經營史學

第25輯 第1號

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

이 학술지는 2009년도 정부재원(교육과학기술부 학술연구조성사업비)으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 출판되었음.

| 2010 「경영사학」 편집위원회 |

편집위원장 서문석(단국대)

편 집 위 원

經營史學史 : 박영렬(연세대)
企 業 史 : 김동운(동의대), 柳町功(早稻田大-日本)
企業家史 : 정안기(고려대)
產 業 史 : 임채성(서울대)
比較經營史 : 선재원(평택대)
經營管理史 : 이덕로(서원대), 이태민(충북대)
정현철(한양대), 金東鉉(靜宜大-臺灣)
貿 易 史 : 최상오(서울대)
會 計 史 : 박종국(영남대), 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)	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 |

2010년 3월 31일 현재

구 분	접수	게재확정	게재불가 혹은 저자포기	심사 진행
		제25권 제1호		
2009.12.31 이전에 접수되어 이월된 논문	8편	7편	1편	-
2010.1.1~2010.3.30에 접수된 논문	4편	-	-	4편
합 계	12편	7편	1편	4편

| 경영사학 투고 안내 |

(사)한국경영사학회의 학회지 「경영사학」에 게재를 신청하고자 하는 회원은 흔글 프로그램으로 작성된 논문파일을 학회의 홈페이지(http://www.kabh.or.kr)에 직접 제출하시고(단, 특별한 경우에는 우송할 수도 있음), 동시에 9만원의 심사료를 납부하셔야 합니다. 심사료는 논문게재신청과 동시에 입금을 해야 하고, 게재료는 논문게재가 확정된 경우에 한하여 20만원(단, 논문에 지원사항을 표기하는 경우에는 30만원)을 입금하시면 됩니다. 「경영사학」에 대하여 문의할 사항이 있으시면 언제든지 아래의 연락처로 연락해 주시기 바랍니다.

편집인(편집위원장) : 서문석
심사료 및 게재료 입금계좌번호 : 국민은행 004-21-0391-898, 서문석
주소 : ㉾448-701 경기도 용인시 수지구 죽전동 단국대학교 상경대학 경제학과
연구실전화 : 031-8005-3384 이메일 : editorofkabh@hanmail.net

目 次

❑ 보수주의적 혁신가로서 피터 드러커 경영사상의 형성과 전개 ····· 7
문 근 찬

❑ 근대 철도 인프라스트럭처의 운영과 그 특징
- 한일비교의 시점에서 - ····· 49
임 채 성

❑ Comparing the Competitiveness of Korea and Singapore
after Ten Years of Asian Economic Crisis ····· 75
Hwy-Chang Moon · Ji Youn Kim

❑ 러시아 농업개혁이후 농산물시장 변화와 수출활성화 방안 ····· 93
조성제 · 박현희

❑ 건설 프로젝트에서 커뮤니케이션 행위가
프로젝트 성과에 미치는 순차적 영향 ·····119
송상엽 · 신호철

❑ 한화그룹의 전략적 선택 ····· 147
박영렬 · 김상헌

❑ 김승연 회장의 리더십과 한화그룹의 기업문화 ····· 201
서 인 덕

❑ 부 록 ····· 233

경영사학 제25집 제1호
2010년 3월 한국경영사학회

보수주의적 혁신가로서 피터 드러커 경영사상의 형성과 전개

문 근 찬*

요 약

피터 드러커는 1909년부터 2005년까지의 전 생애에 걸쳐 30여 권의 저술을 통해 '현대 경영의 시조', 또는 '법인 사회를 발명한 사람'이라는 칭송을 받아왔다. 이 논문은 드러커 탄생 100 주년을 맞아 그의 경영사상의 형성과 전개과정을 탐색해 보고자 하는 것이다. 드러커의 초기 저술인 '경제인의 종말(1939)'과 '산업인의 미래(1942)'는 그의 사회·정치사상을 담고 있다. '경제인의 종말'은 1930년대 유럽 사회가 왜 파시즘 전체주의에 빠져들게 되었는지를 탐색하면서, 그 중요한 원인으로서 중상주의적 전통에 뿌리를 둔 '경제인의 원리'라는 경제지상주의의 만연을 들었다. '산업인의 미래'에서는 새로운 사회의 구조적 변화의 기초로서 대기업 법인의 역할을 강조하면서, 대기업이 자신의 합법성을 정당화함으로써 '기능하는 사회(functioning society)'로의 발전에 기여하기 위한 제반 논의를 담고 있다. 이들 초기 두 저술은 이후 드러커로 하여금 보수주의적 혁신가로서의 관점을 갖게 했고, 그의 경영 마인드 전개의 토대가 되었다.

본 연구는 우선 드러커 경영사상의 전개과정을 그의 성장과정의 주요 사건을 바탕으로 사례연구 방식으로 서술했다. 이어서 그의 초기 저술에 나타난 드러커 경영사상의 주요 토대를 형성한 세 가지 테마를 도출했는데, 이는 첫째, 사회 변화는 보수주의적 접근에 의해야 한다는 것, 둘째, 새로운 다원화 시대를 맞이하기 위해서는 '경제인의 원리'를 뛰어 넘는 정신적 가치가 정립되어야 한다는 것, 그리고 셋째, 근로자에게 '직장 시민권'을 부여해야 한다는 것으로 요약된다. 이는 결국 사회를 구성하는 주요 주체들, 예컨대 국가, 기업, 개인이 '정당성' 있는 역할과 권력 행사를 해야 한다는 것을 말한다. 이어서 본 논문에서는 도출된 세 주제에 대하여 전환기 이후의 새 시대에 부합하는 해법을 논의하였다.

드러커의 견해를 토대로 판단하건대, 현재 사회는 격변기의 중간에 있으며 이 격변기를 지나 지식경제가 심화되고 다원화 시대에 접어들게 될 것이다. 따라서 현재는 다가오는 새 시대에 적합한 접근과 사고방식을 정립하고 폭넓은 합의점을 찾는 일이 무엇보다도 중요한 시

* 한국사이버대학교 경영학부 교수, kcmoon@mail.kcu.ac, 02-708-7822

논문접수일(2009년 6월 10일) 논문수정일(2009년 9월 10일) 게재확정일(2009년 10월 8일)

기이다. 이 시점에 현대 경영의 정립에 큰 기여를 한 피터 드러커의 경영 사상에 대해 깊이 음미해 보는 것은 다가오는 새 시대를 대비한 준비로서 의미 있는 일일 것이다.

〈주제어〉 피터 드러커, 피터 드러커의 경영 사상, 기능하는 사회, 보수주의적 혁신가

Ⅰ. 서 론

금년은 드러커가 탄생한 1909년으로부터 100주년 되는 해다. 96세를 일기로 2005년 말에 작고할 때까지 그는 경영의 핵심적인 이슈를 다루는 30여 권의 저술을 했으며 수많은 논문을 썼다. 그 중 초기 저술에 해당하는 '경제인의 종말(1939)'과 '산업인의 미래(1942)'는 드러커가 최초 정치철학적 주제로부터 경영학으로 자리를 잡기까지의 흐름을 보여주며, 이후 그의 경영학 전개 과정의 사상적 기반을 공고히 했다는 점에서 의의가 크다.

이 논문은 드러커가 제시한 '기능하는 사회'의 모습과 사회의 중요한 기관으로 자리 잡은 기업이 어떤 역할을 해야 하는지에 대해 드러커의 초기 저술들을 중심으로 그의 경영 사상의 틀을 정리해 보고자 하는 것이다. 오늘에 있어서 드러커의 초기 저술을 바탕으로 그의 경영 관점을 재음미해 보는 작업이 의미가 있는 이유는 또 있다. 드러커가 처음 경영에 관한 저술을 시작한 1930년대 말은 오늘날 전 세계가 겪고 있는 경제 불황과 자주 견주어지는 세계 대공황의 영향 하에 있던 시대였다. 따라서 이 시기에 사회의 중추 기관이 된 기업의 역할과 책임 문제에 대해서 드러커가 고민했던 내용들은, 오늘날 세계적인 경제공황으로 경제의 운영 질서에 새로운 전기를 맞이해야 하는 이 시점에 좋은 실마리를 제공해줄 수 있을 것으로 보인다.

이런 목적에 따라 제 II장에서는 사례연구의 형식을 통해 드러커 경영사상의 형성과정의 배경이 된 사건, 그리고 그 배경 속에서 탄생한 초기 두 저작의 주요 내용을 다룬다. 이어서 제 III장에서는 제 II장의 논의를 통해서 도출된 세 가지 주요 주제에 대한 드러커의 규범적 해법을 심층적으로 분석한다. 이상의 논의를 통해 본 논문은 보수적 혁신가로서의 드러커 경영사상이 어떤 과정을 통해 형성되었으며, 그 경영사상의 핵심 이슈는 무엇이고, 이들 주제에 대한 드러커적 접근은 무엇인지 확인하고자 한다.

II. 드러커 경영사상의 태동과 기초 세우기

드러커는 처음부터 현대 경영이론을 발전시킬 목적으로 자신의 학문적 이력을 시

작하지 않았다. 1930년대에 당시 드러커의 주된 관심은 제도가 사회에 미치는 영향, 그리고 제도의 사회적 정당성에 대한 이해였다(Flaherty 1999, ix). 이런 문제의식에 의해 '경제인의 종말'과 '산업인의 미래'가 탄생했다. 드러커가 경영학 분야에 자신의 경력을 시작한 것은 경영자문을 통해 GM에 대해서 연구한 내용을 바탕으로 '기업의 개념(1946)'을 저술한 후였는데, 이는 대기업 법인이 사회의 주요 기관으로 부상하자 기업에 대한 연구를 통해 자신의 학문적 관심사인 사회의 정당성 문제를 다룰 필요성을 느꼈기 때문이었다. 이하 초기 저술에서 제기된 드러커 경영사상의 주제와 그 주제가 태동한 배경에 대해 살펴본다.

1. 드러커 경영사상의 형성기

드러커 경영사상의 뿌리는 그의 어릴 적부터 청년기의 삶을 통해서 형성되었다. 이 시절 그에게 영향을 준 일들에 대해서는 '방관자의 모험(Drucker 1994)'을 통해서 살펴볼 수 있다.[1)]

1) 어린 시절과 청소년기의 배움

드러커는 1909년 11월 19일 합스부르크 왕가의 마지막 제국이었던 오스트리아-헝가리 제국의 수도 빈에서 태어났다. 드러커의 아버지 아돌프 드러커(1876~1967)는 외국무역성 차관이었고, 어머니 캐롤라인(1885~1954)은 오스트리아인 최초의 여성 의사였다. 할머니는 로베르트 슈만의 미망인이었던 클라라 슈만의 피아노 제자 중 한 명으로 음악에 조예가 깊었으며, 주위 사람들에게 늘 공평한 관심과 예의를 갖추었던 분이었다. 드러커는 할머니로부터, 사람은 그의 신분이나 직업이 아닌 개인 자체로서 예의를 갖춰 대해야 할 존재임을 배웠다(Drucker 1994, 37-70). 그리고 아버지는 드러커를 비엔나의 지식인 모임인 살롱에 데리고 다니는 등 어려서부터 지식인들의 지적인 분위기에 접할 수 있도록 영향을 주었다(Drucker 1994, 124-140). 드러커가 자신의 전기적 이야기인 '방관자의 모험'에서 밝히고 있듯이, 그의 생애 전반에 걸쳐 영향을 미칠만한 중요한 사건들이 몇 가지 있었다.

그는 초등학교 시절 자매였던 두 사람의 훌륭한 선생님에 대한 기억을 끝까지 간직하고 있었는데, 이들 두 교사는 드러커에게 서로 다른 방식으로 감화를 주었다(Drucker 1994, 158-201). 드러커는 한 선생님으로부터 높은 수준의 성취기준을 부여함으로써 잠재적인 능력을 현실의 성과로 이끌어내는 것의 중요성과 이에 요구되는 끊임없는

1) '방관자의 모험(1994)'에는 드러커가 살았던 시절에 만났던 다양한 사람들에 대한 이야기가 실려 있다. 이 책은 그 시대 사람들의 이야기가 드러커의 관찰자적 렌즈를 통해 조명되면서 자연스럽게 드러커의 철학을 드러내는 형식의 자서전이다.

연습과 훈련의 중요성을 깨달을 수 있었다. 또 한 사람의 교사는 드러커로 하여금 사람이란 감수성과 개성의 발현, 상상력과 개념적 사고능력을 발전시키는 것이 중요하다는 인식을 갖게 해 주었다.

드러커는 어린 시절부터 천성적으로 사물을 객관적으로 인식하는 관찰자로서의 기질을 갖고 있었다. 그것은 정부 정책이나 대중에 의해 인위적으로 부여된 상황의 압력 속에서 사물의 본질을 인식하는 능력이었다. 예를 들면 드러커는 여덟 살 무렵의 크리스마스 파티에 모였던 아이들에게, 가격을 엄격하게 통제하던 전체주의 통치하에서 자신의 호텔 고객을 위해 협정 가격 이상의 고급 식사를 제공했다가 지탄을 받았던 어느 호텔업자를 옹호하는 발언을 하다가 옆방의 어른들이 듣게 되어 걱정을 끼쳤던 경험을 기억하고 있다(Drucker 1994, 30-31). 또 한 번은 열네 살이 되기 직전의 연말에 사회주의청년단의 선두에 서서 붉은 깃발을 들고 행진했던 일의 기억을 적고 있다. 이는 사회주의자가 지배하게 된 빈에서 공화제를 선언한 날을 기념하는 행사였는데 드러커는 마침 전 날 내린 비로 생긴 물웅덩이를 철버덕거리고 건너야만 했다. 그는 군중의 행진이 전해오는 압력 속에서 대책 없이 그 물웅덩이에 빠져야 했던 순간, '이곳은 내가 있을 곳이 아니다'라는 생각이 들었고, 깃발을 옆의 누군가에게 억지로 떠맡기고 대열을 빠져나왔다(Drucker 1994, 26-27).

드러커는 가족이 알고 지내던 다양한 지인들로부터 많은 영향을 받았는데, 그들 가운데는 비엔나의 내로라하는 전문가와 지식인이 많았다. 드러커는 아버지를 따라 일찍부터 비엔나의 지식인 모임인 살롱 문화에 접할 수 있었는데, 이 모임은 음악가, 의사, 법률가, 정치가, 예술가, 경제학자 등 다양한 분야의 전문가들이 모여서 다양한 주제에 대해 이야기를 나누고 서로 토론하는 분위기로 진행되었다(Drucker 1994, 124-140). 이 보편적이고도 비공식적인 교육 덕분에, 후기 드러커에서 발화했던, 성과를 중시하고 통찰력으로 가득 찬 실용주의의 씨가 알게 모르게 뿌려질 수 있었다. 드러커는 경영을 논하되 경영을 독립된 영역으로 생각하지 않고, 인문교양학이 경영과정의 바탕이자 뼈대라는 생각을 늘 품고 있었다. 고전과 인문학에 대한 관심이 있었기 때문에 그의 관심의 폭은 넓어졌고 후일 그의 경영학 연구의 초석이 된 전일적 사고(holistic thinking)를 할 수 있게 되었다(Flaherty 1999, 7-8).

2) 청년기 독일에서의 배움

학교생활에 싫증을 내고 있던 드러커는 김나지움을 졸업하자 사회에 나가고 싶어 함부르크의 어느 상점에 견습사원으로 취직했다. 독일에서 당시에는 어린 나이에도 직업을 갖는 것이 권장되고 용인되는 분위기였으므로, 드러커는 직장생활을 하면서 대학 공부를 병행할 수 있었다. 드러커는 함부르크 대학 법학부에 적을 두었지만 당시의 융통성 많은 학제에 따라 전공과목 외의 다양한 분야를 수강할 수 있었다. 드

러커에 의하면, 이 당시 1년 3개월 동안만큼 공부를 열심히 한 적이 없다고 할 정도로, 견습사원으로서의 아르바이트가 끝나면 흥미 있는 과목의 수강과 함께, 도서관에서 독학으로 고전에 깊이 천착했던 시기였다.

드러커는 2년 후 함부르크를 떠나 프랑크푸르트로 생활 근거를 옮겼으며 대학도 프랑크푸르트 대학 법학부로 적을 옮겼다. 프랑크푸르트에서도 역시 증권회사 애널리스트를 거쳐, 신문 기자 등 직업과 함께 공부를 병행했는데, 당시 직장 상사로부터 피드백 분석을 통해 자신의 성과를 관리하는 방법을 배우는 등 실무를 통해 자신의 강점을 축적한 시기였다(Drucker 1999b). 대학에서는 1931년에 국제법과 공법으로 박사 학위를 받았고, 주임교수를 대신해서 강의도 하면서 그 곳에서의 성공적인 정착을 모색한 시기였다. 그러나 히틀러의 전체주의가 도래하자 그의 생각은 전면적으로 바뀌었다(Atsuo 2007, 51-71).

3) 전체주의의 경험

'방관자의 모험'에서 드러커는 1932년 봄에 전체주의 나치가 정권을 잡으면서 겪었던 몇 가지 일을 적고 있다. 그 시절 드러커는 프랑크푸르트의 유력 석간지 '프랑크푸르트 게네랄 안차이거' 경제부 기자로 있었다. 당시는 1차 대전 후 세간에서는 우익이다 좌익이다 하며 격하게 싸우고 있었고, 선거에서 의석을 잃은 나치가 보수 세력의 지원으로 소수 여당으로서 정권을 잡을 무렵이었다. 그의 눈에는 절망한 대중이 히틀러의 절대정권의 품에 몰려가는 모습, 전체주의에 길들여지는 지성인들의 무기력함, 계급투쟁에 미친 사람들의 모습이 보였다. 드러커가 독일에서의 마지막 며칠을 보내면서 생생하게 보았던 체험은 6년 후인 1939년 '경제인의 종말'에 왜 사람들은 전체주의에 빠져들게 되었는가라는 주제로 심층적으로 분석된다.

당시 드러커에게 큰 영향을 주었던 사건들이 '방관자의 모험'에 묘사되어 있다. 그 중에서 프랑크푸르트 대학 교수 회의에서 겪었던 일은 전체주의에 길들여지고 있는 지성인의 무기력함을 묘사하고 있다(Drucker 1994, 343-351). 또한 스스로 능력이 부족해서 사회적 지위에서 밀려 있던 사람들이 권력과 돈을 위해 나치에 가담하는 모습을 지켜 보면서 전체주의 사회가 몰고 올 무섭고 피비린내 나는, 그러면서 천박하고 잔인한 세상을 예견하며 급히 독일을 떠나기로 결심한다. 이 사건에서 그는 후일 첫 번째 주저서가 될 '경제인의 종말'의 아이디어를 얻었다(Drucker, P. F. 1979, 351-357).

4) 슈타알에 대한 연구

드러커는 독일을 떠나기 일년 전인 1932년 봄에 독일의 보수 정치철학자인 프리드리히 율리우스 슈타알(Friedrich Julius Stahl)에 관한 책을 써서 출판사에 보냈다. 드러커가 이 책을 쓴 목적은 입헌주의에 입각한 자신의 정치적 입장을 명확히 함으

로써, 망설이다가 나치의 독일에 남는 일이 생기지 않게 하기 위한 것이었다. 입헌을 주장한다면 아무리 외국인 여권을 가지고 있다 해도 나치가 권력을 잡은 독일에서 무사할 수는 없을 것이기 때문이었다.

그 책은 1933년에 출판되었는데, 제목은 "프리드리히 율리우스 슈타알-보수주의와 그 역사적 전개"였다. 슈타알은 비스마르크 이전 시대의 저명한 보수파 의회법학자, 법에 따른 자유를 주장한 철학자로서 헤겔학파에 대해 철학적으로 반발했던 사람이다. 슈타알을 연구하는 과정에서 드러커의 정치사상이 상당히 강화되었고, 정치사상가로서 드러커의 모습은 '보수적 혁신가'의 형태를 띠게 되었다(Flaherty 1999, 13).

슈타알은 당시의 정치경제적 제반 문제를 추상적 절대성 같은 개념으로 다루는데 거의 독단에 가까울 정도로 반대했다. 인간이 희망하는 상상의 세계와 현존하는 실제의 세계는 다른 것이라고 하면서, 슈타알은 "당위적으로 발생해야 할 사건뿐 아니라 현실적으로 일어나고 있는 사건까지 염두에 두어야 한다."고 말했다(Sheehan 1989, 594). 후일 드러커가 기업에 대해 연구하면서 형성된 정치철학 및 기업철학을 구성하는 주요 원리는 다음과 같이 보수주의적 색채를 띤다(Flaherty 1999, 13).

- 변화와 연속의 과정에서 불연속성이 차지하는 중요한 역할
- 인간이 만든 절대개념을 통해 사회를 구원한다는 것에 대한 회의
- 역사적 결정론에 대한 거부
- 조화로운 사회를 만들기 위한 선결요건으로서 정신적 가치에 대한 수용
- 권력은 책임감이 있어야 한다는 신념

드러커가 독일을 떠난 후 그의 슈타알에 대한 연구서는 정부의 명령으로 모두 불태워졌다. 그러나 후일 밝혀진 바로는 제2차 세계대전 후 독일의 부흥을 담당한 젊은 관료들 중에 이전에 이 책을 몰래 읽고 나치에의 가담을 중지한 사람이 많았다고 한다(Atsuo 2007, 37).

5) 칼 폴라니와의 교류

문화인류학자 칼 폴라니(Karl Polanyi)와의 인연은 드러커가 함부르크의 무역회사 견습사원을 하던 시절부터 시작되었다. 1927년 겨울 크리스마스 휴가를 얻어 빈에 돌아왔을 때 드러커는 폴라니가 부편집장으로 있던 '오스트리아 이코노미스트' 잡지의 편집회의에 초대 받아 폴라니를 만날 수 있었다. 폴라니 가족은 월급 전액을 당시 넘쳐나던 전쟁 피난민들의 생계를 위해 쓰고 자신들의 생활비는 별도로 벌어서 쓰는 생활을 할 정도로 이미 남들과는 다른 사고방식의 소유자였다.

드러커와 폴라니와의 교류는 그 후 드러커의 런던 거주 시절을 거쳐 미국에서까지 오랜 동안 이어졌다. 드러커는 1941년 버몬트의 베닝턴 대학에서 정치학과 경제

학 분야의 학자를 소개해 달라는 요청을 받고 칼 폴라니를 전임교수가 되도록 소개했고, 그 자신도 1942년 여름 정부 육군성의 일을 마치고 베닝턴 대학의 교수로 취임했던 것이다. 버몬트에서 지내던 1940년 무렵은 드러커가 '산업인의 미래'의 초고를 쓰면서 칼 폴라니와 자주 서로의 생각을 교환하며 지냈던 시절이었다. 드러커가 2년 후 '산업인의 미래'에서 법인 조직이 경제적 조직인 것만큼 사회적 조직이고 공동체 사회라는 가설을 제시했다. 그 시절 폴라니는 경제와 사회의 이론적 통합 모델로서, 경제와 공동체를 조화시키면서 경제적 성장과 개인적 자유를 허용하는 대안이 있다는 것을 구상한 '위대한 전환(The Great Transformation 1944)'을 썼다. 그는 자본주의든 마르크스주의를 뛰어 넘어 19세기적 가치의 대안으로서 공동체와 그 안의 인간관계는 분열을 조장하는 시장의 힘으로부터 보호되는 독특한 방식을 꿈꾸었다. 그러나 그가 경제사와 문화인류학을 통해 미래에 대한 해답을 찾으려고 시도할수록 그는 점점 더 수수께끼 같은 고대와 선사시대, 원시경제 속으로 들어갈 뿐이었다.

드러커는 폴라니와의 교류를 통하여 절대적인 하나의 완전한 좋은 사회에 대한 탐구가 무의미하다는 사실을 깨닫게 되었다. 이런 그의 생각은 '산업인의 미래'를 통해서 '완전한 사회 대신 적당히 견딜만한, 그러나 자유로운 사회'를 받아들이자는 보수주의적 관점이 더욱 확고해졌다. 그런 사회란 폴라니의 이상주의적인 사회와는 달리 시장의 혼란과 불화라는 대가를 치르면서 개인의 자유를 지키게 되는, 갈등과 위험을 감수하는 선택과 불일치라는 대가를 치를 것이고, 커다란 선(善)에는 관심을 덜 갖는 대신 적은 악(惡)에는 더 많은 관심을 갖게 되는 사회로 묘사할 수 있다(Drucker 1994, 279-310).

〈표 1〉은 이상 서술한 드러커의 청년 시절 미국 이주까지의 주요 연보와 사고의 형성 과정에 대해 정리한 내용이다.

이상 살펴본 바와 같이 드러커는 타고 난 관찰자적 기질에 더하여 성장기에 만났던 사람들과 가족의 영향, 그리고 청년기 인문학적인 탐구와 전체주의의 체험을 겪으면서 후일 그의 저술활동의 바탕이 될 보수주의 혁신가로서의 사고를 형성하게 된다.

2. 초기 저술을 통해 본 드러커의 정치 · 경제적 문제의식

드러커의 초기 저작을 살펴보면, 그는 당대 산업사회의 의미와 산업사회가 주는 기회와 도전에 대해 보다 깊이 이해하고자 하는 지적 탐구에 몰입해 있었다는 사실을 알 수 있다. 이 연구과정에서 드러커는 일찍이 대기업 법인이야말로 현대사회의 가장 유일하고도 강력한 제도이며, 그 안의 전문경영인 군단이야말로 사회의 중요한 리더십 지위를 떠맡고 있다는 가설을 제시했다. 그러나 이 새로운 체제의 작동원리는 드러커에 의하면, 자칫 끝 모르게 만연한 경제지상주의에 의해 파괴될 수 있는 위험을 간직하고 있었다.

〈표 1〉 초기 저작까지의 드러커 연보 - 주요 사건, 저작, 사고의 형성

연 도	주요 사건과 저작	사고의 형성
1909~1918 (~9세) 아동기와 초등학교 시절	1909. 11월 19일 탄생(오스트리아 - 헝가리 제국의 수도 빈에서, 정부 요직에 있던 아버지 아돌프(33세)와 의학 전공의 어머니 캐롤라인(24세) 사이에 장남으로 태어남 1914. 7월 1차 세계대전 발발 1915. 9월 빈 교외의 공립 초등학교에 입학 1918. 9월 빈 시내에 있는 사립초등학교로 전학. 그곳에서 생애 최고의 교사 소피와 엘자를 만남 11월 제1차 세계대전 끝남	지적인 부모와 인정 많은 할머니로부터 영향 받음 두 선생님으로부터 개성의 중요성과 부단한 학습의 중요성을 배움
1919~1925 (10~16세) 김나지움 시절	1919. 9월 초등학교를 1년 월반하여 진학 예비교인 김나지움에 입학 1923. 11월 사회주의 지배 하의 빈에서 매년 축일로 삼는 '공화국의 날' 데모 행진에 참가하여 붉은 깃발 대열의 선두에 섰다가 회의를 느껴 집에 돌아 옴 1925. 부친을 따라 저명인사가 출입하는 살롱에 출입함	자신은 현실 참여보다는 '관찰자적 기질'이 강함을 인식함 지식인 모임에 참여하여 그들의 사고체계에 대해 강한 인상을 받고 배움
1927~1933 (18~24세) 독일에서의 대학 및 사회 초년 시절	1927. 9월 김나지움 졸업 후 함부르크에서 무역상사 견습사원이 됨 12월 '오스트리아 이코노미스트'의 편집회의에 초빙되어 부편집장인 경제인류학자 칼 폴라니와 만남 1929. 1월 독일의 금융 중심지인 프랑크푸르트로 이사함. 그 곳에서 미국계 투자은행의 증권분석가로 취직 프랑크푸르트 대학 법학부에 편입함. 독일 철학자 프리드리히 슈타알을 연구대상으로 선정함 10월 24일 뉴욕 주식시장의 대폭락, '암흑의 목요일'을 맞게 됨, 미국계 투자은행 파산, 곧 '프랑크푸르트 게네럴 안차이거'에 취직함 1931. 프랑크푸르트 대학에서 국제법 박사 학위 취득, 조교를 하면서 장래의 아내인 도리스를 알게 됨 '프랑크푸르트 게네럴 안차이거'의 세 명의 부편집장 중 한 사람으로 발탁되어 매주 몇 편의 논설을 쓰고, 해외면과 경제면도 담당함 1933. 1월 나치스가 정권을 장악하자 독일 탈출을 계획함. 그 무렵 프리드리히 슈타알에 관한 책의 집필을 마쳐 출판사에 보냄, 제목 : '프리드리히 슈타알 -보수주의적 정치이론과 역사적 전개' 2월 하순 프랑크푸르트 대학에서 나치의 새로운 지배자가 소집한 교직원 회의에 출석하여 좌절감을 느낌 4월 런던으로 이주, 보험회사에서 증권분석 일을 얻음	독학으로 수많은 인문학 서적을 섭렵했던 시기 사람은 죽을 때까지 공부해야 한다는 신념이 생김 직업을 통해 경제, 금융에 대한 실무 지식과 저널리스트로서 글쓰기 훈련이 쌓였던 시기 슈타알에 대한 연구를 통해 사회 발전은 보수주의적이어야 한다는 신념을 갖게 됨 전체주의에 대한 두려움과 혐오, 문제의식 속에서 '경제인의 종말' 집필의 아이디어 얻음 '사회에 의한 구제'의 허구성에 대한 신념 생김

연 도	주요 사건과 저작	사고의 형성
1934~1938 (25~29세) 영국은행 근무와 미국으로의 이주	1935. 런던에서부터 경제인류학자 칼 폴라니와의 교제를 돈독히 함. 미국 신문이나 잡지에 기고하기 시작함 1937. 1월 도리스와 결혼, 4월 뉴욕에 도착, 뉴욕 교외에 아파트를 빌려 미국에서의 생활을 시작, '파이낸셜 뉴스' 등 영국신문사 미국 특파원으로서 출발함 1938. 3월 나치 독일이 오스트리아 합병, 부모님 미국으로 이주, 아버지 아돌프는 노스캐롤라이나 대학에서 국제 경제의 강의 시작	경제인류학자 칼 폴라니와의 교류를 통해 자본주의적 경제지상주의를 극복할 정신적 가치, '기능하는 사회'에 대한 사유가 깊어짐
1939~1942 (30~33세) 초기 2대 저작 출간	1939. 4월 처녀작인 '경제인의 종말(The End of Economic Man)' 출간 1940. 8월 잡지왕 헨리 루스로부터 주간지 '타임'의 편집자 자리를 제안 받았으나 수락하지 않음. 그러나 헨리 루스가 창간한 경제지 '포춘'의 창간 10주년 기념호 편집에 참가함. 유력지에 정기적으로 기고하기 시작함 1942. 여름, 베닝턴 대학 교수에 취임, 대학교수, 기고가로서의 경력 시작 2차 세계대전 후의 산업사회를 그린 두 번째 저작 '산업인의 미래(The Future of Industrial Man)' 출간	경영의 문제보다는 정치철학적인 주제를 탐구하던 시기, '산업인의 미래'를 통해 경영과 조직 문제에 좀 더 접근함
1943~1949 (34~40세) GM 컨설팅을 바탕으로 매니지먼트 체계 정립	1943. '산업인의 미래'를 읽은 GM의 부사장 도날슨 브라운으로부터 GM의 경영방침이나 구조에 관해 조사하도록 의뢰 받음. 1946. 18개월 간의 GM에서의 컨설팅 경험을 바탕으로 '기업의 개념(Concept of the Corporation)' 출간 1947. GM의 새 CEO 찰스 윌슨의 도움으로 미국 산업 역사상 최초로 대규모 종업원 의식조사를 실시함. 이 결과를 바탕으로 품질관리를 도입하려 했으나 노조의 반대로 좌절함 1949. 뉴욕으로 이사하여 뉴욕대학의 교수로 취임, 동 대학 대학원에 매니지먼트학과를 창설함. 교수 및 경영컨설턴트로서의 경력을 병행함	'기업의 개념'이 베스트셀러가 되면서 진정한 경영학 체계의 효시가 됨. 종업원 의식조사를 통해 '종업원은 시키는 대로 일하는 사람'이라는 통념이 틀린 것이라는 신념이 생김 그의 '책임 있는 노동자' 개념은 후에 '지식노동자' 개념으로 발전하며 평생의 화두가 됨

주) 연보의 주요 사건은 (Drucker 1994; Drucker 2005, 191-210)을 참고함.

드러커의 '경제인의 종말'에서 전체주의가 대두한 원인, 그리고 전체주의가 주는 공포, 허상에 대해 분석했다. 그는 이 시기에 전체주의적 독재자가 다시는 나타나지 않는 '기능하는 사회'를 만드는 방안에 대해 연구를 시작했으며, 이 주제는 그의 전 생애에 걸친 연구목적이 되었다(Maciariello 2005, 26-27). 이런 배경에 따라 '산업인의 미래'에서는 새로운 산업사회의 중추적 기관이 된 대기업 법인이 어떤 역할과 정

당성을 가져야만 사회가 제 기능을 할 수 있을 것인가에 대해 분석했다.

그의 초기 두 저술, '경제인의 종말'과 '산업인의 미래'는 단순히 한 시대의 상황을 반영하여 발표된 저술 이상의 의미가 있다. 그 두 책은 드러커 경영정신을 구성하는 수많은 통찰과 사상을 배태한 기반으로서의 역할을 할 뿐 아니라, 이후의 저작을 관통하는 주요 주제들에 대한 개념적 틀을 제시한다.

1) 경제인의 종말

1939년 출판된 '경제인의 종말(The End of Economic Man)'은 서구 선진국이 경험한 1차 대전 이후의 경제상황, 그 배경 하에 태동한 전체주의의 등장 과정, 그리고 자본주의 시장 메커니즘에서 자주 공격 받는 문제에 대한 분석으로 구성되어 있다.

서구 문명사에서 1930년대는 희망과 절망이 교차했던 격동의 시기였다. 이 시기, 마르크스주의, 나치즘, 심지어 파시즘까지 그 어떤 형태로든지 전체주의는 거역할 수 없는 대세로 등장했으며, 당시까지 유럽을 지배했던 가치, 즉 이성, 개인주의, 의회주의 등은 역사의 뒤안길로 사라져버리는 것처럼 보였다(Flaherty 1999, 21). 드러커의 분석에 따르면, 오랜 역사의 서구사회가 갑자기 전체주의 속으로 빠져 든 이유는 대중의 절망감 때문이었다. 당시 유럽은 대공황으로 인한 20%를 상회하는 실업률, 경제성장이 영원히 정지할 것 같은 불안한 전망 속에 노동자들은 절망하고 소외되어 있었다. 그럼에도 불구하고 사람들은 사회경제적 문제를 해결하고자 하는 시도에 대해 완강히 저항만을 할 뿐이었고, 결국 자유 민주주의 세계의 대부분에서 절망과 낙심의 상태가 상당 기간 지속되었다(Drucker 1939, 24-58).

드러커는 전체주의 대두의 원인으로서 '경제인' 개념의 실패를 들고 있다. '경제인(economic man)'의 개념은 최초 아담 스미스(Adam Smith)에 의해서 'homo economicus'라는 표현으로 책에 등장했다. 여기서 '경제인'이란 경제지상주의를 추종하는 인간상을 말한다. 산업혁명 이래 사람들은 이 중상주의적 이념에 매여 있었다. 마침 1776년에 제임스 와트가 실용적인 증기기관을 발명하여 생산력이 증대되면서 산업혁명이 점화된 같은 해에, 아담 스미스(Adam Smith)는 국부론을 써서 사람들이 자유롭게 이윤을 추구하면 사회는 성장하고 사람들은 행복하게 된다고 했다. 드러커는, 아담 스미스의 경제인 개념은 교과서적인 추상에 불과한 것임에도 그것에 대한 믿음이 오늘날까지 그대로 이어지고 있다고 개탄했다(Drucker 1939, 45-46).

경제인 개념에 입각한 경제지상주의는 부르주아 자본주의의 형태를 띠고 150년 이상 발전했다. 그러나 1930년대의 유럽의 노동자에게 있어서 자본주의에 의한 자유와 평등의 약속은 환상에 지나지 않음이 드러났다. 경제적 발전은 평등 대신 부르주아라는 새로운 특권 계급을 창출했다. 경제적 자유를 통해 평등을 실현한다는 약속을 지키지 못했기 때문에 물질적 번영을 갖다 주었음에도 불구하고 사회 시스템으로

서의 자본주의에 대한 신뢰는 산산이 깨어져버렸다(Drucker 1939, 40).

경제인 개념을 유지하면서 자본주의를 부정하기 위해 탄생한 것이 마르크스 사회주의였다. 마르크스주의는 자유롭고도 평등한 사회는 사적 이익의 철폐를 통해서만 이룩할 수 있다고 주장했다. 사적 이익의 철폐는 생산단위를 소유하던 부르주아를 몰아내고, 지속적으로 생산단위를 통합하여 이를 프롤레타리아 커뮤니티가 함께 소유하고 운영하는 체제를 통하여 달성할 수 있다고 주장했다. 그러나 이러한 주장은 실현될 수 없었고, 실상은 더 많은 중간 특권계급을 양산했고 급격한 관료화로 인해 인류가 일찍이 경험해 본 바 없는 적대적인 계층들로 이루어진 복잡하고 경직된 사회, 국가적 생산성이 떨어지는 사회가 되고 말았다(Drucker 1939, 25-35).

요약하자면, 자본주의적 현실에 존재하는 계급사회는 자본주의적 이념, 즉 자유와 평등과 양립할 수 없었다. 한편 마르크스주의의 계급투쟁은 현실을 있는 그대로 인식하고 설명하고는 있지만, 그것만으로는 아무런 경제적 성과를 창출하지 못했을 뿐 아니라, 더욱 경직된 계급사회를 유발했다. 따라서 자본주의든 마르크스주의든 경제인 개념에 기반을 둔 이념 및 질서는 모두 실패한 결과가 되었다. 결과적으로 개인의 경제적 자유가 '자본주의의 경제적 조화에 의해' 또는 '마르크스주의의 변증법적 자동성(automatism)에 의해' 자유와 평등으로 연결되지 못한다는 것이 분명해지자 자본주의와 사회주의 모두가 근거로 삼고 있던 인간의 본성에 대한 개념, 즉 '경제인의 개념'이 무너지고 말았다(Drucker 1939, 65). 경제인 개념 실패의 가장 심각한 영향은 모든 사회가 그 성립의 기반으로 삼고 있는 근본적 개념이 흔들리면서 개인이 사회 질서에서 떨어져 나와 존재의 이유를 박탈당하게 된 것이었다(Drucker 1939, 55).

오랫동안 사람들의 신념으로 자리 잡아 온 '경제인의 개념'이 붕괴되고, 설상가상으로 제 1차 세계대전과 대공황이 발생하자, 사람들의 눈에 사회는 비합리적인 악마가 지배하는 세계처럼 보였다(Drucker 1939, 59). 사회적 가치의 혼돈, 전쟁과 대공황이라는 격동 속에서 당시의 사람들은 일순간에 악마를 진정시킬 공식, 비법, 단순한 해법을 찾아 헤매었다. 이 사회적 진공상태를 채우기 위해 등장한 것이 바로 파시즘이라는 전체주의였고, 파시즘은 일단 맹위를 떨친다(Drucker 1939, 70-71).

드러커는 '경제인의 종말'에서 다룬 두 번째의 주제로서 유럽 전체주의의 발흥을 논하면서 포퓰리즘적 주장의 타당성을 심각하게 의심했다. 드러커는, 전체주의는 정당한 신 사회를 건설한 것이 아니라, 유럽의 자본주의가 실패한 와중에 생긴 공백을 메우려는 미약한 시도에 불과하다고 결론지었다.

"전체주의 혁명은 새로운 질서의 출발이 아니라, 낡은 질서의 완전한 전복이 낳은 결과이며, 그것은 기적이 아니라, 새로운 질서와 새로운 인간개념이 등장하면 사라지고야 말 신기루에 불과하다. 파시즘은 이미 붕괴된 경제인의 개념을 철저히 반대할 수 있을 뿐이다. 파시즘은 경제인의 개념을 대체할 어떤 새로운 개념도 창조해낼

능력이 없다(Drucker 1939, 236).”

자본주의와 사회주의의 이념적 실체는 폐기되면서 그 형식적 외형은 유지되고 있는 현상은 파시즘 전체주의의 가장 중요하고도 전례가 없는 특징이다. 구호와 형식을 갖춘 단순한 겉모습은 마치 빈 조개껍데기처럼 유지하되, 모든 실질적 구조는 폐기되었다. 대중에게 있어 경제 체제의 실체가 수용될 수 없는 것일수록 그 외형적인 형태를 유지해야 할 필요성은 더욱 컸던 것이다(Drucker 1939, 129-189). 이에 따라 공장이 폐쇄되지는 않았지만 그 운영의 책임은 경영자가 아니라 당에서 파견된 인민위원이 맡게 되었다.

이와 같이 생산 활동과 같은 외적인 형태는 산업 사회이지만 이익 동기를 부정하고 소유권과 경영권을 인정하지 않는 사회, 즉 경제인 개념을 부정하는 사회인 ‘탈경제 산업사회(noneconomic industrial society)’는 파시즘이 추구하는 상상 속에서나 가능한 하나의 사회적 허상이다. 그것은 사람들은 어리둥절하게 만들었으며, 또한 초기 파시즘의 혁명적 성격을 파악하는 것을 어렵게 만들었다.

드러커는, 서양사에 있어서 파시즘 전체주의 혁명은 역사상의 다른 혁명과 차별화되는 두 가지 조짐에 대하여 특별한 분석을 요한다고 경고했다. 첫째, 전체주의는 분명한 신조는 없고 오직 과거의 생각과 이념을 철저히 부정하는 데에만 열중하며, 권력의 정당성과 권위 이전의 정치사회 시스템이 기반을 두고 있는 일체의 역사를 모두 부정한다. 둘째, (그럼에도 불구하고) 대중은 파시즘의 독단적인 강령이 제기하는 약속을 믿어서가 아니라 그것을 믿을 수 없다는 사실 때문에 파시즘에 합류했다. 즉 강령 또는 새로운 경제 질서 이전에 행동이 앞서는 모습에 동조한 것이다(Drucker 1939, 11-12).

2) 산업인의 미래

드러커는 1942년에 ‘산업인의 미래(The Future of Industrial Man)’를 출판했는데, 이 책에서 드러커는 자신의 정치사상을 기업 경영에 접목하기 시작했다. 이 책의 주된 주제는 사회적 현상이 된 대기업 조직의 성격을 이해하고, 그 속에서 기업권력이 정당성을 갖는 조건들에 대해 분석하는 것이었다. 이 저서는 ‘경제인의 종말’에서 다룬 서구 문명의 정신적 우울증의 속편으로서 현대 산업사회의 실패 가능성을 다루고 있다. 산업혁명 이래 2세기 동안 아무런 제약을 받지 않고 물질적 진보가 거듭되었지만 사회적·정치적 영역에서는 그와 유사한 진보가 발견되지 않는다는 점, 즉 여전히 제대로 ‘기능하는 사회’를 창조하지 못했다는 점이 드러커에게는 골칫거리였다. 이런 실패야말로 현대의 선진국들이 직면한 위기의 주요 원인이었다(Flaherty 1999, 31).

드러커는 ‘산업인의 미래’에서 ‘법인 사회(corporate society)’란 표현을 썼는데, 이는 현대 자유경제 사회에서 대기업 법인이 사회를 구성하는 핵심기구가 되었다는 것

을 말한다. 드러커는 대기업이 과거의 어떤 사회적 · 정치적 조직과도 구별되는 전례 없는 제도적 현상이라고 보았다. 즉 국가권력과 개인 사이에 '자치적 기업(autonomous enterprise)'으로서의 사회 제도가 생긴 것이다. 이제 기업은 중앙정부의 지배로부터 벗어 나 자율적인 실체로서 산업사회의 핵심 구성요소로 부상되었다. 그렇다고 해서 기업이 자동으로 기능하는 것은 아니며, 기업은 그 규모와 복잡성 때문에 스스로를 이끌고 조정할 수 있는 별도의 리더십 요원이 있어야만 하는데, 사실, 소유권은 없지만 권력을 지닌 전문경영인은 산업사회의 결정적이고도 대표적인 권력이 되어버렸다. 요컨대 산업사회는 자치적인 기업, 그리고 그 지배주체인 전문경영인에 의해 움직이는 사회를 말한다(Drucker 1942, 60).

사회적인 중추기관이 된 20세기의 대기업들이 축적한 막대한 권력은 드러커로 하여금 기업의 정당성을 분석하도록 한 출발점이었다. 드러커는 "정당성이 결여된 사회적 권력은 절대로 지속될 수 없다."는 전제로부터 출발해서, 기업의 권력은 정당한가?, 아니면 과연 사회적 합의를 거쳐 인정된 권위인가?, 거기에는 문화적 신념과 가치가 빠져 있지는 않은가?, 그 권력은 목적이 수단을 정당화한다고 주장하고 있지는 않은가?, 권리가 무력(武力)에 앞선다는 윤리적 원칙을 무시하고 있지는 않은가? 등의 기본적인 질문을 검토했다. 즉, 새로운 실체로 부상한 기업 법인이 사회의 자유와 평등을 증진하는 데 기여하는가의 문제가 중요한 것이다. 그리고 드러커는 만약 막강해진 기업의 정당성에 대한 해답을 찾을 수 없다면, 결국 국가가 유일한 통제 주체가 되는 전체주의가 도래할 가능성이 있다는 점을 우려했다.

권력의 정당성 개념을 좀 더 정교하게 정의하기 위해, 드러커는 '산업인의 미래'에서 '기능하는 사회'의 요건에 대해 자세히 서술했다. 그에 의하면 '기능하는 사회'란 다음 두 가지 명제를 만족시켜야 한다. 첫째, 사회의 결정적 권력은 합법적이고 정당한 권력이라야 한다. 둘째, 사회는 개인에게 사회적 지위와 역할을 부여해야 한다(Drucker 1942, 28). 사회의 결정적 권력이란 단지 구성원의 수적 비율을 의미하기보다는 그 사회의 역사적 배경에 의해 형성된 지배적 집단을 말한다. 첫 번째 정당성 요건은 지배적 계층의 '가치관'에 부합하는 권력이라야 함을 요구한다. 둘째 요건은 사회를 구성하는 개인들이 사회 속에서 할 '일'을 부여 받아야 한다는 것이다. 그 일을 하는 개인은 일의 속성 상 사회적 지위를 부여받게 될 것이다.

'경제인의 종말'에서 드러커는 "권력의 정당성이야말로 핵심 문제임에 틀림없다."고 했다. 자유와 평등은 기독교의 전파 이래 서구의 기본적인 영적 사고체계를 형성해 왔는데, 바로 이 개념에 의해 사회와 정치적 실체의 정당성이 전개된다(Drucker 1939, 15). 드러커는 현대 기업들은 조직의 본질적이고도 인간적인 영역에서의 결함을 다루는 데 실패했으며, 그 결과 기업은 스스로에 대한 성격규정이 견고하지 못했고, 자유와 통합의 사회체제를 모색해 온 인류의 노력은 제대로 결실을 보지 못하고

있다고 보았다. 이런 문제의식에 따라 '산업인의 미래'에서 드러커는 1)기업 권력의 정당성, 2)근로자에 대한 지위 및 역할의 제공이라는 두 가지 영역에 특별히 관심을 기울였다.

(1) 기업 권력의 정당성

현실적으로 경영자는 다음 세 가지 영역에서 권력을 행사한다. 기업은 재화와 일자리와 부를 창출하는 경제적 의무를 수행하기 위해 경제적 권력, 직원의 생계를 조정하고 고용의 규율을 정립한다는 면에서 정치적 권력, 근로자에 대한 사회적 지위를 부여함으로써 사회적 권력을 갖는다. 이 세 가지 서로 다른 차원에서 구사해야 할 권력이 존재한다는 것은 분명한 사실이지만, 한 조직이 이런 세 가지 영역의 권력을 어떤 식으로 적절히 조화롭게 구사할 수 있을 것인가는 드러커에게 아직 풀리지 않는 수수께끼였다. 그는 상대적으로 신생 조직인 대기업이라는 사회적 현상에 대해 아직 문화적 공백이라고 여겼던 것이다.

드러커의 고민은 기업이 연속적 실체로 존재하기 위해서는, 기업의 일차적 책임이 경제적 성과에 있지만 단지 일차적 목적에 국한되어서는 안 된다는 것이었다. 그러나 직원의 복지, 삶의 질 같은 비경제적 활동의 문제에서 개인의 권리 영역이나 국가 등 여타 기구의 권위를 침범해야만 하는 점에서 드러커는 어려움을 느꼈다. 결국 이 문제는 해답을 찾는 문제라기보다는 사회적으로 용인될 만한 절충안을 찾는 문제로 보아야 한다.

요약하자면, 기업 권력의 정당성 문제에 대해서 드러커가 고민했던 주제들은 다음과 같은 것들이다(Flaherty 1999, 38).

- 기업권력이 경제적 역할을 넘어 다양한 사회적, 정치적 문제에 개입한다면 그 권위(정당성)는 어디에서 오는가?
- 기업이 아무런 행동도 하지 않는다면, 탐욕스럽고 이기적인 존재라고 비난 받아야 하는가?
- 반대로 기업이 자신의 활동영역을 더욱 확장해서 비경제적 영역에까지 지나치게 활개를 친다면 새로운 형태의 봉건주의가 대두할 위험이 있지 않은가?

기업 권력의 정당성 문제를 좀 더 명확히 하기 위해서 드러커는 버남(J. Burnahm)의 '경영혁명(managerial revolution, 1941)'을 검토했다. 버남의 경영혁명은 기술 및 산업의 구조가 고도화 되고 기업에 대한 소유와 경영이 분리되는 현상이 커지면서 전세계 선진국 사이에서 기업이 필연적으로 전문경영인이라는 신종 엘리트에 의해 지배되는 사회를 말한다.

또한 드러커는 '주주 민주주의' 주장에 대해서도 검토했다. 주주 민주주의는 소유와 경영이 분리되는 현상에 따라 주식소유자가 대리인인 전문경영인에게 권력을 위

임하는 형태로 운영된다. 그러나 드러커는 실제로 주주들이 소극적인 투자자로 행동하는 존재임을 들어 주주 민주주의라는 것도 일종의 허구에 불과하다고 생각했다. 대부분의 투자자들은 경영의 문제에 관심이 없고, 오직 자신이 보유한 주식의 주인으로서 주가와 배당에 더 관심이 있다. 이사회의 선임 역시 민주적이지 못하다. 주주들은 기업의 운영을 책임질 이사진의 선임에도 별 관심이 없다. 이런 상황에서 경영자가 대리인으로서 행하는 통제권은 기업의 정당성을 주장할 실질적인 근거라기보다는, 마치 고대 사회에서 제례를 집전하는 집전관이 권력을 갖는 것과 같이 형식적인 것이었다(Drucker 1942, 60-79).

그런데 기업의 권력을 행사하는 주체인 경영자의 위치를 보면, 기업의 정당성 문제가 매우 까다롭고 다루기 힘든 문제라는 점을 알 수 있다. 대기업의 리더로 등장한 전문경영자의 권력행사는 강제적으로 탈취한 것이 아니라, 주주의 냉담과 무관심 때문에 생긴 진공상태를 채우는 자연스러운 귀결로 등장한 것이다. 그러나 드러커는 재산권과 분리된 경영자의 권력은 오직 끊임없는 관료주의만이 배태될 것이라고 우려했다.[2] 드러커는 관료주의가 존속하면 어떤 제도에 대해서든 변화의 권리를 요구하는 민주적 절차가 훼손당할 수밖에 없다고 생각했다. 드러커에 의하면, 성실한 전문경영인을 앉히면 아무런 문제가 없을 것이고 정당성도 확보할 수 있을 것이라는 주장은 타당하지 않으며, 경영자의 성실성에서 기대할 수 있는 최선의 결과라고 해 보았자 '계몽적 독재' 정도에 불과할 것이었다. 권력을 쥐고 있는 사람에게 선행으로 보이는 것들이 권력의 지배를 받는 사람들에게는 독재로 다가온다(Flaherty 1999, 37).

(2) 근로자의 지위와 역할의 제공

앞 서 논의되었던 '기능하는 사회'의 요건을 상기하면, 개인은 사회 안에서 적합한 지위와 역할을 부여 받아야 한다. 실업 상태가 지속되면 개인은 아무 목적 없이 우주를 배회하는 '무정부적 대중(mass)'이 될 수 있다. 이런 집단이 광범위하게 확산되면 사회는 비합리성과 예측불가능성이 횡행하게 되며, 대중은 전체주의와 같은 불합리한 독재자의 유혹에 빠져들 가능성이 많다. 그런 만큼 실업의 문제는 국가적인 이슈이며, 직업의 안정성 문제는 사회 속 개인의 최대의 이슈가 되어 왔다.

드러커는 기업에 있어서 직업의 안정성을 도모하기 위해 시도되는 두 가지 대응방식 - 온정주의 경영과 노동조합주의에 대해 분석한 후 부정적인 결론을 내렸다.

첫째, 노동자의 지위와 역할에 대한 해결책으로서 온정주의 경영은 경영자들이 산업사회의 잠재적인 폐단, 특히 실업의 문제를 완화할 의도로 수행하는 양심적인 노력이긴 하지만, 단지 증상을 완화시켰을 뿐 산업사회의 고질병을 근본으로부터 치료

2) 경영자의 관료화 가능성은 대리인 이론(agency theory)의 배경이 되었지만, 드러커의 문제의식은 권력의 정당성과 지배원리를 다루는 것으로서 대리인 이론의 범위를 넘어서는 것이다.

하지는 못했다. 드러커는 온정주의 경영의 시도 결과, 직업 안정성의 보장이 자유주의 사회에서 요구되는 시민정신의 구현으로 연결되지 못하게 함으로써, 실업을 제거하고 직업 안정성을 보장하려다가 더 큰 것을 잃은 셈이라고 결론지었다. 더구나 경제가 어려워지면 경영자들은 기업의 이익을 노동자의 이익보다 우선시하곤 한다. 사실 직업 안정성을 강조하면서 직원을 어린 아이처럼 간주하는 종속적 환경이 생겨났고, 노동자의 참여보다는 노동자를 조종하려는 분위기가 조성되기도 했으며, 현실적으로는 선의의 독재를 낳기도 했다.

또한 온정주의적 경영은 봉급이라는 수단을 만병통치약처럼 떠받듦으로써 결과적으로 노동이 본질적으로 고통스럽고 무의미한 행위지만 안정되고 높은 봉급을 위해서 불가피한 것이라는 인식이 자리 잡게 하는 데 큰 기여했는데, 이런 인식은 산업사회 시민정신의 기초가 되는 노동자의 지위와 역할 사이의 긍정적 관계를 전적으로 무시하는 생각이다. 요약하자면 온정주의적 경영은 산업사회 시민정신의 함양에 위배되는 것이다(Flaherty 1999, 41-42).

둘째, 노동조합 주의는 1930년대 이래 노동조합운동의 주요 구성세력인 이상주의자, 지식인, 자유주의자, 그리고 현장의 노동운동가들이 노동조합을 매개로 해서 직원의 지위와 역할을 제대로 구현할 수 있을 것이라는 기대에 의해 출현했다. 그러나 드러커는 노동조합이 스스로를 재생시켜 그 본연의 목적인 일하는 사람들의 능력을 높이고, 그들에게 뭔가를 달성하게 하면서, 동시에 경영진의 무능이나 전횡에 맞서는 역할을 하지 못한다면 아무 의미 없는 존재로 전락할 것이라고 판단했다(Drucker 1942, 88-94). 드러커의 분석에 의하면 노동조합은 직원의 진정한 산업사회 시민권을 보장한다는 면에서 결함이 있었다. 드러커는 노동조합의 구조적 문제로서 허상의 민주주의, 부정적 태도, 그리고 관료적 성향의 세 가지를 들었다. 노동조합원은 자신의 책임을 노동조합의 위원장에게 위임해버렸다. 개별 노동조합원은 마치 개별 주주와 같이, 그는 개별 주체로서의 권리를 행사하고 싶어 하지 않을 뿐 아니라, 그것을 어떻게 행사해야 하는지, 그리고 무슨 이유로 그렇게 해야 하는지 알려고 하지도 않는다. 또한 노동조합은 본질적으로 자신을 제외한 기업의 여타 구성원의 이익에 대해서는 적대적이고 무관심한 태도를 지닌다. 노동조합이 항상 "더욱더 많은(보다 높은 임금, 보다 짧은 근무시간, 그리고 복리 후생의 증대)" 요구에만 치중하며 기업의 이익과 혁신에 대해서는 깊이 생각하지 않는 태도가 생겨났다. 드러커는 이를 두고, "노동조합은 사회의 독소에 대한 항체조직으로 태어났다. 즉 애초부터 그것은 건설적인 기구로 설계되지 않았다."라고 말했다. 분석을 종합하면서 드러커는 노동조합의 지도부가 일단 어느 정도 자리를 잡으면 반드시 장기집권과 절대화를 추구하며, 정당성을 결여한 채 자기이익에 집착하는 관료주의에 빠지는 경향을 비판했다(Flaherty 1999, 42-44).[3)]

드러커는 기업 권력의 정당성을 추구하는 잠정적 해결안으로서 직장 공동체 내지 직장 시민권 방안을 제시했다. 그러나 자신만의 입장에서 '해답'을 요구하는 노동자와 경영자 양측 모두로부터 호응을 받지는 못했다.

이와 같이 드러커는 산업사회의 새로운 주역이 된 기업법인이 '기능하는 사회'를 만드는 데 요구되는 정당성 문제에 대해 고민했다. 그러나 그 해결은 경영자의 겉치레적인 선의-온정주의 경영으로 해결될 수도 없으며, 반대로 요구만을 일삼는 노동조합주의도 해결책이 아니었다. 드러커는 기업이 그 구성원에게 일종의 시민권을 부여해야 한다고 생각했다. 드러커는 이 논의를 전개하면서 당시 학자들의 협소한 시야를 비판했다. 학자들은 오직 경제적 성과만을 강조한 나머지 산업사회의 삶을 공고히 결합시키는 응집력, 단합력, 그리고 집단의 목적 같은 제도적 요소를 무시하고 있었다(Flaherty 1999, 40).

요컨대, 만약 경제공황에 의해 야기된 대량 실업 사태로 인해 사람들에게 사회적 지위와 역할을 부여하지 못하고, 더욱이 사람들의 신념으로 자리 잡았던 '경제인 개념', 즉 경제지상주의가 사람들에게 자유와 평등이라는 정당성을 부여해 주지 못한다는 절망감이 지속된다면 사람들은 아무런 실질적 교의도 없는 전체주의의 허구 속에 빠져들 수 있음을 역사를 통해 볼 수 있었다. 따라서 현대사회가 요구하는 정신적 가치를 제대로 정립하지 못한다면 언제든 그 허황된 망령은 다시 살아날 수 있음을 드러커는 염려했다.[4] 동시에, 산업사회의 주역으로 떠 오른 대기업법인이 사회와 그 구성원에 대하여 정당성을 부여하지 못한다면 '경제인의 종말'에서의 문제의식과 비슷한 위험에 빠지게 될 것이라는 점이 '산업인의 미래'의 주제였다.

드러커는 역사 속의 경험을 통해서 새로운 정당성 있는 사회의 모델은 '경제인 개념'을 넘어서야 한다는 점, 그리고 사회의 발전은 '사회에 의한 구제'가 아닌 보수주의적 접근을 취해야 한다는 믿음을 갖게 되었다.

---

3) 비슷한 문제의 일례로서 우리나라에도 노동조합 지도부가 직원 채용 자체를 이권으로 생각해서 취업 장사를 한 사건이 가끔 터져 나오고 있다. 이런 일들은 노동조합의 관료화, 나아가 노동조합의 정당성을 약화시켜 쇠퇴를 예고하는 징후라고 볼 수 있다.

4) 드러커가 염려했던 문제에 있어서 산업사회는 뜻하지 않은 반전을 맞게 되었다. 1930년대 유럽사회를 전체주의로 몰아갔던 평등의 문제는, 미국에서 프레더릭 테일러의 과학적 관리법으로 불붙은 생산성 혁명의 덕으로 근로자들은 급속하게 중산층의 일원이 되었다. 생산성 혁명은 대세가 될 뻔했던 마르크스주의를 패배시켜, '자본주의의 본래적 모순'과 노동계층의 '소외'와 '착취' 그리고 '프롤레타리아 계급 그 자체'를 한꺼번에 무너뜨렸던 것이다(Drucker 1993, 32-40; Drucker 2001a, 44). 그러나 생산성 혁명에 의해 연기되었던 문제는 사회 변화에 따라 늘 다시 제기될 수 있다.

Ⅲ. 세 가지 주제에 대한 드러커의 규범적 해법

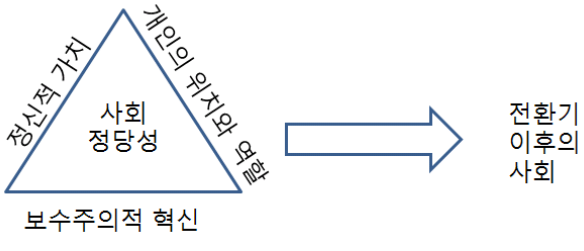
이상의 논의를 통해서 드러커가 초기 저작에서 고심했던 이슈들에 대해 살펴보았다. '경제인의 종말'에서는 전체주의의 허구와 파괴성에 대한 경험을 통해 드러커는 다가 올 새 시대를 위한 정신적 가치로서 '경제인의 원리'는 매우 취약하다는 주장을 제기했다. 그리고 '산업인의 미래'에서는 동적인 자유 시장경제가 제대로 작동하려면 그 주역이 된 기업 법인이 사회 내에서 정당한 역할을 해야 함을 역설했다. 현대 산업사회의 발전은 '기능하는 사회'에 대한 사려 깊은 성찰을 바탕으로 이상보다는 현실에 입각한 보수주의적 접근에 따라야 하며, 절대주의적 양자택일식의 사회발전에 대해 반대 입장을 분명히 했다. 나아가 기업 권력이 정당성을 갖기 위해 요구되는 원칙으로서 기업의 구성원인 노동자가 소외되지 않고 '직장 시민권'을 갖도록 하는 문제에 대해 고민했다.

만약 새로운 산업사회에서 기업 법인이 정당성을 잃게 되면 국가가 경제에 관한 계획과 통제를 관장하는 계획경제가 될 가능성도 배제할 수 없을 것이다. 요약하자면, 초기 저작에서 드러커는 새로운 산업사회, 나아가 조직에 의해 영위되는 조직사회가 영위되기 위한 전제들을 다음과 같이 세 가지로 제시하고 있다.

① 사회 변화는 보수주의적 접근에 의해야 한다.
② 새로운 시대를 위한 정신적 가치는 '경제인 개념'을 넘어서는 것이어야 한다.
③ 근로자에게 올바른 위치와 역할을 부여하는 데 유념해야 한다.

이 주제들은 사회 발전에 대한 드러커의 주된 관점을 드러내고 있다고 볼 수 있는데, 이를 개념적으로 묘사하면 〈그림 1〉과 같다.

〈그림 1〉 정당한 사회의 요건과 사회 발전에 관한 드러커 관점의 틀



이 주제들은 이후 드러커 경영학의 주요 이슈로서 그의 평생의 연구에 반영되어

있다. 더욱이 현재는 드러커가 예측한 대 격변기의 중심[5]에 있기 때문에 이들 주제는 특별히 중요하다.

1. 변화에 대한 보수주의적 접근

보수주의라 하면 현상을 고수하려는 성향을 떠올리게 된다. 그러나 드러커가 말하는 보수주의란 모든 역사는 연속과 변화로 이루어지며, 이 둘 사이의 조화를 통해 현재를 바탕으로 부단히 보다 나은 내일을 위해 고민하는 사조를 말한다. 보수주의는 이상을 추구하지만 지금까지 걸어 온 역사와 현실을 부정하지 않는다. 반면에 현상을 고수하려고만 하는 것은 진정한 보수주의가 아니다. 보수주의는 모든 것은 변한다는 사실을 인정하고 늘 재검토의 대상으로 삼는다. 그러나 만병통치식의 개혁안으로 일거에 해결하려고 하기 보다는 한 번에 하나씩 손에 익은 도구로 개개의 문제를 해결해간다(Atsuo 2007, 98).

변화에 대한 보수주의적 관점은 드러커가 자신을 스스로 '사회생태학자'로 정의했듯이 사회현상에 대한 주의 깊은 관찰로부터 시작한다. 처음부터 분석에 의해 논리를 적용하려는 접근이 아니라 사회변화의 단서가 될 '단절'을 주의 깊게 관찰하여 의미 있는 변화를 지각하고 스스로 변화를 통해 요구되는 기회를 추구한다(Drucker 1989, 255-264). 그리고 이런 의도된 변화를 제대로 수행하기 위해 스스로 기존의 일과 제도, 관행을 체계적으로 폐기함으로써 변화를 위한 에너지를 집중할 수 있게 한다(Drucker 1985a, 151).

1) 보수주의적 정치관

앞 서 논의한대로 드러커는 파시즘 전체주의의 문제를 고민하는 과정에서 보수주의 정치사상가 슈타알을 연구하게 되었다. 이 과정에서 드러커의 보수주의적 정치사상은 상당히 강화되었다고 추측된다. 드러커의 후기 정치철학과 기업철학을 구성하는 주요 원리로서, 변화와 연속의 과정에서 불연속성이 차지하는 역할의 중요성, 인간이 만든 절대개념을 통해 사회를 구원한다는 것에 대한 회의, 역사적 결정론에 대한 거부, 조화로운 사회를 만들기 위한 선결요건으로서 정신적 가치에 대한 수용, 그리고 권력은 책임감이 있어야 한다는 신념 등은 드러커의 보수주의 정치사상의 토대를 이룬다(Flaherty 1999, 13).

드러커의 보수주의에 대한 신념은 '경제인의 종말'의 저술 배경인 1930년대 유럽

5) 드러커는 '자본주의 이후의 사회(Drucker 1993, 3)'에서 현재 진행 중인 역사의 전환은 2010년 또는 2020년까지도 마무리 되지는 못할지 모르지만 이미 변혁의 중심부에 와 있다고 내다보았다.

의 사회 변화를 특히 파시즘 전체주의의 허구성을 관찰하면서 형성되었다. 파시즘 전체주의의 뿌리라 할 수 있는 이성주의자들은 세상의 이치를 완벽하게 파악한 듯이 행세하며 반드시 절대주의자로 변한다. 그들은 자신이 곧 진리라고 선언하며, 이런 사고는 필연적으로 그 진리를 따르지 않는 자들을 계몽 또는 복종시키고자 하는 의무감으로 이어지고, 진리를 이해하지 못하는 자는 인류의 행복에 반대하고 국가와 사회에 해를 끼치는 자로 간주된다. 이 점이 바로 파시즘 전체주의자들이 잔혹행위에 매몰될 수밖에 없었던 이유이다. 후일 드러커는 장자크 루소에 뿌리를 두고 있는 이 '사회에 의한 구제'의 시대가 1973년 언저리에서 종말을 고하고 이제 다원화의 시대로 넘어가고 있다고 내다 봤다(Drucker 1989, 76-79).

정치 차원에서 보수주의의 뿌리는 근대 보수주의 사상의 비조로 일컬어지는 에드먼드 버크(Burke Edmund)의 프랑스 혁명에 대한 비판에서 찾을 수 있다. 인성과 관련해서 보수주의 사상가들의 성향은 제도의 형성이나 입안과 아울러 개인적 삶과 관련한 영역에서 일정의 틀을 규정하며, 이는 이성과 능력에 있어서 인간이 본원적으로 가지고 있는 한계성에 대한 인식에 기인한다. 이에 따라 보수주의는 새로운 제도의 창출이나 사회의 재구성 과정에 미칠 수 있는 인간의 능력에 대해 회의적인 입장을 취한다.[6] 결과적으로 보수주의는 급진적인 방법(혁명, 쿠데타 등)에 의해 사회가 변혁될 수 있다고 믿지 않는다. 버크는 인간은 순수이성에 따라 생활에서의 질서를 부여해야 하며, 관습, 전통, 권위 등이 이성의 명령에 합치하지 않을 경우 무시되어야 한다는 계몽주의자들과 합리주의자들의 주장에 대해 비판적 입장을 취했다(양삼석 2008). 특히 버크는 개혁자가 국가의 결함을 다룰 때, 마치 "아버지의 상처를 치료하는 심정"으로, 곧 "경건한 두려움과 떨리는 마음"으로 임해야 한다고 말했다(Burke 1968, 196; 강정인 · 김현아 2006, 18).[7]

사회와 국가 차원에서의 드러커의 보수주의적 접근은 사회발전이 현재를 전면 부정하는 방식이 되어서는 안 된다는 생각으로 나타난다. 대신 사회의 정당성이 유지되는 '기능하는 사회'가 되도록 부단히 개선해야 한다는 것이다. 사회개혁에 대한 국가의 기능에 대해, 일반적으로 서구 자유주의자들이 국가를 필요악으로 간주한 데 반해, 보수주의 사상가들은 국가를 보다 긍정적 시각에서 바라보았다. 그러나 근대 민족국가의 발전으로 특징 지워지는 행정과 정치의 중앙집권화에 상당한 두려움을 느꼈으며, 이에 따라 사회조직에 있어서 지방주의, 소규모적 사회관계 그리고 정치

6) 드러커는 함부르크에서의 견습사원 시절에 19세기의 사상가 쇠렌 키에르케고르(Sȍren Kierkeagard)를 읽고 큰 영향을 받았다고 회고했는데(Drucker 2005, 53), 키에르케고르에 의하면 인간의 삶은 죽음과 유한성으로 나타나며 이러한 삶은 죽음과 유한성에 대한 극복의 과정으로 설명했다.

7) 이 생각을 헌법의 개정에 대해 적용한다면, 정치 지도자는 헌법 개정에 대해 매우 조심스런 마음으로 임해야 함을 의미한다.

제도의 지방분권화를 선호하였다. 버크 또한 국가는 소극적인 권력을 가져야 하는 것으로 보았다. 즉 정부권력은 제한적이어야 하며, 국가는 다음 두 가지 기능만을 수행해야 한다고 여겼다. 첫째, 국가는 국민들이 여러 가지 목적을 달성할 수 있도록 질서 있는 환경을 조성하고, 둘째, 될 수 있는 한 인간 활동의 광범한 영역을 마련해 주고 인간 활동의 다양성과 가능성을 위축시키는 결과를 어떠한 방법으로도 제한해야 한다는 것이다(Harbour, William R. 정연식 옮김, 1994, 7-8). 그 밖의 활동들에 정부가 온갖 서비스를 제공하려 든다면 정부의 서비스는 무료라는 오해와 낭비를 초래할 뿐이다. 이런 관점에 따라 드러커는 정부의 규제에 대해 5년 내지 10년이 지나면 자동으로 폐기되는 '일몰 방식'을 도입할 것을 제시했으며, 결과적으로 '작고 강한 정부'를 추구했다(Drucker 1989, 66-68).

이런 점에서 보수주의는 전체주의적 계획경제의 반대편, 즉 시장자본주의와 상응한다. 시장자본주의에서 국가는 기업이나 개인 등 사회의 구성 인자들이 각기 장점을 살려 사회에 기여할 수 있도록 자율권을 부여하는 체제로 볼 수 있다. 이는 드러커가 말하는 조직사회로의 전환을 의미하는데, 큰 정부를 옹호하는 관점에서 본다면 조직사회는 전통적인 정부 기능에 대한 도전으로 해석될 수도 있다. 결국 조직사회를 용인 또는 장려하는 것이 보수주의적 정치관이라 할 수 있다. 조직사회에서 교육, 의료, 도로청소 등 많은 사회적 기능이 그 기능의 수행만을 목적으로 하는 전문조직에 의해 더욱 효과적으로 이루어진다. 그리고 그 결과 사회는 급속히 다원화 된다(Drucker 1989, 76-86; Drucker 2004, 206).

드러커는 '산업인의 미래'에서 현대 산업사회의 결정적인 기관으로 나타난 대기업 법인이 사회가 제 기능을 수행하는데 기여할 수 있는 중요한 역할을 수행해야 한다고 보았다. 즉 드러커의 보수주의적 입장은 국가의 역할이 비대화 되지 않게 하고, 기업과 개인의 자율성이 커지는 사회를 지향한다. 이는 결국 기업을 비롯한 사회 내 조직들이 혁신(innovation)하는 기관으로 운영되어야 함을 의미한다.

2) 기업에 있어서의 보수주의적 혁신

연속과 변화의 균형이라는 드러커적 보수주의 관점은 기업에 대해서도 마찬가지로 적용된다. 즉 혁신을 통해 변화에 주력해야 하는 측면과 과거로부터 쌓아 온 조직의 연속성을 동시에 중시하는 입장이다.

우선 드러커는 변화를 강조하여, 기업은 혁신을 위한 조직으로 태어났다는 점을 지적했다. 자본 비용의 생산성이 떨어지면 시장에서 도태된다는 점은 자유 시장경제의 특징이다. 드러커는 슘페터의 생각과 맥을 같이하여, '혁신(innovation)을 기업가 특유의 기능'으로 보았다. 기업가정신은 기업의 크기나 형태, 연륜에 관계없이, 기관

의 경제적 혹은 사회적 능력을 증진하는 목적 지향적이고 초점 잡힌 변화를 창출하는 노력, 즉 혁신이 그 활동의 중심에 있어야 한다. 그러나 혁신의 당위성에도 불구하고 현실에는 일종의 모순이 존재한다. 기업은 혁신의 중요성을 알면서도 자신이 과거에 이룬 업적이 마치 영구히 지속될 것처럼 행동하는 경우가 종종 있다. 따라서 드러커는 경영자가 늘 혁신을 기업의 정언명령으로 여기고 혁신의 분위기를 즐기는 문화를 만들 것을 주문했다. 또한 드러커는 '혁신과 기업가정신(1985)'에서 혁신이란 일부 창의적인 사람에 의해 수행되는 것이 아니라 하나의 규율로서 체계화 할 수 있는 것임을 강조했다. 혁신의 체계화를 위한 혁신 기회의 원천으로서 ① 기대하지 않은 사건의 발생, ② 불일치, ③ 프로세스 상의 필요에 의한 혁신, ④ 산업과 시장 구조의 변화, ⑤ 인구구조의 변화, ⑥ 인지, 분위기, 또는 의미의 변화, ⑦ 과학 또는 다른 분야에서의 새로운 지식을 들었다. 동시에 '체계적인 포기' 등 혁신의 체계적인 수행을 위한 방법을 상세히 제시했다(Drucker 1985a, 68).

드러커는 변화와 혁신을 강조하는 많은 저자들이 기존사업의 운영에 대한 강조를 하지 않는 점에 대해서 우려를 표하면서, 기업으로 하여금 혁신을 강조하면서 동시에 기업의 연속성에도 늘 주의를 기울일 것을 주문했다. 기업의 연속을 도모하는 데는 다음과 같은 점에 유의해야 한다. 첫째, 드러커는 변화를 추진할 때 반드시 현재 사업에 최상의 운영수준을 유지해야 함을 강조했다. 즉 새로운 사업을 위한 혁신이 필요한 반면, 그 전제로서 현재 기존사업의 운영에서 최상의 상태를 끌어내야 하는 것이다(Flaherty 1999, 129). 보수주의적 관점을 기업에 적용할 때, 현재 사업의 운영에서 우선 최선을 기한 후 변화를 도모해야 한다는 생각은 매우 타당한 것이다. 사람들은 변화를 논할 때 마치 현재 사업에서는 더 이상 개선할 것이 없는 것처럼 가정하지만 실상을 그렇지 못하다. 현재 사업에서 최상의 상태를 만드는 것은 변화를 확실히 추진하기 위한 도약대와 같다. 이를 위해 드러커는 기업은 늘 지속적 개선을 추구해야 한다는 점을 강조했다(Drucker 1995). 둘째, 변화와 혁신을 추진할 때 기업가는 위험에 유의해야 함을 강조했다. 드러커는 기업이 혁신을 수행하는 과정에서 기회와 함께 위험을 평가해야 한다는 것이다. 기업이 당연히 감당할 수 있는 위험을 감수할 수는 있지만 무모한 위험을 수반하는 기회를 추구하는 일은 기업가적인 과정이 아니다(Flaherty 1999, 172). 특히 전환기 경제체제 속에서 살아가는 기업가는 무엇보다도 기업이 거품에 휘말리지 않아야 함을 강조하면서 위험 분석을 체질화해야 한다고 했다. 더 나아가 격변기에는 스스로 생존하여 살아 남는 것이 경영자의 일차적인 책임임을 일깨웠다(Drucker 1980). 셋째, 분산보다는 집중화를 강조했다. 모든 분야에서 탁월한 능력을 발휘할 것으로 생각하는 경영자가 있다면 이는 자만이라고 경고했다. 오늘날 경기가 하강하면 수많은 기업이 구조조정의 소용돌이에 휘말리는 현실은 상당부분 자신의 핵심역량과 관계없는 사업에 무분별하게 관여한 결과라 할

수 있을 것이다(Drucker 1973, 679-682). 넷째, 합리주의적 분석보다 지각과 관찰을 중시했다. 예를 들어 기업가는 사업의 맥을 잡기 위해서 책상머리에서 고민만 할 것이 아니라 밖에 나가서 고객을 만나보고 느껴야 한다고 했다(Drucker 1985a, 135). 환경의 변화를 있는 그대로 보고 느낄 줄 아는 태도는 교조적이지 않으며 보수주의적 접근의 중요한 특징이다.

2. 새로운 정신적 가치 - '경제인 개념'을 넘어서

아담 스미스 이래 당연시 되어 왔던 '경제인의 원리'는 경제공황과 실업 등 시련이 닥치면 '기능하는 사회'의 요건을 충족시키지 못한다는 점이 드러커의 고민이었다. 사회를 구성하는 개인의 가치관 속에, 더 나아가 산업사회의 주역이 된 기업 법인의 가치관 속에 공통적으로 이 경제지상주의만이 만연되어 있지만, 이것만으로는 사회를 묶어 줄 구심력으로서 부적합하다고 본 것이다. 더욱이 드러커는 다가오는 역사의 전환기를 맞게 되면 어제의 담론은 모두 비현실적인 것이 될 것이므로(Drucker 1989, 3-4), 경제인 개념을 대체할 새로운 정신적 가치가 시급히 요구될 것으로 내다봤다.

1) '경제인의 원리'에 결여된 정신적 가치

'경제인의 원리'에 의하면 사람은 자신이 원하는 경제적 이익을 위해 매우 빈틈없고 비도덕적으로 행동하며, 언제나 자신의 경제적 이익을 극대화하기를 원할 뿐만 아니라, 자유롭게 이윤을 추구하면 그 결과 경제적 진보가 일어나 국가적인 복지로 이어진다는 것이다. 이런 추상은 교과서 속에서는 유용하겠지만 인간의 진정한 본성에 대한 정의로서는 너무나 거칠고 풍자적이라고 드러커는 비판했다(Drucker 1939, 46).

