

경영자 관점의 적합성(Fit)과 경영자의 지배적 논리(Dominant Logic): 현대건설과 정주영 회장에 대한 사례

이 흥

광운대학교 경영학과 부교수
(honglee@daisy.kwangwoon.ac.kr)

본 연구는 경영자들이 실제로 어떻게 상황적합성의 문제를 해결하는지에 관한 의문을 풀기 위하여 제기되었다. 이론 고찰을 통하여 경영자들은 상황의 지각과 판단, 그리고 조직대응요소 간의 최적결합을 유지함에 있어서 그들의 지배적 논리는 매우 단순화된 경영원리를 적용하는 것으로 추론되었다. 이들 논리적 추론에 대한 경험적 증거를 얻기 위하여 현대건설과 정주영 회장에 대한 사례연구가 진행되었다. 사례연구의 결과, 정주영 회장이 취한 환경-전략-조직구조 간의 다중상황 적합성은 그의 '우선 행동원칙'과 이로부터 파생된 '시간단축'이라는 정주영 회장에게 독특한 지배적 논리에 의하여 해결됨이 관찰되었다. 본 연구가 갖는 한계점 등이 연구의 말미에서 지적되었다.

I. 서 론

상황이론은 그 연구가 시작된 이래로 조직이론이나 전략연구분야의 중심 설명도구로 사용되어 왔다. 연구분야의 특성에 따라 상황이론은 매우 다양한 형태로 나타나게 된다. 이러한 다양성에도 불구하고 이들 상황이론은 하나의 공통적 명제를 가지고 있다. '조직의 성과는 조직관련 변수와 조직상황(contextual factors) 간의 적합성(fit)의 함수'라는 명제가 그것이다 (Van de Ven and Drazin, 1985). 만일 한 조직이 조직에 영향을 미치는 조직상황과 일치하는 특성을 보이게 된다면 그 조직은 성과가 높을 것이 기대되며 그렇지 않은 경우는 성과가 낮을 것이라는 것이 한마디로 표현된 상황이론의 요체이다 (Fry and Smith, 1987). 많은 연구들이 이와같은 가설적 명제에 근간을 두면서 각 연구분야에 따라 다양한 상황이론 연구들을 쏟아내

었다. 조직군 생태학이론(population ecology theory) (Aldrich, 1979; Hannan and Freeman, 1990), 환경 또는 기술의 상황변수와 조직구조간의 연구 (Burns and Stalker, 1961; Lawrence and Lorsch, 1967; Thompson, 1967), 환경-조직전략 연구 (Hofer, 1975; White and Hamermesh, 1981), 전략-조직구조 적합성 연구 (Miles and Snow, 1978; Galbraith and Nathanson, 1978), 그리고 관리자 특성과 전략간의 연구 (Szilagyi and Schweiger, 1984) 등이 대표적으로 거론되는 상황이론 연구들이다.

그런데, 이들 상황이론들을 주의 깊게 살펴보면 이들 연구들이 연구자들 또는 이론적 관점에서 적합성을 다루고 있음을 알 수 있다. 기존의 상황이론에서 다루어진 연구들을 살펴보면 '이러 이러한 환경에서는 이러 이러한 조직구조나 전략이 성과를 높인다'라는 적합성의 명제나 '특정 상황조건하에서

논문 접수일 : 97. 7 게재확정일 : 98. 6
* 본 연구는 광운대학교 학내 연구지원에 의한 것입니다.
** 익명의 두 심사자에게 감사드립니다.

는 특정한 상호작용(예, 조직과 전략의 상호작용)을 필요로 한다는 처방을 연구 또는 실증하는데 주력하였다 (본 내용의 구체적 사항에 대하여는 Drazin and Van de Ven, 1985; Venkatraman and Camillus, 1984의 연구참조). 이러한 관점은, 그러나, 경영자 입장에서 적합성을 이해하는데는 큰 도움을 주지 못한다. 실제로 기업 또는 경영자들은 어떻게 적합성의 문제를 이해하고 풀어가는가? 경영자들은 적합성의 문제를 이해하고 풀어나가기 위해 필요한 지식구조를 가지고 있는가? 경영자들은 전략이나 조직과 같은 대응요소들을 상황이 요구하는 바대로 일관성 있게 결합시킬 수 있는가? 있다면 그 방법은 무엇인가? 이러한 의문을 제기하였을 때 기존의 상황이론은 답을 가지고 있지 못하다. 다만, '상황요구에 일치하여야 한다'는 처방적 진술을 말할 수 있을 뿐이다. 이러한 이유는 적합성의 이해가 지속적으로 연구자 중심에 머물러 있는데 상당부분 기인한다. 상황연구자들은 현실 처방을 위한 지식의 창출에 많은 노력을 기울인 결과 적합성의 문제가 실제 조직내에서는 어떻게 이루어지는지에 관한 관심을 상대적으로 소홀히 하게 되었다. 연구가 아무리 이론적으로 훌륭하다고 하여도 실제 현상이 어떻게 일어나고 있는가의 관점을 결여한다면 이는 이론적 약점으로 남을 수 있다 (Dutton and Dukerich, 1991).

본 연구는 바로 이러한 기존 적합성 연구들이 결여하고 있는 문제점을 보완하기 위한 탐험적 연구를 수행한다. 이를 위하여 본 연구는 다음의 논리 과정을 가지게 된다. 첫째, 기존의 적합성 연구들이 연구자적 관점에서만 머무르게 된 이유를 살펴보기로 한다. 둘째, 기존의 적합성 연구들이 현실성을 가지기 위해서는 경영자들에게 어떤 가정이 필요하며 이러한 가정이 과연 현실적으로 적용가능

한 것인지를 살펴 본다. 셋째, 만일 경영자가 (적합성 연구들이 지적하는 바와 같은) 상황과 조직의 대응요소들 간의 최적결합을 일관적으로 이루어 낼 수 있다면 그 구체적 방법은 무엇인가를 논의하게 된다. 둘째와 셋째의 연구목적을 달성하기 위하여 사례연구가 수행된다.

II. 연구자적 관점에서의 적합성

적합성의 개념이 연구자 관점에서만 머무르게 되는데는 크게 두가지 이유로 설명된다. 첫째, 상황이론의 연구자들은 '특정한 상황이 주어지게 되면 조직은 상황이 요구하는 적합성을 취하여야 한다'라는 암묵적 가정을 세우고 있다. 예로, Gresov (1989)는 기계적 조직구조 패턴과 유기적 조직구조 패턴이 각기 적합한 상황과 결합되면 성과가 높고 부적합한 상황과 결합되면 성과가 낮다는 기존 이론을 검증하면서, 상황이 요구하는 적합성은 조직이 높은 성과를 지향하는한 반드시 이루어진다고 주장한다. 이러한 가정은 연구가 진행되면서 상황이론 연구자들로 하여금 적합성을 법과 같은 진술문(lawful statements)으로 간주하게 만든다. 예로, Naman and Slevin (1993)은 적합성이란 경영자나 기업들이 무엇을 해야하는가를 알려주는 법적 진술문이라고 주장한다. Fry and Smith (1987)는 이보다 더 강한 어조를 사용한다. 그들은 적합성을 이론변수들 간의 관계에 관한 법조문으로 규정한다. 적합성이 생존을 위한 법적 진술문의 성격으로 규정되면서 연구자들의 관심은 보다 나은 법적 진술문을 만들어 내는데 집중된다 (Venkatraman, 1989 참조). 당연히 실제 현상

에서 적합성의 문제가 어떻게 해결되고 다루어 지는가의 문제가 소홀히 되어지게 된다.

둘째, 적합성 관련 연구자들은 적합성의 지식을 연구자의 영역 안에 두려는 성향을 가지게 된다. 연구자들은 적합성 지식의 창출은 연구자의 몫이며, 이러한 지식을 기초로 조직들에게 의사와 같은 역할을 수행하기를 기대한다. 예를 들면, Naman and Slevin (1993)은 경험적으로 검증된 적합성에 관한 지식은 기업의 경영자나 미래의 경영자를 훈련시키거나 그들의 문제점을 시정해주는 도구로 사용되어야 한다고 주장한다. Venkatraman (1989) 역시 유사한 생각을 한다. 그는 올바른 적합성 지식을 생성하는 것은 연구자의 몫이며 이를 위해서 연구자는 반드시 이론적 그리고 경험적으로 타당한 개념적 틀로 무장할 필요가 있다고 주장한다.

위의 두가지 이유는 무수히 많은 상황이론 및 적합성 연구들의 출현에도 불구하고, 실제 현상과 관련하여, 기업이나 경영자 측면에서의 적합성 연구가 왜 이루어지지 못하였는가를 설명해준다. 그러나, 이론의 지속적인 발전 뿐만 아니라 연구자들에 의하여 생성된 지식이 보다 큰 의미를 가지기 위해서는 실제로 기업 또는 경영자들은 어떻게 적합성의 문제를 이해하고 풀어가는데 관한 의문에 답할 필요가 있다. 이들 양자의 지식은 상호보완적 의미를 지니고 있으며 궁극적으로 이론의 발전방향으로 여겨진다 (Dutton and Dukerich, 1991).

