經營學硏究 第24卷 3號(1995年 8月)

본사-해외자회사 관계에서 권력, 갈등, 성과간의 관계에 관한 연구*

표 정 호**

논문접수일 : 94. 1
게재확정일 : 95. 4

초 록

본 연구에서는 본사-해외자회사 관계를 힘과 정치논리에 따라 움직이는 사회적 시스템으로 보고 그 시스템을 설명하는 주요 행동과학적 특성들간의 관계를 규명하였다. 그 중에서도 특히 관계갈등에 초점을 두고 본사-해외자회사 관계에서 갈등이 생기는 원인은 무엇이고 갈등의 결과는 어떻게 되는가를 이론적으로 규명하고 그 관계를 한국에 진출한 외국인투자기업을 대상으로 실증분석 해 봄으로써 이론모형의 타당성을 검증하고 아울러 실제적인 시사점도 얻고자 했다.

갈등발생의 원인은 여러가지가 있겠지만 본 연구에서는 본사와 해외자회사 관계에서의 의존성과 권력불균형에 초점을 맞추고 먼저 본사에 대한 해외자회사의 의존성과 본사의 권력기반에 따라 본사의 권력형성이 어떻게 달라지는가를 분석하였다. 그 결과 의존성과 힘의 기반은 종류에 관계없이 모두 본사의 권력형성에 정의 영향을 미치고 그 중에서도 의존성이 가장 강한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 다만 비강권적 기반은 부분적으로 유의성없는 결과가 나오기도 하였다.

그 다음 본사의 권력 기반, 의존성, 권력수준에 따라 해외자회사가 느끼는 갈등수준이 어떻게 달라지느가를 규명해본 결과 의존성, 강권적 기반, 권력수준은 갈등에 정의 영향, 비강권적 기반은 부의 영향을 미쳤지만 의존성과 힘의 기반 사이의 상호작용에 따라 그 영향이 달라짐이 밝혀졌다.

마지막으로 관계갈등의 정도가 해외자회사의 경영성과에 미치는 영향을 살펴 본 결과 해외자회사가 느끼는 갈등은 해외자회사의 경영성과에 부의 영향을 미치는 것으로 나와 갈등은 본사-해외자회사 관계에서도 역기능적임이 밝혀졌다.

* 본 논문은 1992년도 학술진흥재단의 자유공모과제 학술연구 조성비의 도움으로 연구되었음
** 순천향대학교 무역학과 부교수

Ⅰ. 문제의 제기와 연구목적

대우자동차가 8년 파트너인 미국 제너럴 모터스(GM)와 오랜 불화 끝에 93년 3월 마침내 결별하고 말았다. 이로써 GM은 지난해 23억 달러의 적자를 내는 어려운 상황에서 전략적 요충지인 한국시장에서의 거점을 상실할 위험에 처해 있고 대우자동차도 1500 억원에 달하는 GM측의 지분을 인수해야 하는 부담과 함께 새로운 합작선을 찾아 나서야 하는 어려움에 봉착하게 되었다. 대우와 GM의 파경은 총체적으로 문화, 언어, 기업풍토 등의 차이에서 오는 갈등을 극복하지 못한데서 비롯된 결과라고 볼 수 있는데 이처럼 국제기업의 본사-해외자회사 관계에서 발생하는 갈등을 조기에 발견하고 적절히 대응하지 못하면 양측에 치명적인 영향을 줌을 알 수 있다.

따라서 본 연구에서는 본사-해외자회사 관계에서 갈등이 생기는 원인이 무엇이고 이것을 줄이는 방안은 무엇인가에 관심을 갖고 그 원인변수와 결과변수 사이의 관계를 규명하고자 한다. 특히 이 연구는 1986년 국제수지흑자 전환이후 한국기업들도 해외직접투자하는 건수와 물량이 비약적으로 증가하고 있어 앞으로 이 문제가 해외자회사를 많이 갖게 되는 우리나라 기업들에게도 현안과제로 부각될 것이라는 측면에서 매우 시의적절한 연구라 하겠다.

지금까지 본사-해외자회사 관계에 관한 연구들은 크게 세가지 측면에서 이루어지고 있다고 볼 수 있는데 첫째는 구조·형태적 접근이다. (Barlow 1953; Clee & di Scipo 1959 ; Clee & Sachtjen 1964; Williams 1967; Stopford & Wells 1972; Franko 1976; Sim 1977) 이는 관계구조를 어떻게 조직화하고 부문화시킬 것인가에 대한 연구로 초기부터 많이 연구되어 오고 있지만 아직까지 이상적인 국제조직구조는 알기 어려운 수수께끼 상태로 남아 있다. 둘째는 본사-해외자회사 관계에서 의사결정권의 배분문제 및 이를 결정하는 요인들에 관한 연구이다. 이 부문의 연구도 여러 학자들에 의해(Johnston 1965; Safarian 1966; Ganier 1979; Egelhoff 1982; 표 1990) 연구되어 오고 있지만 아직 일관된 연구결과가 나오고 있지 않다. 셋째는 해외자회사에 대한 구체적인 통제방법에 관한 연구이다. (Hedlund 1980; Otterbeck 1981; Barlett 1983) 이 부문의 연구가 최근 활발히 진행되고 있지만 아직 연구모형, 연구방법상 탐색적 수준을 크게 벗어나지 못하고 있다.

이상에서 본 바와 같이 세가지 부문별 연구들을 많은 비일관된 연구결과들과 한계를 갖고 있는데 그러면 왜 이러한 문제점이 나타나는가 하는 것이다. 그것은 부분적으로 이 분야의 연구가 아직 일잔하기 때문이기도 하지만 보다 근본적인 이유는 기본적으로 접근방법이 잘못되었기 때문일 수도 있다. 지금까지 본사-해외자회사 관계연구는 기본적으로 합리성을 바탕으로 본사-해외자회사간의 바람직한 구조는 무엇인가? 가장 합리적인 의사결정권의 배분은 어떠하며 또 그것을 결정하는 요인은 무엇인가? 가장 합리적인 통제메카니즘은 어떠한가 등을 규명하고 있음으로 개방시스템 관점에서 상황적합성을 추구하는 경제적 시스템을 가정하고 있다. 그러나 본사-해외자회사 관계는 단순히 합리성을 바탕으로 한 경제적 시스템이라기 보다는 힘과 정치논리에 의해 움직이는 사회적 시스템으로 봄이 더 타당할 것이다. 왜냐하면 본사-해외자회사 관계에서는 다른 무엇보다도 통제력 확보 혹은 경영권 행사가 일차적인 목표이기 때문이다. 일단 경영권이 확보되어야 그것에 부수되어 수익성 확보 및 다른 전략적 입지 확보가 가능하기 때문에 본사-해외자회사 관계에서는 경영권 혹은 통제력을 확보하기 위해서는 합리성보다 힘의 논리를 따르지 않을 수 없다.

따라서 본 연구에서는 본사-해외자회사 관계를 힘과 정치논리에 따라 움직이는 사회적 시스템으로 보고 그 시스템을 설명하는 주요 행동과학적 특성들간의 관계, 그 중에서도 특히 관계갈등에 초점을 맞추고 갈등의 원인은 무엇이고 갈등의 결과는 어떻게 되는가를 규명하고자 한다.

본사-해외자회사 관계에서 발생하는 갈등의 원인은 앞에서도 말한 바와 같이 상호의존성, 권력불균형은 물론 목표의 불일치, 영역의 불일치, 지각의 불일치, 이질적 문화, 언어, 기업풍토 등 총체적 불일치에서 오겠지만 그 중에서도 실제적인 갈등을 초래하는 가장 중요한 요인은 상호의존성과 권력불균형문제라 하겠다. 사실 대우자동차와 GM의 갈등문제에 있어서도 여러 요인이 작용했겠지만 가장 중요한 요인은 대우자동차가 GM에 의존적인 관계속에서 GM이 대우자동차에 밥 스트룹 부사장을 파견하여 의사결정과정에 깊이 관여하고자 한데서 발생했다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 갈등발생의 원인으로 본사-해외자회사 관계에서의 상호의존성과 권력불균형에 초점을 맞추고 먼저 해외자회사가 본사에 의존하고 있는 정도, 본사가 갖고 있는 힘의 기반에 따라 본사의 영향력이 어떻게 달라지는가를 보고자 한다. 둘째로는 힘의 기반,

의존성, 권력수준에 따라 갈등수준이 어떻게 달라지는가를 규명하고자 한다. 셋째로 본사-해외자회사 관계에서 발생하는 갈등을 줄이는 방안을 제시하기 위해 관계갈등이 해외자회사의 경영성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 마지막으로 이상에서 밝힌 구성개념들 사이의 잠정적인 관계를 한국에 진출한 외국인 투자기업들을 대상으로 검증해 봄으로써 이론모형의 타당성을 검토하고 실제적인 시사점도 얻고자 한다.

Ⅱ. 본사의 권력, 권력원천, 관계갈등

2.1 본사의 권력과 권력의 원천

권력이란 다른 사람의 행위에 변화를 일으킬 수 있는 힘, 능력, 혹은 영향력이라고 볼 수 있다(Dahl 1957; Cartwright 1959; Simon1959) 권력이 무엇인가에 대해 많은 사회과학자들이 관심을 가져 왔지만, 다양한 관점과 분석수준 때문에 아직도 본질적인 성격에 대해 충분한 규명이 이루어지지 못하고 있다.

