

글로벌시대의 공공기관 운영전략과 새로운 이슈

좌장 : 서민교(대구대) / 장소 : B-103 / 시간 : 15:00~16:00

- ▣ **주역의 시의(時義)에 관한 소론(II) :**
예괘(豫卦)의 과사와 효사에 대한 경영학적 관점의 주석을 중심으로
발표자 : 박상철(전남대)
토론자 : 김성호(협성대)

- ▣ **한국 공공 연구기관의 연구생산성 제고 요인 및 전략 사례연구 :**
한국전기연구원을 중심으로
발표자 : 고성주, 이춘수(부경대)
토론자 : 백석대(고경일)

- ▣ **공공기관 균형성과 관리시스템(BSC)의 성공요인에 관한 연구**
발표자 : 김원신(전남대), 배현정(순천대)
토론자 : 이춘수(부경대)

- ▣ **드론 소비자이슈와 소비자지향적 정책 방향**
발표자 : 황미진(한국소비자원)
토론자 : 김보인(호서대)

주역의 시의(時義)에 관한 소론(Ⅱ): 예괘(豫卦)의 괘사와 효사에 대한 경영학적 관점의 주석을 중심으로

An Essay on the Kairos Perspective of I-ching (Ⅱ): Focused on the Construal of Hexagram (卦辭 guàcí) and Six-line Statement(s) (爻辭 yáocí) of Yùguà (豫卦) in the Managerial Perspective

박 상철

전남대학교 경영대학 교수

parksc@jnu.ac.kr

본고는 시의와 예측에 대한 주역적 관점의 이해를 연구 목표로 하며, 예괘의 괘사와 효사 그리고 상전괘사를 현대적 관점에서 그리고 경영관리론적 관점에서 재해석하고 그 탈현대적 시사점을 논구한다.

예괘의 괘명 예(豫)에 대해 본고에서는 예측이나 예지, 예상 또는 예비 등의 의미로 해석한다. 그리고 예괘의 경문 괘사인 이건후 행사(利建候 行師)에 대해 앞의 이건후란 ‘제후국을 세워 분권 통치함이 적절한 정책이 된다.’는 의미로, 그리고 행사는 ‘리더십을 발휘하여 천하를 경영한다.’는 의미로 해석한다. 예란 시의를 파악하는 하나의 도리나 접근방법이므로 권한의 위양과 분권이 필요할 정도로 큰 규모의 조직과 사회의 경영에서 시의와 관련된 예의 도가 이롭게 활용될 수 있다고 한 것이다.

예괘의 효사 중 비덕 구조로 제시되어 있는 초육, 육삼, 구사, 상육 등은 명예, 우예, 유예, 명예로 명명되어 있으며, 각각이 예측의 정성적 유형을 다루면서 예의 지혜를 터득하도록 유도하고 있다. 그리고 육이의 효사 ‘개우석 부종일 정길’에서 예측이라는 것이 많은 경우 확실한 것에서부터 비롯되며, 이런 경우 하루라도 지체하는 것이 문제가 될 것이니 부종일이라 했을 것으로 해석한다. 육오의 효사 ‘정질, 항불사’에 대해 ‘점치는 것 자체가 사회적 질병이며 그런데도 이것이 없어지지 않는다.’는 의미로 해석한다.

예괘의 <상전> 괘사에 대해 ‘작낙송덕 조선제사’라는 의식절차가 종족사회의 중대사를 결정하기 위한 점을 치는 것과 직결되어 있었으니 ‘작낙송덕’이란 아악의 제례의식을 거행하며 조선에게 감사하고, 그 덕에 기대어 점을 쳐서 중대한 사회적 의사결정 문제의 해결에 필요한 예측을 거행한다는 의미로 해석한다. 그리고 예(豫)와 악(樂)의 관계에 대해 악(樂)으로 대표되는 예악(禮樂)의 진흥을 통해 예측가능성이 높은 화해 사회의 달성을 도모할 수 있다는 점에 주목할 필요가 있다는 것을 지적하고 있다.

인생사는 시(時)를 수종해야 하는 동시에 인간의 자유의지로써 변화를 관리해 나가야 하니 이것이 곧 시의(時義)를 제대로 인식하는 일이요, 사람이 시의를 행함은 전혀 자유의지의 힘이다. 자유의지란 전략적 결단을 의미하니 결단을 위한 시의에 대한 지혜의 판단을 위해 예(豫)의 도와 덕을 깊이 이해하는 일이 정말로 중요하다 아니 할 수 없을 것이다.

Key Words: 시의 (時義) kairos perspective 주역 I-Ching, 예괘 (豫卦) Yùguà , 적시성 Timeliness, 예견능력 Foreseeability

I. 서론

1. 연구의 목적

미래 예측은 인류의 오랜 소망이다. 하지만 인간의 미래 예측 능력은 극히 제한적이다. 자주 회자되는 넬스 보어(Niels Bohr)의 말처럼 “예측은 어렵고 특히 그것이 미래에 관한 한 더욱 지난하구나.” 미래 예측은 거의 불가능하다고 인정해야 할런지도 모른다.

하나의 예를 들어 보자. 지진 대국 일본은 1965년에 지진에 대한 ‘직전 예지(豫知)’를 목표로 내걸고 도전에 나섰다. 지진의 여러 전조현상을 과학적으로 분석하면 지진이 언제, 어디서 어느 규모로 일어날지 미리 예측할 수 있다는 전제에 기초한 목표였다. 그리고 이를 실현하기 위해 일본 정부와 사계의 전문가들이 총력을 다 했다고 한다. 하지만 50여 년이 지난 지금 일본 정부는 “지진 예지의 정밀도가 담보상태에 있다.”는 것을 시인하고, “지진의 직전 예지가 가능하게 될 것이다.”라는 예측에 바탕을 둔 각종 지진 대비책 및 대규모 지진 대책 특별법(1978)의 재검토가 필요하다는 것을 인정하게 되었다고 한다. 즉, 1995년의 한신 대지진, 2011년 동일본 대지진, 그리고 2016년 4월 구마모토 대지진 등에 대해 모두 ‘직전 예지’를 하는데 실패하였고, 그 결과 현재의 과학으로는 지진에 대한 직전 예지조차 어렵다는 것을 인정하지 않을 수 없게 되었다는 것이다 (이정현(2016) 참조).

지진이라는 자연현상에 대한 자연과학적 예측도 이처럼 지난하구나 사회과학적 현상에 대한 예측은 당연히 더욱 지난할 것이 분명하고, 그러므로 “과학이 아무리 발전하더라도 미래 예측은 불가능하다.”라고 단언할 수 있을지도 모른다. 하지만 예측이 지난하거나 불가능하다고 해서 예측을 하지 말아야 한다거나 예측이 전혀 소용없는 일이라는 얘기는 아니다. 우리의 모든 경제행동은 예측을 전제로 성립한다고 해도 과언이 아니다. 저축과 투자, 생산과 소비 어느 것 하나 예측이 배제되는 것은 없다. 모든 거래와 계약은 가격 변수 등에 대한 예측을 전제로 합의에 도달하게 되며, 수출입 등의 국제거래에서는 환율에 대한 예측이 전제되어 있다.

예측은 불가능한데도 예측에 의존해야 하는 이 역설적 제약조건으로 인해 인간의 또 다른 차원의 능력 즉, 지혜가 계발되는 것인지도 모른다. 미래의 경제환경은 분명히 점점 더 복잡해질 것이며 그에 따라 변화의 본질이나 대체(大體)를 파악하기가 점점 더 어려워질 것이고, 인공지능 등 과학기술이 아무리 발전하더라도 이와 더불어 오히려 통찰력과 같은 인간의 지혜의 영역에 의존해야 할 영역의 비중도 점점증하게 될 것으로 판단된다. 지혜라고 하면 초인적 능력을 연상하게 되지만 기실 그렇지만도 않다. 미래에 대해 알려고 할 때 그것이 완전히 불가지한 영역처럼 보이지만 결국 지나고 보면 알고 있는 것과 상통해 있었다는 것을 발견할 때가 많다. 그러니 천행건(天行健)과 같은 확실한 변화의 도에 기대어 개우석(介于石)과 같은 확실한 믿음으로부터 미래예측을 시도해 보는 것이 예지력 계발의 방법일 수도 있다.

환언하면, 미래에 대한 통찰이 어려운 이유는 글로벌화의 진전 등으로 변화의 속도와 폭, 그리고 깊이가 총체적으로 심화되는 최근의 추세와 무관하지 않을 것이 분명하지만 다른 한편으로는 우리가 너무 과학 의존적 사고방식에 경도되어 미래를 조망해 보려는 시도 자체를 금기시하는 것에서도 발견할 수 있을지 모른다는 것이다. 그런데 과거에는 변화에 민첩하게 대응하는 것이 성패의 관건이었다면 앞으로는 예지 능력에 바탕을 둔 사전대응적(preactive) (또는 선제적) 문제 해결능력이 성패의 관건이 될 것으로 전망되고 있으니 이에 대한 관심이 높아질 것이 분명하다.

그러므로 인공지능(AI)과 빅 데이터(Big Data)기술 등이 기축변수가 될 4차 산업혁명 이후의 시대에도 인간의 예지 능력에 대한 개발 필요성은 이전 시대보다 더 강조될 것이 분명할 것을 예측할 수 있다. 이를 인정한다면 시의와 예측에 대한 주역적 관점의 이해의 필요성에 대해서도 공감할 수 있을 것으로 생각한다. 본고가 연구의 직접적 대상으로 하는 예괘는 주역의 시의를 논하는 두 번째 괘이면서 예측 또는 예지의 지혜를 주제로 하고 있다. 본고의 연구 목적은 이 예괘의 괘사와 효사 그리고 상전괘사를 현대적 관점에서 그리고 경영관리론적 관점에서 재해석하고 그 탈현대적 시사점을 탐구하는 데 있다.

2. 문제의 정의와 연구의 구성

역(易)은 변화라고 정의할 때 그 변화는 곧 시공간의 변화를 상징하는 것이다. 그러므로 역경의 원리는 시간을 전제로 성립하는 것이라고 언급할 수도 있다. 하지만 역경의 시간 또는 역경이 문제 삼는 변화는 시간 속에서의 존재의 변화이지 시간 그 자체가 아니다. 즉, 주역에서는 지금이 현재가 되게 하는 것이 인간이며 보다 정확하게는 인간의 ‘마음 씬’ 또는 ‘인식작용’ 또는 ‘의지’ 그 자체이다. 따라서 주역은 ‘시간론’으로서가 아니라 ‘존재론’으로서 시간과 변화를 논의하는 것이라고 해야 옳을 것이다(소광희(2001) 참조.) 그러므로 주역의 시의(時義)란 ‘공간의 변화에 대한 인간의 시간적 인식’ 과정에서 나타나는 것으로서 사람이 무언가 옳은 일을 행해야 하거나 새로운 시대상황에 맞지 않는 일을 척결해야 하는 일종의 모멘텀(momentum)에 대한 인식과 인지에 직결되어 있다고 언급할 수 있다.

천하가 시(時)를 따라 변화하니 모든 인생사에서 이 때를 수(隨)하는 의가 크다고 아니 할 수 없다. 그러나 인생사는 시를 수종해야 하는 동시에 인간의 자유의지로써 천시와 대대(對待)하는 작용을 통하여 적의하게 제재변통(制裁變通)하여 조화 또는 극복하는 일이 가능하니 이가 곧 시의(時義)인 것이요 사람이 시의를 행함은 전혀 자유의지의 힘이다. 물론 이 자유의지라는 것이 일정한 생존법칙의 범위 내에서 대자연과 대대하여 조화 또는 극복함으로써 인생을 미리(美利)케 하는 힘을 가지고 있을 뿐이며, 일보도 그 한계를 벗어날 수는 없다는 것을 전제로 해야 한다 (한장경(1955) 참조).

인생사의 시의를 깨달아 이를 제때에 행하는 적시성(timeliness)은 과학이 아무리 발전해도 과학의 영역이 아니라 인간의 지혜의 영역에 속하는 문제로 남아 있을 것이며, 동시에 전략적 선택의 대상이 되는 인간지지의 영역으로 남아 있을 수밖에 없다. 그리고 모든 조직과 사회의 성쇠는 관리의 성패에 의존하며, 관리의 성패는 적시성 확보 여부에 따라 크게 좌우될 것이 분명하다. 이것이 바로 우리가 왜 시의에 대해 공부해야 하는가, 동시에 왜 과학 이론에서가 아니라 주역에서 그 해답의 단초를 모색해야만 하는가에 대한 근본 이유이고, 또한 본고와 일련의 연구의 문제 인식의 단초이며 연구 필요성 인식의 출발점이다(졸고(2016) 참조).

졸고(2015)는 결론에서 연구의 시사점 및 앞으로의 연구방향을 다음과 같이 제시하고 있다. “주역의 지혜는 결국 이 지기(知機)와 찰미(察微)의 지혜로 귀결될 것이며, 이를 보다 구체적으로 이해하기 위해서는 시의(時義)와 관련된 예(豫), 둔(遯), 구(姤), 여(旅) 등의 괘, 그리고 시용(時用)과 관련된 감(坎), 규(睽), 건(蹇) 등의 괘, 그리고 시사(時事)와 관련된 이(頤), 대과(大過), 해(解), 혁(革) 등의 괘를 종합적으로 이해할 필요가 있고 앞으로 경영학적 관점에서 이들 괘에 대한 체계적인 연구가 이루어져야 한다.”

본고의 연구 과제는 위에 제시된 종합적 연구 목적을 달성하기 위한 일련의 연구 중 두 번째 시도이다. 주역의 예괘는 그 괘명에서 유추할 수 있듯이 미래 예측과 관련되어 있으며, 관

점에 따라 예지, 예비, 또는 계획 등의 관점에서 접근할 수도 있을 것으로 판단된다. 하지만 본고에서는 주로 미래 예측과 그에 따른 대비의 관점, 그리고 어떤 국면의 전환 시점에 대한 지혜 차원의 인식이라는 관점에서 예괘의 근본 의의를 논의해 보려고 한다. 즉, 예괘의 괘사와 효사 그리고 상전 괘사를 현대적 관점에서 재해석하여 시의(timing)라는 관점에서 관리론적 시사점을 도출하는 것이 연구의 주된 과제가 된다는 것이다.

연구의 구성은 다음과 같다. 제 1장의 서론에서 연구의 목적과 문제의 정의 및 구성에 대해 제시하고, 제 2장에서 예괘의 괘명과 괘상에 대해 논의하며, 제 3장에서 예괘의 괘사와 효사를, 제 4장에서 예괘의 상전괘사에 대해 논의하고 제 5장에서 요약 및 결론을 제시한다.

II. 예괘의 괘명과 괘상에 대한 논의

1. 괘명에 대한 논의

다산은 주역 64괘 각각의 괘명을 짓는 데 일정한 원칙이 있는 것은 아니나 각괘의 역사(易詞)를 해석함에 각 괘명이 어떠한 근거에 따라 붙여졌는지를 고려해야 한다고 하였다(김인철(2003), p. 125). 예괘의 경우는 위에서 살펴본 바와 같이 그 괘상에 나타나는 음양소장의 추이과정에 근거하여 괘명이 지어진 복괘 등과 유사한 경우로 볼 수 있으니 예괘 역사(易詞)의 해석에서도 그 괘명을 참작할 필요가 있다는 것을 염두에 두어야 할 것이다.

예(豫)라는 괘명의 의미에 대해 다양한 관점에서 여러 상이한 견해가 제기되어 있다. 첫 번째로는 진상·곤하(震上·坤下)의 괘상에 근거하여 땅위에 우레가 진동하는 괘상을 본떠서 예(豫)라는 괘명으로 그 의미를 나타내려 했을 것이라는 관점에서 뇌지예괘는 천지에 새봄의 생명력이 분출되어 나와 온누리에 가득한 상이므로 예는 기쁘고 즐겁다는 의미의 열낙(悅樂)을 의미해야 한다고 해석하는 견해이다. <서괘전>에서도 예(豫)라는 괘명은 안화열락(安和悅樂)의 뜻을 갖는다는 것을 분명히 밝히고 있다 (성백효下(1998), p. 414). 馮(2007) 역시 이를 안형쾌락(安亨快樂)의 의미로 해석하고 있다 (p. 73). 레게(Legge) 번역본의 영역에서도 이 예괘의 괘명을 'Enthusiam'으로 번역하고 있으니 이 역시 '즐겁게 따른다'는 예(豫)괘의 괘상에 바탕을 두고 예(豫)의 의미를 열의로 해석한 것으로 볼 수 있다. 남만성(1976)도 예(豫)를 열낙의 의미로 해석하고 그에 기초하여 예괘의 효사와 괘사를 주석하고 있다. 이현지(2010) 역시 예(豫)의 의미를 여가의 즐거움(餘樂)으로 해석하여 그 현대적 시사점을 논의하고 있다.

이에서 약간 전의하여 예를 악(樂)으로 해석하는 전거도 많이 있으며, <석문(釋文)>, <주역집해(周易集解)> 등을 예로 들 수 있다. '예가 악을 의미한다(豫者, 樂也)'는 이 견해에서 악은 음악이며, 고대사회에서 악은 사당이나 종묘에서 제사나 점을 치기 위해 음악을 연주하는 제례의식의 일종이었을 수 있다. 그리고 예괘의 상전괘사와 연관시켜 볼 때 이것이 단순한 제례 음악에 그치는 것이 아니라 유교의 예악(禮樂) 사상 전반을 상징하는 것으로 해석하여 예악사상의 뿌리가 예괘일 것이라는 견해도 제기되어 있다 (본고의 상전괘사에 대한 논의 참조).

두 번째는 유예(猶豫)의 의미를 갖는 것으로 보는 견해가 있다. 유예에도 여러 가지 의미가 있으니 우선 망설여 일을 결행하지 않는 것을 뜻할 때가 있고, 법률행위의 효력발생에 일정한 기간을 두어 미루는 것 또는 그 기간 자체를 뜻할 때가 있으며, 일의 실행이나 실천을 일정기간 뒤로 미루거나 때가 오기를 기다리는 것을 의미하는 경우도 있다.

모든 큰일은 인내의 미덕으로 기다림의 시간을 유예해야만 달성할 수 있다. 그러므로 예의 시의가 크다는 상전의 해석을 참고할 때 예가 유예의 의미를 갖는다는 견해도 일리가 있다

는 것을 인정하지 않을 수 없다.

세 번째는 여유(與猶)의 의미로 해석하는 견해가 있다. 다산의 자호 중의 하나가 여유당이고 다산 스스로 이 자호의 연유에 대해 자신이 노자의 도덕경 제 15장을 읽고 거기에서 자신의 인생에 대한 자경의 의미를 통절히 깨달아 그렇게 하였음을 여유당기에서 밝히고 있다. 그런데 여유(與猶)의 여(與)는 예(豫)의 고어이며 이 두 글자가 한동안 혼용되었던 듯하다. 통용본의 도덕경에는 여(與)가 예(豫)로 나온다.

도덕경 제 15장은 이렇게 시작한다. “예로부터 훌륭한 선비는 미묘현통(微妙玄通)하여 그 깊이를 알 수가 없었다. 그 깊이를 알 수 없으니 어떻게 형용해야 할지 알 수 없으나 역지로 비유해 말한다면 예(豫), 유(猶), 엄(儼), 환(渙), 돈(敦), 광(曠), 혼(渾) 등의 말을 동원할 수 있을 것이다. 앞의 두 글자 예유(豫猶)는 예혜약동섭천, 유혜약외사린(豫兮若冬涉川, 猶兮若畏四隣)의 두문약자이니 “그는 겨울 내를 건너듯 신중하고, 사방에서 이웃이 지켜보고 있는 것처럼 신독(愼獨)하다.”는 의미가 될 것이다. 즉, 진정으로 도를 지닌 자는 일을 처리함에 결코 경솔하지 않으며, 범사에 아주 신중하여 마치 살얼음 위를 걷는 것처럼(如履薄冰) 행동할 것이다. 혼자 있을 때에라도 사방에서 여러 이웃이 주시하고 있는 것처럼 몸가짐을 바로 할 것이니 한거하더라도 소인처럼 불선을 행하는 일이 없을 것이다.

남희근(2013)은 이 예(豫)에 대해 ‘일을 처리함에 신중하다’라는 원래의 의미에서 전의하여 ‘미리 준비한다’는 뜻으로 사용될 수 있으며, 부연하면 ‘미리 계획을 세워 도로하지 않아야 한다’는 기본을 세움이라는 뜻으로 풀이할 수 있다고 설명한다. 이와 동일한 관점에서 예괘 전체를 계획수립이라는 관점에서 재해석한 대표적인 예가 서대원(2008)이다.

네 번째로 예를 여(餘 또는 余)로 해석하는 견해가 있다. 백서주역에는 예의 괄명이 여(餘)로 되어 있으니, 이는 여유라는 의미이다. 그리고 이 여(餘)는 고어에서 예(豫)와 음이 비슷하여 혼용되는 예가 많았으니 여(餘)의 발음은 여(余)와, 그리고 예(豫)의 발음은 예(予)와도 비슷하였다고 한다. <설문>에 따르면 이 여는 요(饒) (풍요), 다(多) (많다), 대중(大衆)으로 풀이되어 있다. 그리고 일설에 의하면 예자를 해자하여 ‘코끼리를 소유한 자는 부유하다’는 의미에서 예가 ‘부유하여 여유가 있다’는 의미를 갖는 글자라고 해석하기도 한다(何新(2016)).

다섯 번째로는 미발지위에, 즉 예야(未發之爲豫, 卽 預也)로 해석하는 관점이 있다. 어떤 일이 일어나기 전에 미리 대비하는 것이 예라는 의미이니 현대적 관점에서라면 이것이 예상, 예측, 예비 등의 개념과 상통한다고 할 수 있다. 여기서 우리는 고대 중국사회의 예측이라는 개념이 어떠한 것인가에 관심을 갖지 않을 수 없다. 중용 문정(問政) 편에 이런 구절이 있다. “범사에 예측이 있으면 (계획을 수립하면) 성공할 수 있으나 그렇지 아니하면 실패하게 된다. 말을 할 때 미리 무엇을 말할까 생각해 두면 말에 실수가 없는 것처럼 일을 처리할 때도 미리 상정해 두면 곤란한 지경에 처하지 않을 것이다. 조직의 일을 맡아 처리할 때도 미리 계획을 세워야 불안해하지 않게 될 것이며, 매사의 처리 원칙도 미리 상정해 두어야 곤란한 지경에 처하지 않게 될 것이다.”¹⁾

<계사전> 하 2장에도 예괘에 대해 이렇게 언급하고 있다. 중문격탁 이대폭객 개취제예 (重門擊柝 以待暴客 蓋取諸豫). 성백효 등(2007)은 이를 ‘문을 이중으로 하고 목탁을 쳐서 포악한 나그네를 대비하니 예(豫)괘에서 취하였고, 그 본의는 미리 예비한다(豫備之意)는 뜻이다.’라고 새기고 있다(일부 개역). 그리고 <이삼자(二三子)> 5장에도 예지의 중요성을 강조하는 다음과 같은 구절이 있다. “군자가 지혜로 어려운 일을 미리 알 수 있으면 그에 대처할 수 있으니 즉, 기미를 보고 움직이면 공을 이룰 수 있다. 미리 어려움에 대비하면 대처가 쉽고, 기미

1) 凡事豫測立, 不豫則廢. 言前定 則不跲, 事前定 則不困, 行前定 則不疚. 道前定 則不窮.

를 보려고 노력하면 일을 성취할 수 있다. 그러므로 일의 성패는 사람에게 있는 것이니 어찌 길흉을 논하겠는가?”²⁾ 이상에서 유추컨대 고대의 예측 개념이 현대와 크게 다를 바 없다는 것을 알 수 있으니, 예(豫)를 예측이나 예지, 예상 등의 의미로 해석해도 크게 무리가 없다고 언급할 수 있을 것이다.

이상의 예괘의 괘명에 대한 여러 상이한 의미해석은 예괘를 보는 관점에 따라 그 의미가 달라질 수 있다는 것을 시사하며, 본고에서는 주로 다섯 번째의 예(豫)의 개념 정의에 입각하여 괘사와 효사의 재해석을 시도해 보려고 한다. 하지만 이것이 다른 네 가지의 관점이 틀린 것이라고 가정하는 것은 물론 아니다.

2. 괘상에 대한 논의

<序卦傳>에 이르기를 예괘는 대유(大有)괘와 겸(謙)괘에 이어 차례를 삼으니 이 두 괘의 의를 이어받음이라 하였다. 즉, 대유(大有)하면서도 겸손할 수 있으면 필예(必豫)일 것이라 그렇게 순서가 잡혀졌다는 것이다. 예괘는 진상·곤하(震上·坤下)로 구성되며 땅위에 뇌성이 울리는 상이라 순리대로 움직이는 모양이요, 그 움직임이 자연의 이치와 조화를 이루니 예의 괘상이 여차한 것이라 하였다.

예의 전체 괘상을 자세히 살펴보면 구사(九四) 강효가 움직임의 주체가 되어 있고 나머지 상하의 음효들이 모두 함께 이에 응하고 있으니 (共應), 나아감에 상하가 상응하는 형상이며, 이러한 괘상에서 화예(和豫)의 뜻이 유도된다. 상전(象傳)에서도 예괘의 대의를 순이동야(順而動也)라고 설명하는 것은 상진(上震)이 동(動)을 상징하고 하곤(下坤)이 순(順)을 상징하는 괘상에 착안한 것으로 보이며, 이는 동함에 순리에 따르고, 순리에 따라 동함이 되는 것이니 (動而順理, 順理而動), 천지의 움직임이 이와 같으므로 국가의 통치나 조직의 관리도 이 기본 원리를 준수해야 한다는 의미에서 예의 도가 건후·행사에 이롭다 한 것이라고 설명하고 있다.

또한 진상·곤하(震上·坤下)의 상하괘의 괘상을 약간 다른 관점에서 해석하여 이것이 우레가 처음에 지중에 갇혀 있다가 동하여 땅을 박차고 나옴에 그 우레 소리가 또한 통창하니 그래서 괘명을 악(樂)이라는 의미에서 예(豫)라고 한 것이라고 <상전>은 설명하고 있다. 예괘가 예악 사상과도 연계되어 해석되는 단초가 여기에 있다.

다산의 분류체계에 따르면 예괘는 복괘와 박괘를 벽괘로 하는 일양지괘의 연괘로서 사, 겸, 비 등의 괘와 동류를 이룬다. 이 네 연괘집합은 복괘로부터는 초구의 양획이 2-3-4-5위로 순차적으로 추이하면서 나타나고 박괘로부터는 상구의 양획이 5-4-3-2위로 추이하면서 나타난다. 다산의 표현대로 예괘가 복괘로부터 왔다면 이는 복괘의 초구가 구사로 올라가고 (승왕), 육사가 초육으로 내려와 (강래) 예괘가 된다는 것을 의미한다. 즉, 일양지괘인 사, 겸, 예, 비괘는 그 벽괘인 복, 박 괘로부터 하나의 양효가 승왕·강래하는 추이 속에서 파생되는 괘들이라는 공통점을 갖게 되니 각괘의 괘사와 효사의 해석에서 이를 참조할 필요가 있다.

