

제289호 (2010. 12. 20)

■ 경제 동향

- 11월 주택담보대출 16개월만에 최대폭 증가

■ 정책 · 경영

- 2011년 SOC 예산 24.4조원 확정
- 글로벌 인적자원관리, 해외건설프로젝트의 핵심 성패 요인

■ 정보 마당

- 중국의 급부상, 국내 및 세계 경제에 미치는 영향 지대

■ 연구원 소식

■ 건설 논란 : 글로벌 기업이 되기 위한 조건

11월 주택담보대출 16개월만에 최대폭 증가

- 전국적으로 증가 가능성 커, 장기 모기지 비중 높아 부실 가능성은 낮은 편 -

■ 3/4분기 말 현재 가계신용잔액 770.0조원, 전년 동기비 8.0% 증가

- 2010년 3/4분기 말 현재 가계신용잔액은 770.0조원으로 전년 동기 대비 8.0% 증가했고 전분기 대비로는 15.2조원 증가함(6분기 연속 증가세).
 - 가계대출 증가세(전년 동기 대비 7.3%)가 견조하게 유지되었고 판매신용도 큰 폭으로 증가(20.9%)함.
- 3/4분기 예금은행 대출은 전분기 대비 증가폭이 축소된 반면, 비은행예금취급기관의 대출은 증가폭이 다소 확대됨.
 - 3/4분기 중 예금은행 대출은 3.7조원이 증가하며, 2/4분기의 8.6조원 증가에 비해 큰 폭으로 둔화됨.
 - 비은행예금취급기관 대출은 상호저축은행을 중심으로 증가했으며, 전분기 대비 6.4조원이 증가하며 증가폭이 다소 확대됨.
 - 기타 금융기관 대출은 한국주택금융공사의 u-보증자리론 신규 취급 등으로 비교적 큰 폭인 3.2조원이 증가함.

※ u-보증자리론 : 기존 보증자리론에 비하여 0.2~0.4%p 인하된 금리가 적용되며, 무방문 온라인 서류심사 등 취급절차가 간소화된 서비스

■ 11월 주택담보대출, 16개월만에 최대폭 증가

- 은행의 가계대출은 10월 들어 2.7조원이 증가한데 이어, 11월에는 4.1조원이 증가함에 따라 증가 규모가 큰 폭으로 확대됨.
 - ※ 분기통계는 확정통계치로 세부 통계가 발표되는 반면, 10월과 11월은 잠정통계치임.
- 11월에 증가한 4.1조원은 5월 기록한 4.4조원 이후 가장 많은 규모임. 특히, 주택담보대출은 2.9조원이 증가하며 16개월만에 최대폭으로 증가함.
- 집단대출이 증가한데다 주택거래 증가, 은행의 대출 확대 노력, 낮은 대출금리 등의 영향으로 개별대출도 호조를 보이면서 주택담보대출의 증가 규모가 크게 확대됨.

■ 가계대출, 만기 10년 이상 비중 40%까지 확대

- 3/4분기 예금은행의 가계대출 중 주택관련용도 및 만기 10년 이상 대출 비중이 증가함.
 - 2/4분기에는 주택관련 용도대출이 45.6%에 그쳤으나, 3/4분기에는 51.2%를 기록하며 전분기 대비 5.6%p 상승함.
 - 주택관련 대출이 증가하면서 3/4분기 신규취급 대출 중 만기 10년 이상 비중도 40.0%까지 확대됨. 2009년 연중 비중이 31.1%였다는 점을 고려하면 큰 폭의 증가세임.
 - 특히, 한국주택금융공사의 u-보증자리론 대출 증가가 큰 영향력을 발휘함.

