

한반도 통일대비 기업의 통일역량에 대한 개념적 정의와 구성요인의 중요도 도출 연구*

이 다 정**

- I. 서론
- II. 연구목적 및 배경
- III. 연구내용 및 방법
- IV. 연구결과
- V. 연구결과와 기대효과 및 활용방안

국문요약

본 연구의 목적은 한반도 통일대비 기업의 통일역량의 개념을 정의하고 구성요인을 도출하는 것이다. 이를 위해 전문가를 중심으로 면담을 실시하여 설문지를 구성하였고 1:1면담을 통해 AHP 설문결과를 통해 종합중요도를 도출하였다. 전문가 면담을 통한 기업의 통일역량에 대한 개념적 정의는 다음과 같이 도출되었다. 기업의 통일역량이란 건전한 재정능력을 기반으로 하여 전략적 리더십을 통한 위기관리역량과 통일시대에 기회를 포착하고 성장하는 역량이다. 또한 기업의 통일역량 구성요인 우선순위로 기업 차원에서는 CEO의 통일비전, 위기관리, 전략

적 리더십, 북한정보, 생산협력, 기업의 사회적 책임, 기회포착, 재무건전성, 기업투자의 순으로 도출되었으며 중업원 차원에서는 소통능력, 학습능력, 문화역량의 순으로 도출되었다. 본 연구결과를 통해 기업은 통일이라는 새로운 경영패러다임의 지속가능한 기업경쟁력 강화를 위해 전략적 대안을 제시해 줄 수 있으며 통일시대를 대비한 남북한 기업의 인력활용의 통합적인 가이드라인으로 활용될 수 있다.

주제어: 기업의 통일역량, CEO의 통일비전, 통일기업경영, 통일역량 구성요인

* 이 연구는 한국연구재단의 2015시간강사연구지원사업의 지원으로 수행되었음 (NRF-2015 S1A5B5A07038630).

** 금오공과대학교 지역산업경영연구소(djlee@kumoh.ac.kr)

I. 서론

전략적 경영관점에서 기업이 환경의 변화를 예측하고 대응하는 것과 경영위기를 최소화하고 기회요인을 극대화하는 것은 기업경쟁력 확보의 근간이라 할 수 있다. 또한 기업은 경제적 행위의 주체이며 통일을 앞당길 수 있는 주요 변수이자 통일 후 경제성장의 핵심동력이라 할 수 있다. 이는 2015 세계경제 금융컨퍼런스(Global Financial Conference)에서도 강조한 바 한국기업은 통일을 도약의 기회로 활용할 수 있는 통일역량강화에 나서야 한다고 조언하였다.

하지만 통일시대에 대비한 기업의식조사를 살펴보면 우리 기업의 대다수가 통일을 준비하고 있지 못한 것으로 나타났으며 통일준비에 대한 기업의 구체적인 노력도 미비한 실정이다. 하지만 통일독일의 사회에서도 선명하게 보여주었듯이 통일의 핵심은 경제적 통합작업이자 서로 다른 경제체제의 통합이며 상이한 기업활동의 목적을 추구하는 생산주체의 만남이라고 할 수 있다.¹ 따라서 대한민국 경제성장의 주축으로써의 역할을 해온 기업이 통일한국을 이루는 데 제외되어서는 안 되며 기업의 통일역량 강화를 위한 구체적이고 실제적인 준비를 하여야 할 것이다.

그렇다면 기업의 통일역량이라는 것은 무엇을 의미하는가? 단순히 막대한 통일비용을 충당할 수 있는 과감한 투자능력만으로 언급되어서는 안 된다. 왜냐하면 통일역량은 경제력이나 군사력과 같이 계량화할 수 있는 부분도 있지만 정치력이나 사회통합능력처럼 숫자로 가늠하기 어려운 부분도 있기 때문이다.² 기업은 한반도통일을 이루는 과정에서 남북통합작업을 수행할 포괄적인 역량이 준비되어야 한다. 이를 위해서 기업의 통일역량에 대한 개념의 명확화가 선행되어야 할 것이다. 개념은 이론을 구성하는 출발점이며 기업의 통일역량 개념화를 통해 통일역량을 평가하는 대표적인 기준으로 사용될 수 있을 것이다.

기업의 통일역량 개념을 명확히 하는 것에 대한 필요성은 다음의 세 가지 측면에서 살펴볼 수 있다.

첫째, 기업차원에서 통일역량을 이해하기 위한 기본적 개념의 틀을 정립하기 위함이다. ‘통일역량’의 정의와 영역의 다양성에 따라 그 개념자체가 비교적 최근에 대두되었고 통일역량이라는 개념이 국제적, 정치적, 법률적 영역 등으로 달리 설

¹ 조병남, “우리나라 기업의 통일 준비 전략: 협력적 기업조직문화 창출을 위한 리더십 교육,” 『경상논총』, 제28권 3호 (2010), p. 2.

² 박명규, “막스베버의 사회이론과 한반도 통일역량,” 『저스티스』, 제146권 2호 (2015), p. 1.

정하여 사용되고 있다.

따라서 통일이라는 거시적이고 정치적 관점을 벗어나 기업차원에서의 통일역량강화를 위한 시초작업으로 기업구성원들 개개인이 통일이라는 큰 틀 안에서 사고하도록 기준을 제시하며 이로써 통일경영사과의 확산을 유도하기 위함이다.

둘째, 기업의 통일역량 강화를 위한 구성요인을 도출하기 위함이다. 구성원들의 역량이 기업 성장 동력의 핵심이라는 것을 볼 때에 구성원들의 통일역량함양을 위한 구체적인 노력이 통일 후 당면하게 되는 여러 문제들에 대해 능동적으로 대처하게 할 것이다.

셋째, 전략적 인적자원관리의 관점에서 통일역량에 대한 평가기준을 제시하기 위함이다. 통일역량이라는 개념적 틀이 차후 구성요인을 활발하게 도출하게 하며 또한 더 나아가 통일역량이 지수화 되면 통일대비 역량수준을 파악하는데도 용이하게 될 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 심층적인 문헌조사와 분석을 통해 기업의 통일역량 관련 개념을 명확히 정의하고, 이러한 정의에 기초하여 통일역량과 관련된 객관적이며 이론적인 근거를 제시하며 기업통일역량강화를 위한 정책제언을 제시하는데 있다.

II. 연구목적 및 배경

본 연구의 목적은 한반도 통일시대를 대비하여 기업의 통일역량 개념을 정의하고 그 구성요인을 확인하는 데 있다. 기존의 통일을 대비하는 기업경영의 보다 구체적이고 실천적인 기업역량강화의 기준을 제시하고 본 연구를 바탕으로 기업의 통일경영사과의 확산과 통일대비 기업경쟁력강화의 전략적 대응지침을 제시하고자 한다.

1. 기업의 통일역량

한반도 통일을 위해 준비되어야 할 것은 경제, 외교, 안보, 문화, 인적, 법제도 측면의 다양한 분야에서의 역량강화가 필요하다고 할 수 있다. 하지만 무엇보다도 경제성장을 통한 통일역량 강화가 필수적인 과제임에는 틀림이 없다. 2013년 통일교육원의 보고서에 의하면 서독의 최고수준의 경제성장에도 불구하고 통일의 후유증을 겪은 것을 보면 앞으로 한반도 통일을 준비해나가기 위해 최소 4~5%

의 지속적인 경제성장이 필요할 것으로 보고하고 있다.

이처럼 경제적 측면에 초점을 맞추어 한반도 통일과정을 생각할 때 기업의 역할을 간과할 수 없다. 기업차원에서 통일역량에 대한 논의는 2015년 세계경제금융컨퍼런스(Global Financial Conference)에서의 제안이 그 시초라고 할 수 있겠다. 2015 GFC에서는 한반도 통일과정에서 기업의 역할을 강조하며 기업은 통일을 도약의 기회로 활용할 수 있는 역량 강화에 나서야 한다고 조언하였다.

그렇다면 기업의 입장에서 통일을 바라볼 때 구체적으로 준비되어야 할 역량은 무엇인가?

본 연구는 이에 답하기 위하여 4가지 과정을 통해 개념정의를 시도하고자 한다.

첫째, 통일독일을 위한 독일기업의 사례들을 살펴보고 통일 전후로 기업차원에서 역할들을 살펴본다. 둘째, 국가차원에서의 한반도 통일역량의 여러 요소 중 기업이 감당해야 할 부분을 살펴본다. 셋째, 기업의 미래역량에 대한 요인 중 통일과정에서 반드시 필요한 내용들을 추출하여 기업의 통일역량에 대한 개념 정의를 시도하고자 한다. 마지막으로 기업의 통일역량의 정의와 구성요소에 대한 내용들을 취합하여 전문가 상담을 실시하여 개념적 정의를 구체화하고 AHP기법을 통해 구성요인을 도출하고자 한다.

