

韓國企業經營에 있어서의 Nepotism에 관한 研究

崔 鍾 泰
(大邱大學・專任講師)

차 례

序 言

I. 研究領域

- | | |
|--------------------------------|----------------|
| (1) Top Management의 職能과 人的資源活用 | |
| (2) 經營層의 範圍 | (4) Nepot.의 範圍 |
| (3) 經營層의 役割 | |

II. Nepotism의 動態

- | | |
|---------|----------------|
| (1) 美 國 | (4) 其他 Asia 地域 |
| (2) 獨 逸 | (5) 韓 國 |
| (3) 日 本 | |

III. Nepotism의 贊反論據點

- | | |
|-------------|-------------|
| (1) 贊成의 論據點 | (2) 反對의 論據點 |
|-------------|-------------|

IV. 考 察

- | | |
|---------------------|--------------|
| (1) 信賴性 | (3) 組織精神 |
| (2) 管理職能輕視 및 企業家 精神 | (4) 對策導誘의 焦點 |

V. 對策誘導

序 言

親戚을 經營層에 登用하므로서 어떠한 作用이 일어나는가는 심각한 問題이다. 親戚의 登用은 極力 排除해야 된다는 主張이 있는가 하면 오히려 받아드리는것이 有利하다는 主張도 있다. 또 親戚을 登用해서 失敗한 企業體가 있는가 하면 成功한 企業體도 많다. 現實的으로 經營者들은 親戚登用을 달갑지 않게 생각한다. 그러면서도 어쩔수 없이 받아드리고 있다. 여기에 어떤 理論의 提示가 모색되어야 겠다. 이 問題는 비단 오늘날 우리나라 企業經營에 만 局限된 問題가 아니다.

本小論은 오늘날 우리나라 企業經營에 있어서 親戚을 經營層에 登用 하므로서 어떠한 影響을 가져오며 여기에 어떠한 對策을 講究해야 할 것인가를 보고져 한다.

I. 研 究 領 域

(1) Top Management의 職能과 人的資源의 活用

Top Management가 하여야할 重要한 職能中の 하나는 企業體內的 人的資源을 最大限으로 活用해야 한다.¹⁾ 여기에 親戚(Relative, Nepot.)을 經營層에 登用 하므로서 어떠한 影響을 미치게 되며 이에 대해 어떠한 對策을 講究해야 할 것인가는 대단히 重要視되는 問題의 하

1) 野田一夫監修：トランカ經營哲學 日本能率協會編 1965 pp. 23~24.

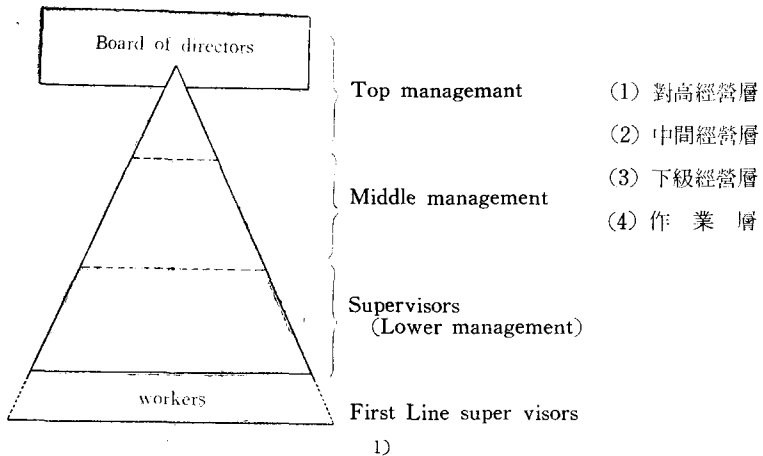
나이다.

(2) 經營層(Management)의 範圍

筆者가 特別 考察하고 着하는 點은 經營層에 親戚을 登用하므로서 發生하는 諸問題를 究明코져 한다.

그러기 때문에 經營層 이 아닌 作業層에 登用하는 問題는 論外가 되겠다. 經營組織體를 垂直的, 人的, 階層別로 區分하면 一般的으로 다음과 같이 볼 수 있겠다.

The Management Hierarchy



廣義의 經營層이라고 하면 最高經營層 中間經營層 및 下級經營層까지 包含하며 狹義의 經營層이라고 할때는 最高經營層 或은 中間經營層까지만 意味한다.²⁾

여기서는 前者 廣義의 區分을 좇아 監督層을 包含한 下級經營層 以上の 經營層에 親戚을 登用하므로서 어떠한 作用이 일어나는가를 보고져 한다.

(3) 經營層의 役割

經營層이 企業經營에 있어서 얼마나 重要한 役割을 하는가에 대해서는 이미 J.A. Schumpeter의 經濟學者를 비롯해서 오늘날 여러 經營學者에 이르기까지 異口同聲으로 그 重

1) Paul Pigars and Iharies : Myers Personnel Administration, 4th edition. McGraw-Hill Book Company p. 109.

2) 中西寅雄 鍋島達 共編著: 現代における經營の理念と特質, 日本生産性本部 1965・pp.108~109.

要性を 강조하고 있다. 即 H. Fayole의 指揮官理論이나 W.H. Newman의 管理者活動, H. Koontz와 C.O. Domel의 經營原理, Barnard의 經營者機能 등에서 如實히 나타나고 있다. 特히 生存한 經營學界에 巨頭라고 볼수 있는 美國의 P. F. Drucker나 獨逸의 E. Gutenberg는 企業의 存立 如否가 바로 經營層의 役割如何에 달려 있다고 從來佛蘭西의 H. Fayole에 못지 않게 再三 再四 강조하고 있다.¹⁾ 이와 같이 그 職責이 至極히 重要的 經營層에 親戚을 登用하는 Nepotism에 대한 研究는 그 意義가 크다고 볼 수 있겠고 오늘날 우리 나라에 近代化 作業의 一環으로 企業經營에 있어서 提示되어야 할 問題의 한 分野라고 볼 수 있겠다.

(4) 親戚(Nepot)의 範圍

Nepotism 이라함은 族閥主義 或은 親族主義를 意味한다. 그러므로 地錄의인 關係가 아닌 血錄의인 關係만을 內容으로 한다. 企業經營에 있어 地錄의인 關係 即 同鄉人이라든가 同窓이라든가 등으로 因해 登用하는 수도 있겠다. 하지만 이에 대한 研究는 여기서는 論外가 되겠다. 또 血錄의인 關係라고 해서 그 範圍를 莫然히 同性同本을 全部 對象으로도 할 수 없다. 여기서는 그 範圍를 가까운 親戚(close relative)에 限하기로 하겠다. 同時に Nepotism은 Family Business와 밀접한 關係는 가지고 있으나 同一한 것이 아님을 밝혀둔다.

II. Nepotism의 動態

企業經營에 있어서 Nepotism의 問題는 우리나라 뿐만 아니라 다른 여러 나라에서도 심각한 問題로 擡頭되고 있다. 하기에 社會主義社會에서는 問題가 안되겠지만 資本主義社會에서는 어느곳에서나 惹起되는 問題라고 생각된다. 本項에서는 各國에서의 Nepotism 樣相을 보기로 하겠다.

(1) 美 國

美國의 經營에 있어서 Nepotism 支配狀況에 대해서는 여러 곳에서 發表되었다. 即 The wall street journal, fortune, sales management 등에서 많은 發表가 있었다.²⁾ 그 中에서도 仔細하게 發表된 것은 最近 1964年 末에 Harvard 大學에서 美國 全地域에 걸쳐 調査發表한 內容이겠다.³⁾ 이 調査는 <表 2>와 같이 職業全般을 對象으로 8,000의 標本을 選出하여 8 page나 되는 質問書를 郵送하였다. 定한 日字까지 到着된 것이 2,753件으로서 34%의 回信率을 가졌다. 그結果를 보면 親戚을 經營層에 登用하고 있는 比率이 全體回信數의 57%나 된다고 한다. 이比率은 美國 經營層들이 추측한 數字보다는 좀 낮은 比率이지만⁴⁾ 半以上이 Nepotism을 取하고 있는 點을 보아 美國에서도 Nepotism이 經營體에 支配의이며 이에 관한 問題가 심각한 問題임을 나타내 주고 있다.

- 1) ① Elich Gutenberg: Einführung in die Betrieb-Wirtschaftlehre, 池內信行監譯, クーテンバルク, 經營經濟學入門: 千倉書房 昭和34年 pp.25~26.
- ② P.F.Drucker: The practice of Management, Modern Asian Edition Harper Tutter Company Second Printing, 1963. p. 3.
- 2) ① The Coparate Director: October 1963.
- ② Sales Management: October 3. 1958. p. 33.
- ③ Harvard Business Review: Jan.~Feb. 1965. p. 23.
- 3) Harvard Business Review Associate Editor 이며 The managerial mind 著者인 David W. Ewing을 中心으로 構成된 調査團에 의하여 實施되었다. 그 結果가 Harvard Business Review Jan.~Feb. 1965, pp. 22~40 및 pp. 156~160에 發表 되었다.
- 4) 美國에서 Nepotism을 取한 企業體數가 얼마나 되겠는가를 美國經營層에 質問하여 나온 率이 實際調査한 率보다 훨씬 높다.

〈表 2〉 COMPANY SIZE BY NUMBER OF EMPLOYEES

1— 49	12%
50— 99	6
100— 249	9
250— 499	8
500— 999	19
1,000— 4,999	18
5,000— 9,999	9
10,000—20,000	7
Over20,000	22

INDUSTRY

Manufacturing consumer goods	17%
Manufacturing industrial goods	31
Advertising, media, publishing	4
Banking, investing, insurance	9
Construction, mining, oil	4
Defense or space industry	5
Education, social services	4
Government	3
Management consulting	4
Personal consumer services	2
Retail or wholesale trade	7
Transportation, public utilities	5
Other	5

(2) 獨 逸

第2次 世界大戰以後 歐羅巴에서 工業國家로 첫째로 손꼽히는 獨逸에 있어서도 많은 企業體에서 Nepotism을 取하고 있고 또 이에 대한 論議가 많다¹⁾ 그 一例로서 Krupp steel empire에서는 Top Management 登用に 있어서는 親戚을 起用하는 Nepotism에 오랜 傳統을 가지고 있다.

