學位論文, 横浜國立大學.

사단법인 한국경영사학회 논문집 게재규정

본 학회 편집규정 제15조 제6항의 규정에 의한 편집위원회의 논문집 게재규정은 다음과 같으며, 이 규정에 의하여 투고된 논문의 게재여부를 최종 결정한다.

심사결과	게재여부판정
평균 B 등급 이상 (AAA, AAB, ABB, BBB, AAC, ABC)	수정 및 보완후 게재가 가능한 것으로 판정
평균 B 등급 미만 ~ C 등급 이상 (BBC, ACC, BCC, CCC)	수정 및 보완후 재심사에 붙여 재심사결과에 따라 게재여부 판정
평균 C 등급 미만 (ACF, AFF, BCF, BFF, CCF, CFF, FFF)	게재불가로 판정
2인의 판정은 B 등급 이상, 1인의 판정이 F 인 경우	편집위원회에서 게재여부를 결정하거나, 기존 심사위원 이외의 제3의 삼사위원에게 심사를 의뢰하여 최종 게재여부를 결정

- 여기서 A는 “수정·보완없이 게재” 의견을, B는 “수정/보완 후 게재가능” 의견을, C는 “수정/보완 후 재심” 의견을, F는 “게재불가” 의견을 말한다.
- “수정/보완 후 게재가능”(B)에 대한 수정여부 확인은 편집위원장이 하거나, 필요한 경우 해당 심사위원의 확인을 받을 수도 있다.

(사)한국경영사학회 논 문 심 사 의 견 서

관리번호			
논문제목			
심사위원	소속 :	직위 :	성명 :
입금계좌	계좌번호 :	은행 :	예금주 :

1. 심사위원 평가사항

평가항목		평가내용(해당점수에 ∨표시)				
		매우나쁨	나쁨	보통	좋음	매우좋음
1	연구주제의 적합성	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
2	연구주제의 참신성	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
3	연구방법의 타당성	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
4	연구결과의 기여도	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )
5	연구내용의 효과적인 전달, 논문의 구성 및 기타사항	1( )	2( )	3( )	4( )	5( )

2. 심사위원 최종판정(해당 판정난에 ∨표시)

판 정 내 용	판정	비 고
(1)수정보완없이 게재	( )	현재 상태로 학회지에 게재할 수 있음.
(2)수정/보완 후 게재 가능	( )	지적사항이 수정된 후 게재할 수 있음.
(3)수정/보완 후 재심	( )	지적사항을 수정 후 해당심사위원에게 재심사를 함.
(4)게재불가	( )	현재의 연구내용으로는 게재할 수 없음.

※ “수정보완없이 게재” 또는 “수정/보완 후 게재가능”으로 판정된 경우 편집위원장이 심사결과에 따른 수정 여부와 답변내용을 확인 후 바로 게재절차를 밟게 됩니다(필요한 경우 해당 심사위원의 확인을 받을 수도 있습니다).

3. 심사위원 총평(수정/보완 요구사항) (별지사용가능)

※ 수정/보완요구 내용을 가능하면 자세히 기재하여 주시기 바라며, 특히 “게재불가” 의견인 경우 그 불가 사유를 가능하여 자세히 기재하여 주시기 바랍니다.

한국경영사학회 연구윤리규정

제1조(목적)

이 연구윤리규정(이하 “규정”이라 한다)은 사단법인 한국경영사학회에서 발간하는 경영사학, 경영사 및 기타논문집에 논문을 게재 신청하는 자가 이 규정에서 정한 연구윤리를 준수함으로써 연구의 가치를 증대하고 연구결과를 공유하는데 기여하고자 한다.

제2조(연구윤리의 준수확인)

연구자는 논문을 게재 신청하는 경우 “본인 등은 한국경영사학회가 제정 공표한 연구윤리규정을 엄정히 준수하였습니다”라는 문구를 게재신청서에 표기하여야 한다.

제3조(연구자의 연구윤리)

① 연구자는 존재하지도 않은 자료 혹은 연구결과 등을 허위로 만들어 내는 연구위조를 하지 말아야 한다.

② 연구자는 자료, 장치, 과정 등을 인위적으로 조작, 변형, 삭제 등의 방법으로 연구내용 혹은 결과를 왜곡하는 연구변조를 하지 말아야 한다.

③ 연구자는 다른 사람의 아이디어, 연구결과 등을 정당한 승인, 용인 등이 없이 임의로 도용하는 연구표절을 하지 말아야 한다.

④ 연구자는 자신이 실제로 행하거나 공헌한 연구에 대해서만 논문저자로서 참여하여야 하며, 연구의 상대적 기여도에 따라 연구자의 순서가 정해지도록 해야 한다.

⑤ 연구자는 하나의 학술지에 게재된 동일 또는 거의 동일한 논문을 새로운 논문인 것처럼 하여 다른 학술지에 중복게재해서는 아니 되며, 하나의 학술지에서 게재거부가 결정된 후에 다른 학술지에 게재신청을 해야 한다.