경제인의 원리가 자본주의의 지배적 가치라고 인식되면서, 인간의 존엄성은 무시되고, 사적인 악덕을 공적인 덕목인 것처럼 주장하며, 사람들로 하여금 자유의 개념을 포기하게 만들고, 결국에는 공정하고 바람직한 사회의 규범을 위배하게 되면서 인간으로서 갖추어야 할 본질적 요건과 배치되는 신조가 철학적으로 인가 받고 사회적으로도 수용되는 사회가 되었던 것이다. 드러커는 이기심과 탐욕, 경제적 구원에 대한 갈망, 그리고 물질적 희구와 신격화 등과 같은 대전제에 절대적으로 의존하는 경제인의 교리는 산업사회에 적용 가능한 의미 있고도 일관성 있는 접근법으로서 참으로 부적절하다고 생각했다. 경제적 의미가 자본주의의 지배적 가치로 등장하면서 자본주의에서 윤리는 증발하고 옹졸한 사익이 사회를 공동체로 결집시켰던 구심력을 산산이 파괴할 것이기 때문이었다. 따라서 드러커는 자본주의가 제대로 작동하려면 '경제인의 원리'와는 다른 정신적 가치가 들어서야 한다고 보았다. 드러커가 보기에

구질서에는 새로이 요구되는 이 '정신적 가치'라는 부분이 결핍되어 있었다.

이미 논의했듯이 '경제인의 원리'에 의한 경제지상주의가 경기 순환이나 공황과 같은 충격이 왔을 때 자유와 평등의 문제를 제대로 조화시키지 못한다. 유럽에서 대두되었던 전체주의는, 대공황으로 경제적 자유만으로는 평등을 실현할 수 없는 상태가 지속되면서, 실업의 위협과 공황의 공포를 조금이라도 완화시켜 준다면 기꺼이 자유를 축소하거나 포기하겠다는 분위기 속에서 가능했던 것이다. 따라서 새로운 '정신적 가치'는 경제적 자유와 더불어 평등의 문제를 어떻게 사회 시스템에 조화롭게 구축할 것인가의 문제와 관련이 있다.

드러커가 고민했던 '정신적 가치'와 관련된 주제에는 우선 개인이 추구하는 지나친 금전적 보상과 유인의 문제가 있다. 예를 들어 자신은 막대한 보상을 챙기면서 구조조정을 핑계로 해고를 일삼는 경영자에 대해 드러커는 양심 없는 행위라고 비난했다(Drucker 2002, 149-150). 그리고 벤처를 창업하고 유능한 젊은 인재를 유치하기 위해 주어지는 스톡옵션에 대해 드러커는 "금전적 인센티브는 계속 더 많은 보상을 요구하게 하지만 결코 만족시킬 수는 없다."고 비판했다. 이와 같이 사회의 다양한 역할을 맡고 있는 개인들이 끝 갈 데 없이 추구하는 지나친 금전적 보상에 대한 유인과 그 결과로 나타나는 보상의 지나친 차이는 경제활동에 대한 자유만을 내세우면서, 평등이라는 측면과 조화를 이루지 못하게 하는 원인이 되고 있다. 또한, 작금의 경제위기는 월가의 탐욕에서 비롯된 무분별한 금융공학의 산물이라는 지적도 경제인 개념의 파괴성을 짐작하게 한다. 일찍이 드러커는 금융 산업 내에 진정한 혁신이 없이 허상에 가까운 투기만을 조장하는 기법이 만연하는 것에 경고를 보냈었다(Drucker 2001b, 396-400).

드러커는 경제지상주의의 문제로 인하여 기업이나 매니지먼트의 정통성이 훼손되는 또 다른 예로서 적대적 기업매수가 성행하는 현상을 들었다. 막대한 자금력을 가진 연금기금 등의 수탁관리자는 오직 눈앞의 금전적 이익 외에는 관심이 없기 때문에 기업의 장기적인 성장보다는 단기적 투기가처럼 행동한다(Drucker 1989, 227-228).

그밖에도, 드러커가 '경제인의 원리'를 넘어 요구되는 새로운 가치로서 지식근로자는 자기가 속한 사회적 기관에 대해 늘 참된 공헌을 생각해야 한다는 점(Drucker 1989, 94-97), 시민성의 회복문제(Drucker 1995), 다원화 사회의 도래에 따른 비영리단체의 자원봉사적 역할(Drucker 2002, 154-161), 경영자의 윤리 문제 등이 이에 관련되어 있다고 할 수 있다.

결론적으로 우리는 성장이라는 변수만으로 사회의 목적을 삼아서는 안 되며, 언제나 구성원의 자유와 평등의 조화라는 측면을 잘 살펴야 한다. 이것이 '경제인 개념'을 넘어서 다가오는 전환기 이후 사회의 새로운 정신적 가치를 구상하는 출발점이 될 것이다.

2) 기업의 이윤동기에 대한 비판

기업이 사회의 기관으로서 존재하는 일차적 목적은 경제적 부를 창출하여 사회를 지탱하는 것이다. 이런 목적을 달성하기 위한 효과성(effectiveness)은 단지 이익 개념과는 차이가 있다. 그럼에도 기업체 내외의 사람들에게 '기업의 목적은 무엇인가?'라는 질문으로 설문조사를 한다면, 대부분의 응답자들은 '이윤'이야말로 기업이 존립하는 가장 중요한 목적이라는 응답이 나올 것이다. 드러커는 그런 해석을 받아들이지 않았고, 그런 식의 믿음은 경제인 개념에 의한 환상에 불과하며 실체가 아니라 허식만의 믿음이라고 생각했다(Drucker 1973, 60-61). 드러커는, 평범한 대중들이 그런 단순한 기업관을 갖는 것은 충분히 이해할 수 있는 일이지만, 경영자들이 기업의 존립 근거에 대해 그토록 낮은 수준의 인식을 지니고 있는 것을 흔히 볼 수 있는데, 이는 도저히 용납될 수 없는 일이라고 생각했다.

심리학을 참조하더라도 의식주에 관한 위생 동기는 욕구 단계 중 낮은 수준에서 존재하지만, 특별히 이윤 동기라는 것은 없다. 혹은 이윤 동기라는 것이 있다 하더라도 과연 경제 관련 학문의 근간이 될 만큼 보편성 있는 욕구인지는 매우 허구에 가깝다고 지적했다. 그럼에도 불구하고 경영자 자신은 이윤동기라는 말을 경솔하게 사용하고 행동을 잘못하여 문제를 일으키며, 자기암시의 결과 스스로, 그리고 전도양양한 젊은이를 금전만능에 빠지도록 유도하고, 사회로부터 기업활동에 대한 쓸 데 없는 반감과 오해를 부른다는 것이 드러커의 진단이었다(Atsuo 2007, 166).

드러커는 이윤에 대한 시중의 그릇된 인식들을 검토하는 과정에서 고전경제학의 이론, 위험수용자에 대한 가설, 이윤동기설, 그리고 이윤극대화설 등 네 가지 오해를 비판했다(Drucker 1954, 59-62; 1969; Flaherty 1999, 84-89). 첫째, '이윤은 수익에서 비용을 차감한 것'이라는 고전경제학에서의 설명은 그 균형의 가정 때문에 이윤의 역할에 대해 제대로 된 정의를 내리지 못하는 결함이 있다고 생각했다. 실제로 경제는 균형적 상태일 때보다는 동태적인 불균형 상태일 때가 더 일반적이다. 둘째, '이윤은 위험감수의 대가'라는 가설에 대해 비판했다. 이는 위험을 수용한 사람에게 이윤으로서 보상을 한다는 개념이다. 이 개념은 마치 기업을 하는 일을 도박과도 같은 것으로 여기며, 그 도박의 위험을 감수한 기업인은 도박을 성공으로 이끌기 위해 어느 정도 속임수도 구사할 수 있다고 본다. 그런 식의 설명을 받아들이면, 탐욕과 뇌물수수를 자본주의체제의 추진력으로 받아들이는 셈이 된다. 이 가설처럼 개인의 악덕이 공공의 선(善)으로 승화한다는 논의는 최고의 궤변이라고 생각했다. 드러커에 따르면 대중이 이윤의 개념을 혐오하게 된 계기는 바로 이 말도 안 되는 위험대가설에 있다. 이윤은 착취가 아니라 이윤과 이를 통한 개인의 저축이야말로 기업시스템에서 부를 창출하는 두 가지의 필수 불가결한 결정요인임에 불구하고, 기업가 스스로 위험대가설의 명제를 승인하는 순간 스스로에게 침을 뱉는 꼴이 되고 만다. 셋

째, 이윤동기설은 '경제인의 종말'에서 나왔던 경제인 개념, 즉 이윤을 탐욕적으로 추구하는 것이 인간의 본성이라는 것이다. 그러나 드러커는 아무런 경험적 증거도 없는 이 그릇된 신화를 맹신하는 수많은 사람들을 만나면서 끊임없이 놀랐다. 드러커는 성자가 경영을 해도 이윤 없이 기업을 유지할 수는 없는 것이며, 이윤은 반드시 현실로 나타날 것이라고 설명한다. 어떤 개별 기업가가 이윤을 축적하는 데 광적으로 집착한다 해도, 이는 그 사람 개인의 문제일 뿐 이윤을 만들어 내야 한다는 기업의 지상명령 같은 것은 전혀 아니다. 드러커의 결론은, 이윤은 기업행동의 동기가 아닌 것은 호흡이 인간의 삶의 목적이 아닌 것과 같다고 보았다. 둘 다 필수적이긴 하지만 목적이라는 관점에서 보면 그다지 대수롭지 않은 것이다. 넷째, 이윤극대화 가설에 대해 비판했다. 이윤극대화 가설은 그 판단의 기준이 되는 기간이 단기인지 장기인지에 대해서 구체적으로 어떤 기간 동안을 말하는지 자체가 매우 어렵고 논쟁의 여지가 많은 의사결정 사항이다(Drucker 1989, 162-163). 또한 이윤의 크기를 보고하는 방법에 따라 기업을 잘못된 곳으로 인도할 수 있다. 사람들은 기업의 대표적인 성과로서 순이익을 제시하는 경우가 많은데, 이는 아주 높은 수준의 추상임을 알아야 한다. 드러커에 따르면, 기업의 목표로서, 그리고 재무적인 계측방식으로서 이윤극대화는 기업의 경제적 자산기반이 지향하는 취지와 정확히 일치하는 것이 아니기 때문에 그 발상 자체가 잘못되어 있다고 보았다. 일반 대중과 월 스트리트의 전문가들은 한결같이 기업의 화려한 재무적 수치가 그 기업의 경제적 성과와 탁월성을 표현한다고 생각하는 오류를 범하고 있다. 예를 들어 소위 회계 상의 이익이 높게 나타났다고 해서 그 기업이 전체적 관점에서 볼 때 최고의 성적을 달성했다는 것을 의미하지는 않는다. 만약 장래의 유통망 개척, 연구개발, 구성원의 학습 등에 당연히 투입했어야만 하는 금액이 순이익보다 크다면, 이 기업은 사실상 장래의 성장을 위한 투자를 줄여 분식회계를 한 것과 같다.

이런 논의를 거쳐 드러커는 이익에 대한 바람직한 관점으로서 다음 세 가지를 제시했다.

첫째, 이윤극대화 원리를 버리고 이윤최적화의 원리, 즉 위험과 기회의 양극단 사이에 가장 적절한 타협점을 찾는 원리를 채택하라는 것이다. 둘째, 이윤을 위험에 대한 대가로 보는 견해 대신에 미래에 대한 대응으로 파악하는 견해, 즉 이윤이란 현재시점의 의도와는 상관없이 도래할 미래의 위기상황과 미래시점의 불확실한 혁신 의사결정을 포괄하는 비용으로 해석하라는 것이다. 따라서 이익이 좀 났다고 배당 등으로 즉시 소진하는 기업은 잘 못 경영하는 것이다. 또한 미래의 불확실성을 생각할 때 충분한 이익을 축적할 필요가 있음을 알아야 한다. 이 때 어느 정도의 이익이 적절한지는, 사업을 계속할 수 있도록 하고, 보유 자원이 부를 창출하는 능력을 지속적으로 유지하는 데 필요한 '필수 최저 이익'에 상응하는 이익목표를 말한다. 셋

째, 이윤을 원인이 아니라 결과로 볼 것을 주문했다. 예를 들어 어떤 기업이 비재무적인 여러 기본 생존분야(마케팅, 인적자원관리, 혁신, 그리고 기업의 사회적 책임)에서 좋은 성과를 냈다면, 이 여러 분야의 성공이 서로 상승작용을 하면서 기업의 성과에 기여했을 것이기 때문에, 본질적으로 이윤은 맨 마지막에 적절히 측정해야 할 대상에 불과한 것이 된다. 이윤은 원인이 아니라 결과라는 점에서 볼 때, 경영자가 여러 사회적 가치들을 배제한 채 이익이라는 단일의 가치에만 충실한 것은 아주 위험한 일이다.[8)]

재무적 성과를 평가할 때 비용을 적절히 측정할 수 있다는 것은 전체주의 체제와 비교해서 자본주의체제가 갖는 최대 강점 중의 하나다. 드러커는 수익성이 재무적 성과의 피드백 메커니즘을 수행하는 변수라고 했다. 즉, 이익은 마케팅과 혁신이라는 기업의 기본 기능을 어느 정도나 잘 해 왔는지의 성과를 보여주는 피드백 지표라는 중요한 기능이 있다. 다시 말하자면 이익은 기업 경영이 잘 되고 있는지를 보여주는 매우 중요한 지표다. 그러나 드러커는 재무제표에 표시되는 이익은 '마치 낮에만 시간을 비춰주는 해시계' 만큼이나 부적절한 것임을 유의해야 한다고 했다.[9)]

이런 논의에 따라 드러커는 기업의 목적을 달성하기 위해서는 '이익' 하나만을 강조하는 식의 목표 설정은 위험하다고 경고했다. 기업의 유일한 목표를 이익이라는 식으로 인위적으로 위계화 하는 것은 기업을 단기적인 이익만을 추구하고 장기적인 이익을 훼손하는 결과를 초래한다. 예컨대, 단기적인 이익을 추구하다 보면 가장 잘 팔리는 제품만을 열심히 판매하고 미래의 시장을 위한 제품군을 무시하게 된다. 그렇게 하다 보면 연구개발, 유통망의 개발 등 중요하지만 뒤로 미룰 수 있는 여러 투자를 소홀히 하게 된다. 그럼에도 불구하고, 대부분의 기업들은 수익성 또는 그로부터 파생된 단일한 목표를 우선시하는 경향이 있다. 그 결과 기업의 정체성이 제약되고, 다른 중요한 목표들의 의미가 퇴색되어 결국에는 기업의 생존 자체가 끝을 맺어야 할 상황을 초래할 가능성이 커진다. 경영을 한다는 것은 다양한 욕구와 수많은 목표 사이에 균형을 맞추는 것을 의미하며, 그것은 판단을 필요로 한다. 이익이라는 단 하나의 목표를 찾는 것은 본질적으로 판단을 필요로 하지 않는 마법의 공식을 찾는 것과 같으며 이는 경영자를 오도하게 한다.

기업의 목표는 사업 활동이 겨냥해야 할 결과가 무엇인지, 그리고 그런 목표들을 효과적으로 달성하기 위해 해야 할 필요가 있는 것은 무엇인지 구체적으로 표현해야 한다. 기업의 목표에 대해 드러커는 이익 외에도 성과와 결과가 기업의 생존과 번영

8) 이 문제는 경영자 자신의 의지에도 불구하고 경영자의 재선임 가능성이 단기 이익에 큰 영향을 받는 현실, 즉 현재의 기업의 지배구조와도 연관되어 있다.

9) 이는 후에 활동주의회계(activity-based accounting) 등 새로운 회계제도의 필요성에 관한 논의의 기초가 되었다.

에 직접적으로 그리고 결정적으로 영향을 미치는 모든 분야에 걸쳐 복수의 목표들을 필요로 한다고 했다. 드러커는 성과목표를 설정해야 할 분야로서 시장점유율, 혁신, 생산성, 물적 자원과 화폐자원, 수익성, 경영자의 성과와 경영자의 육성, 근로자의 성과와 태도, 사회적 책임의 여덟 가지 분야를 제시했다(Flaherty 1999, 90-91).[10]

이렇게 이익 일변도가 아닌 균형 잡힌 목표를 추구함으로써 기업은 건전한 성장을 추구할 수 있다. 이익이 나는 것으로 보고되면서도 몇 년 후 경쟁력의 상실로 사라져 버리고 마는 수많은 기업이 잘못된 길로 들어서는 원인은 바로 잘못된 경제인 개념과 그로부터 파생된 잘못된 이익 개념에서 찾을 수 있다.

3. 근로자에게 올바른 위치와 역할 부여

'산업인의 미래'에서 다룬 두 번째 주제는 산업혁명 이후 전개된 산업사회가 자유주의 사회로 변화하는 과정에서 기업의 요구와 인간의 요구 사이에 균형을 맞추는 문제였다. 날로 거대해지는 대기업과 산업화 속에서 자칫 노동자는 기계의 부속품처럼 소외되고 정신적 불안을 겪을 수밖에 없었다. '산업인의 미래'에서 드러커는, 조직의 목적과 노동자의 요구를 조화시키지 못함으로써 노동자의 소외가 발생했고, 기업은 직원의 기업에 대한 충성심 저하를 막으려고 각종 규정을 제정했지만, 사회의 정신적 응집력이 약화되는 현상이 발생했다고 평가했다. 당시 단순조립라인에서의 노동자는 생산물에 뭔가 기여하고 있다는 느낌으로부터 완전히 이탈되고 개인으로서의 존엄성도 완전히 박탈된, 인간이 아니라 무자비할 정도로 씩씩하게 돌아가는 기계의 부속품, 언제든지 갈아 끼울 수 있는 톱니바퀴에 불과했다(Drucker 1942, 122).

경영분야의 학자들은 오직 경제적 성과만을 강조한 나머지 산업사회의 삶을 공고히 결합시키는 응집력, 단합력, 그리고 집단의 목적 같은 제도적인 요소를 무시하고 있다는 것이 드러커의 지적이다. 드러커는 '산업인의 미래'에서 이렇게 적고 있다. "사회생활에서 오직 수익과 경제적 부(富)만이 중요하다고 교육받은 대부분의 저자들은, 현대 대량생산 산업에 종사하는 피고용 노동자들이 사회적 지위와 역할을 전혀 부여 받지 못하고 있다는 사실을 간과하고 있다(Drucker 1942, 106)." 이런 상황 속에서, 기업과 직원 사이에 상호신뢰와 공동의 이익이 형성되지 않았기 때문에 사회는 자주 심리적 불안상태에 처하게 되었다. 요컨대 기업은 경제적 성과를 달성할 의무와 사회적 요구에 부응할 의무 사이에서 균형을 맞추는 문제를 가지고 항상 고민할 수밖에 없다. 그러나 자본주의 사회에서 노동자의 지위에 대한 해답이 쉽지는

10) 드러커가 '경영의 실제'에서 제시한 '8가지 성과 목표의 균형'은 오늘날 전략적 성과측정 시스템으로 각광을 받고 있는 균형성과표(BSC) 개념을 이미 제시한 것이다.

않다는 것이 드러커의 평가이다.

드러커는 경영자들이 자신의 권력을 기업 공동체에서 활동하는 노동자의 존엄성을 고취하고, 일 자체를 보다 자기 성취적이고 의미 있게 만드는 책임과 연관해서 사용할 것을 권장했다. 드러커는 다양한 측면에서 '근로자의 위치와 역할'의 주제를 다루었다.

1) 경영자의 근로자에 대한 윤리와 책임 문제

드러커는 경영자가 자신의 권력을 행사할 때 요구되는 윤리의 문제에 대해 언급했다. 법은 집단의 권리와 목적을 다룰 수 있지만, 윤리는 항상 개인의 옳은 행위와 관련된 개인적인 문제다. 따라서 기업경영에만 적용될 수 있는 윤리란 존재하지 않으며, 존재할 필요도 없다. 즉 보편적으로 잘못된 행동이지만 경영자이기 때문에 용인되는 행동이란 없다. 따라서 경영자 윤리의 문제는 보편적인 도덕관과 도덕교육의 문제라 할 수 있다. 경영자의 막강한 권력에 있어서 권한과 책임은 양면적인 것이므로 경영자는 그만한 책임을 지게 된다. 이에 대해 드러커는, "무엇보다도 해를 입히지 말라."는 히포크라테스의 선서가 모든 전문가적 행동에 대한 가장 중요한 지침이 되어야 한다고 했다(Drucker 1973, 368-369). 자신의 행동이 전문가로서 사회와 개인에 해를 끼치는 것이 없는지 항상 신중해야 한다는 것이다. 서구의 전통적 윤리덕목인 신중함은 정당화될 수 없을지도 모르는 행동을 지도자들이 피할 것을 요구한다. 드러커에 의하면, 다양한 이해관계자를 고려하면서 의사결정을 해야 하는 경영자에 있어서 가장 풀기 어려운 윤리적 문제는 '옳은 것 대 그른 것'의 문제가 아니라 '옳은 것 대 옳은 것'의 문제다. 예컨대 기업의 장래를 위해 구조조정이 요구되어 종업원의 해고해야 할 때, 그 해고의 의사결정을 하느냐 혹은 안 하고 다른 대책을 생각하느냐는 두 가지 방안이 모두 '옳은 것'일 수 있다.

드러커는 경영자 개인의 윤리 문제에 있어서 경영자 자신의 보상과 종업원에 대한 책임 문제에 늘 엄격한 입장을 드러냈다. 예를 들어, 드러커는 최고경영층의 탐욕스럽고도 아무런 근거가 없는 부대소득과 스톡옵션과 천문학적 수준의 임금을 강하게 비판하면서, 이러한 것들이야말로 무책임한 행동의 전형이라고 보았으며, 동시에 기업구조조정의 필요성을 내세워 무분별하게 해고를 자행하는 일을 비양심적인 일로 생각했다(Flaherty 1999, 278-280). 동시에 종업원의 충성심과 생산성을 올리기 위해 무분별하게 적용되는 심리학적 조작에 우려를 표했다.

드러커는 산업심리학자들이 전제로 하고 있는 잘못된 가정들을 비판했다. 즉 산업심리학자들이 전제로 하고 있는 가정은 분석의 원리와 행동의 원리를 혼동하고 있으며, 기획과 실행을 분리해서 다루고 있고, 문제의 예방보다는 문제의 해결만을 더 강조할 뿐만 아니라, 직원에게 동기를 부여하기 위해 자부심이나 전문성과 같은 수단보다는 위협하고 조작하는 방법에 더 의존하도록 하며, 최고의 성과를 올리고자 하는 능동적

목표가 아니라 보수와 복지라는 수동적 목표에만 집중하게끔 했다. 또한 직원을 세심하게 배려한다는 미명 아래 심리학적 전제정치를 행사해 왔으며, 다른 동기부여 요소들을 배제한 채 금전적 보상의 효과만을 과도하게 강조해왔다(Flaherty 1999, 264).

드러커는, 직원을 지나치게 관리하고 작업의 생산성을 소홀하게 다루는 것이 행동과학자들의 경향이었다고 비판하면서, 이 때문에 그들의 자문을 받은 경영자들이 근로자를 아이처럼 다루고 통제권을 얻기 위해 강압적 방법과 미묘한 조작능력을 갖춘 가부장적 심리학을 적용하게 되었다고 보았다. 드러커는 어떤 세속의 기관도 완전한 충성의 대상이 될 자격이 없으며, 모든 조직의 구성원들은 그들 자신만의 삶의 영역이 필요하다고 말했다. 그 이상을 요구한다는 것은 도저히 정당화 될 수 없으며 경영자의 권력을 악용할 빌미를 제공할 뿐이다. 그러므로 지속적이고 강제적인 조직개조를 목표로 심리요법 캠페인을 벌이는 것은 근본적인 부자연스러운 일이다. 권력이 통제권을 지니고 있는 상관에게는 거만과 특권을, 통제권이 없는 부하에게는 수동적인 복종과 충성을 의미하게 될 때, 권력은 도덕적으로 부패하게 된다. 심리요법은, 마치 살아 있는 인간의 몸을 잘게 해부하는 것과 마찬가지기 때문에 도덕적으로 정당화되지 않는다고 드러커는 믿었다(Tarrant 1979, 160-161).

2) 직장 공동체와 직장 시민권

드러커는 노동자의 지위와 역할을 개선할 수 있는 방안으로서 직장 공동체와 직장 시민권을 부여하는 문제에 대해 고민했다. 초기 연구에서 드러커는 노동자의 지위와 역할을 개선할 수 있는 방안으로서 직장 공동체(plant community) 방안을 제시했다. 직장 공동체 방안은 드러커가 GM을 컨설팅 하던 당시 후일 회사의 새 CEO가 된 찰스 윌슨의 지지를 받은 구상이었다. 드러커가 GM을 조사하면서 얻은 결론 중 하나는 '책임 있는 노동자[11]가 운영하는 자치적인 공동체를 만드는 것'이었다. 윌슨은 노동조합 출신의 최고경영자답게 일찍이 이익공동체, 즉 '종업원과 이익을 나누는 일(profit sharing)'에 대해 구상하고 있었다. 윌슨은 2차 대전 후 서독의 경영제도로서 종업원 대표가 이사회의 일원이 되는 공동결정 제도에 대해서도 관심을 갖고 있었다(Drucker 2005, 144). 그러나 이 방안에 대해 경영자와 노동조합 지도부 양측 모두 소극적으로 수용했다. 경영진은 드러커의 의도가 자신들이 갖고 있는 권위를 빼앗아가려는 시도가 아닌지 의심했으며, 노동조합측은 노동자에 대해서 관리자로서의 책임까지 지게 하는 것은 노동자에게 큰 부담을 갖게 만든다는 이유로 반대했기 때문이었다. 실제로 드러커는 노동자의 적대적인 관계를 협조적인 관계로 구도를 바꾼다는 것이 경영진의 전략적 의사결정 권한이 약화되는 상황을 그린 것은

11) '책임 있는 노동자' 개념은 후에 '지식노동자'의 개념으로 바뀌어 드러커 평생의 화두가 되었다.

아니었다. 직원들은 공장 내 활동에 더 많이 참가하고 노동조건을 단계적으로 개선하기 위한 노동규정, 안전상황, 휴가계획 수립, 그 밖의 문제들에 대해 권위를 부여받는 체제를 만듦으로써 노동자의 자존심과 존엄성이 향상될 것으로 생각했던 것이다. 이런 방안이 노동자 소외의 문제를 완전히 해결할 것으로 생각하지는 않았지만, 드러커는 권력이 경영자에게만 배타적으로 위임되지 않는 일종의 기업 연방주의 제도, 그리고 그 속에서 노동자가 공동체적인 시민의 모습을 갖는 직장 공동체 방안이 온정주의 경영이나 노동조합주의보다는 우월한 대안이라고 생각했다.

윌슨과 드러커의 구상은 노동조합에 의해 거부되었지만, 그들의 구상은 GM의 연금제도를 개혁하는 방식으로 일부 현실화 되었는데, 이는 세계 최초의 근대적 기업연금을 발족시키는 데 초석이 되었다. 이 제도는 이익의 일부를 종업원 연금으로 거출하며 기금을 자사주가 아닌 주식에 투자함으로써 결과적으로 드러커가 후일 '연금기금 사회주의[12)]'라고 한 혁신을 이루었던 것이다(Drucker 2005, 145).

드러커는, 테일러와 메이요가 그 위대한 식견에도 불구하고 생산성을 증진시키기 위해 '일을 하고 있는 당사자에게 물어 보는 것'이 중요하다는 사실을 깨닫지 못했다고 비판했다. 테일러는 근로자를 '말을 하지 못하는 소'라고 인식했으며, 메이요는 '미숙하고 적응하지 못하는 존재'라고 생각했다(Drucker 1991). 드러커가 GM를 연구하던 중에 발견한 사실도 또한 경영자들이 노동자를 좀 모자라는 사람들로 취급하는 분위기였다. 경영진은 겉보기에는 노동자들을 호의적으로 대했지만 진정으로 존중하는 마음이라기보다는 다만 온정적인 의미에서 그렇게 했던 것이다. 이런 분위기가 반영되어 미국식 인사관리에서는 관리자의 일과 근로자의 일을 철저히 구분하는 관행이 정착되었다. 머리를 쓰는 계획 업무는 철저히 관리자의 몫이 되었다. 노동자는 모든 지적인 과정이 완료된 후 오직 실행하는 일만을 하게 되었다. 그러나 드러커가 관찰한 바에 따르면, 근로자는 자신의 일에 대해서 가장 잘 아는 사람이다. 따라서 근로자가 자신의 일에 대해 계획부터 지속적인 개선을 해 나가는 과제를 스스로 책임을 갖고 수행함으로써 자신의 일에 대해서 존엄성을 부여할 수 있어야 한다.

드러커가 처음 생각했던 직장 공동체와 가장 유사한 모습은 일본의 도요타 자동차에서 실현되었다. 도요타는 1950년대 전반, 드러커의 자문을 토대로 도요타식 종신고용이나 노사협조의 정책면에 GM의 직장 공동체 시도를 응용했다(Drucker 2005, 147-149). 드러커는 일본적 경영의 장점을 언급하면서 일 자체의 성취에서 보람을 찾게 하는 것이 중요함을 역설했다. 일본의 관리자들은 일찍이 통계적 품질관리 도

12) 드러커가 이 제도를 '사회주의'라고 칭한 것은, 이 제도에 의해 실질적으로 종업원이 기업의 최대 소유주가 된 셈이기 때문이었다. 말하자면 마르크스의 구상이 자본주의 국가에서 혁명도 없이 조용히 실현된 결과가 된 것이다.

구를 열심히 배워서 이를 노동자들에게 가르쳐 주었다. 노동자들은 분임조를 만들어 자신들이 일하는 공정을 개선하는 과제를 스스로 수행하고, 그 성과를 발표하는 식의 전사적 품질경영을 발전시켰다. 이렇게 일을 수행하는 데 있어서 관리자의 지시에만 수동적으로 움직이는 것이 아니라 작업자들 스스로 일의 개선을 위해 고민하고 성취하는 모습이 드러커가 생각했던 기업 시민의 중요한 요소였다.

3) 지식근로자와 그들의 책임

드러커는 1969년 저서인 '단절의 시대(The Age of Discontinuity)'에서 지식사회(knowledge society)와 지식근로자(knowledge worker)라는 단어를 새로 만들어 소개했는데, 이후 현대사회의 지식과 관련된 현상들이 그의 주된 관심사가 되었다. 이미 오늘날의 조직에 있어서는 이 교육받는 지식노동자가 없으면 경제시스템은 곧 마비되는 시대가 되었다.

드러커에 의하면 지식경제에 있어서 지식근로자는 어느 한 조직에 매여 있기보다는 더 나은 조건을 찾아 이동할 수 있고, 또한 지식근로자가 누구로부터도 감독을 받지 않고 스스로 성과를 내야 한다는 사실은 새로운 문제를 야기한다. 지식근로자는 과거 자본가와 같이 생산수단을 소유함으로써 일종의 권력을 보유하게 되었고, 따라서 지식근로자에게는 경영자에게 부과되었던 것 같은 책임이 부여되는 셈이기 때문이다.

무엇보다도 지식근로자는 조직의 생산성에 대해서 공헌하고 책임을 져야 한다. 세분화된 전문 영역에서 스스로의 책임하에 일하는 지식근로자가 조직의 성과보다는 자신의 전문성이나 취향에 따라 일한다면 조직 전체의 성과는 쇠퇴할 것이다. 지식근로자의 전문가로서의 가치관과 경제 전체 내지 개개 조직의 전통적인 가치관으로서의 생산성이나 이익에 관계된 가치관 사이의 균형을 이루어나가는 문제, 즉 지식근로자의 경제적 업적에의 헌신을 어떻게 확보하느냐의 문제는 오늘날 지식경제로의 이행에 있어서 중대한 과제가 되었다(Drucker 1989, 186). 만약 지식근로자의 생산성이 획기적으로 개선되지 못한다면 새로 도래하는 사회의 개인들을 부양할 부를 창출할 수 없을 것이다. 이런 일이 벌어진다면 과거 대공황에 의해 근로자들이 좌절하고 사회 속에서 제 역할을 찾지 못함으로써 절대주의 혁명에 휩쓸렸던 상황이 재현될 가능성마저 있다고 볼 수 있다. 요컨대 앞으로의 지식경제에서 지식근로자는 경영자와 일종의 파트너적 책임을 공유하고 있다고 볼 수 있다.

더욱이 지식근로자의 사회와 조직에 대한 공헌 중에는 고도의 경쟁 사회 속에서 지식근로자의 대열에 합류하지 못한 근로자에 대한 배려의 문제도 포함된다. 예컨대 지식근로자와 더불어 다양해진 서비스 분야 근로자의 보상과 사회적 지위의 문제를 해소하기 위해 지식근로자는 그들의 일에 대해 지식을 적용하여 일에 존엄성을 부여

할 수 있도록 하고, 보다 생산적이고 게다가 승진의 기회가 있는 일로 만들어야 한다(Drucker 1989, 190-191). 만약 그렇지 못한다면 현대 사회의 정당성 문제는 급속히 심화될 가능성이 있다.

지식근로자는 본질적으로 감독할 수 없다는 점에서 지식근로자 스스로 책임감을 가져야 할 당위성과 스스로 학습을 통해 높은 수준의 전문성을 갖추어야 할 필요성이 커진다. 드러커는 지식근로자가 조직 내의 누구보다도 아는 것이 많지 않다면, 그들의 의도나 목적은 힘을 잃을 것임을 강조했다(Drucker 1993, 65). 지식근로자는 자신이 전문성을 통해 사회와 조직에 '공헌' 하겠다는 비전을 가져야 하며, 자신이 어떤 권한을 가지고 있는가의 문제가 아니라 어떤 공헌을 할 수 있는가에 초점을 맞출 때 성과를 올릴 수 있다. 이렇게 공헌을 생각하는 일이 자신의 성장과 결부되어 간다(Atsuo 2007, 198). 조직의 위계에 의한 감독이 아니라 스스로 자기관리에 의해 목표관리를 해야 한다는 드러커의 주장은 인간이라는 존재가 책임, 공헌, 성취를 원하는 존재라는 전제를 바탕으로 한다. 그러나 사람은 대체로 기대 받은 바에 따라 행동한다(Drucker 1973, 441). 따라서 지식근로자의 책임과 공헌 문제는 경영자와 지식근로자 공동의 문제다.

사회와 조직에 공헌하려면 지식근로자는 습득할 전문지식의 총량이 많아지는 것은 피할 수 없다. 그러므로 대학교육이 끝나면 학습이 종료되는 것이 아니라 3년에서 5년마다 새로운 지식을 학습하고 실천해야 하는 평생학습의 시대가 되었다(Atsuo 2007, 200). 또한 무엇인가를 성취하는 것은 강점에 의한 것이므로 조직 속의 각 개인은 자신의 강점을 파악해야 한다. 드러커는 각 개인이 자신의 강점을 파악하는 좋은 방법으로서 피드백 분석을 추천한다. 피드백 분석은 무엇인가 크고 분명한 일을 할 때는 기대하는 성과를 미리 써두고 몇 개월 후에 그것을 실제 성과와 비교해 보는 것이다(Drucker 1999a; Atsuo 2007, 202).

이상 논의된 세 가지 주제에 대해서 드러커의 저술 속에 나타난 키워드를 〈표 2〉에서 정리했다.

IV. 결 론

이 논문에서는 피터 드러커의 초기 저술과, 그 저술이 탄생하기까지의 성장 과정에 대한 사례를 통해 드러커의 경영사상의 주된 토대를 형성하는 주제를 도출하고 토의하였다. 초기 저술인 '경제인의 종말'에서 드러커는 정치사상가적인 관점에서 중상주의 시대 이래 서구 사회의 가치관으로서 형성된 '경제인 개념'의 실패와, 그 결과 도래한 허구적 전체주의의 실상에 대해 서술했다. '산업인의 미래'에서는 새로이

〈표 2〉 세 가지 주제 별 키워드와 출전

구 분	세 주제와 관련된 키워드와 그 출전
변화에 대한 보수주의적 접근	전체주의의 대두의 원인과 허구(1), 기능하는 사회(2), 이상보다는 현실에 기반(2), 절대주의적 양자택일의 위험(2), 인구구조 등 생태학적 관찰이 필요(4), 정부에 대한 환멸(6), 작고 강한 정부(6), 정부는 실행보다는 통치(6), 정부의 무료서비스에 대한 환상(6), 조직은 목적이 아니라 수단(7), 조직의 목적은 외부(고객)에 있음(7), 조직의 사회적 영향을 관리하고 공헌할 것(7), 미래예측의 함정(9), 격변기 - 생존이 최대 의무(9), 스스로 진부화 시킬 것(9), 기회의 발견과 인식(10), 기업가적 과정은 일종의 규율(10), 마차용 채찍 산업의 오류(11), 케인즈와 슘페터 경제학(11, 17), 정치개념에 무관심해지는 지식근로자(12), 집단의 힘에 의한 사회 개혁의 허구(12), 계속과 변화의 균형(14), 혁신을 구조에 짜 넣기(14, 18), 체계적 폐기(15), 정치에 의한 사회재편의 위험(16), 루소의 사회에 의한 구제(16), 기업의 으뜸 책임은 경제적 업적(16), 카이젠의 중요성(17), 변화관리의 최선은 스스로 변화 만들기(20)
‘경제인 개념’을 넘어선 정신적 가치	경제인 개념의 포기와 새로운 이념의 필요(2), 사업목적은 고객(3), 이윤의 기능(3, 6), 사회적 비용에 공헌(3), 프로페셔널의 윤리(7), 사회적 책임(7), 연기금 사회주의의 조용한 혁명(8), 역사의 브렌넬령(12), 어제의 담론의 비현실성(12), 인문학의 중요성(12), 경제개발의 기초는 설비투자가 아닌 교육과 능력(12), 역사의 전환기(16), 비사회주의 사회; 포스트자본주의 사회; 지식사회(16), 공적 자산으로서의 지식(16), 시민성의 회복과 비영리단체(13, 17, 20), 도시사회의 문명화와 공동체 형성(20)
근로자의 위치와 역할 부여	‘기능하는 사회 개념’의 기업에의 적용(2), 노동자의 소외(2), 근로자에 대한 행동과학적 조작의 부적절성(1, 2, 7), 높은 목표(3), 일을 통한 성취(3), 성실의 중요성(3), 공헌(4, 5, 7, 16), 성취하는 습관과 능력(5), 자기실현(5), 강점에 주력(5), 제2의 인생과 개인의 실존문제(6), 계속학습(7, 12, 16, 17, 19), 학습조직(16), 지식노동자(6, 7, 17), 지식노동자의 생산성(15, 19), 지식노동자에 어필하는 조직(19), CEO처럼 사고하기(19), 공동체 만들기(20), 고도의 경쟁사회(20), 최고경영층의 탐욕(20), 직장 공동체(2), X이론 Y이론의 허구(7)

주) 괄호 속 번호는 다음 저서명의 번호를 표시함.

1. 경제인의 종말(The End of Economic Man 1939).
2. 산업인의 미래(The Future of Industrial Man 1942).
3. 경영의 실제(The Practice of Management 1954).
4. 결과를 위한 경영(Managing for Results 1964).
5. 목표를 달성하는 경영자(The Effective Executive 1966).
6. 단절의 시대(The Age of Discontinuity 1969).
7. 매니지먼트 : 과제, 책임, 실제(Management : Task, Responsibilities, Practices 1974).
8. 보이지 않는 혁명(The Unseen Revolution 1976).
9. 격변기의 경영(Managing in Turbulent Times 1980).
10. 혁신과 기업가정신(Innovation and Entrepreneurship 1985).
11. 경영의 최전선(The Frontiers of Management 1986).
12. 새로운 현실(The New Realities 1989).
13. 비영리단체의 경영(Managing in the Non-Profit Organization 1990).
14. 생태학적 비전(The Ecological Vision 1992).
15. 미래기업(Managing for the Future 1992).
16. 자본주의 이후의 사회(Post-Capitalist Society 1993).
17. 미래의 결단(Managing in a Time of Great Change 1995).
18. 자본주의 이후의 지식경영자(Peter Drucker on the Profession of Management 1998).
19. 21세기 지식경영(Management Challenges for the 21st Century 1999).
20. 넥스트 소사이어티(Managing in the Next Society 2002).

사회의 주역으로 등장한 대기업 법인이 새로운 권력으로서 정당성을 갖도록 하기 위한 이슈로서, '정상적으로 기능하는 사회'의 요건과 종업원에게 적절한 역할과 위치를 부여하기 위한 문제에 대해 논의했다.

초기 저술에서 볼 수 있듯이 드러커의 경영사상은 기업을 비롯한 개개 조직의 사명에 머물지 않고 개인으로서의 인간, 공동체, 사회의 영역을 포괄하며, 이렇게 이루어진 사회를 '기능하는 사회'로 유지하기 위해서 경영은 각 개인의 자리, 역할, 책임에 관해서 고민해야 하는 존재라는 점을 밝히고 있다. '경영'은 비록 기업을 중심으로 태동한 것이지만 기업을 단지 재화나 서비스를 창출하기 위한 기관으로서 그 기능적 측면만 보는 것은 아니라 사회적 책임을 져야 하는 존재로 본다. 그의 이런 생각은, 1930년 말의 유럽 사회가 사회의 정당성 문제를 극복하지 못하고 전체주의에 의해 붕괴되었던 역사를 보면서, 산업사회의 주역은 된 기업과 그 매니지먼트가 단지 경제적인 역할 뿐 아니라 사회의 정상적인 발전을 위해 기여하는 사회적 기관으로서의 역할을 해야 한다는 당위성에 따라 전개된 것이다.

이 논문에서는 드러커의 초기 두 저술이 나오기까지의 배경을 사례연구 방식으로 논의하면서 드러커가 제기한, 또한 그의 후기 연구에서 계속적으로 천착했던 세 가지 주제를 도출했다. 이들 주제는 1)사회발전의 접근은 보수주의 방식이 되어야 한다는 점, 2)전환기 이후 새로운 사회에는 '경제인 개념'을 넘어서는 정신적 가치가 정립되어야 한다는 점, 그리고 3)조직 내 구성원의 역할과 위치를 찾아주는 문제는 기업 정당성의 주된 영역이라는 것이다.

첫째, 사회발전에 대한 드러커의 보수주의적 관점은 모든 역사 발전을 연속과 변화의 균형의 문제로 접근해야 한다는 생각에서 출발한다. 오늘날 다원화된 사회 속에서 각 사회기관, 그리고 그 속에 존재하는 개인의 권한과 책임의 문제는 과거에 비해 한층 복잡해졌다고 할 수 있다. 그 반증으로 이해관계에 대한 첨예한 충돌이 도처에서 나타나고 있으며, 그 처방에 대한 접근도 자주 혁명적, 폭력적 양상을 띠는 것을 볼 수 있다. 그러나 드러커의 보수주의 관점은 사회가 제 기능을 유지하려면 절대로 전체주의적인 혁명에 휩쓸려서는 안 된다는 전제를 두고 있다. 드러커는 이상을 추구하되 어떤 특별한 계획자가 나서서 청사진을 갖고 단번에 실현하는 것을 반대하며, 그 역할을 국가가 전적으로 떠맡는 체제에 대해서도 우려한다. 드러커의 보수주의 관점은 이상을 추구하되 현재까지의 역사에 의해 구축된 현상을 존중하며, 지금 가능한 도구를 가지고 사례 별로 혁신하는 것이다. 이런 사회 발전에 있어서 드러커는 산업사회의 새로운 주역으로 떠 오른 기업 법인이 그 중요성에 비추어 보다 정당성 있는 역할을 수행해야 한다는 점을 역설했다. 특히 기업은 시장의 검증을 받아야 하는 운명을 타고 남으로 인해 늘 혁신을 하도록 태어난 조직이므로[13], 혁신하는 기업에 의해 사회의 경제적 부가 증진되는 시장자본주의 체제야말로 정당성 있

게 운영된다면 정통 보수주의적 가치에 잘 들어맞는다.

둘째, 보다 정상적으로 기능하는 사회를 위하여 과거 중상주의 시대의 유물인 '경제인 개념'을 새로운 가치로 교체해야 한다. 드러커는 사회, 기업, 개인을 막론하고 뿌리 깊은 중상주의적 전통에 의해 이것이 쉽지 않은 일임을 알고 있었다. 그러나 사회의 주요 구성요소인 기관들(조직, 기업, 경영자, 개인 등)이 스스로 정당성을 해치는 근본 원인은 바로 실상 별 근거도 없이 만연되어 있는 경제만능주의와 이익지상주의 같은 '경제인의 원리'였다. 그 결과 사회의 결속을 해칠 수 있는 지나친 금전적 보상의 추구 성향이 생겼고, 투기적 차익을 노린 기업에 대한 적대적 매수와 같은 현상이 만연하게 되었다. 특히 드러커는 기업의 목적을 '이윤의 추구'로 보는 시중의 그릇된 인식을 바로잡아야 할 필요를 강하게 제기했다. 이익은 위험에 대한 대가나 이윤 동기의 결과로서 볼 것이 아니라 기업의 미래 사업의 불확실성을 위한 투자이며, 사업성과에 대한 피드백 정보로 보아야 한다. 드러커는 '경제인의 원리'가 사회의 구심력을 해치는 근본 원인임을 지적하고, 장기적인 경제공황 등에 의해 사회의 기능이 저하될 경우 이 경제지상주의에 의해 보수적 전통은 파괴되고 사회는 이상주의적 혁명에 희생될 수 있음을 경고했다.

셋째, 기능하는 사회의 또 다른 한 축은 조직 내 구성원의 역할과 위치를 찾아주는 문제이며, 이를 통해 기업 정당성을 공고히 할 수 있다는 것이다. 그러기 위해 현재 조직 내에서 일하고 있는 구성원은 자율적인 기업 시민으로서 스스로 존중받는 존재가 되어야 한다. 그러나 현상을 보면 오직 경제적 성과만을 강조한 나머지 산업사회의 삶을 공고히 결합시키는 응집력, 단합력, 그리고 집단의 목적 같은 제도적인 요소들이 자주 경시되고 있다는 것이 드러커의 지적이다. 이 문제는 경영자의 일시적 선의에 의한 온정주의에 의해서 해결될 수 있는 것도 아니고 또한 노동조합의 부정적 요구들에 의해 관철될 수 있는 것도 아니었다. 드러커는 직장 공동체 구상을 통하여 이 문제에 대한 해답을 제시한 것으로 주장하지는 않았지만, 그는 일본적 경영에서 직장공통체에 접근한 모습이 발견되며 일 자체의 성취에서 보람을 찾게 하는 기업 시민의 정신이 실현되고 있음을 발견했다. 또한 드러커는 새로 도래하는 지식경제에 있어서 새로운 주역이 될 지식근로자는 스스로의 전문성을 바탕으로 조직과 사회에 공헌하는 존재임을 강조했는데, 이는 한편으로는 그의 초기 연구에서 나타나는 자율적인 기업 시민의 모습이 일부 실현된 결과로 볼 수도 있지만 다른 한편으로는 지식근로자가 스스로 생산성을 높여 조직과 사회를 유지, 성장시켜야 하는 문제, 그리고 지식근로자의 대열에 도달하지 못한 근로자에 대한 배려의 문제 등 지식근로

13) 자유 시장경제의 좋은 점은 이익과 손실이라고 하는 성과가 존재한다는 점이다. 지속적으로 성과가 나쁜 사업은 그만둘 수 있다는 점이 자유기업 체제의 장점이다(Atsuo 2007, 166). 만약 이 기능이 없다면 그 사업 뿐 아니라 기업 전체, 나아가서 나라를 망하게 할 것이다.

자의 책임을 요하는 문제이기도 하다.

이상 본 논문에서 다루었던 주제들은 오늘날 한국 사회가 겪고 있는 보수와 진보의 가치관의 대립, 노사 간의 화합, 지식경제로의 이행에 따른 지식근로자의 책임과 생산성, 경영자 내지 지식전문가 보수의 적정선, 직업 안정성 및 고용과 비정규직 문제 등과도 깊숙이 연관되어 있다. 예컨대 작금의 세기적 경제위기는 끝 모르게 추구되어 온 월가의 탐욕이 그 원인이 되었다는 지적을 보면 이들 문제의 무게와 본 논문 주제의 중요성을 짐작할 수 있다.

논의한 바와 같이 드러커의 평생에 걸친 연구를 관통하는 주제는 '조직의 정당성'에 의해 '기능하는 사회'를 만드는 것이었다. '기능하는 사회'라는 주제를 염두에 두고, 드러커는 이를 위해 요구되는 사회적 기관으로서의 기업, 경영자, 개인이 각각 어떤 역할과 노력을 해야 할 것인지를 연역해 냈다. 그 결과 드러커는 세기에 걸친 탐구를 통해서 지식사회를 살아가는 데 요구되는 정치·교육·경제 분야의 사회적 이노베이션 방안을 제시할 수 있었다. 요약하자면, 본 논문에서는 드러커의 초기 저술과 그 저술이 나오게 된 배경을 바탕으로 드러커 경영사상의 주요 토대를 이루는 세 가지 주제를 도출했으며, 이들 주제에 대해 후기 드러커 저술의 내용과 연관지우면서 드러커가 제시한 해법과 그의 경영사상의 기초를 이루는 관점에 대해 탐색해 보았다.

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

참고문헌

강정인 · 김현아, 2006, “민주화 이후 한국의 보수주의-자유민주주의로의 수렴,” 서강대학교 사회과학연구소, 사회과학연구 제14권 제2호: 6-43.

양삼석, 2008, “Edmund Burke 보수주의의 몇 가지 관점,” 대한정치학회보 제15권 제3호: 1-19.

Atsuo Ueda, 남상진 역, 2007, 「피터드러커 다시 읽기」, 지평(上田 惇生, 2006, ドラッカー入門—万人のための帝王学を求めて, ダイヤモンド社).

Bennett, A., 1987, “Management Guru,” *Wall Street Journal*, Jul. 28.

Burke Edmund, 1968, *Reflection on the Revolution in France*, Conor Cruise O'Brien ed. Harmondsworth : Penguin.

Burnahm J., 1941, *Managerial Revolution*, (武山泰雄譯, 1965, 經營者 革命, 東京 : 東洋經濟新報社).

Drucker, P. F., 1939, *The End of Economic Man*, New York : John Day, Reprint by New York : Harper and Row(1965 by The New American Library of World Literature, Inc.).

_____, 1942, *The Future of Industrial Man*, New York : John Day (New York : New American Library, 1965).

_____, 1946, *Concept of the Corporation*, New York : John Day Co., 1972-reprint.

_____, 1954, *Practice of Management*, New York : Harper(이재규 옮김, 2006, 「경영의 실제」, 한국경제신문).

_____, 1964, *Managing for Results : Economic Tasks and Risk-Taking,* New York: Harper and Row.

_____, 1967, *The effective executive*, New York : Harper and Row

_____, 1969, *The Age of Discontinuity : Guidelines to Our Changing Society*, New York: Harper and Row.

_____, 1973, *Management : Tasks, Responsibilities, Practices,* Harper and Row pub.

_____, 1976, *The Unseen Revolution : How Pension Fund Socialism Came to America*, New York : Harper and Row.

_____, 1979, *Adventure of a Bystander* (이동현 옮김, 1994, 「방관자의 모험」, 한국경제신문), Transaction Publishers.

_____, 1980, *Managing in Turbulent Times*, Harper Collins.

_____, 1985a, *Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles*, Harpers Collins.

_____, 1985b, The Discipline of Innovation, *Harvard Business Review*, May-June, 63(3): 67-72.

_____, 1986, *The Frontiers of Management*, Truman Talley Books.

_____, 1989, *The New Realities : in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*, New York : Harper and Row.

_____, 1990, *Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins Publishers.

_____, 1991, The New Productivity Challenge, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 69 (6): 69-79.

_____, 1992a, *The ecological vision : reflections on the American condition*, Transaction Publishers.

_____, 1992b, *Managing for the future : the 1990s and beyond*, Truman Talley books.

_____, 1992c, New Society of Organization, *Harvard Business Review*, Sep.-Oct. : 70(5): 95-105.

_____, 1993, *Post-capitalist society*, New York : Harper Business.

_____, 1994, *Adventure of a Bystander,* New Brunswick, N.J. : Transaction Publishers (이동현 옮김, 2005, 「피터 드러커 자서전」, 한국경제신문).

_____, 1995, *Managing in a Time of Great Change*, New York : Truman Tally Books, Duton.

_____, 1998, *Peter Drucker on the profession of management*, Boston, Mass. : Harvard Business School Press.

_____, 1999a, Managing Oneself, Harvard Business Review, Mar.-Apr. 77 (2): 64-74.

_____, 1999b, *Management challenges for the 21st century*, Butterworth-Heinemann.

_____, 2001, *The Essential Drucker - The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, Harper Collins Publishers.

_____, 2001a, 이재규 옮김, 「프로페셔널의 조건」, 청림출판.

_____, 2001b, 이재규 옮김, 「변화리더의 조건」, 청림출판.

_____, 2002, Managing in the Next Society, New York : St. Martin's Press.

_____, 2004, *Drucker Sayings* (남상진 옮김, 「드러커 100년의 철학」, 청림

출판).

_____, 2005, *My Personal History*, Nihon Keizai Shinbun (남상진 옮김, 「나의 이력서」, 청림출판, 2006).

Flaherty John E., 1999, *Peter Drucker: Shaping the Managerial Mind - How the World's foremost Management Thinker Crafted the Essentials of Business Success*, Jossy-Bass Inc. Publishers.

Harbour, William R, 정연식 옮김, 1994, 「보수주의 사상의 이론적 기초」, 대구 : 경북대학교 출판부.

Maciariello Hoseph A., 2005, Peter F. Drucker on a Functioning Society, *Leader to Leader*, Summer.

Mayo, Elton, 1930, The Human Effect of Mechanization, *American Economic Review*, Mar. 20 (Supplement): 156-176.

Sheehan, J. J., 1989, *German History 1770-1866*, New York : Oxford University Press.

Tarrant, J. J., 1976, *Drucker: The Man who Invented the Corporate Society*, Boston : Cahners Books.

Shaping and Developing the Management Thoughts as a Conservative Innovator-Peter F. Drucker

Keun-Chan Moon*

Abstract

Peter F. Drucker was recognized as 'the father of modern management' and as 'the man who invented the corporate society' by his more than 30 literatures which had been published during his life, from 1909 to 2005. The purpose of this study is to explore the process of shaping and developing the management thoughts of Peter F. Drucker in commemoration of the centennial which marks his 100th birthday. The first two books - 'The End of Economic Man(1930)' and 'The Future of Industrial Man(1942)' are about social and political issues. 'The End of Economic Man' explored the cause of how the European society floundered into the totalitarian Fascism, and suggested as an important cause 'the principle of economic man' which had been rooted as long from mercantilistic tradition. 'The Future of Industrial Man' singled out the large corporation as the foundation of structural change for the new society, and explored how it would contribute to make a 'functioning society' by justifying its legitimacy. In this manner these two early stage books enhanced him toward a conservative innovator and became a basement of his future managerial mentality.

This study first described the process of shaping his management thoughts by analyzing the incidents of his early life. Next it derived three themes which are thought to constitute main pillars of Peter F. Drucker's managerial philosophy; they are, we must follow conservative approach in changing the society, we need a new mental value to substitute 'the principle of economic man' to meet the coming pluralistic society, and we should endow the workplace citizenship to the workers. These issues can be summarized as a way to make a 'functioning society' which will be possible by exercising their legitimate power and role of the major social institutions like nation, corporate, and individual. This study also explored implications of these three themes in order to meet the next society which will follow this turbulent times.

Judging in light of Peter F. Drucker's view, present is in the middle of the turbulent period which will be followed by a new information economy and pluralistic society.

* Professor, College of Business, Korea Cyber University, kcmoon@mail.kcu.ac

Therefore it is important to seek new mental values which will fit to the coming era. So it would be worthwhile to think about Peter F. Drucker's managerial philosophy at this point in time in an effort to prepare next society.

〈Key Words〉 Peter F. Drucker, Peter F. Drucker's Managerial Philosophy, The Functioning Society, Conservative Innovator

경영사학 제25집 제1호
2010년 3월 한국경영사학회

근대 철도 인프라스트럭처의 운영과 그 특징*

- 한일비교의 시점에서 -

임 채 성*

요 약

본고는 근대경제시스템의 일환으로서 철도인프라스트럭처에 주목하여 그 도입이 경제전반에 미친 영향과 함께, 한국인에게 철도운영 시스템이 의미하는 바를 고찰하였다. 이를 위하여 조선국철의 자본스톡, 실질생산액, 비용구조, 부가가치율 및 이윤율, 생산성, 자본집약도에 관한 추계를 실시하고, 일본국철의 해당 통계들과 비교함으로써 식민지철도운영의 특질을 밝혔다. 1920년대까지는 경영의 안정성이 확보되지 못하고, 자본생산성에서 일본국철과의 괴리가 컸으나, 1930년 공업화의 진전과 더불어 경영안정성이 회복되고 설비투자가 전시기에 집중적으로 이루어지면서 생산성 격차도 많이 축소되었다. 즉, 자본관리 측면의 특질로서 조선내부의 요인보다는 외적 요인에 의해 설비투자가 결정되는 측면이 강하였다. 또한 인적관리 측면의 특질을 밝히기 위해 신분별 구성, 이동률, 배치율, 임금구조 등을 일본국철과의 비교분석 혹은 조선국철내부의 민족별 비교를 실시한 결과, 1910년대까지 일본국철과 비슷한 고용구조를 갖고 있었지만, 1920년대에서 30년대를 거치면서 완전히 다른 구조로 바뀌었음을 알 수 있었다. 특히 전시기에 접어들어 일본인 직원 수가 상대적으로 적어지자, 일본인을 신분별, 직장별 배치에서 우선시함으로써 철도운영에 대한 장악력을 유지하였다. 이러한 가운데 조선인의 대량채용이 이루어졌지만, 심각한 노동력 희석화를 경험하였다. 이 점에서 해방 후 미군철도부대에 의한 운영관리와 기술지도가 필요했던 것이다. 이를 통해, 식민지 경제시스템과 고용구조에서 나타나는 식민지적 특성의 한 측면이 밝혀지고, 그것이 해방 후 경제재편과정에 미친 영향이 파악될 수 있다.

〈주제어〉 철도 인프라스트럭처, 자본스톡, 철도운영시스템, 고용구조, 노동력 희석화

* 본 연구는 2007년 학술진흥재단의 지원(KRF-2007-322-B00010)을 받아 이루어졌다.
** 서울대학교 일본연구소 HK조교수, limcs@snu.ac.kr, 011-479-5995.

논문접수일(2009년 11월 30일) 논문수정일 (2010년 1월 27일) 게재확정일 (2010년 2월 20일)

Ⅰ. 서 론

본고의 목적은 근대경제시스템의 일환으로 도입된 철도 인프라스트럭처에 주목하여, 철도가 경제 전반에 미친 영향과 함께, 한국인에게 철도운영 시스템이 의미하는 바를 고찰함으로써, 해방시점에 철도가 제대로 기능할 수 있었는가를 검토해보는 것이다.

19세기 말부터 20세기 전반에 걸쳐 한국은 주로 외적 요인에 의한 '근대화'를 경험하였다. 그 충격은 사회경제 전반에 이르는 것으로, 그 이전과는 다른 가치와 규범을 가져와, 그 유산이 바람직하든 그렇지 않든 간에 현재 우리들의 생활에 대해서도 큰 영향을 미치고 있다. 경제부문에 한하여 보면, 사유재산의 보장, 토지측량과 지적확정, 근대기업제도와 상법의 확립, 통화 및 은행제도의 정비, 도량형의 통일, 교통·통신 인프라스트럭처의 구축 등이 거론되어 왔다(羽鳥敬彦 1986; 宮嶋博史 1991; 吳斗煥 1991; 趙錫坤 2003; 박이택 2008). 근대경제시스템이 도입되었다는 점은 인정할 수밖에 없지만, 그 자체가 한국인을 위해서였다고 단정할 수 없는 것도 사실이다. 즉, 주지하는 바와 같이 한국의 경우 일본제국의 식민지화 과정과 근대화 과정이 오버랩 되어 있다.

그러나 실태로서 완전히 오버랩 되어 있음에도 불구하고, 근대화와 식민지화는 당시 한국인에 있어서 상반되는 개념이었으며, 현재의 연구사에서도 논의를 구분하는 양축이 되고 있다. 이데올로기로서의 민족주의를 탈피하여, 식민지기에 행해진 「한국의 경제성장」을 제시한 것이 김낙년(2005)이다. 근대화의 응축으로 표현될 수 있는 것이 1인당 GDP의 추계로, 이에 입각해서 '근대적 경제성장(modern economic growth)'이 주장되었다. 이에 대하여, 허수열(2005)은 식민지기 근대경제시스템의 도입과 이로 인한 성장이 과연 누구를 위한 것이냐 라는 문제에 관해서 의문을 가지고, 이를 연구하였다. 식민지화의 시점에 일관해서 얻어진 결론이 「개발 없는 개발」 = '한국인을 위한 개발이 아닌 일본인을 위한 개발'이다.

식민지근대화논쟁이라고 불리는 양측의 입장 전개를 통하여, 지금까지의 수탈과 개발의 논쟁은 이데올로기 내지 선험적 결론으로부터 도출된 입장간의 논쟁이 아닌 연간성장률과 생활수준의 변화라는 객관적 지표를 가지고 고민하는 단계에 접어들었다. 그렇지만, 모든 문제가 해결된 것은 물론 아니며, 원 자료인 「朝鮮總督府統計年報」에 대한 신빙성이 여전히 문제가 되고 있다. 그러나 경제성장 자체가 있었다는 것은 사실이기 때문에, 식민지근대화논쟁은 그리 간단하게 결론을 낼 수 없을 것이다. 앞으로 새로운 자료의 발굴과 새로운 분석방법을 통해서 논의가 심화될 것으로 생각되지만, 이 논쟁의 근본은 역사적으로 존재한 근대화와 식민지화라는 두 가지 개념 가운데, 그 한쪽을 강조하는 것과 관련되어 있다. 이러한 점에서 논쟁을 생산적인 것으로 전진시키기 위해서는 식민지화와 근대화의 양면이 어떻게 오버랩 되어

있는가 혹은 양측면의 접점 내지 인터페이스가 어떠한 것인가를 명백히 하는 것도 중요할 것이다.

특히, 근대경제시스템의 도입을 생각할 때에, 유의하지 않으면 안 되는 것은 종래에는 없었던 다양한 제도를 나열해서는 안 된다는 것이다. 왜냐하면 병렬적 지식의 나열은 결국 이들 제도의 중심이 된 조선총독부의 경제정책(혹은 총독부의 경제정책이 근대제도의 정착을 추진하는 원동력이었다는 것)을 소개하여 이를 무조건적으로 비판하거나 긍정할 수 있기 때문이다. 바람직한 것은 어떤 근대경제시스템의 도입이 가져온 기존사회에 대한 충격 내지 이것이 한국인에게 의미하는 바를 고찰하는 것이 아닐까 한다. 더 나아가 이러한 근대경제시스템이 해방 후에 정상적으로 작동하여, 새로운 국민경제의 건설에 기여할 수 있을 정도였는지를 고찰하는 것도 빠트릴 수 없다.

이상의 문제의식에 입각하여, 필자는 철도인프라스트럭처를 중심으로 근대경제시스템의 도입이 갖고 있는 의미를 검토하고자 한다. 철도는 문명의 이기라고 회자되면서도, 동시에 제국주의의 앞잡이 혹은 식민지화의 물질적 기반이라고 지적되어 왔기 때문이다(Headrick 1988). 힘차게 달리고 있는 모습 그 자체가 식민지의 문필가를 비롯해 많은 식민지민에 있어 근대화를 상징하는 것이었다는 점은 부인할 수 없다. 또한 철도시스템의 유지·운영이라는 관점에서 한국인이 어떠한 수준에 도달하였는가를 확인해보고자 한다. 물론, 숙련도의 축적 등이 문제가 된다고 생각하지만, 하나의 직장에 장기채용 되게 되면, 자연히 많은 것을 몸에 익히고, 나아가 보전작업에 참가할 가능성도 높아진다. 그러나 보다 중요한 논점은 장기채용이 어느 정도 가능했으며, 해방시점에 이러한 습득이 어느 정도 기능했었는가라는 문제이다.

이하, 본고는 다음과 같은 구성을 갖는다. 제 II장에서는 근대경제시스템으로서의 철도가 어떻게 도입되었는가를 검토한 다음, 이로 인한 변화를 밝힌다. 제 III장에서는 일본과의 비교시점에서 철도경영을 분석하여, 식민지철도로서의 특징을 밝혀내는 한편, 제 IV장에서는 그 시스템운영에 있어서 한국인은 어떠한 역할을 수행했는가를 분석한다. 마지막으로 위의 논의에 근거하여 근대경제시스템이 갖는 의미에 대한 총괄을 시도한다.

II. 철도 인프라스트럭처의 도입과 사회경제적 영향

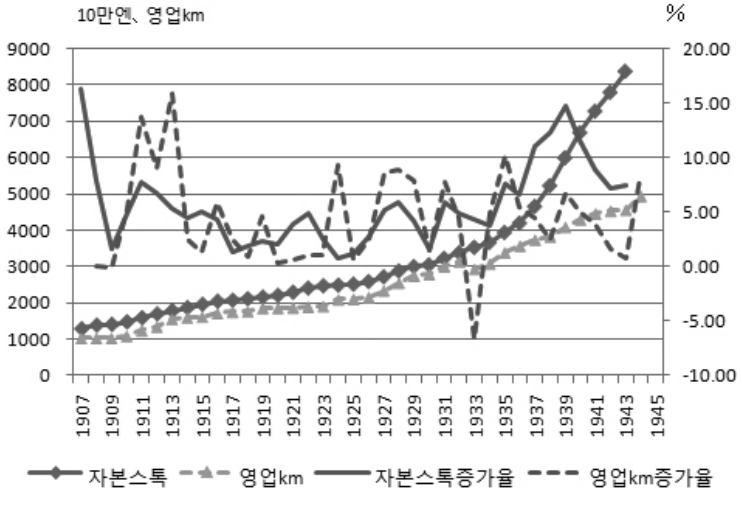
1. 철도 인프라스트럭처의 형성

철도는 증기기관에 의한 수송의 대량화·신속화를 실현, 국지적 경제활동을 전국으로 경우에 따라서는 국경을 넘어 해외로 확대시키는 기반이 된다. 개인에 있어서

도 철도네트워크에 따라 생활이 넓어짐은 물론, 열차 운행의 다이아그램에 의해 개인의 행동과 사고도 영향을 받게 된다. 이러한 근대성의 이면에 타국을 침략해서 식민지화하고, 본국과의 경제통합을 추진하는 속성을, 철도는 동시에 갖고 있다. 이것이 식민지민의 생활방식에도 투영되어, 민족차별과 더불어 철도가 조선인과 유리된 존재로서 파악되는 요인이 된다(정재정, 2000). 요컨대, 한국에서는 철도건설이 식민지화의 레버리지이었다.

한국에서 철도의 효시는 1899년 9월에 경인철도합자회사가 인천·노량진 간의 약 33km를 운행한 것이었다. 미국인 모스가 부설권을 갖기는 했지만, 자금력 부족과 일본 측의 공작에 의해 일본 측에 의해 결국 준공되었다. 이후 경인철도는 1901년 8월부터 경부선의 부설에 착수한 경부철도주식회사에 의해 1903년 매수되었다. 러일전쟁의 발발을 계기로 경부철도의 속성건설이 행해지고, 경의철도가 임시군용철도감부에 의해 개통되어 한반도종관철도가 완성되었다. 이들 철도를 감리하는 기구로서 일본의 철도국유화 조치에 맞추어 철도관리국이 통감부에 설치되었지만, 1909년 12

〈그림 1〉 조선국철의 자본스톡과 그 증가율



자료 : 朝鮮總督府鐵道局各年度版a, 各年度版b; 교통부1960.

주 : 자본스톡은 총독부통계 '건설개량비 및 재해비', '철도투자액'에서 연간 차량투자액과 건설투자액(= 투자총액-재해비-용품자금-차량투자액)을 구하여, 「제 1차 국부통계조사총합보고서」(한국경제기획원, 1968년)의 '물가배율표'에서 구한 궤도차량 및 궤도시설 디플레이터를 가지고 34~36년 평균가격을 기준으로 실질액으로 만든 다음, Perpetual Inventory Method로 추계되었다. $K_{it} = I_{it} + (1 - \mu_i)\ K_{it} - 1$($K_{it}$ t년도의 자본스톡, I_{it} t년도의 투자액, μ_i대체율). 차량 및 건설투자액의 대체율은 각각 0.05, 0.02이다. 단, 1905년 이전~1906년에는 차량투자액은 알 수 없어 1907~1916년의 차량과 구축물 스톡비율을 가지고 분리하였다. 또한, 1909년 이전은 1910년의 디플레이터를 가지고 실질액으로 만들었다. 1905년까지의 투자총액은 6,638만 4,078엔(이중, 경부철도주식회사지출금 29,233,183엔, 군사비지변 31,383,215엔)이었다.

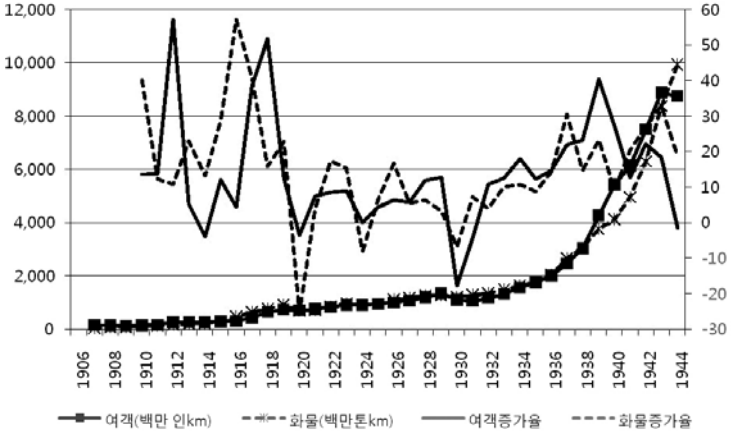
월에 조선국철은 일본 철도원의 관할에 들어갔고, 그 후 조선총독부가 설치되면서 총독부철도국으로 개칭되었다.

이와 같이, 철도건설은 러일전쟁과 더불어, 일본제국의 팽창을 촉진하는 주요수단이었다. 1914년에 경원선과 호남선이 개통되고, 원산을 기점으로 하는 함경선의 부설공사가 실시되자, 경성을 중심으로 하는 한반도의 X자 철도망이 그 형태를 갖추게 되었다. 더욱이 조선총독이었던 테라우치 마사타케(寺内正毅)가 수상이 되면서, 만주남부와 몽고동부에서 일본의 권익을 증진시키기 위해, 1917년 7월에 국유철도의 경영을 만철에 위탁하여, 조선과 만주에 걸친 철도네트워크를 하나로 통합하고자 하였다. 이로써 제1차 총독부직영기가 끝나고, 만철위탁경영기가 시작되었다. 〈그림 1〉의 자본스톡의 증가율에서 알 수 있듯이, 1910년대 전반까지 활발한 철도투자가 행해졌지만, 만철에 대한 위탁경영이 행해진 다음에는 그 증가율이 다소 저하되었다. 물론 마이너스는 아니므로 자본스톡은 일관되게 증가했다고 볼 수 있지만, 활발한 투자가 이루어졌다고는 말할 수 없다. 이러한 스톡의 동향에서 볼 때, '만철에 의해 조선철도가 강화되었다는 견해는 명백히 과대평가되었다'고 한 하시야 히로시(橋谷弘1982)의 지적이 지지된다.

그러나 이에 대한 조선 사업가와 관료들의 반발은 컸고, 1920년대에 들어서 식민지개발을 위한 대대적인 철도투자계획이 조선산업조사위원회 등에서 검토되어, 위탁경영의 해제가 강하게 요구되었다. 그 결과, 1925년 3월에 만철위탁경영이 해제되었음은 물론, 이와 함께 도문, 혜산, 만포, 동해, 경전이라는 5개의 신선 1,383km의 건설과 338km의 사철매수를 내용으로 하는 조선철도 12년 계획이 제52 제국의회에서 결정・실시되었다. 제2차 총독부직영기가 시작된 것이다. 당시 공사 중이었던 함경본선이 1928년에 개통되었지만, 세계대공황의 영향을 받지 않을 수 없어, 〈그림 2〉와 같이 철도수송은 급격히 증가하고, 일본 내 국채발행에 의한 철도투자금의 조달이 어렵게 되어, 철도투자는 일시적으로 지체되었다. 그러나 만주사변의 발발은 조선국철의 중요성을 전면적으로 드러내는 계기가 되었고, 국경으로 이어지는 도문, 혜산, 만포 3선은 그 중요성을 인정받아, 각각 1933년, 1937년, 1939년에 건설되었다. 이 때문에, 〈그림 1〉의 스톡증가율 상승에서 알 수 있듯이, 1930년대에 접어들어 폭발적인 철도투자가 실시된 셈이다. 1933년에 영업 km가 약간 감소하였는데, 이는 만주에서 청진, 성진, 나진의 3항구를 통해서 일본에 이르는 '북선루트'가 개발됨에 따라, 북선철도(北鮮鐵道)가 만철에 위탁되었기 때문이다.

이러한 투자의 움직임은 중일전쟁이 실시된 이후 더욱 현저해졌다. 즉, 전쟁 발발로 인해 조선국철이 갖는 일본과 중국대륙 간의 가교역할이 중시되었을 뿐만 아니라 조선내의 식민지공업화도 진전되었다. 〈그림 2〉와 같이 철도수송이 여객, 화물 모두 급격히 증가하여, 이에 수반된 철도투자가 요청되었다. 전쟁이 일어나기 1년 전 조

〈그림 2〉 조선국철의 여객 및 화물수송 및 그 증가율



자료 : 〈그림 1〉과 동일.

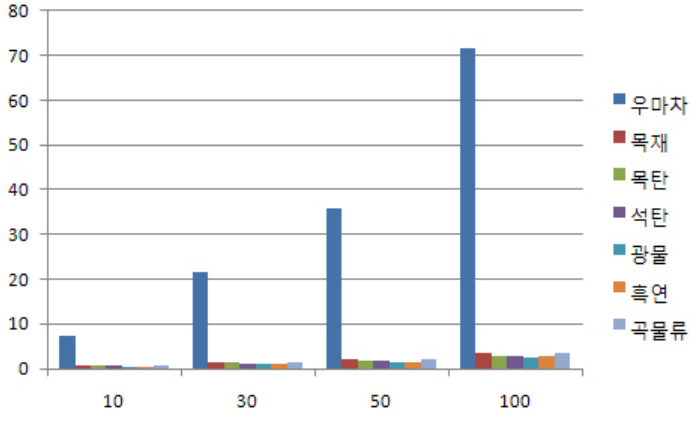
선산업경제조사회(1936)에서 철도망보급계획과 철도개량계획이 검토되었고, 중앙선 건설과 종관철도 복선화사업이 개시되었다. 전시하의 자재 및 노동력의 부족으로 철도투자가 계획대로 실시되지는 못했지만, 1910년대 중엽 X자의 기본 망이 완성되기까지 활발했던 투자가 다시 전시 하에서 나타났던 것이다. 특히 해상수송력의 저하로 중요자원을 중국대륙에서 조선국철을 경유해서 일본으로 운송하는 대륙물자의 육운전가수송이 개시되었기 때문에, 태평양 전쟁기에도 비교적 높은 수준의 투자를 보였다. 조선국철의 종관선인 경부·경의 양노선의 복선공사를 필두로 선로개량(구배축소, 신호장 증설, 유효장 연장 등), 매수협궤선의 개량, 통신설비 증설, 역·조차장·공장시설 확충 등 '추가적 투자'가 많이 이루어졌다.

2. 철도의 사회경제적 영향

이와 같은 철도의 도입과 확충은 조선내의 기존사회에 어떠한 임팩트를 가져온 것인가? 철도가 얼마나 경제적인가를 확인하기 위해, 재래의 우마차와 운임을 비교해 보자. 〈그림 3〉에 제시되어 있듯이, 화물의 종류와 우마차의 적재중량에 따라 다르겠지만, 철도를 이용하면, 운임은 우마차의 1/5~1/10이하로 저하될 뿐 아니라, 장거리가 되면 될수록 보다 저렴해진다(임채성 2008a). 또한 철도는 수송의 신속화를 가져왔다. 예를 들어 경인철도의 경우, 기선으로는 8~9시간, 육상교통으로는 1일을 요하던 것이 1시간 30분 정도로 단축되었다. 따라서 종래의 상품유통에 있어서 수송비의 대폭적인 저하가 가능해지고, 지역적으로 존재했던 수급불균형이 크게 시정되어, 생산지와 소비지간의 물가차이가 축소되었다(임채성 2008b). 이와 함께, 조선과 일본의

〈그림 3〉 철도와 우마차의 운임비교

(단위: 엔)



자료 : 大村卓一 1930, 189-190.
주 : 1) 우마차는 모든 화물1대 분량에 대한 운임.
2. 철도의 경우, 차급(車扱) 1톤당 운임.

경제통합이 가속화되던 점도 놓칠 수 없다. 1930년대 전반까지 10~17%를 점하던 대표화물인 미곡의 수송에 대해서 이루어진 임채성(2008)의 회귀분석에 의하면, 미곡이 조선내의 소비를 위해서가 아니라, 일본 등 해외로 수출하기 위해 내륙에서 항만으로의 철도수송이 이루어졌다는 것이 판명되었다. 요컨대, 철도는 전국적 유통망의 형성과 더불어, 조선과 해외시장의 통합을 촉진하는 기반이 되었음에 틀림없다.

이와 관련하여, 정재정(1982)은 경부·경의의 양선을 분석하여, 철도는 해운 및 수운과 경쟁하면서, 수출입무역을 증대시켰으며, 또한 주요 역을 중심으로 재래상품의 유통경로와 화물집산의 패턴까지도 바꾸었다고 지적하였다. 1913년 경의 철도연선과 역 주변에는 일본인이 7할 이상 거주지를 확보하여, 농업, 상공업 등에 종사함으로써, 새로운 유통질서를 창출하는 등 커다란 사회경제변동이 있었다. 특히, 경부·경의선 주요역의 인구, 주요 상점 수, 운수상황, 주요기관을 1906년과 1913년의 양 시점에서 비교해서, 일본인의 내륙침투와 상권장악 및 이를 원호하는 식민지 지배기관의 완비가 이루어졌다고 증명하였다. 이러한 선행연구의 성과를 염두에 두고, 본고에서는 1913년과 25년의 경인철도를 비교해서 그 이후의 변화를 고찰해보자.