(3) 日 本

日本 역시 Family Business와 더불어 Nepotism을 取하고 있는 企業體가 顯著하다. 數年前에 James C. Abeglin과 Hiroshi Mannari가 調査 發表한바에 의하면 大企業體에 主要 經營層의 子弟 半以上이 同一 機關內에서 就業하고 있다고 한다²⁾ 이는 美國에 있어서 이와같

1) H.B.R.: Is Nepotism so bad, Jan.~Feb. 1965. p. 34.

2) Leader of Modern Japan: Social Origins and Mobility--Economic Development and Cultural Change, October 1960. (Part II)

은 경우를 취한 企業體가 20% 以下가 될것이라는 點에 비추어 볼 때 日本의 Nepotism 支配狀況을 充分히 일수 있겠다.⁶⁾

(4) 其他 Asia 地域

Stanford University 의 Donald R. Liggett 를 비롯한 調査團이 Ford 財團의 援助를 얻어 亞細亞地域全域에 걸쳐 中小企業 實態를 把握한 報告書⁷⁾에서 Nepotism 을 亞細亞地域 企業經營에 하나의 特色으로 指摘하고 있다.

(5) 韓 國

우리나라에서 Nepotism 의 支配狀況은 어떠한가는 相當한 關心事가 되겠다. 여기에 대해서 1964~1965年 間에 實施한 「韓國經濟共同調査報告書」에서 韓國企業은 個人企業의인 色彩가 지극히 强하며 同族도 많고 經營者도 一族들이 獨占하여 '家族主義의 經營組織을 形成하고있다'라고 日本側 調査團이 指摘한바 있다. 그러나 아직 우리나라 全域에 걸쳐 調査한 具體的인 Data 는 없다. 이에 筆者는 大邱를 中心으로 慶北地域內에 63個企業體(表3參照)를 對象으로 約 2年間(1964年 2月~1965年 12月)에 걸쳐 調査觀察했다. 그 結果를 보면 82%나 經營層에 Nepotism 을 취하고 있고 이中에서 顯著하게 Nepotism 이 作用하고 있는 企業體가 61%나 되고 있다. 여기에서 Nepotism 에 대한 至大한 關心을 모우고 經營管理上 主要한 問題로 삼고 있는 企業體가 많다. 심지어 倒産에 直面한 少數企業體에서는 그 主要原因을 Nepotism 에 求하고 있다. 이러한 點으로 미루어 보아 우리나라도 다른 어느 나라에 못지 않게 「네포티즘」이 支配的이라는 것을 알 수 있겠다.

本調査는 面接法을 취하였으며 그것도 非指示의 方法을 原則으로 했다. 各 企業體의 Top Management 와 面談을 原則적으로 했으나 Top Management 가 없을 경우는 下級經營層과도 面談 했고 또 親戚이 아닌者와도 面談했다. 面談時에는 主要經營層의 親戚의 支配狀況, 親戚을 登用하거던 動機, 親戚登用으로 因해서 惹起되는 長短點, 앞으로 親戚登用に 대한 方針, 無能한 親戚의 人事措置 如何, 親戚管理에 대한 對策 等を 主要內容으로 삼았다.

〈表 3〉

從 業 員 數	企 業 體 數	生 產 業 種
5名以上—100名以下	28	織物, 然料, 鑄物, 輕金屬製品, 化學製品, 機械部品等
100名以上—200名以下	19	
300名以上—500名以下	10	
500名以上	5	
合 計	62	

Ⅲ. 「네포티즘」贊反 論據點

「네포티즘」은 企業經營에 排除해야 한다고 主張하였는가 하면 오히려 獎勵해야 한다고 하는 主張이 있을수 있겠다. 筆者가 調査한 62個 企業體를 中心으로 이 兩論을 體系化 해보면 다음과 같다.

(1) 贊成의 論據點

親戚을 登用하는 것이 有利하다는 點을 보기로 하겠다.

1) H.B.R: Is Nepotism so bad, Jan.~Feb. 1965.

2) Donald R. Liggett: Small Industry Development Organization, 1959, p. 71.

(7) 獻身的인 努力

親戚은 누구 보다도 企業을 위해서 積極的으로 獻身的 努力을 한다. 어려운 問題를 當面했을 때는 勿論 平常時에도 自己가 맡은 職務에 온갖 努力을 아끼지 않는다. 美國에서도 H.B.R. (Harvard Business Review) 調査에 의하면 37%나 이를 強調하고 있고 親戚이 主要役割을 擔當하고 있는 企業體에서는 이를 첫째의 有利點으로 들고 있다.¹⁾

(2) 身上變化 防止와 雇傭의 繼續性

여기서 身上變化는 主로 從業員이 他企業體로 移轉하는 것을 意味한다. 오늘날 從業員이 한 職場에 長期間 勤續하지 않고 他職場으로 옮기는 身上變化가 대단히 甚하다. 大邱地域에서는 織布工場에서 이러한 現象이 顯著하게 나타나고 있다. 이는 作業層의 從業員 뿐만 아니라 經營層에 있어서도 顯著하다. 非但 이 問題는 우리나라 뿐만 아니라 다른 여러나라에서도 經營에 苦衷을 주는 重要한 問題라고 볼 수 있는바 그 一例로서 美國을 들 수 있겠다. New York 의 한 Consultant Firm에서는 美國內 한해동안 中間經營層 Middle Management 및 上級經營層 Upper Management 의 移動數만 75,000~100,000 으로 計算하고 있다.²⁾

「經營層의 移動은 損益計算書上 金額의 表示로는 나타나지는 않지만……, 近代企業에서 惹起되는 가장 큰 눈에 보이지 않는 損失의 하나이다」라고 Judith Dolgins 가 指摘한바 있듯이³⁾ 從業員의 身上變化 特히 經營層의 身上變化가 經營에 얼마나 크게 影響을 미치는가에 대해서는 두말할나위도 없는 것이다. 이는 오늘날과 같은 競爭經濟下에서는 限定된 人的資源을 가진 企業體에서 有能한 經營層을 잃어버리는 損失뿐만 아니라 그 企業의 技術을 비롯한 諸般 經營上의 機密을 他競爭企業에 漏泄하므로써 惹起되는 損失은 더욱 크다고 볼 수 있겠다. 이點은 大企業 뿐만 아니라 中小企業에서도 마찬가지였다. 大部分 中小企業에서는 廣範한 調査研究을 하지 못하고 대개 特定한 技術과 製品生産에 生命을 걸고 있는바 여기에 他競爭企業에 그 機密을 漏泄한다면 그 企業은 致命的인 損失을 보게 될 것이다. 이와같이 親戚이 아닌 從業員은 自己利益만 생각한 나머지 機會만 있으면 보다 條件이 좋은 他企業體로 移動하려고 한다 그러나 親戚은 一經 登用되면 血緣的 或은 家族的인 抑壓感과 自己企業이란 信念下에 雇傭의 繼續性을 가진다 筆者의 調査에서는 이點을 많은 企業體에서 強調하였다. 뿐만 아니라 Robert G. Donnelley 研究에서도 強調되었고⁴⁾ H.B.R 調査에서도 250名 以下의 小企業에서도 半以上이 이를 表明하고 있다.⁵⁾

(2) 信 賴 性

親戚은 身元이 確實하여 믿을 수 있다. 이點은 다른 나라에서는 찾아 볼 수 없으나 이번 筆者의 調査에서는 대단히 重要한 論據도 나타났다 即 Nepotism 을 取하고 있는 企業體의 70% 以上이 이點을 強調하고 있는 것이다. 이는 그 企業의 稅務上 或은 其他營業上 對外 秘密도 있겠지만 對內的으로 從業員의 不正과 怠慢等を 防止할 수 있다는 點은 다른 先進諸國에서는 찾아볼 수 없는 우리나라의 特異한 現象이라 할 수 있겠다. 特히 經營管理體制가 주먹 九九式(rule of thumb)을 取하고 있는 企業體에서 이를 더욱 重要視하고 있다.

1) David W. Ewing H.B.R. Is Nepotism so bad: Jan.~Feb. 1965. p. 39.

2) Robert G. Donnelley. H.B.R. The Family Business: July~August 1964. p. 99.

3) Judith Dolgins. A Good Man is Hard to Keep: Dun's Review and Modern Industry. May 1963.

4) The Family Business: Ibid, pp. 9~100.

5) Is Nepotism so bad: Ibid, p. 36.

(ㄱ) 강한 責任感

對內的인 問題 뿐만아니라 對外的인 問題에 이르기 까지 親戚은 恒常 自己 職務에 강한 責任感을 가지고 있다. 親戚이 아닌 一般人들은 어떤 困難한 問題가 惹起되었을 때 임시모면或은 回避하려는데 反하여 親戚은 한집안 食口가 經營하는 企業體라는 깊은 利害關係에서 강한 責任感을 갖고 問題의 根本的인 解決을 求하고자 한다. 家族會社가 對外責任이 强하다는 點과 一脈 相通하고 있는 것이다.