⑥ 연구자는 상식에 속하지 않는 한 이미 공개된 자료를 인용하는 경우에는 정확하게 인용 및 참고의 표시를 충실히 하여, 연구자의 독창적인 부분이 명확하게 구분될 수 있도록 하여야 한다.

제4조(연구윤리위원회)

① 이 규정에서 정한 내용을 심의의결하기 위하여 연구윤리위원장 1인을 포함하여 8인 이내의 연구윤리위원으로 구성되는 연구윤리위원회를 둔다.

② 연구윤리위원회는 연구윤리의 위반과 관련하여 신고되거나 자체적으로 인지한 내용에 대하여 이 규정에 의거 연구윤리의 위반내용을 독립적인 지위에서 심의 의결한다.

③ 연구윤리위원장은 한국경영사학회 회장이 임명하고, 연구윤리위원은 연구윤리위원

장의 추천을 받아 회장이 임명한다.

④ 연구윤리위원장 및 연구위원의 임기는 1년으로 하고 연임할 수 있다.

⑤ 연구윤리위원회는 연구윤리위원의 과반수의 출석과 출석위원 과반수로 의결한다.

⑥ 연구윤리위원장과 연구위원은 업무와 관련하여 얻은 내용에 대해 비밀을 유지하고 외부에 공개해서는 아니 된다.

⑦ 특정 사안과 관련된 연구윤리위원은 동 안건과 관련된 심의의결에 참석할 수 없다.

제5조(연구윤리의 위반신고 및 신고자의 권익보호)

① 한국경영사학회 회원 혹은 그 외의 자는 연구자가 연구윤리를 위반한 것을 인지한 경우 한국경영사학회에 신고할 수 있다.

② 신고자의 신원을 외부에 공개해서는 아니 된다.

제6조(연구윤리의 위반에 대한 조사, 조치 및 징계)

① 연구윤리위원회는 이 규정에 의한 연구윤리의 위반내용을 조사한 후 그 내용을 학회장에게 보고한다.

② 연구윤리의 위반과 관련 조사를 받는 회원(이하 "피조사자"라 한다)은 연구윤리위원회에서 행하는 조사에 적극 협조하여야 하며, 조사에 응하지 않은 당해 피조사자에 대해서는 연구위반의 경중과 관계없이 한국경영사학회 회장은 상임이사회의 결의에 의거 징계할 수 있다.

③ 연구윤리위원회는 연구윤리의 위반에 대한 조사를 함에 있어서 연구자에게는 충분한 소명의 기회를 주고 외부에 신원을 공개해서는 아니 된다.

④ 연구자가 연구윤리를 위반한 경우 연구윤리위원회에서 보고받은 내용을 기초로 상임이사회의 결의를 통해 한국경영사학회 회장은 아래의 조치를 할 수 있다.

1. 아직 배포되지 않은 경우에는 미 배포된 학술지에서 해당논문을 삭제한 후 배포
2. 이미 배포된 경우에는 학회홈페이지에 공지된 해당 논문을 삭제하고, 논문목록에서도 삭제
3. 해당논문의 표절사실이나 중복게재의 내용을 학회 홈페이지에 공지
4. 해당논문의 투고자에게는 표절이나 중복게재사실이 판명된 때로부터 3년간 본 학회에서 발행하는 모든 학술지에 투고를 금지하며, 학술대회에서의 발표를 금지
5. 필요한 경우 논문의 표절이나 중복게재사실을 관련기관에 통보

⑤ 한국경영사학회 회장은 연구윤리위원회로부터 연구자의 연구윤리와 관련하여 보고를 받은 경우에는 그 위반정도에 따라 상임이사회의 의결을 거쳐 전항 외에 자격정지 또는 자격상실 등의 징계를 할 수 있다.

⑥ 피조사자인 연구자는 연구윤리의 위반 및 징계와 관련하여 이의가 있는 경우 한국

경영사학회에 재심의 요청을 할 수 있으며, 이 경우 한국경영사학회 회장은 연구윤리위반과 관련 연구윤리위원회에서 다시 조사하도록 할 수 있으며 상임이사회의 의결을 거쳐 그 조치 및 징계의 내용을 변경할 수 있다.

제7조(회의록) 연구윤리위원회는 회의내용을 회의록으로 작성하여 보관하여야 한다.

제8조(예산) 연구윤리위원회의 업무에 소요되는 경비는 한국경영사학회 예산으로 지원한다.

제9조(개폐) 이 규정의 개정 또는 폐지는 한국경영사학회 상임이사회의 의결에 의한다.

經營史學 第23輯 第3號(通卷 48號)

인쇄일 2008년 12월 25일
발행일 2008년 12월 31일
발행인 이 광 주
편집인 심 태 섭
발행처 社團法人 韓國經營史學會
(448-701) 경기도 용인시 수지구 죽전동 126번지
Tel : (031) 8005-3416 · 3384 · 3427
Fax : (031) 8005-4108
E-mail : kabh@dankook.ac.kr
Homepage : www.kabh.or.kr

편집 · 인쇄 신양사(Tel : 02-2275-0834)