III. 연구자 관점 적합성의 재음미: 연구의 시발

연구자 관점에 의한 적합성은 무엇이며 이는 경

영자적 관점의 적합성에 어떤 의미를 부여하는가? 먼저, 연구자 관점의 적합성을 이해할 필요가 있다. 이를 자주 다루어지는 환경-전략-조직구조라는 연구적 틀 (예, Miller, 1988)을 이용하여 살펴보기로 한다. 다음의 수식이 연구자 관점의 적합성 연구의 특성을 말해 준다.

$$\text{Fit} = -(|\text{Ent-Stra}| + |\text{Ent-Strc}| + |\text{Stra-Strc}|)$$

$$\text{Perf} = f(\text{Fit})$$

Fit: 적합성 척도

Ent: 환경척도

Stra: 전략척도

Strc: 조직구조 척도

Perf: 성과척도

위의 식에 따르면 적합성은 환경-전략간의 격차, 환경-구조간의 격차, 그리고 전략-구조간 격차의 절대값의 합을 음수로 한 값으로 정의된다. 각 격차의 절대값의 합에 음의 값을 취하는 이유는 격차의 절대값의 합은 부적합성을 의미하기 때문이다. 실제 연구에서는 각 변수에 따른 다양한 차원들이 사용됨에 따라 위의 수식 보다 복잡한 항들로 구성된다. 각 절대값 항내의 척도는 이론이 제시하는 방향에 따라 배열된다. 예로, 환경척도와 전략간의 관계는 환경의 불확실성과 전략의 능동성 (proactive strategy) 간의 격차가 측정되도록 척도의 방향을 배열한다. 실증연구를 행할 경우 각 변수의 표준화된 척도값이 이용된다. 이렇게 계산되어진 적합성의 값이 0에 가까울수록 조직은 상황 적합성이 높은 것으로 판단되며 조직성과가 높을 것으로 기대되어진다. 연구에 따라서는 위와 같이 절대값에 의한 적합성 계산방법을 이용하는 경우가 있으며 (예, Naman and Slevin, 1993) 각 격차

의 자승값의 합을 적합성 계산방법으로 이용하는 경우도 있다 (예, Miller, 1992). 어떤 방식을 취하더라도 격차를 이용한다는 기본 개념에는 변화가 없다. 이 이외에 이상적 상태를 상징하고 이를 이용하여 적합성을 판단하는 연구도 있다 (예, Gresov, 1989). 이 역시 이상적 상태와 현상적 상태 사이의 격차를 적합성 판단의 기본 개념으로 하고 있어 궁극적으로는 위의 수식과 큰 차이가 없다. 위의 수식은 '조직이 상황이 요구하는 이상적 상태에 접근할수록 조직의 성과는 높아진다' 라는 기본 가정에 입각하고 있다. 이러한 이상적 상태는 최적상태 또는 균형상태라고도 일컬어진다 (Van de Ven and Drazin, 1985).

위의 수식이 지적하는 형태의 적합성을 조직이 추구해야 한다면 실제로 경영자에게 요구되는 것은 무엇인가? 이에 대하여 Priem and Harrison (1994)은 적어도 다음의 가정들이 현실성을 가져야 한다고 지적한다.

가정 1: X, Y, Z (저자주: 환경, 전략, 구조)에 대한 정보가 전략적 의사결정에 참여하는 경영자에 의하여 지각되어 지거나 주목되어야 한다.

가정 2: 다음과 같은 판단이 암묵적 또는 명시적으로 일어나야 된다.

- a. X, Y, Z의 현재의 수준(또는 양)
- b. X, Y, Z, P (저자주: 성과)간의 간단한 또는 이변수적(bivariate) 상황성
- c. X, Y, Z, P의 다변수적(multivariate) 상황성

Priem and Harrison (1994)의 가정을 살펴보면, 가정 1은 기존의 적합성 이론이 현실적 의미를

가지기 위해서는 적어도 경영자들이 상황과 조직의 대응요소에 대한 정보를 지각하고 있어야 함을 주장한다. 특히, 위의 수식이 보여주듯이 환경과 같은 상황변수에 대하여 경영자는 비교적 정확한 지각을 하고 있어야 한다. 두번째 가정은 상황, 전략 및 조직구조 변수 그리고 이들의 최적결합에 대한 지식을 경영자가 가지고 있어야 함을 지적하고 있다. 즉, 주어진 상황하에서 이상적 상태에 접근하기 위한 대응요소들(전략 및 조직구조)을 결합하는 지식을 경영자가 가지고 있어야 한다. 외적으로는 상황과 전략간, 내적으로는 상황-조직구조, 그리고 전략-조직구조 간에 대한 결합지식이 필요하다. 이러한 결합은 궁극적으로는 이변수적 결합이 아닌 다중상황(multiple contingencies)적 결합이어야 한다 (Naman and Slevin, 1993). 다시말해, 상황과 조직요소들간의 결합은 어느 두 변수간의 결합만으로 (예, 환경-전략)는 높은 조직성과를 기대할 수 없으며 상황과 모든 대응요소 간의 전체적인 일관된 결합 (예, 환경-전략-조직구조)을 성취하여야 높은 조직성과를 기대할 수 있다.

상황이론에 입각한 적합성을 이루기 위해서는 위의 제 가정이 의미하는 바와 같이 경영자는 '상황의 지각과 판단' 그리고 '조직의 대응요소 변수간 최적결합' 을 이끌어 내기 위한 방법론을 가지고 있어야 한다. Priem and Harrison (1994) 역시 상황이론이 의미를 가지기 위해서는 위의 경영자들에 대한 제 가정들이 현실적으로 타당하여야 하며 검증되어야 한다는 주장을 하고 있다. 본 연구의 시발은 구체적으로 경영자들이 어떻게 '상황의 지각과 판단' 그리고 '조직의 대응요소 변수간 최적결합'을 이끌어 낼 수 있는가를 경영자의 지배적 논리의 관점에서 제시하고자 하는데 있다.

IV. 경영자의 인지구조: 지배적 논리

최근 제시되고 있는 경영자와 관련한 인지구조이론은 본 연구를 위한 단서를 제공해 준다. 인지구조이론 연구자들에 따르면 개인들은 정보영역(information domain)에 대한 조직화된 지식체계를 가지고 있는데 지식구조, 인지구조 또는 스키마라고 불리우는 것이 그것이다 (Dutton, Fahey and Narayanan, 1983; Walsh, 1995). Walsh (1995)는 지식구조를 “한 개인이 환경정보에 어떤 형태나 의미를 주기 위하여 부여하는 마음속의 주형 (mental template)”이라고 정의한다 (p.281). Dutton, Fahey and Narayanan (1983)은 “개인이 세상을 들여다 보는 렌즈”로 인지구조 또는 스키마를 정의하기도 한다 (p. 310).

적합성 이론 (또는 연구자 관점에 있어서의 상황이론)이 성립하기 위한 가정들이 경영자들에게 적용가능한가 하는 점은 경영자 인지구조의 역할을 조금 더 살펴봄으로써 판단할 수 있다. 경영자의 인지구조는 다음과 같은 역할을 한다. 첫째, 경영자로 하여금 상황정보를 지각하게 한다. 이때 상황으로 부터 발생하는 사건정보들은 경영자가 가지고 있는 마음의 렌즈에 의하여 선별적으로 분류되고 지각되어 진다 (Pralhalad and Bettis, 1986; Dutton, Fahey and Narayanan, 1983). 둘째, 상황정보영역(information domain)에 대한 의미 부여 및 평가를 하게하며 정보간의 관계를 파악하게 한다. 인지구조는 적어도 두가지 구성요소를 갖는다. ‘개념’ 그리고 ‘원인/효과 간의 관계’가 그것이다 (Dutton, Fahey and Narayanan, 1983). Dutton, Fahey and Narayanan (1983)에 따르면 개념이란 마음속에 만들어진 추

상화된 그 무엇이며, 원인/효과간의 관계는 원인과 관련하는 개념과 효과와 관련하는 개념간의 상관관계를 의미한다. 따라서, 개인은 자신이 가지고 있는 개념의 종류와 그들 개념간의 원인/효과 간의 상관관계에 의하여 개념간의 결합이 가능하게 된다. 또한 개념간 상관관계를 이용하여 정보영역에 대한 의미부여 및 평가도 가능하게 된다.

이러한 인지구조 이론에 기초하여 Prahalad and Bettis (1986)는 경영자에게서 독특하게 관찰되는 일종의 인지구조인 ‘지배적 논리 (Dominant Logic)’라는 개념을 제시한다. 지배적 논리란 “사업의 목표를 성취하고 의사결정을 내리기 위하여 사용되는 마음속에 존재하는 틀 (mind set) 또는 세상에 대한 관점 (world view) 또는 경영에 대한 개념화된 지식과 관리적 도구” (p.491) 로 정의된다. Prahalad and Bettis가 지배적 논리를 제시한 순간에는 기존의 다각화이론 즉, 관련다각화 대 비관련다각화 이론이 관련다각화가 비관련다각화 보다 우월하다는 편향적 시각에 비판을 가하기 위하여 제시되었다. 비록 Prahalad and Bettis는 지배적 논리를 다각화를 설명하기 위한 도구로 사용하였으나 그들의 개념은 단일기업을 설명함에도 적용되어 질 수 있다. 이들에 의하면 지배적 논리는 ‘마음속의 틀(mind set)’, ‘세상에 대한 관점 (world view)’ 또는 ‘경영에 대한 개념화된 지식과 관리적 도구’로 정의되어, 지배적 논리가 기업경영과 관련된 경영자에게 독특한 인지구조나 스키마를 의미하는 것임이 분명히 하고 있기 때문이다. 특히, ‘경영에 대한 개념화된 지식과 관리적 도구’라는 정의를 통해 볼 때 지배적 논리는 개별기업의 경영지식이나 관리방법에 뿌리를 두고 있음을 직접적으로 지적한다. 이에관한 논의는 지배적 논리가 어떻게 형성되어지는가에 대한 다음의 설명에서 보다 분명하여 진다.