(ㄴ) 統一性和 適應性

親戚은 同一한 環境을 背景으로 하기 때문에 統一性을 期하기 쉽고 相互適應性이 容易하다. 말하자면 親戚은 團結이 强하고 Communication 이 잘되어 相互間的 調整과 意見一致를 容易하게 期할 수 있다. 相互理解와 努力은 誤解와 不滿을 解消케 하고 共同目的에 一致하려는 協力心을 쉽게 얻을수 있어 體系의이고 統一性있는 經營을 할수 있다. 말하자면 血緣的인 忠誠心은보다쉽게 相互間的 調整과 統一을 期할 수 있는 것이다. 오늘날과 같은 競爭經濟下에서는 迅速한 調整과 統一性은 經營에 있어서 強力한 武器임은 再言을 要치않는다. 筆者의 調査에서 親戚을 登用하는 理由로서 이點을 特히 強調하는 企業體數가 相當히 많았다. 適應性은 H.B.R. 調査에서도 49%나 表明되었다.¹⁾

(ㄷ) 健全한 批判과 助言

上級者の 意思決定에 즈음하여 이를 健全하게 비판하고 助言을 하는것은 經營에 있어서 대단히 重要하다. 그런데 親戚은 上級親戚의 잘못된 點을 恐怖感이나 假裝없이 健全하게 批判하고 또 助言을 해줄 수 있을 뿐만 아니라 上級親戚 역시 이를 誤解없이 받아 드릴 수 있다. 이는 上級親戚과 가까운 親戚일수록 더욱 그 有利點이 크다. 現實的으로 많은 下級經營層들이 두려워서 上級經營層의 잘못을 指摘 내지는 是正을 要請하지 못하여 經營體가 큰 Dilema 에 빠지는 수가 많은 것이다 두려워서 옳바른 批判을 못한다면 그것은 참으로 上級者를 위하고 協助한다고 볼 수 없는 것이다. 그런데 親戚은 이點에 恐怖感 없이 모든 事實을 假裝하지않고 眞實을 털어놓고서 말할 수 있다. 이번 筆者의 調査에서는 이點을 強調하는 企業體가 많지는 않았다.

(ㄹ) 情報蒐集

親戚을 통한 對內 對外的인 情報蒐集은 正確 迅速하다. 그러나 이點은 또한 缺點을 자아내는 面도 적지 않다 여기에 대해서는 反對의 論據를 言及할 때 미루기로 하고 여기서는 有利點만을 보기로 하겠다. 情報蒐集에는 對外的인 面도 있겠지만 對內的인 面에 더욱 關心을 가지고 있다. 말하자면 經營內에 일어나는 諸般事項에 대해서 即時로 親戚을 通하여 把握할 수 있는 것이다. 特히 從業員의 不平, 不滿, 勤怠 身上變化等 對內的인 把握에 至大한 關心을 모우고 있다. 이는 다른 外國調査에서는 찾아볼 수 없는 點이다.

(2) 反對의 論據點

親戚을 登用하므로 어떠한 點이 나쁜가하는 反對의 論據點을 보기로 하겠다.

(1) 人材登用の 限界

親戚의 登用은 雇傭의 繼續性을 期할 수 있다는 長點도 있는 反面에 有能한 人材를 널리 求하지 못 한다는 큰 缺陷이 있다.

아무리 親戚이 많다 하더라도 그 範圍는 局限되어 있는 것이다.

특히 오늘날의 管理業務의 專門化는 各分野의 能熟한 專門經營層을 要請하고 있는 바 이

1) Ibid. p. 39.

에 適合한 經營層을 求한다고 함은 至極히 어려운 일인 것이다. 그런데 專門의이 아닌 말하자면 그 分野에 學識이나 經驗이 없는 者를 親戚이라고 해서 職責을 맡기는 例가 이번 筆者의 調査에서 顯著하게 나타났다. 同時에 親戚이 아닌 有能한 人材는 設使 親戚으로도 構成된 經營體에서 雇傭의 機會를 賦與한다 하더라도 이를 받아들이지 않고 親戚이 없는 經營體에서 일자리를 求하고져 한다.

뿐만 아니라 親戚은 自己들의 職位確保와 昇進을 위해서 有能한 人材登用に 陰으로 陽으로 막고 있다.

이의 顯著한 例로서 S工業社를 들 수 있겠다.

即 이 工場은 從來 小規模 企業에서 現在 大企業으로 發展해 가는 有望한 企業體이지만 요즘 그發展의 限界에 到達되었다. 그것은 小規模時에 登用한 無能한 親戚들이 大部分의 主要經營陣을 메우고 있을 뿐만 아니라 이들 스스로가 有能한 新陣의 登用을 極力막고 있기 때문이다. 人材登用の 限界가 Nepotism 의 큰 缺陷으로 批判받고 있는 것은 비단 우리나라 뿐만 아닌 것이다.¹⁾

(ㄴ) 不良組織

여기서 不良組織이란 나쁜 組織을 意味한다.

이는 P.F. Drucker 가 組織分析에서 使用한 말을 빌린 것이다. Nepotism 은 經營組織에 있어서 不良組織을 形成케 하는 것이다. 이로 因해 致命的인 打擊을 받은 企業體가 많으므로 좀 具體的으로 言及하겠다. 우리는 經營이라고 할 때 經營組織體를 意味할 수 있다. 그러므로 經營이 잘되어가다가 못되어 가는가는 經營組織體가 健全하게 發展하는가 못하는가에 달려 있다고 볼 수 있겠다.

그런데 이 組織體를 形成하는 데는 原材料, 施設等이 있겠으나 이中 가장 基本이 되고 有機的으로 움직이게 하는 것은 勞動이란 要素이다.²⁾ 그러므로 勞動이란 要素를 對象으로 하는 人的組織이 中心이 되기 때문에 學者에 따라서 는 經營組織이라고 할 때 人的 組織만을 그 對象으로 하는 수도 많은 것이다.³⁾ 또 周知하는 바와 같이 人的組織은 크게 나누어서 Formal Organization 과 Informal Organization 으로 區分되겠다. 그런데 Nepotism 은 이러한 經營體를 發展시키는데 阻害要因이 되고 나아가서는 不良組織을 形成케 하는 것이다, 말하자면 Nepotism 은 Formal Organization 이나 Informal Organization 兩面다 不良組織을 形成케 하는 것이다.

(가) Formal Organization 의 影響

이 成文組織의 內容에 대해서는 이미 Reathlisberger 가 定義한 바 있듯이 制度上에 나타난 組織이겠다. 그러므로 組織圖上에 나타난 命令, 權限 및 責任關係는 Fomal Organization 에 導原理는 「目的合理性」에 求하고 있다. 이러한 目的達成을 위한 諸活動을 遂行하기 위해서는 職務分擔이 如何히 행해지는가가 根本의 問題가 되겠다.⁴⁾

그런데 各職務(Job)에는 行해야 할 各各의 職能(Function)과 任務가 있고 各職務擔當者는 이를 遂行해야 할 義務(Obligation)와 責任(Responsibility)이 있으며 同時에 責任을 遂行하 나타나며 企業目的 實現을 위한 手段의 適合性を 論하는 意味로서 그의 가장 基本的인 指

1) Ibid. p. 160.

2) 金鍾祺稿(尹炳旭編責任): 經營學總論 高大企業 經營研究所, pp.193~194. 參照.

3) Moonly J.D. 의 The Principle of Organization에서 Barnard 의 經營管理의 組織論思考에서, Simon 의 組織均衡理論 等에서 볼 수 있다.

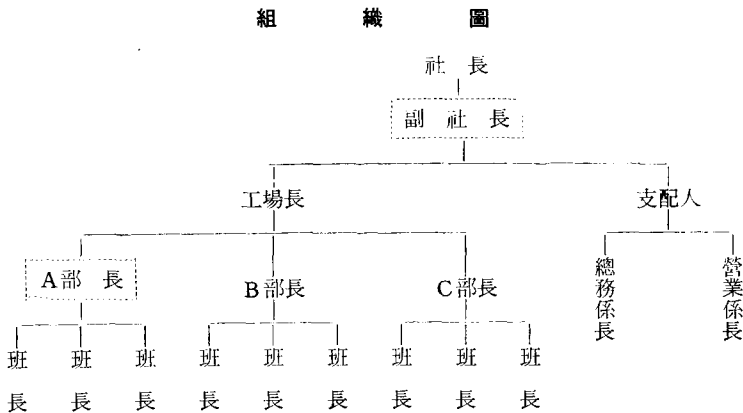
4) 植村省三: 經營教室, 經營管理と組織論的思考, 日本稅務協會刊 1965. 3月號 參照.

도록 준 權利(Right)인 權限(Authority)도 가지고 있다.¹⁾

그러므로 어떤 組織이 그 機能을 圓滑히 遂行하기 위해서는 各 職務마다 權限과 責任이 明確하고 均衡을 이루어야 한다는 것이 組織의 基本原理인 것은 두말할 나위도 없다. 이를테면 經營의 目的을 達成하기 위해서는 各 職務擔當者는 그 職務에 遂行해야 할 任務과 그 實現을 內容으로 하는 責任 그리고 그 責任에 對應하는 權限이 均衡을 이루고 또 明白히 하지 않으면 안된다.²⁾ 이 權限과 責任은 上級者로부터 委任받게 될 것이고 또 上級者로 보아서는 委讓하게 되는 것이다. 그런데 Nepotism은 이러한 責任과 權限關係를 內容으로 한 「目的的合理性」의 原理를 파괴시켜 結局 不良組織을 形成케 하고 나아가서 經營全般에 盲點을 자아내게 된다. 지금 그 具體적인 例로서 M工業社와 D製造會社를 들어 言及하겠다.

a) M工業社

M工業社³⁾의 組織圖는 다음과 같다.



이 工業社의 主要經營層의 親戚을 보면 副社長은 社長の 弟이고 A部長은 社長の 妻男이다. 副社長은 學歷이나 經驗에 비추어 그 職責에 適任者가 못되며 妻男인 部長 역시 適任者가 못되었다. 이것이 業務遂行에 反映이 되어 能率低下와 經營의 많은 蹉跌을 자아 내었다.

이 事實을 社長이 把握하였지만 人情上 更迭도 못하고 結局 主要業務의 處理에 있어서는 社長은 副社長을 度外視하여 工場長 或은 支配人と 直接 相議를 하고 또 指示를 하게 되었다. 工場長 역시 A部에 있어서는 主要業務의 相議와 指示는 社長の 妻男인 A部長을 度外視하고 各 班長과 直接 連絡을 갖게 되었던 것이다. 이리하여 事實上 副社長과 A部長은 名目上的 職만 갖고 있을 뿐 實質上으로는 그 職位에 該當하는 權限과 責任을 갖지 못하는 「Robert」式 經營層이 되었다. 反面에 副社長과 A部長은 俸給만 받고 잠자코 있지 않고 自己들대로 業務의 權限을 行使코저 하였다. 뿐만아니라 自己들을 無視하는 社長の 經營方針에 恒常不滿을 갖게 되었다.

