

국내 미국과 일본의 다국적기업의 통제에 관한 비교 분석 : 대리인 이론의 적용*

장 은 미**

논문접수일 : 94. 7

게재확정일 : 95. 3

초 록

제2차세계 대전이후 급속히 성장해온 다국적기업은 세계경제에서 매우 중요한 역할을 담당하고 있으며, 앞으로 세계의 통합화가 가속화됨에 따라 그 중요성 또한 더욱 증가할 것이다. 해외에 자회사를 두고 있는 그 구조적인 특징으로 인하여 다국적기업은 많은 불확실성을 내포하고 있다. 이에 따라 다국적기업의 통제에 관한 연구가 많이 이루어 졌으나 대부분이 통제에 관한 이론적인 기반없이 현상분석에 초점을 두었다. 이 연구는 대리인이론에 입각하여 다국적기업의 통제에 관한 깊이 있는 분석을 시도하였다. 우리나라의 주요 투자국인 미국과 일본의 다국적기업을 대상으로 연구하였으며 다음과 같은 결과를 발견하였다. 우선 모회사의 소유정도가 대리인 통제 수준(생산통제와 문화통제)에 정적인 영향을 미친다. 그리고 소유구조가 생산통제에 미치는 영향정도는 자회사의 여러 특성들 중에서 상대적인 규모(자본과 종업원수)에 의하여 중개영향을 받는다. 모회사의 국적은 또한 통제유형에 영향을 미치는 데 일본기업의 경우에 보다 높은 문화통제를 보이며, 이러한 통제 유형들간에는 상호 독립적인 관계가 있다. 전반적으로 이 논문은 대리인이론이 기존의 문화및 전략연구들과 접목되어 다국적기업의 통제를 매우 유용하게 설명한다는 것을 보인다.

* 이 논문은, 장은미(1993), "다국적기업의 통제분석 : 대리인이론과 비교문화연구의 적용" 연세경영연구, 31권 57호, 101~123면에서 논의된 모형을 발전시킨 것이다.

** 메릴랜드 대학교 강사

I. 머릿말

최근 수십년은 국가간의 경계가 무너지는 초고속 경쟁의 시대로 이해될 수 있다. 그러한 특징의 하나가 제2차 세계대전이후에 새로운 기업의 형태로 발달하여온 다국적기업의 성장일 것이다. 다국적기업은 “하나이상의 국가에서 생산 및 판매활동을 하는 완전 또는 부분소유의 자회사들을 지닌 기업들”로 정의(Phatak, 1989) 되는데, 그 초기단계에서는 미국과 일부 선진국가들이 저임금등의 여타 비교우위를 제공할만한 국가들에 자회사를 설립함으로써 일부국가들만의 소유였다. 그러나 이제는 세계의 거의 모든 국가들이 다국적기업을 보유함으로써 세계경제에서 다국적기업이 갖는 중요성은 한층 증가하였다.

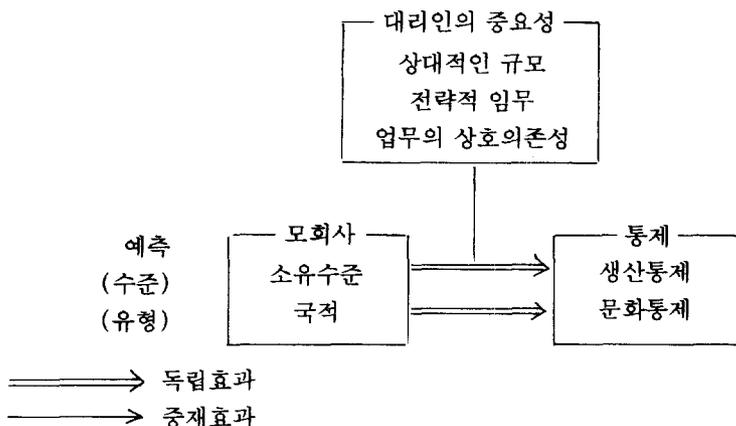
다국적기업은, 경제적인 측면에서는 특히 자회사가 위치한 국가의 경제에 미치는 영향으로 그 중요성이 인식 (정구현, 1990)될 수 있으며, 조직론적인 측면에서는 기업의 생산, 판매, 유통 및 인적자원 등과 관련된 조직형태의 변화로 인식될 수 있다. 조직형태 변화의 한 예로, 불과 1세기도 못미치는 과거에는 수출중심국이었던 미국의 경우 이제는 수출의 많은 부분이 외국에서의 직접생산이라는 방식으로 대체되었으며, 외국에 위치한 미국 子會社들의 생산은 본국 수출량의 4배 이상을 웃돌고 있다고 보고되고 있다 (Phatak, 1989). 이러한 생산양식의 변화는 또한 인적자원관리 측면에서의 변화를 유발하여, 한 연구결과에 따르면 미국, 캐나다 및 유럽의 우수 경영대학의 졸업자들중 84.2%가 자신들의 진로에 외국근무를 포함하고 있는 것으로 밝혀졌다 (Adler, 1990). 다국적기업이 일반기업들과 구별되는 특성들로는 다양한 국적의 구성원, 환율변화의 영향, 상이한 법적시스템들로 인한 문제들 그리고 지역적인 문화차이로 인한 의사소통의 문제들일 것이다 (Phatak, 1981; Toyne and Kuhne, 1983). 코브린 (Kobrin, 1988)은 이러한 특성들이 다국적기업의 경영에 미치는 효과들을 파라독스 (paradox)라 일컬었는데, 이는 “기업의 전략이 세계적으로 어떻게통합을 이루었는가에 상관없이, 다국적기업의 전략은 사회적, 문화적, 정치적, 그리고 경제적으로 상이한 地域시스템들에 의하여 이행되어야 한다”는 것을 의미한다. 이러한 파라독스는 곧 母會社(headquarters)에게 불확실성을 의미하며, 이에 따라 모회사는 그 불확실성을 줄이기 위한 다양한 統制 (control) 기법을 활용하게 된다. 효과적인 통제의 활용을 통하여 조직 또는 개인은 他組織 및 他人의

행위에 대한 예측성 (predictability)을 증가시키게 되며, 이러한 예측성은 곧 다양한 행위주체들이 공동의 목적을 추구하고 있음을 의미하게 되는 것이다 (Egelhoff, 1984). 따라서 국내 기업보다 높은 불확실성과 낮은 예측성의 특성을 지니는 다국적기업에 관한 연구에 있어서 통제가 주요 연구대상이 된다.

이 글은 代理人理論 (agency theory), 경영전략, 比較文化研究 (comparative studies)를 통하여 다국적기업에서의 통제에 관한 통합적인 분석틀을 마련하는 데에 목적이 있다. 미시경제학에서 연구되어 왔던 대리인이론은 통제에 관한 이론적 기반을 제공하여, 경영학의 여러 분야에 광범위하게 도입되었다. 다국적기업의 연구에는 아직 활용되지 않고 있으나, 베겐, 더타와 워커 (Bergen, Dutta, and Walker, 1992)는 대리인이론이 환경불확실성으로 인하여 위험부담이 가중되고 정보불균형이 증가하며 또한 성과측정이 어려운 경우에 특히 그 적용가능성이 높다고 지적하고 있다. 다국적기업에서 일반기업보다 그러한 현상이 높게 나타난다고 볼 때, 대리인이론은 다국적기업분석에 잘 활용될 수 있을 것이다.

통제에 관한 논의에 있어서, 대리인이론은 주로 통제가 왜 존재하는가의 문제를 해석하는 한편, 자회사의 전략적인 임무에 관한 논의는 그러한 통제의 정도가 대리인의 특성에 따라 어떻게 증가 또는 감소하는가를 나타내준다. 이에 대비하여, 비교문화 연구는 다양한 통제기법들의 사용을 결정짓는 요인들(즉 통제유형)에 관한 이해를 돕는다고 볼 수 있다. 따라서 이 글은 대리인이론, 기업전략과 비교문화연구를 기반으로하여 다국적기업에서 母會社가 子會社 (foreign subsidiary)에 행하는 기업통제에 대한 다음과 같은 통합적인 연구를 시도한다.

〈표 1〉 다국적기업 통제에 관한 분석모형



이 연구는 국내에서 활동하고 있는 생산업계의 다국적기업들을 대상으로 한다. 그중 특히 미국과 일본의 기업들에 초점을 맞추는데, 이는 두 국가가 주요 투자국으로 간주될 뿐아니라¹⁾, 또한 관리유형 (management style)에 있어서도 두 국가가 가장 뚜렷한 차이를 보인다고 인식되어 왔기 때문이다. 보다 구체적으로, 이 연구는 외국 母會社와 국내 子會社사이의 통제에 대한 통합적인 연구를 그 목적으로 하며, 이 연구에서는 대리인이론에 입각하여 모회사가 주인(principal)으로 자회사, 특히 자회사의 사장이 대리인(agent)으로 정의된다.

