

# 코디네이션: 企業의 內部 效率性에 關한 小考<sup>(1)</sup>

黃 熙 榮

전통적으로 기업의 생산성은 투입-산출 관계에 의해서 기술 수준 혹은 노동과 자본의 양적 투입으로 측정되었다. 그러나 이 외에도 기업의 생산성 향상에는 새로운 원천이 존재하는데 그것은 '코디네이션'이다. 이 개념에 따르면 '內部的 摩擦'이 적은 기업이 보다 효율적인 기업이라고 할 수 있다. 기업간 경쟁이 글로벌화되고 사회적으로 정보화가 심화되면서 기업의 유연성과 신속한 대응이 기업 경쟁력에 더 중요해졌다. 내부적 마찰을 줄이는 것은 유연성과 신속성에 밀접한 관계가 있다. 본 논문에서는 '코디네이션'의 개념을 소개하고, 어떻게 마찰에 의한 비용이 발생하는지 밝히며, 실제 사례를 제시한다.

## 1. 코디네이션(coordination)<sup>(2)</sup>: 概念과 構造

일반적으로 기업 경영에서 코디네이션이란 업무가 수직, 혹은 수평적으로 분화되어 있을 때 이들 업무를 상호 연결하여 궁극적으로 조직의 목표를 달성하는 과정을 의미한다. Bateman and Zeithaml (1991)은 코디네이션을 "分化된 업무 및 부분과 조직 구성원들의 활동들이 전체 經營目標을 달성하는 데 기여할 수 있도록 조직의 서로 다른 부문과 활동들을 連結하는 활동"이라고 정의내린다.<sup>(3)</sup> 경영에서 코디네이션은 새로운 사실이 아니다. 이미 Barnard (1938)에서 조직의 서로 다른 부문과 활동들을 연결하는 활동이라는 뜻으로 사용되었을 뿐만 아니라, Barnard는 업무 분장에 따라 수평적으로 작업이 연계되면서 원활하게 의사소통이 일어나고 궁극적으로 집단의 성과를 올리는 것은 경영자의 기본 활동이라고 주장한다. 코디네이션의 개념은 그 뒤에 조직이론의 한 내용으로 담겨지게 되었다 [Simon (1957)]. 이와 같이 경영학 문헌에서는 비록 코디네이션의 개념이 경영자의 활동

(1) 이 논문을 읽고 더욱 발전시킬 수 있는 평을 해 주신 익명의 심사위원에게 감사를 표시하는 바이다.  
(2) '코디네이션' 개념은 경제학에서 크게 다루어지지 않은 데다가 일반적으로 '조정'이라고 번역할 때 의미전달이 되지 않아 이 논문에서는 번역하지 않고 쓴다. 특별히 우리나라의 한 대기업에서도 코디네이션 개념에 주의를 기울이고 있으나 이 경우도 번역하지 않고 있다[최종현 (1991)].  
(3) 신유근(1997, p. 206)에서 재인용.

중 하나라는 것과, 원활한 의사소통이 이루어지는 것의 중요성을 말하고 있고, 또 궁극적으로 경영성과와 관련이 있다고 하나 분석적인 이해의 틀은 제공해주지 못하고 있다.

경제학에서 코디네이션의 개념은 크게 다루어지지 않았지만 코디네이션은 기업의 경영성과와 밀접한 관련이 있고, 경제적 효율성에 관하여 새로운 관점을 제시하고 있다. 이에 관해 진지한 연구 결과물이 나타나기 시작한 것은 보다 최근이다.<sup>(4)</sup> Hwang(1997)은 기업의 경영혁신 과정에 관한 사례를 들어 기업의 내부적 활동이 장애에 부딪힘으로써 생기는 비효율성의 발생을 코디네이션 개념으로 분석하고 있다. Hwang(1999)은 생산현장에서 작업자들이 불확실성에 대응하는 과정에서 서로 다른 방법으로 코디네이션 패턴을 형성함으로써 동일한 제품이라고 할지라도<sup>(5)</sup> 기업과 작업자들의 특성에 따라 다양한 형태의 코디네이션이 가능하다는 것을 보이고 있다. 이들의 연구는 비록 양적으로 많지는 않으나 적어도 암흑상자(black box)로 알려졌던 기업의 내부적 조직화의 구체적 단면을 보여주기에 충분하다. 아래에서 코디네이션의 개념과 구조를 보인다.

1.1. 利害의 一致

코디네이션의 개념을 이해하는 분석적 도구로서 게임이론을 제시한 것은 Schelling(1960)이다. 비록 게임이론의 모델이 현실을 충분히 보여주지는 못하지만, 의사결정의 전략적 요소와 상호의존적 성격, 그리고 보상의 크기가 상황에 따라 달라지는 점을 잘 보여준다. <그림 1>은 코디네이션의 가장 중요한 성격의 하나인 ‘利害의 一致’를 보여준다.

두 남녀가 있다고 하자. 이 두 사람이 영화와 연극을 보러가는 두 가지 선택이 가능할

		여자	
		영화	연극
남자	영화	(1, 1)	(0, 0)
	연극	(0, 0)	(0, 0)

<그림 1> 利害의 一致

(4) 코디네이션이 기업의 성과에 체계적으로 영향을 줄 수 있다는 생각이 SK 그룹의 전 회장인 최중현(1991)에서 발견된다.

(5) 한국을 대표하는 가전 3사의 유럽 현지 공장의 TV 조립 생산라인이 서로 비교되고 있다.

때 모두 영화를 선택하는 쪽으로 이해가 일치하면 위의 그림과 같이 표현된다. 보상의 크기 관점에서 볼 때 영화보기를 선택하는 것은 유일한 합리적 선택이며, 의사결정에는 어떤 마찰도 일어날 것으로 예상되지 않는다.

이해가 일치한다는 것은 참가자들이 공동의 목표 아래 조직을 구성하는 것을 말한다. 물론 조직의 구성에 이해의 일치가 유일한 조건은 아니나 가장 근간이 되는 원리라고 할 수 있다. 따라서 '利害의 一致'가 코디네이션의 개념으로 표현되는 것은 조직이 성립되기 위한 혹은 조직이 구성된 후의 구성원간 활동의 기본이 바로 코디네이션 활동이라는 것이다.

1.2. 코디네이션 게임

<그림 1>과 같은 완전한 이해관계의 일치에서 한 걸음 나아가 동일한 보상의 크기를 주지만 여러 개의 선택가능한 대안이 있다고 하자. 예를 들어 어떤 부부가 슈퍼마켓에서 서로 헤어졌다고 하자. 목표는 서로 다시 만나는 것이다. 가령 이 경우에 이들 부부가 생각하고 있는 가능한 두 개의 대안이 계산대에서 기다리고 있다가 만나는 것과 주차장에서 만나는 것 두 가지라고 가정하자. 만약 서로 의사소통할 수 있는 도구가 없다고 한다면 이들 부부는 어디에서 만나게 될 것인가? 이 상황을 다음과 같이 표시할 수 있다.