이리하여 그 經營組織體는 한면에서는 命令의 單一性을 잃어버리고 實質上的 權限과 責任이 주어지지 않는 허수아비의 職務가 露出되어 組織의 安靜性과 彈力性을 維持못하며 또

1) 藤田忠: 職務分析と勞務管理, 白挑書房刊 昭和40年 p. 140.

2) 上掲書: p. 785.

3) 従業員: 480名, 製品: 機械附屬品, 歴史: 25年.

從業員의 團結心을 파괴하였다. 뿐만아니라 다른 한편에서는 自然的 社長의 權限과 責任이

下部로 委任 못되고 集中되어 그의 職務는 副社長이 하여야 할 業務까지 累積되어 從前에 비해 훨씬 더 바쁘게 되었던 것이다. 말하자면 P.F. Drucker가 指摘하고 있는 經營組織에 있어 不良組織을 자아내고 있는 것이다. 卽이經營體는 目的達成에 要請되는 具體的 活動을 보는 活動分析(Activity Analysis)面에서나 또 各 職務에서 행하는 決定의 種類와 그 範圍를 定하는 決定分析(Decision Analysis)面에서나 그리고 組織에 있어 部門間的 相互關係 및 職務間的相互關係等 組織單位的 相互關係를 보는 關係分析(Relation Analysis)面¹⁾에서 볼 때 차질과 摩擦을 자아내고 있는 것이다.

이리하여 本社は 目的達成을 위한最 適組織을 形成하지 못하고 不得已 規定된 組織體制를 바꾸어야만 되었다.

組織은 目的體系에 立脚해서 形成되어야 한다는 點에 비추어 볼때, 이를테면 目的이 있고 組織이 있으며 組織이 있고 그에 따른 適合한 人材를 求해야 한다는 理念에 背馳되고 오히려 逆으로 人間에 따라 없는 組織을 만들고 또 組織에 따라 目的을 만드는 不合理性을 자아내고 있는 것이다.

卽 P.F. Drucker가 指摘한 소위 健全한 組織精神 涵養의 職能²⁾을 전혀 度外視한 結果가 되는 것이다.

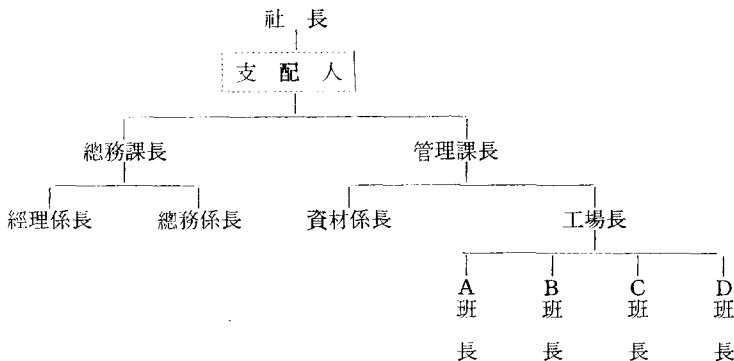
b) D製造會社

D製造會社³⁾의 組織圖는 다음과 같다.

이 製造會社의 主要經營陣의 親戚을 보면 支配人이 社長의 丈人이다. 그의 學歷이나 經驗으로 보아 그職責을 감당해낼 수 없는 者다. 社長은 恒時 서울營業所에서 業務執行을 하고 本社에는 2個月에 한번 程度 둘러보곤 했다.

그러기 때문에 總務課長 및 管理課長 職責에 有能한 人材登用に 努力을 기울인 結果로 大學卒業者로 有能한 人材를 求하였다. 그런데 支配人은 自己가 兩課長보다 上級者란 職位를 利用하여 兩課長의 職務遂行에 많은 制裁를 加하여 이들의 權限과 責任을 縮少시키고 自己

組 織 圖



1) P.F. Drucker: The Practice of Management, (Asian Edition) 1965, pp.193~201.

2) 野田一夫監修: トラックカー經營哲學, 日本能率協會編 1965, pp.22~25. 參照.

3) 從業員: 300名, 製品: 織物, 歷史: 32年.

의 權限을 擴大시킬려고 努力을 傾注하였다. 社長은 貿易業務로 主로 서울에 常住하므로 地方本社의 對內外的 活動은 兩課長에게 期待하였던 것이다.

그러나 支配人의 지나친 制裁는 業務를 圓滑히 遂行할 수가 없게 되었고 그 經營體는 結局 萎縮을 免치 못하였다. 이 事實을 把握한 社長은 人情上 支配人을 更迭도 못하고 큰 Dilema 에 빠졌던 것이다.

그러나 社長은 無數한 試鍊을 무릅쓰고 兩課長의 權限과 責任을 대폭 認定하고 支配人의 職責은 有名無實토록 改編하여 겨우 Dilema 에서 빠져 나올 수 있었다. 社長의 勇斷으로 많은 試鍊 끝에 겨우 救出은 되었으나 M 工業社와 마찬가지로 組織上의 根本的인 不合理性은 亦是 免치 못했다.

이 以外에도 S 工業社를 비롯하여 많은 企業體에서 親戚을 經營層에 登用했다가 無能함을 알았을 때 一般從業員과 같이 轉職 或은 解雇시킬 수 없는 Dilema 에 빠져 經營組織上의 數多한 盲點을 자아내고 있음을 볼 수 있다.

(나) Informal Organization의 影響

自生組織의 內容에 대해서도 亦是 이미 Reathlisberger 가 定義한바 있듯이 組織成員間의 사이에 存在하는 現實的 個人的 相互關係의 規範이고 formal Organization 에 의해 表示되어 있지 않거나 또 不完全하게 表示되어 있는 것이다.¹⁾ Mayo Reathlisberger 에 의해 行해진 Hawtharn 工場의 實驗以來 把握된 Informal Organization 이 그後 美國의 組織理論에 重要한 問題가 되고 있을 뿐만 아니라 近代組織理論에도 基幹을 이루고 있다함은 周知의 事實이겠다.²⁾ 말하자면 Formal Organization 을 中心으로한 古典的 組織理論이 職能의 體系 責任 權限의 體系로서 主로 靜態의이며 公式的인 組織에 終인데 比하여 近代組織理論은 動態的인 組織에 있어서의 人間行動을 本質로 하는 것이다.

近代組織理論에 있어서는 우선 人間 一般의 分析을 前提로서 組織內의 個個人間的 具體的인 情況에 따른 個人 行動의 相互關係를 들어 全體로서의 組織構造를 明確히 하고 있다.

F.A. Simon 이 組織에 있어서 個人이 그의 行動을 취함에는 組織의 具體的인 情況하에서 어떤 意思決定을 行해야 된다고 하는 그의 理論의 出發은 가장 明白한 一例이다. 또 C.I. Barnard 의 動機의 概念도 個人이 組織에 參加하고 그 中에서 行動하는 要因을 問題로 하는 것이고 그 以外에 Conflict, Personality, Communication, Co-operation 등 近代組織理論의 重要한 概念의 어느것이라도 個人과 그의 行動 및 相互關係의 問題를 取扱하고 있는 것이다.³⁾

이와같이 近代組織理論은 個人行動 및 거기에 相互關係를 合쳐서 全體로서의 組織이 理解되는 Informal Organization 을 위주로 하고 있는 것이다. 그런데 Nepotism 은 近代組織理論의 重要한 核心인 이 Informal Organization 에 至極히 나쁜 影響을 끼치고 있다.

말하자면 Nepotism 은 從業員 相互間的 恐怖, 猜忌, 嫉妬, 分개를 助長케 하고 經營組織內의 Communication 의 沮害를 가져오게 할 뿐만 아니라 나아가서 一般從業員의 士氣低下와 나쁜 作業動機(Bad Motivation)를 形成하게 한다. 이를테면 Nepot 의 上級者는 恒常 自己 下級者의 눈치를 살피가며 業務를 指示하고 Nepot 의 下級者는 다른 上級者보다도 공포감을 보다 많이 가지게 되고 또 同僚間에는 참다운 Communication 을 形成하지 못하게 된다. 筆者의 調査에서 이점이 特別 致命的으로 作用하는 企業體는 K 製造工場 D 양말工場 및 S

1) 金鍾祺稿(尹炳旭編責任): 經營學總論, 高大企業經營研究所刊, 1965. p. 203.

2) 前掲書: 經營管理と組織論의 思考: p. 54. 參照.

3) 前掲書參照:

綜 合 分 析 表

〈表 4〉—1

第一次要因 (First Level Factors)

K製造工場

Good(%)			要 因	Bad(%)		
Total	Short	Long		Long	Short	Total
44.8	57.1	18.1	認 定 (Recognition)	11.8	13.5	9.1
12.8	14.3	9.1	目 的 達 成 (Achievement)		10.8	7.3
3.2	9.5		發 展 可 能 性 (Possibility of Growth)			
3.2		9.1	昇 進 (Advancement)			
6.4	4.8	9.1	賃 金 (Payment)		10.8	7.3
3.2	4.8		從業員間의 關係 (Interpersonal Relation)	23.6	10.8	14.6
9.7	4.8	18.2	監 督 者 的 才 能 (Supervision Technical)	47.2	35.1	38.2
6.4		18.2	責 任 (Responsibility)		2.7	1.8
3.2	9.5		會社政策 및 管理 (Company Policy and Administration)	17.7	5.4	9.1
			作 業 條 件 (Working Condition)	5.9	10.8	9.1
3.2	4.8		作 業 自 體 (The Work Itself)		5.4	3.6
3.2		9.1	私 生 活 (Factor in Personal)	5.9	5.4	5.5
			職 位 (Statue)			
3.2		9.1	職 務 安 定 (Job Security)	5.9		1.8
			公平感과不公平感 (Fairness or Unfairness)	5.9	2.7	3.6
			금 지 혹은 자 만 (Pride or Shame)			
102.5	109.6	100		123.9	113.4	111.0

考 察

	結	果
27.9	職 務 遂 行 (Performance Effects)	30.2
8.0	身 上 變 化 (Turnover Effects)	26.7
11.6	精 神 健 康 (Mental Health Effects)	23.2
18.2	人 間 關 係 (Interpersonal Effects)	22.0
22.0	態 度 (Attitudinal Effects)	20.8
4.6	其 他 (Miscellaneous Effects)	3.5

部分品工場이었다.