II. 이론적배경

2.1 代理人理論과 統制

조직이론에 있어 통제는 주요한 연구과제였으며, 통제유형의 상황적합성 입장에서 통제유형을 결정짓는 상황요소들이 연구되었다 (예를 들어, Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1977). 이러한 통제연구에 그 깊이를 더한 것이 바로 대리인이론으로 이 이론은 두 행위주체 (주인과 대리인)간의 관계를 설명하고자 하는 의도로 1960년대 미시경제분야에서 주로 발달되었다. 대리인은 다른 주체 즉, 주인으로부터 의사결정권 및 시행권을 위임받고 이에 따라 주인의 이익을 위하여 봉사할 의무를 지니게 됨으로써 代理人關係 (agency relationship)가 형성된다. 이러한 관계를 분석함에 있어서 대리인이론은 인간존재가 危險回避性向 (risk-aversive)과 自己利益追求傾向 (self-interested)을 지니고 있다고 가정한다. 이러한 가정하에서 주인과 대리인은 선호도 및 이해관계에서 상이한 입장을 지닐 수 있고, 이때 대리인은 주인의 이익을 추구해야 하는 계약관계에도 불구하고 자신의 위험을 감소시키는 방향으로 의사결정을 하게된다. 이와 같이 위험회피성향과 자기이익추구성향의 대리인으로 인하여 대리인이 주인에게 끼치게 되는 손실을 대리인비용 (agency costs)이라 정의한다. 기업에서 대리인비용의 구체적인 예로, 전

1) 지무부가 발행하는 「外國人投資企業 現況」은 1991년 현주 국내에서 활동하는 1,858개의 외국회사들 중 일본계가 가장 많으며(31.6%—587), 미국이 그 두번째임(30.4%—564)을 보여준다.

문경영인이 단지 위험분산의 목적으로 현재가치가 낮은 대안에 투자를 함으로써 기업에게 준 최적 (sub-optimal)인 의사결정을 내리는 것이나 자신의 권한을 필요이상으로 확대시키는 것, 그리고 부수입을 남용하는 것(excessive perquisites)등을 들 수 있다(Barnea, Haugen, and Senbet, 1985).

일반적으로 대리인의 행위 및 의사결정에 대한 정보가 대리인과 주인사이에 不均衡하게 분포되어 있으므로 이러한 비용이 발생한다고 인식되며, 주인은 이러한 정보불균형으로 야기되는 대리인비용을 줄이기 위해 다양한 통제기법들을 활용하게 된다.

이러한 대리인이론은 의사결정의 위임이라는 보편적인 상황을 설정하는 만큼, 인적자원관리 (Eisenhardt, 1988; Kerr and Bettis, 1987; Tosi and Gomez-Mejia, 1989), 재무관리 (Agrawal and Mandelker, 1987; Barnea, Haugen, and Senbet, 1985; Jensen and Meckling, 1976), 회계학 (Antle and Smith, 1985), 경영전략 (Gupta and Govindarajan, 1991), 그리고 마케팅 (Bergen, Dutta and Walker, 1992) 등 경영학의 많은 분야에서 연구되어 왔다.

대리인이론은 조직분야에 활용되면서 비용자체보다는 그 비용을 줄이기 위한 통제기법들을 중심으로 논의되어 왔다. 주로 세가지의 통제유형들, 즉 行動統制, 生産統制, 그리고 文化統制이 연구되어 왔는데, 그중 행동통제는 피통제자의 행동과 관련된 측면을, 생산통제에서는 생산 (혹은 산출)과 관련된 측면의 통제를, 그리고 문화통제는 통제자의 가치관이나 이해관계를 피통제자에게 주입시키려는 통제방식으로 각각 정의된다 (Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1977; Pratt and Zeckhauser, 1991).

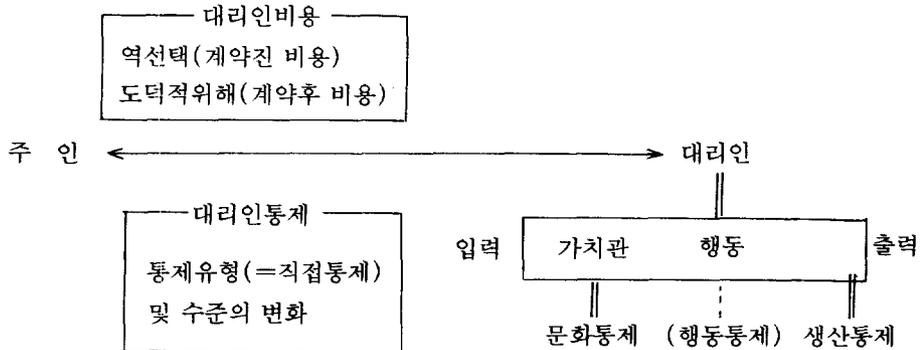
다른 두 유형에 비해, 문화통제에 관해서는 비교적 경험연구가 이루어지지 않았는데, 이는 다른 통제와는 달리 문화통제에는 행위자의 價値觀이나 利害關係와 같은 다분히 심리적인 측면의 측정이 요구되기 때문으로 보인다. 문화통제에 관하여 오우치 (Ouchi, 1979)는, 생산량 측정능력도 희박하고 수단-목표관계에 관한 지식도 부족한 경우에 적합하다고 지적하며, 일본의 族閥式 (clan) 운영을 그 좋은 예로 본다. 이와 유사하게, 프랫과 잭하우저 (Pratt and Zeckhauser, 1991)는 문화적 통제가 주인과 대리인사이의 목표 및 이해관계에 있어서의 일치를 통하여 대리인으로 하여금 적합한 노력과 의사결정을 유도하는 과정으로 본다.

실제로는 그러한 통제기법들을 동시에 모두 활용하지는 않을 것이다. <표 2>에서 보듯이 각

통제유형들은 대리인의 상이한 측면을 직접적으로 통제하는 데에 그 목적이 있다. 즉 행동통제의 경우, 바람직한 행동의 창출이 그 목표이지만, 이 행동들이 잘 활용될 경우 결국 생산량이 향상되는 효과를 갖게되는 것이다 (간접적인 생산통제). 또한, 특정행위의 強化는 행위자에게 보상으로 이르는 특정가치에 대한 정보를 제공함으로써 간접적인 문화통제의 역할도 하게된다 (Gupta, 1992). 이러한 맥락에서 오우치(Ouchi, 1977)는 "...생산통제의 경우도 실제적인 통제효과는 오직 구성원들의 행동을 변화시킴으로써만이 가능하며..."라고 지적하고 있다.

다국적기업의 경우에는 자회사와 모회사간의 문화적, 지역적인 거리로 인하여 행동에 관한 통제의 활용이 상대적으로 어렵다. 반면, 생산통제의 경우에는 자회사의 생산에 관한 정기적인 보고의 방식으로 활용할 수 있으며, 문화적인 차이로 인한 비용을 감소시키기 위하여 모회사의 관리를 자회사에 파견하는 인사통제를 통하여 문화통제의 효과를 얻을 수 있다. 따라서 다국적기업의 통제에 있어서는 모회사의 관리를 자회사에 파견하는 인사통제 (문화통제)와 생산통제가 주로 활용되었다(Egelhoff, 1984, 1988)²⁾

<표 2> 대리인관계하에서의 통제에 관한 통합적 분석모형



이러한 점을 감안하면, 통제이론은 곧 動機理論들과 그 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다 (Govindarajan and Gupta, 1985). 즉 동기이론들(특히 강화이론이나 기대이론)이 예측하는

2) 이글호프(Egelhoff, 1984)는 인사통제를 행동통제라 정의하였으나, 이 연구에서는 이를 문화통제라 정의하였다. 이는 모회사의 관리를 자회사로 파견하는 인사통제는 자회사직원들의 행동을 통제하려는 의도보다는 동일한 국적과 문화로 인한 가치관이나 이해관계에 있어서의 조화를 피하려는 전략으로 파악되기 때문이다.

바와 같이 개인들의 보상이 개인의 성과라는 기준에 따라 지급되는 경우 구성원들의 행위는 성과라는 그 기준을 충족시키는 방향으로 진행되는 것이다.

2. 2 대리인 특성에 관한 전략적 논의

주인의 통제정도에 영향을 미치는 대리인의 특성에 대한 논의로는 자회사의 규모의 측면, 전략적 측면과 다른 자회사와 갖는 업무의 상호의존정도를 살펴볼 수 있다.

주인의 통제정도에 영향을 미치는 대리인이 지니는 특성은 우선 회사의 규모에서 나타난다. 일반적으로 기업의 규모가 커짐에 따라 증가하는 투자자본의 수요를 충족시키기 위하여 주인은 외부로부터 추가자본을 영입하게 되고 이는 소유구조의 확산과 동시에 대리인비용의 증가 가능성을 암시한다 (Jensen and Meckling, 1976). 즉, 회사의 규모가 증가하게 되면 대리인이 사용할 수 있는 자원의 양이 증가하게 된다. 이러한 경우에, 소유권이 분산되어 주인의 통제력이 감소하는 경우에는 규모의 증가에 따라 대리인비용이 증가하게 된다.

그러나 규모의 증가가 반드시 소유권의 분산, 즉 주인의 권력약화를 의미하는 것은 아니다. 즉, 소유권의 분산없이 규모가 증가하는 경우에 주인은 기업의 규모의 증가에 따르는 대리인비용의 증가를 방지하기 위하여 대리인에 대한 통제를 증가시킬 수 있다. 따라서 대리인의 중요성은 주인의 통제정도를 결정짓는 독립변수라기 보다는 소유수준이 통제에 영향을 미치는 정도를 조절하는 중재변수라고 볼 수 있는 것이다. 결국 다국적기업에서 모회사가 소유분산없이 투자량을 증가시키는 경우에 자회사의 상대적인 규모가 증가할수록 자회사에 대한 통제를 증가하게 되는 것이다.