그리고 다산의 주역해석 체계에 따르면 각 연괘(衍卦)의 단사(경문 괘사)는 그 벽괘의 추이과정으로부터 파생되는 상하괘의 물상의 변화를 근거로 구성되어 있다. 예괘의 경문 괘사 이건후행사(利建候 行師)는 그 전형적 예가 된다고 한다. 역으로 이 경문 괘사에서 예괘가 복괘로부터의 추이과정, 즉 일양의 승왕을 통해 파생되었다는 것을 보여주기도 한다. 이를 구체적으로 살펴보면 복괘의 초위에 있는 양획이 예괘의 구사로 옮겨가면서 예괘가 됨으로써 진의 물상인 군주가 나라를 상징하는 곤의 위로 올라가는 것으로 파악하여 이건후의 상을 추출

2) 君子智難而備之 則無難矣. 見幾而務之 則有功矣. 故備難者易, 務幾者成. 存其人不言吉凶焉.

하여 주사하고, 다른 한편으로 진이 상징하는 사·사행(帥·師行)의 물상과 복괘의 외계였던 곤괘가 예괘에서는 음획 하나가 줄어드는 물상의 변화를 주사하여 이행사(利行師)의 의미를 갖게 된다고 주장한다.

이에 대한 다산의 해석을 인용하면 다음과 같다. “이것은 예괘의 변하지 않는 경우이다. 예괘는 복괘로부터 왔는데, 진주를 올려 높여서 곤국에 임하게 되니 ‘제후를 세움에 이로운 것’이요, 진수(震帥)가 앞장서서 나아가 적국을 줄어든게 하니 ‘군대를 동원함에 이로운 것’이 된다.”(김인철(2003), p. 108.)

예괘의 괘상을 좀더 깊이 있게 살펴보기 위해 다른 유취 괘들을 살펴보기로 하자. 주역의 64괘 중 그 상전 괘사가 예괘와 같이 선왕이(先王以)로 시작하는 괘는 비, 관, 서합, 복, 무망, 환 등 모두 일곱 괘들이다. 이 일곱 괘 중 비, 예, 관 괘는 곤괘(☵)가 하괘로 되어 있는 공통점을 갖고 있으며, 서합, 복, 무망 등의 괘는 진괘(☳)가 하괘로 되어 있는 공통점을 갖고 있다.³⁾ 예괘를 구성하는 진괘와 곤괘가 이들 여섯 괘의 공통분모가 되어 있다는 것에서 예괘의 중심성을 가늠할 수도 있을 것이다. 그리고 이들 괘가 모두 이전의 성군이나 성현의 치적에서 교훈을 얻거나 배워야 한다는 것을 강조하기 위해 선왕이로 상전 괘사를 시작하고 있는 것으로 판단되니, 반복되는 역사에서 무엇을 배워 오늘을 새롭게 해야 하는가, 구조적 요인들에 기초해서 어떠한 변화가 예상되고 그에 대비해야 하는가 등을 시의적 주제로 하고 있는 괘들로 이해할 수 있을 것이다.

III. 괘사와 효사에 대한 재해석

1. 괘사에 대한 논의

예괘 경문 괘사는 예, 이건후 행사(豫, 利建侯 行師)이다. 이 괘사를 잘 이해하는 것이 예의 도와 덕을 제대로 이해하는 길잡이가 된다. 이 괘사는 크게 두 단계로 나누어 분석해 봐야 한다. 첫 번째는 이건후와 행사라는 말의 의미, 두 번째는 이들과 예괘 전체 의미와의 관계이다.

우선 이건후(利建侯)라는 말의 의미에 대한 논의인데 다른 괘사의 경우와 마찬가지로 이에 대해서도 다양한 해석이 제기되어 있다(何新(2016) 등 참조). 하지만 제후국을 수립하여 분권통치와 천하경영을 도모하는 것 또는 사업부제와 같은 분권적 조직구조를 설계하는 것과 직결되어 있다는 것으로 해석하는 것이 일반적이라 할 수 있다.

예컨대 성당의 조유(趙蕤)는 <장단경(長短經)>에서 주왕조의 치국정책의 중점이 중앙에 천자를 두고 지방에 제후를 세워 이들에게 권력을 나누어 주어 분권통치를 하는 것에 바탕을 두고 있었던 역사적 사실을 논하면서 다음과 같이 이건후(利建侯)라는 말을 사용하고 있다. “천하는 큰 그릇이고 못 생명들은 거기에 무겁게 쌓여있는 존재들이다. 그릇이 아주 크니 홀로 다스릴 수는 없고, 무겁게 쌓여 있는 그 모든 것들이 스스로를 지킬 수도 없다. 그러니 땅을 갈라 경계를 나누었으니, ‘제후를 세움에 이로움이라.’ 멀고 가까운 자들이 서로 진을 이뤄 자리를 잡으니 이것이 성하고 쇠함의 관건이 되었다.”⁴⁾

3) 나머지 한 괘인 환괘는 손상·감하로 풍행수상으로 명명되고 있다. 이 환괘는 풍수사상의 뿌리가 된 것으로 판단된다.

4) 남회근(2013상), p. 510. 재인용. (天下大器也. 群生重蓄也. 器大不可以獨理, 蓄重不可以自守. 故劃野分疆, 所利建侯. 親疏相鎮, 所以關盛衰也.)(일부 개역.)

그리고 둔괘 상전 괘사에도 이 이견후(利建侯)라는 용어가 사용되고 있다. 즉, 둔, 원형이 정, 물용유유왕. 이견후(屯, 元亨利貞, 勿用有攸往. 利建侯.)가 그것이다. 둔괘는 상감괘, 하진괘로 구성되며 그래서 운뢰, 둔(雲雷, 屯)이라 칭한다. 그리고 하진괘가 움직임을, 하감괘가 위험을 상징하니 상전은 이 두 괘의 덕에 비추어 둔의 괘상이 험한 가운데 동함이라 해석한다. 위험을 무릅쓰고 움직이면 크게 형통할 수도 있으나 단, 조심하고 마땅히 정도를 지켜 움직여야 한다. 그러므로 앞뒤를 재지 않고 무작정 나가는 것을 금하는 의미로 물용유유왕(勿用有攸往)이라 한 것이다. 이런 둔의 어려운 상황을 단전은 천조초매, 의견후, 이불녕(天造草昧 宜建侯 而不寧)이니라 하였다. 여기서 천조란 시운을 말하며, 초는 혼란하여 질서가 없는 것(草, 亂無倫序)이고, 매는 어두워서 밝지 못한 것(昧, 冥昧不明)이니, 시운이 아주 어려운 상황을 말함이다. 그러니 이런 어려운 상황에서는 제후국을 세워 분권 통치함이 적절한 정책이 되며(환연하면, 무작정 나가지 않는 것이 되며), 이로써 큰 형통(안정)을 얻을 수 있게 된다(不寧에서 조은 비(丕)의 오자요 이는 대(大)와 같은 의미이니 결국 이견후로 큰 안정을 도모할 수 있게 된다는 것이다(從而獲得安寧) ((馮(2007), p. 21).

다음에 행사(行師)라는 말의 의미에 대해서도 다양한 해석이 제기되어 있다. 본고에서는 역경 내에서 이 행사라는 말의 용례를 고찰함으로써 그 의미를 명확히 해 보려고 한다. 우선 역경의 일곱 번째 괘가 사괘(師卦)이다. 단전, 서괘전 등에 사(師)란 많은 수의 무리라는 의미의 중을 지칭하는 것으로 해석하고 있다. 이 괘는 상곤괘, 하감괘로 구성되며 곤괘가 순종의 의미를 내포하며, 감괘가 위험을 상징하니 많은 수의 군대를 이끌고 출정하는 괘상이라서 사(師)라 이름하였다는 것이다. 원래 사(師)는 수(帥)에서 왔고 수(帥)는 군기를 의미하는 “폐(帀)”에서 왔다. 그러므로 사(師)는 수(帥)와 통하고 수(帥)는 원래 수기(帥旗)이니 이 군기로써 표지를 삼아 많은 수가 행진하게 되므로 이 기를 잡고 앞서서 나가는 자가 수(帥)가 되고 수(帥)가 전의하여 사(師)가 된 것이다(하(2016), p. 39). 따라서 사(師)는 군대를 지휘하는 리더가 된다. 그리고 군대를 리드한다는 의미의 솔(率)은 사(師)와 고음통(古音通)이었다고 한다. 그러므로 사(師)는 현대적으로 리더 또는 리더십을 의미하는 것으로 해석할 수 있다.

다음에 검괘 상육 효사에 행사(行師)라는 용어가 사용되고 있다. 즉, 상육 명검, 이용행사(謙 上六 鳴謙, 利用行師, 征邑國)이 그것이다. 명검에 대한 해석에도 여러 이견이 있을 수 있지만 여기서는 단순하게 명검(明謙)으로 보고, ‘현명하고 지혜로운 겸손’ 쯤으로 이해해도 큰 무리는 없을 것이다. 그러면 이 효사는 대략적으로 “리더십을 발휘해서 전쟁에서 승리하는데 현명한 겸손이 필요하다”는 의미가 될 것이다. 어쨌건 이 효사에 쓰인 행사라는 말은 현대적 의미에서 “군대의 지휘나 조직관리 상의 리더십의 발휘” 등으로 해석하는데 무리가 없다는 것을 재확인할 수 있다.

이상에서 이견후와 행사라는 말의 의미가 명확해졌으니 이제 예와 이견후·행사 간의 관계에 대해 살펴봐야 한다. 단전(象伝)에 “예는 강이 응하여 뜻이 행해지는 상이니 순리에 따라서 움직이는 것이 예(豫)의 의의이다.” (豫, 剛應而志行, 順以動, 豫.) 하였다. 여기서 강이 응한다는 것은 구사(구사)의 강효가 나머지 다섯 음효에 상응하는 것을 이룸이니 이로써 강이 여러 음효의 호응을 얻어 그 뜻이 행해지는 것으로 볼 수 있다. 마치 한 황제가 여러 제후국을 설치하여 분권통치하는 것과 유사한 정황이라고 할 수 있다.

상전(象伝)에서도 “제후를 세워 분권함은 천하를 함께 평안케 하려는 것이니(共安天下) 제후가 화순하면 만민이 즐겨 복종하게 되고(萬民悅服), 나아가 사람의 마음이 화열(和悅)하면 순종(順從) 하게 되어 공적이 크게 된다. 이러한 이유로 예의 도가 견후·행사(建侯·行師)에 이롭다 한 것이다.” 라고 설명하고 있다. 즉, 예(豫)괘의 괘상이 상진·하곤이라 위가 동함에 아래

가 순하는 상이니 제후가 왕을 따르고, 백성이 지도자의 뜻에 순종하는 모양이라 큰 나라를 분권하여 다스리되 백성을 통합하여 나라 전체를 발전시켜 나가는 데에 이 예의 도가 중요한 의미를 갖게 된다는 의미로 그 과사가 주사되었다는 것이다.

예괘의 과사에 대한 이상의 단전과 상전의 해설을 좇아 “예의 도가 건후·행사(建侯·行師)에 이롭다.”라는 말의 의미를 잘 이해하더라도 이것이 ①예의 도에 따라 천자가 제후국을 설치하여 분권통치함으로써 천하를 경영하는 리더십을 발휘하여 만민을 이롭게 한다는 내용이 우선이 될 것인가, 아니면 ②제후국으로 분권되어 있는 천하를 경영하는데 이 예의 도가 이롭게 활용될 수 있다는 내용이 우선할 것인가에 대한 의문이 남게 된다. 이 과사 자체만을 논의한다면 양자를 구분하는 것이 의미가 없을 수도 있지만 예괘의 효사와 상전과사를 포괄하여 예괘 전체를 이해하는 데는 이것이 중요한 관건이 될 수도 있다.

조유의 장단경에 이런 구절이 있다. “옛날 주는 하·상(夏·商) 이대를 거울삼아 오작의 등급을 정해 팔백의 제후국을 봉하였다. … 그래서 황실이 성할 때는 황실의 소상이 제후국의 발전을 도와주었고, 어려울 때는 오패가 황실을 보좌하고 세상을 다스렸으니, 이것이 세 성인(주 문왕·무왕·주공)이 이러한 제도를 수립한 뜻이었다.”⁵⁾ 이처럼 주대에 이미 오작의 등급을 정해 팔백의 제후국이 설치되어 있었다는 이 역사적 사실을 전제로 했을 때 예괘의 이건후 행사라는 과사의 해석은 예의 도가 제후국으로 분권화된 상태의 천하경영의 원리가 된다는 것으로 이해할 필요가 있을 것이다.

그리고 상전에서 예의 시의를 논하면서, “천지가 순리대로 움직이므로 해와 달의 운행에도 어그러짐이 없나니 성인이 이 천지의 순리운행을 본받아 천하를 바르게 경영하니 백성들이 개과천선에 노력하며(經正而民興於善), 형벌이 맑고 간이 해져서 만민이 즐겨 복종하게 되는 것이니(刑罰淸簡而萬民服也), 예의 시의가 크다(豫之時義大矣哉) 아니할 수 없을 것이다.” 라고 강조하고 있는 것을 참조하더라도 이러한 관점의 타당성을 인정할 수 있을 것이다.

2. 예괘 효사에 대한 논의

1) 효사의 구조적 측면에 대한 고찰

남희근(2012)은 주역의 효사에 대한 이해가 난해함을 다음과 같이 표현하고 있다. “각 괘의 역사(易詞)의 복잡함이란 정말로 ‘팔방미인’이라는 말이 어울릴 만큼 팔면의 상이한 관점이 있을 수 있고, 가장 깊은 곳까지 치면 십면의 상이한 관점이 있을 수 있다 할 것이다.” (p. 410, 일부 개역.) 역사(易辭)를 대하면 누구라도 마치 “아무 줄도 없이 묶어놓았는데도 전혀 풀 수가 없는”⁶⁾ 정말로 수수께끼 같은 그런 느낌을 받을 때가 많은 것이다. 다산은 이 난해함을 극복하기 위한 길잡이로서 <독역요지(讀易要旨)> 십팔칙(十八則)을 제시하고 있다.⁷⁾ 이들 중에서 예괘 효사의 구조적 측면과 관련되어 있는 것으로 보이는 존질, 비덕, 영물 등의 규칙에 대해 살펴볼 필요가 있다.

(1) 존질(存質)

5) 남희근(2013상), p. 510. 재인용. (昔周監於二代, 立爵五等, 封國八百, … 故盛則周召相其治, 衰則五霸扶其弱, 所以夾輔王室, 左右厥世, 此三聖制法之義.) 일부개역.

6) 善結無繩約而不可解(老子, 道德經, 27장.)

7) 김인철(2007), pp.150-167.

역사(易詞) 중에는 만상 가운데 단지 하나의 상을 선택하여 주사한 경우가 있으며, 다산은 이를 추상(抽象)이라 이름 붙였고, 이와는 달리 몇 가지 복수의 상을 뒤섞어 논하는 경우도 있는데 이를 해사(該事)라 하였다. 해사는 추상의 방법이 하나의 상에만 집착하여 변통하지 못할까 염려가 있을 때 활용된다. 존질이란 이 해사의 주사로서의 국소적 한계를 탈피하여 보다 광범위한 영역을 포괄시키기 위한 의도에서 세워진 주사의 한 형식이다. 그러므로 존질의 진술방식은 특정한 일이나 상에 대한 언급을 생략한 채 단지 그 꽤나 효의 질본이 되는 괘덕이나 결론적인 점단(占斷)만을 간명하게 제시하는 형식을 취한다. 예를 들면 건괘의 원형이정, 대유괘의 원형, 대장괘의 이정 등의 꽤사나 향괘 구이 회망, 취괘 구이 대길무구, 해괘 초구 무구 등의 효사 등이 그것이다.

다산은 이 방법이 ‘그 꽤나 그 효의 주사가 전적으로 일사(一事) 만을 위해 지어진 것이 아니라는 것을 일깨우면서 동시에 하나의 일을 겸병하면서도 그 일에 대해 언급하지 않음으로써 이것이 바로 만사에 대해 끊임없이 응할 수 있는 방법’이라는 것을 천명하기 위한 방편일 수 있다고 설명한다.

부연하면, 글자를 생명처럼 아껴 쓸 수밖에 없었던 당시 상황에서 추상이라는 방법이 동원되었는데, 이것이 너무 애매모호해지는 경우 몇 가지 상에 대해 병렬적 제시가 시도되며, 이를 해사라 하였고, 해사로 인해 다시 역사(易詞)의 해석이 다시 국소적인 것이 되지 않도록 해야 할 필요성에서 꽤나 효의 질본이 되는 괘덕이나 점단만을 간명하게 제시하는 존질이라는 방법을 동원하게 되었다는 것이다.

(2) 비덕(比德)

이 방법은 한 괘의 여섯 효사 또는 네, 다섯 효사를 그 괘덕을 공통분모로 하여 통합하면서 변상을 통해 각 효가 상대적으로 대비되게끔 하는 주사의 한 형식을 말한다. 그 일반 형식은 괘덕과 변상을 지시하는 두 개의 글자로 구성되며, 존질 방편과 마찬가지로 특정한 사물에 대한 언급은 없는 것이 보통이나 간혹 예외적으로 만사만물의 상에 대한 함축가능성을 명시하기 위해 특정한 사상(事象)이 겸하여 진술되는 경우도 없지 않다.

존질은 꽤사와 효사에 두루 활용되는 것을 볼 수 있으나 비덕의 경우는 오직 효사에만 나타나는 방편이며, 주사의 성격 면에서 전자는 포괄적·추상적인데 반해 후자는 상대적으로 제한적이고 구체적이라고 할 수 있다.

비덕의 대표적인 예로서 임괘와 태괘를 들 수 있다. 임괘의 경우는 여섯 개의 효사 첫머리가 함임(咸臨), 감임(甘臨), 지임(至臨), 지임(知臨), 돈임(敦臨)으로 시작되며, 태괘의 경우는 화태(和兌), 부태(孚兌), 내태(來兌), 상태(商兌), 인태(引兌) 등으로 시작된다. 본고의 연구주제인 예괘의 경우 초육 명예(鳴豫), 육삼 우예(盱豫), 구사 유예(由豫), 상육 명예(冥豫) 등 네 개의 효가 이 비덕의 방법으로 구성되어 있다.

(3) 영물(詠物)

역사(易詞) 중에는 아주 구체적인 사물로서 초목조수(草木鳥獸), 차여기복(車輿器服) 등이 등장하는 경우도 종종 발견된다. 예를 들면 건 괘의 용, 중부 괘의 학, 대과(大過) 괘의 버드나무, 비 괘의 백마 등 이루 헤아릴 수 없을 정도로 다양하다. 이 경우 그 사물이 단 하나의 특정한 일에 대한 점단만을 제시하는 경우도 있고, 그 사물의 상을 취하되 비유적 또는 시적 은유의 방식을 통해 괘덕의 다양한 적용가능성을 확보하는 경우도 있다. 영물의 방편이란 이 후자의 경우를 말하며, 이 방법이 아주 많이 활용되는 까닭에 다산은 “시를 모르면 주역을 이

해할 수 없다.”고 단언하고 있다.⁸⁾ 모든 역사(易詞)가 상징과 축약을 바탕으로 표현되어 있기 때문에 그 이해와 해석에 시적 상상력이 요구되는 것이 사실이지만 영물 방편에 의한 경우는 시적 상상력에 대한 필요성이 특히 더 많이 요구된다고 할 수 있다.

예괘의 경우 육이 효사에서 개우석(介又石)과 같은 표현이 사용되고 있는 것을 예로 들 수 있는데 이 표현이 영물이라는 방편에 따르고 있다는 것을 전제하고 접근해야 그 이해가 쉬울 수 있다.

2) 예괘 효사 풀이

예괘의 초육 효사는 명예, 흉(鳴豫, 凶)이다. 명(鳴)에 대해 馮(2007)는 ‘유명성(有名聲)’이라고 정의한다. 그렇다면 명예(鳴豫)는 이름이 널리 알려져 있는 사람이나 기관에 의한 예측을 의미하거나 목소리 큰 자의 주장을 뜻한다고 해석할 수 있다. 명예(鳴豫)의 의미가 이러하므로 결국 틀릴 수밖에 없는 예측에 따라 일을 처리하게 될 터이니 그 종당이 흉함에 이르지 않을 수 없다는 것이다.

한편 <상전>은 이를 이렇게 설명하고 있다. “예괘의 괘상을 보면 초육(初六)은 음유(陰柔)로서 아래에 거하였고, 구사(九四)는 예괘의 주효인데 초육과 상응하면서 괘 전체의 의미를 주도하고 있는 바, 이는 중정하지 못한 소인이 ‘예에 처하여’(處豫) 윗사람의 총애를 받아 기고만장하여 ‘마음대로 지껄이는’ 형상이니 가볍고 얕음이 이 같으면 반드시 흉함에 이를 것이다(輕淺如是 必至於凶也). 명(鳴)은 소리를 내는 것이다(鳴 發於聲也).”

이 ‘명 발어성야(鳴 發於聲也)’라는 말을 현대적으로 해석하여 ‘명(鳴)이란 소리를 내는 작은 것’으로 이해할 수도 있을 것이다. 서양 속담에 ‘한 마리의 제비가 여름을 만들지는 못한다.’는 것이 있는데 한 가지의 작은 조짐을 너무 과신해서 지나치게 낙관적인 예측을 한다거나 반대로 지나치게 비관적 예측을 하는 것은 어리석은 일이 아닐 수 없다. 꼬리가 몸통을 뒤 흔드는 것은 아주 예외적인 경우인 바, “명예(鳴豫)는 흉하다”는 예괘 초구의 효사는 피상적인 작은 흐름에 집착하여 큰 흐름을 외면하는 우를 경계하는 것일 수도 있다.

그리고 <상전>은 명예(鳴豫)가 흉할 수밖에 없는 이유를 부연하여 이렇게 설명한다. 명예 지궁 흉야(鳴豫 志窮 凶也). 즉, 명예(鳴豫)가 흉하게 되는 것은 지궁(志窮) 때문인데, 지궁이라 함은 의욕이 너무 과도한 경우거나 자만이 극도로 커져 있는 상태를 의미한다. 즉, 예측을 하는 사람이 윗사람의 지나친 신임(총애) 때문에 (또는 전문가임을 자처하여) 너무 자만하거나 교만해져 있으면 잘못된 예측을 하지 않을 수 없고, 나아가 빛나간 예측이 일을 그르치게 할 것이니, 종내 흉하게 될 것이 자명하다는 것이다.

또한 객관적 데이터에 근거한 실증적 분석결과라 하더라도 이를 해석하는 사람의 주관적 가치관이 개입하는 경우 심각한 해석상의 오류를 범할 수도 있다. 뿐만 아니라 아무리 전문가라 하더라도 개인적 경험지가 특이한 경우 분석결과를 왜곡시켜 해석할 개연성이 높아지게 된다. 그리고 대부분의 사람들은 일반화의 오류를 통해 아주 특수한 경우를 보편적 추세로 간주하여 잘못된 추론과 예측을 할 수 있다는 것을 인정해야 한다. 그래야만 명예(鳴豫)의 폐해를 최소화 할 수 있을 것이기 때문이다.⁹⁾

8) 역학서언(易學緒言): 不讀詩, 無以讀易. (김인철(2007), p. 157).

9) 사회적 사상은 시간에 대해서 상대적이다. 그 사상의 사전 또는 사후에 일어난 사건에 의해 그 분석 대상이 되는 사회적 사상의 성격이 달라진다. 그리고 사회적 분석은 관찰자에 따라 상대적인 것이 된다. (졸역(2012) 제3부 참조). 이 사회적 상대성을 고려하지 못하면 지궁(志窮)이 되는 것으로 이해할 수 있다.

다음에 육이의 효사는 다음과 같다. 육이 개우석, 부종일, 정길 (六二 介于石, 不終日, 貞吉). 이를 제대로 이해하려면 육이가 음중정(陰中正)이라는 것을 염두에 두어야 한다. 즉, 육이(六二)의 경우 음중정이라 하괘(下卦)의 음효가 와야 할 자리에 음효가 제자리를 잡았지만 그 자체로는 정(正)이 되지 못하고 뜻을 바르게 가질 경우라야 조건부적으로 중이 정이 될 수 있다고 주자(朱子)는 해석한다. 곤괘의 육이(六二) 효사 ‘직방 대불습 무불리(直方 大不習 無不利)’가 대표적인 예가 될 것이며, 이는 ‘직방하면 (정의라면), 구습에서 크게 벗어나더라도 문제될 것이 없다는 말이니’(다산의 해석을 따름(김인철(2004) 참조), 직방을 전제 조건으로 했을 때만 중정할 수 있게 되는 것이다. 그러므로 육이(六二)의 경우는 구오(九五)의 양중정과 다른 차원의 중정이 된다. 같은 중정이지만 양중정(陽中正)은 기존 질서 하에서의 중정이라 문제될 것이 없지만 음중정(陰中正)의 경우는 기존 질서가 흔들리고 있거나 새로운 질서가 태동하는 가운데 제기되는 중정의 개념이라 그 의미가 관점에 따라 달라질 수도 있는 ‘애매한 중정’이라는 것이다(졸고(2016) 참조.)

이에 비추어 보면 육이의 효사는 개우석이니 부종일해야만 정길할 수 있다는 형태로 이해해야 한다는 것을 알 수 있게 된다. 이제 남은 과제는 개우석, 부종일, 정길 등이 무엇을 의미하는가에 대한 논의이다.

먼저 <상전>의 설명을 살펴보기로 한다. “예괘의 육이를 제외한 다른 제효는 모두 제자리를 잡지 못하고 있는데 (부득정) 오직 육이 일 효만 이들과 상종치 않고 중정자수(中正自守) 하니 그 지조와 절개가 돌 같다 표현한 것이다. 미와 창 유와 강은 상대적인 것이다. 군자가 미를 보면 창을 알고, 유를 보면 강을 아나니 기미를 보고 미래를 알 수 있는 것이다. 이처럼 군자의 중정지덕이 돌에 새긴 것처럼 견고하면 (그의 판단과 판별 능력이 빨라서) 그에 대한 대응 행동도 기민할 수가 있게 된다.” 그리고 <이삼자(二三子)> 5장에서도 이렇게 언급하고 있다. “군자는 어려움을 알면 그에 대비할 수 있으니 어려움이 없는 것과 같다. 기미를 보고 움직이면 공이 있게 된다. 어려움에 대비하면 대처가 쉽고, 기미를 보고 움직이면 일을 성취한다. 결국 일의 성패는 사람에게 달려 있는 것이니 길흉을 논할 일이 아닌 것이다.”¹⁰⁾ <괘사하전> 5장에서도 예괘 육이 효사를 풀이하면서 “돌에 새긴 것처럼 굳센 믿음이 있으니 어찌 하루를 넘기겠는가. 결단함을 알 수 있다.”¹¹⁾고 설명하고 있다.

