

조직 슬랙(Organizational Slack)이란 조직의 잉여 자원 혹은 기업내의 군살을 일컫는 말이다. 우리나라의 경우 IMF 이후 상시 구조조정이란 기치 아래 이와 같은 기업내의 군살을 줄이기 위한 노력을 지속적으로 반복하고 있다. 그러나, 자원 기반 이론 관점(Resource based View)을 주장하는 학자들은 이런 조직 슬랙 이야말로 조직을 외부 환경 변화로부터 지켜내어 생존 확률을 높이고 지속적인 성장을 도모할 수 있는 유효한 자원으로 바라보고 있다.

물론, 자원 기반 이론도 이러한 잉여 자원을 유지할 경우 다양한 비용이 발생하고, 일정정도 조직의 비효율이 발생한다는 점을 인정하고 있다. 그러나, 급격한 환경 변화로부터 조직의 핵심 가치나 고유 기술을 지켜내기 위해서는 이러한 잉여자원이 완충재로 필수적인 역할을 담당하고 있다는 주장이다. 동시에, 예상을 뛰어넘는 시장의 폭발적 성장기에는 오히려 이러한 잉여자원의 존재가 성장 기회 상실이라는 위험을 덜어 주는 예비 자원으로서 역할을 할 수 있다고 한다.

반면, 대리인 비용(Agency Theory)을 주장하는 쪽에서는 조직 슬랙을 부정적으로 바라보고 있다. 기본적으로 조직 슬랙이 유용한 것은 조직의 목표를 추구 이익 극대화가 아니라 조직 자체의 생존으로 설정하고 있다는 데서 기인하고 있다고 비판하고 있다. 조직에 슬랙이 존재한다면 그 슬랙은 주주들에게 돌려주어야 할 부분이지 조직이 자신의 생존 가능성을 높이기 위해 비용을 지불하고 유지해야 할 성질의 것이 아니라는 주장이다. 급격한 환경 변화에 의해 해당 조직의 생존 가능성이 떨어지면 주주는 해당 주식을 처분하여 새로운 투자처를 모색하면 그 뿐이라는 것이다. 그리고 그것이 시장 시스템의 효율성이라는 주장이다. 따라서 대기업들이 조직의 슬랙을 유지하려는 경향이 전형적인 대리인 문제중의 하나라고 보고 있다.

실제로 이러한 이론을 검증하기 위해 다양한 실증적

연구가 수행되어왔다. 그 결과는 대체로 조직 슬랙이 부채 비율을 산업 평균 보다 훨씬 낮게 하는데 이용되거나 잉여 현금으로 보존될 경우 조직의 생존 가능성을 높여주는 것으로 나타나는 경우가 많았다. 하지만, 조직 슬랙이 사업 시스템의 일부로 녹아 들어가 있는 경우, 즉 과잉 인력이나 각종 비용 속에 녹아 들어가 있을 경우에는 조직 슬랙이 기업 생존에 도움이 된다는 실증 연구 결과는 찾아보기 어렵다.

한편, 조직 성과가 높은 기업일수록 조직 슬랙이 기업 성과에 긍정적으로 작용한 반면, 조직 성과가 낮은 기업은 조직 슬랙과 성과간에 의미 있는 관련성을 찾아보기 어려운 것으로 나타나고 있다. 즉, 조직의 효율이 시장보다 우수할 경우 조직이 일정정도 슬랙을 가져가는 것이 효과적이지만 반대

의 경우 시장에 의한 자원 배분을 선택하는 것이 합리적이라는 것이다. 결국, 조직이 슬랙을 보유해야 하느냐 여부는 기업과 자본 시장의 상대적 효율성에 의해 결정된다는 것이다.

이런 연구 결과를 감안할 때, 미국 보다 자본 시장의 규모와 효율성이 떨어지고, 대형 외국 자본에 의해 자본 시장 전체가 왜곡될 수 있는 우리나라와 같은 경우 조직이 슬랙을 보유하고 있으면 무조건 비효율적이라는 판단을 하는 것은 무리가 있다.

또한, 산업 전체 혹은 해당 기업이 고속 성장 기조를 꾸준히 유지할 수 있다면 오히려 기업내부에 여유 인력을 충분히 보유하고 비용 측면에서도 선 투자의 관점에서 일정정도 추가 비용을 유지할 필요가 있다는 주장도 제기되고 있다. 성장이 일상화 될 경우, 조직 슬랙의 비용보다 효용이 훨씬 커지기 때문이다.

슬림화나 조직 슬랙 어느 것도 항상 정답이 되는 선택은 없는 것으로 보여진다. 스스로 성장의 모멘텀을 찾아내고 새로운 도전을 시도하는 기업에겐 ‘군살’이 오히려 근육이 될 수 있는 반면, 성장의 동력을 상실한 기업에겐 ‘근육’도 세월이 지나면서 ‘군살’이 될 수 있다는 점을 기억해야 할 것이다. www.lgeri.com

조직 슬랙 (Organizational Slack)

조직 슬랙이란 조직의 잉여 자원 혹은
유휴 자원을 뜻하는 개념이다.

김창현 책임연구원 chkim@lgeri.com