Schelling(1960)은 위와 같은 상황을 純粹한 코디네이션 게임(pure coordination game)이라고 부른다. 이 게임에는 안정적이고 최적인 선택가능한 균형이 두 개가 존재한다. 여기에서도 두 남녀의 이해관계는 일치한다. 우리가 코디네이션 과정에서 이해관계가 일치한다고 말하는 것은 이해의 증감이, 즉 보상의 크기의 변화의 방향이 동일한 방향으로 나타난다는 것을 의미한다.<sup>(6)</sup>

		여자	
		계산대	주차장
남자	계산대	(1, 1)	(0, 0)
	주차장	(0, 0)	(1, 1)

<그림 2> 純粹한 코디네이션 게임

(6) “同一한 方向”으로 작용하는 것에는 ‘弱한’ 의미와 ‘強한’ 의미의 두 가지가 있다. 약한 의미

〈그림 2〉에서는 비록 이해관계가 일치함에도 불구하고 최적 안정 균형이 유일하지 않고 복수로 존재할 때 어느 쪽을 선택해야 할 것인가를 위한 조정, 즉 코디네이션의 과제가 남아 있다. 만약 코디네이션이 필요하지 않다고 말한다면 그것은 마치 동전을 던져서 계산대로 갈 것인지 아니면 주차장에 가서 기다릴 것인지를 결정하는 것과 같다고 하겠다. 그러나 어느 조직도 의사결정을 추첨으로 하지는 않을 것이 분명하다면, 상호 동일한 선택을 함으로써 긍정적인 보상을 받기 위해서는 특별한 메커니즘이 필요하다. 그 때 사용되는 방법은 조직의 資源(resources)이 될 뿐만 아니라 그 방법의 효율성에 따라 코디네이션에 수반되는 비용의 크기가 좌우된다.

순수한 코디네이션 게임에서 사용되는 가장 근본적인 메커니즘은 상호 전략을 예상하는 것이다. 이 때 예상은 넘겨 짚는 행위(speculation)를 의미한다. 넘겨 짚는 행위는 互惠的(reciprocal) 성격을 가지고 있는데 그것은 “각자는 상대방이 예상할 것을 예상하고, 이 예상을 상대방이 역시 예상하는데, 이 과정 역시 각자 예상하여 ……” 등의 과정을 뜻한다[Dupuy(1989)]. Speculation은 의사결정이 자신에게 관련된 변수의 정보만을 획득하는 것이 아니라 相互依存的(mutual dependent) 정보의 획득을 의미하고, 타인의 전략이 자신의 報償(payoff)에 영향을 미치는 것을 보여준다.(7)

상대방의 전략을 예상하고 그것을 다시 예상하는 되먹임고리(feedback loop)가 형성되며 그 차원이 (이론적으로) 무한한 것은 코디네이션의 중요한 認知的(cognitive) 특성이 다. 그리고 이는 분명히 인간에게 고유한 능력이다. 그러나 예상의 차원이 무한대로 확장된다 하더라도 성과가 향상되거나 코디네이션이 반드시 보장되는 것은 아니다.(8) 오히려 무한대의 예상에 따르는 에너지와 시간의 소모는 극심한 비용으로 발생한다. 따라서 게임 참가자들은 적절한 수준에서 예상의 loop를 한정지어야 한다. 바로 여기에서 실제 경우 사람들이 사용하거나 의존하게 되는 또 다른 코디네이션 메커니즘에 관한 논의가 전개된다.

---

의 동일한 방향이란 “상호 逆의 방향으로 작용하지 않을 때”, 즉 예를 들어 두 사람이 있을 때 한 쪽의 이해는 증가하는 반면 다른 한 쪽의 이해가 중립이더라도 이 경우를 ‘약한’ 의미에서 이해관계가 일치한다고 보는 것이다. 반대로 강한 의미에서는 어느 한 쪽의 이해가 중립 상태에 있는 것을 배제한다. 반대로 이해관계가 완전히 불일치하는 경우로는 영합게임(zero-sum game)을 들 수 있다.

- (7) 넘겨 짚는 행위는 〈그림 2〉에서처럼 의사소통이 없는 경우에만 해당되는 것이 아니다. 오히려 대부분의 경우 의사소통이 가능하더라도 이러한 행위가 나타난다.
- (8) 헨리의 단편소설 “크리스마스 선물”에 나오는 가난하지만 마음씨 착한 부부의 이야기가 코디네이션에 실패한 경우이다. 남편은 자신의 시계를 팔아 아내의 빚을 사다주고 아내는 자신의 아름다운 머리칼을 팔아 남편에게 시계줄을 선물한 것이다.

황희영(1999)은 하나의 특정한 균형에 이르기 위한 코디네이션 메커니즘 몇 가지를 예시적으로 들고 있다. 즉, 焦点(focal point)<sup>(9)</sup>[Schelling(1960)], 공유된 경험, 사회적 규범, 다수에 속함 등이다. 이들 요소는 모두 이론적으로 무한반복적으로 넘겨 짚는 행위의 순환고리를 차단하는 역할을 하고, 어떤 조직이든 그 구성원들의 머리 속에 사용가능한 자원으로 남아 있다. 이것은 認知的 資源(cognitive resources)이며 마치 길을 찾는 데 필요한 이정표와 같은 역할을 한다.

위와 같은 인지적 특성을 고려할 때, 순수 코디네이션 게임에서 균형 선택에 작용하는 코디네이션 메커니즘은 사전적으로(ex ante) 무엇인가 더 ‘바랍직한’ 선택을 하는 것의 문제가 ‘아니라는’ 것을 알 수 있다. 오히려 어떤 주어진 상황을 이해하는 과정에서 참가자들이 자신이 가지고 있는 인지적 자원을 이용하여 상호반응하는 가운데 자연스럽게 균형이 ‘導出되는(emerging)’ 성격이 강하다.

그러므로 ‘코디네이션’이라고 일컫는 것은 사회가 (혹은 조직이) 유일한 안정적 균형을 찾는가가 관건이 아니며, 어떤 조직이든 주어진 특정한 상황에서 서로에게 선택가능한 균형 중에서 하나가 선택되어지는 것이다. 코디네이션이 그에 수반되는 비용에도 불구하고 그 자체가 존재하는 이유 혹은 그 정당성이 유지되는 것에는 크게 두 가지 이유가 있다. 첫째, 조직의 구성원은 (즉, 게임에 참가하는 참가자는) 조직이 구성되어 있는 경우에, 그리고 서로의 업무가 조정되는 경우에만 (즉, 균형 중 하나에 합치할 때) 보상의 크기가 陽이다. 더구나 실제 환경에서 업무 조정 혹은 의사결정 과정에서 코디네이션에 실패하게 되면 궁극적으로 罰(punishment)을 받게 된다. 둘째 이유는, 코디네이션 경험이 반복되면서 학습효과가 생기고, 그에 따라 비용이 감소하기 때문이다. 반복의 정도가 높고 적용의 범위가 넓을수록 그 일은 작업규정이 갖추어진 日常的인(routine) 일로 변화할 것이다.

지금까지 살펴 본 ‘純粹한’ 형태의 코디네이션 게임은 두 개의 선택 가능한 균형 중 하나에 도달하는 것이 목표이므로 주로 코디네이션을 가능케 하는 메커니즘이 논의의 대상이었다. 따라서 코디네이션 과정에서 일어나는 비용 발생의 예방은 어떻게 적절하게 인지적 자원을 이용하느냐에 달려 있다. 황희영(1999)은 보다 구체적인 상황에서 어떻게 사람들이 특정 코디네이션 메커니즘을 활용하는지 설명하고 있다.

