

다중 조직정체성 관점에서 조망한 현대그룹 3사의 60년 사: 메타정체성 진화 과정을 중심으로

장 용 선*

다중 조직정체성 관점을 통한 기업 집단과 경제·사회적 상황과의 관계 분석은 둘 사이를 보다 긴밀하고 심층적으로 조망할 수 있게 해준다. 본 연구는 정주영 창업자가 창업한 현대건설, 현대자동차, 현대중공업 등의 현대그룹 3사를 중심으로 60여 년 동안 한국 사회의 경제·사회적인 변화에 따른 이들 기업의 다중 조직정체성의 특징을 분석하였다.

본 연구는 사회적 행동가 관점과 다중 조직정체성 이론을 토대로 현대그룹 3사의 다중 조직정체성을 메타정체성 개념으로 분석하였다. 각 시기의 시대적 상황과 다중 조직정체성과의 관계에 대한 분석은 역사적 흐름에 따른 기업 집단의 발전과 변화 과정을 설명해준다. 전쟁복구 및 경제재건기(1948-1960년)는 메타정체성의 여명기이다. 이 시기 현대건설의 초기 사업방식은 성공적이었고, 향후 현대그룹 계열사의 메타정체성에 중요한 영향을 미쳤다. 경제개발 및 고도성장기(1961-1979년)에 현대그룹은 메타정체성을 형성하였다. 현대그룹은 이 시기에 현대건설을 모기업으로 하여 1967년 현대자동차, 1973년 현대중공업을 창립하였다. 현대그룹의 3개 회사에서 대담한 목표설정 및 강인한 추진력, 국제화, 자립화 및 역량강화의 공통적인 메타정체성이 나타났다. 자율개방 및 시장경쟁기(1980-1997년)에 정부의 경제정책은 안정 위에서 성장기반을 다지는 것으로 변화되었고, 전 시기 정부 주도 경제체제에서 민간 주도의 시장경제를 모색하였다. 이 시기는 메타정체성이 정착되는 시점이다. 이 시기 현대그룹 3사의 경영은 그룹 회장 중심에서 각 사의 자율성이 높아진 형태로 변화하였다. 현대그룹 3사는 현대그룹의 메타정체성을 유지하면서 각 사의 고유한 특성이 강하게 나타났다. 경제위기 극복 및 경제체질 개선기(1998년 이후)에 한국 경제는 외환위기를 겪었고 이를 벗어나기 위해 한국의 기업 집단은 계열사를 대폭적으로 조정하였으며 기업 경영 방식을 바꾸었다. 이 시기 현대그룹 관계사의 성숙된 메타정체성은 조정이 필요하였다.

한국 기업들은 대기업 집단을 중심으로 발전하여 왔다. 대기업 집단이 과거 60여간 어떤 과정을 통해 다중 조직정체성을 형성해 왔는지에 대한 이해는 한국 경제와 기업 정체성과의 관계에 대한 이해를 높여줄 수 있을 것이다.

주제어: 한국기업사, 현대그룹, 다중 조직정체성, 메타정체성, 사회적 행동가

1. 연구목적 및 필요성

조직정체성은 조직의 핵심가치나 이념을 담고 있는 중심이 되면서, 다른 조직과 구분되며, 일정기간 동안 지속성을 지니고 있다(Albert and Whetten, 1985). 우리 조직은 어떤 조직인가, 우리는 누구인가, 혹은 우리는 어떤 사업을 하고 있는가, 우리는

어떤 조직이 되기를 원하나 등의 질문은 조직정체성에 관한 질문들이다. 조직정체성 질문에 대한 대답은 다양하게 나타날 수 있다(Hatch and Schultz, 2004; Pratt and Foreman, 2000).

기업은 사회와 긴밀한 관계를 유지하면서 외부 이해관계자들이 자신들의 조직에 대해 기대하는 조직정체성을 형성하여야 한다. 이는 조직의 생존과 발전을 위해 필수적이다. 조직정체성은 사회와의 긴밀

논문접수일: 2015. 09. 30. 1차 수정본 접수일: 2015. 12. 21. 2차 수정본 접수일: 2016. 01. 10. 게재확정일: 2016. 01. 20.

* 조선대학교 경영학부 부교수(changk6567@chosun.ac.kr), 제1저자

한 상호작용 과정에서 형성되며 변화한다. 현대 사회에서 조직과 사회는 보다 밀접해지고, 상호 개방되면서 역동적으로 변화하고 있다. 조직과 외부 이해관계자들과의 관계는 조직의 경계 영역과 조직에 대한 정의를 크게 확장하고 있다(Hatch and Schultz, 2004).

조직정체성은 조직과 사회와의 상호 작용과 구성원들 사이의 집합적 집단 의식을 반영한다. 또한 조직정체성은 구성원들이 지각하는 조직에 대한 의미를 담고 있다. 구성원들의 집합체인 조직은 정체성을 통해 사회 속에서 자신들을 성찰할 수 있게 된다(Hatch and Schultz, 2002). 조직은 조직행동의 정당성을 촉진하기 위해 정체성을 구축한다. 조직은 조직의 노력을 수용할 수 있는 외부 맥락 형성과 함께 조직 영역 내에서 독특성 차원을 개발하고자 한다(Gioia et al., 2010).

조직정체성 연구는 사회 속에서 활동하는 조직의 근본 개념을 제시한다(Ashforth et al., 2008). 또한 조직정체성은 공동체를 중시하는 사회적 규범과 주체성을 강조하는 경영 패러다임을 잘 드러나게 해준다(Brickson, 2005). 이러한 맥락에서 조직에 대한 사회적 책임이 강화되고 있고 사회구성원들이 원하는 조직이미지도 다양하고 광범위해지고 있으며, 기업과 사회와의 관계가 역동적으로 변화하고 있다. 예를 들어 식품 회사는 과거 맛이나 양에 관심을 집중했는데 현재는 소비자들의 영양에 집중하고 있다. 기업의 가치 사슬이 많은 사회적 이슈에 의해서 영향을 받고 있다(Porter and Kramer, 2011).

다중 조직정체성은 조직단위에서 나타나는 다양한 조직정체성을 의미한다(Pratt & Foreman, 2000). 기업 집단의 다중 조직정체성 연구는 기업 집단 조정을 포함한 경영자의 의사결정, 새로운 조직으로의 변화, 이질적인 조직 관리, 조직 간 갈등 해결, 구성원들의 긍정적인 조직 인식과 바람직한 조직행동의 유도에 도움을 줄 수 있다. 기업 집단의

다중 조직정체성 연구는 기업 경영사, 조직행동, 조직개발, 전략경영, 마케팅의 조직 이미지나 브랜드 이미지 등의 학문영역과 밀접한 관련이 있기 때문에 이들 분야에 연구결과를 활용할 수 있다.

한국 경제는 주로 그룹 단위의 대기업을 중심으로 발전하여 왔다. 따라서 한국경영학회 창립 60주년을 맞이하여 한국 사회의 격변 과정에서 각 시기의 사회·경제적 특징과 그룹 단위의 다중 조직정체성과의 관계를 분석하는 작업은 의미 있는 연구가 될 것이다. 본 연구는 현대그룹 관계사(현대건설, 현대자동차, 현대중공업)의 60여 년 동안의 기업경영 변천사를 다중 조직정체성을 중심으로 분석하였다. 한국 사회는 60여 년 동안 많은 변화가 있었고, 사회 속에서 활동하는 현대그룹 기업 집단의 다중정체성도 한국 사회의 변화 요구에 맞추어 진화하여 왔다.

이광중(1999)에 의하면 현대그룹 문화의 핵심은 통합적이고 시너지적인 경영전략이다. 현대그룹은 그룹 내의 자금과 인력, 경영노하우, 기술 등을 모두 공유한다는 원칙을 세우고 총괄적으로 관리하면서 경영전략에 활용하였고, 사회간접자본(SOC) 건설과 중화학공업화를 주도하였다. 현대그룹 관계사는 한국 경제의 세계화에 주도적인 역할을 하였으며, 기술의 자립화를 통해 국내 산업을 고부가가치화 하는데 모범을 보였고, 한국 기업경영의 선진화와 한국 경제의 기간산업 발전에 크게 기여하였다. 유병진(1997)도 현대그룹이 효율적 국토개발 및 이용, 경제개발 선도, 국제수지개선 및 재원확보, 고용증대, 국제화 등으로 경제·사회적 발전에 기여하였음을 밝히고 있다.

국내에서 기업사를 다룬 연구는 주로 기업의 성장과 변화를 경영사, 전략, 인적자원관리, 조직학습, 경영체제 관점에서 분석하고 있다(김양민·서정일, 2014). 본 연구는 한국 사회에서 60여 년 동안 경제사회적 변화에 대해 기업 집단(현대그룹 관계사에 초점)이 어떻게 대응하였는지를 기업 집단의 다중

조직정체성에 초점을 두어 역사적인 차원에서 살펴 보았다.

조직정체성 관점의 한국 기업사 분석은 한국 기업과 사회와의 관계를 보다 긴밀하고 심층적으로 조망할 수 있게 해준다. 사회·경제적 변화와 다중 조직정체성과의 관계 연구는 기업과 사회와의 관계 이해를 위해 필요하다. 이와 같은 연구는 사회와 다중 조직정체성과의 관계에 대한 이해뿐만 아니라 향후 한국 사회의 변화과정에서 기업 집단이 어떠한 조직정체성을 구축하여야 할 것인가에 대해 의미 있는 시사점을 제공해줄 수 있을 것이다.

이러한 맥락에서 본 연구의 목적은 정주영 창업자가 창업한 현대건설, 현대자동차, 현대중공업 등의 현대그룹 관계사를 중심으로 60여 년 동안 한국 사회의 경제·사회적인 변화에 따른 다중 조직정체성 형성의 특징은 무엇인지를 파악하는 것이다.

II. 연구의 이론적 배경

2.1 조직정체성 형성

조직정체성은 조직문화와 조직이미지가 반영되어 나타나며(Hatch and Schultz, 1997, 2002), 구성원들이 집합적으로 해석하는 공유된 해석체계이다. 또한 조직정체성은 문화를 통해 드러나며, 변화한다(Hatch and Schultz, 2002; Ravasi and Schultz, 2006). 조직의 고유한 가치, 신념, 의식, 인공물 등의 조직문화는 조직정체성을 구체화 해준다(Daft, 2013). 조직정체성은 조직문화와 비교해서 이해관계자들 사이의 관계적인 측면과 의식적인 자기 성찰이 더 강하게 나타난다(Fiol, Hatch, and Golden-Biddle, 1998; Hatch and Schultz, 2000). 따라서 조직정체성이 정착되기 위해서는 조

직정체성과 문화요소들 사이의 역동적인 상호작용이 필요하다(Hatch, 1993).

최고경영자의 비전과 리더십은 조직문화 형성을 통해 조직정체성에 영향을 미친다(Hatch and Schultz, 1997). 한편 조직문화는 경영자들에 의해서 창조되고 변화되는데(Mike and Slocum, 2003), 조직의 리더들은 핵심가치와 비전제시를 통해 사회적인 영역 내에 조직을 위치시키려고 한다. 리더가 조직의 사건, 이슈, 활동에 대해 일관되며 통일된 의미를 구성원들에게 전달함으로써 조직정체성에 영향을 미친다(Gioia et al., 2010).

경영전략은 조직에서 지지된 조직문화의 가치와 신념을 나타내고(Schein, 2004), 전략과 조직정체성은 밀접한 관련이 있다(Balmer, Stuart, and Greyser, 2009) 그리고 조직문화의 구성요소로서 구성원들의 작업경험은 조직정체성과 긴밀한 상호작용을 한다(Hatch and Schultz, 1997; Schein, 2004). 조직은 미래의 이상적 이미지의 새로운 정체성 주장을 문화적 전통에 배태시키면서 정체성을 강화시켜 나가야 한다(Nag et al., 2007; Ravasi and Schultz, 2006). 이를 위해서는 조직의 목표와 비전을 명확하게 하고 이를 실현할 수 있도록 조직정체성 주장이 조직문화의 가치, 관행, 제도 속으로 정착되어야 한다.

조직정체성은 외부의 조직이미지, 조직평판 혹은 브랜드 가치와 밀접한 상호의존 관계가 있다(Hatch and Schultz, 1997, 2002; Gioia et al., 2000; Ravasi and Phillips, 2011; Rindova and Fombrun, 1998; Whetten and Mackey, 2002). 따라서 조직정체성 형성에는 해석된 조직이미지가 큰 영향을 미친다(Dutton, Dukerich, and Harquail, 1994).

조직정체성이 외부 이해관계자들에게 전달되고, 외부 이해관계자들이 이를 해석하여 다시 조직에 전달하여 문화화 되는 일련의 과정을 통해 조직내부와

외부는 상호작용을 한다. 바람직한 미래 이미지는 조직개혁을 위한 전략적 비전에 반영되어 정체성을 유인하는 기능을 한다.

조직구성원들은 조직 평가를 담고 있는 이해관계자들의 해석된 이미지에 의해서 영향을 받는다. 조직은 외부 이해관계자들의 이미지를 통해서 제도적인 요구를 내부에 반영한다(Gioia et al., 2000). 따라서 조직성과, 기업광고, 기자회견, 비즈니스 애널리스트에게 정보제공, 로고의 창조와 사용, 기업 시설물, 기업 스타일, 의상 등은 조직정체성에 대한 이미지를 투영한다. 외부 이해관계자들은 기업과 상호작용하면서 조직정체성과 관련된 이미지들을 전달한다. 그리고 조직내부에 수용된 이미지들은 해석과정을 거쳐 조직에 반영된다(Hatch and Schultz, 2002).

외부이미지 중 조직명성은 조직정체성 형성에 중요하다. 조직명성은 기업이 기대를 충족시킬 수 있는 행동의 예측가능성을 높여주면서(Whetten and Mackey, 2002), 기업의 성과와 긴밀한 관계가 있다(Fombrun and Rindova, 2000).

조직정체성은 반사하기(Mirroring)와 영향력 행사하기(Impressing)를 통해 외부 이해관계자들의 이미지를 조직정체성에 반영한다. 반사하기는 외부 이해관계자들의 이미지를 조직이 해석해서 조직정체성에 반영하는 것을 의미한다. 영향력 행사하기 과정은 조직정체성이 외부이해관계자들에게 투영되어 조직 시각에 영향력을 미치는 것을 의미한다(Hatch and Schultz, 2002).

2.2 사회적 행동가(Social Actor) 관점

본 연구의 이론적 배경 중 하나는 조직정체성에 관한 사회적 행동가 관점이다. 사회적 행동가 관점에 의한 조직정체성은 제도적인 주장을 반영하고자 하는 경영자의 의미부여에 초점을 둔다. 사회적 행

동가 관점은 조직과 사회와의 관계를 적절하게 반영해준다(Gioia et al., 2010; Ravasi and Schultz, 2006; Whetten and Mackey, 2002). 조직은 사회와 함께 발전한다. 영국 석유회사인 브리티쉬 페트롤리엄(BP)은 100여년의 조직역사에서 과거 조직의 확장이나 팽창을 중요시 하였으나 최근에는 사회공동체에 대한 사회적 책임을 강조하는 정체성 흐름을 살펴볼 수 있다. 이를 통해 조직정체성과 사회적 정서와의 밀접한 관계를 이해할 수 있다(Hatch and Schultz, 2002).

조직은 사회적 행동가의 자기-정의로서 정체성을 인식한다. 사회적 행동가 관점은 조직정체성과 사회적인 조직정당성의 긴밀한 상호 관계를 강조한다(He and Baruch, 2010). 조직은 사회구성원들의 보편적 가치를 적극적으로 수용하여 이를 조직에 정착시키도록 노력하여야 하는데, 조직은 이를 통해 조직의 경제적 가치뿐만 아니라 사회적 가치를 창출할 수 있다.

사회적 행동가 관점에 의하면 다른 조직과 구분되고, 중심이 되는, 지속적인 특징을 지닌 조직정체성은 사회 제도적인 요구 내에 존재한다. 사회적 행동가 관점은 조직구성원들에게 행동의 지침을 제시하는 의미부여의 인지적 과정을 강조한다(Whetten and Mackey, 2002). 의미부여로서의 정체성 주장은 조직 리더들에 의해서 제시되는 조직적인 자기정의이다. 경영자들은 사회적으로 적합한 의미부여에 의해서 이해관계자들의 조직수용을 이끌어내려고 한다(Clark et al., 2010).

조직은 자신들의 정체성을 고려하여 전략적 선택을 하고(Gioia et al., 2000; Rindova and Fombrun, 1998), 새로운 정체성 요구는 전략의 수립과 실행의 기초를 형성한다(Ravasi and Phillips, 2011). 조직정체성은 현재 혹은 새롭게 부상하는 사회·경제적인 주요 이슈들에 대한 조직의 이해체계에 영향을 미치며(Gioia and Thomas, 1996), 이슈의 중

요성을 평가하는 중요한 준거체계로서 기능하기도 한다(Dutton and Dukerich, 1991).