2. 개념적 정의

먼저 통일독일의 사례를 통해 독일의 기업들이 통일전후 어떠한 노력을 했는지 살펴보면 다음과 같다. 독일의 경우 동서 간 협력 및 지원형태는 크게 생산협력과 동독에 대한 재정지원으로 이뤄져 왔으며 동독기업이 서독기업에 대형 프로젝트를 발주하여 동독지역에 건설하거나, 생산특허를 서독으로 도입하여 동독에서 생산하는 형태, 서독이 동독지역에 직접 투자하여 공동생산하거나 제3국과 합작투자 하는 형태로 이뤄져왔다.³

독일의 대표 기업 지멘스는 통독 직후 11개의 동독기업을 인수하고 1년 안에 동독인력 2만 명을 고용해 교육훈련 프로그램을 운영하였으며 반도체공장이 있는 드레스덴에 약 27억 DM을 투자하는 등의 동서독 경제통합을 위해 노력해왔다. 그 후 지멘스는 1990~1995년 매출의 연평균 6.5% 증가하였다.

통일을 위한 경제협력과 기업투자와 관련하여 조봉현 IBK 수석연구원에 의하

³ 서우석, “통일 전 동서독의 경제협력 과정에 대한 역사적 고찰,” 『국토연구』, 231호 (2001), p. 55.

면 앞으로 우리 기업의 북한 진출은 북한 주민들의 대량 탈북을 막는 동시에 남북한 경제력을 좁힐 수 있는 결정적인 요인이 될 것으로 전망하였으며,⁴ 비슷한 내용으로 김계환 산업연구원 국제산업통상연구본부장은 통일 이후 기업투자가 기업의 핵심역량이 될 것이라고 언급하였다.⁵

독일의 자동차기업 폭스바겐은 1984년 동독 드레스덴에 부품공장을 세워 자사의 다양한 자동차에 장착할 수 있는 엔진동체를 동독에서 생산하여 사용하였다. 특별히, 폭스바겐은 정부 간 협약이 아니라 기업과 동독정부 간의 협약이라는 것이 주목할 만하다. 폭스바겐은 통일이전 기업차원에서 동독정부와 자동차 생산 분야에서 협력을 해왔고, 구체적으로 1983년 서독의 폭스바겐과 동독의 자동차 산업의 중심지 츠비카우/켄니츠(Zwickau/Chemnitz)는 물자운송 협약을 하였다. 폭스바겐은 통일 후 연평균 매출 증가율 12%를 달성하였다.

기업용 소프트웨어 업체인 SAP는 1989~2001년 중 38배로 성장하였으며, 통일 전후 동독에 투자한 서독기업의 대부분은 기업 규모를 수십 배 키울 정도로 성장하였다.⁶ 이외에도 바스프, 바이엘과 같은 석유화학 기업과 BMW, 벤츠 등의 자동차 대기업이 동독에 투자하였고 통일초기 급증했던 동독 주민의 대량이탈도 줄어드는 효과를 가져왔다.

하지만 독일통일의 교류협력의 경제적 평가로 보아 통일 전 동독지역의 투자가 보다 효율적으로 이루어져 동독지역의 소득수준이 서독지역의 60%에 이르렀다면 노동력의 이동과 임금의 급상승은 피할 수 있었을 것이며, 통일비용 역시 상당부분 줄일 수 있었을 것이라고 보고하고 있다.⁷

우리나라의 경우도 한국토지공사·현대아산과 북한 간의 경제협력의 일환으로 2002년 개성공업지구를 창설하여 남북경제협력을 추진해 왔으며 현재는 정치적 이유로 중단되었지만 2014년 12월 기준 5만 4천여 명의 북측근로자를 고용하여 누계 생산액 26억 달러를 달성하는 성과를 거두었다.

이러한 면에서 볼 때 통일시대를 준비하는 데 있어 통일 직후가 아닌 통일 이전 기업차원에서 적극적인 외교를 추진하여 투자환경을 조사하고 투자와 협력계획을 위한 기업 활동이 북한의 시장경제 습득과 생산성 향상 및 통일비용절감의 국가

⁴ “동·서독 경제력 좁힌 기업 투자 통일 한국도 기업 투자가 핵심,” 『조선비즈』, 2014년 8월 11일.

⁵ 김계환 외, “통일 후 동독 산업구조조정과 산업정책의 역할,” (산업연구원 정책세미나, 2014), p. 176.

⁶ 이수성, “통일 준비한 SAP 38%성장…30년 통일대계 세워라,” 『한국경제』, 2015년 3월 10일.

⁷ 서우석, “통일 전 동서독의 경제협력 과정에 대한 역사적 고찰,” p. 57.

차원의 목표와 기업가치 극대화의 기업목표를 달성하는 데 있어서 필수적이라 할 수 있다.

요컨대, 독일기업의 사례를 통한 기업의 통일역량에 대한 공통적인 내용은 통일 시대를 대비한 기업의 건전한 재정능력을 기반으로 한 기업투자와 생산협력 및 기업외교를 통한 기업의 목표달성으로 요약될 수 있다.

국내 통일역량에 대한 논의로 박명규(2015)는 막스베버의 사회이론을 원용하여 한반도 평화통일을 위해 준비되어야 할 역량을 다음의 세 가지로 구분하였다. 첫째, 전략적 결정을 주도하는 정치적 리더십과 둘째, 사회구성원의 동의를 창출하는 민주적 소통역량, 셋째, 정당성 확보를 위한 법제화 능력이다.⁸ 이 세 가지의 역량 중 헌법과 법률의 틀을 제도화하는 법제화능력은 거시적 국가차원에서 설명할 수 있는 부분이지만 다른 두 가지 민주적 소통역량과 정치적 리더십은 기업차원에서의 설명이 가능하다.

다양한 주장을 용인하고 변화를 받아들이는 민주시민사회를 달성하기 위한 민주적 소통역량은 기업 내 구성원들의 합의도출에 대한 투명한 의사결정과 소통의 차원에서 이해할 수 있으며 정치적 리더십은 기업의 전략적 의사결정 차원에서 이해할 수 있다. 통일이후 기업이 당면하게 되는 다양한 전략적 상황에서 투자의 사결정 및 예측 불가능한 상황에서의 최적의 비즈니스 모델을 발굴하고 전략을 수립하고 자원과 역량의 확보를 위한 노력 등 이러한 상황에 대한 시행착오를 최소화할 수 있으며 시너지 극대화를 유도하는 전략적 리더십은 통일시대를 준비하는 데 필수적이다.

독일의 경우, 통일에 대한 사전 ‘마스터 플랜’이 없었음에도 불구하고 짧은 시일에 평화적으로 통일을 이룰 수 있었던 것은 탈냉전기의 급변하는 국제정세를 정확하게 포착하고 동독주민의 희망과 욕구를 기민하게 포착함으로써 통일을 결단하고 추진해낸 종합적 역량, 통일실천능력이었다.⁹ 동시에 이러한 종합적인 통일실천능력을 이끌어 내는 헬무트 콜의 강력한 정치적인 리더십이 있었다. 기업차원에서는 이러한 전략적 실천능력을 가능하게 하는 리더십이 필수적이라 할 수 있다.

조병남(2010)은 우리나라 기업의 통일준비전략으로 리더십교육을 통한 협력적 기업조직문화 창출을 강조하였으며 이를 통한 궁극적인 목표는 서로 다른 체제에

⁸ 박명규, “막스베버의 사회이론과 한반도 통일역량,” p. 49.

⁹ 위의 글, p. 43.

서 길들여진 조직구성원들의 통합이라 할 수 있다.¹⁰ 이는 위에서 언급된 민주적 소통역량의 목표와 동일한 부분이다. 같은 맥락에서 건국대 통일인문학연구단에서 제시한 통일역량으로는 차이의 인정을 통한 연대와 소통, 민족적 공통성 모색을 바탕으로 한 통합을 제시하였으며 이는 기업차원에서 조직구성원들의 하나 됨의 통합과 이를 위한 투명한 의사소통의 의미에서 해석할 수 있다.

의사결정의 구조가 다원화된 사회에서는 사회통합의 과정이 국가차원에서만 집중해서 이루어지는 것은 아니기 때문에 사회적 통합은 국가단위의 거시적 분석만으로 설명할 수 없다. 통일 이후 다양한 조직과 계층에서 심화되는 분열을 막기 위한 중요한 과제는 소통과 통합의 과정과 방법에 대한 연구이다. 이를 위해서는 기업 내 구성원들의 소통과 통합을 위한 리더십 개발과 건전한 조직문화 형성이 필요하다.

통일연구원 총서에서는 국내적 통일역량 요인으로 의회민주주의와 법치주의를 통한 정치적 안정, 경제력 축적, 세대와 계층, 지역 간 갈등해소를 통한 사회적 통합, 복지국가의 실현을 제시하였다.¹¹ 이 세 가지 요인 중 정치적 안정을 제외한 경제력 축적과 사회적 통합은 기업 차원에서 기업의 건전한 재정능력과 기업투자, 기업 내 투명한 소통과 의사결정으로 연결될 수 있다.

한반도 선진화 재단의 박세일(2014)에 의하면 한반도 통일은 저성장 양극화의 세계적인 위기에서 벗어날 수 있는 유일한 길인 동시에 한반도 생존을 위한 필수 전략이라는 것을 염두하고 통일을 이루기 위한 범국민적인 통일의지, 통일외교, 통일공감대 확산을 유도하여야 한다고 강조하고 있다. 저성장 양극화의 문제는 기업 생존과 직결되며 한반도통일로 인한 내수시장의 확대, 새로운 투자처를 모색하는 것은 기업의 성장과 발전을 위한 필수적 과제이며 이를 위해서는 경영자의 통일비전과 통일의지가 필수적인 것으로 언급하고 있다.