지금 이 關係를 具體的으로 研究하는 「Motivation Research」方法과 「Socio-Gram 및 Socio-Metry」技法을 使用하여 調査한 結果를 보면 充分히 알 수 있다. 「Motivation Research」에 의한 一例로서는 K製造工場과 D양말工場을 들 수 있겠다.¹⁾ 即 다음 〈表 4〉에 나타난 바와 같이 監督者의 才能이란 要因에서 無能한 親戚을 監督者로 登用한데서 나타나는 憤慨, 嫉妬, 不滿等を 露出시키는 內容이 K製造工場은 38%로서 첫째이고 D양말工場은 둘째의

1) ①崔鍾泰(筆者稿) 韓國企業經營에 있어서 作業動機 (Job Motivation)에 관한 研究: 大邱大學 大學院 1964. 12. pp. 57~74.

② Herzberg, Mausner, Snyderman. The Motivation to Work, 1959. 方法에 의한 動機調査 임.

第一 次 上 市 要 因

〈表 4〉-2

K製造工場

[illegible]

綜 合 分 析 表

〈表 4〉-3

第 1 次 要因 (First Leved Factor)

D 양말工場

Good (%)			要 因	Bad (%)		
Total	Short	Long		Long	Short	Total
29.27	33.33	20	認 定 (Recognition)	25	9.1	13.33
9.1	16.67		目 的 達 成 (Achievement)	25	27.3	26.66
			發 展 可 能 性 (Possibility of Growth)			
			昇 進 (Advancement)	25	9.1	13.33
27.27	33.33	20	賃 金 (Payment)		9.1	6.66
			從業員間의 關係 (Interpersonal Relation)	25	9.1	13.33
			監 督 者 의 才 能 (Supervision Technical)			상(箱)
27.27		60	責 任 (Responsibility)			
			會社政策 및 管理 (Company Policy and Administration)			
18.2	33.33		作 業 條 件 (Working Condition)	25	27.3	26.66
			作 業 自 體 (Work Itself)			
			私 生 活 (Factor in Personal)		9.1	6.66
			職 務 種 (Status)			
			職 務 安 定 (Job Security)	25		6.66
			公平感과 不公平感(Fairness or Unfairness)			
136	117%	100	計 (TOTAL)	150%	120%	126.7%

考察: ① 100% 넘는 理由는 1사건에 1개이상의 要因이 發生하기 때문이다.

② 賃金과 目的達成이 密接한 關係를 가지고 比較 높은 比率를 차지하는 理由는 이 工場의 賃金 制度가 成果給制이기 때문이다.

Good (%)	結 果	Bad (%)
34.2	職 務 遂 行 (Performance Effects)	27.5
10.4	身 上 變 化 (Turn over Effects)	22.8
7	精 神 健 康 (Mental health Effects)	3.8
10.4	從業員間의 關係 (Interpersonal Relation Effects)	15.9
38	態 度 (Attitudinal Effects)	20
0	其 他 (Miscellaneous Effects)	0
100	計 (Total)	100

높은 比率로 나쁜 作業動機를 形成케 하고 있다. 또 J社에 있어서 「Socio-Gram」 技法과 「Socio-Metry」의 技法¹⁾에 의해서 나타난 結果를 보면 다음과 같다.

「J社 甲作業集團의 「Socio-Gram」

上記 作業集團의 監督者 O가 經營層의 親戚이다, 作業員 M,N 以外는 이 無能한 O를 排斥하고 있다. 말하자면 O는 一種의 孤立型(Isolate)이 되어 그 作業集團의 指導者로서 適合치 못하다. 同時에 그 集團의 士氣는 매우 低調하며 生産能率도 좋지 못하다.

J社甲作業集團의 Socio-Metrics

1) 田中熊次郎: ソシオメトリーの理論と方法, 1961. 에 의한 分析.

第1次 나쁜要因 (Bad Factors of First Level)

〈表 4〉—4

D 양말工場

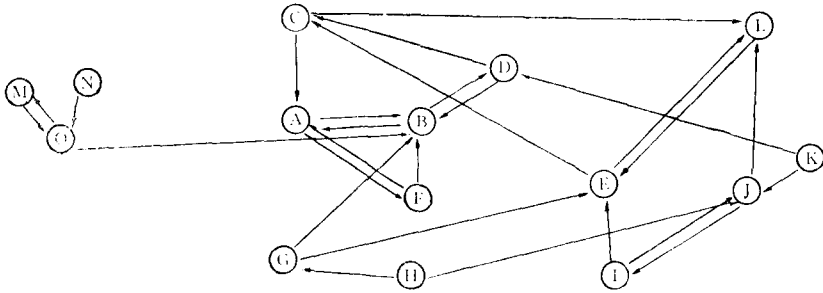
要 因 Effects	認 定 Recognition	目 的 達 成 Achievement	發 展 可 能 性 Possibility of Growth	昇 進 Advancement	金 賃 Pay	從 業 員 間 關 係 Interpersonal Relation	監 督 者 的 才 能 Supervision-technician's ability	會 社 政 策 管 理 條 件 Company Policy and Administration	業 作 件 自 體 Work-The Work-Itself	業 體 上 的 生 活 因 素 Factors of Interpersonal Life	位 置 Status	職 安 全 Job Security	公 平 感 Fairness or Unfairness	자랑혹은 수치 Pride or Shame
結 果 (Factors)														
職 務 遂 行 Performance Effects	28.5%	36.3		28.5	50	14.3	33.3		33.3			33.3		
身 上 變 化 Turnover Effects	28.5	27.3			14.5	14.3	33.3		16.8	50		33.3		
精 神 健 康 Mental Health Effects	82.5	27.3		28.5		33.3	38.3		8.3	50				
從 業 員 間 的 關 係 Interpersonal Relation Effects		9.1		28.5		28.5			8.3					
態 度 Attitudinal Effects	14.5	27.3		28.5	50	14.4			33.3			33.3		
其 他 Miscellaneous Effects														
Total	100	100	100	100	100	100	100		100	100		100		

$$PVR+MPV-NVR-MNV=SSS^{1)}$$

$$2+1-8-2=-6$$

即 社會測定的 地位得點 SSS 가 마이너스 6으로서 Socio-Metrics 方法에 의해서 보더라도 그 作業集團의 指導者는 資格이 없는 不良組織을 如實히 나타내주고 있다. 以外에도 Morale 또 J社에 있어서 「Socio-gram」 技法註과 「Socio-Metry」의 技法(註21)에 의해서 나타난 結果를 보면 다음과 같다.

J社 甲 作業集團의 「T socio-gram」

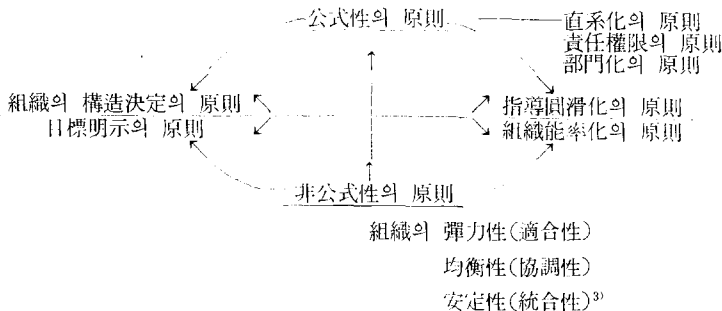


上記 作業集團의 監督者 O가 經營層

Survey 方法에 의해서도 考察할 수 있겠으나 아직 具體的인 調査는 못 했다. H.B.R.의 調査에서도 85%나 Nepotism은 從業員間的 嫉妬와 猜忌를 자아낸다고 表明하고 있다.²⁾ 要컨데 Nepotism은 다음<表 5>에 나타난 바와 같이 經營組織의 有機的 構成에 公式的인 原則인 直系化의 原則을 確立할 수 없을 뿐만 아니라 責任 權限의 原則과 部門化의 原則에도 背馳되는 奇形的인 現象을 자아내고 있는 것이다.

同時에 非公式性的의 原則인 組織의 彈力性과 均衡性 및 安定性을 期하는데도 極히 나쁜 影響을 끼쳐 健全한 Leadership發揮을 못하는 不良組織을 形成케 하는 수가 많다.

<表 5>



(二) Favorism

Nepotism을 取한 企業體의 經營層은 自己도 모르는 사이에 親戚을 爲主로 하는 情實主義에 빠지게 된다.

1) 上掲書에 의한 分析.

2) Is Nepotism so bad: 前掲書 p. 89.

3) 伊藤森右衛門: 經營者 리더シップ論, 昭和40年 p. 153.

人事管理을 비롯하여 諸般經營政策에 客觀的인 判斷을 行하지 못하고 親戚들 의意見에 偏見되어 自然的 이들 中心의 管理가 되어 버리는 수가 많다.

이는 結局 從業員間的 團結을 破壞하고 士氣를 低下시킴과 同時에 다음에 言及하는 誤謬의 意思決定을 導出케 하는 原因도 되는 것이다.

(ㄷ) 謬誤의 意思決定

그릇된 方法을 偏見과 先入觀念에 의해서 옳은 方法이라고 보고 「自己 所信대로 行한다」고 推進하는 일만큼 經營에 危險하고 무서운 것은 없는 것이다.

經營에 있어서 Top Management 의 意思決定의 重要性은 두말할 나위도 없겠다.

또 그의 影響力이 經營全般에 걸쳐 致命的인 作用을 한다는 것도 이미 周知의 事實이다.