지배적 논리는 경영자가 기업경영과 관련한 경영 환경이 요구하는 필수불가결한 요건들을 지각하고 인지하는 과정에서 형성되어 진다. 좀 더 구체적으로 말하면, 지배적 논리는 경영자가 특정 사업을 성공적으로 이끌었을 때 만들어진 지식과 실패하였을 때 만들어진 지식을 기억함으로써 형성되어 진다 (Pralhad and Bettis, 1986). 경영자는 경영이 성공적이었을 때 성공을 이끌게 된 상황과 상황에 대응하기 위한 결합관계 (저자주: 개념간 이변수적 관계)를 마음속에 기억하게 되며 반복되는 성공에 의하여 이러한 지식은 강화된다. 반대로 실패한 경우에도 경영자는 그 상황과 대응결합관계를 기억하게 되며 그 결합관계를 가능한 미래 경영에서는 회피하려고 한다. 기업상황과 대응에 대한 결합관계는 강화되거나 기각되면서 하나의 정련된 마음의 틀이나 관점으로 형성되어 가는데 이것이 '지배적 논리'이다. 특정기업의 환경적 상황과 이때 대응한 기업의 반응을 경영자는 기억하게 되며 이것이 반복 강화되어지면 유사한 인과관계를 다른 기업에도 적용하고자 하는 의도를 가지게 된다. 이것이 Prahalad and Bettis가 제시하는 지배적 논리이다.

Pralhad and Bettis의 지배적 논리의 개념은 경영자가 상황연구들이 지적하는 적합성의 문제를 어떻게 풀어나가는데 대한 단서를 제공한다. 이에 대한 설명을 행하기 위해서는 경영자가 갖는 지배적 논리의 특성을 조금 더 이해할 필요가 있다. 지배적 논리는 경영자의 경영과 관련된 하나의 원리로 생각하면 쉽게 이해된다. Prahalad and Bettis가 '지배적 논리'라는 용어를 사용한 이유도 경영자 마음속에 존재하는 '틀'이나 '관점'이 범용적으로 적용가능한 하나의 원리와 같은 것임을 강조하기 위함에 있다. 이러한 원리는 최초 복잡한

이변수적 상관관계들로 부터 하나의 공통된 핵심이 있음을 경영자가 깨닫게 됨으로 형성된다. Prahalad and Bettis (1986)가 제시한 인지적 단순성 (cognitive simplification) 개념이 이를 설명해 준다. 경영자는 다양한 경영상황과 해결과정을 통하면서 '관습적 지혜(conventional wisdom)'나 '상황과 대응의 패턴인식'을 가지게 된다. 관습적 지혜 또는 패턴인식은 복잡한 문제를 해결하게 해 주는 매우 단순화된 원리나 규칙을 경영자에게 제공하게 된다. 결국 현상적으로 발생하는 복잡한 문제들은 복잡한 관계적 규칙이나 지식 보다는 간단한 원리나 규칙을 기반으로 하는 인지적 단순성에 의존한다는 것이 Prahalad and Bettis의 주장이다.

이상의 논의를 요약하면, 경영자는 경영상황에 대하여 이변수적 관계나 다중상황적 관계를 상황연구 연구자들이 행하듯이 논리적으로 분석하여 대처하는 것이 아님이 분명해진다. 경영자들은 비교적 장시간에 걸친 자신의 경영경험에 의거하여 형성된 매우 단순화된 원리나 규칙을 상황에 적용하는 것으로 보인다. 즉, 경영자들은 자신의 인지구조인 '지배적 논리'에 의거하여 상황을 지각하되 지배적 논리가 갖는 단순화된 원리를 통하여 대응요소들 간의 최적결합을 유지시키는 것으로 판단된다. 마치 바늘과 실이라는 단순화된 도구로 구슬을 꿰면서 구슬목걸이라는 다중상황관계를 형성시켜 나가는 것과 유사한 이치이다. 최초의 상황과 대응요소 간의 다중상황성 또는 최적결합에 관한 지식은 여러 종류의 이변수적 관계를 경험하면서 형성되어진다. 이과정에서 이들이 하나의 공통된 핵심요소를 가지고 있음을 깨달아 가면서 이 핵심요소(지배적 논리)를 통하여 다중상황성 또는 최적결합으로 이를 수 있다는 것이다.

이하에서는 경영자의 지배적 논리가 과연 경영자의

상황적합성을 이루기 위한 도구로 사용될 수 있는지의 가능성을 보이기 위하여 사례연구를 수행한다.

V. 경영자적 입장에서의 적합성과 지배적 논리: 경험적 사례

5-1. 사례연구의 방법

위에서 언급된 것 처럼 적합성의 연구는 조직의 성과개념이 이론의 핵심으로 자리잡고 있다. 따라서, 제시되는 사례 역시 한 산업내에서 탁월한 성과를 보이고 있는 기업과 경영자로 한정할 필요성이 존재한다. 본 연구에서 제시되는 사례는 한국의 대표적 재벌기업의 총수였던 정주영 회장과 현대건설을 중심으로 한다. 주지되어 있는 바대로 현대의 정주영 회장은 한국에서 가장 성공적인 기업인의 한 사람이다. 그가 일으켜 세운 현대건설은 한국내 해당산업에서 가장 성공한 기업으로 남아 있으며, 이러한 성공은 이미 1960년에 달성된다 (중앙일보, 1997. 3. 27).

정주영 회장과 현대건설에 대한 연구는 정주영 회장이 현대건설을 일으키게 되는 시기인 1947 - 1966년 간을 대상으로 한다. 이 시기를 선택한 이유는 첫째, 이 시기에 한국의 건설산업이 매우 큰 환경적 격동성을 경험하기 때문이다. 환경적 격동성이 높게 되면 기업은 생존하기 위하여 전략과 조직의 대 환경 적합성을 높이지 않으면 생존할 수 없다. 이러한 적합성을 이루는 과정에서 최고경영자의 의사결정자로서의 역할이 극대화 되어진다. 따라서, 경영자의 지배적 논리를 매우 쉽게 관찰할 수 있게 된다. 둘째, 1947 - 1966년의 시기는 현

대건설이 영세한 중소기업으로 부터 동업계의 선두로 성장하는 시기이다. 따라서, 이 시기는 현대건설의 조직성과가 매우 두드러지게 나타나는 시기로 적합성과 성과에 관한 논의를 하기에 가장 적절한 시기이다.

그러나, 불행히도 이 시기를 대상으로한 연구를 수행하는 것은 그리 쉽지 않다. 그것은 연구대상이 되는 1947 - 1966년 사이가 사회적 혼란기를 맞고 있는 때이기도 하기 때문이다. 이 시기에 한국의 건설업이 태동한다. 따라서, 사회적 혼란으로 인하여 추적가능한 통계자료들이 존재하지 않고 있다. 특히, 이 시기에 현대건설과 경쟁관계를 가지고 있었던 타사들은 동 시기에 도산한 경우가 많았고 현존한다고 하여도 해당시기의 자료를 갖추어 있지 않아 경쟁사간의 비교관계를 파악하는 것은 매우 어려웠다. 이러한 문제점으로 본 연구는 부득이 하게 현대건설에서 발간된 현대건설 35년사(1982)를 중심으로 연구에 대한 제한된 접근을 시작하였다. 다행스러운 것은 이들 자료들이 회사의 초기설립 부터 최근 경영에 이르기 까지 매우 자세한 기록과 여기에 덧붙여 매우 솔직한 기록들을 남기고 있다는 점이다. 예를 들어 현대건설 35년사는 회사가 성장하는 과정중에서 발생된 여러 유형의 실패등도 당시의 상황, 이유, 처방에 이르기까지의 전 과정을 자세히 기록하고 있다.

정주영회장에 대한 분석 역시 많은 제약을 가지게 되었다. 1993년 정주영회장은 은퇴를 선언하면서 외부와의 접촉을 극도로 제한하였다. 따라서 정회장과 의 면담에 의한 연구진행은 불가능하였다. 이러한 상황에서 본 연구는 정회장 본인이 출간한 자서전을 이용하기로 하였다. 정회장이 출간한 자서전을 살펴본 결과 정회장 자신의 목소리와 어투가 짙게 담겨 있으며 그 내용이 현대건설 35년

사(1982)에서 소개되고 있는 것 그리고 사보등에서 나타난 글들과 매우 일치하고 있음을 발견할 수 있었다. 여기에 자신의 경영과 관련한 많은 생각과 접근방식을 상세하게 기록하였다는 점에서 중요한 연구자료로 사용하였다.