〈표 1〉을 보면, 철도개통에서부터 14년이 경과한 1913년에 이미 연선개발이 상당히 진행되어, 관공소, 학교, 금융기관이 설치되고, 거주민이 늘었으며, 또한 많은 여객과 화물이 왕래하고 있었다. 그 중에서도 주안의 염전개발과 인천항의 성장이 있었음을 알 수 있다. 인천에는 일본인의 인구가 조선인의 약 2/3에 달하고, 개항지로서의 면모를 읽을 수 있었다. 그 반면, 종래 한양으로 가는 요충지였던 오류동은 인

〈표 1〉 경인철도의 연선발달

(단위: 호, 인, 톤, 엔)

			오류동		소사		부평		주안		상인천		인천	
			1913	1925	1913	1925	1913	1925	1913	1925	1913	1925	1913	1925
인구	일본	호	16	15	46	132	32	31	33	76			3,401	2,596
		명	48	23	145	450	84	122	103	319			11,609	11,617
	조선	호	63	1,052	146	2,862	166	2,185	420	2,106			3,906	9,398
		명	358	4,417	777	14,522	798	16,653	1,532	11,282			18,413	39,863
	중국	호											434	383
		명											1,533	2,085
	외국	호											35	82
		명											67	28
역세	발송화물		772	780	609	3,020	266	1,145	828	6,408	6,167	10,513	140,885	300,290
	도착화물		278	937	609	2,858	407	1,820	545	1,231	2,049	5,793	39,785	306,112
	승차인원		11,828	42,724	27,050	93,985	14,884	53,293	14,473	64,067	155,848	452,842	49,775	152,076
	하차인원		11,543	42,638	27,511	95,246	14,940	57,989	13,794	62,591	146,929	417,577	60,809	174,384
	화물수입		432	1,095	895	4,200	305	1,865	1,752	27670	7,842	43,202	292,896	855,600
	여객수입		1,835	8,049	6,108	25,876	3,277	13,764	2,425	15,143	98,195	326,090	49,704	159,786
	역종업원			6		8		6		6		10		72
	운송점			2		3		1		2		5		40
	주요기관				관공서2, 학교1, 금융1	관공서5, 학교3,금융1	관공서2, 학교1,금융1	관공서3, 학교1,금융1	관공서1	관공서3, 학교1,금융1			관공서20, 학교13,금융6	관공서27, 학교6,금융8
	주요화물	발송	석재, 쌀,야채		쌀, 과일, 야채	쌀, 과일, 야채	쌀, 야채, 가구	쌀, 맥, 대두, 사과	소금, 쌀, 생선	소금,야채, 생선,과일	생선,야채, 소가죽,비료	곡물, 과일, 야채	쌀,소금,석유, 잡곡,금속	쌀,주류,성냥, 소금
		도착	비료		비료	일용품	비료, 목재		석탄, 목재, 석회, 가마니	가마니, 석탄, 벼	석탄, 쌀, 소가죽, 땔감		쌀, 대두, 잡곡, 비료	

자료 : 임채성, 2008b(원자료는 朝鮮總督府鐵道局 1914와 龜岡榮吉 1927).

주 : 1) 주요기관, 발송, 도착의 기준은 1913~1925년에 걸쳐 약간 다르긴 하지만, 원자료 그대로 제시함.

2) 상인천역과 인천역의 인구는 같은 인천부의 것임.

3) 인천의 경우, 중국인을 비롯한 외국인 1913년 469호, 1,600명, 1925년 465호, 2,113명.

구에서 볼 때 다른 역보다도 적어, 철도의 등장과 더불어 쇠퇴를 면할 수 없었다. 이러한 상황은 1925년이 되면 보다 명확해진다. 여객과 화물이 크게 증가하고, 이에 수반된 운임수입이 증가했음은 물론, 연선의 주민도 크게 증가하였다. 특히 주목할 만한 것은 일본인이 그다지 증가하지 않은 것에 대해 조선인만이 크게 증가했다는 사실이다. 당시의 인구증가를 고려해보면, 연선으로의 조선인 이주가 크게 이루어졌다고 판단된다. 즉, 도시화의 현상에 다름 아니다. 이와 같이, 철도건설과 운행은 일본인의 진출은 물론, 조선인을 포함하는 사회경제변동을 일으켰던 것이다.

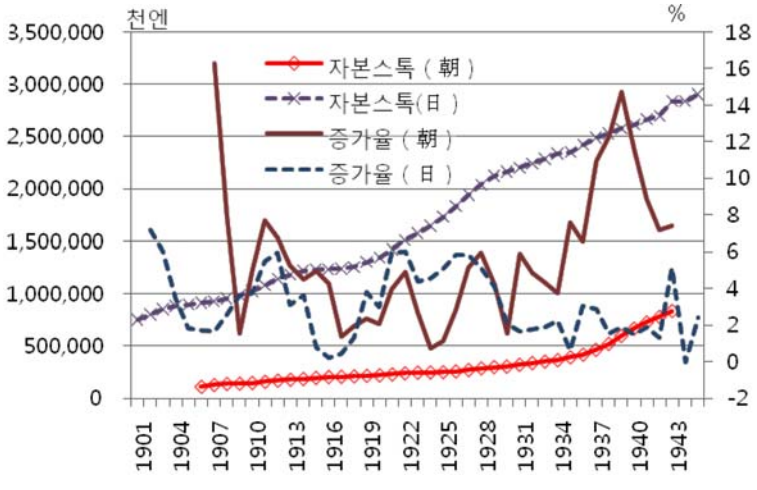
이상과 같이, 한국의 철도 인프라스트럭처의 도입은 근대화와 동시에, 식민지화를 가져와, 일본인의 진출과 중국대륙으로의 가교역할을 수행하였다. 이는 동시에 조선인의 삶도 크게 변화시키는 것이었다.

Ⅲ. 한일철도경영에 대한 비교분석

1. 철도투자, 생산액, 비용

이 장에서는 일본 측에 의해 도입된 철도 인프라스트럭처가 운영상 어떠한 특징을 가지고 있었는가를 생각해본다. 이 과정에서 식민지철도로서의 특징이 명확해질 것이다.

〈그림 4〉 한일 양국철의 자본스톡

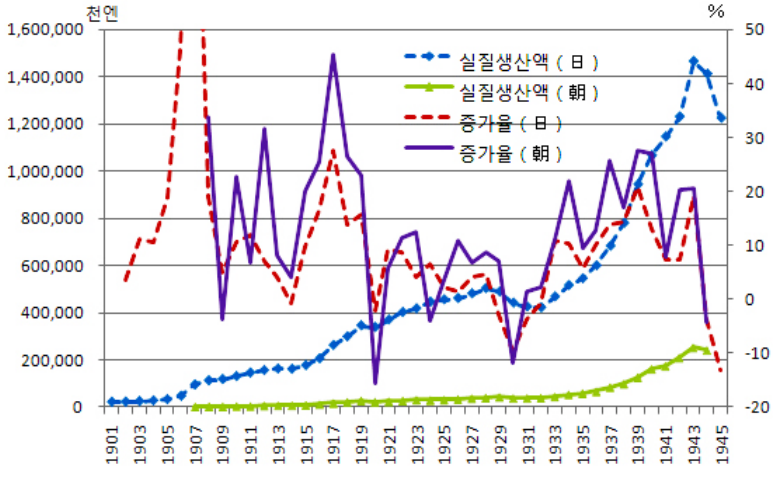


자료 : 〈그림 1〉과 동일.

우선, 철도투자에서 〈그림 4〉의 자본스톡의 증가율에 주목하면, 위에서 언급한 바

와 같이, 조선의 경우, 1910년대 전반까지 간선망의 부설에 따라 왕성한 투자가 이루어진 후, 1920년대에는 활발한 투자가 보이지 않다가, 1930년대에 접어들어 다시 적극적인 투자가 이루어졌다. 이에 비해, 일본에서는 1910년대 중반에 투자가 침체된 다음, 20년대에 들어 대폭적인 투자가 실시되었고, 1930년대에는 오히려 세계대공황에 의한 경영악화와 이후의 전쟁 발발이라는 두 가지 쇼크로 인해 국유화 조치(1906년) 이래 철도투자가 가장 침체되었다. 특히, 양국철의 투자에서 보이는 1930년대 이후의 격차는 철도 인프라스트럭처가 양 지역 모두 중시되었음에도 불구하고, 각각의 철도를 둘러싼 경영조건 내지 외부환경이 크게 다르다는 것을 말해준다.

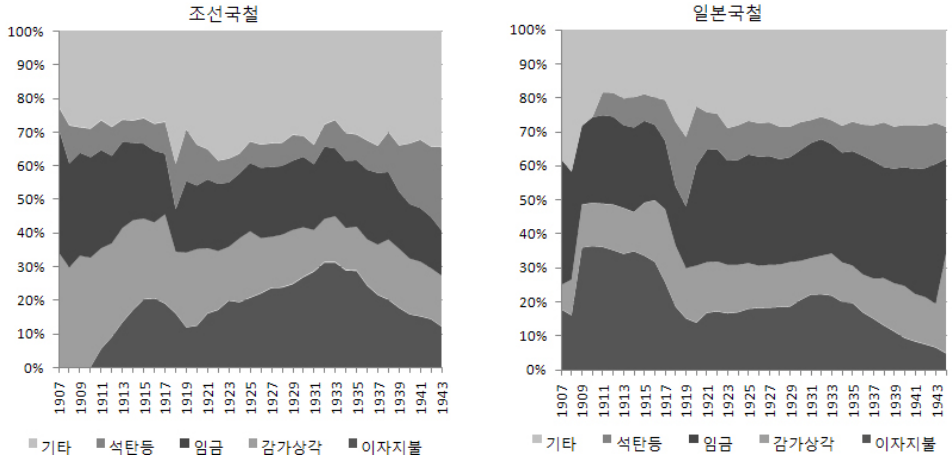
〈그림 5〉 한일 양국철의 실질생산액



자료 : 〈그림 1〉과 동일.
주 : 실질생산액 = 생산액/철도운임지수.

다음으로 철도경영면에서 운임수입 즉, 수송서비스의 생산액을 고찰해 보자. 여기서의 생산액은 실질액으로 운임수입을 운임지수로 디플레이트한 것이다(1935년 불변가격). 당연히, 양 국철 간에는 규모의 차이가 있기 때문에 직접 비교하기는 어렵고, 증가율의 동향을 관찰함으로써 그 의미를 읽어낼 수밖에 없다. 한국 쪽의 상하변동이 격심하기는 하지만, 전체적으로 같은 움직임이 관찰된다(〈그림 5〉). 즉, 한국경제는 일본의 경제권에 완전히 통합되어, 동일한 유형의 경기변동을 갖고 있었다고 보아야 할 것이다. 또한 실질비용액도 도표로 제시하지는 않았지만, 같은 움직임을 보였다. 다만 생산액과 비용액 간에 차이가 생겨, 이것이 어떤 시점에서 역전하는가에 따라, 흑자 혹은 적자가 결정된다. 이 때문에, 한국과 일본의 양 국철을 비교할 때에는 비용구조(〈그림 6〉)를 자세히 볼 필요가 있다.

〈그림 6〉 한일 양국철의 비용구조 비교



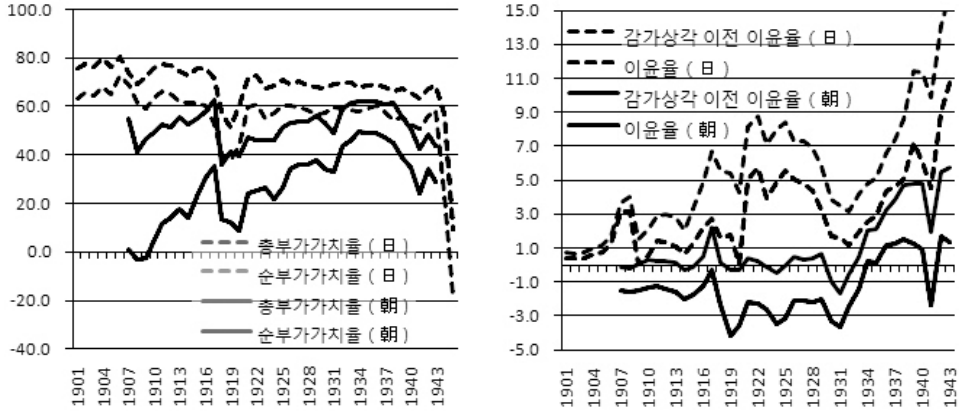
자료 : 〈그림 1〉과 동일.

조선의 경우, 초기에는 임금과 감가상각비가 큰 비중을 점하였지만, 1920년대에 들어서는 임금과 감가상각비가 약간 감소하였다. 그 대신에 이자지불이 총독부 성립 후부터 이루어지기 시작하였다. 전시기에 들어서는 석탄 등의 비용이 커져, 조선 내에서는 열량이 높은 점결탄이 생산되지 않는 석탄사정을 반영하였다. 그 반면, 일본국철은 초기에는 이자지불부담이 컸지만, 이후 임금의 비중이 커져 전시 하에서 가장 큰 비중을 차지하였다. 이와 관련하여 비용구조에서 보이는 식민지철도로서의 특징을 살펴보면, 조선의 경우, 임금이 일본인의 1/2~2/3에 불과한 현지민이 고용되어, 인건비를 비교적 억제할 수 있었지만, 조선내의 자재조달 등이 이루어지지 못했기 때문에, 제1차 세계대전기와 중일전쟁 후에는 각종 물품으로 구성된 연료 및 기타비용이 확대되는 경향을 보인다.

2. 이윤과 생산성

이들 요인이 이윤에도 반영되었음은 물론이다. 이를 검증하기 위해, 이윤율과 부가가치율을 추계해보았다(〈그림 7〉). 임금, 동력비, 감가상각비, 이자 지불비, 기타로 구성된 비용총액을 추계해서, 이것을 수입총액에서 빼 이윤을 구하고, 이를 운임지수를 가지고 실질액화한 다음, 자본스톡으로 이를 나누면 이윤율을 얻을 수 있다. 해방 전에는 감가상각비가 계상되지 못하고, 철도시설의 고장과 보전이 수시로 이루어지는 방식이 취해졌다는 점을 감안하여, 감가상각 이전의 이윤율과 총부가가치율을 동시에 제시하였다. 그 결과, 이윤율과 부가가치율이 일본국철에 비해 극히 저조

〈그림 7〉 한일 양국철의 이윤율과 부가가치율



자료 : 〈그림 1〉과 동일.
주 : 이윤율 = 실질이윤/자본스톡.
총부가가치율 = (임금 + 이자지불액 + 감가상각 + 이윤액)/수입액.
순부가가치율 = (임금 + 이자지불액 + 이윤액)/수입액.

한 수준을 추이하였지만, 그 상하변동은 거의 같았다.

여기에서 이윤율에 관해서 생산액과 비용의 측면에서 설명하면, 1914년에는 비용의 감소가 있었지만, 생산액이 그보다 감소하였기 때문에, 이윤율이 저하했고, 그 후 1917년에는 생산액의 증가가 비용보다 컸기 때문에, 국철경영은 크게 개선되었다. 그러나 1919년에는 감가상각, 석탄을 비롯한 용품의 가격상승, 임금인상으로 인해 다시 이윤율이 대폭 저하하지 않을 수 없었다. 1920년대에 들어서는 감가상각비와 물가하락에 의한 석탄비 · 용품비의 축소가 있어, 적자이기는 하지만 약간의 개선이 있었고, 1924년이 되자 다시 전년도의 관동대지진과 흉년의 영향으로 이윤율이 하락하였다. 그 후, 세계대공황의 발생에 따라 여객, 화물 모두 수송량이 급감하였는데, 익년에는 생산액이 축소하였음에도 불구하고, 용품비가 증가해서 전년도보다 이윤율의 저하가 심각한 수준이었다.

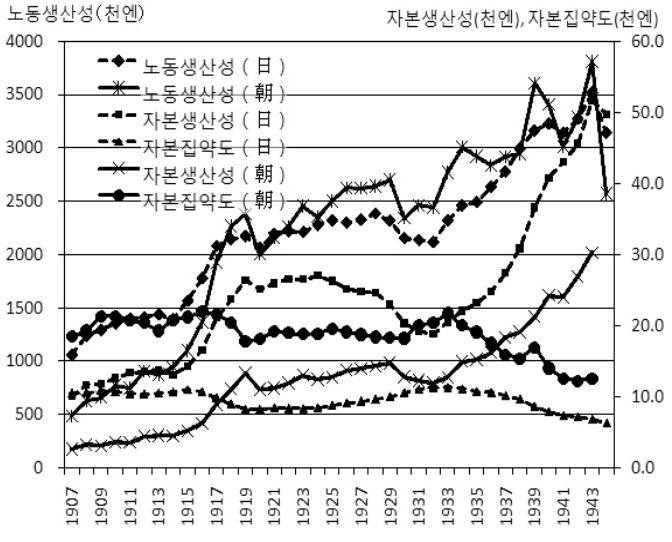
1930년대에는 경기회복과 더불어 식민지공업화가 이루어지고, 만주사변후의 대륙과 교류가 확대되어 생산액은 비용보다 급격히 증가하였다. 이에 따라, 조선국철은 1934년 처음으로 흑자를 기록하여, 본격적인 안정기에 접어들었다. 전시 하에서는 조선국철에 대한 수송수요가 매년 증가하여, 경영안정이 달성되었다. 그러한 가운데, 1941년에는 관동군특종대연습과 이에 이은 태평양전쟁의 발발 때문에, 여객과 화물에 대한 대폭적인 수송제한이 단행되어, 생산액의 증가를 웃도는 비용의 증가가 발생하였다. 이로 인한 이윤율의 급감에 대해, 철도당국은 여객운임을 인상하여 경영위기를 극복하고자 하였다(林采成 2005, 87-96). 이러한 1941년의 쇼크는 단지 조선

에 머무르는 것이 아니라 일본에서도 보이는 현상이라는 점을 놓쳐서는 안 된다.

이상의 분석에 입각하여 다음과 같은 논점을 지적할 수 있겠다. 우선, 지적할 수 있는 것은 조선국철의 경영취약성이다. 제1차 세계대전기에는 수송량이 증가하는 한편, 임금인상은 실시되지 않았으므로 경영이 다소 개선되는 기미를 보였지만, 경영안정화는 결국 달성되지 못하고, 만성적인 적자가 계속되었다. 이러한 경영의 취약성을 보완한 것이 조선총독부특별회계라는 제도적 틀이었다(平井廣一 1997). 철도회계가 독자적인 회계를 갖지 못하고, 조선총독부특별회계에 통합되어 있어, 적자가 발생해도 본국재정에 의해 보전될 수 있었던 것이다. 여기서 의문을 갖지 않을 수 없는 것은 한일 양철도의 생산액과 비용 추이에서 큰 차이가 보이지 않고, 거의 같은 경기변동에 의해 영향 받았음에도 불구하고, 일본 쪽이 극히 안정된 경영수지구조를 보인 반면, 조선국철은 경영의 취약성을 면할 수 없었다는 점이다.

그 이유를 찾기 위해 〈그림 8〉에 주목해보면, 철도운영이 어떠한 방식으로 이루어졌는지 알 수 있다. 노동생산성에 있어서는 1910년대 전반까지는 조선쪽이 다소 생산성이 떨어지고 있었지만, 그 후 증가하기 시작하여 양자의 격차는 거의 볼 수 없고, 오히려 일본보다 조선쪽이 높았던 적도 많았다. 그 반면, 자본생산성에서는 일정한 격차가 있어, 노동생산성과는 양상이 전혀 달랐으며, 자본집약도에서는 조선쪽이

〈그림 8〉 한일 양국철의 생산성과 자본집약도



자료 : 〈그림 1〉과 동일.
주 : 1. 노동생산성 = 실질생산액/직원수.
2. 자본생산성 = 실질생산액/자본스톡. 자본스톡 1만엔 당 생산성.
3. 자본집약도 = 자본스톡/직원수.

일본의 2배 가까이에 달하였다. 제1차 대전기와 1930~1940년대에는 자본집약도가 저하하였다는 점에서, 자재부족으로 철도투자가 계획대로 추진되지 못하자, 노동력의 대량투하에 의한 노동집약적 철도운영이 행해졌다고 추정할 수 있다. 이와 같이, 시설 면에서 보면, 조선쪽이 효율적으로 사용되지 못하였던 것이다. 이것이 감가상각비의 비율이 비교적 컸던 원인이라고도 생각된다(〈그림 6〉).

이러한 관계를 극히 간단한 수식으로 표현해보자. O_k, K_k, L_k는 각각 조선국철의 생산액, 자본스톡, 노동력이고, O_j, K_j, L_j는 각각 일본국철의 생산액, 자본스톡, 노동력이라고 하면, 조선국철의 자본생산성과 노동생산성은 O_k/K_k와 O_k/L_k, 일본국철의 그것들은 O_j/K_j와 O_j/L_j로 표현된다. 양쪽 모두 노동생산성은 큰 차가 없지만, 자본생산성은 일본국철 쪽이 크다.

$$\frac{O_k / K_k}{O_k / L_k} < \frac{O_j / K_j}{O_j / L_j} \Leftrightarrow \frac{L_k}{K_k} < \frac{L_j}{K_j} \Leftrightarrow \frac{K_k}{L_k} > \frac{K_j}{L_j}$$

즉, 일본국철의 자본생산성이 크다는 것은 자본집약도의 역수에서도 일본국철이 크다는 것을 의미하여, 바꾸어 말하면 자본집약도에서는 조선국철이 크다는 것이다. 이것이 〈그림 8〉에서 표현되었던 셈이다. 인구와 면적을 기준으로 하는 철도투자액을 보면, 당시 조선이 일본은 물론, 대만보다도 낮은 수준이었기 때문에, 자본생산성의 면에서 비효율적이었던 것은 과도한 철도투자가 그 원인이라기보다는 낮은 생산액이 문제라고 판단을 하지 않을 수 없다. 해안선이 길고 내륙부가 좁다는 지리적 조건 때문에, 장거리화물이 발생하기 어렵고, 또한 20년 대까지는 미곡중심의 모노컬처 경제였다는 점에서, 주요화물은 계절적 파동성을 갖는 쌀, 대두, 석탄, 목재 등이었다. 이 때문에, 예를 들어 1928년 조선의 1일 1km 평균톤 수는 일본의 5할을 약간 넘는 정도에 불과한 1,381톤, 동 평균여객은 일본의 3할인 1,101인이었으며, 동 영업수입은 일본국철의 절반에 지나지 않았다. 이러한 점에서 생산액의 확대를 추진하면서 직원채용을 늘려 국철운용의 효율성을 높이는 방법을 모색하는 것이 바람직했다. 식민지공업화의 진전과 더불어 일본국철 대비 조선국철의 자본생산성 비율이 1910년대의 25%에서 전시하의 약 60%로 커지면서, 바로 그 효과가 나타났던 것이다. 이 점에서 '개발'의 성과가 나타났다고 보아야 할 것이다.

이것과 관련해서, 1930년대 중엽부터 조선국철이 안정경영을 확립했다는 점은 주목할 만하다. 즉, 1934~1936년의 3년 간 흑자를 기록했다는 것은 국철경영의 호전을 전시경제의 영향만으로 해석해서는 안 된다는 것을 의미한다. 세계공황 이후 재정확대에 의한 경기부양책과 더불어 나타난 식민지공업화의 본격화가 사태 귀결의 근본적 요인이었던 것이다. 물론, 이후 전시공업화의 진전, 군사수송을 비롯한 중국대륙

과 교류확대가 국철경영에 있어서 긍정적인 역할을 하였고, 특히 대륙철도로서의 성격 때문에 전시기에 들어 활발한 철도투자가 이루어졌던 것이다. 그러나 1941년의 쇼크에서 볼 수 있듯이, 군사수송이라는 전쟁수행의 목적성은 국철경영의 안정화라고 하는 경제성보다 우선시되었다는 것도 사실이다.

Ⅳ. 철도 인프라스트럭처 운영주체로서의 일본인과 한국인

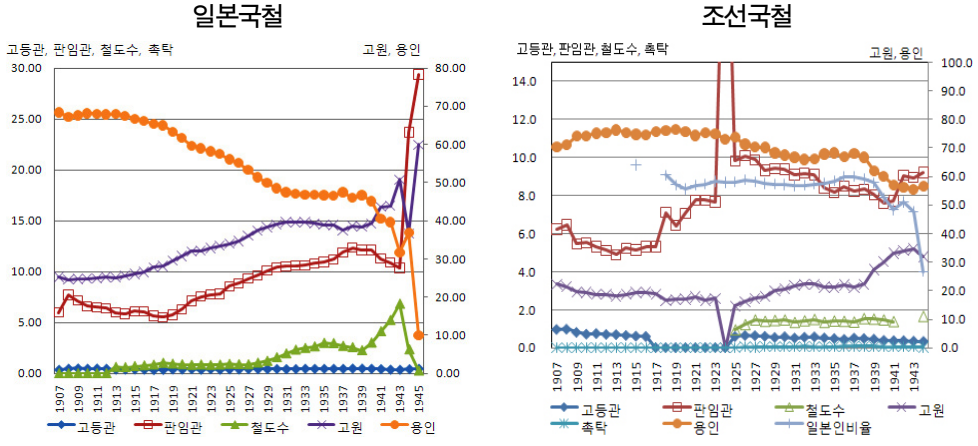
1. 민족별 신분구성과 직장배치

철도는 광범위한 지역에 걸쳐 점과 선의 교통망을 확립하여 시간적 규칙성을 가지면서 여객과 화물을 수송한다. 이 때문에, 대규모자본투자와 함께 많은 수의 직원이 채용되었다. 1907년 6,933명이었던 직원 수는 만철위탁경영이 시작되는 1917년에 약 9,592명이 되고, 이것이 해제될 무렵에는 약 13,000명 규모로 증가하여 그 후 계속 늘어났다. 세계대공황의 직후에는 다소 그 속도가 둔화되었지만, 경기회복과 더불어 증가하기 시작하여 전시기에 접어들어 약 3만 명으로 늘었고, 1944년도 말(즉 1945년 3월)에는 10만 명을 넘는 규모에 이르렀다. 이 정도의 직원을 가지고 철도관리를 유지하기 위하여, 그 내부에는 계층형 조직(hierarchy)이 성립될 수밖에 없었다(Chandler 1977의 제2부). 칙임관(勅任官)과 주임관(奏任官)으로 이루어진 고등관을 상위 관리층으로 하여, 그 예하에 중간 관리 층인 판임관(判任官)이 있었고, 그 밑에 현장노동자의 상층과 하층에 각각 해당하는 고원과 용인이 현업원(現業員)으로 배치되었다.

조선국철의 인적구성은 어떠한 특징을 가지고 있었을까? 이를 고찰하는 실마리가 되는 것이 바로 〈그림 9〉이다. 장기적으로 보면, 조선국철은 용인의 비율이 저하하는 경향을 띠고 있었지만, 일관되게 가장 높은 수준을 유지하고 있었고, 고원의 경우 상승경향을 보였지만, 양자에게는 커다란 차이가 있었다. 또 중간 관리층에 상응하는 판임관은 제1차 총독부직영기에서 만철위탁경영기, 제2차 직영기에 걸쳐 3~4%로 높아졌지만, 1920년대 말부터 전시기까지는 증가하였다고 보기 어렵다. 또한, 현장에서 다년간의 경험을 갖고, 판임관과 함께 현장에 대한 장악력을 갖고 있던 철도수(鐵道手)의 경우도 장기적 증가경향이 확인되지 않는다. 여기서 눈을 일본국철로 돌려보면, 일본국철은 용인의 감소속도가 대단히 빨라, 전쟁말기에는 신분층으로서는 소멸되었다고 보인다. 그 반면, 고원층이 지속적으로 증가하여 패전을 전후로 약 60%에 도달하였다. 또한 판임관도 제1차대전기 이후 증가경향을 보여, 전시하의 초기에는 감소의 움직임이 보였지만, 1943년을 거쳐 폭발적으로 증가하여, 전신분의 30%

〈그림 9〉 한일 양국철의 신분별 직원구성

(단위 : %)



자료 : 朝鮮總督府鐵道局 各年度版a, 各年度版b; 鮮交會 1986, 185; 水野直樹編 1998, 247; 鐵道省 各年度版; 運輸省 各年度版; 運輸調査局 1948, 19.

주 : 1) 조선의 경우, 1917년부터 1924년까지의 만철경영하 직원은 판임관으로 계상되었다. 다만, 1924년의 직원은 종래의 고원을 포함하였기 때문에 급증하여, 26.8%를 점하였다. 주임관, 판임관에는 동대우를 포함한다. 재외연구원을 포함하지만, 휴직자는 계상하지 않았다. 촉탁은 유급자만을 계상. 연도 말 기준 즉 익년 3월 말을 기준으로 한다. 다만, 1942~1943년은 10월 기준. 용인은 시용(1917~1923년도에는 임용도)을 포함한다.

2) 일본의 경우, 인원은 운수성철도총국에 의한 각 년도 말 인원을 나타낸다. 다만, 1943년도는 9월 말 인원이며, 고등관과 판임관은 각각 동 대우를 포함한다.

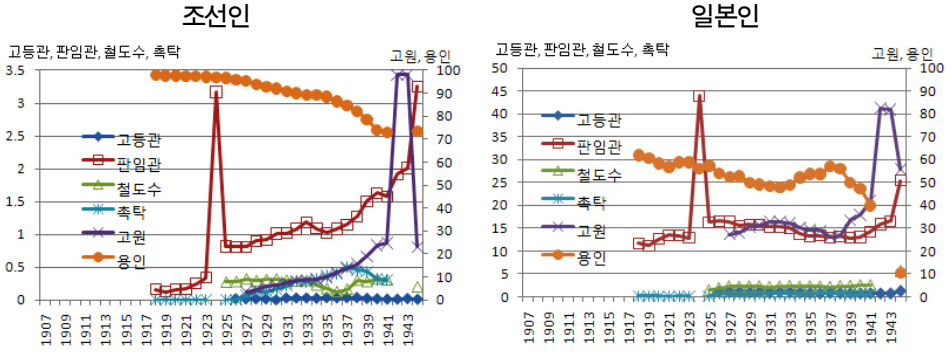
에 달하였다. 철도수의 경우도 1930년대에 급격히 증가하여 1943년에 정점에 달한 다음, 많은 수가 판임관으로 전환되었다는 것이 확인된다.

이상과 같이, 조선국철은 일본국철과 1910년대까지 거의 유사한 신분구성을 보여주고 있지만, 만철위탁경영을 거치면서 전혀 다른 신분구성을 갖게 되었다. 특히 전시하의 변화는 전혀 다른 양상을 보여주고 있다. 이러한 차이가 어디에서 발생하는 것인가? 이를 파악하기 위해서는 역시 민족별 신분구성에 주목하지 않으면 안 된다.

〈그림 10〉에 의하면, 조선인의 경우, 용인층에 약간의 감소가 있지만, 가장 많은 사람들이 집중되어 있어, 전쟁말기에도 70%를 넘고 있다. 그 반면, 고원층은 증가하기는 했기만, 전쟁말기에 20%를 넘는 수준에 불과하였다. 당연히 판임관의 비율은 가장 높았던 1944년(연도 말 즉 45년 3월)에도 3.3%로, 고등관과 철도수를 합쳐도 그 비율은 3.5%(주임관 6명, 판임관 2,441명, 철도수 149명)에 지나지 않았다. 1944년은 미군상륙에 대비하여 군대식 조직(隊組織)을 편성하였기 때문에 많은 수의 임관이 실시된 때였다(林采成 2005, 175~180). 이에 비해, 일본인의 경우, 1930년대에 용인층이 비율상 증가하는 경향을 보였지만, 전시 하에서 급속히 낮아지고 1944년에

〈그림 10〉 조선국철의 신분구성

(단위 : %)



자료 : 〈그림 9〉와 동일.
주 : 1) 민족별 신분구성은 1918년부터 파악 가능함.
2) 만철 위탁경영기의 1924년에는 직원(→판임관)에는 종래의 고원층도 포함되어 외견상 판임관이 급증한 듯이 보인다.
3) 1942~1943년의 고원은 자료상 용인을 포함함.

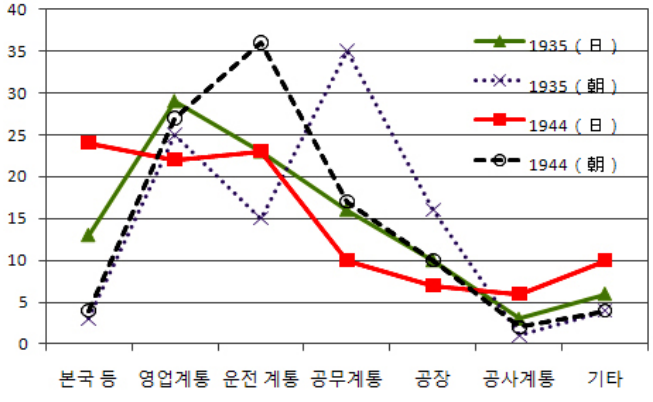
10.6%가 되었다. 고원층은 30년대에 감소한 다음, 중일전쟁의 발발 후 급격히 늘어, 44년에 55.8%가 되었다. 그 다음으로 높은 비율을 점한 것은 판임관으로, 1944년에 25.5%를 점하여 용인층보다 높은 비율을 기록하였다. 일본국내에서 학력이 낮은 장기근속자에 대해 대우신분으로서 주어졌던 철도수의 경우, 조선국철 내의 일본인에서도 그다지 주목할 만한 비율을 점하지는 못하였다.

이와 같이, 일본인 직원은 전쟁말기에 이르러 신분상 격심한 변화를 경험하였고, 그 정도는 일본국내의 변화를 훨씬 뛰어넘는 것이었다. 그런 가운데, 조선인은 그 역할이 현업원에 국한되었고, 그 대부분도 계층형 조직의 저변을 점하였다. 극히 일부만이 판임관 이상으로의 신분상승이 허락된 셈이다. 이를 국철의 직장별로 살펴보면 다음과 같다.

〈그림 11〉은 과연 어떤 직장에 많은 사람들이 배치되었는가를 파악하기 위해, 민족별 배치율을 계산하여, 전쟁이전의 일반상황을 반영하는 1935년과 전쟁 말기의 1944년을 비교한 것이다. 전쟁이전에는 일본인의 경우 현장에서 역, 열차 등 영업계통에 많은 요원이 배치되었고, 그 다음으로 운전, 공무, 공장의 순이었다. 그 밖에도 일본인은 철도운영관리의 입장에 있었던 만큼, 본국, 지방국, 철도사무소에 공장요원 이상의 직원 수가 배치되어 있었다. 그것이 전쟁말기가 되면, 직원 수가 상대적으로 적어졌기 때문에, 가장 많은 수의 요원이 본국 등 관리부서에 배치되었으며, 영업계통보다 운전계통(기관차, 검차) 쪽이 비율상 커졌다. 이러한 변화에 연동되어 조선인의 경우도 과거에는 철도시설의 유지보수 등 육체노동에 종사하는 공무계통(보선,

〈그림 11〉 조선국철 직원의 직장별 배치율

(단위 : %)



자료 : 林采成 2005, 125.

건축 등)에 가장 많은 인원이 배치되어 있었고, 그 다음으로 조선인 고객과 접점이 많은 영업계통에 많이 배치되어, 열차운행과 직결된 운전요원은 비율상 적은 편이었는데, 전시 하에서 급증하여, 가장 많은 인원이 배치되었다. 그 대신에 전쟁이전 최대의 요원이 배치된 공무계통이 적어졌다.

이와 같이, 전시하의 노동력부족이 발생하자, 국철당국은 상대적으로 적어진 일본인 노동력을 신분별로 중간관리층과 현장 상층부 이상에, 직장별로는 운영관리·계획, 특정기술부서에 중점적으로 배치하여, 전시수송을 실시하였던 것이다. 이 때문에 주요현장 노동력으로서 부상한 것이 조선인으로, 일부는 신분상승의 기회가 주어졌지만, 이는 일본국내의 국철과 조선국철의 일본인직원에 비해서 극히 미미한 수준이었다.

2. 노동력의 희석화와 경제적 불평등

정재정(1999)은 최종적으로 조선인의 비율이 7할에 달하여 전쟁 이전의 4할보다 훨씬 높아졌으며, 또한 종래에 중간관리층과 현장지휘자를 담당하는 판임관이 늘어, 실제로 조선인에 의한 철도운영이 이루어졌다고 보고, 이를 양적 팽창과 질적 성장이라고 해석하였다. 또한, 이러한 해석은 단지 철도에 국한되지 않고, 식민지경제사 연구에 있어서 보이는 연구경향이기도 하다. 그러나 이것은 과연 전시하의 노동실태를 적확하게 파악한 것인가? 일본에서는 전시하의 노동실태에 관해서 노동희석(the dilution of labor)문제가 많이 논의되어왔고, 전시동원에 의해 많은 사람들이 채용되고 상위신분으로 일부 상승이 있었다고는 하지만, 그것을 '성장'이라는 개념으로는 파악하지 않고 있다. 일본국철에서도 소학교졸업의 10대 청소년이 맨파워의 주력이

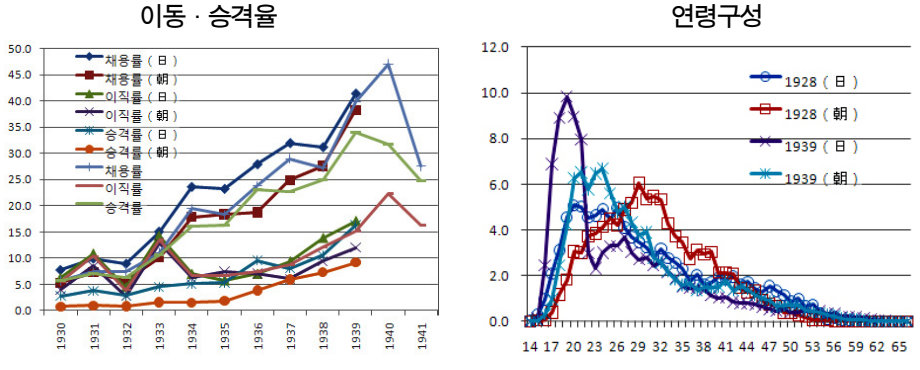
되고, 전전에는 극히 적은 수였던 여자직원이 실제 작업에 참가하는 직원 수의 2할 이상을 점하였지만, 이를 '성장'이라고 파악하지는 않는다. 나아가 노동력의 현지화가 진행된 만철과 화북교통의 경우에도 '역사상황의 변화와 더불어 한국인 종사원들은 식민지적 고용구조를 조금씩 무너뜨릴 수 있는 기반을 마련해가고 있었음에 틀림없다'(정재정 1999, 559)고 평가하기는 어렵다. 그것은 이데올로기문제가 아니라 실태를 있는 그대로 반영하지 않았기 때문이다.

〈그림 12〉를 보면, 전시 중에 극심한 상황에 치달았던 노동현장의 실태가 보인다. 즉, 이직율은 1930년 5.5%이었지만, 전쟁이 발발한 37년에 8.7%로 약간 상승한 다음, 40년에는 22.4%에 달하였다. 입영·응소, 만철복지사무국에 대한 이양, 타산업으로의 전직 등이 있었기 때문에, 이직율이 급증한 것이다. 그 영향과 함께 수송량이 급증함에 따라, 이직율을 웃도는 수준에서 채용율이 추이하고 있다. 1930년 5.7%에서 서서히 높아져 전쟁이 발발한 1937년에는 29.0%, 40년에는 47.0%라는 급격한 증가세를 보였다. 이것을 민족별로 본다면, 양 민족 모두 노동력의 유동화가 보이지만, 일본인 쪽이 조선인 쪽보다 극심하였다. 일본인의 경우, 군대입영·응소가 있었기 때문이다.

이 때문에, 조선국철의 계층형 조직상 직장별로 많은 공석이 생기게 되었고, 조직확대에 수반된 포스트가 증가하였다. 이것을 전시 하 외부에서 경력자 내지 기술자를 확보하기가 곤란했기 때문에, 주로 내부승진제도에 의해 채워나갔다. 이로 인해

〈그림 12〉 조선국철의 이동·승격율과 연령구성

(단위 : %)



자료 : 朝鮮總督府鐵道局 各年度版a; 동 1928.

주 : 1) 전체의 이동·승격 률은 전 직원의 것임. 전년도말 인원수를 기준으로 계산함.

2) 민족별 이동·승격률은 공제조합가입탈퇴표에서 추계한 것임. 채용율은 가입. 이직률은 탈퇴, 사망. 승격율은 신분상의 승격. 이 때문에, 이들 수치는 전체의 이동·승격율 보다 낮아지는 경향을 보임.

3) 연령구성은 공제조합원 연령별구성에서 계산함. 즉 전 조합원 수에 대한 비율.

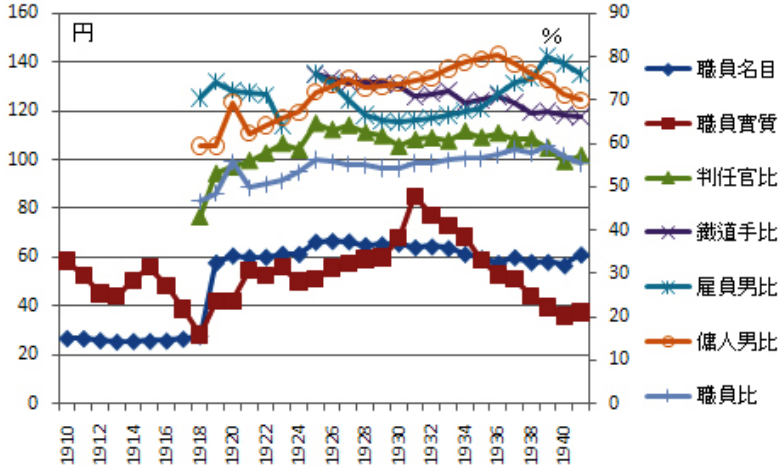
승격률도 1930년의 5.7%에서 37년 25.0%, 40년 31.7%로 급증하였다. 그 가운데서도 일본인의 청소년화가 극심했음에도 불구하고, 승격율은 조선인보다 높아, 신분상승의 기회가 기본적으로 일본인에게 주어졌다는 것을 알 수 있다. 다만, 민족별 승격율은 공제조합가입탈퇴표로부터 추계된 것으로, 승격의 기회가 상대적으로 적은 현업원을 대상으로 하였기 때문에, 전체의 승격율보다 낮아지고 있다. 그러나 직원전체를 대상으로 한 민족별 승격률을 구할 수 있다면, 이는 직원전체의 승격율을 중심으로 움직였을 것이다. 이러한 실태는 「朝鮮技術者名簿」, 「朝鮮總督府及所屬官署職員錄」을 probit model로 이용해서 계량분석한 김병관(1996)의 연구결과와 정합적이다.

그러한 가운데, 국철직원의 연령별 구성이 청소년화되었다는 것은 너무나 당연하다. 〈그림 12〉의 연령구성에서 볼 수 있듯이, 연령구성이 1928년에 비해서 1939년에 낮아지는 가운데, 일본인측에서 이러한 현상이 더욱 더 명확히 나타나고 있다. 시계열 데이터는 1939년까지 밖에 없지만, 기술자료에 의하면, 이러한 경향은 미일개전 후에 더욱 심각해졌다. 당연히 근속연수도 짧아져, 1941년에는 3년 미만의 근속자가 전 직원의 8할을 점하였다. 이 수치는 일본국철에서 5년 이하의 근속자가 약 6할이었던 것과 비교하면, 노동력의 질적 저하가 얼마나 심각하였는지를 알 수 있다. 이러한 근속년수의 저하는 더욱 진전되어, 1945년 7월에는 '종사원의 과반수가 2년 미만의 정신적으로 불충분하고 기량이 미숙한 약년(若年)종사원으로 총원의 7할을 넘는 수가 조선인 종사원'이라고 국철당국에 의해 평하기에 이르렀다(林采成 2005, 175-180). 이 때문에, 열차운행의 미숙 등으로 인한 운전사고의 발생도 많아졌다. 물론, 이들 문제에 대해 종사원양성소의 내부교육체제와 인센티브 제공을 강화함으로써 대응하고자 하였지만, 그 가운데서도 일본인에 중점이 두어졌다는 것은 재론의 여지가 없다.

종사원양성소에 관해서는 정재정(1999)과 林采成(2005)에 의한 분석이 있기 때문에, 여기서는 민족별 임금격차에 주목하도록 하자. 〈그림 13〉에서 볼 수 있듯이, 국철의 임금은 제1차 세계대전의 인플레이션 시기를 거치면서 대폭 조정된 다음, 그 수준이 1930년대 말까지 유지되었다. 그 결과, 실질임금에서는 제1차 대전기에 급격하게 낮아진 다음, 임금 인상 후에 일정수준을 회복하여, 20년대의 물가안정 내지 하락에 의해 상승, 1931년에 최고수준에 도달하였다. 그 후 물가상승과 더불어 실질임금의 하락이 계속되어, 전시 하에서는 생활수준의 저하가 보였다. 이 시기에 대해서는 상여와 수당 등에 의한 임금조정이 꾀하여졌지만, 실질임금의 저하를 막기에는 한계가 있었다. 이러한 움직임 가운데 양 민족 간의 임금격차는 자료상 확인할 수 있는 1918년부터 30년대 전반에 걸쳐 살펴보면 대체로 10% 이상 축소되었으나, 30년대 후반에는 다시 임금격차가 확대되는 움직임을 보였다. 특히 주목할 만한 것은 신분이 높아질수록 격차가 확대되는 경향을 보인다는 것이다. 이것은 승격율에 있어서 일본인이 보다 우대받았던 만큼 채용된 이후 승격프로세스에 들어감에 따라 민족

〈그림 13〉 조선국철의 임금동향 및 민족별 임금격차

(단위 : 엔, %)



자료 : 朝鮮總督府鐵道局 各年度版a; 허수열, 1981; 김낙년 · 박기주, 2007.
주 : 1) 직원의 명목임금과 실질임금은 직원1인당 평균임금. 디플레이터는, 1910~1938년은 허수열의 소비자물가지수, 1939~1941년은 김낙년 · 박기주의 소비자물가지수를 이용함. 다만, 1938년을 기준으로 양지수를 링크.
2) 민족별 임금격차 = 조선인임금/일본인임금.

별로 개인 레벨에서는 격차가 확대되는 느낌을 가질 수밖에 없었을 것이다.

이러한 실태는 식민지지배로부터의 해방과 더불어, 철도운영상의 위기를 일으켰다. 즉, 일본인이 배제되자 관리 및 기술부문에서는 커다란 공백이 발생하였다. 일본인이 고위의 관리직 뿐만 아니라 현장의 기술직을 담당하고 있었고, 판임관 이상의 조선인은 3%대에 불과했던 만큼, 철도운영은 정상적으로 이루어지지 못하고 결국 모든 열차운행이 중단되게 되었다. 이 때문에, 일본점령에 추가되었어야 할 2개의 미군철도운용대대가 조선에 추가 배치되어, 미군점령 하에서 조선인 경영진은 운영관리능력과 고도기술을 습득해야만 하였던 것이다(林采成 2005, 第4章).

V. 맺음말

이상의 분석을 통해 밝혀진 사실과 이에 입각해서 근대경제시스템의 도입이 갖는 의의를 생각해보자. 식민지화의 일환으로 형성된 조선국철은 그 운영관리의 변동에서 알 수 있듯이, 철도투자가 내적 요인보다는 외적 요인에 의해 결정된 측면이 강하였다. X자형의 철도망에 관해서는 정재정(1999)이 이미 지적한 바이나, 필자는 스

톡추계를 통해서 철도투자가 30년대 후반(특히 전시기)에 집중적으로 이루어졌다는 점을 명확히 하였다. 일본의 경우, 신규투자보다 기존시설을 효율적으로 이용하고자 한 철도운영방식이 취해졌지만, 조선의 경우, 그러한 방식과 함께 철도확충이 대폭적으로 추진되었다. 이러한 철도부설은 종래의 운송수단보다 대량화물의 신속한 수송과 운송비의 절감을 가져 옴으로써, 산업개발, 일본제국으로의 통합은 물론, 지역내 기존 상업유통망이 일본인 중심으로 크게 재편되고 도시화가 진전되었다. 이러한 '근대화'에서 조선인이 격리된 것은 결코 아니었으며, 오히려 적극적인 적응성이 확인되었다. 전시경제에 대한 기여 또한 놓칠 수 없는 부분이다.

철도생산액에서는 일본국철과 거의 동등한 움직임이 관찰되지만, 그 비용에서는 조선인의 고용이 이루어져 인건비의 절감이 실현되었다. 그러나 감가상각, 이자 지불, 그리고 조선에서는 조달할 수 없었던 석탄, 각종자재의 비용이 비율상 커지게 되었다. 이러한 추이가 이윤에 반영되어 적자가 속출하고, 경영은 극히 불안정한 것이 되었다. 생산성 면에서 일본국철과 비교해보면, 노동생산성은 같은 수준이었지만, 자본생산성에서는 큰 격차가 있어, 조선쪽이 일본국철 자본집 약도의 약 2배에 달하였다. 여기서 조선국철은 생산액의 증대를 도모하면서 요원채용을 확대하여, 시설운용을 효율화하는 방법을 취할 필요가 생기게 되었고, 1930년대 초부터 경기회복과 식민지공업화의 진전에 따라 이러한 행동패턴이 보였다. 이러한 점에서 '개발'의 효과가 나타났다고 할 수 있을 것이다.

이러한 철도인프라스트럭처를 운영하기 위해 계층형 조직이 성립하였다. 최초 조선인의 채용은 현장에서 일본인의 보조노동력에 국한되어 있었다. 그러나 전시하 노동력 부족이 심각해지자, 조선인은 현장노동력의 다수가 되고, 그 일부는 판임관 이상으로 승격하였다고 하나, 그 비율은 조선인 전체의 3%대에 지나지 않았다. 그 반면, 일본인은 신분별로 중간관리층과 현장상층부 이상에, 직장별로는 운영관리·계획, 특정기술부서에 중점적으로 배치되어 철도운영을 최후까지 장악하였다. 이를 위해서도 일본인의 판임관 비율은 일본국철에 비해서 높아지지 않을 수 없었다. 조선인의 대량채용은 이루어졌지만, 놓쳐서는 안되는 것은 노동력의 격심한 유동화와 함께 연령 및 근속년수의 저하 등 노동력희석화현상이 나타났고 일본국철보다 심각한 수준이었다는 것이다. 승진·승격, 임금, 양성소 입학율 등의 면에서 비율적으로 적어지는 일본인에 대한 우대조치도 최후까지 유지되었다. 그러므로 전시 하 고용구조의 면에서 종래와는 다른 양상이 나타났다고 해서, 이것이 바로 탈식민지화를 보장하는 것은 아니다. 이 때문에, 해방 후에는 미국철도부대에 의한 관리운영과 기술지도가 필요하였다.

이와 같이, 필자는 철도 인프라스트럭처에 관한 추계와 이에 의거한 객관적 데이터의 제시, 특히 전시하 노동력희석화의 시계열화를 통해서 지금까지 역사학에서 주

목하지 않았던 인프라스트럭처의 도입에 의해 어떠한 변화가 조선사회경제에 생겼는지를 밝혔다. 이러한 결과에 입각하여, 근대경제시스템의 도입에 관해서 생각해보자. 외적 요인에 의한 근대경제시스템의 도입 이래, 조선인은 36~40년 간에 걸쳐 다양한 경험을 쌓아왔다. 경제시스템의 외부자 혹은 그 시스템의 내부자에 대한 많은 영향이 있었던 셈이다. 예를 들면, 도시화, 시간적 규칙성, 상업유통망의 변화, 새로운 생산조직의 등장, 자본스톡의 형성, 생산액의 증가, 그리고 1인당 GDP의 증가 등이다. 근대경제라고 불릴 수 있는 것이 등장했다는 점은 명확하며, 그것을 팩트(fact)로 받아드릴 수밖에 없다.

이와 관련해서 필자는 경제시스템이 사람들에 의해 유지되어야만 하는 것으로 파악하고 있다. 이러한 경제시스템을 운영하는 능력이 조선인 측에 축적되었는가를 보면, 경험이 있기는 하나, 결코 충분하지는 못하였다. 예를 들어, 근대기업의 경우, 경영진 내지 노동자로서의 경험이 아직 불충분했기 때문에, 해방 후 경영관리능력의 확보가 그토록 어려울 수밖에 없었던 것이 아니겠는가? 요컨대, 스톡, 원재료 등이라는 일본과의 단절에서 비롯된 영향은 물질적인 면뿐만 아니라 인적자원에서도 나타났던 것이다. 즉 단절의 측면이 부각된다. 그러나 이 점에 관해서 오해해서는 안 되는 것은 '단절'과 더불어, '연속'이 존재한다는 기본인식이다. 왜냐하면, 해방 후의 경제시스템은 '단절'의 공백을 남아 있는 '연속'에서부터 내외적 요인을 통해 채워 나감으로써 하나의 시스템으로서 기능하도록 만드는 것에서부터 시작되었기 때문이다.

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

참고문헌

橋谷弘, 1982, “朝鮮鐵道の満鉄への委託經營をめぐって：第一次大戦前後の日帝植民地政策の一断面”, 「朝鮮史研究會論文集」 第19号 : 151-184.

교통부, 1960, 「한국교통년감」.

宮嶋博史, 1991, 「朝鮮土地調査事業史の研究」, 東京大學東洋文化研究所.

龜岡榮吉, 1927, 「朝鮮鐵道沿線要覧」, 朝鮮拓殖資料調査會.

김낙년 · 박기주, 2007, “해방 전 · 후(1936~1956년) 서울의 물가와 임금”, 경제사학 제42호: 71-105.

김낙년 편, 2005, 「한국의 경제성장 1919~1945」, 서울대학교출판부.

金洛年, 2002, 「日本帝國主義下の朝鮮經濟」, 東京大學出版會.

김병관, 1996, “일제하 조선인기술자의 형성과정과 존재양태”, 충남대학교대학원 경제학박사학위논문.

大村卓一, 1930, 「朝鮮鐵道論纂」, 朝鮮總督府鐵道局庶務課.

林采成, 2005, 「戰時經濟と鐵道運營：‘植民地’朝鮮から‘分断’韓國への歴史的経路を探る」, 東京大學出版會.

_____, 2008a, “쌀과 철도 그리고 식민지화 : 식민지조선의 철도운영과 미곡경제”, 전북대학교쌀 · 삶 · 문명연구원, 쌀 · 삶 · 문명연구 제1호: 56-80.

_____, 2008b, “경인철도의 형성 · 운영과 그 사회경제적 영향”, 인천광역시립박물관, 인천문화연구 제6호: 27-42.

박이택, 2008, 「한국통신산업에 있어서의 지배구조와 고용구조 1876~1945」, 한국학술정보.

鮮交會, 1986, 「朝鮮交通史」.

水野直樹編, 1998, 「戰時期 植民地統治資料 4」, 柏書房.

오두환, 1991, 「한국근대화폐사」, 한국연구원.

羽鳥敬彦, 1986, 「朝鮮における植民地幣制度の形成」, 未来社.

運輸省, 各年度版, 「國有鐵道陸運統計」.

運輸調査局, 1948, 「労働交通論」.

정재정, 1982, “한말일제초기(1905~1916) 철도운수의 식민지적 성격: 경부 · 경의철도를 중심으로”(상 · 하), 한국학보 제28 · 29호, 일지사: 117-139, 146-172.

_____, 1999, 「일제침략과 한국철도」, 서울대학교출판부.

_____, 2000, “20세기 초 한국문학인의 철도인식과 근대문명의 수용태도 : 최남선 · 이광수 · 염상섭 · 이기영”, 서울시립대학교인문과학연구소, 인문과학 제7호: 163-204.

조석곤, 2003,「한국근대토지제도의 형성」, 해남.
朝鮮總督府, 各年度版,「朝鮮總督府統計年報」.
朝鮮總督府鐵道局, 各年度版a,「年報」.
_ _ _ _ _ _ _ _, 各年度版b,「朝鮮鐵道(交通)状況」.
_____, 1914,「朝鮮鐵道駅勢一般」上.
_____, 1928,「朝鮮總督府鐵道局現業共濟組合概況」.
鐵道省, 各年度版,「鐵道統計」.
平井廣一, 1997,“朝鮮總督府財政と鐵道會計”,「日本植民地財政史研究」, ミネルヴァ書房.
허수렬, 1981,“일제하 실질임금(변동)추계”, 경제사학 제5호: 213-246.
허수렬, 2005,「개발 없는 개발: 일제하, 조선경제개발의 현상과 본질」, 은행나무.
Headrick, Daniel R., 1998, *The Tentacles of Progress : Technology Transfer in the Age of Imperialism 1850~1940*, Oxford University Press.
Chandler, Alfred Dupont著・鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳, 1979,「經營者の時代：アメリカ産業における近代企業の成立」, 東洋經濟新報社.

A Comparative Study on the Management of Modern Railroad in Korea and Japan

Chaisung Lim*

Abstract

This paper investigates the railroad infrastructure as a modern economic system and considers the influence of the introduction of railway system and the implication of the railroad management to Korean. For this purpose, I estimate the capital stock, the real product value, the cost structure, the rate of added value, the profit rate, the productivity, the capital intensity of Korean National Railroad(KNR) and compare these estimates with those of Japanese National Railroad(JNR) to prove the characteristics of a colonial railroad management. Up to 1920s, KNR was not able to establish the managerial stability and far from JNR as for the capital productivity. However KNR recovered the managerial stability with the help of Korean industrialization in 1930s and enhanced the investment rate during the wartime period. In this fact, the infrastructure investment of Korea was not decided by internal factors but by external factors. I compare the status formation, the turnover rate, the disposition rate, the wage structure of KNR with those of JNR or between Korean and Japanese employees of KNR. I find that the employment structures of KNR and JNR were completely different, though they had similar employment structures until 1910s. Especially, during the wartime period, Japanese employees became relatively scarce and were preferentially posted in the interior hierarchy and work places to hold the leadership of KNR. In the meanwhile, the mass employment of Koreans was carried out to make up for the shortage of Japanese staffs. Because the labor dilution of KNR was serious in WWII, KNR needed the administration and technological advices of US military railroad unit after the liberalization of Korea from the Japanese Occupation. An important facet of the colonial characteristics which appeared in a colonial economic system and employment structure becomes clear through this historical analysis.

〈Key Words〉 Railroad Infrastructure, Capital Stock, Railroad Management System, Employment Structure, the Dilution of Labor

* Assistant Professor, Ph.D. Institute for Japanese Studies, Seoul National University.

경영사학 제25집 제1호
2010년 3월 한국경영사학회

Comparing the Competitiveness of Korea and Singapore after Ten Years of Asian Economic Crisis

Hwy-Chang Moon* · Ji Youn Kim**

요 약

A generalized double diamond approach is a useful analytical framework to analyze the global competitiveness of small economies. This model was tested with the case study of Korea and Singapore in 1998. This year was meaningful as it occurred immediately after the 1997 Asian financial crisis. The selection of the two countries was aimed to point out the limited scope of Porter's single diamond, which made an inappropriate prediction about the future of the two economies on the basis of only domestic variables. There have been many changes in the world economy since the publication of this paper and we are now experiencing another financial crisis worldwide. The empirical tests of the diamond with the most recent data reveal changes in competitiveness of these two economies. Here we present how serious the changes have been and whether Singapore's economy can be a benchmark for Korea's economy.

〈Key Words〉 Generalized Double Diamond Model, National Competitiveness, Korea, Singapore

* Seoul National University, cmoon@snu.ac.kr, 82-2-880-8518, first author.
** University of Washington, rosejyk@uw.edu, second author

논문접수일(2009년 10월 21일) 논문최종수정일(2009년 12월 18일) 게재확정일(2010년 3월 7일)

Ⅰ. Introduction

A generalized double diamond model (GDDM) was introduced by Moon, Rugman and Verbeke (1998) as a solution to the limitations presented by the single diamond (Porter 1990). One of the important benefits of the GDDM is the incorporation of international perspective, *i.e.* the activities of multinational corporations. The validity of the GDDM was proven by the empirical study of Korea and Singapore (Moon et al., 1998). Originally, the two economies were chosen due to Porter's inappropriate prediction about these two economies based on the single diamond and consequently the empirical study (Moon et al. 1995; 1998) supported the validity of the GDDM.

These two economies deserve an in-depth analysis even at the present time. They are two major Asian newly industrialized economies (NIEs) together with Hong Kong and Chinese Taipei. Particularly, Singapore is a highly developed and successful free-market economy with a high per capita income equal to that of the four largest Western European countries. It is often ranked as one of the most competitive economies in the world with an exceptionally open, business-friendly environment, and highly efficient, corruption-free government despite its disadvantages as a small economy. As a financial and high-tech hub in Southeast Asia, it has been a benchmark for its neighboring countries in various aspects. Meanwhile, Korea has demonstrated an incredible record of economic growth and potential, having survived in the face of the Asian financial crisis of 1997~1998. Korea has made a successful transformation into a high-tech modern economy and provided new drivers for further growth.

The two economies have been playing a major role in Asia, but with quite different development policies. Therefore, it would be interesting to look at the two economies and investigate the changes in their global competitiveness through the four determinants of the framework. The main purpose of this paper is to extend the previous empirical study of the GDDM to the global competitiveness of Korea and Singapore utilizing the most recent data and assess their competitiveness at the present time. This empirical study will contribute to the existing literature by demonstrating the effectiveness of the GDDM. It will also offer useful directions for policy makers of the two economies to identify their strengths and weaknesses in formulating their future policies, particularly in the face of the current global economic crisis. This paper is divided into three parts. First, a literature review on the evolution of a diamond approach is presented.

Next, the GDDM variables and data are examined. Finally, some important implications are then drawn from the empirical results of the test.

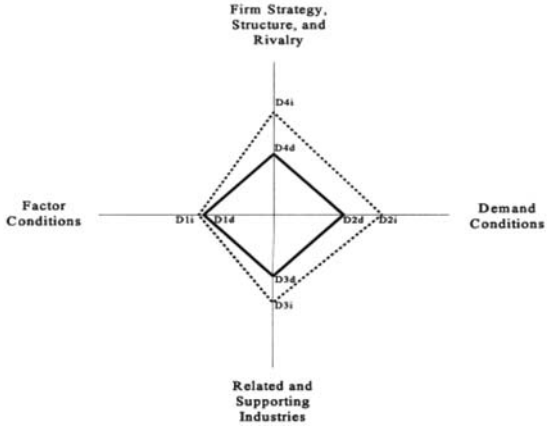
II. Literature review

Porter's (1990) single diamond model provides valuable terms of reference when evaluating national competitiveness with its four determinants, namely factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, and firm strategy, structure and rivalry. These four components are interrelated and there are two exogenous parameters - government and chance events. Porter contends that nations are most likely to be successful in industries or industry segments where the four corners of the national diamond have the most favorable conditions. While he made a revolutionary contribution with the comprehensive framework to strategic management and competitiveness literature (Ryan 1990; Thain 1990; Stonehouse and Snowdon 2007), his approach was not taken without criticism in terms of the analytical scope (Bellark and Weiss 1993; Cartwright 1993; Dunning 1993; Hodgetts 1993, *inter alia*). A critical weakness of his model originates from his exclusive focus on the construct of "home-base." In other words, the single diamond does not provide sufficient explanation for the activities of multinational corporations (Moon et al., 1995; Öz 2002).

Thus, the single diamond was extended to the double diamond model (Rugman 1991; Rugman and D'Cruz 1993; Moon et al., 1995, 1998; Dunning 2003). Rugman (1992) argued that in small and open economies, a much more pertinent concept prevails, namely, the double diamond model. For instance, he demonstrated that to analyze the case of Canada, a North American diamond, a combination of Canada and the United States, is more appropriate than a single Canadian one. Rugman and D'Cruz (1993) proposed that global managers consider both domestic and foreign diamonds to survive and grow in an increasingly globalized market. While the double diamond approach offers a salient framework to investigate the case of Canada and New Zealand, it was not readily applicable to other small nations such as Korea and Singapore. Thus, Moon, Rugman and Verbeke (1995) developed a GDDM for analyzing small economies by formally integrating the multinational activities demonstrated as the difference between the domestic diamond and the international diamond.

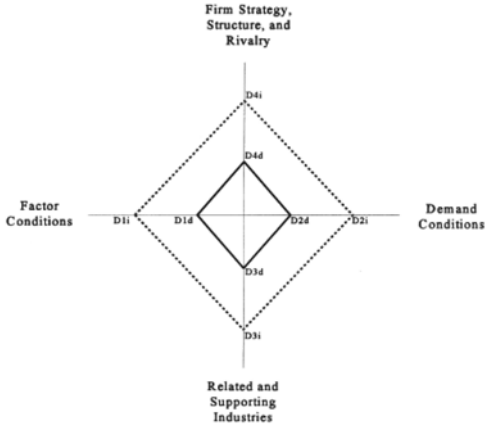
With an application of the new model to the Korea and Singapore case, Moon et al.(1998) provided several important findings. First, Korea was more competitive than Singapore when considering only the domestic diamond, but less competitive than Singapore when considering both domestic and international factors. Second, both economies have almost the same level of disadvantage in terms of factor conditions; however, Singapore successfully enlarged its diamond, thereby enhancing competitiveness through foreign direct investment (FDI) whereas Korea has not been overly active in FDI. 〈Figure 1〉 and 〈Figure 2〉 respectively show the generalized

〈Figure 1〉 The competitiveness of Korea(1998)



Source: Moon et al. (1998)

〈Figure 2〉 The competitiveness of Singapore(1998)



Source: Moon et al. (1998)

double diamond of the two economies examined in 1998.

There have been additional studies to explore the competitiveness of other countries using the new model, including Korea and Vietnam (Moon 2005) and India and China (Moon and Parc 2008) at the national level, and Samsung and Sony (Moon and Lee 2004) at the firm level. All of these studies have confirmed the usefulness of GDDM. In the next section, we will examine the global competitiveness of Korea and Singapore at the present time with the most recent data.

Ⅲ. GDDM variables and data

The indicators of a dependent variable and independent variables for this study remain the same as those of the previous study (Moon et al., 1998) for the purpose of comparative study of the past and present.

1. Dependent variable

The dependent variable of the diamond model is global competitiveness. As used in Porter's (1990) argument, national productivity is employed as a proxy for the dependent variable. While the previous study lists several measurements as possible proxy variables for the dependent variable, GNI per capita 〈Table 1〉 is used for this study due to the problem of data availability.

〈Table1〉 Dependent variable of the diamond model

	Korea	Singapore
GNI per capita(current US$), 2007	19,730	32,340

Source: World Bank, 2007.

2. Independent variables

Compared to the single diamond model, the most distinctive characteristic of GDDM is the formal incorporation of international variables. As conducted in the previous study, we will perform a test with domestic variables first, and then with both domestic

and international variables. 〈Table 2〉 enumerates domestic independent variables and 〈Table 3〉 lists international independent variables.

1) Factor conditions

Factor conditions are further classified into basic factors and advanced factors. The former refers to natural resources, climate, location, unskilled (and semiskilled) labor and debt capital, while the latter indicates modern social infrastructure and highly educated professionals such as scientists and engineers.

〈Table 2〉 Domestic independent variables of the diamond model

	variables	Korea	Singapore
Factor conditions			
basic	wage (India=100): unskilled workers, total 100, 2007	36.63	46.99
advanced	scientists and engineers (per million people, Finland=100), 2004	1.15	72.92
Demand conditions			
size	average annual growth rate (%), 1990~2007	4.40	3.80
sophistication	education index, 2007-2008	0.98	0.91
Related and supporting industries			
transportation	paved road density (% of total roads), 2005	76.82	100.00
communication	Telephone mainlines (per 100 people), 2006	49.82	42.32
Firm strategy, structure and rivalry			
rivalry	rivalry, 2007, rivalry among domestic firms is severe	7.74	6.78

Sources : Institute for Statistics, UNESCO, *Statistics of science and Technology*, http://stats.uis.unesco.org.
International Telecommunication Union (ITU), *World Telecommunication Indicators*, http://www.itu.int
IPS and IPS-NaC, 2008.
World Bank, 2007.
UNdata, *GDP per capita average annual growth rate*, http://data.un.org
United Nations Development Programme, 2007.

〈Table 3〉 International independent variables of the diamond model

	2009 variables	Korea	Singapore
Factor conditions			
basic	FDI outward, stock (% of GDP), 2006	5.27	88.97
advanced	FDI inward, stock (% of GDP), 2006	7.99	158.97
Demand conditions			
size	export of goods and services (% of GDP), 2007	45.60	230.90
sophistication	portfolio openness, stock (PORTo + PORTi)/(GDP × 2), 2006	24.26	108.27
Related and supporting industries			
transportation	international transportation, 2007	7.11	7.50
communication	international communication, 2007	8.63	7.16

Sources : IMF, 2008, International Financial Statistics, http://www.imfstatistics.org/imf
IPS and IPS-NaC.
UNCTAD, 2007, Foreign Direct Investment database, http://stats.unctad.org/FDI
United Nations Development Programme.

Basic factors played a key role when the two economies, Singapore and Korea, were not fully developed, but the role of advanced factors now becomes more important. In this study, we have chosen the same indicators used in the previous study to maintain consistency and to investigate any changes over the last decade. Basic factors are measured by wages. India is set as 100 as a standard and the wage levels of Singapore and Korea are compared to this standard index. Advanced factors are evaluated by the number of scientists and engineers per million people, compared to that of Finland, as shown in 〈Table 2〉.

For wages of basic factor conditions, Korea and Singapore are no longer attractive economies for investment by global standards. As a result, firms from these two economies have been investing overseas, particularly in China and Southeast Asian countries. In addition, to compensate for the shortage of scientists and engineers of advanced factor conditions, the two economies attract FDI from abroad, particularly from more advanced countries. Therefore, both outward and inward FDI are important international strategies to compensate for the lack of basic and advanced factor conditions.

2) Demand conditions

For demand conditions, not just the absolute size but also the rate of growth of home demand is important to competitive advantage. Speedy growth in the domestic market encourages local firms to introduce new technologies in a faster manner. Local firms also benefit from the sophisticated and demanding domestic buyers as they are able to make headway in global competition by first experimenting in the domestic market. More educated and knowledgeable consumers can increase demand sophistication, thereby improving the quality of the market. Therefore, the size and sophistication of demand conditions are evaluated by average annual growth rate of the market and educational index, respectively.

However, the domestic markets of the two economies are relatively small, so firms from these economies cannot limit their business scope to only the domestic markets. Thus, export of goods and services measured by a percentage of GDP is used as a proxy for the relative significance of international demand. In addition to the size of the export market, the diversification of the market is also measured by portfolio openness. This means that a more diversified portfolio reveals a more sophisticated international demand.

3) Related and supporting industries

The third determinant of national competitiveness is related and supporting industries that are internationally competitive. These industries are important to help and expedite other industries within the economy. In this study, to measure the relative importance of these industries, we have chosen general infrastructure such as transportation and communication in both domestic and international aspects, as shown in 〈Table 2〉 and 〈Table 3〉.

4) Firm strategy, structure and rivalry

The fourth determinant of national competitiveness is the context in which firms are created, organized and managed as well as the nature of domestic rivalry (Porter 1990). While unequal treatment of foreigners and openness to foreign products were utilized as indicators for domestic and international variables respectively in the previous empirical tests (Moon et al., 1998), more relevant data for this study in the form of IPS national competitiveness research is now available and provides a dataset with which to measure the degree of domestic and international rivalry through survey.

Ⅳ. Empirical results of the diamond test

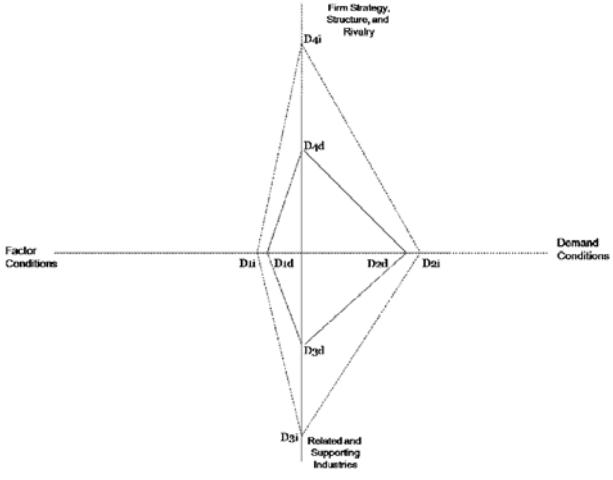
Competitiveness indices in 〈Table 4〉 are the result of the calculation of the data for domestic 〈Table 2〉 and international independent variables 〈Table 3〉. The calculation of the index is conducted in the same way as the previous study. Specifically, to compute the competitiveness index, a maximum value of "100" is given to the economy that has a higher value. A relative ratio in terms of the percentage is given to the other economy that has a lower value. This method is applied to each variable. When there are two indicators, one half of the weight is given to each element. The outcome is illustrated in 〈Figure 3〉 and 〈Figure 4〉. Korea's domestic diamond of solid lines and its international diamond of dotted lines are presented in 〈Figure 3〉. Singapore's domestic and international diamonds are shown in 〈Figure 4〉.

The results of this new empirical test demonstrate several interesting points to be analyzed compared to that of the previous study. First, Korea had higher competitive indices for domestic variables in all four determinants of the diamond and Singapore had higher competitive scores for all international variables in the 1998 study, but this situation

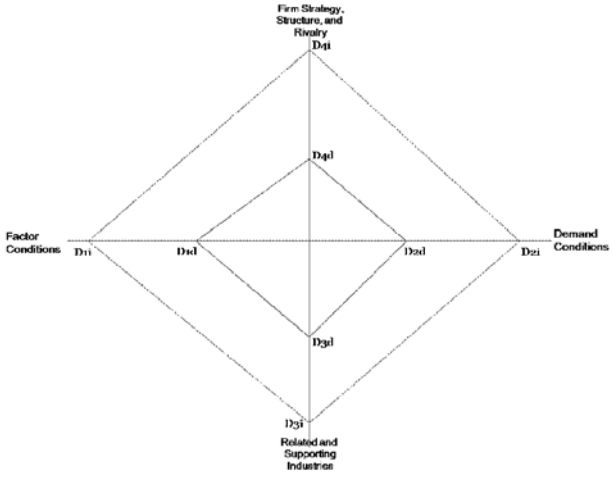
〈Table 4〉 Competitiveness index of the diamond model

		1998		2009	
		Korea	Singapore	Korea	Singapore
Factor	Domestic Variables	100.00	75.00	39.76	100.00
	International Variables	4.30	100.00	5.47	100.00
	International Diamond (Domestic + international)	104.30	175.00	45.23	200.00
Demand	Domestic Variables	100.00	77.60	100.00	89.51
	International Variables	54.70	100.00	21.08	100.00
	International Diamond	154.70	177.60	121.08	189.51
RSI	Domestic Variables	100.00	92.90	88.41	92.47
	International Variables	37.40	100.00	97.40	91.48
	International Diamond	137.40	192.90	185.81	183.95
SSR	Domestic Variables	100.00	85.10	100.00	87.60
	International Variables	65.60	100.00	100.00	98.77
	International Diamond	165.60	185.10	200.00	186.37

〈Figure 3〉 The competitiveness of Korea(2009)



〈Figure 4〉 The competitiveness of Singapore(2009)



has changed over the last decade. Singapore has surpassed Korea even in terms of domestic diamond factor conditions. As the proxy was the inward/outward FDI stock (% of GDP), this finding demonstrates that Singapore has benefited greatly from the activities of multinational corporations, and thus successfully overcome its disadvantages through FDI. The international competitiveness of Korea for demand conditions has also decreased by more than half from 54.7 to 21.08. In contrast, the domestic competitiveness of Singapore increased from 77.6 to 89.51. Singapore has improved its portfolio openness significantly in the last decade while Korea remains relatively static during the same period.

Second, for demand conditions, Korea is more competitive than Singapore in the domestic market, but the quality of the Singapore market has improved from 77.6 to 89.51. When considering international factors, Korea's competitiveness has in fact decreased by more than half from 54.7 to 21.08. The proxy for the international variable to assess the demand conditions was portfolio openness. In fact, Singapore has a well diversified portfolio for foreign investment whereas Korea is not yet as open as Singapore. As a result, Korea's international diamond has shrunk from 154.7 to 121.08 in demand conditions, whereas Singapore's international diamond has been enlarged from 177.6 to 189.51.

Third, for related and supporting industries, Korea demonstrated remarkable growth when considering international variables, which moved from 37.4 to 97.4, although it experienced a little backslide in domestic variables. As a result, while in the past there was a great discrepancy between Korea and Singapore for this determinant, the two economies now demonstrate an almost equal level of competitiveness: Korea's international diamond marks 185.81 and Singapore's international diamond 183.95.

Finally, international rivalry for Korean firms has been enhanced. With regards to the international aspect, Singapore was more competitive than Korea in the 1998 study, but currently Korea is measured to be more competitive than Singapore. Korea scores higher than Singapore in firm strategy, structure and rivalry.

Overall, Singapore has maintained or enhanced its international competitiveness for the last decade as the size of its diamond has become larger in three determinants (factor conditions, demand conditions, and firm strategy, structure and rivalry). Only in the related and supporting industries, Singapore's competitiveness appears to have been reduced from its original score of ten years ago compared to Korea. This significant improvement of the competitiveness of Singapore is mainly due to its active internationalization. In fact, since the 1980s Singapore has been committed to marketing itself as a global business center with a pro-business environment, promoting all aspects of economic activities in financial, education, lifestyle, medical, IT and software sectors. As a result, currently there are approximately 7,000 multinational companies operating in Singapore and more than half of them are managing operations as regional centers. The country's incessant endeavor in upgrading its competitiveness is well manifested in the aggressive activities of the Economic Development Board, Singapore's inward FDI promotion agency.

On the other hand, Korea has achieved remarkable growth in both related and supporting industries, and firm strategy, structure and rivalry conditions. This improvement is mainly

attributable to the development of its world-class IT infrastructure and transportation sectors. The rivalry in international competition has been strengthened in Korea; however, Korea needs to be more concerned about the improvement of factor conditions as well as demand conditions. The advanced factor conditions of Korea's domestic diamond and the demand conditions of its international one call for particular considerations. While this is partly due to our decision to utilize a single proxy as a measurement to maintain consistency with the previous article, Korea should be more active in order to compensate for its insufficiency in other areas by attracting more multinational firms from many countries and upgrading other infrastructure and the business environment.

V. Conclusion

This paper compares and contrasts the competitiveness of Korea and Singapore over the last ten years. The result is that Singapore has gained more competitiveness vis-à-vis Korea, mainly due to Singapore's strength in international activities. Singapore's international strengths have actually reinforced the domestic determinants and resulted in a further take-off of its economy in the last ten years. Traditional economic theories highlight natural resources, capital and labor as three important sources of economic success. However, this traditional view then cannot explain the success of Singapore's economy as it is a small economy which lacks all of these three sources. The secret of Singapore's success is internationalization.