<예금은행의 가계대출 만기별 구성비(신규취급액 기준)>

(단위 : %)

구분	2009년					2010년		
	연중	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4	2/4	3/4
1년미만	17.9	16.5	17.5	18.6	19.1	16.8	13.7	14.0
1년이상~2년미만	21.6	17.6	24.7	23.2	21.0	23.5	25.2	20.9
2년이상~5년미만	24.1	25.6	27.6	21.8	20.9	21.3	18.5	17.6
5년이상~10년미만	5.3	6.9	4.8	4.5	5.0	5.6	6.2	7.5
10년이상	31.1	33.4	25.4	31.9	34.0	32.7	36.4	40.0

자료 : 한국은행

■ 주택대출 중심으로 전국적 증가세 예상

- 3/4분기에는 전분기에 비해 가계대출 증가폭이 전국적으로 둔화되었으나, 10월과 11월은 수도권·비수도권 모두 가계대출이 증가한 것으로 판단됨.
 - 11월 들어 수도권 아파트 매매가격이 하락세에서 보합세로 돌아섰고, 광역시의 가격 상승세가 이어지고 있음.
 - 또한, 10월 아파트 거래량이 전국적으로 증가한 점을 고려할 때 주택대출을 중심으로 가계대출이 전국적으로 증가했을 가능성이 높음.
- 최근 추이와 비교할 때 주택담보대출이 큰 폭 증가하였으나 부실의 가능성은 낮음.
 - 2009년부터 지속된 주택시장 침체 이후, 내년 회복을 위한 징후 중 하나로 보이며, 만기 10년 이상의 장기모기지 증가폭이 크다는 점에서도 부실의 가능성은 낮은 것으로 판단됨.

허윤경(연구위원 · ykhur@cerik.re.kr)

2011년 SOC 예산 24.4조원 확정

- SOC 예산 올해 대비 0.7조원 감소, 상반기에 예산의 61% 집행 예정 -

■ 2011년 정부 예산 309.1조원 확정

- 12월 정기국회에서 확정된 2011년 예산은 지난 9월 정부가 발표한 예산안보다 0.5조원이 감소한 309.1조원으로 2010년 예산보다는 16.3조원이 증가함.

■ 보건·복지 분야와 교육 및 국방분야 예산 증가 현저

- 확정된 정부 예산을 세부적으로 볼 때 가장 증가 폭이 큰 분야는 올해 대비 5.2조원이나 증가한 보건·복지·노동 분야로 86.4조원이 편성됨.
- 일반공공행정 관련 예산도 올해보다 3.7조원이 증액(+5.6%)되어 금액상으로 두 번째 큰 증가폭을 기록하였으며, 교육 항목도 올해 대비 2.9조원이 증액(+7.6%)됨.
- 국방관련 예산은 올해 대비 1.8조원 증가(+6.1%)한 31.4조원으로 편성되었는데, 연평도 포격도발을 계기로 당초 예산안보다 약 0.1조원이 증액됨.
 - 구체적으로는 서북도서외 전력 보강을 위하여 예산안보다 4,207억원이 증액되었으며, 집행이 부진하고 시급성이 낮은 사업은 2,479억원이 감액됨.

■ SOC 예산 올해 대비 0.7조원 감소한 24.4조원

- 한편, SOC 예산은 올해 대비 0.7조원 감소(-2.8%)한 24.4조원으로 편성돼 다른 분야가 모두 올해 대비 예산이 증가한 것과 달리 유일하게 감소함.
 - 다만, 당초 제안된 예산안의 24.3조원 보단 대략 0.1조원이 증가함.
 - 이는 4대강 예산이 예산안보다 축소된 반면, 도로 등 예산이 일부 증액되었기 때문임.
- 2011년 SOC 예산이 감소한 것은 2009년과 올해 경기부양을 목적으로 편성된 예산이 정상화되어 가는 출구전략의 일환으로 해석할 수 있음.
 - SOC 예산 24.4조원 가운데 4대강 사업 관련 예산을 제외하면 21.3조원으로, 물가상승률을 반영할 경우 대략 2008년도 수준(19.6조원)에 그침.