조직은 외부 이해관계자들을 조직의 일상적인 사고방식이나 관행에 포함시키고, 조직의 일원으로 행동하도록 조장한다. 예를 들어 투자자들은 그들이 투자하려는 기업에 자신들의 가치를 적합 시키려고 한다. 충성도가 높은 고객들은 마치 조직구성원처럼 대우받고, 정부, 공급자, 노조, 지역 공동체, 입법자들도 유사한 과정을 통해 조직과 파트너가 된다(Albert and Whetten, 1985).

2.3 다중 조직정체성(Multiple Organizational Identities)

본 연구는 현대건설, 현대자동차, 현대중공업의 현대그룹 관계사를 중심으로 기업 집단의 다중 조직 정체성 연구를 진행하였다. 정주영 창업자가 설립한 현대그룹 관계사들 사이에는 상호 공유되는 정체성 영역을 발견할 수 있다. 상호 공유된 정체성 영역들은 사회·경제적 흐름에 따라 발전하였다.

조직정체성은 다면적, 다층적인 특징이 있어 다양한 정체성이 형성된다(Pratt and Foreman, 2000). 다중 조직정체성에서 내포적 정체성(Nested Identities)은 하위수준을 품고 있는 상위수준 정체성을 의미한다. 내포된 정체성은 다중정체성을 이해하는 방법이다. 기업 집단에는 개별 조직 단위에서 다양한 하위 집단 정체성이 존재한다. 상위 정체성은 포괄적이고, 추상적이며, 구성원들에 대한 영향이 간접적이며 거리가 먼 특성이 있다. 내포적 정체성은 기업 집단 전반에 걸쳐 일관성을 유지하면서 기업 집단 전반에 정체성 차이를 인정한다(Ashforth and Mael, 1989).

조직에서 형성된 다중 조직정체성은 하나의 정체성에 비해 광범위한 기대와 수요를 충족시켜줄 수 있다. 다중 조직정체성은 다양한 형태로 존재할 수

있다. 일반적으로 다중 조직정체성은 개별 단위의 정체성들이 통합하여 공통적인 정체성을 보여주는 총체적(Holographic) 형태의 정체성과 개별 단위가 하나의 정체성을 주로 나타내는 개별기술(Ideographic) 형태의 정체성으로 구분하여 설명된다(Albert and Whetten, 1985).

다중 조직정체성 상황에서 상이한 정체성을 지닌 주체들 사이의 자원배분 교섭이 많기 때문에(Golden-Biddle and Rao, 1997), 조직성과와 정당성 확보에 중요하다(Laukia, 2012). 조직에서 외부 환경의 변화와 이에 따른 다중 조직정체성의 우선순위 변화는 다중 조직정체성의 변화를 촉발시킨다. 노키아의 통신사업 단위로의 정체성 우선순위 설정은 핀란드의 가장 큰 대기업이 목재회사에서 시작하여 성격이 다른 조직정체성으로 이동하는 것을 보여준다(Laukia, 2012).

기업 집단은 상황에 적합한 적정수준의 다중 조직 정체성을 유지하여야 한다. 다중 조직정체성 관리는 다중 조직정체성의 수와 정체성들 사이의 시너지에 의해 결정된다. 다중 조직정체성 수는 영향력 있는 이해관계자, 미래의 전략적 가치, 조직이 보유하고 있는 자원수준에 의해서 영향을 받는다. 정체성 시너지는 정체성들 사이에 얼마나 많은 상호작용이나 협력이 가능하고 바람직스러운가, 정체성들 사이의 양립가능성은 어느 정도인가 등에 의해 영향을 받는다(Pratt and Foreman, 2000).

그룹 단위에서 계열사를 기초로 한 하위집단 정체성들 사이는 특정 사업의 정체성 보호로 인해 다른 사업 집단의 쇠퇴가 일어나지 않는 비동조화(Decoupling)가 이루어져야 한다. 하위집단의 정체성 보호가 이루어져, 하위집단 정체성들이 양립되어야만 하위집단 사이의 조화가 이루어질 수 있다(Fiol et al., 2009).

다중 조직정체성 유형은 다중 조직정체성 수와 정체성들 사이의 시너지의 조합으로 구분할 수 있다. 구분화(Compartmentalization)는 정체성을 여러

개 유지하면서 정체성의 시너지가 낮은 경우이다. 구분화는 현재 존재하는 정체성을 모두 유지하면서, 정체성 사이의 시너지 필요성이 적을 때 사용한다. 제거(Deletion)는 정체성을 소수 유지하면서 정체성 시너지가 낮은 경우이다. 제거는 시너지를 얻지 않으면서 정체성 수를 줄이려 하는 경우에 선택한다. 통합(Integration)은 정체성을 소수 유지하면서 정체성 시너지가 높은 경우이다. 통합은 정체성 수를 줄여 시너지를 높일 수 있다. 집합(Aggregation)은 다수의 정체성을 유지하면서 정체성 시너지가 높은 경우에 해당된다(Pratt and Foreman, 2000). 집합은 메타정체성(Meta-Identity)과 다의성(Multivocality)의 양극단으로 연결된다.

본 연구는 그룹 단위의 메타정체성에 초점을 두어 연구하였다. 메타정체성은 그룹 단위에서 각 계열사들의 정체성을 유지하면서 이들 정체성들이 통합된 형태의 정체성을 유지하는 것을 의미한다. 그룹 내 계열사들의 조직정체성의 이질성은 매개적인 신화(Myth) 혹은 신념들에 의해서 서로 연결된다. 신화는 사회적인 통합을 유도하는 개념이다. 그룹은 조직가치의 이질성을 조율할 수 있는 신화를 생성하고 확산시킨다. 메타정체성은 개별적인 조직정체성을 서로 연결시킬 수 있는 초월적인 자기범주화를 포함한다(Pratt and Foreman, 2000). 집합 형태에서는 개별적인 정체성을 유지하면서 메타정체성을 창조한다.

III. 연구방법

3.1 사례연구

본 연구는 한국 사회의 경제·사회적 변화와 현대그룹 관계사의 다중 조직정체성을 역사적 기록물과

관련 문헌을 통해 분석하였다. 60여 년 동안의 장기간 연구에서 역사적으로 파악된 조직정체성이 인터뷰에 의해 수집된 자료보다 공유된 신념이나 정체성 분석에 있어 더 객관적일 수 있다.

현대그룹 관계사들은 대기업으로 역사적 기록물과 관련 문헌이 충분히 축적되어 있다. 역사적 기록물에서 설명되어 있는 일관적인 표현은 기업 집단의 정체성을 명확하게 나타내준다. 본 연구는 다중 조직정체성에 대해 모든 조직들에 공통적으로 적용되는 보편적인 일반 법칙을 찾기보다는 연구대상 기업 집단의 고유한 정체성을 발견하려고 하였다. 현대그룹 관계사의 다중 조직정체성 형성과정은 역사적 접근방법에 의해 단계별로 분석되었다. 본 연구는 각 시기별로 다중 조직정체성 형성 배경이 된 구체적인 사회·경제적 상황과 현대그룹 3사의 사업활동을 분석하였다.

3.2 사례조직

본 연구는 정주영 창업자가 설립한 현대그룹 관계사들을 대상으로 하였다. 현대그룹 관계사들 중 현대건설이 1947년에 처음으로 창립되었다. 1967년에 현대자동차가 창립되었고, 1973년에 현대중공업이 설립되었다. 이들 기업들은 상호 긴밀한 관계를 통해 창립되었다. 현대건설은 현대자동차와 현대중공업을 설립하는데 모기업의 역할을 수행하였다.

현대의 창업 반세기는 한국 경제의 역사이며 한국 중화학공업사는 바로 현대사라고 해도 과언이 아니다. 한국 경제 고도성장 과정에서 현대그룹의 역할은 첫째, 현대는 기간산업의 발전에 견인차적인 역할을 하였고, 둘째, 한국 경제의 세계화에 선도적인 역할을 하였으며, 셋째, 기술을 국산화함으로써 국내 산업을 고부가가치화 하는데 모범을 보였고, 넷째, 한국 기업경영의 선진화를 위해 노력해왔다(이광종, 1999).

현대건설은 2000년대 유동성 위기로 어려움을 겪었지만 현재는 2011년에 현대자동차그룹으로 편입되었다. 현대자동차는 세계 5대 자동차 기업으로 발전하였고, 현대중공업 또한 세계 최대의 조선회사가 되었다.

한국 사회의 변화과정에서 현대건설, 현대자동차, 현대중공업 등의 현대그룹의 다중 조직정체성은 사업운영 방식, 사업단위 행위자들과의 관계 차원에서 종단적으로 유사한 특징을 지니며 진화해 왔다.

IV. 연구결과

본 연구는 정주영 창업자에 의해 창업된 현대건설, 현대자동차, 현대중공업의 60여 년에 걸친 진화 과정을 그룹 차원에서 각 계열사의 다중 조직정체성을 중심으로 분석하였다. 한국 경영의 시기 구분은 한국거래소(2013)의 분류에 따라 4단계로 구분하였다. 1948-1960년 사이는 전후 복구 및 경제재건기, 1961-1979년 사이는 경제개발 및 고도성장기, 1980-1997년 사이는 자율개방 및 시장경제 전환기, 1998 이후는 경제위기 극복 및 경제체질 개선기로 구분하였다.

한국의 대기업들은 계열사를 구성해 그룹 단위로 성장하였다. 따라서 그룹단위의 조직정체성을 이해하는 것이 한국 대기업의 특성 이해에 필요하다. 현대그룹은 한국경제성장기에 중화학 공업 육성과 외화 획득을 추구하는 정부의 요구를 충족시키는데 중요한 역할을 하였다. 특히 현대건설은 현대그룹의 모기업으로 1967년 현대자동차, 1973년 현대중공업을 창립하는데 주도적 역할을 하였다.

현대그룹 주요 계열사들의 다중 조직정체성은 Pratt and Foreman(2000)이 정의한 집합(Aggregation)에 가깝다. 집합은 다수의 정체성을 유지하면서 정

체성 시너지 및 상호의존성이 높은 경우에 해당된다. 집합은 단위를 구성하고 있는 정체성들 사이를 연결하고 유지하려는 시도를 하는 경우 나타난다. 계열사들이 집합을 이루고 있는 경우 그룹은 계열사 정체성들 사이의 시너지를 창출하려고 한다. 그리고 집합은 영향력 있는 이해관계자의 지원이 있고, 전략적 가치가 높으며, 정체성들의 양립가능성, 상호의존성, 확산의 가능성이 높은 경우에 적합하다. 현대건설, 현대자동차, 현대중공업은 핵심 사업이 서로 달라 양립가능성이 높으며, 사업수행 과정에서 상호의존성이 높고, 현대건설로부터 형성된 정체성의 확산 가능성이 높은 상황이었다.

현대 계열사에서 공통적으로 나타나는 초월적 정체성인 현대그룹의 메타정체성은 정체성들 사이의 시너지를 높여주었다. 메타정체성 형성에는 계열사 정체성들 사이를 연결해줄 수 있는 매개적 신화가 필요하다(Pratt and Foreman, 2000). 현대그룹의 핵심 기업 3개 회사는 정주영 창업자에 의해 창립되었고, 현대그룹이라는 틀 속에서 공존하였다. 따라서 매개적 신화는 정주영 창업자에 의해서 형성된 내용이 많았다.

현대그룹 메타정체성의 주요 원천은 모기업인 현대건설로부터 나왔다. 정주영 창업자는 현대건설에 대해 “현대건설은 현대에서 가장 유능한 사람들이 모인 집단이며, 우리나라의 기간산업, 중화학산업발전의 선도적 역할을 하는 모체이면서, 종합산업, 종합기술의 총본산이라 할 수 있고, 창조, 도전, 돌관(주야간 공사 진행) 정신이 강한 조직입니다.”라고 밝히고 있다(현대건설, 1997).

이 시기 현대건설의 구성원들은 매개적 신화를 형성하고 전달하는 주체였다. 아산 정주영은 고희기념논문집에서 “자동차도 미국이나 캐나다에서의 성공에 자만하지 않고 보다 널리 국제시장에 적극적으로 지향하려면 건설부문과 같이 보다 강력한 창의력과 추진력을 발휘하여야만 한다. 건설업이 늘 다른 업

체와 경쟁을 치러야 하고 현장에서도 개척자 정신으로 자연의 악조건과 싸워야만 했다.”라고 하였다(현대건설, 1997).

현대자동차의 경영은 현대건설의 관리능력으로부터 이루어졌다. 이홍(1999)에 의하면 현대차의 1세대인 1967년에서 1975년 사이에 현대건설로부터 많은 수의 관리자들이 현대자동차로 넘어왔고 현대건설의 관리능력이 현대자동차에서도 유용하게 적용되었다. 현대차 창립을 위해 실무를 담당했던 직원들은 대부분 현대건설 기획부와 기계부 등에서 차출된 자동차 프로젝트 팀원들이었다. 따라서 현대차의 초기 특성은 모기업인 현대건설로부터 많은 영향을 받았다.

현대중공업 또한 초기에 많은 수의 관리자들이 현대건설로부터 이동하여 왔다. 조선소건설 초기 현대건설 출신 인력들이 현대중공업에 공기철저 준수라는 전통을 만들었고 이 전통은 계속 이어졌다(현대중공업, 1992). 1969년 초부터 현대건설은 조선업을 구상하여 준비 작업을 하였다. 현대건설은 1970년 건설기획부를 조선사업부로 확대하여 본격적인 준비를 하였다. 현대중공업은 1973년 12월에 현대건설의 조선사업부에서 울산조선 현대중공업주식회사로 시작하였다(현대건설, 1997).

현대중공업 설립 당시 현대건설은 조선소 건설에 집중하기 위해 국내의 수주활동을 중단하였다(전범성, 1984; 정주영, 2011). 1970년대 전반기의 현대건설의 최대 사업은 울산조선소 건설이었다. 당시 회사 내의 모든 경영활동이 울산조선소 건설을 중심으로 이루어졌다(현대건설, 1997). 그리고 현대건설에서 조선소로 옮긴 많은 직원들이 초기 조선소의 주요 직책을 담당하였다(현대중공업, 1992).

현대그룹은 그룹 내의 메타정체성을 바탕으로 계열사 사이의 연계활동을 강화하였다. 정주영 창업자는 조선소와 현대건설과의 전략적 연계를 통한 시너지를 강조하였다. 그는 사업구상을 할 때 건설업과

조선업을 연계사슬로 가치통합을 이루고자 하였다(정대용, 2001; 정주영, 1986).

정주영 창업자는 조선소 건설 직후 인 1972년 6월 현대건설 간부 세미나에서 중공업과 건설업의 공생관계에 대해 “조선사업은 건설 사업과 아주 적절한 불가분의 일로 모든 사업 중에서 건설사업을 추진해 나가는데 가장 큰 역할을 할 수 있는 사업이다.”라고 밝혔다(현대중공업, 1992).

정주영 창업자는 “1970년대 초에 현대가 중공업에 진출하지 않았다면 1970년대 중반 중동건설 시장에 진출한 ‘현대건설’의 실적은 불가능했다. 현대건설이 중동에 진출하였기 때문에 오일 쇼크로 어려움에 처했던 중공업에 사업기회를 줄 수 있었고 중공업의 성장을 이루어냈다.”라고 하였다(정주영, 2011).

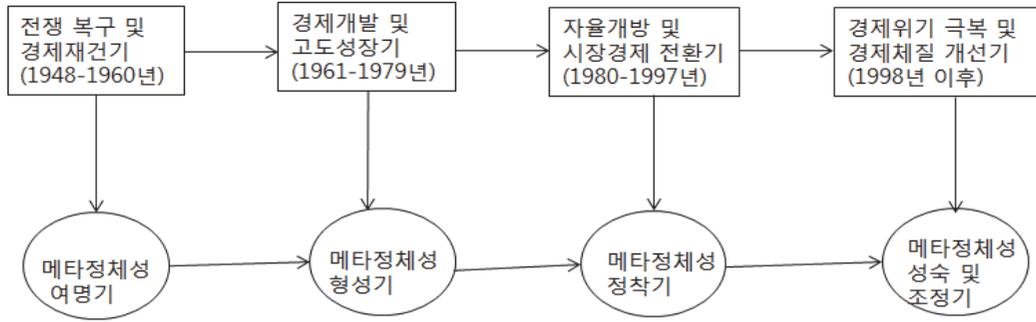
연구자가 역사적 기록물과 관련 문헌을 통해 분석한 결과 현대그룹 3개 주요 계열사에서 공통적으로 나타나는 메타정체성 영역은 대담한 목표설정과 강한 추진력, 국제화, 자립화 및 역량강화였다.

<그림 1>과 <그림 2>, <표 1>은 현대그룹 메타정체성의 진화 과정과 영역을 보여주고 있다.