Porter's diamond model provides a very useful systematic analysis for a country's competitiveness. However, it focuses only on the domestic contexts and neglects the importance of international activities. Porter's model is valid in explaining large economies such as the U.S. but is not suitable for small economies such as Singapore and Korea because these small economies cannot be self-sufficient and thus should be internationalized for sustained economic progress. Singapore is one of the most globalized economies and can be a benchmark for other economies, including Korea.

Like any study, this one has limitations that leave unanswered questions providing the opportunity to develop new research directions. First, this paper has dealt with only two economies - Korea and Singapore. However, the analytical framework of this study and the importance of internationalization can be applied to many other economies without much modification. This methodology can also be applied at different levels of analysis,

for example, industry or company levels with some modifications, and to different disciplines other than economics and business. Policy makers in various fields will find useful implications from this methodology.

Second, since competitiveness indicates a relative position among nations with similar characteristics, the comparison between Korea and Singapore may not look convincing, considering the distinctive differences between the two economies. However, with regards to the discussion of competitiveness, the two economies have an important similarity: they are both natural resource-poor countries. However, the main focus was not just to compare them but to investigate the change or improvements made in each economy through internationalization, and to draw meaningful implications such as promoting FDI as a means to further enhance their competitiveness. Different contexts of each country such as the size of economy also merit further attention. While in this paper we used a limited number of proxy variables to measure each condition of the diamond in order to maintain consistency with the previous research, a more rigorous approach with multiple items for measurement and testable hypotheses on the relationship between international and domestic competitiveness can further improve the content of this paper.

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

참고문헌

Bellak, C. J., and Weiss, A., 1993, A note on the Austrian diamond [special issue], *Management International Review* 2 (33): 109-118.

Cartwright, W. R., 1993, Multiple linked diamonds: New Zealand's experience, *Management International Review* 33 (2): 55-70.

Dunning, J. H., 1993, Internationalizing Porter's diamond, *Management International Review* 33 (2): 7-15.

_____, 2003, The role of foreign direct investment in upgrading China's competitiveness, *Journal of International Business and Economy* 4 (1): 1-13.

Hodgetts, R. M., 1993, Porter's diamond framework in a Mexican context, *Management International Review* 33 (2): 41-54.

Institute for Statistics, UNESCO, *Statistics of Science and Technology*, http://stats.uis.unesco.org.

International Monetary Fund (IMF), *International Financial Statistics,* http://www.imfstatistics.org/imf.

International Telecommunication Union (ITU), *World Telecommunication Indicators*, http://www.itu.int.

IPS and IPS-NaC, 2008, *IPS National Competitiveness Research 2008~2009*, Seoul: Institute of Industrial Policy Studies.

Moon, H. C., A. M. Rugman, and A. Verbeke, 1995, The Generalized Double Diamond approach to international competitiveness, In A. M. Rugman, V. D. Broeck and A. Verbeke (eds.), *Research in Global Strategic Management: Beyond the Diamond, Greenwich.* 97-114, CN: JAI Press.

_____. 1998, A Generalized Double Diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore, *International Business Review* 7 (2): 135-150.

Moon, H. C., 2005, Economic cooperation between Vietnam and Korea through foreign direct investment, *Review of Southeast Asian Business* 15 (2): 341-365.

_____ and Parc, Jimmyn, 2008, Comparing competitiveness of India and China: Are they competing or cooperating? *International Journal of Global Business and Competitiveness* 3 (1): 1-8.

_____ and Lee, Donghun, 2004, The competitiveness of multinational

firms: A case study of Samsung Electronics and SONY, *Journal of International and Area Studies* 11 (1): 1-21.

Öz, O., 2002, Assessing Porter's framework for national advantage: the case of Turkey, *Journal of Business Research* 55 (6): 509-515.

Porter, M. E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations,* New York : Free Press.

Rugman, A. M., 1991, Diamond in the rough, *Business Quarterly* 55 (3): 61-64.

_____, 1992, Porter takes the wrong turn, *Business Quarterly* 56 (3): 59-64.

_____ and D'Cruz, J.R., 1993, The double diamond model of international competitiveness: Canada's experience, *Management International Review* 33 (2): 17-39.

Ryan, R., 1990, A grand disunity, *National Review* 9: 46-47.

Stonehouse, G., and Snowdon, B., 2007, Competitive advantage revisited-Michael Porter on strategy and competitiveness, *Journal of Management Inquiry* 16 (3): 256-273.

Thain, D. H., 1990, The war without bullets, *Business Quarterly* 55 (1): 13-19.

UNCTAD, *Foreign Direct Investment database.* http://stats.unctad.org/FDI.

Undata, *GDP per capita average annual growth rate.* http://data.un.org.

United Nations Development Programme (UNDP), 2007, *Human Development Report* 2007.

World Bank, 2007, *World Development Indicators* 2007.

World Economic Forum, 2008, *The Global Competitiveness Report* 2008~2009.

한국과 싱가폴의 경쟁력 비교
- 아시아 경제위기 그 후 10년 -

문휘창* · 김지윤**

요 약

일반화된 더블다이아몬드 모델은 소규모경제국의 종합적인 경쟁력을 분석하는데 유용한 분석틀이다. 이 모델의 실용성은 1998년 한국과 싱가폴의 경쟁력 비교연구에서 검증된 바 있다. 1998년 연구는 당시 1997년 아시아 금융위기 직후에 발표되었다는 점에서 의미가 있으며, 특히 두 국가는, 국내변수만을 바탕으로 한 Porter의 싱글다이아몬드는 국제활동이 활발한 소규모 경제국에 적용하기에는 한계가 있음을 나타내기 위한 의도로 선정되었다. 이후 세계 경제에 많은 변화가 있었으며 지금 전세계는 또 다른 글로벌 금융 위기의 여파를 겪고 있다. 본 연구는 최신 데이터를 활용한 두 국가의 종합적 경쟁력 분석을 토대로, 지난 10년 간 두 국가의 경쟁력에 어떤 변화가 있었는지 살펴보고, 싱가폴 경제가 한국 경제의 벤치마크가 될 수 있는지에 대한 시사점을 제시하였다.

〈주요어〉 일반화된 더블 다이아몬드 모델, 국가 경쟁력, 한국, 싱가폴

* 서울대학교 국제대학원 교수 (cmoon@snu.ac.kr)
** 워싱턴대 경영대학원 (rosejyk@uw.edu)

▌Appendix A ▌1. Information sources of the variables

Dependent variable	World Bank (2007)	
Independent variables	Domestic	International
Factor conditions		
-basic	IPS (2008)	UNCTAD FDI database
-advanced	IPS (2008)	UNCTAD FDI database
Demand conditions		
-size	UN Data	UNDP (2007)
-sophistication	UNDP (2007)	IMF (2007)
Related and supporting industries		
-transportation	World Bank (2007)	IPS (2008)
-communication	ITU	IPS (2008)
Firm strategy, structure and rivalry		
-rivalry	IPS (2008)	IPS (2008)

경영사학 제25집 제1호
2010년 3월 한국경영사학회

러시아 농업개혁이후 농산물시장 변화와 수출활성화 방안*

조성제* · 박현희**

요 약

러시아는 세계 최대의 국토면적과 천연자원을 보유하고 있으며 체제전환기 과정을 통해 경제대국으로 성장하기 위한 다각적인 노력을 통해 중국을 이은 세계최대의 시장으로 부상하고 있다. 특히 1986년 고르바초프의 페레스트로이카를 시작으로 시장중심체제의 경제자유화 추구는 러시아 경제의 새로운 변화를 예고하였고, 그 이후 새로운 신흥시장으로서 세계경제에서 차지하는 비중이 점차 증가추이를 보이고 있는 국가이다.

농업 분야도 개혁과정을 통해 집단농장과 국영농장의 농업구조 개편과 농업생산성 확대를 위한 토지사유화 및 개인농 활성화를 집중적으로 추진하였다. 그러나 다른 산업과 달리 농업부분에 대한 변화는 상대적으로 낮아 농업생산성의 증대를 도모하는 데에는 많은 어려움을 겪고 있다.

이러한 농업환경을 지닌 러시아는 최근 보유자원을 통한 경제성장을 통해 소비자의 소득이 증가함에 따라 농산물수요가 급증하고 있는 상황에서 최대 농산물 수입국으로 부상하고 있다. 이에 우리나라는 농산물 수출시장 개척차원에서 농업생산성이 낮은 러시아를 새로운 농산물 수출시장으로 개척하기 위한 전략적 방안들이 논의되고 있지만 러시아 농업구조의 역사적 고찰을 통한 농업환경의 이해가 필수적인 요인이 되고 있다. 본 연구는 러시아 농업개혁의 시대적 고찰을 통해 농업환경 변화를 살펴보고 향후 시장진출과정의 전략방안을 제시하는데 있다.

〈주제어〉 러시아, 농업개혁, 농산물수출, 페레스트로이카

---

* 본 연구는 2009년 한국경영사학회 국제학술대회에서 발표한 내용을 수정, 보완한 것이다.
** 세계농정연구원 연구위원, descry@hanmail.net, 017-271-0529, 제1저자
*** 세계농정연구원 연구위원, hyunhpark@hotmail.com, 017-255-5982, 공동저자

논문접수일(2009년 11월 5일) 논문수정일(2009년 3월 5일) 게재확정일(2010년 3월 15일)

Ⅰ. 서 론

러시아는 서쪽의 칼리닌그라드로부터 우랄지방을 거쳐 태평양연안까지 11개 시간대의 광활한 영역에 걸쳐있는 국가로 1986년 페르스트로이카 이후 우리나라와 정치·경제적 교류가 증가하기 시작하였으며 현재까지 상호보완 관계를 유지하면서 우호관계를 증진하고 있다. 그러나 러시아는 경제자유화 개혁조치를 통해 경제성장을 주도하고 있지만 자유 시장경제 체제가 자리 잡히기 까지는 많은 시간이 필요하다는 지적을 받고 있다.

러시아 농업은 러시아 경제가 시장경제로 전환하는 과정에서 농업생산성 증대를 위한 구조개혁을 시도하였지만 실패하였고 농업구조의 변화는 시장경제 환경에 적응하지 못하고 계획경제시대 보다 낮은 생산성을 보이고 있다. 이는 러시아 농업개혁의 과정에서 농업에 대한 정확한 분석과 체계적이지 못한 개혁정책 때문인 것으로 평가되어 진다.

러시아의 시대별 농업개혁은 두 가지 유형으로 구분되어진다. 첫 번째는 제정러시아 시대를 넘어 1917년 러시아 혁명을 통해 실시된 토지의 국유화와 집단농장체제를 통한 사회주의식 개혁이며 둘째는 1986년 이후 경제자유화를 통한 시장경제 기반의 농업개혁으로 구분될 수 있다. 하지만 러시아의 태생적인 집단주의적 중앙집권주의 사고는 여러 차례 시도된 농업개혁에도 불구하고 농업생산성 증대를 이루지 못함으로써 농산물 수입국을 벗어나지 못하고 있다. 그러나 1998년 러시아 금융위기 이후 루블화의 평가절하로 인해 일시적으로 농산물 수입이 감소하였지만 소규모 가족농 등장 등과 같은 농업구조의 작은 변화와 보유자원의 가격상승으로 인한 국민소득 증대는 러시아 농산물 시장의 새로운 변화요인으로 작용하고 있다.

이러한 러시아의 농업환경 변화 속에서 정치·경제·외교적으로 러시아와 상당수준의 관계회복을 이루고 있는 우리나라의 경우 농업분야의 교역증진을 위한 노력이 필요한 시점이라 생각된다. 이에 본 연구는 러시아 농업개혁의 시대별 주요내용을 살펴봄으로써 러시아 농업의 구조적 특성을 이해하고 향후 우리나라 농식품의 러시아 시장 진출확대 방안을 제안하고자 한다.

Ⅱ. 러시아 농업개혁의 역사적 변천과 평가

1. 사회주의 혁명 시대

1) 1917년 이전 : 사회주의 혁명이전 시대

19세기 말부터 러시아는 산업화를 추진하였지만 1917년 이전까지는 농업이 국가 전체의 성장 기반산업이었다. 세계에서 가장 넓은 국토를 가진 국가로 국민 대부분

이 농업부문에 종사를 하였고 도시인구는 전체국민의 1%도 되지 못한 상황 이었다.

사회주의 혁명이 일어나기 전 러시아의 농업구조는 광대한 지역에 흩어져 각 지역 별로 고립상태에서 영농생활을 영위하는 미르(Mir)공동체 또는 옵스나(Obschina) 형태의 촌락공동체를 형성하고 있었다. 당시 농업생산성 향상을 위해 새로운 농업기술의 보급과 개발을 추구하였지만 큰 성과를 이루지 못한 것으로 평가되고 있으며 촌락공동체가 보유한 토지의 경우 국가와 일부 귀족들에 의해 소유되어 일반 농민들은 농노적 신분이었다.

러시아의 농도제도는 16세기 후반부터 매우 경직된 형태로 변화하여 1581년 이반 4세 시대에는 영주의 속령에 있는 농노들의 자유로운 이동을 금지시켰다. 이후 피터 대제 때 농노들은 토지 소유권자의 자산으로 인정되었으며 이에 토지소유권자는 농노들을 거래할 수 있었고 농노들과 관련된 재판을 비롯한 형벌집행권 및 결혼관련 권한을 보유하였다. 그러나 유럽대륙의 사회제도 변화과정 속에서 1861년 알렉산드르 2세는 농노해방을 시행하였다.

하지만 1861년 시작된 농노해방은 러시아 농업개혁과 연계되지 못하여 러시아 농민들의 생활 및 지위는 개선되지 못하였으며 이는 결과적으로 러시아 사회가 유럽대륙보다 발전이 늦어지게 되는 원인이 되었다. 이는 농노해방이 단순한 제도적인 신분변화만을 가져온 것이지 국가적 인적관리로 연계되지 못했기 때문으로 평가되고 있다.

결과적으로 러시아의 농노제 폐지는 새로운 질서를 형성하는 과정이었지만 개혁성과를 보이지 못한 것은 토지관련 제도개선이 이루어지지 못한 상태에서 단지 농노들의 신분제도만 해방한 결과이며 당시 지배층들의 기득권보호와 사회체제의 유지를 위한 목적으로 선택된 농노제 해방이었다는 한계점 때문이었다.

당시 농민의 토지보유현황을 살펴보면 1800년경 농민 1인당 5.4에이커였던 농지는 1900년경 2.0에이커로 축소(정기환 외 1992, 3) 되었는데 이는 영주들의 농지사유화와 부농의 토지보유 집중화 및 급격한 인구증가로 인해 농지보유 면적이 감소된 것이다. 이러한 농민 1인당 농지면적의 축소는 농민들의 불만을 고조시키는 원인을 제공하였으며 점차 농민저항은 1905년 농민반란으로 연계되어졌다. 이러한 농민저항은 대외적으로 노일전쟁을 겪는 과정 속에서 러시아 정부로 하여금 농민들의 생활안정도모와 관련된 농업정책의 개혁을 단행할 수밖에 없는 상황으로 유도하게 되었다.

1906년 스톨리핀(Stolypin)의 농업개혁조치는 농노해방 이후에도 유지되고 있던 농민공동체 형태를 가족농 형태로 전환하는 것을 기본으로 하고 있다. 이 농업개혁조치는 가족농 제도를 통해 농민공동체 소유 토지를 사유화 시켜 시장경제 체제하에서 새로운 농업기반을 조성하고자 하는 취지에서 실시한 정책으로 평가되고 있다. 스톨리핀의 1차 농업개혁은 토지상환금 납부중지를 비롯하여 토지의 개인소유권을 확보하고 영세농지의 통합을 통한 경지정리를 중점으로 추진하는 것이었고, 2차 농

업개혁은 농노해방 이후 토지분배를 하지 않은 농민공동체를 해체하는데 중점을 두었다. 농민을 도시공업부분의 인력으로 활용하기 위한 정책시도와 가족농 육성을 통한 재정러시아 체제를 유지하면서 러시아의 농업총생산은 1910년을 전후로 크게 증가 하였다. 그리고 시베리아로의 이민정책을 통해 부농층을 육성하는 등의 성공을 일부 거두게 되었다.

하지만 러시아 사회의 구조적 영세성과 낙후성 그리고 빈곤문제로 인해 계급간의 갈등이 심화되고 이로 인한 사회불안이 사회주의 혁명으로 연결되는 과정을 겪게 된다. 현재 스톨리핀의 농업개혁에 대해서는 1905년 러시아 농민반란에 대한 정치적 대응행위였다는 평가와 정부의 농업정책이 새로운 전기를 마련하고 점진적 변화를 위한 개혁이었다는 평가가 있는 등 다양한 논의가 이루어지고 있다.

2) 1917년부터 1950년 전까지 : 사회주의 혁명 전반기

19세기말부터 러시아에서 일어나기 시작한 농업에 관한 논쟁은 상당히 가열된 양상을 보이기 시작했다. 마르크스주의를 지지하고 있던 레닌은 러시아가 이미 자본주의 단계에 진입해 있으며 농민경제 역시 자본주의 경제체제의 한 부분으로 편입되었다고 주장하였다(양승조 1998, 121).

1917년 볼셰비키 혁명을 시작으로 러시아 농업은 구조적 변화기를 맞이하게 된다. 당시까지 농민들은 신분적으로 낮은 계급으로 남아있었고 각종 의무부담의 굴레와 정치적 무권리 상태에서 이주 및 토지처분의 자유조차 제한받고 있었다. 또한 농업경영이 상품경제에 포섭되면서 농민층 내부의 분화가 진행되어 갔기 때문에 가난한 농민들은 토지를 지주로부터 임대하거나 피고용 기회를 찾고자 했다(이경숙 1989, 179). 이러한 움직임은 농노제 해방 당시에 지주가 농민에게 강탈한 토지에 대한 문제에서 시작된 것으로 러시아 농업은 내부적으로 상당히 복잡한 구조를 지닌 체제였다고 볼 수 있다.

이에 레닌은 사회주의 혁명을 통해 모든 토지의 국유화를 선언하고 1971년 10월 토지강령을 발표하여 일부 귀족과 기득권층에 의해 소유되고 있던 토지는 농민공동체로 편입하고 농지의 이용권은 농민에게만 전유되도록 하였다. 더불어 농지의 매매, 임대차, 양도 등을 불허하면서 러시아의 낙후된 농업기반을 회복시키기 위한 방안으로 집단농장체제를 대안으로 제시하였으나 사회주의 혁명초기에는 불안한 농촌구조와 영세성을 지닌 농업환경으로 인해 그 기능의 일부를 회복할 뿐 성공적인 역할을 수행하지는 못하였다.

1918년부터 1928년까지는 전시체제와 신경제체제를 도입한 시기로서 당시 시장경제체제는 국가통제체제로 변화하였고 전시공산주의 체제하에서 농산물의 강제적 수집이 이루어짐에 따라 농업생산은 매우 낮은 수준이었다. 특히 농업생산물에 대한

국가의 강제적 징발로 국민적 반감이 증대함에 따라 1921년 이후에는 농산물 강제 수매제도를 폐지하고 현물세법에 의한 누진세적 농업세제[1)]를 운영하였다. 1922년에는 영농형태 개선을 위해 개별적 가족농을 비롯하여 집단농장, 협동농장의 형태를 선택할 수 있도록 하였으며 이는 장기적으로 부농과 영세농의 분화를 유발하게 되는 원인이 되었다.

1924년 레닌이후 집권한 스탈린은 급진적인 사회화보다는 더욱 빠른 공업화 중심의 산업정책과 과격한 사회주의 노선을 채택하였다. 농업분야는 영농형태 중 모든 개별농장과 협동농장을 폐지하고 농장의 집단화를 시도하였으나 농민들의 지속적인 반대가 이루어짐에 따라 더 강력한 집단 영농화 추진을 위한 감시체제 기능강화와 정치적 숙청을 통한 정책기반 유지를 시도하게 된다.

부농과 대지주, 귀족계층들이 지니고 있던 농지는 몰수되어 국영농장(state farm)으로 편입되고 영세한 농민소유의 농지는 마을단위로 편입되어 집단농장(collective farm)으로 구분되어 조직화되었다. 농업 집단화는 1930년도에는 23.6%, 1935년은 83.2%, 1938년은 93.5%가 이루어지는 결과를 보여주었다(정기환 외 1992, 10). 국가 중심의 집단농장화는 독립적인 개인농이 존재하기 어려운 여건이었으며 농촌 거주자들의 경우 일부 텃밭 경작을 통해 개인소비를 충족하는 수준이었다.

이러한 환경은 농업부문의 생산성 증가를 가져오지 못했으며 국가의 강제적 식량수매정책으로 인해 농민들의 피해는 상당 수준에 이르게 되었다. 러시아 농업에 있어 초기 사회주의혁명 시기의 집단화는 농업생산성 향상의 경제적 목표실현을 위한 도입이라기보다는 정치적 안정을 도모하기 위한 수단으로 활용되었다는 평가가 지배적이다.

〈표 1〉 인구 1인당 농업생산물

(단위 : 백만kg, 인)

	인구 수	곡 물	육 류	우 유	감 자
1913년	139.3	549	29	178	160
1928년	154.4	474	27	208	301
1939년	170.6	436	21	141	271

자료 : 정기환 · 고재모 · 김운근, 1992, 「사회주의 국가의 농업개혁」, 한국농촌경제연구원.

3) 1951년부터 1984년까지 : 사회주의 혁명 후반기

1954년 스탈린 사망 이후 러시아 농업제도는 새로운 변화기를 맞이하게 된다. 당

1) 누진적 현물세법이란 농지규모에 따라서 5~17%까지 차등적으로 세금을 부과하여 현물로 세금을 납부하는 제도를 말한다.

시 사회주의 초기 혁명과정에서 추진된 농업개혁은 낮은 생산성을 비롯하여 농산물의 낮은 가격구조, 집단농장에 대한 구조적 모순 등과 같은 문제점이 있는 것으로 평가하고 농업의 근대화 목표실현을 위한 투자확대를 추진하면서 국가차원의 농업부문에 대한 지원 필요성을 강조하였다. 그 결과 농산물 조달 가격의 상승을 비롯하여 농업투자의 경우 1966~1970년과 1971~1975년 기간에 각각 23.2%, 26.2%까지 높였으며 특히 가장 비효율적이었던 축산업에 대해 많은 투자를 하였다(진승권 2006, 53-54).

〈표 2〉 집단 및 국영농장의 변천

	1956	1960	1970	1980	1984
집단농장수 면적 (백만ha)	83,000 179.6	44,000 115.9	33,000 99.1	25,900 95.2	26,200 92.0
국영농장수 면적 (백만ha)	5,099 31.5	7,375 67.2	14,994 91.7	21,057 111.8	22,500 109.3
기타농장수 면적 (백만ha)	-	-	4,580 NA	9,638 4.0	10,100 3.9

자료 : 정기환 · 고재모 · 김운근, 1992, 「사회주의국가의 농업개혁」, 한국농촌경제연구원, 13.

스탈린 사망 이후 등장한 흐루시초프(1953~1964)와 브레즈네프(1964~1984)는 정치경제적 목표를 실현하기 위하여 새로운 농업개혁을 추진하게 된다. 특히 1953년부터 1964년까지의 흐루시초프는 농업개혁의 필요성을 제시하고 협동농장을 국영농장으로 전환하는 정책을 추진하면서 새로운 지역개발을 통한 신 국영농장을 설립하고 농업면적 확보를 위한 경작면적 확대정책과 곡물생산 증가를 위한 정책을 추진하였다. 또한 중앙집권적인 생산량 규제를 벗어나 생산량 할당제도 운영과 경작지 운영 결정권한의 농장위임제도를 실시하여 생산량 결정만 중앙정부에서 관리할 수 있는 제도로 개혁하고 정부의 농산물 수매가격을 인상하였다. 그러나 이러한 농업개혁은 지속가능한 정책으로 연계되지 못하여 생산성 향상을 이루지 못하게 되고 식량문제와 농민 소득감소 문제에 직면하게 된다.

흐루시초프 이후 등장한 브레즈네프는 농업우선정책을 주창하면서 당시 소련정부의 농업우선정책은 국민들에게 보다 많은 육류와 농산물 공급을 위해 지속적인 보조가격을 지불하는 것임을 강조하였다. 농산물의 소비를 증대시키기 위해 국가보조금 지급을 확대하였고, 그 일환으로 수매가격과 소비가격의 차액을 보존하는 정책을 추진하고 농업기술과 생산성 증가를 위해 비료를 포함한 농업생산재 투입을 증가시켜 집단농장의 통합화를 통한 농업효율성 증대방안들이 시도되었다. 이러한 정책수단의

활용으로 농업생산성이 일시적으로 향상되었지만 국가의 재정지원을 통한 향상이라는 한계를 지니고 있다는 점과 농업구조의 근본적 개혁이 시행되지 못하였다는 비판에 직면하게 된다.

이러한 비판 속에서 농업개혁의 추진은 생산하락을 더욱 가속화하는 현상을 보이며 국가차원의 보조금 확대에도 불구하고 농업생산이 회복되지 못하는 사회주의 경제체제의 한계를 벗어나지 못하였다.

〈표 3〉 곡물생산량과 국가수매량 및 생산성

	식부면적	생산량(백만 톤)	국가수매량(%)	생산성
1913	104.6	86.0	-	8.2
1940	110.5	95.6	36.4	8.6
1942	-	29.4	-	-
1945	-	47.3	-	-
1955	126.4	103.7	36.9	8.4
1960	115.4	125.0	46.7	10.9
1963	130.0	107.0	44.8	8.3
1974	127.9[4]	195.7	73.3	14.7[1]
1980	126.6	189.1	69.4	16.0[2]
1985	117.9	191.7	73.5	14.8[3]
1986	-	210.0	-	-

주: 1) 1971~1975의 평균생산량, 2) 1976~1980의 평균생산량, 3) 1981~1985의 평균생산량
4) 1975년 통계.
자료 : 정기환 · 고재모 · 김운근, 1992, 「사회주의국가의 농업개혁」, 한국농촌경제연구원, 14.

2. 페레스트로이카 시대

1985년 고르바초프의 등장은 새로운 경제체제의 개혁을 추진하는 과정에서 시장경제 개념을 도입한 농업개혁의 시도로 러시아 농업의 새로운 전기를 마련하게 되었다. 1985년 이후 러시아는 시장경제체제를 도입한 농업개혁을 실시하였지만 농업개혁의 방향성이 불명확하였으며 세부적으로 농지의 매매가 허용되지 않고 개인농의 발달이 지연되어 농업생산성의 향상을 기대할 수 없는 구조였다.

시장경제를 반영한 농업개혁의 시기는 1986년부터 1991년까지 고르바초프의 농업개혁 시기와 1991년부터 2000년까지 진행된 옐친 농업개혁 시기로 구분하여 볼 수 있다.

1) 고르바초프의 농업개혁

1986년 시작된 농업개혁은 집단농장에 자율권을 부여하여 농장의 독립채산제 이행을 촉진하고 시장수요를 반영한 농산물 가격체제를 개편하는 것을 주요내용으로 하고 있다. 특히 농업생산성에서 집단농장의 생산량 결정은 중앙의 일방적 결정통보 방식이 아닌 5개년 동안의 평균 실적치를 기반으로 설정하도록 하였으며 생산목표량 초과분에 대한 처분권을 농장에 부여함으로써 실질적인 관리감독체제의 자율권을 보장하는 조치를 시행하게 된다.

특히 1988년 토지개혁을 시행하여 사회주의 농업체계를 개편하기 위한 노력을 시도하기도 하였으며 가족농 창설을 위한 집단과 국영농장의 토지 일정부분을 양도할 수 있도록 임대계약 제도를 추진하였지만 토지양도를 통한 실질적 혜택이 이루어지지 않아 고르바초프의 농업개혁 토지분배정책은 1990년 이후 사용되지 못하였다.

〈표 4〉 주요 농작물 생산량

(단위 : 백만 톤)

	1986~1980	1990	1991
곡물	104.3	116.7	89.1
사탕무	33.2	32.2	24.3
해바라기씨	3.1	3.4	2.9
감자	35.9	30.8	34.3
야채류	11.2	10.3	10.4

자료 : 방진기 · 방관호 · 김유섭, 1994, “러시아의 최근농업동향과 교역현황분석”, 한국국제농업개발학회지 제6권 제3호, 한국국제농업개발학회, 202. 자료를 인용하여 재구성함.

고르바초프 시대의 농업개혁을 주요 농작물 생산량 변화를 통해 살펴보면 〈표 4〉와 같다. 주요 농작물은 곡물류로서 1980년 대비 1990년대에 진입하면서 생산량이 감소하는 현상은 보여준다. 이는 계획경제를 포기한 후 새로운 경제체제하에서 생산수단의 가격 상승으로 곡물공급의 부족현상이 심화된 것으로 이해할 수 있다.

하지만 농업개혁의 성공을 이루지 못한 고르바초프의 시장경제중심의 농업개혁들은 70여년이 경과한 러시아체제의 급진적인 변화를 위한 토양을 마련했고, 이후의 시장경제체제로의 이행을 위한 전 단계를 마련했다는 점에서 의미 있는 평가를 받을 수 있다.

2) 옐친의 농업개혁

1986년 고르바초프의 페레스트로이카를 통한 시장경제중심의 농업개혁은 러시아 농업구조 변화의 기회를 제공한 측면에서 높이 평가되어야 한다. 이후 1991년 적극적인

개혁론을 주장한 옐친의 농업개혁은 두 가지 핵심사항으로 구성되고 있다. 첫째는 토지개혁을 위한 조치이며, 둘째는 러시아 국영 및 집단 농장의 경우 생산수단의 사유화를 전제로 한 농업개혁이다. 농장유형의 선택권을 그 농장 구성원에게 부여함으로써 자본주의적 생산관계를 기반으로 한 새로운 형태의 조직으로 변화를 추진한 것이다.

급진적 개혁자였던 옐친의 농업개혁 방향은 자유로운 의사결정에 따라 독자적인 가족농을 창출할 수 있도록 하였으며 또한 개인들의 관계에 따른 새로운 협동농장의 형성도 허용하는 방향으로 추진하게 된다.

〈표 5〉 전체경제에서 농업의 비중(1991~1997)

(단위 : %)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
GDP	13.7	7.2	8.1	7.0	8.9	8.8	4.7*
고 용	13.2	14.0	14.3	14.5	15.0	15.0	NA
고정자본	11.7	16.1	16.9	13.6	12.8	NA	NA
투 자	17.8	10.8	7.9	5.0	3.5	3.3	NA
수 입	NA	NA	NA	27.7	27.9	24.0	27.2**
수 출	NA	NA	NA	2.2	1.7	2.0	1.6**

자료 : Agricultural Production in Russia : Dynamics and Effectiveness(1970~1996), Moscow: Center for Economic Analysis, 1997, 5.
주 : * 추정치, ** 1월~9월까지 실적

특히 농업개혁을 통한 생산성 증대방안으로 도입된 영농구조 개선은 집단농장체제의 개편이었다. 개인농의 확대추진은 농업생산성 향상 이외에 농업분야의 정부보조금 지원을 축소할 수 있는 정책효과가 있는 것으로 판단하였다. 그 결과 개인농 창설은 1990년 이후부터 1992년까지 성장세를 보이게 되며 1992년 말 개인농 규모는 18만호가 건립되었으며 이를 면적으로 환산하면 800만ha로서 전용농지의 4%에 해당되며 1호당 평균 43ha로 1992년에 200~300만 톤[2)]의 곡물생산을 하게 된다.

하지만 옐친의 농업개혁 방향은 새로운 제도의 정착과 국민적 의식의 고취가 이루어지는 적절한 기간이 반영되지 못함으로써 형식적인 변화만 추구하였으며 자본주의 체제 도입을 통한 농업시장에 대한 지식과 경험의 부족으로 새로운 제도에 적응하지 못하는 문제점들이 노출되기 시작하였다. 또한 1992년 경제전체의 가격자유화 실현으로 인해 러시아 경제에서 농업이 차지하는 비중은 급감하게 되고 농업총생산도 큰 변

2) 방진기, 방관호, 김유섭, 1994, "러시아의 최근농업동향과 교역현황 분석", 한국국제농업개발학회, 한국국제농업개발학회지 제6권 제3호 : 203을 참조하여 수치를 인용하였다.

화를 가져오게 된다. 옐친의 농업개혁 초기는 일시적으로 농업총생산이 증가하는 추세를 보였지만 그 이후 그 성장세는 정체를 벗어나지 못한 결과를 초래하였다.

〈표 6〉 GDP, 산업총생산, 농업총생산의 연간 변화율

(단위 : %)

	1992/1991	1993/1992	1994/1993	1995/1994	1996/1995	1997/1996	1997/1991
GDP	81	88	87	96	94	100.4	56
산업총생산	82	84	79	97	95	101.9	51
농업총생산	91	96	88	92	93	100.1	66

자료 : 김윤식 · 최정섭, 1998, "1997년 러시아의 농업정책, 시장, 무역", 농촌경제 제21권 제4호, 한국농촌경제연구원, 151.

3. 신 개혁의 시대

2000년 이후 러시아는 새로운 개혁조치를 통해 지난 사회주의 개혁 이후의 불안정성과 저성장 기조를 벗어나기 위해 노력을 하였다. 시장개혁을 전제로 추진된 경제 분야의 개혁조치들은 산업정책의 재편, 지방정책의 활성화를 추진하고 조세제도 개편 그리고 회계제도 개선, 관료주의 청산, 국제은행시스템의 도입 및 국영기업 개혁을 중점적으로 추진하였다.

신 농업개혁의 시발인 푸틴정부 농업개혁의 첫발은 집단소유 원칙인 토지[3]부분의 개혁을 통해 지난 사회주의 혁명시대를 마감하는 조치를 실시하게 되며 러시아 농업이 외국농업과 경쟁해서 생존 할 수 있는 기반조성을 위한 정책시도라고 볼 수 있다. 푸틴정부는 러시아 토지에 대한 개인의 사유재산권 제한이 경제활동 위축을 야기하고 있으며 외국인 토지소유 및 매매가 이루어지지 않은 상황에서 시장 중심적 경제조치들의 성과가 미비할 수 밖에 없다는 사실을 인식하고 2001년 9월 토지법 개정안을 통해 새로운 개혁을 통한 신경제활동을 추진하였다.

막대한 영토를 보유하였음에도 불구하고 농업구조의 비효율성으로 인한 농업생산성의 낙후는 러시아를 농산물 순수입국에 머무르게 하였다. 낮은 농업생산성의 주원인을 농업구조 비효율성에 기인한다고 판단한 푸틴정부는 농업경쟁력 확보를 위해 지난 사회주의 혁명시기부터 유지해오던 집단농장체제 개선에 집중하게 되었다. 새

3) 러시아의 토지는 총 1,707만km^2 중 산림이 62%, 농지 25.7% 그리고 국유지 67%, 국가보유지역 1.9%, 도시 1.1%, 산업교통지역 1.05% 등으로 구성되어있다. 초기에는 신토지법 채택을 통해 농지, 국가안보지역을 제외한 일반토지의 거래를 허용하였지만 농지의 경우 보수 및 공산세력의 반대로 토지거래가 허용되지 못하였고 시장경제체제 전환의 지연과 농지의 15%가 방치되고 농지소유자의 27%가 불법 사용하는 등의 문제가 야기되면서 농지법 개정을 통해 개정안을 추진한바 있다.

로운 농지 매매법을 도입함으로써 농업의 자생적 경쟁력을 갖출 수 있도록 제도화하고 시스템 개선을 통한 농업의 생산력 증대까지 연계시키고자하는 개혁을 실시하게 되었다.

4. 러시아 농업의 평가와 시사점

가혹한 자연환경과 대외침략을 이겨온 러시아는 집단주의적이며 강한 특성을 지닌 국가이다. 이러한 환경적요인 하에서 1910년 이후 시작된 사회주의 경제 시스템은 낮은 농업생산성이라는 결과를 보이게 된다. 이를 극복하기 위한 농업개혁이 진행되었지만 성공하지 못한 것은 다른 사회주의식 농업형태 국가들과는 다음과 같은 차이에서 기인하는 것으로 볼 수 있다.

첫째, 강제적 집단화와 사회화 추진으로 인해 자영농이 발전할 수 있는 농장관리 운영제도가 조성되지 못하여 농업생산성 하락을 개선하지 못한 점이다.

둘째, 중앙통제방식의 생산목표와 목표달성만을 추구하는 집단농장의 운영방식이 장기간 지속됨에 따라 러시아 농업의 구조적 효율성이 개선되지 못하여 장기적인 침체 및 하락을 겪게 된 것이다.

셋째, 농민들의 농업생산성 향상에 대한 적극적 의지가 부족한 점이다. 오랜 시간 동안 계획된 농업구조 하에서 생활해온 농민들은 자영농에 대한 욕구수준이 낮아 독립적인 농업생산을 주도하지 못하게 되었다.

이러한 농업특성을 지닌 러시아는 현대 경제체제의 변환과정에서 보유한 원자재의 가격상승으로 인해 소득증대가 이루어졌다. 하지만 사회주의식 농업구조방식으로 인한 자국농산물의 낮은 생산성은 수입농산물에 대한 수요 급증으로 연계되어 농산물 수입을 증가시키고 있다. 러시아 시장은 최근 농식품 수출을 정책적으로 지원하고 있는 우리나라의 경우 새로운 농산물의 전략적 수출시장으로 부각되고 있는 상황이다.

Ⅲ. 2001년 이후 러시아 농산물시장 분석과 전망

1. 러시아 농업여건과 현황

1) 지리적 여건과 경제 현황

(1) 지리적 여건

세계 최대의 면적을 보유한 러시아는 북서부의 해양성 기후로부터 시베리아의 대륙성 기후 및 극동지역의 몬순기후 등 매우 다양한 기후대를 가지고 있으며 풍부한

천연자원과 과학기술을 보유하고 있는 성장잠재력이 높은 국가로 평가되고 있다. 러시아는 지리적으로 콜라-카렐라이 지역, 러시아 대평원 지역, 코카서스 지역, 우랄과 노바야 제믈랴 지역, 시베리야 지역 및 극동지역으로 분포되어 있으며 이들 지역에 대하여 설명하면 다음과 같다.

콜라-카렐라이 지역은 러시아 연방 북서부에 위치한 지역으로 스칸디나비아 반도와 연결되는 곳이며 콜라반도는 툰드라 지역으로 언덕과 고원으로 이루어졌고 남부는 삼림지역이다. 러시아 대평원 지역은 저지대의 하나로서 동으로 우랄산맥과 북극해로부터 남으로 코카서스와 카스피 해까지 펼쳐진 대평원을 말한다. 이 지역은 지역에 따라 기온의 차이가 크며 대륙성 기후를 지녔으며 볼가강은 대평원의 수원을 제공하고 있으며 많은 호수와 늪지를 형성하고 있는 곳도 있다. 코카서스 지역은 대카프카즈의 북부지역 흑해로 부터 쿠반 아조프와 테렉-쿠마저지를 포함하며 카스피 해까지 이루어진 곳이다. 우랄과 노바야 제믈랴 지역은 툰드라부터 스텝에 이르기까지 다양한 지형으로 구성된 곳으로 대륙성 기후대를 형성하고 있다. 시베리아 지역은 대륙성기후를 지니고 있으며 내륙 쪽은 기후대의 성향이 분명하게 드러나 구릉과 영구 동토지대가 혼재해 있다. 마지막으로 극동지역은 북부의 추코트가 반도로 부터 캄차트카 반도, 쿠릴열도, 사할린을 포함한 블라디보스톡에 이르는 지역을 말한다.

(2) 경제 현황

러시아의 인구는 약 1억 4,300만 명 정도이지만 1인당 GDP가 낮아 소비가 촉진되기 위해서는 시간이 필요한 국가이며 지역 간 경제적인 격차가 심해 몇몇 상업도시권을 제외하고는 시장적 특성을 형성하기 어려운 면을 지니고 있다. 현재 주요도시는 모스크바와 상트페테르부르크이고 이지역에서 주로 소비가 이루어지고 있다.

〈표 7〉 러시아 일반현황

면 적	17,075km^2	GDP	9,846억 달러
인 구	143.2백만 명	1인당 GDP	6,878달러
정치체제	대통령중심제	통화단위	Rubles(RUB)
대외정책	강대국 지위유지	환율(달러당)	26.78

자료 : 김경필 · 김연중 · 한혜성, 2008, 「농산물수출유망시장 분석과 대응방안」, 한국농촌경제연구원, 14.

러시아는 1986년 페레스트로이카를 통해 사회주의 혁명시대의 중앙집권적 경제체제를 벗어나 시장경제 제도로 이행한 국가이다. 1998년 러시아 금융위기를 비롯하여 이행경제 국가들이 겪는 일련의 경제위기 상황을 겪으면서 러시아적 경제구조의 특성을 지닌 경제성장을 주도하고 있는 국가로 평가된다.

2004년부터 러시아 정부는 경제자유화 및 사업의 적극성을 촉진하는 조치에서 사회·경제적 과정에 대한 국가의 역할을 강화하는 쪽으로 추세가 변화되었는데 이는 경제주체로서 국가의 경제개입 확대와 관련되는 것이다(이재영 외 2007, 29). 이는 2000년 이후 강력한 중앙집권을 주도한 푸틴정부의 등장 이후 경제안정을 중시 한 경제정책 실현에 중점을 둔 사업시행 및 추진이 일정정도 목표를 달성함에 따라 상당수준의 경제성장을 달성할 수 있었다고 본다.

따라서 2000년 이후 러시아 경제는 푸틴의 강한 러시아 달성을 위한 효율적 국가 실현이라는 국정지표 실현을 위해 경제안정화 추진 목표 하에서 정책 사업에 대한 활성화 및 효율성 증대방안들이 적극적으로 실현되는 시기로 평가된다.

〈표 8〉 거시경제지표(2000년~2006년)

구 분	2001	2002	2003	2004	2005	2006
실질 GDP성장률(%)	5.1	4.7	7.3	7.2	6.4	6.7
소비자물가 상승률(%)	18.6	15.1	11.2	11.7	10.9	9.9
무역수지(십억 달러)	48.1	46.3	59.8	85.8	118.3	140.6
환율(루블/달러, 연말기준)	30.1	31.8	29.5	27.7	28.8	26.3
외환보유고(억 달러)	366	477	769	1,246	1,822	2,691
실업률(%)	8.7	7.9	8.4	7.1	7.6	7.1

자료 : GOSKOMSTAT(http://www.gks.ru).

2000년 이후 러시아 거시경제 현황을 살펴보면 안정적인 기조를 유지하고 있음을 알 수 있다. 1997년 동아시아 금융위기 이후 불안정한 모습을 보이긴 했지만 지속적인 경제체질 개선으로 경제성장을 가져 올 수 있었으며 특히 국제유가의 폭등으로 인해 가스 및 석유수출이 증가하면서 경제 견인차 역할을 수행하게 된다.

이러한 거시경제의 안정적인 성장기조는 소비자 물가상승률이 안정적인 상태로 전환될 수 있는 기회를 마련해 주었으며 2000년 이후부터 이후부터 기업 활동의 적극적 지원과 보장으로 인해 경영활동이 기업 관리의 질적 향상도모와 생산효율성 증대를 통한 기업의 전략적 발전에 집중화 될 수 있는 여건을 조성할 수 있게 되었다. 하지만 러시아의 모든 기업이 고른 성장을 통해 경제를 안정화시켰다라고 평가 받기보다는 일부 또는 일시적 혜택을 입은 기업에게 한정적이라는 비판적 시각도 있다.

최근 러시아 경제의 주요과제는 지역별 경제발전의 차이에 의한 불균형적인 성장의 조정에 중점을 두고 있다. 2000년 이후 경제성장이 빠르게 진행된 모스크바와 상트페테르부르크 등 몇 개의 도시를 중심으로 경제기반이 집중화되는 현상을 해소하고 향후 지역 간 사회발전의 균형달성을 위해 지역개발에 중점을 둔 인프라 개선과

발전요인 개발에 집중화필요성이 증대하고 있다.

또한 대외경제측면에서 2006년 세계글로벌 금융위기이후 세계경제의 불안정성이 심화되는 구조에서 이행경제 과정에서 지니고 있던 러시아의 낮은 대외경쟁력을 해소하기 위한 전략적 방안들에 대한 논의가 심도 있게 진행되고 있다. 이러한 경제여건 하에서 러시아는 2006년 이후 산업 현대화 추진과 관련하여 러시아 연방의 중기 사회경제발전 프로그램을 운영하여 국가경쟁력 향상을 위한 노력을 경주하고 있으며 경제체질 개선을 위한 신경제 발전전략을 수립 추진 중이다.

2) 농업여건과 현황

(1) 농업구조

세계 최대 면적을 지니고 있는 러시아는 기후와 토양조건상 농업을 육성하기 쉽지 않은 국가이다. 전체국토를 6개로 구분해 볼 경우 경우 농업활동이 이루어질 수 있는 지역은 유럽지역 일부와 우랄산맥 연방관구에 집중화되는 반면 시베리아와 극동지역은 기후적 여건이 나쁜 이유로 농업활동의 제약점을 지니고 있다. 러시아의 국토면적 대비 농업용지로 이용하는 면적은 12~13%이고 경작지는 각 지방마다 차이가 있지만 전체평균 7~8% 정도 된다.

〈표 9〉 농업여건

(단위 : 10억 RUB, %)

	1997	1998	1999	2001	2003	2005
농업총생산량	309.2	304.4	606.1	962.6	1,134.5	1,501
GDP대비 농업의 기여도	7.2	6.5	7.4	6.6	6.2	6.0
농업취업율	13.3	13.7	13.3	12.3	11	7.1

자료 : 농수산물 유통공사, 2008,「러시아 농식품산업동향」.

1986년 고르바초프의 페레스트로이카 이후 시장경제중심의 경제자유화 실현으로 러시아 경제는 국영기업의 사유화를 비롯하여 토지개혁을 통한 새로운 시장 질서를 형성하고 있다. 그러나 영세성과 집단농장체제를 유지하고 있던 농업분야는 상대적으로 다른 경제 분야 보다 성장세가 낮은 상태이며 국가소유부분이 다른 경제부분보다 상대적으로 높은 비중을 차지하고 있다는 문제점을 지니고 있다.

농업생산 형태를 살펴보면 대형농장을 비롯하여 농업 지주회사 그리고 소형규모의 농기업과 농장 그리고 사유농장의 형태 등으로 구분되고 있다. 대형농장의 경우 기존의 집단 또는 국영농장을 기원으로 한 것이며 600ha의 평균 재배면적을 보유하고 농업협동조합형을 비롯하여 공영유한회사, 합자회사 등의 유형으로 구성되어있다.

농업지주회사는 농업의 신기술 도입 및 이윤지향적인 운영을 주로 하는 곳으로 곡물류와 종자생산, 가금류와 돼지고기 생산에 주력하고 시장지향적인 형태의 농장 경영으로 이윤창출에 대한 경영이념이 분명하게 나타나는 형태이다. 이외에도 소규모의 농기업과 농장형태로 전체농지의 약 4%를 보유하고 있는 유형으로 사유농장은 가족농 형태를 말하는 것으로 평균적으로 2ha 토지를 이용하며 전체 농지의 16%를 점유하고 있다.

〈표 10〉 러시아 농업생산용지의 경영형태

(단위 : 백만ha)

연도	계	경영형태별 규모		
		농기업(집단농장)	소작농	자영농
1970	222.0	218.4	-	3.6
1980	219.0	211.5	-	3.5
1990	213.8	209.8	0.1	3.9
2000	183.1	157.6	14.5	11.0
2005	175.8	137.9	19.5	18.4

자료 : 농수산물유통공사, 2007, 「러시아 농업통계」.

러시아 농업생산용지는 1970년을 기준으로 지속적인 감소추세를 보이고 있다. 이는 부가가치가 높은 상업용지로 농업용지가 전용되었기 때문이다. 경영형태별 규모에서는 집단농장체제에서 토지의 사유화가 본격화되면서 자영농이 증가하고 있다.

(2) 농산물 생산현황

러시아 농업에서 가장 큰 문제는 생산구조의 비효율성으로 인한 낮은 생산성이며 이는 1910년 이후 추진된 러시아 농업개혁이 개인농 자립여건을 이룩하는데 실패했음을 의미한다.

러시아의 농업생산규모를 1986년 페레스트로이카 이후부터 시기별로 나누어 살펴보면 1981~1985년 동안 평균 2.1%씩 성장하였으나 1986~1990년 동안 평균 1.4%씩 감소하였고 1990년에는 3.6%로 큰 폭의 하락을 했다. 1990년대에 들어서면서 러시아 농업생산은 계속적인 감소추세를 보이고 있어 1995년에는 -8% 감소를 기록하는 등 장기적인 생산침체에 허덕이고 있다(윤성탁 외 1997, 234).

2000년 기준 러시아 곡물재배면적은 4,564만 ha이며 2006년 4,356만 ha로 감소를 하였고 생산량도 2006년 기준 7,863만 톤으로 전년대비 -9.2% 감소하였다. 이러한 농산물 생산의 지속적인 하락은 농업개혁을 통한 농업의 구조조정 실패에 기인한 것으로 볼 수 있다.

러시아의 주요작물은 곡물류와 채소류이다. 곡물류의 경우 밀, 보리, 호밀, 옥수수, 그리고 감자와 채소류를 말하며 과실류의 경우 딸기, 토마토, 오이류, 양배추류, 당근 및 순무이다.최근 러시아 경제성장으로 인해 소비자들의 생활양식이 변화되고 이는 호밀과 같은 곡물류에서 옥수수 조제품의 소비량이 증가함에 따라 옥수수 면적이 증가함을 알 수 있다.

딸기를 비롯한 채소류는 계절적 요인이 많은 품목으로 겨울철은 가격이 상대적으로 높아지는 현상을 보이고 있으며 소득증대에 따라 채소류의 수요가 증가추세를 보이고 있어 생산량이 지속적으로 증가하고 있다. 이외에도 가족농 중심으로 과실류가 재배되고 있으며 사과와 배가 재배되고 있지만 모두 러시아종으로 사과는 Red Chief, 배는 Smerenka가 있다.

〈표 11〉 주요 농산물 생산량변화

(단위 : 천 톤)

	2002	2003	2004	2005	2006	2006/2002
곡물생산량	86,612	67,199	78,092	78,158	78,625	-9
밀	50,609	34,104	45,413	47,698	45,006	-11
호밀	7,127	4,152	2,872	3,628	2,965	-58
보리	18,739	18,003	17,180	15,791	18,154	-3
쌀	490	451	471	575	686	40
옥수수	1,563	2,122	3,516	3,211	3,669	135
옥수수(사료용)	31,000	32,729	28,599	25,456	23,289	-25
딸 기	200	205	215	228	235	18
토 마 토	1,980	2,021	2,018	2,296	2,415	22
오 이 류	1,174	1,312	1,322	1,414	1,423	21
양배추류	3,652	4,442	4,068	4,051	4,073	12
당근 및 순무	1,474	1,736	1,762	1,793	1,918	30

자료 : 김경필 · 김연중 · 한혜성, 2008, 「농산물수출유망시장 분석과 대응방안」, 한국농촌경제연구원, 19.

(3) 주요농산물 소비현황

러시아 경제의 성장으로 인해 소비자의 소비유형이 변화되었고, 이에 농업과 관련된 기업과 농가는 시장변화에 대응하기 위해 농업관련 기업 간 합병과 같은 구조조정을 시행하고 있다. 특히 1998년 이후 농산물에 대하여는 국내에서 공급을 하기 위해 러시아 내부 기업과 농산물 공급업체간의 연계성을 증대시키기 위한 노력을 경주

하고 있다.

소득증가에 따른 1인당 소비는 증가하고 있으며 최근 감귤류와 토마토의 소비가 급증하고 있다. 그러나 지역 간 경제발전의 차이가 있어 이는 소득차이로 연계되어 농산물 소비시장의 불균형으로 이어지고 있다. 러시아 소비자 기호는 가격민감도에 상대적으로 민감한 반응을 보이고 있으며 품질에 대한 신뢰도는 오랜 시간동안 유지되는 특성을 보이고 있다.

또한 지역적 특색을 지닌 상품에 대한 호감도를 높게 가지고 있는 점이 농산물 소비시장의 변화요인으로 판단해 볼 수 있다. 최근 주요품목 변화 중 돼지고기와 닭고기 그리고 열대과일과 채소류의 소비 증가가 상당히 높은 수준인 반면 쇠고기와 밀은 감소세가 뚜렷하다. 하지만 아직 유럽신진국가의 농산물 소비량에 비해 낮은 수준을 유지하고 있다.

2. 한·러시아 농산물 교역 동향

1) 러시아 농산물 수출입동향

지리적 특성으로 인해 농산물 수출은 상대적으로 낮은 비중을 차지하던 러시아는 2001년 이후 농산물 수출을 조금씩 늘려가고 있다. 러시아 주요 수출 품목은 밀, 보리와 같은 곡물류가 주류를 이루고 있으며 생선류와 해바라기 등이 주요 품목으로 분류될 수 있다. 반면 수입인 경우는 육류가 상대적으로 높은 비중을 차지하고 있으며 과일과 땅콩, 그리고 낙농제품, 설탕, 담배 등이 주류를 이루고 있다.

특히 과실류의 경우는 세계 최대 수입국으로 지속적인 증가추이를 보이고 있다. 특히 사과와 감귤수입이 전통적으로 높은 비중을 차지하고 있으며 최근 국제 원자재가격의 상승효과로 소득증가가 이루어져 식용포도와 체리류의 수입도 급증하고 있다. 현재 과실류의 주요수입국은 지리적 요건을 고려하여 중국이 상대적으로 높은 비중을 차지하였지만 국제적으로 중국 농산물의 안정성문제가 제기되면서 그 비중은 감소추세를 보이고 있다. 이외에도 채소류의 경우는 극동아시아지역으로 한국산 제품이

〈표 12〉 러시아의 농산물 수출입현황

(단위 : US$ 백만 달러)

	1979~1981	1989~1991	1999~2001	2003	2004
수출규모	-	-	935	2,339	2,135
수입규모	-	-	7,952	10,994	12,363
세계교역	224,117	319,336	414,279	523,885	604,329

자료 : http://faostat.fao.org.

상대적으로 많이 진출하고 있으며 토마토와 양파 그리고 감자가 주요품목이 되고 있다.

2) 우리나라 대 러시아 농산물 수출동향

(1) 국가별 총수출실적

우리나라의 농산물관련 수출현황을 국가별로 살펴보면 일본, 중국, 미국 그리고 러시아가 주요상대국으로 나타나고 있다. 특히 러시아는 1996년 이후 소득증대를 통한 소비자의 기호가 급격하게 변화하고 있는 지역으로 지속적 수요창출이 기대되는 시장으로 평가된다. 그러나 일반상품과는 달리 농산품의 경우 거리별 변수가 상당한 영향을 미치기 때문에 현재는 러시아의 극동지방으로 한정적이다. 2008년 우리나라의 러시아에 대한 수출규모는 전년도 대비 12% 이상이 상승하였으며 2000년 이후 지속적으로 수출이 증가하고 있어 러시아는 우리나라의 중장기적 주요 농산물 수출시장이 될 수 있다.

〈표 13〉 우리나라 주요 농산물 수출국 현황

(단위 : 천불, %)

구 분	2004	2005	2006	2007(A)	2008(B)	증감률(B/A)
일 본	1,536,712	1,454,763	1,313,036	1,219,622	1,437,722	17.9
중 국	338,231	339,774	335,578	452,071	536,583	18.7
미 국	365,784	368,479	378,055	400,924	442,750	10.4
러시아	179,687	208,311	215,488	250,557	282,025	12.6
총 계	3,365,247	3,415,797	3,394,787	3,759,269	4,402,764	17.1

주 : 주요국 수출금액은 농식품과 수산식품을 포함한 금액임.
자료 : 농림수산식품부, 농수산물유통공사, 2009, 「2008년도 농림수산식품 수출입동향 및 통계」, 142. 자료일부수정.

(2) 농산물 수출동향

2008년도 기준 우리나라의 대 러시아 농산물수출동향을 살펴보면 수출금액은 2억 7천 5백만 달러로 총농산물 수출의 9.3%을 차지하고 있으며 가공식품이 주류를 이루고 있다. 세부품목별 현황을 살펴보면 신선 농식품의 경우 돼지고기와 감귤, 무, 토마토가 가장 높은 비중을 차지하고 있는 품목이며 최근 김치를 비롯한 사과, 유자, 수박이 유망한 상품으로 나타나고 있다.

반면 가공식품의 경우 담배와 커피조제품 점유율이 높은 상태를 보이고 있으며 라면과 우유조제품 그리고 곡류조제품이 증가 추세를 보이고 있어 러시아 소득증가

에 따라 품목 다양화가 이루어질 수 있을 것으로 예측된다. 이외에도 수산식품의 경우 꽁치와 청어, 김, 고등어, 어류제품, 다시마가 주요 수출품목으로 분류된다.

〈표 14〉 농산물 수출실적

(단위 : 천 톤, 백만 불, %)

구 분	2006	2007		2008		증감률(%)	
		물량	금액	물량	금액	물량	금액
농식품전체	207.5	108.1	239.5	112.1	275.0	3.7	14.8
신선농식품	28.1	17.2	30.3	15.2	23.3	△11.6	△23.1
- 채소류	1.9	2.3	1.9	3.0	3.5	30.4	84.2
- 김 치	0.1	0.1	0.2	0.2	0.6	100.0	200.0
- 화훼류	-	-	0.1	-	0.4	-	300.0
- 과실류	9.0	10.3	8.9	10.2	9.4	△1.0	5.6
- 돼지고기	17.1	4.5	19.2	1.8	9.2	-	-
가공농식품	179.4	90.9	209.2	96.9	251.7	6.6	20.3
- 가공식품	176.8	86.7	204.0	93.8	248.3	8.2	21.7
- 목재류	2.6	4.2	5.2	3.1	3.4	△26.2	△34.6

자료 : 농림수산식품부, 농수산물유통공사, 2009, 「2008년도 농림수산식품 수출입동향 및 통계」, 191.

3. 러시아 농산물시장의 특성과 진출과제

1) 러시아 농산물 시장의 구조적 특성

러시아는 2000년 이후 성장잠재력이 우수한 나라로 국제사회에서 평가되고 있는 국가로서 소비시장의 매력을 지니고 있다. 지리적 여건을 고려하여 향후 우리나라의 농식품 신 시장 개척의 새로운 전기를 마련할 수 있는 시장으로 평가할 수 있다.

러시아 농업은 구조적으로 1986년 페레스트로이카로 인한 시장경제중심의 체제전환시기를 맞이하기 전까지 집단 및 국영농장형태로 사회주의식 농장관리 경영방식을 70년 동안 유지해온 이유로 영세하고 낙후된 농업기술과 영농경험 등의 취약점을 지니고 있다.

특히 시장경제 중심의 농업개혁이 여러 번 시도 되었지만 러시아 전통의 농업특성인 대규모 집단농장과 작은 개인텃밭 운영의 개인농을 중심으로 한 소규모 농업이 공존하는 관계가 지속됨으로서 국가 전체의 농업생산력은 향상되지 못한 결과를 나타냈다. 이러한 결과는 집단농장 경영방식에서 개인농으로 전환하는 정책에 대한 국민적 의식개혁이 이루어지지 못하였고 집단농장 경영자들의 저항과 미흡한 법제도의 개선에 기인한 것으로 볼 수 있다.

점진적으로 농업개혁 이후 낮은 농업생산성이 개선되지 못함으로써 러시아 농업은 주요산업으로 그 지위를 유지할 수 없게 되었으며 열악한 자연환경이 결합하여 농산물을 수입에 의존하는 비율이 점차 증가하고 있다.

그러나 최근 시장경제체제를 통한 국유화 해제와 같은 경제조치로 인해 소득이 증가하고 생활여건이 개선됨에 따라 소비자의 농식품에 대한 수요가 변화하기 시작하였다. 주요작물소비측면에서 살펴보면 기존 호밀과 같은 곡물류중심의 시장에서 생활양식의 변화로 인해 채소류와 과실류의 소비가 증가하고 있으며 소득증가에 따라 축산물 수요증가와 축산물 사료인 옥수수의 수요가 증가하고 있다.

러시아 농업구조의 직접적인 변화이외에도 최근 농산물 및 식품에 대한 안전성 기준에 대한 논란과 검역기준의 강화로 인해 러시아 시장에 과실류를 집중 수출하던 중국산 과실류 수입량이 감소하는 현상이 나타났으며 이는 품질과 가격을 중시하는 러시아 소비자의 성향을 충족시킬 수 있는 새로운 농식품 수출 국가들에게 기회와 도전을 제공하고 있다.

지리적 관점에서 세계최대의 국토면적을 지닌 러시아는 6개의 권역으로 구분되고 있지만 각 권역별 기후와 지리적 여건 등에 따라 농산물 시장특성이 다양하다는 점이다. 기존 우리나라의 경우 지리적 인접성을 고려하여 러시아의 극동지역 진출가능성을 가장 높게 평가하고 있지만 향후 농식품 소비가 증가하고 있는 러시아의 서쪽 지방으로의 시장 확대전략 또한 필요하다. 이외에도 러시아는 외국산 수입농산물인 경우 수입도매상을 통해 대규모 상점으로 유통되고 대량구매방식으로 소비되고 있는 농산물 유통 구조를 가진 국가이다.

2) 러시아 농산물 시장의 진출과제

개혁과 개방을 통한 시장경제중심의 경제자유화를 추진하고 있고 세계무역기구 가입을 추진하고 있는 러시아는 최근 소득증대를 통한 수입농산물의 수요가 증가하고 있는 국가로서 우리나라 농산물 시장개척의 중요한 시장으로 인식되고 있다. 하지만 우리나라의 대러시아 농산물시장진출에 있어 러시아의 농업구조의 개혁조치에 따른 변화 동향의 이해가 이루어져야 할 것이다.

러시아의 농업구조를 역사적으로 살펴보면 집단과 국영농장의 형태 속에서 개인농의 성장한계를 지닌 농업구조로 생산성 향상의 한계를 지니고 있음을 발견하게 된다. 또한 농업생산성 향상을 위한 농업개혁은 러시아가 지닌 의식구조의 한계로 인해 효과가 미비하여 러시아 스스로 농산물 및 식품에 대한 자체 공급여건이 형성되지 못한 특성을 가지고 있음을 알 수 있다.

그러나 최근 국제원자재가격 상승으로 인한 소득증대와 경제자유화의 효과로 인

해 농산물 소비형태가 변화하는 상황에서 우리나라의 농식품 수출확대를 위한 적극적인 전략개발이 필요한 시기이다. 러시아 농산물 수출을 위하여 우리가 준비해야 할 사항을 세 가지로 정리하면 다음과 같다.

첫째, 신 시장 확대와 경쟁력 향상을 위한 수출물량의 안정성과 다양성 추구이다. 페레스트로이카 이후 농산물 시장의 가격이 자유화되면서 러시아 소비자들은 수입농산물에 대하여 가격과 품질을 기준으로 판단하고 있다. 현재 우리나라의 일부 농산물은 러시아 시장에서 높은 품질경쟁력으로 소비자 선호도가 높게 나타나고 있다. 이를 장기적으로 유지하기 위해서는 수출 농식품의 안정성이 유지되어야 한다.

이를 위해서는 수출대상 품목에 대한 사전조사를 통해 수출유망품목의 품목별 세분화를 선정하고 러시아 수입농산물 안전기준을 충족시킬 수 있는 여건을 조성하는 것이다. 또한 수출품목 다양화를 위해 한식세계화 추진과제와 연계하여 러시아 지역특성에 맞는 수출가능 품목을 선정하여 신선농산물 이외에 가공형태의 농식품으로 다양화를 추구하는 방안이 모색되어야 할 것이다.

둘째. 러시아 시장 확대를 위한 물류여건 개선과 국가적 특성을 고려한 농식품 마케팅의 활용이 필요하다. 현재 러시아는 시장경제시스템을 도입한 후 소득증대를 통한 안정적 수요처가 형성되고 있고 지역적 격차를 해소하기 위한 노력이 경주되고 있는 시점에서 향후 수요력은 더욱 증가할 것으로 예측해 볼 수 있다. 이에 기존의 극동지역만을 진출하던 유형에서 벗어나 장거리 수배송이 이루어질 수 있는 농산물 물류체계를 개선하여 농산물의 신선도와 상품성을 오랜 시간 동안 유지할 수 있는 여건을 조성하고 향후 러시아 전 지역으로 수출시장을 확대할 수 있는 기반시설을 구축하는 것이다.

또한 한국 농산물의 안전성과 우수성에 대한 대형매장중심의 적극적인 농식품 마케팅을 통해 러시아 소비자들의 우리나라 농산물 선택 기회를 확대하는 방안이 고려되어야 할 것이다. 특히 농식품 마케팅 전략 수립 시 러시아 농업개혁과정에서 살펴본바와 같이 러시아는 중앙집권주의가대에 작용하고 있음을 고려하여 집단주의 의식을 고려한 접근방법이 고려되어야 할 것이다.

셋째, 전문인력 육성과 적극적인 수출정책의 활용이다. 농산물 수출은 단순한 농식품 수출품목의 확대를 의미하는 것이 아니라 시장의 특수성과 변화를 적극적으로 반영하여야 한다. 이에 사회주의 경제체제와 시장경제 체제가 공존했던 시장특수성을 농식품 수출과 연계할 수 있는 전문인력을 육성하여 러시아 시장을 세분화 하여 접근할 필요성이 있다. 이외에도 농식품 수출은 정부와 농업단체 그리고 국내의 농산물 수출업체간의 적극적인 수출활성화 방안이 논의되고 개선되어야 하는 분야로서 국내의 수출확대를 위한 중앙정부와 농식품 수출품목을 생산재배하는 지방정부의 적

극적인 활성화 교류작업이 이루어져야 할 것이다. 그리고 러시아의 장단기 소비변화와 관세 및 통관제도의 변화와 관련된 정보를 적극적으로 수집하고 동향파악을 하여 비관세장벽으로부터의 피해를 최소화하는 수출정책 방안들이 적극 고려되어져야 할 것이다.

Ⅳ. 요약 및 결론

세계 최대의 국토면적과 천연자원을 보유하고 있는 러시아는 체제전환기 과정을 지나 경제대국으로 성장하기 위한 노력을 경주하고 있다. 1986년 고르바초프의 페레스트로이카를 시작으로 시장중심체제의 경제자유화 추구는 러시아 경제의 새로운 변화를 예고하였다. 그 이후 세계 강대국으로 변모하고 있는 러시아는 세계무역기구 가입 등의 국제사회 편입에 과제를 남겨두고 있지만 그 역할 확대를 위한 부단한 노력을 실시하고 있는 국가이다.

이에 러시아 농업도 페레스트로이카의 일부분으로 농업개혁을 통한 집단과 국영농장의 체제를 벗어나고자 하였으며 70년 동안 사회주의 혁명시기를 거치는 동안 누적된 농업생산성을 확대시키기 위한 농업개혁의 일환으로 토지사유화 및 개인농의 활성화를 위한 노력을 경주해 왔다. 그러나 다른 산업과 달리 농업부분에 대한 변화는 크지 않아 농업생산성의 확대를 도모하기에는 어려움을 겪고 있다. 또한 최근 러시아 경제성장을 통해 소비자의 소득이 증가함에 따라 농산물수요가 급증하고 있는 상황에서 우리나라 농산물 수출시장 개척차원에서 신 시장으로 러시아에 집중하고 있다.

지속적인 러시아 농업개혁의 동향과 이를 기반으로 한 농산물 시장의 변화를 살펴보면서 향후 우리나라 농산물 수출활성화 방안을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 새로운 시장 확대와 경쟁력 향상을 위해 농산물 수출품의 안정성과 다양성 추구이다. 수입농산물에 대한 러시아 소비자들은 가격과 품질을 기준으로 판단하고 있고 우리나라가 수출하는 일부 농산물은 러시아 시장에서 높은 품질경쟁력으로 인해 소비자 선호가 높게 나타나고 있다. 따라서 이를 지속적으로 유지하기 위해서는 수출 농산물의 안정성이 유지되어야 하고 새로운 품종을 개발하여야 한다.

둘째. 러시아 시장 확대를 위한 물류여건 개선과 국가적 특성을 고려한 농식품 마케팅의 활용이 필요하다. 러시아는 시장경제시스템을 도입한 후 소득증대를 통한 안정적인 수요처가 형성되고 있고 지역간 격차를 해소하려는 노력이 경주되고 있는 시점에서 향후 시장은 더욱 클 것으로 예측할 수 있다. 현재 극동지역에 치우진 수출시장을 서쪽지역으로 확대하기 위한 장기리 수배송이 이루어 질 수 있는 물류시스템을 개선하고 우리나라의 농식품에 대한 적극적인 소개를 위한 마케팅 계획이 수립되

어야 한다.

셋째, 러시아 전문인력 육성과 적극적인 수출정책의 활용이다. 농산물 수출은 다른 제품의 수출과는 달리 시장의 특수성과 변화를 적극적으로 반영하여 접근해야 한다. 러시아 시장은 사회주의 경제체제와 시장경제체제가 공존했던 특수한 시장이므로 이러한 특성을 이해 할 수 있는 전문인력을 육성하여 러시아 시장을 세분화하여 접근할 필요성이 있다.

이외에도 러시아 전 지역으로 우리나라 농산물 수출이 이루어질 수 있는 기반조성에 주력하고 러시아 소비자들의 소비형태의 변화에 관한 정확한 정보 수집을 통해 러시아 소비자들의 특성에 대한 분석이 철저하게 이루어져야 할 것이다. 또한 러시아 시장을 단순한 시장진출의 방안으로 분석하고 평가할 것이 아니라 러시아 농업개혁과정에서의 문제점과 우리나라와의 구조적 차이를 분석하여 상품교역을 넘어선 농업협력을 추진하는 방안도 고려되어야 할 것으로 보인다.

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

참고문헌

기계형, 1999, “1861년 러시아 농업개혁연구”, 서양사연구, 서울대학교 서양사연구회 제24집: 171-203.

김경필 · 김연중 · 한혜성, 2008, 「농산물수출유망시장 분석과 대응방안-러시아를 중심으로」, 한국농촌경제연구원.

김윤식 · 최정섭, 1998, “1997년 러시아의 농업정책, 시장, 무역”, 농촌경제, 한국농촌경제연구원 제21권 제4호: 149-164.

김인식, 1989, 「1905～1907년 제1차 러시아혁명기 사회민주주의의 농업강령」, 도서출판 백두.

농림수산식품부, 농수산물유통공사, 2009, 「2008년도 농림수산식품 수출입동향 및 통계」.

농수산물유통공사, 2008, 「러시아 농식품산업동향」.

농수산물유통공사, 2007, 「러시아 농업통계」.

박상철, 2002, “새로운 농업정책의 채택과 스톨리핀의 농업개혁사상”, 서울대학교 러시아연구소, 러시아연구 제12권 제1호: 277-306.

박진환, 2003, 「극동러시아 농업과 자원개발」, 국제농업개발원.

방진기 · 방관호 · 김유섭, 1994, “러시아의 최근농업동향과 교역현황분석”, 한국국제농업개발학회, 한국국제농업개발학회지 제6권 제3호: 201-206.

배수진, 2009, “러시아에 진출하는 한국기업의 투자효율화 방안”, 아시아유럽미래학회, 유라시아연구 제6권 제1호: 1-15.

성원용, 1998, “현대 러시아의 농업개혁과 농업구조의 변화”, 한국슬라브학회, 슬라브학보 제14권 제1호: 379-419.

양승조, 1998, “19세기 말 러시아 농민경제의 성격과 농민층의 분화”, 숭실대학교 사학회 숭실사학 제12집: 119-168.

윤성택 · 정길웅 · 김동진, 1997, “러시아의 농업개황”, 한국국제농업개발학회, 한국국제농업개발학회지 제9권 제4호: 229-236.

이경숙, 1989, “러시아에서의 농업개혁과 농업강령”, 도서출판 까치 경제와 사회 제2호: 76-201.

이일영, 1994, “사회주의 집단농업의 구조와 제도개혁에 관한 비교연구”, 농촌경제 제17권 제4호: 101-121.

이재영 · 한종만 · 성원용 · 이광우, 2007, 「한국의 주요국별, 지역별 중장기통상전략: 러시아」, 대외경제정책연구원.

정기환 · 고재모 · 김운근, 1992, 「사회주의국가의 농업개혁」, 한국농촌경제연구원.
진승권, 2006, 「사회주의, 탈사회주의, 그리고 농업」, 이화여자대학교 출판부.
허주녕, 2003, “러시아, 농축산물 수급동향,” 「세계농업뉴스」, 한국농촌경제연구원.
한국농촌경제연구원, 2003, 「월간 세계농업뉴스」한국농촌경제연구원, 제39권 제11호: 3-43.
Center for Economic Analysis(1997), Agricultural Production in Russia : Dynamics and Effectiveness(1970~1996), Moscow:
http://www.fao.org/forestry/18310/en/rus.
http://faostat.fao.org.
http://www.gks.ru.

Analysis of the Russia Agricultural Market and Korea's Proper Response Since Perestroika

Cho, Sung Je* · Park, Hyun Hee**

Abstract

Agricultural Exports should be pursued actively in the era of market opening in order to improve the local agribusiness quality and strengthen its competitiveness. The purpose of this study is to understand the export status of korea agri-food products to Russian and detect challenge and matters for improvement, and to finally find out measures to increase agro-food product export to new market.

However, we have learned lessons form previous success of failure that prior understanding of export feasibility, phase in expansion of export volume and so on are essential. So, considering climate and natural features of the importing countries, the area of further effort including expanding the possibility of developing potential markets.

The yield of export and improt between two countries wa increased drastically. In the future, for the increasing export of agri-food to Russia, it need more detail information and understand of Russia agricultural historic experience and policy. Consequently, In order to expand export of agro-food, first of all we need to direct effort to enhancing competitiveness in quality and improving price competitiveness as a supplementary move. competitiveness in terms of quality and price could be enhanced by improving production facilities, developing new technologies and improving institutions of export supporting systems. Secondly, the export volume should be secured and it can be achieved by systematically running a large export organization and unifying leadership organizations. Finally, the government-level effort could be simplify the support systems and cooperate with local government level.

〈Key Words〉 Agribusiness, Agri-food exportation, Russia agricultural market

* Research Fellow, GAPI (descry@hanmail.net).
** Research Fellow, GAPI (hyunhpark@hotmail.com).

경영사학 제25집 제1호
2010년 3월 한국경영사학회

건설 프로젝트에서 커뮤니케이션 행위가 프로젝트 성과에 미치는 순차적 영향

송상엽* · 신호철**

요 약

본 연구는 커뮤니케이션의 행위가 커뮤니케이션 참여자들 사이의 상호신뢰와 협력 그리고 궁극적으로 프로젝트의 성과에 영향을 미친다는 상호인과성 관계를 검증하였다. 특히, 건설 프로젝트 프로젝트의 수행기간이 길고, 기술적으로 복잡하며, 여러 사업 분야에 걸친 다양한 이해관계자들이 참여하는 건설 프로젝트에서의 커뮤니케이션 행위 역할을 살펴보았다. 원자력발전소 건설 프로젝트에 참여한 적이 있는 348명의 프로젝트 경험자를 대상으로 설문조사를 실시하여 데이터를 수집하였다. 자료의 분석결과, 커뮤니케이션 행위의 선행요인으로 커뮤니케이션품질, 정보공유 및 참여가 도출되었으며, 커뮤니케이션 행위는 상호신뢰와 협력이라는 매개변수를 통해 프로젝트의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 실증적 연구모형은 성공적인 프로젝트 성과를 위해 프로젝트 참여자 간 커뮤니케이션 행위가 주요 선행요인임을 시사하고 있다. 본 연구의 결과는 프로젝트관리자나 팀이 기획단계에서부터 프로젝트에 참여하고 있는 모든 이해관계자들과의 커뮤니케이션행위를 활성화하여 신뢰를 확보하고 협력을 강화하여 성공적인 프로젝트를 수행하는 데 기여할 것임을 제안하고 있다.

〈주제어〉 커뮤니케이션 행위, 상호신뢰, 협력, 프로젝트 성과, 건설 프로젝트

Ⅰ. 서 론

원자력발전소 건설은 1978년 고리 1호기를 준공한 이후 지난 30년 동안 지속적으로 원자력발전 사업을 추진, 2009년 6월 현재 총 20기가 상업운전 중에 있고 6기는

* 숭실대학교 경영학과 대학원 석사과정, songsay@khnp.co.kr, 010-4762-1985, 제 1저자
** 숭실대학교 경영대학 경영학부 조교수, hshin@ssu.ac.kr, 010-8775-4177, 교신저자

논문접수일(2009년 12월 16일) 논문수정일(2009년 12월 24일) 게재확정일(2010년 2월 17일)

건설 중, 2기는 계획 중에 있다(지식경제부 2009, 92-120). 일반 플랜트 건설사업과 달리 원자력발전소 건설은 거대한 외형과 함께 매우 복잡하면서도 정교한 내적 메커니즘을 가지고 있고 공사기간과 사업규모면에서도 초대형 건설 프로젝트이다. 원자력발전소와 같이 프로젝트 건설기간이 길고, 기술적으로 복잡하고 다양한 사업 분야에 다양한 이해관계자들이 참여하는 대형 종합플랜트 건설 프로젝트 수행 중에는 인적활동(human activity)에 따른 리스크가 항상 존재하고 다양한 분야에서 다양한 이해관계자들이 참여함에 따라 특정의 문제 발생 시 그에 대한 책임소재와 상호간의 갈등유발로 프로젝트의 장애요인으로 발전할 수가 있다. 따라서 건설 프로젝트 성공을 위해서는 참여조직들 간의 상호신뢰와 협력이 필수적이며 이를 위한 참여자들 간의 커뮤니케이션행위 및 관리는 매우 중요하다고 할 수 있다.

그러나 프로젝트 실패의 주요인이 대부분 광의의 커뮤니케이션으로 나타나고 있다(Thamhain 1986). 즉, 미국 프로젝트관리협회(Project Management Institue; PMI)가 1960년부터 1999년에까지 프로젝트관리의 지식체계[1](Project Management Body of Knowledge; PMBOK)에서 제시하고 있는 13가지 프로젝트관리 지식영역에 대한 연구실적을 분석하여 발표한 통계에 따르면 비용(cost), 시간(time), 품질(quality), 위기(risk) 등의 지식영역에 대해서는 74%의 연구가 이루어진 반면, 커뮤니케이션관리 관련 연구는 8%에 불과하였다(Kloppenborg and Opfer 2002).[2] 이는 프로젝트관리자가 업무의 약 90% 이상을 타인과의 의사소통에 소비하고 그중 약 50% 이상을 팀원과의 의사소통에 소비할 만큼 프로젝트관리에서 커뮤니케이션이 차지하는 비중 및 중요도에 비해 이 분야의 연구는 상대적으로 부족하다(PMI 2005, 119). 또한 프로젝트 성공요인으로 커뮤니케이션관리를 핵심요인으로는 제시하고 있지만 실질적으로 어떤 요인들이 어떤 행위들을 통하여 팀간, 조직간, 이해관계자들 간의 효과적인 커뮤니케이션을 유도하여 성공적인 프로젝트 수행에 기여하는가에 대해서는 연구가 부족했던 것이 사실이다.