대리인이 행하는 전략적인 임무의 측면에서도 그러한 효과를 볼 수 있다. 전략적인 측면에서 통제라는 것은 결국 기업이 다양한 부분들간의 효과적인 조정을 통하여 자신의 경쟁적 위치를 향상시키려는 것이다. 포터는 기업의 이러한 활동 논리를 價値사슬 (value chain) 이라는 개념으로 설명하였다 (Porter, 1985). 즉 기업은 전체기업에게 가치를 창출하는 다양한 유형의 활동들의 연계로 정의될 수 있는데, 그러한 활동들의 예로는 생산, 판매, 연구개발등 들 수 있다. 이러한 가치활동들의 연계가 곧 기업의 경쟁적인 우위를 결정하는 것이다.

다국적기업의 경우에 모회사와 자회사의 관계도 이러한 가치사슬의 측면에서 설명할 수 있

다. 즉, 자회사가 수행하는 활동들은 모회사가 대표하는 전체기업에의 가치를 창출하게 되는데, 다국적기업이 자회사에서 활용하는 가치활동은 그 목적에 따라 다양할 수 있다. 예를들어, 자회사가 특유의 천연자원을 제공한다거나 저임금등으로 원가전략에 도움이되는 경우 다국적기업은 주로 생산을 위하여 자회사를 운영하게 된다. 그러나 자회사가 놓인 시장이 매력적이거나 자회사가 기술적인 노하우를 보유하거나 개발가능성이 있는 경우, 모회사는 판매활동이나 기술개발도 자회사의 전략적인 운영에 포함하게 된다.

결국, 자회사가 모회사에게 중요한 가치활동들을 수행할수록 모회사에게는 보다 많은 양의 자원및 자금의 투자를 의미하기 때문에 자회사가 모회사에게 갖는 중요성은 증가한다고 볼 수 있다. 또한 모회사가 자회사의 성과에 보다 의존적이 되고 자회사가 보다 다양한 가치행위들을 수행함에 따라 자회사는 자신의 영업활동에 있어서 비교적 독립성을 확보하게 된다. 예를 들어 자회사가 판매활동만을 수행하는 경우에, 자회사는 모회사로부터의 상품및 정보의 조달에 의존하게 되지만, 연구개발및 생산부터 판매에 이르는 여러 활동들을 수행하는 경우에는 모회사로부터의 그러한 조달에 비교적 덜 의존적이기 때문이다. 이렇듯이 자회사가 수행하는 임무가 증가할수록 모회사에 지니는 중요성은 증가하게되고 모회사는 그만큼 자회사의 활동에 예민하게 된다. 따라서 다양한 임무수행의 경우에 단일임무의 경우보다 통제정도가 증가한다는 것을 예측할 수 있다.

마지막으로, 자회사가 다른 자회사들과 갖는 업무의 상호의존정도에 따라 모회사가 행사하는 영향력이 변화한다. 즉, 자회사가 수행하는 역할이나 모회사에게 갖는 공헌정도에 따라 자회사에 대한 통제의 필요성이 변화하는 것으로, 그러한 역할들의 예로는 모회사나 모회사의 다른 자회사들에게 판매하는 원재료및 상품의 판매량과 그들로부터 구입하는 매입량이 포함된다 (Martinez and Ricks, 1989). 다른 자회사들과의 거래량이 높을수록 자회사가 모회사에 갖는 중요성및 공헌도는 증가하게 되며 이에 따라 모회사는 통제를 증가시키게 되는 것이다. 이러한 연구의 예로, 마티네즈와 릭스의 연구 (Martinez and Ricks, 1989)는 멕시코에서 활동하는 미국자회사와 모회사들의 관계를 연구하여, 자회사가 모회사나 다른 자회사들과의 거래가 빈번할수록 모회사의 영향력정도가 증가한다는 것을 밝혔다.

이렇듯이 자회사가 모회사에게 지니는 상대적인 중요성은 자회사의 규모, 전략적 임무와 다른 자회사와 갖는 업무의 상호의존정도에서 각각 측정될 수 있으며, 모회사의소유율이 증가하

고, 자회사의 중요성이 증가할수록 모회사는 자회사에 대한 통제를 증가시키게 된다.

2.3 比較文化 研究

국가간의 관리기법을 비교하는 연구들에서는 국가의 문화를 국가간 관리유형의 차이에 대한 원인으로 제시하고 있다. 그 대표적인 예로 오우치 (Ouchi, 1981)의 연구를 들 수 있는데, 그는 미국과 일본의 관리방식을 <표 3>와 같이 비교하고 있다.

<표 3> 오우치의 미일간 관리유형 비교

일본(J 유형)	미국(A 유형)
평생고용 낮은 평가 및 승진 세분화되지 않은 경력 두드러지지 않는 통제 집단적 의사결정 집단적 책임감 전체적 관심	단기적 고용 급속한 평가 및 승진 세분화된 경력 명확한 통제 개인적 의사결정 개인적 책임감 단편적 관심

그는 이러한 조직의 차이가 그 조직의 사회역사적인 환경에 대한 적응방식이라고 이해하는 생태적입장 (ecological view)을 취한다. 즉 좁은 영토와 지역간의 이동이 드문 일본의 농경 사회에서는 곡식의 재배 및 수확에 필요한 노동력의 확보가 주요 과제였으며, 이에 따라 여러 가계들 사이의 집단활동에 있어서 협동 및 조화가 필수적이었다. 그 반면에, 개인주의 전통에 입각하였고, 가계간의 협동을 어렵게 만드는 넓은 영토를 보유해 왔던 미국의 산업은, 생산성 향상에 비인적인 자원들의 중요성이 강조되는 산업혁명으로 인하여 더욱 집단활동의 중요성이 약화되기에 이른 것이다. 이러한 상이한 환경하에서 일본에서는 동질성 (homogeneity)과 안정성 (stability), 그리고 집단주의 (collectivism)의 J유형조직들이, 그리고 미국에서는 이질성 (heterogeneity)과 유동성 (mobility), 그리고 개인주의 (individualism)의 A유형조직들이 각각 발달하게 된 것이다. 그러나 오우치는 환경결정론적인 입장을 넘어서서 미국에도

일본식경영과 유사한 관리를 하는 많은 우수기업들 (Z유형)이 존재한다고 보아 조직개발 및 변화의 측면을 중요시 하지만, 그의 비교는 미일간의 관리기법의 차이로 많이 膾炙되고 있다.

또한, 미일간 관리방식의 차이는 이들의 자본주의 형성에 있어서의 차이에서 비롯된 것으로 볼 수도 있다. 즉 프로테스탄트적인 직업관, 자유경쟁체제 및 풍성한 자연자원에 바탕을 둔 미국에서는 私的 자본형성 및 개인적 기업가정신이 발달한 반면, 일본의 경우는 그러한 개인차원의 기업정신보다는 자원확보에 있어서 정부의 역할이 핵심적이었던 것이다 (Chung and Lee, 1989). 이러한 차이는 곧 미국기업에 있어서 보다 직접적인 통제를 통한 생산성 향상을 중시하는 관리기법을 야기시켰다고 볼 수 있다.

이러한 연구들의 확장으로 모회사의 관리기법이 자회사의 관리기법에 큰 영향을 준다는 것을 밝힌 여러 연구들이 있다. 우선, 오우치와 재거 (Ouchi and Jaeger, 1983)는 A유형의 모회사를 지닌 자회사는 A유형을, J유형의 모회사를 지닌 자회사는 J유형의 특성을 지닌다는 것을 보여주었다. 보다 구체적으로 로울러, 자이디와 아트미안다나의 연구 (Lawler, Zaidi, and Atmiyanandana, 1989)와 후쿠다의 연구(Fukuda, 1992)도 각각 태국과 홍콩에서 활동하는 미국과 일본의 다국적기업들이 오우치의 비교와 유사한 관리유형을 지닌다는 것을 밝히고 있다.

보다 미시적인 차원에서 호프스태드의 연구(Hofstede, 1980)가 있는데, 그는 국가간의 문화적 차이가 조직 구성원들의 인식 및 행동에 어떻게 나타나는가를 분석하였다. 그의 네가지 분석수준 (집단중심성, 권력중심성, 불확실성회피성, 남성-여성중심성) 거의 모두에서 미국과 일본은 큰 차이를 보이고 있으나, 특히 통제유형과 관련하여 “불확실성회피성 (uncertainty avoidance)”을 살펴볼 필요가 있다. 그에 따르면 불확실성회피성이 높은 사회의 구성원들은 불확실하거나 모호한 상황들을 회피하려는 경향이 있는데 일본이 미국보다 높은 회피성향을 보이고 있다. 이러한 특성은, 일본다국적기업들이 미국보다 높은 인사통제(staffing control)를 보이고 있는 이유를 설명해 준다. 자회사 인력의 내부승진을 우선시하는 미국 다국적기업들과는 달리 일본의 경우는 本國에서 주요직책의 관리자들을 해외로 파견하는 방식인 인사통제에 의존하는데, 이는 모국의 관리방식이나 관리자가 타국의 것들보다 우월하다는 신념에서 근간한 것으로 自民族中心的 姿勢 (ethnocentric attitude)라 평가되고 있다(Kobayashi, 1990; Perlmutter, 1969; Tung, 1984). 일본기업의 높은 인사통제를 불확실성회피성의 개념

에서 보면, 이는 국적이나 문화가 다른 관리자들의 행동과 사고양식으로부터 야기되는 불확실성을 회피하려는 일본문화의 보수적인 성향을 의미하는 것이다. 이러한 의미에서 인사통제는 文化 및 價値觀을 공유하는 관리자를 배치함으로써 비용의 발생을 줄일 수 있다는 관점에서 文化統制의 한 기법이라 볼 수 있다.