■ 4대강 사업비 다소 삭감, 신규 도로사업에 일부 배정

- 4대강 사업과 관련해서는 올해 예산 3.2조원보다 0.1조원이 감소한 3.1조원이 배정됨.
 - 당초 예산안에서 4대강 예산은 3.3조원으로 편성되었으나, 보·준설 등 주요 공정이 차질 없이 마무리되도록 지원하되 집행률·시급성 등을 감안해 자전거도로 등 일부 사업비 조정이 발생함에 따라 예산안보다 약 2,000억원이 감소한 3.1조원으로 확정됨.
- 도로 예산은 당초 예산안보다 0.2조원이 증액된 7.4조원으로 확정됨.
 - 예산안에서는 도로 관련 예산의 경우 완공위주로 투자해 사상 최초로 신규 사업 예산 책정이 전무하였음.
 - 그러나, 지역경제 활성화 및 국민편익 증대를 위하여 혼잡도로 및 선형불량 도로 중심으로 예산이 배정되어 당초 예산안보다 2,601억원이 증액됨.

■ 2011년 상반기에 SOC 예산 61% 집행

- 정부는 2011년 상반기에 57%의 재정 집행을 목표로 설정
 - SOC 예산의 경우 상반기에 61%를 집행할 계획임. 70% 이상을 상반기에 집행했던 2009년, 65% 이상을 집행했던 2010년 상반기에 비해서는 낮은 비중임.

<2011년 확정 정부 예산 내역>

(단위 : 조원, %)

구 분	2010년 예산	2011년 예산(안)	2011년 확정 예산	올해 대비 변동		예산(안) 대비 변동	
				금액	증감률	금액	증감률
1. R&D	13.7	14.9	14.9	1.2	8.8	0	-
2. 산업·중소기업·에너지	15.1	15.2	15.2	0.1	0.7	0	-
3. SOC (4대강사업)	25.1 (3.2)	24.3 (3.3)	24.4 (3.1)	-0.7 (-0.1)	-2.8 (-3.1)	0.1 (-0.2)	0.4 (-6.1)
4. 농림·수산·식품	17.3	17.7	17.6	0.3	1.7	-0.1	-0.6
5. 보건·복지·노동	81.2	86.3	86.4	5.2	6.4	0.1	0.1
6. 교 육	38.3	41.3	41.2	2.9	7.6	-0.1	-0.2
7. 문화·체육·관광	3.9	4.1	4.2	0.3	7.7	0.1	2.4
8. 환 경	5.4	5.7	5.8	0.4	7.4	0.1	1.8
9. 국 방 [일반회계]	29.6	31.3	31.4	1.8	6.1	0.1	0.3
10. 외교·통일	3.3	3.7	3.7	0.4	12.1	0	-
11. 공공질서·안전	12.9	13.6	13.7	0.8	6.2	0.1	0.7
12. 일반공공행정	48.7	53.2	52.4	3.7	7.6	-0.8	-1.5
총 지 출	292.8	309.6	309.1	16.3	5.6	-0.5	-0.2

자료 : 기획재정부

이종일(연구위원 · hilee@cerik.re.kr)

박철한(연구위원 · igata99@cerik.re.kr)

글로벌 인적자원관리, 해외건설프로젝트의 핵심 성패 요인

- 건설업체의 글로벌 인적자원관리 동향과 조기 정착을 위한 방향 모색 -

■ 해외건설 전문인력 확보가 최대 현안

- 해외건설 수주 확대와 함께 건설업체들의 해외건설 전문인력에 대한 수요가 급증하고 있는 상황임. 특히, 전체 해외건설 수주의 80% 이상을 차지하는 플랜트 부문에서의 수요는 향후 지속적으로 증가할 것으로 예상됨.
- 해외건설 프로젝트의 수익성 제고 및 수주역량 확보를 위해 해외건설 프로젝트 성공의 핵심 요인인 경쟁력 있는 인력 확보가 건설업체들마다 최대의 현안이 되고 있음.