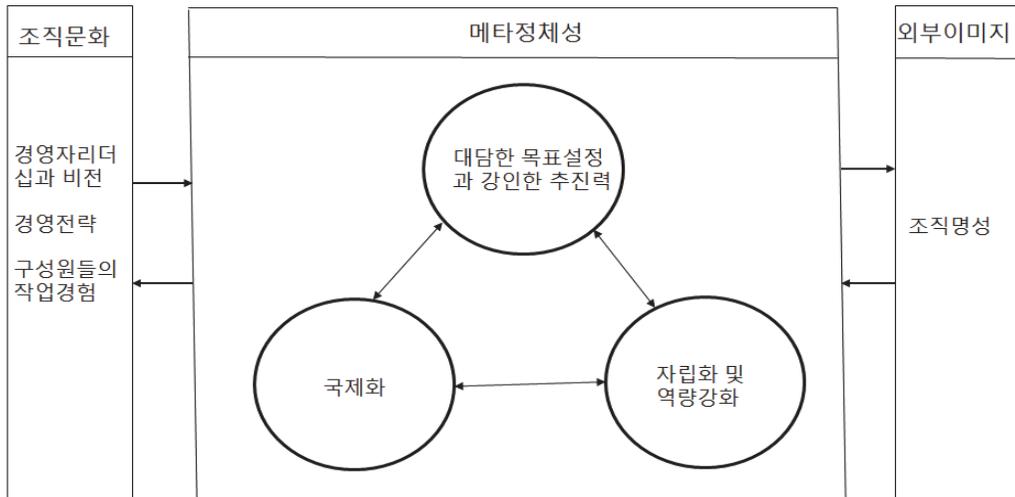
4.1 전쟁 복구 및 경제재건기(1948-1960년)

4.1.1 경제·사회적 특징

1948년에 8월 15일에 수립된 정부는 국가 기반 구축을 추진하는 방침을 세웠다. 한국전쟁으로 파괴된 생산 시설과 사회간접자본의 재건은 해외에서의 물자수입과 수입규모에 좌우되었다. 특히 전후 총수입액 추이에 결정적인 영향을 미친 것은, 미국에서 무상으로 제공한 원조였다(김두겸 외, 2008). 1950년대의 한국 건설업은 전후 복구라는 특수한 환경 속에서 큰 성장을 이룩하였다. 1953년 휴전과 더불어 미군공사 발주가 크게 증가하면서 건설업은 활기를 찾았다. 건설업은 총부가가치 성장률이 매우 높아



〈그림 1〉 현대그룹 메타정체성의 진화 과정



〈그림 2〉 현대그룹 메타정체성 형성요인 및 영역

기업경영과 고용의 두 분야에서 국민총생산증가에 크게 기여하였다. 건설경기의 팽창으로 한국의 건설업은 1953년에서 1963년까지 10년간 총부가가치 평균성장률이 9.8%로 산업의 평균성장률 4.8%보다 두 배 높은 성장률을 기록하였다(현대건설, 1997).

4.1.2 현대건설 창립

현대토건사는 현대건설 전신으로 1947년 설립되었다. 1946년 설립된 현대자동차공업사와 현대토건사가 1950년 합병하여 현대건설주식회사로 회사명

을 바꾸면서 건설업체로서의 체계를 갖추기 시작하였다. 당시 현대자동차공업사는 설립 1년의 신생 기업이었지만 자동차수리업으로 직원 수가 70-80명에 이르는 안정적인 기업이었다. 이를 배경으로 현대토건사는 다른 신생 건설업체들과는 달리 미군 공사 수주에서 기존의 큰 건설업체들과 경쟁할 수 있었다(현대건설, 1997).

4.1.3 현대그룹 메타정체성의 여명기

이 시기는 현대그룹의 모태인 현대건설이 창립되

〈표 1〉 현대그룹 3사 메타정체성 진화 단계

| 시기 구분 | 메타정체성 여명기 (1948-1960년) | 메타정체성 형성기 (1961년-1979년) | 메타정체성 정착기 (1980년-1997년) | 메타정체성 성숙 및 조정기 (1998년 이후) |
|---------------------------------------|--|--|--|---|
| 메타정체성 | 메타정체성과 연관된 조직정체성 특징이 나타남. | 현대그룹 3사 간 상호 시너지를 통해 메타정체성 형성 | 현대그룹 3사의 메타정체성 강화와 각사의 독립성 부각. | 현대관계사 3사의 메타정체성 유지와 현대자동차, 현대중공업 그룹으로 계열 분리. 현대건설 현대자동차 그룹 계열사로 편입 |
| 조직문화: 경영자리더십과 비전, 경영전략, 구성원들의 작업경험 | 미군 공사와 전쟁 복구사업에의 적극적 참여, 공기단축을 통한 빠른 사업 추진 | 현대건설: 국가 기간 사업 수주, 중동 포함 해외공사 적극적 수행, 돌관(주야 공사 진행) 작업과 빠른 사업 진행 현대자동차: 독자 형태로 설립, 고유모델 개발, 돌관(주야 공사 진행) 작업과 빠른 사업 진행 현대중공업: 독자 형태로 설립, 돌관(주야 공사 진행) 작업과 빠른 사업 진행 | 현대건설: 장기 경영전략인 Pioneer-21과 비전 Change-21 수립, 중동의 아시아 시장 확대 현대자동차: 글로벌 튜-10(GT-10) 운동, 100% 자립화 달성, 미국 시장 진출로 해외시장 본격 개발 현대중공업: 해양개발 및 사업다각화 | 현대건설: 워크아웃 초기 극복, 건설기술 지속적 개발 현대자동차: 속도와 스피드 경영, 사전진행, 과감한 투자, 중국시장진출, 품질경영체제 강화, 글로벌화 성숙 현대중공업: 혁신적인 제조방식 개발, 해외진출 가속화 |
| 외부이미지: 조직명성 | 현대건설: 국내 6대 건설기업으로 도약 | 현대건설: 1960년대 초 국내 건설회사 중 1위에 오름 현대자동차: 포니로 국내 승용차 시장 1위에 오름 현대중공업: 세계 최대 조선소 완공, 국내 기업 최초 1억불 수출 달성 | 현대건설: 세계 10대 건설 회사 선정 현대자동차: 현대 그룹 3사 중 매출 1위, 미국 수입소형차 시장 1위에 오름 현대중공업: 생산고 기준 세계 1위 조선기업이 됨 | 현대건설: 워크아웃 발생 후 2005년 중동지역 국내 건설 수주 1위, 2009-2013년 국내 건설업체 중 1위 유지. 현대자동차: 세계 5대 자동차 기업으로 부상, 세계 200개 국 수출 현대중공업: 세계 500대 기업 지속적 유지 |

었다. 현대건설은 상당히 빠르게 사업 기반을 구축 하였다. 이 시기부터 정주영 창업자는 공사를 시작 하면 투자비를 적게 들이기 위해 공기단축의 최대화 가 일관된 주요 전략이었다.

메타정체성의 주요 특징인 대담한 목표설정과 강 인한 추진력이 잘 드러나는 공사는 고령교 건설이었다. 현대건설은 불리한 계약, 장비 부족, 노무관리 실패, 자재 값 인상, 지형상의 악조건 등 최악의 상황에 직면하여 엄청난 규모의 적자를 기록하면서 1955년 5월에 고령교를 준공하였다. 적자규모는 비

슷한 시기에 설립된 제일제당 자본금의 3배가 넘는 금액이었다(김두겸 외, 2008). 이 공사로 현대건설 은 정부에 신뢰감을 주어 향후 정부발주공사 수주에 유리하였다. 또한 같은 해에 50년대의 소양강댐이 라고 일컫는 가창댐 건설공사도 수주함으로써 회사 경영이 안정케도에 들어섰다. 그리고 1956년 한강 인도교 복구공사를 수주하여 현대건설이 사회에 알 려지게 되었다. 이어서 1959년 6월에는 인천 1도 크 복구공사, 10월에는 호남비료 나주공장을 착공 하였다.

메타정체성 중 국제화는 미군공사와 함께 시작되었다. 현대건설이 주한 미군과 인연을 맺기 시작한 것은 부산 피난시절 시기였다. 현대건설은 그 이후부터 국내의 미8군 공사를 대부분 수주하였다.

미군이 발주한 인천 제1 도크 공사는 해방 이후 최대 규모 공사로서 현대건설의 기술 향상, 경험 및 자본축적에 기여하였다. 이 시기 현대건설은 미군의 첨단 건설 시방서(공사 등에서 일정한 순서를 적은 문서)에 따른 경험을 하였다. 이와 같은 경험은 현대건설이 해외에 진출할 수 있는 토대가 되었다(김두겸 외, 2008; 현대건설, 1997).

현대건설은 1950년대 후반 전후 복구공사에 활발히 참여하여 성장기반을 구축함으로써 종합건설업체의 형태를 갖추어나가기 시작하였고, 자본축적으로 슬레이트, 시멘트 등 건설자재의 자체생산 투자사업도 추진하였다. 또한 현대건설은 1956년 무역업을 정관상의 사업목적에 추가하였는데, 이는 미군공사의 시방서가 요구하는 외국 기자재를 자체적으로 수입, 조달하기 위한 것이었다.

현대건설은 1957년에 국내 6대 건설회사의 하나가 되었고, 1958년 건설회사로서는 국내 최초로 정규대학 졸업자를 대상으로 기술 및 관리직 사원의 공개채용을 실시하였다.

현대건설 이내훈 전 사장은 “현대건설의 역사는 한국경제발전사와 그 맥을 같이 한다고 해도 과언이 아닙니다. 1947년 창립 후 6.25전쟁으로 인한 복구사업 및 국가 근대화 정책에 적극 동참하여 국가 기간산업시설과 사회간접자본시설 건설에 앞장서 왔습니다.” 라고 언급하였다(현대건설, 1997).

4.2 경제개발 및 고도성장기(1961-1979년)

4.2.1 경제·사회적 특징

한국정부가 1960년대 초 추진한 경제 개발 5개년

계획의 기본 방향은 수출 주도형 공업화였다. 정부는 수출 증대를 최우선으로 정책 순위를 설정하였고, 외자도입을 통한 공업화를 적극적으로 시도하였다. 또한 정부의 경제정책은 중화학 공업 육성에 가장 중점을 두었다. 1970년대부터는 중동건설 특수가 나타났다. 그 당시 현대를 포함한 한국 건설업체의 활동은 세계적으로도 주목을 받았다(신산업전략연구원, 2015).

1962-1971년 중 한국 경제는 총수출증가율이 연평균 27%에 달하여 주로 수출에 의해 고도성장을 이룩하였다. 수출입 증가로 인해 한국 경제의 무역의존도는 1962년-64년에 20-23%에서 1971년 43%로 크게 상승하였다. 특히 제2차 5개년계획(1967-1971)은 철강·기계·석유화학 등 중화학공업 육성에 초점이 맞추어졌다(한국거래소, 2013). 제1차 경제개발 5개년 계획(1962-1966)의 정책목표는 자립적 성장과 공업화의 기반조성이었다(이광중, 1999).

4.2.2 현대그룹 3사 현황

현대그룹은 이 시기에 현대건설을 모기업으로 1967년 현대자동차, 1973년 현대중공업을 창립하였다. 건설수요가 많았던 제1차 경제개발 5개년 계획기간은 현대건설의 성장확충기였다. 제1차 경제개발 5개년 계획이 시작되던 1962년과 1966년 사이 현대건설의 총매출액은 11.2배 증가하였고 5년간 연평균 성장률은 72.3%였다.

현대건설은 1960년대 초 국내 건설회사 중 1위의 건설 회사가 되었다. 현대건설은 1960년대부터 플랜트 사업에서 의미 있는 성과를 달성하였고, 이후 중동 시장에서 플랜트 사업 경험을 활용하였다. 현대건설의 사업방향은 일반건설, 플랜트건설, 해외건설의 3가지 방향으로 크게 구분할 수 있다. 이 시기 현대건설의 가장 중요한 특성은 해외 건설에서의 지속적인 성과 향상이었다. 현대건설은 특히 중동 건

설 시장에서 활발하게 사업활동을 하였다.

1960년대에 민간시설투자가 증대되기 시작하면서 현대건설은 국내 주요 건축물들을 시공하였다. 현대건설은 상징성이 강한 남산 1호 터널 공사, 석조건물인 국회의사당 건설, 현충사 성역화공사, 불국사 복원공사와 소양강 댐, 포항제철 공장을 건설하였다. 특히 한국 최초의 아파트를 포함하여 다양한 지역에서 아파트를 건설하였다. 정부는 1968년 현대건설을 포함하여 16개 업체가 참여한 가운데 경부고속도로를 착공하였다(현대건설, 1997).

현대자동차는 1967년 미국 포드사의 기술협조로 창립되었다. 정부는 1962년 4월 자동차공업 5개년 계획을 발표하였고, 1967년 말까지 국내 산업의 보호육성을 위해 외국산 자동차 및 부품의 수입을 제한하였다. 1962년 5월 국내 최초로 설립된 새나라 자동차는 일본 닛산의 전 부품을 수입하고 일부 국산을 포함하는 SKD(Semi Knock Down) 방식으로 자동차를 조립·생산하였다.

1960년대 말 시작된 한국 자동차 산업의 위기는 1972년에 호전되었다. 1960년대는 자동차 산업의 수입대체 공업화 전략 하에서 해외 자동차 회사의 제품을 조립 생산하는 단계였다면, 1970년대는 현대자동차를 중심으로 국산 고유모델을 개발 생산하는 단계로 이행하였다(현대자동차, 1997).

현대중공업은 1970년 현대건설 내에 조선사업부가 설치되면서 조직이 시작되었고, 1973년 독립법인이 되었다. 정부가 1972년부터 수립한 제3차 경제개발 5개년 계획의 기본목표 중의 하나는 중화학공업화이다. 이 같은 계획 하에 국가적 차원에서 울산 현대 조선소 건설이 추진되었다. 조선은 기계, 철강, 전기, 전자, 해운 등 연관 산업에 강한 파급효과를 지닌 종합조립 산업이다. 한국 경제는 조선분야를 통해 중공업화를 이룰 수 있을 것으로 기대하였다. 1970년대에 들어 정부가 강력히 추진하는 중화학공업정책의 요구에 부응하기 위해 현대건설은 조

선사업에 본격적으로 뛰어들었다. 1973년, 1978년 2번의 오일쇼크로 인해 조선업의 침체가 왔다. 이에 따라 현대중공업은 수주에 어려움을 겪으면서 이를 극복해 나갔다(장용선, 2015).

4.2.3 다중 조직정체성: 메타정체성 형성기

4.2.3.1 대담한 목표설정과 강인한 추진력

메타정체성 중 하나는 대담한 목표설정과 이를 달성하기 위한 강인한 추진력이다. 대담한 목표설정은 성공하는 기업들의 중요한 특징 중의 하나이다(Collins and Porras, 2002). 건설 사업은 기본적으로 프로젝트에 기본을 두고 있고, 공사마다 새로운 문제점이 나타났다. 현대건설은 이를 해결하는 과정에서 문제해결 능력과 창의성을 개발하였고 강인한 추진력을 키울 수 있었다. 특히 현대건설은 도전적 목표인 해외 공사 활동을 통해 추진력을 키워나갔다. 현대건설은 일정보다 빠른 작업수행으로 이익을 남겼다. 이러한 사업수행 방식은 현대자동차의 고유모델 개발에서도 유사한 방식으로 나타났다.

현대건설은 정주영 창업자의 불도저식 돌관(주야간 공사 진행) 작업을 특징으로 한다. 정주영 창업자의 확고한 신념은 빠른 계산과 판단력에서 나온다. 그는 경부고속도로를 건설할 당시 공사비 견적을 단 20일 만에 산출, 돌관 작업을 통해 세계 고속도로 건설 사상 가장 빠른 공기로 완공하였다(현대건설, 1997).

현대건설은 국내외 고속도로 건설, 소양강댐 건설, 국내외 각종 플랜트 건설과 중동의 주베일 산업항 건설, 1960년대 선진국 미국 시장에서 시도한 알래스카 다리 건설, 인도네시아를 포함한 동남아 건설 시장 등에서 강인한 추진력이 드러나는 많은 신화들을 만들어 나갔다.

아울러 현대건설은 경부고속도로 건설로 건설사업에 큰 자신감을 얻었다. 특히 가장 어려운 공사였던 당재 터널 공사의 조기완료는 현대건설의 강인한 추

진력을 보여주었다. 당재 터널 공사에 대해 전문가들은 소요기간을 3개월 예측하였으나 현대건설은 25일 만에 공사를 끝냈다(현대건설, 1997).

한편 현대건설은 국내 13개 기업이 참여한 포항제철 공사에서 가장 어려운 공사인 4개 고로 건설을 모두 담당하였다. 이에 대해 참여 직원은 “20년간 공사하면서 한 번도 선 적이 없는 공사였습니다. 고로의 개보수 공사를 할 수 있는 회사는 현대건설뿐이었습니다.”라고 하였다. 현대건설에서 축적된 신화들은 현대자동차와 현대중공업으로 확산되어 메타정체성을 형성하였다(현대건설, 2007).