결론적으로, 조직은 변화가능한 開放體制로 인식되고, 일본식 경영을 하는 많은 미국기업들도 존재하며, 또한 일본기업들도 근래에 많은 변화를 보이고 있다는 인식이 있다. 그러나 위의 연구들을 종합해 볼 때 문화적인 차이는 국가간의 관리와 통제의 유형을 결정짓는 반드시 필요한 조건은 아니더라도 충분한 원인이 될 수 있을 것이다.

2. 4 가설의 설정

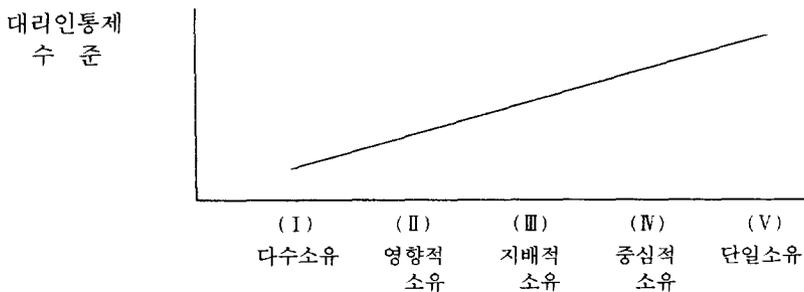
자회사에 대한 모회사의 통제수준과 통제유형을 연구하는 이 연구는 우선 대리인 이론에 입각하여 통제수준에 관한 가설을 설정하였다. 기존의 연구들은 미국내 기업들을 대상으로 연구하였는데, 이들은 대상기업들을 소유주기업 (owner control)과 경영주기업 (management control)으로 구분하여³⁾ 소유주기업의 경우에 통제정도가 높다는 것을 입증하였다 (Tosi and Gomez-Mejia, 1989). 그러한 연구는 대리인이론을 기반으로 하여, 통제정도를 주인과 대리인사이의 상대적인 권력관계에 입각한 것으로, 약간의 수정을 통하여 다음과 같이 다국적기업 분석에 적용시킬 수 있다.

우선, 하나의 모회사가 자회사를 100% 소유하고 있는 경우에는 그 영향력이 가장 높다고 간주되는데, 이 경우를 單一所有 (single owner)로 정의하였다. 그리고 둘이상의 소유주가 존재하나 제1주인이 50%이상을 소유하는 경우를 中心的所有 (majority owner)로, 제1주인이 20%에서 50%사이를 소유하는 경우를 支配的所有 (dominant owner)로 각각 정의하였다. 제1주인이 총자본금의 20%이하를 소유하더라도 제2주인의 소유량과 10%이상 차이가 날 경우에도 그 영향력을 발휘할 수 있다고 보아 影響的所有 (influencing owner)로 구분하였으며,

4) 미국내 기업들을 대상으로 하였던 연구들은 전문경영인이 의사결정에 영향력을 행사하기 위해서 확보되어야 할 주식의 소유비율은 아주 적다고 지적하고 있다. 예를들어, 한 주주가 전체주식의 최소한 5%를 소유하고 있는 경우에는 영향력을 행사하기에 충분하다고 인정되어 이 경우를 소유주기업이라 정의하고 있다 (Tosi and Gomez-Mejia, 1989).

마지막으로 어떤 제1주인도 인식되지 않고 자본구조가 넓게 확산되어 있는 경우를 多數所有 (multiple minor owners)로 정의하였다. 이들 소유수준은 자회사에 대한 모회사의 영향력 정도의 차이를 의미하는데, 다시말하여, 제1모회사의 상대적인 소유정도가 증가할수록, 제1모회사의 영향력정도는 증가하며 이에따라 통제정도도 증가할 것을 예측할 수 있다. 따라서, 제1모회사의 소유정도는 자회사에 대한 통제정도에 정적인 영향을 줄 것으로 예상된다 (<표 4>).

<표 4> 다국적기업에서의 통제수준



따라서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 1. 모회사의 소유수준은 자회사의 통제에 다음과 같은 영향을 미칠 것이다.

- (가) 소유정도가 증가할수록 생산통제수준이 증가할 것이다
(즉 I<II<III<IV<V)
- (나) 소유정도가 증가할수록 문화통제수준이 증가할 것이다
(즉 I<II<III<IV<V)

다음으로, 모회사의 소유수준은 영향의 정도에 중재하는 변수들 (moderators)로 자회사의 중요성이 연구되었다. 대리인에 대한 주인의 통제정도는 주인이 그 대리인을 얼마나 주요하게 인식하는가에 따라 변화할 것으로 가정해 볼 수 있다. 그러한 중요성을 측정하는 하나의 변수는 자회사의 상대적인 규모-자산과 종업원수-이다. 모회사에 대한 자회사의 상대적인 규모가 크다는 것은 자회사의 중요성이 그만큼 크다는 것이며 이에 따라 자회사의 성과에 대한 모회사의 통제정도가 증가한다는 것을 예측할 수 있다.

가설 2. 대리인의 중요성이 증가할수록 소유수준이 대리인통제의 수준에 미치는 영향이 증가할 것이다.

(가) 자회사의 상대적인 규모-자산과 종업원 수-가 증가할수록 소유수준이 대리인통제의 수준에 미치는 영향이 증가할 것이다.

다음으로, 자회사가 갖는 임무수행의 정도 (strategic mission)가 측정되었다. 해외자회사가 갖는 전략적 임무는 생산, 판매, 그리고 연구개발로 분류된다. 자회사가 판매만을 하는 경우 이 회사는 모회사로부터 물품을 지속적으로 공급받아야 하는데, 이는 자회사의 활동에 대한 정보가 모회사에게 어느정도 노출됨을 의미한다. 반면에, 자회사가 판매, 생산및 연구개발의 임무를 모두 수행하는 경우에는 자회사의 업무는 비교적 독립적으로 이루어지며, 모회사는 자회사의 활동이나 의사결정에 대한 정보의 불균형을 느끼게 된다. 이러한 상황에서는 대리인이론이 예측하듯이 (Eisenhardt, 1989), 정보불균형을 줄이기 위한 통제수준의 증가를 가정해볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설이 설립되었다.

(나) 자회사의 전략적임무 수행이 증가할수록 소유수준이 대리인통제의 수준에 미치는 영향이 증가할 것이다.

자회사의 중요성에 관한 마지막 변수는, 하나의 자회사가 그 모회사의 다른 자회사들과 갖는 업무의 상호의존정도이다 (Egelhoff, 1988). 상호의존정도가 높을수록 모회사에게 갖는 자회사의 중요성은 증가하며 이에 따라 모회사는 통제 수준을 증가할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설이 설립되었다.

(다) 자회사가 모회사의 다른 자회사들과의 거래에서 갖는 상호의존 정도가 높을수록 소유수준이 대리인통제의 수준에 미치는 영향이 증가할 것이다.

다음으로, 통제유형에 관한 가설이 설정되었다. 통제유형을 결정짓는 변수로 모회사의 국적을 들 수 있는데, 이는 앞서 비교문화연구들에서 살펴본 바와 같이 국가적인 문화의 차이는 곧 각 기업의 관리와 통제유형의 차이를 결정지을 수 있기 때문이다. 본 연구의 대상이 되는 미국과 일본의 경우, 미국사회의 성과에 대한 높은 관심과 직접적인 통제방식에 대한 선호는 미국 다국적기업의 높은 생산통제를, 그리고 일본의 높은 불확실성회피성향은 자민족중심적인 관리기법, 즉 높은 문화통제에 영향을 줄 것으로 인식되었다.

가설 3. 모회사의 국적은 대리인통제유형에 다음과 같은 영향을 미칠 것이다.

(가) 생산통제는 미국자회사의 경우 일본자회사보다 높을 것이다.

(나) 문화통제는 일본자회사의 경우 미국자회사보다 높을 것이다.

마지막으로, 통제유형간의 관계에 대한 가설이 설정되었다. 통제유형에 관한 경험적인 연구로는 오우치와 매과이어의 연구 (Ouchi and Maguire, 1985)와 이글호프의 연구 (Egelhoff, 1984)가 있다. 전자는 미국내 기업의 관리자가 하급자들의 통제에 사용하는 두 유형의 통제방식, 즉 행동통제와 생산통제사이의 관계를 연구하였고, 후자는 다국적기업의 모회사-자회사간의 생산통제와 인사통제사이의 관계를 연구하여, 모두 독립적임을 증명하였다. 이러한 독립성은 어느 한 유형의 통제가 다른 유형의 통제의 增減을 예측하지는 않는다고 해석된다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 4. 두 유형의 통제는 상호 독립적일 것이다.

Ⅲ. 연구방법

3. 1 연구대상과 연구방법

이 연구는 국내에서 활동하고 있는 다국적기업들을 그 대상으로 하며 특히, 미국과 일본의 다국적기업들에 초점을 두었다. 연구대상들중 제1모회사가 미국인 경우가 50%, 일본인 경우가 22.1%이며, 제2모회사는 한국인 경우가 71.7%로 가장 높다. 이는 연구에 포함된 합작회사들의 대부분이 미국 또는 일본과 한국사이에 이루어졌음을 보여주고 있다.