그런데 Top Management 가 意思決定을 함에 親戚은 客觀的이고 知的이며 妥當한 決定을 못하도록 作用하는 수가 많다.

말하자면 情報入手의 主要源泉을 親戚에 求하고 親戚의 말만 믿고 偏頗的이고 그릇된 先入觀念에 의하여 誤謬의 意思決定을 行하는 수가 非一非再하다.

심지어 衆意를 尊重하는 Brain Storming 이나 Suggestions Sheme 의 制度는 一種의 浪費로 생각하고 있는 企業體도 있다.

筆者의 調査에서 特히 T 製造會社, N 工業社 및 J 會社等에서의 下部經營層 및 作業層가운데는 『모든 일은 親戚의 말만 듣고 한다』는 式으로 不平 不滿의 主要因으로 吐露하고 있다.

(ㄹ) 非民主性과 歷史의 逆行

Nepotism 은 그 自體가 벌써 民主主義의 平等의 原理에 어긋난다. 卽 이는 오늘날 主要指導原理인 平等待遇에 벗어나는 것이다 뿐만 아니라, 資本主義가 發展함에 따라 家計와 經營의 分離 現象이 顯著하게 나타남에도 不拘하고 Nepotism 은 家計經營을 一致시키려는 歷史의 退步를 자아내고 있다.

(ㄴ) 資本擴充의 障礙

不足한 資本의 擴充에 즈음하여 Nepotism 이 支配的인 企業은 지극히 어려운 것이다.

말하자면 外部에서 投資하기를 꺼려하고 있는 것이다.

(ㄷ) Nepot 能力 輕視

비록 有能한 親戚이 登用되었다 하더라도 親戚이 아닌 一般 從業員들의 생각에는 『親戚이기 때문에 採用되었다』고 하는 思想이 殘在하고 있기 때문에 Leadership 을 發揮하기에는 어려운 것이다.

Ⅳ. 考 察

前述한 Nepotism 에 대한 贊反의 論據를 筆者가 調査한 62個 企業體를 中心으로 體系化함에 있어 特히 느끼게된 몇가지 點을 言及하기로 하겠다.

(1) 信賴性이라는 利點

親戚을 登用하는 것이 有利하다는 點中에서 親戚은 믿을 수 있다는 論據를 強調하고 있는 企業體가 많았다. 이는 外部에 經營의 機密을 漏泄치 않는다는 點도 있겠으나 그것보다도 企業內部 있어서 친척은 從業員의 不正을 막을 수 있고 監督者가 있으나 없으나 熱心히 努力한다는 點을 더 큰 理由로 내세우고 있다. 이點은 美國의 調査에서는 찾아 볼 수 없는 論據點이다. 말하자면 美國에 比하여 우리나라의 特異한 現象이라고 볼 수 있겠다. 同時에 經營管理面에서 兩國間的 差異를 나타내는 一面이기도 하겠다. 이를테면 美國의 管理組織은 그

만큼 科學的이고 合理的인 體制를 갖추고 있어 各職務間的 獨立採算과 牽制組織이 確立되고 從業員의 怠慢과 不正은 組織自體가 못하도록 되어 있는 것이다. 이에 反하여 우리나라에서는 管理組織의 주며 九九式 方法과 經營層의 無能한 管理로 그만큼 不正과 怠慢의 幅이 넓어 現 實的으로 不正을 防止하는것이 큰 問題로 나타나고 있는 것이다. 그러기에 最高經營層은 이를 Cover 하기 위해서 막연히 『믿을 수 있다』는 點만 생각한 나머지 能力을 考慮치 않고 親戚을 登用하는 수가 많은 것이다. 이리하여 美國에서는 어떻게 하면 새로운 Idea를 開發할수 있고 能率을 向上 시키느냐 하는데에 많은 神經을 기울리는데 反하여 우리나라에서는 어떻게 하면 從業員의 不正과 怠慢을 防止하느냐 하는데 神經을 기울이고 있는 것이다. 그러기 때문에 能力을 考慮치 않고 막연히 『믿을 수 있다』하여 친척을 登用하여 많은 副作用을 자아내고 있다. 이點은 우리나라에서 앞으로 깊은 反省을 加하여야 할 問題이다. 말하자면 보다 合理的인 管理體制가 要請되는 바이다.

(2) 管理職能의 輕視와 그릇된 企業家精神

筆者의 調査에서 『놓고 있기 때문에 다른 이를 採用하는것 보다 親戚을 登用했다』는 것을 親戚을 登用하게 된 主要理由에서 53%나 들고 있다. 이는 管理의 職能이 얼마만큼 重要한가를 全혀 잊고 있는데서 나오는 것이다. 말하자면 管理職(經營層)擔當者 採用을 그 職務의 適格者를 求하는 方式을 取하지 않고 오로지 다른이를 採用하는것 보다는 『놓고 있는 親戚을 採用한다』는 方式으로 管理職의 重要性和 그 職能을 忘却하고 있는 것이다. 이들은 P.F. Drucker가 指摘한바 있듯이 管理職能을 外部條件에 適應시켜 이에 首肯하려는 受動的(passive)인 面만을 생각하고 開拓的인 役割을 하는 能動的(active)面을 全혀 생각하지 않고 있는 것이다.¹⁾ 그러므로 이들은 經營의 中心點을 어떻게 하면 金融機關으로 부터 많은 「融資」를 받고 또 政府로부터 「脫稅」를 하며 「特惠措置」를 받을 수 있는가에 求하고 이것만 잘되면 모든 經營이 잘되는 것으로 생각하고 못되면 모든것이 잘 안되는 것으로 생각하고 있다. 外部條件이 不利하더라도 合理化를 期하여 이를 박차고 나가는 能動的이고 開拓的인 努力은 없는 것이다. 그러기에 能力을 보지않고 누구든지 重要한 管理職을 擔當케하고 經營全般을 『空手に 呑세』를 잡으려는 企圖을 할 수 없는 外部的인 要因에만 두고 이에 受動的으로 適應하려고만 하고 있는 것이다. 事實 外部 條件도 重要하다. 그러나 여기에 恒常 受動的으로만 應한다고 解決되는 것은 아니다. 萬一 受動的으로만 應한다면 이는 管理의 理念을 忘却한 것이라고 볼 수 있겠다. 經營은 受動的인 役割에만 끝나는 것이 아니라, 恒常 能動的인 役割을 하여야 할 것이며 外部的인 條件에만 依하지 말고 이를 오히려 克服해야 할 것이다. 原料의 價格이 오르고 販賣가 不振할 수록 더욱 合理化를 期하여 稼働率을 높이고 原價를 低下시켜서 賣出單價를 낮추고 販路를 開拓해야 할것이다. 그렇게 하기 위해서는 有能한 管理者가 더욱 要請되고 또 이 職能의 重要性을 恒常 念頭에 두어야 할 것이다. 오로지 『놓고 있다』고하여 採用하는 式은 오늘날과 같은 競争經濟下에서는 自滅行爲인 것이다.

(3) 組織精神

組織의 精神을 一般的으로 *Esprit de Corps*란 말로 表現한다. 即 *Make common men do uncommon things* (凡人에게 非凡한 일을 시키는것)²⁾이 組織의 目的이 되겠다. 그러기 때문에 組織의 威力은 *Ermanski*가 指摘한바 있듯이 「合」의 概念이 아니라 「乘」의 概念인 것이다. 即 A,B,C,D의 4인이 適切한 組織을 形成하면 이組織의 힘은 $A+B+C+D=Y$ 로서 4

1) P.F. Drucker: The Practice of Management, Modern Asian Edition (Tokyo) 1965. pp. 10~1 .

2) 前掲書: p. 158.

人的 힘을 합친 Y로 나타나지 않고 그의 몇배의 $A \times B \times C \times D = KY$ 로서 乘數效果를 나타내는 것이다. 反對로 適切な 組織이 못될 경우는 한사람의 힘보다도 못한 負의 作用을 하게 된다. 이와같이 組織은 무서운 것이다. 그런데 大部分의 經營者들은 이러한 組織의 威力과 精神을 忘却한 나머지 不適合한 親戚이 組織의 一構成員으로 있을때 그것이 얼마만한 影響을 끼치는가에 대해서 전혀 考慮하지 않는 者들이 너무나 많다.

(4) 對策誘導의 焦點

Nepotism은 積極 排除해야 한다는 主張이 있는가 하면 오히려 받아드려야 한다고 하는 主張이 있다.¹⁾ 또 Nepotism의 結果로 倒産된 企業體가 많은가 하면 成功한 企業體도 많다²⁾ 그러나 大部分의 企業家들은 Nepotism에 대해서 率直히 두려워하고 달갑지 않게 생각하고 있다 이번 筆者의 調査에서 企業家의 64%나, 親戚을 登用하는데 달갑지 않게 생각하고 있고 可能한 限 Nepotism은 排除하는 것이 좋겠다고 表明하고 있다. 또 H.B.R 發表에서도 美國 企業家의 2/3가 經營에 있어 Nepotism은 長點보다 短點이 더크다고 表明하고 있다.³⁾ 뿐만 아니라 經營管理上 公正한 立場에서 보더라도 그의 副作用이 長點보다 더 큰 것이다. 그러나 企業家들은 現實의 莫上 人事問題에 부딪쳐서 決定하려고 할 때에는 事情上 어쩔 수 없이 울며 겨자 먹는 式으로 친척을 登用하게 되는 것이다. 말하자면 現實의 莫上 親戚을 登用하는 企業家는 極少數밖에 ない는 것이다. 筆者의 調査對象 企業體中에서는 不過 5%만이 어떠한 경우라도 Nepotism은 排除해야 한다고 主張하고 있는 것이다. H.B.R의 發表에서도 美國에서 現實의 莫上 企業家들은 人事問題에 當面해서는 어쩔 수 없이 親戚을 받아들인다고 말하고 있다. H.B.R에서 發表한 表에(表6參照)의 하면 어떠한 일이 있어도 親

〈表 6〉

H.B.R. 調査의 美國	比 率	우리나라의 62個企業體	比 率
資格이 없더라도 採用	1%	資格이 없더라도 採用	2%
一般人和 同等한 資格所 持면 採用	51%	좀 不足하더라도 採用	16%
特히 優秀하면 採用	34%	一般人和 同等한 資格所 持면 採用	62%
一般人を 求할 수 없을 경우 採用	7%	特히 優秀하면 採用	15%
어떻한 경우라도 排除	6%	어떻한 경우라도 排除	5%

戚을 經營層에 登用해서는 않된다고 하는 比率은 오로지 6% 밖에 ない다. 여기에서 當該職務을 擔當한 者가 一般人으로서는 도저히 求할 수 없을 경우에는 親戚을 登用해도 좋으나 그 外에는 親戚을 登用해서는 않된다는 比率 7%를 加算해도 나머지 85%라는 比率이 必要한 一定條件下에서는 不得 已親戚을 登用한다는 態度를 表明하고 있다.⁴⁾

要컨데 한마디로 表現하면 企業家들은 Nepotism에 대해서 一般의 莫上 不正의 態度를 取하고 있지만 莫上 人事決定段階에 臨하여서는 親戚을 받아들이고 있다는 것이다. 그러므로 Nepotism은 長點보다 短點이 더 많고 또 이로 因하여 倒産 或은 發展의 退步를 가져오는

1) Is Nepotism so bad: 前掲書 pp. 22~23.