힘을 분석하는 수준은 개인, 집단, 조직 등 다양하기 때문에 일률적인 논의를 하기가 어렵고 실제로 권력 혹은 영향력에 대한 연구가 사회학, 사회심리학, 조직론, 정치학 등 여러 분야에서 이루어 지고 있음을 보아도 이 개념의 범용성 및 혼용성을 짐작할 수 있다.

힘과 권력은 양자다 영어의 Power에 대한 역어로 경우에 따라 힘, 영향력, 지배력 등으로 쓰이고 있지만 그러나 힘은 권력, 영향력, 지배력 등에 내재해 있는 공통요인으로서의 그 무엇을 뜻하는 보편적 개념으로 봄이 더 타당하다.

학자에 따라서는 영향력, 통제력 등을 힘의 수준에 따라 파생되는 부차적 개념으로 보고 양자 사이를 구분하고 있다. (Etgar 1977) 그러나 힘과 통제력은 매우 높은 상관관계가 있을 뿐만 아니라 많은 학자들은 이 둘 사이를 구분없이 사용하고 있다.

본 논문에서는 본사의 권력과 통제력, 영향력을 같은 의미로 보고 본사의 권력을 본사-해외자회사 관계에서 본사가 해외자회사의 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 능력으로 개념정의

하고자 한다. 본사-해외자회사 관계에 있어서 해외자회사도 본사에 권력을 행사할 수 있겠지만 이러한 부분은 본 연구에서 고려하지 않기로 한다.

권력의 원천에는 어떠한 것이 있는가에 대해 여러 학자들의 연구가 있지만 크게 보면 사회적 관계속에서의 의존성의 함수로 보는 입장과 권력행사자가 갖는 힘의 기반의 함수로 보는 입장으로 나누어 볼 수 있다. (표 1990)

먼저 힘의 기반 함수로 보는 입장을 살펴보면, 일반적으로 갑이 을에 대해 권력을 갖는다는 것은 을에게 영향력을 행사할 수 있는 갑의 근거 내지 기반이 있어서 그렇다고 볼 수 있다. 같은 맥락으로 본사가 해외자회사에 대해 권력을 행사할 수 있다는 것은 본사가 해외자회사에게 권력을 행사할 수 있는 근거 내지 기반이 있다고 볼 수 있는데 이와 같이 권력이 생길 수 있는 원천을 권력기반이라고 정의한다.

권력기반에 어떠한 내용이 포함되어야 하는지에 대해서는 학자에 따라 상이하지만 가장 대표적인 프렌치와 레이븐(French & Raven 1959)의 연구에 의하면 크게 보상적, 강압적, 전문적, 준거적, 정당성 기반 등 5가지로 분류하고 있다. 이것을 본사-해외자회사 관계에 그대로 적용시켜 보면 다음과 같다.

첫째로 보상적 기반이란 본사가 해외자회사에게 여러가지 물질적 내지는 심리적인 도움을 줄 수 있을 때 형성되는 기반이다. 이러한 기반이 형성되기 위해서는 본사가 보상능력이 있어야 하고 해외자회사가 본사에 대해 협조를 하면 그 보상을 받을 수 있다는 것을 지각해야 한다. 본사의 보상적 기반은 본사가 해외자회사에 대해 해 줄 수 있는 보상의 크기에 비례한다.

둘째는 강압적 기반이 있다. 이것은 본사의 영향력 행사에 해외자회사가 따르지 않을 때 해외자회사가 처벌이나 기타 부정적 제재를 받을 것이라는 지각 때문에 본사의 요구에 응하게 되는 힘의 기반이다. 처벌이나 부정적 제재의 범주에는 혜택이나 보상을 철회하는 것에서부터 실제적인 불이익을 가하게 되는 모든 행동을 포함한다.

셋째는 전문적 기반이 있다. 이것은 본사가 특별한 전문지식이나 경험을 갖추었다고 해외자회사가 지각할 때 해외자회사에 대해 본사가 갖게 되는 권력이다. 전문적 기반은 다른 영향력 기반과는 달리 지속성의 면에서 어려움이 따른다. 즉 일단 한번 전문지식이나 노하우가 상대방에게 주어지면 전문성이 상대방에게 이전되고 다음에는 전문적 기반으로서의 기능을 할 수 없게 된다.

넷째는 준거적 기반이 있다. 이것은 해외자회사가 본사에 대해 하나됨(oneness)을 갖기를 원하기 때문에 본사가 해외자회사에 대해 갖는 영향력을 말한다. 본사가 여러 가지 면에서 매력이나 장점을 갖고 있으면 해외자회사는 그 구성원이 되고 싶어 하며 이미 본사와 해외자회사가 교환관계로 연결되어 있으면 그 관계를 계속적으로 유지하려 하기 때문에 상대방에 대해 영향력을 행사하게 된다는 철저히 심리적인 현상으로 이해될 수 있다.

다섯째는 정당성 기반이 있다. 이것은 본사가 해외자회사에 대해 영향력을 행사할 수 있는 정당한 권리를 가졌다거나 당연히 해야한다라고 하는 해외자회사의 내면화된 가치에서 파생되는 힘의 기반이다. 이것은 합법적인 조직구조나 계약관계에서 오는 법률적 기반과 오랜 관습과 습관을 통해 당연히 권력이 있다고 믿는 전통적 기반으로 구분되어 진다.

앞에서 힘의 기반을 다섯 가지로 분류했지만 실제 각 기반 사이에 뚜렷한 구분이 힘든 경우가 많고 또 구분해도 큰 실익이 없는 경우가 많아 일반적으로 이것들을 크게 이분법적으로 분류하는 경우가 많다. (Hunt & Nevin 1974; Johnson, Koeing, Brown 1984) 본사-해외자회사 관계에서는 보상적, 전문적, 준거적 기반 사이의 차이를 그렇게 뚜렷하게 인식하지 못할 수도 있고 또 강압적인 힘의 기반과 합법적 힘의 기반이 모두 법률적인 계약관계에서 생겨나므로 이 둘 사이의 구분도 그렇게 뚜렷하지 않다. 따라서 본사-해외자회사 관계에서는 직접적이고 강제적이고 확실한 효과가 나타나는 강권적 기반(강압적, 합법적)과, 간접적이고 장기간에 걸친 인식의 변화를 통해 자발적 순응을 가져오게 하는 비강권적 힘의 기반(보상적, 준거적, 전문적)으로 나누는 것이 보다 타당성이 있다.

타 분야 연구에서는 비강권적 원천은 권력과 부의 관계가 있는 것으로 연구결과가 나오기도 하지만(Etgar, Brawn & Frazier, Lusch & Brown) 본사-해외자회사 관계에서는 강권적 기반이든 비강권적 기반이든 모두 힘의 원천이므로 권력형성에 정의 영향을 미친다고 볼 수 있다. 왜냐하면 본사-해외자회사 관계에서는 두 권력기반 사이가 상호 배타적이기 보다는 상호 보완적으로 작용하는 밀접한 관계로 볼 수 있기 때문이다. 그러나 직접적이고 강제적인 영향을 주는 강권적 기반이 간접적이고 장기적인 인식변화를 가져오게 하는 비강권적 기반보다 본사 권력형성에 보다 중요한 요인으로 작용한다고 볼 수 있다.

본사 권력원천으로서의 의존성이 갖는 의미는 앞의 힘의 기반이 권력을 행사하는 측의 특성에 바탕을 둔데 비해 의존성은 권력을 받아들이는 측의 특성에 기인하고 있다는 면에서 차이

가 난다. 권력을 의존성의 함수로 보는 대표적인 학자는 에머슨이다. 그는 권력이란 사회적 관계속에서 다른 개인이나 집단에의 의존성에 달려 있으며 갑에 대한 을의 의존성은 갑이 매개하는 목표에 대한 동기적 투자(motivational investment)에 비례하고 갑과을 관계 이외에서 이들 목표를 달성할 수 있는 가능성에 반비례한다고 하였다. (Emerson 1962) 톰슨은 에머슨이 제기한 의존성 개념을 조직간 관계의 연구에 응용하여 갑이 을의 욕구를 충족시켜 줄 능력이 있고 갑이 그 능력을 독점화할 수 있다면 결국 갑에 대한 을의 의존성과 을에 대한 갑의 권력은 같아진다고 보았다. 최근에 조직과 환경과의 분석에 많이 이용되고 있는 자원의존이론은 의존성의 개념을 상당히 확장하고 일반화하고 있는데 이 이론은 조직을 환경과 상호작용하는 주체로 보고 상호작용의 대상물인 모든 투입물, 산출물, 부산물을 포괄하는 광의의 자원을 효율적으로 관리·통제하는 것이 조직의 목표달성에 필수적이라는 전제하에서 조직의 행위를 분석하고 조직구조를 설계하는 이론인데 여기서도 통제력으로서의 권력은 의존성에서 생긴다고 보고 있다. (신유근 1987) 페퍼와 살란시크(Pfefer & Salancik 1978)도 자원의 중요성, 자원의 배분과 사용에서 행사하는 재량권의 정도, 자원통제의 정도를 의존성을 결정하는 세가지 결정적인 요인으로 보고 이러한 요인들에 의해 결정되는 의존성에 따라 권력이 결정된다고 보고 있다.