이상을 종합하면 이 육이의 효사는 군자의 지혜와 명철에 입각한 예측을 논하는 것으로 이해할 수 있으며, 그의 신념이 돌처럼 굳건하다면 결단하여 신속하게 일을 처리하여 공적을 이룰 수 있다는 내용으로 이해할 수 있다. 그래서 모든 것이 돌에 새긴 것처럼 확실한 상황에서는(介于石) 하루라도 기다리지 않고(不俟終日) 서둘러 진행해야만 정길(貞吉)¹²⁾하다고 결론짓는 것이다.

육삼의 효사는 우예, 회; 지, 유희 (六三 盱豫, 悔; 遲, 有悔)로 되어 있다. <상전>에 우(盱)는 위를 바라보는 것이라 하였다.¹³⁾ 馮(2007) 역시 우(盱)는 눈을 들어 위를 보는 것이니 욕심을 내어 사모한다는 뜻이라고 풀이한다. 그렇다면 우예(盱豫)란 자신이 처한 현실 여건을 충분히 감안하지 못하거나 자신의 희망사항에 의존한 비현실적 예측이나 계획을 의미한다(서대원(2004, 2007) 참조.) 그러니 후회가 뒤따르지 않을 수 없을 것이다. 무리한 예측은 결국 욕심이나 오만에 기인하는 경우가 많고 이의 시정이 속히 이루어지지 못하고 지연되면 더 큰 또

10) 君子智難而備之, 則不難矣. 見幾而務之, 則有功矣. 故備難者易, 務幾者成. 存其人 不言吉凶焉.

11) 介如石焉 寧用終日 斷可識矣 (성백효 등(2007), p. 583-4.

12) 정길이란 일을 주간함에 길하다는 의미이다.

13) 盱, 上視也.

다른 후회가 겹쳐서 오게 될 것이다. 이것이 지, 유회(遲, 有悔)라는 경문의 경고다. 여기서 유(有)는 우(又)의 의미를 갖는 것으로 馮(2007)는 풀이하고 있다.¹⁴⁾

그리고 우(旵)를 우(旵)로 해석하는 설도 있으니 우예(旵豫)를 이 관점에서 풀이하면 너무 밝은 측면에만 경도된 예측 또는 지나치게 낙관적인 예측의 의미를 갖게 된다. 세상 모든 일이 뜻대로 또는 예상대로 되는 일이 없는데 이를 충분히 감안하지 않고 예측과 그에 따른 계획을 하게 되면 조만간 후회를 불러오게 될 것이고 그럼에도 불구하고 거기에 매달려 있으면 더 큰 또 다른 후회를 불러 올 것이 자명한 것이다.

이런 관점에서 <상전>에서는 우예면 진퇴에 모두 뉘우침과 부끄러움이 따르게 된다 (旵豫, 進退皆有悔吝)는 경고를 하고 있다. 어떻게 해야 이런 우에서 벗어날 수 있는가? <상전>은 우선 자기의 포지션을 정확히 인식해야 한다고 권면하고 있다. 즉, 우예가 유회하게 되는 것은 결국 욕삼 음이 양의 자리에 처하여 부당한 자리에 있기 때문이라는 것이다. 그러나 ‘몸을 바르게 함에 있을 뿐이다.’ (在正身而已)라는 말을 하게 되는 것이다. 부연하여 설명하면 군자는 처신의 기본을 지켜야 하나니 겸손의 예로써 욕심을 제어하여 중정을 잃지 않아야 예측을 행함에 후회가 따르지 않을 수 있게 된다는 것을 늘 명심할 필요가 있다는 말이다.¹⁵⁾

구사의 경문 효사는 다음과 같다. 유예, 대유득, 물의, 봉합잠. (由豫, 大有得, 勿疑, 朋盍簪.) 이 효사의 해석은 정말로 난해하다. 그래서 그런지 이에 대한 아주 다양한 해석이 제기되어 있다. 하지만 서대원(2007)처럼 “由豫”를 그저 “예에 따르면”으로 해석해버릴 수도 있다. 이처럼 쉽게 생각하면 별문제 없이 이 구사 효사는 ‘예측에 따르면 큰 득이 있게 되니(大有得), 이를 의심치 않으면(물의) 사람들이 마치 머리를 잘 손질한 후 비녀를 꼽아 취합하듯 모여들 것이다(朋盍簪).’와 같이 해석할 수 있게 된다. 馮(2007) 역시 유를 종(從) 또는 ‘유래가 있는(有來由)’으로 해석하여 이 구사의 효사를 ‘평안함을 누리는 중예(由豫) 큰 소득을 올리게 되니(大有得) 친구를 의심하지 않으면(勿疑朋) 머리를 비녀로 취합하듯 많은 무리를 모이게 할 수 있다(盍簪).’로 설명한다.¹⁶⁾

한편 백서주역의 이 예 구사 효사는 다음과 같다. 구사 윤여, 대유득, 물의 봉합잠. (九四允餘, 大有得, 勿疑 備甲讒.) 김상섭(2012)은 이를 다음과 같이 풀이하고 있다. “즐기는 것으로 말미암아(由豫) 크게 얻는 것이 있다(大有得). 벗이 말이 많은 것을 나를 험담하는 것으로 의심하지 말라.”

이런 해석이 나오게 된 배경을 살펴보기로 하자. 우선 윤여(允餘)에서 여(餘)는 예(豫)와 통용되는 경우라고 간주하여 논외로 하고 윤(允)에 대해서만 김상섭(2012)이 어떻게 설명하고 있는지 살펴보기로 한다. 장립문에 따르면 윤(允)은 유(允) 자를 잘못 쓴 것이며, 이 유(允)와 윤(允)은 고음이 같으며 그래서 서로 통용되었다고 한다. 그러므로 윤여(允餘)는 통용본을 참조하면 유여(允餘)가 되고 다시 유예(允豫) 또는 유예(猶豫)가 되니 ‘망설이다’ 또는 ‘의심하다’는 뜻을 갖게 되는 것으로 새길 수 있게 된다.¹⁷⁾ 다음에 대유득(大有得)은 크게 얻은 것이 있다는 말이고, 의(疑)는 의심하는 것이니 물의(勿疑)란 의심하지 말라는 말이다. 그리고 봉(備)

14) 遲緩不改, 又會有新的悔恨. 馮(2007), p. 73.

15) 君子處己有道 以禮制心, 唯處豫時 不失中正 故無悔也.

16) 합(盍)을 합(嗑)과 같은 의미로 해석하고 또 이 합(嗑)은 합(合)과 같은 의미를 갖는 것으로 해석한 것이다.

17) <석문>에는 통행본의 유예(由豫)가 이 유예(猶豫)의 의미를 갖는 것으로 설명되어 있다고 한다. 즉, “유, 마작유, 운유예, 의야. (由, 馬作猶, 云猶豫, 疑也.)”로 되어 있다. 이는 통행본의 “유예(由豫)의 유(由) 자는 馬融이 유(猶)로 풀이하고, 유예(猶豫)는 의심하는 것이라고 해석하였다는 말이다.” (김상섭(2012), p. 248 참조.)

은 무리라는 뜻을 갖지만 통행본에는 친구를 뜻하는 붕(朋)으로 되어 있으며 장립문에 따르면 두 글자는 고음(古音)이 같아 통용되었다고 한다. 갑(甲)은 통행본에 합(盍)으로 되어 있으며 이를 합(嗑)으로 해석하여 말이 많다는 뜻으로 새겨야 한다는 주장도 있다고 한다(冯(2007), p. 73 참조). 참(讒)은 참조하다, 험담하다 등의 의미를 가지며, 통행본에는 비녀라는 뜻의 잠(簪)으로 되어 있다. 장립문은 두 글자가 음이 비슷하여 가차된 경우라고 설명한다. 이상을 종합하면 물의 붕갑참(勿疑 備甲讒)이라는 구절은 ‘벗들이 말이 많은 것은 나를 험담하는 것으로 의심하지 말라.’는 의미가 된다.

위에서 살펴본 기존의 세 가지 해석에 일리가 없는 것은 아니나 몇 가지 의문이 제기될 수 있다. 첫째로 이러한 해석이 예괘 효사의 전반적인 비덕(比德) 구조에 합당한 것인가 하는 점이다. 즉, 예괘의 육이와 육오를 제외한 네 개의 효는 비덕 구조로 효사를 제시하고 있는바, 유예(由豫)의 유(由)를 단순히 예(豫)에 “따라서” 처럼 전치사로 취급하여 해석하는 것에 문제가 있다는 것이다. 그렇게 되면 명예(鳴豫), 우예(盱豫), 명예(冥豫) 등 다른 효사들의 해석에도 문제가 생기게 된다. 둘째로 이러한 해석이 예괘의 시의가 크다고 하는 대의에 어울리는 것인가에 대한 논리적 차원의 의문이다. 셋째로 예의 도가 권한의 위양에 따른 리더십의 발휘와 연관되어 있다는 예괘의 괘사에 비추어서도 논리적 일관성을 발견하기가 쉽지 않다. 그리고 다른 효사들의 내용과도 썩 어울리지 않는 측면이 있다. 그러므로 이상의 해석과는 상이한 관점의 접근이 필요하다고 판단된다.

<상전>에서는 “예가 예된 까닭은 구사 때문이다 (豫之所以爲豫者 由九四也)”라는 말로 구사 효사의 해석을 시작하고 있다. 그리고 백서주역에서 구사 효사의 시작이 윤여(允餘)로 시작하는 것도 이와 유사한 맥락이라고 볼 수 있다. 윤(允)이 말이나 최고라는 의미를 갖기 때문이다. 그리고 <상전>에서는 예의 도를 화순지도(和順之道)로 규정한다. 이 화순지도에 따르면 (권한을 위양 받은) 신하된 정도를 잃지 않을 것이고, 그리하여 오로지 이 예의 도를 주축으로 하여 위임받은 천하의 일을 경영하면 즐겁고 편안한 예의 시대를 열 수 있게 될 것이다. 그러니 대유득이라 한 것이고 오직 지성으로 하고 의심하지 말라고 경계한 것이다. (성백효 등(2007), p. 424-5, 참조.) 그리하면 많은 사람들이 이에 동참하여 지도자를 따를 것이라는 말이 붕합잠(朋盍簪)인 것이다.

<문언전>에 ‘천하지악 무유이성 개사세지순장야’ (天下之惡 無由而成 皆事勢之順長也)라 하였으니 천하의 악이 이유 없이 이루어지는 경우가 없듯이 모든 일이 세에 따라 심화·발전된 결과라는 의미일 것이다. 여기서도 유(由)가 이유나 근거라는 의미로 사용되는 것을 확인할 수 있으며, 그 이유가 어떤 추세적 변화를 내포하고 있다는 것을 알 수 있다. 그러하니 어떤 일의 예측을 하려면 그 근본적 원인 또는 과거의 추세적 진전이나 전개 등을 중시하지 않을 수 없다는 말이 될 것이다. 따라서 유예의 의미도 이러한 맥락에서 이론적 근거가 확실한 예측 또는 추세에 입각한 예측으로 이해해야 한다고 판단된다.

유예의 도인 화순지도란 결국 메가 트렌드(mega trend)를 중시하는 것이거나 이에 따르는 것이고, 결국 타당한 이론에 근거한 예측 또는 빅 데이터(big data)에 의한 예측을 따르는 것이라고 해석할 수도 있다. 그리고 이는 인세이이도(因勢而利導) 하는 중국적 경영 철학을 의미할 수 있다. 추세나 상황에 대한 판단과 그에 따른 예측을 주축으로 이(利)를 도모하는 것이 중국적 경영의 본질이라는 것이다. 때가 무르익으면 예의 때가 다다른 것(致時於豫)이고, 이때를 놓치지 않으면 온 천하를 도모한다 하더라도 어려움이 없을 것이 분명하다(남회근(2012) 상, p. 51, 하, p.436 참조). 하지만 “여론조사가 생각을 대신할 수는 없다”는 것(Warren Buffet)을 명심해야 하며, “진실을 다수와 착각하거나 혼동해서도 안 될 것이다”(Jean

Cocteau).

육오의 효사는 정질, 항불사(六五 貞疾, 恒不死)이다. 정질(貞疾)에서 정(貞)이란 무엇인가를 이해하는 것이 이 효사를 이해하는 길잡이가 된다. <문언전>에 정자, 사지간야(貞者, 事之幹也)로 풀이되어 있어 정이란 ‘일을 주관함’이 된다. 그리고 다산은 정자, 정야(貞者, 正也)로 정의한다. 정이란 점을 치는 일인데 부정한 일로는 점을 쳐서는 안 된다는 이유에서다¹⁸⁾. 張常平(박정철 역)(2007) 역시 정(貞)을 점치는 일로 해석한다. (고대에는 중요한 공적 일을 주관하는 것과 점을 쳐서 미래를 예측하는 일이 연관되어 있었으니 이러한 대립적 해석이 양립할 수 있었던 것으로 판단된다.)

그래서 정 자(貞 字)에는 점괘를 상징하는 글자들이 연결된다. 다산에 따르면 긍정적 점괘에서 부정적 점괘가 다음과 같은 순서를 따르는 것으로 설명하고 있다. 정길(貞吉) - 이정(利貞) - 가정(可貞) - 정인(貞吝) - 정려(貞厲) - 불가정(不可貞) - 정흉(貞凶). (김인철(2003)) 여기에서 우리는 점을 쳐서 나오는 점괘를 평가하는 일반적 용어에 질(疾)이 없다는 것을 알 수 있다. 그렇다면 정질(貞疾)은 점을 치는 것, 그 자체에 대한 평가라는 생각을 하지 않을 수 없다.¹⁹⁾ 즉, 점을 치는 것 자체가 잘못 이용되면 사회적 질병과 같은 큰 해독이 될 수 있다는 것이다. 그리고 항불사(恒不死)란 점을 치는 행위가 질병과 같은데도 사회 전체적으로 없어지거나 사라지지 않는다는 말이 된다.

이것으로 육오 효사의 뜻은 명확해지지만 이게 끝이라면 육오의 효사는 큰 의미가 없다고 언급할 수도 있다. 말하자면 그걸 모르는 사람이 어디 있겠어? 그런 의문을 제기할 수 있다는 것이다. 그러나 한 걸음 더 나가보면 그렇지 않다는 것을 깨닫게 된다. 즉, 점을 질이라 인식하고 인정해야 점의 폐해를 해결할 수 있는 길이 열린다는 말이다. 노자 <도덕경> 71장에 이런 구절이 있다. “모르는 것을 아는 체 하는 것은 병이다. 대저 병을 병으로 알면 병이 없는 것과 같다.”²⁰⁾ 우리는 미래를 받기면서도 한편으로는 두려워한다. 미래는 알 수 없는 수수께끼 같고 무한한 가능성의 세계이자 무수한 위협이 도사리는 영역이기도 하다. 그러니 점쟁이, 사기꾼, 과학이라는 미명 하의 예언가 등 다양한 군상들이 마치 미래를 들여다 볼 수 있는 것처럼 위장을 하고 설쳐댄다. 하지만 미래를 알 수 있는 사람은 아무도 없다. 그냥 모르는 것을 모를 수밖에 없다고 아는 것, 인정하는 것에서부터 우리는 합리적 예측의 단초를 발견할 수 있다. 그것이 정질을 극복하는 유일한 길일 수 있다.

정이란 점을 치는 일이라 일반적 의미의 예측과는 꽤를 달리하니 <상전>은 이 효가 ‘예괘에서 일탈해 있다는 의미에서 일예(逸豫)’라고 언급하고 있다. 그래서 육오의 효사도 비덕의 구조에서 벗어나 존질의 방식을 따르고 있는 것으로 이해할 수 있을 것이다. 하지만 점을 치는 일이 시작되면서 인류의 지성은 획기적 도약을 하게 되었으니 그것은 바로 인식 대상으로서의 미래에 대한 관심으로 미래지향적 의사결정의 지평이 열리면서 새로운 문명이 싹트게 되었다는 점이다. (張常平(박정철 역)(2007), 참조.) 항불사의 정질(貞疾)을 어떻게 치유할 수 있을 것인가에 대한 해답을 여기에서 발견할 수도 있다는 생각을 하게 된다.

상육의 효사는 명예 성 유투 무구(冥豫 成 有渝 無咎)이다. 명예(冥豫)는 혼미한 예측 또는 잘못된 예측을 의미하는 것으로 해석할 수 있다. 馮(2007)는 명(冥)을 호도(糊塗)로 주석하고 있으니 그에 따르면 명예(冥豫)란 근본적인 조처(措處)를 하지 않고 일시적(一時的)으로 얼버무리는 임시방편의 예측이나 그에 따른 계획을 의미할 수 있다. <상전>에서도 이를 혼명(昏

18) 不正之事, 不敢以筮.

19) 점속사나 전치사 등 연결사가 없는 표현 방식이 주역이나 고문헌에서 아주 일반화되어 있다.

20) 不知知病 夫唯病病, 是以不病.

冥)한 예측으로 풀이하고 있다(성백효 등(2007), p.428 참조).

다음에 성(成)이라는 글자는 뭔가가 '이루어지다'라는 일반적 의미로 사용된 것으로 볼 수 있다. 모든 잘못이나 실수가 이유 없이 이루어지는 경우는 없을 것이다.²¹⁾ 뒤이어 나오는 유투 무구(有渝 無咎)는 그 잘못이나 실수를 인정하고 이를 고쳐나갈 수 있으면 무슨 허물이 있겠느냐 하는 의미가 될 것이다.²²⁾

<상전>에서는 이에 대해 이렇게 설명을 덧붙이고 있다. “사람이 자기의 실수를 능히 고칠 수 있다면 허물이 없게 될 것이다. 마찬가지로 혼명(昏冥)한 예측이 이미 이루어졌지만 능히 이를 고칠 수 있으면 일을 성취할 수 있는 것이라 성인께서 이러한 이치를 취하여 천선(遷善)을 권면한 것이다. 그래서 명예(冥豫)지만 흉하다 하지 않고 개변할 수 있다면 허물이 없다고 한다.” (성백효 등(2007), p.428 참조, 개역.)

이를 현대적 용어로 설명하면 빨리 실패하는 법을 터득하라는 말과 상통할 것이다. 즉 실패나 오류를 재빨리 인식하고 즉각적인 조치를 취하는 방법이나 시스템을 갖게 되면 실패나 오류가 더 나은 개선 또는 천선을 위한 자산이 될 수도 있다 (Burrus et al(2011) 참조). 그러니 예지력이나 예측력은 성공하기 위해서만 필요한 것이 아니라 실패하기 위해서도 필요한 것이라는 명제가 성립할 수 있다. 실패가 완전한 파국으로 치달기 전에 이를 보정하여 다시 시작할 수 있게 해주는 것이 예지력의 또 다른 기능이기 때문이다. 미래에 대한 예측이 틀릴 수밖에 없다는 것을 인정한다면 실패나 예측 오류를 신속하게 인식하고 이를 보정할 수 있는 시스템을 개발하는 것이 너무나 당연한 과제가 된다고 언급할 수 있을 것이다. 그럴 때라면 유투하여 무구하게 된다는 것이니 어찌 자연스럽지 않겠는가?²³⁾

IV. 상전 괘사에 대한 주해

예괘의 <상전> 괘사는 뇌출지분 예. 선왕이작낙송덕 은천지상제 이배조고 (雷出地奮 豫. 先王以作樂崇德 殷薦之上帝 以配組考)로 되어 있다. 우선 馮(2007)의 한자별 주해를 살펴보기로 한다. 뇌출지분 예(雷出地奮 豫)라는 앞 구절은 예괘의 상괘가 진괘(뇌)요 하괘가 곤괘(지)로 구성되어 있어 천둥이 치고(雷出) 땅이 진동하는(地奮) 형상이 예괘의 괘상이라는 의미이다. 그리고 은천(殷薦)에서 은殷은 풍성(풍성)하다는 의미로 쓰인 경우이고, 천薦은 진헌(進獻)의 의미를 갖는 것으로 새긴다. 마지막 구절의 배란 배형(配亨)으로 학덕이 있는 사람의 신주를 문묘나 사당, 서원 등에 모시는 일을 말하며, 조고(組考)란 조선(祖先) 또는 조상(祖上)을 의미하는 말이다. 이상을 종합해 보면 이 상전 괘사가 주대의 제천(祭天) 및 조선제사(祖先祭事) 의식과 연관되어 기술되고 있다는 것을 알 수 있다.

허명화(2007)에 따르면 상고시대 중국인들의 영혼불멸관 및 친족, 종족의식이 조선숭배(祖先崇拜) 관념을 형성시켰으며, 주대(周代)에 이르러서는 종족 제도 자체가 조선숭배(祖先崇拜)의 제사(祭祀) 조직으로 변질되었다고 한다. 이 때문에 제사 의식을 중심으로 예문화가 형성되고 종법제도의 기초가 확립되는 것이 불가피했다고 볼 수 있다. 그리고 영혼불멸관에 기초한 토맹신앙이 조선숭배와 결합되면서 제사 등 조선숭배 행위가 종교적 성향을 띠지 않을

21) 천하지악 무유이성(天下之惡 無由而成)이란 <문언전>의 경구를 되새겨볼 일이다.

22) 若能有渝變則可以無咎矣

23) 이 상육(上六) 효사는 익괘의 <상전> 괘사 개과천선(改過遷善)과도 상통해 있다고 판단되며 (졸고(2015) 참조), 또 결과를 중시하고, 인세이이도(因勢而利導)의 상황적합성을 강조하는 중국적 경영 철학의 근본과도 상통하는 측면이 없지 않다고 판단된다.

수 없게 되었다. 그리고 조선(祖先) 중에서도 종족의 유지와 발전에 공덕이 있는 조상이 특별히 더 큰 숭배의 대상이 되었을 것이 분명하다. 여기서 또 하나 주목해야 할 것은 조선숭배가 종족집단의 유대감을 형성하고 결속을 강화하는 사회적 기능을 수행하면서 종묘가 중요한 예전을 거행하는 장소일 뿐만 아니라 종족의 중대한 결정을 위한 점(占)을 치는 장소 등의 역할을 겸하게 되었다는 것이다.²⁴⁾ 그러니 ‘고대 중국인들의 의례에서 가장 중요한 것이 조선숭배였으며, 고대 조선제사는 토템에서 변화한 종교성 및 생자와 사자 간의 매개체 역할을 하는 사회성을 지니고 있었고, 주대 사회가 조선숭배를 중심으로 형성된 혈연관계의 제사조직이 중심이 되었다’는 결론이 가능하다.

이러한 시대적 배경을 전제로 예과의 상전 과사를 이해해 보기로 하자. 우선 맨 앞 부분인 선왕이(先王以)와 관련하여 <예기(禮記)> 악기(樂記) 편의 다음 구절을 살펴볼 필요가 있다. 즉, “악(樂)은 성인이 즐거워하는 바이며, 이로써 민심을 선하게 기를 수 있고, 사람을 깊이 감화·감동시킬 수 있어서 미풍양속을 진작시킬 수 있게 되니 선왕(先王)이 음악교육을 진흥한 이유가 여기에 있다.”²⁵⁾ 여기서 악은 협의에서는 음악만을 지칭할 때가 있지만 광의에서는 시·가·무(詩·歌·舞)가 결합된 것으로서 현대적 관점에서 말한다면 예술을 총칭하는 개념일 수 있다. 그리고 중국의 고대사회에서는 이 악이 광의적 개념으로 사용되는 것이 보다 일반적이었다고 언급할 수 있다. 은대의 악은 제의와 밀접하게 연관되어 있었고, 전례나 예의를 그 내용으로 할 뿐만 아니라 중화미와 같은 인격의 도야 등에 기여하는 사회적 기능이 중요시 되었다. 그리고 주대에 이르러서는 악의 사회적 기능에 더 치중하여 인간과 자연의 조화, 사회적 통합 등을 도모하기 위해 예와 악의 통합과 그 교육이 진전되었다. (윤영돈(2006) 참조.)

다음에 이어지는 구절이 바로 가장 중심이 되는 것으로 판단되는 작낙송덕(作樂崇德)이다. 그중에서도 작낙(作樂)에 대한 해석이 관건이 된다. 그런데 이 작낙에 대해 이견이 많으며, 그것은 악(樂)에 대한 해석이 다기화되어 있기 때문으로 보인다.

본고에서는 낙(樂)을 음악으로 해석하는 견해를 따르기로 한다. 그러면 작낙(作樂)은 음악의 작곡이나 연주로 해석할 수 있게 된다. 馮(2007)는 이를 음악의 제작(制作音樂)으로 풀이하고 있으며, 남만성(1976) 역시 이와 비슷하게 ‘음악을 지어’로 새기고 있다. 하지만 이를 현대적 감각의 음악과 동일한 차원에서 그렇게 해석하는 데는 무리가 따른다.

<사기> 등에 따르면 고대 중국사회에서의 음악은 천지에 제사를 올려 풍작을 기원하는 원시 종교의식과 밀접하게 연관되어 있었으며, 은·주 시대에는 왕실이나 봉건제후에 의해 왕실이나 제후국의 중대사를 점치는 제사의식을 위해 아악이 만들어졌다고 기술되어 있다. (계몽출판사 웹백과 참조.) 그리고 이 아악은 제례의식의 중심이 되기에 이르렀고 나중에는 유가 예악사상(禮樂思想)의 뿌리가 되었다. 예악사상이란 인간완성의 궁극적 과정에 예와 악이 중심이 되며 행신(行身)의 외면적 질서인 예와 정신의 내면적 조화를 달성케 해주는 악이 서로 상응해야 하니 이를 공히 중시하지 않을 수 없으며, 예와 악이 필경(畢竟)의 인격미를 구현하는 기본이 된다는 사상이다.

그리고 송덕과 이 작낙(예악)의 연결고리를 찾아보기 위해 <중용> 자용장(自用章)의 다음 구절을 살펴보기로 하자. “만약 덕이 없다면 감히 예악을 행하지 못한다. (苟無其德, 不敢作禮樂焉).” 여기서의 덕이 어떤 덕 또는 누구의 덕을 지칭할 것인가에 생각해 볼 필요가 있다. <논어> 태백 편 제 19장에 보면 다음과 같은 구절이 있다. “오직 요(堯) 임금만이 오로지 하

24) 이전에는 종묘에서 이루어지던 조선제사가 한(漢) 대에 이르러서는 ‘천자가 거처하는 곳’으로 바뀐다 (허명화(2007), p. 41).

25) 樂也者, 聖人之所樂也. 而可以善民心, 其感人深 其移風易俗 故先王著其教焉.