2) ① 前掲書: p. 34.

② Family Business: 前掲書 p. 96.

3) Is Nepotism so bad: 前掲書 p. 23, p. 39.

4) 前掲書: p. 28.

企業體가 많다하여 오로지 이를 排除해야 한다고 結論을 지운다면 Nepotism 에 대한 研究에 意義가 없다고 생각 이되는바이다. 그것은 現實으로 많은 企業體에서 Nepotism 을 取하고 있고 또 人事問題 決定에 있어서 어쩔 수 없이 親戚을 받아드리고 있는 實情이기 때문이다. 뿐만아니라 Nepotism 을 取하여 成功한 企業體도 많은바 問題의 焦點은 現實의인 狀況을 考慮하여 Nepotism 에 대한 長點을 最大限으로 살리고 그 反面에 短點을 最少限으로 줄이는 策의 誘導가 시급히 要請된다고 볼 수 있다. 「Nepotism 이 좋게 作用하고 혹은 害롭게 作用하고는 이를 어떻게 管理하느냐에 달려 있다」고 Ohio Industrial Goods Manufacture 社長이 言及한바 있듯이¹⁾ 問題는 어떻게 하면 長點을 最大限으로 利用하면서 短點을 最少限으로 줄이느냐? 하는데에 있다고 본다. 同時に 人事管理의 原則에 미루어 보아 長期的으로는 Nepotism을 取하지 않는 方法도 모색해야 할 것이다.

V. 對 策 誘 導

前項에서 言及한바 있듯이 對策誘導의 焦點은 Nepotism 으로 因하여 發生하는 短點을 最少限으로 줄이고 長點을 最大限으로 活用하는데 求하고자 한다. 그러기 위해서는 다음과 같은 몇가지 點이 考慮된다.

(1) 短點要因分析和 理解

Nepotism 을 取하므로 惹起되는 諸般短點을 最高 經營層은 恒常研究하고 이에 대한 充分한 理解와 分析이 必要하겠다.

(2) 圖面에 의한 管理

經營管理에는 技術的인 面과 人間的인 面이 있겠다. 그런데 前者의 경우에는 「動作時間研究」 「作業標準書」 혹은 「技術標準書」 등과 같이 大部分 標準圖面에 依據行한다 後者の 경우는 흔히 標準圖面에 의하지 않고 經營者의 諸意에 의한 專斷的인 管理를 行하는 수가 많다. 여기에 無能한 親戚이 登用될 틈이 생기는 것이다. 그러므로 여기에도 「職務分析」 「職務評價」 「人事考課」 「適性檢査」 등 標準圖面에 의한 管理가 要請된다.

(3) 親戚管理의 規程作成

親戚에 대해서도 客觀적이고 公正性을 期하는것이 무엇보다도 重要하다. 그러기 위해서는 Nepotism 에 대한 方針을 樹立하여 規定化하는 것이 要請된다. 勿論 여기에는 細部の인 面까지 規程하면 좋겠지만 그렇지 못할 경우에는 包括的인 面이라도 規定지워야 겠다.

(4) 職業의 確定과 適性配置

組織上 職責도 없이 莫然히 登用하는 것이 極少排除해야 겠다. 職務分析에 의한 職務의 性格에 適合한 人材를 登用하여야 겠다. 無理하게도 適任者가 아닌 親戚을 다만 「믿을 수 있다」 하여 혹은 「人情에 못이겨」 없는 職責을 억지로 만들어 擔當케 한다든가. 또는 힘에 겨운 重責을 맡기는 것은 極力 避해야 할 것이다. 즉 H. Fayole이 指摘한바 있듯이 「職務上的 權威」와 「一身上的 權威」가 一致하도록 務코 되어야 한다. 登用은 어디까지나 職務中心의 基本方針下에 行하여야 할 것이다.

(5) 責任會計와 目標課業設定

各 職務마다 目標課業과 責任會計를 設定하여 그 課業의 遂行 與否를 檢討하는 것이 좋겠다. 勿論 이는 一般從業員뿐만 아니라 親戚이 맡고 있는 職務에도 實施해야 되겠다.

(6) 固定給料 策定

1) 前掲書 : p. 22.

아무리 가까운 친척이라 할지라도 일단 職責을 맡게되면 그 職責에 合當한 給料를 策定하여 他一般職員과 同一하게 定한 時日에 支給하는것이 좋겠다. 莫然히 親戚이 라하여 給料도 策定하지 않고 適當히 隨時로 支給하는 것은 避하도 록하여야겠다.

(7) 經營層의 專門化와 資格要件 設定

資格이 없는 親戚을 經營層에 登用하는 것을 排除하기 위하여 經營層의 專門化와 이를 擔當함에 必要한 最少限의 資格要件을 設定하는 것이 좋겠다.

(8) 公正한 대우

親戚이라하여 公定性을 無視한 優先은 避하여야 할 것이나, 이로 因한 從業員들의 影響은 너무나도 큰 것이다. 特히 昇進 或은 昇給에 있어서는 一般人과 共히 能力에 따라 公定히 處理하는 體制를 確立하는 것이 要請된다.

(9) 採用考試制度 確立

親戚이라고 해서 無條件採用하는 것은 止揚해야겠다. 그 資格要件을 充分히 檢討하고 適性에 適合한 職責을 맡기이는 것이 必要하다. 그렇게 하기 위해서는 採用考試를 거쳐 採用與否를 定하는것이 좋겠다. 嚴格한 筆答考査까지는 못할지라도 志願者의 最小限의 具備資格要件適性等을 把握하는 程度는 적어도 要請된다. 그런데 여기에 注意를 要하는 것은 可能한 志願者의 親戚은 채용시험에 關與하지 않고 採用管理委員會를 構成하여 거기에서 決定하는 것이 좋겠다.

(10) 嚴格한 教育制度

一旦 採用된 親戚은 職務를 擔當하기 前에 철저한 長期間 教育訓練過程을 履修하도록 하는 것이 좋겠다. 어떠한 경우라도 教育訓練過程을 마치지 않고서는 職責을 賦與치 않는 方針이 또한 隨行되어야 하겠다. 그리고 이 期間中에는 그 作業場의 全般的인 業務把握도 해야겠지만 각 作業集團의 雰圍氣 把握에도 重點을 두어야 할 것이며 또 Nepotism 으로 因한 副作用과 經營內의 Informal Organization 에 끼치는 影響에 대해 充分한 教育訓練이 必要하겠다.

(11) 委託教育

職責을 擔當하기 前에 學校 姊妹企業 技術提携企業 및 其他 產業訓練團體에 委囑하여 教育을 마친후 勤務케하는 方法의 模索이 또한 要請된다.

(12) 配 置

能力과 經驗에 따라 適材適所에 配置하여야 된다는 이미 앞에서 言及한바 있기 때문에 여기서 두번다시 論할 必要가 없겠다. 그러나 여기서 말하고자 하는바는 可能하다면 上級親戚(Senior Nepot)이 없는 部署에 配置하는 것이 좋겠다는 것이다. 萬一 不得已 同一한 部署에 配置하는 경우라도 可能한 上級親戚의 直接監督下에는 두지 않는것이 좋겠다.

(13) 轉 換

轉換問題도 配置問題와 더불어 이미 앞에서 言及한바 있겠지만 여기서는 어떤 職責을 擔當하고 있는 親戚이 그 職責에 適任者가 아니라는 것이 判明되었을때 이를 어떻게 處理해야 할 것인가에 대해서 보고저한다. 이點에 대해서는 H.B.R.에서 調査發表한 資料가 좋은 答辯을 해주고 있다. 勿論 그 調査의 目的하는바는 이와 같은 結論을 내리고저 하는바는 아니다. 그 內容은 充分히 利用할 수 있는 것이라고 생각해서 引用해보기로 하겠다.

H.B.R.에서는 調査對象 經營層에 대해서 最高經營層의 아들을 主要한 Middle Management 職責을 맡긴 結果 그 成績이 좋지 못하였을 때 어떻게 했으면 좋겠느냐 하는 質問에 다음

과 같은 結果가 나타났다.¹⁾

여기서 나타남과 같이 (表 7參照) 차라리 俸給을 주더라도 그 職責을 맡기지 않는 것이 좋겠다고 하는 것이 가장 큰 比率를 차지하고 또 別로 負擔이 없거나 經營에 큰 影響을 주지 않는 輕한 責職을 맡기도록 하는 것이 좋다는 것도 13%나 된다.

〈表 6〉

53%	職責을 맡기지 않고 俸給만 支給
33%	解 雇
13%	補助的인 職責感은 輕職責을 擔當시킬것

이러한 點으로 미루어보아 能力上 不足한 點이 發見되었을때 人情上 解雇는 못시킬지언정 적어도 그 職責에 그대로머붙게 해서는 안되겠고 다른 補助職 或은 輕職으로 轉換시키는 것이 좋겠다.