요컨대, 국내 통일역량은 공통적으로 정치적, 경제적 안정과 사회적 통합의 필요성을 강조하고 있으며, 한반도 통일은 범국민적인 통일의식과 공감대를 기반으로 통일의지를 갖춘 소통과 통합의 리더십 및 종합적인 통일실천능력을 통해 달성할 수 있다.

따라서 기업의 통일역량은 건전한 재정능력을 기본으로 통일비전을 가진 전략적 리더십을 통한 기업투자와 구성원들의 차이와 갈등을 해결할 수 있는 소통역

¹⁰ 조병남, “우리나라 기업의 통일 준비 전략: 협력적 기업조직문화 창출을 위한 리더십 교육,” p. 1.

¹¹ 김수암 외, 『국내적 통일준비 역량 강화 방안』 (서울: 통일연구원, 2016), pp. 25~30.

량, 그리고 기업의 목표달성을 위한 공동체의식 및 준비된 기업문화라고 할 수 있다.

세계미래포럼의 기업의 미래준비 지수 보고서의 내용을 통해 기업의 통일역량의 범위를 살펴보면 다음과 같다.

불확실성과 급진적 변화가 일상화 되는 미래를 대비하는 것은 기업생존과 지속 가능한 성장을 위한 필수적인 노력이라 할 수 있다. 이러한 면에서 미래 준비를 위한 기업역량은 정치, 경제, 사회, 문화, 제도의 급진적인 변화를 가져오는 한반도 통일시 기업이 준비해야 할 역량과 공통되는 부분이 많다고 할 수 있다. 따라서 기업의 미래준비를 위한 연구를 통해 통일시대를 준비하기 위한 기업의 통일역량구분의 범위를 찾는 것이 필요하다고 할 수 있다.

기업의 미래준비 능력은 기업의 생존 능력을 기본으로 변화하는 미래에 관한 위기관리 역량과 미래 기회를 포착하고 성장으로 연결하는 역량, 그리고 미래대응의 결과에 대한 피드백을 경영시스템으로 포함하는 능력의 총 네 가지로 나눌 수 있다.¹²

첫 번째, 기업 생존은 기업 존재의 기본 조건으로 미래를 대비하는 데 필요조건이다. 실제로 우리나라 100대 기업 중 지난 40년간 살아남은 기업은 12개에 불과하다고 확인되었다.¹³ 기업의 미래준비지수 보고서에 의하면 생존은 기업 진화에 대한 CEO의 역량과 기업이 속한 업종의 미래 전망, 기술능력 수준 등과 관련 있는 것으로 보고되고 있다.

두 번째, 기업은 가능한 위기에 관한 대비능력을 갖춰야 급격한 변화 시에 심각한 위험을 대응할 수 있다. 한반도 통일이라는 급격한 변화에 대한 대응력을 키우기 위해서는 예측 가능한 위기관리가 필수적이다.

세 번째, 기업의 기회포착과 성장이다. 기업은 미래 변화를 기회로 포착하고 조직차원에서 관리하고 성장의 발판으로 삼을 수 있는 능력이 필요한데, 이런 기회와 성장은 전략의 유연성, 사업화 능력, 미래변화에 대한 이해관계자와의 커뮤니케이션 능력을 통해 달성가능하다.

마지막 네 번째로는 피드백이다. 미래 예측과 대응결과에 대한 정보를 분석하고 시스템화 시킬 수 있는 능력을 말하며, 조직의 학습능력 등을 통해 평가할 수 있다.

이와 같이 기업의 미래준비 능력은 한반도 통일시 기업에 요구되는 능력과 유

¹² 세계미래포럼, 『기업의 미래준비지수(CFRI) 개발』 (최종보고서, 2011.12.16.), pp. 63~66.

¹³ 전용욱, 『한국기업의 생존보고서』 (서울: 한국경제연구원, 2008), p. 59.

사하게 나타날 수 있다. 기업의 통일역량은 통일시대 기업의 생존능력(건전한 재정능력)을 기본으로 하여 위기관리역량(전략적 리더십)과 미래 기회를 포착하고 성장하는 역량(기업투자, 기업외교)이라 할 수 있다.

지금까지 논의된 기업의 통일역량의 개념을 정리해보면 다음 <표 1>처럼 나타낼 수 있다.

통일독일기업의 사례로 볼 때에 기업의 통일역량은 건전한 재정능력을 기반으로 생산협력과 기업투자를 통한 공유경제 활성화와 기업외교 역량으로 정의할 수 있으며, 국내 한반도 통일역량은 남북한 통일 시 완충역할을 감당할 수 있는 막강한 경제력과 민주적 소통역량, 사회통합, 그리고 북한 정세의 변화에 민감하게 반응하고 대처 및 적용할 수 있는 정보력이라고 할 수 있다. 이와 더불어 기업의 미래준비능력이란 기업의 생존 능력을 기본으로, 변화하는 미래에 관한 위기관리 역량과 미래 기회를 포착하고 성장으로 연결하는 역량, 그리고 미래대응의 결과에 대한 피드백을 경영시스템으로 포함하는 능력으로 구분된다.

<표 1> 기업의 통일역량에 대한 개념

개념적 요인비교/구분	독일기업의 사례	한반도 통일역량	기업미래준비능력
공통 요인	건전한 재정능력	경제력 축적	기업생존
차별적 요인	생산협력	민주적 소통역량	위기관리
	기업투자	사회통합	기회포착, 성장
	기업외교	북한 정보력	피드백

* 연구자 정리

이를 토대로 기업의 통일역량이란 통일시대를 대비한 건전한 재정능력을 기반으로 하여 전략적 리더십을 통한 위기관리 역량과 기회를 포착하고 성장하는 역량이라고 정의할 수 있다.

Ⅲ. 연구내용 및 방법

1. 기업의 통일역량 구성요인 도출

기업의 통일역량의 개념적 정의와 구성요인을 도출하는 목적은 앞으로 한반도

통일대비에 대한 역량을 평가하기 위하여 어떤 프레임워크를 사용하여야 하는지를 규정하기 위함이다. 이를 위하여 앞서 한반도 통일역량과 관련된 이론적 검토를 하였고 다음은 통일대비 능력과 기업의 미래역량에 관한 공통역량을 추출하였다.

기업의 통일역량 구성요인 도출을 위해 기업차원과 종업원차원의 구분과 구성요인선정을 위해 한국기업의 생존보고서에서 제시된 4가지 요인 비전, 위기대응, 핵심역량, 기회활용의 차원의 내용을 기반으로 하여 구체화하였으며, 선행연구를 토대로 한반도 통일시 기업역량 부분을 고려하여 전문가 상담을 통해 최종확정하였다.

기업 차원의 통일역량 구성요인으로는 재무건전성, 기업투자의향, 기회포착, 기업외교, 생산협력, 사회적 책임, 전략적 리더십, CEO의 통일비전, 위기관리, 북한정보력으로 구성하였으며 종업원차원의 통일역량 구성요인으로는 학습능력, 소통능력, 문화역량으로 구성하였다. 이에 따라 AHP설문을 작성하고 다음과 같이 설문을 진행하였다.

기업 차원의 재무건전성으로는 수익성, 유동성, 활동성, 신용분석으로 세부구성요인을 분류하였으며, 기업투자의향은 직접투자, 합작투자, SOC투자, 기술제휴로 분류하였다. 기회포착은 시장성, 수익성, 기술성으로 분류하였으며 기업외교는 기업이미지, 통일외교로 분류하였다. 생산협력은 설비공급, 생산기술의 세부분류로 사회적 책임은 북한인권개선을 위한 노력과 탈북자 지원으로 분류하였으며, 전략적 리더십은 전략적 방향제시, 효과적인 경영자원관리, 고성과 조직문화 창출, 균형 잡힌 통제와 성과평가, 윤리적 행동 확산으로 분류하고, 위기관리는 위기대응시스템, 위기관리 메뉴얼로 분류하였다. 북한정보력은 정보수집과 정보활용으로 분류하였으며 종업원 차원의 요인으로는 학습능력, 소통능력, 문화역량으로 구분하고 세부요인으로 학습능력은 창의력, 동기부여, 소통능력은 공감능력, 설득능력으로 문화역량은 갈등관리와 이질감해소로 분류하였다.

아래 <표 2>는 기업의 통일역량의 요인을 기업 차원과 종업원 차원으로 구분하여 각 요인별 필요정보와 내용을 구성한 것이다.