현대자동차는 국내에서 처음으로 자동차 산업의 독자적인 사업화, 자동차 고유 모델 개발, 종합자동차 공장을 건설하였는데, 포드와 기술협조계약을 체결하여 사업을 시작하였다. 포드 관계자들은 코티나의 생산 과정에서 나타난 현대자동차의 강인한 추진력에 큰 인상을 받았다. 전 세계 포드의 기술제휴 공장 중 공장건설 개시 6개월 만에 자동차를 생산한 회사는 없었고, 특히 3개월여 만에 자동차 전체의 21%나 되는 부품을 조달한 경우는 포드 역사상 처음이었다. 현대자동차와 현대건설은 대규모 공사인 포니차 생산 공장을 1년 4개월만인 1975년 말에 준공함으로써 국내외 자동차 및 건설관계 기술진 들을 놀라게 하였다.

포니종합자동차공장 건설관계자들은 매일 아침 6시부터 오후 11까지 돌관 작업을 하였고, 건설비를 낮추기 위해 모든 가능한 아이디어와 공법들을 연구 개발 하였다(현대자동차, 1997).

현대중공업도 선진국과의 합작회사가 아닌 독자 형태로 창립되어 많은 불확실성을 극복하여야만 했다. 조선사업을 시작한 현대건설은 빠른 시간 내에 영업수익을 올려 차관원리금을 상환하여야 했기 때문에, 전 세계적으로 유례가 없었던 조선소 건설과 유조선 건조를 동시에 진행하는 새로운 시도를 하였다. 창립 당시 조직 목표에 대한 비전은 원대하고 명

확하였다. 이에 따라 사업규모는 처음 계획했던 것보다 큰 초대형 조선소 건설로 계획을 변경하였다. 현대건설은 조선사업 경험이 전혀 없었고 자금이 부족하였기 때문에 빠른 시간 내에 조직을 출범하여 정상적으로 사업을 수행하는 것이 절실하게 필요하였다(장용선, 2015).

조선사업 투자액은 막대한 규모였다. 1차 확장공사까지 총공사비가 1억 2,900만 달러로 원화로 환산하면 약 520억 원에 달했다. 이는 1971년 말 현재 현대건설의 총자산 135억 원의 3.8배에 해당하는 금액이었다(현대중공업, 1992).

현대중공업 울산조선소는 조선소 건립과 배의 건조 모두 세계적으로 유례가 없는 짧은 시간에 완성하였다. 현대중공업은 주문받은 배 2척을 만들면서 동시에 14만 평의 공장을 완공하였다. 그리고 1차 공사를 진행하는 도중에 시작한 확장 공사로 현대중공업은 1975년 세계에서 가장 큰 배를 건조할 수 있는 세계 최대의 조선소가 되었다(현대중공업, 1992).

4.2.3.2 국제화

두 번째 메타정체성은 국제화이다. 현대건설의 국제화는 현대중공업과 현대차가 사업 초기부터 해외 시장에 큰 관심을 갖게 한 원동력이 되었다. 현대그룹의 국제화는 외화 획득을 가능하게 하여 한국 경제의 성장을 견인하였다.

현대건설은 1950년대 미군공사 수주를 시작하면서 국제화를 경험하였고, 1965년 말 태국과 베트남에 진출하여 국내 최초의 건설 수출업체가 되었다. 이곳에서 얻은 국제규격에 의한 공사 경험 및 고속도로 시공기술은 향후 중동건설 시장 진출의 토대가 되었다.

현대건설은 1969년에 알래스카의 허리케인 교량공사, 호주의 번버리항 준설공사를 1970년에 시작하였다. 이외에도 현대건설은 파푸아뉴기니의 라무 지하수력발전소 공사, 인도네시아 자고라워 고속도로

공사, 말레이시아 빈톨루 심해항 공사, 캄에 진출하여 주택단지를 건설하였다.

1975년 말부터 한국 건설업체들 사이에서 중동건설이 본격화되었고, 현대건설의 해외 공사는 크게 성장하였다. 1978년부터 1979년까지 중동건설시장에서 한국 기업들이 수주한 비율은 21.4%로 이 지역에 대해 전 세계 수주 1위였다. 정주영 창업자는 중역 회의에서 “돌파구는 중동이다. 오일달러를 벌기 위해서는 중동으로 가야한다.”라고 주장하였다. 1976년에 현대건설은 당시 국제 건설업계를 지배하고 있던 선진국의 세계적인 건설 회사들과 경쟁하여 20세기 최대의 역사인 주베일산업항 공사 계약을 수주하였다(현대건설, 1997).

현대자동차의 국제화는 1970년대 고유 모델의 개발과 함께 시작되었다(남명현, 2012). 이시기 외(2008)에 의하면 1970년~1980년대 초 현대차에서 해외시장 개척과 독자기술 확보를 위한 자원 확대가 시작되는 등 초보적인 생산의 글로벌화가 시작되었다. 현대차는 한국 기업으로는 최초로 1976년에 대만, 나이지리아, 에콰도르, 과테말라 등 7개 개발도상국에 현대차 브랜드를 독점 판매하는 대리점 계약을 체결하였고, 수출 규정이 까다롭지 않은 중남미, 동남아, 중동에 수출 시작, 기술과 품질을 인정받기 위해 1978년에 네덜란드에 독립법인을 설립하여 유럽 지역으로 진출하였다. 현대차는 1976년부터 수출을 시작하여 약 천여 대, 1979년에는 약 1만9천대를 수출하였다.

현대중공업은 창립 단계에서부터 해외 시장을 대상으로 사업활동을 준비하였다. 정주영 창업자는 국내 선박수요를 충당하기 위해 조선사업을 구상한 것이 아니라 처음부터 외국시장을 목표로 했다(정대용, 2001). 현대중공업은 조선소를 준공하던 해에 국내 기업 중 최초로 1억 달러 수출실적을 달성한 기업이 되었고, 1977년과 1978년 연이어 7억불 탐을 수상하여 2년 연속 수출 1위 기업이 되었다(현대중공업,

1992).

4.2.3.3 자립화 및 역량강화

세 번째 메타정체성은 자립화 및 역량강화이다. 현대건설은 사업수행의 자립화를 강조하였다. 1960년대 국내 플랜트 공사에는 공장의 설계, 플랜트 기계류의 제작, 조달, 시공의 감리 등 건설의 대부분을 선진국이 주도하였다. 현대건설은 1960년대에 주로 하도급으로 플랜트 공사에 참여하여 선진기술을 학습하여 역량을 강화하였는데, 1959년 호남비료의 나주공장 하도급을 시작으로, 대한석유공사의 제1공장 호남정유 제2공장, 발전소, 시멘트 공장 건설 등 다양한 플랜트 공사를 수행하였다. 현대건설은 초기건설 과정에서 주로 외국기술에 의존하였으나 이후 일부 설계 자문 이외의 대부분을 자체적으로 운영하는 수준으로 발전하였다. 현대건설은 1968년부터 1970년에 걸친 현대자동차 울산공장과 현대시멘트 단양공장 건설의 전 공정을 자립화하였다.

현대건설은 플랜트 사업을 통해 건설기술의 자립화를 지속적으로 추구하였다. 그 결과 플랜트 건설의 상당 부분을 자립화할 수 있었다. 1960년대 중반에는 발전소 건설에서 설계를 제외한 모든 공정에서 기술자립화를 이루었다(현대건설, 1997).

이 시기 현대건설의 정체성이 현대자동차와 현대중공업으로 확산되었다. 현대자동차는 자동차 후발국이었지만 자동차 선진국과의 합작 형태가 아닌 기술제휴에 의한 독자 회사로 고유모델 개발에 성공했다. 정주영 창업자는 자동차 사업을 차관도입과 부문별 기술제휴에 의한 단독 사업방식으로 방향을 정했다. 현대차는 설립 당시부터 외국기업의 참여를 최소화하고 필요한 외국기술을 선택적으로 도입해 이를 단시간에 효과적으로 습득하고 이를 국내 상황에 적합한 기술로 개선한다는 전략을 추진하였다.

현대자동차는 1967년 12월 자동차제조업 허가를 얻어 미국 포드사와 기술협조계약을 체결하였다. 현

대자동차 기술자들은 포드 직원들로부터 제품기술에 관한 노하우를 축적하였다. 현대차는 1969년 말에 승용차 31%, 트럭 27%, 버스 74%의 국산화를 실현하였고 협력업체를 직접 제작과정에 참여시켜 품질을 개선해 나갔다. 이를 위해서는 공정하게 선정된 협력업체 확보가 중요하였다. 정세영 사장은 기회 있을 때 마다 “업체에 나가 설렁탕 한 그릇이라도 신세지는 사람은 엄벌할 것이라고” 강조하였다(현대자동차, 1997).

현대차는 1973년 7월 영국 퍼킨스사와 디젤엔진 기술협조 계약, 9월에는 이탈리아 이탈디자인사와 차체설계를 위한 용역계약, 9월 20일에는 일본 미쓰비시 자동차와 가솔린 엔진 제조를 위한 기술협조 계약을 체결하였다. 한국은 포니를 통해 세계에서 16번째, 아시아에서는 일본 다음으로 자동차 고유 모델을 갖게 되었다(현대자동차, 1997).

현대차는 한국 최초로 1975년 12월 종합자동차 공장을 준공하였고, 기술자립을 위한 광범위한 학습을 진행하였다. 국내 고유모델로서 미쓰비시 새턴 엔진을 장착한 포니는 1976년 시판 첫 해 43.56%의 점유율로 국내 승용차시장 1위였다. 현대자동차는 1978년 12월에 10만대(내수 78,008대, 수출 24,692대)의 포니를 판매하였다. 이러한 결과는 정부의 한국형 고유모델 승용차의 개발 정책 추진과 이에 대한 현대의 적극적인 협력에 의해 이룩한 성과였다. 현대차의 1979년 고유모델 차종의 국산화율은 포니 92%, 버스 85%, 트럭 80%까지 향상되었다.

현대차는 포니를 개발하면서부터 포드사의 개입으로부터 벗어났고, 본격적인 학습재량이 시작되었고(이흥, 2007), 이후 엔진제작 및 디자인 설계를 얻기 위해 전사적인 노력을 하였다. 현대자동차는 포니의 모델결정권을 갖는 동시에 부품에 대한 기술 자료와 설계 제공, 전 부품의 생산을 결정했다. 또한 현대차는 부품업체 계열화를 달성하여 외제차를 단순히 조립하던 시절과는 다른 경영을 수행하게

되었다. 이때부터 본격적으로 한국 자동차와 자동차 부품 발전은 시작되었다(현대자동차, 1997).

현대중공업은 유럽에서 차관을 도입하여 합작회사가 아닌 독자 회사로 조선업을 시작하였다. 정주영 창업자는 모기업인 현대건설이 수십 년 동안 발전소를 비롯한 각종 플랜트, 교량, 고속도로 등을 건설하면서 성장해 온 기업임을 강조하여 차관을 얻어 냈다. 현대건설은 영국의 애플도어 및 스코트리스고우 조선소와 1971년 9월 기술 지원 및 판매협조 계약을 체결했고, 1972년 12월에는 일본의 가와사키 중공업과 기술협약을 맺었다(현대중공업, 1992).

4.3 자율개방 및 시장경제 전환기(1980-1997년)

4.3.1 경제·사회적 특징

1980년대는 종래의 정부주도형 개발경제로부터 민간주도형 시장경제로의 전환이 모색되었다. 1980년대 초반 정부는 경제정책 목표를 기존의 성장우선에서 안정 위기의 성장으로 수정하였고, 노동집약 산업과 중화학 산업에 대해 산업합리화라는 큰 틀에서 부실기업을 정리하였다. 또한 1984년부터 수입자유화 조치가 본격적으로 재추진되었고, 1981년 저유가, 저금리, 저환율의 3저 현상이 나타나 경제는 회복되기 시작하였다(신산업전략연구원, 2015; 한국거래소, 2013).

정부는 1987년 6.29 선언을 통해 직선제 개헌을 수용하였다. 민주화 선언 이후 노조결성이 활발하게 이루어졌고, 1987년 7월에 85건에 불과했던 파업이 8월에 1,759건으로 증가하였다. 1987년 6월 29일 이후 9월 13일까지 전체적으로 3,241건의 파업이 발생했고, 6.29선언 이전 2,725개였던 노동조합수가 1987년 말 4,086개, 1989년 말 7,822개로 증가하였다(이영면, 2012). 제조업 시간당 임금은 1988년부터 1990년까지 연평균 26% 상승하였다

(현대건설, 1997).

한국 경제는 1995년 수출 1천억 달러, GNP는 1만 달러를 기록하여 한국경제사에 중요한 해였다. 정부는 국회에서의 오랜 논의 끝에 경제협력개발기구(OECD) 가입 비준안을 1996년에 정식 통과시켰다.

한편 1980년대 이후 원유가격 하락으로 중동 개발 붐은 약화되었다. 중동건설은 각 국의 재정악화에 따른 공사대금 지급지연으로 미수금이 많이 발생하였고, 한국의 해외건설 실적은 1980년대 초 1백억 달러에서 점차적으로 하락하여 1987년 초에는 14억 달러까지 떨어졌다(현대건설, 1997).

4.3.2 현대그룹 3사 현황

현대건설은 1980년 약 1조 원, 1990년에는 약 1조 9천억 원, 1993년 2조 6천억 원, 1997년 약 5조 6천억 원의 매출을 기록하였다. 이 시기 중동건설 시장은 침체되었으나 1980년대 중반 이후 국내 아파트 사업은 수주량이 급증하였다. 1990년대에는 서해안개발계획에 따라 대형 토목공사 발주가 많았다. 현대건설은 1983년 7월 미국 건설관계 전문지인 ENR 선정 세계 250대 건설회사 중 10위에 선정되었다(현대건설, 1997).

현대자동차 매출액은 1985년 1조 원, 1986년 1조 9천억 원, 1987년에는 2조 8천억 원, 1993년 약 6조 원, 1996년 약 11조 5천억 원에 달하였다. 정부는 1985년 중화학투자조정안을 통해 자동차업계의 자율적인 생산을 허용하였다. 1987년과 1988년에 현대차는 국내 시장에서 각각 56.3%, 55.9%의 시장점유율을 기록하였다.

1990년 9월 완공된 3공장 건설로 현대자동차 울산 공장은 단일공장으로는 세계 최대 규모인 100만 대 생산능력을 갖추게 되었다. 일본 자동차 회사인 도요타가 32년 만에 500만대 생산량을 기록하였으나, 현대차는 창립 후 25년 만인 1992년에 500(대수

280, 수출 220)만대 생산 실적을 달성하였다. 현대차는 1990년대 중반 세계 최대 규모의 상용차 공장인 전주공장, 중대형 승용차 전용공장인 아산공장을 준공하였고, 100% 전액 출자로 인도공장을 준공하였다. 전주공장은 1997년부터 가동을 시작하였고, 연구개발에서부터 생산에 이르기까지 100% 자립형 공장이었다(현대자동차, 1997).

현대중공업은 1980년 약 6천 9백억 원, 1990년 1조 7천억 원, 1993년 2조 4천억 원, 1995년 3조 9천억 원의 매출을 달성하였다. 현대중공업은 관리개선과 기술개발을 통해 경영능력을 향상시켜 나갔고, 1983년에서 1990년까지 8년 연속 해사전문지 선정 '최우수 선박'에 선정되었다(현대중공업, 1992). 현대중공업은 1983년 생산고 기준으로 세계 1위 조선업체로 선정되었고, 1987년 1월 조선부문 세계 1위 기업이 되었다. 현대중공업은 대형유조선 사업의 침체로 다양한 종류의 선박에 관심을 가졌다. 화물 운반선과 유조선 등에 제한되어 있던 수주가 냉동선, 시추선 등의 고급 선박으로 다양화되었다(현대중공업, 1992).

4.3.3 다중 조직정체성: 메타정체성 정착기

조직정체성이 정착되기 위해서는 조직정체성과 문화요소들 사이의 역동적인 상호작용이 필요하다(Hatch, 1993). 조직은 미래의 이상적 이미지와 같은 새로운 정체성 주장을 문화적 전통에 배태시키면서 이를 강화시킬 수 있다(Nag et al., 2007; Ravasi and Schultz, 2006). 이를 위해서는 조직의 목표와 비전을 명확하게 하고 이를 실현할 수 있도록 조직정체성 주장이 조직문화의 가치, 관행, 제도 속으로 정착되어야 한다. 조직은 정체성을 문화에 뿌리내리는 과정을 통해서 정체성을 강화시킬 수 있다. 예를 들어 문화적 인공물인 조직 담론은 정체성을 형성하고, 교정하고 꾸밀 수 있다(Alvesson and Willmott,

2002).

메타정체성 정착기에서 현대그룹 3사는 앞 시기에 비해 각 사의 특성을 고려한 보다 장기적인 목표를 설정하고 이를 실현해 갔다. 현대그룹은 전 시기와 비교해서 각 계열사의 독립성은 강화되었고 계열사 사이의 상호의존성과 시너지 기회는 상대적으로 감소되었다.