■ 글로벌 인적자원관리 동향

- 해외건설 전문인력의 부족과 지속적인 해외시장에서의 경쟁우위 확보를 위해 건설업체들은 인적자원관리 측면에서 두 가지 방향으로 대응하고 있음.
- 첫째, 필요한 역량을 갖춘 현지의 해외 인적자원, 즉 글로벌인력의 활용
 - D사의 경우, 글로벌인력의 규모가 800명에 이르고, 플랜트 사업비중이 높은 H사, G사, K사 등 건설업체 및 S사 등 엔지니어링업체들의 경우에도 설계인력을 중심으로 200~500명의 글로벌인력을 활용하고 있음.
 - 글로벌인력 확보 및 유지를 위하여 글로벌 인적자원관리를 전담하는 팀 구성도 확대되고 있는데, D사의 ‘글로벌인사팀’, G사의 ‘글로벌인력지원팀’ 등도 이의 일환임.
 - 글로벌 인적자원관리시스템(G-HRMS) 구축 등을 통하여 글로벌 인적자원관리의 전문성을 높이고 있는데, H사는 글로벌 인력에 대한 별도의 직위부여 체계를 개선, 이직률을 줄여 장기근무를 유도하고 있음.
- 둘째, 국내 인력의 해외건설 전문역량 확보 유도
 - L사의 경우, 글로벌역량 보유인력의 상시 채용 및 해외 체류 내국인 유학생과 국내 체류 외국인 유학생 채용 등 채용시부터 해외인력 확보를 염두에 두고 있으며, 현지화 교육(GLEP 1년 과정)을 실시하고 있음.

- D사도 해외핵심직무인 계약 및 클레임, 공정, 노무 및 자재, 안전, 외주관리에 대한 해외인력 개발 프로그램을 개발 운용하고 있으며, S사의 경우 건설업계 최초로 영어공용화 프로그램을 시행하였음.

■ 글로벌 인적자원관리의 올바른 정착 방향

- 첫째, 글로벌 인적자원관리의 명확한 목표 설정
 - 해외시장에서 지속 성장을 위해서는 해외수주를 높이고, 비용절감을 통해 수익성을 제고하는 것 외에 진출 시장의 장점을 살린 최적의 건설상품과 서비스를 제공해야 함.
 - 따라서, 글로벌 인적자원관리의 목표는 글로벌 관점에서 인적자원 관련 의사결정을 하고 문화적 차이를 극복하는 글로벌 기업문화를 정착시키는데 두어야 함.
- 둘째, 글로벌 인사정책의 수립과 일관성 있는 이행
 - 글로벌 인사정책이란 ‘본국중심의 인사정책’, ‘주재국중심의 인사정책’과는 달리 국내와 해외시장을 구분하지 않고, 우수한 인적자원을 우선적으로 확보, 개발, 유지하는 정책임.
 - 건설업체의 경우 다양한 유형과 기술적 수준을 가진 인적자원을 활용하는 만큼 명확하고 일관성 있는 인사정책의 수립과 이행이 매우 중요함.
- 셋째, 글로벌시장의 특성에 맞는 전반적인 인적자원관리의 재설계
 - 인적자원 확보 측면에서 어느 지역에서 어떤 유형의 종업원이 필요한지에 대한 체계적인 계획을 수립해야 함. 해당분야 전문기술 및 의사소통 능력 및 문화, 언어 및 관습에 대한 습득 자세, 가족들의 지원 등이 주요 선발기준이 되어야 함.
 - 인적자원개발 측면에서는 문화적, 국가적 차이를 고려한 효과적인 교육훈련프로그램을 설계해야 함. 출발, 배치, 귀환시 타문화교육 강화가 필요하며, 경력개발프로그램과 연계한 중장기적 육성시스템의 개발이 중요함.
 - 성과관리와 보상 측면에서는 글로벌시장에서 통용되는 규제와 관행, 문화적 특성을 고려한 성과평가의 설계가 중요. 국가적 차이를 고려한 성과평가 결과의 피드백 시행도 중요하며, 보상은 해당국의 법률적 요건이나 종업원들의 기대사항을 고려해야 함.
 - 국제적인 노사관계에 대한 이해와 관리도 필요한데, 노사 간 협상 과정이나 방식에 있어서의 문화적 차이, 국가 간 법적·관습적 차이 등을 고려해야 함.