나인 하늘을 본받을 수 있었으니, 그 덕을 무어라 이름 지을 수조차 없었다. 그래서 하늘과 같은 존재라는 의미의 제(帝) 자를 붙여 요 임금을 부르게 되었고, 요의 공적이 크고 그의 예의제도가 탁월하여 단지 ‘그의 덕이 크다’고 밖에 기술할 수 없었다는 것이다. (배옥영(2005) 참조.) 그리고 요 임금의 덕을 그대로 계승한 이가 순(舜) 임금이었으며, 순 또한 하늘과 같은 큰 덕을 이루었으니 요와 마찬가지로 제(帝)라고 부르게 되었다.

이제 우리는 작낙송덕(作樂崇德)의 의미가 바로 작낙을 통해 상제인 요순의 덕을 기린다는 뜻으로 새길 수 있다는 생각을 하게 된다. 그렇게 되면 은천지상제란 풍성한 제물을 진헌하여 이 두 상제에게 제사를 지낸다는 의미가 된다. 이런 해석이 가능한 것은 예악 사상의 연원이 이 두 상제의 치적에서 발견되기 때문이다. 즉, <논어> 요왈 편 첫머리에 보면 다음과 같은 구절이 있다. 요가 순에게 가로대, “자! 순아! 하늘의 뜻이 너에게 있어 재위를 양여하니 (정치에서) 가장 중한 것(允)이 바로 중(中)을 잡는 것이니 이를 명심하라.”²⁶⁾ 그리고 <중용> 제 6장에 보면 이런 구절이 나온다. “순 임금이 악을 억제하고 선을 선양하며, 선악의 양단을 잡아 그 중(中)을 백성에게 시행하니 이것이 어찌 순다움이 아니겠는가?” 그리고 순 임금 시대에 악관제도를 신설하여 시가성률을 가르치게 하여 백성들의 덕성을 함양케 하였으니 예악의 진흥을 통한 교화가 시작된 것이 이때부터라고 할 수 있다. 그러므로 송덕은 바로 이 두 상제의 덕을 기린다는 뜻이 될 수 있다.

그렇다면 이 ‘작낙송덕 은천지상제’하는 것과 예악의 전체 의미와는 도대체 어떤 연관성이 있는가에 대해 의문을 제기하지 않을 수 없다. 이에 대해 우선 왜 이런 아악을 동원한 제례의식을 행했을 것인가에 대해 생각해볼 필요가 있다. 그 답은 바로 이것이 전례(典禮)를 위한 것인 동시에 모든 제례의식이 미래에 대한 예측을 위한 원시적 형태인 점과 연결되어 있었다는 역사적 사실에서 그 단초를 발견할 수도 있다. 즉, 이 작낙송덕 조선제사라는 의식절차가 종족사회의 중대사를 결정하기 위한 예측과 직결되어 있었을 것이라는 점에 착안할 수 있다. 즉, 작낙송덕이란 아악의 제례의식을 거행하며 탁월한 공덕이 있었던 조선에게 감사하고, 그 덕에 기대어 점을 쳐서 중대한 사회적 의사결정 문제의 해결에 필요한 예측을 거행한다는 의미가 이 상전 과사의 대의라고 해석할 수도 있다는 것이다.

그리고 보다 근본적인 관점에서 대자연의 질서가 그 기저에 깔려 있는 도리에 따라 (순리로) 조화를 이루는 것처럼 사회질서 역시 순리에 따라 구축되고 화해사회가 열리는 것을 예악의 진흥으로 도모코자 하였다는 것이다. 결국 예악의 진흥을 통한 미풍양속의 발전 등을 통해 사회가 안정이 되고 그렇게 되면 예측가능성이 높은 사회발전이 가능해질 것이라는 관점에서 예(豫)와 예악(禮樂)의 관계를 이해할 수도 있을 것이다.

V. 요약 및 결론

경영관리의 대체가 환경변화에 대한 적응 또는 대응이라 하지만 단순히 변화에 대처할 줄 안다는 것은 하품의 경지일 것이요, 상품의 경지는 변화의 앞에 서서 천하가 장차 변하려고 할 때 먼저 변통함을 아는 것이다. 선견지명이 있어서 다 예견하고서 일을 치리한다면 마치 아무 일도 하지 않는 것처럼 평탄하고 순조로울 것이 자명하며, 그리되면 ‘세상에 어려운 일은 없다’는 노자의 주장에 수긍할 수도 있게 될 것이다. 하지만 큰 지혜를 끌어내어 쉬운 관건을 찾아내지 못하면 모든 것이 어려운 일이 되고 말 것이다. 그래서 세상에 쉬운 일이 하나

26) 堯曰：“咨！爾舜！天之曆數在爾躬，允執其中，四海困窮，天祿永終。”舜亦以命禹。

도 없는 것처럼 해매게 될 수도 있다 (남희근(2013) 참조).

변화에 대한 신속한 대처가 주축이 되던 시대에서 선견적 (preactive) 또는 예방적 제재변통이 주축이 되는 시대로 전환되어가는 작금의 상황에서 시의와 적시성 개념은 미래 경영의 핵심 키워드가 될 수도 있다. 그런데 우리가 미리 예측하고 선제하지 못하는 이유는 과학만증적 사고에 사로잡혀 미래를 내다보려는 시도조차 제대로 하지 않기 때문일 수도 있다. 눈앞의 현재에 대응하기에 급급하면서 발등의 불을 끄는데 정신이 팔려 미래가 가져다 줄 변화를 인식하고 기회를 발견하는 데는 등한히 하고 있는 것은 아닌지 자문해볼 필요가 있다는 것이다.

본고는 시의와 예측에 대한 주역적 관점의 이해를 연구 목표로 하고 있다. 그리고 본고가 연구의 직접적 대상으로 하는 예괘는 주역의 시의를 논하는 두 번째 괘이면서 동시에 예측 또는 예지의 지혜를 주제로 하고 있다. 본고에서는 이 예괘의 괘사와 효사 그리고 상전괘사를 현대적 관점에서 그리고 경영관리론적 관점에서 재해석하고 그 탈현대적 시사점을 논구하고 있다.

예괘의 괘명 예(豫)에 대해 아주 다양한 해석이 제기되어 있지만 본고에서는 예측이나 예지, 예상 또는 예비 등의 의미로 해석하는 견해를 따르고 있다. 그리고 예괘의 경문 괘사인 이건후 행사(利建候 行師)에 대해 앞의 이건후란 ‘제후국을 세워 분권 통치함이 적절한 정책이 된다.’는 의미로 그리고 행사는 ‘리더십을 발휘하여 천하를 경영한다.’는 의미로 해석한다. 이 경문 괘사는 조직이나 사회의 규모가 거대해 질수록 적시성이 관리의 성패를 좌우하는 관건이 되며, 예는 시의를 파악하는 하나의 도리나 접근방법이 되므로 괘사에서 예가 건후·행사(建候·行師)에 이롭다 한 것이라고 해석한다.

예괘의 효사는 비덕과 존질, 영물 등의 방식을 취하여 제시되어 있다. 비덕 구조로 제시되어 있는 초육, 육삼, 구사, 상육 등은 명예, 우예, 유예, 명예로 되어 있으며 각각이 예측의 정성적 유형을 다루면서 예의 지혜를 터득하도록 유도하고 있는 것으로 해석한다. 그리고 육의 효사에 대해 본고는 이것이 영물적 방식으로 제시되어 있고, 이 효가 음중정이라는 점을 감안하여 해석해야 한다는 입장에서 접근하고 있다. ‘개우석 부종일 정길’에서 예측이라는 것이 많은 경우 확실한 것에서부터 시작되는 것을 새삼 깨닫게 되며, 이런 경우 하루라도 지체하는 것만이 문제가 될 것이니 불사종일이라 했을 것으로 해석한다. 육오의 효사 ‘정질, 항불사’에 대해 여러 해석이 있지만 본고에서는 점치는 것 자체가 사회적 질병이며 그런데도 이것이 없어지지 않는다는 의미로 해석한다. <상전>에서는 이 점치는 것이 일반적 예측에서 벗어나 있다는 의미로 일예(逸豫)로 규정하고 있다.

그리고 예괘의 <상전> 괘사에 대해 작낙송덕 조선제사라는 의식절차가 종족사회의 중대사를 결정하기 위한 점을 치는 것과 직결되어 있었을 것이라는 점에 착안하여 ‘작낙송덕’이란 아악의 제례의식을 거행하며 탁월한 공덕이 있었던 조선에게 감사하고, 그 덕에 기대어 점을 쳐서 중대한 사회적 의사결정 문제의 해결에 필요한 예측을 거행한다는 의미로 해석한다. 그리고 예와 악의 관계에 대해 본고에서는 악(樂)으로 대표되는 예악(禮樂)의 진흥을 통해 예측 가능성이 높은 화해 사회의 달성을 도모할 수 있다는 점에 주목할 필요가 있다는 것을 지적하고 있다.

인생사는 시(時)를 수종해야 하는 동시에 인간의 자유의지로써 천시와 대대(對待)하는 작용을 통하여 적의하게 제재변통(制裁變通)하여 관리해 나가야 하니 이가 곧 시의(時義)를 제대로 인식하는 일이고, 사람이 시의를 행함은 전혀 자유의지의 힘이다. 자유의지란 전략적 결단을 의미하니 결단을 위한 시의에 대한 지혜의 판단을 위해 예(豫)의 도와 덕을 깊이 이해하는 일이 정말로 중요하다 아니 할 수 없을 것이다.

참고문헌

- 곽신한(1990), **주역의 이해** (서울: 서광사).
- 김인철(2003), **다산의 <주역> 해석체계** (서울: 경인문화사).
- 배옥영(2005), “공자 예악사상과 그 형성 과정,” **한국동서철학회논문집**, 38호, 201-221.
- 백은기(2004), “주자의 주역 해석에 나타난 중(中)에 관하여,” 상계서, pp.160-185.
- 성백효(2007), **주역전의 (상·하)** (서울: 전통문화연구회).
- 소광희(2001), **시간의 철학적 성찰** (서울: 문예출판사).
- 엄연석(2004), “주역에서 상과 의미의 우연적 계기와 필연적 계기,” **주역의 근본원리** (서울: 철학과 현실사), pp.39-81.
- 윤영돈(2006), “유가의 예악(禮樂) 사상에서 악(樂)의 문제,” **도덕윤리과교육연구**, 83-100.
- 이명화(2007), “한대의 조선제사,” **차이나연구**, 2권, pp. 33-67.
- 이정현(2016), “지진예측에 도전하는 일본,” **중앙일보**, 글로벌 아이, 2016년 10월 1일자.
- 이택후(2005), 정병석 옮김, **중국고대사상사**(서울: 한길사).
- 이현지(2010), “<주역>과 탈현대 가족 여가의 ‘즐거움’- 뇌지에雷地豫괘의 즐거움에 대한 도道を 중심으로,” **동양사회사상**, 21, pp. 45-69.
- 장원석(2004), “주역의 우주론과 시간,” **주역의 근본원리** (서울: 철학과 현실사), pp. 273-90.
- 한장경 (1955; 2012), **역학원론** (서울: 도서출판 향지).
- 졸고(2000), “‘한국적 경영’ 패러다임의 정립에 관한 연구,” (박형호, 최석신 공저), **무역학회지**, 25.1, pp.245-278.
- 졸고(2006), “한·중 경영방식의 본질적 차이와 유사성에 관한 연구,” **국제경영리뷰**, 10. 1., pp. 43-68.
- 졸고(2009), “순자의 경세사상과 군자론: 탈현대적 경영자상의 탐색,” **국제경영리뷰**, 13. 4., pp. 225-244.
- 졸고(2015), “주역적 경영사상에 대한 소론,” **국제경영리뷰**, 19.4, pp.75-99.
- 졸고(2016), “주역의 시의(時義)에 관한 소론(Ⅰ): 구괘(姤卦)의 괘사와 효사에 대한 주석을 중심으로,” **차이나연구**, 19. 3(개제확정).
- 졸역(2012), **집단행동 경제학**(서울: 한국출판사, 2012) (원전: Commons, J. R.(1950), *The Economics of Collective Action* (N.Y.: Macmillan)).
- 남희근(2013), **노자타설**, 상·하(설순남 역, (서울: 부키(주)).
- 冯國超(2007), **圖說周易** (北京: 華夏出版社).
- 孫武, **孫子兵法**(昆明: 雲南教育出版社, 2010)
- 何新(2015), **奇書推演天下事: 何新品<易經>** (北京: 中國文聯出版社).
- Burrus, D. (2011), **Flash Foresight** (안진환 등 역), **섬광 예지력**(서울: 동아일보사)
- Library of Chinese Classics (Chinese-English), **Xunzi I · II**(1999), China: Hunan People’s Publishing House.
- THE GREAT LEARNING · THE DOCTRINE OF THE MEAN** 大學·中庸(1996), Peking: Sinolingua.

2016년 국제경영관리학회 추계 학술대회

한국 공공 연구기관의 연구생산성 제고 요인 및 전략 사례연구

- 한국 전기연구원 사례를 중심으로

2016. 11. 26.

부경대학교 기술경영 협동과정 고성주
부경대학교 국제통상학부 교수 이춘수



Index

- 01 연구배경 및 필요성
- 02 연구 목적 및 방법
- 03 이론적 배경 및 공급자 측면의 기술이전 핵심 성공요인
- 04 출연 연구기관 사례 연구
- 05 결론 및 시사점

● 연구 배경 및 필요성

01 연구 배경 및 필요성



- ❖ 4차 산업혁명¹⁾ 시기의 도래와 국가 경제발전을 위한 기술개발의 중요성 증대에 따라 각국은 국가 혁신체계(NIS)²⁾를 통한 국가적 기술 우위 선점을 위해 지속적인 R&D 투자
 - (R&D 절대 투자규모) '13년 미국 4,569억 달러, '14년 중국 2,118억 달러, 일본 1,649억 달러, 독일 1,099억 달러, 프랑스 638억 달러, 한국 605억 달러 수준 규모 (OECD MSTI 2015-2)
 - ('14년 GDP 대비 R&D 투자비중) 한국 4.29%, 이스라엘 4.11%, 일본 3.58%, 핀란드 3.17%, 스웨덴 3.16%, 덴마크 3.05%, 중국 2.05% (OECD MSTI 2015-2)

- ❖ 이에 따라 우리나라 국가 혁신체계의 한 축을 담당하고 있는 공공 연구기관³⁾에도 R&D에 대한 지속적인 투자가 이루어 지고 있으며 연구 성과 면에서 특허, 논문, 기술료 등 양적 성과가 지속적으로 상승
 - 특허출원 '08년 7,523건 → '15년 8,264건, SCI논문 '08년 3,535편 → '15년 4,472편, 기술료 수입 '08년 76,197백만원 → '15년 130,865백만원 (과기계 출연연 조사내용)

1) AI(Artificial Intelligence; 인공지능), 로봇기술, 생명과학 등이 ICT(Information and Communication Technology; 정보통신기술)와의 융합을 통한 4번째 산업혁명 (시사상식사전 수정)

2) 국가 혁신체계(NIS; National Innovation System) : 국가 차원에서 혁신 주체들(기업, 대학, 연구소 등)의 새로운 지식 창출, 확산, 활용을 극대화하여 국가 경쟁력을 제고시키는 공공, 민간 조직들의 네트워크 및 총합 (시사경제용어사전 수정)

3) 본 연구에서는 과학기술 분야 정부 출연 연구기관

- ❖ 연구성과의 지속적인 양적 성장에도 불구하고 대부분의 공공 연구기관은 연구 생산성¹⁾과 같은 질적 성과 측면에서 선진국 수준과 차이, 따라서 질적 성과 제고 필요
 - 과학기술계 출연연(이하 출연연)의 '10년부터 '14년까지 평균 연구생산성은 3.7% 수준이나 미국 공공 연구기관들의 '11년 평균 연구생산성은 10.0% ²⁾
 - 또한 과기계 출연연의 '10년~'14년 동안의 평균 생산성 3.7% 수준이나 개별 기관 수준에서는 3~4개 기관을 제외한 나머지 기관의 평균 연구생산성은 2.0% 수준

- ❖ 그럼에도 불구하고 몇몇 과학기술 분야 출연연은 연도별로 선진국 공공 연구기관의 생산성을 상회하거나 유사한 수준의 성과를 나타내고 있어 사례 연구 필요
 - 한국전기연구원(이하 전기연)을 포함한 A, B 연구원 3개 기관의 '10년부터 '14년까지의 평균 연구생산성은 8.8% 수준이며 연도별로 10%를 상회하는 경우도 발생

1) 연구 생산성 = 기술료 징수액 / 연구비 투입액 X 100

2) 출연연 연구생산성 : 출연연 현황 조사 내용, 미국 공공연구소 평균 연구생산성 : '13년 공공 기술이전 사업화 조사 분석 자료집 참고

● 연구 목적 및 방법

❖ 연구 목적

- 공공 연구기관으로써 정부 출연연구기관이 높은 연구 생산성을 달성할 수 있는 핵심 요인들을 선행연구에서 제시된 다양한 요인들과 연구개발 프로세스를 접목시켜 기술 공급자 측면의 기술이전·사업화 성공요인(체크리스트) 제시
- 다년간 연구생산성이 선진국 수준을 유지하고 있는 전기연 사례를 성공요인(체크리스트)과 연계·분석함으로써 시사점 도출

❖ 연구 방법

- 출연연의 연구생산성 향상(기술이전·사업화 성공) 요인 도출은 키워드 검색(연구생산성, 기술이전, 기술사업화, 기술료 등)을 통해 검색된 선행 논문들의 연구생산성 향상 및 기술이전·사업화 성공요인들을 연구개발 프로세스와 연계하여 제시
- 전기연 연구생산성 제고 전략 사례는 '05년부터 '15년까지 10년간의 기관평가 보고서 기술이전·활성화 내용 등을 토대로 현재 성과를 유지할 수 있는 과거의 전략 및 제도 등 노력 추출, 정리

● 이론적 배경 및 공급자 측면의 기술이전 핵심 성공요인

03 이론적 배경 및 공급자 측면의 기술이전 핵심 성공요인



[이론적 배경의 핵심 용어 정의]

- ❖ 연구 생산성
 - (정의) 일반적인 연구 생산성은 연구개발활동에서 연구개발 투입에 대한 산출의 가치 비율로 정의(최재철, 2004)되나 본 연구에서는 투입된 연구비 대비 기술료 수입액으로 정의
- ❖ 기술이전·사업화(기술의 이전 및 사업화 촉진에 관한 법률)
 - (기술이전) 기술의 양도, 실시권 허락, 기술지도, 공동연구, 합작투자 또는 인수·합병 등의 방법을 통하여 기술보유자로부터 그 외의 자에게 이전되는 것
 - (기술 사업화) 기술을 이용하여 제품의 개발·생산 및 판매를 하거나 그 과정의 관련 기술을 향상시키는 것
- ❖ 공공 연구기관
 - (공공 연구기관) 공공연구를 수행하는 기관으로 연구개발 자금을 주로 정부예산과 공공기금에 의존, 지배구조 측면에서는 공공에 의한 소유와 통제, 연구의 임무와 영역 측면에서는 결과물의 사적 전유보다는 이전과 확산을 목적으로 주로 기초과학, 공공기술, 국방분야 연구 등 수행 (Senker et al., 1999), 본 연구에서는 과학기술 분야 정부출연연구기관
 - (공공연구) 공공부문에 속하는 기관들이 공공의 이익을 목적으로 수행하는 비영리 목적의 연구 (Laredo and Mustar, 2004)

03 이론적 배경 및 공급자 측면의 기술이전 핵심 성공요인



[선행연구 요약]

연구자	연구내용 및 결과	도출된 영향요인
성웅현, 문혜정, 강훈(2015)	- 공공 연구기관의 기술이전, 사업화 영향요인을 기술 공급자, 기술 수요자, 사업화 관점으로 나누어 유의한 영향요인 변수 도출	- 기술의 우수성, 새로운 시장창출, 추가기술 개발과 개량, 연구개발 인력의 우수성, 수요자 CEO 역량, 라이선스 관점의 기술기획, 단계별 성과관리, 기술마케팅
윤요한, 김윤배, 강지석, 정가섭(2015)	- A 출연연의 기술을 이전 받은 기업들 대상으로 시장환경 요인, 기술특성 요인, 기업특성 요인, 이전기관 특성요인, 정책 제도적 특성요인 등으로 구분하여 기술이전·사업화 영향요인 변수 도출	- 기술활용 능력, 기술이전 충실도, 시장규모, 수요자 경영자 의지, 추가자금 지원
임인중, 안종욱 (2015)	- 공공 연구기관의 기술이전 효율성 분석 및 향상 방안에 대한 연구로 투입요소, 산출요소, 영향 변수 활용	- TLO 직원에 대한 금전적 보상과 평가 반영
황덕현, 정선양 (2015)	- K 연구원의 기술이전 프로그램을 기술공급 유형 3가지(보유기술 중심, 수요기업 중심, 컨소시엄 중심)에 따른 결과 분석(통계분석 없음)	- 수요기업의 니즈를 반영한 R&D 기획
구본철(2014)	- 기술이전·사업화 생태계 조성 및 환경 구축 필요에 따라 기술이전·사업화 촉진 요인 도출	- 우수기술 발굴·개량, TLO 활성화, IP 활용 촉진

03 이론적 배경 및 공급자 측면의 기술이전 핵심 성공요인



[선행연구 요약]

연구자	연구내용 및 결과	도출된 영향요인
김미선, 연승민, 김재수, 이병희(2015)	- 국가 R&D 과제를 수행한 주체들(대학, 출연연, 기업)의 기술이전 성과에 있어 연구 형태별, 연구 환경별, 연구 투자별, 연구 성과별 요인 분석 및 도출	- 기업 : 연구비, 응용연구, 협동 연구, 연구기간 - 대학 : 연구비, 개발연구 - 출연연 : 수도권, 대전지역, 개발 연구, 연구기간, 연구비
황덕현, 정선양(2014)	- 기술사업화에 대한 출연연 현황분석 및 부족한 부분에 대한 개선점을 기술사업화 프로세스 형식으로 제시(통계분석 없음)	- 기술사업화 고려 과제 기획, 과제 선정시 기업 등 참여, 과제 책임자 대상 비즈니스 교육, 기술마케팅 등
박지원(2014)	- 공공 R&D의 기술이전 사업화 성공요인 분석 및 성과제고 방안을 A 연구원의 기술이전 계약 체결 기술을 대상으로 제시	- 기존제품과 기술연계성, 기업 보유기술과 호환성
이윤준, 김선우(2013)	- 대학 및 출연연의 기술이전·사업화에 대한 문제점 및 해외사례 분석, 이에 따른 대학, 출연연의 기술이전·사업화 활성화 과제 제시(통계분석 없음)	- 수요반영 기획, 사업화를 위한 추가기술개발 IP패키지 활용, TLO 독립 및 TLO 인력 지원 확대, 관련 법·제도 개선 및 규제 완화, 대학내 투자전담 운용회사 설립

03 이론적 배경 및 공급자 측면의 기술이전 핵심 성공요인



[선행연구의 흐름 및 본 연구의 필요성]

- ❖ 연구생산성 및 기술이전·사업화 선행연구들은 대부분 다양한 관점(기술 공급자, 기술 수요자, 법적·제도적 환경 등)에 대해 기술이전·사업화의 전반적인 내용을 포함
 - 출연연의 연구생산성 향상에 도움이 될 수 있는 기술 공급자 측면에서 수행된 연구는 희박
- ❖ 출연연 등 기술 공급자가 기술개발과 관련하여 기관 내부적으로 기술 개발 절차별 생산성 향상 및 기술이전·사업화 활성화 요인에 대한 연구 희박
 - 출연연이 기관운영에 참고할 수 있는 연구 결과 희박
- ❖ 선행 연구에서 사례 연구는 몇 차례 존재하나 요인 도출을 위한 사례 분석 수준으로 기술 공급자 차원에서 실질적인 도움이 될 수 있는 사례 연구 희박



(필요성) 기술이전·사업화의 핵심 축 중 하나인 기술 공급자 측면에서 연구 생산성 향상을 위해 R&D 프로세스 별로 고려해야 할 핵심요인 정리 및 활용성 높은 사례 연구 필요

[연구생산성 제고 및 기술이전·사업 활성화를 위한 기술 공급자 내부 프로세스 절차별 핵심요인]

구분	기술 공급자 요인	연구자
R&D 기 획	1) 수요자의 기술수요 및 요구 사항 파악	- 황덕현, 정선양(2015), 이윤준, 김선우(2013), 김우진(2013), 최치호(2011)
	2) 기술이전에 대한 목표 명확도	- 이윤준(2008), 성웅현, 문혜정, 강훈(2015)
R&D 수 행	3) 기술 개발자의 연구개발 능력	- 윤희한, 김윤배, 강지석, 정가섭(2015), 성웅현, 문혜정, 강훈(2015)
	4) 협동연구 여부(기업 참여)	- 이윤준(2008), 황덕현, 정선양(2014)
	5) 기술 완성도	- 성웅현, 문혜정, 강훈(2015)
성 과 평 가	6) 질 중심의 임무별 평가	- 성웅현, 문혜정, 강훈(2015)
	7) 기술평가	- 양동우, 김수정(2008)
성 과 활 용	8) TLO 능력 및 활용	- 윤희한, 김윤배, 강지석, 정가섭(2015), 구본철(2014), 이윤준, 김선우(2013), Franza & Grant(2006)
	9) 네트워크 구축	- 구본철(2014)
	10) 기술이전 기관의 기술이전 충실도	- 윤희한, 김윤배, 강지석, 정가섭(2015)
	11) 우수 기술의 발굴 및 개량, 추가 기술 개발 및 기술지도	- 구본철(2014), 이윤준, 김선우(2013), 김우진(2013), 최치호(2011), 성웅현, 문혜정, 강훈(2015)
	12) IP 활용 촉진	- 구본철(2014), 이윤준, 김선우(2013)
	13) 안정적 사업화 자금 확보	- 이윤준, 김선우(2013), 정도범(2013)
	14) 연구자 보상	- 이윤준(2008), 이성상, 김이경, 이성기(2012)
	15) 최고 경영자의 의지	- 윤희한, 김윤배, 강지석, 정가섭(2015)
전 단 계	16) 지속적 경제성 분석 및 평가	- 이윤준, 김선우(2013)
	17) 지속적 기술홍보	- 이성상, 김이경, 이성기(2012), Franza & Grant(2006)
	18) 지속적 성과관리 활용 역량 강화 및 활동	- 정도범(2013), 성웅현, 문혜정, 강훈(2015)
	19) 지속적 수요기업 및 기술 마케팅 대상기술 탐색	- 성웅현, 문혜정, 강훈(2015)

● 출연 연구기관 사례

04 출연 연구기관 사례



[한국전기연구원, KERI; Korea Electrotechnology Research Institute]

