□ 조직의 자율적 역동성과 일본 기업의 문제점[1)]

○ 조직의 자율적 역동성

- 조직은 단순한 목적 달성의 수단이 아니라, 고유의 역동성을 내포한 자율적 존재임
  - · 조직이란 특정의 목적 달성을 위해 합리적으로 디자인된 수단이며, 표준화된 구성 요소를 명확한 규칙에 의해 서로 관련되게 함으로써 효율을 향상시킬 수 있다고 인식되어 옴
  - · 그러나, 조직에게 있어서 환경은 완전히 주어지는 조건이 아니며, 조직은 주체적으로 스스로가 상호 작용하는 환경 부분을 선택할 수 있음

- 조직의 자율적 역동성은 제4의 경영 자원인 정보 자원의 축적 과정에서 잘 드러남
  - · 제품이나 자본 등의 물적 자원은 전략 실행에 필수 불가결한 것이며, 이들을 우위성의 원천으로 하는 전략을 실행하려는 경우에는 자원이 부족해서는 절대 안됨
  - · 그러나, 정보 자원은 전략을 '잘' 실행하는 데에 필요한 자원이기 때문에 이것이 다소 부족한 전략을 선택해도 실행은 가능함
  - · 현재 보유하고 있는 경영 자원의 양에 근거하여 신규 사업 분야로 진출을 하는 경우, 정보 자원이 부족하면 처음에는 경쟁에 어려움을 겪을 수밖에 없으나, 경쟁의 프로세스에서 경쟁 상대와 고객을 통하여 부족했던 정보 자원이 서서히 축적되어 감
  - · 새롭게 획득한 정보 자원을 기반으로 다음의 사업 분야가 선택되고, 그곳에서 다시 정보 자원이 축적되어 다시금 새로운 사업을 전개해 감
  - · 이렇게 하여, 마치 자원이 혼자 움직이는 것처럼, 기업의 사업 분야가 선택되어 성장이 가속화됨

- 조직의 자율적인 역동성은 전략과 조직(자원의 집합체) 간의 '불균형'을

---

1) 이 글은 一橋(히도쓰바시) ビジネス レビュー(2002년 여름호)에 실린 아미쿠라 히사나가(網倉久永)의 '組織の自律的 ダイナミクス'를 요약 · 재구성한 것임

의도적으로 만들어 냄으로써 가속화 됨

· 경영 사이클의 선순환을 구축하기 위해서는 현시점에서는 '다소 무리인줄 알면서'도 자원의 뒷받침이 부족한 전략을 선택하는 경우가 많음

· 현재의 자원으로 담당할 수 있는 범위를 약간 넘어선 전략을 채택함으로써 단기적으로 전략과 조직·자원과의 사이에 불균형이 발생함

· 이러한 불균형에 의해 조직 내부에 창조적 긴장이 생겨나서 축적되어야 하는 무형 자산이 무엇인지에 대한 명확한 신호가 조직 내부에 전달되어 의도적인 자원 축적의 계기가 됨

· 또, 사업 활동을 위한 일상 업무를 수행하는 프로세스에서의 '실행에 의한 학습(learning by doing)'에 의해 무형 자산이 '부차적'으로 축적되어서 단기적인 불균형이 역동적으로 해소되어 가고, 다시 불균형이 발생하는 사이클이 순환됨

- 일본의 제조 기업이 국제 시장에서 높은 경쟁 지위를 획득해 온 프로세스의 배후에는 '자원의 불균형적 역동성'이 존재했음

· 제품 기술의 불균형을 의도적으로 창출함으로써, 제품 기능을 향상시키기 위해서는 무엇이 병목 요인이 되고 있는지를 명확히 함

· 그곳에 연구 개발 노력을 집중시킴으로써 결과적으로 새로운 기술 불균형을 지속적으로 창출하여 기술 진보의 속도를 가속시켜 온 것임

○ 일본 기업의 전략 부재 원인

- 마이클 포터는 업무 수행 방법(operation)이 효율적이라는 것과 전략적이라는 것은 서로 다른 것이며, 일본 기업에는 전략이 없다고 지적함

· 그는, '전략이란 독창적이면서 가치 있는 포지션의 창조'이며, 현장 부문의 업무 수행 방법에 대한 효율은 뛰어나지만, 상호간에 서로 모방하고 있는 일본 기업에는 전략이 없는 것과 마찬가지라고 주장함