1987년 그룹 회장이었던 정주영 창업자가 명예회장이 되었고, 현대자동차의 정세영 회장이 현대그룹 회장으로 취임하였다. 현대자동차 회장이 그룹 회장으로 취임함에 따라 현대자동차가 현대그룹의 중심 기업으로 부상하였다. 정세영 회장은 “지금까지와 같은 그룹 회장 중심의 경영방식보다는 각 계열사 경영진에게 책임과 권한을 최대한 부여하여 제2의 도약을 이루겠다고” 밝혔다(현대자동차, 1997).

4.3.3.1 대담한 목표설정과 강인한 추진력

이 시기 현대건설은 1981년에 “Hyundai Construction Co., Ltd”로 표기했던 영문표기를 “Hyundai Engineering and Construction Co., Ltd”로 변경하여 사용했다. 이는 노동집약적인 건설공사에서 기술집약적인 터키 베이스(일괄 도급) 프로젝트에 집중하여 엔지니어링 및 플랜트 분야로의 집중과 이미지 변화를 의미하였다.

1993년에 현대건설은 장기경영전략인 Pioneer-21과 Change-21을 수립하였다. 현대건설은 1993년 신경제 5개년 계획에 따른 경제전반에 걸친 양적·질적인 변화와 1997년으로 예정된 국내건설시장개방, 엔지니어링, 프로젝트 파이낸싱, IT기술 접목 등 건설업의 소프트화 요구에 대처하기 위해 Pioneer-21을 수립하였다. Change-21은 각 사업부의 의견을 최대한 반영하려는 의도로 과장급 이상 실무자를 중심으로 장기경영 전략팀을 발족시켰다. Change-21의 비전은 21세기에 현대건설이 기술과 품질로 인정받는 세계 10대 건설 선진 기업으로의 도약을 위한 전략을 담고 있다(현대건설, 1997). Pioneer-

21은 전략 마케팅의 강화, 기술력의 고도화, 프로젝트 관리 선진화, 최고의 품질 추구, 개인적 능력의 고도화, 탄력적인 조직운영, 고객위주의 활동 강화, 꿈을 실현하는 일터 조성을 행동지침으로 삼았다. Change-21은 각 사업부의 의견을 최대한 반영하는데 역점을 두었다. 실행의 주체가 될 사업본부 실무자 178명이 자유토론 형태의 ‘전략집단 워크숍’을 실시하여, 여기에서 나온 의견을 대폭 반영하였다(이건희, 1999).

이 시기에도 현대건설의 강인한 추진력은 국내외 여러 사업장에서 나타났다. 1990년 싱가포르 브라니 컨테이너 터미널 공사에서 현대건설은 부두를 1년 이상 앞당겨 준공하여 싱가포르인들에게 깊은 인상을 주었다.

메타정체성 정착기에 현대자동차는 현대그룹 계열사 중 사업범위가 가장 글로벌화 되었고, 매출액이 가장 많은 계열회사가 되었으며, 장기적인 계획 하에 체계적으로 사업을 진행해 갔다. 현대차는 자동차의 핵심 기술을 자체적으로 개발하여 100% 자립화를 이루었고, 세계에서 가장 큰 시장인 미국에서 자동차 선진국과의 치열한 경쟁을 통해 시장점유율을 높여 갔다.

현대자동차는 이 시기 장기적인 목표를 수립하여 이를 실행하였다. 현대자동차에서 글로벌 톱-10(GT: Global Top) 운동이 처음 나타난 것은 과장급으로 구성된 주니어보드(Junior Board) 정기회의가 열린 1990년 2월이었다. 2000년대를 향한 현대자동차의 비전과 혁신운동인 GT-10 운동은 1980년대 말 국내의 경영 환경의 급속한 변화 속에서 수립되었다. 이 운동은 2000년대까지 생산, 매출, 이익, 기술, 사원복지 등 경영 전 분야에서 세계 10대 기업에의 진입을 목표로 하였다. 이 프로젝트는 경영혁신과 의식개혁이라는 2개의 혁신 축으로 구성되었다(현대자동차, 1997).

이 시기 현대차는 매우 빠른 속도로 선진국을 추

격하여 현대차의 강인한 추진력이 두드러지게 나타났다. 현대차는 캐나다 시장에서 2년 만에 수입차 가운데 일본차를 제치고 1위로 올라섰고, 미국 시장에서도 단기간에 확실한 입지를 구축하였다.

메타정체성 정착기에 현대중공업은 지속적으로 새로운 사업에 도전하였다. 현대중공업의 해양개발은 1985년 엑스 자켓 제작을 계기로 향상되었다. 계약 체결 과정에서 정주영 창업자는 현대중공업이 공사를 정상적으로 하지 못하면 전액변상을 하겠다는 과격적인 제안을 하여 사업을 진행하였다. 제작된 자켓은 태평양을 50여일을 항해하여 캘리포니아로 운송되었다. 5년 동안의 엑스 자켓 공사를 계기로 현대중공업은 세계적인 해양개발업체로 부상했다. 사업에 참여한 직원은 “세계에서 가장 큰 철 구조물인 자켓을 한 치의 오차 없이 제작하기 위해 얼마나 많은 정성과 심혈을 기울였던가? 오랫동안의 피땀 어린 노력 끝에 성공했다는 성취감과 세계에서 가장 큰 규모의 자켓을 제작, 인도했다는 자부심을 느꼈다.” 라고 하였다(현대중공업, 1992).

현대중공업은 1980년대부터 석유시추선 사업에 참여하였는데, 초창기 시추선 경험이 전혀 없었던 현대중공업 직원들은 사업발주 기업 직원들이 말하는 전문용어도 이해하지 못한 상태에서 사업에 참여하였다. 직원들은 호텔에서 새벽까지 전문용어를 공부한 뒤 협상에 참여하였다(현대중공업, 1992).

4.3.3.2 국제화

이 시기 메타정체성의 2번째 특징인 국제화와 관련해서 현대건설은 아시아 태평양과 북아프리카 지역 수주를 늘려 전 시기에 비해 매우 광범위한 지역을 대상으로 도전적으로 사업활동을 전개하였다. 그러나 중동 시장은 침체되었고, 중동과 같은 큰 시장이 확보되지 않아 현대건설은 그룹 내에서 과거와 같은 입지를 유지하지 못하였다.

현대건설은 국내 건설 기업으로는 가장 먼저 미국

내 현지법인을 설립하여 시장조사를 하면서 미국 건설시장 진입에 도전하여 LA 자동차 부품창고, 1986년 캐나다 밴쿠버 교량 공사를 수주하였다. 현대건설은 선진국 업체와의 수주경쟁을 통해 건설관리 능력이 향상되었다. 1980년대 중반 현대건설은 인도네시아, 필리핀, 인도, 홍콩지역으로 시장을 넓혔고, 1985년 소련의 개방정책으로 시베리아 개발과 소련 건설시장에의 진입을 위해 자원개발 합작사업을 시작하였으며, 남극개발에도 참여하여 과학기지를 건설하였다. 현대건설은 1980년대 후반기에 아시아와 중동지역에서 대규모 주택단지를 건설하였고, 싱가포르 창이 공항 2터널을 공사하였다.

1980년대 후반에 현대건설은 동남아시아와 중동은 물론 북아프리카의 리비아, 인도, 파푸아뉴기니 등지에서 대형 토목공사를 시행하였고, 중동에서는 이란-이라크 전쟁 등 악조건 속에서도 비교적 많은 공사를 진행하였다. 현대건설은 1990년대 세계 최대 건설시장으로 떠오른 아시아 지역의 대형 건축공사를 다수 수주하여 예상하지 못한 현지의 많은 어려움을 극복하면서 공사를 완공하였다.

현대건설은 1990년대에 아시아 지역 플랜트 사업에서 뚜렷하게 성장하였다. 말레이시아에서는 천연가스 정제공장, 멜라카 정유공장 등을 턴키 베이스(일괄 도급)로 시공해 일본이 독점하고 있던 플랜트 분야에서 변화를 일으켰다. 그 외에도 태국 비료공장, 인도의 송전선로 공사 등을 수행해 기술 집약형인 플랜트 사업을 수행하였다. 1990년대에 현대건설은 새로운 시장으로 떠오른 중국에 대한 희망빌딩공사와 상하이 반도체공장을 신축하였고, 폐쇄적인 일본시장에 진출하여 철 구조물 납품과 건축공사 등을 수행하였다(현대건설, 1997).

현대차는 이 시기 내수시장의 성장과 함께 해외시장 본격 진출이라는 전략적 목표를 수립하였다. 현대차는 1980년대 중반 30만대 규모의 공장을 완공하여 규모의 경제를 실현하였고 대규모 수출이 가능

하였다(남명현, 2012). 현대자동차는 고유모델 개발을 바탕으로 세계 최대의 자동차 시장인 미국 진출에 도전하였다. 엑셀은 1986년 미국 수출을 시작하여 미국에서 1987년 수입소형차 연간 판매 1위에 올랐고, 미국 자동차시장에서 소형승용차시장의 11%를 점유하였다. 포춘지는 엑셀을 1986년 미국 10대 상품으로 선정하였다. 이어서 개발된 차가 소나타와 엘란트라이다(이홍, 2003).

1987년 승용차 지역별 수출은 북미 84%, 유럽, 아시아태평양, 중동, 중남미, 아프리카 등이 그 뒤를 이었다. 수출대상 국가는 1986년 65개국에서 1988년 72개국으로 증가하였다(현대자동차, 1997).

이동기 외(2008)에 의하면 현대차는 1980년대 중반에서 1990년대 중반까지 생산, 판매, 연구개발 차원에서 본격적인 글로벌화가 시작되었다. 현대차가 해외공장 및 해외 연구개발 연구소를 설립한 것도 해외시장 개척을 위해서였다. 조직측면에서는 해외공장, 해외판매법인, 해외연구소를 설립하는 등 글로벌 자동차업체의 형태를 갖추기 시작했으나 전략적 중심은 여전히 국내시장에 머물러, 이 시기는 글로벌 생산 초기 단계에 해당한다. 현대자동차는 소나타 생산을 위해 우리나라 자동차 업계로는 최초로 해외 현지공장인 캐나다 공장을 1989년 7월에 준공하였다.

현대자동차 수출 중 북미시장 비중은 75.6%로 낮아졌고, 유럽지역 비중이 13.0%로 크게 증가하였다. 1996년에 기공식을 한 인도 첸나이 공장은 연구개발, 설계시험, 부품개발, 생산, 판매, 수출 등 생산의 전 과정을 현지에서 운영하는 국내 최초의 자립형 현지공장이었다(현대자동차, 1997).

현대중공업은 이 시기 해외영업활동을 강화하였다. 현대중공업이 1978년 이전까지 거래한 국가는 14개국이었으나 1979년부터 1983년까지 추가로 14개국 늘어났고, 1970년대 말부터 해외 거래 국가가 크게 증가하였다. 현대중공업은 1983년에 미국과

인도 시장의 매출을 증가시키기 위해 샌프란시스코 지사와 봄베이 지사를 세웠고 사업다각화로 해외를 대상으로 플랜트 사업에 진출하였다. 사업대상 국가는 미국, 유럽, 아시아, 중동, 중남미, 오세아니아, 아프리카를 포함한 전 세계 지역을 대상으로 사업활동을 수행하였다(현대중공업, 1992).

4.3.3.3 자립화 및 역량강화

메타정체성의 3번째 특징인 자립화 및 지속적 역량강화는 기술개발과 함께 나타났다. 한국은 1996년부터 외국 건설사들의 국내 지사 설립을 허용하였고, 1997년부터 국내 공공부문 시장이 완전개방되었다. 현대건설은 시장개방에 대응하기 위해 기술연구소를 확충하였고, 1996년 국내 최대 규모의 기술연구소를 준공하였다. 종합건설기술연구소는 2천 년대를 대비한 첨단 건축공법의 개발과 해외시장의 경쟁력 제고를 목표로 설립되었다.

현대건설은 11개 원자력발전소 중 9개의 원자력발전소를 건설하였고, 국내 기업으로는 처음으로 원자력발전소의 시공 기술 100% 자립도를 달성하였다(현대건설, 1997).

현대자동차의 기술개발 단계는 독자모델 개발단계, 기술자립 단계, 기술경쟁 단계로 발전되어 왔다(이현순, 2002). 현대차는 1984년 용인 마북리 연구소에서 베타와 감마 엔진개발을 시작으로 기술의 완전자립화 목표를 추진하였고, 해외 선진기술 습득을 위한 연구개발 인력의 해외파견이 1983년부터 크게 증가하였다. 현대자동차는 1984년 영국 리카르도사와 기술협력 계약으로 1991년 1,500cc급 알파엔진을 개발하였다.

현대차는 미쓰비시와의 공동개발을 통해 그랜저 생산에 성공함으로써 현대자동차의 기술수준과 성장가능성은 국제적인 공인을 받았다. 1986년 시판된 그랜저는 국내 대형차 시장의 80%를 점유하였다. 현대자동차는 1988년에 고급승용차 소나타를 개발

하여 포니, 스텔라, 엑셀 다음으로 고유모델 승용차 개발을 이루었다. 소나타는 기존 국산차들과는 달리 디자인과 설계 등이 모두 국내 기술진에 의해 완성되었다(현대자동차, 1997).

현대차는 1989년 총 3천5백억 원의 개발비를 투자하여 국내 최초로 100% 독자기술로 엑센트를 개발하였고, 독자개발한 베타엔진을 탑재한 아반테를 1995년에 시판하였다. 현대자동차는 국내 최초로 전 차종을 구비하여 선진 자동차기업들과 경쟁할 수 있는 제품 기반을 마련하였다. 또한 현대자동차는 세계 10대 규모의 남양 종합기술연구소를 1995년에 완공하였고(현대자동차, 1997), 1994년 이후 핵심부품의 자체설계 및 제작능력으로 100% 기술자립을 통해 세계 10대 자동차업체로 진입을 시도하였다(이홍, 2003).

현대중공업은 1978년부터 프랑스로부터 LPG 및 LNG 건조연구를 시작해 1986년 LNG 전 단계인 LPG선을 국내 최초로 수주하였다(김주환, 2008). 고부가가치 선박인 특수선은 기술력을 바탕으로 품질관리와 공정관리가 철저하게 이루어져야만 했다(현대중공업, 1992).

현대중공업은 1970년대 후반부터 LNG선 전담팀을 만들어 이에 대한 연구개발을 체계적으로 시작하였다. 당시 프랑스, 노르웨이, 일본이 LNG선 시장을 독점하고 있었다. 현대중공업은 1991년 6월에 한국가스공사로부터 국내 최초로 LNG선을 수주하여, 1993년 2월에 완성하였다. LNG선 제작은 수익률이 높은 고부가가치 사업에 의해 현대중공업의 경쟁력을 높이고 조선 분야 세계 최고의 기업이 되는데 중요한 역할을 하였다(KBS, 2004.2.6).

1978년에 기본 설계실이 신설되면서 현대중공업의 설계능력이 향상되기 시작하였고, 1980년대 후반부터는 선박 설계에서 핵심인 기본 설계가 가능하게 되었으며, 현대중공업은 1984년에 선박해양연구소를 준공하였다(장용선, 2015).

현대중공업은 이 시기 화물선인 로로선(Ro-Ro Ship)을 제작하면서 설계에서부터 시운전에 이르기까지 모든 공정을 자체적으로 해결하였고, 로로선 건조는 현대중공업의 설계와 생산기술 축적에 중요한 계기가 되었다(현대중공업, 1992).

4.4 경제위기 극복 및 경제체질 개선기(1998년 이후)

4.4.1 경제·사회적 특징

1997년 1월 일부 대기업들이 부도에 직면하면서 한국 경제의 유동성 위기가 시작되었다. 동남아시아의 통화 가치가 폭락하고 한국의 신용등급이 하향 조정되어 한국 정부는 11월 IMF에 구제금융을 요청하였다. IMF 외환위기는 불투명하고 왜곡된 소유-지배구조를 지닌 일부 재벌기업의 방만한 투자와 차입경영, 은행 등 금융기관의 소홀한 기업 감시 등의 요인이 복합적으로 작용하여 발생했다. 외환위기는 대기업의 부실이 금융기관의 부실로 이어져 총체적 부실로 이어졌기 때문에 구조조정의 1차 목표는 금융기관과 재벌기업의 개혁이었다(한국거래소, 2013).

국내 대기업 집단(재벌기업)은 경제발전엔 큰 기여를 하였다. 반면에 경제력 집중과 산업 내 양극화는 심화되었다. 외환위기 후 구조조정을 거치면서 기업들은 부채비율의 축소와 외국인 지분확대, 지주회사체제로의 전환, 투명경영 등을 시도하였다. 현대그룹은 1999년 49개 계열사 중 23개사를 매각, 분리 독립, 합병 등으로 정리하고 나머지 26개사를 중공업, 자동차, 건설, 금융·서비스 등 5개 핵심 업종으로 선정하여 5대 업종별로 독립경영의 길을 걷게 되었다(신산업전략연구원, 2015).