본사-해외자회사 관계에서도 의존성은 본사의 권력형성에 중요한 요인으로 작용한다고 볼 수 있다. 비록 그 관계가 선형적인 관계냐 혹은 단계적 관계냐 하는 문제는 있겠지만 의존성과 권력의 정의 관계는 부인하기 힘든다. 다만 문제는 상호의존성으로 본사도 해외자회사에 의존적일 수 있다는 점이다. 따라서 본 연구에서는 이 부분은 고려한 순의존성 개념으로 본사의 권력형성에 의존성이 미치는 영향을 보고자 한다.

의존성과 힘의 기반은 성격이 다르기 때문에 엄밀한 의미에서는 동일선상에서 서로 비교할 수 있는 성질이 못된다. 그러나 힘의 기반은 이런데서 통제력이 생길수 있다는 잠재적인 원천을 뜻하는데 비해 의존성은 구조화된 실제적인 힘의 원천이라는 점에서 차이가 난다. 타 분야 연구에서 힘의 기반이 의존성에 정의 영향을 미치는 관계임을 실증분석을 통해 밝히기도(표 1990) 하지만 이 둘 사이의 관계는 어느 것이 어느 것으로만 영향을 미치는 관계라기 보다는 서로 밀접한 영향을 주고 받는 관계로 보아야 할 것이다.

본사-해외자회사 관계에서도 힘의 기반과 의존성은 상호 밀접한 관계에 있다고 볼 수 있다.

비록 해외자회사가 본사에 의존적인 관계구조를 형성하고 있다해도 본사가 어떠한 힘의 기반을 이용해서 영향력을 행사하는가에 따라서 본사의 권력형성에 미치는 영향이 다를 것이다. 반대로 의존적이지 않다 해도 강압적 기반을 통해 힘을 행사하면 본사의 영향력은 클 것이다. 즉 높은 의존성과 강압적 기반, 높은 의존성과 비강압적 기반, 낮은 의존성과 강압적 기반, 낮은 의존성과 비강압적 기반의 조합에 따라서 본사의 권력형성에 미치는 정도가 달라질 것이다. 비슷한 맥락으로 프라하라드와 도즈(Prahalad & Doz)는 새로운 사업, 제품, 기술에서는 자본, 기술, 경영과 같은 전략적인 자원을 통한 실질적 통제의 비중이 크지만 점차 산업 혹은 제품이 성숙해 감에 따라 그 비중은 점차 줄어 들게 되고, 반면 관리적 통제의 비중은 새로운 사업, 제품에서는 별로 없다가 점차 사업이 성숙해 감에 따라 늘어나게 된다고 설명하고 있다. (Lar Otterbeck 1981)

한편 본사-해외자회사 관계에서도 의존성이 힘의 기반에 따라 영향을 받을 수도 있을 것이다. 그러나 의존성은 구조적인 요인이고 힘의 기반은 행위론적 차원이기 때문에 환경불확실성이 높은 본사-해외자회사 관계에서는 의존성이 가장 강력한 권력형성의 원천으로 작용한다고 볼 수 있다. 이상의 논리적 관계에서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1-1 : 본사가 갖는 강권적, 비강권적 힘의 기반은 본사의 권력형성에 정의 영향을 미친다.

가설 1-2 : 본사에 대한 해외자회사의 순의존성은 본사의 권력에 정의 영향을 미친다.

가설 1-3 : 본사가 갖는 힘의 기반보다는 구조적 의존성이 본사 권력형성에 보다 중요한 요인으로 작용한다.

가설 1-4 : 강권적 힘의 기반이 비강권적 기반보다 본사 권력형성에 보다 중요한 요인으로 작용한다.

2.2 본사의 권력, 권력의 원천과 관계갈등

본사-해외자회사 관계에서 발생하는 관계갈등은 어떠하며 그 원인은 무엇인가하는 문제를 규명하는 것은 관계관리를 위해 매우 의미있는 일이다.

갈등이란 일반적으로 사회생활을 영위하면서 흔히 겪게 되는 현상이다. 그러나 갈등은 인간에 따라 서로 다른 의미를 지니며 인간의 개인적인 사소한 의견차이에서 국가간의 전쟁에 이르기까지 그 정도도 다양하다. 사회학에서 연구되고 있는 갈등이론은 막스의 계급간 갈등, 웨버의 권력의 갈등, 심멜의 개인들 속에 내재해 있는 심리적 동기나 충동, 본능적 경향성 등에 의한 갈등에 이르기까지 여러 차원에서 논의되고 있다. (박영신 1984) 본-지사와 같은 조직간 관계인 유통경로에서는 갈등을 한 구성원이 자신의 목표를 달성하거나 혹은 수단적인 행동패턴을 효과적으로 수행하는데 있어서 다른 구성원이 방해되는 행동을 하고 있다고 지각될 때 생기는 것이라고 정의하고 있다. (Gaski 1984) 따라서 본사-해외자회사 관계에서의 갈등도 본사 혹은 해외자회사가 자신의 목표성취가 다른 측에 의해 방해되고 있다고 지각하는 것이라고 정의할 수 있다.

그러면 갈등의 원인은 무엇인가? 사회학분야에서 정립되고 있는 갈등이론에서는 사회시스템내에 어떠한 상호의존이 존재하지 않는다면 기본적으로 갈등의 근원은 없을 것이라고 주장하고 있지만, 사실상 갈등을 초래하는 원인은 여러가지가 있다. 유통경로에서의 갈등원인을 연구한 바우워속스는 목표의 불일치, 활동영역, 역할, 지위의 불일치, 의사소통의 부적절, 현실에 대한 인식의 차이, 이념의 차이 등을 들고 있고 로젠버그(Rosenberg 1974)는 희소자원에 대한 경쟁, 목표의 차이, 지각의 차이 등을 들고 있다. 로빈초욱스와 엘 안서리(Robichauch & El-Ansary 1975)는 역할요인과 지배요인으로 나누어 설명하고 있는데 역할요인은 다양한 구성원들이 수행하는 역할과 그 역할의 복잡성에서 지위의 불일치, 역할기대의 불일치, 직무범위의 불일치 등으로 갈등이 발생한다고 한다.

또 지배요인에서는 구성원이 유형화된 상호작용을 하기 위해서는 기본적인 전제로서 지배구조가 형성되어 있어야 한다. 즉 구성원간에는 어떤 종류의 행위가 바람직하거나 마땅한 것이라고 규정된 질서가 있기 마련이고 그 질서에 따라 어떤 구성원은 권력을 보유하고 다른 구성원을 통제하거나 리드하게 되는데서 갈등이 발생한다. 이러한 지배구조는 권력, 리더쉽, 통제의 형태로 구사된다고 보고 있다. 본사-해외자회사 관계에서도 잠재갈등 상태에서는 여러 요인이 원인으로 작용하겠지만 결국 이것이 문제가 되는 것은 본-지사간의 의존성과 권력불균형 상태에서 영향력을 강제적으로 행사하는데서 관계갈등이 증폭된다고 볼 수 있다.

해외자회사의 갈등은 본사-해외자회사 사이의 관계갈등 이외에 합작파트너 사이의 갈등도

있다. 그러나 이 갈등의 근원을 케고 올라가면 결국 본사-해외자회사 관계갈등에 기초하고 있으므로 같은 맥락으로 보아도 무방할 것이다.

힘의 기반과 관계갈등과의 관계는 강권적 기반은 단기적인 힘의 증대를 가져오지만 협동을 저해하고 갈등을 일으키며 기회주의적 경향을 높여서 관계결속을 해친다고 볼 수 있고 비강압적 기반은 장기간에 걸쳐 간접적으로 인식태도를 바꾸어 나가는 기반이므로 단기적인 통제력 강화는 크게 가져 오지 않지만 관계결속은 좋아진다. 따라서 강권적 기반인가 비강권적 기반인가에 따라서 갈등의 정도는 당연히 달라진다고 볼 수 있다

해외자회사의 본사에 대한 의존성이 관계갈등에 미치는 정도는 의존적일수록 상대방의 통제를 많이 받아야 하기 때문에 갈등의 정도는 점점 심해진다 하겠다. 그러나 비록 의존적인 관계속에서도 본사가 비강압적인 힘의 기반으로 해외자회사를 통제한다면 갈등은 크게 일어나지 않을 것이다. 그 반대로 비의존적인 관계속에서도 본사가 강압적인 힘의 기반으로 영향력을 행사하면 갈등은 심화될 것이다. 따라서 의존성이 갈등에 미치는 정도는 기본적으로는 정의 관계에 있지만 의존성에 수반되는 힘의 기반에 따라 그 정도는 달라진다고 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2-1 : 본사의 권력은 해외자회사가 느끼는 갈등에 정의 영향을 미친다.

가설 2-2 : 본사의 강권적 기반은 관계갈등에 정의 영향을 미치지만, 비강권적 기반은 부의 영향을 미친다.

가설 2-3 : 의존성이 해외자회사가 느끼는 갈등의 정도에 미치는 영향은 기본적으로 정의 관계이나 의존성과 함께 수반하는 힘의 기반에 따라 달라진다.