〈그림 2〉와 같이 슈퍼마켓에서 헤어진 부부의 경우는 현실에서 발생가능한 상황이라고

(9) 焦点(Focal point)이란 상대방의 전략을 예상하면서 두 사람 사이에 (認知的) 관심이 집중 혹은 일치되는 점을 말한다. Schelling은 ‘焦点’처럼 관심이 집중되는 점을 ‘뿔출되었다(salient)’고 말한다. 예를 들면 ‘中心에 있거나(center)’, ‘唯一하거나(uniqueness)’, 혹은 ‘特異한(specificity)’ 것 등이다. 일상생활에서 자주 일어나는 일 중 하나가 회식자리에서 ‘紅一點’이 주목되는 일이다.

인정할 수 있으나 기업 내부의 상황으로 들기에는 부족하다고 하겠다. 아래에서는 특히 기업 현실에서 나타나는 현상들 중 코디네이션에 장애가 일어나는 상황을 부족하나마 근접하게 보여주는 몇 가지 패턴을 살펴보기로 하자. 이들은 모두 코디네이션 실패가 일어날 수 있는 정황을, 그리고 그 비용의 발생 원인을 비유적으로 보여준다.

## 2. 코디네이션 障礙 要素 — 企業 內部 費用 發生의 主要 原因들

실제 기업 환경에서 코디네이션의 가장 기본적인 성격을 든다면 수직적으로 위계질서가 존재한다는 것과 수평적으로 서로 다른 업무 영역을 가진 사람들간에 업무 연결이 이루어져야 한다는 점이다. 기업 내의 행위주체들은 권력의 크기와 업무 내용에 따라 동질적인 의사결정자가 아니다. 낮은 지위의 사람이 자신보다 지위가 높은 사람과 코디네이션을 해야 할 때 상사의 전략이 부하의 전략에 영향을 미칠 가능성이 높다. 부서간의 코디네이션에도 유사한 문제가 있다. 전형적인 예로서 경리 부서와 생산 부서는 전통적으로 주도권을 행사해온 부서들이다. 최근 들어 마케팅, 품질, 정보시스템 쪽으로 관심이 이동하고 있고 그에 따라 힘도 어느 정도 움직이고 있다. 이들 사이의 경쟁은 코디네이션을 어렵게 만들 가능성이 다분히 높다. 다음에서는 이들 관계를 이해할 수 있는 모델을 제시한다.

### 2.1. 노젓는 사람들의 게임<sup>(10)</sup>: 協商과 權力

노를 젓는 두 사람이 있다고 하자. 이들에게는 <그림 3>과 같이 두 전략, 즉 빨리 노를 젓는 것과 천천히 젓는 전략이 있다. 앞서 살펴본 게임과의 공통점은 역시 두 개의 최적이고 안정적인 균형이 있다는 점이다. 따라서 어느 한 균형에서 보자면 두 사람 중 어느

		경기자 2	
		빨리	천천히
경기자 1	빨리	(3, 2)	(0, 0)
	천천히	(0, 0)	(2, 3)

<그림 3> 노젓는 사람들의 게임

(10) 노젓는 사람들의 게임은 흄(D. Hume)의 『人間本性論』(A Treatise on Human Nature)에 나오는 이야기를 게임의 형태로 표현한 것이다.

누구도 일방적으로 균형을 벗어날 때 얻는 이득이 없다.

위의 게임이 앞서 본 게임과 차이가 있다면, 두 사람 중 어느 하나가 다른 사람과 협상하여 동의를 얻어낼 수만 있다면 자신에게 보다 유리한 쪽으로 균형이 선택될 수 있도록 할 수 있는 여지가 있다는 점이다(Moessinger(1991)). <그림 3>에서 어느 쪽이 균형이 되느냐에 따라 보상의 크기가 두 참가자에게 상대적으로 차이가 있음을 볼 수 있다. 이것은 이해의 일치라고 하는 조직 구성에 관한 가장 중요한 요소가 보장되어 있다면, 즉 조직이 와해되지 않는 것이 전제된다면 각 구성원은 자신에게 유리한 쪽으로 상대방을 설득시킬 유인이 존재하고, 따라서 개인간 혹은 그룹간 協商(negotiation)이 가능함을 의미한다.

협상은 본질적으로 반드시 한 쪽 균형으로만 정착되는 것을 의미하지는 않는다. <그림 3>의 게임이 만약 현실에서 실현된 경우라면 두 사람은 빨리 짓기와 천천히 짓기의 두 전략을 규칙적으로 반복할 수 있도록 하는 것도 협상할 수 있을 것이다.

이런 유형의 코디네이션에 따르는 주된 비용은 바로 협상 ‘過程’의 비용이다. 기업에서 개인간의 협상은 그룹간의 협상보다도 더 자주 일어나지만 쉽게 관찰되지 않고 정형화되어 있지도 않다. 반면 그룹간의 협상은 대체로 구성원들 사이에 잘 알려져 있으면서 해결되지 못하는 경우가 많다.

지위가 다른 두 계층의 사람들이 코디네이션을 할 때 종종 權力(power)의 크기에 좌우되는 경우가 허다하다. 부하는 자신의 의견이 상사의 의견과 다를 때 상사의 의견을 존중하는 쪽으로 수렴시키는 경향이 존재한다. Janis는 상사의 의견이 그의 부하를 포함한 그룹의 의견으로 나타나는 현상을 부정적인 의미에서 다루고 있다(Janis and Mann(1979)). 비슷한 맥락에서 Hwang(1997)은 한국 기업의 현장 관찰로부터 그 기업의 구성원들이 ‘垂直的 思考(vertical mind)’를 가지고 있다고 한다.

기업 현장에서 관찰되는 또 다른 형태의 협상은 부서간의 협상이다. 부서간 코디네이션의 맥락에서 흔히 나타나는 어려움을 표현하는 말 중 “總論 贊成, 各論 反對”라는 말이 있다. 코디네이션 그 자체에는 찬성하나, 어느 쪽 균형을 택할 것이냐에 대해서는 의견이 부서간 크게 다르다는 말이다. 이런 경우 초기에는 협상이 전혀 진행되지 못하는 경우가 허다하다. 중요한 의제를 두고 부서간의 협상에서 주도권을 장악하려는 의도를 가지고 있거나, 기존의 주도적인 부서가 전체 코디네이션 활동을 유도하는 것 역시 드물지 않다. 일반적 의미로 우리가 ‘生産者 爲主’의 시장 환경이라고 부르는 시기에는 (예를 들어 우리나라에서 1980년대까지) 생산을 담당하는 부서가 기업내 코디네이션에서 주도적 역할을 맡았다. 그 이후 ‘消費者 中心’의 시장 환경으로 바뀌면서 점차 품질을 담당하는 부서의 역할이 중요해졌을 때 생산 담당 부서와 품질 담당 부서 사이에 코디네이션이 원활하

게 진행되지 못한 사례들이 있다. 이 때문에 기업이 전략적으로 달성하려고 한 품질 수준을 달성하지 못한 경우가 있다(Fridenson(1995), Hwang(1997)).