1997년 말 IMF로 국내 건설업계는 위기를 맞았다. 부도율이 높아졌고, 국내 수주액은 전년도에 비해 40% 마이너스였다. 해외 수주의 경우도 전년도에 비해 71% 감소하였다. 국내 건설경기는 2000과

2001년에도 IMF 이전 수준을 회복하지 못하였고, 해외 수주도 감소하였다. 해외 진출 건설기업은 큰 어려움에 직면하여 2000년 11월에 100위 이내 기업 중 38개 업체가 워크아웃, 법정관리 및 청산 절차에 들어갔다(현대건설, 2007).

4.4.2 현대그룹 3사 현황

현대건설은 1997년 말 IMF 구제금융이 발생하면서 최 위기 에 직면하였다. 당시 국내 건설업 매출 1위였던 현대건설은 금융비용을 감당하기 어려웠다.

현대건설은 2000년 매출과 수주가 급격히 하락하여, 유동성 위기가 발생하였고, 2001년 워크아웃(기업개선작업)에 들어갔다. 현대건설은 이를 해결하기 위해 분사, 아웃소싱, 인력감축, 조직개편 등 4개 방향으로 구조조정을 실시하였다. 이후 현대건설은 2002년 흑자로 전환되었다(현대건설, 2007). 이후 현대건설은 2009년-2013년까지 대한건설협회에서 발표한 국내 건설시공능력 1위를 유지하였다.

현대정공을 경영하였던 정몽구 회장이 2000년 9월에 현대자동차 그룹 회장에 취임하였다. 그리고 2000년 9월부터 현대자동차와 기아자동차 통합 그룹이 출범하였다. 현대차의 기아차 인수는 1990년대 인수합병의 성공적인 사례로 평가받고 있는데, 기아차는 1998년 이후 2011년까지 연평균 13.6%로 성장하였다(현영석·송태복, 2014).

2000년 현대자동차 그룹으로 독립한 현대차는 자동차, 부품, 건설, 제철, 금융 등 분야로 확대하여 계열사가 2009년 30개, 2011년에는 64개로 증가하였다(현영석·송태복, 2014).

현대차는 1999년 세계 자동차 순위 10위에 올랐고, 2007년 6위, 2009년 5위로 세계자동차 5대 기업의 위치를 유지하였고, 2013년 현대기아차 전 세계 판매량은 755만대였다(현영석·송태복, 2014).

현대중공업은 지난 2007년 세계 500대 기업에

처음 올라갔고, 2012년 글로벌 500대 기업 순위에서 203위를 기록하며 6년 연속 500대 기업에 선정되었다(현중뉴스, 2012. 7.17).

현대중공업은 2012년 전 세계 대형 선박의 약 15%를 공급하며 세계 최대 조선소로서의 위치를 유지하고 있다. 또 조선 이외에도 해양, 플랜트, 엔진기계, 전기전자시스템, 건설장비, 그린에너지 등 다양한 사업 분야에서 경쟁력을 갖춘 세계적인 종합 중공업 회사로 성장하였다(현중웹진, 2012.3). 현대중공업 그룹은 현대중공업을 포함하여 2014년 말 27개의 계열사를 두고 있다.

4.4.3 다중 조직정체성: 메타정체성 성숙 및 조정기

IMF 이후 현대그룹은 정몽구와 정몽헌 회장의 2인 회장 체제로 유지되었다. 1998년 현대그룹은 건설, 자동차, 전자, 중화학, 금융·서비스 등 5대 부문으로 조정하여 독립 계열화를 추진하였다. 59개 계열사에 대한 분사, 매각, 청산 등으로 부실 및 경쟁력 없는 계열사를 정리하였고, 나머지 계열사는 5대 소그룹의 핵심 업종에 포함시켰다(신산업전략연구원, 2015).

현대건설은 2001년 그룹에서 계열분리 되었고, 현대중공업도 2002년 그룹에서 분리되었다. 현대차는 2001년 공식적으로 그룹에서 분리되었지만 1998년부터 현대 그룹에서 벗어나 독자적인 경영체제를 갖추기 시작하였다(이흥, 2007). 그리고 유동성 위기를 겪은 모기업인 현대건설은 2011년 현대자동차 그룹에 인수되었다. 따라서 현대건설, 현대자동차, 현대중공업은 현대자동차 그룹과 현대중공업 그룹으로 새롭게 재편되었다.

현대관계사 3사의 메타정체성은 중심 특성을 유지하면서 보다 정교하고 성숙된 형태로 진화되어 갔다. 현대건설은 그동안 형성된 정체성을 바탕으로 조직의 큰 위기를 극복하여 현대차 계열사로 편입되

었다. 현대차는 글로벌화를 가속화하여 해외로 조직의 정체성을 확산시켰다. 현대중공업도 정체성을 강화하면서 사업다각화 및 생산성을 향상시켜 세계 1위 조선소를 유지하였다.

4.4.3.1 대담한 목표설정과 강인한 추진력

현대건설은 강인한 추진력으로 설립 이래 최대의 위기를 극복하였다. 현대건설의 주가는 2000년 말 약 1,200 원이었으나, 2005년에 5만 원대로 상승하였다. 2000년 투자부적격인 BB+에서 2004년 말에는 투자적격인 BBB+로 상향되었다. 영업이익은 워크아웃 당시인 2001년 3,826억 원 적자였으나, 2005년 4,362억 원 흑자를 기록하였다. 현대건설은 2006년 6월 25일에 당초 예정보다 6개월 빠른 5년 2개월 만에 워크아웃(기업개선작업)에서 조기에 벗어났다. 워크아웃 졸업으로 현대건설은 채권단의 경영 간섭 없이 독자경영을 수행할 수 있게 되었다(현대건설, 2007).

현대자동차의 추진력은 글로벌 경영에서도 나타났다. 북경 현대차는 현장 책임자에게 권한을 위임하는 건설회사 프로젝트 관리 방식에 따라 현장 문제에 빠르게 대응할 수 있었다. 현대자동차 초기에는 건설문화, 돌관 작업, 위험감수, 기업가정신, 무에서 유를 창출하였고, 2000년대 이후에는 속도, 스피드 경영, 과감한 투자, 사전진행의 특징이 나타났다. 일본 기업들이 동시진행 혹은 병행진행으로 시간을 단축한다면 현대차는 사전진행을 통해 시간을 단축하였다(현영석·송태복, 2014). 현대자동차의 속도 경영은 세계 자동차업계에 비상한 관심을 불러 일으켰다(장박원, 2005).

현대차가 2003년에 중국에 진출하였을 때 세계적인 자동차 메이커들이 모두 중국시장에 진입해 있는 상황이었다. 현대차는 빠른 시간 내에 중국 시장에 정착하기 위해 전략적 컨셉을 '빠른 선도자(Fast Move)'로 정했다(남명현, 2012).

현대차가 중국에서 2개월 만에 공장을 짓고 첫 차를 출고한 것은 기동력 덕분이었다. 짧은 시간 내에 일을 끝내는 것은 현대차를 포함해서 현대계열사가 지니고 있는 고유의 기업문화이다(박재찬·조동성, 2010). 현대차는 혼다의 기록을 깨고 진출 원년에 5만여 대를 생산하여 중국 내 10위에 올랐다. 현대차는 1년이 되지 않는 짧은 기간에 공정을 모두 갖춘 공장을 준공하여 '현대속도'라는 유행어를 만들어 냈다(남명현, 2012).

현대중공업은 2004년 조선업계의 오랜 상식을 깨고 세계 최초로 무도크(Dock) 선박진수에 성공하였다. 현대중공업은 2003년 러시아로부터 2005년 초까지 원유 운반선을 만들어 달라는 주문을 받았다. 주문받은 운반선을 기존 방법으로는 약속 기일까지 인도하기가 어려워 육상건조를 고안하여 이를 실현하였다(KBS, 2004. 11.26; 국민일보, 2007).

월 스트리트 지널은 "한국 조선소들이 개발한 건조 방식으로 세계 조선시장을 이끌고 있으며, 이러한 기술력이 한국을 조선강국으로 만들었다고 보도했다. 이어 현대중공업은 고정관념을 탈피해 완전히 새로운 방식으로 선박을 건조해 냈으며, 그러한 아이디어와 기술력으로 사상 최대 호황을 맞이하고 있다."고 보도했다(현중뉴스, 2007. 6.19.).

4.4.3.2 국제화

현대건설은 1999년 영업 활성화에 집중하였고, 국내의 국책사업이나 사회간접자본 사업 등에서 일본, 미국, 유럽 선진국과 전략적으로 제휴를 맺고, 해외자본 유치에 집중하였다. 해외 영업의 경우 현대건설은 동남아시아와 중동, 남미, 아프리카 등 수주 가능한 시장을 적극 개척하고 세계 유수의 건설사들과 심도 있는 협력관계를 구축하였다.

현대건설은 IMF 이후 2000년대 초반까지 기업평가 하락으로 수주에 큰 어려움이 있었으나 2002년부터 중동건설 시장에서 신뢰를 회복하면서 중동건

설 시장에 참여할 수 있는 자격을 회복하였다. 현대건설은 2005년 중동지역을 중심으로 25억 2,500만 달러를 기록하여 국내 건설기업 중에서 가장 많은 해외공사 수주를 기록하였다(현대건설, 2007).

현대차는 2000년 정몽구 회장 이후 미국, 브라질, 중국, 러시아, 유럽에 해외공장을 신규 증설하였고, 생산능력을 빠르게 확대하여 글로벌 경영을 가속화하였다. 현대기아차의 해외생산 비중은 2005년 18.5%에서 2013년 54.3%로 크게 증가하였다(현영석·송태복, 2014). 해외 판매 비중도 2001년 64.2%에서 2006년 78.4%로 상승했고, 1980년에 약 60여 개국이었던 수출국이 2006년에 196개국으로 증가했다(이동기 외, 2008).

남명현(2012)에 의하면 현대차는 1990년대 후반 품질과 기술면에서 기업특유의 경쟁우위를 확보하였고, 이를 통해 글로벌 시장에서 국제화를 완성해 갔다. 이 시기에 현대차는 권역별 현지화 전략을 집중적으로 추진하고 권역별 전략차종 개발 계획을 세웠다(이현순, 2002). 현대자동차는 1999년 말 해외 판매에 대해 지역과 본사의 연계와 현지 독립성을 강화하기 위해 총 4개의 지역본부 설립하였다. 본부는 현지 상황을 보다 효과적으로 본사에 전달하고, 본사의 전략을 현장에서 실행할 수 있도록 글로벌 판매가 진화했다.

또한 현대차에서 본사와 해외법인과의 관계가 수평적으로 진화하여 갔다. 효율적인 글로벌 생산시스템이 구축되고 해외 공장간 연계가 공고해졌다. 중국과 인도연구소가 남양연구소의 제품개발에 직·간접적으로 연계되어 현대차 연구·개발의 글로벌화에 참여하고 있다(이동기 외, 2008).

현대중공업은 기공식 이후, 40년 만인 2012년에 전 세계 49개국 285개 선주사에 1천805척의 선박을 인도하였다(현중웹진, 2012년 12월호). 조선뿐만 아니라 건설장비도 해외시장에 적극적으로 진입하였다. 현대중공업은 1996년 상주(常州)공장을

준공하며 중국시장에 본격 진출했고, 2001년에는 세계적인 기업들과 경쟁하여 중국 시장점유율 1위를 달성했다. 이후 현대중공업은 2002년 북경법인, 2003년 강소법인, 2007년 상주유압기기법인, 2010년 태안법인을 설립하며 중국시장에 꾸준히 진입하였다. 또한 현대중공업은 건설장비 사업에서 중국에 이어 브라질, 인도, 러시아, 중동 등 신흥시장의 진입에 집중하여 지난 2008년 인도에 공장을 설립하였고 2013년 브라질공장을 준공할 예정이었다(현중웹진, 2012년 7월호).

4.4.3.3 자립화 및 역량강화

현대건설은 재도약의 기반을 기술과 건축공법에 의한 품질혁신을 통해 마련했다. 2003년에 현대건설은 규격화된 품질인증에 집중하였다. 2004년에는 건설업계 최초로 원자력 안전마크를 획득하였고, 환경부로부터 '오염토사 세척기술'로 환경신기술 지정을 받았으며, 건설교통부로부터 강구조물 부식 방지 기술인 'KMS 공법'을 건설신기술로 지정받았다. 그리고 2003년 한국도로공사, 2004년 철도시설공단 평가에서 현대건설은 우수건설업체로 선정되었다. 현대건설은 안전관리 규제가 까다로운 싱가포르에서 2004년 안전관리 대상을 받았다. 또한 2005년 현대건설이 시공한 국립중앙박물관과 청계천 복원공사가 제1회 '대한민국 토목·건축 대상 및 최우수상'을 받았다.

현대건설은 건설기술 개발을 향상시키기 위해 2004년 1월 기존의 기술연구소에 설계실·품질경영실을 통합하여 기술개발원을 만들었고, 이를 통해 특허 및 신기술 개발에 더욱 초점을 두었다(현대건설, 2007).

현대자동차는 수출확대에도 불구하고 품질과 제품 경쟁력의 하락으로 선진국 수출이 정체되었으나 1990년대 후반 '품질경영체계'를 도입하여 지속적으로 품질을 향상시켰다. 미국에서는 1999년 10년 10만마일 품질보증제도를 도입하여 강력한 광고캠페인을

전개하였다. 특히 1990년 대 후반에 준공한 아산공장은 첨단 생산기술 적용을 위해 자동화율을 더욱 높여 생산성을 개선하였다(남명현, 2012).

현대차는 연구개발 등 품질과 직접적으로 연관이 있는 부서뿐만이 아니라 마케팅, 영업, 관리 부문의 조직도 품질경영 체제를 강화했다. 현대차는 품질경영을 선언한 1999년에 기존 생산방식에 커다란 변화를 불러일으킬 수 있는 모듈화 방식을 채택하였다(장박원, 2005).

현대자동차의 제품기술을 통한 독자모델 개발은 1970년대 중반 이후 현대자동차 발전의 중요한 요인이었으며, 개발된 차량의 제품 수는 1980년 10개, 1990년대 36개, 2000년대 43개로 대폭 증가하였다. 현대차는 기아차와의 플랫폼 공유를 통해 비용을 절감하였고, 부품공용화로 생산원가를 절감할 수 있었다(현영석·송태복, 2014).

현대자동차 성장의 기본적인 핵심 역량은 품질, 생산성, 기술력, 협력업체 역량강화를 통한 부품품질 및 원가개선이었다. 현대차는 신규 파워트레인 개발 시 확보한 핵심역량을 바탕으로 기술제휴, 해외 현지화를 통해 파워트레인 개발, 생산, 판매의 글로벌화를 달성하였다. 현대차, 다임러크라이슬러, 미쓰비시가 기술제휴를 맺어 글로벌 엔진회사를 합작하여 설립하였다(이현순, 2002).

독일의 시사주간지 슈피겔(Der Spiegel)은 조선업 특집 기사를 다루면서, 회사의 생산 현황과 높은 기술력을 자세히 소개했다. 슈피겔은 “현대중공업은 무에서 유를 창조했다. 그리고 높은 기술력으로 세계 조선산업을 이끌고 있다”고 보도했다. 또한 영국 국영방송사 BBC가 뉴스를 통해 한국을 조선강국으로 만든 현대중공업의 기술력을 보도하기도 했다(현중뉴스, 2007. 4.17).

현대중공업이 독자적으로 개발한 엔진은 세계 대형 엔진시장의 35%를 점유하였다(현중뉴스, 2004. 5.28.). 현대중공업은 10여 년을 연구 개발에 투자하

여 힘센엔진을 개발하였다. 힘센엔진으로 현대중공업은 자체 개발한 독자 모델을 보유하게 되었고, 해외 시장 진출도 가능해졌다(현중웹진, 2012년 2월호).

현대중공업에서 가장 오래된 1도크는 초대형 선박 여러 척을 한 번에 건조하기에는 규모가 작았는데, 새로 개발된 T도크는 생산성을 2배 가까이 향상시켰다(현중웹진, 2012.8). 그리고 엔진기계 사업본부는 국내에서 유일하게 산업용 로봇을 독자 개발해 생산하고 있다. 엔진기계 사업본부는 국내 산업용 로봇시장의 49%, 세계시장의 10%를 점유하며 로봇 분야 세계 5위를 기록하고 있다(현중웹진, 2012.2).

V. 결론

5.1 연구의 함의

조직정체성은 조직의 중심 특성에 관한 포괄적인 인식을 담고 있다. 조직정체성은 거시적인 사회적 가치를 조직에 반영하면서 미시적인 조직수준에서 이를 조직에 배태시키는 과정을 종합적으로 설명해 준다. 사회적 단위로서 사회와 상호교류 하도록 권한을 부여받은 사회적 행동가 관점을 통한 다중 조직정체성 연구는 기업과 사회와의 관계를 이해하는데 필요하다(Whetten and Mackey, 2002).