2.3 본사의 권력, 관계갈등과 해외자회사의 경영성과

본사가 선택한 힘의 기반을 평가한다든지, 갈등의 기능성 등을 평가하려면 그에 의한 성과가 어떠한가를 알 수 있어야 한다. 그러나 성과를 측정하는 기준과 방법의 다양성과 애매성으로 인해 많은 어려움이 있다. (표 1991) 조직의 효과성 측정에 관한 초기의 접근방법은 설정된 목표를 달성하는 정도였다. 그러나 이같이 단순한 정의 속에도 많은 모호성이 내포되어 있

는데, 예를 들면 목표는 누구의 목표인가? 목표는 단기목표인가 장기목표인가? 등을 들 수 있다. 이와 같이 경영성과는 평가대상에 따라 평가자의 관심에 따라 다양한 기준이 적용되는 다의적인 개념인데, 특히 본사-해외자회사 관계에서의 성과는 본사의 성과냐 혹은 해외자회사의 성과냐에 따라서 그 기준 및 측정방법이 확연히 다르고, 더욱이 힘과 정치논리로 본-지사관계를 볼 때는 권력과 갈등에 따른 경영성과를 무엇으로 측정할 것인가 하는 등 여러가지 어려움이 많다.

폰디(pondy 1967)와 쉐스(Sheth 1973)는 갈등수준이 명백한 단계에 이르기 전에 이를 해소하는 것이 가장 효과적인 관리방안이라고 하였다. 즉 좌절감을 외부로 노출시킴으로서 그것이 심각한 상태로 악화되기 전에 누구러뜨리는 것이 매우 좋다는 것이다. 그러면 명백한 갈등은 본사-해외자회사 관계에 기능적인가 역기능적인가? 많은 학자들이 갈등은 기능성과 역기능성의 양면성을 갖고 있다고 주장한다. (Pondy 1967; Robicheaux & El-Ansary 1975) 즉 명백한 갈등이 목표합일성이나 역할명확성 등을 높이는 방향으로 작용하면 매우 기능적이 될 수 있고 또 현재의 불만상태에서 벗어나기 위해 스스로 영업성과를 향상시키도록 하는 역할도 가져올 수 있다.

그러나 많은 학자들은 명백한 갈등이 효과적으로 해소되지 못하면 장차 교환관계에 심각한 역기능을 가져온다고 주장한다. (Robicheaux & El-Ansary 1975) 불딩(Boulding 1965)은 갈등을 느낀 구성원이 상대방 목표 추구를 방해하거나 손해를 겪도록 노력하는 과정중에 자기 자신도 다소의 손실을 겪을 수도 있고 심할 경우에는 자신의 목표까지도 같이 망치기 때문에 이런 역기능적인 갈등을 특히 병리적 갈등이라고 하였다. 따라서 기능적인 갈등과 역기능적인 갈등의 경계선을 아무도 분명히 말할 수는 없지만 많은 학자들은 갈등이 적을수록 갈등의 기능성이 좋아진다고 보고 있다. (Boulding 1965; Reve & Stern 1986) 특히 권력불균형에 의한 갈등은 적을수록 좋다고 볼 수 있다.

본사의 권력이 경영성과에 미치는 효과에 관한 연구는 대부분 본사의 권력과 본사의 경영성과간의 관계에 초점을 맞추고 정의 관계에 있는 것으로 밝히고 있지만(Cray 1984; Egelhoff 1984; Lecraw 1984), 본사의 권력이 자회사의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구는 별로 없는 실정이다. 논리적으로 본사가 세계적 관점에서 여러가지 가치창출활동을 적소에 배치하고 전체적인 효과성이 극대화되도록 이들을 조정·통제하는 것은 분명 다국적기업 전체의 경

영성과에는 긍정적인 효과를 가져올 것이다. 그러나 이것이 현지자회사의 경영성과에 미치는 영향은 반드시 긍정적인 측면만 있는 것은 아닐 것이다. 오히려 해외자회사의 경영을 현지 사정에 밝은 해외자회사 경영자들의 자율성에 맡기는 것이 보다 효과적일 수도 있을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 3-1 : 해외자회사가 느끼는 갈등의 정도는 해외자회사의 경영성과에 부의 영향을 미친다.

가설 3-2 : 본사의 권력은 해외자회사의 경영성과에 부의 영향을 미친다.

Ⅲ. 연구방법

3.1 연구대상과 연구방법

본 연구는 본사-해외자회사 사이의 관계를 힘과 정치논리로 보고 그것에 따른 행동과학적 변수들인 권력, 권력기반, 갈등간의 관계를 보기 때문에 최소한 설립후 3년 정도는 지난 기업을 대상으로 하는 게 바람직하다는 판단이 들어 91년도 말 재무부의 외국인투자 현황을 표본프레임으로 해서 소유지분, 국별, 투자동기, 규모 등을 감안하여 추출하였다.

먼저 미등록철수, 미등록, 등록후 철수 등을 제외시켰고, 그 다음은 기업규모를 고려했는데 최소한 투자규모가 30만불 이상은 되어야 기업간 관계를 보기가 좋을 것으로 판단되어 30만불 이하(43%정도 차지)는 제외시켰다. 산업은 제조업에 한정시키고, 투자모국은 일본, 미국, 유럽으로 제한했다. 결국 총 3672개 기업에서 최종까지 남는 것은 1247개 기업이었다. 이것을 모집단으로 해서 앞에서 말한 소유지분, 국별, 투자동기 등을 감안해 370개 기업을 추출하였다.

자료수집은 최근 전략적 사업단위와 같은 집단 혹은 조직간의 문제를 다룰 때 흔히 쓰는 핵심응답자법(key informant method)을 사용하였다. 본 연구의 연구대상인 본-해외자회사관계 문제는 조직간의 문제, 한 걸음 더 나아가 국경선을 달리하는 조직간의 문제이므로 핵심응

답자를 통하지 않고는 내부의 전략적 메카니즘에 대한 자료를 구할 수가 없으므로 이 방법을 택하지 않을 수 없고 가능한 한 본사-지사사이의 전반을 알 수 있는 자회사 사장을 원칙적인 설문의 응답자로 정하였다. 다만 접근이 어려운 경우 한국인 책임자 혹은 그 이하 관리자로 대신하였다.

설문지는 먼저 우리말로 작성하고 이를 영어와 일어로 번역하였다. 예비적으로 작성된 설문지를 인근 온양, 천안 지역의 외국인투자회사를 대상으로 두 차례에 걸쳐 예비조사를 하여 문제점을 수정. 보완하였다. 예비조사에서 발견된 주요내용은 각 의사결정항목의 중앙에 "그저 그렇다"라는 것을 넣어 5점 척도로 조사했는데 응답이 그쪽으로 집중되는 문제가 발견되었다. 그러나 본 연구에서는 기존 연구와의 비교를 위해 그대로 5점 척도로 하기로 하였다. 외국인 지분이 낮은 합작회사의 경우는 외국합작선과 본사-자회사 관계가 아니고 독립된 기업이기 때문에 조사대상이 아니라는 반응을 많이 보였다. 따라서 최소한 외국인 지분율이 10% 이상은 되는 기업만을 대상으로 하였다. 또 질문내용이 전달되지 않는 문항들이 있었는데 이러한 것들을 고려해서 설문문항을 보다 쉽게 수정하였다

본 조사는 우편조사와 직접 방문조사를 병행하였다. 사전에 전화로 확인하고 협조를 부탁하고 설문지를 발송하였는데도 총370개 중에서 4월 중순까지 회수된 것이 67(본사는 47)개 정도에 불과했다. (회수율 18%) 회수가 부진하여 여의도동, 가리봉동, 삼성동, 지방공단 등 외국인 투자업체가 밀집되어 있는 지역을 직접 방문하여 77(본사 51)개 설문지를 추가하였다. 그런데 직접 방문하여 회수한 설문지에는 큰 문제가 없었지만 우편으로 접수된 설문지는 상당수 그 응답의 성실성이 의심되거나 응답이 누락된 항목이 많아 14개는 분석대상에서 제외하였다. 따라서 최종 분석은 130(96)개로 하였다. 본사에 대한 설문은 해외자회사를 통하거나 팩스번호를 확인하여 직접 조사하기도 하였지만 부득이한 경우 해외자회사에 와 있는 본사경영자로 대신하였다.

회수된 130(96)개 표본의 일반적 특징을 분석해 보면 다음과 같다. 먼저 설문응답자는 최고경영자 27(31), 중역급 42(43), 부장급 41(15), 과장급이하 20(7)의 분포를 보였다. 다음 국별 진출현황은 일본기업 64(56), 미국기업 47(40), 유럽기업 19의 분포를 보였다. 진출 년도별 상황은 70년대 이전이 3, 71-75년 22(15), 76-80년 16(12), 81-85년 26(19), 85년 이후가 63(50)으로 분포되어 있다.

소유지분별 현황은 49%이하 60(47), 50% 21(12), 51%이상 49(37)로 분포되어 거의 과반수 정도가 소수지분이다. 기타 산업별 분류는 식품이 19(12), 섬유와 의류가 12(8), 비료와 화공이 28(23), 기계와 금속은 33(30), 전자 및 전기가 27(23)로 분포되어 있다. 진출동기별로는 수출시장 확보형이 68(49), 노동력 이용이 49(41), 기타가 13(6)로 나와 수출시장 확보형이 과반수 이상을 차지했다.