이 연구는 다음과 같은 방식으로 진행되었다. 문헌조사를 통하여 설문지가 영어로 작성되었으며 후에 일본어로 번역되었다. 번역된 설문지는 그 정확성을 높이기 위하여 제3자에 의하여 재번역 (re-translation)되었다. 1992년 12월부터 다음의 자료들을 통하여 국내 활동중인 다국적기업에 관한 정보를 수집하였다.

1. 1991년 연세대학교대학원 경영학과 석사논문에서 사용되었던 국내합작회사들 목록
2. 1992년 한국신용평가주식회사의 기업자료
3. 재무부 발행 「外國人投資企業 現況」
4. 미국상무성의 자료 (Member Companies & Associations)

위의 자료를 통하여 임의로 선발된 10개의 회사에 1차적으로 설문지가 배부되었으며 응답자와의 면담을 통하여 각 문항의 명확성을 높였다. 교정된 설문지 총 667개가 5차에 걸쳐 배부되었으며, 이중 128개가 회수되어 19.2%의 응답율을 보였다. 이중 11개가 선정상의 착오 및 무성의한 응답으로 제거되어 117개의 설문지를 본 연구에 사용하였다. 회수된 설문지의 모회사에 대한 정보는 Standard and Poor's, Moody's Industrial Manual, 그리고 Moody's International Manual등을 통하여 관찰하였다.

3. 2 변수정의

3. 2. 1 독립변수

1) 母會社所有構造 : 이 변수는 자회사의 자본구조를 측정하는 것으로, 제1주인과 제2주인의 자본소유정도를 측정하여, 앞서 설명하였던 바와 같이 단일소유 (5), 중심적소유(4), 지배적소유(3), 영향적소유(2), 그리고 다수소유(1로 각각 입력됨)로 구분되었다.

2) 母會社の國籍 : 이는 제1주인의 국적을 측정하는 것으로, 같은 비율(50%-50%)의 합작투자자의 경우에는 외국회사를 제1주인으로 보았다. 모회사의 국적이 미국인 경우는 1로, 일본인 경우는 2로 각각 입력되었다.

3. 2. 2 종속변수

1) 生産統制 : 생산에 관련된 통제로 이글호프가 사용하였던 17항목의 성과보고시스템의 빈도가 측정되었다 ((1) 전혀없다 (2) 일일보고, (5) 연간보고: Egelhoff, 1988). 성과보고체계가 빈번할수록 생산통제가 높은 것으로 인식되었다.

2) 文化統制 : 다국적기업에서 활용되는 문화통제로는 인사통제가 측정되었다. 인사통제는 모회사의 관리인을 자회사의 주요 직책에 파견하는 것으로 이는 문화차이로 인한 불확실성을 줄이고, 모회사와 대리인간의 가치관 및 이해관계의 일치를 도모한다고 (Egelhoff, 1988) 간주되기 때문이다. 이 변수는 자회사 사장의 국적을 모회사의 국적과 비교함으로써 측정되었다.⁴⁾ 자회사사장이 자회사의 국적을 지닌 경우는 1로, 모회사의 국적을 지닌 경우는 2로 입력되었다.

3. 2. 3 중재변수 : 대리인의 중요성

1) 상대적인 규모 : 자산과 종업원의 수가 다음과 같이 측정되었다.

$$\text{자산} : \frac{\text{자회사의 총 자본금}^6) \times \text{제1모회사의 지분소유율}}{\text{제1모회사의 총 자산}}$$

$$\text{종업원수} : \frac{\text{자회사의 종업원수} \times \text{제1모회사의 지분소유율}}{\text{제1모회사의 총 종업원수}}$$

이 두 변수는 높은 연관계수 ($r=.51, p=.00$)를 보임으로 그 평균을 사용하였다.

2) 전략적임무 : 이 변수는 다음과 같이 계산되었다.

$$\text{전략적임무} = \text{생산} + \text{판매} + \text{연구개발} \quad (\text{각각 } 0 \text{ 또는 } 1)$$

3) 업무의 상호의존정도 : 이 변수는 마티네즈와 릭스의 연구 (Martinez and Ricks, 1989)에서 사용되었던 항목을 사용하였다. 즉, 회사전체판매량 중에서 모회사의 다른 자회사에로의 판매비율 (0-20% .81-100%)과, 총 구매원가중 다른 자회사들로부터의 구매비율 (0-20% .81-100%)이 측정되었다.

4) 사장이외에 최고경영층의 다른 성원들의 국적도 참고로 조사하였으나 대부분이 한국인으로 나타나고 있으며, 또한 이들의 대부분이 사장에게 업무를 보고한다고 응답하고 있으므로 연구의 간결성을 위하여 이들을 문화통제에 포함시키지 않았다.

5) 자료의 불충분으로 자회사의 자산대신 자본금을 사용하였다. 그러나, 해외자회사가 독립적인 부채를 보유하지는 않는다는 것을 고려할 때 이는 분석결과에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 간주된다(Gupta, 1992).

3. 2. 4 통제변수

1) 意思決定의 集中化정도 : 모회사와 자회사의 의사결정의 집중화정도가 통제변수로 포함되었다. 의사결정의 집중화정도는 다국적기업에서 조정기능으로 많이 연구되어 왔으며 (Egelhoff, 1988; Gerlinger and Herbert, 1989; Martinez and Jarillo, 1989), 또한 모회사의 국적과도 有意的인 관계를 보였다 (그 예로 미국기업이 일본기업보다 높은 집중성을 보였다 (Martinez and Jarillo, 1989)).

의사결정의 집중화는 정보불균형의 정도를 통하여 대리인통제 정도에 영향을 미칠 수 있다. 즉, 의사결정이 집중화될수록 모회사는 대리인의 의사결정 및 행동에 관한 많은 정보를 소유하게 되는데, 이는 모회사와 대리인간의 정보불균형의 감소를 의미한다. 이는 다시 대리인통제의 수준의 변화를 의미하게되므로 이 변수는 통제되었다.

의사결정의 집중화정도는 다국적기업의 의사결정방식을 연구한 이글호프 (Egelhoff, 1984)의 연구를 참고하여 자회사의 업무에 관련된 의사결정들이 자회사에 의하여 내려지는지, 지역적인 모회사 (regional headquarters)에 의하는지, 모회사 (corporate headquarters)에 의하는지, 아니면 모회사와의 협의하에 자회사에서 행하여지는지를 14개의 항목으로 나누어 측정하였다. 이때, 주요 의사결정들이 모회사에 의하여 행하여질수록, 의사결정의 집중화정도가 높은 것으로 인식되었다.

2) 代理人의 業務年數 : 대리인, 즉 자회사의 사장이 그 회사에서 근무한 년수도 통제되었다. 근무를 오래할수록 상호신뢰감이 쌓이고 이에따라 대리인의 행위 및 의사결정에 관한 불확실성이나 비용이 감소될 수 있다. 자회사의 업무년수는 또한 다국적기업에서 모회사의 통제에 대한 반작용의 역할을 할 수 있는데, 국내에 오래 근무한 사장의 경우 국내 주주나 거래처와의 관계형성과 유지로 인하여 모회사로부터의 통제를 약화시킬 수 있는 권력근원 (power source)을 형성할 수 있는 것이다 (Gupta, 1992). 따라서 이 변수도 통제되었다.

3) 子會社の 活動年數 : 마지막으로, 자회사가 국내에서 업무를 하여온 기간도 통제되었다. 이는 자회사의 업무기간 단계별로 모회사의 통제전략이 일정한 유형을 보이기 때문이다 (Franko, 1976).

IV. 결과분석

위의 가설들을 분석하기 위하여 相關關係分析 (Correlation Analysis), Moderated Regression Analysis, 그리고 Logistic Regression Analysis를 시행하였다.

4. 1 가설의 검증

가설 1 (가),(나)는 소유수준이 통제수준에 미치는 영향을 살펴보았다. 1-(가)는 생산통제에 미치는 영향을 보았는데, 유의적인 영향을 발견하였다 ($B=.25, p<.05$, <표 6>). 1-(나)는 문화통제에 미친 영향을 본 것인데 유의적인 결과를 보였다($\text{Log } B=1.06, p<.01$ <표 7>). 따라서 가설 1 (가),(나)는 모두 검증되었다.

가설 2는 자회사의 상대적인 중요성이 통제수준에 미치는 중재영향을 본 것으로, (가)는 자회사의 상대적인 규모의 영향을, (나)는 전략적임무 수행의 영향정도를, 그리고 (다)는 거래상의 상호의존정도의 영향을 각각 관찰하였다. 가설 2-(가)는 생산통제에 관하여 입증되었고 ($B=.032, p<.05$, <표 6>), (나)(다)는 입증되지 못하였다.

다음으로, 가설 3은 모회사국적의 통제유형 예측에 관한 분석인데 (가)는 생산통제의 차이를, (나)는 문화통제의 차이를 각각 예측하였다. 생산통제에 있어서 모회사국적은 유의적인 영향력이 없음이 밝혀졌고 (<표 8>), 문화통제에 있어서는 일본의 다국적기업이 유의적으로 높은 것이 밝혀졌다 ($\text{Log } B=.75, p<.05$, <표 9>). 따라서 가설 3-(가)는 입증되지 못하였으며, (나)는 입증되었다. 마지막으로, 가설 4는 통제유형간의 관계를 살펴본 것으로, 상관관계 분석(<표 5>)은 그 독립성을 보여준다. 따라서 가설 4는 입증되었다.