자서전이나 연설문을 통한 연구는 비교적 광범위하게 사용된다. House, Spangler and Woycke (1991)은 미국대통령의 리더십 연구를 행하면서 과거 대통령들의 연설문과 자서전을 연구자료로 활용하였다. 이들은 본 연구에서 처럼 연설문이나 자서전에서 인용된 문구들을 정성적으로 분석하는 방법을 사용하고 있다. 이들의 연구에서 보듯이 연설문이나 자서전은 직접적인 면담이나 정량자료를 얻기 어려울 경우 필수적으로 활용된다. 한편, 현대건설의 역사서와 정주영 회장의 자서전 이외에도 가능한 당시의 상황을 담은 신문기사와 잡지를 제2차 자료로 참고하였다.

5-2. 사례: 상황지각과 대응

5-2-1. 환경지각과 전략적 대응

상황이론이 성립하기 위해서는 경영자는 적어도 상황에 대한 지각과 이에 대응하기 위한 적합한 판단이 있어야 한다. 이를 관찰하기 위하여 환경지각 부분과 전략적 대응 부분을 동시에 분석하기로 한다. 환경지각이 얼마만큼 정확하였는가를 판단하기 위해서는 환경에 대한 전략적 대응이 얼마만큼 적절하게 이루어 졌는가를 역시 알아야 하기 때문이다.

현대건설은 정주영 회장에 의하여 1947년 직원 10명 정도로 건설업계에 첫발을 내딛게 된다. 일본 패망 이후 미군이 진주하면서 미군시설관계의 공사를 수주하는 것으로 부터 한국의 건설시장은

형성된다. 당시 3000여 이상의 건설업체들이 난립하여 미군공사를 수주하였다. 신건건영, 광진토건, 삼환기업 등이 소위 베스트 3로 이시기를 군림하게 된다. 한국전쟁 이후 한국건설업계는 다수의 기업들이 사멸하게 되나 아직도 대소 1천여개의 건설업체가 난립하는 수급불균형의 시기를 경험하게 된다. 이에따라 덤핑입찰과 사전담합등의 과당경쟁이 매우 치열하게 벌어진다. 환경의 풍부성이 낮고 경쟁압력이 매우 높아 환경적 불확실성이 매우 높았던 시기이다. 이 당시까지만 하여도 현대는 이름 없는 영세한 중소건설업체중의 하나이었다.

이러한 상황속에서 현대건설은 환경정보에 매우 민감성을 보이게 된다. 먼저 실무부서인 공무부로 하여금 매 회계년도 초에 각 발주처의 연간 발주 예상 공사에 관한 정보를 수집케하며, 이어 연간 발주 예상공사를 신규공사, 계속공사 등으로 분류하여 각 공사의 입찰방식, 수익성, 다른 경쟁업체들과의 관계등을 구체적으로 파악 최고경영자인 정주영 회장(저자주: 당시는 사장)에게 보고하는 체제를 갖추게 된다 (현대건설 35년사, p.81). 이와 같은 정보수집은 현대건설로 하여금 환경의 변화를 정확하게 읽고 대응하게 하여준다. 먼저, 현대건설은 당시의 건설환경이 단순 노무중심에서 기계화를 필요로 하는 환경으로 급속히 전환되고 있음을 깨닫게 된다. 둘째, 환경의 풍부성이 빠른 속도로 악화되고 있음을 알게된다. 이러한 사실은 현대건설이 당시 환경변화에 따라 취한 두가지 전략에서 확인할 수 있다. 첫째는 현대건설이 중장비를 이용한 기계화에 역점을 두었다는 점과, 둘째로는 수익성이 높은 토목공사(중장비의 지원에 힘입은 대형공사)에 주력하게 되는 점에서 읽을 수 있다. 현대건설이 휴전후 50년대말까지 시공한 전체공사 가운데 80%이상을 토목공사가 차지하였다. 이는 전후

복구공사가 토목공사가 주를 이룬 탓도 있었지만 자재가 많이 소요되고 공사기간이 길어지는 건축공사를 의식적으로 기피하며 중장비의 효율성을 살릴 수 있는 수주전략을 추구하였기 때문이다.

특히 현대건설이 중장비를 중심으로한 기계화 전략은 다른 건설회사들이 추구하지 못한 당시로서는 획기적 전략¹⁾이었다. 이에 대해 정주영 회장의 말을 직접 들어 보면 다음과 같다.

“미군 발주 공사는 전시 중의 긴급 복구공사와는 달리 시방서(공사의 시공방법과 일정등을 기록한 문서)상에 엄격한 장비 조항이 삽입되어 있기도 했고, 장차의 추세로 보나 쓰디쓴 경험으로 보나 장비확보에 현대건설의 성패가 달려 있다고 생각해서 '57년 5월 초동 서비스 공장에 증기사무소를 내고 김영주에게 관리 책임을 맡겨 구입한 장비와 부속품들을 수리·조립·개조시켰다”(정주영, 1992, p.90).

정주영 회장의 회고에 따르면 정회장은 비교적 정확하게 당시 건설환경을 이해하고 있음을 느낄 수 있다. 재원이 부족한 정부발주 보다는 재원이 풍부한 미군공사의 수주가 중요하다고 정회장은 생각하였다. 그러나, 미군발주 공사는 주로 중장비를 필요로 하는 토목공사였고 따라서 중장비 확보를 선행조건으로 하는 까다로운 제약조건을 가지고 있

었다. 미군공사를 수주하기 위해서는 중장비 확보가 매우 중요함을 정주영회장은 알게된다. 미군공사에 참여하면서 시방서상의 기계화 조건을 충족시키기 위하여 일부는 수입하고 일부는 미군 중고품 불하처에서 구입수리하여 최소한의 요구조건을 충족시키면서 현대건설은 점차 인력을 기계로 대체하는 단계로 이행하게 된다. 이러한 노력으로 현대건설은 기계화가 중요하였던 계약금액 100만 달러 이상의 인천 도크공사를 수주하여 1960년 마무리함으로 건설업계 1위로 도약하게 된다 (중앙일보, 1997. 3. 27).

60년대로 진입하면서 다시 현대는 중요한 전략적 변화를 취하게 된다. 이역시 당시 국내 건설환경에 대한 지각으로 부터 시작한다. 60년대로 들어서면서 건설업계는 더욱 어려운 상황에 돌입하는 것으로 보인다. 1961년 사우지 '현대'에 기고된 다음의 글이 이를 잘 보여준다.

4.19 이후 건설업계는 무모한 경쟁이 극심하여, 전체입찰의 50%이상이 실비도 안되는 출혈입찰의 현상을 보였다. 잦은 정변으로 인한 공사기근이 주원인이었으나, 최근에는 공사발주가 어느 때 보다 활발함에도 불구하고 그러한 양상이 더욱 현저해졌다. 이러한 덩핑입찰은 건설업계의 앞날에 암영을 던져주고 있다. 양심적인 적정입찰로서는 도저히 공사수주가 불가능해졌고 출혈입찰로 획득한 공사는 자연무리가 생겨 완전한 시공을 하기 어려워 결

1) 현대건설의 기계화가 환경에의 적합성을 높이기 위한 전략인가 아니면 건설업을 행하기 위한 단순조건이었는가 하는 점에 대하여 부연 설명이 필요하다. 이를 위해서는 현대건설이 기계화를 서두른 57년 이전까지의 상황을 살펴볼 필요가 있다. 1957년까지의 한국건설업의 상황은 노동인력의 동원에 의한 단순 전후복구사업이 주를 이루게 된다 (이점에 대하여는 정주영 회장도 술회하고 있음). 따라서 중장비를 중심으로한 기계화가 당시의 건설환경에서는 필수불가결한 요소가 아니었다. 이러한 상황에서 기계화를 서두르는 것은 많은 자본을 필요로 하는 것으로 오히려 기업에 위협부담이 커지게 된다 (높은 이자율 등에 의한 자본비용의 증가). 현대건설의 기계화는 사실 당시의 건설환경 보다는 미래의 건설환경에 적응하고자하는 노력의 일환이다. 즉, 단순 전후복구사업에 참여하는 것이 아니라 미군정정이 발주하는 규모가 큰 사업에 대비하기 위한 것이었다. 실제 이러한 전망은 현실로 나타나 기계화를 서두른 현대건설이 인천항만 건설사업 등을 수주하게 된다. 따라서 당시의 상황에 비추어 볼 때 현대건설의 기계화 추진은 단순히 건설업의 기본조건을 맞추고자한 것이 아닌 고도의 전략적 의사결정으로 변화하는 환경에의 적합성을 높이기 위한 선택으로 해석된다.

국 업체는 적자를 면치 못할 것이니 이 현상이 지속되는 한 건설업계는 모두 도산할 것이다 (현대건설 35년사, p.93).

당시 국내건설환경의 악화는 크게 두가지 요인으로 집약된다. 첫째는 정부주도의 국내건설에 한계가 있었다. 둘째로는 미국군납공사의 위축이었다. 60년대 들어서 강력해진 Buy American 정책(저자주: 미국이 국제수지의 역조를 개선하기 위하여 미국과 관련한 각종 사업에 참여하기 위해서는 우선적으로 미국산 자재를 구입하여야 한다는 정책)과 월남전으로 미국의 관심이 한국을 떠나면서이었다.