협상 과정의 비용에 관한 또 다른 예로서 한국 기업의 노사관계를 들 수 있다. 우리나라의 기업을 일본 기업과 비교했을 때 적어도 1980년대 말까지는 종신고용제와 내부노동시장에 기초한 승진 및 임금체계가 유사했다. 그러나 노사관계의 성격은 크게 차이가 났다. 흔히 일본 기업의 ‘協力的 勞使關係’가 그들 기업의 경쟁력에 긍정적으로 기여했다고 알려져 있다. 우리나라의 경우는 1986년 ‘勞動者 大鬪爭’ 이후 단체협상 과정에서 대립적인 관계가 주도적이었다. 임금 상승이 생산성 상승을 앞선 다음에도 이 관계는 변하지 않았고, <그림 3>에서 볼 수 있는 것처럼 두 균형 사이에 전략을 번갈아 택할 수 있는 여지가 (이론적으로) 있었음에도 불구하고 경영진과 노동자 단체 사이에는 주도권을 넘겨주면 다시 넘어오기 어렵다는 사고가 팽배해 있었으므로 단체협상은 매번 난항을 겪었다.<sup>(11)</sup>

위와 같이 (부정적인 의미에서) 협상에 의해 두 균형 중 하나가 선택될 경우, 또 그것이 코디네이션 실패로 이어질 경우 나타나는 비용은 화폐로는 쉽게 표현되지 않는다. 보통 협상에서 실익을 고려한 양보와 타협은 균형으로의 수렴을 용이하게 만든다. 그러나 참가자들이 ‘主導權’이라는 것에 초점을 맞추면, 즉 ‘主導權’이 focal point가 된다면 시간 지연에 따른 비용이 커진다. 시간 지연은 기업이 현재와 같이 급변하는 외부 환경에 적절하게 대처하는 데에 매우 중대한 해가 된다. 그러나 유감스럽게도 이 점은 참가자들의 주의를 끌지 못한다. 왜냐하면 화폐로 환산되는 다른 비용은 모두에게 수치에 의해 주목될 수 있지만 기회의 상실에서 오는 비용은 아무리 크더라도 잘 표시되기 어렵기 때문이다.

기업의 경영진이나 종업원 모두 간과하고 있는 또 다른 비용은 협상과정에서 생기는 적대감이 불신감을 낳고 그것이 기업의 문화로 정착되는 것에 따른 손실이다. 여기서 기업 문화라고 하는 것은 조직의 구성원들이 상호 반응하면서 그들의 반응 패턴이 반복에 의해 재현될 것임을 알려준다(Kreps(1988)). 따라서 본 논문의 맥락에서 말하자면, 다음 번 코디네이션 상황에서 협상 이전에 이미 불신감 혹은 적대감이 기본 전제가 될 수 있음을 의미한다.

## 2.2. 사슴사냥 게임<sup>(12)</sup>: 目標 設定과 役割 分擔

조직의 구성원들이 공동의 목표를 가지고 그 목표를 달성하는 과정에서 이해가 일치하

(11) 필자가 어떤 한 노동조합의 간부와 가진 대화에서 알게 된 것이다.

(12) 사슴사냥 게임은 루소(J.J. Rousseau)의 “人間 不平等의 起源과 基礎에 關한 談論(Discours sur l'origine et le fondement de l'inégalité parmi les hommes)”에 나오는 이야기를 게임의 형태로 표현한 것이다.



는 것은 조직의 구성 자체가 유지되는 근거를 제공하며 장기적으로 안정된 기반을 만들어 준다. 조직이 일단 구성되면 그 조직은 사업 목표를 설정하게 되고 구체적으로 실행하기 위하여 인적, 물적 자원을 분배하게 된다. 이 과정에서 코디네이션은 구성원들 사이의 역할 분담을 기본 전제로 하게 된다.

실제 기업에서 그 구성원들이 회사의 목표를 인지하고는 있으나 그들이 구체적으로 그 목표를 달성하는 방향으로 코디네이션되는가라는 점에서는 우리 생각은 회의적이다. 뿐만 아니라, 역할 분담이 적절히 되어 있는가를 검증할 수 있는 시스템이 갖추어져 있지 않은 것이 보통이다. 이런 상황은 기업의 전반적인 효율성을 저하시키는 요소로 작용한다.

〈그림 4〉는 위와 같은 목표 설정과 역할 분담 과정에서 나타나는 기업의 효율성 저하의 원인에 대해 말해준다.

두 참가자(경기자 1, 2)가 있다. 이들은 숲 속에서 길을 잃은 데다가, 더구나 먹을 것이 없다. 각자가 따로 먹을 것을 찾으려 나간다면 토끼는 잡을 수 있을 것이다. 반면, 두 사람이 힘을 합친다면 사슴을 잡을 수 있을 것이다. 그러나 혼자서는 사슴을 잡을 수 없다. 두 사람은 모두 각자 토끼를 잡아 먹는 것보다 힘을 합쳐 사슴 고기를 먹는 것이 훨씬 낫다는 것을 알고 있다. 그리고 만약 한 사람은 사슴을 또 다른 사람은 토끼를 쫓는다면, 사슴을 쫓는 사람은 아무런 보상을 받지 못할 것이므로, 쫓는 것이 토끼이든 사슴이든 공동의 전략을 택하는 것이 우월하다. 따라서 이 두 참가자의 이해는 일치하고 이 게임은 일종의 코디네이션 게임이 된다.

〈그림 4〉를 보면 두 사람 모두 사슴을 쫓는 전략을 택할 때의 보상의 크기가 각자 토끼를 쫓을 때보다 더 우월하다. 그러나 불행하게도 사슴을 쫓는 전략은 지배적인 전략이 아니다. 각자, 혹은 두 사람 중 어느 하나가 토끼를 잡는 전략을 택할 때 상대방이 일방적으로 사슴을 잡는 전략을 택하는 것은 현명하지 못하다. 따라서 〈그림 4〉는 보상의 크기

		경기자 2(사냥꾼)	
		사슴	토끼
경기자 1(물어꾼)	사슴	(2, 2)	(0, 1)
	토끼	(1, 0)	(1, 1)

〈그림 4〉 사슴사냥 게임

가 우월하다고 하여 그것이 반드시 선택되지는 않는다는 사실을 말해준다.