<표 2> 기업 차원과 종업원 차원의 기업의 통일역량 요인

기업통일역량	세부구성요인	필요 정보 및 자료	
기업 차원	1. 재무건전성	수익성 비율	총자산순이익률, 총자산영업이익률, 자기자본순이익률
		유동성 비율	유동비율, 당좌비율, 현금보상비율
		활동성 비율	총자본회전율, 자기자본회전율, 고정자산회전율
		신용분석	신용등급, 채권등급평가
	2. 기업투자 의향	직접투자	기업경영참가, 경영관리 지식, 노하우, 기술이전 등
		합작투자	현지시장조사, 파트너기업배경, 지분율에 따른 전략필요 등
		SOC투자 (사회간접자본)	교통시설, 주거환경시설, 수리시설, 에너지시설, 통신시설 등
	3. 기회포착	기술제휴	제조노하우, 공동기술개발, 교차 라이선싱, 신제품 공동개발, 특정기술개발 목적의 합작기업설립
		시장성	리스크요인(경쟁사, 규제, 문화 등), 시장규모, 시장잠재력
		수익성	손익분기점, 국민 경제적 효과분석, 회수기간변, 순현가법
	4. 기업의교	기술성	기술개발필요성, 시급성, 구체성, 연구개발 투자동향
		기업이미지	제품, 기업선도성, 고객관리, 윤리, 사회적책임, 종업원관계 등
	5. 생산협력	통일외교	자원지원, 정보수집, 통일외교 협력체제구축(전문가네트워크)
설비공급		기계설비공급, 설비전문가 파견	
6. 사회적책임	생산기술	생산특허이전, 기술훈련	
	탈북자 지원	탈북자고용제도, 북한이주민 자립지원	
7. 전략적 리더십	북한인권개선	식량지원, 북한인권개선을 위한 활동	
	전략방향제시	장기비전제시, 이해관계자들의 몰입유도	
	효과적 경영자원 관리	핵심역량활용 및 유지, 인적/사회적 자산 재구축	
	고성과 조직문화 창출	기업가적 지향성 고취(자율성, 혁신성, 위험채택 가능성, 적극성, 경쟁 추구성), 문화적 변화수행	
	균형 잡힌 통제와 성과평가	재무적 통제 vs 전략적 통제, 균형성과지표활용	
8. CEO 통일비전	윤리적 행동 확산	윤리표준설정, 구성원들에 대한 지속적 평가, 조직차원 윤리표준전파, 윤리표준성취를 위한 방법론개발	
	통일의지	통일의식사고 등	
9. 위기관리	통일비전	통일시대 비전경영, 통일의식전파	
	위기대응시스템	조기경보시스템, 공공정보, 훈련, 위기대응전담인력	
10. 북한정보력	위기관리 매뉴얼	매뉴얼 구축, 의사소통체계 구축,	
	정보수집	정보기관연계, 정보전문가 양성, 정보인프라 구축	
종업원 차원	정보활용	정보 분석 및 활용	
	11. 학습능력	동기부여	교육훈련, 보상제도
	12. 소통능력	창의력	창의제안제도/ 창의적 태도, 창의적 사고, 창의적 행동
		공감	정서적 공감, 친화력, 배려, 경청
	13. 문화역량	설득	이해, 논리, 주장
갈등관리		민족공동체이식, 타문화이해	
	이질감 해소	통일문화, 사회통합교육	

* 연구자 정리

2. 기업의 통일역량 개념 및 구성요인에 관한 전문가 상담

본 연구를 위해 남북경제협력 특구지역인 개성공단 내의 기업인을 대상으로 설문문을 진행하고자 하였으나 2016년 2월 개성공단이 철수되면서 개성공단 내의 기업인들을 대상으로 설문 진행이 어렵게 되었다. 따라서 표본을 남북물류 포럼, 통일연구원, 한반도 선진화재단, 동북아 평화협력연구원 등의 총 25명의 전문가를 대상으로 면담 및 설문문을 진행하였다.

첫 번째 통일시대를 대비한 기업경영사고가 필요한가에 대한 질문에 매우 그렇다가 46.2%, 그렇다가 46.2%, 보통이다가 7.7%로 기업의 통일경영사고의 필요성에 대해 92.4%가 필요하다고 응답하였으며 그 필요성을 부인하는 답변은 없었다. 더불어 통일시대를 대비한 기업경영사고가 필요한 이유에 대해서는 통일과정에서 경제협력이 필수적이며 그 주축은 기업이라는 답변과 국내시장의 한계를 극복하는데 통일시너지가 국가 재도약의 동력으로 기업이 중요한 위치를 차지하고 있다는 것, 우리나라의 본질적인 경제기반을 넓히는 데 꼭 필요한 사고라는 것을 언급하였으며, 북한경제에 대한 기업의 이해가 선행되어야 통일달성을 이룰 수 있다고 응답하였다. 이에 반해 우리나라 기업이 통일시대를 잘 준비하고 있는가에 대한 질문에는 전혀 그렇지 않다가 11.5%, 그렇지 않다가 50%, 보통이다가 26.9%로 전체응답자 중 61.5%가 통일에 대한 준비를 잘 하지 못하고 있는 것으로 인식하고 있었다.

두 번째 독일기업이 독일통일을 위해 준비한 것이 무엇인지 묻는 질문에 대해서는 인적자원개발, 생산협력 내독교역의 제도정비, 인적교류를 통한 신뢰구축과 이질감 극복, 기업투자, 국가차원의 인프라 구축, 상호교류, 상호협력주의 등으로 응답하였다.

세 번째 통일시대를 대비해 기업차원에서의 통일역량을 정의하는 데 있어서 반드시 고려해야 할 사항의 복수응답으로는 CEO의 통일비전이 69.2%, 생산협력이 46.2%, 건전한 재정능력이 38.5%, 북한정보력이 34.6%, 전략적 리더십이 30.8%, 협력적 기업 문화가 26.9% 순으로 응답하였으며, 기업외교(19.2%), 기업투자(19.2%), 위기관리(19.2%), 기회포착(19.2%)이 동일하게 중요성을 인식하는 것으로 응답되었다.

네 번째 기업의 통일역량에 대한 개념화에 관한 가장 적절한 정의의 답변으로는 “기업의 통일역량은 통일시대 기업의 생존능력(건전한 재정능력)을 기반으로 하여 위기관리역량(전략적 리더십)과 통일시대에 기회를 포착하고 성장하는 역량(기업투자, 기업외교)이라 할 수 있다”는 정의가 53.8%로 채택되었다. 이상의 내용을 정리하면 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 기업의 통일역량 응답 내용

구분	1. 통일시대를 대비한 기업경영사과의 필요성	응답률	
1	매우 그렇다	46.2%	
2	그렇다	46.2%	
3	보통이다	7.7%	
4	그렇지 않다	-	
5	전혀 그렇지 않다	-	
6	기타	-	
구분	2. 통일시대 우리나라 기업의 준비정도	응답률	
1	매우 그렇다	3.8%	
2	그렇다	7.7%	
3	보통이다	11.5%	
4	그렇지 않다	26.9%	
5	전혀 그렇지 않다	50%	
6	기타	-	
구분	3. 독일기업이 통일을 위해 준비한 것	응답률	
1	인적자원개발	11.4%	
2	내독교역의 제도정비, 꾸준한 교역증대를 통한 신뢰구축과 이질성 제거	3.8%	
3	생산협력의 투자, 제한된 범위의 인적교류	22.8%	
4	서독의 철저한 상호주의, 투자 및 지속적 지원	19.0%	
5	헬무트 콜 총리의 강력한 통일 비전의 리더십	-	
6	독일은행들이 통일초기 공격적으로 지점망 확장, 동독 지점망인수	3.8%	
구분	개념적 정의	응답률	
기업의 통일역량	1	기업의 통일역량은 통일시대를 대비한 기업의 건전한 재정능력을 기반으로 기업투자와 생산협력 및 기업외교를 통한 기업경영의 목표달성이다.	34.6%
	2	기업의 통일역량은 건전한 재정능력을 기반으로 통일비전을 가진 전략적 리더십을 통한 기업투자와 구성원들의 차이와 갈등을 해결할 수 있는 소통역량 그리고 기업의 목표달성을 위한 공동체의식 및 준비된 기업문화라고 할 수 있다.	42.3%
	3	기업의 통일역량은 통일시대 대비 건전한 재정능력을 기반으로 하여 전략적 리더십을 통한 위기관리역량과 통일시대에 기회를 포착하고 성장하는 역량이다.	53.8%
	4	기업의 통일역량은 기업의 재정건전성을 바탕으로 통일시대를 위한 투자기회를 포착하고 성장하며 구성원들의 소통과 통합의 조직문화 구축으로 기업의 목표 달성과 및 한반도 통일에 기여하는 것이다.	42.3%

* 연구자 정리

3. 구성요인 도출과정

가. 요인도출을 위한 방법론

기업의 통일역량의 구성요인 도출을 위해 AHP(Analytic Hierachy Process) 분석기법을 사용하였다. AHP기법은 다기준의사결정 상황에서 수치화가 가능한 정략적 요소만이 아니라 수량화가 어려운 정성적 요소를 동시에 합리적이고 체계적인 방법으로 의사결정에 반영할 수 있도록 한다.¹⁴ 뿐만 아니라 이해 당사자 또는 의사결정 참여자가 다수인 경우에 그룹의사결정의 도출이 가능하도록 지원하는 의사결정방법이다.¹⁵ 의사결정과 관련된 제요소(목표, 판단기준, 대안 등)에 대하여 1:1 쌍대비교를 통하여 우선순위를 도출함으로써 효율적 의사결정을 할 수 있도록 하며, 이 과정에서 의사결정 참여자의 판단의 논리적 일관성을 자동 검증함으로써 합리적이고 과학적인 의사결정을 가능하게 하는 기법이다.¹⁶

AHP는 의사결정자들의 다양한 시각과 문제인식을 포용하며, 이를 통해 지식의 자산화 할 수 있게 하며, 의사결정자의 확신과 제3자에 대한 설득력을 제고함으로써 의사결정사항의 실행력을 높여준다.¹⁷ 또한 쌍대비교 외에 절대비교 기능을 함께 수용하여 많은 수의 대안에 대하여 판단 및 결정을 해야 할 때 매우 유용하게 활용할 수 있으며, 나아가 도출된 우선순위와 중요도에 근거한 자료의 활용을 가능하게 한다.¹⁸

AHP는 이론의 단순성 및 명확성, 적용의 간편성 및 범용성이라는 특징으로 인해 의사결정 분야에서 널리 사용되고 있으며¹⁹ AHP기법의 적용절차는 5단계로 설정되어 진행된다.