〈표 5〉 변수들간의 시술적통계량과 피어슨상관계수

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 모회사자본율	3.17	0.80	1.00									
2 모회사국적	1.23	0.78	0.14	1.00								
3 생산통제	2.67	0.88	0.24**	0.05	1.00							
4 문화통제	1.26	0.62	0.23**	0.31**	0.01	1.00						
5 자회사의 상대적 규모 (자산과 종업원수)	64.65	98.22	0.13	0.06	0.15	-0.04	1.00					
6 전략적 임무	1.26	0.27	-0.13	-0.01	0.09	0.06	-0.62**	1.00				
7 업무의 상호의존정도	1.84	1.10	-0.15	-0.02	-0.06	-0.02	-0.61**	0.38**	1.00			
8 의사결정의 집중화정도	1.85	0.73	0.19	0.09	0.17	-0.05	0.04	-0.06	-0.02	1.00		
9 대리인업무년수	2.40	1.10	-0.09	-0.10	-0.00	-0.15	-0.00	-0.06	-0.02	0.01	1.00	
10 자회사활동년수	15.92	14.13	-0.21	0.03	-0.04	0.01	0.13	-0.06	-0.10	0.04	0.16	1.00

* p<0.05, ** p<0.01

〈표 6〉 생산통제에의 모회사자본율의 Moderated Regression 분석결과

예측변수	생산통제	
	B	t
1단계-통제변수들		
의사결정의 집중화정도	0.01	1.40
대리인업무년수	0.06	0.58
자회사활동년수	-0.30	-0.31
R ²	0.04	
	F _{3, 103} =0.95	
2단계-통제변수+독립변수		
모회사자본율	0.25	2.27*
R ²	0.09	
	F _{4, 102} =1.71	
3단계-통제변수+독립변수+중재변수		
상대적인 규모	0.28	2.39**
전략전임무	0.25	2.73**
업무의 상호의존정도	0.00	0.17
R ²	0.15	
	F _{7, 99} =2.18*	
4단계-통제변수+독립변수+중재변수+상호작용효과 모회사자본율×		
상대적인 규모	0.32	2.15*
전략전임무	0.07	1.24
업무의 상호의존정도	0.06	0.17
R ²	0.22	
	F _{10, 96} =2.55**	

* p<.05, ** p<0.01

〈표 7〉 문화통제에 대한 모회사자본율의 Logistic Regression 분석결과

예측변수	문화통제	
	Logit 계수	Exp(B)
1단계 - 통제변수들		
의사결정의 집중화정도	-0.02	
대리인업무년수	가)	
자회사활동년수	가)	
-2 Log Likelihood ^{하)}	110.25	
Model chi-Square ^{다)}	16.61	
2단계 - 통제변수+독립변수		
모회사자본율	1.06**	2.88
-2 Log Likelihood	98.68	
Model chi-Square	28.18**	
3단계 - 통제변수+독립변수+중재변수		
상대적인 규모	0.00	
전략적임무	0.51	
업무의 상호의존정도	-3.9	
-2 Log Likelihood	92.40	
Model chi-Square	34.45**	
4단계 - 통제변수+독립변수+중재변수+상호작용효과		
모회사자본율 ×		
상대적인 규모	0.17	
전략적임무	0.56	
업무의 상호의존정도	-3.6	
-2 Log Likelihood	87.12	
Model chi-Square	39.73**	

* p<.05, ** p<0.01

가) 이 두 항목들은 대리인자체의 특성으로 인정되어 이 분석에서는 제외되었다.

나) 이는 일반회기분석의 R²과 상응하는 값이다.

다) 이는 일반회기분석의 F와 상응하는 값이다.

〈표 8〉 생산통제에의 모회사국적의 Moderated Regression 분석결과

예측변수	생산통제	
	B	t
1단계 - 통제변수들		
의사결정의 집중화정도	0.01	1.40
대리인업무년수	0.06	0.58
자회사활동년수	-0.30	-0.31
R ²	0.04	
	F _{3, 103} =0.95	

* p<.05, ** p<0.01

〈표 9〉 문화통제에 대한 모회사국적의 Logistic Regression 분석결과

예측변수	문화통제	
	Logit 계수	Exp(B)
1단계 - 통제변수들		
의사결정의 집중화정도	-0.00	
대리인업무년수	가)	
자회사활동년수	가)	
-2 Log Likelihood ^{나)}	106.65	
Model chi-Square ^{다)}	0.135	
2단계 - 통제변수+독립변수		
모회사국적	.75*	2.11
-2 Log Likelihood	101.55	
Model chi-Square	5.23	

* p<.05, ** p<0.01

가) 이 두 항목들은 대리인자체의 특성으로 인정되어 이 분석에서는 제외되었다.

나) 이는 일반회기분석의 R²과 상응하는 값이다.

다) 이는 일반회기분석의 F와 상응하는 값이다.

4. 2 결과해석

4. 2. 1 통제수준에 대한 독립변수의 예측

우선 가설 1로부터 대리인관계에서 주인의 상대적인 영향력은 통제수준에 독립적인 영향을 미침이 발견되었다. 즉 모회사의 소유지분율이 증가할수록 자회사에 대한 각 유형의 통제수준이 각각 증가한다는 것이다. 그리고, 가설 4로부터 밝혀진 두 통제유형사이의 상호 독립성을 고려하여 보면, 전체통제수준(생산+문화)에 대한 결과를 유추하여 볼 수 있다. 즉, 소유자 본구조는 각각의 통제유형에 정적인 영향을 미치고 있으며 동시에 각 통제유형들은 상호 독립적인 관계에 있으므로, 모회사의 자본소유수준은 단일의 통제유형 뿐 아니라 전체 통제수준에도 정적인 영향을 미친다는 결론을 유도할 수 있다.

통제수준에 소유수준이 미치는 영향에 관한 이러한 결과는 경영주기업의 경우에 전문경영인에 대한 통제가 소유주기업의 경우보다 낮게 나타난다는, 국내기업들을 대상으로 하였던 기존의 대리인연구들과 그 맥을 같이한다 (Gomez-Mejia et al., 1987; Tosi and Gomez-Mejia, 1989). 즉 경영주기업의 경우 주식보유정도가 넓게 확산되어 특정 주인이 인식되지 않아 전문경영인에 대한 통제정도가 미비한 것처럼, 다국적기업의 경우에서도 다수소유의 경우에 모회사에 의한 각 유형의 통제정도가 가장 낮은 것이다.

또한, 소유수준을 이와같이 분류하는 것은 다국적기업의 통제분석에 새로운 방향을 제시한다. 통제수준에 영향을 주는 요소로 소유수준을 고려하였던 대부분의 연구들 (Frayne and Gerlinger, 1990; Gerlinger and Herbert, 1989; Youseff, 1975)이 통제에 대한 이론적 배경 없이 단일소유와 합작투자의 경우만을 비교 연구하여 왔다. 그러나 합작투자사들의 사이에도 통제수준의 차이가 존재할 수 있기 때문에, 통제수준을 그와같이 분석하는 것은 적합하지 못하다는 아쉬움이 있었다. 앞서 지적한 바와 같이, 대리인이론은 계약으로 이루어지는 대리인관계에서 대리인비용이 발생하며, 이에 따라 대리인통제가 행해진다는 것을 전제로 하기 때문에, 주인과 대리인사이의 상대적인 영향력 관계에 따라 통제수준이 변화한다는 상황적인 특성을 지니고 있다. 따라서, 이 연구에서와 같이 대리인이론에 근거하여 소유수준을 소유주의 상대적 영향력 정도에 따라 분류하여 통제정도를 분석하는 것은 다국적기업에서의 통제수준을

분석하는 데에 새로운 관점으로 인식될 수 있다.

4. 2. 2 대리인 특성의 중개변수

가설 2로부터 대리인관계에서 대리인의 특성—특히 상대적 규모—이 주인이 대리인에게 행사하는 생산통제수준에 중재영향을 미침이 발견되었다. 즉, 주인의 소유정도가 증가함에 따라 나타나는 대리인에 대한 생산통제의 정도는 대리인의 중요성이 클수록 증가하는 것이다. 이는 자회사의 규모증가에 따르는 대리인비용의 증가현상으로 해석될 수 있다. 자회사의 상대적인 규모가 커짐에 따라 대리인이 사용할 수 있는 자원의 양이 증가하게 되며, 이에 따르는 규모의 효과로 인하여 대리인의 행위 및 의사결정은 소규모의 기업보다 덜 명확해지는 반면 그 결과가 모회사에게 미치는 영향은 증가하게 된다 (Jensen and Meckling, 1976). 이는 모회사가 자회사에게서 얻게되는 비용의 정도가 증가하게 되고, 이에 따라 주인의 통제정도도 증가하게 되는 것이다.