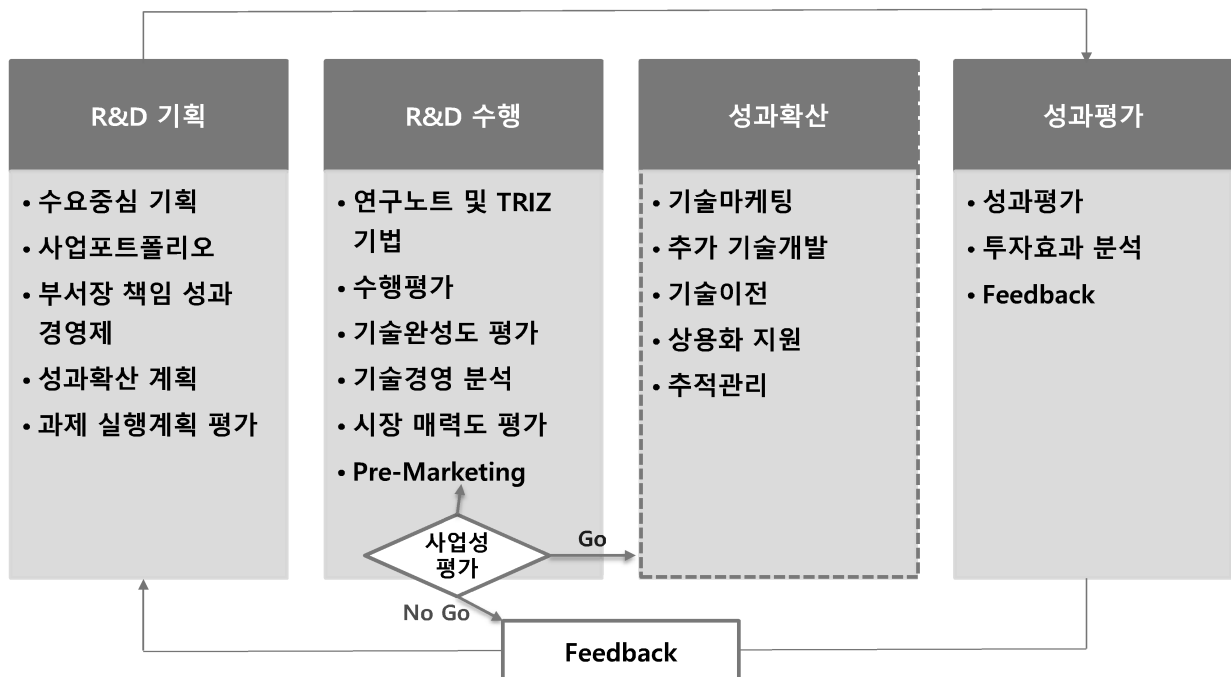
- ❖ 설립 및 근거 : '76년 12월 29일 과학기술분야 정부출연 연구기관 등의 설립·운영 및 육성에 관한 법률에 따라 한국 전기기기시험연구소로 설립
- ❖ 연혁 : ('81) 한국전기통신연구소로 통합 → ('85) 한국전기연구소로 분리 발족 → ('01) 한국전기연구원으로 개칭 → (현재) 미래창조과학부 산하 출연 연구기관
- ❖ 임무 : 국가 산업발전에 기여하기 위한 전기관련 분야 산업원천, 실용화, 공익성 기술의 연구개발 및 성과확산과 전기관련 분야의 시험·인증 서비스 제공
- ❖ 예산 및 인원 : 147,450백만원, 614명 규모('16년 11월 현재)
- ❖ 대표 성과
 - (연구부문) ('97년) 한국형 배전자동화 시스템, ('00년) 자기부상열차 부상제어 시스템, ('01년) 765kV 전력설비 국산화, ('04년) 원전제어봉 구동장치 제어시스템, ('14년) 차세대 EMS1), 산업용 펄소 레이저 및 SiC2) 전력반도체 핵심기술, ('15년) HVDC3)용 DC 차단기 개발 등
 - (시험부문) 세계 10번째로 STL4)정회원 자격 획득 및 세계 3대 국제공인 시험·인증 기관

1) EMS: Energy Management System, 에너지 관리 시스템, 2) SiC : 탄화규소, 3) HVDC : High Voltage Direct Current; 초고압 직류송전, 4) STL; Short-circuit Testing Liaison, 세계 단락시험 협의체

04 출연 연구기관 사례



[전기연 수요자 기반 전주기 성과(사업)관리 시스템('05~); 연구생산성 제고의 핵심 프레임]



04 출연 연구기관 사례



[연구개발 프로세스별 전략(제도) : R&D 기획]

전략 (제도)	성공요인
<ul style="list-style-type: none"> ❖ 수요자 기반 전주기 사업(성과)관리 시스템 구축, 운영('05~) <ul style="list-style-type: none"> - R&D 기획 → R&D 수행 → 성과확산 → 성과활용 프로세스별 성과향상 전략, 제도 정립 - 산업계 애로기술 및 기술수요조사('05~) 	1), 15) 16)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ TLO의 실질적 전문화 운용 확대('05~) <ul style="list-style-type: none"> - 고객 수요 반영 및 기술 마케팅을 위한 산업체 전문가 활용('05~) - R&DB정책실→성과확산실, 연구정책실('08)→중소기업 지원실로 확대('15~), 역할 강화 	1), 2) 16)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ 목표 지향적 기획활동 강화('05~) <ul style="list-style-type: none"> - 사전 기술가치 평가, 특허 맵 활용('05~) 및 교육 강화('07~) - 주요사업 사전기획('06~), 특허분석('07~) 의무화 - PTRM(Product-Technology Road Map) 작성 제도화('08~) - 특허 분석 및 성과확산 계획 작성 시행('06~, '08년부터 의무화) - 기술료 수입 목표에 따른 주요사업비 차등 배분('08~) - 맞춤형 기획 및 연구실현 체계 확립(3P, '09~) . 신기술 정보시스템 구축(Patent(Aureka, Wips), Paper(Scopus), Product(Profound)) 	1), 2) 16)

04 출연 연구기관 사례



[연구개발 프로세스별 전략(제도) : R&D 수행]

전략 (제도)	성공요인
<ul style="list-style-type: none"> ❖ 수요자 기반 전주기 사업(성과)관리 시스템 구축, 운영('05~) <ul style="list-style-type: none"> - R&D 기획 → R&D 수행 → 성과확산 → 성과활용 프로세스를 수요자 기반의 연구 생산성 제고 시스템으로 정립, 지속적 운영 - Pre-Marketing 제도 시행('07~) 	3), 5), 16), 19)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ TLO의 실질적 전문화 운용('05~) <ul style="list-style-type: none"> - 고객 수요 반영 및 기술 마케팅을 위한 산업체 전문가 활용('05~) - 전담특허 사무소 선정 및 운영('08~) 	3), 5) 16), 19)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ 연구윤리 강화 및 완성도 제고를 위한 제도 시행('05~) <ul style="list-style-type: none"> - 과제수(3개) 및 참여율 관리 강화('05~) <ul style="list-style-type: none"> . '05년(개인별 130% 상한) → '06년(개인별 120% 상한) → '07년(개인별 110% 상한) - 연구노트 작성 및 제도화('06~) - TRIZ 기법 적용 실시('06~) 	3), 5)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ 지속적인 기업참여 협동연구 수행('05~) 	4), 19)

04 출연 연구기관 사례

[연구개발 프로세스별 전략(제도) : 성과 평가]

전략 (제도)	성공요인
<ul style="list-style-type: none"> ❖ 수요자 기반 전주기 사업(성과)관리 시스템 구축, 운영('05~) <ul style="list-style-type: none"> - R&D 기획 → R&D 수행 → 성과확산 → 성과활용 프로세스를 수요자 기반의 연구 생산성 제고 시스템으로 정립, 지속적 운영 	6)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ TLO의 실질적 전문화 운용('05~) <ul style="list-style-type: none"> - 고객 수요 반영 및 기술 마케팅을 위한 산업체 전문가 활용('05~) - 전담특허 사무소 선정 및 운영('08~) 	7)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ 목표 지향적 질 중심 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 기술료 수입 목표에 따른 주요사업비 차등 배분('08~) - 연구원 개인평가 제도를 양적 지표에서 질적 지표로 전환('09~) 	6)

04 출연 연구기관 사례

[연구개발 프로세스별 전략(제도) : 성과 활용]

전략 (제도)	성공요인
<ul style="list-style-type: none"> ❖ 수요자 기반 전주기 사업(성과)관리 시스템 구축, 운영('05~) <ul style="list-style-type: none"> - R&D 기획 → R&D 수행 → 성과확산 → 성과활용 프로세스를 수요자 기반의 연구 생산성 제고 시스템으로 정립, 지속적 운영 	9), 12), 13)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ TLO의 실질적 전문화 운용('05~) <ul style="list-style-type: none"> - 고객 수요 반영 및 기술 마케팅을 위한 산업체 전문가 활용('05~) - 전담특허 사무소 선정 및 운영('08~) 	8), 11), 12), 17)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ 성과 창출을 위한 우수 기술의 발굴, 추가 연구지원, 기술지도 제도 시행('05~) <ul style="list-style-type: none"> - 보유기술 분석, 조기 상용화 가능 기술 발굴 및 기술마케팅 적합성 분석('05~) - 창업보육센터 지원('05~) - 중소기업 지원사업과 연계한 사업화 기술지원사업 시행('12~) - 중소기업 공동기술 개발, 사업화 연계기술 개발, 맞춤형 기술서비스, 기술인재 지원 등으로 중소기업의 기술수요 단계별 기술지원 시스템(TSSTDS) 완성 	9), 10), 11), 13)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ 경상 기술료 수입에 대한 연구장려금 지급률 상향 조정(50% → 60%)('08~) 	14)

04 출연 연구기관 사례



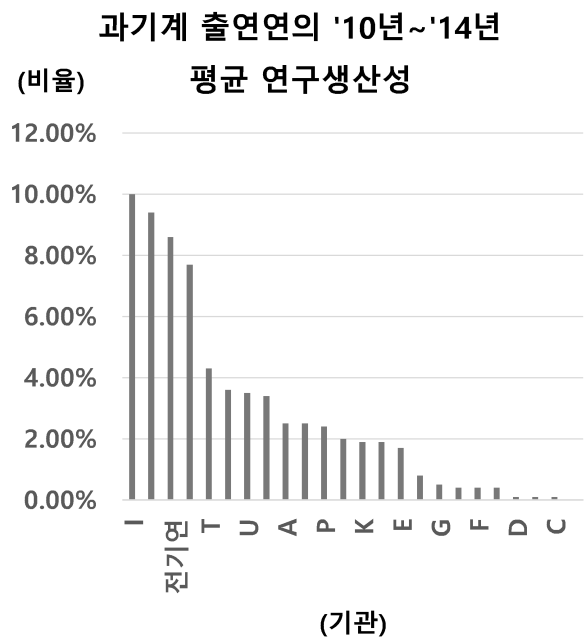
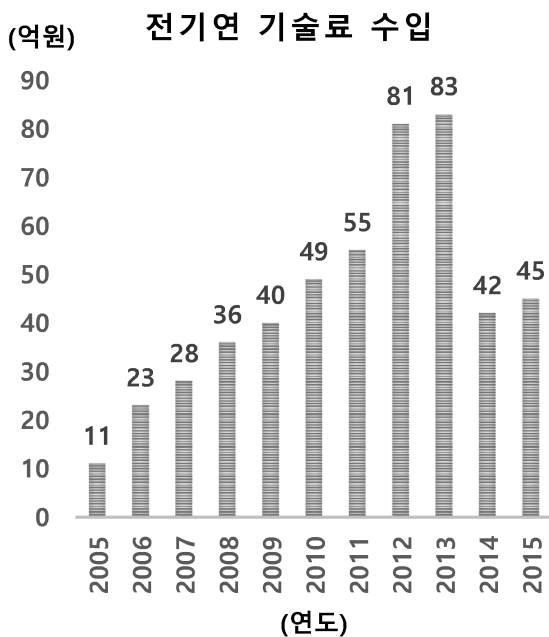
[연구개발 프로세스별 전략(제도) : 성과 활용]

전략 (제도)	성공요인
❖ IP 활용 촉진을 위한 각종 제도 시행('05~) - 휴먼특허 관리체계 구축 및 시행 및 지식재산권 통합시스템 구축('08~) - 미활용 IP자산 비즈니스 모델 구축(IP자산 실사로 우수 특허 발굴('11~)) - 특허 패키징 마케팅 전략 추진('12~) - 특허 활용률 제고 방안 시행(양→강한 특허, 질)('15~) . 심사청구 유보제, 등록특허 쿼터제(유지비용 및 부서별 쿼터 배정)	8), 12), 18)
❖ 원활한 기술이전·사업화를 위한 기술 수요자 등과의 네트워크 구축('05~) - KERI-기술사업화 협의회 창립 및 운영('12~) - 지속적인 기업, 대학 등과의 협동 연구 네트워크 구축('05~)	9), 10), 11), 19)
❖ 지속적인 연구성과 홍보('05~) - 기술수요 대응 및 확산을 위한 분야별 기술 Fair 개최('05~) - 우수기술 발굴 소개서 지속 발간('05) 및 개발 예정기술 예고제 시행('15~) - 출연연 최초 홈쇼핑을 통한 기술 마케팅 실시('13~)	9), 17)

04 출연 연구기관 사례



[전기연 기술료 수입 추이 및 과기계 출연연 '10년~'14년 평균 연구 생산성]



● 결론 및 시사점

05 결론 및 시사점



❖ 결론

- 연구생산성, 기술이전·사업화와 관련한 선행 연구들을 분석하여 출연 연구기관의 연구생산성을 향상시킬 수 있는 다양한 요인들을 연구개발 프로세스별로 기술 공급자 측면에서 체크리스트 형태의 핵심 성공요인 제시
- 다년간 연구생산성이 선진국 수준을 유지하고 있는 전기연의 사례를 체크 리스트와 연계, 분석해 본 결과 각 단계별 요인들의 중요성이 학문적으로 제시되기 이전부터 R&D 전주기 관리 체계를 수립, 지속적인 연구생산성 향상 노력을 지속, 성과 제고

❖ 시사점

- 과기계 출연연은 과학기술의 개발을 통한 국가 경제 발전의 전진기지이자 공공 기술을 개발하는 이중적 특성을 가지고 있으나 점차 기술개발을 통한 경제발전의 중요성이 증대됨에 따라 연구 생산성의 향상이 중요시 되고 있어 본 연구의 체크리스트 활용 기대
- 기술이전·사업화의 성과는 연구 특성상 단기간에 나타나지 않고 일정 시간이 소요되는 만큼 기술이전·사업화에 대한 체계적 전략 수립과 실행이 필요함을 전기연 사례를 통해 파악
- 전기연의 사례에 제시된 다양한 제도 및 전략들은 연구 생산성이 높지 않은 공공 연구기관에 적합하도록 가공을 통해 활용 가능 예상

❖ 한계점 및 향후 연구방향

- 기술 공급자인 출연연에 특화된 연구생산성 향상 요인을 체크리스트 형태로 제시했으나 요인들에 대한 요인분석 등 통계적 기법의 활용을 통해 제시한 체크리스트의 유효성에 대한 검증 필요
- 전기연이 시행한 다양한 전략, 제도들이 실제로 기관의 연구 생산성 향상에 얼마나 기여했고 항목들의 상대적 기여도가 어떠한지를 통계적으로 검증하여 실제 기여도가 높은 요인들이 기관들의 정책에 반영 필요
- 또한 시행된 전략 및 정책들이 얼마만큼의 시간이 흐른 뒤 효과를 나타내는지 분석을 통해 성과 관리 계획 수립에 반영 필요
- 국가별 공공 연구기관의 체계, 운영 형태 등이 많이 상이하여 공통적 기준으로 비교해 보기는 어려우나 연구생산성이 높은 선진국의 공공 연구기관들과 우리나라의 공공 연구기관들의 연구생산성을 비교 분석해 봄으로써 보다 다양하고 색다른 시사점 도출 필요

Q & A

공공기관 균형성과관리시스템(BSC)의 성공 요인에 관한 연구

A Study on the Success Factors about the Balanced Scorecard of a Public Institution

배현정

순천대학교 경제회계학부(회계학전공) 부교수

bhj0827@sunchon.ac.kr

김원신

전남대학교 경영학부 강의전담교수

beatkws@nate.com

- 요 약 [연구목적] 본 연구는 국내 S지방자치단체를 대상으로 조직 상사의 리더십 유형(변혁적 리더십과 거래적 리더십)에 따라 BSC 성과관리시스템의 활용에 차이가 있음을 밝히는데 목적이 있다.
- [연구방법] 연구대상기관인 S지방자치단체 담당자와의 사전 미팅을 통해 조직의 일반적 특성을 파악하고, 관련 연구들에서 활용된 설문항목을 수정하여 설문지를 작성하였다. 대상기관 구성원들에게 설문을 실시하여 입수된 설문자료는 신뢰성과 타당성을 확인한 후, 요인분석(factor analysis)과 회귀분석(multiple regression analysis)을 통해 본 연구의 가설을 검증하였다.
- [연구결과] 본 연구의 주요 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 리더십 유형으로 구분된 변혁적 리더십은 종속변수인 BSC 활동과 통계적으로 유의하지 않은 음(-)의 관계를 보였다. 둘째, 리더십 유형으로 구분된 거래적 리더십은 BSC 활동과 통계적으로 유의한 양(+)의 관계를 나타냈다. 셋째, BSC 이행요인은 종속변수인 BSC 활동과 통계적으로 유의한 양(+)의 관련성을 보였다. 넷째, 기타 통제 변수인 설문응답자의 일반적 특성인 성별이나 나이, 직급은 BSC 활동과 아무런 관련성이 없음을 알 수 있었다. 이 같은 분석결과는 공기업과 사기업에서 행하는 혁신의 의미가 다를 수 있음을 인식하게 한다. 즉, 사기업에서 지향하는 목표지향적 혁신이 공공기관에서 받아들이고 있는 BSC 혁신활동이었다면, 변혁적 리더십과 BSC 활동간의 관련성이 유의적인 결과를 나타냈을 것이다. 그러나 분석결과, 그 반대인 거래적 리더십과 BSC 활동간의 유의적인 관계가 있는 것으로 확인되었다. 이는 공공기관에서 지향하는 혁신이란 사기업의 목표지향적 혁신이라기보다는 성과평가에 대한 인식 부족 문화를 성과중심 문화로 바꾸는 활동으로 인식하고 있음을 의미한다. 따라서 조직구성원들은 자신의 상사가 변혁적 리더십을 추구하는 것보다는 거래적 리더십을 발휘함으로써 구성원들 간 교류를 통해 구성원들의 욕구를 파악하여 충족시켜주고 내부적인 안정과 유지에 초점을 맞출 때 BSC 활동에 더 능동적인 자세를 보인 것으로 판단된다. 결국, 공공기관 BSC 활동의 성공요인은 조직구성원들과 원활하고 유기적인 관계를 유지하려는 상사의 리더십임을 알 수 있었다.
- [연구의 시사점] 본 연구는 공공기관이 지향하는 혁신의 명확한 개념을 정리하고 아울러, 혁신활동으로 인식되고 있는 BSC 성과관리시스템이 장기적으로 원활히 운영되기 위한 필요조건이 무엇임을 실증분석을 통해 밝힘으로써 향후 공공기관 혁신활동(BSC)의 성공적인 정착과 시행을 위한 이론적 지침이 될 수 있을 것으로 기대한다.
- 주제어 BSC 성과관리시스템, 리더십, 거래적 리더십, 변혁적 리더십

1. 연구의 목적

2005년부터 정부기관의 성과관리 낙후에 대한 회유책으로 성과관리 혁신이 강조되면서 정부기관의 모든 부처가 전략 기획과 성과지표체계를 연계하는 구성을 취하기 시작했다. 이 과정에서 각 정부부처의 혁신역량과 혁신활동에 대한 성과측정 및 평가의 필요성이 제기되었고 아울러, 2006년에는 혁신추진의 제도화와 혁신관리 및 학습강화를 통한 공공서비스 제공을 목표로 혁신수준 진단을 혁신평가로 개편하여 혁신경쟁을 유도하고자 공공기관 혁신평가 제도를 전면 개편하였다. 이러한 공공기관의 혁신평가 제도 개편은 국민에게 공공기관의 혁신 활동을 체감할 수 있도록 하고, 공공기관에게는 혁신을 내재화하여 창의적인 혁신활동을 전개할 수 있는 터전을 마련함으로써 성공적인 혁신을 정착시키는데 그 목적이 두었다. 이에 사기업에서 재무적 및 비재무적 측면에서 기업의 성과를 평가하던 방법인 BSC(Balanced Scorecard)가 공공기관 혁신평가 제도로 활용되기 시작하면서 공공기관 혁신활동으로도 인식되었다(2007년 한국공공자치연구원의 조사결과). 아울러, 현재까지도 공공기관에서 가장 많이 추진한 혁신활동으로 정착하고 있다. 따라서 공공기관들은 혁신활동의 성공적인 정착을 위한 주요 요인이 무엇인지에 관심이 크다.

정부의 이 같은 공공기관 혁신에 대한 노력이 성공하기 위한 주요 요인은 무엇일까?

2007년 한국공공자치연구원의 공공기관 혁신활동이 성공적으로 추진되기 위한 요인을 조사한 결과에서 혁신성공요인 중 가장 필요한 것은 ①경영진의 관심과 지원(31.0%), ②성과에 대한 보상체계 구축(26.8%), ③임직원에 대한 마인드 혁신교육(22.5%), ④혁신활동에 대한 모니터링과 피드백(7.0%), ⑤충분한 예산 확보(7.0%), ⑥전담조직 구성 및 인력확보(5.6%)순으로 나타났다. 이는 공공기관 혁신평가대상기관 스스로 경영진의 혁신에 대한 마인드가 혁신활동의 성공을 좌우한다고 판단한 결과로 경영진이 의사결정 과정에서 집단의견을 조장하여 올바른 결정을 끌어내고 내려진 결정에 대해 융통성 있게 행동하며, 우호적이지 않는 결정을 다른 사람에게 이해시키는 것과 같이 동료 및 부하 직원들에게 효과적인 코칭 기술을 발휘하는 능력인 리더십의 중요성을 암시하고 있다.

리더십에 대한 중요성은 경쟁 심화 시대에 대다수의 기업들이 리더십을 갖춘 우수한 인재를 필요로 하면서 그 어느 때보다도 강조되고 있다. 특히, 리더십은 조직의 미래를 좌우할 만큼 매우 중요하게 인식되어 조직의 전략적 행위를 조직 리더의 행위로도 해석되고 있다. 다시 말해 조직의 목적달성에 필요한 모든 프로그램이 성공적으로 추진되기 위해서는 조직의 전체적 운영에 궁극적인 권한과 책임을 지는 조직 리더의 집념 및 명시적 관여가 절대적으로 요구되며, 이를 통해 전략적인 목표달성과 성과의 향상을 도모할 수 있음을 의미한다(반성식과 김민석 2007). 이와 관련된 Rodgers and Hunter(1992)와 박종혁 등(2005)의 연구에서도 지방자치단체(이후 지자체) 경영진의 관심 및 지원은 조직의 목표관리 성과의 효과성을 높여준다고 밝혔다.

앞서 언급했듯이 공공기관의 대표적인 혁신활동으로 꼽히고 있는 BSC는 전략적 성과관리시스템으로 공공기관의 성과관리체계 내실화를 위해 마련되면서 정부와 공공기관의 혁신활동으로 정착되고 있다. 국내에서 선도적으로 BSC를 도입한 기관으로는 포스코, 이랜드, 한국타이어, KT, KOTRA, 해양경찰청, 지방자치단체로서는 최초로 BSC를 도입한 경기도 부천시 등을 들 수 있다. 이들 기관들은 이후 BSC를 도입하려는 정부부처의 벤치마킹 대상이 되었다(BSC 연구회 2006). 공공기관 혁신활동인 BSC는 Kaplan and Norton(1992, 1993, 1996a, 1996b, 1996c)에 의해 보급되어 전 세계적으로 재무적 그리고 비재무적 지표의 측정을 결합하는 포괄적인 방식의 경영관리도구로 알려지면서 조직의 의사소통과 전략을 위한 대표적인 시스템으로 발전하고 있다. 특히, BSC는 비즈니스 의사결정과 산출물간의 연계에 초점을 맞추어 전략개발, 수립 및 실행, 의사소통의 가이드 역할을 하며, 관리통

제와 성과평가에 대한 신뢰성 있는 피드백을 제공하기 때문에 성과관리시스템으로서 공공기관의 주된 혁신활동으로 인식되고 있는 것으로 보인다. 여기서 한 가지 주목할 것은 우리가 일반적으로 알고 있는 혁신(사전적으로 낡은 것을 새로운 것으로 바꾸는 것을 의미함)과 공공기관의 혁신의 의미가 다르다는 것이다. BSC 자체가 낡은 것을 새로운 것으로 없애는 시스템이 아니기 때문에 단지 성과평가 도구로 기존의 성과평가 문화가 익숙하지 않은 공공기관에 성과평가시스템 도입만으로도 혁신이라 받아들이고 있다는 것이다. 어쨌든 의무적으로 BSC를 도입한 공공기관들 입장에서는 BSC가 혁신활동으로 인식되고 있는 만큼 성공적으로 안착하여 시행되는 방법을 강구하게 되었다.

그렇다면, BSC의 성공적인 안착을 위한 필요 요인은 무엇일까?

관련 연구들을 살펴보면, 대부분 BSC의 구축단계에서 발생하는 문제점과 성공적인 BSC 정착에 대해 이론적 설명을 하고, BSC가 조직에 가장 적합한 시스템으로 정착하기 위해서는 조직 리더 및 조직구성원의 관심과 적극적인 태도가 필수적임을 강조하고 무엇보다 우선적으로 CEO의 강력한 추진의지가 중요하다는 것을 주장하고 있다(최웅용 등 2008). 이는 조직 리더의 적극적인 관심과 개입이 BSC의 성공여부를 결정하는 매우 중요한 요인이라는 것이다.

정부의 혁신바람과 리더의 중요성이 부각되고 있는 시대적 상황과 관련 선행연구들의 주장을 고려할 때, 공공기관 경영진의 관심과 지원을 좀 더 구체적으로 파악하여 경영진의 리더십 유형에 따른 BSC 혁신활동간의 관련성을 분석한 연구는 의미가 있을 것으로 판단하여 본 연구에서는 리더십과 BSC 활동간의 관계를 분석해보고자 한다.

정부의 혁신활동이 국민적 지지와 공감을 확보하면서 성공적으로 안착하기 위해서는 무엇보다도 혁신평가대상 공공기관의 혁신에 대한 정확한 인식이 중요할 것이다. 그러기 위해서는 성공적인 혁신을 위한 명확한 성공요인이 무엇인지를 밝혀주는 이론적 논의가 있어야 할 것이다. 이 같은 맥락에서 본 연구는 실증분석을 통해 공공기관 혁신성공요인이 무엇인지를 밝히고자 한다.