김영덕(연구위원 · ydkim@cerik.re.kr)

중국의 급부상, 국내 및 세계 경제에 미치는 영향 지대

- 글로벌 경제위기 통해 세계 2위 경제대국으로 성장, 우리나라의 최대 교역국 -

■ 중국, 세계 경제 및 정치 무대에서 급부상

- 2010년 중국은 세계 최대 수출국, 세계 최대 외환보유국이자 세계 2위의 경제대국으로 급부상하였으며, 세계 경제에 미치는 영향력이 크게 증대됨.
 - 중국의 올해 2, 3분기 경제규모(GDP)는 일본을 제치고 미국에 이어 세계 2위에 올랐으며, 중국의 수출 규모는 2009년 1위였던 독일을 제치고 세계 1위가 되었음.
 - 중국의 외환보유액은 9월 말 기준 2조 6,500억 달러로, 세계 1위임.
 - 중국은 세계시장의 투자자로 부상하고 있음. 중국의 미국 국채 보유액은 2010년 9월 말 기준 8,835억 달러로, 중국은 미국 국채를 가장 많이 보유한 국가임.
 - 최근 IMF 보고서는 중국이 세계 경제에 미치는 영향력이 40%에 달하는 것으로 분석. 지난 5년 간 중국 경제 1% 성장시 세계 경제는 0.4% 추가 성장한 것으로 나타남.
- 중국은 미국과 함께 G2로 일컬어지며, 국제 사회에서의 정치적 영향력도 크게 확대됨.
 - 최근 IMF의 지분율 조정에서 중국의 IMF 지분율이 기존의 3.996%(세계 6위)에서 6.394%(세계 3위)로 증가하였음. 이는 국제기구에서 중국의 발언권이 높아짐을 의미

■ 주변 국가들, ‘수용’과 ‘대비’*로 대응

- 경제적, 정치적, 군사적으로 영향력이 증가하고 있는 중국에 대해 주변 국가들은 ‘수용(accommodation)’과 ‘대비(hedging)’의 두 가지 대응 방식을 동시에 사용하고 있음.
 - 수용은 중국의 위상을 인정하고, 경제적인 교류와 협력을 통해 평화적인 공존을 추구하는 것임.
 - 대비는 중국의 군사적 영향력 증가에 대비해 자국의 국방 역량을 강화하고 미국과의 안보협력을 강화하는 것으로, 미국은 일본, 한국 및 동남아시아 국가들과 군사적 협력 관계를 강화하였음.

* 크린코리아 2010 특별세션에서 북경대학 국제관계학원 Jia Qingguo 부원장이 발제한 ‘Rise of China & Changing Asia’s Geopolitics’의 내용.

- 대부분의 아시아 국가들은 중국의 부상을 위협보다 기회로 보고 있음.
 - 이에 중국과의 경제적 협력 관계를 공고히 하고자 노력함.

■ 우리나라의 최대 교역국...의존도 날로 커져

- 중국은 우리나라의 최대 수출국이자 최대 수입국으로, 특히 국내 경제는 글로벌 금융 위기의 회복 과정에서 중국에 대한 의존도가 더욱 커짐.
 - 산업연구원(KIET)의 보고서*에 따르면 2010년 상반기의 우리나라 총수출 중 대중국 수출이 차지하는 비중은 30.7%로 나타남.
 - 이는 다른 주요 시장인 미국(10.6%), EU(11.9%), 일본(5.8%), 아세안(8.1%)에 비하여 훨씬 높은 비중임.
 - 2008년 상반기 대비 2010년 상반기의 국내총생산(GDP) 성장에 대한 대중국 순수출의 기여율은 약 52%에 달하는 것으로 분석됨.