이 以外에도 여러 對策이 誘導될수 있겠다. 그것은 Nepotism의 短點을 最小限으로 줄이는 것이겠다.

Nepotism의 生態와 그에 對한 對策을 筆者가 調査한 企業體를 中心으로 考察했다 그러나 筆者의 調査對象은 極少數에 不過한바 앞으로 더욱 우리나라 企業體 全般에 걸친 廣範圍한 研究가 期待된다.

끝으로 本調査에 協助해준 經營學士 李鍾喆 이승균君과 經營學科 3學年 玄三源君에게 感謝를 表한다.

1) Is Nepotism so bad.

〈Summary〉

A Study on Nepotism in Korean Business Management

by

Jong-Tae Choi

(Full Time Instructor.)
(Taegu College)

I. The Scope of Research

1) The function of top management

One of the most important functions of top management is to use effectively Human Resources in business. The management employs often his relatives to the position of management. It is a very important problem to research how Nepotism influences and what the better method should be introduced.

2) The scope of management

I would like to research the Nepotism on the hierarchy of management (top, middle & low management) with the exclusion of workers' group.

3) The importance of management's function

The manager is the dynamic, life-giving element in every business. Without his leadership the "resources of production" remain resources and never become production. In a competitive economy, above all, the quality and performance of the managers determine the success of a business, indeed they determine its survival. For the quality and performance of its managers is the only effective advantage an enterprise in a competitive economy can have. (see Drucker's The Practice of Management).

The importance of management function is emphasized by economists and a number of scholars who study business administration.

It is a task for modernizing business administration imposed upon us that we should investigate the problems derived from Nepotism.

Nepotism differs from regionalism, which is not of the scope of this research. In this research Nepots may mean close relatives.

II. The Dynamics of Nepotism in the World

Nepotism is not only a serious problem imposed on the business but also on the other countries business which is based upon capitalism. Of course, it is hardly found nepotism in the country which is based upon socialism. I would like to

review a few main nations as follows:

(1) The U.S.

Many articles have been published on Nepotism in American business. According to the result of Harvard University Research (published "H.B.R. Jan.~Feb. 1960"), some 57% of respondents relatives of executives are employed in their own company. A 1955 Fortune survey of 175 of the largest U.S. corporation revealed that no less than 55% of the companies had close relatives or in-laws holding management jobs in the same firms. Therefore, the Nepotism in American business is common.

(2) German

In Germany the country whose industrial achievement since world war II is after ranked first among European nation, Nepotism is also common. The great Krupp Steel Empire, for exemple, has had a long history of relatives in top management.

(3) Japan

In Japan Nepotism is common. A number of business have nepotism connecting with the type of Family Business in Japan. In a study made a few years ago James C Abeyglen and Hiroshi Manari found that over half of the sons of major executives of large companies were in the same organization as their fathers. The comparable figure of estimating in the United States was under 20%. The Nepotism in Japan would be more common than in America.

(4) The other Asian countries

According to the result of the research which was sponsored by Donald R. Ligget, nepotism is indicated as one of the characteristic points in Asian business.

(5) Korea

It is very interesting problem how much Nepotism dominates Korean business. As the result of the report on the joint survey of Korean situation(1964-1965), it was indicated as one of the characteristic points of Korean business that Nepotism and family business were common. But there are no concret data on the nepotism in our country Business. I surveyed how much the nepotism were common in Korea. I sampled 62 firms in various business in and around Taegu City.

I observed the firms on the basis of how much nepotism dominates and how it influence in the field of business administration(1965-1966).

82% of the firms is dominated by Nepotism, especially 62% intensively by it. It has been figured out that Nepotism in the business of our country is common and is one of the characteristic points of business administration.

III. The Points of View on the Approval or Disapproval of the Nepotism

In this chapter I came to systematize the points of view on the pros and cons of hiring relatives on the basis of the survey of 62 firms.

A) The points of views on the approval

(1) Devotional efforts

Relatives pay his devotional effort for the firm's affairs.

(2) Prevention of turn-over and to hold continuous good employees.

A good employee is hard to be kept. In recent years business has become increasingly aware of the problem of the high turn-over at the executive level. The high turn-over has come to happen in the field of fibering industry in Taegu City. As mentioned by Judith Dolgins, although it can not be shown in dollars and cents on profit and loss statement, turn-over at the executive levels is one of the most costly hidden items borne by the modern corporation. Such turn-over disrupts the management organization and threatens the firm competitive livelihood. A non-relative executive is held to the firm only by his self-interest. If he finds an opportunity that suits him better, he will go elsewhere. But the relatives may keep continuity of his position without turn-over and help to assume continuity and effective carry-on of corporate policies.

(3) Confidence

The relative being a clearness of identity, the executive can trust him in the field of outside affairs (tax, income, marketing) as well as inside affairs (dishonesty and soldiering employee)

(4) Strong responsibility

Compared with non-relatives a relative is to feel strong responsibility in the firm's affair. The reason why he has a strong responsibility is that relative feels an added responsibility to family and think of that the assets of the firms belong to his welfare.

(5) A sound comment and advice

It is one of the important affairs to give sound advice and comment to his superior. But many of inferior employees dislike to give his sound advice to his superior because of fears, even if he has found a defect of his superior as of a decision making. At last it will induce a serious trouble in the business administration. But the relative would like to give his sound advice and comment to his relative superior. The junior can be more outspoken and speak without fear.

(6) Un-iformity and adaptability

A relative is likely to fit in better than non-relatives.

There is much advance in having similar back-grounds which lead to similar thinking. To the extent this advantage exists, it is because the nepot has the same social back-grounds as his relative in management and possesses the same general views on corporate growth profit.

(7) The collection of Information

It is common that the informations for business are easily collected by relatives.

B) The points of views on the disapproval

(1) Limitation of selecting men of ability.

How many relatives there may be, the firms comes to face the limitation selecting the men of ability.

In recent years, according to the specialization of management function, it is very difficult to select men of ability in relatives. At the same time, good non-relatives dislike to be employed by the firm under nepotism.

In other word, nepotism has its tendency to discourage good outsiders from working for the company.

(2) Inferior Organization

Nepotism often comes to form inferior organization of business-formal organization and informal organization.

a) Inferior formal organization

The main purpose of formal organization lies in rationalization of business objective. In other words, every job should be formed to be conformed to the objective of business. Therefore, each job have its function, obligation, responsibility and authority. The responsibility should be conformed to its authority. But in the firm under nepotism is very often destroyed the above principle of organization. Often relatives is not the right man in the right place.

If a relative is employed as an executive and proves to be inadequate, the employee cannot be fired or demoted as readily as non-relatives can be done. At last many firms would change their organization.

It is very irrational that an organization should be made to conform not to the business objective but to a special person. I have found such a case very serious in M firm, K firm, T firm.

b) Inferior informal organization

Nepotism often destroy the sound informal organization, one of the most serious problems of Nepotism is its tendency to create fears, jealousy, resentment and bad communication among the employees.

In the long run, nepotism may come to make it had informal organization. In the other words, nepotism may formed inferior organization in its activities

analysis, decision analysis and relational analysis.

(3) Favorism

The problem of nepotism is that may cause favoritism for relatives. Senior executive may go along with a junior relative.

(4) An erroneous decision making

The main problem of nepotism is that it may cause losses of respect for the intelligent judgement, integrity and objectivity of top management. The executive may collect main information from his relatives. It sometimes causes the executive to make erroneous decisions.

(5) An obstacle of expanding capital

Nepotism has its tendency to discourage an outsider form investment for the firm.

(6) Non-democracy and retrogression of history

Nepotism is against the democratic principle of quality. By the progress of capitalism, household economy has been separated from management. But nepotism has its tendency to mix up household economy and management.

IV. Consideration

While I have systemized points of view on the pros and cons of nepotism through my survey on 62 firms, I come to take consideration of the items as follows:

(1) An advantage of confidence

Among the point of the advantage of nepotism, many respondents strongly emphasized the point that relative can be trusted. The comparable advantage is hardly found in other advanced countries for example, in the U.S. It means that in our country top executives pay their attention to prevent the dishonesty of employee as a result of the administration of rule of thumb, but in America. They pay their attention much to exploit new idea from their employee while dishonesty is checked by the organization itself through the scientific management.

Regardless of relative's ability, the executive of our country hired his relatives only for the reason he can trust them. That is a sign of poor administration.

(2) The spirit of enterpreneur and ingorance of management function

Some 53% of respondents urged that the main reason they hired relatives as follows:

"as my relatives had no job, I rather hired them."

It is a sine of that the executive hardly undersatand how administrsative function is important.

(3) The spirit of organization

Esprit de Corps' is an expression of organization spirit. It is the purpose of

organization to "make common men do uncommon things. As mentioned by Ermanki the power of organization is not "agregation" but "Muliplication."

Most executives whose relatives are employed have forgotten the importance of organization spirit.

(4) The focus on the better methods

Nepotism gives many advantages as well as disadvantage to business administration. While some firms succeeded by adopting nepotism, some other firms failed. As mentioned the president of industrial goods manufacturer of Ohie, nepotism can be good or bad, helpful or damaging depending on how it is practiced. It is the main points of better method on the nepotism to minimize the point of disadvantage as well as to maximize the point of advantage.

V. The Better Methods

The better method on nepotism will be suggested as follows:

- (1) Analizing and understanding the factors of disadvantages
- (2) Rational personnel administration on the basis of charts
- (3) Making the regulation on the administration of relatives
- (4) Job analysis and job evaluation
- (5) System of responsibility accounting
- (6) Measuring a given payment to relatives
- (7) Strict education and training of relatives
- (8) Commissionial education of sister' company and school to relatives
- (9) Establishment of selection' examination
- (10) Specialization of management's function and establishment of the qualifications
- (11) Right arrangement
- (12) Right transfer
- (13) Impartial treatment