그러나 문화통제의 경우에는 이러한 결과가 입증되지 못하였다. 이는, 다국적기업의 특수성으로 말미암아 모회사가 활용할 수 있는 통제의 종류는 제한적일 수 있다는 것을 의미한다. 즉, 어떠한 통제기법은 보다 융통성있게 활용될 수 있는 반면 다른 것들은 여러가지 법적이나 문화적인 제약들로 인하여 그 시행이 어려울 수 있다. 이 연구는 다국적기업에서 많이 활용하는 두 유형의 통제기법들 중에서 문화통제보다 생산통제가 더 융통성있게 활용된다는 것을 밝혔다. 그러한 이유들 중의 하나는 모국인을 해외에 파견하는 문화통제는 이에 수반되는 비용이 증가할 뿐만 아니라 문화적인 부적응으로 인하여 그 실패 가능성이 높다는 것을 지적할 수 있다 (Tung, 1984). 반면에 자회사의 성과에 대한 보고로써 측정되는 생산통제는 기업내부의 관리절차를 의미하며 이는 상호협이나 모회사의 요구에 의해서 비교적 융통성있게 변화할 수 있다. 따라서 소유수준이 자회사의 통제에 미치는 영향에 자회사의 중요성이 미치는 중재효과는 생산통제의 경우에 보다 확실히 나타나는 것이다.

4. 2. 3 통제유형의 예측

통제유형의 예측에 관하여서는, 생산통제에는 국가간의 차이가 없는 반면, 문화통제에서는 일본이 유의적으로 높은 결과를 보였다. 우선, 생산통제 예측에 대한 가설 3-(가)를 통하여 일본기업들도 직접적인 생산통제에 미국못지 않은 관심을 보인다는 것이 밝혀졌다. 이러한 결과는 두가지 측면에서 해석될 수 있다. 우선, 일본식 경영에 있어서의 변화로 볼 수 있는데, 이는 생산에 관하여 일본기업들도 직접적이고 명확한 통제를 활용하고 있다는 것을 의미한다. 카플란(Kaplan, 1993)의 최근 연구도 이와 유사한 결론을 보여주고 있다. 그는 미국과 일본의 국내기업들 사장의 보상에 미치는 요인들을 비교 분석하였는데, 일본기업에서도 기업성과, 주가변화와 단기순이익등과 같이 생산과 관련된 요소들이 영향을 미치고 있으며 그 영향정도가 미국기업들의 경우와 큰 차이가 없다는 것을 밝히고 있다. 따라서 직접적이고 명확한 생산통제의 활용이라는 일본 국내 기업들의 변화가 그들의 다국적기업의 관리에도 나타나는 것으로 해석될 수 있다.

생산통제의 결과에 대한 두번째의 해석으로는, 대부분의 다국적기업들이 국적에 상관없이 활용하는 통제기법이 존재하며 직접적인 생산통제는 그 한 예가 될 수 있다는 점이 지적될 수 있다. 많은 연구들이 모회사의 국적이 다국적기업의 관리특성을 결정짓는다는 것을 전제하였지만 (Egelhoff, 1984; Fukuda, 1992; Kobayashi, 1990; Lawler et al. , 1989; Martinez and Ricks, 1989; Ouchi and Jaeger, 1978; Tung, 1984), 어느 특정 통제유형은 다국적기업의 국적에 상관없이 보편적으로 활용될 수 있다는 것이다. 이러한 관점에서 일부 학자들은 (Martinez and Jarillo, 1989) 다국적기업의 발전단계에 따른 통제유형의 변화를 논하면서, 시장구조의 동질성으로 평가되는 초국가적 (transnational)이며 범세계적인 (global) 1980년대이후의 환경하에서는 다국적기업들이 보다 명확하고 복합적인 생산통제의 활용에 의존한다는 것을 지적하고 있다. 따라서 생산통제는 국적에 상관없이 오늘날 대부분의 다국적기업들이 의존하는 통제기법으로 간주될 수 있겠다. 그러나 이러한 결론을 보다 충분히 입증하기 위해서는 단지 미일간의 비교만으로는 불충분하며, 다른 국적의 다국적기업들 (가령 유럽의 다국적기업들)도 비교 연구되어야 할 것이다.

한편, 인사통제는 일본기업에서 보다 많이 활용되고 있음이 이 연구에서 다시 한번 입증되었

다. 이러한 일본의 방식은 비단 학계뿐 아니라 기업인들 사이에서도 널리 인식되고 있는데, Business Week (1990. 5. 14)는 캐논, 쏘니, 그리고 혼다와 같은 일본의 다국적기업들의 최고경영자팀들 대부분이 일본인들만으로 구성되어 있다는 것을 보도하고 있다.

통제유형에 대한 이러한 결과와 가설 4로부터의 통제유형들 사이의 독립성을 종합해 볼 때, 전체통제수준에 대한 또하나의 결론이 유도된다. 즉 일본기업이 미국기업보다 전체적으로 높은 수준의 통제에 의존한다는 것 (일본(생산+문화통제)>미국(생산+문화통제))을 유추해 볼 수 있다. 이러한 결과는 일본이 높은 불확실성회피성향의 문화로 인하여, 그들의 해외자회사를 관리하는 데에 자민족중심적이면서, 동시에 미국보다 높은 수준의 통제에 의존한다는 것을 암시하고 있다.

4. 2. 4 통제유형들간의 관계

통제유형들 간의 관계에 대해서는 기존의 연구들과 일치하는 결과를 보였다. 우선, 오우치와 매과이어 (Ouchi and Maguire, 1985)는 미국내 기업을 대상으로 연구하여 생산통제와 행동통제가 상호 독립적임을 밝혔으며, 이글호프 (Egelhoff, 1984)는 미국, 영국, 그리고 유럽의 다국적기업들을 대상으로하여 생산통제와 인사통제가 상호 독립적이라는 결과를 얻었다. 이 연구는 국내 활동중인 미국과 일본의 다국적기업들에서도 생산통제와 인사통제는 상호 독립적으로 활용되고 있다는 결과를 입증함으로써 통제에 관한 제반 이론들과 脈을 같이 한다.

이러한 결과는 오우치와 매과이어 (Ouchi and Maguire, 1985), 이글호프 (Egelhoff, 1984), 그리고 굽타 (Gupta, 1992)가 지적하는 바와 같이 각 통제유형은 피통제자의 상이한 측면을 통제하려는 의도로 활용되며 또한 상이한 정보를 제공하는 역할을 하기 때문에 어느 한 통제유형의 사용이 다른 통제유형의 증가나 감소를 의미하지는 않는다고 해석될 수 있다.

V. 맺음말

5. 1 연구의 의의

이 연구는 다국적기업의 통제에 관하여 통합적이며 동시에 그 이론적 깊이를 더하려는 시도로 대리인이론과 비교문화적 연구등을 활용하였다. 우선, 대리인이론에 입각하여, 모회사의 소유구조가 자회사에 대한 통제수준에 영향을 준다는 것이 발견되었는데, 곧, 소유정도가 증가할수록 통제수준이 증가한다는 것이다. 나아가서 그러한 영향은 자회사의 중요성-특히 자회사의 상대적인 규모-이 커질수록 증가한다는 것도 발견되었다. 다음으로, 통제유형의 선택에 관하여, 생산통제의 경우에는 국가적인 차이가 없는 반면 일본기업이 유의적으로 높은 수준의 문화통제를 활용한다는 것을 발견하였다. 이러한 사실은 두 통제유형이 상호 독립적인 관계에 있다는 결과와 연결되어, 일본기업이 미국기업보다 전체적으로 높은 수준의 통제를 행한다는 것을 암시한다.

이러한 결과들을 종합하여 볼 때, 본 연구는 다음과 같은 의의를 지닌다. 우선, 미국내 (intra-national) 기업들의 연구에 국한되어 왔던 대리인이론을 국가간 (international) 연구로 그 영역을 확장시켰다는 점이다. 다국적기업의 경우 지역적, 문화적, 그리고 법적인 차이로 인하여 대리인비용은 국내기업의 경우보다 심각할 수 있다는 것을 고려할 때, 대리인이론의 다국적기업에의 적용은 매우 의미있는 것으로 간주된다.

두번째로, 이 연구는 통합적 (interdisciplinary)이라는 특성을 지닌다. 대리인이론, 인적자원관리 및 문화적연구들은 그 공통영역에도 불구하고 비교적 독립적으로 연구되어 왔는데, 이 연구는 이들 연구들을 “통제의 수준과 유형”이라는 공통영역의 연구에 통합시켰다는 의의를 지닌다.

5. 2 연구의 한계점

그러나 이 연구에는 다음과 같은 몇가지 한계점이 지적될 수 있다. 우선, 낮은 응답율(19.

2%)로, 분석에 사용된 회사들의 代表性 (representativeness)에 의문을 제시할 수 있겠다. 그러나 이는 이 연구만의 문제라기 보다는 설문지를 사용하는 대부분의 연구들에 공통적인 문제라 하겠다. 이와 관련되어, 일본기업들이 특히 반응이 저조하다는 점도 지적될 수 있는데, 이러한 태도 역시 보수적인 일본문화의 반영이라 해석될 수 있다.