자료분석에 들어가기 전에 먼저 각 측정변수의 신뢰성과 타당성을 검토해야 하나 이미 기존연구에서 신뢰성과 타당성이 검토되었기 때문에 본 연구에서는 곧바로 상관관계분석과 회귀분석을 통해 가설을 검증하였다.

3.2 측정

본 연구에서의 잠재적 변수인 본사의 권력, 힘의 기반, 의존성, 관계갈등, 경영성과 등을 측정하기 위하여 기존연구에서의 개념적 정의를 바탕으로 각 변수마다 여러 개의 측정항목들을 만들고 이것을 충남지역에 있는 외국기업 자회사들을 대상으로 두 차례에 걸친 예비조사를 통해 설문지를 수정. 보완하였다. 각 항목별 측정을 보면 다음과 같다.

3.2.1 본사의 권력

본사의 권력을 측정하는 방법은 연구자에 따라 여러가지 방법이 있지만 크게 보면 권력을 행사하는 기업이 대상기업에 어느 정도의 힘을 발휘하는지를 직접적으로 측정하는 방법(Hunt & Nein 1974; Etgar 1978; Gaski 1986)과 권력의 하위 차원이라 할 수 있는 의존성이나 힘의 기반에 대한 특징을 측정하여 권력의 크기를 간접적으로 재는 방법(El-Ansary & Stern 1972; Wilkinson 1974)이 있다. 직접 측정하는 방법도 스스로 갖고 있다고 지각하는 권력(self-perceived power)과 상대방이 갖고 있다고 여겨지는 권력(attributed power) 즉 귀인된 권력을 재는 두 가지 방법이 있는데 본 연구에서는 상대방의 지각에 의한 측정방법을 택했다. 즉 자회사의 의사결정항목들에 대해 본사가 어느 정도 영향력을 발휘하는가 하는 정도를 등을 자회사의 핵심응답자를 통해 측정하였다. 아울러 이에 대한 보완으로 본사 경영자

들에게도 해외자회사 의사결정들에 어느 정도 영향력을 행사하는지를 측정하였다.

문제는 영향력을 측정하기 위한 의사결정항목을 무엇으로 하며, 몇개로 하는 가이다. 왜냐하면 의사결정 항목에 따라 힘이 다르고 의견상충의 정도가 다르기 때문이다. 본 연구에서는 기존 연구에서 이미 신뢰성, 타당성이 있다고 판명된 8개의 전략적 의사결정항목(해외자회사의 최고경영자 선임, 자회사의 자본증자, 본-지사간의 대체가격 결정, 자회사의 생산설비의 확대, 자회사의 배당정책, 자회사에 신제품 도입, 자회사의 해외 신시장 진출, 연구개발투자)만을 선정하였다.

질문방법은 각 항목에 대한 의사결정과정에서 본사는 어느 정도 권력(영향력)을 행사하는가?를 리커트 5점 척도를 사용하여 질문하였는데 전혀 권력(영향력)이 없으면 (1), 절대적인 권력(영향력)이 있으면 (5)를 택하도록 하였다. 각 척도점 사이가 등간임을 암시하기 위해 각 항목별로 동일 선분상을 균등하게 구분해 주었다.

3.2.2 권력의 기반

본 연구에서는 권력의 기반을 강권적 기반과 비강권적 기반으로 나누고 각각 5개 항목으로 측정하였다. 기존 연구에서 5개 힘의 기반별로 타당성이 확인된 총 27개 항목중에서 각각 5개를 선정하였다. 각 기반별 질문항은 다음과 같다. 먼저 강권적 기반은 모회사가 해외자회사에 대해 직접적이고 강제적인 제재를 가할 수 있는 근거나 원천이 어느 정도인가를 재기 위해 본사의 영향력 행사에 해외자회사가 따르지 않을 때 처벌이나 기타 부정적 제재를 받게 될 것이라고 지각하는 정도, 본사가 해외자회사에 대해 정당한 조직구조상의 권한이나 계약관계 등에 의해 영향력을 행사할 수 있는 정도를 보았다. 구체적인 항목은 "본사의 지시를 따르지 않을 때는 그에 상응하는 문책이 반드시 있다.", "자회사 경영자에 대한 평가는 모회사의 지시 준수성이 고려된다.", "자회사는 본사를 따라야 한다", "본사는 자회사에 대해 지시를 내릴 권한이 있다", "기업은 어느 나라에서 영업을 하든 출자자의 이익이 보호되어야 한다"등이다.

비강권적 기반은 모회사가 해외자회사에 대해 장기적이고 간접적인 방법을 통해 자발적인 순응을 가져오도록 하는 근거나 원천으로 준거적 기반, 보상적 기반, 전문적 기반 등에 대한 측정을 하였다. 구체적인 항목은 "본사의 자회사라는 것이 매우 자랑스럽다.", "본사는 매우

이상적인 회사다.", "본사의 기술은 그 분야에서는 알아 준다.", "본사의 제품개발은 항상 선도적이다.", "자회사에서 본사에 무엇을 요청하면 매우 협조적이다."등이다.

질문방법은 각 항목에 대해 어느 정도 동의하십니까?를 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3.2.3 의존성

의존성을 측정하는 방법은 여러 가지가 있지만 일반적인 연구에서는 판매 및 이익공헌법, 역할성과 접근법, 상반투자 접근법 등이 많이 쓰이고 있다. (Frazier, Gill & Kale 1989) 판매 및 이익공헌법은 두 기업사이의 의존성은 목표기업의 이익이나 매출액을 실현하는데 원천기업이 어느 정도 기여하는가에 따라 의존성을 측정하고 있다. 역할성과 접근법은 상호의존적인 관계를 맺고 있는 기업끼리는 서로가 서로에게 주어진 역할을 얼마나 잘 수행하여 성과를 올리느냐에 따라서 의존성이 결정된다고 보고 있다. 상반투자 접근법은 거래비용접근법에 이론적 기초를 두고 있는 것으로 원천기업과 목표기업이 공동의 목표를 위해 장기간 협력관계를 형성하게 되면 오랜 경험과 지식이 축적되어 거래특화자산이 형성되어 다른 대체기업으로 변경하기 어렵게 되는 정도로 측정하고 있다.

본사-해외자회사 관계에서는 위의 세가지 방법도 의미가 있지만 자원의존측면을 고려하는게 더 합당하다는 생각이 들어 기술, 자본, 인력, 원자재, 판매시장 등 5가지 자원에 대해 해외자회사가 본사에 어느 정도 의존하고 있는가를 측정하였다. 즉 자원의 상대적 비중, 상대적 중요성, 대체가능성을 고려하여 해외자회사가 본사에 어느 정도 의존하고 있는지를 리커트 5점 척도로 측정하였다. 같은 맥락으로 본사는 해외자회에 어느 정도 의존적인지, 또 상호의존을 상쇄한 순의존도는 어떠한지도 측정하였다. 아울러 이러한 의존성에 대해 본사 경영자의 의견도 측정하였다.

3.2.4 관계갈등

본-지사간의 관계갈등에 대한 측정은 갈등이라는 개념이 워낙 복합적이고 동태적인 현상이기 때문에 여러 항목으로 측정하였다. 갈등을 측정할 때는 갈등의 상태, 갈등의 차원을 명확히

해야 한다. 갈등의 상태라는 것은 잠재적 갈등, 지각된 갈등, 감정적 갈등, 현재화된 갈등 등 갈등과정중 어느 부분을 측정할 것인가 하는 문제이고, 갈등의 차원이라는 것은 강도(intensity), 빈도(frequency), 중요성(importance)의 세가지 차원이 있는데 어떠한 측면에 초점을 맞추어 측정하느냐 하는 문제다. (Brown & Day 1981)

본 연구에서는 일관성 유지를 위해 앞의 8개 전략적 의사결정항목에 대해 본사해외자회사간 의견불일치의 빈도를 어느 정도 지각하고 있느냐 하는 현재화된 갈등상태를 리커트 5점 척도로 본사, 해외자회사 핵심응답자를 대상으로 측정하였다.

3.2.5 경영성과

경영성과를 재무지표로 재는 것이 여러가지 한계가 있긴 하지만 그래도 객관적인 수치라는 면에서 신뢰성이 있다. 또 우리나라에 진출한 외국인투자기업들의 경영성과에 관한 자료는 이미 한국신용평가(주), 외국 컨설팅 회사 등에서 부분적으로 발간되고 있으나 정확한 자료를 구하는 것은 현실적으로 매우 어렵다.

그러나 본 연구에서는 다른 구성개념들과 같이 해외자회사에서 어떻게 인지하는가가 중요한 의미를 갖는다고 보아 최근 3년간의 영업성과를 목표치와 동일산업의 타회사 경영성과 등과 비교해 볼 때 어떠한가 하는 본사, 해외자회사 핵심응답자의 주관적인 평가로 측정하였다.

Ⅳ. 결과분석

4.1 가설검증

4.1.1 잠재변수간의 상관관계분석

각 변수들 사이의 상관관계를 구해보면 〈표4-1〉과 같다.