첫 번째 단계는 목표의 설정 및 의사결정요소의 도출 단계이다. 이 단계에서는 브레인스토밍, 문헌조사, 전문가 의견수렴 등을 통하여 판단의 목표를 정의하고 판단의 대상이 되는 대안들을 도출한 후 각 대안들을 판단하기 위한 적합한 판단

¹⁴ 김재현, “AHP를 이용한 글로벌 IT 아웃소싱 서비스 제공업체 선정 의사결정에 대한 평가항목 개발 연구,” (이화여자대학교 경영학과 석사학위논문, 2008), p. 8.

¹⁵ 채중현, 『지역사회 활성화를 위한 사회적 기업의 활용방안에 관한 연구』 (서울: 한국행정연구원, 2011), p. 22.

¹⁶ 위의 글, p. 25.

¹⁷ 김재현, “AHP를 이용한 글로벌 IT 아웃소싱 서비스 제공업체 선정 의사결정에 대한 평가항목 개발 연구,” p. 8.

¹⁸ 위의 글, p. 25.

¹⁹ 김은성, 『나노융합기술의 지식 거버넌스 분석 및 안전관리전략 연구』 (서울: 한국행정연구원, 2011), pp. 41~68.

기준들을 도출한다.²⁰ 또한 반드시 충족되어야 하는 기준을 설정하여 기준을 만족시키지 못하는 대안들을 제거한다.

두 번째 단계에서는 의사결정모델의 설정이다. 목표, 판단기준, 하위판단기준, 대안 등 의사결정요소 모두를 포함하는 계층구조의 형태로 의사결정모델을 구축하며, 다양한 다른 요소 등을 포함시킬 수 있다.²¹ 이 때 목표에 대하여 비교될 최상위 판단기준의 수가 9개를 넘지 않도록 하거나, 특정 최상위 판단기준에 대하여 비교될 하위 판단기준의 수가 9개를 넘지 않도록 한다.²²

세 번째, 쌍대비교를 통한 요소들의 판단이다. 각 의사결정 요소들이 상위요소에 대하여 얼마나 중요한지 또는 선호되는지 등을 1:1 쌍대비교를 통하여 판단한다.²³ 즉 목표에 대하여 상위 판단기준을, 상위 판단기준에 대하여 하위판단기준을, 하위판단기준에 대하여 대안들을 판단하며, 가능한 많은 사실적 자료를 활용하고 지식, 경험, 직관 등을 활용하여 문제의 정성적 부분까지도 판단하며 고유치 벡터법을 이용하여 요소들의 가중치를 구한다. 마지막으로 각 레벨에서 구한 요소들의 가중치를 상위레벨에서 하위레벨로 곱하여 의사결정 대안에 대한 최종 가중치를 산출하게 된다.²⁴

네 번째, 논리적 일관성의 검증이다. 의사결정 참여자들의 판단이 얼마나 논리적 일관성을 유지하는가를 판단하는 것으로 쌍대비교를 통한 요소들에 대한 판단 결과에 대하여 비일관성비율을 확인함으로써 논리적 일관성을 개선한다.²⁵ 실험과 검증 결과 비일관성비율이 0.1이 넘을 경우에는 판단의 비일관성이 수용할 수 있는 수준을 넘는 것으로 판단한다.²⁶ 따라서 비일관성비율이 0.1보다 높은 경우에는 쌍대비교 결과를 재검토, 비논리적 부분의 판단을 수정하는 것이 필요하다.²⁷

다섯 번째는 통합 및 그룹 판단결과 도출이다. 쌍대비교를 통한 요소들에 대한 판단결과를 통합하여 판단기준 간 중요도의 도출 및 최적의 대안을 도출하거나

²⁰ 위의 책, p. 65.

²¹ 박래정, “리모델링 아파트의 가격형성요인에 관한 연구: 서울 소재 리모델링 아파트를 중심으로,” (전주대학교 박사학위논문, 2010) pp. 64~66.

²² 안승구·조현정·김은실, 『국가 R&D 투자 우선순위 설정 방법론 연구』 (서울: 한국과학기술기획평가원, 2010), p. 156.

²³ 위의 글, p. 156.

²⁴ 위의 글, p. 156.

²⁵ 권태우, “리닝로열티 지불의도에 영향을 미치는 서비스품질 요인에 관한 연구,” (한성대학교 경영학과 박사학위논문, 2010), p. 111.

²⁶ 김은성, 『나노융합기술의 지식 거버넌스 분석 및 안전관리전략 연구』, pp. 41~68.

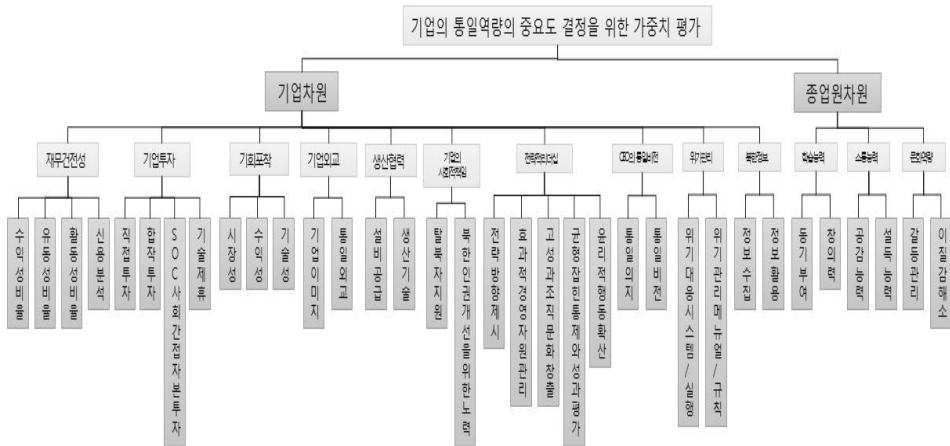
²⁷ 위의 책, pp. 41~68.

대안간 우선순위 및 중요도를 도출한다.²⁸ 이를 위해 모든 쌍대비교 매트릭스로부터 수학의 고유치 계산을 통하여 요소들의 최종 중요도를 도출하게 된다.²⁹ 또한 의사결정자가 다수인 경우에는 의사결정자 모두의 의견을 통합하며, 이 때 다수의 의사결정자의 의견 통합은 기하평균의 값을 활용하며 때에 따라서는 대안 없이 판단기준들의 중요도 도출만 하기도 한다.³⁰

나. AHP 모형

본 연구에서는 기업의 통일역량의 구성요인 도출을 위한 분석기법의 모형으로 다음 <그림 1>에 나타난 바와 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 1> 기업의 통일역량의 구성요인 도출을 위한 AHP 모형



다. AHP 모형 설문지 개발 및 수집

기업의 통일역량 요인의 총 13개 구성항목에 대한 가중치를 산출하기 위해서 설계한 AHP 모형을 기초로 AHP 설문지를 개발하였으며 설문지는 크게 세 부분으로 구분하였다.

²⁸ 안승구·조현정·김은실, 『국가 R&D 투자 우선순위 설정 방법론 연구』, p. 156.

²⁹ 김재현, “AHP를 이용한 글로벌 IT 아웃소싱 서비스 제공업체 선정 의사결정에 대한 평가항목 개발 연구,” p. 8.

³⁰ 위의 글, p. 156.

첫째, 통일시대를 대비한 기업경영사과의 필요성과 우리나라 기업의 통일준비 상황에 대한 질문과 통일역량의 정의에 있어서 반드시 고려해야 할 사항에 대한 내용이다. 둘째, 소속과 동일자문경험에 대한 질문으로 구성하였으며, 셋째, 기업의 통일역량의 세부 구성요인에 대한 쌍대비교 문항을 배열하였으며, 구성영역별 평가항목의 중요도 결정을 위한 가중치 평가를 포함하였다.