국내건설환경의 급격한 악화는 정주영 회장으로 하여금 새로운 전략을 수립하게 만든다. 첫째는 정부의 1차 5개년 공업화 정책에 부응하기 위하여 종래의 토목공사 중심의 수주에서 화력발전소 등 각종 플랜트 건설사업 등으로 수주전략을 전환하게 된다. 두번째로는, 당시로는 국내업계의 기술수준상 거의 불가능할 것으로 보였던 해외진출 전략이 그것이다. 해외진출 전략은 현대건설을 이해하는데 매우 중요한 부분을 차지한다. 그것은 현대건설이 국내기업 어느 곳에서도 계획하지 못하였던 매우 위험스러운 전략인 해외건설을 시작하였기 때문이다.

“해외 진출을 하지 않으면 우리의 건설기업은 조만간 벽에 부딪칠 것이라는 예견이 있었다. 나는 '60년대 초부터 우리 현대의 전환점을 해외 진출에 걸었다. ... '65년 9월 태국 파티니 나랏티왓 고속도로 건설 공사를 우리가 수주하면서 우리는 우리나라 건설업 사상 획기적인 전기를 마련하게 되었다. 태국을 시발로 해서 우리는 영하 40도의 알래스카 산 속 교량공사, 광의 주택과 군사기지 공사, 파푸아 뉴기니의 지하 수력발전소 공사, 월남 캄란 군사기지 공사, 메콩강 준

설공사로 정신 없이 뛰다가 '70년 여름에는 호주의 항만 준설공사를 수주했다” (정주영, 1992, p.100).

지금까지의 논의를 살펴보면 환경변화에 대하여 현대건설은 민첩한 대응전략을 취하였음을 읽을 수 있다. 50년 후반 미군발주공사가 증가하면서 타사가 비교적 소극적으로 대응하던 기계화를 신속히 추진하였으며, 60년대에는 급격한 환경악화에 대응하기 위하여 당시 주력이었던 토목공사를 플랜트공사 수주로 전환하게 된다. 여기에 한국건설업계 최초로 해외시장으로의 진입은 현대건설이 보여준 환경대응력을 단적으로 보여준다.

현대건설의 환경에의 적극적인 대응은 영세 소기업이었던 현대건설을 1957년 이후 건설 6인조중의 하나로 급성장하게 만드는 계기를 준다. 1957년 국내건설업계는 대동공업을 필두로 조흥토건, 극동건설, 대림산업, 현대건설, 삼부토건 등 6대사가 가장 규모가 큰 기업들로 기록되어 있다 (현대건설 35년사, p.81). 불행하게도 1950년대의 이들 기업에 대한 경영실적 자료들은 당시 사정으로 인한 자료의 유실 및 미비로 추적하기가 어렵다. 다만 현대건설의 경우 당시 현대건설의 성장을 알 수 있는 인원자료가 있다. 1947년 10명선의 인원으로 출발한 현대건설은 60년 120명, 61년 150명, 63년 270명, 64년 320명, 65년에는 380명에 이르는 대형사로 발돋움하게 된다. 인원수만으로 본다면 47년 대비 약 38배의 경이적인 성장을 한 것이 된다. 이들 인원 속에는 기능공 인력은 포함되지 않은 것이다. 이는 65년까지도 정확한 당시의 인력자료가 보존되어 있지 않기 때문이다. 66년이후의 인력자료를 보면 사원 446명, 기능공 400명 합계 약 846명으로 기능공이 사원과 거의

〈표 1〉 현대건설의 건설매출액과 건설이익 (백만원)

구 분	61	62	63	64	65	66
건설매출	361.6	572.3	804.7	1275.4	775.0	3082.8
건설이익	60.9	86.5	133.5	216.3	51.6	531.2

자료원: 현대건설 35년사, 1982, p.117의 손익추이 자료중 건설부분만으로 재구성.

유사한 인력 비율을 가지고 있다. 이에 기초하면 66년 이전 역시 순수 사원의 약 배에 이르는 인력이 현대건설에 고용되어 있었음을 추정할 수 있다. 60년 이후 공사매출액의 성장 역시 현대건설의 성장 속도를 가늠케 해준다. 〈표 1〉이 이를 보여준다. 61년 현대건설은 361.6백만원의 건설매출을 올리게 된다. 이러한 매출액은 1966년에 이르러 3082.8백만원으로 61년 대비 약 8.5배에 이르는 매출액 증가를 보이게 된다. 건설이익 역시 61년 60.9백만원에서 66년에는 531.2백만원으로 증가 61년 대비 약 8.7배의 성장을 이루게 된다. 앞서 지적하였듯이 현대건설은 계약금 100만 달러가 넘었던 인천 도크 공사를 1960년에 마무리함으로 이해에 이미 건설업계 1위의 위치를 확보하게 된다.

현대건설의 환경-전략의 상환결합은 어떻게 하여서 가능하였을까? 그것은 정주영 회장이 갖는 지배적 논리에서 그 대답을 얻을 수 있다. 지배적 논리를 Prahalad and Bettis (1986)가 정의하였듯이 '세상에 대한 관점 (world view)' 또는 '경영에 대한 개념화된 지식과 관리적 도구'로 이해한다면 정주영 회장의 지배적 논리는 환경-전략의 상환결합에 매우 중요한 역할을 하였음을 다음의 분석에서 알 수 있다.

우선 정주영 회장이 가지고 있는 '세상에 대한 관점'이 무엇인가를 살펴보기로 한다. "기업이란 현실이요, 행동함으로써 이루는 것이다. ... 우선 행동

해야 한다. 예를 들어 누군가를 만나야 할때, 만나야 한다는 판단과 동시에 벌떡 일어나 뛰어나가는 사람과 만나야겠는데 생각하면서 미적거리다 한시간 후로 행동을 미루는 사람이 있다. 일의 성사 결과로는 그 한시간이 차이가 없는지 모르나 한시간 후로 미루는 사고방식의 차이는 누적되어 인생의 승패를 좌우할 수 있다." (정주영, 1992, p.96)

우선 행동원칙은 정주영회장의 세상을 이해하는 한 관점을 잘 보여준다. 세상에서 승리하기 위해서는 기회가 포착되는 순간 모든 역량을 동원하여 일이 성사되도록 추진하는 '행동주의'가 필요하다는 것이 정주영회장의 세상을 보는 관점이다. 사실 현대건설의 태동 역시 이러한 정회장의 행동주의 관점이 그대로 적용된 결과로 볼 수 있다. 해방이 되자 정주영 회장은 1946년 4월 일제시대에 행하였던 자동차 수리공장을 현대자동차공업사라는 이름으로 재개한다. 수리공장의 많은 일은 관공서의 수리 청부와 관련이 있었다. 어느날 수리대금을 받으러 관공서에 들린 정주영회장은 건설업자들이 공사비를 받아가는 것을 목격하게 된다. 자신은 몇 백원을 받으러 가는데 그들은 몇천원을 받는 장면을 목격한 것이다. "정신이 번쩍 들었다. 똑같은 시간과 인력을 투입해서 하는 일인데 자동차 수리와 건설업의 대가가 너무나 엄청난 차이였다. 당장에 초동 현대자동차공업사 건물안에 현대토건사 간판 하나를 더 달았다. ... 친구 오인보와 매제 김영주마

저 경험도 자본도 없이 까닥하면 망하기 첩경인 무모한 짓이라고 극구 말렸다. 그러나 나는 토건업이 전혀 생소한 일이라고 생각하지 않았다. 토목 공사판에서 노동한 경험도 있었고 또 당시 토건업이란 대개 수리, 영선에 지나지 않았는데 까짓 것, 견적 넣어 계약하고 수리해 주고 돈 받기는 자동차 사업이나 마찬가지로 아닌가. 나는 무슨 일을 시작하든 된다는 확신 90퍼센트와 반드시 되게 할 수 있다는 자신감 10퍼센트 외에 안될 수도 있다는 불안은 단 1퍼센트도 갖지 않는다.” (전계서, pp.72-73)

위의 회고는 정회장이 어떻게 건설업을 시작하게 되었는가를 보여준다. 현대건설의 시작은 그야말로 그가 주장한 기회포착시 우선 행동의 관점을 그대로 나타내준다. 회고의 말미에서 비록 원시적 상태이긴 하나 정회장은 놀랍게도 자동차 수리업에서 체득한 지배적 논리가 토건업에서도 적용될 수 있다는 발상을 전개한다.

정회장의 우선 행동원칙의 관점은 당시 경쟁기업들에 앞서 기계화를 서두르고 전략적으로 매우 위험하였던 해외건설에의 진입을 결정하는 것보다 밀접한 관련성을 갖는다. 그의 회고에서도 들어났듯이 기계화는 미군청정 공사를 수주하기 위한 필수 조건이었다. 이러한 상황조건에 대하여 정회장은 우선 행동하였다. 이러한 행동은 행동의 결과가 무엇을 초래할 것이라는 상황분석적 사고가 아닌 그의 우선행동원칙에 기인한 것이었다. 국내 건설환경이 매우 어려워지자 한국시장이 아닌 해외시장으로 눈을 돌리기 시작한 것도 해외에서의 기회포착을 위한 그의 우선행동원칙이 작용한 것이다.

정회장의 우선행동원칙은 세계를 보는 하나의 관점이지만 이러한 관점은 그의 성공과 실패에 대한 그의 자세에 의하여 뒷받침 된다.

