

연구논문

조직의 비전 선언서에 대한 내용 구조 분석

민 진*
민 나 온**

- I. 서론
- II. 비전의 이론적 논의
- III. 비전의 내용 구조 분석을 위한 틀과 조사설계
- IV. 비전의 내용 분석 결과 분석
- V. 요약 및 결론

〈요약〉

이 논문은 한국의 조직에서 비전(vision)의 활용실태를 분석한 것이다. 연구대상은 조직의 비전선언서의 내용상 구성요소들인 우수성, 핵심가치, 미래성 그리고 공간성이다. 연구방법은 내용분석방법이며 비교분석을 병행하였다. 조사대상조직은 정부기관, 공공기관, 사기업(대기업과 중견기업) 그리고 대학조직을 포함한다. 2015년 현재 우리나라의 주요조직 321개를 대상으로 비전선언서의 유무와 내용상 구성요소를 분석하였다. 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 비전선언서를 보유하거나 공개하는 조직은 총 257개로 전체 대비 80%를 차지하고 있다. 대다수 조직들이 전략적 관리의 일환으로 비전을 활용하고 있다.

둘째, 비전의 구성요소로는 핵심가치(76%), 우수성(53%), 미래성(30%), 공간성(30%)의 순으로 보유하고 있다. 핵심가치와 우수성이 매우 중요한 구성 요소로 활용되고 있다.

셋째, 정부기관, 공공기관, 회사조직 그리고 대학조직 간에 비전의 존재유무, 구성요소의 활용도에 있어서 상당한 차이를 보여주었다.

[주제어: 조직의 비전, 비전 선언서, 비전의 유무, 핵심가치, 우수성]

* 제1저자: 국방대학교 교수(minjin142@hanmail.net)

** 제2저자: 플로리다주립대학교 박사과정(naonmin@gmail.com)

I. 서론

1. 문제의 제기 및 연구의 목적

조직 환경 변화가 극심하고 조직 간의 경쟁이 심화되면서 전략적 관리의 중요성이 강조되고 있다. 공공부분에는 국가 간의 경쟁이 치열하고, 국민들의 정부에 대한 기대 수준이 높아지며, 납세 의식이 강화되면서 전략적 관리에 대한 관심이 높아지고 있다. 특히 기업적 특성을 지닌 공공기관에게는 전략적 관리가 유행처럼 활용되었고 이제는 거의 당연히 활용해야 할 것으로 인식되고 있다. 한편 민간부문에서는 대기업과 중견 기업 등 회사조직을 중심으로 전략적 관리가 활용되고 있다. 국내에서는 물론이고 국제적으로 기업 간 경쟁이 치열해지면서 전략적 관리는 기업의 생존과 번영의 상징이 되고 있다. 그리고 국제화 시대가 되면서 대학에서는 전략적 관리가 유행처럼 번지고 있다.

그런데 공공부문이나 비영리부문의 조직에서 대부분 전략적 관리의 주요 절차나 단계로서 미션과 비전의 설정이 포함되고 있다(Brison, 2004: 30-61). 하지만 실제로 민간부문의 사기업에서는 미션이나 임무는 전략적 관리로서 그렇게 강조되지 않은 반면 비전 설정은 그 핵심 단계로 인식되고 있다.

전략적 관리의 단계는 전략적 기획, 전략의 집행 그리고 전략적 평가 및 시정의 단계로 구분되나 이 중 전략적 기획의 단계가 가장 핵심적 단계이다. 보통 전략적 기획은 미션, 비전 그리고 가치를 검토함으로써 시작된다(Spallina, 2004: 10-11).

이 논문에서는 전략적 관리의 한 축을 이루고 있는 비전을 대상으로 하여 조직에서 비전이 어떻게 활용되고 있는가를 분석하고자 한다. 전략적 관리에서 미션의 연구에 비해 비전의 연구가 상대적으로 조금 부족하다고 판단했기 때문이다.

그동안 비전에 관한 연구 경향을 간략히 살펴보면 비전의 개발 방법이나 전략 등에 관한 연구, 미션이나 비전의 효과나 성과에 관한 연구, 비전이나 미션의 존재 및 내용에 관한 연구, 그리고 개별 조직의 사례연구 등으로 구분할 수 있다.

국내 및 외국문헌에서 비전은 도서관 조직과 종교관련 대학에서 연구되고 있으며, 기업실무 영역에서 전략적 관리의 일환으로 강조되고 있으나 이에 대한 본격적인 연구는 부족한 편이다.