본 연구는 성공적인 혁신을 갈망하는 공공기관에게 혁신의 정확한 개념을 정립시켜줄 수 있을 것으로 기대한다. 아울러, 공공기관의 혁신활동(BSC)의 성공요인으로 꼽히는 리더십의 중요성을 실증분석을 통한 명확한 근거를 제시하고자 한다. 이 같은 본 연구의 결과는 공공기관 혁신활동인 BSC의 성공요인이 결국, 정부 혁신의 성공적인 안착으로 이어진다는 점에서 매우 중요한 결과라 할 수 있다.

II. 선행연구 검토

본 연구는 혁신평가대상 공공기관을 대상으로 혁신활동인 BSC의 성공요인이 무엇인지를 밝히는데 목적이 있다. 이에 혁신활동의 성공요인으로 거론되고 있는 리더의 지원과 관심을 리더십이라는 대용변수를 활용하여 조직 내 상사의 리더십유형이 혁신활동의 성공요인으로 작용하는지를 분석하고자 한다. 이러한 본 연구의 목적을 수행하기 위한 이론적 배경은 다음과 같다.

2.1. 혁신과 리더십에 관한 연구

선행된 리더십에 관한 실증 연구들의 대부분은 리더십의 유형을 살펴보는 이론연구와 리더십의 유형 및 리더십의 특성이 조직유효성 등에 미치는 영향을 실증적으로 분석한 연구들이 주류를 이룬다(김흥국 1999; 박영기와 정영윤 2006; 백기복 2002; 신철우와 남선희 2006; 김용재와 김종완

2008; 조익준 등 2009).

한편 혁신행동과 리더십의 관련성을 분석한 연구들은 리더십 유형을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하여 리더십 스타일에 따라 혁신행동에 미치는 영향을 분석하였다. 사기업을 대상으로 한 연구들에서는 혁신적 업무행동에 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 많은 영향을 미치고 있음을 밝힌다(임준철과 윤정구 1999; 오홍재와 이규만 2011; 고현숙과 김정훈 2011; 류병곤과 류은영 2013; 김창중 2014; 정기영 등 2015). 반면, 공공기관을 대상으로 한 조직유효성과 리더십간의 관련성을 분석한 연구들에서는 리더십 유형별 혁신행동에 미치는 영향이 다르다고 밝히고 있다. 즉, 거래적 리더십이 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 주장하는 연구(한봉주 2009; 정병을과 안상윤 2010 등)들도 있고, 변혁적 리더십이 조직유효성에 긍정적 영향이 있음을 밝힌 연구들도 있다(성지현 2012 등). 아울러, 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두가 조직유효성에 영향을 미치고 있음을 밝힌 연구들도 있다(구연원 2005; 임채숙 등 2010; 지경이 등 2012).

선행연구들이 주장하는 맥락을 정리해보면 공공기관을 대상으로 한 연구들의 특징은 사기업을 대상으로 한 연구들과 달리 리더십 유형별 조직유효성에 미치는 영향이 다르다는 것이다. 이들 연구들에서 조직유효성이란 조직의 결과물에 영향을 미치는 목표지향적이고 연속된 과정을 포함하는 조직의 중요 기능을 달성하는 방식으로 정의할 수 있다(조금자 2005; 정병을과 안상윤 2010). 앞서 언급했듯이 혁신을 경제·사회적 환경속에서 의도적으로 목표지향적인 변화를 창출해 내기 위한 노력으로(박광진과 한경일 2011) 정의한다면, 기존 연구에서 활용된 조직유효성 변수는 혁신의 의미와 일맥상통하는 부분이 있다. 즉, 조직문화 유형이 리더십 유형에 미치는 영향은 다르다면(김호균 2007; 한봉주 2010), 리더십 유형별 혁신활동(BSC)에 미치는 영향이 다를 수 있음을 기대할 수 있을 것으로 보인다.

앞서 언급한 선행 연구들을 토대로 본 연구에서는 혁신행동과 리더십의 관련성을 분석한 대부분의 연구들이 리더십을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하고 있음에 기초하여 리더십을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하여 BSC와의 관련성을 분석하고자 한다.

2.2. BSC에 관한 연구

Kaplan and Norton(1992, 1993, 1996a, 1996b, 1996c)에 의해 보급되어 전 세계적으로 많이 채택하여 활용되고 있는 BSC는 재무적 및 비재무적 지표의 측정을 결합하는 포괄적인 방식의 경영관리 도구로 알려지면서 사기업의 의사소통과 전략을 위한 시스템으로 발전하면서 최근에는 공공기관의 혁신활동으로 자리매김하고 있다. 기업을 대상으로 한 BSC 관련 다수의 국내외 연구들에서는 대부분 BSC와 기업성과간의 관련성 분석을 통해 BSC가 비재무적 측정 시스템을 활용한 기업성과가 신뢰성이 높음을 제시하였다(Becker and Huselid 1998; 나영 2003; 정문중 2003; 이창대 2003; 권오돈과 권태환 2004; 지성권 등 2005; 이남주 등 2006; 오상희와 지성권 2008; 서정록과 이남주 2008; 김진환 2008).

한편, 우리나라의 경우 사기업을 중심으로 발전되어온 BSC가 공조직의 혁신활동으로 활용되면서 그 중요성이 부각되었다. 공조직의 BSC에 관한 다수의 선행연구들은 사례연구들로 BSC 도입 효과 및 운영상 문제점, 성과에 미치는 영향, 성공요인에 대한 고찰 등의 연구들이 있다(홍미경 2001; 이석환 2005; 장광규 2005; 조현연 등 2005; 천홍말과 방명하 2006; 최웅용 등 2008; 이우원 등 2008; 김인 2008).

참여정부에서부터 시작된 정부의 혁신활동(BSC)에 대한 관심만큼이나 학계에서도 공공기관의 혁신에 대해 지대한 관심을 보이고 있다. 정부의 혁신에 대한 기대는 결국 혁신활동의 성공적인 안착

일 것이다. 이에 공공기관 혁신의 현 상황과 향후 방향에 관한 문헌연구들이 다수 수행되었지만, 구체적으로 혁신활동에 대한 연구는 미흡하며, 이들 연구들의 대부분은 혁신활동의 성공을 위한 현재의 문제점 지적에 그치고 있다. 즉, 구체적인 성공요인이 무엇인지를 제시하고 있지 않은 한계점을 가지고 있다. 이에 본 연구는 정부의 혁신에 대한 최종 목표인 혁신활동인 BSC의 성공을 위한 요인이 무엇인지에 초점을 두고 구체적인 실증분석을 통해 결과를 제시하고자 한다.

III. 연구방법

3.1 연구가설의 설정

김호균(2007)의 연구에서는 조직문화의 특성에 따라 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 미치는 영향이 다를 것을 밝혔다. 또한 한봉주(2010)는 공기업과 사기업을 대상으로 리더십 유형과 조직유효성간의 관계를 분석하여 사기업의 경우 변혁적 리더십이, 공기업은 거래적 리더십이 조직유효성에 유의한 영향이 있다고 주장했다. 이 같은 맥락이라면 조직문화의 특성별 지향하는 리더십 유형은 다르며, 조직의 특성을 반영한 리더십 유형별로 BSC 활동에 미치는 영향도 다를 수 있을 것으로 보인다.

한편, 현재까지 BSC는 공기업의 혁신활동으로 비춰지고 있다. BSC가 혁신활동으로 비춰지는 이유는 공기업에서는 보편화되지 않았던 평가라는 의미가 함축되어있기 때문이지 아닐까 싶다. 따라서 공기업의 혁신활동인 BSC가 내포하고 있는 혁신활동의 의미가 낮은 것을 바꾸고 고쳐서 아주 새롭게 한다는 사전적 의미의 혁신을 말하는 것은 아니다. 이는 앞서 언급했던 조직문화의 특성과 깊은 관련성이 있을 것으로 보인다. 이에 사기업과 공기업에서의 혁신을 먼저 정의해 보고자 한다.

사기업의 경우 혁신은 치열한 생존경쟁 상황에서 기업의 성장과 생존에 필수적인 요소로 혁신의 사전적 의미 그대로다. 따라서 기업은 조직구성원들의 혁신 마인드를 요구하며 특히, 조직 상사의 조직 상황을 변화시키려는 혁신 마인드는 부하들로 하여금 변화를 추구하게 하고 나아가 조직의 현재 문제점과 이상적인 조직의 모습을 제시한다는 측면에서 아주 중요하게 여겨진다. 따라서 혁신이 경제·사회적 환경속에서 의도적으로 목표지향적인 변화를 창출해 내기 위한 노력이라면(박광진과 한경일 2011) 사기업의 조직구성원들은 기업이 의도하는 혁신에 적극적으로 협조할 가능성이 아주 높다. 이는 관련 연구들의 결과에서도 알 수 있듯이 사기업의 리더십은 변혁적 리더십을 지향하며, 또한 변혁적 리더십이 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치고 있다(II. 선행연구 부분 참조).

반면, 공기업의 경우 사기업과 조직이 생존해야하는 목적 자체가 근본적으로 다르기 때문에 사기업이 받아들이는 혁신과는 다소 의미가 다른 혁신을 추구할 가능성이 있다. 정부부처의 혁신 바람이 지자체의 혁신을 이끌어 현재의 혁신활동(BSC)이 이행되고 있지만, BSC의 혁신활동은 사기업이 의도한 목표지향적 혁신이라기보다는 성과에 대한 평가의 인식이 부족한 조직 문화를 성과중심으로 바꾸는 활동, 즉 성과중심을 조직구성원들이 인지하게 하는 활동이라 할 수 있다. 따라서 공기업 조직구성원들이 인지하는 혁신의 의미는 조직 상황을 변화시키려는 변혁적 리더십을 통한 혁신이라기보다는 구성원들간 교류에 역점을 두어 구성원들의 욕구를 파악하고 주어진 목표의 달성정도에 따라 그들의 요구를 충족시켜줌으로써 조직의 내부적 안정과 유지에 초점을 맞추는 거래적 리더십을 통한 성과중심 혁신활동이라 할 수 있다. 여기서 말하는 성과중심 혁신활동이 바로 BSC인 것이다.

앞서 언급했듯이 사기업과 공기업 구성원들이 인지하는 혁신의 의미가 다르다면, 조직의 문화적

특성을 반영할 때 조직구성원들이 혁신활동을 수행함에 있어 조직 내 상사에게 요구하는 리더십의 유형 또한 다를 수 있다. 따라서 본 연구의 대상기관인 S지자체가 공기업의 성격이 강한 공조직인 점을 감안할 때, 조직 내(구체적으로 소속 부서 내) 상사에게 요구하는 리더십은 사조직의 구성원이 바라는 상사의 리더십과 다를 것이고 조직 문화의 특성에 따라 조직구성원들이 요구하는 조직의 상사 리더십의 차이는 혁신활동에 미치는 영향에도 다르게 나타날 것으로 보인다. 이 같은 맥락에서 본 연구는 아래와 같은 가설을 설정하여 분석하고자 한다.

<연구가설 1> 소속 부서 내 상사의 변혁적 리더십은 BSC 활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<연구가설 2> 소속 부서 내 상사의 거래적 리더십은 BSC 활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2 검증모형 및 변수정의

본 연구는 조직 내 상사(소속 부서 내) 리더십이 공기관의 혁신활동으로 대표되는 BSC의 성공 요인이 될 수 있는지를 확인하고자 S지자체 대상으로 분석을 실시하였다.

S지자체는 2005년 행정자치부 시범운영 지자체로 선정된 이후 2006성과지표 개발용역 및 12개 시범부서 성과관리를 운영한 후 2007년에는 37개 부서로 확대 운영(본청 및 사업소)하였다. 2008년에는 BSC 전산시스템 구축 및 61개(읍면동 포함) 전부서에서 운영하고 있으며, 2009년부터는 BSC 전산시스템 활용에 관한 평가를 꾸준히 실시하고 있다. 이 같은 BSC 시스템 운영 결과, 시범부서 운영 경험을 통한 자체 성과지표를 개발하였고, 부서별 성과지표에 의한 객관적 평가체계 정착 및 비전과 전략달성을 위한 성과목표 공유로 구성원간 의사교류를 확대하고, 시민설문평가 반영으로 시민만족과 성과중심 조직문화의 확산이라는 성과를 보이고 있다. 다만, 본 연구의 원활한 진행을 위해 마련한 S지자체의 BSC 담당 부서와의 미팅 및 담당 부서 자체 평가결과를 살펴보면, 현재까지도 BSC 성과관리 구축체계에 대한 구성원들의 인지도가 부족하여 성과지표에 대한 이해와 평가에 대한 불신이 크고 평가의 실효성 확보 어려움 등 BSC의 성공적인 정착을 위한 저해 요인을 제거하기 위한 비용과 노력이 절실히 필요함을 알 수 있었다. 특히, BSC 성과관리 업무가 구성원들 자신의 업무 외에 추가적으로 수행해야하는 부담으로 받아들이는 경향이 두드러지고 있어 부서 내 관리적 상사의 BSC에 대한 적극적인 관심과 지원이 절대적으로 필요한 상황이다. 이 같은 문제점은 매년 실시하는 BSC 성과지표 컨설팅 용역 결과보고서에도 나타나고 있다. 이러한 결과는 BSC의 성공적인 정착이 구성원들의 BSC 인지만으로는 역부족임을 의미한다. 이에 본 연구는 상하조직구조와 보수적인 성향이 두드러지는 공조직의 특성을 고려하고 다양한 관련 연구들(II. 선행연구 부분 참조)에서 주장한 리더십의 필요성을 강조하고 확인해보고자 하는 것이다.

S지자체를 대상으로 실시한 설문자료를 입수하여 자료의 신뢰성 검증을 기초로 요인분석을 실시하고 이후 회귀분석을 통해 결과를 도출하고자 한다. 가설 검증을 수행하기 위한 분석모형과 모형에 포함된 변수는 아래와 같다.

<연구모형>

$$BSC_{act} = a_1TFL + a_2TAL + a_3BSC_{if} + a_4IC + a_5Work_{term} + et$$

<변수정의>

BSC_{act} : BSC 활동

TFL : 변혁적 리더십

TAL : 거래적 리더십

BSC_{if} : BSC 이행요인

IC : 설문응답자의 일반적 특성(성별, 나이, 직급)

Work_{term} : 근무기간

분석모형의 종속변수는 소속 부서의 성과지표 인지도와 관리자의 BSC 개념 인지가 전략계획, 성과평가, 보상 등을 수립할 경우 BSC의 활용 정도를 의미한다. 종속변수 도출을 위해 활용한 설문 문항은 소속 부서의 성과지표 인지도 관련 문항 6개, 소속 부서 관리자의 BSC 인지도에 관한 문항 2개, BSC 수용 및 활용에 관련 문항 6개로 국내에서 이미 사용되고 있는 문항을 연구대상기관의 특성에 맞게 변형하여 구성하였다. 이 같은 종속변수는 설문응답자의 소속 부서와 소속 부서의 관리자가 BSC를 인지하여 어느 정도 활용하는지를 보여주는 지표로 BSC 활동으로 정의하고자 한다.

한편, 본 연구에서는 공조직의 특성 상 기관장에 대한 리더십을 평가하는 것 자체가 어렵고, 설문 설문을 실시한다고 하더라도 설문응답내용에 대한 신뢰성이 저해될 가능성을 고려하여 실무적으로 BSC 성과관리 업무에 참여하는 구성원들을 대상으로 부서 내 관리직 상사의 리더십을 평가하도록 유도하였다. 구성원들이 평가한 관리직 상사의 리더십 유형은 관련 연구와 사회에서 일반적으로 사용하는 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하였다. 아울러, 설문지에 관리직 상사를 표기함에 있어 직급을 명확히 구분하여 제시할 경우 구성원들의 자유로운 설문 환경을 저해할 수 있다는 판단에 설문 응답자가 속한 부서 내 상사로 표기하였다. 또한 아래의 <표3-2>에 제시한 S지차제 조직도 및 부서별 인원수를 보면 모든 부서가 10명 미만이며, 설문을 실시함에 있어 2급에서 5급에 속하는 구성원의 경우 원천적으로 설문에서 배제시켰기 때문에 <표 3-3>에서도 알 수 있듯이 2급에서 5급 구성원을 제외한 나머지 직급에 속하는 구성원들이 설문에 참여하여 자연스럽게 2급에서 5급에 포함된 관리직 상사의 리더십과 BSC의 인지정도를 평가하도록 하였다.

Bass(1985)가 최초 개발한 다요인 리더십 설문지(multifactor leadership questionnaire-5x; MLQ-5X)를 토대로 국내 관련 연구들에서 사용되고 있는 문항을 기초로 하여(정병율과 안상윤 2010), 연구대상기관 담당자와의 사전 미팅을 통해 설문항목을 조직 특성에 맞게 변형하였다. 이후 기관 담당자와의 설문항목에 관한 의견을 토대로 재수정을 거쳐 최종 설문항목을 완성하였다.

주요설명변수를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, TFL(변혁적 리더십)은 부서 내 문제점과 조직의 이상적인 모습을 구성원들에게 제시함으로써 현재 조직 상황을 변화시키려 노력하는 상사의 리더십으로 카리스마와 비전제시 그리고 개인적 배려 및 지적 자극에 관한 총 15개 문항으로 구성하였다.

둘째, TAL(거래적 리더십)은 구성원들 간 교환관계에 역점을 두어 구성원의 욕구를 파악하고 주어진 성과목표의 달성정도에 따라 욕구를 충족시켜줌으로써 조직의 내부적 안정과 유지에 초점을 맞추는 리더십을 의미하며 상황적 보상과 예외적 관리에 관한 항목으로 총 10개 문항으로 구성하였다.

설문응답은 Likert형 5점 척도로 “1점-매우 그렇지 않다, 2점-약간 그렇지 않다. 3점-보통이다, 4점-약간 그렇다, 5점-매우 그렇다”로 측정하였다.

기타 통제 변수로는 첫째, 관련 연구들에서 BSC의 이행요인으로 밝혀진 간부급의 지원과 교육 및 훈련 변수를 포함하였다. 간부급의 지원과 조직구성원에 대한 BSC 교육과 훈련의 지속성을 파악하기 위해 각각 4개의 문항을 도출해 설문하였다. 이들 두 변수는 BSC 이행요인들로 정의하여 BSC_{if}

로 표기한다.

설문 응답자의 일반적 특성으로는 성별과 나이, 직급을 살펴보고자 IC로 표기하여 모형에 포함하였다. 아울러, 근무기간(Work_{term})의 차이에 따른 효과를 통제하기 위해 모형에 포함하였다. 이는 근무기간의 경우 근무연수가 길수록 업무환경 변화에 대한 두려움이 BSC의 무관심과 두려움으로 연결될 수 있음을 감안한 것이다(배현정과 조승제 2010).

본 연구는 앞서 설명한 연구모형에 포함된 종속변수와 설명변수들을 통해 결국, 주요설명변수인 리더십 유형별(변혁적 또는 거래적 리더십)로 종속변수인 BSC 활동에 미치는 영향을 파악하여 관리자가 어떤 리더십 스타일일 때 BSC 활동이 활발하게 이루어져 BSC가 성공적으로 활용될 수 있는지를 파악하는데 그 목적이 있다.

앞서 제시한 연구모형에 포함된 변수들의 측정항목과 참고문헌은 <표 3-1>에 정리하여 제시하였다.

<표 3-1> 주요 변수 측정 항목 및 참고문헌

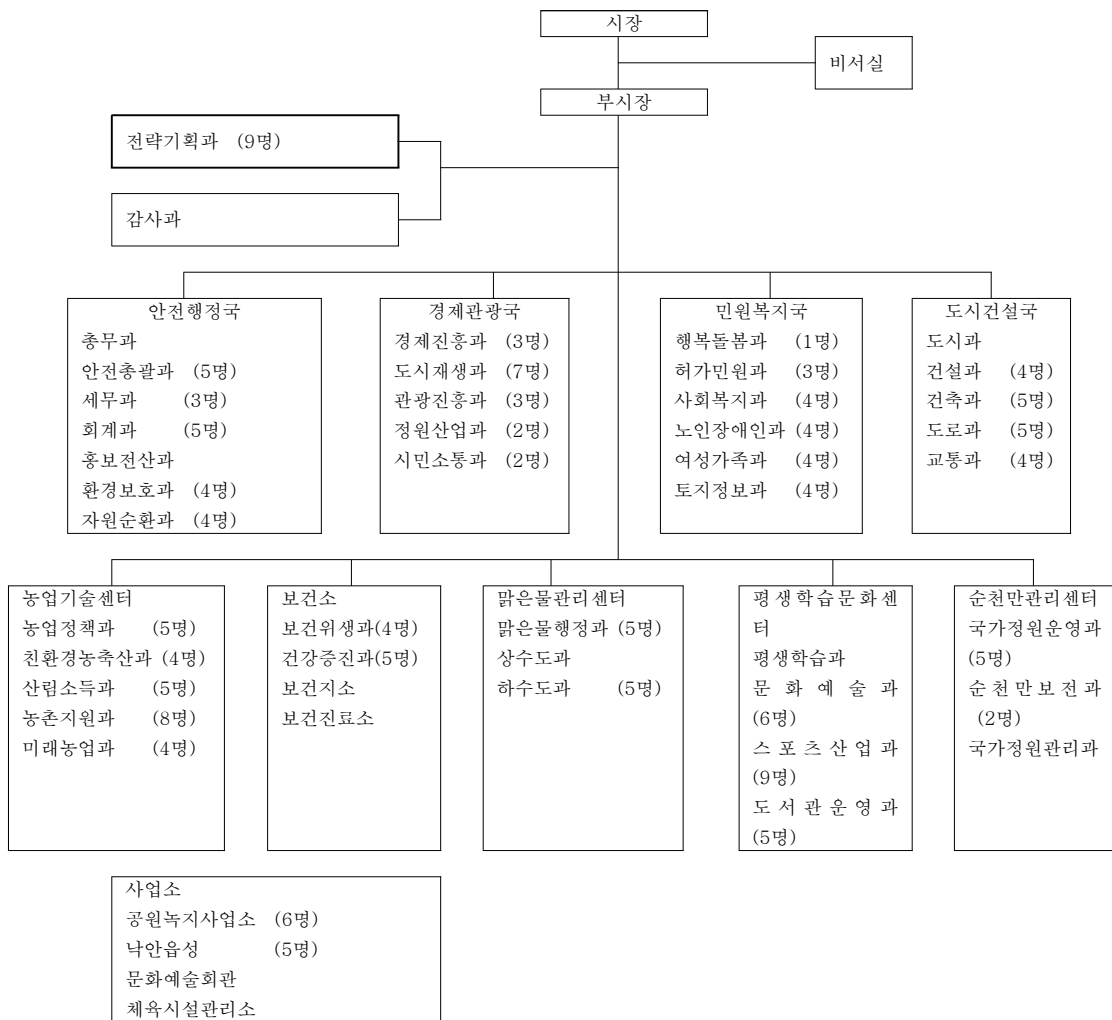
구 분	내 용	항목 수	참고문헌
BSC _{act} (BSC 활동)	BSC 수용과 활용	6	Kaplan and Norton(1996) Richardson(2004) Niven(2003) 김범열(2003) 김여진(2005) 서정록(2005) 송신근과 장현남(2008)
	성과지표 인지도	6	
	BSC 인지도	2	
TFL (변혁적 리더십)	소속 부서 상사의 변혁적 리더십	15	정병을과 안상윤(2010) 한봉주(2009)
TAL (거래적 리더십)	소속 부서 상사의 거래적 리더십	10	정병을과 안상윤(2010) 한봉주(2009)
BSC _{if} (BSC 이행요인)	지속적인 교육 및 훈련	2	Richardson(2004) 김여진(2005) 서정록(2005) 송신근과 장현남(2008)
	간부급의 BSC 지원	4	

3.3 자료수집 및 표본선정

본 연구는 2005년부터 10년 이상 BSC 성과관리시스템을 운영하고 있는 S지자체의 특성을 반영하고자 BSC 담당자와의 미팅을 통해 설문항목을 수정 및 보완하여 최종 설문항목을 구성하였다. 또한 부서별 인원을 고려하여 설문지 배포수는 200부로 결정하였다. 2015년 10월말 최종 설문지를 완성하여 연구대상기관에 전달하였고, 11월 1주부터 3주에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 총 200부의 설문지 중 187부가 회수되었고, 설문항목 중 하나라도 응답하지 않은 설문지 19부를 제외한 168부를 분석에 활용하였다.

아래의 <표 3-2>에서는 S지자체의 조직도를 중심으로 설문지를 배포한 부서의 설문 응답 현황을 살펴본 것이다. S지자체의 조직도를 보면 시장, 부시장 산하에 전략기획과를 두고 있고, 4개의 국과 5개의 센터, 그리고 사업소와 기타 읍면동 주민 센터를 두고 있다. 설문은 읍면동 주민 센터를 제외한 나머지 본청의 국과 센터, 그리고 사업소 전 부서에 골고루 배포하였으며, 설문지를 배포한 부서에서 대부분 참여한 것으로 나타났다.

<표 3-2> 조직도 및 설문응답현황



아래의 <표3-3>에서는 설문에 응답한 표본의 일반적 특성을 제시하였다.

본 연구는 직원들로 하여금 자신이 속한 부서의 2급에서 5급에 속하는 관리직 상사의 리더십 유형을 파악하게 한 후, 리더십 유형(변혁적 및 거래적 리더십)에 따라 현재 조직의 BSC가 어느 정도 수용되고 활용되는지를 파악하는데 목적을 두고 있다. 따라서 실무적으로 직접 BSC 성과관리시스템 운영에 참여하는 직원을 대상으로 설문을 실시하였으며, 관리직 상사로 정의한 2급부터 5급에 속하는 구성원의 경우 설문대상자에서 제외하였다.

직급별 응답비율을 보면 전체 응답자 중 7급의 비율이 55%로 가장 높았고, 9급이하(20%), 8급(15%), 6급(10%)순으로 나타났다.

설문응답자의 연령대별 응답비율을 보면 40대가 49%로 가장 많았고, 30대는 29%, 20대와 50대가 각각 11%를 보이고 있다. 아울러, 응답자의 남녀 비율을 보면 남자가 58%, 여성은 42%로 나타났다.

한편, 전체 응답자의 근무 개월 수 평균은 약13년≡159개월로 나타났으며, 아래 <표3-2>에는 표기상 5년 미만, 5~10년 미만, 10~15년 미만, 15~20년 미만, 20년~25년 미만, 25년 이상으로 제시하였다. 응답자 중 30%는 5년 미만의 근무연수를 보였고, 20년~25년 미만의 근무연수를 가진 응답자는 24%로 나타났다.