· 일본 기업이 서로를 모방하는 것은 서로 비슷한 자원의 조합(mix)을 보유하여 현재 보유하고 있는 자원을 기반으로 전략을 수립하고 있기 때문임

- 과거, 경영 자원의 '역동적 시너지'를 바탕으로 성공을 거두어 온 일본 기

업들은 전략에 대한 발상 자체가 '조직(자원) 우선'에 바탕을 두고 있는 경우가 많음

· 먼저, 현재 보유하고 있는 자원의 일람표를 작성하고 이들의 조합에 의해 어떠한 전략이 가능할 것인지를 생각함

· '조직(자원) 우선'을 전제로 하여 보유하고 있는 자원을 바탕으로 그때 처한 상황에서 우발적인 요소를 포함하여 전략을 수립하고 있는 것임

· 그러나, 고수익의 확보를 가장 중요한 목적으로 하여 전략 실현의 수단으로 조직을 편성하고 자원을 동원해 가는 '전략 우선'의 경영 스타일은 찾아보기가 힘듦

- **기업의 경쟁 행동에는 '목적 합리적' 유형과 '자원 선행' 유형 등 2가지 종류가 있으며, 일본 기업들은 자원 선행형 경쟁 행동을 선택함으로써 자원 논리의 독주를 초래함**

· 목적 합리적 경쟁 행동은 먼저 시장 기회를 평가하여 사업 목적을 설정하고, 이어서 목적에 도달하기 위한 전략에 대해 연구하여, 마지막으로 그것을 실현하기 위한 자원을 조달함

· 이에 반해, 자원 선행형은 필요하다고 예상되는 자원을 먼저 축적하고, 그 후에 축적된 자원을 효과적으로 운용할 수 있는 대상을 물색하여, 마지막으로 이 자원들이 서로 모순되지 않게 종합하는 전체적인 목적이 결정되는 방식임

· 자원 선행형 경쟁 행동을 취하는 기업에서 자원은, 어떤 특정의 계획에 따라 정의되는 것이 아니라 단순히 잠재적 유용성에 의해서만 정의된다고 할 수 있으며, 자원은 어딘가에는 도움이 된다는 원칙을 바탕으로 수집되어 보존되는 요소로 구성되는 것이라고 특징지음

· 이 때문에 당장 필요치 않은 자원이라도 가능한 한 많이 보유하려는 경향이 있으며, '장래 어딘가에 도움이 될지도 모르는' 자원을 폐기하는 데에 저항이 강하여 선택과 집중을 실행하지 못하고 있음

○ 일본 기업의 과제

- **자원의 자율적 역동성을 실현하고 역기능을 극복해 가기 위해서는 경영 관리자층이 제공하는 '경영 서비스'의 품질을 향상시키는 것이 필요함**
  - 현재 일본 기업들이 안고 있는 문제의 많은 부분은 기존에는 잘 활용해 온 자원의 역동성을 충분히 활용하고 있지 못하는 데에 기인하고 있음
  - 그리고, 기업의 활동 영역을 명확히 규정하고 장래의 방향성을 분명히 제시하는 것이 필요함
  - 기업의 사업 영역 재검토는 기업 전체로서의 경쟁력의 원천을 무엇에서 찾을 것인지를 재인식하는 작업임

- **자원의 보유 비용과 외부 조달 비용을 충분히 비교하여 무엇을 시장 거래에 맡기고 무엇을 내부화할 것인지, '현재 상태의 연장선'에서 뿐만 아니라 제로 베이스에서 검토할 필요가 있음**
  - 기업의 활동에는 거래 비용에 따라 내부화할 것인지 외부에서 조달할 것인지를 결정해야 하는 '주변적 활동'과 근본적으로 외부에서 조달할 수 없는, 혹은 개별 요소의 조달은 가능하지만 '조합의 묘'가 존재하기 때문에 거래 비용의 계산 자체가 어울리지 않는 '중추적 활동'이 존재함
  - 중추적 활동은 기업 고유의 자원과 능력을 조합함으로써 발생하는 '특유의 시너지(idiosyncratic synergy)'에 의해 형성되며, 이는 경쟁 우위의 원천이 됨
  - 한편, 주변적 활동은 중추적 활동과 관련되는 자원과 능력임
  - 주변적 활동을 기업 내부에 보유할 것인지 여부는 내부에서 보조적 능력을 개발하는 비용과 계약에 의해 외부에서 구입하는 비용과의 비교에 의해 결정됨

(현창혁 : chhyun@hri.co.kr ☎ 031-288-7345)