조직정체성은 사회적 관계 속에서 성찰하는 주체로서의 조직을 강조한다. 조직은 사회와 긴밀한 상호 관계 하에서 성장·발전하면서 사회적으로 바람직한 조직정체성을 형성하여야 한다. 조직은 생성되어 발전하면서 사회와 상호작용을 통해 조직정체성이 진화되어 간다(Albert and Whetten, 1985). 조직정체성은 구성원들의 규칙적인 행동에 의미를 부여하는 맥락을 제공하며, 시간이 지나면서 나타나는 정형화된 행동 양식으로부터 구체성을 지닌다

(Fiol, 1991).

한국 경제의 시대 흐름과 이에 따른 기업 그룹 차원에서의 다중 조직정체성 연구는 그룹 단위에서 다중 조직정체성의 의미 이해와 계열사들의 관계 형태, 그룹과 사회와의 관계를 이해하는데 기여할 수 있을 것이다.

각 시기의 시대적 상황과 다중 조직정체성과의 관계는 역사적 흐름에 따른 기업 집단의 발전과 변화 과정을 설명해줄 수 있다.

전쟁복구 및 경제재건기(1948-1960년)에 현대건설의 초기 사업방식은 성공적이었고, 이후 현대 계열사의 메타정체성에 중요한 역할을 미쳤다. 건설업은 전쟁복구를 위해 적합한 사업으로 현대건설의 사업은 당시의 사회적 필요를 충족시켰다. 경제적 토대가 매우 부족한 상황에서 건설업은 현대그룹의 토대를 구축하는데 적절하였다.

경제개발 및 고도성장기(1961-1979년)에 현대는 현대자동차와 현대중공업을 차례로 설립하였다. 이 시기 정부의 경제 정책은 중화학공업화에 초점을 두었다. 정부와 사회구성원들은 중화학공업화를 통한 사회·경제적 발전을 위한 노력을 기업에게 요구하였다. 현대자동차와 현대중공업은 독자적인 형태로 창립되어 한국 경제의 중공업화에 큰 기여를 하였다. 현대중공업은 조선 수출을 통해 현대건설은 중동 건설시장에서 최대의 성과를 이끌어 내어 외화 획득을 주도하였다. 이때 벌어들인 외화는 한국 경제가 성장하는데 주요 자금원이 되었다.

자율개방 및 시장경제기(1980-1997년)에 정부의 경제정책은 안정위의 성장으로 변화되었고, 전 시기 정부 주도 경제체제에서 민간 주도 시장경제로의 변화를 모색하였다. 이 시기 현대그룹 3사의 경영은 그룹 회장 중심에서 각 사의 자율성이 커진 형태로 변화하였다. 현대그룹 3사는 현대그룹의 메타정체성을 유지하면서 자신들의 고유한 특성을 나타냈다. 현대그룹 3사는 장기적인 기업 목표를 설정하

고 선진화 된 기업 경영을 구축하기 위해 노력하였다. 현대자동차는 핵심기술을 자체적으로 개발하여 자립화와 글로벌화를 이루었다. 현대중공업은 1980년대에 세계 최대 조선사가 되었다. 그리고 현대건설도 해외 시장을 다변화하고 사업영역을 다양화하였다.

경제위기 극복 및 경제체질 개선기(1998년 이후)에 한국 경제는 외환위기를 겪었다. 이를 벗어나기 위해 한국 기업 집단들은 계열사를 대폭적으로 조정하였고 기업 경영 방식을 바꾸었다. 현대관계사 3사 중 현대건설은 유동성 위기로 큰 어려움에 처하였으나 이를 극복하였다. 현대자동차는 국제화와 자립화를 가속화하여 세계 5대 자동차 회사가 되었다. 현대중공업은 지속적인 기술개발로 기업역량을 향상시켜 Fortune지 선정 세계 500대 기업을 지속적으로 유지하였다. 한국의 많은 재벌 그룹과 같이 현대그룹도 이 시기 계열 분리되어 현대자동차 그룹, 현대중공업 그룹 등으로 나뉘어졌고, 현대건설은 현대자동차 그룹의 계열사로 편입되었다. 따라서 이 시기 이후는 현대그룹 3사에서 현대관계사로 명칭을 바꾸는 것이 적합할 것이다.

계열사들 간에 긴밀한 관계가 유지되는 한국 기업 집단에는 계열사들 사이에 공통적인 다중 조직정체성이 존재할 가능성이 높다. 기업 집단 계열사들 사이에서 공통적으로 나타나는 메타정체성은 기업 집단의 다중 조직정체성을 드러나게 해준다. 그룹에서 형성된 메타정체성은 하나의 정체성에 비해 사회에서 요구하는 광범위한 기대와 수요를 충족시켜줄 수 있다(Pratt and Foreman, 2000). 현대는 그룹 단위의 메타정체성을 통한 시너지를 활용해서 효과적으로 기업발전을 이루어 냈다.

현대관계사들은 공통적인 메타정체성을 통해 역량을 키웠고, 현대관계사들 사이의 메타정체성은 경제 사회적 기대를 충족시킬 수 있는 효과적인 수단이 되었다.

메타정체성 여명기에 현대건설은 향후 정체성의 특성을 결정할 수 있는 사업방식을 전개하였다. 기업집단에서 메타정체성의 특성을 결정하는 데는 초기 사업방식 형태가 중요하였다. 조직정체성 형성을 위해 조직은 사업 초기 명확한 목표설정을 통해 경계 영역을 확정짓는 것이 중요하다(Gioia et al., 2010).

메타정체성 형성기에 현대자동차와 현대중공업은 모기업인 현대건설과 유사한 정체성 형성과정을 거쳤다. 현대그룹 3사는 메타정체성을 형성하여 현대그룹 계열사 사이의 시너지를 크게 높였다. 두 조직 모두 선진 기업과의 협력이 아닌 자립화를 통해 사업을 시작하였고 대담한 목표를 설정하고 강한 추진력으로 이를 달성하는 동일한 경영 패턴을 형성하였다. 현대그룹 3사는 수출을 포함한 국제화에 집중하여 정부의 정책을 적극적으로 충족시켰다.

메타정체성 정착기에 현대계열사들 사이에서 메타정체성 영역이 차별적인 성격을 갖기 시작하였다. 메타정체성 정착기에 현대그룹 3사 중 현대자동차가 정체성 영역 중 국제화 수준과 기술자립의 완성도에서 가장 높은 수준에 도달하였다.

메타정체성 성숙기와 조정기에 현대자동차와 현대중공업은 해당 산업 분야에서 세계적인 기업수준을 이어갔으며, 현대그룹은 재조정되는 과정을 거쳤다. 현대자동차와 현대중공업을 중심으로 조정된 기업집단은 과거의 정체성을 바탕으로 새로운 정체성을 형성하여야 하는 도전에 직면하고 있다.

한국 기업은 대기업 집단을 중심으로 발전하여 왔다. 대기업 집단이 과거 60여간 어떤 과정을 통해 다중 조직정체성을 형성해 왔는지에 대한 이해는 한국 경제와 기업 정체성과의 관계에 대한 이해를 높여줄 수 있다. 이는 향후 대기업 집단의 전략 및 경영관리 의사결정에 대해 의미 있는 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

5.2 향후의 연구 방향과 과제

이상의 결론을 감안하면 다음과 같은 향후의 연구 방향과 과제를 제시할 수 있다. 첫째, 향후 연구에서는 현대자동차와 현대중공업 그룹의 조직정체성이 과거의 현대그룹과 비교해서 어떤 공통성과 차이점이 있는지를 분석하는 연구가 필요하다. 2000년 이후 현대그룹은 재편되었다. 현대자동차와 현대중공업은 그룹에서 분리되어 새로운 기업집단을 형성하였다. 이와 같은 연구는 조직정체성의 변화와 관련된 연구 주제에 포함된다(Corley et al., 2006).

둘째, 앞으로의 연구는 다양한 기업 집단을 대상으로 계열사들 간의 메타정체성을 포함한 다중 조직정체성에 관한 사례 연구가 진행될 필요성이 있다. 본 연구는 하나의 사례를 통해서 연구되었기 때문에 한계가 있다. 다양한 사례 연구는 다중 조직정체성에 대해 본 연구의 사례 조직과 다른 기업 집단 사이에 어떠한 공통점과 차이점이 있는 가를 밝혀줄 수 있을 것이다. 예를 들어 Laukia(2012)는 노키아의 제지 and 펄프, 통신, 전자소비재 사업 부문의 다중 조직정체성을 연구하였다. 이 연구에서 다중 조직정체성 차원은 사업부 활동 지역, 사업 운영 논리와 관리방식, 관계사 사업단위와 산업 관점에서 해당 사업단위 역할을 연구하였다. 이와 같이 다양한 관점에서 연구가 진행된다면 한국 기업에서 그룹 단위의 메타정체성에 대해서 보다 깊이 있는 이해가 가능할 것이다.

셋째, 향후 연구는 조직정체성 쇠퇴 후 정체성 회복과 관련된 연구를 진행할 필요성이 있다. 현대건설은 워크아웃을 경험한 후 현대자동차 그룹으로 편입되었다. 애플(Apple), 할리데이비슨(Harley Davidson), 레고(Lego) 등은 정체성 쇠퇴를 경험한 후 이를 다시 회복하였다. 조직정체성 회복은 과거 정체성의 재생산을 의미한다. 조직정체성은 재무, 인적, 물적 자원과 상징과 관계시스템 등의 무형 자원들 사이의

상호작용을 통해 재생산된다(Howard-Grenvill, Metzger, and Meyer, 2013).

조직정체성의 지속과 조직 기억은 밀접한 관계가 있다(Anteby and Molnar, 2012). 조직정체성이 지속되기 위해서는 조직 기억이 활성화 되어야 한다. 과거 성과에 대한 조직 기억이 유지되어야만 과거와 현재, 미래의 조직정체성이 연관성을 지닌다.

조직의 유산, 역사, 전통 등은 과거를 부각시킨다. 과거는 단지 수동적으로 의미를 전달하지는 않다. 과거는 정체성 지속과 확장을 위한 원천을 제공한다(Schultz, and Hernes, 2010).

넷째, 본 연구는 역사적 기록이나 문헌에 의해서만 연구가 진행되었다. 향후 연구에서는 인터뷰를 병행하여 연구가 진행될 필요가 있다. 인터뷰는 역사적 기록물과 문헌에서 확인하지 못한 사실을 확인할 수 있게 해줄 것이다.

참고문헌

국민일보(2007.1.14.), "세계를 이끄는 코리아 기업 (1) 현대중공업."

김두걸, 이영훈, 이한구 외(2008), **대한민국기업사 1**, 중앙북스.

김양민, 서정일(2014), "한국 대기업의 성공적인 성장요인: 내·외부적 요인과 전략적 특성들," **인사조직연구**, 22(1), 95-143.

김주환(2008), "한국조선업의 세계제패 요인에 대한 연구 - 상품주기론에 대응한 조선업발전전략을 중심으로 -," **대한정치학회보**, 16(1호), 251-275.

남명현(2012), "현대자동차의 단계별 경쟁력 향상과 국제화 전략 - 글로벌 시장을 향한 끝없는 도전과 성장-," **생산성논집**, 26(2), 265-299.

박재찬, 조동성(2010), "현대자동차의 중국 자동차 시장 진출: 북경현대기차를 중심으로," **전문경영인연구**, 13(1), 21-42.

신산업전략연구원(2015), **대한민국기업사 2**, 주영사.

유병진(1997), "현대그룹의 성장과정에 관한 연구," **경제논총**, 15, 227-251.

이건희(1999), "현대그룹의 발전과 경영전략," **경영사학**, 19, 47-94.

이광중(1999), "현대그룹이 한국경제발전에 미친 영향," **경영사학**, 19, 217-258.

이동기, 강리브가, 조영곤(2008), "현대자동차의 글로벌화 사례 연구: 진화론적 관점," **국제경영리뷰**, 12(3), 67-93.

이영면(2012), **고용관계론** (4판), 경문사.

이현순(2002), 현대자동차의 세계화 전략과 기술 개발 방향, Asiatrib international conference and symposium.

이홍(1999), "현대자동차 성장의 진화적 경로," **KBR**, 3(3), 81-104.

이홍(2003), "현대자동차의 기술발전: 조직학습 관점에서의 이해," **조직과 인사관리연구**, 27(4), 85-112.

이홍(2007), "현대자동차 성장과정의 추적과 의미해석," **조직과 인사관리연구**, 31(3), 1-25.

장박원(2005), **현대자동차 왜 강한가**, 도서출판 채움.

장용선(2015), "창업자의 가치관이 조직정체성에 미친 영향 분석: 정주영 창업자와 현대중공업 사례를 중심으로," **KBR**, 19(2), 27-62.

전범성(1984), **정주영**, 서울: 서문당.

정대용(2001), **아산 정주영의 기업가정신**, 삼영사.

정주영(1986), **이아침에도 설레임을 안고**, 삼성출판사.

정주영(2011), **이 땅에 태어나서**, 솔출판사.

한국거래소(2013), 한국 경제·금융 발전 60년의 발자취.

현대건설(1997), **현대건설 50년사**.

현대건설(2007), **현대건설 60년사**.

현대자동차(1997), **현대자동차 30년사**.

현대중공업 사보(2012.2), "엔진기계 주력 제품들."

현대중공업 사보(2012.8), "발상의 전환 새로운 경쟁력."

현대중공업(1992), **현대중공업 30년사**.

현영석, 송태복(2014), "2000년대 현대자동차 스피드경영 심층 사례분석," **경산논총**, 32(4), 125-148.

현중뉴스(2004.5.28.), "KBS 신화창조의 비밀 힘센엔진 방영."

- 현중뉴스(2007.6.19.), “‘기발한 아이디어’ WSJ, 육상건조 극찬.”
- 현중뉴스(2012. 7.17), “6년 연속, 글로벌 500대 기업.”
- 현중뉴스(2012.4.17), “현대 重 1위 비결에 외신도 큰 관심.”
- 현중웹진(2012.3), “현대중공업 창사 40년.”
- KBS(2004.11.26.), “신화창조의 비밀: 세계 최초 육상건조 프로젝트.”
- KBS(2004.2.6.), “신화창조의 비밀: 현대중 선박 프로젝트 팀.”
- Albert, S., and Whetten, D. A.(1985), Organizational identity. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295. Greenwich, CT: JAI Press.
- Alvesson, M., and Willmott, H.(2002). “Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual,” *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Anteby, M., and Molna, V.(2012), “Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm’s rhetorical history,” *Academy of Management Journal*. 55(3), 515-540.
- Ashforth, B. E., and Mael, F.(1989), “Social identity theory and the organization,” *Academy of Management Review*. 14, 20-39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., and Corley, K. G. (2008), “Identification in organizations: An examination of four fundamental questions,” *Journal of Management*, 34, 325-374.
- Balmer, J. M. T., Stuart, H., and Greyser, S.A. (2009), “Aligning identity and strategy: Corporate branding at British Airways in the late 20th century,” *California Management Review*, 51(3), 6-23.
- Brickson, S. L.(2005), “Organizational identity orientation: Forging a link between identity and organizations’ relations with stakeholders,” *Administrative Science Quarterly*. 50, 576-609.
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D., and Thomas, J. B.(2010), “Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger,” *Administrative Science Quarterly*. 55, 397-438.
- Collins, J., and Porras, J. (2002), *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business.
- Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, M. C., and Hatch, M. J.(2006), “Guiding organizational identity through aged adolescence,” *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85-99.
- Daft, R. L.(2013), *Understanding the theory and design of organization* (eleventh international edition), South-Western Cengage Learning.
- Dutton, J., and Dukerich, J.(1991), “Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation,” *Academy of Management Journal*, 34, 517-54.
- Dutton, J., Dukerich, J., and Harquail, C. V. (1994), “Organizational images and membership commitment,” *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Fiol, C. M.(1991), “Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage,” *Journal of Management*, 17, 191-211.
- Fiol, C. M., Hatch, M. J., and Golden-Biddle, K. (1998), “Organizational culture and identity: What’s the difference anyway?” In D. A. Whetten and P. Godfrey (Eds.). *Identity in organizations: Building theory through conversations*: 56-62. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fiol, C. M., Pratt, M. G., and O’connor, E. J. (2009), “Managing intractable identity conflicts,” *Academy of Management Review*, 34(1), 32-55.