이러한 배경 하에서 본 연구는 원자력발전소 건설 프로젝트에서 프로젝트 성과에 영향을 주는 요인으로 커뮤니케이션 행위, 상호신뢰 및 협력을 설정하고 이러한 요인들이 어떠한 단계로 프로젝트 성과에 영향을 주는지에 대한 상호인과성의 관계를 분석하였다. 본 연구는 다양한 프로젝트 참여자들이 공동목표를 달성하고 성공적인

1) PMI에서 발간하는 지침서로 매 4년 마다 개정되며, 13가지 분야(공정관리, 공사비관리, 위험관리, 품질관리, 등)로 나누어 프로젝트 관리자나 팀원들이 프로젝트 관리를 위해 필요한 기본적인 방법, 절차, 프로세스, 툴, 등을 기술하고 있다.

2) PMI가 "PMI Research Conference 2000"에서 1960년부터 1999년에 발표한 프로젝트 관련학계 정기간행물, 저널, 석·박사 논문 및 연구자료 등을 분석, 발표한 통계치를 인용하여 현대조직에서 핵심전략으로 프로젝트관리의 중요성을 부각하고 전문가 육성을 주장하는 논문을 발표했다.

프로젝트를 수행하는데 기여할 수 있는 모형을 제시하고, 연구결과를 바탕으로 프로젝트 관리에 있어서 프로젝트관리자나 팀원이 효과적인 커뮤니케이션을 위한 평가나 절차를 개발할 수 있도록 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

1. 건설 프로젝트에서의 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 의미의 전달과 이해라고 정의된다(이종수 외 2007, 287-307). 커뮤니케이션은 인간만이 소유하는 창조적 상징능력으로서 조직에 응용 되었을 때 제 기능을 통합시켜 조직의 체계유지 및 발전의 기틀을 마련하며, 조직이 외부환경에 적응하고 상호 작용하는 개방체계의 기능을 할 수 있도록 하는 수단이 된다. 따라서 커뮤니케이션은 조직의 목표를 달성하는데 가장 기본적인 선결조건이라 할 수 있다(우치성 1989).

한편 프로젝트 커뮤니케이션관리 측면에서는 커뮤니케이션이 정보전달 뿐만 아니라 프로젝트 수행 도중 어떤 정보를 어떻게 생성, 취합, 분류, 보관, 배포할 것인가 등을 결정하는 광의의 개념으로 사용된다(PMI 2009, 243-272). 프로젝트와 관련된 다양한 이해당사자는 그들의 이해관계와 프로젝트 진행시점에 따라 다양한 프로젝트 정보를 필요로 하며, 커뮤니케이션관리는 이해당사자들의 정보요구사항(information needs of stakeholder)을 식별하고 그들에게 정보를 제공하는 프로세스이다. 따라서 프로젝트에서 발생하는 커뮤니케이션은 단순히 의사소통을 하기 위한 수단이 아닌 프로젝트 수행 시 일련의 과정이나 관련내용을 정해야할 때 관련자간의 의사소통이 발생하게 되며, 이러한 의사소통 활동을 얼마나 적기에, 효율적으로 진행하여 활성화를 유도하는 것이 프로젝트관리에 중요한 부분이 될 수 있을 것이다.

건설 프로젝트에 있어서의 커뮤니케이션은 일반적으로 프로젝트 참여자들 간의 상호작용을 위한 기본적 도구라고 할 수 있다. Walker(1995)는 쌍방향의 효과적인 커뮤니케이션의 정도가 높을수록 건설프로세스를 관리하는 건설관리팀의 효율성이 높아져서 건설공정 성과가 높게 나타난다고 제시하였으며, Thamhain(1986)은 팀간 조직간의 커뮤니케이션에 있어서 성능저하 요인으로 프로젝트 팀의 조직문제, 리더십문제, 커뮤니케이션문제, 갈등과 오해, 상위 관리층의 불충분한 지원 등 이들 모두는 광의의 개념으로 커뮤니케이션의 문제로 귀결된다고 주장하였다. 조직에 있어서도 조직간 커뮤니케이션강화가 직무만족에 강한 영향 미치고 (Pettit et al., 1997), 조직간 활동에 있어서의 정보교환을 증진시키는 관리가 필요함을 주장하였다(Ebadi et al., 1994).

Kerzner(2004)는 적기에 올바른 정보를 취득하는 것이 효과적인 프로젝트 커뮤니

케이션의 필수요건이며 프로젝트 관리자는 프로젝트에 참여자들간의 커뮤니케이션의 통로와 리딩하는 역할을 수행함으로써 프로젝트의 비용을 절감하고 프로젝트 성공에 기여할 수 있음을 명백히 하였다(Kerzner, H. 2004, 465-469).

2. 커뮤니케이션 행위의 선행요인

1) 커뮤니케이션 품질(quality)

기존 연구에서 커뮤니케이션 품질은 정보전달의 핵심요소로서, 커뮤니케이션의 정확성, 적시성, 적절성, 완벽성, 교환되는 정보의 신뢰성을 포함하며 기업 간 의사소통이 얼마나 효율적으로 이루어지고 있는지를 나타낸다(Mohr and Spekman 1994; Draft and Lengel 1986). Mohr and Sohi(1995)는 유통 채널에서 딜러들이 커뮤니케이션 품질이 우수하다고 생각할수록 커뮤니케이션에 대한 만족도가 높다고 주장하였다. 커뮤니케이션은 필요한 정보를 교환하게 하고, 오해와 불확실성을 줄여줌으로서 상호 혜택을 가져다준다고 하였다(Dwyer et al., 1987; Mohr and Nevin 1990).

2) 커뮤니케이션의 정보공유(information sharing)

정보공유는 프로젝트 참여자들이 프로젝트를 수행하는데 있어서 필요한 기술, 절차, 사업진행 현황 및 계획 등 인적· 물적 자원을 포함한 모든 정보를 공유하는 것을 의미하며, 참여자들 간의 관계가 밀접하고 접촉횟수가 많을수록 관련된 정보의 교환횟수가 증가하고 참여자들 간에 높은 성과를 성취할 수 있다(Huber and Daft 1987).

복잡하고 전문성이 요구되는 대형건설 프로젝트에서는 참여자들의 정보 및 지식공유로 사업이 진행됨에 따라 참여자들은 독립적으로 본연의 역할을 수행하면서 프로젝트를 위한 관련성을 유지하여 프로젝트 목표에 쉽게 접근 할 수가 있다.

아울러 정보공유의 일환으로 정보의 체계적인 이용성은 참여자들로 하여금 관련된 업무를 효율적으로 할 수 있게 하고, 만족의 수준을 증가시키며, 프로젝트 성공의 중요한 지침서 역할을 수행한다(Schuler 1979).

3) 커뮤니케이션 참여(participation)

프로젝트 참여는 실행계획, 문제해결과 의사결정 범위를 포함하여 목표를 설정하는데 기여하는 정도를 의미한다(Mohr and Spekman, 1994). 특히, Dwyer and Oh(1988)는 의사결정과 목표수립시의 참여는 참여자들 간의 파트너십 성공을 견인하는 주요요인이라 주장하였다. 공급자 관계관리(SRM)에서도 공급자들의 시공참여는 신속하고 효율적인 업무를 수행하여 상호간의 관계를 증대함으로써 협력수준을 향상시키고 생산성 향상을 가져올 수 있으며, 이러한 공동업무는 사업초기단계의 설계도면 검토,

시공성(Constructability) 검토, 가치공학(Value Engineering) 및 시공계획 수립 등에 외주업체의 적극적인 참여가 필요하다고 주장하였다(소순후 2004). 프로젝트 참여자들의 적극적인 참여는 상호기대치가 정립되고 협력노력이 증감되며, 참여자들의 행동이 다른 참여자들의 능력 및 업무에 영향을 미칠 때 그 필요성이 더욱 더 증가된다(Anderson 1985).

이러한 연구들에 기초하여 본 연구는 커뮤니케이션 품질, 정보공유, 그리고 참여를 커뮤니케이션 행위의 주요 선행요인으로 가정하였다. 특히, Mohr and Spekman(1994)은 커뮤니케이션 행위의 품질(quality). 정보공유(information sharing), 참여(participation)의 폭과 깊이가 더해질수록 프로젝트 수행 시 파트너십이 더욱 강해짐을 입증하였다.

3. 커뮤니케이션 행위와 상호신뢰의 관계

신뢰는 상대방이 나에게 호의를 가지고 있다고 확신하는 정도, 타인이 자신에게 호의적이거나 악의의 행동을 하지 않을 것이라는 믿음과 상대방의 말이나 약속이 믿을 만하고 거래관계에서 성실하게 임할 것이라는 믿음으로 표현된다(Schurr and Ozannc 1985).

조직측면에 있어서 신뢰는 조직을 함께 묶을 수 있는 접착제 역할을 수행한다(Wong 2000). 신뢰는 조직간 협력관계에서 반드시 필요한 것이며 총체적인 목표의 일치를 증가시키며(Madhok 1995), 건설프로젝트에서 건설비용을 상당히 줄일 수 있는 근본적 요인으로 작용된다(Zaghloul and Hartman 2003). 또한 기업들이 파트너와 신뢰를 구축해 놓을 경우 더 높은 성과를 산출하는 경향이 있다(Anderson and Narus 1990).

조직 간 관계에서 신뢰는 파트너십을 유지하는데 필수조건이고 건설적 대화를 촉진시켜 협력적으로 문제를 해결할 수 있고(Morgan and Hunt 1994), 상호신뢰는 스트레스를 완화시키고 적합성을 강화하고, 정보를 교환하고, 공동 문제의 해결과 좀 더 나은 결과를 약속하기 때문에 조직 간의 경계를 허무는데 필수적인 것이다(Mohr and Spekman 1994).

이러한 신뢰의 중요한 선행요인으로 공식적 또는 비공식적 커뮤니케이션 행위가 주목받아 연구되어 왔다(Anderson and Narus 1990). Morgan and Hunt(1994)는 다양한 참여자들이 공동으로 수행하는 건설프로젝트에 있어서 원활한 커뮤니케이션은 중요한 정보에 대한 시의 적절한 공유를 가능케 하고 양측의 오해와 잘못된 기대를 사전에 방지하여 상호 유대감 및 신뢰구축에 일조하게 됨을 주장하였다. 열린 커뮤니케이션은 팀웍과 높은 성과에 대한 수단과 통로로서, 프로젝트 팀원 간에 관계를 향상시키고 상호신뢰를 창출 하며(PMI 2009), 결국 다시 커뮤니케이션의 증가와 지

식의 공유를 발생시키면서 상호신뢰가 더욱 더 심화 되는 효과를 보여준다(Anderson and Narus 1990). 이러한 연구결과를 토대로 다음과 같은 연구 가설이 설정될 수 있다.

[가설 1] 참여자들 간의 커뮤니케이션행위의 정도가 높을수록 참여자들의 상호신뢰의 정도가 높게 나타날 것이다.

4. 커뮤니케이션 행위와 참여자들 간 협력

협력(collaboration)에 대한 정의는 해당하는 분야에 따라 많은 이론과 연구에서 다양하게 정의되어 왔으나 보편적으로 개인, 집단, 조직이 서로의 이익을 추구하고 상호작용을 하는 관계에 초점을 두고 있다(Ring and Van de Ven 1992). 협력은 업무 파트너들이 개별적 목표나 공동목표 달성을 위해 자발적으로 연합하여 활동하고 공동으로 노력하는 과정이다(Skinner et al., 1992). 이는 두 개 이상의 독립적 기업이 상호혜택을 기대하면서 공동의 목적을 위해 일하는 공동 활동이며(Schermerhorn 1980; Frazier 1988), 팀 협력과정이라고 정의할 수 있다(최연철 2003).

조직 간 또는 집단 간 상호협력에서 커뮤니케이션 행위의 부족은 상호 의심과 불신을 유발하여 파트너십 실패의 가장 큰 원인의 하나로 지적된다(Elmuti and Kathawala 2001). Anderson and Narus(1990)는 공급자와 제조사의 파트너십관계에서 협력의 선행변수로서 커뮤니케이션을 제시하면서 목적달성을 위해 협력과 상호간의 주기적인 커뮤니케이션이 절대적으로 필요함을 주장하였다. 커뮤니케이션은 조정 메커니즘을 통해 상호 불만족을 감소시키는 기능을 하며, 프로젝트 참여자들의 커뮤니케이션이 효율적으로 이루어지면 협력은 더욱 촉진될 것이다(Anderson and Weitz 1989). 따라서 커뮤니케이션 행위가 우수할수록 오해와 불확실성을 줄여주기 때문에 상호 협력은 더 잘 이루어질 것으로 기대할 수 있다. 이러한 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 2] 참여자들 간의 커뮤니케이션행위의 정도가 높을수록 참여자들 간의 협력의 정도가 높게 나타날 것이다.

5. 커뮤니케이션 행위와 프로젝트 성과

Pinto(1988; 1990)는 프로젝트 생애주기를 통하여 핵심성공요인(Critical Success Factor; CSF)으로써 커뮤니케이션 행위의 효과를 입증 하였다. 열린 의사소통이 참여자 간 상

호신뢰에 긍정적 영향을 미치며, 이러한 열린 커뮤니케이션은 효율적인 커뮤니케이션 흐름 즉, 정보의 원활한 흐름을 생성하여 프로젝트 전체의 건설 효율을 향상시켜, 결국 프로젝트 성공의 기회를 증가시킬 수가 있다(Tang et al., 2006).

하지만, 건설 프로젝트 성과에 대한 정의는 프로젝트에 관여하고 있는 참여자의 다양성으로 인해 일반화된 정의를 내리기는 어렵다. 건설 프로젝트에서는 설계자, 구매자, 시공자 등 다양한 이해관계자들이 존재하고 보는 관점이 서로 다르기 때문이다. 전통적으로 성공적인 프로젝트는 발주자의 만족을 전제로 제한된 시간 내에(공정), 예정된 예산(공사비)으로 품질을 확보하는 것이 목표를 달성한 것으로 간주되어왔다(Maloney 1990). 덧붙여, Freeman(1992)은 기존의 물리적 요소 외에 비물리적 요소의 판단기준인 프로젝트 결과물에 대한 품질 및 성능의 만족도도 고려되어야 한다고 주장하였다. 본 연구에서는 공정, 공사비, 품질, 성능만족을 프로젝트 성공요인으로 정의하고 측정하고자 한다.

[가설 3] 참여자들 간의 커뮤니케이션행위의 정도가 높을수록 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

6. 상호신뢰와 협력

신뢰란 "다른 사람들의 의도나 행동을 긍정적으로 기대함으로써 기꺼이 그들을 믿고 자하는 태도"를 의미한다(Mayer et al., 1995; 소순후 2004). 동료간의 신뢰는 협동의 선행요건으로 개별구성원간의 신뢰가 형성되면 그들 간의 협동적 행동이 증진된다(Hwang and Burgers 1997).

조직 간에 있어서도 신뢰의 형성을 통하여 서로간의 믿음을 발전시키기 시작하며, 이것은 점차적으로 그들 간의 경계(Boundaries)를 통합하기 위해 영향을 미치게 되며 최종적으로 신뢰는 그들의 통합된 경계에 더욱 침투할 수 있게 만들어 활발한 조직 간의 교환을 수용, 협력하게 한다(Crowley and Karim 1995).

Morgan and Hunt(1994)는 신뢰는 직접적으로 협력을 유발, 증가시키며, 훌륭한 자원과 편익을 제공함으로써 보다 높은 수준의 공유가치를 유지하고, 기능적 갈등과 불확실성 감소에 기여하며, 상호 호혜적 적응을 구축하여 이들 간의 관계를 보다 견고하게 묶는 역할을 수행한다고 하였다. 건설프로젝트에서는 다양한 이해관계자들이 참여하여 프로젝트를 수행해 나가게 된다. 참여자들의 협력은 비용절감과 비효용가치 제거, 품질향상, 문제해결능력 향상, 원활한 시공프로세스 진행 등의 효과를 거두게 되지만 선행조건으로 상호신뢰가 없다면 반복적인 확인과 자기분야의 이익에만 초점을 맞춰 성공적인 프로젝트수행에 가장 큰 장애요인 될 것이다.

[가설 4] 참여자들 간의 상호신뢰의 정도가 높을수록 참여자들의 협력의 정도가 높게 나타날 것이다.

[가설 5] 참여자들 간의 상호신뢰의 정도가 높을수록 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

7. 상호신뢰와 프로젝트 성과

신뢰란 일련의 상호기대 또는 서로의 행위와 관련된 기대로서 상대방이 이기주의적인 태도로 행동하지 않을 것 이라는 인지된 가능성으로 조직간 협력체계에서 반드시 필요하고, 총체적인 목표의 일치를 증가시키며, 관계내의 효율성 창출하여 결과적으로는 성과에 영향을 미치는 결정적 변수로 볼 수 있다(Madhok 1995; 황온경 2007).

조직 간의 연구에서도 Nelson and Cooprider(1996)는 IT조직과 다른 조직간 관계증진이 IS 성과향상에 공헌한다고 보고 조직간의 관계증진을 위한 요인으로 상호신뢰와 상호영향을 제시 하였으며, 건설프로젝트에서의 참여자들의 상호신뢰 관계 역시 건설비용을 상당히 줄일 수 있는 근본적 요인이며(Zaghloul and Hartman 2003), 서로 신뢰하는 그룹들은 불신하는 그룹들보다 효과적인 성과를 생산하고 보다 적은 자원들을 낭비하고 생산성과 생존성에서도 우수한 능력을 가진다고 하였다(Wong 2000).

이렇듯 신뢰는 기업 간 협력관계뿐만 아니라 건설프로젝트에서도 참여자들 간에 상호 위험수준을 감소시키고 효율성을 증대시켜 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

따라서 본 상호신뢰 요인 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 프로젝트 참여자들 간의 상호신뢰는 서로에 대해 믿음을 주고 아이디어와 자원의 교환을 통하여 참여자들 간의 협력을 강화함과 동시에 성공적인 프로젝트성과에 기여할 수가 있다고 판단하여 상호신뢰에 관하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

8. 협력과 프로젝트 성과

협력은 능력과 노력의 합성어로써, 파트너간 공동의 목표를 달성하기 위하여 힘을 합치고 노력하는 것을 의미한다(Frazier 1983). 따라서 한 당사자가 일방적으로 조력하는 것을 의미하는 것이 아니라 양 파트너가 같이 활동하는 것이 성공적이라는 개념이다(Anderson and Narus 1990).

협력활동으로 여러 가지 편익이 발생하고(Grant and Baden-Fuller 1995), 기업들은 협력적 파트너십을 통하여 기업이 더욱 큰 경영성과를 달성한다(Lambert at al., 1999).

건설공사를 수행하는데 있어서 다양한 이해관계자들의 참여로 갈등과 마찰발생시 공기지연, 비용손실 및 품질저하 등 프로젝트수행에 직간접적인 영향이 뒤따르며,

이러한 상황을 사전에 배제하기 위해 파트너링 개념인 협력차원을 도입함으로써 모든 참여자들의 'Win-Win' 결과를 위해 좋은 작업관계 정립과 협력적인 의사결정을 통해 원가와 공정의 향상을 도모하고(CII 1991), 비용과 클레임 발생 및 공기를 감소시킨다(Weston and Gibson 1993). 건설프로젝트에서 참여자들 간의 관계는 공동목표를 수행하기 위한 팀간 협력과정이며, 협력관계가 원활하게 이루어질 때 가장 효과적인 프로젝트를 수행하게 될 것이다.

따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 건설프로젝트 참여자들 간의 협력은 상호 대립의 관계를 해소하여 분쟁을 최소화하고 참여자간 업무처리를 효율적으로 수행하게 하여 프로젝트 참여자 모두의 공동이익을 창출함으로써 건설프로젝트 목표를 달성하는데 기여할 것으로 판단하여 협력과 프로젝트성과에 관하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 6] 참여자들 간의 협력의 정도가 높을수록 프로젝트 성과에 긍정적 인 영향을 미칠 것이다.

9. 연구모형

앞에서 기술된 6개의 가설을 종합하여 본 연구는 〈그림 1〉과 같은 연구모형을 제안한다. 본 연구모형의 핵심변수는 프로젝트 참여자들 간의 관계에서의 커뮤니케이션 행위이며, Mohr and Spekman(1994)의 파트너십 성공요인에 대한 연구를 바탕으로 품질(quality). 정보공유(information), 참여(participation)의 변수를 세 가지 차원으로 설정하였다.

그리고 Morgan and Hunt(1994)의 몰입-신뢰이론에서 신뢰의 선행요건인 커뮤니케이션이라는 연구결과와 PMBOK(2009)의 커뮤니케이션관리는 프로젝트 팀원 간에 관계를 향상시켜 상호신뢰를 창출한다는 연구결과에 따라 상호신뢰의 선행변수로 커뮤니케이션행위를 선정하였다.

또한 Anderson and Narus(1990)의 공급자와 제조사의 파트너십관계에서 목적달성을 위해 협력이 필요하며 이를 위한 상호간의 주기적인 커뮤니케이션이 절대적으로 필요하다는 연구결과를 바탕으로 협력의 선행변수로서 커뮤니케이션행위를 선정하였다.

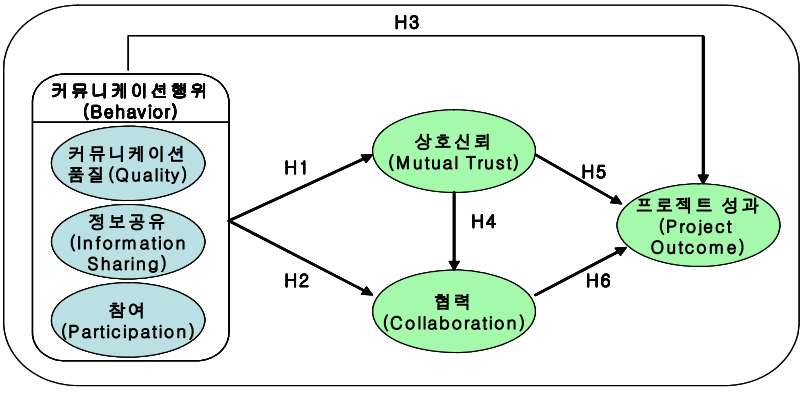
또한 Mohr and Nevin(1990)의 커뮤니케이션행위와 프로젝트성과의 관계에 있어 다양한 이해관계자들이 참여하여 협력적으로 과업을 수행하는 환경에서는 커뮤니케이션 프로세스가 필수적이며 이는 프로젝트 성공 및 조직의 성공에 영향을 미친다는 연구결과와 Pinto(1989; 1990)의 프로젝트 생애주기를 통한 핵심성공요인(CSF: Critical

Success Factor)에 대한 변수들의 연구결과를 바탕으로 프로젝트성공의 선행변수로서 커뮤니케이션 행위를 선정하였다.

그리고 Hwang and Burgers(1997)의 동료간의 신뢰는 협동의 선행요건이라는 연구결과와 Schurr and Ozannc(1985)의 신뢰가 거래 쌍방간의 상호작용의 질을 높이며 상호관계 만족을 생성시켜 협력관계의 수준을 높인다는 연구결과를 바탕으로 참여자들의 협력 선행변수로 참여자들의 상호신뢰를 선정하였다.

그리고 신뢰가 총체적인 목표의 일치를 증가시키며, 관계내의 효율성을 창출하여 결과적으로는 성과에 긍정적 영향을 미치는 결정적 변수로 본다는 Madhok(1995)과 황온경(2007)의 연구결과와 참여자들의 상호신뢰 관계는 건설비용을 상당히 줄일 수 있는 근본적 요인이라는 Zaghloul and Hartman(2003)의 연구결과, 그리고 서로 신뢰하는 그룹들은 불신하는 그룹들보다 효과적인 성과를 생산한다는 Wong(2000)의 연구결과를 바탕으로 프로젝트성과의 선행변수로 참여자들 간의 상호신뢰를 선정하였다. 또한 Lambert(1999)의 협력적 파트너십을 통한 경영성과 연구결과와 CII(1991)의 협력적 파트너링 개념을 통한 원가절감과 공정향상 연구를 바탕으로 프로젝트성과의 선행변수로 참여자간의 협력을 선정하였다.

〈그림 1〉 연구모형



Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상

본 연구의 실증연구를 위한 조사대상 표본은 원전건설프로젝트에 참여한 기업들 중 원자력건설 프로젝트 경험자로 하였으며, 구체적으로는 각 사업 분야별(발주자, 종

합설계사, 시공사, 주설비공급사, 보조기기 계약자, 시공협력업체)로 층화추출하여 설문조사를 하였다. 설문조사는 2009년 8월 15일부터 9월 5일에 걸쳐 20일 동안 실시하였다. 설문지는 총 450부가 배부되었고, 그 중 363부가 회수되었으며, 이들 가운데서 응답이 부실한 표본 15부를 제외한 총 348부의 표본이 최종분석에 사용되었다. 설문 문항측정에 있어서 인구통계학적 문항을 제외한 모든 설문 문항은 7점 리커트 척도를 이용하였고 수집된 자료에 대해 SPSS 12.0을 이용하여 신뢰성과 타당성의 검토를 하였으며 LISREL 8.5를 사용하여 가설검증을 하였다. 표본대상의 전반적인 사항은 아래의 〈표 1〉과 같으며 설문조사 응답자들의 기본적인 특성을 살펴보면 주로 남성이 97.4%를 차지하고 있으며, 경험경력은 11~15년, 담당분야는 건설분야, 소속회사는 발주자 및 시공사가 가장 높은 비율을 차지하였다.

〈표 1〉 표본구성

(n = 348)

항 목	구 분	빈 도(명)	퍼센트(%)
성 별	남 자	339	97.4
	여 자	9	2.6
경험경력	6년미만	129	37.1
	6～10년	47	13.5
	11～15년	83	23.9
	16～20년	52	14.9
	20년 이상	37	10.6

2. 측정변수

가설 검증을 위해 사용된 변수의 조작적 정의와 그 측정을 위해 사용된 측정 문항에 대한 출처를 〈표 2〉에 정리하였다.

〈표 2〉 변수의 조작적 정의와 측정

변수명		조작적 정의	출처 및 연구자
커뮤니케이션 행위요인 (Behavior)	커뮤니케이션 품질 (Quality)	정보교환의 적시성(Timeliness)	Mohr and Speakman(1994); Mohr and Sohi(1995); Draft and Legel(1986); Huber and Daft(1987)
		정보교환의 정확성(Accuracy)	
		정보교환의 적절성(Adequateness)	
		정보교환의 완벽성(Completeness)	
		정보교환의 신뢰성(Credibleness)	

변수명		조작적 정의	출처 및 연구자
커뮤니케이션 행위요인 (Behavior)	정보공유 (Information Sharing)	변경사항에 대한 사전제공 정도	Mohr and Speakman(1994); Mohr and Sohi(1995); Pinto and Pinto(1990); 임경수(2009)
		참여자들간 정보제공 정도	
		서로에게 영향을 미치는 사건이나 변화에 대한 정보공유 정도	
		프로젝트 현황의 공유정도	
		지식에 대한 공유정도	
	참여 (Participation)	목표수립시 참여정도	Mohr and Speakman(1994); Mohr and Sohi(1995); Tompkins and Kubal(1995); 소순후(2004)
		세부계획 수립시 참여정도	
		프로세스 및 절차 개선시 참여 정도	
		문제해결시의 의견수렴 정도	
		의사결정과정의 공동 참여정도	
상호신뢰 (Mutual Trust)		약속의 성실 이행 정도	Doney and Cannon(1997); Chan et al.(2004); Tang et al.(2006); 소순후(2004); 최연철(2003)
		상호 신뢰의 정도	
		긍정적 행동에 대한 기대 정도	
		참여자들간의 믿고 의지하는 정도	
		참여자들간의 개방된 마음자세	
		적기에 합리적 방법에 의한 문제해결	
참여자간 협력 (Collaboration)		공동목표 달성을 위한 노력정도	Kahn(1996); 소순후(2004)
		유무형의 자원공유 정도	
		공식적·비공식적 협력정도	
		참여자간 팀으로서 함께 일하는 정도	
프로젝트 성과 (Project Outcome)		공정 준수	Maloney(1990); Pinto and Pinto(1990) ; Shenhar et al.(1997)
		공사비 준수	
		성능 만족	
		품질 만족	

3. 분석절차

본 연구에서는 구조방정식 모형에 투입될 측정변수들에 대해 구성개념의 타당성과 신뢰도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 사용하여 검증한 후 최종적으로 모형에 투입하였다. 탐색적 요인분석은 각 척도에 포함된 공통요인을 추출하기 위해 주성분분석을 사용하였으며, 요인의 회전은 직교회전을 사용하였다. 측정변수에 대한 탐색적 요인분석에 이어 LISREL 8.52를 사용하여 공변량구조분석을 실시하였다. 공변량구조분석은 연구모형을 검증하기 위한 절차로서 동시추정의 해석

적 문제를 고려하여 측정모형을 먼저 검증하였고 그 다음 구조모형을 분석하였다. 측정모형은 자료의 잠재변수의 수와 요인구조를 파악하는데 유용한 확인적 요인분석 절차를 사용하였다.

연구모형의 적합도를 평가하기 위해, 카이제곱, GFI, AGFI, NFI, PNFI, RMSEA ECVI를 사용하였다.

IV. 연구결과

1. 측정문항의 구성개념

본 연구에서 사용된 측정변수의 요인구조를 파악하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 〈표 3〉에 제시된 바와 같이 요인분석 결과는 본 연구의 의도대로 6개가 추출되었다. 또한 추출된 6개의 요인들이 전체 투입 변수들의 총분산에 대해 69.087% 설명력을 보여주었다. 측정변수의 문항들은 각 구성개념에 높게 적재되었으며 상대적으로 순수한 요인구조를 보여 타당한 요인구조로 평가되었다. 신뢰성은 Cronbach 알파계수를 이용한 내적 일관도의 방법으로 측정되었다. 분석결과 〈표 3〉에서 볼 수 있는 바와 같이 Cronbach 알파값이 0.839에서 0.939정도로 6개의 요인 모두 높은 신뢰성을 보여주고 있다.

〈표 3〉 측정변수의 탐색적요인 분석 및 신뢰도 요인분석 결과

요인명	측정 변수	구성 요소						Cron-bach alpha
		1	2	3	4	5	6	
커뮤니케이션 품질 (Quality)	(CQ2)	.750						0.901
	(CQ1)	.741						
	(CQ3)	.725						
	(CQ4)	.642						
	(CQ5)	.631						
정보공유 (Information Sharing)	(CS3)		.744					0.914
	(CS4)		.730					
	(CS2)		.720					
	(CS1)		.714					
	(CS5)		.697					

요인명	측정 변수	구성 요소						Cron-bach alpha
		1	2	3	4	5	6	
참여 (Partici-pation)	(CP3)			.847				0.904
	(CP2)			.842				
	(CP5)			.815				
	(CP1)			.764				
	(CP4)			.759				
상호신뢰 (Mutual Trust)	(MT2)				.721			0.896
	(MT4)				.704			
	(MT3)				.664			
	(MT5)				.657			
	(MT1)				.633			
	(MT6)				.616			
참여자간 협력 (Collabor-ation)	(PC4)					.614		0.881
	(PC3)					.611		
	(PC1)					.605		
	(PC2)					.568		
프로젝트 성과 (Project Outcome)	(PP3)						.832	0.865
	(PP4)						.780	
	(PP1)						.750	
	(PP2)						.719	
분산 설명력	Eigenvalue	3.461	3.944	3.949	5.146	5.146	3.535	
	설명분산(%)	11.934	13.601	13.618	8.871	8.873	12.190	
	누적분산(%)	11.934	25.535	39.513	48.024	56.889	69.087	

주) * 요인추출 방법 : 주성분 분석. 회전 방법 : Kaiser 정규화가 있는 베리멕스.

2. 연구모형과의 가설검증

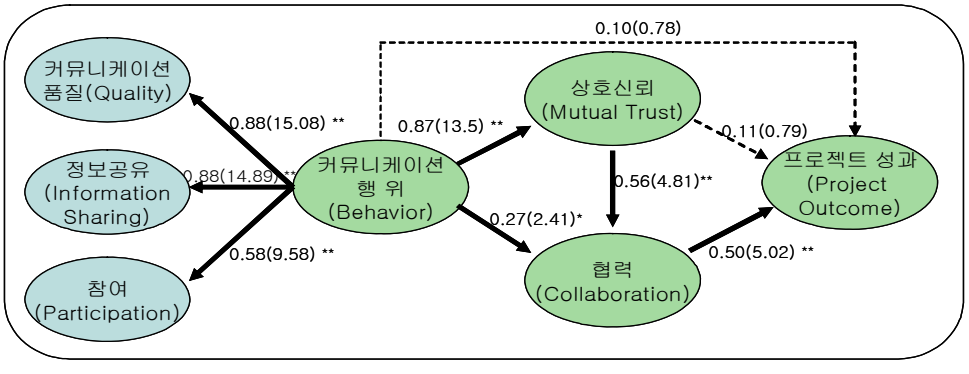
여러 적합도 지수들은 모두 연구모형이 양호한 모형임을 보여주고 있다(카이제곱 = 936.80, GFI = .84, AGFI = .81, NFI = .97, PNFI = .88, RMSEA = .070 ECVI = 3.24). 연구모형에 대한 적합도 결과와 각 연구자들의 권장 수용수준을 〈표 4〉에 정리하였다.

연구 모형에서 제시된 각각의 구성개념 간 인과관계를 분석한 구조모형 결과와 가설검증은 〈그림 2〉에 정리하였다. 먼저, 2차 요인분석을 통해 독립변수(외생잠재변수)인 커뮤니케이션행위가 선행변수(내생잠재변수)인 커뮤니케이션 품질, 정보공

〈표 4〉 적합도 결과

연구모형	값	권장 수용수준
X^2	936.80	Significan(p〈0.0)
GFI	0.84	〉 0.9(Joreskog and Sorbom, 1993)
AGFI	0.81	〉 0.8(Gefen et al., 2000)
NFI	0.97	〉 0.9(Joreskog and Sorbom, 1993)
PNFI	0.88	〉 0.6이상, 높을수록 좋음(James et al., 1982)
RMSEA	0.070	〈 0.08 좋은편 〈0.05 아주 좋은편(Browne and Cudesk, 1992)
ECVI	3.24	값이 작을수록, 더욱 적합함(Kelloway, 1998)

〈그림 2〉 연구모형에 대한 구조방정식 결과



**p-value〈0.01, *p-value〈0.05.

유, 참여를 유의수준 0.01(p〈0.01)에서 잘 설명되고 있다.

가설검증을 위한 세부적인 경로효과를 살펴보면, '참여자들 간의 커뮤니케이션행위의 정도가 높을수록 참여자들의 상호신뢰의 정도가 높게 나타날 것이다'에 대한 가설 (H1)은 경로계수값 = 0.87(t = 13.5, p〈0.01)로 나타나 가설이 지지되었다. '참여자들 간의 커뮤니케이션행위의 정도가 높을수록 참여자들 간의 협력의 정도가 높게 나타날 것이다'는 두 번째 가설 (H2)은 경로계수값 = 0.27(t = 2.41, p 〈 0.05)로 나타나 가설이 지지되었다. 세 번째 가설 (H3)인 '참여자들 간의 커뮤니케이션행위의 정도가 높을수록 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'는 경로계수값 = 0.10, t값 = 0.78로 유의하지 않아 지지되지 못하였다.

네 번째 가설 (H4)인 '참여자들 간의 상호신뢰의 정도가 높을수록 참여자들의 협력의 정도가 높게 나타날 것이다'는 경로계수값 = 0.58(t값 = 4.81, p〈0.01)로 나타나 가설이 지지되었다. '참여자들 간의 상호신뢰의 정도가 높을수록 프로젝트 성과에

긍정적인 영향을 미칠 것이다'의 가설 (H5)은 경로계수값 = 0.11, t값 = 0.79로 유의하지 못해 가설이 지지되지 않았다. 마지막으로, '참여자들 간의 협력의 정도가 높을수록 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'의 여섯 번째 가설 (H6)은 경로계수값 = 0.50(t값 = 5.02, $p < 0.01$)로 나타나 가설이 지지되었다.

V. 결론 및 논의

1. 연구결과 및 시사점

원자력발전소와 같이 프로젝트 건설기간이 길고, 기술적으로 복잡하고 다양한 사업분야에 다양한 이해관계자들이 참여하는 대형 종합플랜트 건설 프로젝트 성공을 위해서는 참여조직들 간의 상호신뢰와 협력이 필수적이며 이를 위한 참여자들 간의 커뮤니케이션관리는 매우 중요하다. 그러나 프로젝트 실패의 주요인이 대부분 광의의 커뮤니케이션으로 나타나고(Thamhain 1992), 또한 프로젝트관리자가 업무의 약 90%이상을 타인과의 의사소통에 소비(PMBOK 2005) 할 만큼 프로젝트관리에서 커뮤니케이션이 차지하는 중요성에 비해 이 분야에 대한 연구는 상대적으로 미흡한 실정이다.

이러한 배경 하에서 본 연구의 목적은 원자력발전소 건설 프로젝트에서 프로젝트 성과에 영향을 주는 요인으로 커뮤니케이션 행위, 상호신뢰 및 협력을 설정하고 이러한 요인들이 어떠한 단계로 프로젝트 성과에 영향을 주는지에 대한 영향력 관계의 정도를 분석함으로써 프로젝트 참여자들이 공동목표를 달성하고 성공적인 프로젝트를 수행하는데 기여할 수 있는 모형을 제시하는데 있다. 실증분석을 위해 프로젝트에 참여하고 있는 다양한 기업들의 유경험자를 대상으로 한 설문조사를 통해 자료를 수집하고 신뢰성분석과 요인분석을 실시하였으며, 본 연구의 가설을 검증하기 위해 공분산 구조모형 분석을 실시하였다.

본 연구의 주요 실증연구 결과와 시사점은 다음과 같다. 첫째, 커뮤니케이션 행위의 선행요인으로 커뮤니케이션품질, 정보공유 및 참여가 도출되었다. 여기에서 주목할 점은 참여요인이 커뮤니케이션품질과 정보공유 요인에 비해 영향이 작은 것으로, 문제해결, 의사결정과 목표수립 등 주요사항의 결정에 있어서는 발주자는 열린 마음으로 커뮤니케이션 통로를 개방하여 프로젝트 참여자들이 자발적이고 적극적으로 참여할 수 있도록 프로세스나 시스템을 체계화하는 방안을 우선적으로 강구할 필요가 있음을 시사한다.

둘째, 참여자들 간의 커뮤니케이션행위의 정도가 높을수록 상호신뢰와 협력의 정도가 높은 것으로 나타났고, 참여자들 간의 상호신뢰 정도가 높을수록 협력의 정도

가 높은 것으로 나타났다.

셋째, 커뮤니케이션 행위는 상호신뢰와 협력이라는 매개변수를 통해 프로젝트성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 커뮤니케이션 행위가 프로젝트성과에는 직접적으로 영향을 미치지 못하는 것으로 검증되었다. 따라서 커뮤니케이션행위가 프로젝트성과를 향상시키는데 도움은 줄 수 있어도 직접적인 영향력이 미미하다고 판단된다. 이러한 결과는 건설프로젝트를 시행함에 있어서 기획단계에서부터 프로젝트에 참여하고 있는 모든 이해관계자들과의 신뢰를 확보하고 협력을 강화할 수 있는 구체적인 계획을 수립하고 커뮤니케이션활동을 강화하여 이를 적극 시행할 때 공동목표를 달성할 수 있음을 시사한다.

이전의 선행연구들과는 달리 대형 건설 프로젝트 상황에서 커뮤니케이션행위가 상호신뢰 및 협력을 통하여 프로젝트 성과에 미치는 선행요인으로 밝혀진 것은 의미가 있으며, 또한 커뮤니케이션행위와 프로젝트 성과에 대한 실증적 연구모형을 제시하였다는 점에서 향후 프로젝트관리 분야의 연구발전에 기여할 수 있을 것으로 기대된다. 특히, 이후의 연구자들에게 성공적인 프로젝트를 위한 관리요소로서 커뮤니케이션 행위의 중요성을 재인식시키는 계기가 될 것으로 판단된다. 아울러 기업 실무적 측면에서 본 연구의 결과는 원자력발전소와 같이 프로젝트 건설기간이 길고, 복잡하고 다양한 사업 분야에 다양한 이해관계자들이 참여하는 대형 종합플랜트 건설 프로젝트를 수행하고 있는 기업들은 물론 앞으로 프로젝트를 계획하고 있는 기업들에게 성공적인 프로젝트를 달성하기 위해서 커뮤니케이션의 행위와 관리가 중요하다는 것을 재확인시켜 주었다.

2. 연구의 한계점과 향후 연구과제

본 연구가 지니고 있는 한계점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 제시되고 있는 구성개념들은 기존의 선행연구들을 탐색적으로 종합한 것이므로 보다 연역적이고 정치한 이론과 모형의 개발이 요구된다. 이는 기존의 연구에서 커뮤니케이션과 프로젝트 성과에 관한 많은 연구가 있었지만 커뮤니케이션관리 고유의 관계 모형을 검토할 수 있는 이론적 기반이 충분치 않았음에도 그 이유를 찾을 수 있다.

둘째, 본 연구에서는 표본 추출 시 프로젝트에 참여하고 있는 모든 참여자들에 대한 표본수를 균등하게 적용하지 못하였다. 즉, 커뮤니케이션이 쌍방 간의 상호작용이고, 이러한 커뮤니케이션행위가 상호신뢰와 협력에 미치는 영향을 분석한다고 전제할 때 다른 참여자들보다 발주자의 표본크기가 높다는 것은 어떤 집단이 전체를 대변할 수 있는 오류를 범하기 쉽기 때문에 완전한 연구결과를 기대하기 어렵다고

판단한다. 그러므로 향후 연구에서는 커뮤니케이션에 대한 양자적 관점을 고려한 보다 균등한 수를 활용한 조사가 이루어져야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 커뮤니케이션행위가 프로젝트 성과에 미치는 영향 과정을 모형화 하였는데 주요 연구변수들을 조사대상 집단의 지각에 기초하여 측정 하였다. 특히, 프로젝트성과 측정과 관련하여 객관적인 지표로 측정하기 보다는 응답자의 주관적 측정에만 의존하였다. 따라서 응답자의 개념적 편견에 의한 오류가 발생할 가능성을 내포하고 있다.

한편, 본 연구를 진행하면서 도출된 향후 연구과제로는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 기존 문헌을 바탕으로 커뮤니케이션행위의 요인을 도출하였다. 하지만 향후 연구에서는 본 연구에서 다루지 못한 프로젝트 커뮤니케이션관리의 측면에서 정보의 다양화와 IT기술의 발달로 커뮤니케이션 관리의 방법이나 툴이 혁신적으로 변화되고 있는 프로젝트환경 변화를 고려하여 커뮤니케이션 채널 특성에 대한 연구변수들을 도입할 필요가 있다. 따라서 본 연구를 발판으로 새로운 커뮤니케이션행위 요인을 개발하고 이에 대한 탐색적·실증적 연구가 적극적으로 시도되어야 할 것이다.

둘째, 프로젝트 생애주기 상 건설 프로젝트가 진행되면서 일부에서는 플랜트 운영을 위한 시운전과 운영준비가 이루어지고 있고 운영 중에는 유지보수를 위해 건설 중에 참여한 많은 기기공급자들과의 지속적인 관계유지가 필요하다. 따라서 궁극적으로는 플랜트를 운영하는 부문에도 확장되어야 하며, 프로젝트 운영성과를 달성하기 위해 운영특성을 고려한 커뮤니케이션행위의 요인들도 밝혀져야 할 것이다.

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

참고문헌

소순후, 2004, “공급사슬 파트너십의 구조적관계 모형에 대한 실증적 연구”, 전남대학교 대학원 경영학과 박사학위논문

우치성, 1989, “조직내 커뮤니케이션유형과 직무만족에 관한 연구”, 고려대학교 경영대학원 석사학위 논문

이종수 · 김원석 · 박용석 · 김만술 · 김중화 · 석영기 · 양혜연 · 최순권 옮김, 2007, 「경영학 원론」, 싸이텍미디어.

임경수, 2009, “IT역량이 기업간 협력활동에 미치는 영향에 관한 연구”, 아주대학교 경영학과: 4-6.

지식경제부, 2009, 「2009 원자력백서」, 한국수력원자력(주).

최연철, 2003, “항공운항업무에서의 상호의존성, 상호신뢰, 협력, 성과의 관계에 관한 연구”, 한국항공대학교 대학원, 항공운반관리학과 : 53-74.

황온경,2007, “국제 합작투자에 있어 파트너특성, 신뢰 및 성과의 관계에 대한 실증적 연구”, 숙명여자대학교 대학원 경영학과 : 70-73.

Anderson, E., 1985, The Salesperson As Outside Agent or Employee : A Transaction Cost Analysis, *Marketing Science* 4 (3): 234-254.

Anderson, J. C., and J. A. Narus, 1990, A Model of Distributer Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing* 54 (1): 42-58

Anderson, E., and Weitz, B., 1989, Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science* 8 (4): 310-323.

Construction Industry Institute (CII), 1991, *In Search of Partnering Excellence*, The Construction Industry Institute, Austin, Tex., SP17.1

Crowley, L. G., and Karim, M. A., 1995, Conceptual Model of Partnering, *Journal of Management in Engineering* 11 (5): 33-39.

Draft, R. L., and R. H. Lengel, 1986, Organizational Informational Requirement Media Richness and Structural Design, *Management Science,* 32(5): 554-571.

Doney, P. M., and J. P. Cannon, 1997, An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *The Journal of Marketing* 61 (2): 35-51.

Dwyer, F. R., and Oh, S., 1988, A Transactions Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies, *The Journal of Marketing* 52 (2): 11-27.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., and Oh, S., 1987, Developing Buyer-Seller Relationships, *The*

Journal of Marketing 51 (2): 11-27.

Ebadi, Y. M., and J. M. Utterback, 1994, The Effect of Communication on Technological Innovation, *Management Science* 30 (5): 572-585

Elmuti, D., and Y. Kathawala, 2001, An Overview of Strategic Alliances, *Management Decision* 39 (3): 205-217.

Freeman, M., and P. Beale, 1992, Measuring project success, *Project Management Journal* 23 (1): 8-17.

Grant, R. M., and C. Baden-Fuller, 1995, A Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration, *Academy of Management Journal*, Best papers Proceedings : 17-21.

Huber, G., and R. Daft, 1987, The Information Environment of Organizations, Handbook of Organizational Communication, Sage Publications, Newbury, CA. : 130-164.

Hwang, P., and W. P. Burgers, 1997, Properties of Trust : An Analytical View, *Organizational Behavior and Human Decision Process* 69 (1): 67-73.

Kahn, K. B., 1996, Interdepartmental Integration : A Definition with Implication for Product Development Performance, *Journal of Product Innovation Management*, 13 (2): 137-151.

Kerzner, H., 2004, *Advanced Project Management*, Jhon Wiley and Sons, Inc.

Kloppenborg, T. J., and W. A. Opfer, 2002, The Current State of Project Management Research : Trends, Interpretations, and Predictions, *Project Management Journal* 33 (2): 5-18.

Lambert, D. M., M. A. Emmelhains, and J. T. Gardner, 1999, Building Successful Logistics Partnership, *Journal of Business Logistics* 20 (1): 165-181.

Madhok, A., 1995, Revisiting Multinational Firm's Tolerance for Joint Venture : A Trust Based Approach, *Journal of International business Studies* 26 (1): 117-137.

Maloney, W. F., 1990, Framework for Analysis of Performance, *Journal Construction. Management Economics* 16 (2): 399-415.

Mohr, J., and J. Nevin, 1990, Communication Strategies in Marketing Channels : A Theoretical Perspective, *Journal of Marketing* 54 (4): 36-51.

Mohr, J., and R. Spekman, 1994, Characteristics of Partnership Success : Partnership Attribute, Communication Behavior and Conflict Resolution Technique, *Strategic Management Journal* 15 (2): 135-152.

Mohr, J., and R. S. Sohi, 1995, Communication Flows in Distribution Channels : Impacct on Assessment of Communication Quality and Satisfaction, *Journal of Retailing,* 71 (4): 393-416.

Morgan, R. M., and S. D. Hunt, 1994, The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing* 58 (3): 20-38.

Nelson, K. M., and J. G. Cooprider, 1996, The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance, *MIS Quarterly* 20 (4): 409-432.

Pettit, J. D., J. R. Goris, and B. C. Vaught, 1997, An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction, *The Journal of Business Communication* 34 (1): 81-98.

Pinto, M. B., and J. K. Pinto, 1990, Project Team Communication and Cross-Functional Cooperation in New Program Development, *Journal of Product Innovation management* 7 (3): 200-212.

Pinto, J. K., and J. E. Prescott, 1988, Variation in Critical Success Factor Across The Project Life Cycle, *Journal of Management* 14 (1): 5-18.

Pinto, J. K., and J. E. Prescott, 1990, Planning and Tactical Factors in the Project Implementation Process, *Journal of Management* 27 (3): 305-327.

PMI, 2005, *PMBOK Guide - 3th Edition (Project Management Body of Knowledge)*

PMI, 2009, *PMBOK Guide - 4th Edition (Project Management Body of Knowledge)*

Ring, P. S., and A. H. Van De Ven, 1992, Structuring Cooperative Relations Between Organizations, *Strategic Management Journal* 13 (7): 483-498.

Schermerhorn, J. R., 1980, Inter-Firm Cooperation As a Resource for Small Business Development, *Journal of Small Business Management* 18 (2): 48-54.

Schuler, R., 1979, A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication Outcome Relationship, *Organizational Behavior and Human Performance* 23 (1): 268-291.

Schurr, P. H., and J. L. Ozanne, 1985, Influence on Exchange Process : Buyers Preconceptions of a Sellers Trustworthiness and Bargaining Toughness, *Journal of Consumer Research* 11 (3): 939-953.

Shenhar, A. J., and L. Ofer, 1997, Mapping the Dimensions of Project Success, *Project Management Journal* 28 (2): 5-13.

Skinner, S. J., J. B. Gassenheimer, and S. W. Kelly, 1992, Cooperation in

Supplier-Dealer Relations, *Journal of Retailing* 68 (2): 174-193.

Tang, W., C. F. Duffield. and D. M. Young. 2006, Partnering Mechanism in Construction : An Empirical Study on the Chinese Construction Industry, *Journal of Construction Engineering and Management* 132 (3): 217-229.

Thamhain, H. J., and D. L. Wilemon, 1986, Criteria for Controlling Project According to Plan, *Project Management Journal,* 17(2): 75-81.

Walker, D. H. T., 1995, An Investigation into Construction Time Performance, *Construction Management and Economics* 13 (3): 263-274.

Weston, D. C., and J. G. E. Gibson, 1993, Partnering-Project Performance in U.S. Army Corps of Engineers, *Journal of Management in Engineering* 19 (4): 410-425.

Wong, E. S., D. Then, and M. Skitmore, 2000, Antecedents of Trust in intra-Organizational Relationships within Three Singapore Public Sector Construction Project Management Agencies, *Construction Management and Economics* 18 (3): 797-806.

Zaghloul, R., and F. Hartman, 2003, Construction Contract : The Cost of Mistrust, *International Journal of Project Management* 21 (6): 419-424.

The Sequential Effects of The Communication Behaviors on Project Performance in Construction Projects

Sang-Yup Song* · Ho-Chul Shin**

Abstract

This study attempted to investigate the influence of the communication behaviors on project performance in nuclear power plant construction projects. Specifically, we proposed an extended model for predicting project performance through the mediating variables of mutual trust and collaboration among various project participants. In the study, a survey was conducted with 348 participants in nuclear power plant construction projects to collect research data. The results showed that the communication quality, information sharing, and participation were revealed as antecedent factors of communication behaviors. Also, communication behaviors can play a significant role in improving project performance via the mediating effects of mutual trust and collaboration among project participants. Implications and several limitations of the study are discussed. And some suggestions for future research are proposed.

〈Key Words〉 Communication Behavior, Mutual Trust, Collaboration, Project Performance, Construction Project

* M. S., Graduate School of Department of Business Administration, Soongsil University
** Assistant professor, College of Business Administration, Soongsil University

▌부록▐

설 문 조 사 서

안녕하십니까 ?
바쁘신 가운데도 본 설문조사에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 **원자력발전소 건설 프로젝트에서의 커뮤니케이션행위가 프로젝트 성과에 미치는 영향**에 관한 석사학위 논문자료를 수집하기 위하여 작성되었습니다.

귀하께서 응답하여 주신 자료는 통계법 제8조에 의거, 완전하게 익명으로 처리되어 학문적인 연구 목적으로만 사용 될 것이며, 그 내용은 엄격하게 비밀로 지켜질 것입니다.

귀하께서 답변해주실 내용들은 모두가 귀중한 연구 자료로 활용될 것이오니, 바쁘시더라도 한 문항도 빠짐없이 솔직하게 응답해 주시기를 간곡히 부탁드립니다.

귀하의 소중한 시간을 내주시어 대단히 감사합니다.

2009년 8월

숭실대학교 대학원
프로젝트 경영학과

숭실대학교
Soongsil University

Ⅰ. 원전건설관련 프로젝트 경험과 관련한 질문

1. 원전건설관련 프로젝트에 참여하신적이 있습니까?

① 예 → 계속진행　　② 아니오 → 설문중단

2. 최근에 참여한 원전건설관련 프로젝트는 무엇입니까?

① 신고리1, 2, ② 신고리3, 4, ③ 신월성1, 2, ④ 영광5, 6, ⑤ 울진5, 6, ⑥ 방폐장, ⑦ 기타 (　　)

3. 원전건설관련 프로젝트에 경험 경력은 어느 정도 입니까?

① 6년 미만, ② 6~10년, ③ 11~15년, ④ 16~20년 ⑤ 20년 이상

이후 제시되는 모든 설문문항에 대해서는 위에서 선택한 가장 최근에 참여한 프로젝트를 염두에 두시고 응답하여 주시기 바랍니다.

II. 프로젝트 커뮤니케이션 행위에 관한 질문

가장 최근에 수행한 프로젝트에 대한 커뮤니케이션 행위에 관한 질문입니다.
해당번호에 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

번호	설문 항목		전혀 아니다		보통 이다			매우 그렇다	
CQ1	커뮤니케이션 품 질 (Quality)	귀하와 프로젝트 참여자들 간에 의사소통이 적시에(Timeliness) 이루어진 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
CQ2		귀하와 프로젝트 참여자들 간에 의사소통이 정확하게(Accuracy) 이루어진 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
CQ3		귀하와 프로젝트 참여자들 간에 의사소통이 충분히(Adequateness) 이루어진 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
CQ4		귀하와 프로젝트 참여자들 간에 의사소통이 완벽하게(Completeness) 이루어진 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
CQ5		귀하와 프로젝트 참여자들 간에 의사소통이 신뢰성(Credibleness)있게 이루어진 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
CS1	정보공유 (Informat-ion Sharing)	귀하와 프로젝트 참여자들 간에 변경사항에 대한 사전제공이 만족하게 이루어진 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
CS2		귀하와 프로젝트 참여자들 간에 정보제공이 만족하게 이루어진 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
CS3		귀하와 프로젝트 참여자들 간 서로에게 영향을 미치는 사건이나 변화에 대한 정보 공유가 만족하게 이루어진 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
CS4		귀하와 프로젝트 참여자들 간 프로젝트 현황에 대한 공유가 만족하게 이루어진 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
CS5		귀하와 프로젝트 참여자들 간 지식에 대한 공유가 만족하게 이루어진 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
CP1	참 여 (Participat-ion)	귀하는 프로젝트 수행 중 목표 수립 시 많은 참여를 하였습니까?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
CP2		귀하는 프로젝트 수행 중 세부계획 수립 시 많은 참여를 하였습니까?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
CP3		귀하는 프로젝트 수행 중 프로세스나 절차 개선 시 많은 참여를 하였습니까?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
CP4		귀하는 프로젝트 수행 중 문제해결을 위한 의견수렴 및 제안에 공동 참여를 하였습니까?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
CP5		귀하는 프로젝트 수행 중 의사결정 과정 시 많은 참여를 하였습니까?	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅲ. 프로젝트 참여자들간 상호신뢰에 관한 질문

가장 최근에 수행한 프로젝트에 대한 참여자간 상호신뢰에 관한 질문입니다.
해당번호에 체크(√)하여 주시기 바랍니다

번 호	설 문 항 목		전혀 아니다		보통 이다			매우 그렇다	
MT1	상호신뢰 (Mutual Trust)	프로젝트의 모든 참여자들은 서로의 약속을 성실히 이행하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
MT2		프로젝트의 모든 참여자들은 상호간에 제공하는 정보를 신뢰하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
MT3		프로젝트의 모든 참여자들은 긍정적 행동을 기대하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
MT4		프로젝트의 모든 참여자들은 서로를 믿고 의지하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
MT5		프로젝트의 모든 참여자들은 개방된 마음자세로 일 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
MT6		문제들은 적기에 합리적 방법으로 해결되는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅳ. 프로젝트 참여자들간 협력에 관한 질문

가장 최근에 수행한 프로젝트에 대한 참여자간 협력에 관한 질문입니다.
해당번호에 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

번호	설 문 항 목		전혀 아니다		보통 이다			매우 그렇다	
PC1	참여자간 협력 (Collaborat -ion)	프로젝트 참여자들은 공동목표 달성을 위해 함께 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
PC2		프로젝트 참여자들은 정보 및 유무형의 자원을 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
PC3		프로젝트 참여자들은 공식적이거나 비공식적이거나 서로에 도움을 주고자 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
PC4		프로젝트 참여자들은 하나의 팀 개념으로서 함께 일하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅴ. 프로젝트 성과에 관한 질문

가장 최근에 수행한 프로젝트에 대한 성과에 관한 질문입니다.
해당번호에 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

번호	설 문 항 목		전혀 아니다		보통 이다		매우 그렇다	
PP1	프로젝트 성 과 (Project Outcome)	프로젝트의 공정은 계획된 일정 내에 차질 없이 준수 되었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
PP2		프로젝트의 공사비는 계획된 예산 내에 차질 없이 준수 되었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
PP3		프로젝트의 성능은 규정된 성능을 만족 하였다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
PP4		프로젝트의 품질은 규정된 품질을 만족 하였다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅵ. 자료 분류용 질문

지금까지 질문에 응해 주셔서 감사합니다. 마지막으로 자료 분류를 위해 몇 가지만 더 여쭙겠습니다. 이 항목들은 자료 분류 목적 이외에는 결코 사용되지 않습니다.

번 호	설 문 항 목			
1. 성 별	① 남	② 여		
2. 연 령	① 30대 이하	② 30대	③ 40대	④ 50대 이상
3. 학 력	① 고졸이하	② 전문대졸	③ 대졸	④ 대학원 이상
4. 직 위	① 일반직원 ④ 부장	② 대리 및 과장 ⑤ 처장 이상(임원)	③ 차장	
5. 담당분야	① 설계 ⑤ 운영	② 구매 ⑥ 기타	③ 건설	④ 시운전
6. 담당업무	① 사업관리 ⑤ 품질관리	② 공정관리 ⑥ 설계관리	③ 시공관리 ⑦ 기타	④ 구매관리
7. 소속회사	① 발주자 ⑤ 보조기기 공급사	② 설계사	③ 시공사 ⑥ 시공협력업체	④ 주기기공급사 ⑦ 기타

♣ **수고하셨습니다.**
설문에 응답해 주셔서 다시 한 번 감사드립니다.

경영사학 제25집 제1호
2010년 3월 한국경영사학회

한화그룹의 전략적 선택*

박영렬** · 김상헌***

요 약

본 연구에서는 한화그룹의 성장을 경영 전략적 선택을 중심으로 고찰하기 위해서 1952년 설립된 한화그룹의 성장전략을 창업기(1952~1963년), 성장기(1964~1980년), 제 2창업기(1981~ 1995년), 구조조정기(1996~1999년), 도약기(2000~2006년), 글로벌 성장기(2007년~현재)로 나누어서 각 시기별 경영환경 및 이에 따른 경영전략과 성과를 분석하고, 구조조정 전후의 경영성과를 비교하였다.

한화그룹은 지속적인 성장을 위해서 각 시기별로 경영전략을 추진해 왔다. 창업기(1952~1963)에는 인수를 통한 창업 및 사업기반을 구축하였으며, 성장기(1964~1995)에는 내부성장을 통한 발전과 함께 인수 및 다각화를 통해서 성장기반을 구축하는 경영전략을 추진하였다. 제2창업기(1981~1995)의 성장전략은 관련다각화, 수직계열화, 전략적 제휴, 경영혁신 전략 등으로 대표 될 수 있으며, 구조조정기(1996~1999년)에는 구조조정을 통해 경쟁력 강화에 집중하는 전략을 선택하였다. 도약기(2000~2006)에는 경쟁력 강화를 통한 도약기반 구축을 위한 전략들을 추진하였다. 글로벌 성장기(2005~현재)에는 주력기업을 중심으로 글로벌전략을 추진하는 동시에 신성장 전략을 추진하였다.

한화그룹의 성장전략의 특성은 지속적인 성장을 위해 각 시기별로 다양한 경영전략의 추진, 인수를 통한 성장, 그리고 구조조정과 경영혁신을 통한 경쟁력 강화로 설명될 수 있다.

〈주제어〉 한화그룹, 성장전략, 전략적 선택

* 본 논문은 (사)한국경영사학회에서 2009년도 '한화그룹 연구'의 일환으로 이루어짐.
** 연세대학교 경영대학 교수, yrpark@yonsei.ac.kr, 02-2123-2529, 제1저자.
*** 단국대학교 경영학부 조교수, kimsh@dankook.ac.kr, 031-8005-3427, 교신저자.

논문접수일(2009년 11월 9일) 논문수정일(2009년 11월 28일) 게재확정일(2009년 12월 31일)

Ⅰ. 서 론

1952년 김종희 회장에 의해 설립된 한국화약을 모태로 하는 한화그룹은 현재 (주)한화를 비롯해 한화석유화학, 한화건설, 대한생명보험, 한화갤러리아, 한화리조트 등 44개 계열사(2009년 7월 1일 기준)를 거느린 대기업집단으로 성장했다. 현재 화약, 석유화학, 금융, 레저유통, 건설, 무역에 이르기까지 여러 분야에서 활동하고 있으며, 2000년대에는 글로벌 경쟁력을 갖춘 기업으로 도약하기 위한 신성장동력 발굴에 역량을 집중하고 있다.

현재 한화는 2008년 본격화된 글로벌 금융위기에 대응하기 위한 'Great Challenge 2011'을 전사적으로 실천하며, 사업구조, 조직구조, 수익구조, 기업문화 혁신을 통해 내부역량을 강화해 나가는 한편 미래 성장동력 발굴에 전력하고 있다. 1952년 창업 이후 현재에 이르기까지 한화그룹의 성장 역사를 정리하면 〈표 1〉과 같다.

본 연구에서는 지난 57년 간의 한화그룹의 성장과 발전을 주도한 전사적 전략의 선택을 시기별로 분석하고자 한다. 즉, 전략적 차원에서는 경영환경-경영전략-경영성과의 분석틀을 가지고 한화그룹이 각 시기별로 어떠한 대내외적 경영환경 하에서 어떠한 전략을 구사하여 어떠한 경영성과를 도출했는지 살펴보고, 한화그룹의 구조조정 전후 매출액 및 수익성, 성장성 분석을 통해 재무전략과 성과를 살펴본다. 또한 한화그룹의 성장 전략의 특성을 분석하고자 한다. 이를 위해 본 연구의 제 II장에서는 한화그룹의 시기별 경영전략을 정리하고, 제 III장에서는 구조조정 전후의 경영성과를 비교하고자 한다. 이를 바탕으로 제 IV장에서는 한화그룹의 전략적 특성을 제시하고자 한다.

Ⅱ. 한화그룹의 시기별 경영전략

1. 창업기(1952~1963년) 경영전략

1) 인수를 통한 창업

1948년 정부가 경제부흥을 위해 노력을 기울여 나가면서 광산, 토건업이 활기를 띠었고 이에 따라서 조선화약공판은 늘어나는 화약류의 수요에 대처하기 위해 전국 화약고에 비축을 서두르고 있을 때 한국전쟁이 발발했다. 이후, 1952년 휴전회담이 진행되면서 정부의 귀속재산이던 조선화약공판은 민간인에게 불하매각하기 위해 입찰에 붙여졌다. 김종희 회장은 조선화약공판의 매각입찰에 응찰하여 23억 4,568만 원에 낙찰, 운영권을 획득하고, 1952년 10월 9일 조선화약공판을 인수, 복구하여 새로운 회사 법인으로 한국화약을 설립하였다.

〈표 1〉 한화그룹의 성장역사

1952	1964	1965	1966	1968	1969	1972	1973	1975	1976
한국화약 설립	신한베아링공업(주) 인수	한국화성공업 주식회사설립 (현 한화석유화학 및 한화종합화학)	태평물산 주식회사 설립 (현 한화/무역)	제일화재해상 보험(주) 인수	경인에너지(주) 설립	한국프라스틱 공업(주) 설립	동원공업(주) 인수	천안북일학원 설립	성도증권(주) 인수 (현 한화증권)

1981	1982	1983	1985	1986	1987	1988
현암 김종희 회장 영면 김승연 2대 회장 취임	한양화학 및 한국다우케미컬 코리아 경영권인수	(주)삼희기획 설립 (현 한컴)	정아그룹 인수 (현 한화리조트)	한화유통 인수 (현 한화갤러리)	서울청량리역사(주) 설립 (현 한화역사) 한국자동차부품(주) 설립	한양화학, 한국프라스틱공업 합병 한양소재 설립 (현 한화소재) 한양바스프우레탄(주) 설립

1990	1992	1992	1994	1995	1996	1997	1998	1999
경향 신문사 인수	동양전자 통신 인수	한국화약그룹 ↓ 한화그룹 사명변경	삼미정공(주) 인수 ↓ 한화정공 사명변경	한화파이낸스 설립 한화에너지프라자(주) 설립 한화기계 & 한화정공 합병 (현 한화테크엠) 센트랄제약 인수 (주)한화 의약사업부 출범 (현 드림파마)	헝가리 엥도수에즈 부다페스트은행 인수 (현 헝가리한화 은행)	천안북일여자 고등학교 설립 한화바스프 우레탄을 독일 바스프사에 매각	한화NSK정밀 일본정공에 매각 한화GKN 영국GKN에 매각 경향신문 완전분리 독립경영 FAG한화베어링 설립	한화자동차부품 캐나다 테스마사에 매각 한화종합화학-한화석유화학, 한화종합화학 2개 회사로 분할 한화에너지 정유부문 및 한화에너지프라자 현대정유에 매각 여천NCC 설립 한화에너지 및 에이치팜 (현 드림파마) 분사

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
동양백화점 인수 (현 한화타임월드) 한화기술금융(주) 설립 투어몰닷컴(주) 설립 (현 한화투어몰) 한화에너지 미국 엘파소와 합작	한화S&C(주) (주)한화에 분사 (주)대덕테크노벨리 설립 (주)한화/화약, 대우전자 방산부문 인수 (현 구미공장)	(주)한화에서 (주)한화건설 및 한화기계(주) 분사 (현 한화테크엠) 대한생명보험(주) & 신동아화재해상보험(주) & (현 한화손해보험) ㈜(주)63시티 인수	FAG한화 베어링 합작사에 지분 최종 매각	한화종합화학 북경공장 준공 한화국토개발, 일본 나가사키 공항 CC 인수	한화종합화학 북미자동차부품 법인 설립 대한생명 자회사 대생보험심사, 대한티엠에스 분사 한국종합에너지의 한화지분, 포스코에 매각 대한생명 뉴욕현지법인 설립 한화리조트, 클럽휘닉스파크 인수	한화건설 사우디아라비아 법인 설립 한화종합화학 미국 앨라바마 공장 준공 아산테크노밸리 설립 한화종합화학 상하이공장 준공	New CI 한화트라이서클 선포 한화금융프라자 개소 한화증권, 카자흐스탄 진출 한화L&C 미국 아즈델사 지분 인수 당진테크노폴리스 설립 서산테크노밸리 설립

2008
한화증권, 한화(상해) 투자자문유한회사 설립 제일화재해상보험(주) 인수 (한화그룹 계열사로 편입) (주)한화/무역, 카자흐스탄 사무소 개소 한화L&C, Hanwha L&C Canada Inc. 설립

2) 인수 통한 사업기반 구축

1955년 대일교역금지조치 발동으로 일본 화약의 수입이 어렵게 되면서 화약의 적기 공급을 위해서 초안폭약공장 건설을 계획하게 됐다. 당시 정부의 화약산업 재건을 위한 인천공장 복구계획에 참여해 온 한국화약은 1955년 인천공장에 대한 정부 방침이 복구에서 매각으로 변경되자, 1955년 10월 30일 화약 국산화를 위해 조선유지 인천 화약공장을 인수한다. 조선유지 인천공장을 인수한 한국화약은 공장을 복구하고 설비를 확대하여 생산기술 확립을 적극적으로 모색했으며, 1956년 4월 국산 초안폭약(safety-mite)을 생산하는데 성공했다. 초안폭약 국내생산 성공 이후 다이너마이트 생산에 전력을 쏟은 결과, 자체 기술력에 의해 생산된 국산 다이너마이트의 상업생산에 돌입하여, 같은 해 9월 6일에는 화약류 완전 국산화 대체공급을 개시했다. 1961년 8월 미군에 연 400톤의 화약을 납품하게 됨으로써, 다이너마이트 생산기술을 확립하고 대량 생산체제를 구축하여 안정적인 재정기반을 갖추게 되었다.

3) 경영전략 및 성과

한화그룹의 1952년부터 1963년까지 창업기 경영전략은 조선화약공판의 인수를 통한 창업과 조선유지 인천공장 인수를 통한 사업기반 구축이었다. 창립 시 20만 환의 자본금은 조선화약공판과 조선유지 인천공장의 인수가 마무리되고 난 1955년에는 1억 환으로 증가했고, 매출액은 5,000만 환에서 2억 6,000만 환으로 증가했다. 공장복구가 계속되면서 1958년에는 자본금이 2.5배 늘어난 2억 5,000만 환, 매출은 4억 2,000만 환으로 증가했다. 1959년 젤라틴 다이너마이트와 예감제 MNN을 개발한 이후 매출 신장이 특히 향상되었으며, 1959년에는 6차에 걸친 증자로 자본금은 6억 환, 매출은 6억 9,000만 환으로 60%의 매출확대를 기록하였고, 1962년까지 이러한 성장은 계속되었다. 또한 1962년 말 조선유지 인천공장의 3차 복구공사가 마무리되면서, 한국화약은 산업용 화약류를 제조, 판매하고 국방산업에 필요한 화약류를 생산하게 됐다. 그리고 이를 정부에 납품하면서 화약의 생산과 판매분야에서 독점적 지위를 구축, 국내 유일한 산업용 화약 대량 생산업체로서의 지위를 확보하여 사업기반을 구축했다. 이러한 역량 비축을 통해서 1960년대의 다각화를 통한 기업성장의 토대를 마련했다.

2. 성장기(1964~1980년) 경영전략

1) 내부성장을 통한 한국화약의 발전

1970년대의 한국화약은 1968년부터 시작되었던 방위산업에 1972년 진출하게 되고

정밀화학으로 사업영역을 확장하면서 설비의 새로운 증설이 이루어졌다. 인천공장에는 생산 2부를 발족하고 방위산업용 특수폭약 제조시설을 갖추었으며, 국방과학연구소와 고폭탄유의 공동개발에도 들어감으로써 고폭탄류 양산체제를 갖추게 된다. 1970년대 말에는 자동화계획이 수립되면서 자동화기기가 도입되었고, 이로 인해 제품 제조공정에 변화를 주게 된다. 1978년에는 방위산업 전문화를 위한 제 2공장(여수공장)을 여수에 신축하고 특수 방산제품을 양산하여, 전량 수입에 의존했던 특수화약부문의 국내수요와 제 2공장의 생산제품 및 원료를 충당하는 역할을 담당하게 된다.

또한 지하철 수요 증가에 따른 도심 정밀발파에 요구되는 폭약을 제공하기 위해 1979년 자체기술력으로 정밀폭약 개발에 성공했으며, 1981년에는 채석, 채광 및 채탄용 함수폭약(Slurry)의 국산화에 성공한다. 이후 당시 세계적인 추세에 맞는 안전한 폭약류인 함수폭약의 자체기술 개발에 성공함으로써 정밀폭약과 함께 독보적인 화약기술을 보유하게 된다. 이후 1982년에는 세계 최대 화학업체인 미국 듀폰사의 제조기술과 시설을 도입함으로써 이전보다 완벽한 국제수준의 함수폭약을 생산하게 된다.

한국화약은 국내 화약산업 주체로 기반을 닦으면서 회사의 향후 진로를 종합화학으로 설정하고, 농약 및 농약원제의 제조, 판매, 수출입을 추가함으로써 정밀화학분야로도 진출하게 된다. 또한 연화분야에서도 1964년 국내 최초로 인천공장에서 연화(불꽃놀이)를 개발 생산하였고, 1973년 장난감 연화를 일본에 수출한 데 이어, 1976년에는 미국 독립 200주년 축제용으로 200만 달러의 연화를 수출했다.

1973년 일본의 회사와 연화기술 판매제휴를 맺고 미국과 일본에 첫 수출을 한 한국화약은 내수 위주에서 수출 중심으로 사업방향을 전환시키기 위해 1978년에는 싱가포르지사를 설치, 해외사업부 신설과 함께 해외사업 조직을 강화하고, 국제 경쟁력 강화를 위한 품질개선, 신제품 개발, 원가 절감을 위해서 노력하였다. 1974년에는 파푸아뉴기니 개발에 참여하여 산업용 화약을 수출하였으며, 1975년에는 영국 ICI사와의 경쟁입찰에서 승리하여 말레이시아 국방성에 납품하면서, 필리핀 등 동남아 각국으로 수출을 하게 된다. 1979년에는 인도의 산업현장으로 제품을 공급하기 위해 인도 Harshadray사와 화약 대리점 계약을 체결하고, 이후 인도 농약시장에도 진출한다. 또한 인도네시아, 아프리카 시장도 개척함으로써 기존의 동남아, 유럽, 북미 수출에 이어 해외시장을 다변화하였다.

2) 인수를 통한 다각화 기반 구축

(1) 신한베아링공업 인수를 통한 기계공업분야로의 비관련다각화

1964년 1월 한국화약은 기존의 주력 사업분야와는 무관한 신한베아링공업을 인수(1964년 5월 한국베아링공업으로 사명 변경), 기계공업분야로 비관련다각화를 시작했다. 베어링은 기계공업의 핵심 요소산업으로 중요한 역할을 담당하고 있었으며, 품

질 향상이 요구되는 분야였고, 모든 기계에 소용되는 대표적인 핵심 요소공업 제품이었기 때문에, 정부는 우리나라 베어링 산업이 정상화되기를 바라고 있었다. 이 시기에 신규사업으로의 진출을 모색하고 있었던 김종희 회장은 신한베아링공업의 인수를 추진하고 있었고, 또한 정부는 경영난을 겪고 있는 신한베아링공업을 유력기업이 인수할 필요가 있다고 판단하고 있었다. 김종희 회장은 우리나라 기계산업의 발전을 위해서 계속적인 적자가 예상되는 신한베아링공업을 인수하기로 결심하고 신한베아링공업의 주식 60%를 인수, 1964년 1월 3일 대표이사로 취임함으로써 창업 후 12년 만에 첫 다각화를 진행했다. 그리고 같은 해 5월 29일에 한국베아링공업으로 사명을 변경했다.

1970년 2월에는 일본정공(NSK)와 기술제휴계약을 체결하고 1971년 4월에는 자본과 기술을 연합하는 그룹 최초의 합작법인인 한국정공을 출범하여, 선진설비와 기술을 동시에 체득하면서 기계공업 분야에 진출했다.

(2) 한국프라스틱공업 인수를 통한 석유화학산업으로의 진출

1968년 전후 한국 PVC 업계는 공급과잉, 과당경쟁, 원료가격 급등, 국내경기 불황과 같은 경영환경 악화로 인해 한국화성공업을 포함한 5개의 업체 모두가 경영난국에 휩싸여 있었다. 이들 PVC 5개사는 정부의 차관업체였고, 업체 도산은 정부의 상환책임을 의미했기 때문에 PVC 업계의 합리화 조치로서 정부가 PVC 5개사에 대한 통합 방안을 추진했다. 이에 따라서, 1972년 한국화성공업, 대한프라스틱, 공영화학, 우풍화학, 동양화학 5개사가 통합법인 한국프라스틱공업으로 출범하게 되었다. 이듬해 제1차 에너지 파동으로 인해 국제 원자재가격이 폭등하고 국내 PVC 수요가 급증하면서 플라스틱업계는 회생하게 되었고, 당시 한국프라스틱공업의 주식지분 31.8%로 제1대 주주였던 한국화약그룹이 법인 통합 이후 우풍화학과 제휴하여 의결권을 확보, 실질적으로 경영권을 지배하게 되었다. 이후 진양화학이 경영권을 지배하다 1년 만에 한국화약그룹이 주식을 매입함으로써 다시 의결권을 되찾아 1980년 2월 한국프라스틱공업의 경영권을 완전 인수했다.

1974년 9월 5일에는 PVC원단과 원단가공제품을 제조 수출할 목적으로 한·일합작의 유니온포리마를 설립했다. 유니온포리마는 한국화약그룹과 일본의 제팬워이브록(JWB), 닛쇼이와이(Nissho Iwai)사 등 3사간 체결된 합작 및 차관 계약에 따라서 한·일 간 50대 50의 투자비율로 자본금 2억 6,000만 원의 법인으로 발족했다.

(3) 제일화재해상보험 인수를 통한 금융업으로의 진출

1960년대 보험산업의 성장과 함께 1962년 말 보험사의 증자와 합병조치 후 정부가 보험사의 신규면허를 내주지 않고, 5·16 이후 대기업의 은행지배가 어려워짐에 따라서 대기업들은 새로운 자금조달원을 찾아 보험업에 진출하려하였다. 따라서 재

계에서는 보험업 참여를 위해서 인수에 많은 노력을 기울였으며 많은 대기업들이 보험회사를 계속 인수하여 1966년부터 1973년까지 소수의 보험회사를 제외한 대부분이 대그룹의 계열사가 되었다. 한국화약도 금융보험업에 진출하기 위해 1968년 9월 삼호그룹 계열의 제일화재해상보험을 인수했다.