“우리가 뒤떨어져 있는 분야라고 주저한다든지, 미지의 분야라고 두려워한다든지, 힘들다고 피한다든지 하는 것은 패배주의이다.” (전계서, 머리말)

“모든 일의 성패는 그 일을 하는 사람의 사고와 자세에 달려 있다. 확실히 대단한 모험인 것은 사실이지만 모험이 없으면 제자리 걸음 다음에 뒤떨어지고 그 다음은 주저앉는다.” (전계서, 머리말)

“진취적인 정신, 이것이 기적의 열쇠이다” (전계서, 머리말)

“모든 일에 항상 열심히 노력하는 이는 좋은 때를 결코 놓치지 않아 도약의 땀투로 쓰고, 나쁜 때도 때가 나쁘다고 기 죽는 대신 눈에 불을 켜고 최선을 다해 수습하고 비켜가고 뛰어넘어 다음 단계의 도약을 준비한다”. (전계서, p.69)

정회장의 위의 말들은 그의 우선 행동원칙으로 그가 많은 어려움에 봉착하였음을 보여준다. 그럼에도 우선 행동원칙을 포기한 것이 아니다. 어려움을 딛고 일어서는 과정에서 그는 우선 행동원칙이 오히려 강화되어 나타나기 시작한다. 이러한 과정을 통하여 정주영회장은 현대건설으로 하여금 환경에 적합한 전략을 창출하게 하였던 지배적 논리인 우선 행동원칙을 보다 정련화하기 시작한다. 그 결과는 경쟁자 보다 앞선 기계화였으며 해외시장으로의 진출이었다.

5-2-2. 환경, 전략 그리고 조직구조대응

환경-전략의 결합과 이에 따른 조직구조의 최적 결합은 현대건설이 취한 조직구조의 차별화(differentiation) 및 통합화(integration) 측면에서 살펴보기로 한다. Lawrence and Lorsch (1967)의 지적 처럼 환경이 매우 다변적이고 불확실한 경

우 조직구조의 차별화와 통합화는 높은 조직성과를 위한 필수조건이 된다. 이미 현대건설은 기계화 전략을 서두르면서 57년 중기사무소를 설치 조직구조의 차별화를 통한 전략의 뒷받침에 능동적 자세를 취하게 된다.

초기 조직구성에서는 단순조직이 일반적으로 나타나는 것처럼 (Mintzberg, 1979), 현대건설의 조직구조도 50년대 말까지는 단순조직이었다. 즉, 50년대말 현대건설의 조직은 총무, 경리, 공무, 자재, 기술부 등 5개부서와 중기사무소 등이 설치되어 있는 정도이었다. 당시 기술부는 토목, 건축, 기계, 전기 등 모든 전공분야에 걸친 시공 및 기술에 관련된 업무를 총괄하였다. 그러나 60년대에 들어와 환경 및 전략변화에 따른 효과적인 대응을 위하여 조직은 점차 복잡해지면서 분화가 진행된다. 60년대 초에 이르자 토목공사 중심의 경영환경이 악화되기 시작하자 플랜트 건설사업등으로 사업을 다변화하기 시작한다. 이에따라 토목공사와 함께 건축, 전기, 기계공사의 물량이 증가하고 기술인력도 대폭 증원될 필요성이 제기되면서 토목부와 건축부가 독립부서로 분리되고 기존의 기술부는 전기과와 기계과만을 가지게 된다. 그 후 전기 및 기계공사의 비중이 다시 높아지면서 기계과와 전기과 역시 1964년에는 각각 부로 승격되어 독립하게 된다. 한편 50년대에 이어 60년대 초반까지도 미군공사는 도급액 가운데 상당한 비중을 차지하게 된다. 여기에 61년 부터 시행된 미국의 Buy American 정책으로 외자재 구입이 중요한 업무로 등장하게 되며, 국내건설 환경 악화에 따른 해외진출 전략도 서서히 시도되기 시작한다. 이에따라 새로운 부서로서 외국공사부를 설치하여 미군공사 및 해외공사의 수주와 시공에 따른 제반 행정 및 관리 업무를 맡도록 하고 무역부를 설치하여 외자재 구

입업무를 담당토록 현대건설은 조치한다. 위의 조직구조상의 변화를 요약하면 <표 2>와 같다. <표 2>는 현대건설이 환경 및 전략에 따라 조직구조를 어떻게 변화시켜 나갔는지에 관한 하나의 예이다.

50년대의 단순조직구조는 구조 자체의 단순성으로 인하여 조직통합의 필요성을 갖지 않는다 (Mintzberg, 1979). 그러나, 60년대 들어 조직의 분화와 사업규모의 확장 그리고 기업환경의 불확실성은 조직통합의 필요성을 크게 요구하였다. 조직통합은 조직의 차별화가 진행될수록 중요해지며 조직을 유기적으로 만드는 주요 원동력이다 (Lawrence and Lorsch, 1967; Mintzberg, 1979). 조직통합을 이루는 주요 수단으로는 연결도구(liasion device)를 들 수 있다 (Mintzberg, 1979). 현대건설에서 이루어진 조직통합의 연결도구는 주로 상설회의의 제도에 의하여 이루어진다. 상설회의의 제도는 63년 현장과 본사 간의 의사소통을 통합하기 위하여 처음 도입되었다. 현장소장회의가 대표적인 것이다. 이 현장소장회의에서는 본사와 현장간의 제반 업무의 문제점이 토의되었고 여기서 토의된 내용은 즉각 회사경영에 반영되었다. 소장회의가 정착되자 정기간부회의가 제도화되었다. 정기간부회의는 부장 이상의 간부로 구성되고 사장이 주재하는 회의로 회사의 일반업무를 통합적으로 추진하는 기능을 하게 된다.

이상에서 논의된 바에 의하면 현대건설은 환경-전략-조직구조의 결합관계를 매우 빠르게 최적결합상태로 이끌고 갔음을 읽을 수 있다. 환경의 변화에 따라 전략은 매우 빠르고 능동적으로 변해 갔으며 조직구조 역시 환경과 전략의 변화에 맞추어 지체 없이 차별화되고 통합해 가는 모습을 살펴 볼 수 있다. 이러한 환경-전략-조직구조의 재빠른 적합성의 성취가 어떻게 하여서 가능하였을까?

〈표 2〉 환경, 전략 및 조직구조 변화 (50년대 - 65년 말)

구 분	50년대	60 - 65년
환 경	-토목공사 중심의 전후 복구공사 및 미군정청 공사	-토목공사 중심의 건설환경 악화 -경제개발 5개년착수에 따른 공업화 정책 의 대두 -Buy American 정책
전 략	-중장비 중심의 토목공사(국내)	-플랜트 공사 중심(국내) -해외시장 개척
구 조	사장 ┌ 총무부 ┌ 경리부 ┌ 자재부 ┌ 공무부 ┌ 기술부 └ 중기사무소	사장 ┌ 총무과, 기획과 ┌ 경리부 ┌ 자재부 ┌ 공무부 ┌ 토목부 ┌ 건축부 ┌ 전기부 ┌ 기계부 ┌ 외국공사부 ┌ 무역부 └ 중기사무소 (이외에 시멘트부와 단양시멘트 공장이 하 부구조로 있음)

자료원: 현대건설 35년사 (1982)를 중심으로 구성

앞서 환경-전략간의 관계가 정주영 회장의 우선 행동원칙과 매우 관련성이 깊음을 관찰 할 수 있었다. 조직구조와의 다중상황성 역시 그의 우선 행동 원칙과 밀접한 관련성이 있다. 정주영 회장의 '우선 행동하여야 승리할 수 있다는 관점'은 보다 구체적인 '경영에 대한 개념화된 지식과 관리적 도구'를 생성해내게 된다. 우선 행동원칙은 시간에 대한 중요한 관리원칙을 주기에 이른다.

정주영 회장이 환경-전략-조직구조간의 적합성과 일관성을 유지시키기 위해 사용한 간단한 원리중의

하나가 그의 '시간단축'의 개념이다. 즉, '시간단축'이라는 아주 명료한 지배적 논리로 부터 정주영 회장은 많은 관계를 이끌어 내고 일관성을 유지시킨다.

“모든 건설공사에서 공기단축은 돼지를 우리에서 내몰 때 앞에서 귀를 잡아당기는 것이 아니라 뒤에서 꼬리를 잡아당겨야 되는 것처럼 당연하고 중요한 일이다.” (전거서, p.110)

위의 말은 정주영 회장이 시간단축이라는 명제를

매우 소중하게 여기고 있으며 또한 경영의 원리로 생각하고 있음을 잘 말해준다. 패지를 잡을 경우 아무렇게나 잡는 것이 아니라 간단한 원리를 이용해야 하는 것처럼 건설업이라는 사업도 그 원리가 있는데 그것이 시간단축이라고 정주영 회장은 정의한다. 정주영 회장이 시간단축을 중심으로 전략 및 조직구조 등과 관련한 의사결정에 어떻게 이르는가 하는 점도 다음의 그의 말에서 명백히 들어난다.