〈표 4-1〉 변수들간의 Pearson상관계수

	dep	csou	nsou	pow	conf	perf
dep	1.0000					
csou	.2012[b]	1.0000				
	(.2331[b])					
nsou	−.1237[a]	−.2087[b]	1.0000			
	(.1337[a])	(.1641[a])				
pow	.3242[b]	.3121[b]	.0927	1.0000		
	(.3369[b])	(.2831[b])	(.1758[a])			
conf	.0983	.2876[b]	−.1755[a]	.3117[b]	1.0000	
	(.1776[a])	(.2414[b])	(−.2877[b])	(.2941[b])		
perf	−.0975	−.1076[a]	.1375[a]	−.2087[b]	−.2798[b]	1.0000
	(.0887)	(.0945)	(.1741[a])	(−.1967[a])	(−.2899[b])	

a : $p<0.05$, b : $p<0.01$

pow : 본사의 권력　　conf : 관계갈등

csou : 강권적 기반　　perf : 경영성과

nsou : 비강권적 기반　　dep : 의존성

* ( )안은 본사응답자, ( )밖은 해외자회사 응답자

위의 표에서 보는 바와 같이 상관관계상으로는 일단 잠재변수간에 의미 있는 관계를 보이고 있다. 그러나 연구가설에서 묻고 있는 인과관계를 알아보기 위해 다시 회귀분석을 해 보고자 한다. 중회귀분석을 실시하기 위해서는 선형성(linearity), 동일분산(equal variance), 오차항의 독립성(independence of error), 정규성 (normality), 다중공선성(multicollinearity) 등을 검토해 보아야 한다. 먼저 선형성과 동일분산성은 표준화된 산포도(scatterplot)을 작성하여 보았더니 각 회귀식마다 대체로 잔차가 균등하게 분포되어 있었다. 오차항의 독립성도 Durbin-watson test를 통해 검증하였는데 값이 대체로 임계치 안에 포함되어 계열상관은 없다고 볼 수 있다. 정규성은 각 변수들에 대한 p-p plot을 작성해 보니 정규분포를 벗어나지 않았다. 다중공선성 문제는 변수간의 상관관계를 보고 판단하여 크다고 판단되는 경우 단계별 투입방법으로 보완하였다. 각 회귀방정식별로 분석해 보면 다음과 같다.

4.1.2. 힘의 기반, 의존성과 본사의 권력 분석결과

힘의 기반과 의존성이 본사의 권력에 미치는 관계를 알아 보기 위해 본사의 권력을 종속변수로 하고 힘의 기반과 의존성을 독립변수로 하여 중회귀분석을 하였다.

중회귀분석을 하기에 앞서 독립변수간의 상관계수를 살펴보니 0.20, 0.12, 0.22 등으로 그다지 높지는 않지만 완전한 독립성이 있다고 보기는 힘든다. 따라서 변수의 선택은 동시투입방식과, 단계별 투입방법으로 지정하였다. 먼저 동시투입방법에 의한 중회귀분석결과는 〈표4-2〉와 같다.

〈표 4-2〉 본사의 권력과 권력원천간의 중회귀분석결과(동시투입방법)

독립변수	β	T	R^2	F
dep	.27673 (.31142)	3.753[b] (4.104[b])	.43 (.47)	27.71[b] (29.67[b])
csou	.21453 (.21344)	2.488[a] (2.479[a])		
nsou	.08987 (.23451)	0.945 (2.554[a])		
(constant)	1.68645 (2.11715)	2.798[a] (3.514[b])		

a : $P<0.05$ b : $P<0.01$

그러나 변수간의 다중공선성 문제가 있기 때문에 다시 단계별 투입방법에 의해 분석해 보면 〈표 4-3〉와 같다.

〈표 4-3〉 본사 권력과 권력원천간의 회귀분석결과 (단계별 투입방법)

독립변수	β	T	R^2	F
dep	.25209	3.128[b]	.32	29.18[b]
	(.29032)	(3.512[b])	(.36)	(31.09[b])
(constant)	3.11091	5.409[b]		
	(3.65021)	(6.109[b])		

a : P<0.05 b : P<0.01

위의 표에서 보는 바와 같이 의존성만이 본사 권력형성에 유의적인 정의 영향을 미쳤다. 결정계수 R2는 31%, F값은 29.18으로 회귀식이 통계적으로 유의하였다(P<0.01). 의존성의 회귀계수가 0.252으로 상당히 높은데 이는 의존성과 강권적 기반간의 높은 상관성 때문에 의존성으로 반영되고 나서 강권적 기반이 추가적으로 더 설명해 줄 수 있는 여지가 적음을 뜻한다. 본사 응답자를 대상으로 한 분석결과도 마찬가지다. 결론적으로 말해 본사의 권력형성에는 구조적 의존성이 본사가 갖는 힘의 기반보다 보다 중요한 작용을 하는 요인으로 볼 수 있다. (가설 1-2, 1-3 채택)

의존성에 따라 힘의 기반이 본사 권력형성에 미치는 것이 어떻게 달라지는가를 보기 위해 130개 기업을 의존성이 큰 기업군(85)과 의존성이 적은 기업군(45)으로 나누어 각각 회귀분석을 해본 결과는 〈표 4-4〉와 같이 나타났다. 이것은 의존성이 큰 기업군에서는 본사가 강권적, 비강권적 권력기반 모두를 활용해서 영향력을 행사하지만 의존성이 낮은 기업군에서는 상대적으로 두 기반 모두가 취약하다. 본사 응답자만을 대상으로 한 분석결과에서는 의존성이 작을 때 비강권적 기반이 강권적 기반보다 상대적으로 본사 권력형성에 의미있는 변수로 작용함을 볼 수 있다. 따라서 일반적으로 본사가 갖는 강권적 기반이 비강권적 기반에 비해 본사의 권력형성에 보다 중요한 요인으로 작용하지만 의존성의 크기, 응답자의 위치에 따라 결과가 상이하게 나오기 때문에 가설 1-4는 부분적으로 밖에 받아들을 수 없다.

〈표 4-3〉 본사 권력과 권력원천간의 회귀분석결과 (단계별 투입방법)

독립변수	의존성이 클때(85)	의존성이 작을때(45)
csou	.28651* (.26337*)	.13471* (.09981)
nsou	.16171* (.25441*)	.08071 (.18415*)

* : P<0.05

4.1.3. 힘의 기반, 의존성, 본사 권력과 관계갈등 분석결과

본사의 권력과 권력원천이 관계갈등에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보기 위해 해외자회사가 느끼는 관계갈등을 종속변수로 하고 권력, 강권적 기반, 비강권적 기반, 의존성 등을 독립변수로 하여 중회귀분석을 한 결과는 〈표 4-5〉와 〈표 4-6〉과 같다.

〈표 4-5〉에서 보는 바와 같이 회귀식은 F값이 17.98에 유의도 0.01이하 이므로 통계적으로 유의하고 설명력은 35%이다. 변수별로는 본사의 권력과 강권적 기반은 갈등에 0.05 수준에서 정의 영향을 미치는 것으로 나왔고 비강권적 기반은 갈등에 부의 영향을 미치는 것으로 나왔다. 의존성은 갈등에 정의 영향을 미치는 것으로 나왔지만 유의성이 없었다. 그러나 본사 응답자만을 대상으로 한 분석에서는 의존성이 갈등에 유의성있는 정의 영향을 미치는 것으로 나왔다. 그러나 권력, 의존성, 강권적 기반 사이의 다중공선성 문제를 고려하지 못했기 때문에 다시 단계별 투입법에 의해 분석해 보면 〈표 4-6〉와 같다. 이 표에서 보는 바와 같이 본사의 영향력은 갈등에 가장 강력한 정의 영향요인으로 나왔고 비강압적 기반도 .05수준에서 유의한 부의 관계로 나왔다. (가설 2-1, 2-2, 채택)

의존성이 갈등에 미치는 영향이 힘의 기반에 따라 어떻게 달라지는가를 보기 위해 총 130개 기업을 강압적 기반이 우세한 기업군(65)과 비강압적 기반이 우세한 기업군(47)으로 나누어 (비슷하거나 둘다 미미한 것은 제외) 각 그룹별로 의존성이 갈등에 미치는 관계를 회귀분석해 본 결과는 〈표4-7〉과 같다.

이 표에서 보는 바와 같이 강권적 기반이 우세한 경우에는 의존성이 관계갈등에 유의성이 있는 정의 영향을 미쳤지만 비강권적 기반이 우세한 경우에는 의존성과 갈등간에는 유의성있는 관계를 발견할 수 없었다. (가설 2-3지지) 따라서 본사가 비강권적 기반을 이용하여 영향

력을 행사할 경우 비록 의존적일지라도 갈등을 초래치 않음을 알 수 있다.