한편 1956년 상장주식수 12개로 시작한 한국증권시장은 1968년 11월 정부의 '자본시장 육성에 관한 법률' 제정을 기회로 삼아 규모가 확립되고 기반이 조성되어 갔다. 더불어 1973년 초 '기업공개촉진법'의 제정을 기점으로 상장회사가 급증하고 증권인구가 증가하여 증권시장이 급신장하게 된다. 당시 증권시장은 자금조달 실적, 거래량 등 물량 면에서 본다면 세계 10위, 증권거래소 건물 규모로는 세계 3위라는 비약적인 도약을 하게 된다. 그리고 1980년 기준 상장회사는 352개, 상장 자본금은 2조 3,000억 원, 하루 평균 주식거래 실적은 540만 주였으며, 증권시장을 통한 기업의 자금조달 실적은 연간 8,000억 원을 넘어서고 있었다. 한국화약그룹은 1976년 5월 31일 인수 당시 거래실적 197억 원으로 27개 증권업체 가운데 25위의 규모를 가지고 있던 성도증권을 인수, 그룹에 편입시켰다. 이와 같은 증권업으로의 다각화는 보험업에 이어 두 번째 금융분야로의 진출이었다. 이후 1977년 11월 28일 상호를 성도증권에서 '제일증권'으로 변경했다.

(4) 동원공업 인수를 통한 건설업으로의 진출

한국화약은 1970년대 사업영역의 지속적인 확대가 이루어지면서 자체 건설수요 증가에 따라서 건설업 신규진출을 모색했다. 그 과정에서 서울프라자호텔 건설을 앞둔 1973년 9월 기존의 건설업체인 서울 소재 동원공업을 인수하고 같은 해 9월 12일에는 상호를 태평양건설로 변경하여 그룹에 편입시켰다. 당시 정부의 관광진흥시책과 맞물려 1973년 7월 일본 마루베니(Marubeni)사와 호텔사업을 위한 합작투자계약(투자비율 50대 50)을 체결한 데 이어 같은 해 11월 6일에는 한·일 합작회사인 태평개발을 설립했다. 1976년에는 서울프라자호텔을 개관하여 국내 최고의 국제급 호텔로서 품위를 확고히 하기 위해 각종 국제회의 유치와 함께 국내외 VIP 영접에 역점을 두고 운영하기 시작했다.

3) 설립 및 분사를 통한 다각화 추진

(1) 한국화성공업 설립을 통한 석유화학분야 진출 발판 마련

1966년 말 대한프라스틱공업이 일본 질소기술을 도입하여 충북 부강에 카바이드법에 의한 연산 6,600톤 규모의 공장이 건설되면서부터 한국에서 PVC가 생산되었다. 이후 정부의 석유화학정책에 따라서 4개 공장이 연달아 건설되었으나 관련공업의 미발달, 수요부족, 공급과잉에 의해 생산업체 간의 과당경쟁이 이루어져 경영부실을 안고 있는 상황이었다. 김종희 회장은 1960년대 초반 선진 화공업계 시찰 시 유럽의

석유화학 발달을 보고 석유화학시대가 도래할 것이라고 예상하고, 석유화학분야로의 진출을 위해 1965년 8월 한국화성공업을 설립하여 PVC공업에 진출했다. 따라서 한국화약은 석유화학공업계열인 플라스틱산업분야에 진출하여 종합화학산업으로 나갈 수 있는 발판을 마련하였다.

(2) 태평물산 설립을 통한 무역업 전문화 추진

1960년대 한국 무역은 식량수입과 생산활동을 위한 원자재 수입의 급증으로 인한 무역수지 역조현상을 보이고 있었으며, 외국 원조수입의 전성기였다. 특히, 미국의 원조수입 비중이 절대적이었으며, 정부는 수출 진흥과 수입억제정책을 펼치고 있었다. 이 시기 한국화약그룹은 1966년 화약의 일본 수출 증가와 화약원료 및 계열사의 기자재 수입물량이 증대되자, 한국화약 무역부서에서 취급해 온 무역, 소비재, 화약 등의 업무 확대와 함께 보다 전문화된 무역창구 역할이 필요하게 됐다. 이에 같은 해 7월 1일 태평물산을 설립했으며, 1968년 사명을 골든벨상사로 변경했다.

(3) 대일유업 인수로 유가공업 진출

우리나라의 유가공분야가 극히 미약했던 1967년 설립된 대일양행(1971년 대일유업으로 사명 변경)이 부도가 나면서 정부가 한국화약그룹에 인수를 요청하면서 한국화약그룹은 식품산업으로 영역을 확대하게 됐다. 기간산업에 일관해온 김종희 회장은 식품업 진출을 달갑지 않게 여겼으나 영세한 낙농가를 지원하고 국민건강을 위한다는 명분으로 1973년 2월 17일에는 대일유업의 주식을 50% 인수하여 그룹에 편입시키면서 본격적인 식품산업 분야로의 진출이라는 새로운 영역을 구축하게 되었다. 대일유업은 1976년 6월 새로운 상표로 빙그레를 사용함으로써 한국 식품산업의 대명사인 종합식품회사로 거듭나게 된다.

(4) 고려씨스템 설립을 통한 컴퓨터산업으로의 진출

전자산업 중 컴퓨터산업으로 진출하기 위해서 1976년 12월 15일 자본금 2억 원의 고려씨스템산업을 설립하여 컴퓨터 및 관련기구 제작판매, 금전등록기 및 전자식 사무용 기계기구의 제작 판매, 기타 전자기계기구 및 그 부품의 제작 판매 사업에 진출했다.

(5) 성운물산 설립을 통한 운수산업으로의 진출

1975년 12월 경인에너지에 공급되는 원유수송의 원가부담을 줄이기 위해 유류수송을 담당할 성운물산을 설립하여 경인에너지와 10년 간 연간 200만 톤 상당의 중동원유를 인천까지 전담 운송하는 장기원유 운송계약을 체결했다. 이후 1979년 5월에는 경인에너지의 유류수송과 대일유업의 냉동식품수송 등 국내 육로수송을 담당하게 할 목적으로 자동차 운수사업체인 삼희통운을 설립했다.

4) 합작투자를 통한 다각화 추진

1960년대 한국의 에너지산업은 경제성장을 촉진하기 위한 우선 정책과제였으며, 1950년대 중반부터 계속된 전후복구 노력과 함께 경제개발 5개년계획으로 국내 에너지 소비는 급증했다. 이 시기의 에너지원은 유연탄 및 코크스, 신탄, 무연탄과 석유였지만, 국산 무연탄의 생산 공급이 수요를 충당할 수 없게 되었고, 경제시책과 맞물려 그동안의 주탄종유정책에서 주유종탄 정책으로의 전환이 불가피했다. 1960년대 후반 정부가 시행한 제 2차, 제 3차 정유공장 실수요자 선정에서 제 3정유 실수요자로 낙찰된 한국화약그룹은 1968년 미국 유니온오일사와 합작투자계약을 체결, 1969년 11월 경인에너지를 설립하여 화력발전과 정유사업을 포함하는 에너지산업 분야에 본격 참여하게 되었다. 또한 경인에너지 생산제품의 내수공급을 위해 1971년 9월에는 석유판매업 분야인 제3석유 판매를 설립하였으며, 유류제품이 본격 시판된 1972년, 유류판매의 효율성을 높이기 위해서 경인에너지의 계열사로 전환하여 생산과 판매체제를 정비, 운영하였다.

5) 사회공헌 기반 구축

정부의 경제개발 시책과 기업들의 활발한 경영활동으로 기업인들의 성공이 이어지면서 부의 사회환원이라는 시대적 분위기가 조성되었다. 김종희 회장은 사회환원 투자차원에서 교육을 생각했다. 이의 일환으로 1968년 10월 장학사업을 위한 백암문화재단을 만들고, 1975년에는 학교법인 천안북일학원을 설립하여 육영사업에 진출하게 된다.

6) 경영전략 및 성과

성장기 한국화약그룹의 경영전략은 내부성장을 통한 한국화약의 발전과 함께 인수, 설립 및 분사, 합작투자를 통한 다각화 기반의 구축 및 사회공헌 기반 구축으로 정리될 수 있다. 특히 이 시기에 한국화약그룹은 업종다각화를 통해 경영규모를 확대하여 그룹경영의 기반을 다졌다. 업종별 계열사 구조도 크게 진전되어 1981년을 기준으로 모기업인 한국화약을 비롯하여 기계(한국베아링공업, 한국정공), 석유화학(한국프라스틱공업, 유니온포리마, 경인에너지, 제3석유판매), 무역(골든벨상사), 건설(태평양건설, 태평양엔지니어링, 김포요업), 관광·서비스(태평개발), 금융(제일화재해상보험, 제일증권), 식품(대일유업), 전기·전자(고려씨스템산업), 운수(성운물산, 삼희통운), 육영(천안북일고) 등으로 다각화되었다.

석유화학부문에서의 유니온포리마, 기계의 한국정공, 건설에서의 김포요업과 태평양엔지니어링과 같은 회사의 설립과 같은 다각화 과정에서 계열사가 다시 관련회사

를 설립하는 특징을 보이게 된다. 이 시기 핵심 계열회사가 스스로 기업군을 형성하는 데까지는 이르지 못했지만, 그 단초를 제공하고 그룹경영의 형성이 본격화되기 시작했음을 알 수 있다. 또한 이 시기의 다각화는 경영규모를 확대하여 그룹의 성장에 크게 기여하였다. 또한, 대일유업과 태평양건설은 매출액이나 수익에 있어서 그룹 내 유력한 기업의 위치로 성장했다. 이외에도 한국프라스틱공업과 한국베어링공업은 수익 면에서는 안정되지 못했지만 수익구조 개선이 나타나기 시작했으며, 그룹의 성장에 있어서 크게 기여하였다. 이러한 매출액 증대와 경영의 안정은 1960년대 다각화의 성과가 이 시기에 나타나기 시작한 것이라고 할 수 있다. 그러나 그룹경영의 기반을 구축하는 데 있어 모기업인 한국화약의 꾸준한 신장과 경인에너지의 탄력있는 규모의 확대가 매출액이나 수익 면에서 그 비중이 압도적으로 컸으며, 석유화학분야의 의존도도 상대적으로 커졌다.

1980년대의 본격적인 그룹경영의 발전에 동력을 제공한 사업다각화와 계열사들을 기반으로 1979년 한국화약그룹은 4,530억 원 매출에 순이익 48억 원, 총자산 규모 1,595억 원(1978년 대비 42.9%의 신장률)을 달성하면서 1978년에 이어 1979년에도 국내 10대 재벌기업군에 오르게 된다. 또한, 1980년에는 미국 〈포춘〉지 선정 '세계 500대 기업'에서 393위에 오르며, 수출의 날 기념 대통령표창을 수상했다.

3. 제2창업기(1981~1995년) 경영전략

1) 관련다각화를 통한 성장전략

1980년대 이후 한국화약그룹은 기존의 화약부문을 중심으로 정밀화학으로의 확대, 화약응용분야 개척, 유압기기 및 항공기 부품사업 등에 진출하며 기존 사업의 심화전개와 사업다각화에 중점을 두었다. 기본적으로 화약과 방위산업, 정밀화학의 세 분야가 발전을 주도하였다. 방위산업의 경우, 기존의 인천과 여수 2개 공장체제에서 1985년에 방위산업체 산다를 인수하여 창원공장 출범, 1988년 정부의 민영화 방침에 의해 국방과학연구소 추진제공장을 인수(대전공장의 전신)하여 대전공장 운영, 1988년 천안공장과 1991년 보은공장을 추가 신설하여 6개의 공장 체제로 군수에서 산업용에 이르기까지 독점적인 지위를 차지하게 된다. 각 공장들은 산업용 화약공장인 인천공장, 고폭탄·추진제 공장인 여수공장, 신관 제조공장인 창원공장, 우주항공산업을 포함하는 로켓추진제 공장인 대전공장, 고폭탄·유탄·산업용 화약의 보은공장, 항공사업 전문의 천안공장 등으로 전문화되었다. 이렇듯 한국화약은 화약, 방위산업, 정밀화학이라는 세 주력분야를 구축하였고, 이 중 방위산업을 위주로 실질적인 성장을 도모했다. 한국화약은 1982년 매출액 715억 원에서 1988년 매출액은 1,600억 원, 1991년 2,346억 원

으로 10년 동안 매출액이 3배 이상 증가했고, 1993년에는 2,816억 원으로 꾸준하게 성장했다. 자본금은 1982년 60억 원에서 1993년에는 966억 원으로 증대되었다. 또한 이 시기의 수출은 1983년 전년대비 300% 이상의 신장을 기록하면서 해외시장 개척 및 수주활동, 수출품목 다양화를 이룩하였다.

이러한 고도성장과 함께 1992년 10월 한국화약은 그룹의 경영기능을 강화하기 위해 그룹의 명칭을 '한화그룹'으로 변경, 모기업인 한국화약을 (주)한화로 바꾸고 새로운 CI로 변경했다 1994년 10월에는 계열사의 상호에 '한화'를 사용하여 그룹이미지를 통일하였고, 1995년 계열사를 축소하여 5개 소그룹제로 개편함으로써 (주)한화 화약부문은 무역, 정보통신, 건설 등과 함께 그룹의 중핵기업으로 자리매김하게 된다.

2) 수직계열화를 통한 종합석유화학으로의 도약

제2차 석유파동 이후 1983년 석유화학산업의 수요는 폭발적으로 증가하여 해마다 국민총생산(GNP) 성장률의 두 배가 넘는 고도성장을 하고 있었으나 공급이 수요를 따르지 못했다. 또한 1970년대 중반까지만 해도 기피대상이었던 유화산업은 1980년대 중반 '황금알을 낳는 거위' 사업으로 변화한다. 이에 기존 업체들의 증설이 이어졌고, 1986년 7월 1일 석유화학육성법이 폐지되자 유화업의 신규 진출이 늘어나게 되었다. 그 결과 1980년대 말 공급과잉문제가 야기되었고, 국제가격까지 떨어져 수출에서도 타격을 받게 되었다.

이러한 상황에서 한화그룹은 1982년 미국의 다우케미칼(Dow Chemical)사와 한국종합화학이 1969년 50대 50으로 공동출자 설립한 합작투자회사인 한양화학을 인수하여 석유화학산업의 수직계열화를 이루었다. 한양화학의 인수로 기존 경인에너지의 정유공장, 한국프라스틱공업의 PVC공장, 한국다우케미칼의 염소공장, 한양화학의 EDC · VCM공장을 갖춘 한화그룹은 정유, 에틸렌, EDC(염소), VCM, PVC의 체인 인더스트리(chain industry) 가운데 에틸렌만 빼고 모든 계열을 갖추어 5대 범용합성수지 중 가장 중요한 PVC, LDPE를 생산할 수 있게 됨으로써 종합석유화학산업으로 본격적인 진출을 하게 되었다.

1988년에는 업종별 전문화, 계열화, 경쟁업종의 체질 강화를 위해서 주력기업인 한양화학과 한국프라스틱공업을 1대 1의 비율로 합병하여, 새로운 한양화학을 출범시킴으로서 국내 최대의 종합석유화학회사로 발전하게 된다.

3) 인수를 통한 유통 및 레저산업 진출

1980년대 한국경제는 물가안정을 위한 유통의 근대화 논의가 전개되었다. 1970년대 유통산업의 인식기와 1980년대 전반 유통산업 토대 구축기를 거쳐, 1980년대 말 유통산업 도약기를 맞게 된다. 서울 중심으로의 교통망 형성과 인구 집중으로 인해

급속한 상권의 변화가 생기고 많은 대기업들이 유통업에 참여하게 된다. 이 기간 유통산업의 건전한 발전 촉진을 위한 정부의 법규도 정리되었다. 유통근대화촉진법, 소비자보호법, 독점규제와 공정거래에 관한 법률 등이 제정되고 시장법이 전면 개정되면서 상거래와 유통과정에 직접적인 영향을 주게 된다. 1980년대의 소득수준 향상에 따른 내수의 증대, 수입자유화 촉진, 고도소비 생활단계로의 진입 등에 따른 경영환경 변화로 인해서 레저 및 유통업은 실질적인 성장을 했다.

한화그룹은 이 시기 법정관리로 운영되던 총부채 1,850억 원, 총자산 1,861억 원, 소유 부동산 1,200만 평에 콘도, 골프장, 유통업이 주업종이었던 정아레저타운, 정아컨트리클럽, 정아관광, 정아건설, 명성 등 5개사로 이루어진 정아그룹을 1985년 인수한다. 또한, 한양슈퍼를 근간으로 전국 53개 점포망을 가지고 국내 유통산업의 구축기를 선도했던 한양유통을 인수했다. 한양유통과 정아그룹의 인수를 통해서 한화그룹은 유통 레저사업을 그룹의 주력업종으로 발전시키기 위한 경영전략을 전개시킴과 함께 10대 그룹의 지위를 굳건히 다지게 되었다.

또한, 국가 차원의 사업으로 1986년부터 추진된 역사 현대화 개발계획에 한화그룹이 인수한 한화유통이 서울역 및 청량리역 민자역사 건설 주관업체로 최종 선정됨에 따라, 1987년 정부와 민간업체의 합작으로 기존 역사에 수송과 배송, 관광, 레저, 상업, 문화, 서비스 등 다양한 기능을 갖는 민자역사를 건설하는 주관 법인체로서 서울청량리역사(현 한화역사)를 설립했다.

4) 관련다각화를 통한 금융부문의 경쟁력 강화

1981년 정부의 자본시장 개방과 증권업 육성 의지의 표현인 '증권시장 국제화 추진계획' 발표와 함께 증시에 큰 변화가 생기고, 1984년부터의 수출경기가 살아나면서 한국경제가 흑자기조로 전환됨에 따라 증시의 고도성장이 시작되었다. 이러한 증권산업의 변화 속에서 제일증권(현 한화증권)은 1986년 기업공개를 하고 자본금 200억 원의 대형증권사로 거듭나며 한국증권거래소에 상장된다. 제일증권은 진입 2달 만에 총약정액 1조 원을 넘어서면서 국내 10대 증권업체로 부상하였고, 증권업의 대형화를 조직적으로 추진했다. 또한 한화그룹은 종합금융업으로 진출하기 위해 1982년 자본금 200억 원의 삼희투자금융을 설립하고 단기금융업 인가를 받아 영업을 개시했다. 이후 한화종합금융으로 전환하여 지속적인 성장을 했지만, 1996년 경영권 분쟁을 겪으면서 IMF 금융위기와 함께 결국 문을 닫게 된다.

1991년부터 국제화를 지향해온 한화그룹은 1993년 한화증권과 삼희투자금융(주), 충청은행 및 화란계 투자은행과 연합으로 그리스 아테네은행(Bank of Athens)을 인수하여 해외금융업에 본격 진출한다.

한화증권은 증권업의 대중화와 자본 자유화에 편승하기 위해서 투자자문회사 설립

을 추진하여 1998년 제일투자자문(현 한화투자신탁운용)을 설립하였고, 이후 투신산업의 개편에 따라 자본금을 300억 원으로 대형화하여 투신운용업에 진출했다. 1993년에는 업계 최초로 한화증권에서 판매하는 국채펀드를 운용하기도 하였다. 1997년 IMF 위기상황 속에서도 국제금융시장 진출을 위해 다각적인 노력을 펼친 결과, 1998년 한화투자신탁운용과 미국 내 5위, 세계 9위권의 세계적인 투신사인 미국 얼라이언스캐피털(Alliance Capital)과의 합작 조인식을 갖고, 얼라이언스캐피털사의 국제적 판매망을 이용해 국내와 세계시장을 겨냥한 신상품을 개발하고 판매할 수 있는 기회를 갖게 된다.

이후 한화그룹은 금융사업부문을 더욱 강화하기 위해서 한화증권이 60%, 한화종합화학이 40%를 출자한 한화파이낸스를 1995년 초기자본 50억 원으로 설립한다. 한화파이낸스는 매출채권 양수 및 관리, 채권회수, 장부관리 및 회계업무 대행, 경영컨설팅을 중심으로 한 사업을 전개하여 국제화 및 금융개방화에 발맞춘 할부금융업과 국제팩토링으로 업무영역을 확대하였다.

5) 전략적 제휴를 통한 신소재산업 진출

한화그룹은 1980년대 중반까지 한양화학 인수, 금융부문의 강화, 3차 산업부문으로의 진출 등 사업다각화를 통해 성장했고 이를 바탕으로 첨단소재분야로 영역을 확대하여 신소재 부품회사를 동시에 설립하기 시작한다.

1988년 벨기에 솔베이(Solbay)사와 한양화학이 50대 50의 합작으로 한양소재(현 한화소재)를 설립하고 자동차 내장부품 기판재인 우드스톡(wood stock sheet)을 생산하여 첨단소재분야에 진출하였으며, 같은 해 독일의 바스프(BASF)사와 한양화학이 50대50의 비율로 합작투자한 한양바스프우레탄을 설립하여 MDI(Methylene Methane Di-Isocuanate)라는 우레탄 계열 제품 원료인 첨단소재를 생산하게 된다.

6) 문화사업으로의 진출과 사회공헌사업의 확대

한화그룹은 1990년 사단법인으로 운영되던 경향신문사를 (주)경향신문사로 전환 인수하여 한화그룹으로 편입했고, 1986년에는 프로야구 제7구단인 빙그레 이글스(현 한화이글스)를 창단했다. 또한 사회공헌사업의 일환으로 1997년에 기업이윤의 사회환원과 산학협동의 실질적인 실현을 목적으로 한 천안북일여자고등학교를 설립했다.

7) 경영혁신 전략 추진

한화그룹은 1990년대를 준비하기 위해서 기업의 생산성 향상과 이익창출의 극대화를 위한 경영합리화에 목표를 두고 범그룹차원의 경영혁신운동을 전개했다. 당시 한국경제에는 인건비 상승과 원화절상 그리고 대외개방 압력하에 있었다.

(1) 1989년 'PRO-2000운동' 전개

'PRO-2000운동'(Productivity 생산성, Re-creative 재창출, Operation 작전)은 2000년대 초일류기업이 되기 위한 혁신 드라이브였으며, 기업경영의 기본인 생산성 향상과 이익창출의 극대화를 통한 총체적인 경영합리화에 목표를 두고 있었다. 'PRO-2000운동'의 3대 실행지표는 '회사의 성패가 달린 자신과의 승부, 구태로부터 철저한 탈피, 경쟁력 강화만이 국제적 기업으로 성장'이었으며, 자신과의 승부를 성패의 관건으로 보고 생산성 재창출을 위한 전사적, 부서적, 개인적 도전정신을 강조했다. 이 운동을 통해 그룹은 '일체감 조성을 통한 조직능력의 극대화, 생산성 향상을 위한 고부가가치의 창출, 구성원 각자의 능력배양과 자질향상을 통한 인력의 정예화' 체제에 초점을 맞추었다. 'PRO-2000운동'은 전사적 목표설정, 목표에 따른 중점개선부문 선정, 구체적 개별목표 설정, 개별목표 설정에 따른 시책의 선정, 개개 시책의 생산성 활동 추진 그리고 시책 이후의 성과평가 등 6단계로 전개되었고 목표의 달성 여부와 평가분석을 가능하도록 하여 관리했다.

(2) 1992년 'PRO-2000신풍운동' 전개

한화그룹은 1989년 7월부터 전개해온 'PRO-2000운동'을 1992년 'PRO-2000신풍운동'으로 한 차원 발전시켜 혁신역량과 추진력을 높여 나가는 데 초점을 두었다. 이 운동은 국내외 사업장, 해외지사, 현지법인까지 동참하는 혁신활동을 통한 세계적 기업들과의 경쟁력 확보가 목표였다. 이 운동의 최우선 과제는 '잠재이익 창출, 국제화를 위한 조직개편, 부실채권의 최소화, 과감한 인재양성과 역할 재조명, 한화인의 5대 덕목 생활화'였으며, 각 사의 특성에 맞는 실행계획을 수립하고 이를 추진하였다. 그 결과 생산성 향상과 환경개선 분야에서 다양한 성과를 올리며 1994년 공업진흥청 선정 '품질경영 100선'에 10개사가 선정되었다. 이를 통해 국내기업 중 품질경영부문에서 제조업과 유통·서비스 업종에 걸쳐 최고라는 인정을 받게 되었고, 각 사업장은 세계적인 기술인증제도 ISO-9000시리즈 전 품목을 획득하는 성과를 달성한다.

(3) 1994년 '제3의 개혁' 전개

한화그룹은 1994년 창립 42주년을 맞아 새로운 심벌과 로고를 채택하고, 제조업을 중심으로 계열사의 이름을 '한화'로 통일하는 새 CI를 선포하면서, 신풍운동 제2기의 활동격인 '제3의 개혁'을 실행했다. '제3의 개혁'의 4가지 추진 방향은 '의식개혁, 인사 및 제도의 개혁, 사업구조의 개혁과 실질적인 국제화, 기업문화의 개혁'이었으며, 1989년 경영혁신 운동인 'PRO-2000운동'→'PRO-2000신풍운동'→'제3의 개혁'이라는 발전적인 변화를 겪게 된다. 이 '제3의 개혁'을 통해서 기존의 혁신운동과 함께 관리방식, 근무태도, 생활방식 등의 일대 개혁을 추진했다. 인사 및 제도에서도 기존의 연

공서열식 인사제도에서 능력과 실적, 미래의 비전을 창조하는 발탁인사제도를 도입하고, 국제적 안목과 대안이 있는 인재양성에 초점을 맞추게 된다. 또한 국제화를 통해 그룹의 사업구조를 21세기형으로 바꾸고 해외사업장의 경쟁력을 확보하는 방안을 모색했으며, 낡은 관행과 제도를 타파하여 기업문화를 개혁하고자 했다. 이를 통해서 대표이사 연봉제, 임원평가제가 도입되었으며, 명예퇴직제와 부서장 보직임기제 등의 신인사제도를 도입하여 그룹의 조직과 문화가 변화하게 된다.

7) 경영전략 및 성과

제2창업기 한화그룹의 전략은 화약부문 중심의 기존 사업 심화전개와 함께 한양화학의 인수로 이룬 수직계열화를 통한 종합석유화학으로의 진출, 한양유통과 정아그룹의 인수를 통한 유통 및 레저산업으로의 진출, 관련다각화를 통한 금융부문의 경쟁력 강화 그리고 전략적 제휴를 통한 신소재 산업으로의 진출 등 다각화를 통한 고도성장전략의 추진으로 정리될 수 있다. 선대 회장의 제1기 경영시기였던 창업기와 성장기에는 화약, 화학, 기계 등 이른바 기간산업부문을 그룹의 주력사업으로 하는 경영전략을 추진하였으며, 김승연 회장의 제 2기 경영체제가 시작된 제 2창업기의 핵심 경영전략은 합리적인 경영전략에 바탕을 둔 사업다각화였다. 기업 자산의 포트폴리오 개념 위에서의 사업다각화로서 유통·레저산업 분야로의 진출하며 다른 사업개념에서의 다각화가 이루어졌다.

그 결과 1985년 15개였던 한화그룹의 계열사는 1991년에는 27개사로 증가하였으며, 매출액은 1조 600억 원에서 3조 8,000억 원 규모로 368%의 고성장을 이루었다. 특히 이 시기에는 다각화를 통한 고도성장과 함께 그룹의 지속적인 성장을 위해서 'PRO-2000운동', 'PRO-2000신풍운동', '제3의 개혁'과 같은 경영혁신전략을 순차적으로 추진하여 그룹 차원에서 체질을 개선하고 경쟁력을 강화해 나감으로써, 1994년에는 6조 4,000억 원, 1995년에는 8조 원의 그룹 매출 성장세를 달성했다.

4. 구조조정기(1996~1999년) 경영전략

1) 구조조정을 통한 경쟁력 강화

1990년대 후반에는 한국경제가 1997년 IMF 사태를 겪으면서 경제, 사회, 문화 등 모든 분야에서 변화를 경험하게 되었고, 그중에서도 가장 큰 위기를 맞은 것은 재계였다. 한화그룹도 1998년 〈표 2〉와 같이 구조조정을 실시한다. 이 제1기 구조조정은 매각과 빅딜을 중심으로 생존을 위해 수익성과 전망이 좋은 계열사와 사업부문을 팔아 유동성 확보에 주력하였다.

〈표 2〉 한화그룹의 구조조정 현황

구조조정	내용	주요내용
매각	수익성 있는 합작법인 매각	1997년 12월 9일 한화바스프우레탄 → 독일 바스프사에 매각 1998년 1월 20일 한화NSK정밀 → 일본정공(NSK)에 매각 1998년 5월 19일 한화 GKN → 영국 GKN에 매각 1998년 10월 1일 한화기계HUB-1베어링 → 스웨덴 SKF에 매각 1998년 9월 30일 한국자동차부품 SKF지분 → 스웨덴 SKF에 매각 1999년 1월 14일 한화자동차부품 → 캐나다 TESMA에 매각 한화투신지분 20% → 미국 얼라이언스캐피탈에 매각
	부동산 등 자산 매각	1998년 ㈜한화 화약부문 인천매립지 69만 평 등 40건 (약 2,000억 원) → 한국토지공사와 일반에 매각
	수익성 있는 사업부문 매각	1998년 6월 22일 한화종합화학 과산화수소 → 핀란드 케미라사에 매각
	공동설립 합작사에 수익성 높은 부문 매각	1998년 10월 1일 한화기계베어링 → FAG한화베어링에 매각 (합작법인을 설립하여 매각)
	주력기업 매각	1999년 8월 31일 한화에너지 정유부문 → 현대정유에 매각
빅딜	재계 첫 자유빅딜	1999년 4월 14일 한화석유화학 유화부문 → 대림산업에 매각

* 사업 흐름도의 날짜 기준.

(1) 매각을 통한 구조조정

① 수익성 있는 합작법인 매각

1996년 100억 원의 순이익을 낸 한화바스프우레탄은 외환위기 상황에서 재계 구조조정 1호로, 한화종합화학과 독일 바스프사가 50대 50 합작투자하여 자본금 1,132억 원으로 설립한 회사다. 한화그룹은 한화바스프우레탄의 지분을 1997년 12월 독일 바스프사에 1,000억 원에 매각하였으며, 이 매각은 유동성 부족을 겪고 있던 그룹에 260억 원의 환차익을 가져다 주었다. 1998년 1월 20일 한화기계와 일본정공(NSK)이 50대 50으로 합작설립한 한화NSK정밀 역시 일본정공에 200억 원에 매각했다.

같은 해 5월 19일에는 한화GKN의 지분을 32억 원에 영국 GKN에 매각했다. GKN은 세계 최대의 C.V.Joint를 생산, 판매하는 회사로서 1996년 한화기계와 영국 GKN이 50대 50의 지분출자로 설립한 회사였다. 그리고 1998년에는 한화기계가 30%, 스웨덴 SFK사가 70%를 지분 투자한 합작회사 SKF한화자동차부품의 지분 30%를 21억 4,500만 원에, 한화기계 HUB-1베어링 설비를 65억 9,000만 원에 스웨덴 SFK에 매각했다. 1999년

1월 14일에는 한화기계가 한화자동차부품㈜의 지분 51%와 합작사 포드측 지분 49% 전부를 TESMA사에 2,300만 달러에 매각했다. 이 밖에 한화투신지분 20%를 미국 얼라이언스캐피탈에 매각했다.

② 부동산 등 자산 매각

한화그룹은 ㈜한화 화약부문 소유의 인천매립지를 포함한 토지 18건, 건물 198건을 포함한 총 216건의 부동산을 2,127억 원에 토지공사와 일반에 매각했다.

③ 수익성 있는 사업부문 매각

한화그룹의 구조조정 중 첫 자산매각이었던 한화석유화학의 과산화수소사업은 1998년 6월 22일 세계 5위의 핀란드 국영기업 케미라사와 양사간 과산화수소 생산설비 매각과 영업권 양도에 관한 계약 체결 한달 후 본계약을 체결함으로써 이관되었다.

④ 공동설립 합작사에 알짜 사업부문 매각

한화기계는 재무구조를 개선하고 항공기 부품이나 환경설비 등의 전략사업부문을 집중 육성한다는 계획으로 독일의 FAG를 합작파트너로 선정하여, 한화기계와 FAG가 30대 70의 비율로 자본금 2,500억 원에 설립한 합작회사 FAG한화베어링에 베어링부문을 매각했다. 이러한 한화기계의 베어링부문 매각은 두 가지 특징을 가지고 있다. 첫째, 대부분 국내기업들의 구조조정은 해외기업에 자산을 매각하거나 합작법인 지분을 넘기는 방식이었으나, 한화기계는 해외업체와 합작법인을 만들어 사업부문을 넘기는 새로운 형태로 외자를 유치했다는 것이다. 둘째, 구조조정의 대상은 대부분 부실기업이었으나, 한화기계는 전체 매출의 60%를 넘으며 국내 시장점유율 70%를 차지하고 있는 우량사업을 구조조정 대상으로 삼았다는 것이다.

⑤ 주력기업 매각

한화에너지는 그룹의 주력기업이었고, 그룹 외형의 43%를 차지하고 있었다. 하지만 1990년대 이후 국내 석유산업은 성숙기로 접어들면서 시장성장률과 수익률이 떨어지기 시작하자 치열한 시장경쟁 속에 한화에너지의 국내 석유시장 점유율은 10%로 하락하게 된다. 또한 정유사업의 특성상 대규모 자금을 국내외에서 운영해야 했고, 정유업체의 대부분이 은행 지급보증의 일종인 USANCE 자금을 통해 원유를 외상구입하는 상황이었다. IMF로 인해 대규모 외환자금의 사용 제한에 따른 국내 은행들의 연쇄적인 자금사용 제한의 여파로 한화에너지는 현금흐름이 악화되어 심각한 자금난에 빠지게 되었다. 정부가 이러한 한화에너지의 경영위기에 대해 국내수급 여파, 정유회사 부도 위기에 따른 국가신인도 하락을 우려하는 상황에서, 한화그룹은 한화에너지 및 한화에너지프라자를 매각했다. 1999년 현대정유는 한화에너지 정유부문

(3조 원)과 한화에너지프라자(6,000억 원)를 인수하고, 한화에너지의 부채 3조 원을 부담하게 되었다. 정유사업부문의 빅딜은 대기업 7개 업종의 사업구조조정 중 최초로 성사된 것이었다.

(2) 빅딜을 통한 구조조정

1999년 4월 14일 정부 개입 없이 한화석유화학 유화부문과 대림산업이 NCC(나프타분해공장) 공동경영 및 사업 맞교환 빅딜에 합의한다. 이는 자발적인 상호 '윈윈게임'으로서 선택과 집중을 통한 경쟁력 강화라는 빅딜의 본래 목적에 부합하는 것이었다. 한화석유화학과 대림산업은 50대 50의 지분으로 NCC통합사(여천NCC)를 설립하여 생산라인을 통합하고 단일법인으로 만들어 두 회사가 공동으로 경영하는데 합의했다. 한화석유화학의 PP생산라인(연산 12만 톤)을 대림산업에 넘기고, 대림산업은 LDPE생산라인(연산 13만 톤)을 한화석유화학에 넘기는 사업 맞교환을 실시했다. 이를 통해서 NCC통합사는 연간 생산능력이 122만 톤으로 국내 1위, 아시아 1위, 세계 17위로 부상하였고, 한화석유화학은 PP, HDPE에서 철수하는 대신 얻은 LDPE, L-LDPE 전문회사로 다시 태어남으로써 국제경쟁력을 강화할 수 있게 됐다.

그 외에 1999년 회사분할(물적분할)이 이루어졌는데, 이는 상장사 최초의 회사분할이라는 독특한 구조조정 방식이었다. 물적분할이란 회사지분을 쪼개는 단순분할이 아닌 모회사가 분할을 통해 신설된 회사의 주식과 경영권을 그대로 유지하는 방식이다. 통합운영을 통해서 효율성을 얻고, 법인 독립을 통해서 기업의 전문성을 높이며, 분할회사의 등록세나 취득세가 면제되고, 법인세와 특별부가세도 일정기간 미루는 효과를 얻는다. 한화종합화학은 가공부문의 구조적인 문제점을 가지고 있었기 때문에, 이 가공부문과 원료부문을 분리하여, 1999년 7월 1일 가공부문은 한화종합화학이라는 기존의 상호를 계속 사용하고 모회사인 원료부문은 한화석유화학으로 상호를 변경하였다. 경향신문도 1998년 3월 30일 자립경영으로 계열이 분리되어 국내 최초의 종업원지주제에 의한 독립 언론으로 다시 태어나게 되었다.

2) 경영전략 및 성과

이 시기의 한화그룹은 구조조정을 통한 경쟁력 강화 전략을 추진한 시기로 정리할 수 있다. 제 1기 구조조정기인 이 시기에 한화그룹은 매각과 빅딜을 통해 수익성과 전망이 좋은 계열사와 사업부문을 팔아 유동성 확보에 주력한 결과 제 1기 구조조정 후인 1998년 말 한화그룹의 계열사 수는 1997년 32개사에서 15개사로 대폭 줄었으며, 자산은 12조 원대 규모에서 7조 8,000억 원으로 감소되었으나, 차입금이 8조 원 규모에서 3조 6,000억 원으로 줄었다. 이러한 한화그룹의 구조조정은 해외자본 유치나 모든 부문의 자발적 구조조정, 신속 과감한 계열사 매각 추진, 주력기업의 매각, 잡음 없는 구조조정 과정이라는 점에서 성공적인 구조조정으로 평가된다.

5. 도약기(2000~2006년) 경영전략

1) 전문화 및 선택과 집중, 경영평가시스템 구축을 통한 도약기반 마련

제 1기 구조조정을 성공적으로 마친 한화그룹은 2000년 제 2기의 구조조정을 실시했다. 이 구조조정에서는 경영관행과 기업체질의 개편을 통한 내실경영 완성 및 사업구조 고도화 추구, 새로운 경영평가시스템 구축, ERP 경영 도입 등의 목표를 가지고 추진되었다. 2000년에 이루어진 경영전략회의를 통해 주력사업을 기존의 하드웨어적 산업에서 유통·레저·금융 등 소프트웨어적 산업으로 재편하고, 성장유망산업에 집중하기로 하였다. 이러한 경영전략을 통해서 그룹 전체의 시너지 효과를 극대화하는 한편 디지털시대에 맞는 사업구조의 개편을 의도한 것이다. 기존의 핵심사업인 석유화학의 경쟁력을 더욱 강화하고, 유통·레저·금융을 그룹의 핵심사업으로 집중 육성하는 한편, 오프라인에서의 기존 경쟁력을 기반으로 인터넷사업 참여를 적극 추진했다.

(1) 경쟁력 있는 사업부문 집중

2000년 7월 6일 한화에너지는 미국 엘파소(El Paso)와 신주인수방식에 의한 50대 50의 합작에 성공하여 새 합작법인을 출범시키면서 종합에너지회사로 재탄생되었다. 이 합작회사는 한화에너지와 미국 엘파소와의 공동경영 형태로서, 사장은 한화측이 맡고 재무는 엘파소측이 맡아 한화 3명, 엘파소 4명으로 이사회가 구성되었다. 이후 2000년 10월 한국종합에너지주식회사(KIECO)로 사명을 변경하였다. 2000년 11월에는 한화석유화학이 독일 바스프사에 주식 1,450만 주를 매각하고 1억 1,000만 달러 외자유치에 성공한다. 이를 통해서 세계적인 종합화학메이커인 바스프사를 사업파트너로 맞게 된 한화석유화학은 강점인 CA부문에서 시너지효과를 얻게 되고, 선진 우수기업과의 제휴를 통한 국제적 신인도 상승과 재무구조의 개선, 유동성 확보라는 효과를 얻게 되었다.

(2) 전문화 강화

① 전문그룹으로의 분사 육성

한화그룹은 전문그룹 육성방침에 따라서 1999년 12월, (주)한화의 의약부문을 분사하여 에이치팜(현 드림파마)을 설립했다. 2000년 3월 20일에는 벤처기업 투자를 적극 추진하기 위해 한화증권과 한화석유화학 등 그룹의 주력기업과 일본 CSK가 합작투자한 한화기술금융을 설립했다. 또한 2001년 3월, 전문성을 갖춘 조직을 회사로 분리하고, 국내외 유수 업체와의 전략적 제휴나 자본유치를 통해 IT전문기업을 육성한다는 정책 아래 (주)한화 정보부문을 분사하여 한화S&C를 설립했다. 2000년 6월 1일에는 한화국토개발에 소속되어 있던 투어몰을 한화투어몰로 발족시켰으며, 2000년 8월 8일 벤처 전자상거래사업 진출을 본격화하기 위해 삼성SDS, LG EDS, LG캐피탈, 예카뱅크, 한글과 컴퓨터, 코아기업구조조정전문, 한국경제신문사 등 8개 업체 합작투자로 전자상거래의 모든 과정을 보증하는 국내 최초의 전자거래증명 법인 한국전자증명원을 설립하였다.

② (주)한화를 전문회사로 분할

한화그룹은 한 단계 업그레이드 된 뉴 한화를 만들고 기존 제조사업군의 글로벌 경쟁력 확보를 위해서 (주)한화의 사업구조를 단순화하여 업종별 전문화, 자산유동화, 효율화를 모색했다. 이에 따라 기존에 화약·무역, 건설, 정보통신, 기계 등 사업구도가 혼재해 있던 (주)한화를 2002년, (주)한화, 한화건설, 한화기계(현 한화테크엠)로 분리하는 물적분할을 실시하였다. (주)한화는 화약 및 연관 우주항공, 미사일 정밀유도 무기사업과 무역부문을 포함하게 되고, 한화건설과 한화기계는 기계부품 전문회사로 재탄생되었다. 또한 비핵심사업인 정보통신 내 네트워크사업을 축소 및 매각하고, 이동통신(CDMA)부문은 내수분야 축소와 함께 중국 진출을 통한 현지 생산법인 설립 및 사업 이전 등 수출 위주의 사업구조로 전환했다. 이러한 재무구조 개선을 통해 부채비율 140%대로 건실한 재무구조를 갖춘 (주)한화는 초우량기업으로 성장할 수 있는 경영환경을 갖추게 되었다.

③ 선택과 집중

한화그룹은 내실경영내실을 다지기 위해서, 지속적인 영업수익성 개선을 추진하면서 리츠 등의 제도를 활용하여 재고자산, 토지, 건물 등 활용도가 미흡한 고정자산의 유동화를 추진하여 유동성 확보체제를 강화하는 정책을 펼쳤다. 또한 전사적인 내부운영효율 혁신을 전개하여 비용절감과 각종 제도 및 프로세스 혁신을 통해 확보된 현금유동성을 바탕으로 금융·유통·레저사업군을 한화그룹의 새로운 성장축으로 설정하여 집중투자했다.

2001년에는 김승연 회장의 금융드라이브 정책에 따라서 금융부문 총력체제에 돌입하게 된다. 미래 전략사업이라 할 금융부문 강화를 위해 2002년 12월 대한생명보험과 그 자회사인 신동아화재해상보험(현 한화손해보험)을 인수하였고, 또한 금융부문 계열사인 한화증권과 한화투자신탁운용의 사업을 강화하여 새로운 금융사업 진출을 모색했다. 금융부문의 강화와 함께 또 다른 성장축인 콘도, 호텔, 백화점 등의 레저 및 유통사업의 강화도 이루어졌다. 2000년에는 동양백화점(현 한화타임월드), 2002년 12월에는 63시티(현 한화 63시티)를 인수하였으며, 2004년에는 한화국토개발(현 한화리조트)이 일본 나가사키 공항 CC를 인수했다.

④ 경영평가시스템 구축 및 ERP 경영 도입

제 2기 구조조정의 핵심인 내실경영을 성공적으로 추진하기 위해 경영평가시스템 구축 및 ERP 경영을 도입하였다. 1999년부터 4단계로 추진된 한화경영평가시스템은 그룹 전반의 경영관리 현황 조사분석(1단계), 경영관리 및 평가체제설계(2단계), 한화경영평가시스템 구축(3단계), 시스템 오픈 및 가동, 중장기 개선전략 수립(4단계)으로 이루어졌으며 2000년부터 본격 가동되었다. 이 시스템은 새로운 책임경영의 사업단위

로 선정된 BU(Business Unit), MU(Management Unit)별로 책임이익, 현금흐름과 같은 재무제표와 사업단위에 차별적인 전략지표를 통해 측정된 경영성과를 상시 모니터링하여 신속한 의사결정을 지원한다. 또한 ERP시스템을 도입하여 생산, 재무, 영업, 구매 등의 정보를 실시간 투명하게 공유함으로써 제2기 구조조정의 핵심인 관리혁명의 주요 수단으로 삼았다.

3) 경영전략 및 성과

도약기의 한화그룹은 경쟁력 강화를 통한 도약기반 구축을 위한 전략을 선택하였다. 이 시기 한화그룹은 (주)한화를 (주)한화, 한화건설, 한화기계 3개 전문회사로 분할하는 등의 전문화 강화, 동양백화점 인수, 대한생명보험 인수, 신동아화재해상보험 인수, 63시티 인수 등과 같은 선택과 집중 전략을 추진하였으며, 내실경영의 성공적인 완성을 위해서 경영평가시스템을 구축하고 ERP 경영을 도입했다. 성공적으로 제2기 구조조정을 마친 한화그룹은 기업의 체질을 개선함으로써 글로벌 경영환경으로의 변화에 적극적으로 대응할 수 있는 그룹으로 변모하게 된다. 이후 한화그룹은 대한생명보험 인수를 통해 그룹의 비즈니스 구도를 획기적으로 변신시키며 대도약의 전기를 마련하였으며, 한화 L&C의 미국과 중국시장 진출, 대한생명보험의 베트남 진출 등을 통해 도약기를 맞이하게 된다.

5. 글로벌 성장기(2007년~현재) 경영전략

글로벌화가 도래함에 따라 한국경제의 국제경쟁력은 강화되었다. 또한, 정보통신 분야의 급속한 기술발전과 함께 내수와 국제시장의 구별이 무의미해지면서 나타난 내수중심 사업의 한계성, 글로벌 경쟁 심화로 기업들의 해외진출 확대 필요성이 부각되기 시작했다.

이러한 배경 하에 한화그룹은 2005년 미국 및 중국시장 확대를 위해 현지법인 설립을 가속화하는 등 글로벌 성장을 위한 발판을 마련하는 준비를 진행했다. 2006년 10월 김승연 회장이 창립기념사를 통해 글로벌경영을 주창하고, 2007년 1월 태국에서 열린 해외사업진출 전략회의를 통해 'Goal 2011'이라는 글로벌 비전과 해외사업 추진 6대 실행테마를 수립한 한화그룹은 본격적인 글로벌기업으로의 대전환을 시도했다. 'Goal 2011'이란 전체 매출의 10%에 불과한 해외매출 비중을 2011년까지 40% 수준으로 끌어올려 명실상부한 글로벌 기업으로 체질을 바꿔 나간다는 것을 의미한다. 한화그룹은 (1) 그룹전략 및 계열사 기업전략 업그레이드 (2) 해외사업 추진과정 재구축 (3) 해외조직 관리체계 재정비 (4) 해외사업 추진을 위한 인력 확보 (5) 해외사업 활성화를 위한 목표관리체제 구축 (6) 그룹의 해외사업전략 컨트롤 타워 구축 등을 6대 실행과제로 정했다.

이를 통해 한화그룹은 해외사업의 획기적인 강화를 위해 선진시장 외에 아시아 및 유럽지역의 주요 신흥시장을 동유럽 · 중앙아시아 · 중동 · 동남아 등 4개 권역으로 구분하고 효과적인 사업진출방안을 분석했다. 이러한 신흥 유망국가별 분석자료를 토대로 한화석유화학, (주)한화/무역, 한화건설, 대한생명 등 그룹 내 주요 계열사들은 도시개발, 플랜트 건설, 자원개발, 환경사업, 금융사업 등 다양한 사업분야에서 현지 기업 인수합병이나 계열사 간 컨소시엄 형태 등을 통해 시너지 효과를 극대화할 수 있는 진출방안을 마련, 추진해 왔다.

1) 주력기업 중심의 글로벌 전략

(주)한화는 2007년 항공기부품 1억 달러 수출을 달성한 (주)한화는 해외업체 인수합병 추진 방안을 검토하는 등 국제 항공기부품사업 확대를 위해 노력을 기울이고 있다. 이와 함께 고유가시대에 접어들면서 더욱 주목받고 있는 해외자원 개발사업에도 적극 나서고 있다.

그룹 주력사인 한화석유화학도 해외 선도업체들과의 합작을 추진하고 유망해외 시장 생산거점을 확보하는 등 글로벌 석유화학사로서의 경쟁력 확보에 나서고 있다. 특히 전략적 지역에 대한 직접진출이라는 글로벌 전략을 중심으로 경영효율 극대화에 나서 2015년 매출 9조 원, 영업이익 1조 2,000억 원을 달성함으로써 글로벌 화학산업을 선도해 나가는 기업으로 도약한다는 전략을 세웠다. 이를 위해 한화석유화학은 우선적으로 중국시장 진출을 목표로, 2009년 7월 중국 국가급 경제기술 개발구이자 중국 4대 석유비축기지의 하나인 저장성 닝보시 다씨에(Daxie) 경제기술개발구에 PVC공장 설립공사에 본격적으로 착수했다. 또한 중동지역 진출도 활발히 추진하여 사우디아라비아에서의 합작사업도 본격 진행 중이다. 2009년 7월, 한화석유화학은 석유화학 기업들의 치열한 글로벌경쟁에 대비하여 중동지역을 기반으로 한 생산 교두보 확보를 위해 사우디아라비아의 민간 석유화학회사인 시프켐(Sipchem;Saudi International Petrochemical Co.)과 합작법인을 설립하고 플랜트를 건설하기 위한 9억 달러 규모의 합작투자계약을 체결했다. 이로써 국내 석유화학회사로는 유일하게 중동 산유국에서 EVA/LDPE 생산시설을 보유하게 된다. 이 밖에 태국 방콕 인근 방프리 국가산업공단 내에 알칼리수용성 수지(ASR, Alkali Soluble Resin)공장을 건립하여 현지화를 추진하고 있다. 또한, 한화석유화학은 미래 신성장 동력으로서 차세대 에너지원인 태양전지사업에 진출하여 Global Leading 태양전지 제조업체로 도약하려는 계획을 세우고 있다.

한화L&C는 오랜 기간 석유화학 가공 제품을 생산하면서 축적해 온 플라스틱 가공기술을 바탕으로 국내 자동차부품시장에서 입지를 공고히 다져 왔다. 미래 최대 자동차시장으로 부상하고 있는 중국에 진출한 한화L&C는 2003년 3월에는 베이징에 한화종화(베이징)소료유한공사를, 2005년 7월에는 상하이에 지분율 100%로 한화종화(상하이)소료유한공사 생산법인을 설립하고 안정적인 현지경영체제를 구축했다. 중국에서의

성공경험을 바탕으로 미국에 진출해 2005년 2월 미국현지법인(Maxforma Inc.)을 지분율 100%로 설립하고, 알라바마에 자동차부품 생산공장을 설립하여 운영하고 있다. 또한 2007년 11월에는 자동차부품 소재기업인 미국의 아즈델사를 인수합병했다. 아즈델사는 LWRT(자동차 헤드라이너, 선세이드 등에 사용되는 첨단소재) 생산기준으로 세계 1위, GMT(범퍼빔, 시트구조물 등에 쓰이는 소재) 생산 기준으로는 미국 1위 기업으로 한화L&C는 인수를 통해 세계적인 자동차부품업체로 부상하였으며, 아즈델의 네크워크를 활용해 자동차부품 및 소재 분야의 글로벌 네트워크 기반을 갖추게 되었다. 한화L&C의 아즈델 인수는 단순한 M&A 차원을 넘어, 시장 선도업체를 흡수해 해외시장 진출을 가속화하고 현지 주요 업체로서의 기반을 마련한다는 전략적 의미를 깔고 있다. 또한, 아즈델사의 영업 네트워크를 활용하여 북미시장에서 외국계 자동차회사의 경량화 및 안전강화 수요에 더욱 적극적으로 대응할 수 있는 기반을 마련하게 되었다. 그 외에도 한화 L&C는 2009년 상반기에 캐나다 현지 법인인 Hanwha L&C Canada Inc.를 완공하여 기존 한국에서 북미시장으로 수출하던 Khanstone(칸스톤)[Quartz Engineered Stone(퀄츠 엔지니어드 스톤)]을 현지에서 생산 공급하게 된다.

한화건설은 '2010년 국내 톱 10 건설사 및 글로벌 건설사'를 목표로 해외사업 확대, 신성장동력 발굴, 글로벌경영 인프라 구축을 추진 중이다. 2007년 12월 17일 사우디아라비아 국영 석탄회사(마덴)가 발주한 사우디 라즈 아즈 자우르 지역 발전 · 담수 플랜트사업 수주를 시작으로 해외사업을 시작하고 있다. 2008년 11월에는 알제리 국영 석유회사의 자회사인 Naftec(나프텍)사로부터 총 4억 달러 규모의 정유(Refinery) 플랜트 공사를 수주하였으며, 향후 알제리를 중심으로 리비아, 이집트 등 인근 북아프리카 시장에 진출할 계획이다. 한화건설은 사우디아라비아 석유화학 플랜트 및 에틸렌 아민 화공 플랜트 공사를 비롯, 베트남 호치민 개발사업을 진행 중이며 2009년 7월에는 사우디아라비아에서 7.5억 불 규모의 대형 발전설비 공사를 단독 수주하는 등 전략거점지역을 중심으로 해외사업을 지속적으로 확대해 나가고 있다.

대한생명은 2008년 6월, 베트남 재정부로부터 국내 보험사 최초로 생명보험영업 허가서를 취득했다. 대한생명 베트남법인은 국내 보험사 중 최초의 100% 독자 보험영업 법인이며, 2009년 4월부터 베트남에서 본격적인 보험영업을 시작했다. 또한, 일본 도쿄와 영국 런던, 중국 베이징 등에 주재사무소를, 미국 뉴욕에는 주재사무소와 투자현지법인을 설치해 운영하고 있으며, 중국시장 공략을 위해 합자법인 설립도 준비 중이다.

2) 중국시장 진출 전략

현재 한화그룹은 각 법인이 다양하고 적극적인 중국 진출 전략을 모색하고 있으며, 중국시장에 조기 진출한 외국 유명 기업의 진입 전략과 경영방식을 적극적으로 벤치마킹하고 있다. 한화그룹은 한화가 1990년대 초반 중국에 진출한 이래 화학, 기계, 금융, 서비스분야로 진출 분야를 확대해 2006년 현재 대만, 베이징, 상하이 등에

14개의 지사와 5개의 법인을 보유하고 있으며, 매출규모는 15억 달러에 달한다. 한화그룹의 중국 진출에 있어서의 특징은 첫째, 그 중심이 무역에서 금융·서비스 투자로 이동하고 있다는 점이다. 정보제공 및 연락업무를 통한 한·중 간 무역에서 중국 내 지분참여 및 현지법인 설립을 통한 내수시장화로 판매영역 및 수익창출 기회를 확대하고 있다. 둘째, 금융 및 증권업 진출에 집중하고 있다. 금융업 개방은 중국의 취약한 경쟁력을 고려할 때 가장 민감한 부분으로, WTO 개방에 따라 외국기업 진출이 가능해졌으나 진입 여건이 까다로워 진출에 어느 정도 기간이 소요될 것으로 예상된다. 이에 한화그룹은 생명보험 및 증권과 투자운용부문의 합작 파트너를 선정해 합작사를 설립하고, 이를 지속적으로 발전시키고 있다. 셋째, 중국의 대외개방이 확대됨에 따라 중국 내 물류·유통·레저시장이 확대되고 있다. 이에 따라 물류, 환경, 자원, 유통, 레저 등에서 신규 비즈니스를 적극 발굴하고 사업영역을 확대하고 있다. 넷째, 제조 및 건설산업의 진출 및 확대를 도모하고 있다. 이 부문에서는 베이징올림픽과 상하이EXPO 개최를 계기로 새로운 투자분야 발굴이 가능하고, 11·5규획에 따른 지하철, 항만, 도로건설의 확대가 예상되며, 서부 및 동북 개발에 따른 사업기회 확보가 가능하다. 제조업의 경우에는 기존사업을 기반으로 하되 신규 사업을 발굴하거나 투자하고, M&A를 통한 규모 확충을 도모하며, 건설업 진출도 적극적으로 모색하고 있다. 마지막으로 에너지사업에서 협력을 강화하고 있다. 이를 위해 중국 국유기업과 제휴관계를 추진하고 자원기업과의 합자방식을 통해 장기 협력관계를 맺고 있다. 그리고 에너지개발 확대를 위한 중국 프로젝트 사업에도 참여하고 있다.

3) 경쟁력 강화 및 신성장 전략

2006년 이후 한화그룹은 그룹 차원의 글로벌화 전략을 강력하게 추진하고 있으며, 2011년까지 해외매출 비중 40%를 달성하겠다는 목표를 세웠다. 그리고 사업구조혁신과 조직구조 혁신, 수익구조 혁신, 기업문화 혁신 등 신성장동력 확보를 위한 4개 혁신과제를 수립하고 본격적인 경영혁신에 나서고 있다. 또한 그룹의 신성장동력의 확충과 강력한 구조조정계획 등을 통한 그룹재편을 감행하였다.

한화그룹은 먼저 금융사업 재편을 위해서 대한생명을 제외한 다른 금융사업 부문의 경쟁력을 업계 상위권으로 끌어올리기 위해 금융네트워크를 강화한다는 전략을 세우고 있다. 장기적으로는 계열사 간 합병이나 M&A의 가능성도 열어 두고 금융계열사들 간 시너지 효과를 높이기 위해 새로운 전략을 세워 나가고 있다. 단일화된 콘셉트로 대한생명보험을 중심으로 다른 금융 계열사 모두를 선두권에 올려놓을 계획인 것이다. 한화그룹은 우선 대한생명보험, 한화증권, 한화손해보험, 한화투신운용을 묶는 금융그룹 기반을 확고히 해나가고 있다. 이로써 한화는 흩어진 금융계열사들을 재정비하는 한편 하나의 금융그룹처럼 운용, 그룹의 핵심으로 이끌어 나가려는 계획을 세웠다.

제조업의 핵심 계열사인 한화석유화학은 태양광전지 사업과 바이오시밀러 사업

위주로 미래 성장동력을 키워 나가고 있다. 태양광전지 사업에서는 태양광시장 진출과 함께 지속적인 핵심기술 개발을 통해서 태양광전지 세계시장 점유율을 높인다는 목표로 노력하고 있다. 또한 향후 한화석유화학의 높은 기술력을 바탕으로 태양광사업의 수직계열화를 계획함으로써 고순도 규소를 주성분으로 한 폴리실리콘을 대량생산할 수 있는 생산설비를 갖춘다는 목표를 세우고, 이를 위해 폴리실리콘기술을 확보한 기업을 인수하거나 폴리실리콘공장을 건설한다는 비전과 함께 증설도 계획하고 있다. 한화석유화학은 이미 지난 1986년부터 태양전지 집광판의 접착소재인 에틸렌비닐아세테이트 시트 수지를 독자기술로 개발해 판매 중이며, 바이오시밀러 분야에 대한 투자를 위해 충북 청원군 오송생명과학단지 내에 차세대 신약인 항체치료제 원료 제조공장 준공을 계획하고 있다.

또한 2008년 3월에는 꿈의 신소재라 불리는 탄소나노튜브 기술을 보유하고 있는 일진나노텍을 인수하여 계열사 한화나노텍으로 탈바꿈시켰다. 이밖에 한화그룹은 2차전지 소재, 탄소배출권사업, 자원개발 등 친환경사업 분야, 미래산업으로 알려진 실버서비스산업, 그린시티 개발 등을 주목하고 있다.

현재 한화그룹은 경제비상시국에 맞서 전사적 생존전략을 수립하고 각 사업부분의 경쟁력 강화를 통해 2011년까지 글로벌기업으로 자리매김하기 위한 구체적인 방안으로 'Great Challenge 2011'을 실천하고 있다. 'Great Challenge 2011'은 글로벌 경제위기를 슬기롭게 극복하기 위해서 첫째, zero base에서 새롭게 시작한다는 각오로 효율성에 근거하여 그룹을 전반적으로 구조조정하며, 둘째, 기존 사업의 성과극대화와 재무구조 강화를 통해 확보된 역량을 기반으로 그룹 사업구조의 혁신을 위한 M&A 및 신사업 개발 등 신성장동력을 발굴하여 글로벌화하며, 셋째, 세계 일류 인재가 스스로의 비전을 가지고 최선을 다해 일할 수 있는 글로벌 탑 수준의 기업으로 재탄생한다는 목표로 추진되고 있다.

2011년을 글로벌기업으로 도약하는 목표시기로 정한 것은 글로벌 금융위기로 시작된 경기침체에 효과적으로 대처하는 데 소요되는 기간을 3년으로 잡았기 때문이다. 이 기간 동안 확보된 전력을 바탕으로 3년 내 그룹의 사업구조를 획기적으로 전환하여 글로벌화를 달성하려는 것이다. 이를 위해 2009년 2월부터 전 계열사가 각종 통제성 경비와 운전자금 감축, 자산유동화계획 수립 등을 골자로 하는 사업계획을 조정하였으며, 환율과 유가 그리고 현금흐름을 고려한 시나리오 계획의 수립과 같은 긴급상황 대책을 마련했다. 이는 어려운 경제적 상황에 맞서 전사적으로 생존전략을 수립하고 각 사업부문에서 세계적인 기업들보다 앞선 경쟁력을 구비함으로써, 2011년에 진정한 글로벌기업으로 환골탈태하려는 한화그룹의 비상경영인 것이다.

이상에서 살펴본 한화그룹의 설립시점부터 현재까지의 시기별 경영환경, 경영전략 및 경영성과를 정리하면 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉 한화그룹의 경영전략 및 성과

	창업기(1952~1963) 창업 및 사업기반 구축	성장기(1964~1980) 다각화를 통한 성장기반 구축	제2창업기(1981~1995) 고도성장을 통한 그룹체제 구축
경영 환경	전쟁의 휴전협정, 전후 복구 사업 본격화 → 1952년 정부귀속재산이던 조선화약공판의 정부가 민간인에게 불하 매각하고자 입찰에 붙임 → 1955년 대일교역금지조치로 인한 화약수입 악화 & 정부의 화약산업 자급 의지표명 제1차 경제개발 5개년 계획시작(1962~1966년)	1960년대 : 자립경제 기반의 구축과 경제발전 → 제 1차(1962~1966년) · 2차(1967~1971년) 경제개발 5개년 계획 → 화약류의 수입금지 조치로 인한 화약산업이 활기를 찾음, 정부의 중공업 육성을 위한 자원개발, 도로건설, 공장건설(화약수요 증가) 1970년대 : 자립경제와 고도성장 → 제 1차 오일쇼크와 유가폭등 등 두 차례의 석유파동과 스태그플레이션, 국제경제에 심각하게 영향을 받는 대외 의존적인 경제구조, → 정부의 본격적인 수출주도의 성장정책과 중화학공업화 정책의 강력한 추진, 내수시장 개발, 중동건설시장의 진출의 확대, 국내기업의 대형화, 국제화, 다변화 시대로의 변혁의 시기, 단일업종의 대규모 기업의 등장	미국 경제력의 쇠퇴와 함께, 세계경제질서의 급속한 환경 변화 선진국 중심의 보호무역주의 강화로 국제 무역환경 악화, 개도국의 외채문제의 악화로 인한 금융위기 야기, 세계경제가 하나의 경제권으로 통합양상 한국경제는 외채누적과 인플레이션, 마이너스성장의 삼중고
경영 전략	1. 인수를 통한 창업 1952년 정부의 조선화약공판의 매각 입찰에서 운영권을 획득 - 정부에 의한 화약공판 업무가 민간에게 이관, 화약공판을 인수 운영할 새로운 회사 법인으로 한국화약주식회사를 설립	업종다각화를 통한 경영규모를 확대하여 그룹경영의 기반을 다짐 화약산업, 석유화학, 기계산업이 주축 1. 내부성장을 통한 한국화약의 발전 국내 화약산업 주체로 기반을 닦으며 향후 진로를 종합화학으로 설정 2. 인수를 통한 다각화 기반 구축 1964년 신한베아링공업(주)인수하여 기계공업분야 진출 1968년 제일화재해상보험주식회사 인수를 통한 금융서	3차 산업 유통 레저 부문으로의 진출 등을 통한 사업분야 강화 - 석유화학, 에너지, 기계, 금융, 레저, 유통, 서비스 산업까지 확대 1. 관련다각화를 통한 성장 전략 2. 수직계열화를 통한 종합석유화학으로의 도약 1981년 한양화학 및 한국다우케미컬코리아 경영권 인수를 통한 화학산업의

	- 화약의 국산화라는 꿈을 실현하기 위해서 정부로부터 조선유지 인천공장을 인수, 화약분야의 인재 발굴에 노력을 기울임 → 설비의 확대와 함께 생산기술의 확립을 적극 모색 1952년 한국화약주식회사 설립 2. 인수를 통한 사업기반 구축 1955년 조선유지 인천 화약공장 인수 1959년 국산초안폭약 생산성공, 화약류 완전 국산화 대체공급 개시	비스산업으로의 진출 1972년 한국프라스틱공업(주)의 인수 합병 및 설립은 한국화성의 설립 때부터 추구해 온 석유화학산업 진출의 기업전략의 결실 (주 제품 PVC 레진) 이후 그룹 편입 1973년 동원공업주식회사 인수 후 태평개발(주)(현 한화개발) 설립하여 서울프라자호텔 개관 운영 1976년 성도증권(주)(현 한화증권) 인수를 통한 증권업 진출 3. 설립 및 분사를 통한 다각화 추진 1965년 한국화성공업주식회사(현 한화석유화학 및 한화종합화학)를 설립하여 석유화학공업계열인플라스틱산업 분야에 진출, 종합화학산업으로 나갈 수 있는 발판 마련 1966년 태평물산주식회사(현 한화/무역부문) 설립을 통해 기존에 한국화약 무역부서에서 취급해온 무역, 소비재, 화약 업무 등의 업무확대에 따른 무역분야의 전문화 1967년 대일양행 설립을 통한 유가공업으로의 진출 1974년 유리온포리마(주) (현 한화폴리드리머) 설립으로 PVC원단과 원단가공 제품을 제조 수출 1975년 성운물산(주) 설립을 통한 운수산업으로의 진출 1976년 고려씨스템 설립을 통한 컴퓨터 산업으로의 진출 4. 합작투자를 통한 다각화 추진 1969년 경인에너지주식회사(현 한국종합에너지) 설립을 통한 에너지산업분야 진출 5. 사회공헌 기반 구축 1975년 학교법인 천안북일학원 설립을 통해 육영사업으로 진출	전개 → 종합석유화학으로의 도약 1988년 한양화학, 한국프라스틱공업 합병 1994년 한화에너지프라자(주) 설립 → 석유유통 시장 선도와 경쟁력 강화 3. 인수를 통한 유통 및 레저산업 진출 1985년 정아그룹(현 한화리조트) 인수를 통한 레저부문 진출 1986년 한화유통(현 한화갤러리아) 인수를 통한 유통산업 전개 1987년 서울청량리역사(주)(현 한화역사) 설립 4. 관련 다각화를 통한 금융부문의 경쟁력 강화 1994년 한화파이낸스 설립 1998년 제일투자자문(주) 설립(현 한화투자신탁운용) 5. 전략적제휴를 통한 신소재 산업 진출 1988년 한양소재(현 한화소재) 설립을 통해 첨단소재분야로 진출 1988년 한양바스프우레탄(주) 설립을 통한 첨단소재분야로 진출 6. 사회공헌 사업의 확대 1986년 빙그레이글스(현 한화이글스) 창단 1990년 경향신문사 인수 7. 경영혁신전략 추진 경영합리화에 목표를 둔 경영혁신 활동

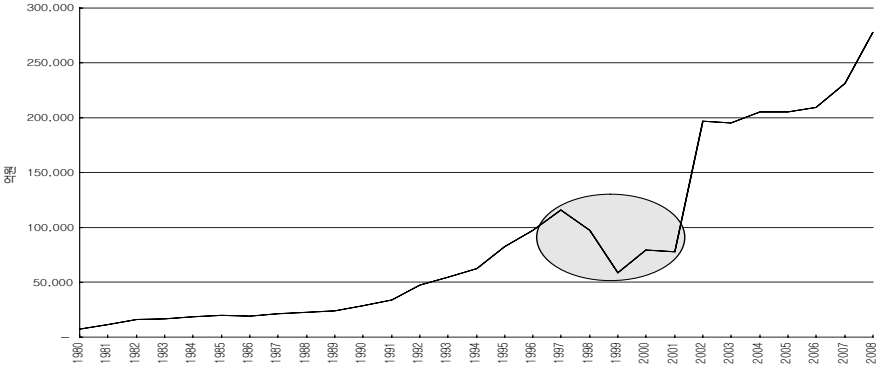
			전개 (‘PRO-2000운동’, ‘PRO-2000신풍운동’, ‘제3의 개혁’) [경영혁신] 1) 1989년 : ‘PRO-2000운동’ 전개 *‘Pro-2000’ (Productivity 생산성, Re-creative 재창출, Operation 작전) → 2000년대 초일류기업이 되기 위한 혁신드라이브(기업경영의 기본인 생산성 향상과 이익창출의 극대화를 통한 총체적인 경영합리화 목표) 2) 1992년 : ‘PRO-2000신풍운동’ 국내외 사업장, 해외지사, 현지법인까지 혁신활동을 통한 경쟁력 확보가 목표 3) 1994년 : ‘제3의 개혁’ 전개 1994년 창립 42주년을 맞으며 새로운 그룹마크와 로고를 채택하고 제조업을 중심으로 계열사의 이름을 ‘한화’로 통일하는 새 CI선포

Ⅲ. 구조조정 전후의 경영성과 분석

한화그룹의 시계열적인 성장추이를 매출액 기준으로 시각화하면 〈그림 1〉과 같다. 〈그림 1〉에 따르면 한화그룹은 1998~2001년 사이 매출액 규모가 급격하게 감소하는 위기와 시련의 기간을 경험한 것으로 나타났다.

동 기간 동안 한화그룹은 제 1기와 제 2기의 구조조정 과정을 본격적으로 추진하였다. 구체적으로 1998년 이루어진 제 1기 구조조정 과정에는 매각과 빅딜 의 방법으로 수익성과 전망이 좋은 계열사와 사업부문을 처분하여 유동성을 확보했으며, 2000년 제 2기 구조조정 과정에서는 경영관행과 기업체질의 개편을 통한 내실경영 완성 및 사업구조 고도화 추구, 새로운 경영평가시스템 구축, ERP 경영 도입 등을 추진했다. 따라서 1998~2001년은 한화그룹이 장기적인 생존을 위해 치열하게 구조조정을 실행한 도약기에 해당하므로 동 시점을 전후한 한화그룹의 재무적 성과를 실증적으로 비교분석했다.

〈그림 1〉 한화그룹의 매출액 추이



출처 : 한화그룹, 2002, 「희망으로의 여정, 한화 50년」 등 사내자료, KIS-LINE 자료.

1. 구조조정 이후의 재무현황 분석

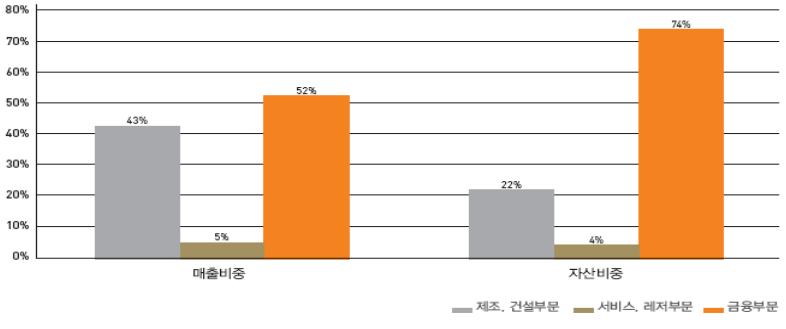
한화그룹은 2009년 7월 기준으로 총 44개의 계열사로 구성되어 있으며, 크게 제조·건설부문(21개 계열사), 서비스·레저부문(14개 계열사), 금융부문(9개 계열사)으로 나누어져 있다. 한화그룹의 개괄적인 재무현황을 살펴보기 위해 〈그림 2〉에 제조·건설부문, 서비스·레저부문, 금융부문의 핵심적인 재무구조를 제시하였다. 먼저 〈그림 2〉의 〈패널 A〉는 제조·건설부문, 서비스·레저부문, 금융부문의 외적인 규모를 가장 최근 자료인 2008년 말 기준으로 제시하였다. 그리고 금융부문과 제조, 서비스부문의 사업구조가 상이하므로 외형에 대해 공통적으로 사용될 수 있는 대표적인 재무지표인 매출액과 자산규모를 이용하여 분석했다. 제조·건설부문, 서비

스 · 레저부문, 금융부문의 2008년 말 현재 매출액 비중은 각각 43%, 5%, 52%로 제조 · 건설부문과 금융부문이 높은 비중을 차지하고 있다. 반면 제조 · 건설부문, 서비스 · 레저부문, 금융부문의 자산규모 비중은 각각 22%, 4%, 74%로 금융부문이 절대적으로 높은 것으로 나타났다. 특히 금융부문의 경우 2002년 인수한 대한생명보험이 전체 금융부문 매출액과 자산에서 차지하는 비중이 각각 80%와 88%로 나타나 대한생명보험의 인수가 한화그룹 성장발전에서 매우 중요한 의미가 있음을 알 수 있다.

〈패널 B〉에서는 제조 · 건설부문, 서비스 · 레저부문, 금융부문의 매출액 및 자산규모를 2005년 이후 현재까지의 누적기준으로 제시하였다. 누적기준으로 제조 · 건설부문, 서비스 · 레저부문, 금융부문의 매출액과 자산규모의 비중은 각각 39% : 5% : 56%와 20% : 5% : 75%로 〈패널 A〉의 결과와 유사하게 금융부문, 제조 · 건설부문, 서비스 · 레저부문의 순서로 나타났다. 서비스 · 레저부문의 매출액과 자산규모는 다른 두 부문에 비해 매우 작으므로 이하 분석에서는 분석의 효율성을 높이기 위해 상대적으로 사업구조가 유사한 제조 · 건설부문에 포함(이하 '제조 · 서비스부문'으로 구분)하여 분석하였다.

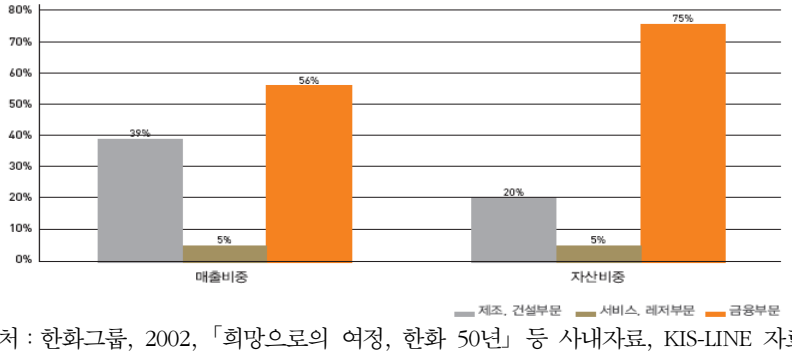
〈그림 2〉 한화그룹의 사업구조

[패널A] 한화그룹 부문별 재무구조(2008년 기준)



출처 : 한화그룹, 2002, 「희망으로의 여정, 한화 50년」 등 사내자료, KIS-LINE 자료.

[패널B] 한화그룹 부문별 재무구조(2005년 이후 누적기준)



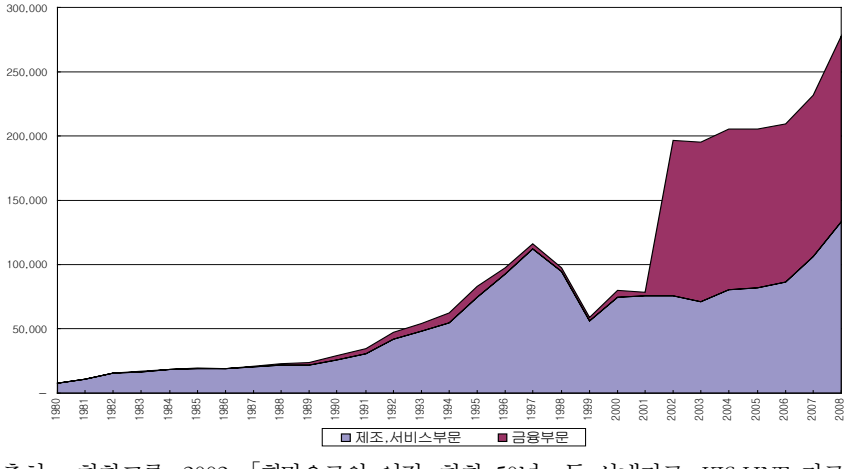
출처 : 한화그룹, 2002, 「희망으로의 여정, 한화 50년」 등 사내자료, KIS-LINE 자료.

〈그림 3〉에 제시된 한화그룹의 성장 추이는 대한생명보험의 인수가 한화그룹 성장발전에서 차지하는 중요성과 그룹 차원에서 이루어진 구조조정 시점을 잘 보여 주고 있다. 2002년 대한생명보험의 인수 이전까지 한화그룹 내에서 금융부문이 차지하는 비중은 매출액 기준 약 3.4%에 불과했으나 인수 이후에는 약 61.6%로 급격히 증가했으며, 전체 매출액 규모도 대한생명보험의 인수로 두 배 이상 증가했다. 따라서 한화그룹은 1998년 이루어진 구조조정을 통해 매각과 빅딜의 방법으로 수익성과 전망이 좋은 계열사와 사업부문을 처분하여 유동성을 확보하고, 이를 바탕으로 금융업으로의 다각화를 본격화하는 성장전략을 통해 그룹의 근본적인 사업구조를 재편하게 된다. 따라서 한화그룹의 성장발전 과정에서 매각과 빅딜의 방법으로 이루어진 구조조정의 기간은 향후 금융업으로의 다각화를 본격화하는 주요한 계기가 되었으므로, 한화그룹의 재무적인 측면에서 매우 핵심적이며 중요한 시점으로 볼 수 있다. 이에 본 절에서는 구조조정의 시점에 초점을 맞추어 구조조정 이전과 이후의 재무적 성과를 상호 비교함으로써 구조조정의 기간이 한화그룹 성장발전 단계에서 차지하는 중요한 의미를 고찰하고자 한다.

한화그룹 제조·건설부문, 서비스·레저부문, 금융부문의 재무적 성과를 매출액과 이익의 기여도 측면에서 살펴보기 위해 실무적으로 널리 사용되고 있는 사업수익풀 그래프를 통해 분석하였다. 사업수익풀 그래프는 주력사업의 현금창출능력 및 지속성 여부(cash cow), 차기 전략사업(star)에 대한 적절한 투자 여부, 부실사업에 대한 구조조정 방안 등을 판단하는 데 사용되는 BCG 포트폴리오 매트릭스 분석과 더불어 사업다각화 상태를 파악하는 분석도구로 주로 이용된다.