본 조사는 2016년 8월 초부터 10월 말까지 약 3개월 동안 이루어졌다. 면담과 설문 대상은 응답자와 직접 1:1의 면담으로 이루어졌기 때문에 응답의 신뢰성은 아주 높다고 할 수 있으며 (사)남북물류포럼, 한반도선진화재단, 한국산업은행 통일사업부, 남북교류협력지원협회, 동북아평화협력연구원에서 11부의 설문지를 회수하였으며 금강산투자기업, 대한건설협회, 국립대학교 등에서 총 25부의 설문지를 회수하였고 표본의 구성은 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 표본 구성

구분	기 관	인원
1	남북물류포럼	6
2	동북아평화협력연구원	1
3	금오공과대학교 산학협력단	3
4	남북교류협력지원협회	1
5	(사)한국어정보학회	1
6	인하대학교	1
7	금강산 투자기업	1
8	세진합동 관세사무소	1
9	대한건설협회	1
10	KDB산업은행 통일사업부	6
11	우성대학교	1
12	(주)열방	1
13	한반도선진화재단	1
합계		25

<표 5> AHP 설문예시

측정 항목	평가 척도	측정 항목
재무건전성	5 4 3 2 1 2 3 4 5	기업투자
재무건전성	5 4 3 2 1 2 3 4 5	기회포착
재무건전성	5 4 3 2 1 2 3 4 5	기업외교
재무건전성	5 4 3 2 1 2 3 4 5	생산협력
재무건전성	5 4 3 2 1 2 3 4 5	사회적 책임
재무건전성	5 4 3 2 1 2 3 4 5	전략적 리더십
재무건전성	5 4 3 2 1 2 3 4 5	CEO 통일비전
재무건전성	5 4 3 2 1 2 3 4 5	위기관리
재무건전성	5 4 3 2 1 2 3 4 5	북한정보
재무건전성	5 4 3 2 1 2 3 4 5	학습능력
재무건전성	5 4 3 2 1 2 3 4 5	소통능력
재무건전성	5 4 3 2 1 2 3 4 5	문화역량

IV. 연구결과

1. AHP 일관성 검정결과

상대 추정 가중치를 구하기 위한 사전 조사로 일관성을 검토하기 위해 비일관성 비율을 확인한 후 측정타당성을 확보하고 진행하고자 한다. AHP기법에서는 분석 자료에 대한 신뢰도를 판단하기 위해 항목별 비일관성 비율을 산출한다. 비일관성 비율(C.R: inconsistency ratio)을 사용하여 비일관성 비율이 0.1 이하인 경우 판단의 일관성이 문제가 없으며 0.1 이상인 경우 일관성 문제를 재검토하기로 하였다. 따라서 본 연구에서는 비일관성 비율이 0.1이하인 경우를 대상으로 사용하였으며 비일관성 비율의 전체 평균은 0.0006으로 나타났다. 기업의 통일역량의 구성요인별 비일관성 비율은 다음 <표 6>과 같다.

이를 통해 설문응답의 비일관성 비율이 0.1이하로 신뢰할 만한 수준으로 확인되었으며 이를 근거로 구성항목별 중요도 및 우선순위를 분석하기로 한다.

<표 6> 기업의 통일역량 구성요인별 비일관성 비율

구분	내 용	비일관성비율
1	재무건전성	0.0002
2	기업투자	0.0044
3	기회포착	0.0000
4	기업외교	0.0000
5	생산협력	0.0000
6	기업의 사회적 책임	0.0000
7	전략적 리더십	0.0033
8	CEO의 통일비전	0.0000
9	위기관리	0.0000
10	북한정보	0.0000
11	학습능력	0.0000
12	소통능력	0.0000
13	문화역량	0.0000

2. AHP 중요도 분석

13가지 평가항목별 중요도 및 우선순위를 <표 7>에 제시하였다. CEO의 통일비전이 0.1307로 가장 높고, 그 다음으로 위기관리가 0.1218, 전략적 리더십이 0.1189, 소통능력이 0.1016, 북한정보가 0.0910, 학습능력이 0.0773, 문화역량이 0.0741, 생산협력이 0.0625, 기업의 사회적 책임이 0.0552, 기회포착이 0.0470, 재무건전성이 0.0445, 기업투자가 0.0389, 기업외교가 0.0364 순으로 나타났다. 기업의 통일역량에 대해서는 CEO의 통일비전을 가장 중요하게 여기고 있으며 재무건전성과 기업투자, 기업외교 부분의 중요도는 상대적으로 낮게 인식하고 있음을 알 수 있다.

<표 7> 구성항목에 대한 중요도

구분	구성요인	중요도	우선순위
1	재무건전성	0.0445	11
2	기업투자	0.0389	12
3	기회포착	0.0470	10
4	기업외교	0.0364	13
5	생산협력	0.0625	8
6	기업의 사회적 책임	0.0552	9
7	전략적 리더십	0.1189	3
8	CEO의 통일비전	0.1307	1
9	위기관리	0.1218	2
10	북한정보	0.0910	5
11	학습능력	0.0773	6
12	소통능력	0.1016	4
13	문화역량	0.0741	7

그룹의사결정을 AHP기법에 적용하는 데 있어서 다수의 의견을 종합하는 방법에 기하평균을 이용하는 방법과 산술평균을 이용하는 방법이 있는데 기하평균을 이용하는 방법은 다수 의견의 각 항목들의 기하평균을 계산하여 하나의 입력행렬을 산출한 후 이에 대해 가중치를 산출하는 방법이다.³¹ 평가자가 작성한 쌍대비교행렬의 각 부분에 대하여 전체 평가치를 기하평균하여 통합하고 이를 근거로 단일쌍대비교행렬을 구성하는 방법이다. 본 연구를 위한 다수평가자의 의견종합을 위해서는 기하평균의 값으로 계산하였다.

구성요인별 중요도와 우선순위는 <표 8>과 같다. 제시된 표에서 확인한 것과 같이 한반도 통일대비 기업의 통일역량의 재무건전성 영역에서는 신용분석을 가장 중요하게 여기고 있으며, 기업투자영역에서는 SOC(사회간접자본)투자를 중요하게 여기고 있으며, 기회포착의 영역에서는 기술성, 기업외교에서는 통일외교, 생산협력에서는 생산기술, 기업의 사회적 책임에서는 북한 인권개선을 위한 노력을 상대적으로 중요하게 여기고 있음을 알 수 있다. 전략적 리더십의 영역에서는 전략적 방향 제시, CEO의 통일비전에서는 통일비전이 통일의지보다 더 중요하게 여기고 있으며 위기관리 영역에서는 위기대응시스템(실행) 부분이, 북한정보에서는 정보 활용, 학습능력에서는 창의력, 소통능력에서는 공감능력, 문화역량에서는 이질감 해소를 우선순위로 두고 있음을 나타내고 있다.

³¹ “AHP 수행시 다수의 의견을 합산하는 법,” <<http://egloos.zum.com/yjhyjh/v/276049>> (검색일: 2017.5.15.).

<표 8> 구성항목에 대한 중요도

구분	구성요인	내용	중요도	우선순위	
기업 차원	1	재무건전성	수익성비율	0.2237	3
			유동성비율	0.2178	4
			활동성비율	0.2421	2
			신용분석	0.3164	1
	2	기업투자	직접투자	0.1574	4
			합작투자	0.2347	3
			SOC(사회간접자본)투자	0.3114	1
			기술제휴	0.2965	2
	3	기회포착	시장성	0.3183	2
			수익성	0.3099	3
			기술성	0.3717	1
	4	기업외교	기업이미지	0.2640	2
			통일외교	0.7360	1
	5	생산협력	설비공급	0.4645	2
			생산기술	0.5355	1
	6	기업의 사회적 책임	탈북자지원	0.4074	2
			북한 인권개선을 위한 노력	0.5926	1
	7	전략적 리더십	전략적 방향제시	0.2158	1
			효과적 경영자원 관리	0.1840	5
			고성과 조직문화 창출	0.1875	4
균형 잡힌 통제와 성과평가			0.2121	2	
윤리적 행동 확산			0.2006	3	
8	CEO의 통일비전	통일의지	0.4064	2	
		통일비전	0.5936	1	
9	위기관리	위기대응시스템(실행)	0.6188	1	
		위기관리 매뉴얼(규칙)	0.3812	2	
10	북한정보	정보수집	0.2918	2	
		정보활용	0.7082	1	
11	학습능력	동기부여	0.4537	2	
		창의력	0.5463	1	
12	소통능력	공감능력	0.5550	1	
		설득능력	0.4450	2	
13	문화역량	감동관리	0.4262	2	
		이질감 해소	0.5738	1	

3. 최종 결과

본 설문응답의 전체 25명의 의견을 통합한 결과 기업의 통일역량의 중요도 결정을 위한 가중치 평가에 있어서 최하위 평가기준의 종합 중요도는 다음 <표 9>에 나타나 있다. 1차 기준의 계층 내 중요도는 기업 차원, 종업원 차원 하위 기준들(2차 기준)의 종합 중요도 값들의 합으로 계산하였으며 2차 기준의 계층 내 중요도는 2차 기준의 종합 중요도를 1차 기준의 계층 내 중요도 값을 나눈 것으로 계산하였다. 3차 기준의 계층 내 중요도는 '결과 1'에서 구한 값이며 3차 기준의 종합 중요도는 2차 기준의 종합 중요도와 3차 기준의 계층 내 중요도의 곱으로 나타낸 값이다. 1차 기준에서는 기업 차원의 중요도가 0.7469, 종업원 차원의 중요도가 0.2531로 나타났으며 2차 기준의 종합 중요도는 CEO의 통일비전이 0.1307, 위기관리가 0.1218, 소통능력이 0.1016의 순으로 나타났다.