〈표 4-5〉 관계갈등과 권련의 원천, 권력간의 회귀분석결과(동시투입법)

독립변수	β	T	R^2	F
pow	.33218	3.785^b	.35	17.98^b
	(.28041)	(2.913^b)	(.41)	(21.41^b)
dep	.08999	0.698		
	(.18763)	(2.328^a)		
csou	.24191	2.572^a		
	(.21179)	(2.591^a)		
nsou	−.17981	-1.789^a		
	(−.27314)	(-3.119^b)		
(constant)	4.45321	3.498^b		
	(6.20098)	(5.961^b)		

a : P<0.05 b : P<0.01

〈표 4-6〉 관계갈등과 그 원인변수들간의 회귀분석결과(단계별 투입법)

독립변수	β	T	R^2	F
pow	.27123	3.657^b	.28	21.12^b
	(.25171)	(2.544^b)	(.32)	(23.17^b)
nsou	−.14377	-1.412^a		
	(.23918)	(-2.397^a)		
(constant)	7.15491	5.773^b		
	(8.34112)	(6.721^b)		

a : P<0.05 b : P<0.01

〈표 4-7〉 힘의 기반에 따라 의존성이 갈등에 미치는 영향

독립변수	강권적 기반이 우세한 경우(65)	비강권적 기반이 우세한 경우(47)
dep	.2272*	−.0678
	(.2371*)	(.0896)

* p :<0.05

4.1.4. 관계갈등, 본사권력과 경영성과 분석결과

많은 변수들이 해외자회사의 경영성과에 영향을 미치겠지만 본 연구에서는 본사의 권력과 관계갈등을 독립변수로 잡고 해외자회사의 경영성과에 미치는 영향을 분석해 본 결과는 〈표 4-8〉과 같다.

〈표 4-8〉 경영성과와 그 영향변수간의 회귀분석결과

독립변수	베타	T	R^2	F
conf	−.2654 (−.2911)	-3.271^b (-3.387^b)	.17 (.21)	23.87^b (24.15^b)
pow	−.0981 (−.1741)	−1.098 (-2.514^a)		
(constant)	13.89219 (10.23118)	9.760^b (7.231^b)		

a : $p<0.05$ b : $p<0.01$

이 표에서 보는 바와 같이 본사의 권력과 갈등은 해외자회사의 경영성과에 부의 영향을 미치고 있다. 설명력은 17%로 높지 않지만 F값이 23.87로 통계적으로 유의하였다. 다만 해외자회사 응답자만을 대상으로 한 분석에서는 본사의 권력이 해외자회사의 경영성과에 유의성있는 결과가 나오지 않고 있다. (가설 3-1 지지, 가설 3-2 부분적 지지)

4.2 결과해석

위의 분석결과를 토대로 그 의미를 재해석하고 시사점을 찾아보면 다음과 같다.

첫째는 본사 권력과 힘의 기반간의 관계에서는 대부분의 기존연구들이 내리고 있는 바와 같이 힘의 기반은 종류에 관계없이 모두 본사의 권력형성에 정의 영향을 미쳤다. 유통경로 일부 연구에서는 비강권적 기반은 본사의 권력형성에 오히려 부의 영향을 미치는 연구결과도 나오고 있는데 비해 본사-해외자회사 관계에서는 두 기반 모두 정의 영향을 미친다는 것은 최소한

비강권적 기반도 본사의 권력형성에 저해요인이 아니고 기여요인으로 작용한다는 면에서 중요한 의미를 갖는다. 그 중에서도 직접적이고 강압적인 강권적 기반이 보다 강한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌는데 이는 본사-해외자회사 관계에서는 힘의 기반으로 추상적, 간접적, 장기적인 것보다는 구체적, 직접적, 단기적인 것이 본사 영향력을 형성하는데 보다 효과적인 수단이 될 수 있다는 점을 시사한다. 따라서 본사-해외자회사 관계에서는 합법적인 계약관계이든지 강제적인 확실한 수단이 있어야 영향력을 행사할 수 있지 간접적이고 장기적으로 서서히 접근하는 수단은 영향력을 발휘하는데 크게 기여하지 못한다고 볼 수 있다. 그러나 앞에서도 본 바와 같이 해외자회사 응답자만을 대상으로 한 분석에서는 비강권적 힘의 기반이 본사 권력형성에 유의성없는 영향을 미치는 것으로 나오기 때문에 해석에 세심한 주의가 필요하다. 왜냐하면 본사 권력형성 원천에 대해 그것을 행사하는 본사 경영자 자신들이 어떻게 생각하는가 보다 그것을 받아들이는 해외자회사 경영자들이 어떻게 생각하는가가 더 중요한 요인이기 때문이다. 한걸음 더 나아가 강권적 기반은 권력형성에 대한 반대급부로 갈등을 초래하여 관계결속을 해치고, 비강권적 기반은 비록 즉각적인 힘은 생기지 않지만 갈등을 초래하지 않아 장기적으로 관계결속을 도모하게 된다. 따라서 획일적으로 판단할 성질은 아니고 전략적 상황에 따라 적합한 수단이 선택되어야 할 것이다. 예를 들면 진출동기가 현지시장지향적일 경우는 비강권적 기반을 통해서, 진출동기가 주변시장을 목표로 한 거점성 투자일 경우는 다소 마찰이 있더라도 강력한 강권적 기반을 통해 영향력을 행사해 나가는 것이 바람직할 것이다.

둘째는 의존성과 본사가 갖는 힘의 기반이 본사 권력에 미치는 영향이 어떠한가를 살펴본 결과 의존성이 본사의 권력형성에 가장 강한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 의존성은 힘의 기반에 비해 직접적이고 구조적인 성격을 갖고 있고 또 힘의 기반들이 의존성을 통해서 간접적인 영향을 미치기도 하기 때문에 더 영향력이 크다고 볼 수 있다. 결국 이는 본사-해외자회사 관계에서 본사가 힘을 발휘하는데는 행위론적 차원보다는 구조적인 측면이 더 중요함을 시사한다. 따라서 본사 입장에서는 힘의 기반을 확보하기 위해서 노력할 뿐만 아니라 확실한 구조적 의존관계를 구축하는데 더 신경을 써야 한다고 말할 수 있다.

셋째 의존성과 권력기반이 어떻게 상호작용하여 본사의 권력형성에 영향을 미치는가를 분석해본 결과 본사에 대한 해외자회사의 의존성이 클 때에는 본사는 강권적, 비강권적 기반 모두를 통해 영향력을 행사하지만, 의존성이 적을 때는 상대적으로 어느 기반도 영향력 행사 수

단으로 활용되지 못했다. 또 해외자회사의 의존성은 해외자회사가 느끼는 갈등에 기본적으로 정의 영향을 미쳤지만 의존성에 수반하는 권력기반이 어떠한가에 따라 갈등에 미치는 정도가 달라졌다. 즉 본사가 주로 강권적 권력기반을 통하여 영향력을 행사할 때는 의존성이 갈등에 강한 정의 영향을 미쳤지만, 본사가 주로 비강권적 기반을 통하여 영향력을 행사할 때는 유의성은 없었지만 의존성이 갈등에 오히려 부의 영향을 미쳤다. 이는 의존성이 크고 작은 것은 본사의 권력형성에는 중요한 요인이지만 관계갈등에는 결정적인 영향요인이 되지 못하고 수반되는 힘의 기반에 따라 달라진다는 중요한 의미를 주고 있다. 따라서 이 둘의 적절한 조합을 이루면 갈등을 유발하지 않으면서 강력한 본사의 영향력 형성이 가능하다는 면에서 힘의 기반과 의존성 간의 상호작용효과를 고려해야 한다.

넷째 해외자회사가 느끼는 관계갈등은 해외자회사의 경영성과에 부의 영향을 미쳐 본사-해외자회사 관계에서도 갈등의 역기능성이 판명되었으므로 가능한 한 관계갈등이 발생하지 않도록 배려해야 하고 또 발생한 갈등은 조기에 해소하도록 애써야 할 것이다. 본사의 권력은 해외자회사의 경영성과에 부의 영향을 미쳤지만 그 관계는 뚜렷하지 않았다. 즉 본사경영자를 대상으로 한 분석에서는 유의성있는 부의 관계가 나왔지만 해외자회사 경영자를 대상으로 한 분석에서는 유의성있는 관계가 나오고 있지 않은데 이는 통상적인 추론과는 상반되는 결과이다.

다섯째 본사의 강권적 기반은 해외자회사가 느끼는 갈등정도에 정의 영향을 비강권적 기반은 부의 영향을 미치고 있고 본사의 권력수준은 가장 강한 정의 영향을 미쳤다. 본사의 권력은 그 원천에 관계없이 있는 것 그 자체로 해외자회사에 갈등을 초래하고 또 갈등은 해외자회사의 경영성과에 역기능적으로 작용하기 때문에 투자목적이 현지시장지향적이라면 과감히 분권화, 현지화 하는 것도 필요하다고 볼 수 있다.

V. 결 론

본 연구는 본사-해외자회사 관계를 전통적 조직이론의 합리적 조직관에서 벗어나서 조직간의 힘과 정치논리로 접근하여 그 행동과학적 구성개념들인 본사의 권력, 권력의 원천, 관계갈등, 경영성과간의 관계를 규명하고자 하였기 때문에 기존 연구에 비해 새로운 접근이라는 면에서 일차적인 의의를 찾을 수 있겠다.

둘째로 본 연구는 해외자회사를 효율적으로 통제하는데 근간이 되는 중심개념인 관계갈등을 그 원인변수로 의존성과 권력불균형과 연결시키고 또 관계갈등을 관리하는 차원에서 해외자회사의 경영성과와 연결시켜 통합적인 관점에서 문제를 규명하고 있다는 면에서도 큰 의미를 지닌다.