■ 對중국 기존 인식 전환과 新세계 질서에 대비하는 전략 마련 필요

- 중국 경제에 대한 바른 이해와 이를 바탕으로 한 국가 및 산업, 기업차원의 대응 전략 마련이 필요함.
 - 국내 및 세계 경제에 미치는 중국의 영향력이 크게 변모하였음에도 불구하고, 국내의 중국에 대한 인식은 아직까지 10년 전 중국에 대한 시각에 머물러 있음.
 - 삼성경제연구소가 발간한 「2011년 한국 기업의 주요 경영이슈」 보고서에서도 달라진 중국 및 중국기업의 위상에 대응하기 위해 중국기업과 협력·견제의 균형점을 모색할 것을 조언하고 있음.
- 중국과의 경제 협력 강화 등 중국 중심의 세계 질서에 대비하기 위한 준비가 필요함.
 - 그러나, 우리나라의 경우 중국에 대한 ‘수용’과 ‘대비’ 사이에서의 균형점 찾기가 특히 어려운 상황임.
 - 중국 역시 한국이 중국에서 돈을 벌고 미국과의 동맹으로 중국을 견제한다는 부정적 시각을 갖고 있어 향후 실리를 추구하는 관계 형성에 많은 노력이 요구될 것임.

성유경(연구원 · sungyk@ceri.k.re.kr)

* 산업연구원, 「금융위기 이후 한국경제의 중국 의존도 추이와 시사점」, e-Kiet 산업경제정보, 2010.11.23.

■ 주요 정부 부처 및 기타 공공, 유관기관 회의·세미나 참여 활동

일자	기관명	주요 내용
12.14	대한건설협회 서울시회	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 정책간담회에 건설산업연구실 강운산 연구위원 주제 발표 참여 - 주제 : 건설산업 현황 및 정책방향
	행정중심복합도시건설청	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 종합사업관리 자문회의에 건설관리연구실 이영환 실장 참여 - 행복도시 건설 PM 용역에 대한 주요 추진 실적 점검 및 자문 수행
	대통령자문 지역발전위원회	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ‘지역발전과 SOC정책 정립 세미나’에 건설정책연구실 박용석 연구위원 참여 - SOC 정책 정립방안에 대해 토론자로서 의견 제시
12.15	고용노동부	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고용보험사업평가 TFT회의에 건설산업연구실 심규범 연구위원 참여 - 건설근로자퇴직공제부금지원사업에 대한 평가 수행
12.16	국토해양부	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 건설경제과 2011년도 골재수급계획 심의위원회에 건설정책연구실 최민수 실장 참여 - 2011년 골재수급계획에 대한 자문
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 건설정책과 주최 발주기관 자율성 회의에 건설정책연구실 최민수 실장 참여 - 주요 발주기관 및 국토부 관계자 및 전문가가 참여, 발주자의 자율성 확대에 대한 자문 수행
	청와대 국토해양비서관실	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 관련 간담회에 건설경제연구실 이홍일 연구위원 참여 - 건설경기 및 부동산 담당 과장 대상, 2011년 건설경기 설명 및 질의응답 수행

■ 제8회 건설보증연구포럼 개최

- 12.16(목) 건설회관 3층 중회의실에서 건설공제조합과 공동 운영하고 있는 ‘제8회 건설보증연구포럼’ 개최
 - ‘현행 공사이행보증제도의 문제점과 개선방안’을 주제로 발표 및 토론
 - 연구원과 건설공제조합이 공동 발간하는 ‘건설보증론’ 초고에 대한 감수 및 토론