위와 같은 맥락에서 선택 가능한 여러 전략 중 집단의 성과라는 관점에서 보았을 때 보다 우월한 보상을 주는 전략이 채택되기 위해서는 그 전략을 나 자신이 택해야 하고, 상대방 역시 같은 전략을 선택하는 것이 ‘보장되어야’ 한다. 그러나 기업에서는 이를 보장할 수 있는 시스템이 없다. <그림 4>를 실제 상황이라고 해보자. 서로 사슴을 쫓기로 약속을 했다고 하더라도 금방 사슴이 나타나 잡기는 쉬운 일이 아니다. 그 때 눈앞에 토끼가 나타났다면 공동전략을 고수하기 위해서 그냥 지나치는 것이 보장 가능한 일인가?(13)

실제 기업에서 종업원과 경영진 사이에도 목표가 동일시되기를 기대하는 것은 다분히 비현실적이다. 게다가 같은 종업원들 사이에서 역시 보다 우월한 보상을 쫓아 공동 전략을 구사할 것으로 믿기도 어렵다. 우리의 생각으로는 경영진과 종업원은 기업의 목표에 대하여 사전적으로는(ex ante) 공동의 목표에 대해 공감하고 있을지라도 사후적으로(ex post) 실행 단계에서는 눈앞의 단기적 이익(토끼)을 쫓는 것이 가능한 이율배반적 성격을 가지고 있다고 본다. 이 점에 관해서 Hwang(1997)은 실제 사례를 통해 경영자들이 경영 혁신 전략에 대해 이중적 태도를 표시하고 있음을 보이면서 전반적으로 이들의 행동이 兩面的(ambivalent) 성격을 띠고 있다고 한다. Finney and Mitroff(1986) 역시 전략적 계획을 실행하는 단계에서 경영자들이 자신의 일을 실제로 수행할 부하들에 대해 이중적 판단을 하는 것, 예를 들어 경영자가 자신의 부하들에 대해 “會社의 가장 重要한 資源”이라고 말하면서 또 다른 한 편으로 “믿을 수 없는 사람들”이라고 생각하는 것을 기술하고 있는데, 이 점 역시 행동의 양면적 성격을 드러내고 있다.

따라서 <그림 4>와 같은 경우의 코디네이션 실패의 가능성과 비용의 중요한 원천은 ‘사슴’이라고 하는 조직의 공동 목표가 먼저 구성원들 사이에 공유되고 그 다음에 실행의 첫 단계부터 마지막 완수 단계까지 반드시 일관되게 실현되지만은 않는 데에 기인한다. 따라서 비용을 줄이는 방법은, 즉 기업의 효율성을 올리는 방법은 가능한 많은 사람이 조직의 목표에 치중하고 실행과정에서 이를 일관되게 유지하는 것이다.(14)

<그림 4>의 경우와 관련하여 또 다른 비용 발생의 원인이 있다. 그것은 역할 분담과 관계가 있다. 조직이 새로이 만들어지거나, 기존의 조직에서 (두 사람 이상이 담당하여야 할) 새로운 업무가 발행할 때, 혹은 새로운 하위 조직이 구성될 때 직무에 따라 역할이

(13) 위와 같은 의미에서 기업에서 아무리 중요한 프로젝트라 하더라도 수행기간을 미리 빠듯하게 설정해 놓는 것의 의의를 이해할 수 있다. 그럼에도 불구하고 시간 제약이 공동목표선택을 반드시 보장하는 것은 아니다.

(14) 더 나은 목표를 선택하고 그것을 실천에 옮기는 것은 대단히 중요한, 새로이 요구되는 기업의 능력이다.

분담되어야 한다. 사슴 사냥 게임에서 바람직한 목표는 ‘사슴’을 잡는 것이다. 이 임무를 수행하는 데 ‘총을 쏘는 사람’의 역할과 사슴을 총 쏘는 사람 쪽으로 몰아주는 ‘몰이꾼’의 두 역할로 구분된다고 하자.

기업 내에서 역할 구분에 관하여 일반적으로 ‘選好되는’ 역할과 ‘忌避되는’ 역할, ‘主導的’ 역할과 ‘補助的’ 역할 등이 구분되어 인식되는 경향이 있다. <그림 4>가 실제의 상황이면서 두 사람뿐 아니라 다수가 참가하는 경우라고 하자. 그렇다면 이론적으로 바람직한 경우는 소수의 총 쏘는 사람과 다수의 몰이꾼으로 나뉘어지는 것이다. 그런데 이러한 역할 분담 과정에서 아무도 몰이꾼이 되고 싶어 하지 않는다면 어떻게 될 것인가? 몰이꾼 역할이 총 쏘는 사람에 비해 더 재미없고, 기술이 필요치 않으며, 더 힘든 일로 인식되어 있다면, 뿐만 아니라 사후 업적 평가시에 덜 중요한 일로 평가받을 우려가 있다면 누가 어떻게 역할을 분배할 것인가?

최근에는 소비자들이 상품을 구매하는 데에 가격과 품질, 그리고 사후 서비스 등의 요소들을 종합적으로 고려하는 경향이 있는 것 같다. 그렇다면 이러한 고객의 수요를 충족시키기 위하여 조직 내부적으로는 생산, 품질, 판매 등의 부서가 특별한 주도권을 행사하는 일 없이 균형잡힌 경영관리가 이루어져야 할 것이다. 그러나 실상 기업은 내부에서 한정된 자원을 이용하여 공동의 목표를 달성해야 하므로 자원배분 과정에서 언제나 누가 더 많은 권리를 누리느냐 하는 문제가 대두된다.

우리나라의 기업들도 이제는 품질의 중요성에 대해 눈을 뜨게 된 것 같다. 많은 기업들이 품질에 관하여 새로운 경영 방식을 적용하기도 했고 또 지속적으로 불량률을 낮추기 위하여 애쓰고 있다. 그러나 우리가 보기에는 아직도 생산 중심으로 기업이 운영되고 있다. 외국에 비해 절대적으로 GDP 대비 품질예방비용이 낮고 품질실패비용이 크다는 사실이 이를 입증하고 있다.<sup>(15)</sup> 즉, 품질관련 비용을 생산 후 과정으로서 일단 시장에 나간 뒤에 처리하고 있어서 생산과 품질 관리가 같은 공정에서 (즉, 시장에 출하되기 전에) 다루어지지 않았음을 알 수 있다.

(15) 한국경제신문, 1999년 6월 22일 기사(“한국 GDP의 35% 품질실패비용에 썩”). 이 기사는 다음과 같이 쓰고 있다. “..... 97년 통계청이 발표한 자료에 따르면 우리나라 국내총생산(GDP) 4백 19조 원 중 품질실패비용은 1백 74조 원으로 35%를 차지했다. 반면 미국 5백 대 기업의 평균 품질실패비용은 15%, 일본 제조업체의 품질실패비용은 7.5%로 우리보다 크게 낮다. 총생산액대비 품질 예방비용과 평가비용은 이와 반대로 미국이 5%, 일본이 4.5%인 반면 우리 기업은 2.5%에 불과했다. ....”

### 3. 事例研究: 戰略的 經營革新과 코디네이션

본 장에서는 사례 연구를 통하여 코디네이션 개념이 실제 분석에 적용될 수 있음을 보이고자 한다. 주요 내용은 다음과 같다.

전략적 경영혁신은 의도적으로 새로운 전략을 택함으로써 변화하는 외부 환경에 적응하고 나아가 경쟁 우위를 지속 내지는 선점하려는 목적을 가지고 있다. 따라서 경영혁신이 從業員들 사이의 自發的인 동기에 의해 조직화되었든(bottom-up) 혹은 最高經營者의 意志에 의해 시작되었든(top-down) 조직의 구성원들이 기존의 전략을 새로운 전략으로 전환하는 것을 받아들여야 한다. 이것은 경영혁신 과정에서 가장 기본적으로 충족되어야 하는 조건이다. 그리고 이와 같은 전략적 경영혁신의 상황을 우리는 코디네이션 게임의 형태로 표시할 수 있다.