마지막으로 본 연구는 이러한 논리적 잠정관계를 한국에 진출한 외국인투자기업을 대상으로 실증분석을 하는 과정에서 해외자회사의 의견 뿐만 아니라 본사 핵심응답자의 의견까지 반영하여 상호비교하고 있다는 면에서 큰 의의가 있다.

그러나 본 연구는 몇가지 면에서 한계를 갖고 있다. 먼저 이론적 구성에서 엄밀한 의미의 인과성을 추론하기가 곤란한 사회과학 현상을 인과관계로 논리를 전개함에 따라 무리가 있을 수 있었다.

둘째, 본 연구에서는 본사-해외자회사 관계가 힘과 정치논리에 따라 움직인다고 가정하고 사회학이나 조직론 등에서 정립된 행동과학적 구성개념들을 그대로 도입하여 본사-해외자회사 관계에 적용하여 설명하고 있기 때문에 다소 무리가 있을 수 있었다.

셋째, 본사-해외자회사 관계와 같이 지속적 교환관계에서는 관계적 규범이 어떠한가에 따라 그 상호관계가 달라질 수 있는데 이러한 측면이 간과되고 있다.

넷째, 실증방법론상 흔히 범하는 측정, 표본선정, 자료수집방법상에서도 본 연구는 여러가지 한계를 안고 있는데 특히 자료를 3가지 언어로 된 설문서를 통해 수집했기 때문에 이에 따른 제반 문제점을 가볍게 볼 수 없다. 또 본 연구에서는 표본추출 과정에서의 자의성, 낮은 응답율로 분석에 사용된 회사들의 대표성에도 한계가 있을 수 있다. 이 분야에 대한 기존 연구가 거의 없는 상태에서 설문지를 만들었기 때문에 설문항목의 타당성 문제도 앞으로 계속 보

완되어야 할 것이다.

본 연구를 바탕으로 앞으로는 각 구성개념들에 대한 보다 심도 있는 이론적 연구가 이루어지고 그것을 우리나라 해외투자기업들을 대상으로 실증분석해 봄으로써 우리나라 경영자들에게 직접적으로 많은 시사점을 줄 수 있는 방향으로 연구가 계속 이루어져야 할 것이다. 아울러 구체적인 영향력 행사메카니즘, 영향력 행사수단, 본사-해외자회사 사이의 관계적 규범이 본사의 영향력 행사메카니즘에 미치는 영향 등에 대해서도 앞으로 계속 연구되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

1. 신유근외 공저, 조직환경론, 다산출판사, 1987.
2. 조동성, 국제경영학, 경문사, 1989.
3. 정구현, 한국속의 다국적기업, 논문모음집, 1990
4. 김기찬, "기업간 관계모형의 개발에 관한 연구", 서울대, 박사학위논문, 1992
5. 김선식, "해외자회사의 성장유형과 철수에 관한 연구", 서울대, 박사학위논문, 1989
6. 박의범, "국제합작투자의 특질과 성과에 관한 실증적 분석", 고려대 박사학위논문, 1989.
7. 오세조, "프랜차이즈 경로상에서 관계결속에 대한 내부 정치 경제적 영향", 경영학 연구, 제19권, 2 1990.
8. 표정호, "국제기업의 해외자회사에 대한 영향력 연구", 순천향대 논문집 제 제12권, 1989
9. _____ "해외제조자회사에 대한 전략적 통제에 관한 연구", 서울대, 박사학위논문, 1990
10. _____ "본사-해외자회사 관계에 관한 제관점 고찰", 순천향대 논문집, 제14권, 1991
11. Baliga, B. R. & A. M. Jaeger, "Multinational corporation:Control system and delegation issues", Journal of International Business Studies, Fall 1984.
12. Bartlett, C. A., "How multinational organizations evolve", Journal of Business

Strategy, 3, 1982.

13. _____ & S. Ghoshal, "The new global organization", Working paper, 1985
14. _____, "Managing across borders:New strategic requirement", Sloan Management Review, Summer 1987.
15. _____, "Managing across borders:New organizational responses", Sloan Management Review, Fall 1987.
16. Beamish, P. W., "Joint venture performance in developing countries", Unpublished doctoral dissertation, the university of Western Ontario, 1984.
17. _____ & J. C. Banks, "Equity joint ventures and the theory of MNs", Journal of International Business Studies, Summer 1987.
18. Boulding, Kenneth B., Conflict and Defence, N. Y. :Harper & Row, 1972
19. Brown, J. R. &R. F. Lusch, "Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels", Journal of Marketing Research, winter 1983.
20. Buckley, P. J. & Mark Casson, The future of the multinational enterprise, Basingstoke and London:Macmillan, 1976.
21. Cartwright, Dorwin, "Influence, Leadership and control" in Handbook of Organization, J. G. March(ed.), Chicago:Rand Mcnally, 1965
22. Contractor, F. J. & P. Lorange, eds., Corporative Strategies in International Business, Lexington books, 1988.
23. Cray, D., "Control and coordination in multinational corporations", Journal of International Business Studies, Fall 1984.
24. Dahl, Robert A., "The concept of power", Behavioral Science, July 1957
25. Dang, T., "Ownership, control and performance of the multinational cooperation", Unpublished Doctoral Dissertation, UCLA, 1977.
26. Doz, Y., Strategic management in multinational companies, Oxford Pergamon Press, 1986.

27. _____ & Prahalad, C. K., "Patterns of strategic control within multinational corporations", Journal of International Business Studies, Fall 1984.

28. Egelhoff, W. G., "Pattern of control in U. S., U. K., and european multinational corporations", Journal of International Business Studies, Fall 1984.

29. _____, "Strategy and structure in multinational cooperations", Strategic Management Journal, 9, 1988.

30. El-Ansary, A. I. & L. W. Stern, "Power measurement in the distribution channel", Journal of Marketing Research, February 1972

31. _____, and R. A. Robicheaux, "A theory of channel control", Journal of Marketing, January 1974

32. Etgar, M., "Intrachannel conflict and use of power", Journal of Marketing Research, May 1978

33. French John R. & B. Raven, "The Base of Social Power", in Studies in social power, D. Cartwright (ed.), Uni. of Michigan Press. 1959

34. Gaski, J. F., "Interrelations among a channel Entity's Power Sources", Journal of Marketing Research, February 1986.

35. _____ & J. R. Nevin, "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in marketing channel", Journal of Marketing Research, May 1985.

36. Harrigan, K. R., Managing for joint venture success, Lexington Books 1986.

37. Kim, Y. K., "Strategic role of partial ownership factors in the composite transaction of joint venture and licensing", mimeo March 1987.

38. _____, "Strategic control issues in operations of international cooperative alliances", 1990년 춘계경영학회 발표논문.

39. Otterbeck, L. "The management of joint ventures", in L. Otterbeck, eds., The management of headquarters-subsidiary relations in multinational corporations, Hampshire, U. K. : Gower Publishing Co., 1981.

40. _____, "The transmission of control through organizational hierarchy", Academy of Management Journal, 21 1978.

41. Pfeffer, J., Organizations and organization theory, Marshfield, Mass. Pitman Publishing Inc., 1982.

42. Pfeffer, J. & Gerald R. Salancik, The External Control of Organization New York, Harper & Row, 1978

43. Picard, J. "Organizational structures and integrative devices in European multinational corporations", Columbia Journal of World Business, Spring 1980.

44. Pondy, L. R., "Organizational Conflict:Concepts and Models", Administrative Science Quarterly, Sept. 1967

45. Porter, M. E., Competition in global industries, Boston, Harvard Business School, 1986.

46. Prahalad, C. K. & Y. L. Doz, "An approach to strategic control in MNCs", Sloan Management Review, Summers 1981.

47. _____, The multinational mission:Balancing social demands and global vision, N. Y., The Free Press, 1987.

48. Richard Emerson, "Power-dependence relations",American Sociological Review, vol. 27, February 1962.

49. Robbins, S. P., Organization Theory:Structure, Design and Applications, 3rd ed. Prentice-Hall International, Inc., 1990.

50. Robicheaux R. A. & El-Ansary, A. I., "A general model for understanding channel member behavior", *Journal of Retailing*, Fall 1975

51. Schaan, J. L., "Parent control and joint venture success:The Case of Mexico", Unpublished Doctoral Dissertation, University of Wetern Ontario, 1983.

52. White, R. E., "Generic business strategies, organizational context and performance", Strategic Management Journal, 7, 1986.

The Relations of Power, Conflict and Performance in the Headquarter-Subsidiary System

Jeong Ho Pyo*

ABSTRACT

Research on the headquarter-subsidiary relation has been a topic of much interest in international business. However, previous studies had many limitations because their approaches were simply based on open and rational logic.

Thus the primary purpose of this study is to build, in accordance with power and political logic, the theoretical relations of power, conflict and performance in the headquarter-subsidiary system. The secondary purpose of this study is to test the theoretical model with survey-based data of foreign subsidiaries in Korea.

Research findings show that power base of headquarter and dependence of subsidiary to headquarter have a positive relationship to the power of headquarter. Dependence to the headquarter, coercive power base and power of headquarter bring about the relation conflict positively, but incoercive power base tends to reduce the relation conflict. Interaction of dependence to headquarter and power base makes the affection more complicatedly. Finally relation conflict has a negative function with performance of subsidiary.

* Associate Professor, College of Social Science, Soonchunhyang University