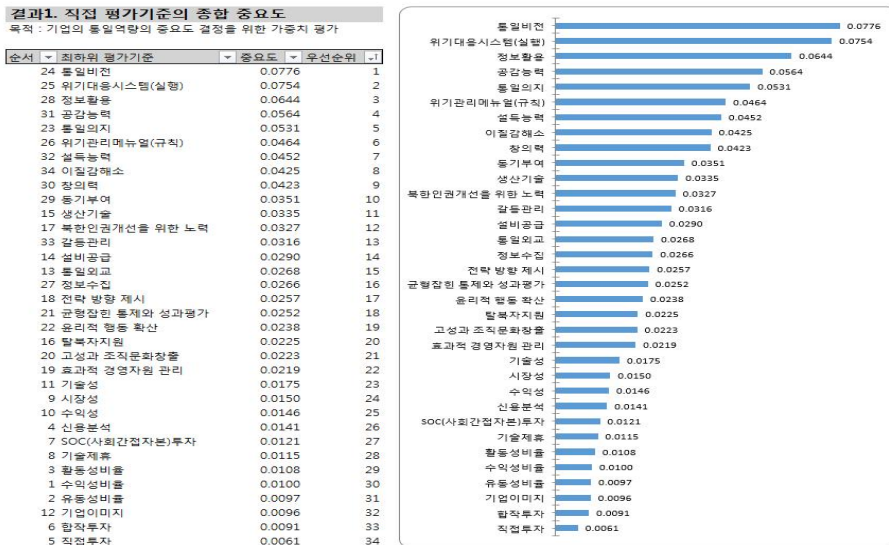
<표 9> 구성항목에 대한 종합 중요도

1차 기준		2차 기준			3차 기준		
이름	중요도	이름	중요도		이름	중요도	
	계층 내		계층 내	종합		계층 내	종합
기업 차원	0.7469	재무건전성	0.0596	0.0445	수익성비율	0.2237	0.0100
					유동성비율	0.2178	0.0097
					활동성비율	0.2421	0.0108
					신용분석	0.3164	0.0141
		기업투자	0.0521	0.0389	직접투자	0.1574	0.0061
					합작투자	0.2347	0.0091
					SOC(사회간접자본)투자	0.3114	0.0121
					기술제휴	0.2965	0.0115
		기회포착	0.0629	0.0470	시장성	0.3183	0.0150
					수익성	0.3099	0.0146
					기술성	0.3717	0.0175
		기업외교	0.0487	0.0364	기업이미지	0.2640	0.0096
					통일외교	0.7360	0.0268
		생산협력	0.0837	0.0625	설비공급	0.4645	0.0290
					생산기술	0.5355	0.0355
		기업의 사회적 책임	0.0739	0.0552	탈북자지원	0.4074	0.0225
북한 인권개선을 위한 노력	0.5926				0.0327		
전략적 리더십	0.1592	0.1189	전략 방향 제시	0.2158	0.0257		
			효과적 경영자원관리	0.1840	0.0219		
			고성과 조직문화창출	0.1875	0.0223		
			균형잡힌 통제와 성과평가	0.2121	0.0252		

				윤리적 행동 확산	0.2006	0.0238					
				CEO의 통일비전	0.1750	0.1307	통일의지	0.4064	0.0531		
							통일비전	0.5936	0.0776		
				위기관리	0.1631	0.1218	위기대응시스템(실행)	0.6188	0.0754		
							위기관리 매뉴얼(규칙)	0.3812	0.0464		
				복합정보	0.1218	0.0910	정보수집	0.2918	0.0266		
							정보활용	0.7082	0.0644		
				종업원 차원	0.2531	학습능력	0.3056	0.0773	동기부여	0.4537	0.0351
									창의력	0.5463	0.0423
						소통능력	0.4014	0.1016	공감능력	0.5550	0.0564
설득능력	0.4450	0.0452									
문화역량	0.2929	0.0741	갈등관리			0.4262	0.0316				
			이질감해소			0.5738	0.0425				

<그림 2>에서는 직접 평가기준의 종합 중요도를 나타냈다. 전체 25명의 의견을 통합한 결과 기업의 통일역량에 대한 직접평가기준의 종합 중요도는 통일비전이 0.0776으로 가장 높게 나타났으며, 이어 위기대응시스템(실행)이 0.0754, 정보활용이 0.0644, 공감능력이 0.0564, 통일의지가 0.0531 순으로 나타났다. 반면에 직접투자는 0.0061로 합작투자는 0.00961, 기업이미지는 0.00961, 유동성 비율 0.00971, 수익성 비율은 0.01로 상대적으로 낮게 나타났다.

<그림 2> 직접 평가기준의 종합중요도



V. 연구결과의 기대효과 및 활용방안

1. 연구결과 및 이론적 시사점

본 연구의 목적은 한반도 통일대비 기업의 통일역량의 개념을 정의하고 구성요인을 도출하는 것이다. 이를 위해 대북물류 전문가를 중심으로 면담을 실시하여 설문지를 구성하였고 1:1면담을 통해 AHP 설문결과를 통해 종합 중요도를 도출하였다. 본 연구를 위한 설문 및 전문가 면담 결과를 통해 기업의 통일역량의 개념은 다음과 같이 정의하였다. 기업의 통일역량이란 통일시대 대비 건전한 재정능력을 기반으로 하여 전략적 리더십을 통한 위기관리역량과 통일시대에 기회를 포착하고 성장하는 역량이다. 따라서 통일역량의 개념적 구성요인을 기업의 생존능력인 재무건전성, 기업투자, 기회포착으로 구성하였고 위기관리역량인 전략적 리더십과 위기관리, 북한정보로 구성하였으며 전문가 면담을 통해 통일시대를 위한 CEO의 통일비전, 기업의 사회적 책임을 구성요인으로 하여 세부항목을 구성하였으며 기회를 포착하고 성장하는 역량의 개념을 통해 기업투자, 기업외교로 구성하였다. 종업원 차원에서는 학습능력, 소통능력, 문화역량으로 구성하였고 면담을 통해 설문을 진행하였다.

설문응답의 결과를 통해 AHP분석을 실시한 결과 각 구성요인의 중요도를 산출하였고 2차 기준 구성요인에 대한 중요도는 CEO의 통일비전, 위기관리, 전략적 리더십, 소통능력, 북한정보, 학습능력, 문화역량, 생산협력, 기업의 사회적 책임, 기회포착, 재무건전성, 기업투자, 기업외교 순으로 나타났다.

직접평가기준의 종합 중요도 순위는 통일비전, 위기대응시스템(실행), 정보활용, 공감능력, 통일의지, 위기관리 매뉴얼(규칙), 설득능력, 이질감 해소, 창의력, 동기부여, 생산기술, 북한 인권개선을 위한 노력, 갈등관리, 설비공급, 통일외교, 정보수집, 전략적 방향제시, 균형 잡힌 통제와 성과평가, 윤리적 행동 확산, 탈북자 지원, 고성과 조직문화 창출, 효과적인 경영자원 관리, 기술성, 시장성, 수익성, 신용분석, SOC(사회간접자본)투자, 기술제휴, 활동성 비율, 수익성 비율, 유동성 비율, 기업이미지, 합작투자, 직접투자의 순으로 나타났다.

이러한 가중치 산출 결과를 살펴보면 한반도 통일을 위한 기업 차원에서의 가장 중요한 우선순위는 기업 CEO가 통일비전을 가져야 함을 알 수 있다. 한반도 선진화재단의 박세일 교수는 대한민국 통일을 위해서 통일외교의 소극적인 태도를 벗어버리고 주변국들에게 국내 통일의 가능성을 적극적으로 알리고 통일에 대

한 의지표명이 통일을 달성하는데 가장 중요한 요소임을 언급하였다. 이러한 면에서 기업의 통일역량에 대한 가중치로 도출된 최우선순위가 CEO의 통일비전으로 도출된 것은 상당히 의미 있는 것이다. 국가와 기업을 막론하고 리더십의 비전과 의지가 목표를 이룰 수 있는 기초단계이며 대한민국이 통일을 이루기 위해서 선행되어야 할 부분은 각계각처에서의 발휘되는 리더십에 있어서 통일비전을 수립하고 통일의지를 적극 표현하고 국제사회에서도 통일에 대한 당위성을 올바르게 알리는 것이 필요하다.

또한, 구성요인 도출의 2순위로 기업 차원에서 위기관리의 위기대응시스템 실행으로 나타난 것은 북핵 위기상황에 대한 시급성을 반증하는 것이라 할 수 있다. 대한민국 국민 모두가 추구하는 통일 한반도는 단순히 영토와 제도의 재통합이 아니라 자유와 정의, 인권과 행복이라는 보편적 가치 구현이 선행되어야 함으로 한반도 통일의 위기관리를 기업 차원에서도 제도화하는 것이 필요하며 위기대응 시스템으로 조기경보시스템, 공공정보, 위기대응 훈련체제, 위기대응 전담인력 구성 및 위기관리 매뉴얼, 의사소통 체계구축 등이 필요하다.

종업원 차원에서의 구성요인 도출의 1순위로 소통역량이 도출된 것은 사회통합의 중요성을 확인하는 차원에서 타인에 대한 배려와 경청, 정서적 공감과 이해 등의 역량이 필요함을 알 수 있다.

2. 기대효과 및 활용방안

본 연구의 기대효과는 크게 다섯 가지로 살펴볼 수 있다.