〈그림 3〉 한화그룹의 성장 추이(매출액 기준)

(단위 : 억원)



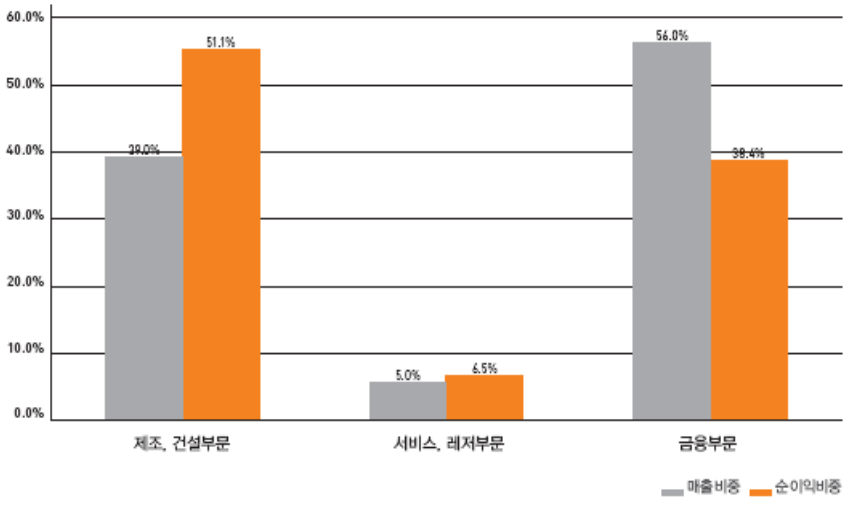
출처 : 한화그룹, 2002, 「희망으로의 여정, 한화 50년」 등 사내자료, KIS-LINE 자료.

2005년 이후 재무자료를 이용하여 분석한 사업수익풀 그래프인 〈그림 4〉의 〈패널 A〉 분석결과에 따르면 매출액 비중은 금융부문이 절대적으로 크지만 매출액 대비 순이익 비중은 오히려 제조·건설부문과 서비스·레저부문이 더 높은 것으로 나타났다. 이는 제조·건설부문과 서비스·레저부문이 외형보다는 이익 측면에서 그룹 전체적으로 더 큰 기여를 하고 있는 것으로 볼 수 있다. 또한 제조·건설부문과 서비스·레저부문 중에는 제조·건설부문의 매출 비중과 순이익 비중이 월등히 높은 것으로 나타나 제조·건설부문이 한화그룹의 핵심적인 주력사업으로서 재무적인 기여도가 가장 큰 것으로 나타났다. 따라서 한화그룹 전체의 이익률을 높이기 위해서는 상대적으로 금융부문의 이익기여도를 더욱 높이는 노력이 필요할 것으로 판단된다.

또한 연도별로 매출액 추이와 순이익 추이를 분석한 〈패널 B〉와 〈패널 C〉에 따르면 최근 들어 제조·건설부문의 매출액 규모가 증가추세로 나타나고 있으나 상대적으로 이익 규모는 감소추세를 보여 주고 있어 제조·건설부문의 내실 있는 경영활동을 통해 이익 기여도를 향상시키려는 노력이 필요할 것으로 보인다. 동시에 서비스·레저부문의 경우에도 상대적으로 낮은 매출액 성장추세와 함께 감소하는 이익 추세를 보여 주고 있으므로 향후 새로운 성장산업인 서비스·레저부문의 매출액과 이익 기여도를 높이려는 경영활동이 요구된다.

〈그림 4〉 사업수익풀 그래프

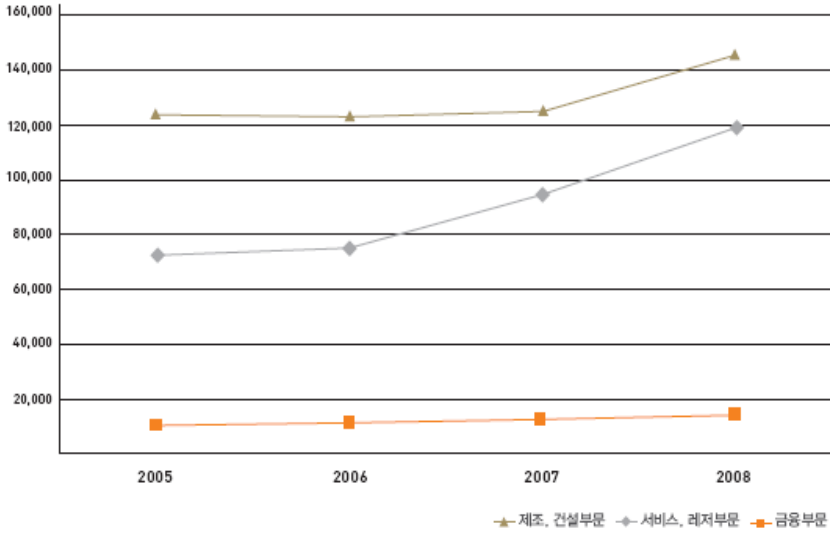
[패널 A] 매출기준 사업 수익풀 그래프



출처 : 한화그룹, 2002, 「희망으로의 여정, 한화 50년」 등 사내자료,
KIS-LINE 자료, 2005년 이후 누적매출·순이익 비중.

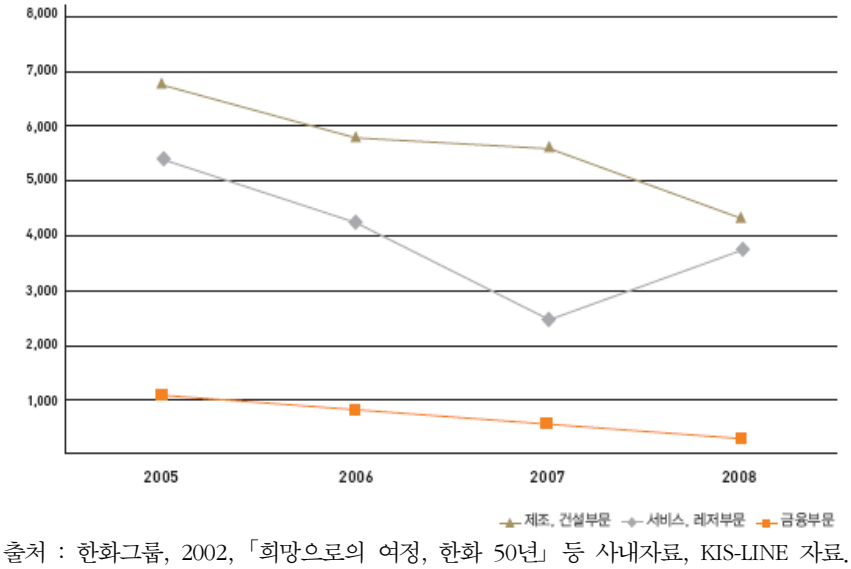
[패널 B] 연도별 사업수익풀 그래프(매출액 기준)

(단위 : 억원)



출처 : 한화그룹, 2002, 「희망으로의 여정, 한화 50년」 등 사내자료, KIS-LINE 자료

[패널 C] 연도별 사업수익풀 그래프(순이익 기준)



출처 : 한화그룹, 2002, 「희망으로의 여정, 한화 50년」 등 사내자료, KIS-LINE 자료.

2. 구조조정 전후의 경영성과 분석

한화그룹의 경영성과에 대한 재무지표 분석을 통해 재무적인 성과와 가치창조활

동에 대해 구체적으로 살펴보고자 한다. 재무지표를 이용한 경영성과 분석은 과거 자료에 기초한 분석이므로 적용되는 해당 지표 이외에 다른 가치창출영역과의 상호 연관 효과를 분석하기 어려우며, 동 자료를 이용하여 미래를 예측하기 위해서는 추가적인 가정이 필요하고, 계절적 변동 및 경제상황의 변동 등 거시적인 측면을 반영하지 못하는 한계점이 존재한다. 이러한 한계점에도 불구하고 모든 그룹 계열사 재무자료의 이용 가능성이 매우 제한적이며, 분석 대상 기업의 영역이 광범위하므로 전체적인 재무적 성과의 변화 추이를 살펴보기 위해 핵심지표를 이용한 재무지표의 분석방법을 사용하고자 한다. 구체적으로 수익성과 성장성, 효율성과 재무건전성이라는 가장 기본적인 재무지표 분석영역을 모두 수행함으로써 재무지표를 이용한 성과분석의 한계점을 보완하고자 한다. 일부 재무비율의 경우 일반적으로 사용되는 산출방식에 자료의 이용 가능성이라는 한계점을 감안하여 재무지표를 일부 변형한 후 적용하는 방법을 사용했다.

1) 수익성과 성장성 분석

기업경영 측면에서 나타나는 발전전략 및 재무적인 성과는 크게 수익성과 성장성이라는 핵심적인 두 축을 중심으로 살펴볼 수 있다. 기업들은 꾸준한 성장성을 유지하는 상황에서 지속적으로 수익성을 창출하는 것을 목표로 하고 있으나, 현실적으로 두 가지 주요 성과지표를 동시에 달성하는 경영활동을 유지하는 것은 매우 어렵다. 즉, 형식적으로는 두 가지 핵심지표를 모두 추구하는 경영활동을 수행하는 것으로 보이나, 실제로 나타나는 결과를 보면 해당 기업이 처한 거시적 경제상황과 대내적인 경영상황 등에 따라 수익성을 위해 성장성을 희생하거나 성장성을 위해 수익성을 시차적으로 미루는 경영전략이 나타나기도 한다.

이는 해당 기업이 사전에 의도했든, 의도하지 않았든 시대상황에 따라 구체적으로 적용한 경영전략의 결과물로 이해할 수 있다. 그러므로 전체적인 시계열적 입장에서 기업의 발전과정을 수익성과 성장성이라는 핵심적인 재무지표들을 이용하여 살펴보는 것은 세부적인 경영전략을 분석하기 위해 반드시 필요한 절차로 볼 수 있다. 따라서 한화그룹을 대상으로 가장 대표적인 재무자료를 이용한 성과지표인 수익성과 성장성의 변화 추이 및 상호관련성 등을 살펴보도록 한다.

〈그림 5〉는 재무적 분석이 가능한 1980년 이후 현재까지의 자료를 바탕으로 전체 한화그룹의 수익성과 성장성의 연도별 변화추이를 살펴보았다. 수익성의 지표로는 총자산이익률을 사용하였는데, 이는 전체 자산을 이용한 기업의 수익창출능력을 분석하는 핵심지표로 가장 널리 사용되는 지표이다. 또한 성장성에 대한 지표로는 총자산과 더불어 기업의 외형적 성장을 가장 잘 나타낼 수 있는 주요한 지표인 매출액 성장률을 사용하였다.

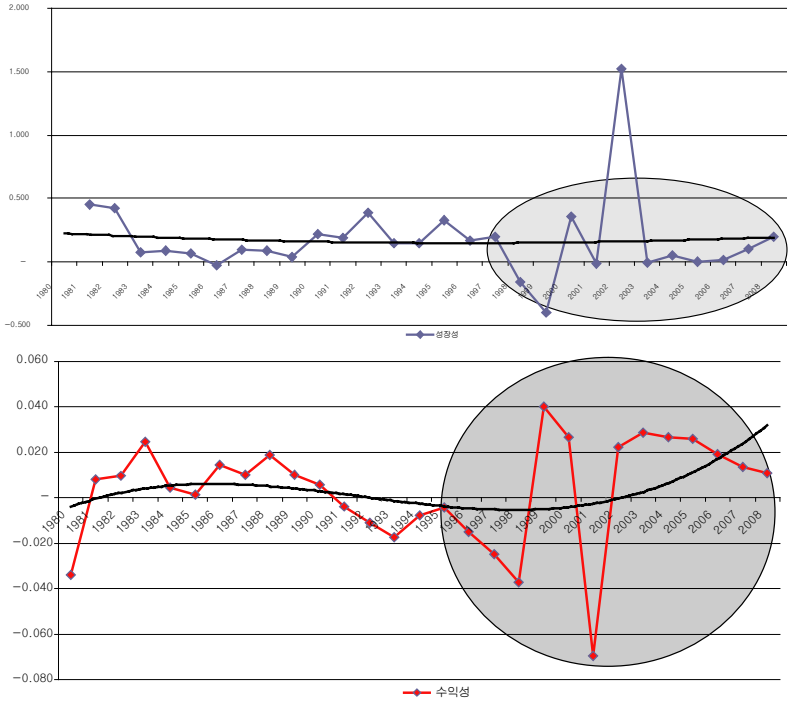
먼저 〈패널 A〉에서 한화그룹의 성장성 패턴을 살펴보면 매출액성장률로 나타나는 성장성은 초기에 감소하는 양(+)의 추세를 보이다가 최근에 다시 증가하는 양(+)의 추세를 보여주고 있다. 특히 주목할 점은 1998~2001년 사이의 급격한 성장률 하락을 계기로 이후 성장률이 증가하는 패턴을 보여주고 있다는 것이다. 1998~2001년은 경쟁력 강화를 목표로 한화그룹의 핵심적인 구조조정이 이루어진 시기로 동 시점을 전후로 한화그룹의 재무성과에 유의한 차이가 존재할 것으로 예측된다. 구체적으로 1998년 이루어진 제 1기의 구조조정은 매각과 빅딜 방법으로 수익성과 전망이 좋은 계열사와 사업부문을 처분하여 유동성 확보했으며, 2000년 제 2기의 구조조정은 경영관행과 기업체질의 개편을 통한 내실경영 완성 및 사업구조 고도화 추구, 새로운 경영평가시스템 구축, ERP 경영 도입 등의 목표로 추진되었다.

또한 총자산이익률로 나타나는 수익성도 경쟁력 강화를 위한 그룹 차원의 구조조정이 본격적으로 이루어진 시점을 기점으로 변화된 패턴을 보여 주고 있다. 구체적으로 본격적인 구조조정 이전 시점인 1993~1997년 중에는 전체적으로 음(-)의 수익성을 보여 주고 있으나, 구조조정이 성공적으로 이루어지고 그 성과가 본격적으로 나타나기 시작한 2003년 이후에는 모두 양(+)의 수익성으로 나타나고 있다. 이는 1998~2001년에 활발히 이루어진 실질적인 구조조정이 한화그룹의 전체 성장발전 측면에서 중요한 역할을 수행하고 있음을 의미하므로 동 시점을 중심으로 재무성과의 변화 추이를 구체적으로 살펴보는 것이 필요하다.

따라서 〈패널 B〉에서는 1998년 이루어진 제 1기의 구조조정과 2000년 이루어진 제2기의 구조조정을 한화그룹 재무적 측면의 주요한 사건으로 인식하고, 동 시점을 기준으로 수익성과 성장성의 변동 추세를 구체적으로 확인하기 위해 동일한 기간 동안의 측정값을 각각 비교하는 분석을 수행했다. 먼저 구조조정 시점을 기준으로 수익성의 변화 추이를 살펴보면 구조조정 이전 시점(1991~1997년)에는 총자산이익률이 평균 -1.2%로 음(-)의 값을 보였으나 구조조정 이후 시점(2002~2008년)에는 총자산이익률이 평균 2.1%로 양(+)의 값으로 나타났다. 동일한 방법으로 구조조정 시점을 기준으로 성장성의 변화추이를 살펴보면 구조조정 이전 시점(1991~1997년)에는 매출액성장률이 평균 22.3%이었으나 구조조정 이후 시점(2002~2008년)에는 평균 27.0%로 증가한 것으로 나타났다. 이는 매각과 빅딜 방법으로 계열사와 사업부문을 처분하여 유동성을 확보한 1998년의 제 1기 구조조정과 경영관행과 기업체질의 개편을 통한 내실경영 완성 및 사업구조 고도화 추구, 새로운 경영평가시스템 구축, ERP 경영 도입 등이 이루어진 2000년 제 2기 구조조정의 성과가 이후 연도에 가시적으로 나타나고 있는 것으로 볼 수 있다. 따라서 한화그룹의 경우 재무지표를 이용한 수익성과 성장성의 분석결과 구조조정 시점을 계기로 외형적인 성장성과 함께 내실 있는 수익창출에 기반한 경영활동이 이루어지고 있는 것으로 판단할 수 있다.

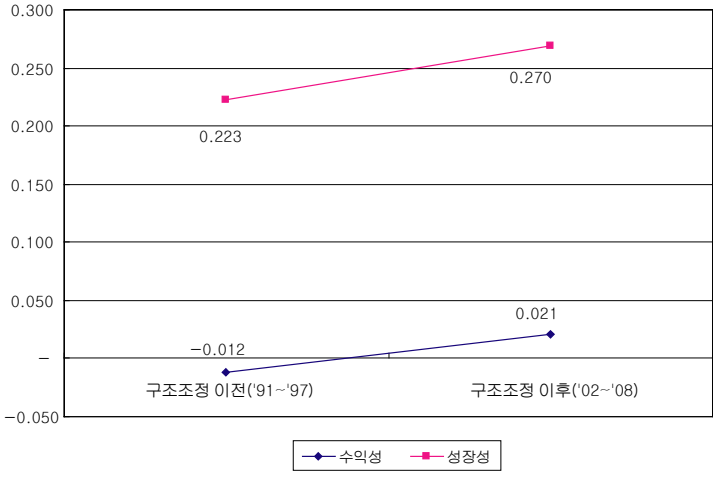
〈그림 5〉 한화그룹(금융부문 포함) 성장성과 수익성의 변화 추이

[패널 A] 성장성과 수익성의 연도별 변화추이



출처 : 한화그룹, 2002, 「희망으로의 여정, 한화 50년」 등 사내자료, KIS-LINE 자료.

[패널 B] 구조조정 시점 전후의 성장성과 수익성의 비교분석



출처 : 한화그룹, 2002, 「희망으로의 여정, 한화 50년」 등 사내자료, KIS-LINE 자료.

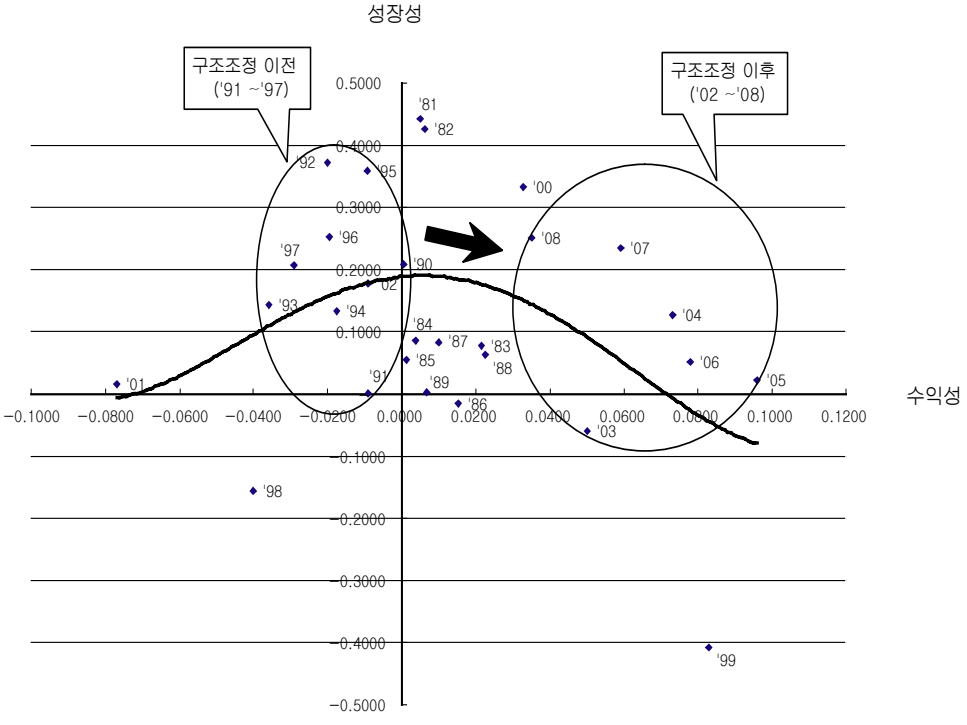
이상의 분석결과는 한화그룹 전체 계열사를 포함한 수익성과 성장성에 대한 분석 결과이다. 한화그룹은 크게 제조·서비스 부문과 금융부문으로 구성되어 있는데, 금융부문의 재무지표는 다른 업종과 큰 차이를 보이므로 상이한 금융부문의 재무자료가 분석결과에 미치는 영향을 배제하기 위해 제조·서비스부문만을 대상으로 수익성·성장성 매트릭스 분석을 수행했다. 기업의 성장과 발전 추이를 살펴보기 위해 사용되는 수익성·성장성 매트릭스 분석은 기업의 수익성지표인 총자산이익률과 성장성지표인 매출액성장률의 상호관계를 이용한 분석방법이다. 따라서 총자산이익률인 수익성 측정치를 X축에, 매출액성장률인 성장성 측정치를 Y축에 놓고 구조조정 시점(1998~2001년)을 기준으로 구조조정 이전 시점(1991~1997년)과 이후 시점(2002~2008년)의 경영성과의 변화 추이를 분석한다.

제조·서비스부문을 대상으로 수익성·성장성 매트릭스를 분석한 〈그림 6〉의 〈패널 A〉 결과는 한화그룹 전체를 분석대상으로 수행한 〈그림 5〉와 비교하여 성장성은 상대적으로 하락한 반면 수익성은 오히려 크게 증가하는 패턴을 보여 주고 있다. 이를 바탕으로 〈패널 B〉에서는 구조조정 시점 전후의 수익성과 성장성 변화 추이를 구체적인 측정값으로 비교했다. 먼저 수익성의 변화 추이를 살펴보면 구조조정 이전 시점(1991~1997년)에는 총자산이익률이 평균 -2.0%의 낮은 값을 보였으나 구조조정 이후 시점(2002~2008년)에는 총자산이익률이 평균 5.5%로 상대적으로 높은 값을 보여 주고 있으며, 금융부문을 포함한 경우보다 증가폭이 더 커진 것으로 나타났다. 반면, 성장성의 경우에는 구조조정 이전 시점(1991~1997년)에는 매출액성장률의 평균이 23.5%로 상대적으로 높았으나 구조조정 이후 시점(2002~2008년)에는 오히려 평균 9.0%로 크게 하락한 것으로 나타났다.

이는 경쟁력을 강화하기 위한 한화그룹 제조·서비스 부문의 구조조정이 매각과 빅딜의 방법으로 계열사와 사업부문을 처분하여 상대적으로 외형을 축소하고 내실 있는 경영성과를 달성하는 데 초점을 맞춘 반면, 금융부문의 경우에는 2002년 대한생명보험의 인수로 상대적으로 외형을 확장하는 전략으로 이루어진 것으로 볼 수 있다. 구조조정 시점을 기준으로 상대적으로 외형에 초점을 맞춘 성장 위주의 경영전략에서 점차 수익성을 추구하는 내실 위주의 경영단계로 발전하는 제조·서비스부문의 가치창출활동은 일반적인 기업의 장기적인 성장발전전략의 추세와도 일치하는 것으로 볼 수 있다. 또한 표로 제시하지는 않았지만 제조·서비스부문의 구조조정 이후 기간의 수익성과 성장성의 변화추세를 세부적으로 분석한 결과 구조조정 이후 전반기보다 후반기인 2005년 이후 수익성과 성장성이 모두 증가하는 것으로 나타났다. 따라서 한화그룹 제조·서비스부문의 경우 구조조정을 통해 향상된 수익성이 최근까지 지속적으로 유지되고 있으며, 수익성의 향상을 위해 희생되었던 성장성 역시 최근에 다시 회복되는 경향을 보여 향후 지속적인 가치창출에 기반한 경영성과가 나타날 것으로 기대된다.

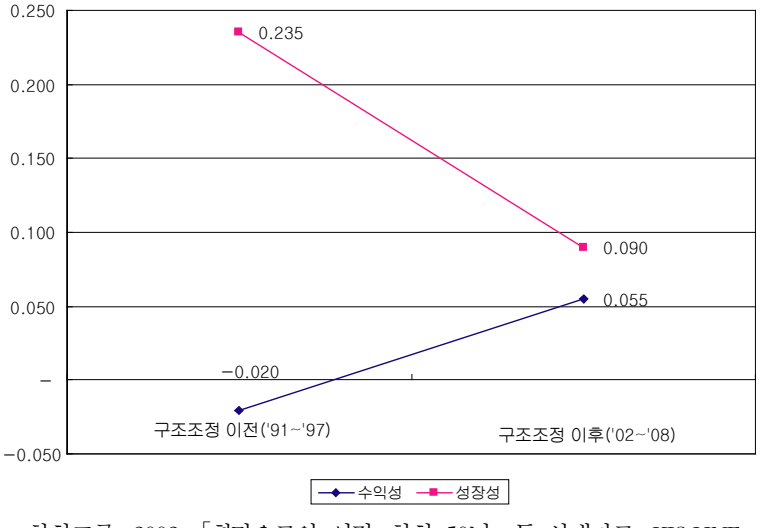
〈그림 6〉 한화그룹(금융부문 제외) 구조조정 전후 수익성과 성장성 분석

[패널 A] 구조조정 시점 전후의 수익성과 성장성 Matrix분석



출처 : 한화그룹, 2002, 「희망으로의 여정, 한화 50년」 등 사내자료, KIS-LINE 자료.

[패널 B] 구조조정 시점 전후의 수익성과 성장성 비교분석



출처 : 한화그룹, 2002, 「희망으로의 여정, 한화 50년」 등 사내자료, KIS-LINE 자료.

2) 투자의 효율성 분석

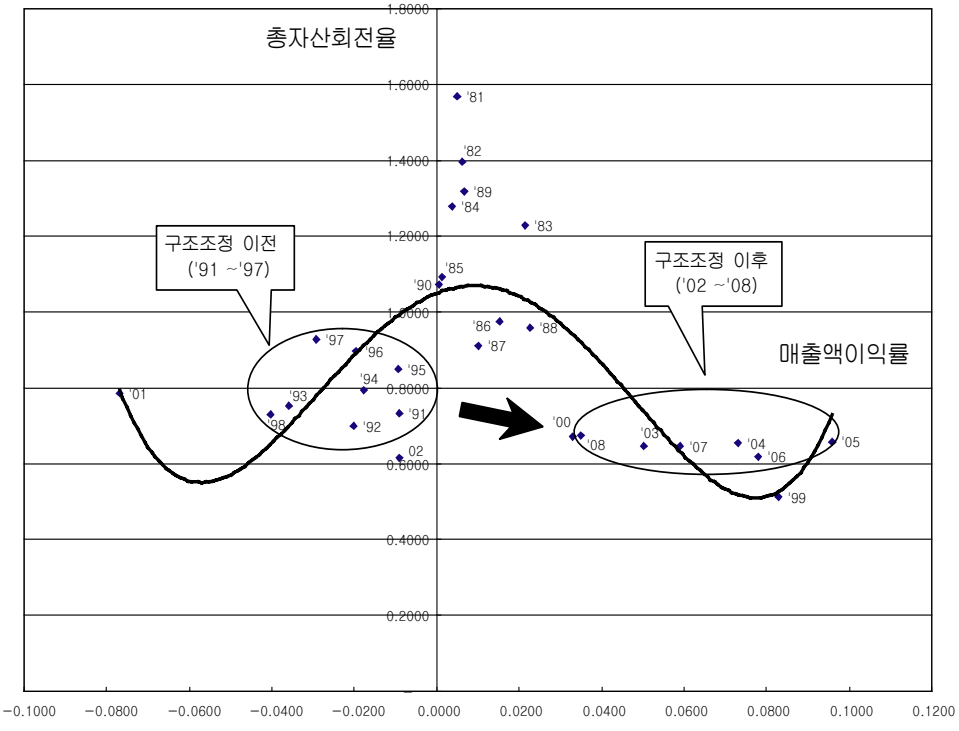
〈그림 7〉에는 투자의 효율성을 통한 사업 구조조정의 성과를 판별하기 위해 ROA 분해 매트릭스를 제시하였다. 기업의 사업 구조조정의 성과를 검증하기 위해 사용되는 ROA분해 매트릭스 분석은 기업의 효율성지표인 총자산회전율(매출액/총자산)과 수익성지표인 매출액이익률(순이익/매출액)의 상호관계를 이용한 분석방법이다. 따라서 순이익을 매출액으로 나눈 수익성 측정치를 X축, 매출액을 총자산으로 나눈 효율성 측정치를 Y축에 놓고 구조조정 시점(1998~2001년)을 기준으로 구조조정 이전 시점(1991~1997년)과 이후 시점(2002~2008년)의 제조·서비스부문의 경영성과 변화 추이를 분석한다. 총자산회전율은 총자산 대비 투자의 효율성을 평가하는 지표이기 때문에 금융부문의 평가지표로서는 타당하지 않을 수 있으므로 제조·서비스부문으로 한정하여 분석한다.

제조·서비스부문을 대상으로 ROA분해 매트릭스를 분석한 〈그림 7〉의 〈패널 A〉 결과는 구조조정 시점을 기준으로 매출액이익률은 크게 증가하는 추세를 보인 반면, 총자산회전율은 상대적으로 큰 변화가 없는 것으로 나타났다. 이는 1998~2001년에 매각과 빅딜의 방법으로 이루어진 구조조정이 유동성 확보를 위해 상대적으로 자산 대비 매출액비중이 높은 즉, 총자산회전율이 높은 계열사와 사업부문을 처분하였기 때문으로 추정된다. 이를 바탕으로 〈패널 B〉에서는 구조조정 시점 전후의 매출액이익률과 총자산회전율의 변화추이를 구체적인 측정값으로 비교하였다. 먼저 매출액이익률의 변화 추이를 살펴보면 구조조정 이전 시점(1991~1997년)에는 평균 -2.0%의 낮은 값을 보였으나 구조조정 이후 시점(2002~2008년)에는 평균 5.5%로 크게 증가한 것으로 나타났다. 반면, 총자산회전율의 경우에는 구조조정 이전 시점(1991~1997년)에는 평균 79.1%이었으나 구조조정 이후 시점(2002~2008년)에는 평균 66.2%로 다소 하락한 것으로 나타났다. 이는 제조·서비스부문의 경우 자산 매각 등 구조조정으로 인해 투자의 수익성이 높아지는 내실경영은 향상되었지만 기존 사업부문의 근본적인 기업체질 개편을 통해 투자의 효율성을 높이려는 부분은 상대적으로 미약했던 것으로 볼 수 있다. 투자의 효율성이 장기적으로 투자의 수익성으로 전이되는 선순환의 역할을 할 수 있으므로, 향후 더욱 향상된 수익성 개선을 위해 현재 사업부문의 투자효율성을 높이려는 노력이 필요할 것으로 판단된다.

또한 표로 제시하지는 않았지만 제조·서비스부문의 구조조정 이후 기간 매출액이익률과 총자산회전율의 변화추세를 세부적으로 분석한 결과에 따르면 구조조정 이후 전반기보다 후반기인 2005년 이후에 매출액이익률은 증가한 반면, 총자산회전율은 높아지지 않은 것으로 나타나 향후 지속적인 가치창출에 기반한 경영성과를 위해서는 현재 사업부문의 투자효율성을 높이려는 지속적인 노력이 필요할 것으로 보인다.

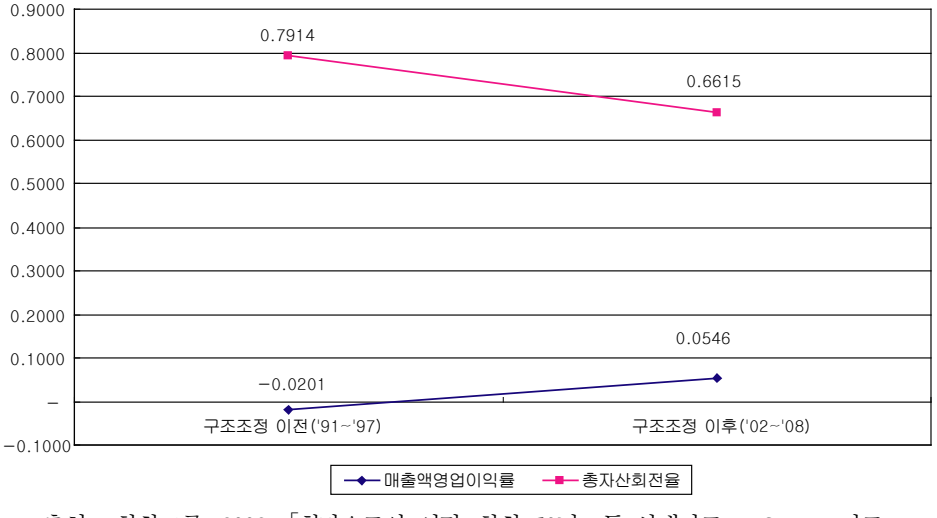
〈그림 7〉 구조조정 전후 투자의 효율성 분석

[패널 A] 구조조정 시점 전후의 ROA분해 Matrix분석



출처 : 한화그룹, 2002, 「희망으로의 여정, 한화 50년」 등 사내자료, KIS-LINE 자료.

[패널 B] 구조조정 시점 전후의 투자효율성 세부분석



출처 : 한화그룹, 2002, 「희망으로의 여정, 한화 50년」 등 사내자료, KIS-LINE 자료.

3) 재무적 건전성 분석

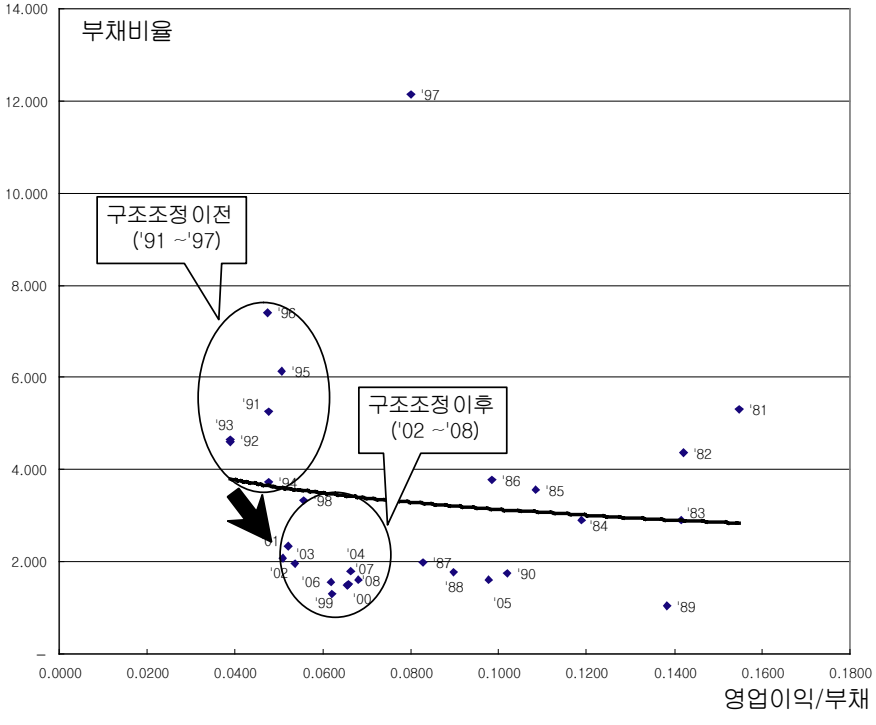
〈그림 8〉에는 재무적 건전성을 통한 재무 구조조정의 성과를 살펴보기 위해 부채비율 매트릭스를 제시했다. 기업의 재무 구조조정 성과를 검증하기 위해 사용되는 부채비율 매트릭스 분석은 기업의 채무상환능력을 평가하는 부채 대비 영업이익의 비율과 재무적 건전성 상태를 평가하는 자기자본 대비 부채의 상호관계를 이용한 분석방법이다. 따라서 영업이익을 부채로 나눈 채무상환능력 측정치를 X축에, 부채를 자기자본으로 나눈 재무건전성 측정치를 Y축에 놓고, 구조조정 시점(1998~2001년)을 기준으로 구조조정 이전 시점(1991~1997년)과 이후 시점(2002~2008년) 제조·서비스부문의 경영성과 변화 추이를 분석한다. 채무상환능력 측정치는 영업이익을 금융비용으로 나눈 값으로 측정해야 하나 본 연구의 경우 자료의 이용가능성으로 한계로 인해 영업이익을 총부채로 나눈 값으로 변형하여 사용했다.

제조·서비스부문을 대상으로 부채비율 매트릭스를 분석한 〈그림 8〉의 〈패널 A〉 결과는 시간 경과에 따라 우하향하는 변화패턴을 보여 주고 있다. 이는 성장성에 기업역량을 집중하는 초기 성장발전단계에는 재무적 건전성과 채무상환능력이 상대적으로 낮았으나 점차 투자의 효율성과 수익성이 증가하는 방향으로 기업가치가 창출됨에 따라 재무적 건전성과 채무상환능력이 개선되고 있음을 의미한다. 이러한 재무적 건전성과 채무상환능력의 개선효과는 구조조정 시점을 기준으로 뚜렷이 나타나고 있다. 구체적으로 〈패널 B〉에서는 구조조정 시점 전후의 재무적 건전성과 채무상환능력의 변화 추이를 구체적인 측정값으로 비교했다. 먼저 부채비율로 측정되는 재무적 건전성의 변화 추이를 살펴보면 구조조정 이전 시점(1991~1997년)에는 평균 627%의 높은 값을 보였으나 구조조정 이후 시점(2002~2008년)에는 평균 172%로 크게 낮아진 것으로 나타났다. 또한 영업이익을 총부채로 나눈 값으로 측정되는 채무상환능력의 경우에도 구조조정 이전 시점(1991~1997년)에는 평균 5.0%이었으나 구조조정 이후 시점(2002~2008년)에는 평균 6.6%로 향상된 것으로 나타났다. 특히 외환위기를 기점으로 부채비율이 200% 아래로 크게 낮아지는 추세를 보이고 있는데, 이는 정부에서 재무건전성 지표로 제시한 부채비율 200%와 밀접한 연관이 있는 것으로 보인다.

한편, 표로 제시하지는 않았지만 제조·서비스부문의 구조조정 이후 기간의 재무적 건전성과 채무상환능력의 변화 추세를 세부적으로 분석한 결과에에 따르면 구조조정 이후 전반기보다 후반기인 2005년 이후에 부채비율로 측정되는 재무적 건전성과 채무상환능력이 개선되어 안정적인 재무적 경영전략을 보여 주고 있다. 이처럼 재무적 건전성의 향상은 구조조정 시점 이후 한화그룹 제조·서비스부문의 가장 주요한 재무적 성과이며, 이를 바탕으로 향후 지속적인 가치창출활동이 가능할 것으로 기대된다.

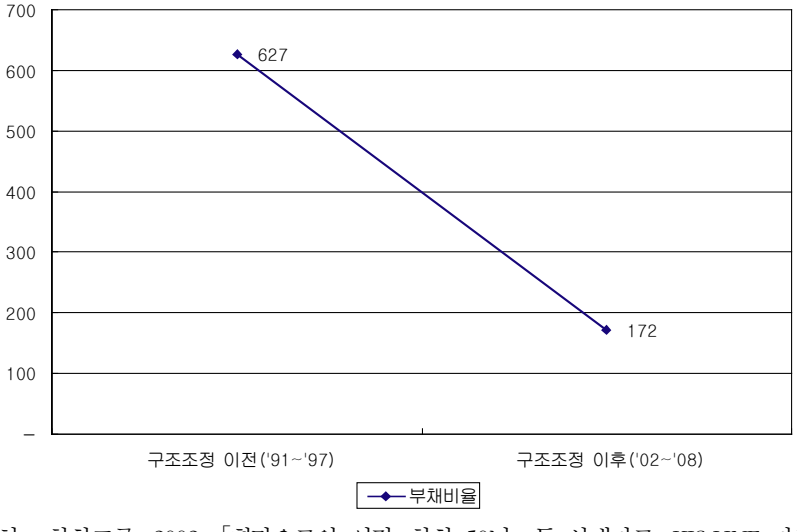
〈그림 8〉 구조조정 전후 재무적 건전성 분석

[패널 A] 구조조정 시점 전후의 부채비율 Matrix분석



출처 : 한화그룹, 2002, 「희망으로의 여정, 한화 50년」 등 사내자료, KIS-LINE 자료.

[패널 B] 구조조정 시점 전후의 재무건전성(부채비율) 세부분석

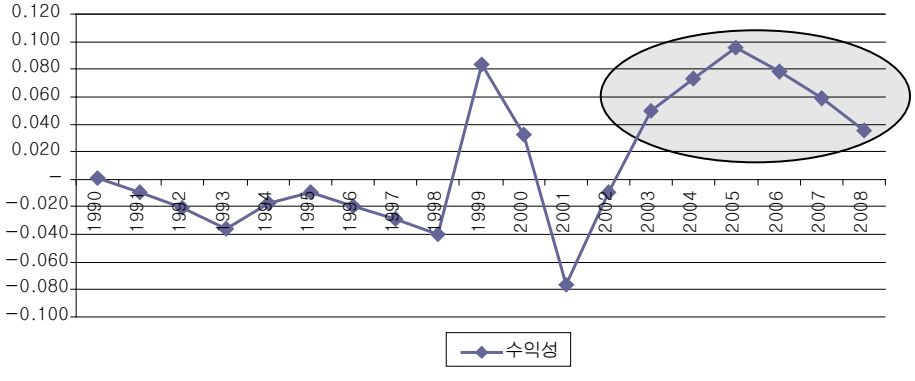


출처 : 한화그룹, 2002, 「희망으로의 여정, 한화 50년」 등 사내자료, KIS-LINE 자료.

이상 한화그룹 제조·서비스부문의 재무지표를 이용하여 재무적인 성과와 가치창조활동에 대해 분석한 결과 구조조정 시점을 전후로 뚜렷한 재무적 특징을 발견할 수 있다. 즉, 경쟁력을 강화하기 위한 한화그룹 제조·서비스부문의 구조조정이 매각과 빅딜의 방법으로 계열사와 사업부문을 처분하여 수익성과 재무적 건전성을 추구하는 내실 위주의 경영성과를 달성하는 데 초점을 맞춤에 따라 〈그림 9〉의 〈패널 A〉와 〈패널 B〉에서 보는 바와 같이 구조조정 시점을 기준으로 뚜렷한 수익성 증대와 재무건전성 향상이 나타나고 있으며, 구조조정을 통해 향상된 수익성과 재무건전성이 최근까지도 지속적으로 유지되고 있음을 알 수 있다.

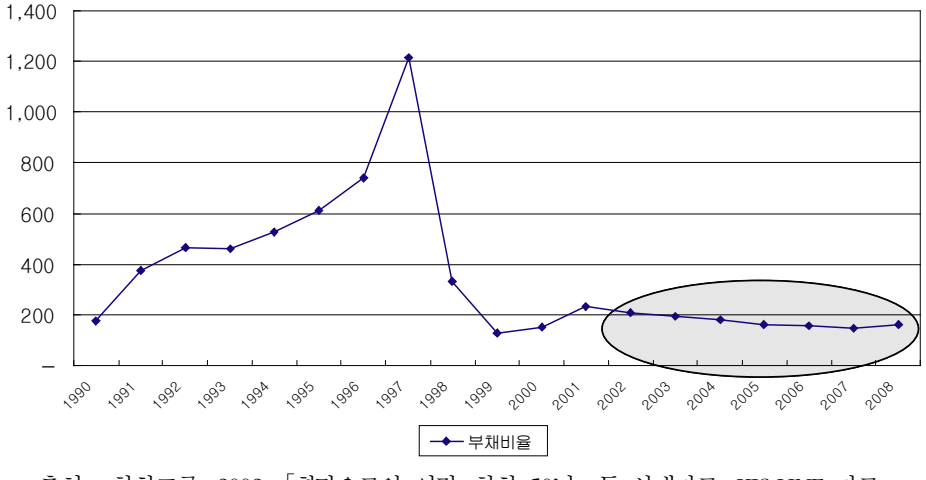
〈그림 9〉 구조조정 이후 수익성과 재무적 건전성

[패널 A] 구조조정 시점 이후의 수익성 향상



출처 : 한화그룹, 2002, 「희망으로의 여정, 한화 50년」 등 사내자료, KIS-LINE 자료.

[패널 B] 구조조정 시점 이후의 재무건전성 향상



출처 : 한화그룹, 2002, 「희망으로의 여정, 한화 50년」 등 사내자료, KIS-LINE 자료.

Ⅳ. 한화그룹의 전략적 선택

1. 지속적인 성장을 위한 다양한 경영전략 추진

한화그룹은 지속적인 성장을 위해서 각 시기별로 다양한 경영전략을 추진해 왔다. 1952년부터 1963년까지 창업기 경영전략은 조선화약공판(주)의 인수를 통한 창업과 조선유지 인천공장 인수를 통한 사업기반 구축이었다.

성장기(1964~1980년)에는 국내 화약산업의 주체로 기반을 닦으며 향후 진로를 종합화학으로 설정했다. 내부 성장과 함께 신한베아링공업 인수를 통한 기계공업분야 진출, 제일화재해상보험 인수를 통한 금융서비스 산업으로의 진출 그리고 한국프라스틱공업의 인수 합병 및 설립을 통해 한국화성공업 설립 때부터 추구해 온 석유화학산업 진출의 기업전략이 결실을 맺게 된다. 또한 동원공업 인수 후 태평개발을 설립하여 서울프라자호텔을 개관 운영하였으며, 성도증권 인수를 통한 증권업 진출 등 인수 및 다각화를 통해서 성장기반을 구축하는 경영전략을 추진하였다. 태평물산 설립을 통해서는 기존에 한국화약 무역부서에서 취급해 온 무역, 소비재, 화약 업무 등의 업무 확대에 따른 무역분야의 전문화를 이루어 냈다. 대일유업 인수를 통한 유가공업 진출, 유리온포리마 설립을 통한 PVC원단과 원단가공제품 제조 수출, 성운물산 설립을 통한 운수산업으로의 진출, 고려씨스템 설립을 통한 컴퓨터산업으로의 진출 등과 같이 설립 및 분사를 통한 다각화도 추진하였다. 이와 함께 합작투자를 통한 다각화를 추진하여 경인에너지 설립을 통해 에너지 산업분야에 진출하였고, 학교법인 천안북일학원 설립을 통해 육영사업으로 진출함으로써 사회공헌 기반을 구축했다.

제 2창업기(1981~1995년)에는 3차산업, 유통 및 레저부문으로의 진출 등을 통해 사업분야를 강화하여 석유화학, 에너지, 기계, 금융, 레저, 유통, 서비스산업까지 확대되었다. 한양화학 및 한국다우케미컬코리아 경영권 인수를 통한 화학산업의 수직계열화, 정아그룹과 한화유통 인수 및 서울청량리역사 설립을 통한 유통 및 레저산업 진출, 한화파이낸스 설립과 같은 관련 다각화를 통해 금융부문의 경쟁력을 강화했다. 또한 전략적 제휴를 통해 한양소재와 한양바스프우레탄을 설립해 첨단소재분야로 진출했으며, 빙그레이글스를 창단하고 경향신문사를 인수했다. 이와 함께 그룹의 지속적인 성장을 위해서 'PRO-2000 운동', 'PRO-2000 신풍운동', '제 3의 개혁'과 같은 경영혁신 전략을 순차적으로 추진하여 그룹 차원의 체질을 개선하고 경쟁력을 강화해 나갔다.

구조조정기(1996~1999년)에는 구조조정을 통해 경쟁력 강화에 집중하는 전략을 선택했으며, 매각과 빅딜을 통해 수익성과 전망이 좋은 계열사와 사업부문을 팔아 유동성 확보에 주력했다. 도약기(2000~2006년)에는 경쟁력 강화를 통한 도약기반 구

축을 위한 전략을 선택하였다. 이를 위해 한화그룹은 ㈜한화를 ㈜한화, 한화건설, 한화기계 3개 전문회사로 분할하는 등의 전문화 강화, 동양백화점 인수, 대한생명보험 인수, 신동아화재해상보험 인수, 63시티 인수 등과 같은 선택과 집중 전략을 추진하였으며, 내실경영의 성공적인 완성을 위해서 경영평가시스템을 구축하고 ERP 경영을 도입했다. 또한, 한화종합화학, 대한생명의 해외진출을 통해 글로벌 성장을 위한 발판을 마련한다. 글로벌 성장기(2007~현재)에는 주력기업 중심으로 글로벌 전략을 추진하는 동시에 신성장 전략을 추진하였다. 특히 (주)한화, 한화석유화학, 한화L&C, 한화건설, 대한생명 등 주력기업을 중심으로 전체 매출의 10%에 불과한 해외 매출 비중을 2011년까지 40% 수준으로 끌어올려 글로벌기업으로 체질을 바꾼다는 'Goal 2011'를 전개하고 있다. 또한 글로벌 금융위기 극복을 위해 'Great Challenge 2011'을 통해 내부역량을 강화해 나감과 동시에, 그린에너지와 바이오 등을 미래의 신성장 엔진으로 삼아 지속적으로 성장동력을 키워 나가고 있다.

〈표 4〉 한화그룹의 시기별 중점 경영전략

시기	창업기 (1952~1963)	성장기 (1964~1980)	제2창업기 (1981~1995)	구조조정기 (1996~1999)	도약기 (2000~2006)	글로벌 성장기 (2007~현재)
특성	창업 및 사업기반구축	다각화를 통한 성장기반 구축	고도성장을 통한 그룹체제 구축	매각과 빅딜을 통한 구조조정	경쟁력 강화를 통한 도약기반 구축	글로벌 성장기반 구축
경영 전략	인수를 통한 창업 인수를 통한 사업기반 구축	내부성장을 통한 한국화약의 발전 인수를 통한 다각화기반의 구축 설립 및 분사를 통한 다각화의 추진 합작투자를 통한 다각화 추진 사회공헌 기반구축	관련다각화를 통한 성장전략 수직계열화를 통한 종합석유화학으로의 도약 인수를 통한 유통 및 레저산업 진출 관련다각화를 통한 금융부문의 경쟁력 강화 전략적 제휴를 통한 신소재산업 진출 사회공헌 사업의 확대 경영혁신전략 추진	구조조정을 통한 경쟁력 강화(제 1기 구조조정)	전문화 및 선택과 집중, 경영평가시스템 구축을 통한 도약기반 마련 (제 2기 구조조정) 해외시장으로의 진출	주력 기업중심의 글로벌 전략 추진 중국시장 진출전략 경쟁력강화 및 신성장 전략

2. 인수합병을 통한 성장

한화그룹은 기업 인수를 통해 국내 기간산업으로 진출(화약, 기계, 석유화학)하며 성장을 했고, 그 시기 정부와 시대상황을 잘 이용하여 그룹 초반의 기반을 다졌다. 한화그룹의 기간산업 진출에 대한 대표기업 인수 현황은 〈그림 10〉과 같다.

〈그림 10〉 한화그룹 대표기업 인수 현황

한화그룹이 화약산업을 시작할 당시는 3년여의 전쟁 이후 전후 복구사업으로 화약수요가 크게 늘어났고, 1955년 대일교역금지조치 발동으로 일본 화약의 수입이 어렵게 되면서 화약의 공급이 어려웠으며, 정부 역시 화약의 국산화를 추구하고 있었던 상황이었다. 이 당시 정부는 화약 국산화의 의지를 가지고 있었으며, 화약산업의 재건을 위해 정부가 화약 생산시설인 조선유지 인천공장의 복구계획을 매각으로 변경하게 된다. 한화그룹은 인천공장을 인수하여 화약의 생산과 판매분야에서 독점적인 지위를 구축, 명실공히 국내 화약산업 유일의 산업용 화약 대량생산업체로서 지위를 확보하며 사업기반을 구축하였다.

또한 1960년대 산업별 육성 우선순위에서 낙후되었던 기계공업 발전에 기여하고자, 한국화약은 신한베아링공업을 인수하여 기계공업분야로 진출한다.

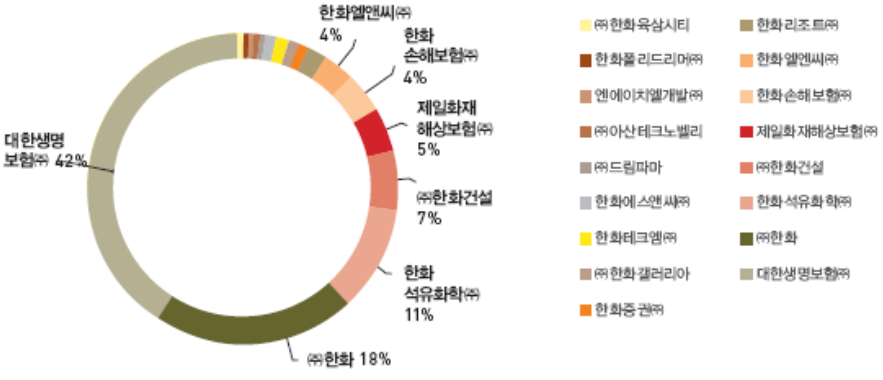
한화그룹은 또한 1980년대 들어서며 그룹의 핵심사업으로 자리 잡게 되는 한양화학을 인수했다. 한화그룹이 한양화학 인수를 추진하던 당시, 석유화학 경기는 제2차 석유파동으로 크게 위축된 상황이었다. 이에 한양화학의 경영상태도 크게 악화되어 1980년대에 75억 원 적자에 이어 1981년에는 60억 원의 손실을 보고 있었다. 하지만, 석유화학 산업은 제 2차 석유파동에서 벗어난 1983년 이후 수요가 폭발적으로 늘어 해마다 국민총생산 성장률의 두 배가 넘는 고도성장을 이룩하게 된다. 이런 당시의 상황을 정확히 예측한 한화그룹은 미국의 다우케미칼(Dow Chemical)사와 한국종합화학이 1969년 50대 50으로 공동출자하여 설립한 합작투자회사인 한양화학을 인수하여, 석유화학산업의 수직 계열화 염원에 한발 다가서게 된다.

한화그룹 경영전략의 또 다른 특징은 기업 인수를 통해서 그룹 외형만을 성장시킨

것이 아니고, 한화그룹 기업으로서의 성공적인 기업 정착을 이루어 내어 한화그룹의 대표기업들로 만들었다는 점이다. 현재 한화그룹의 주요 기업인 대한생명, 한화석유화학, 한화리조트, 한화갤러리아 등이 모두 인수를 통해 그룹에 편입된 사례이다.

또한 〈그림 11〉에서 나타나듯이, 2008년 말 한화그룹의 매출액 구성비 기준으로 보았을 때 대한생명보험 42%, 한화석유화학 11%, 제일화재해상보험 5%, 한화손해보험 4%로 그룹 전체 매출 27조 원 중 16조 원인 62%가 주요 인수기업에서 창출되고 있다.

〈그림 11〉 한화그룹 매출액 구성비 현황



출처 : 2008년 12월 말 기준(한화그룹재무현황 내부자료).

한화그룹이 인수한 기업들을 성공적인 기업으로 정착시킬 수 있었던 것은 강력한 리더십과 효율적인 경영시스템을 기반으로 하여 피인수기업의 경쟁력 강화를 위한 중요한 의사결정을 신속하고 일사불란하게 추진하였기 때문이다. 또한 신용과 의리라는 포용적 기업문화를 바탕으로 피인수기업과의 화학적 융합 및 신뢰 구축을 통해서 조기 경영정상화를 이룩한 것 역시 주요한 이유이다. 또한 피인수기업에 대한 차별 없는 인재중용정책을 기반으로 피인수기업의 경영 전문성과 인적 시너지를 극대화하였다. 이러한 요인들로 피인수기업의 성공적인 통합(post merger integration)을 이루어 냈으며, 이렇게 인수된 기업들은 각각의 산업 내에서 선도기업들로 자리매김하고 있다. 한화그룹의 인수를 통한 성장전략은 '인수(aquisition)-회생(revitalization)-확장(expansion)'의 단계를 밟고 있다. 대표적인 예가 신한베아링공업이다. 한화그룹이 인수할 당시 신한베아링공업은 서독으로부터의 최신 기계설비 수입과 같은 막대한 시설투자와 매출 부진으로 인한 자금사정의 악화로 적자를 기록하고 있었다. 이에 따라 신한베아링은 운영난 극복을 위해 2명의 투자자를 영입, 총발행주식의 60%를 할애했으나 적자의 연속으로 경영상의 어려움이 지속되고 있었다. 이러한 신한베

아링을 인수한 한화그룹은 경영진을 새롭게 구성하고 타인에 의해 운영되어 오던 강구공장을 인수했으며, 사채권자에게 양도되었던 회사 재산의 환원, 사채 정리 등을 통해 조업정상화와 안정기반의 확보를 위한 대대적인 경영쇄신 작업을 하였다. 또한 재무개선을 위해서 인수 당시 2,250만 원이었던 자본금을 4,500만 원으로 확대하고 1월과 3월 두 차례의 증자를 단행하는 한편, 경영부실로 체불되어 온 종업원들의 임금을 전액 지급하고, 한국베아링공업으로 사명을 변경함으로써 사내외에 회사 이미지를 쇄신하는 노력을 하였다. 동시에 미국의 후버베어링의 기술자를 초청하여 베어링에 대한 인식을 새롭게 다잡으며 각종 베어링 제조기술에 대한 조언과 지도를 받는 한편, 베어링 원자재의 수입처인 일본정공(NSK)과 기술제휴를 맺고 기술을 습득하는 등 기술력 향상을 위한 노력을 전개했다. 그리고 정밀가공공장 건설과 생산시설의 대폭 확장과 함께 KDFC로부터 33만 달러의 융자를 받아 컨베이어(conveyor) 사업을 개시하여 철도용 베어링의 생산을 이루면서 한국베아링공업은 한화그룹에 편입된 후 누적돼 온 적자를 씻고 흑자전환을 실현했다. 인수 당시 691억 원이었던 적자는 첫 사업연도인 1962년 8,346만 원이라는 47%의 매출 성장과 함께 691만 원의 순이익으로 돌아섰고, 1971년에는 매출규모 10억 원을 돌파하는 큰 성장을 이뤘다.

한양화학의 경우 한화그룹에 인수된 이후, PE(Poly Ethylene)의 자체개발, LDPE기술의 도입, 과감한 증설 및 투자로 사업이 급성장해 아시아 최대의 PVC · LDPE 생산업체이자, 현재 한화그룹의 핵심계열사인 한화석유화학으로 성장했다. 현재 CA, PVC, LDPE 업계 1위를 달리고 있으며, 에틸렌 생산에서 PVC가공까지 수직계열화를 달성했고, 최근에는 그린에너지 등 신사업을 확대하는 중이다.

한화그룹은 또한 정아레저타운, 정아컨트리클럽, 정아관광, 정아건설, 명성 등 5개사가 총부채 1,850억 원을 떠안고 법정관리로 운영되어 오고 있던 정아그룹을 인수하여 정아레저타운에 나머지 회사들을 통합, 한국국토개발로 새롭게 출범시킴으로써 본격적인 레저사업에 나섰다. 한국국토개발은 국내 최고 · 최대의 레저업체로서 면모를 갖추고 관광사업이 갖는 구조적 문제점을 개선하기 위해 1989년 전사적으로 매출확대, 비용절감, 효율적 인력관리와 같은 '경영 재무장(MR) 운동'을 전개했다. 또한 1996년에는 한화국토개발로 사명을 변경, 국내 체인망 확충과 신규사업 진출과 같은 기존사업의 확대 심화와 함께 테마파크 등 복합리조트 사업으로의 신규진출 등을 통한 제 2의 성장기를 일구어 나갔다.

당시 슈퍼마켓 사업에서 국내 최대의 업체였던 한양유통의 경우 총자산 1,196억 원에 부채액 1,158억 원으로, 모기업 한양의 건설경기 부진으로 인한 경영 정상화 자구책의 일환으로 매각이 결정되어 한화그룹에 인수되었다. 인수 당시 한양유통은 자본금 4억 원 규모(1986년)의 소규모 유통기업이었으나, 한화그룹에 인수된 이후 신업태로의 주도적 진출, 물류의 개선, 환경경영, 사내유통대학 개설, 해외교류, 상품

개발 등을 적극적으로 추진하여 유통업계의 선도기업으로 자리매김했다. 또한 매장의 대형화, 차별화, 점포관리 자동화, 냉해수 유통시스템, 고객제일주의 지향체제, 품질경영과 같은 노력을 통해서 종합유통업체로 거듭나게 되었다. 더 나아가 한화그룹은 국내 명품 시장의 성장가능성을 예상하여 1990년대 국내 최초 명품백화점을 개점하여 고급백화점으로 육성하였고, 현재 국내 최고의 고품격 명품백화점으로서 한화갤러리아의 위상을 구축했다.

또한 대한생명보험의 경우 인수시점이던 2002년 공적자금 3조 5,000억 원이 투입되었으나 2조 3,000억 원의 누적손실이 발생하여 대외신인도가 업계 하위수준으로 하락한 상태였다. 하지만 한화그룹이 인수한 후 100% 고용승계 등 고용안정화 및 무배당 정책을 통해 2008년 2조 3,000억 원에 달하던 누적 손실을 완전히 해소하고 재무구조를 개선하였으며, 신용도 AAA등급을 획득하면서 업계 2위 위상을 회복하여 해외로 사업을 확장하고 있다.

3. 구조조정과 경영혁신을 통한 경쟁력 강화

구조조정을 통한 선택과 집중 전략 그리고 지속적인 경영혁신이 지금의 한화그룹을 완성했다고 해도 과언이 아니다. 한화그룹은 구조조정 이전에 다양하게 걸쳐 있던 산업의 사업들을 정리했을 뿐만 아니라, 수익성이 있는 사업부문 및 주력기업들을 과감히 매각하였다. 이를 바탕으로 그룹의 전문화를 통해 내실을 강화하고 선택과 집중을 통해서 그룹의 체질을 강화할 수 있었다. 구조조정 이전에 한화그룹의 주력기업은 정유 및 화학부분에 집중되어 있었다. 하지만 구조조정 이후 한화그룹이 인수한 대한생명보험은 그룹의 주력기업이 되었으며, 현재까지도 총자산이나 매출액 부문에서 일등공신의 역할을 수행하고 있다.

이와 함께 한화그룹의 경영성과와 가치창조활동을 구조조정 시점을 기준으로 살펴보면 다음과 같은 뚜렷한 재무적 특징을 발견할 수 있다. 첫째, 수익성과 성장성 모두 구조조정 시점을 계기로 향상되어 외형적인 성장과 함께 내실 있는 수익창출에 기반한 경영활동이 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 이는 매각과 빅딜 방법으로 계열사와 사업부문을 처분하여 유동성을 확보한 제 1기 구조조정과 경영관행과 기업체질의 개편을 통한 내실경영 완성 및 사업구조 고도화 추구, 새로운 경영평가시스템 구축, ERP 경영 도입 등이 이루어진 제 2기 구조조정의 구체적인 성과로 볼 수 있다.

둘째, 재무적 구조조정의 성과를 살펴보기 위해 기업의 채무상환능력과 재무적 건전성 상태를 분석한 결과, 두 지표 모두 구조조정 시점을 계기로 크게 향상된 것으로 나타났다. 특히 두 지표를 이용한 상호관계의 경우 시간의 경과에 따라 우하향하는 변화패턴을 보여 주고 있는데, 이는 성장성에 기업 역량을 집중하는 초기 성장발

전단계에는 재무적 건전성과 채무상환능력이 상대적으로 낮았으나 점차 투자의 효율성과 수익성이 증가하는 방향으로 기업가치가 창출됨에 따라 재무적 건전성과 채무상환능력이 개선되고 있음을 의미한다.

이처럼 경쟁력을 강화하기 위한 한화그룹 구조조정과 경영혁신 노력은 매각과 빅딜의 방법으로 계열사와 사업부문을 처분하여 내실 위주의 경영성과를 달성하는 데 초점을 맞추고 있음을 확인할 수 있다. 이로 인해 구조조정 시점을 기준으로 뚜렷한 수익성 증대와 재무건전성 향상이 나타나고 있으며, 구조조정을 통해 향상된 수익성과 재무적 건전성은 최근까지도 지속적으로 유지되고 있는 것이다.

또한 한화그룹은 여러 가지 경영전략의 추진과 함께 지속적인 경영혁신을 통해서 경쟁력을 강화해 왔다. 외환위기 이전인 제2창업기에는 'PRO-2000 운동', 'PRO-2000 신풍운동', '제3의 개혁'과 같은 경영혁신 전략을 순차적으로 추진함으로써 그룹의 체질개선과 함께 경쟁력을 강화할 수 있었으며, 1년 뒤 외환위기가 닥친 시기에 성공적인 구조조정을 추진할 수 있었던 밑바탕이 되었다고 할 수 있다.

현재 한화그룹은 경제비상시국에 맞서 전사적 생존전략을 수립하고 각 사업부문의 경쟁력을 강화해 2011년까지 글로벌기업으로 자리매김하고자 노력하고 있다. 이를 위해 한화 브랜드를 국내 TOP5 브랜드로 끌어올린다는 목표로 'Great Challenge 2011'을 통해서 내부역량을 강화해 나가고 있다. 이러한 경영혁신전략은 어려운 경제상황에 직면하여 전사적으로 생존전략을 수립하고, 각 사업부문에서 세계적인 기업들보다 앞선 경쟁력을 구비하여 2011년에 진정한 글로벌 기업으로 도약하려는 한화그룹의 비상경영 전략이라고 할 수 있다.

〈표 5〉 한화그룹의 구조조정과 경영혁신

시기	구조조정 및 경영혁신 추진 사항
제2창업기	PRO-2000 운동(1989년) PRO-2000 신풍운동(1992년) 제 3의 개혁(1994년)
구조조정기	제 1기 구조조정(매각과 빅딜)(1998년)
도약기	제 2기 구조조정(선택과 집중, 경영내실화)(2000년)
글로벌 성장기	Great Challenge 2011(2009년)

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

참고문헌

김범열 · 조범상, 2008, “한국기업 쇠퇴의 원인”, LG Business Insight.
김종년 외, 2005, “한국기업 성장 50년의 재조명”, CEO Information, 제500호.
_____, 2008, “불황기의 기업대응전략”, CEO Information.
김창욱 외, 2007, “기업성패의 동태적 이해”, CEO Information, 제610호.
박상수, 2004, “수익 중시 경영에서 ‘Profitable Growth’ 경영으로”, LG주간경제.
박찬엽 · 신현암, 1999, “기업성패의 동태적 이해”, CEO Information, 제182호.
백풍렬, 2000, “사업 구조조정의 올바른 방향”, LG주간경제.
_____, 2007, “성장과 수익을 잡는 비결”, 포트폴리오 유동성, LG주간경제.
손민선, 2006, “기업 성장통의 다섯 가지 징후”, LG주간경제.
이영진, 1997, “초일류기업으로 가는 길”, CEO Information, 제99호.
이한득, 2001, “한국기업의 지속가능한 성장률”, LG주간경제.
이한득 · 박상수 · 최수미, 2001, “한국기업의 재무활동 역량서베이”, LG경제연구원.
최병현, 2006, “기업의 건강지표, 바이탈 사인을 관리하라”, LG주간경제.
최수미, 2002, “한국기업, 10년을 돌아본다(II)-경영성과의 변화추이-”, LG주간경제.
최종태 · 이광주 · 박영렬 · 김상헌, 2009, “전략적 선택중심의 한국기업 경영사 연구 -동원그룹 사례를 중심으로-”, 한국경영사학회, 경영사학 24(3).
한국신용평가(주), 한화그룹 분석자료, 1988~2008.
한화그룹, 2002, 「希望으로의 旅程 한화 50년」, 서울 : 한화그룹.
한화그룹, 2002, 「希望으로의 旅程 한화 50년 : 화보집」, 서울 : 한화그룹.
한화그룹, 2008a, “한화그룹 2008년 재무자료”.
한화그룹, 2008b, “한화석화 글로벌자료”.
형민우, 2005, “성장의 벽을 돌파하라”, LG주간경제.
홍석빈, 2007, “재도약에 성공한 기업에서 배우는 교훈”, LG주간경제.

Strategic Choice of Hanhwa Group

Young-Ryeol Park* · Sang-hun Kim**

Abstract

In this research, we studied the growth of Hanhwa Group - founded in 1952 - based on corporate strategic choice. We divided the growth strategy of Hanhwa Group into 6 periods - the period of Establishment (1952~1963), Growth (1964~1980), Second Establishment (1981~1995), Restructuring (1996~1999), Take-Off (2000~2006), and Global Growth (2007~present) - and analyzed each period's business environment, corporate strategy, and performance. In addition, we also compared the firm performance of before and after the period of Restructuring.

Hanhwa Group promoted corporate strategies in each period to sustain her growth. In the period of Establishment (1952~1963), Hanhwa built up the business foundation through acquisitions. In the period of Growth(1964~1980), she established the growth base through internal growth, acquisition and diversification. The growth strategies of the Second Establishment (1981~1995) were related diversification, vertical integration, strategic alliance and business innovation strategy. In the period of Restructuring (1996~1999), she focused on enhancing competitiveness through restructuring businesses, and established the bases for take-off through strengthening her competitive advantages in the period of Take-Off (2000~2006). In Global Growth period (2007~present), Hanhwa sought to expand the major businesses into the global markets in order to promote her global strategy and to pursue the strategy to achieve new growth.

The characteristics of Hanhwa Group's growth strategy can be explained by promoting various types of growth strategies suitable for each period, growing through acquisition, and strengthening competitiveness through restructuring and business innovation for the sustainable growth.

〈Key Words〉 Hanhwa Group, Growth Strategy, Strategic Choice

* Professor, School of Business, Yonsei University, First Author.
** Assistant Professor, Department of Business Administration, Dankook University, Corresponding Author.

경영사학 제25집 제1호
2010년 3월 한국경영사학회

김승연 회장의 리더십과 한화그룹의 기업문화

서 인 덕*

요 약

한화의 기업문화를 조사하기 위해 설문지 조사를 위주로 하면서 사사, 사보, 신문기사, 최고경영자 스피치의 내용분석을 하였다. 분석결과 독특한 한화문화가 존재함을 발견하였다. 김승연 회장의 리더십 특징은, 첫째, 도전과 융합의 리더십, 모멘트 리더십으로 표현할 수 있는 변화의 리더십이었다. 둘째, 신용과 의리의 리더십이다, 셋째, 기업이 직면할 상황을 미리 읽고, 이에 대처하기 위해 내부 혁신운동을 다양하게 펼쳐 온 위기 관리의 리더로 파악되었다. 이러한 김승연 회장의 리더십은 한화를 국내시장의 지배적 위치에서 글로벌 리더로 변모시키려는 전략과 부합 한다. 한화의 가치체계는 창업 초기부터 기업운용의 기반이 되어 온 신용과 의리에 바탕을 둔 신뢰, 존경, 혁신의 경영이념을 추구하고 있다. 창업이후 다섯 번에 걸친 사훈의 변천과정이 있었다.

그룹 전반적인 기업문화 유형은 보존적 문화와 친화적 문화가 강하고 합리적 문화와 진취적 문화가 상대적으로 낮았다. 세 가지 업종별로 기업문화 유형을 보면, 제조업과 서비스·레저업에서는 보존적 문화가 강했고, 금융업에서는 친화적 문화가 강했다. 특히 직급 간에 뚜렷한 기업문화 인식의 차이가 나타났다. 사원, 주임, 계장, 대리 이하의 하위직에서는 친화적 문화가 강했고, 과장, 차장, 부장, 및 임원의 중상위직에서는 보존적 문화가 강했다.

한화의 강점으로는 신뢰문화, 공동체/화합문화, 인본주의 및 강력한 리더십 등인 것으로 인식되었다. 단점으로는 보수적 문화, 혁신미흡, 낮은 이미지, 차별적 역량부족 등으로 인식되었다. 최고경영자의 리더십특성과 글로벌 지향적 전략과 구성원의 기업문화 인식내용을 비교할 때 현재의 한화 기업문화는 최고경영자가 지향하는 경영전략과는 다소 괴리가 있는 것으로 판단 된다. 글로벌 한화를 지향하는 전략이 성공하기 위해서는 전략과 기업문화의 적합성 확보를 위한 기업문화 변화 관리가 과제이다.

〈주제어〉 리더십특징, 기업문화유형, 전략과 기업문화 적합성, 가치체계

* 영남대학교 경영학부 교수, idsuh@ynu.ac.kr, 053-810-2736.

논문접수일(2009년 11월 2일) 논문수정일(2009년 11월 20일) 게재확정일(2009년 12월 18일)

Ⅰ. 서 론

1. 연구목적 및 범위

기업문화는 한 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관 및 신념체계로서 구성원들의 행동이나 어떤 문제에 봉착했을 때의 일처리 방식에 영향을 미치는 집단의식이라 할 수 있다.

구성원들이 어떤 의식을 가지고 있는가에 따라 그들의 태도나 행동이 달라지는 것은 자명한 일이다. 기업문화적 접근은 1980년 중반 이후 변화하는 기업환경 속에서 기업의 경쟁력 강화 전략의 하나로서 관심을 끌면서 발달된 조직이론의 큰 흐름이다.

기업의 전략, 구조 및 시스템을 중심으로한 hard approach와 인력관리, 행동유형 및 개인적 숙련 등을 중심으로 한 soft approach를 연결하는 것이 기업문화의 기능이다. 최고경영층에서 전략을 아무리 훌륭히 수립하고, 이를 수행할 조직구조와 시스템을 잘 갖추었다 하더라도 구성원들의 의식구조가 이를 수용하고 이해하지 않으면 구조와 시스템은 기능을 하지 못하고, 전략은 실패하고 마는 것이다.

한편 기업문화는 사회 문화적 요소와 그 기업이 속하는 산업의 특성과 같은 거시적 요인에 의해서도 영향을 받지만, 창업자와 최고경영자의 경영철학이나 리더십과 역경을 극복한 기업역사 및 조직 내의 제도에 의해 영향을 직접적으로 받게 된다. Schein은 리더의 가장 중요한 기능이 조직문화를 창달하고 관리하는 것이라 했다.

이러한 맥락에서 본 연구는 다음과 같은 내용으로 구성된다. 첫째, 기업문화의 전략적 중요성을 기술하고, 이러한 기업문화 형성에 영향을 미치는 요인에 관해 간략하게 정리한다. 둘째, 오늘날의 한화 기업문화에 최고경영자의 철학과 경영이념, 시시각각으로 닥치는 위기와 중요한 의사결정을 해 나온 역동적 순간 및 회사의 역사와 성장과정이 어떻게 한화문화를 구축, 전이해 왔는가를 살펴보고자 한다. 셋째, 이를 위해 김승연 회장의 가치관, 경영이념 및 리더십 특징을 음미하고자 한다. 특히, 승계 이후 도약과 혁신의 리더십을 발휘함에 있어 신용과 의리의 경영이념이 어떻게 실현되어 왔는가를 살피고자 한다. 넷째, 그룹 전체의 지배적 기업문화가 존재하는지, 존재한다면 그 문화적 특징은 무엇인지, 그리고 세 가지 사업부문별로 각각 상이한 기업문화가 존재하는지를 조사하고자 한다. 다섯째, 한화 기업문화의 유지, 전이 혹은 변화를 위한 제언을 모색하고자 한다.

2. 자료수집 방법

구성원의 기업문화 인식을 조사하기 위해 설문지 조사를 실시했다. 설문응답 내용

의 분석을 해석하고 보완하기 위해 김승연 회장의 연두사, 기념사, 그룹 사사, 사보, 기타 홍보자료, 국내 신문 기사 스크랩을 이용하였다. 또한 주요 현장을 직접 방문하여 관계자로부터 현장 상황 및 분위기를 청취하였다. 조사 분석된 내용을 사내 관계자로부터 피드백 받아 재해석하였다.

II. 김승연 회장의 제 2창업과 리더십

1. 변화관리의 리더

1981년, 29세에 그룹을 승계한 김승연 회장은 "일생을 걸어서 보람 있는 직장을 만들어야 한다"(1981년, 10월호 사보)라는 미래 한화의 이미지를 이미 그려 놓았다.

김승연 회장의 취임 후 기념사 및 신년 연두사에서 강조되고 있는 키워드는 의지와 도전, 고통 극복, 역동적 진화, 위기의식, 사업보국, 사업구조의 고도화, 선택과 집중, 시너지 창출, 헝그리 정신, 신성장 동력, 변화의지, 사회봉사, 인재 발굴, 글로벌화, 융합 시너지, 개혁, 신의 등이다(각 년도 신년사, 기념사 등 내부자료).

격랑의 시대를 정면으로 돌파한 선대 경영이 화약, 화학, 기계 등 기간산업 중심의 다각화였다면, 김승연 회장의 제 2창업의 다각화는 금융, 유통, 레저산업을 강화함으로써 선진화 사회에서의 산업 동향과 동행하는 그룹 자산의 포트폴리오 경영상의 합리성 추구로 볼 수 있다. 선대 경영 도메인의 '수성'이 아니라 '창업'의 경영의지를 실천한 것이다(희망으로의 여정; 한화 50년 2002). 제 2창업 과정의 도전과 응전, 위기를 기회로 전환시켜 온 한화의 변혁과 도약의 연속적 국면이 김승연 회장의 리더십 발휘의 족적이다. 굳이 제 2창업이라 하는 것은 선대 창업자 시대의 경영이 국내시장에서 경쟁이 덜 치열한 화약 등 기간사업 중심의 사업구조였다면, 김승연 회장이 경영을 맡은 이후 3차 산업 부문을 강화하는 사업 포트폴리오가 새로이 구성되었으며, 1980년대 첨단산업 분야 진출, 기술 연구개발에 대한 투자에 의해 이 시기가 오늘날 한화의 위상을 초래하게 된 출발점이 되었기 때문이다(일본〈財界〉지 인터뷰, 2007. 3).

'大鵬逆風飛, 生魚逆水泳'이 김승연 회장의 일생의 좌우명이다(이인석 1997). 이는 '큰 새는 바람을 거슬러 날고, 살아있는 물고기는 물을 거슬러 헤엄친다'라는 뜻의 백범 선생이 남긴 말씀이기도 하다. 실제로 그룹의 경영총수가 되어 그룹의 매출액을 20배 이상 늘려오는 과정의 절박한 상황에서 '살아 있는 물고기는 물을 거슬러 헤엄친다'라는 이 좌우명은 한화그룹을 끌어가야 하는 총수로서 무엇을 버리고 무엇을 선택할 것인가를 결정하는 좌표가 되어 왔다. 이러한 상황 변화를 이끌어온 김승연 회장의 리더십 특징은 다음과

같이 요약될 수 있다.

첫째, 도전과 융합의 리더십.

한화의 새 역사는 하이브리드 시대에 맞는 하이브리드 경영, 하이브리드 문화, 하이브리드 인재의 정착에 달려있다고 강조되어 왔다.

신성장 동력 발굴을 위해 글로벌 경영의 기치를 강조한 김승연 회장은 형식적인 구호 차원의 시너지가 아니라 외국에 진출할 때도 계열사 간에 연대하여 시장기회를 포착하고, 업종 간·기술 간 경계를 넘어 각사가 하나가 되어 신규시장을 개척하도록 독려하였다.

해외기업의 M&A에도 적극 나서길 요구했다. 이러한 전략의 성공적 실행에는 언제나 유능한 인재가 필요하다. 이를 위해 주창한 것이 하이브리드 경영이다. 내부인재를 육성하고, 외부인재를 영입하여 최적의 하이브리드 효과로 그룹의 체질을 개선하지 않으면 아무리 잘 설정된 전략도 무위로 돌아간다는 것이다.