“건설업은 즉각적인 결정이 중요하다. 시간이 곧 돈이기 때문이다. 무리한 결정이라고 할지라도 성공률에 대한 확신이 있으면 나는 결정에 주저하지 않는다. 공학자의 논리로는 물론 말도 안 되는 막무가내의 결정이다. 그러나 공학자와 학문적인 경영자들과 창의력을 가진 기업가는 크게 다르다. 공학자들은 우선 돈과는 관계가 없는 사람들이다. 기업을 하는 사람은 돈과 시간에 쫓긴다는 현실이 있기 때문에 공학자들의 이론과 주장대로만 따라갈 수 없는 고민이 있다. 기업은 그때그때 재빨리 적용할 수 있는 임기응변적 민첩함이 없어서는 안된다는 내소신이랄가 철학이랄가를 이해하지 못하는 이들이 많다는 것을 나는 안다.” (전게서, p.156)

위의 말에 따르면 앞서도 살펴본 바와 같이 정주영 회장이 실행한 각종 전략과 조직구조 조정들이 왜 그토록 민첩하게 진행되었는지도 잘 이해할 수 있다. 시간이라는 개념을 중심으로 경쟁사에 한발 앞서 전략을 계획하고 실행하며 조직구조를 변화시켜 나가는 것이 성공의 요체라고 그는 확실히 믿고 있었기 때문이다. 정주영 회장의 기계화 전략을 다음의 시간과 관련한 그의 말에서 다시 확인해 보자.

“공사기간 단축자체가 돈이다. ... 그러려면 먼저 공사를 기계화해야 했다. 나는 당시로 보면

천문학적이라 할 수 있는 8백만 달러어치의 중장비를 도입했다. 그 무렵 우리나라 총 중장비가 1천 4백대 정도였는데 고속도로 공사를 위해 내가 들여 온 중장비가 1천 9백 대였다.” (전게서, p.110)

위의 회고는 정주영회장이 경부고속도로공사를 수주하면서 세운 기계화전략을 다룬 한 대목이다. 기계화에 대한 정주영회장의 집착은 건설업 초기 그가 겪었던 고령교 복구공사 실패에서 비롯되기 시작한다. 그는 고령교 복구공사 근본적 실패원인을 기계화 부재로 인한 공기지연에서 찾고 있다. 계약된 공기 24개월을 단축하여 시행하여야 했음에도 불구하고 변변한 중장비 없이 실행한 공사로 인해 공사는 계약기간 보다 2개월 늦게 완료하게 된다. 24개월 보다 짧게 공사를 끝내었다면 공기지연에 의한 인플레이션 및 과도한 인건비 지출에 의한 손실을 막을 수 있었을 것으로 그는 분석한다 (전게서, pp84-88).

‘시간단축’의 개념은 한편, 정주영 회장의 현장제 일주의라는 경영철학과 관련을 맺는다. 그는 건설공사의 핵심은 현장에 있으며 이는 곧 시간과 관련이 있다고 믿는다.

“이것을(저자주: 공기단축) 전제하면 내가 현장을 독려하며 고비를 움켜쥐고 서두르는 경영방침을 이해할 것이다. ‘공기를 앞당기자’, ‘현장을 독려하자’, ‘그것으로 공사비를 최소로 줄이자’는 것이 나의 전략이었다.” (전게서, p.110)

현장에서의 시간단축을 정주영회장이 얼마나 중요하게 여겼는지는 다음의 사우디 주베일항 공사에서도 매우 잘 나타난다.

“내 머릿속에는 ‘공기 단축’이라는 네 글자 이외에는 아무 생각도 없었다. 처음 방파제와 호안공사에 쓸 스타비트 16만개를 만들때 일은 지금 생각해도 끔찍스럽다. 하루 2백개씩 만들어 내고 있으니 16만개면 8백 일 동안 계속 만들어야 한다는 계산이다. 어느날 현장에 가서 보니, 믹서트럭의 콘크리트를 직접 스타비트의 거푸집에 쏟아 붓는 것이 아니라 일일이 크레인 바켓으로 퍼 넣고 있었다. 이유는 믹서트럭의 콘크리트 출구가 스타비트 거푸집 높이에 안맞기 때문이라고 했다. 이럴 때 나는 한심하다 못해 화가 터진다. 연구할 것도 공리할 것도 없이 그것은 너무나 간단한 일 아닌가. 그렇다면 콘크리트를 쏟아내는 믹서트럭의 구멍을 스타비트 거푸집 높이와 딱 맞게 개조하면 문제는 해결되는 것이다. ... 믹서를 개조하자 당장 하루 2백개 스타비트 생산량이 3백 50개로 올라갔다.” (전계서, p.167)

시간단축을 중심으로한 현장제일주의는 현대건설의 조직구조화 원리를 생성해낸다. 정주영 회장은 본사의 모든 기구조직과 활동은 현장을 지원하는 체제에 지나지 않는 것으로 생각한다 (현대건설 35년사, p.153). 앞에서 논의된 바와 같이 현대건설의 조직구조가 환경과 전략에 맞추어 지원체제를 갖는 과정이 이를 잘 반영한다. 즉, 정주영 회장의 사고는 환경과 이에 대응하는 전략이 성공하기 위해서는 현장에서 모든 것이 결정된다고 믿기 때문에 현장에서의 모든 일이 계획된 바대로 실행되어 질 수 있도록 조직이 구조화 되어야 한다고 믿는다. 따라서, 현장에서 요구되는 부서는 즉각적으로 신설되거나 분화되어 지며 현장의 문제를 해결하기 위한 현장과 본사의 통합화 역시 우선적으로 강조되어 진다. 현장이 요구하는한 정주영 회장은 관료

적 결재단계를 무시하는 임기응변적 결정이 필요하다는 생각도 갖는다. “결재사항들은 구태여 본사까지 갖고 오르내리지 않고 현장에서 직접 처리하게 했다” (정주영, 1992, p.113) 라는 정주영 회장의 슬화는 정 회장의 현장중심적인 사고에 의한 조직화 원리를 다시 한번 강조하는 것이다. 이는 그의 시간 단축이라는 간단한 경영원리에서 비롯된 것이다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 정주영 회장은 다중상황성을 해결함에 있어서 상황연구론자들이 보여주는 바와 같은 복잡한 이변수적 관계에 관한 지식들을 동원한 것은 아닌 것으로 보인다. 그는 세상을 보는 간단한 원리를 마음속에 가지고 있었다. 이 원리는 다중상황성이 요구하는 복잡한 이변수적 관계들을 자연스럽게 이끌어 내는 중심축으로 작용하게 된다.

IV. 요약과 토의

본 연구는 경영자들은 어떻게 적합성의 문제를 이해하고 풀어가는가의 질문을 하면서 시작된다. 이러한 질문에 대답하기 위하여 본 연구는 이론적 고찰을 통하여 다음의 결론에 도달하게 된다.

- 1) 경영자는 자신의 인지구조를 통하여 상황을 지각하고 인지하게 된다.
- 2) 상황과 대응요소간의 다중상황성 또는 최적결합은 상황연구자들이 취하는 바와 같은 이변수적 관계의 분석에 의한 것이 아니라 경영자 특유의 매우 단순화된 경영원리인 지배적 논리에 의하여 생성되어 진다.

위의 두가지 결론은 탐험적 성격을 지닌 본 연구의 토대를 이룬다. 이들 유도된 결론에 대한 경험

적 증거를 얻기 위하여 본 연구는 현대건설과 정주영 회장에 대한 사례연구를 실행하였다. 환경-전략-조직구조에 대한 현대건설의 사례를 통하여 정주영 회장은 자신의 '세계를 보는 관점'과 '경영에 대한 개념화된 지식과 관리적 도구'를 통하여 경영환경을 인식하고 이에 대한 다중상황적 대응을 이루는 것으로 추론되었다. 특기할 사항은, 이러한 현대건설의 다중상황성의 성취가 매우 단순한 원리인 '우선 행동원칙'과 이로부터 파생된 '시간단축'이라는 원리에 의하여 얻어졌다는 점이다. 이는 Prahalad and Bettis (1986)가 주장한 지배적 논리와 그 작동 메카니즘인 인지적 단순성과 일치한다.

본 연구에 따르면 경영자들이 적합성을 이루는 과정은 상황연구자들이 제시하는 바와는 다른 방식으로 이루어지고 있다는 점을 시사한다. 상황연구자들이 지적하는 다중상황성은 복잡한 이변수적 관계에 기반을 두고 있다. 과연 경영자들은 이러한 지식을 토대로 경영환경을 분석하고 다중상황성을 이루게 되는가? 본 연구의 관찰에 의하면 이변수적 관계는 간단 명료한 지배적 논리를 얻는 하나의 과정에 불과한 것으로 궁극적인 판단은 경영자들의 간단한 경영원리인 지배적 논리에 의존하게 된다는 점이다. 이 원리를 이용하여 역으로 경영자들은 다중상황성이 요구하는 이변수적 관계를 일관되게 이끌어 내게 된다. 만일 경영자들이 매우 간단한 지배적 논리나 원리에 의하여 적합성의 문제를 해결하고 있다면, 경영자에 대한 의사로서의 역할을 자처하는 상황이론 연구자들은 경영자를 설득하는 방법론을 달리하여야 한다. 즉, 복잡한 이변수적 관계에 입각한 복잡한 적합성 지식은 오히려 경영자를 혼란에 빠지게 하며 전체를 보는 안목을 흐리게 할 수도 있다.