<표 3-3> 설문 응답자의 특성

직 급	응답자수(명)	비율(%)
6급	16	10
7급	92	55
8급	26	15
9급이하	34	20
총 계	168	100
나 이	응답자수(명)	비율(%)
20대	19	11
30대	49	29
40대	82	49
50대	18	11
60대	0	0
총 계	168	100
성 별	응답자수(명)	비율(%)
남	97	58
여	71	42
근무연수	응답자수(명)	비율(%)
5년 미만	51	30
5~10년 미만	19	11
10~15년 미만	21	13
15~20년 미만	15	9
20~25년 미만	41	24
25년이상	21	13
총 계	168	100

IV. 실증분석 결과

4.1 요인분석 전 설문지의 신뢰성 분석

본 연구는 연구결과를 도출하기 위해 설문조사 자료를 이용하며, 요인분석을 통해 새로운 변수를 추출하여 회귀분석으로 연구가설을 검증하고자 한다.

먼저 응답 자료로 요인분석을 실시할 수 있는지를 사전 검증하고자 KMO(kaiser-meyer-olkin)값과 Bartlett의 구형성 검정을 실시하였다.

KMO값은 입력변수들 간의 상관관계 정도를 나타내는 값으로 일반적으로 0.5이상이면 요인 분석을 실시할 수 있다고 판단한다. 아울러, Bartlett의 구형성 검정에서 상관행렬은 단위행렬이 아니라는 연구가설에 대한 검증으로 유의확률이 통계적으로 유의하면 입력변수들 간의 상관행렬은 단위행렬이 아님을 알 수 있고, 단위행렬이 아니라는 의미는 변수들 간에 연관성이 어느 정도 있기 때문에 요인 분석을 실시할 수 있음을 의미한다(이훈영 2015). 이 같은 일반적 기준을 토대로 <표 4-1>에 제시된 표를 보면, 본 연구에서 활용된 응답변수들의 KMO측도는 0.5이상인 0.914로 확인되며, Bartlett의 구형성 검정이 통계적으로 유의하게 나타나 요인분석을 실시함에 있어 무리가 없을 것으로 판단된다.

<표 4-1> KMO와 Bartlett의 검정

Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도		0.914
Bartlett의 단위행렬 검정	근사 카이제곱	7851.421
	자유도	1081
	유의수준	0.000

4.2 요인분석을 통한 변수 추출

KMO(kaiser-meyer-olkin)값과 Bartlett의 구형성 검정을 통해 설문지의 신뢰성을 확보한 후, 직각 회전방법 중 베리맥스를 통해 요인분석을 실시하여 공통변량으로 잠재적 요인을 추출하고자 고유값을 1 이상으로 설정한 결과, 고유값이 1이상인 요인 6개가 추출되었다. 또한 추출된 6개 요인이 전체 입력변수들이 가지는 총분산을 68.8%정도 설명하고 있음을 <표 4-2>에서 알 수 있다.

본 연구에서는 각 요인에 할당된 변수들의 특성을 고려하여 요인명을 결정하였다. 여기서 요인 1은 BSC 활동, 요인 2는 변혁적 리더십, 요인 3, 거래적 리더십, 요인 4는 BSC 이행요인, 요인 5는 직급, 요인 6은 근무연수를 의미한다.

추출된 요인들의 유의성을 판단하는 고유값(eigenvalue)이 모두 1이상이며, 고유값의 누적비율(%)이 0.60이상인 것으로 볼 때, 추출된 요인들은 타당성이 확보된 것으로 볼 수 있다(오상희와 지성권 2008; 서정록과 이남주 2008).

<표 4-2> 설명된 총분산

초기 고유값					추출 제곱합 로딩			회전 제곱합 로딩		
요인	요인명	고유값	분산의 %	누적률 (%)	총계	분산의 %	누적률 (%)	총계	분산의 %	누적률 (%)
1	BSC 활동	17.226	36.652	36.652	17.226	36.652	36.652	10.735	22.840	22.840
2	변혁적 리더십	6.850	14.574	51.226	6.850	14.574	51.226	10.167	21.632	44.472
3	거래적 리더십	3.225	6.861	58.087	3.225	6.861	58.087	3.801	8.086	52.558
4	BSC 이행요인	2.375	5.053	63.141	2.375	5.053	63.141	3.774	8.030	60.588
5	직급	1.569	3.338	66.478	1.569	3.338	66.478	2.746	5.843	66.430
6	근무연수	1.104	2.349	68.828	1.104	2.349	68.828	1.127	2.397	68.828

4.3 요인분석 후 요인에 속한 변수들의 신뢰도 분석

요인분석을 통해 새로 추출된 주요 요인(1~4)에 속한 변수들의 신뢰성 분석을 각각 실시하였다. 한 요인에 할당된 변수들이 그 요인을 대표할 수 있는지를 분석한 결과는 아래의 <표 4-3>에 제시하였다. 그 결과를 살펴보면, 크롬바하 알파값이 0.6이상으로 요인들은 신뢰성 있는 변수들로 구성되고 있다고 간주할 수 있다(Nunnally, 1978).

<표 4-3> 신뢰도 분석(Cronbach's a)결과

구분		최초 항목수	남은 항목수	cronbach의 알파
요인	요인명			
요인 1	BSC 활동	14	14	0.967
요인 2	변혁적 리더십	15	15	0.957
요인 3	거래적 리더십	10	10	0.818
요인 4	BSC 이행요인	6	6	0.896

4.4 상관분석

요인분석을 통해 추출된 6개의 변수들 중 BSC 활동을 의미하는 요인1과 변혁적 리더십(요인2), 거래적 리더십(요인3), BSC 이행요인(요인4), 그리고 응답자의 일반적 특성이 고려된 요인5(직급 등), 요인6(근무기간)간의 관련성을 회귀분석 전에 살펴보았다. 분석결과는 아래 <표 4-4>와 같다. 상관분석결과를 살펴보면, 요인1(BSC 활동)과 변혁적 리더십(요인2), 거래적 리더십(요인3), BSC 이행요인(요인4)간에는 통계적으로 유의한 상관관계를 보이고 있다. 이 같은 상관분석 결과를 종합해 보면, BSC 활동에 상사의 리더십과 BSC 이행요인은 밀접한 관련성이 있으며, 특히 상사의 리더십 유형에 따라 BSC 활동에 차이가 있을 가능성을 유추할 수 있었다. 즉, 상관분석 결과는 본 연구의 가설이 지지될 가능성을 내포한다.

한편, 구성원들의 일반적 특성인 직급 등과 근무연수는 BSC 활동 및 이행과 관련성이 없을 것으로 보인다.

<표 4-4> 상관분석 결과

구 분	BSC활동	변혁적 리더십	거래적 리더십	BSC 이행요인	직급 등	근무기간
BSC활동		.366***	.384***	.777***	.077	-.124
변혁적리더십	.366***		.343***	.459***	-.155	-.058
거래적리더십	.384***	.343***		.378***	.110	-.191
BSC이행요인	.777***	.459***	.378***		.084	-.089
직급 등	.077	-.155	.110	.084		.076
근무기간	-.124	-.058	-.191	-.089	.076	

주1) 표안에 수치는 Pearson 상관계수를, *** 은 0.01 수준에서 유의함을 의미함(양쪽).

4.5 회귀분석

요인분석을 통해 새롭게 추출된 각 요인에 속한 변수들의 평균값으로 생성된 요인점수를 변수로 활용하여 리더십 유형별 BSC 수용 및 활용에 미치는 영향을 회귀 분석하였다. 분석결과는 <표 4-5>에 제시하였다.

<표 4-5> 회귀분석 결과¹⁾

$$BSC_{act} = a_1TFL + a_2TAL + a_3BSC_{if} + a_4IC + a_5Work_{term} + et$$

항 목	계수	t값	VIF ²⁾
상 수	.086	.227	
변혁적리더십(TFL)	-.012	-.188	1.408
거래적리더십(TAL)	.122	2.067**	1.285
BSC이행요인(BSC _{if})	.804	13.664***	1.391
직급 등(IC)	.003	.039	1.090
근무기간(Work _{term})	-.058	-.858	1.051
Adj R-sq	0.605		
F-Value	72.296***		

주1) ***: 1% 수준(양쪽)에서 유의.

주2) 변수정의는 <표 3-1> 참조.

회귀분석을 실시한 주요 분석 결과를 살펴보면, 조직 상사의 변혁적 리더십은 BSC수용 및 활용에

1) 회귀분석에 앞서 리더십 유형별 차이분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

리더십유형	평균	표준편차	t값(유의수준)
변혁적 리더십(TFL)	4.039	0.043	13.192(0.000)***
거래적 리더십(TAL)	3.373	0.613	

주1) ***: 1% 수준(양쪽)에서 유의.

주2) 다중공선성의 존재여부를 확인한 결과, 최대 VIF(variance inflation factor)가 10보다 훨씬 작은 값을 나타내므로 다중공선성 문제는 없다고 판단된다.

통계적으로 유의하지 않은 음(-) 관계를 보이고 있다. 이는 <연구가설 1>을 기각하는 결과이다. 반면, 거래적 리더십의 경우 BSC수용 및 활용정도에 통계적으로 유의한 양(+)의 관련성을 나타내며 본 연구의 <연구가설 2>을 지지하고 있다.

공공기관에서 의무적으로 시행되고 있는 BSC는 혁신활동으로 인지되고 있다. 그러나 BSC는 일반 영리기업에서 추구하는 혁신을 위한 활동으로 보기 힘들다. 이는 BSC 자체가 조직의 성과를 다양한 관점에서 측정하고 구성원들의 업무를 제대로 평가해줌으로써 성과창출에 기여하도록 유도하는 시스템이기 때문이다. 따라서 공공기관에서 시행하고 있는 BSC에 대한 개념과 인식이 조직구성원들에게 제대로 전달되어 자신들의 업무가 얼마나 중요하고, 아울러 핵심 업무가 무엇인지를 정립하여 제대로 평가받기 위해 BSC가 필요하다는 인식전환이 선행되어야 할 것으로 보인다. 이 같은 BSC 인식 전환을 위해서는 앞서 제시한 회귀분석결과에서도 나타내고 있듯이 공공기관의 혁신활동으로 불리는 BSC가 조직 내 구성원들의 거부감 없는 수용을 통해 조직에서 적극적으로 활용됨에 있어 상사의 조직 상황을 변화시키려 노력보다는 오히려 상사가 조직의 내부적 안정과 유지에 초점을 둘 경우 BSC 성과관리시스템을 긍정적으로 받아들이고 있기 때문에 BSC의 개념을 정확히 이해하고 있는 조직 내 상사와의 유기적인 상호관계가 중요함을 알 수 있다.

한편, 조직구성원들의 일반적 특성으로 성별, 나이, 직급을 나타내는 IC변수와 근무기간($Work_{term}$) 변수는 종속변수인 BSC수용 및 활용에 통계적으로 유의하지 않음을 알 수 있다.

V. 결론

본 연구는 S지자체를 대상으로 조직 상사의 리더십 유형별 조직의 BSC 활동에 미치는 영향을 분석하여 어떤 유형의 리더십이 BSC의 활성화에 기여함으로써 BSC의 안정적인 정착 및 시행을 유도할 수 있는지를 밝히고자 하였다.

표본 수집을 위해 연구대상기관 담당자와의 사전 면담을 통해 조직의 일반 현황을 이해하고 관련 자료를 확보하였다. 또한 선행연구에서 활용된 설문내용을 검토하여 설문지를 작성하였다. 작성된 설문지는 대상기관 담당자와의 미팅을 통해 구성원들이 거부감 없이 설문할 수 있는 수준으로 적절히 수정하여 설문을 실시하였다.

연구대상기관의 여러 사항을 고려하여 연구 목적에 적합한 설문항목을 구성하고자 리더십 유형에 관한 질문, BSC 활동에 관한 질문, BSC 이행에 관한 질문, 조직구성원의 일반 현황 등에 관한 질문으로 구성하였다.

연구대상기관의 부서별 인원을 고려하여 설문지 배포수는 200부로 결정하여 3주에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 총 200부의 설문지 중 187부가 회수되었고, 설문항목 중 하나라도 응답하지 않은 설문지 19부를 제외한 168부를 분석에 활용하였다.

주요 분석결과의 내용은 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십은 종속변수인 BSC 활동과 통계적으로 유의하지 않은 음(-)의 관련성을 보였다. 둘째, 거래적 리더십은 종속변수인 BSC 활동에 유의한 양(+)의 관계를 나타냈다. 셋째, BSC 이행요인들은 종속변수인 BSC 활동에 유의한 양(+)의 관련성을 보였다. 넷째, 기타 변수인 설문응답자의 일반적 특성인 성별이나 나이, 직급은 BSC 활동과 관련성이 없음을 알 수 있었다. 이 같은 분석 결과는 종합해보면, 앞서 연구가설 부분에서 언급했듯이 공공기관의 혁신활동은 사기업의 혁신활동과는 차원이 다르며, 목표 지향적 혁신이라기보다는 성과평가에 대한 인식 부족 문화를 성과중심 문

화로 바꾸는 활동으로 인식함으로써 조직구성원들도 자신의 상사가 변혁적 리더십을 추구하는 것보다는 거래적 리더십을 발휘함으로써 구성원들 간 교류를 통해 구성원들의 욕구를 파악하여 충족시켜 주고 내부적인 안정과 유지에 초점을 맞출 때 BSC 성과관리시스템에 조금 더 능동적인 자세를 보인 것으로 해석할 수 있다. 즉, BSC의 개념을 정확히 이해하고 있는 조직 내 상사와의 유기적인 상호관계가 BSC의 안정적 정착과 시행을 유도할 수 있음을 의미한다.

2005년 지방자치단체에서 BSC 성과관리시스템 시범운영을 시작으로 실효성을 높이고자 2006년 4월 1일부터 법률적 장치인 정부업무 평가기본법 (법률 제8050호)을 마련하여 도입 추진되고 있다. 이와 관련하여 선행연구들에서는 BSC의 성공적인 정착을 위해 조직 리더의 BSC에 대한 관심과 배려가 무엇보다 중요한 요인임을 강조해왔다(김병섭 등 2000; 한인섭 2006). 그럼에도 불구하고 BSC에 대한 리더의 관심이 조직 내 BSC 활동에 어느 정도의 영향을 미칠 수 있는지를 실증 분석한 관련 연구가 없어 그 근거를 제시하지 못하고 있다.

본 연구는 2005년 BSC 시범운영기관으로 선정되어 현재 BSC 성과관리시스템이 정착된 S지자체를 대상으로 공공기관의 특성을 고려한 설문항목을 구성하였다. 아울러, 지방자치단체의 리더십 유형을 파악함에 있어 설문응답자의 거부감을 최소화하고자 소속 부서 내 상사 리더십에 초점을 맞춰 상위 관리자의 리더십 유형을 파악하도록 하고 파악된 리더십 유형별 BSC 활동의 원활한 운영에 어떤 영향을 미치고 있는지를 분석하였다. 분석을 진행함에 있어 다양한 분석기법을 동원하여 설문자료의 타당성과 신뢰성 확보를 확인하고, 요인분석과 회귀분석을 통해 조직 내 상위 관리자의 리더십 유형별 BSC 활동에 미치는 영향이 있음을 밝혔다. 이 같은 본 연구의 결과는 BSC가 시행되어 성공적 정착 요인이 무엇인지를 파악했던 기존 연구들에 한발 더 나아가 의무적으로 시행되고 있는 지자체 BSC 성과관리시스템이 안정적으로 원활히 운영되기 위한 요인이 무엇인지를 밝혔다는 점에서 그 의미가 있다. 다시 말해, 조직구성원들의 적극적인 수용 및 협조가 필수적인 BSC 성과관리시스템의 효율적 운영을 위해서는 공공기관의 경우, 상사의 거래적 리더십이 중요함을 제시하였다. 아울러, 사기업과 공공기관의 특성을 고려할 때, 혁신의 의미를 명확히 구분할 필요성을 제기함으로써 BSC가 공공기관에 걸맞은 혁신활동으로 활용되기 위해서는 먼저 BSC의 개념을 명확히 정립하여 “낡은 것을 새로운 것으로 바꾸다”는 일반적 혁신이 아닌 구성원 자신들의 업무를 객관적으로 평가받기 위한 시스템으로 인지하기 위해서는 조직 내 상사와의 원활한 관계 유지가 무엇보다 중요함을 시사하였다. 이 같은 시사점에도 불구하고 한 기관을 연구대상으로 분석을 실시하여 연구결과의 일반화가 곤란한 부분이 있다. 이에 향후 관련 연구를 진행함에 있어 다양한 공공기관을 대상으로 리더십 유형과 BSC 성과관리시스템간의 관련성을 파악해 연구결과의 강건성과 일반화에 노력할 필요성이 제기된다.

참고문헌

- 고현숙, 김정훈. 2011. 변혁적 리더십과 조직혁신간의 관계. *한국콘텐츠학회논문지*. 제11권 제4호 : 361-377.
- 구연원. 2005. 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 용인대학교 박사학위논문.
- 권오돈, 권태환. 2004. 은행 사례에 의한 BSC 성과측정간 인과관계. *회계저널*. 제13권 4호 : 53-76.
- 김범열. 2003. 균형잡힌 성과 기록표(BSC)의 성공적인 활용방안. *LG주간경제 경영정보* : 25-29.
- 김병섭, 박광국, 조경호. 2000. 조직의 이해와 관리. 서울대영문화사.
- 김여진. 2005. 국내기업의 BSC 실행 프로세스에 관한 비교연구-우수기업사례를 중심으로. 경희대학교 석사학위논문.
- 김용재, 김종완. 2008. 리더십이 자기효능감을 통해 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. *인적자원개발연구*. 제11권 제2호 : 1-23.
- 김인. 2008. 공공기관 BSC 도입의 효과에 관한 연구. *지방정부연구*. 제12권 제3호 : 7-32.
- 김진환. 2008. BSC의 커뮤니케이션과 기업성과: 흡수능력, 신뢰 및 학습의 역할. *회계저널*. 제17 권 제3호 : 287-321.
- 김창중. 2014. 변혁적 리더십이 열정, 혁신행동 및 조직시민행동에 미치는 영향. *한국콘텐츠학회논문지*. 제14권 제1호 : 871-882.
- 김호균. 2007. 조직문화, 리더십, 조직몰입간 인과관계 고찰. *한국사회와 행정연구*. 제18권 제2호: 23-49.
- 김흥국. 1999. 21세기 리더십: 패러다임 전환과 리더의 역할. *인적자원개발연구*. 제1권 제1호 : 1-31.
- 나영. 2003. BSC개념에 대한 정부투자기관 경영평가지표간의 인과관계. *회계저널*. 제12권 제4호 : 132-162.
- 류병근, 류은영. 2013. 변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과를 중심으로. *GRI연구논총*. 제15권 제3호 : 239-262.
- 박광진, 한경일. 2011. 공기업 CEO의 리더십이 경영혁신에 미치는 영향에 관한 연구. *디지털정책연구*. 제9권 제4호 : 77-89.
- 박영기, 정영윤. 2006. 리더십 효과성 모형 연구 한국거버넌스학회 하계공동학술대회 발표논문집 : 1065-1080.
- 박종혁, 권선균. 2005. 공공부문 목표관리(MBO)의 효과성 개선을 위한 제언-평가 공정성, 경력개발 지원, 상사신뢰성을 중심으로. *경영연구*. 제20권 제3호 : 203-230.
- 반성식, 김민석. 2006. 비영리공공단체의 투자결정 요인. *한국창업학회지*. 제1권 제1호 : 41-65.
- 배현정, 조승제. 2010. 리더십이 지방자치단체의 균형성과관리시스템의 실효성에 미치는 영향. *회계정보연구*. 제28권 제2호 : 107-134.
- 백기복. 2002. 리더십 발휘 동기, 리더십 행위 그리고 성과간의 관계에 관한 탐색적 연구. *인적자원개발연구*. 제4권 제1호 : 25-48.
- 서정록, 이남주. 2008. 조직·문화적 특성과 성과측정지표 특성이 기업성과에 미치는 영향. *회계연구*. 제13권 제1호 : 71-100.
- 서정록. 2005. BSC 이행요인과 성과측정지표 특성이 성과에 미치는 영향: BSC 수용·활용도의 매

- 개효과를 중심으로. 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 성지현. 2012. 카지노 영업 관리자의 변혁적 리더십·거래적 리더십이 딜러의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 조직문화를 매개변수로. *서비스산업연구*. 제9권 제1호: 63-78.
- 송신근, 장현남. 2008. BSC의 성공적 확산에 관한 실증연구. *관리회계연구*. 제8권 제1호 : 39-66.
- 신철우, 남선희. 2006. 리더십 행동특성과 조직유효성의 관계에서 신뢰의 조절효과. *인적자원개발연구*. 제8권 제1호 : 57-81.
- 오상희, 지성권. 2008. 정부조직의 BSC 도입효과와 성공요인에 관한 실증연구. *관리회계연구*. 제 8 권 제2호 : 1-26.
- 오홍재, 이규만. 2011. 리더십 스타일, 혁신적 업무행동 및 혁신지원분위기의 관계. *전문경영인연구*. 제14권 제2호: 67-87.
- 이남주, 서정록. 2006. BSC 이행요인과 성과측정지표 특성이 성과에 미치는 영향. 한국회계학회 하계학술대회논문집.
- 이석환. 2005. BSC에 대한 이해와 공공부문의 적용가능성. 한국행정학회 하계학술대회 발표논문집 : 67-81.
- 이우원, 김중화·조준서. 2008. BSC를 이용한 정부 및 공공기관의 성과관리 구축에 대한 사례 연구. *Information Systems Review*. 제 10권 제2호 : 291-308.
- 이창대. 2003. 비재무적 측정치의 활용이 성과에 미치는 영향. 박사학위논문. 서강대학교.
- 이훈영. 2015. 이훈영 교수의 SPSS를 이용한 데이터 분석. 도서출판 청람.
- 임준철, 윤정구. 1999. 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신 성향에 미치는 영향 : 자기권능감(Self-Efficacy)의 매개역할을 중심으로. *인사-조직연구*. 제7권 제1호 : 1-42.
- 임채숙, 최봉기, 성영태, 광승호. 2010. 행정조직문화와 단체장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 경상남도 기초자치단체를 중심으로. *한국지방자치연구*. 제12권 제3호 : 43-67.
- 장광규. 2005. 이랜드 BSC와 경영혁신. *임금연구*. 겨울호 : 70-75.
- 정기영, 정현우, 류태모. 2015. 중소기업에서 변혁적 리더십이 혁신활동에 미치는 영향에 관한 연구. *인적자원관리연구*. 제22권 제1호 : 191-212.
- 정문종. 2003. 새로운 생산방식과 비재무적 성과측정의 활용과 가치. *회계저널*. 제12권 제3호 : 101-123.
- 정병을, 안상윤. 2010. 공공의료기관장의 리더십이 조직유효성에 미치는 영향 : 변혁적-거래적 리더십을 중심으로. *병원경영학회지*. 제15권 제3호 : 97-122.
- 조금자. 2005. 간호조직문화와 리더십이 조직효과 및 고객지향성에 미치는 영향. 연세대학교 석사학위논문.
- 조익준, 오상운, 조문수. 2009. 리더십이 종사원의 상사에 대한 신뢰와 조직몰입에 미치는 영향. *관광학연구*. 제33권 제2호 : 433-453.
- 조현연, 최연정. 2005. BSC를 통한 중소기업의 성과관리시스템에 관한 연구-제약 산업을 중심으로. *회계정보연구*. 제23권 제1호 : 217-241.
- 지경이, 김정원, 권종욱. 2012. 인구통계학적 특성, 리더십 및 조직유효성간의 관계와 조직문화의 매개효과분석. *경영정보연구*. 제31권 제1호 : 117-147.
- 지성권, 송신근, 신성욱. 2005. 성과동인 성과를 활용한 학습 및 성장관점과 내부프로세스 관점 간의 관계분석. *회계저널*. 제14권 제4호 : 57-82.
- 천홍말, 방명하. 2006. BSC프로젝트활동이기업의업무혁신에미치는영향. *한국IT서비스학회지*. 제5권

제3호 : 45-62.

- 최웅용, 조현연, 권성희, 조재형, 배현정. 2008. 지방자치단체의 균형성과관리시스템에 관한 사례 연구: 부천시 BSC 구축을 중심으로. *관리회계연구*. 제7권 제3호 : 213-260.
- 한봉주. 2009. 조직문화, 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관점에서 직무만족과 조직몰입의 매개 효과 : 공공기관 선진화 추진대상의 공공기관을 대상으로. *행정논총*. 제47권 제3호 : 165-199.
- 한봉주. 2010. 조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구: 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로. 서울산업대학교 박사학위논문.
- 한인섭. 2006. 성과측정체제의 도입 실태와 성과정보 활용의 영향요인. *한국행정학보*. 제40권 제3호 : 245-266.
- 홍미경. 2011. 지방자치단체의 BSC 사례연구. *경영교육저널*. 제22권 : 73-88.
- BSC 연구회. 2006. 한국형 BSC 성공사례 11: 실무진이 직접 들려주는 BSC 실천 전략. 삼성경제연구소.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Becker, B., and M. Huselid. 1998. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 16 : 53-101.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 70 : 71-79.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*. 70 : 134-147.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1996a. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1996b. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 74 : 75-85.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1996c. Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*. Fall : 53-79.
- Niven, P. R. 2003. *Balanced Scorecard Step-by Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons, Inc.
- Nunnally, J. C. 1978. *Psychometric Theory*, 2nd Edition. New York. McGraw-Hill.
- Richardson, S. 2004. The key elements of balanced scorecard success. *Ivey Business Journal*. November-December : 7-9.
- Rodgers, R. and J. E. Hunter. 1992. A Foundation Good Management Practice in Government: Management by Objectives. *Public Administration Review*. 52 : 23-39.