그러나 우리가 연구한 어느 한 기업의 실제 사례를 통하여 경영혁신을 완수하기 위한 조직의 구성원간 코디네이션은 대단히 어려운 일임을 알게 되었다. 기업이 새롭게 추구하게 된 공동의 목표에 대해 그 가치에 관한 구성원간 공감대가 형성되었을지라도 그것은 충분한 조건이 되지 못했다. 또 실천 계획을 세운다 하더라도 실행 과정에서 일어나는 예기치 않은 사건들이 기존의 전략으로 후퇴하도록 만들었다.

경영혁신 초기에 설정되었던 코디네이션 게임의 성격은 경영혁신 전략의 실행과정에서 변질되었는데, 그것은 조직의 구성원들 사이의 관계가 변질된 데에 주로 기인한 것임을 알게 되었다. 우리가 관찰한 사례를 통해 보면 코디네이션 게임의 성격은 시간이 지나면서 죄수의 딜레마 형태로 바뀌어 갔다. 궁극적으로 위와 같은 복합적 요인들로 인해 전략적 경영혁신을 통해 얻고자 기대했던 결과를 획득하지 못했다.

#### 3.1. 戰略的 經營革新 事例<sup>(16)</sup>

우리나라의 대표적인 전자회사 중의 하나인 A기업은<sup>(17)</sup> A그룹의 전자계열 회사로서, 1990년대초 그룹 최고경영자의 주도로 과거 양 위주로 경영해 오던 관행을 버리고 질 위주의 경영으로 전환하는 취지의 전략적 경영혁신을 단행하게 되었다. 초기에는 A기업뿐만 아니라 A그룹의 대부분 계열사의 경영자들도 쉽게 납득하지는 못했지만 시간이 지나면서 질 위주의 경영이라는 목표를 받아들여지게 되었고 또 이것은 당시의 정치 상황에서도 지지를 받았다. 그 뒤에 ‘新經營’이라는 이름으로 바뀌게 된 ‘質 爲主 經營’이라는 새로

(16) 아래의 사례는 Hwang(1997)에서 가져온 것이다.

(17) 기업명은 익명으로 나타낸다.

	질위주 경영	양위주 경영
질위주 경영	(3, 3)	(0, 0)
양위주 경영	(0, 0)	(3, 3)



	질위주 경영	양위주 경영
질위주 경영	(4, 4)*	(0, 0)
양위주 경영	(0, 0)	(2, 2)

〈그림 5〉 共同 戰略 게임

〈그림 6〉 戰略的 革新 게임

운 전략은 특히 사원들과 초급 관리자들 사이에서 폭넓은 지지를 받았고 이들은 보다 나은 장래에 대해 기대감을 가지게 되었다. 그와 동시에 A기업의 경영자들은 그룹 최고경영자가 제시한 질 위주의 경영을 실행에 옮기기 위한 전사적 실천계획을 수립하게 되었다.

위의 두 그림은 전략적 경영혁신이 시작되는 시점의 상태를 코디네이션 게임의 형태로 나타낸 것이다. 〈그림 5〉는 경영혁신에 의한 전략적 변화 이전을 표시하고, 〈그림 6〉은 변화가 일어날 당시에 제시된 새로운 전략을 기존의 전략과 비교하여 보여준다. ‘經營革新’이라는 그 자체의 성격으로 보아 새롭게 제시된 전략의 보상의 크기가 기존의 전략보다 — 이론적으로 — 더 크다. 그러나 아직 실현된 것은 아니다.<sup>(18)</sup> A그룹의 최고경영자는 위와 같은 게임의 변화를 “..... 미래를 향해 더 멀리 보아야만 한다. 오늘 한 알의 사과를 나누기보다는 한 그루의 사과나무를 심어 많은 수확을 낼 수 있도록 자라게 해야 한다. ....”라고 표현하고 있다.

〈그림 5〉는 순수한 코디네이션 게임의 형태를 띠고 있다. 기존의 전략에서 질이든 혹은 양이든 조직의 구성원들이 어느 한 전략에 동참하기만 하면 된다. 따라서 균형 선택이 관건이다. 바로 이 균형 선택에 대해서는 지금까지 A기업을 비롯한 대부분 우리나라의 기업들은 전형적으로 ‘量的 膨脹’에 의존해 성장해온 ‘量爲主 經營’이 주된 전략이었다. 달리 말하자면 질과 양 두 균형 중 ‘量(quantity)’에 서로 共同의(coordinated) 전략을 취해 온 것이다. A기업이 최초로 〈그림 5〉와 같은 코디네이션 게임에 처했을 때 어떻게 서로 ‘量(quantity)’에 안정된 것인지는 모른다. 다만 우리는 우리나라 경제 개발 초기에 수출 드라이브 정책, 양적 목표 (매출액) 중심의 기업 능력 평가와 그에 따른 정책 금융 등이 역사적으로 최초로 작용한 초점이라고 생각한다.

〈그림 6〉은 바로 위와 같은 뿌리깊은 배경을 가진 ‘量爲主 經營’이 더 이상 유효한 전

(18) 〈그림 6〉의 보상 크기 (4, 4)\*에서 \* 표시는 아직 실현되지 않은 기대치를 의미한다.

략이 아니라는 A그룹 최고경영자의 믿음을 보이고 있다. ‘量爲主 經營’의 보상의 크기는 예전에 실현된 것보다 적다. 반면 ‘質爲主 經營’의 중요성은 전보다 더 커졌다. A기업에서 위와 같은 배경에서 새로운 전략이 실행되었을 때만 해도 이 기업의 경영자들이 새로이 제시된 전략의 필요성과 중요성에 공감했다는 사실과 관리자 및 사원들의 폭넓은 지지를 받았다는 것은 큰 의미가 있다.

〈그림 6〉이 나타내는 코디네이션 게임에서 A기업이 새로이 채택하고자 한 균형의 선택, 즉 과거의 양 위주 경영에서 질 위주 경영으로 변화하는 것은 아무런 문제도 없다. 이론적으로는 즉각적 변화가 예상된다. 실제로도 ‘新經營’은 초기에 폭넓게 구체적인 정책으로 현실화되기 시작했다. 그러나 점차 시간이 경과되면서 코디네이션에 장애가 나타나게 되었다.

3.2. ‘短期的 損失’: A企業 經營者들의 焦点(focal point)

A기업의 경영자들이 “품질을 劃期的으로 향상시키기 위하여” 채택한 전략은 생산라인에서 불량 발생할 때 라인을 정지시켜 불량 원인이 완전히 제거된 후에야 다시 라인을 재가동하는 것이었다.<sup>(19)</sup> 일단 불량이 발생하면 발생 지점의 작업자는 라인 담당자에게 이를 알리고, 라인 담당자는 문제의 심각성을 판단한 후에 중대한 문제라고 판단되면 다시 관련자들을 호출하여 현장에서 문제의 原因을 찾아내고(detect and identify), 解決策을 제시한 다음(solution), 適用하여(application) 문제를 해결하는 것이다.<sup>(20)</sup>

이론적으로는 그다지 힘들 것 같지 않아 보일지 모르나 실제 이 시스템이 채택되고 난 직후 A기업뿐만 아니라 여러 다른 계열사의 경영자들이 그룹 최고경영자에 대해 불평 섞인 의문을 표시했다. 의문의 주된 내용은 “정말로 質 100%”의 전략을 지켜야 하는가라는 것이다. 왜냐하면 주어진 새로운 규칙을 “정말로” 엄격하게 적용하자면 단기적으로 생산량이 급격히 줄어들 수밖에 없기 때문이었다.