이 논문에서는 한국의 공·사조직에서 비전이 어떻게 활용되는가에 관해 비전선언

서에 따라 실태를 분석하고 이에 따라 귀납적으로 비전의 구성요소를 제시하여 전략적 관리 이론을 구축하는데 목적이 있다.

2. 연구의 범위 및 방법

한국의 공·사조직에서 비전의 활용 정도를 분석하고 비전의 구성요소를 제시하며, 조직 종류별로 차이가 있는지를 보기 위한 구체적인 연구 주제는 다음과 같다.

첫째, 우리나라 주요 조직들은 전략적 관리의 한 부분으로서 비전을 어느 정도 사용하고 있는가? 전략적 관리는 이론으로만 존재하는가? 아니면 현실 조직 세계에서 존재하는가? 현실 세계에 존재한다면 어느 정도 활용되는가?

둘째, 비전의 내용을 구성하는 요소로는 무엇이 강조되고 있는가? 비전의 조건 등에 대해 논의가 있었는데 현실적으로 한국의 조직들은 어떤 요소를 비전선언서에 담고 있는가를 살펴본다.

셋째, 비전의 사용 실태는 조직의 유형이나 종류에 따라 어느 정도 차이가 있는가? 비교적 관점에서 공공부문, 공공기관, 민간기업 그리고 대학 조직 등을 대상으로 조직 유형이나 종류별로 차이가 있는가를 살펴본다.

이 논문의 연구 방법으로는 문헌조사와 실태조사 및 비교분석을 병행한다. 비전에 관한 개념, 연구경향, 구성 요소들에 관한 기존의 연구를 바탕으로 본 연구를 위한 분석 틀을 작성한다. 그리고 조직 종류별로 비교분석을 실시한다.

실태 조사를 위해서는 2015년 6월부터 8월까지 대한민국의 조직이나 기관의 홈페이지에서 제시하고 있는 비전 선언서를 찾아 내용을 분석한다. 조직의 종류에 따라서 모집단의 수가 큰 차이가 있으므로 이를 고려하여 정부기관은 규모가 작기 때문에 전수조사를 하며, 공공기관은 공기업과 준정부기관에 대하여 전수조사를 하고, 대기업은 규모가 크기 때문에 특정 기업집단(삼성그룹)의 대표 기업을 조사하며, 중견기업은 무작위 표본추출을 하여 조사하고, 끝으로 대학조직은 국·공립과 사립대학 간 할당추출 방법으로 조사하여 조직의 종류별로 비교하였다.

II. 비전의 이론적 논의

1. 이론적 배경

1) 전략적 관리에서 비전

전략적 기획의 초기 진입단계에서는 미션, 비전 그리고 가치문제에서 시작한다 (Spallina, 2004: 10). 그런데 미션과 비전은 전략적 관리의 중요한 요소로서 이 둘은 밀접하게 연결되어 있다. 미션에 대한 논리가 비전에 대한 논리로 원용될 수 있다. 여기서는 비전에 관해 주로 논의한다.

비전(vision)의 사전적 의미는 시력, 시각, 상상력, 보이지 않는 것을 마음속에 그리려는 통찰력, 직감을 통한 상상도, 미래도, 보이는 것, 눈에 띄는 광경을 의미한다(김세우, 2007: 15). 조직에서 비전은 조직의 미래를 전망하는 힘으로서 조직이 염원하는 바람직한 모습, 변화해야 할 방향을 제시한다(민진, 2014: 86).

Collins & Porras(1991: 31-52)는 비전의 구성 요소로 핵심이념과 비전화된 미래를 들고 있는데, 이는 비전 구성요소의 출발점이 되고 있다. 여기서 핵심 이념이란 조직의 영구적인 특성을 뜻하며 핵심 가치와 핵심목적으로 구성되어 있다.¹⁾

비전화된 미래(envisioned future)의 경우 크고 어렵고 대단한 목표인 BHAG와 생생한 묘사로 이루어진다. BHAG(Big Hairy Audacious Goals)는 10년 내지 30년 정도의 노력이 필요한 수준을 요구한다. 생생한 묘사는 BHAG를 성취함으로써 미래가 어떻게 될지에 대한 선명하고 매력적이며 구체적인 묘사를 의미한다.