Kotter and Heskett(1992)도 기업 변화전략의 성공 조건으로 외부적 시각을 가진 변화대리인(change agent)의 역할을 강조했다. 변화란 구성원에 있어서는 불확실성을 초래하는 과정이기 때문에 현상(status quo)을 옹호하고 변화에 저항하는 심리가 어떤 사람에게나 있게 마련이다. 내부자가 변화대리인이 되면 조직 내의 정치적 역학관계에 의해 변화의 강도, 즉 변화의 범위와 속도가 저항요인에 의해 밀릴 가능성이 있다. 한편, 외부자에 의존하게 되면 기존 조직의 내부 관계를 초월하여 객관적 시각으로 과감한 변화를 추진할 수 있지만, 양질의 변화를 이끌어 나가는 데 필요한 내부 정보가 부족하고 내부자의 협조를 얻는 데 미흡할 수가 있다. 이러한 점에서 하이브리드 경영에 의한 내 외부 인재의 융합으로 인한 시너지 효과는 조직을 변화시켜 새로운 도메인(domain)으로 나아가게 해주는 촉진제가 된다.

둘째, 모멘트 리더십.

직면한 문제가 도저히 풀릴 것 같지 않은 난제로 생각되고 주위에서 모두 비관적으로 생각하는 일에도 특유의 기지와 투지를 발휘하여 문제를 해결하는 리더가 모멘트 리더(moment leader)이다. 꿈쩍도 않을 것 같은 큰 바위 덩어리를 지렛대를 이용하여 옮겨 놓는 것처럼 어려운 난제를 해결하는 능력을 보이는 것이 모멘트 리더십인 것이다(김성국·김민정 2006). 김승연 회장은 '구조조정의 마술사'라는 별명을 얻을 정도로 IMF 경제위기 상황을 성공적으로 대처하여 기업의 체질을 개선하였다. 외환위기로 인한 자금경색 시기에는 경영포기 각서와 사재담보로 기업운영자금을 조달하면서 필사즉생, 필생즉사의 자세로 위기극복의 전면에 섰다(한화 구조조정본부 2000). 재무 건전성과 자금 유동성을 높이기 위해 알짜 사업을 매각하고 합작사 지분과 부동산 매각 등 구조조정을 가급적 빠른 시일 내에 진행하기 위해 혹독한 시련을 감내하였다(한화구조조정 본부 2000).

이러한 시련 속에서도 다른 그룹에 앞서 구조조정을 할 수 있었던 것은 다음과 같은 구조조정의 6 전략, 3원칙을 제시하고 이를 고수했기 때문이다. 6 전략은 수익성 있는 합작법인의 매각, 부동산 자산매각, 알짜 사업부문의 매각, 공동설립 합작사에의 알짜사업 매각, 주력기업의 매각, 사업부문 맞교환 등이다. 3원칙은 구조조정으로 매각되거나 합작되는 회사의 구성원에 대한 고용보장 최우선, 윈윈전략, 그리고 대의를 위해 좀 더 희생을 수용하는 것이다(한화그룹 2002).

2. 신용과 의리의 리더

한화그룹은 창립 이후부터 신용과 의리를 바탕으로 인간적인 기업문화를 발전시켜 왔으며 어려움에 처했을 때도 서로에 대한 믿음과 끈끈한 조직력을 어려움을 극복하는 저력으로 삼았다

'신용과 의리'는 경영인으로서 뿐 만 아니라 자연인으로서의 김승연 회장이 가장 중요하게 여기는 생활 신조이다. 고객과 한 번 맺은 약속은 반드시 지킨다는 '신용'과 한 번 고객은 영원한 고객이라는 '의리'의 두 가지 가치체계는 한화그룹이 시장 및 사회와 신뢰관계를 형성하는 한화정신의 근간이 되고 있다. 신용과 의리의 정신은 고객의 잠재욕구 발굴, 파악, 충족으로 고객의 감동을 선도하여 고객을 한화의 팬으로 만드는 것이다(2006년 신년사). 더불어 신뢰, 존경, 혁신의 경영이념이 각사 활동에 착근되어야 한다. 김승연 회장은 고객의 눈으로 제품을 개발하고, 고객의 심장으로 불만을 느끼고, 고객의 혼을 감동시키는 서비스 실천을 요구하면서 시장에 대한 신용을 강조하였다(2008년 신년사).

3. 이슈, 위기관리의 리더

조직에 의미를 창출하고 유지하는 일이 최고경영자의 중요한 책임이다. 이슈, 위기관리의 리더는 조직이 직면하게 될 상황을 미리 읽고, 어떤 변화요인이 조직에 심각한 영향을 미칠 것인가를 예단하여, 그 변화요인에 의한 조직 실패를 예방하는 역할을 한다. 그리고 이를 위해 끊임없는 혁신운동을 전개, 주도해 나간다. 한화의 경영혁신운동의 과정을 시기 순에 따라 정리해 봄으로써 어려운 상황을 돌파해 나온 김승연 회장의 이슈, 위기관리 리더십의 면모를 이해할 수 있을 것이다(한화그룹 2002).

1) 'PRO-2000 운동'

김승연 회장은 외환위기 10년 전부터 인건비 상승, 대외개방 압력, 원화절상 등 기업환경 악화를 예견하여 경영합리화 문제를 적시하고, 1989년부터 전 그룹 차원에

서 경영혁신운동을 전개해 나갔다. 자신과의 승부, 구태의 철저한 탈피, 경쟁력 강화 등 3대 실행지표를 제시하였으며, 생산성 향상을 위해 전사적인 일체감 조성을 강조하였다. 그리고 이를 통해 조직능력의 극대화, 생산성 향상을 위한 고부가가치의 창출, 구성원 각자의 능력배양과 인력의 정예화를 촉구했다.

2) ‘ECO-2000 운동’

1991년부터 ‘쾌적한 기업환경, 하나뿐인 지구보존’을 위해 ‘파란물 파랗게, 푸른산 푸르게’라는 캐치프레이즈를 걸고 자연친화적 경영의 전사적 확대 운동을 전개하였다. 오늘날 우리 사회의 친환경 경영의 중요성을 미리 읽었던 것이다.

3) ‘PRO-2000 신풍운동’

1992년부터 신풍운동은 ‘고객만족 운동’으로서 국내외 계열사, 현지 법인에서 세계의 기업들과 경쟁하기 위해서는 전 임직원의 사고의 코페르니쿠스적 전환과 행동의 실천이 요구된다는 김승연 회장의 진단에서 시작되었다. 운동의 구체적 내용은 잠재이익 창출, 국제화를 위한 조직개편, 부실채권의 최소화, 과감한 인재양성과 역할 재조명, 한화인의 5대 덕목의 생활화에 있었다.

4) ‘제3의 개혁’의 전개

1994년 창립 42주년을 맞아 새로운 CI(corporate identity)를 선포하고 제조업 중심으로 계열사 사명을 ‘한화’로 통일하였다. ‘ECO-2000 운동’과 ‘PRO-2000 신풍운동’을 한 차원 높여 ‘제 3의 개혁’을 촉구하면서 의식개혁, 인사 및 제도의 개혁, 사업구조 개혁, 기업문화 개혁의 4가지 방향으로 추진하였다.

5) 사회공헌 활동의 전개

한화는 칭찬받는 사회기업으로 밝은 세상을 열어가기 위한 다양한 사회공헌 운동을 벌였다. 개별적 봉사활동을 넘어 회사가 주도하여 직원들에게 봉사활동의 기회와 경험을 제공하고, 그들의 봉사 아이디어를 수용하면서 차원을 넓혀 나갔다. 직원들은 봉사활동에 참여하면서 직장에 대한 애착과 몰입을 높여가는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 경험은 2007년 10월 창립 55주년을 맞아 사회봉사단 창설로 이어져 사회 속의 기업의 역할을 지속적으로 실천하고 있다.

6) 혁명적 개혁 선언

1996년, 지금까지 추진해 온 각종 개혁운동의 차원을 넘어서 혁명적 개혁을 요구함으로써 그룹이 새로이 나아갈 방향을 제시하였다. 그 방향은 보수에서 혁신으로, 독

점 중간제 산업에서 서비스 기술 중심으로, 내수형에서 범세계적 산업으로의 핵심축의 이동이었다. 이러한 혁명적 개혁 결과, 각 계열사의 관리지원 부문의 슬림화, 영업인력 현장 전 배치, 연봉제와 승진 차등제 적용 등 실적과 능력에 따른 인력관리 혁신이란 성과를 얻었다.

7) 'Great Challenge 2011' 운동 전개

2008년, 세계 경제가 동반 하락하고 단기간 내 회복의 기미가 보이지 않는 열악한 위기환경이 되었다. 이에 한화는 2008년 11월 미래 경쟁력을 키우지 않으면 안 된다는 위기의식에서 2011년을 목표로 삼아, 기존사업과 신사업의 균형성장을 통한 글로벌 한화를 이루기 위해 'Great Challenge 2011'을 선언하였다. 'Great Challenge 2011'의 추진전략은 '기존사업의 성과 극대화'와 '신성장 동력 발굴'의 2대 성장축을 중심으로 '사업구조 혁신', '조직구조 혁신', '수익구조 혁신' 그리고 '기업문화 혁신'의 4대 혁신활동으로 구성되어 있다. 'Great Challenge 2011'은 점진적 변화의 대상이 아니라 기존의 조직, 관습, 방법을 완전히 새롭게 변혁시키는 것이다 (내부자료).

Ⅲ. 한화의 가치체계

1. 가치체계의 기능적 의미

조직은 그 존립 목적, 조직 활동의 준거기준을 표출하기 위하여 자체적으로 고유한 가치체계를 설정하고 있다. 이러한 가치체계는 다음과 같은 두 가지 기능을 가진다.

첫째, 기업의 설립 기반, 철학적 바탕으로서 기업의 지도신념(guiding beliefs)의 역할을 한다. 외적으로는 사업을 어떻게 이끌어 갈 것인가를 암시해 주고, 내적으로는 조직을 어떻게 관리할 것인가를 안내해 주는 것이다(Davis 1984).

둘째, 기업의 아이덴티티를 외부에 천명하는 역할을 한다. 실체(reality)로서 존재하고 있는 기업이 자신이 궁극적으로 추구하는 목적, 지향성이 무엇인가를 대외적으로 나타내 보이고자 하는 모습(corporate identity)이 가치체계이다. 그리고 기업에서 외부를 의식하는 접근(inside-out perspective)의 산물이다. 또한 기업이 외부로 드러내 보이고자 하는 모습에 대해 외부의 이해관계자가 그 기업에 대해 주관적으로 느끼는 인상이 기업이미지(corporate image)이다. 이는 외부에서 기업을 인식하는 접근(outside-in perspective)의 산물이다. 이 이미지가 의사결정의 기준으로서 가치를 지닐 때 이를 평판(reputation)이라고 한다(서인덕 1996).

한화의 가치체계는 이처럼 한화그룹 경영의 지도신념으로서 사업전략 및 내부관

리에 있어서 의사결정의 지침이 된다. 뿐만 아니라 사회에 그룹의 정체성을 알리는 도구가 되는 것이다.

2. 한화 가치체계의 구성

기업의 가치체계는 기업환경의 변화에 따라 부단하게 변화하면서 조직이 나아갈 방향과 정체성을 표출해 준다. 한화도 창업 이래 국내외 환경의 변화에 부응하여 그룹의 정체성을 조정해 나갔다. 한화의 가치체계 변환과정을 정리해 보면 〈표 1〉과 같이 5차례에 걸친 사훈 변경을 거치면서 오늘의 한화의 가치체계가 다져졌다(내부자료).

〈표 1〉 한화의 시기별 사훈의 변천 내용

시 기	사훈의 내용
창업 초기 (1952~1959년)	신념, 용기, 봉사.
기반 조성기 (1960~1973년)	회사발전을 위해서 과감히 일하자, 책임을 느끼고 책임을 질 줄 알자, 고객에게 친절하고 예의를 지키자, 물자를 아껴 쓰고 낭비를 없애자, 청결과 정돈에 힘쓰자.
그룹 형성기 (1974~1975년)	의욕을 갖고 일하자, 책임을 지고 일하자, 회사 발전을 위해 일하자.
성장 확장기 (1976~1992년)	적극적으로 일하자, 합리적으로 일하자, 국가사회에 기여하자.
제3창업기 (1993년~2006년)	신의, 분수, 최선.
2007년 ~ 현재	〈한화정신〉 신용과 의리. 〈경영이념〉 신뢰, 존경, 혁신.

1) 한화정신

창업자로부터 면면히 내려온 한화그룹의 경영철학인 '신용과 의리'가 한화정신으로 뿌리를 내려 한화인에게는 의심의 여지가 없는 기본 가정(basic assumption)이 되어 있다. 신용과 의리는 화약 관련 도메인을 중심으로 창업한 한화그룹에게는 모든 일의 근본이 될 수밖에 없었다. 화약은 정해진 시각에 정확하게 폭발하는 것이 생명이기 때문이다. 이러한 제품 특성을 충실히 실천해 오면서 모든 일에 '신용과 의리'가 기본적 행위 전제로 내재화된 것이다.

'신용과 의리'는 숱한 역경의 고개를 넘으며 늘 의연하게 대처할 수 있었던 힘의 근

원이었으며, 한화 50년의 반석을 다져 온 무언의 가르침이었다. '고객과 한 번 한 약속은 반드시 지키고'(신용), '한 번 고객이면 영원한 고객'이라는 정신(의리)이 전 한화인의 행위의 근본이 되어 그룹의 경영이념, 및 행위규범의 바탕이 되었다(2006년 신년사).

2) 경영이념

경영이념은 경영활동 과정에서 지향하고자 하는 신념을 말한다. 창업 이래 5차례나 변천해 온 사훈과 창립 39주년 기념 및 한화 보은공장 준공식에서 김승연 회장이 제시한 소양인으로서의 한화인의 5대 덕목을 중심으로 2007년 1월 새로이 정립되었다.

신뢰(Trust), 존경(Respect), 혁신(Innovation)의 경영이념은 2007년에 새로이 선포된 NEW CI에서 'Hanwha TRIcircle'의 형태로 상징화되어 있다. '신뢰'는 고객이 감동할 수 있는 최고의 제품과 서비스로 무한한 신뢰를 받는 초일류 기업으로서의 위상을 확보하자는 의지의 표출이다. 기업의 신념이 최고 수준의 품질과 서비스를 통해 전달되고, 이러한 경험들이 소비자들로 하여금 신뢰할 수 있는 한화에 대한 믿음을 더욱 강하게 하여 충성도를 강화시킨다는 의미를 담고 있다.

'존경'은 사회적 책임을 다하여 종업원, 사회와 국민으로부터 존경받는 그룹으로서의 위상을 더 높이겠다는 의지의 표출이다. 내부적으로는 윤리 의식을 가지고 업무를 처리하고, 상하 동료 간 존중하는 사상의 실현이 경영이념으로서의 '존경'에 담겨 있다. 대외적으로는 사회공헌 활동에 적극 참여하는 것과 환경에 대한 인식을 높여 환경경영을 하는 것을 의미한다.

'혁신'은 초일류 글로벌 그룹으로의 도약을 위해 끊임없는 변화와 혁신의 기업문화를 구축하겠다는 의지의 표출이다. 초일류 글로벌 기업이 되기 위해 글로벌 역량을 확보해야 하고, 이를 위해 전문가 수준으로 자신의 역량을 키워야 하며, 위기의식을 가지고 끊임없이 변화와 혁신을 주도해 나가는 열정을 가져야 함을 의미한다(한화탐구 Ⅰ, 2009).

3) 비전

비전(vision)은 기업이 미래에 도달하고자 하는 바람직스러운 미래상을 설정한 것이다. 비전이란 현실성 있고 믿을 만하며 매력적인 기업의 미래상이다. 다시 말하면, 기업이 도달해야 할 궁극적 목적지이자 현재보다 나은 바람직한 미래를 기술해 놓은 것이다. 한화의 비전은 '인류의 발전과 삶의 가치를 향상시키는 초일류 한화브랜드 달성'이다.

4) 사명

사명(mission)은 비전을 달성하기 위해 이룩해야 할 과제이다. 한화는 '최고의 고객감동을 전하는 초일류 글로벌 기업'의 미래상을 구현한다. '인류의 행복추구를 최고의 가치로 삼아 존경받는 기업이 된다. 끊임없는 변화와 혁신으로 세계수준의 제품과 서

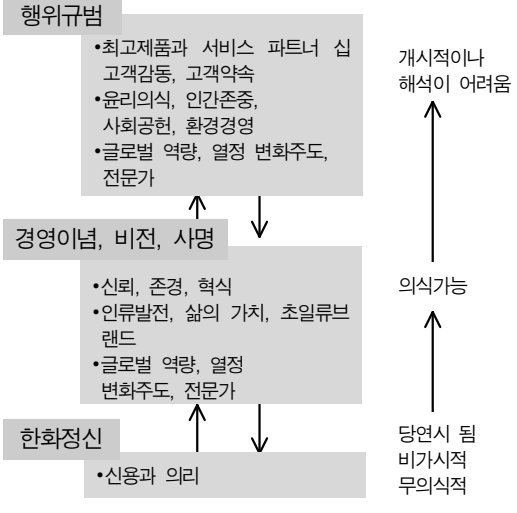
비스를 창출한다' 라는 사명을 세워 놓고 추진하고 있다.

5) 한화의 행동규범

경영이념을 실천으로 옮기기 위한 행동의 규범(norm)으로서, 신뢰, 존경 그리고 혁신의 경영이념이 실현되도록 하기 위하여 각각 4개의 행동규범이 마련되어 있다.

이러한 가치체계를 한화의 정체성의 표출이라는 시각에서 Schein(1985)의 기업문화 수준의 틀에 의거해 정리해 보면 〈그림 1〉과 같다. 한화의 가치체계의 구성요소 가운데 한화정신인 '신용과 의리'는 Schein의 틀에서는 기본 가정에 해당한다. 이는 한화인의 모든 행위에 있어서 너무나 당연해서 새삼스러이 강조할 필요조차 없는 무의식 영역의 가치이다. 이 신용과 의리를 바탕으로 이와 일관성이 있는 경영이념, 비전, 사명이 설정되어 있다. 이들은 한화정신보다는 한층 더 의식 가능한 영역으로서 인식대상이 되는 것이다. 이들을 실천하기 위해 행동규범이 마련되는데 가시적 영역이나 그 의미를 해석하기는 여전히 어렵다. 동일한 문화적 가치를 공유할 경우에만 그 의미를 알 수 있는 것이다.

〈그림 1〉 한화 가치체계와 기업문화 수준



〈표 2〉 한화의 경영이념과 행동규범

신 뢰	존 경	혁 신
-최고 제품과 서비스 -파트너십 -고객감동 -고객약속	-윤리의식 -인간존중 -사회공헌 -환경경영	-글로벌 리더 역할 -변화 주도 -열정 -전문가

3. 한화의 기업문화 산물

한 사회의 문화 속에는 문화적 표출, 즉 문화적 '양식'과 문화의 전달수단, 즉 문화의 '산물'이 모두 내포되어 있다. 이것이 문화에 대한 정의를 어렵게 하는 이유 가운데 하나가 된다. 양식으로서의 문화는 생활, 사고 및 행동 스타일이다. 산물로서의 문화는 정신활동이 가져다주는 지식, 도덕, 예술 등이다. 사회적 문화의 개념을 기업에 적용하면 양식으로 파악한 것이 기업문화이고, 산물로서 파악한 것은 문화활동이다. 기업문화에는 철학이나 이념과 같은 관념문화, 규칙과 관습과 같은 제도문화, 사고와 행동양식과 같은 행동문화, 로고 및 유니폼과 같은 시각적 문화가 있다(梅澤 2004 ; 松村 2006).

〈그림 2〉 한화의 기업문화 요소

자료 : 松村(2006)을 일부 수정

1) 한화의 관념문화

한화의 정신은 '신용과 의리' 그리고 경영이념으로서의 '신뢰, 존경, 혁신'으로 형성되어 있다. 이는 창업주로부터 지켜 온 신봉가치(espoused value)로서, 한화인의 내면 깊숙이 뿌리내려져 기본 가정으로서 당연시되고 있는 '신용과 의리'는 경영이 추구하는 이념으로서의 '신뢰, 존경, 혁신'과 함께 한화인의 내적 가치체계의 바탕을 이루고 있다. 다시 말하면, 한화인의 의식세계에 이러한 문화가 관념적으로 영향을 미친다. 대내외적인 활동에서 당연히 신용과 의리로 대해야 한다는 것, 최고의 제품과 서비스를 제공하는 것, 사회에 공헌하는 것, 끊임없이 변화와 혁신을 하는 것 등을 한화인의 심리상태로 만들자는 관념의 공유이다. 이는 볼 수도 만질 수도 없는

영역이다.

2) 한화의 제도문화

기업이 경쟁기업보다 차별적 이익을 올릴 수 있는 경영관행을 가지고 있다면 이것도 그 기업 특유의 기업문화로 보아야 한다. 기업의 전략, 구조 및 시스템의 특성도 기업문화를 반영하고 있는 것이다.

3) 한화의 행동문화

한화정신인 '신용과 의리', 경영이념인 '신뢰, 존경, 혁신'의 영향을 받은 한화인들의 행위양태적 특성을 나타낸 것이 행동문화이다. 한화의 경영이념을 실천하기 위해 12개의 행동규범이 제시되어 있다.

1991년 창립 39주년을 맞아 김승연 회장이 소양 있는 '한화인의 5대 덕목'으로서 '올바른 마음가짐', '감사하는 마음', '거시적인 안목', '예의바른 인간', '공부하는 인간'을 제시하여 일과생활 속에서 실천하도록 하였다.

'Great Challenge 2011'은 외부 환경의 악화로 인해 각사의 수익성 뿐만 아니라 시장지배력이 급격히 감소될 수 있는 상황에서 기존사업과 신사업의 균형 성장을 통해 글로벌 한화를 이룩하기 위한 기존 사업성과 극대화와 신성장 발굴의 2대 성장축 강화와 4대 혁신활동이다. 4대 혁신 활동으로는 사업구조 혁신, 조직구조 혁신, 수익구조 혁신, 그리고 기업문화 혁신이 있다.

4) 한화의 시각적 문화

기업의 로고, 배지, 유니폼, 건물, 사무용품 디자인 등의 인공물(artifacts)은 기업의 문화적 특성을 표출하는 것이다. 가장 가시적이긴 하나 그 의미의 해독은 어렵다. 기업이미지 통합(corporate identity), 즉 CI 작업의 초기 단계는 대체로 시각적 문화에 치중한 것이다. 한화도 2007년 새로운 그룹 CI를 선포함으로써 시각적 문화를 통해 그룹의 새 이미지를 천명하게 되었다.

Ⅳ. 한화그룹의 기업문화

1. 기업문화의 정의 및 기능

기업문화는 집단조직이 외부에 적응해 나가는 과정에서 혹은 조직의 내부적 통합을 모색해 가는 과정에서 직면하게 된 문제점들을 해결하면서 터득하게 된다. 그

성과가 좋게 나타날 경우 새로 조직에 구성원이 된 사람이 그와 유사한 문제에 부딪치게 될 때 그 문제를 인식하고 생각하는 데 유용한 길잡이가 될 공유가치(basic assumption)를 의미한다(Schein, 1985; 1992). 다시 말하면, 구성원들이 함께 조직생활을 해오면서 대내외적으로 여러 가지 문제에 봉착해 오는 과정에서 나름대로 그러한 문제들을 잘 처리해 나온 방법들이 자연스럽게 구성원의 의식 속에 굳어져 체화된 것이다. 이후 유사한 일들이 일어나면 의심의 여지없이 종전의 방식대로 대처하게 된다.

이와 같이 구성원들이 오랫동안 같이 생활해 오면서 체화되어 당연시되는 기본가정을 기업문화라 한다. 그러므로 기업문화가 다르다는 것은 구성원의 내면 깊숙이 체화되어 공유되고 있는 기본 가정이 다르다는 것이고, 기본가정이 다르면 행동이 달리 나타나게 된다. 기업문화의 이런 기능 때문에 설사 구조, 시스템, 전략이 같은 두 개의 기업이라도 기업문화가 다르면 그 성과는 다르게 나타날 수밖에 없다. 어느 사회의 문화가 기능을 잃게 되면 그 문화적 속성이 약화되고 퇴색하여 다른 유형으로 변화되거나 아예 사라지게 되는 것과도 일맥상통한다.

기업문화는 내부적으로 조직역량을 강화해 주는 역할과 외부환경을 정의하고 이에 적응하는 역할을 지닌다. 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 기업문화는 구성원들을 결속시켜줌으로써 조직이 순탄하게 운영되도록 해준다. 건전한 기업문화는 조직의 정체성을 일깨워 준다. 이러한 조직 정체성이 외부에 전달됨으로써 이에 동조하는 유능한 인적자원을 유입할 수 있고 구성원의 조직몰입을 높여 소속감을 가지게 해주고, 이것이 다시 사기와 만족을 높여 주기 때문이다. 따라서 기업문화는 하나의 조직 경쟁력 자원이라 할 수 있다(Nahavandi and Malekzadeh 1993).

둘째, 행동 표준을 제시해준다. 기업문화의 기본 가정에서 암시하는 방향성은 의사결정을 하는 과정에서 수용될 수 있는 방안이 무엇인가를 결정하는 데 중요한 역할을 한다. 해야 할 것과 하지 말아야 할 것을 암시해 주는 것이다.

셋째, 조직 안정성을 높여준다. 강한 기업문화가 있어야 조직은 안정성을 가지게 된다. 기업문화의 기본 가정은 오랜 기간 동안 의사결정의 가이드라인을 제공한다. 이러한 문화적 요소는 조직의 행위가 일관성 있게 지속되어 나가도록 해준다. 이와 같은 속성으로 인해 조직의 새 구성원은 기존의 기업문화적 특성에 의해 사회화되거나 아니면 그 조직으로부터 퇴출된다.

넷째, 외부환경 인식 및 적응력을 높여준다. 기업문화는 외부환경과 접촉하고 상호작용해 나가는 과정에서 창출되고 진화해 나간다. 기업문화는 기업이 어떤 전략을 취할 것인가를 정하는 데 중요한 역할을 하며, 이 전략은 조직이 활동할 도메인을 한정

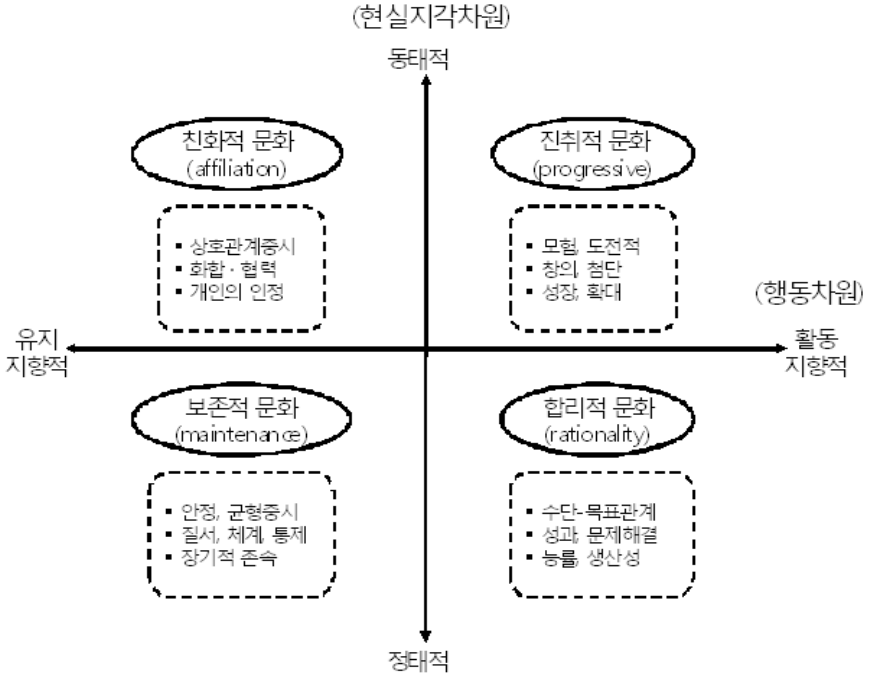
하게 된다. 기업이 어떤 공유가치를 가지고 있는가 하는 것이 궁극적으로 그 기업활동의 영역을 한정하게 된다는 것이다. 한편 기업문화는 환경에의 적응력을 높여준다. 과거에는 환경에 부응하여 성과를 올리는 데 기여할 수 있었던 기업문화라 할지라도 언제나 긍정적인 기능을 하지는 못한다. 기업환경이 바뀌면 그 상황에 맞는 기업이념, 경영관행, 행동규범들이 갖추어지고 이를 바탕으로 한 조직행동이 필요한 것이다. 이러한 맥락에서 전략의 성공을 위해서는 기업문화도 부단하게 변화관리를 해야 하는 것이다(Kotter and Heskett 1992).

2. 기업문화 유형구분 모형

한화 기업문화의 특성을 분석하기 위해서는 기업문화 유형의 전형을 마련해 주는 모형이 필요하다. 본 연구에서는 서인덕(1986)의 모형에 바탕을 두어 '현실지각차원'과 '행동패턴차원'의 두 가지 차원을 기준으로 기업문화 유형을 구분하였다.

조직이 직면하고 있는 현실을 동태적인 상황으로 지각하는 경우에는 유연성을 중시하기 때문에 모호하고, 불확실하고, 무정형적인 상황을 수용할 뿐만 아니라 오히려 자연스러운 것으로 받아들인다. 한편, 정태적인 상황으로 지각하는 경우에는 분

〈그림 3〉 기업문화 유형



명하고, 확실하며, 공식적인 정황에 적합하게 의식이 길들여진다.

또 다른 하나의 분류기준인 행동패턴 차원은 활동지향적 성향인가 혹은 유지지향적 성향인가 하는 구분이다. 활동지향적 성향은 조직의 미래를 예견하여 새로운 활동을 모험하려는 경향을 띠고, 유지지향적 성향은 기존 상태의 존속과 안정을 선호하며 원만한 관계를 중시한다.

현실지각 차원을 동태적-정태적으로 구분하고, 행동패턴 차원을 활동지향적-유지지향적으로 구분하여 기업문화 유형을 구분하면 〈그림 3〉에서와 같이 네 가지의 기업문화 유형이 개념적으로 만들어진다(서인덕 1986).

친화적 문화(affiliation culture)는 공식적인 틀에 구속받지 않고 유연한 사고를 보이며, 집단적 관계를 중시한다. 따라서 강한 응집력, 우의, 공정성, 상호협력, 개방성, 상호관계 지향성, 합의, 친밀한 의사소통 등이 주요한 특성이고 기본적으로 조직 속에서 개인적 입장이 존중되는 문화이다.

진취적 문화(progressive culture)는 통찰력에 의한 성장과 외향적 진출을 도모하고, 도전적, 모험적, 창의적, 기업가적 기질을 가지며 정해진 규칙의 준수보다 신속한 문제해결의 강조를 특성으로 한다.

보존적 문화(maintenance culture)는 공식적 틀을 통한 질서 유지를 목적으로 한다. 즉각적인 행동보다는 장기적인 존속과 균형을 중시한다. 또한 새로운 것의 모색보다는 기존체제의 정비와 유지, 개선을 선호하고 안정, 통제, 조정을 통한 지속성을 강조한다.

합리적 문화(rationality culture)는 조직을 확실한 목표를 가지고 이를 달성하기 위해 자원을 활용하는 실체로 인식한다. 목표지향성, 결과 중시, 능률, 효율, 실적, 업적, 생산성 등이 사고 및 행동의 지침이 되고, 따라서 모든 것을 목표와 수단의 관계로 인식하는 특성을 지닌다.

3. 한화그룹의 기업문화 유형 조사

1) 조사표본

설문조사는 한화그룹의 3개 부문 17개 계열사 전체를 대상으로 수행하였다. 최종 수거된 설문응답자의 비중은 제조·건설 부문으로부터 314명(50.8%), 금융부문으로부터 180명(29.1%), 그리고 서비스 부문으로부터 124명(20.1%)의 응답내용을 분석하였다.

〈표 3〉에 의하면, 응답자의 인구통계적 특성이 성별, 직무별, 직급별, 그리고 근무연수에 있어서 적절한 분포를 이루고 있다.

〈표 3〉 응답자 특성 분포

변수 명	구 분	빈 도	비 중(%)
성 별	여 성	56	9.1
	남 성	562	90.9
직 무	영 업	129	20.9
	생 산	22	3.6
	기획, 홍보	142	23.0
	인사, 총무, 경리	114	18.4
	기 타	211	34.1
직 급	사 원	108	17.5
	주임, 계장, 대리	181	29.3
	과장, 차장, 부장, 국장	304	49.2
	임원 이상	25	4.0
근속연수	5년 이하	207	33.5
	6~10년	160	25.9
	11~15년	126	20.4
	16년 이상	125	20.2

2) 기업문화 유형 분석

(1) 전체 분석

한화그룹의 기업문화 유형을 분류한 결과, 보존적 문화와 친화적 문화가 상대적으로 강한 반면 진취적 문화와 합리적 문화는 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 즉, 한화그룹의 문화적 특성은 보존적 문화가 강한 반면 진취적 문화는 가장 낮음을 알 수 있다. 분석 결과는 특히 한화그룹의 기업문화에서 진취적 문화와 합리적 문화 기반의 강화가 주요한 과제임을 보여 주고 있다.

〈표 4〉 기업문화 유형 분석

기업문화 유형	평 균	표준편차
친화적 문화	71.9	15.8
보존적 문화	73.4	14.5
진취적 문화	62.9	16.7
합리적 문화	68.8	16.2

(2) 업종별 비교분석

① 업종별 ANOVA 분석

〈표 5〉 문화유형에 관한 ANOVA 분석

문화 유형	친화적 문화	제조업	315	71.68	15.25	16.02	0.00
		금융업	181	**76.24**	15.32		
		서비스	122	66.07	15.83		
	보존적 문화	제조업	315	**74.48**	14.14	2.06	0.13
		금융업	181	72.93	15.45		
		서비스	122	71.48	13.59		
	진취적 문화	제조업	315	62.10	15.86	2.88	0.06
		금융업	181	**65.41**	18.48		
		서비스	122	61.50	15.46		
	합리적 문화	제조업	315	68.51	15.76	0.17	0.85
		금융업	181	68.78	18.28		
		서비스	122	**69.51**	14.13		

기업문화 유형별로 한화의 3개 산업부문 간에 차이가 있는가를 ANOVA 분석을 통해 검증해 보았다.

첫째, 기업문화 유형에 따른 세 산업의 차이 분석이 다양하게 나타났으며, 기업문화 유형별로 산업별 상대적 순위가 다르게 나타났다. 친화적 문화에서는 신뢰도 99% 수준에서 세 산업 간에 유의한 차이가 있었다. 금융업이 가장 강하게 인식되고 있고, 그 다음이 제조업이며, 서비스업이 다른 두 유형보다 큰 폭으로 낮았다.

보존적 문화에 있어서는 세 산업 간에 유의한 차이가 나타나지 않았다. 세 부문의 산업 모두 보존적 문화의 특성을 비교적 높게 지니고 있는 것으로 나타났다.

진취적 문화 특성은 세 산업 모두 인식수준이 낮았다. 상호 간 상대적 차이는 90% 신뢰 수준에서 세 산업 간에 서로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 금융업(평균 = 65.1, 표준편차 = 18.48), 제조업(평균 = 62.10, 표준편차 = 15.86), 서비스업(평균 = 61.50, 표준편차 = 15.46) 순으로 진취적 문화의 인식도가 높았다.

합리적 문화 수준은 진취적 문화보다는 높으나 친화적, 보존적 문화보다는 훨씬 떨어진다. 그리고 세 산업 간에 유의한 차이도 없는 것으로 나타났다.

② 문화유형과 업종별 교차분석

다음 〈표 6〉은 기업문화 유형과 세 개의 산업을 교차분석 한 것이다.

〈표 6〉 문화유형과 업종별 교차분석 결과

	업종			
문화유형	제조업 · 건설	금융업	서비스 · 레져	전체
친화적 문화	36.6	48.1	16.1	36.5
보존적 문화	41.9	25.9	41.9	37.1
진취적 문화	7.5	11.1	9.7	9.0
합리적 문화	14.0	14.8	32.3	17.4
합계	100.0	100.0	100.0	100.0

X_2 = 13.400(sig, 037).

각 업종마다 친화적 문화와 보존적 문화가 압도적으로 그 비중이 크다는 것을 알 수 있다.

ⅰ) 제조업은 보존적 문화가 41.9%, 친화적 문화가 36.6%의 비중을 각각 차지하고 있다. 다시 말하면, 제조업종에서의 한화의 기업문화적 특성은 질서, 체계, 안정, 통제, 표준화, 관습화 등이 강조되며 모험보다는 확실성을 추구하는 한편, 구성원 간에 우의적 및 상호협조적 관계와 개인을 인정하는 것이다. 특히 진취적 문화의 특성은 7.5%로 그 비중이 아주 낮으며, 합리적 문화도 비중이 14.0%로서 낮다.

제조업으로 분류된 조사대상 기업은 (주)한화, 한화석유화학, 한화 L&C, 드림파마, 한화건설 등이다. 이러한 각 기업들의 제품 특성을 보면, 화약 관련 제품을 생산하기 때문에 시장에서의 경쟁이 치열하지 않고, 위험물질을 취급하거나 석유화학과 같은 장치산업이어서 한 번의 안전사고가 큰 손해를 입히기 때문에 평소 업무에 처리규범의 철저한 준수를 강조하고 동료 간의 화합을 강조해 옴으로써 자연스럽게 보존적, 친화적 기업문화로 체화된 것으로 판단된다. 조직 성장, 외향성, 첨단성, 모험성, 기업가 정신, 신속한 해결 등을 특성으로 하는 진취적 문화의 비중이 아주 낮게 나오는 것이 당연한 것으로 판단된다.

건설 관련 조직에서도 업무의 내용이 설계대로 작업을 하면 되는 것이고, 안전사고의 발생을 우려하는 현장 특성으로 볼 때 보존적, 친화적 문화의 특성이 강하게 나타난 것으로 해석된다. 첨단적인 기법의 개발, 모험추구 자세, 신속한 문제해결의 긴박성이 적은 작업장이기 때문에 진취적 문화의 특성이 낮게 반영된 것으로 보인다.

ⅱ) 금융업은 친화적 문화의 특성이 48.1%로 거의 반을 차지하고, 보존적 문화의 특성이 25.9%로, 이 두 문화적 특성이 74%를 점한다. 금융업의 한화문화는 친화적 특성의 지배문화(dominant culture)를 가지고 있다. 지배문화란 하나의 확실하게 두드러진 문화를 의미한다(서인덕 1986).

금융업에서 조사대상 기업을 보면, 전체 180명의 응답자 가운데 대한생명의 응답

자가 130명으로 거의 72%를 차지하고 있어, 다른 회사 응답자의 영향이 일부 섞인 대한생명의 기업문화 특성이라고 추론할 수 있다.

iii) 서비스 및 레저업에서는 보존적 문화가 41.9%의 비중으로 지배문화로 두드러진다. 다른 산업에서는 높지 않은 합리적 문화의 특성이 32.3%라는 것이 다른 업종과 확연히 구분되는 점이다.

(3) 직급별 기업문화 유형 분석

〈표 7〉을 보면, 직급과 기업문화 유형과의 관련성을 읽을 수 있다. 직급에 관계없이 전반적으로 친화적 문화와 보존적 문화 유형이 보편적으로 많은 비중을 차지하였다. 그러나 직급 계층을 중심으로 볼 때 조직의 상하위 계층 간에 기업문화적 특징에서 뚜렷한 차이를 보이고 있음을 알 수 있다. 문화유형별 상대적 강도를 보면, 친화적 문화는 사원 및 이들과 직접 대면하여 업무를 처리해야 하는 일선관리층에서 가장 강하게 나타났다. 한편, 보존적 문화의 특성은 중간관리층 이상에서 뚜렷이 나타나고 있다.

각 직급을 중심으로 기업문화 유형이 어떤 특성을 가지는가는 〈표 7〉 및 〈그림 4〉에 잘 나타나 있다. 임원급에서는 보존적 문화가 가장 강하게 나타나고, 친화적 문화의 특성도 뚜렷하다. 과장에서 부장까지의 중간관리 층에서는 역시 보존적 문화의 특성이 가장 강하고 친화적 문화의 특성도 뚜렷하게 나타난다. 그러나 주임, 계장 및 대리까지를 포함한 일선관리 층에서는 친화적 문화가 지배문화로 나타났다. 다른 세 유형의 기업문화적 특성은 차이 없이 비슷한 수준을 보였다.

〈그림 4〉 직급별 기업문화 특성

사원들이 지각하는 기업문화는 친화적 문화가 가장 강하고, 보존적 문화 특성도 뚜렷이 나타나고 있다. 종합적으로 보면, 일선관리 층 이하의 하위 직급에서는 친화적 문화가 상대적으로 강한 반면, 중간관리 층 이상의 조직 중상층부에서는 보존적 문화가 상대적으로 강하게 나타났다. 그런데 중상층부에서도 중간관리 층과 임원급의 고위경영 층 사이에 합리적 문화의 특성에 있어서 차이가 있음을 알 수 있다. 이러한 분석결과를 볼 때, 한화그룹은 조직 내 직급에 따라 서로 상이한 기업문화를 가지고 있음을 알 수 있다.

〈표 7〉 문화유형과 직급별 교차분석 결과

구 분	직 급				
문 화 유 형	사원	주임, 계장, 대리	과장, 차장, 부장,	임 원	전체
친화적 문화	40.5	54.5	26.4	33.3	36.5
보존적 문화	32.4	15.9	48.4	50.0	37.1
진취적 문화	13.5	13.6	4.4	16.7	9.0
합리적 문화	13.5	15.9	20.9	0	17.4
전체	100	100	100	100	100

X_2 = 22.065(sig, 009).

4) 한화의 기업문화 특성의 내용분석

(1) 내용분석 방법

본 연구에서는 한화그룹 조직 전반에 걸친 조직 장점과 개선 요구점 분석을 통해 바람직한 기업문화 개발 방향에 관한 제언을 하고자 한다. 이를 위해 먼저, 한화그룹의 자랑할 만한 특성과 개선해야 할 특성을 중심으로 구성원이 인식하고 있는 주관적 기술 형태로 조사를 실시하였다. 주관적 기술방식은 한화그룹의 특징을 장점과 개선요구 측면에서 개별 구성원이 생각하고 있는 여러 인식과 판단을 몇 가지로 자유롭게 기술하도록 해 얻은 것을 내용분석을 하였다.

(2) 한화그룹의 강점 분석

한화그룹의 자랑할 만한 강점 분석결과는 〈표 8〉에 정리된 바와 같다. 분석결과를 살펴보면, 가장 큰 장점은 '신뢰문화', '공동체 및 화합문화', '인본주의에 입각한 사람 중시 풍토'로 나타났다. 특히 신뢰와 관련된 항목은 전체 응답의 41.4%로 절대적인 다수 비중을 차지하였다.

구체적으로는 신의 및 신용을 중시하는 문화(385명 응답), 직원에 대한 신뢰(6명 응답), 그리고 구성원 간의 신뢰(5명 응답)로 나타났다. 다음으로 공동체 및 화합문화의 경우 공동체 인식 및 팀워크 중시(35명 응답), 구성원 간의 조화(25명 응답), 가족적 분위기(22명) 등으로 나타났다. 인본주의에 입각한 사람 중시 풍토는 사람을 최고의 자산으로 인식(77명), 사람과 사람의 관계 중시(18명) 등으로 나타났다.

이러한 장점의 분석결과는 한화그룹의 강점 중심의 기업문화에 시사점을 주고 있다. 즉 신뢰, 공동체 및 화합, 그리고 인본주의 문화가 한화그룹 전반에 깔려 있는 성장의 동인이라는 것을 보여 준다.

〈표 8〉 한화그룹의 강점

순위	범 주	주요 내용	응답 빈도	응답 비중(%)
1	신뢰문화	• 신의/신용 중시(385) • 직원 신뢰(6) • 구성원 간 신뢰(5)	399	64.6
2	공동체/ 화합문화	• 공동체 인식 중시/팀워크 중시(35) • 구성원 간의 조화(25) • 가족적인 분위기(22) • 구성원 간의 긴밀한 협조(19) • 공동의 목표의식(10) • 높은 종업원 재량권 부여(8) • 애사심(11) · 낮은 외부 배타성(3) • 헌신 및 충성심(11)	163	26.4
3	인본주의	• 사람을 최고의 자산으로 인식(77) • 사람과 사람의 관계 중시(18) • 개인성장 격려(7) • 자부심(8)	131	21.2
4	리더십	• 추진력(12) • 강력한 리더십(5) • 탁월한 위기관리능력(4) • 조직력(15) • 끈기와 노력(7) • 열정(4) • M&A 등 기업성장전략(6) • 위기상황 단결력(10) • 과감한 결단력(2)	90	14.6
5	혁신	• 혁신적 변화(10) • 도전정신(8) • 글로벌화(10) • 한계극복 노력(5)	33	5.3
6	사회공헌	• 전반적 사회공헌 노력(30) • 한화야구단 운영(5) • 환경안전 선도(3) • 산업발전 이바지(3)	43	7.0
7	조직 이미지	• 높은 발전가능성 이미지(7) • 좋은 대외적 이미지(3) • 브랜드 가치(2)	24	3.9
8	안정성 추구	• 안정적 조직시스템(2) • 신중한 의사결정(8) • 안정성 추구 전략(14)	24	3.9

* ( )안은 응답수, 복수응답, 비중은 설문지 응답자수(618명)에 대한 비율임.

(3) 개선 요구점

〈표 9〉 한화그룹의 개선 요구점 평가

순위	범 주	주요 내용	빈 도	비 중
1	보수적 기업문화	• 보수적 기업문화(53) • 지나친 안정지향적 기업문화(15) • 경직된 기업문화 • 권위적 문화(5) • 남성중심적 문화(4)	96	15.5
2	혁신 미흡	• 도전정신 부족(11) • 창의적 능동적 분위기 부족(10) • 낮은 기업혁신(8) • 낮은 진취성(6) • 낮은 혁신 장려(6)	47	7.6
3	낮은 조직 이미지	• 전반적 낮은 대외인지도(13) • 기업홍보 부족(8) • 낮은 그룹 전반적 인지도(7) • 친숙한 이미지 부재(5) • 낮은 브랜드가치(4)	37	6.0
4	차별적 역량 부족	• 1등 사업 부재(7) • 단기지향적/장기 계획 및 실행 부족(6) • 그룹계열사 간 시너지 부족(4) • 일등의식 부족(3)	22	3.6
5	적응성 부족	• 환경변화에 대한 신속한 대응 부족(5) • 환경변화에 대한 둔감성(6) • 변화 노력 부족(4)	15	2.4
6	낮은 의사소통	• 그룹사 간 협력 부족(5) • 비전 및 목표 공유 부족(3) • 커뮤니케이션 부족(3) • 수직적 조직구조(3)	14	2.3

* ( ) 안은 응답 수, 복수 응답, 비중은 설문지 응답자 수 (618명)에 대한 비율임.

한화그룹 전체 차원에서의 인식도 조사에서 한화가 개선해야 할 내용으로서 구성원들이 제시한 바에 의하면, '보수적 기업문화'와 '혁신 미흡'이 가장 두드러지게 보완되어야 할 기업문화 특성이다. 다음으로 '낮은 조직 이미지', '차별적 역량 부족', '적응성 부족', '낮은 의사소통' 등을 개선이 요구되는 특성으로 들 수 있다.

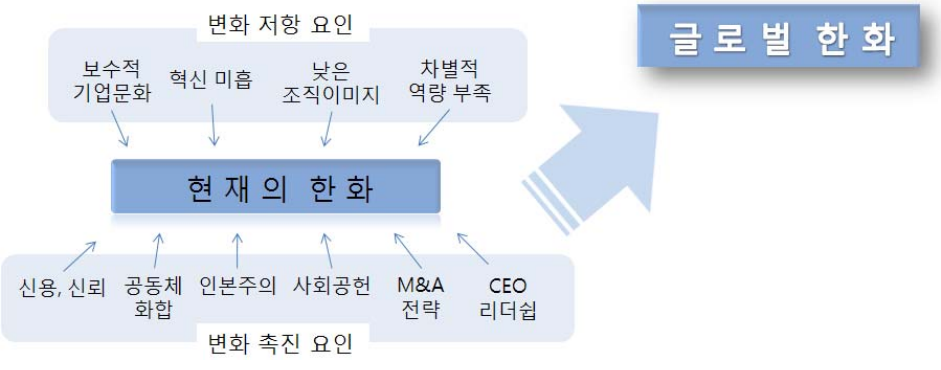
Lewin의 '장(場)의 이론'에 의하면, 조직변화는 변화를 촉진하는 요인과 변화에 저항하는 요인 간에 힘의 균형을 깨뜨리고 새로운 균형점으로 이동하는 것이다(Jones 1995). 글로벌화로 가는 한화의 변혁은 이러한 요인들 간의 힘의 조정을 요한다. 한

화의 강점으로 인식되는 신용과 신뢰, 공동체, 화합, 인본주의, 사회공헌 의지를 더욱 강화하고, 여기에 한화의 성장전략으로 활용되어 온 M&A 전략, 그리고 경영자의 리더십이 통합적으로 작용하면 강력한 변화 촉진의 힘이 생길 것이다.

한편으로는 보수적 기업문화, 혁신 미흡, 낮은 조직 이미지, 차별적 역량 부족, 적응성 부족 등의 요소에 대해 관심을 가지고 이를 보완하기 위한 조직변화관리가 요구된다.

한화 구성원의 인식도 조사에서 나타난 한화의 강점과 보완 요구점을 근거로 글로벌 한화로 나아가기 위한 변혁과제를 Lewin의 '장(場)의 이론'을 이용하여 〈그림 5〉와 같이 나타낼 수 있다.

〈그림 5〉 글로벌 한화를 위한 기업문화 관리 과제



5) 조직 내 상용어 조사

〈표 10〉 조직 내 상용어

순위	조직 내 상용어	빈 도	비 중(%)
1	필사즉생 필생즉사	36	9.0
2	신용과 의리	24	6.0
3	역지사지	16	4.0
4	대사대성	11	2.7
	변해야 산다	11	2.7
	위대한 도전	11	2.7
	Global, Great Challenge, Global Leader	11	2.7
8	열심히 잘하자	6	1.5

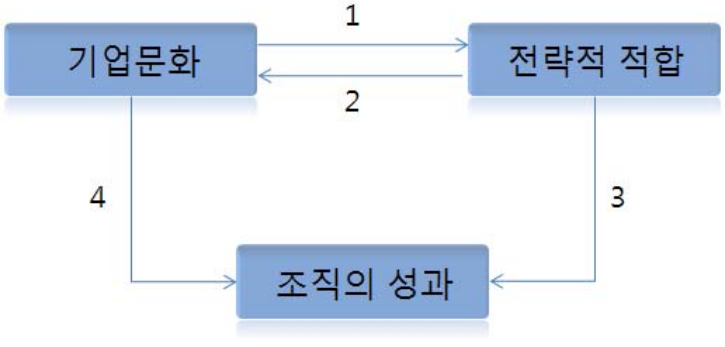
* 전체 402 응답.

‘필사즉생, 필생즉사’ 즉, ‘죽기를 각오하면 살고, 살려고 피하면 죽는다’는 한화가 외환위기를 극복하고자 하는 각오를 표출한 것으로 각 계열사의 사무실과 사업장에 내걸린 글이다. 외환위기를 극복해 나오는 과정에서의 회사 분위기를 직접 경험해 본 구성원들은 이 글귀가 뿜어내는 압박감을 무겁게 느꼈을 것이다.

‘신용과 의리’는 ‘한 번 한 약속은 꼭 지키고, 한 번 고객은 영원한 고객’이라는 한화 정신의 근간이 되어 있다. ‘역지사지’는 서로 입장을 바꾸어 생각해 보자는 것으로 인본주의적이고 공동체 의식이 강한 특성이 반영된 것으로 생각된다. 그 다음 ‘대사대성’, ‘변해야 산다’, ‘위대한 도전’, ‘Global, Great Challenge, Global Leader’ 등은 모두 미래 준비를 위한 변화의 절박함을 표출한 표현들로 생활 속 언어로 자주 쓰이고 있는 것으로 조사되었다.

6) 기업문화와 전략의 적합성

〈그림 6〉 기업문화와 전략의 적합성



아무리 훌륭한 전략이라도 이를 실천할 구성원들의 공유가치와 배치되거나 일관성이 없으면 그 전략은 성공할 수가 없다(Kotter and Heskett 1992; Peters and Waterman 1982; Scholz 1987).

〈그림 6〉에서 보는 바와 같이 조직문화, 전략 및 조직성과는 시스템 간의 적합관계로 서로 연관되어 있다. 다시 말하면, 조직문화와 전략은 상호적합성(fit)을 가질 때 성공할 수 있다는 것이다. 따라서 전략수립 그 자체가 조직문화의 영향을 받고, 전략은 조직문화와 일관성 있는 내용이어야 한다. 이런 관계 속에서 전략적 적합이 조직성과를 높이고, 성과가 높아지면 다시 조직문화를 재강화하게 된다. 따라서 조직문화, 전략, 조직성과는 상호적합성 개념으로 연계되어 있다(서인덕 1989).

기업문화의 대대적인 변화가 수반되지 않으면 전략적 변화는 실패하고 만다. 새로운 전략을 수립하기는 쉽지만 그 전략의 성공적 이행은 현재의 기업문화가 어떤 공

유가치를 품고 있는지에 달려 있고, 많은 경우 기업문화의 변화에 전략성공의 승패가 달려 있다. 그러나 이러한 기업문화의 변화는 쉽사리 이루어지지 않는다.

조직의 인공물(artifacts), 로고, 근무복장, 근무처의 외양, 구호, 의례 및 의식, 행사 등 표피적 문화를 바꾸는 정도만으로는 구성원이 공유하고 있는 가치, 신념과 같은 가치체계의 변화를 기대할 수 없다. 채용, 승진, 평가 및 보상과 같은 인적자원 관리상의 변화가 수반될 때 구성원의 행동의 변화를 가져올 수 있는 것이다. 새로이 기대되는 행동에 대한 보상이 뒤따를 때 그 행동이 재강화될 수 있기 때문이다. 따라서 기업문화의 변화에는 조직 내 대대적이고 총체적인 변화 계획이 필요하다.

그러나 보상에 의해 일시적으로 행동의 변화가 일어나더라도 가치체계가 함께 변하지 않으면 변화의 결과가 일상적인 행위패턴으로 표준화되기 어렵다. 한편, 가치체계가 조직 내면에 깔려 있는 기본 가정(basic assumptions)과 일관성이 없으면 갈등에 빠지게 된다. 변화된 가치가 지속적으로 조직에 긍정적인 효과를 가져다 줄 때 기본 가정도 변화하게 되어 변화된 행위패턴이 조직 내에서 당연한 행동으로 정착된다. 기본 가정의 변화 없이는 피상적인 변화에 그치고 만다. 시간이 흐르면 다시 그 이전의 편한 심적 상태로 회귀하기 때문이다. 따라서 조직구성원의 행위 변화는 최고경영층의 변혁의지와 지원이 전제되고, 조직 각 계층의 구성원이 변화에 몰입하여 자신의 것으로 수용할 때 성공할 수 있다.

과거의 성공적인 조직전략과 기업문화라 하더라도 영구불변하는 것은 없다. 환경이 변하면 거기에 부응하여 전략을 바꾸어야 하고, 이에 따라 기업문화도 변화하지 않으면 안 된다(Kotter and Heskett 1992). Miller는 대기업의 부침을 분석한 연구에서 과거에 성공적이었던 기업문화가 현재 오히려 조직 변화의 장애요인이 되고, 결과적으로 기업 성장을 저해하는 요인이 되기도 한다는 것을 밝혔다. 이러한 역설을 이카루스 패러독스(Icarus Paradox) 라고 한다(정범구 · 한창수 1990). 포춘지가 선정한 500대 기업의 평균수명이 40~50년 정도에 불과하다는 것이 이를 방증한다.

이러한 산업계의 현실을 보면, 한화 역시 글로벌 리더가 되기 위해서는 신용, 신뢰, 공동체적 화합, 인본주의, 사회공헌 활동의식의 공유라는 기업문화를 계승하는 한편 최고경영자의 글로벌 지향성을 한화의 새로운 기업문화 요소로 정착시키는 기업문화 변화전략이 요구된다.

V. 요약 및 결론

앞에서 조사, 분석한 내용에서 발견된 한화 기업문화를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 독특한 한화문화(Hanwha Way)의 특성을 지니고 있다.

한화의 신봉가치가 착근된 한화문화(Hanwha Way)는 한화식의 사고방식, 행동패턴, 일처리 방식을 의미한다. 이는 한화의 신봉가치(espoused values)가 구체적 실현방식으로 나타난 것이다. 신봉가치란 기업의 설립기반이 되는 근원이며 원리이고 철학적 바탕이다. 대외적으로는 경쟁과 사업향방에 관한 신념이고, 내적으로는 조직관리와 지휘에 관한 신념체계인 것이다(Davis 1984). 한화는 신뢰, 존경, 혁신을 신봉가치로 하고 있다

ⅰ) 신뢰받는 한화(Hanwha in Trust)를 추구한다. 신뢰(Trust)는 고객이 감동할 수 있는 최고의 제품과 서비스로 무한한 신뢰를 받는 초일류 기업이 되고자 하는 것이다. 신용을 지키기 어려운 환란 속에서 신용의 덕목은 글로벌리즘의 윤리가 된다. 지구촌에서 신용을 잃은 기업은 설 자리가 없다. '고객과 한 번 맺은 약속은 반드시 지키며, 한 번 고객은 영원한 고객'으로 섬겨 고객을 한화 팬으로 만들어야 한다는 신뢰는 한화의 기업경영에서 가장 중요한 경영이념으로 자리잡고 있다.

ⅱ) 존경(Respect)은 사회적 책임을 다하여 종업원, 사회와 국민으로부터 존경받는 그룹이 되고자 하는 것이다. 고객의 눈으로 제품을 개발하고, 고객의 심장으로 불만을 느끼고, 고객의 혼을 감동시키는 서비스 실천과 사랑과 공존의 정신으로 기업과 사회로부터 존경받고, 취업하려는 대학생들이 가장 선호하는 기업이 되어야 한다는 존경의 이념은 사회적 공헌 의지의 표출이기도 하다. 창립 55주년을 맞아 출범한 사회봉사단은 존경받는 기업의 선봉장이 되고자 하는 사회적 기업으로서의 메신저이다. 또한 존경은 인간관계의 가치를 존중하여 인본주의를 추구하며, 구성원 간의 화합과 공동체의식을 중요시하는 이념이다.

ⅲ) 혁신(Innovation)은 초일류 글로벌 그룹에로의 도약을 위해 끊임없는 변화하는 글로벌 일류기업이 되고자 하는 의지의 표출이다. 이러한 한화의 의지는 남과는 색다른 발상과 아이디어가 기업의 경쟁력이며, 적극적 모습과 과감성, 도전의식과 부단한 변화만이 살길이라는 믿음이다. 글로벌 일류기업이 되려면 동양적 가치와 서구적 효율성을 접목하여, 하드웨어적 경영에서 소프트웨어적 경영으로 탈바꿈하지 않으면 안 된다. 일류기업은 끊임없는 혁신과 변신의 결과로 얻어지는 것이다. 한화는 신상품·신기술 개발, 신시장·신수요 개척 등 각사의 전략적 목표에 부합한 성장기회를 모색해야 한다.

위대한 기업이 되기 위해 기술, 제품, 리더 등 핵심역량을 갖추는 동시에 경영자원의 효율적 운영을 위한 시스템 체제로 변모하고, 이를 통해 글로벌 경쟁력 기반을 확충하고자 하는 의지가 혁신에 함축되어 있다.

둘째, 한화의 기업문화 유형의 특성은 다음과 같이 요약될 수 있다.

전체 구성원의 인식도 조사에 의하면 한화의 기업문화는 보존적 문화와 친화적 문화가 상대적으로 강하고, 합리적 문화와 진취적 문화가 상대적으로 약하다. 특히 진취적 문화가 가장 약한 것으로 나타났다.

업종 간 기업문화를 비교하면 제조업종에서는 보존적 문화가 가장 강하고 그 다음 친화적 문화도 상당히 강하게 나타났다. 그러나 진취적 문화는 극히 약했다. 금융업에서는 다른 문화유형보다 친화적 문화가 월등하게 강하고 그 다음에 보존적 문화가 두드러지게 나타났다. 서비스·레저업에서는 보존적 문화가 가장 강하고 그 다음이 합리적 문화, 친화적 문화 순으로 강하게 나타났다. 특히 합리적 문화는 제조업과 금융업에서는 약하게 나타난 데 반해 서비스·레저업에서는 강하게 나타났다.

직급별로 기업문화 유형 특성을 살펴보면, 사원급에서는 친화적 문화가 가장 강하고, 보존적 문화가 그 다음으로 강하게 나타났다. 합리적 문화와 진취적 문화는 모두 약하였다. 주임, 계장, 대리급에서는 친화적 문화가 월등하게 높고, 그 다음에 보존적 문화가 그런대로 특성을 보였다.

과장, 차장, 부장급에서는 보존적 문화가 월등히 높고 그 다음이 친화적 문화, 합리적 문화의 순으로 나타났다. 임원급 이상은 보존적 문화가 월등히 높고, 친화적 문화의 특성도 다소 나타난다. 종합해 보면, 사원과 주임, 계장, 대리 및 일선 관리자까지의 조직의 하위 직급에서는 친화적 문화가 강하게 나타나는 데 비해 과장, 차장, 부장과 같은 중간 관리 층과 임원까지의 조직의 중상위직에서는 보존적 문화의 특성이 강하게 나타났다.

셋째, 구성원들이 내부자로서 평소 한화의 강점으로 인식해 온 부분과 개선해야 할 점으로 인식해 온 내용을 기술한 항목을 정리해 보면 다음과 같다.

가장 큰 장점은 신뢰문화, 공동체 및 화합문화, 인본주의에 입각한 사람 중시 풍토로 나타났다. 특히 신뢰와 관련된 항목은 전체 응답의 41.4%로 절대적인 다수 비중을 차지하였다. 구체적으로 신의 및 신용을 중시하는 문화, 직원에 대한 신뢰, 구성원 간의 신뢰, 공동체 인식 및 팀워크 중시, 구성원 간의 조화, 가족적 분위기, 사람을 최고의 자산으로 인식하는 문화, 사람과 사람의 관계 중시 등으로 나타났다. 이러한 장점의 분석결과는 한화그룹의 기업문화에 시사점을 주고 있다. 즉 신뢰, 공동체 및 화합, 그리고 인본주의 문화가 한화그룹 전반에 내재화되어 있는 성장의 동인이라는 것을 보여 주고 있다.

한편 개선되어야 할 내용으로서 보수적 기업문화의 변화를 들 수 있다. 안정을 추구하지만, 경직적이고, 권위적인 기업문화가 팽배해 있다는 것이다. 이러한 보수적 기업문화는 창업 초기의 산업구조에는 적합한 것이었으나, 현재 그리고 앞으로 글로벌화를 위한 전략으로서 새로운 산업 도메인으로 진출하려는 한화의 미래전략에는

적합하지 않기 때문이다.

그 다음으로 혁신 미흡 및 낮은 기업이미지가 개선되어야 할 점으로 제기되었다. 도전정신, 창의적이고 능동적 분위기, 기업혁신의식, 진취성 등이 전반적으로 더 강화되어야 할 점이다. 또한 아직까지 한화의 실체보다 전반적으로 낮은 대외 인지도, 기업홍보 부족, 친숙한 이미지 부재, 낮은 브랜드 가치 등을 극복하기 위해 한화의 이미지 개선에 더 많은 투자가 요망된다. 현재 한화의 핵심역량을 유지·강화하는 한편, 세계 일류기업에 비해 상대적으로 부족한 차별적 역량이 개선해야 할 과제로 인식되었다.

최고경영자의 의지에 따라 한화의 장기적 전략은 초일류 글로벌 기업을 지향하는 것인데 현재 한화의 기업문화 특성이 보수적 문화가 강하고 진취적 문화가 약한 점을 어떻게 변화시켜 전략과 기업문화와의 적합성을 이루어내는가 하는 것이 과제이다.

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

참고문헌

김성국 · 김민정, 2006. 「글로벌 CEO의 성공공식」, 삼영사.

남대일, 2004,「장수하는 CEO의 5가지 비결」, LG주간경제.

대니 밀러 · 정범구 · 한창수 옮김, 1990, 「이카루스 패러독스」, 21세기 북스.

서인덕, 1986. "한국기업의 조직문화 유형과 조직특성간의 관련성 연구", 서울대학교, 박사학위논문.

_____, 1989. "조직문화 관리를 위한 전략적 적합의 이론적 고찰", 경영대학원 논총 6집, 영남대학교: 43-62.

_____, 1996. "경영혁신 방안으로서의 기업이미지 관리", 사회과학연구 16(1), 영남대학교: 111-143.

SIM 비지니스 컨설팅, 1991, 「기업문화 전략과 CI」, 현대정보문화사.

이관응, 2002, 「신뢰경영과 서번트 리더십」, (주)엘테크.

이인석, 1997, 「한국최고경영자 100人의 좌우명」, 도서출판 청년정신.

일본능률협회 종합연구소, 안정언 외 옮김, 1994, 「기업문화혁신을 통한 CI 전략실무」, 올 기업문화 연구원.

한화구조조정본부, 2000, 「必死則生 必生則死의 각오로」.

한화그룹, 2002, 「희망으로의 여정 한화 50년」, 편찬위원회.

한화인재경영원, 2009, 「한화탐구 I 」.

Bass, B. M., 1985, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, NY, FreePress.

Costa, A. C. 2003, Understanding the nature and antecedents of trust within work teams,

The Trust Process in Organizations, Nooteboom, B. and F. Six(Eds.), Edward Elgar, Northampton, MA.

Davis, S. 1984, *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publishing Co.

Deal, T. E., and A. A. Kennedy, 1982, *Corporate Cultures* : *The Rites and Rituals of Corporate Life.* Addison-Wesley.

Drucker, P. F., 1986, *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row Publishers, U. S. A. First Perennial Library Edition Pub.

Hampden-Turner, C. 1990, *Creating Corporate Culture* : *From Discord to Harmony,* Addison-Wesley, Readings, MA.

Hartog, den D. 2003, Trusting others in organizations : Leaders, management and co-workers. *The Trust Process in Organizations*, Nooteboom, B. and F. Six(Ed.)

Edward Elgar, Northampton, MA.

Jones, G. R. 2006, *Organizational Theory : Text and Cases*, Addison Wesley.

Kimberly, J. R., and Quinn, R. E. 1984, The Challenge of Managing Corporate Transitions, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.

Kotter, J. P., and J. L. Heskett, 1992, *Corporate Culture and Performance*, The Free Press.

Peters, T. J., and R. H. Watermann, 1982, *In Search of Excellence*, Warner Books.

Peters, T., and N. Austin, 1986, *A Passion for Excellence : The Leadership Difference,* Warner Books.

Pfeffer, J., 1981, Management as symbolic action : The creation and maintenance of organizational paradigms, *Research in Organizational Behavior* 3, JAI Press.

Post, J. E., A. T. Lawrence, and J. Weber, 2002, *Business and Society; Corporate Strategy, Public Policy, Ethics,* McGraw-Hill.

Sako, M., 1998, Does trust improve business performance?, *Trust Within and Between Organizations : Conceptual Issues and Empirical Applications.*

Schein, E., 1985; 1992, *Organizational Culture and Leadership,* Jossey-Bass.

Scholz, C., 1987, Corporate culture and strategy _ the problem of strategic fit, *Long Range Planning* 20(4): 78-87.

Shaw, R. B., 1997, *Trust in the Balance : Building Successful Organizations on Results*, *Integrity*, *and Concern,* Jossey-Bass, San Francisco.

Zand, D. E., 1997, *The Leadership Triad : Knowledge, Trust and Power*, Oxford University Press.

服部民夫, 1988, 韓國の 經營 發展, 文眞堂.

松村 洋平, 2006, 企業文化; 經營理念と CSR, 學文社.

梅澤 正, 2004, 組織文化, 經營文化, 企業文化, 同文館.

境 忠宏, 1993, 企業變革と CI計劃, 株式會社 電 通.

The Leadership Style of Chairman Kim Seung-Youn and the Characteristics of Hanwha' Corporate Culture

Induk Suh*

Abstract

This study is based on the results of statistical analysis of employees' questionnaire survey and the content analysis of CEO speech and other published materials concerning Hanwha conglomerate. The assessed results show us that Hanwha carries its own unique corporate culture which can be called the Hanwha-Way. The writer found the three forces that generate the electricity of leadership of Chairman Kim Seung-Youn: change, trust, and crisis management. Firstly, he is a change leader representing challenge, fusion and moment leadership. Secondly, he regards trust and ever lasting relationship as the first and foremost in the relationship with diverse stakeholders. Thirdly, he proactively anticipates changes in business environments and develops and directs many various organization level programs across industry sectors urging organizational transformation to cope with environmental challenges.

The corporate philosophy of Hanwha is based on trust, respect and innovation. The dominant corporate culture of Hanwha is recognized showing strong maintenance culture and affiliation culture by the Suh's model. Corporate cultures of three sectors of Hanwha are compared to show that both of manufacturing and construction sector and services-leisure sector have a strong maintenance culture but finance sector has a strong affiliation culture. Employees in lower level hierarchy in terms of company position turn out perceiving a strong affiliation culture, but those in middle and higher perceiving more strong maintenance culture. Hanwha conglomerate has such many positive characteristics as trust climate, community/affiliation atmosphere, humanitarianism, and strong CEO leadership, but some conservative thinking, lack of innovativeness, less recognized corporate image, lack of distinctive competitive edge are negative aspects needed to carefully manage to make Hanwha a global enterprise. A requisite task is to get a fitness between strategy and corporate culture to realize the global strategy of maximizing performance of current operation and uncovering new growth engines.

〈Key Words〉 Jcorporate philosophy, Corporate culture, Distinctive competitive edge

* Professor, Yeungnam University

| 부 록 |

♠ 학술지 『경영사학』의 발간실적 ····· 235

♠ 사단법인 한국경영사학회 논문집 편집규정 ····· 256

♠ 사단법인 한국경영사학회 논문집 논문투고요령 ····· 262

♠ 사단법인 한국경영사학회 논문집 게재규정 ····· 266

♠ 한국경영사학회 연구윤리규정 ····· 269

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－(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으로－(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－近代 金融機關의 成立過程을 中心으로－(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－三星財閥의 事業擴張過程을 中心으로－(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 研究(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 研究(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 研究(柳 基 悳)
⑥ 在來市場의 生成・發展에 따른 流通近代化에 관한 研究(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 研究 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－1990年까지에 있어서 韓國과 日本을 中心으로－(金 光 洙)
② 都中에 관한 研究－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 研究(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 研究－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 研究 －

〈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)

〈研究發表論文〉
① 日帝下 土着綿工業資本의 性格에 관한 研究(I)(李 漢 九)
② 東西貿易의 史的 研究(金 新)
③ 韓國 勞組 組織形態의 變遷에 관한 研究(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 研究(朴 光 緖)
⑥ 中世紀 유럽지역의 會計學 發展史에 관한 研究(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 研究(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 研究 -

① 靜石의 生涯와 經營理念에 관한 研究(金 聖 壽)
② 韓進그룹 形成過程 研究(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 研究(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 憙)
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 憙)
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 憙)
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 憙)
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 憙)
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 儒教資本主義(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 憙)
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 暉·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 憙)
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 憙)
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 研究(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 研究(宋 東 燮)
⑨ 栗谷 李珥의 經營思想에 관한 研究(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 研究(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 研究(1939~1945)(金 旻 榮)
③ 中國의 WTO加入과 韓・中 經濟協力方案에 관한 研究(宋 在 薰)
④ 中世 및 近代期의 商工業에 종사한 女性研究(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 研究 －

〈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 憙)
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 憙)
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 憙)
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 憙)

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 憙)
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 憙)
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 憙)
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 憙)
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」への共通青寫眞を求めて-(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 憙)
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 尹昶植 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)

47. 第23輯 第3號(通卷 48號) (2008年 12月 31日 發刊)

〈論文〉

① 혼다 창업자의 기업가정신과 기술전략의 특성(임 외 석)
② 한국 인삼의 국제경쟁력의 변천과정과 강화방안에 관한 연구(김 희 철)
③ 토요다家 앙트러프러너십의 계승과 발전(김 영 래)
④ 판매촉진 이용 구매 상황에서 현명한 소비자의 느낌(Smart Shopper Feelings)의 영향 연구(윤 승 재 · 이 인 구)
⑤ 신제품개발 과정에서의 복잡성에 대한 관리방안(김 종 배)
⑥ 성과평가요소의 역사적 변천과 지식활동 평가요소 탐색(이 을 터)
⑦ 근로자의 의사결정참여가 근로자의 태도에 미치는 영향 - 근로자 발언을 매개변수로 - (김 종 관 · 김 민 정)
⑧ 한국기업의 인턴사원제도의 사적 전개과정과 시대별 특성 비교분석에 관한 탐색적 연구(이 종 구 · 김 병 기)
⑨ 프랑스정부의 노동개혁정책과 발전방향에 관한 연구 - 주요선진국 노동정책과의 비교분석을 중심으로 -(김 시 경)

48. 第24輯 第1號(通卷 49號) (2009年 3月 31日 發刊)

〈論文〉

① 피터 드러커의 혁신과 변화경영 관점 - 사례 : LG 전자 생활가전사업본부(DAC)의 혁신 (문 근 찬)
② 기업 평생학습 사례분석을 통한 모형화 연구(김 현 정 · 장 영 철)
③ 우리나라 海外港灣 投資認識과 海外 進出方案에 관한 實證硏究 (김 성 철 · 류 동 근 · 류 학 수)

④ 체제전환국가들의 기업사유화 및 제품가격변환 과정에 대한 서술적 비교연구 - 러시아 · 중국 · 동독을 중심으로 -(조 규 진)
⑤ 전략적 인적자원개발 활동의 설계와 평가 : 대구도시가스(주) 사례를 중심으로 (윤 필 현 · 한 주 희)

49. 第24輯 第2號(通卷 50號) (2009年 6月 30日 發刊)

〈論文〉
① 사회공헌활동을 통한 삼성의 사회적 책임 활동에 대한 사적 고찰(신 지 숙)
② 식품산업의 유통경로전략 - 1960 · 70년대의 조미료 · 제과업을 중심으로 -(손 일 선)
③ 사회 네트워크 인지정확성의 형성요인에 관한 이론적 고찰(김 민 정 · 김 민 수 · 최 경 주)
④ 주 40시간 근무제가 직무환경 및 성과에 미치는 영향 - 중소기업을 중심으로 - (정 준 구 · 정 재 훈 · 박 기 찬)
⑤ 해방 이후 한국 면방직산업의 수출체제 형성(서 문 석)
⑥ 동원그룹의 성장과정에 관한 연구(이 한 구)
⑦ 김재철 회장의 생애와 기업가정신 연구(김 성 수)
⑧ 김재철 회장과 동원의 기업문화(이 건 희)

50. 第24輯 第3號(通卷 51號) (2009年 9月 30日 發刊)

〈論文〉
① 충남지역의 금광업에 관한 경제사적 고찰(우 영 환)
② 캐논 창업자들의 앙트러프러너십과 캐논의 제품개발전략에 관한 사적고찰(임 외 석)
③ 한국 · 독일의 산업혁명 과정 비교(최 단 옥)
④ 중국 절강성 온주상(溫州商)의 역사적 형성에 관한 연구 : 역사제도적 분석을 중심으로 (이상빈 · 조대우)
⑤ A Review of Strategic Partnerships in Supply Chain Management(Heung-kyu Kim)
⑥ 과연 조세혜택은 기업의 투자를 유발하는가?(박종국 · 이계원 · 홍영은)
⑦ 공공분쟁 해결전략의 결정요인에 관한 경험적 연구 - 인과구조에 대한 탐색 (김학린 · 강명헌)
⑧ 전략적 선택중심의 한국기업 경영사 연구 - 동원그룹 사례를 중심으로 - (최종태 · 이광주 · 박영렬 · 김상헌)

51. 第24輯 第4號(通卷 52號) (2009年 12月 31日 發刊)

〈論文〉
① 중국 晉商의 상업 활동에 관한 史的 연구(정일수 · 김태명)
② STX그룹과 지주회사체제(김 동 운)
③ 한국 직업변천사의 시대별 특성 비교분석에 관한 탐색적 연구
- 해방이후(1945) ~ 현재(2009)까지 -(이종구 · 조은상 · 김홍유)

④ 단일유럽시장의 형성에 대한 경영자의 인식과 전략적 대응으로서 해외직접투자 : 1990 년대 유럽 내 한국자동차산업에 대한 재고(현 재 훈)
⑤ 이슬람 금융의 발전사적 고찰과 우리의 대응전략(남명수 · 곽용신)
⑥ 한국화장품산업 유통경로의 역사적 발전(이종태 · 김상덕 · 송영욱)
⑦ 복잡계 관점에서 본 기업 학습조직화 사례연구 : (주)큐릭스 사례를 중심으로(윤필현 · 한주희)
⑧ 고객자산 형성요인과 점포선택 모형에 관한 연구 - 백화점과 패밀리레스토랑 재방문 사례를 중심으로 -(한 상 설)
⑨ 웹 개발 업체의 프로세스 개선이 지식근로자 생산성 및 전략적 성과에 미치는 영향(김승동 · 송인국)
⑩ 한중 FTA에 대한 한중 양국의 입장(허홍호 · 정윤세)
⑪ 현암 김종희 회장의 생애와 경영이념 연구(김 성 수)
⑫ 현암 김종희의 창업과 한화그룹의 형성(서 문 석)
⑬ 한화그룹 김승연 회장의 제2창업과 한화그룹의 도약(이 종 태)
⑭ 한화그룹의 경제적 기여와 사회공헌활동(이광주 · 최상오)

❍ 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 중복 게재된 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, 흔글 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, 게

재신청자를 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 이내에 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 게재 가능, 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 저자포기)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 "수정보완없이 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 흔글워드프로세서를 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, 게재중복신청확인표시, 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) …, (1), (2), (3), … 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, 줄

간격 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 문헌 인용

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, 租稅法, 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 연구윤리위원장의 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 한국경영사학회에 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25輯 第1號(通卷 53號)

인쇄일 2010년 3월 24일
발행일 2010년 3월 31일
발행인 김 신
편집인 서 문 석
발행처 社團法人 韓國經營史學會
(130-701) 서울 동대문구 회기동 1번지
경희대학교 경영대학 501호
Tel : (02) 961-2178, 010-2094-5145,
E-mail : kabh@khu.ac.kr
Homepage : www.kabh.or.kr

편집 · 인쇄 도서출판 대 성 사 (Tel : 02-2275-4435)