이와 같은 의문 제기는 생각보다 오래 지속되었다. 그룹 최고경영자는 후에 “달을 가리키는 손가락이 아니라 달을 보아야 한다”고 하고 “양과 질은 서로 상반되는 것이 아니라 최소한의 양이 있어야 질이 존재한다”고 풀이했다. 우리가 여기서 관심을 가지는 것은 어떻게 의문이 제기되고 해명되었는가 하는 것이 아니다. 문제는 그룹 최고경영자의 설명으로 인해 그가 원하는 바대로 계열사 경영자들이 자율적으로 사업의 성격에 따라 질과 양

(19) 이 방법은 ‘라인스톱시스템’이라고 하는 것으로 Toyota가 일찍부터 품질을 안정시키기 위한 시스템의 한 방법으로 써온 것이다. 물론 A기업도 이 아이디어를 차용한 것이었다.

(20) 이 과정은 전형적인 問題解決過程(problem-solving cycle)이다. 따라서 A기업이 적용하고자 한 시스템은 불량률을 낮추기 위한 문제해결과정을 제도화하는 것이라 할 수 있다.

의 비중을 설정하지 못했고 결과적으로 목표의 모호성만을 증폭시켰다는 점이다.

A기업의 경영자들이 목표 설정 과정에서 의문을 제기하고 결과적으로 목표의 모호성이 증폭된 것은 역설적으로 ‘質(quality)’이 관심의 초점(focal point)이 아니라는 것을 말하고 있다. <그림 6>에서 보상의 크기의 관점에서 보았을 때에는 ‘質爲主 經營’이 ‘即刻的으로’ 선택될 수 있는 전략이지만 기업 내부적으로는 장벽에 부딪히게 된 것이다. 따라서 실행과정에서는 ‘報償(payoff)의 優越性’이 자동적으로 모든 구성원에게 초점으로 작용하는 것이 아니었음을 알 수 있다.

양과 질 두 전략 중 A기업의 경영자들에게 보다 중요한 관심의 초점은 ‘短期的 損失’에 있었다. 그들에게 품질 향상은 단기간에 향상될 수 있는 지표가 아니었던 반면 라인의 정지에 따른 생산량의 감소는 오랜 동안 방치할 수 없는 지표였다. 경영자의 눈에 생산에 관한 한 ‘損失’은 눈에 띄는 — 突出된(salient) — 정보였고, 품질향상에 의한 경영성과는 단지 장기적으로만 기대되는 정보였다고 할 수 있다.

생산에 관한 단기적 손실이 경영자들에게 초점(focal point)이 되었던 이유에 대해 우리는 ‘인센티브’의 구조가 작용했다고 생각한다. 달리 말하자면, 비록 질 위주 경영이라는 새로운 전략이 공감대를 형성했다고 할지라도 새 전략을 뒷받침하는 조직의 구체적인 성과 측정 기준에 관한 논의가 부족하였고, 질적인 측면의 성과가 나타나기까지 장기적인 안목으로 추진하여야 함에도 불구하고 경영자의 업적을 평가하는 기준은 그에 비해 상당히 짧았기 때문이라고 본다.<sup>(21)</sup>

### 3.3. 階層間 戰略의 收斂: 位階에 依한 힘의 作用

만약 경영자들이 여전히 질보다는 양 중심의 경영에 집착하고 있었다면 다른 구성원들의 관심은 어디에 있었는가?<sup>(22)</sup> 새로운 전략을 실행하는 전과정에 참여한 다른 구성원들의 행동은 경영자들의 행동에 크게 영향을 받았다.

관리자들은 기업의 전략에 대해 자신들 나름대로의 관점이 있었으나 시간이 지나면서 실제 코디네이션 과정에서의 행동은 그들의 상사인 경영자들의 전략에 동조되는 현상이 발생했다. 이들은 생산과정의 실질적인 운영을 통제하는 책임자로서 자신의 의지를 어느 정도 관철시킬 수 있는 위치에 있었던 사람들이다. 그러나 관리자들의 전략은 경영자들의 전략에 수렴되었던 것이다.

(21) 따라서 일반적 관점에서 보았을 때에도 경영자들이 ‘短期的 損失’을 초점으로 받아들이는 것은 놀라운 일이 아니다. 오히려 충분히 예상할 수 있는 일이다.

(22) 본 논문에서는 기업의 구성원을 크게 경영자와 경영자를 제외한 부장이나 과장 등의 직급의 ‘管理者’ 계층과 대리 이하 직급의 ‘社員’ 계층으로 구분하고 있다.

이와 같은 동조현상에 대해 우리는 경영자의 경우와 마찬가지로 ‘인센티브’의 구조가 역시 중요하게 작용했다고 생각한다. 관리자 중의 일부는 곧 경영자의 위치로 올라갈 사람들이었고 이들은 직접적으로 그들의 상사인 경영자로부터 업적 평가를 받을 뿐만 아니라 적어도 그들의 평판에 있어 최소한 생산에 관한 문제는 없어야 했다.

여기서 우리가 중요하다고 보는 것은 관리자들이 비록 개인적으로는 장기적으로 품질을 향상시켜서 조직의 성과를 올리는 것이 중요하다고 믿는다 하더라도 자신의 생각이 경영자의 의견과 다를 때, 또 의견의 차이로부터 갈등이 예상되거나 승진 혹은 평가에 영향이 있을 것이라고 판단하게 되면 상사의 의견에 동조하게 되는 경향이 나타난다는 점이다. Hwang(1997)은 이와 같은 행동을 ‘防禦的 行動(defensive behavior)’으로 표현하고 있고, 관리자들의 행동 패턴을 ‘垂直的 思考(vertical mind)’라고 표현한다.<sup>(23)</sup>

A기업의 사례를 보면 이와 같은 경향은 각 위계간에 뚜렷하게 나타났다. 달리 말하면, 관리자들은 경영자의 전략에 동조되었고, 또 사원들도 관리자의 전략에 동조된 것이다. 경영자를 제외한 나머지 구성원들의 관심의 초점은 바로 여기에 있었다. 그러므로 궁극적으로 A기업의 전략적 경영혁신 과정에서 질 위주 경영이라는 새로운 전략은 채택되지 못했다고 할 수 있다. 그리고 그 결과로서 전체적으로 품질에 관한 한 큰 성과가 나타나지 않았다.

#### 4. 結 論

우리가 본 논문에서 보이고자 한 것은 코디네이션 개념과 그에 나타난 비용의 개념에 관한 것이었다. 이 비용은 일종의 ‘摩擦’에 의한 손실로 표현되는 비용이어서 회계상 비용이 아니다. 그리고 지금까지 전통적으로 경영자들이 주의를 기울인 적이 별로 없었다. 그럼에도 불구하고 경영성과 측면에서는 무시할 수 없다. 우리가 위에서 든 A기업의 사례는 그를 입증하고 있다.