연구의 의미와 더불어 본 연구의 한계도 인식될

필요가 있다. 첫째, 본 연구는 경영자들이 상황적 합성의 문제를 해결함에 있어서, 하나의 유일한 지배적 논리에 의존하고 있는지, 아니면 여러 개의 논리에 의존하고 있는지에 관하여는 해답을 가지고 있지 않다. 또한, 만일 경영자가 여러 종류의 지배적 논리를 체득하고 있다면 이들 간의 관계는 어떠한지에 대하여도 해답을 줄 수 없다. 인지구조론에 의하면 인지구조의 복잡성이 높으면 세상을 보는 역시 복잡한 체계로 구성되어 질 수 있다 (Walsh, 1995). 이는 인지구조가 복잡한 경영자들은 하나 또는 둘의 간단한 지배적 논리가 아닌 보다 많은 논리들의 체계를 가질 수 있음을 암시하는 것이다. 불행하게도 본 연구에서는 이를 밝혀 낼 수 없었다.

둘째, 본 연구가 갖는 연구자료의 한계는 반드시 지적되어야 한다. 본 연구는 근본적으로 사례연구에 기초하고 있다. 이러한 사례연구를 행함에 있어서 본 연구는 자서전과 기업역사서 및 신문 등 제 2차자료에 의존하였다. 이러한 연구는 연구대상의 개인적 특성이나 시대적 상황에 기인한 것이긴 하여도 풍부한 검증 자료를 가지지 못하였다는 문제점에서 자유스러울 수가 없다. 한편, 관찰의 대상이 된 1947 - 1966년은 현대건설의 초기 조직성장 단계이다. 초기 성장단계는 경영자의 영향력이 매우 강하여 경영자의 특성을 파악할 수 있는 좋은 시기이다. 그러나, 이는 본 연구의 한계로도 작용한다. 관찰시기가 현대건설의 초기 성장기에 국한됨으로 성숙단계에서는 최고경영자의 지배적 논리가 어떻게 적용되었는지는 관찰할 수 없었다.

셋째, 본 연구가 보다 타당성을 가지기 위해서는 현대건설의 정주영회장 뿐만아니라 다른 기업의 경영자에 대하여도 연구가 진행되어 비교연구가 될 때 그 빛을 발할 수 있다. 본 연구는 이러한 비교

연구를 수행하지 못함으로 '지배적 논리-경영자의 상황적합성 메카니즘'의 관계를 충분히 일반화하는 데는 한계를 지니게 된다.

넷째, 본 연구는 적합성의 문제를 다루면서 그 근간을 정태적 적합성에 두고 있다. 비록 현대건설이 전략을 변화시켜나가는 과정을 보이고는 있으나 이러한 동태성은 Tushman and Romanelli (1985)가 지적한 수렴(convergence)과 재지향(reorientation)의 관점에서 다루어진 것은 아니다. 동태적 적합성의 문제는 조직이 최초의 적합성에서 오는 관성의 문제를 어떻게 해결하고 새로운 지향을 하는가의 문제와 밀접한 관련성을 가지고 있다. 이 역시 최고경영자와 밀접한 관련을 가지는데 본 연구에서는 이를 다루지 못하였다.

마지막으로, 본 연구는 현대건설이 적합성을 이루면서 경쟁력을 가지는 과정이 기업의 내부자원과 어떤 관계를 가지는 지, 그리고 현대건설이 성장하는 과정에서 나타났던 정치경제적 환경을 어떻게 이용하는지에 관한 분석들은 이루어지지 않았다. 이들 문제와 위에서 지적된 제반 사항은 보다 정교한 미래 연구들을 통하여 해결 될 수 있을 것으로 생각한다. 미래연구와 관련하여 지적될 또 하나의 사항이 있다. 경영자의 지배적 논리에 대한 본 연구의 관찰은 경영자들이 세상을 보는 눈이 간단한 원리에 입각하여 있음을 강조하는 것이지, 모든 경영자의 지배적 논리가 성공적일 것이라는 주장을 하는 것은 아니다. 매우 성공적인 정주영 회장의 경우 뿐만아니라 실패한 경영자도 나름대로의 지배적 논리를 통하여 자신의 기업을 영위하여 간다. 그렇다면 실패한 경영자의 지배적 논리가 어떻게 상황에 부적합하여 가는지를 연구자들은 설명할 필요가 있다. 한편, 지배적 논리에 대한 연구가 보다 깊이 진행되기 위해서는 지배적 논리를 구성하는

하위차원들에 대한 연구도 뒤따를 필요도 있다.

여러 가지의 연구적 한계에도 불구하고 본 연구는 적어도 연구자 관점의 상황적합성이 경영자에게서는 어떻게 이해되어져야 하는가의 문제를 제시한 연구로 의미가 있다고 생각한다. 지금까지 상황이론 연구자들은 상황적합성과 관련하는 처방적 지식의 생성에 몰두하였지만, 이러한 연구들은 현실적 세계와 동떨어진 지식을 제공할 수도 있는 위험을 내포할 수 있다. 기업이나 경영자들이 실제적으로는 어떻게 상황 적합성의 문제를 해결해 나가는데 관한 이해를 하지 않은 상태에서 처방적 의미만으로서의 지식창출은 지식의 현실 적용성을 어렵게 만들기 때문이다. 본 연구는 경영자들이 실제로 어떻게 상황적합성의 문제를 해결하는지에 관한 의문을 풀기 위하여 제기되었다. 본 연구는 정주영회장이 '우선 행동원칙'과 '시간단축'이라는 지배적 논리를 사용하여 상황적합성의 문제를 해결함을 보임으로 실제로 경영자들이 상황적합성의 문제를 어떻게 해결하는지에 관한 하나의 단서를 제공하였다고 볼 수 있다.

참 고 문 헌

- 중앙일보 (1997. 3. 27). **큰걸음 성장 반세기**, 서울: 중앙일보.
- 정주영 (1992). **시련은 있어도 실패는 없다**, 서울: 현대문화신문사.
- 현대건설주식회사 (1982). **현대건설 35년사**, 서울: 현대건설주식회사.
- Aldrich, H.E. (1979), *Organization and Environments*, Englewood, NJ: Prentice-Hall.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1961), *The Management of*

- Innovation*, London: Tavistock.
- Drazin, R. and Van de Ven, A.H. (1985), Alternative Forms of Fit in Contingency Theory, *Administrative Science Quarterly*, 30, 514-539.
- Dutton, J.E., & Dukerich, J.M. (1991), Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation, *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Dutton, J.E., Fahey, L., & Narayanan, V.K. (1983), Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis, *Strategic Management Journal*, 4, 307-323.
- Fry, L.W., & Smith, D.A. (1987), Congruence, Contingency, and Theory Building, *Academy of Management Review*, 12, 117-132.
- Galbraith, J.R., & Nathanson, D.A. (1978), *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, New York: West.
- Gresov, C. (1989), Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies, *Administrative Science Quarterly*, 34, 431-453.
- Hannan M.T., & Freeman, J.H. (1990), *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- House, R.J., Spangler, W.D., & Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychology Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- Hofer, C.W. (1975), Toward a Contingency Theory of Business Strategy, *Academy of Management Journal*, 18, 784-810.
- Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, *Academy of Management Journal*, 31, 280-308.
- Miller, D. (1992). Environmental Fit versus Internal Fit, *Organization Science*, 3, 159-178.
- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Naman, J., & Slevin, D.P. (1993), Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Test, *Strategic Management Journal*, 14, 137-153.
- Prahalad, C.K., & Bettis, R.A. (1986), The Dominant Logic: a New Linkage between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.
- Priem, R.L., & Harrison, D.A. (1994), Exploring Strategic Judgement: Methods for Testing the Assumptions of Prescriptive Contingency Theories, *Strategic Management Journal*, 15, 311-324.
- Szilagyi, A.D., & Schweiger, D.M. (1984), Matching managers to Strategies: A review and Suggested Framework, *Academy of Management Review*, 9, 626-637.
- Thompson, J.D. (1967), *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.
- Tushman, M.L. and Romanelli, E. (1985), Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation, *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.
- Van de Ven, A.H., & Drazin, R. (1985), The Concept of Fit in Contingency Theory, *Research in Organizational Behavior*, 7, 333-365.
- Venkatraman, N. (1989), The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence, *Academy of*

- management Review*, 14, 423-444.
- Venkatraman, N., & Camillus, J.C. (1984), Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management, *Academy of Management Review*, 9, 513-525.
- Walsh, J.P. (1995), Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane, *Organization Science*, 6, 280-321.
- White, R.E., & Hamermesh, R.G. (1981), Toward a Model of Business Unit Performance: An Integrative Approach, *Academy of Management Review*, 6, 213-223.

Fit from the View of Managers and Dominant Logics: The Case of Hyundai Engineering and Construction Company and the Founder, J.Y. Chung

Hong Lee

Abstract

The research question of this study is how managers solve a problem of fit among environment, strategy, and structure variables. It is delineated that managers can gain an optimal combination between organizational factors and context through very simplified management principles, dominant logics. To gain an empirical evidence, a case study on the Hyundai Engineering and Construction Company and the founder J.Y. Chung was performed. From the study, it was found that J.Y. Chung solved a problem of multiple contingencies among environment, strategy, and structure through the dominant logics specific to J.Y. Chung, 'immediate action' and 'save time' principles. Limitations of the current study were presented at the end of the study.

* Associate Professor of Business Administration, Dept. of Business Administration, Kwangwoon Univ.