■ 연구원 제50차 정기이사회 개최

- 12.21(화) 건설회관 3층 중회의실에서 제50차 정기이사회(이사장 권홍사) 개최 계획
 - 2010년도 연구원 사업실적에 대한 보고와 2011년도 사업계획(안) 및 예산(안)에 대한 심의 진행 예정

■ 연구원 인사

- 연구원은 12.7일부로 아래와 같이 인사를 단행함.
 - 기획조정실장 왕세중, 홍보팀장 김희경

글로벌 기업이 되기 위한 조건

국내 기업들의 조직형태는 규모별 차이는 있으나 대학 학제와 비슷한 토목·건축·플랜트 등 3개 부서 중심인 반면, 글로벌기업의 조직은 기술·사업·경영 등 3개 부서 중심이다. 국내 조직은 설계나 시공 등 생산목적물 중심으로 결과물을 대량으로 생산하는 일종의 생산라인 조직의 성격을 띤다. 글로벌기업은 어느 한 사업부서가 일을 할 수 없는 3개 부문이 연합해야 생산할 수 있는 조직형태다. 조직론에서 보면 국내기업은 전형적인 기능(function) 중심 조직임에 비해 글로벌기업은 매트릭스(matrix) 조직 형태다.

글로벌기업이 매트릭스 조직을 운영하는 이유는 외부 환경에 대한 유연성 확보, 인적 자원의 신속한 이동성, 기술 중심의 인프라 운영 등이 가능하기 때문이다. 기술은 기술부서가 기술제공 플랫폼 역할을 하도록 하는 데 있다. 매트릭스 조직의 가장 큰 장점 중 하나가 회사의 기술력이 어느 특정한 본부나 사람에 의해 좌우되지 않고 회사역량으로 만들어낼 수 있는 데 있다. 기술부서는 기술력 강화, 인적 자원의 안정적 수급조절 역할을 할 수 있고 사업부서는 사업에 대한 기획 및 관리를 전담하여 수행한다. 회사의 기술과 사업기반을 플랫폼으로 하여 경영부서는 새로운 사업 발굴이나 기술력·사업수행역량 강화에 필요한 재정적 지원을 전담할 수 있는 형태가 되는 것이다.

매트릭스 조직이 성공적으로 운영되기 위해서는 기술부서에는 기업이 선택한 상품에 대해 달인에 가까운 기술전문가(specialist) 그룹이 있어야 한다. 그리고 경영부서, 특히 영업조직에는 ‘전천후전문가(all round player)’ 혹은 ‘만능해결사(multi-player)’ 그룹이 있어야 한다. 글로벌 기업군과 협상 테이블에 마주 앉을 경우 상대방에서는 2~3명이 협상을 주도하는 반면 국내는 토목·건축·플랜트, 여기에다 영업 및 법무담당까지 개별적으로 담당하는 사람이 모여야 하기 때문에 보통 7~8명이 함께 한다.

일부 기업이 오래 전 글로벌화를 위해 매트릭스조직 방식을 도입했다가 1~2년 후 기능조직으로 복귀한 바 있다. 조직의 겉모습만 바뀌서는 성공하기 힘들다. 매트릭스 조직은 다양화가 생명이다. 시행착오를 거쳐 기업 체형에 맞는 매트릭스 조직 형태를 갖춰가는 과정이 필요한 것이다. 글로벌기업과 경쟁하고 급변하는 시장 환경에 신속하게 대응하기 위해서는 조직 운영의 유연성 확보는 필수다. 동시에 기술과 사업역량을 단기간에 글로벌 수준으로 높여야 하는 부담감도 있다. 글로벌시장에서 경쟁하기 위해서는 글로벌 시장 환경에 맞는 조직형태를 당연히 하는 시각이 필요하다. <건설경제, 2010년 12월 9일>

이복남(연구위원 · bnlee@cerik.re.kr)