드론 소비자이슈와 소비자지향적 정책 방향

2016. 11. 26



한국소비자원 정책연구실
황 미 진 선임연구원 (Ph.D.)
mjwh@kca.go.kr

※ 본 연구는 한국소비자원 황미진의 2016년 정책연구보고서 『드론시장에서의 소비자보호방안에 관한 연구』의 내용에 기초하여 추계 정책세미나 및 학술대회 발표를 위해 재구성한 것임

Contents

- PART I** Introduction
1. Research Motivation
 2. Research Objectives
- PART II** Results
1. Consumer Complaints Trends
 2. Consumer Issues
- PART III** Conclusion and Implications

PART I Introduction

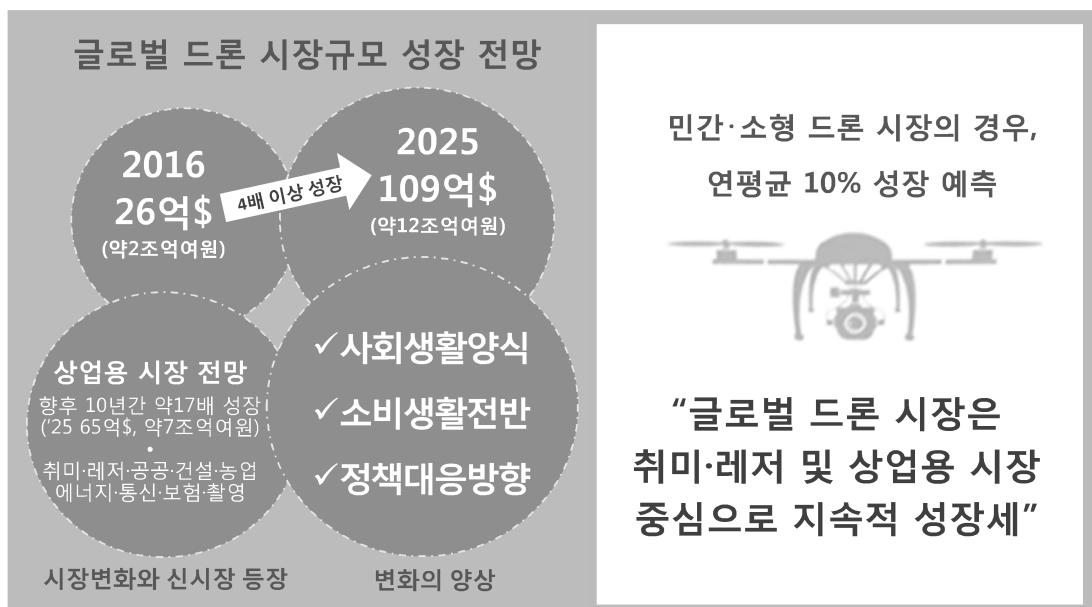
1. Research Motivation
2. Research Objectives

3

PART I Introduction 1. Research Motivation

한국소비자원
Korea Consumer Agency

● 글로벌 드론 시장의 성장과 소비자



*출처: 이덕만, 2016; 국토부, 2016; FTC, 2016; Teal Group, 2016

4

● 시장의 변화와 소비자이슈의 등장

드론 기술의 특징은?

- ✓ 소비자 접점에서의 적용범위 다양
- ✓ 각종 스마트기기로 손쉬운 제어가능
- ✓ 다양한 사용상황(Usage Situation) 발
굴 통한 시장 경쟁 모델 창출 가능

“시장형성 초기 단계,
소비자관점 접근 미흡”

“일상소비생활에 빠르게 침투,
신시장·기존시장 전반에
큰 변화 야기 예상”

- 구글, 아마존, CISCO, DHL 등 글로벌
기업의 물류수송, 통신중계 드론 시연
- 카메라·GPS·자율비행장치 등을 활용,
단기적으로는 취미·레저,
중장기적으로는 농업·통신·물류·택배·
교통 등 영역으로 소비자 사용상황
확산 가능

*출처: FTC, 2016

● 드론 시장의 성장과 소비자이슈의 등장

드론 시장의
급격한 확대와
더불어
국내 소비자
피해상담
증가 추세

품질, 안전,
A/S, 청약철회,
개인정보,
프라이버시 및
사생활 침해 등
소비자이슈
부각

한국소비자원
1372상담통계
'15년 이후
'16년 현재
누적 상담건수
71건

국내외
관련 정책
논의 활성화
추세

New Approaches 드론소비자지향적 정책추진 및
시장 상생의 토대 마련

*출처: 한국소비자원, 2016; FTC, 2016

● 드론 시장의 성장과 소비자이슈의 등장

“드론 시장 확대와 소비자관점의 이슈?”

▶ 본 연구의 목적 및 연구문제

이에 본 연구는, 기술 확산에 따른 관련 시장의 동태 및 소비자 이슈를 점검
 첫째, 소비자 편익과 후생에 부합하는 상품 확산을 촉진하고
 둘째, 정부 종합대응시책에 소비자권익 반영의 기초자료를 제공하고자 함

“ 신시장 도입기와 성장기 안착에 적합한 안전 표준 등, 소비자권익 관점의 인프라 강화 및 동 시장의 소비자지향적 성장을 촉진하는 가이드라인 마련 등 협력적 논의를 지원”

연구문제 1. 드론 관련 제품 및 서비스 시장에서 소비자 문제의 쟁점과 내용은 무엇인가?

연구문제 2. 소비자이슈는 무엇인가?

연구문제 3. 동 시장의 소비자지향성 확보를 위한 정책적 접근 방향은 무엇인가?

● 드론시장의 접근 범위와 대상

- 드론(Drone)은 무인비행체(UAV, Unmanned Aerial Vehicle)라고도 하며, 지상에서 원격조종 또는 사전에 프로그램된 경로에 따라 자동·반자동 형식으로 자율비행하거나 인공지능이 탑재된 비행체로 날리기 (편플라잉, 크루징), 레이싱, 촬영(사진·영상) 등의 용도로 이용하는 무인기를 말함



드론 시장				
구분	민간·민수용		공공·군사용	
유형	취미·레저용 드론	사업용 드론	공공용 드론	군사용 드론
예시	취미 레저 오락 촬영 통신	건설 에너지 농업 통신 보험 물류 촬영	재해/재난, 방재 에너지 농업방재 통신 관측 항공조종교육	-
사용자 (주사용층)	소비자 (매니아, 아동)	사업자, 소비자 (기업, 매니아)	정부, 기관, 지자체 (지자체, 기관)	군·관 -
소비자정책연구대상	○ (단기적 관점 핵심 점검)	∅ (중기적 관점 일부 점검)	- (장기적 관점 일부 점검)	- (국민적 관심 지원)

2016

PART II Results

1. Consumer Complaints Trends 2. Consumer Issues

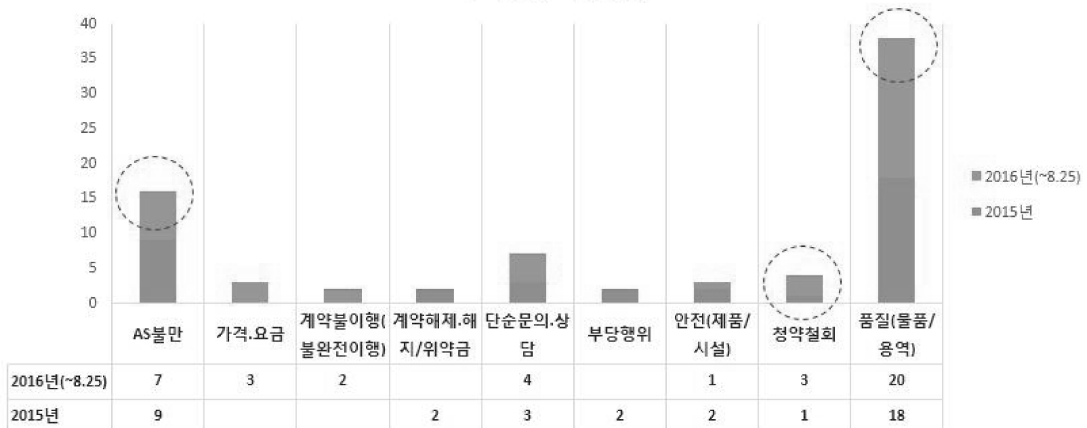
PART II Results 1. Consumer Complaints Trends

1) 소비자 문제 현황

● 드론 관련 소비자문제 상담 현황

- 소비자관련 공공데이터인 1372소비자상담센터에 접수된 통계를 살펴보면, 2015년 이후, 소비자용 드론 관련 누적 상담건수는 77건(2016.8.25일 집계 기준)
- 품질, AS불만, 청약철회, 안전 관련 이슈 부각(한국소비자원, 2016)

소비자상담사유(건)



* 출처: 1372소비자상담센터에 접수된 상담 통계자료에서 집계
※ 대분류 품목 '스포츠·레저·취미용품' 중 사건제목에 '드론'이 포함된 건

2) 소비자 문제 사례

● 드론 관련 소비자문제 주요 상담 사례

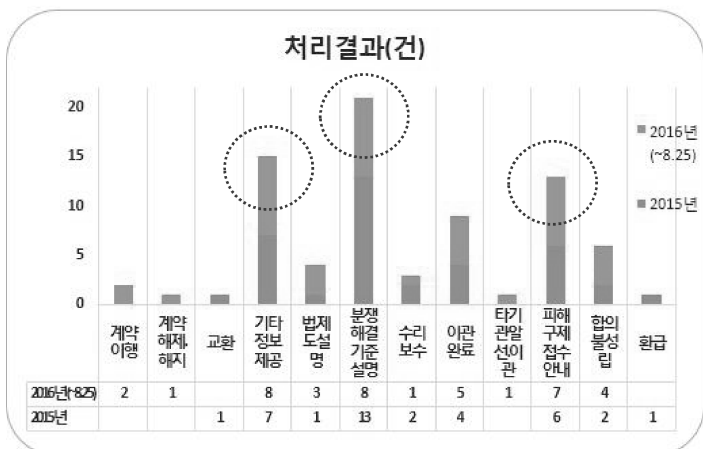
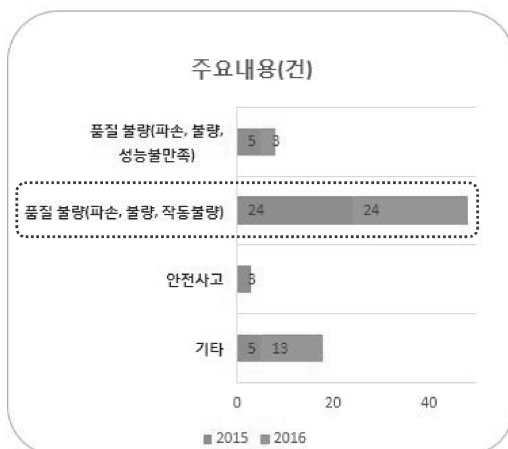
- ✓ (품질관련) 조정기로 드론을 작동 중 공중에서 드론이 사라짐.
소비자는 조정기 불량에 의심되나 업체 측은 소비자 과실을 주장함. 이에 대한 대응방안을 문의함
- ✓ (A/S관련) 드론 2대를 구입하여 작동하였으나 제품 모두 불량으로 AS신청.
업체 측은 드론 2대에 각각 유상 수리비 청구, 수리 불가에 따른 자체 폐기를 주장함. 이는 부당하며 제품에 대한 환불을 요구함
- ✓ (안전관련) 오픈마켓에서 장난감 드론을 구입하여 충전 중 기기가 폭발
주위에 있던 물건들도 화재로 훼손됨

* 출처: 한국소비자원 1372 소비자상담 특이동향 (2016)

3) 소비자 문제 해결

● 드론 관련 소비자문제 처리 결과

- (주요 소비자문제) 작동불량 등 품질불량, 성능불만족, 안전사고 등
- (소비자문제 처리) 분쟁해결기준 설명, 정보제공, 피해구제접수 안내 등(한국소비자원, 2016)



* 출처: 1372소비자상담센터에 접수된 상담 통계자료에서 집계
※ 대분류 품목 '스포츠·레저·취미용품' 중 사건제목에 '드론'이 포함된 건

1) 소비자 이슈 및 문제 인식에의 접근

● 드론에 대한 소비자 인식 조사 정보리스트 도출

주요 조사 내용	분 야	내 용
	I. 이용현황	- 관련 제품 및 서비스 이용율(원산지, 이용목적, 사용상황 등) - 주요 제품 및 서비스 구매방법과 장소 - 소비자 중요정보 제공 - 인구통계
	II. 품질과 편익	- 안전 - 제품/서비스 품질 - 디자인 - A/S - 국가공인품질인증 인지 - 드론 이용자의 최소 자격기준
	III. 소비자문제	- 소비자문제에 대한 인식 - 소비자피해 경험 - 개인정보제공 및 이용
IV. 정책필요도	- 드론 제품 및 서비스 이용 관련 안전 등급 마련과 모니터링 - 드론 제품 및 서비스 관련 국가공인 표준 인증 강화 및 모니터링 - 드론 제품과 서비스의 비교선택을 위한 소비자정보제공(가격, 품질, 제조사 등) 강화 - 드론 이용의 불편과 문제해결을 위한 상담/피해구제 창구 강화 - 기만적 상술, 표시/광고 모니터링 - 드론의 파손, 분실, 위해, 안전사고 등에 대비한 전문 보험 출시	

- 이상의 정보리스트를 적용하여 한국소비자원은 국내소비자 1,500명을 대상 (일반인 1,000명, 이용경험자 500명)으로 소비자인식조사를 추진

2) 드론 소비자 인식조사 : 1차 분석 결과(드론 인지자 1,000명)

조사 목적

드론에 대한 국내소비자 인식을 확인하여, 관련 시책에 소비자권익을 반영하고 신시장 도입기와 성장기 안착을 촉진하여 소비자지향적인 시장 발전을 지원하는 기초자료 제공

첫째, 소비자 편익과 후생에 부합하는 상품, 제품 및 서비스 확산을 촉진
둘째, 정부 종합대응시책에 소비자권익 반영의 기초자료를 제공

조사 설계

구 분	내 용	
조사 대상	드론에 대해 인지하고 있는, 전국의 성인 남녀 1,000명	
조사 방법	Online Research	
표본 크기	총 1,000명	
	연령	20~29세 30~39세 40~49세 50~59세 60~69세 계
	남자	95명 106명 122명 116명 70명 509명
	여자	87명 101명 118명 112명 73명 491명
	합계	182명 207명 240명 228명 143명 1,000명
표본 설계	Quota Sampling(임의할당 표본추출법) ※통계청 인구 총 조사 비율에 따라 인구비례할당	
신뢰수준	95%의 신뢰수준에서 ±3.10%	
통계처리방법	SPSS 13.0을 이용한 통계처리	
조사 기간	2016년 10월 25일 ~ 10월 28일	

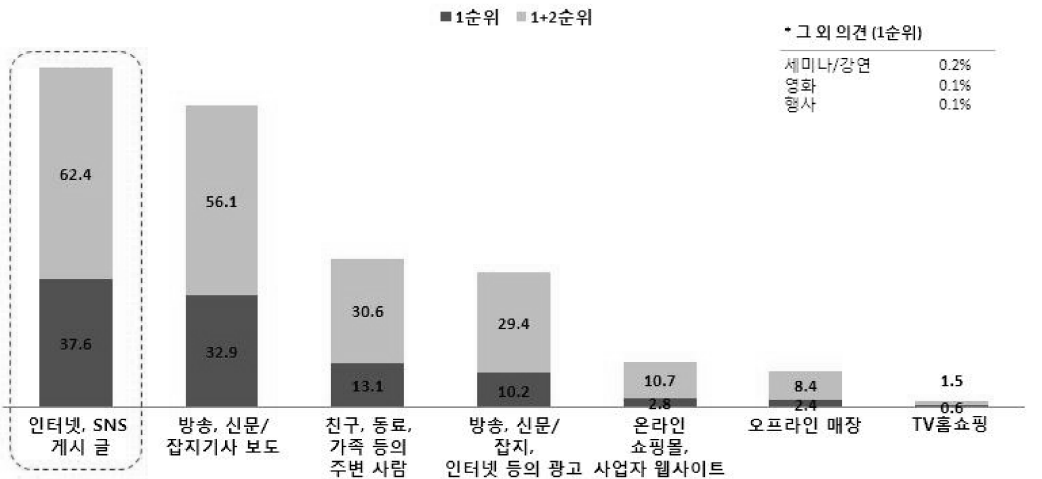
2) 드론 소비자 인식조사 : 1차 분석 결과(드론 인지자 1,000명)

응답자 특성			
구분		Base	%
전체		(1,000)	100.0
성별	남성	(509)	50.9
	여성	(491)	49.1
연령대	20~29세	(182)	18.2
	30~39세	(207)	20.7
	40~49세	(240)	24.0
	50~59세	(228)	22.8
	60~69세	(143)	14.3
이용 경험	이용 경험 있음	(116)	11.6
	이용 경험 없음	(884)	88.4
거주지역	150만원 미만	(50)	5.0
	150~300만원 미만	(156)	15.6
	300~450만원 미만	(243)	24.3
	450~600만원 미만	(273)	27.3
	600~750만원 미만	(159)	15.9
	750만원 이상	(119)	11.9

2) 드론 소비자 인식조사 : 1차 분석 결과(드론 인지자 1,000명)

● 드론에 대한 정보 출처

- 인터넷, SNS 게시글(블로그, 동호회, 모임 등 포함) 37.6%,
- 방송, 신문/잡지기사 보도 32.9%

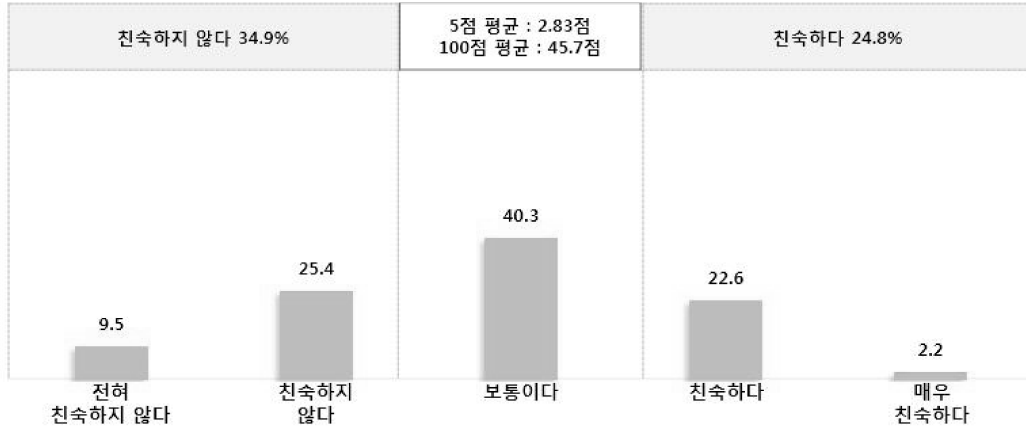


[Base : 전체, n=1,000, Unit : %]

2) 드론 소비자 인식조사 : 1차 분석 결과(드론 인지자 1,000명)

● 드론에 대한 친숙도

- '친숙하다' 라고 응답한 비율은 24.8%, 친숙하지 않은 응답자는 34.9%

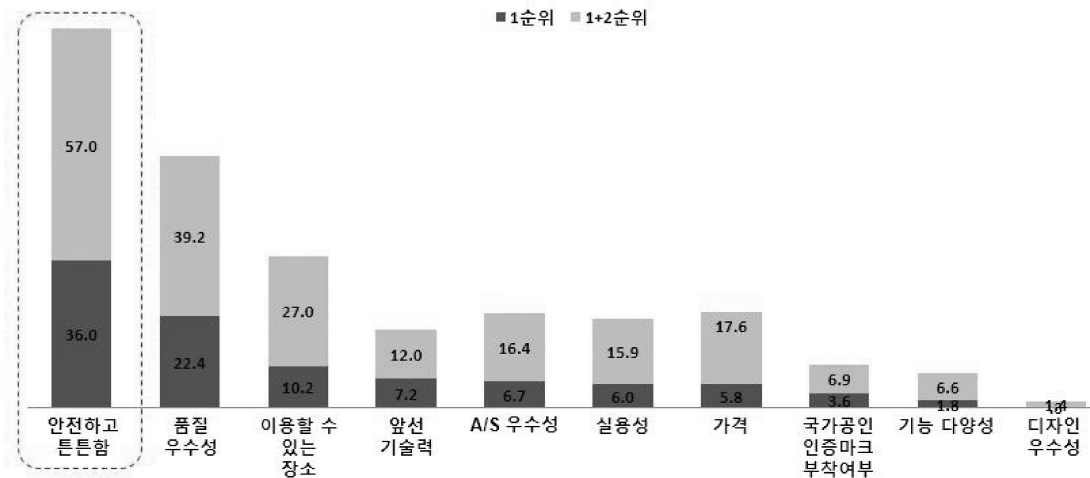


[Base : 전체, n=1,000, Unit : %]

2) 드론 소비자 인식조사 : 1차 분석 결과(드론 인지자 1,000명)

● 소비자가 드론을 이용함에 있어서 가장 중요하게 고려해야 할 요소

- '안전튼튼함' 36%, 품질우수성 22.4%, 이용가능장소 10.2%

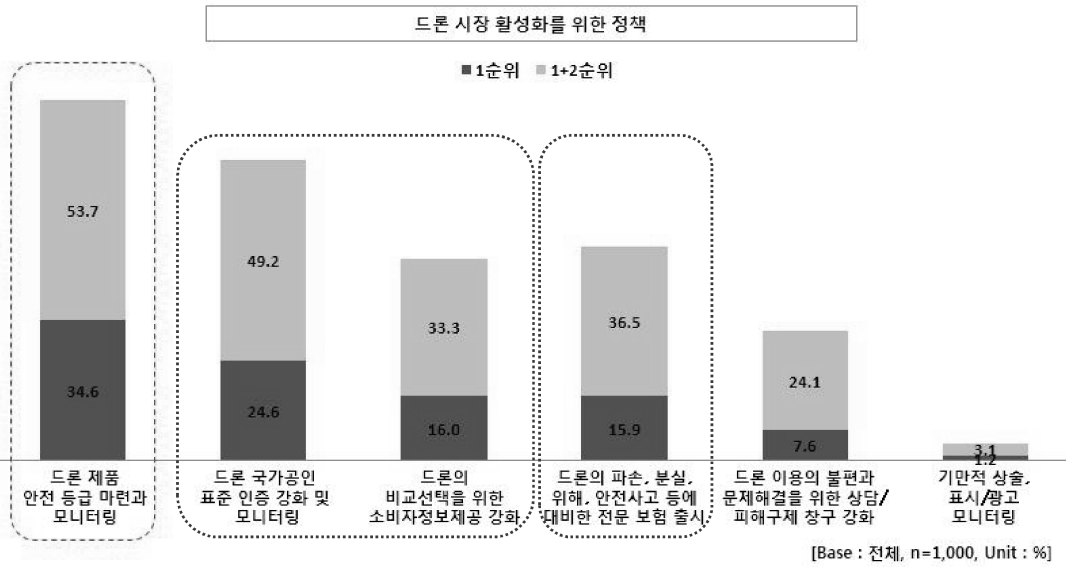


[Base : 전체, n=1,000, Unit : %]

2) 드론 소비자 인식조사 : 1차 분석 결과(드론 인지자 1,000명)

● 드론시장 활성화를 위한 소비자 관련 정책 필요성 인식

- 안전등급 마련, 국가공인 표준인증 적용 및 모니터링, 소비자선택비교정보 제공 관련 정책 니즈가 상대적으로 높게 나타남
- 드론의 파손, 분실, 안전사고에 대비한 전문보험 출시에 대한 니즈도 존재



PART III Conclusion & Implications

Conclusion & Implications

- **신기술 등장에 따른 시장 변화를 포착하고, 소비자 관점의 이슈 발굴 및 디지털 소비자역량 제고를 위한 미래정책 마련을 지원하는 것이 중요한 시점**
 - 드론은 소비생활에 큰 변화와 새로운 편익을 제공할 것으로 예상되나, 차세대 소비자보호 이슈 발굴도 필요한 시점으로, 이용실태 확인 및 정책적 대응방안을 모색하는 연구조사 지속 필요
 - 신기술 소비자문제 해결 대응체계 완비 및 디지털 소비자역량 강화 방안 모색 등
 - 글로벌 표준에 부합하는 안전, 품질 표준, 정보제공, 개인 프라이버시 보호정책 마련 등이 중요하며, 시장형성 초기에 적합한 사업자자율규제 방안 모색 및 시장 모니터링 필요

- **드론 관련 분야 이해관계자간 지속적 협력 강화로 소비자지향적 시장성장 및 소비생활 향상을 위한 미래지향적 거버넌스 구축 필요**
 - 수요처인 소비자의 니즈 반영과 소비자지향적 시장 발전이 글로벌시장에서의 성장으로 연계될 수 있도록 정부, 기관, 학계, 기업 및 다양한 이해관계자의 협력적 노력 필요
 - 미국 연방거래위원회(FTC)는 드론 전담채널을 개설하고, 기술동향 및 소비자 이슈를 조망하는 세미나 개최('16년 10월)와 전문가 의견수렴, 통신정보관리청(NTIA) 등 이해관계자 협의체의 종합대응 등을 지원하고 있음(FTC, 2016)
 - 이 과정에서 소비자권익과 안전 및 소비생활의 향상을 도모하는 기관인 한국소비자원은 이해관계자의 협력적 동참을 촉진하는 역할

21

참고문헌

- 권구포(2016), '드론 기반 물류서비스 활성화 방안', 드론 활용 비즈니스 모델 및 시범사업 확대 심포지엄 자료집, 국토부, 2016.8.11., 1-358.
- 배순영·황미진·지광석(2015), '제3차 소비자정책 기본계획 수립 연구', 한국소비자원, 정책 14-01, 1-154.
- 송순영(2015), '소비자 안전교육내용 체계화에 관한 연구', 한국소비자원, 정책연구 15-19, 1-162.
- 윤광준(2016), '무인항공기(드론) 기술발전과 소비자 이슈', 제1차 신기술 대응 소비자포럼, 한국소비자원, 정책연구실, 2016.9.6.
- 이덕만(2016), '스마트 드론을 활용한 비즈니스 모델 발굴', 드론 활용 비즈니스 모델 및 시범사업 확대 심포지엄 자료집, 국토부, 2016.8.11., 1-358.
- 황미진(2011), '기능적/감성적 체험과 자아-브랜드 연결성에 의한 지각된 가치가 소비 후 감동, 만족 및 구전에 미치는 영향. 연세대학교 대학원 박사학위 논문.
- 황미진(2016), 『드론 시장에서의 소비자보호방안 연구』, 한국소비자원, 정책연구보고서 16(발간예정)
- _____(2016), [신기술] 드론 신산업 육성을 위한 규제 완화 추진, 한국소비자원, 소비자정책 이슈점검(8월), 1-17.
- _____(2016.10.31), 2016 공군사관학교 심포지엄, 무인시스템중심의 항공우주기술 발전과 이해, 발표자료.
- 한국소비자원(2016), 1372소비자상담 특이동향 보고서, 2016-69, 피해구제국, 2016.7.20.
- 국토교통부(2016), 드론 활용 비즈니스 모델 및 시범사업 확대 심포지엄 자료집, 국토교통부, 2016.8.11., 1-358.
- _____(2016) "中 DJI 10년새 매출 1조원 됐는데... 한국 드론, 시험비행도 제대로 못해" 관련 보도자료, 2016.8.17.
http://www.molit.go.kr/USR/NEWS/m_72/dtl.jsp?id=95077887
- 국토교통부 www.molit.go.kr
- 미래창조과학부 www.msip.go.kr
- 산업통상자원부 www.motie.go.kr
- FTC www.ftc.gov
- NTIA www.ntia.doc.gov
- Teal Group www.tealgroup.com



감사합니다



한국소비자원 정책연구실
황 미 진 선임연구원 (Ph.D.)
mjwh@kca.go.kr

본 연구의 내용은 연구자 개인의 견해이며 본원의 공식 견해가 아닙니다.