연구방법 측면에서, 설문지를 사용하는 연구는 概念妥當性 (construct validity)의 문제를 지니게 된다. 각 항목들이 의도하는 바대로 개념화되었는지, 그리고 응답자들이 각 항목들을 정확하게 이해하였는지는 설문지사용에 있어서 가장 근본적인 문제라 하겠다. 또한, 이 연구가 영어와 일본어의 설문지를 사용하였는데, 문화간의 차이로 인하여 응답자들이 동일한 항목을 다르게 이해할 수 있다는 가능성이 지적될 수 있다. 이러한 문제들을 줄이기 위하여 면접을 수행하였으나, 이러한 문제들로부터 완전히 자유롭다고 보기는 어렵다. 또한 변수 측정에 있어서, 자회사의 전략적인 임무들(생산, 판매, 연구개발)을 동일한 비중으로 측정할 것도 이 연구의 한계로 지적될 수 있다. 각 임무가 지니는 중요성은 기업마다 차이가 있으며 이에 따라 기업의 통제정도도 변화할 수 있다는 것을 고려할 때, 그러한 차이를 측정할 수 있는 방법의 보완 (예를 들어 각 기업과의 면접을 통한 질적방법의 활용)도 필요하다.

이러한 한계점에도 불구하고, 프랫과 잭하우저 (Pratt and Zeckhauser, 1991)가 “2인 이상이 연관된 모든 인간관계는 대리인 관계를 형성하며, 따라서 대리인이론의 적용이 가능하다”고 단언한 바와 같이 대리인이론은 경영학에의 활용가능성이 매우 높다고 본다. 또한 아이젠하르트 (Eisenhardt, 1985)가 지적하는 바와 같이 대리인이론이 다른 조직연구들과 接木되어 연구될 때 그 설명력은 크게 향상될 것이

다. 이 연구는 그 한 시도로 다국적기업 분석에 대리인이론을 적용함에 있어서 비교문화연구들과 접목시켜 보았다.⁶⁾

지금까지 대리인이론은 주주및 사채보유자와 전문경영인의 관계를 분석하는 재무관리에서 주로 연구되어 왔다. 그러나 대리인통제는 대리인의 동기부여를 목적으로 한다는 점을 인식할 때, 조직론 및 행동과학에서 이 이론을 동기이론들과 접목시켜 보다 깊이있게 연구하는 것은 매우 바람직한 방향이라 하겠다.

6) 그러나 이 연구에서와 같이 기업을 분석단위로 하는 경우에 대리인이론이 지니는 적합성에 대하여서는 견해차이가 있을 수 있다고 본다.

參 考 文 獻

1. 林雄基, 企業所有構造와 資本市場發展, 한국신용평가주식회사, 1988.
2. 장은미, “다국적기업의 통제분석: 대리인이론과 비교문화연구의 적용”, 연세경영연구, 1993, 31권 57호, 101-123면
3. 鄭求鉉, 한국속의 다국적기업, 논문모음집, 1990.
4. Adler, N., *International Dimensions of ORGANIZATIONAL BEHAVIORS*, PWS-Kent Publishing Company: MA, 1991.
5. Agrawal, A. and Mandelker, G., “Managerial incentives and corporate investment and financing decisions,” *The Journal of Finance* 42(4), 1987, 823-837.
6. Antle, R. and Smith, A., “Measuring executive compensation: Methods and an application,” *Journal of Accounting Research*, 23(1), 1985, 296-325.
7. Barnea, A., Haugen, R., and Senbet, L., *Agency Problems and Financial Contracting*, Prentice-Hall: NJ, 1985.
8. Baliga, R and Jaeger, M., “Multinational corporations : Control systems and delegation issues,” *Journal of International Business Studies*, Fall, 1984, 25-40.
9. Bergen, M., Dutta, S., and Orville, W., “Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories,” *Journal of Marketing*, 56, 1992, 1-24.
10. Cohen, J. and Cohen, P. *Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Science*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers: NJ, 1983.
11. Chung, K. and Lee, H., National differences in managerial practices, in K. Chung and H. Lee (eds), *Korean Managerial Dynamics*, Praeger Publishers: NY, 1989.
12. Egelhoff, W., “The use of behavior versus output control in multinational corporations: A contingency view”, a working paper, 1988.
13. Egelhoff, W., “Patterns of control in US, UK, and European multinational

- corporations”, *Journal of International Business Studies*, Fall, 1984, 73-84.
14. Eisenhardt, K., “Agency- and institutional theory explanations: The case of retail sales comepnasation,” *The Academy of Management Journal*, 31(3), 1988, 488-511.
 15. Franko, L., “Who manages multinational enterprises?” *Columbia Journal of World Business*, summer, 1973, 30-42.
 16. Frayne, C. and Geringer, J., The strategic use of human resource management practices as control mechanisms in international joint ventures, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1990 53-69.
 17. Fukuda, K., “The internationalization of Japanese business: Different approaches, similar problems,” *The International Executive* 34(1), 1992, 27-41.
 18. Gerlinger, J. and Herbert, L., “Control and performance of international joint ventures,” *Journal of International Business Studies*, summer, 1988, 235-254.
 19. Gupta, A. (1992), Dr. Gupta와 가졌던 토론.
 20. Gupta, A. and Govindarajan, V., “Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations,” *Academy of Management Review*, 16(4), 1991, 768-792.
 21. Hofstede, G., “Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad”, *Organizational Dynamics*, Acasummer, 1980, 42-63.
 22. Jensen, M. and Meckling, W., “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure,” *Journal of Financial Economics*, 3, 1976, 305-360.
 23. Kaplan, S., “Top executive rewards and firm performance: A comparison of Japan and the US”, a paper presented at the 1993 Maryland Symposium: Managerial Compensation and Institutional Design.
 24. Kerr, J. and Bettis, R., “Boards of directors, top management compensation, and shareholder returns,” *Academy of Management Journal*, 30(4), 1987, 645-664.
 25. Kobayashi, N., “Comparison of Japanese and Western multinationals,” *Tokyo Business Today*, October, 1990, 50.

26. Kobrin, S., "Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations," *Human Resources Management*, 1989, 63-75.
27. Lawler, J., Zaidi, M. and Atmiyanandana, V., "Human resource strategies in Southeast Asia: The case of Thailand," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1989, 201-221.
28. Martinez, J. and Jarillo, "The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations," *Journal of International Business*, 20(3), 1989, 489-514.
29. Marinez, J. and Ricks, D., "Multinational parent companies' influence over human resource decisions of affiliates: U. S. firms in Mexico," *Journal of International Business Studies*, fall, 1989, 465-487.
30. Ouchi, W., *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, Addison-Wesley Publishing Company: MA, 1981.
31. Ouchi, W., The relationship between organizational structure and organizational control, *Administrative Science Quarterly*, 1977, 95-113.
32. Ouchi, W. and Jaeger, A., Type Z organization: Stability in the midst of mobility, *Academy of Management Review*, April, 1978, 305-314.
33. Ouchi, W. and Maguire, M., Organizational control: Two functions, *Administrative Science Quarterly*, 20, 1985, 559-569.
34. Perlmutter, H., The tortuous evolution of the multinational corporations, *Columbia Journal of world Business*, 1969, 9-18.
35. Phatak, A., *International Dimensions of MANAGEMENT*, PWS-Kent Publishing Company: MA, 1989.
36. Porter, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press: NY, 1985
37. Prahalad, C., and Doz, Y., An approach to strategic control in MNCs, *Sloan Management Review*, summer, 1981, 5-13.
38. Pratt, J. and Zeckhauser, R. (eds), *Principals and Agents: The structure of business*,

- Harvard Business School Press: MA, 1991.
39. Shenkar, O. and Zeira, Y., Human resources management in international joint ventures: Directions for research, *Academy of Management Review*, 12(3), 1987, 546-557.
 40. Tosi, Jr., H. and Gomez-Mejia, L., The decoupling of CEO pay and performance: An agency theory perspective. *Administrative Science Quarterly*, 34, 1989, 169-189.
 41. Toyne, B. and Kuhne, R., The management of the international executive compensation and benefits process, *International Journal of Business Studies*, winter, 1983, 37-50.
 42. Tung, R., Human resources planning in Japanese multinational: A model for U. S. firms", *Journal of International Business Studies*, fall, 1984, 139-149.
 43. Youssef, S., Contextual factors influencing control strategy of multinational corporations, *Academy of Management Journal*, March, 1975, 136-143.
 44. Williams, M., Why chief executives' pay keeps rising, *Fortune*, April 1, 1985, 66-76.

Agency Control of Multinational Corporations : Comparative Analysis of the US and the Japanese

Eunmi Chang*

ABSTRACT

The dramatic growth of Multi-National Corporations (MNCs) since WWII, has significantly affected the economy of virtually all industrialized nations. With subsidiaries operating in different countries, MNCs face a degree of complexity and cultural diversity that far exceed those faced by domestic corporations. This diversity and complexity increase the importance of building a body of knowledge about the effective management of multinational corporations. Research on management control has been a topic of much interest within international business, but past studies have been largely atheoretical in nature. Thus, the primary purpose of this dissertation was to strengthen the existing body of knowledge on management control in MNCs by applying agency theory as an explanatory mechanism for the degree of control.

The study used a survey-based, cross-sectional research design that examined foreign subsidiaries in Korea. Korea was selected as a sample country because it has nurtured many MNCs during its dramatic economic development over the last two decades.

Research findings indicated that ownership degree affected the degree of agency control exerted by the parent company, and that some of the agency characteristics - measured by relative importance of the agency in terms of size, number of employees, mission, and task interdependence - moderated the degree of control. MNC's nationality also affected the type of agency control in that Japanese MNCs showed more cultural control than American MNCs. In general, the results of this study support the usefulness of agency theory as an explanation of the degree of management control.

* University of Maryland