첫째, 본 연구는 한반도 통일대비 기업경영에 대한 구체적이고 실천적인 연구로써 기업이 준비되어야 할 통일경영사과의 중요성을 확인하고 남북통일 대비 기업 역량강화의 기초자료로 사용될 수 있다. 통일이라는 새로운 경영패러다임의 지속 가능한 기업경쟁력 강화를 위해 전략적 대응에 대한 근본적인 대안을 제시해 줄 수 있다. 또한, 통일시대 남북한 기업의 인력활용 및 통합의 가이드라인이 되고 남북경협기업을 대상으로 기업의 시행착오를 줄여주는 데에 참고자료로 활용될 수 있다.

둘째, 기업의 통일준비사항에 대한 인적자원개발의 실천적인 면을 검증한 차원에서 학문적 가치가 크다고 볼 수 있다. 기업 차원의 역량요인과 종업원 차원의 역량요인에 대한 인력개발의 기초자료로서 교육훈련과정의 내용으로 사용될 수 있으며 기업의 통일경영사과 확산을 위한 기초연구자료 및 통일을 대비하기 위한

기업경영의 구체적인 지침으로써 활용가치가 크다고 할 수 있다.

셋째, 한반도 통일이라는 새로운 경영패러다임의 지속가능한 기업경쟁력 강화를 위해서는 기업의 통일역량강화를 위한 전략적 대응에 근본적인 대안을 제시해 줄 수 있다. 통일시대 남북한 기업의 인력활용 및 통합에 있어서 종업원 역량개발에 대한 가이드라인을 제시하였으며, 기업성과 차원에서의 역량개발을 위한 기초 자료로 사용될 수 있다. 또한 차후 남북경협을 시도하는 기업의 시행착오를 줄여 줄 수 있는 통일기업경영의 방향을 제시하였다.

넷째, 기업 통일역량의 개념적 정립 및 구성요인 도출을 통해 이를 토대로 한반도 통일을 준비하는 기업의 통일역량 함양에 관한 연구가 활발하게 이어지며 기업의 실천적 동기부여를 불러일으킬 것으로 판단된다.

다섯째, 사회적 차원의 기여로써 기존의 정부주도 민간 지원의 통일교육의 수동적 답습이 아닌 기업을 통한 통일대비의 능동적 행위자로서의 주체적식을 갖게 하며 통일과정이나 통일 후 야기되는 여러 문제들에 대해서 사회주민들 간의 상호작용에 있어서 폭넓은 대응이 가능하게 될 것이다.

결과적으로 기업 통일경영의 공감대 확산을 통해 기업과 사회, 기업과 국가 간의 시너지 효과를 창출하며 무엇보다도 통일한국의 장기 발전기반조성에도 기여할 수 있을 것이다. 더욱이 기업의 통일역량강화를 위한 구체적 노력이 한반도 통일시 인력 통합의 측면에서 사회계층의 분리가 아닌 남북한 인력의 통합과 포용의 과제를 동시에 해결할 수 있는 사회문화조성에 기여할 수 있을 것으로 사료된다.

본 연구의 활용방안은 크게 세 가지로 제시할 수 있다.

첫째, 한반도 통일대비 기업의 활용가치가 크다고 할 수 있다. 연구결과로 제시된 기업 차원의 구성요인에 대한 역량개발을 통한 교육프로그램에 활용함으로써 통일대비 자발적 의지를 고취시키고 동시에 교육훈련프로그램에 참여하는 계기가 될 것이다.

둘째, 기업 및 종업원 역량개발을 위한 교육훈련용 자료로 활용될 수 있으며 이러한 역량모델을 통해 평가, 훈련, 개발, 채용 등의 인사관리 업무의 효율성 및 효과성을 제고할 수 있게 된다. 무엇보다도 앞으로 한반도 통일대비 통일기업경영을 위한 이론적 근거가 되며 기업 차원에서의 통일연구의 활발한 실증연구의 촉매제 역할을 하게 될 것이다.

마지막으로 본 연구를 통해서 분단한국의 경제통합을 기업의 시각으로 바라보고 기업이 통일에 대한 능동적 행위의 주체로서 인식하며 남북경협 활성화에 기여하며 통일한국을 앞당기는 데 기여하게 될 것으로 판단된다. 또한 기업구성원들

의 통일역량 함양은 결국 통일에 능동적으로 대처하게 함으로 북한에 대한 이해와 더불어 대북사업 및 남북 상생협력을 위한 적극적 투자의지를 고취시켜 국민의 세금으로만 추산되는 통일비용이 아닌 기업의 투자로 전환되어 나타나 결국 통일비용을 줄이는 효과로 나타날 수 있다.

결과적으로 기업의 통일역량 확인을 통해 통일 후 남북한 경제성장의 안정성에 기여하게 될 것으로 판단되며 지속가능한 기업경쟁력 강화를 통한 국가 경쟁력 강화에 기여하게 될 것이다.

3. 연구의 한계점 및 보완점

본 연구의 한계점으로는 다음과 같다.

첫째, 남북한에 대한 통일전문가로 구성된 전 범위 표본을 대상으로 포괄적으로 조사하지 못하였다. 애초에 남북한 경제공동체인 개성공단 공업지구의 기업인들을 표본대상으로 하여 조사하려 했지만 2016년 2월 개성공단 폐쇄조치로 인해 인터뷰 의뢰가 쉽지 않게 되었고 이에 따라 대북물류기관 및 KDB산업은행 통일사업부 등으로 제한하게 되었다. 따라서 연구결과의 일반화에 제한적일 수 있으며 차후에 개성공단 기업인들을 대상으로 전문가 표본을 확대하여 조사를 실시하여 보완하는 것이 필요하다.

둘째, AHP구성요인 도출 선정에 대한 추가 연구가 필요하다. 본 연구에서는 한반도 통일시 기업 차원에서 종업원 차원에서의 역량을 도출하고자, 선행연구와 전문가 상담을 토대로 13가지와 지표만을 대상으로 중요도를 산출하였지만 이 외에도 추가 구성요인들을 토대로 하여 연구하고 분석하는 것이 필요하다.

■ 접수: 5월 5일 ■ 심사: 5월 15일 ■ 채택: 5월 30일

참고문헌

1. 단행본

- 김수암·성기영·이상근·최용환. 『국내적 통일준비 역량 강화 방안』. 서울: 통일연구원, 2016.
- 김은성. 『나노융합기술의 지식 거버넌스 분석 및 안전관리전략 연구』. 서울: 한국행정연구원, 2011.
- 세계미래포럼. 『기업의 미래준비지수(CFRI) 개발』. 최종보고서, 2011.

- 안승구·조현정·김은실. 『국가 R&D 투자 우선순위 설정 방법론 연구』. 서울: 한국과학기술 기획평가원, 2010.
- 전용욱. 『한국기업의 생존보고서』. 서울: 한국경제연구원, 2008.
- 채종현. 『지역사회 활성화를 위한 사회적 기업의 활용방안에 관한 연구』. 서울: 한국행정 연구원, 2011.

2. 논문

- 권태우. “리닝로열티 지불의도에 영향을 미치는 서비스품질 요인에 관한 연구.” 한성대학교 경영학과 박사학위논문, 2010.
- 김계환 외. “통일 후 동독 산업구조조정과 산업정책의 역할.” 산업연구원 정책세미나, 2014.
- 김재현. “AHP를 이용한 글로벌 IT 아웃소싱 서비스 제공업체 선정 의사결정에 대한 평가 항목 개발 연구.” 이화여자대학교 경영학과 석사학위논문, 2008.
- 박래정. “리모델링 아파트의 가격형성요인에 관한 연구: 서울 소재 리모델링 아파트를 중심으로.” 전주대학교 박사학위논문, 2010.
- 박명규. “막스베버의 사회이론과 한반도 통일역량.” 『저스티스』. 제146권 2호, 2015.
- 서우석. “통일 전 동서독의 경제협력 과정에 대한 역사적 고찰.” 『국토연구』. 231호, 2001.
- 조병남. “우리나라 기업의 통일 준비 전략: 협력적 기업조직문화 창출을 위한 리더십 교육.” 『경상논총』. 제28권 3호, 2010.

3. 기타자료

- 『조선비즈』.
- 『한국경제』.
- <<http://egloos.zum.com>>.

Abstract

A Study on Theoretical definition and the Components of Corporate's Unification Capacity Dimension Preparing for Unification of the Korean Peninsula

Da-Jung Lee

The purpose of this study is to define the concept of unification capability and to derive the constituent factors of companies against the unification of the Korean peninsula. For this purpose, interviews were conducted with specialists in North Korea, and the questionnaires were composed and the overall importance was derived through the 1: 1 interview with AHP questionnaire results. The conceptual definition through expert interviews was derived as follows. The corporate unification capability is based on sound financial ability compared with the unification era, and it is capacity to catch up and grow opportunities in crisis management capacity through strategic leadership and unification era. In addition, it was derived in the order of CEO unification vision, crisis management, strategic leadership, North Korea information, production cooperation, corporate social responsibility, opportunity seizure, financial soundness, In the order of communication ability, learning ability, and cultural competence. The results of this study can provide a strategic alternative for strengthening sustainable corporate competitiveness of the new management paradigm of unification and can be utilized as an integrated guide for the utilization of labor force of South and North Korean companies in preparation for the unification era.

Key Words: Unification Capacity, Unification Business Management, Components of Unification Capacity, CEO's Unification Vision