- Fombrun, C. J., and Rindova, V. P.(2000), The road to transparency: Reputation management at Royal Dutch/Shell. In M. Schultz, M. J. Hatch, and M. H. Larsen (Eds.), *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*: 77-96. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., and Thomas, J. B.(2010), "Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity," *Administrative Science Quarterly*, 55, 1-46.
- Gioia, D. A., and Thomas, J. B.(1996), "Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia," *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.
- Gioia, D. A., Schultz, M., and Corley, K. G. (2000), "Organizational identity, image, and adaptive instability," *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Golden-Biddle, K., and Rao, H.(1997), "Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization," *Organization Science*, 8, 593-611.
- Hatch, M. J.(1993), "The dynamics of organizational culture," *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hatch, M. J., and Schultz, M. S.(1997), "A model of the relationships between organizational culture, identity, and image source," *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hatch, M. J., and Schultz, M.(2002), "The dynamics of organizational identity," *Human Relations*, 55, 989-1018.
- Hatch, M. J., and Schultz, M.(2004), Introduction. In M. J. Hatch and M. Schultz (Eds.), *Organizational identity: A reader* (1-15) Oxford: New York: Oxford University Press.
- He, H., and Baruch, Y.(2010), "Organizational identity and legitimacy under major environmental changes: Tales of two UK building societies," *British Journal of Management*, 21(1), 44-62.
- Howard-Grenvill, J., Metzger, M. L., and Meyer, A. D.(2013), Rekindling the flame: Processes of identity resurrection, *Academy of Management Journal*, 56(1), 113 - 136.
- Laukia, A.(2012), "How does who we are affect where we go? Multiple identities and organizational outcomes," *Academy of management proceedings*.
- Mike, B., and Slocum, J. W.(2003), "Changing culture at Pizza Hut and Yum! brands, Inc.," *Organizational Dynamics*, 32, 319-33.
- Nag, R., Corley, K. G., and Gioia, D. A.(2007), "The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting," *Academy of Management Journal*, 50, 821-47.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R.(2011), "The big idea: Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth," *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Pratt, M. G., and Foreman, P. O.(2000), "Classifying managerial responses to multiple organizational identities," *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Ravasi, D., and Phillips, N.(2011), "Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Bang and Olufsen," *Strategic Organization*, 9(2), 103-135.
- Ravasi, D., and Schultz, M.(2006), "Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture," *Academy*

- of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Rindova, V. P., and Fombrun, C. J.(1998), The eye of the beholder: The role of corporate reputation in defining organizational identity. In D. A. Whetten and P. Godfrey (Eds.). *Identity in organizations: Building theory through conversations*: 62-82. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schein, E. H.(2004), *Organizational culture and leadership* (3rd ed.), CA: Jossey-Bass Publishers.
- Schultz, M., and Hernes, T.(2010). "Powers of the past: Evoking organizational memory in identity reconstruction," *Academy of Management best papers proceedings*.
- Whetten, D. A., and Mackey, A.(2002). "A Social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation," *Business and Society*, 41(4), 393-414.

Hyundai Conglomerate's 60 Years in View of Multiple Organizational Identities: Focusing on Evolution Process of Meta-identity

Yong-Sun Chang*

Abstract

This research investigated relationships between Korean economic evolution and multiple organizational identities of Hyundai conglomerate. Qualitative method was used in this study. Data collection sources included historical documents, relevant literatures and research. Theoretical background includes creation of organizational identity, social actor perspective on organizational identity and multiple organizational identities. According to the social actor perspective, organizational identity resides in a set of institutional claims. This study introduces meta-identity concept that involves constructing a superordinate self-categorization as the multiple organizational identities.

This research found Hyundai's meta-identities including audacious goal-setting, internationalization, and self-reliance · competency building. The periods of Korean war recovery and economic reconstruction (1948-1960) were in the dawn of the meta-identities. In the periods of economic development and highest growth (1961-1979), Hyundai Group built a basic form of meta-identities. In the periods of voluntary and open market economy (1980-1997), the meta-identities have been established. In the periods of escape from the financial crisis and restructuring economy (since 1998), meta-identities were mature and needed to be reorganized.

Korea companies have developed through conglomerates. Analysis of multi-organizational identities through the past 60 years enhanced the understanding of relationships between Korean economy and conglomerates.

Key Words: Hyundai Conglomerate, Korea Corporate History, Multiple Organizational Identities, Meta-Identity, Social Actor

* Associate Professor, Dept. of Business Administration, Chosun University

〈Teaching Note〉

다중 조직정체성 관점에서 조망한 현대그룹 3사의 60년 사: 메타정체성 진화 과정을 중심으로

Synopsis

한국 사회의 변화 과정에서 각 시기의 사회·경제적 특징과 기업 집단 단위의 다중 조직정체성과의 관계를 분석하는 연구는 의미가 있을 것이다. 본 연구는 현대그룹 관계사(현대건설, 현대자동차, 현대중공업)의 60여 년 동안의 기업경영 변천사를 다중 조직정체성을 중심으로 분석하였다. 한국 사회는 60여 년 동안 많은 변화가 있었고, 사회 속에서 활동하는 현대그룹 기업 집단의 다중정체성도 한국 사회의 변화 요구에 맞추어 진화하여 왔다. 조직정체성 관점의 한국 기업사 분석은 한국 기업과 사회와의 관계를 보다 긴밀하고 심층적으로 조망할 수 있게 해준다. 본 연구는 정주영 창업자가 창업한 현대건설, 현대자동차, 현대중공업 등의 현대그룹 관계사를 중심으로 60여 년 동안 한국 사회의 경제·사회적인 변화에 따른 다중 조직정체성 형성의 특징은 무엇인지를 분석하였다.

사회·경제적 변화와 다중 조직정체성과의 관계 연구는 기업과 사회와의 관계에 대한 이해를 위해 필요하다. 이와 같은 연구는 과거 사회와 다중 조직정체성과의 관계에 대한 이해뿐만 아니라 향후 한국 사회의 변화과정에서 기업 집단이 어떠한 조직정체성을 구축하여야 할 것인가에 대해 의미 있는 시사점을 제공해줄 것이다.

Teaching point

강의 초점은 첫째, 다중 조직정체성과 메타정체성 개념, 둘째, 현대그룹 3사의 메타정체성 영역 이해, 셋째, 사회·경제적 변화에 따른 현대그룹 3사의 메타정체성 형성 및 진화 과정 분석이다.

Assignment Question과 Analysis

1. 다중 조직정체성과 메타정체성 개념

본 연구는 현대건설, 현대자동차, 현대중공업의 현대그룹 관계사를 중심으로 기업 집단의 다중 조직정체성에 관한 내용을 담고 있다. 정주영 창업자가 세운 현대그룹 관계사들 사이에는 상호 공유되는 정체성 영역들을 발견할 수 있다. 상호 공유되는 정체성 영역들은 사회·경제적 흐름에 따라 발전하였다.

조직정체성은 조직의 핵심가치나 이념을 담고 있는 중심이 되면서, 다른 조직과 구분되며, 일정기간 동안 지속성을 지니고 있는 개념이다. 다중 조직정체성은 다면적, 다층적인 특징이 있어 다양한 정체성이 형성된다. 다중 조직정체성에서 내포적 정체성(Nested Identities)은 하위수준을 품고 있는 상위

수준 정체성을 의미한다. 내포적 정체성은 기업 집단 전반에 걸쳐 일관성을 유지하면서 기업 집단 전반에 정체성 차이의 존재를 인정한다.

본 연구는 기업 집단을 구성하고 있는 그룹 단위의 메타정체성에 초점을 두어 연구하였다. 그룹 내 계열사들의 다중 조직정체성들의 이질성은 매개적인 신화(Myth) 혹은 신념들에 의해서 상호 연결된다. 신화는 사회적인 통합을 유도하는 개념이다. 그룹은 조직가치의 이질성을 조율할 수 있는 신화를 생성하고 확산시킨다. 메타정체성은 개별적인 조직정체성을 서로 연결시킬 수 있는 초월적인 자기범주화를 포함한다. 메타정체성은 그룹 단위에서 각 계열사들의 정체성을 유지하면서 이들 정체성들이 통합된 형태의 정체성을 유지하는 것을 의미한다.

2. 현대그룹 3사의 메타정체성 영역 이해

현대그룹의 3개 주요 계열사에서 공통적으로 나타나는 메타정체성 영역은 대담한 목표설정과 강인한 추진력, 국제화, 자립화 및 역량강화였다. 현대 계열사에서 공통적으로 나타나는 초월적 정체성인 현대그룹의 메타정체성은 정체성들 사이의 시너지를 높여주었다. 메타정체성 형성에는 계열사 정체성들 사이를 연결해줄 수 있는 매개적 신화가 중요하다. 현대그룹의 핵심 기업 3개 회사는 정주영 창업자에 의해 창립되었고, 현대그룹이라는 틀 속에서 공존하였다. 따라서 매개적 신화는 정주영 창업자에 의해서 형성된 내용이 많았다. 계열사들 간에 긴밀한 관계가 유지되는 한국 기업 집단에는 계열사들 사이에 공통적인 다중 조직정체성이 존재하였다. 기업 집단 계열사들 사이에서 공통적으로 나타나는 메타정체성은 기업 집단의 다중 조직정체성을 드러나게 해준다. 그룹에서 형성된 메타정체성은 하나의 정체성에 비해 사회에서 요구하는 광범위한 기대와 수요를 충족시켜줄 수 있다. 현대는 그룹 단위의 메타정체성

을 통해 시너지를 발휘해서 효과적으로 기업발전을 이루어 냈다.

현대관계사들 사이의 메타정체성은 경제사회적 기대를 충족시킬 수 있는 효과적인 수단이 되었고, 현대관계사들은 공통적인 메타정체성을 통해 역량을 키웠다.

현대그룹 메타정체성의 주요 원천은 모기업인 현대건설로부터 나왔다. 정주영 창업자는 현대건설에 대해 “현대건설은 현대에서 가장 유능한 사람들이 모인 집단이며, 우리나라의 기간산업, 중화학산업발전의 선도적 역할을 하는 모체이면서, 종합산업, 종합기술의 총본산이라 할 수 있고, 창조, 도전, 돌관(주야간 공사 진행) 정신이 강한 조직입니다.”라고 밝히고 있다. 이 시기 현대건설의 구성원들은 매개적 신화를 형성하고 전달하는 주체였다. 아산 정주영은 고회기념 논문집에서 “자동차도 미국이나 캐나다에서의 성공에 자만하지 않고 보다 널리 국제시장에 적극적으로 지향하려면 건설부문과 같이 보다 강력한 창의력과 추진력을 발휘하여야만 한다. 건설업이 늘 다른 업체와 경쟁을 치러야 하고 현장에서도 개척자 정신으로 자연의 악조건과 싸워야만 했다.”라고 하였다.

현대자동차의 경영은 현대건설의 관리능력으로부터 이루어졌다. 현대차 창립을 위해 실무를 담당했던 직원들은 대부분 현대건설 기획부와 기계부 등에서 차출된 자동차 프로젝트 팀원들이었다. 따라서 현대차의 초기 특성은 모기업인 현대건설로부터 많은 영향을 받았다.

현대중공업 또한 초기에 많은 수의 관리자들이 현대건설로부터 이동하여 왔다. 조선소건설 초기 현대건설 출신 인력들이 현대중공업에 공기철저 준수라는 전통을 만들었고 이 전통은 계속 이어졌다. 1969년 초부터 현대건설은 조선사업을 구상하여 사전준비작업을 하였다. 현대건설은 1970년 건설기획부를 조선사업부로 확대하여 본격적인 준비를 하였다. 현대

중공업은 1973년 12월에 현대건설의 조선사업부에서 울산조선 현대중공업주식회사로 시작하였다.

현대중공업 설립 당시 현대건설은 조선소 건설에 집중하기 위해 국내의 수주활동을 중단하였다. 1970년대 전반기의 현대건설의 최대 사업은 울산조선소 건설로 회사 내의 모든 경영활동이 울산조선소 건설을 중심으로 이루어졌다. 현대건설에서 조선소로 옮긴 많은 직원들이 초기 조선소의 주요 직책을 담당하였다.

현대그룹은 그룹 내의 메타정체성을 바탕으로 계열사 사이의 연계활동을 강화하였다. 정주영 창업자는 조선소와 현대건설과의 전략적 연계를 통한 시너지를 강조하였다. 그는 사업구상을 할 때 건설업과 조선업을 연계사슬로 가치통합을 의도하였다.

정주영 창업자는 “1970년대 초에 현대가 중공업에 진출하지 않았다면 1970년대 중반 중동건설 시장에 진출한 ‘현대건설’의 실적은 불가능했다. 현대건설이 중동에 진출하여 오일 쇼크로 어려움에 처했던 중공업에 사업기회를 주어 중공업의 성장을 이루어냈다.” 라고 하였다.

3. 사회·경제적 변화와 현대그룹 3사의 메타정체성 형성 과정의 관계 분석

한국 경제의 시대 흐름에 따른 그룹 차원에서의 다중 조직정체성 연구는 그룹 단위에서 다중 조직정체성의 의미 이해와 계열사들의 관계 형태, 그룹과 사회와의 관계를 이해하는데 기여할 수 있다.

각 시기의 시대적 상황과 다중 조직정체성과의 관계는 역사적 흐름에 따른 기업 집단의 발전과 변화 과정을 설명해줄 수 있다.

전쟁복구 및 경제재건기(1948-1960년)는 현대그룹 메타정체성의 여명기이다. 이 시기에는 3사 중 현대건설만이 존재하였고 초기 사업방식은 성공적이었다. 이 시기는 향후 현대 계열사의 메타정체성 형

성에 중요한 역할을 미쳤다. 대담한 목표설정과 강인한 추진력, 국제화, 자립화 및 역량강화 등의 현대그룹의 메타정체성 특성이 나타나기 시작하였다. 메타정체성 여명기에 현대건설은 향후 정체성의 특성을 결정할 수 있는 사업방식을 전개하였다. 따라서 기업집단에서 메타정체성의 특성을 결정하는데 있어 초기 사업방식 형태는 중요하였다.

경제개발 및 고도성장기(1961-1979년)에 현대는 현대자동차와 현대중공업을 차례로 설립하였다. 이 시기 정부의 경제 정책은 중화학공업화에 초점을 두었다. 이 시기는 메타정체성의 형성기에 해당한다. 메타정체성 형성기에 현대자동차와 현대중공업은 모기업인 현대건설과 유사한 정체성 형성과정을 거쳤다. 현대그룹 3사는 메타정체성 형성을 통해 현대그룹 계열사 사이의 시너지를 높였다. 현대자동차와 현대중공업은 독립적인 형태로 창립되어 한국 경제의 중공업화에 큰 기여를 하였다. 두 조직 모두 선진기업과의 합작이 아닌 자립화를 통해 사업을 시작하였고 대담한 목표를 설정하고 강인한 추진력으로 이를 달성하는 동일한 경영 패턴을 지녔다. 현대그룹 3사는 수출을 포함한 국제화에 집중하여 정부의 정책을 적극적으로 충족시켰다.

자율개발 및 시장경제기(1980-1997년)에 정부의 경제정책은 안정 위에서 성장기반을 다지는 것으로 변화되었고, 전 시기 정부 주도 경제체제에서 민간 주도의 시장경제를 모색하였다. 이를 반영하여 이 시기 현대그룹 3사의 경영은 그룹 회장 중심에서 각 사의 자율성이 높아진 형태로 변화하였다.

이 시기는 현대그룹 3사의 메타정체성 정착기에 해당한다. 현대계열사들 사이에서 메타정체성 영역이 차별적인 성격을 갖기 시작하였다. 메타정체성 정착기에 현대그룹 3사 중 현대자동차가 정체성 영역 중 국제화 수준과 기술자립의 완성도에서 가장 높은 수준에 도달하였다. 현대그룹 3사는 현대그룹의 메타정체성을 유지하면서 각 사의 고유한 특성이

나타났다. 현대그룹 3사는 장기적인 기업 목표를 설정하고 선진화 된 기업 경영을 구축하기 위해 노력하였다. 현대자동차는 핵심 기술을 자체적으로 개발하여 자립화와 글로벌화를 이루었다. 현대중공업은 1980년대에 세계 최대 조선사가 되었다. 그리고 현대건설도 해외 시장을 다변화하고 사업영역을 다양화하였다.

경제위기 극복 및 경제체질 개선기(1998년 이후)에 한국 경제는 외환위기를 겪었다. 이를 벗어나기 위해 기업 집단들은 계열사를 대폭적으로 조정하였고 기업 경영 방식을 바꾸었다.

이 시기는 현대관계사 3사의 메타정체성 성숙기와 조정기에 해당한다. 현대자동차와 현대중공업은 해당 산업 분야에서 세계적인 기업의 위치를 이어갔다. 현대자동차와 현대중공업을 중심으로 조정된 기업 집단은 과거의 정체성을 바탕으로 새로운 정체성을 형성하여야 하는 도전에 직면하고 있다. 현대관계사 3사 중 현대건설은 유동성 위기로 큰 어려움에 처하였으나 이를 극복하였다. 현대자동차는 국제화와 자립화를 가속화하여 세계 5대 자동차 회사가 되었다. 현대중공업은 지속적인 기술개발로 기업역량을 향상시켜 Fortune지 선정 세계 500대 기업을 지속적으로 유지하였다. 많은 재벌 그룹과 같이 현대그룹도 이 시기 계열 분리되어 현대자동차 그룹, 현대중공업 그룹 등으로 나뉘어졌고, 현대건설은 현대자동차 그룹 계열사로 편입되었다.