생산성은 보통 다음과 같이 표현된다.

$$P = \frac{O}{I}$$

(P=생산성, O=산출, I=투입)

(23) 방어적 행동의 특성에 대해서는 황희영(1998)을 참조하시오.



전통적으로 우리는 생산성의 향상을 투입이 고정된 상태에서의 산출의 증가, 혹은 산출이 고정되었다고 가정했을 때 투입을 줄이는 것으로 이해해왔다. 그것은 투입이 산출로 전환되는 과정, 즉 기업의 내부 조직화의 성과를 암흑상자(black box)로 생각해왔기 때문이다.(24)

그러나 기업의 내부적 과정을 코디네이션 관점에서 본다면, 코디네이션에 의한 효율성의 상승은 내부 마찰을 줄임으로써 시간과 기회에 대한 비용을 줄이고 의사결정의 유효성을 올림으로써 투입의 양을 줄이는 동시에 산출의 증가를 가능하게 한다. <그림 6>에서 균형의 이동이 이를 말해주고 있다.

앞서 말한 바와 같이 코디네이션을 보장하는 사전적 메커니즘은 존재하지 않는다. 즉, 특정한 환경에서 어떤 방식으로 마찰이 발생하는지는 알 수 없다. 뿐만 아니라, 협상이나 권력과 같은 요소들은 어느 조직에서나 공통적으로 존재한다. 기업은 협상과 권력이 코디네이션에 영향을 주지 않는 일종의 ‘無菌質’ 혹은 ‘淸淨’ 공간이 아니기 때문이다.

그러므로 실제 기업에서 코디네이션의 효율성을 보장하기 위해서는 여러 형태의 코디네이션이 적절한 시간과 비용 내에서 균형에 도달하도록 각 구성원들의 認知的 資源(cognitive resources)이 축적되어야 할 것이다. 이를 위해서는 먼저 권력과 협상력이 의사결정 과정을 왜곡할 수 있는 범위를 가능한 한 축소 내지 배제할 수 있도록 여건이 만들어져야 한다.

A기업의 경우 당시 대부분의 사원들은 경영자로부터 아래로 조직의 전 범위에 걸쳐 구조적으로 작용한 힘의 영향을 인지하고 있었으나 아무도 이에 대해 의문을 제기할 수 없었다. 이것은 公論(open discussion)으로 다루어질 수 없었다. 이를 극복하기 위해서는 최고경영자가 이와 같은 현상의 존재를 인식하고 작용 논리를 이해하여 문제 해결의 주도적 역할을 담당하는 것이 선결 요건이다.

그런 연후에 의사결정과정의 상당 부분이 제도화되어야 하고 그것이 모든 구성원들 사이에 학습되어야 한다. 제도화는 ‘規則(rules)’에 의해 일을 진행시킴으로써 개인의 협상력의 개입을 최소한으로 줄이는 것을 말하며, 의사결정에 참가하는 사람들의 초점(focal point)을 권력이나 협상력으로부터 규칙으로 옮기도록 하는 것을 내포하고 있다. 그런 다음 그 과정이 조직의 구성원들에 의해 학습되고 그 기업의 문화의 일부가 되어야 한

(24) 지금은 정보기술이 기업에 보편적으로 접목되면서 바로 이 조직의 내부 과정에서 발생하는 비용을 줄이기 위한 시스템이 도입되고 있다. 이 경향은 예전의 사무자동화와 크게 다르고 기업의 포괄적 코디네이션 과정을 인터넷 기반의 표준화된 전자문서로 대체하여 내부적(거대)비용을 줄이고자 하는 시도라고 할 수 있다. Bill Gates, “Business@Speed of Thought”를 참조하시오.

다.(25) 이것은 장기간 일관성 있게 지속되어야 한다는 점에서 ‘공감대 形成’에 의해 조직적 변화가 일어날 것이라고 실제로 믿고 있는 많은 경영자들의 생각이 얼마나 순진한 것인지 일깨워 준다.

靈山大學校 通商學部 專任講士  
626-840 경남 양산시 웅상읍 주남리 산 150  
전화: (0523)380-9291  
팩스: (0523)380-9229

### 參 考 文 獻

신유근(1997): 『현대경영학 — 원론적 접근』, 다산출판사.

최중현(1991): 『도전하는 자가 미래를 지배한다』, 한국기업문화연구원.

황희영(1998): “조직학습이론의 사회과학 방법론적 탐색과 적용 — Argyris와 Scön의 이론을 중심으로,” 서울대학교 사회과학연구원 사회발전연구소, Technical paper #13.

\_\_\_\_\_ (1999): “코디네이션 게임과 행동원리,” 『영산논총』, 제4집, 영산대학교.

Argyris, Chris(1990): *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*, Boston, Allyn & Bacon.

Barnard, Chester I.(1938): *The functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press.

Bateman, T.S., and C.P. Zeithaml(1991): *Management: Function and Strategy*, Homewood, Irwin.

Dupuy, Jean-Pierre(1989): “Convention et Common Knowledge,” *Revue Economique*, **40**, **2**, 361-400.

Elster, Jon(1989): *The Cement of Society*, Cambridge, Cambridge University Press.

Finney, Michael, and Ian I. Mitroff(1986): “Strategic Plan Failures : The Organization as Its Worst Enemy,” in H.P. Sims and D.A. Gioia(eds.)(1986), *The Thinking Organization*:

---

(25) 제도만으로 존재하는 것은 무의미하다고 할 수 있다. 제도인 동시에 문화의 중요 부분이 된 사례로는 (SK 그룹의) ‘캠미팅’ 혹은 GE의 Work Out이라고 부르는 것 등을 들 수 있다. 조직의 구성원들이 학습하는 것(조직학습)에 관해서는 다른 기회를 통해서 논의할 수 있기를 기대한다.

- Social Dynamics of Organizational Cognition*, San Francisco, Jossey-Bass, 317-335.
- Fridenson, Patrick(1995): "Fordism and Quality: The French Case, 1919-1993," miméo, GERPISA.
- Hwang, Hee-Young(1997): *Apprentissage organisationnel et coordination dans l'entreprise: application au cas d'une firme cor enne*, Unpublished Doctoral Dissertation, Paris, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- Hwang, Jun-wook(1999): *Travail et formes de coordination sur la cha ne de production: comparaison des trois usines cor ennes implant es en Europe*, Unpublished Doctoral Dissertation, Paris, Universit de Paris X.
- Janis, Irving L., and Leon Mann(1979): *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, New York, Free Press.
- Kreps, David M.(1988): "Corporate Culture and Economic Theory," in J.E. Alt and K.A. Shepsle(eds.), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Marwell, Gerald, and Oliver Mamel(1993): *The Critical Mass in Collective Action: A Micro-Social Theory*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Moessinger, Pierre(1991): *Les Fondements de l'Organisation*, Paris, PUF.
- Schelling, Thomas C.(1960): *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Harvard University Press.
- \_\_\_\_\_ (1978): *Micromotives and Macrobehavior*, New York, Norton.
- Simon, Herbert A.(1957): *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 2nd edition, New York, Macmillan.