비전이 전략적 관리의 한 부분으로서 제대로 기능을 발휘하기 위해서 어떤 조건을 갖추어야 하는가는 현실적인 문제이다. 이러한 성공적인 비전의 조건으로는 핵심적 내용을 담아야 하고, 실현가능성이 있어야 하며 간결해야 한다고 제시되고 있다(민진, 2014: 88-89).

1) 핵심 가치(Core Value)는 조직의 본질적이면서도 지속적인 신조로서 조직 내부자에게 중요하다. 핵심 가치는 시간이 지나도 변하지 않아야 한다. 하지만 모든 조직에 보편타당한 가치는 없다. 개별 조직에 따라 각각 독특한 가치를 가질 수 있다. 핵심 목적은 조직의 존재 이유를 나타내는 것으로서 적어도 100년 이상 지속되어야 할 정도로 변하지 않으며 변화를 불러일으킨다(민진, 2014: 86-88).

2) 비전 선언서의 의의

마음속의 비전이 구체화되어야만 현실의 비전으로 승화한다. 비전을 문서화한 것이 비전 선언서나 비전 선언문이다. Bryson(1997)은 비전 선언서가 조직의 미래 위치나 희망하는 상태를 명확하게 나타내는 것이라고 한다면 미션 선언서는 핵심 업무와 포괄적인 조직의 사명을 나타내는 것이라고 한다.

비전 선언서(vision statement)는 미션 선언서에서 도출된다. 비전 선언서는 조직의 미션(임무)과 조직의 이해관계자간의 구체적인 연계이다. 그것은 꿈에 의해 비전으로 나타나며 미션 선언서로 표현된 조직의 목적을 이룩하기 위해 사용되는 하나의 전략이다(Rekate, 2002). Scott 등은 비전의 질을 다음과 같이 서술한다. 그것은 동기를 부여하고 고무시키며, 위대함으로 치닫게 한다. 그것은 명확하고 구체적이고, 달성할 수 있으며 우화가 아니다. 그것은 보다 고급의 가치에 부합된다. 그것은 명백하고 간단하여 소통하기 쉽다(Scott et al, 1993; Rekate, 2002 재인용). 이와 유사하게 Schneider(2014)는 비전 선언서를 만듦으로서 명백하게 방향감을 제공하고, 업무를 집중시키며, 마음의 평화를 가져온다고 한다.

미션 선언서와 비전 선언서는 장기적 조직의 생존에 기여할 수 있다. 미션 선언서를 먼저 작성하고 다음에 비전 선언서를 작성하면 효과적이다(Angelica, 2001).

비전 선언서에는 제시된 비전과 이를 세분화하여 행동방향을 제시하는 비전점(vision point)이 등장하고 있다. 예컨대 미국교정협회(American Correction Association: ACA)에서는 비전과 함께 5개의 비전 점(vision points)을 제시한다(Huskey, 1995).

2. 연구 경향과 분석의 내용

1) 연구경향 : 관련 문헌의 검토

조직 비전에 대한 연구 경향을 보면 연구의 내용에서는 비전 선언서의 내용 등에 관한 연구, 비전 공유 등과 조직행태의 관계에 관한 연구 등으로 구분할 수 있다. 연구 대상은 주로 사기업을 대상으로 하고 있으며 그 밖에 대학교, 도서관, 정부기관 등이 다루어지고 있다.

조직의 비전 연구에 있어서 분석단위가 주로 개별 조직단위에서 이루어지고 있지

만 그룹이나 협회 단위 그리고 단위조직²⁾에서도 이루어지고 있다. 조직 비전의 연구 방법으로는 설문조사에 의한 양적 방법과 내용분석³⁾, 개발 등 질적 방법⁴⁾으로 구분할 수 있으며 대부분은 질적 연구이다. 비전에 대한 설문조사는 비전과 행태의 관계에 관한 연구에서 활용되므로 별도로 다룬다.

비전 선언서에 관한 연구로는 비전 선언서 의의에 관한 연구와 비전의 개발에 관한 연구로 구분된다. Schneider(2014)는 “Bringing our Imagination into Focus”에서 비전 선언서의 의의와 기능을 제시하였다.

비전의 개발에 대해서는 Spallina(2004)의 “Strategic Planning-Getting Started: Mission, Vision, and Values”을 들 수 있다. 그는 비전을 개발하는 과정에서 구체적인 달성 목표를 제시한다. 또한 Zuckerman(2000)은 “Creating a Vision for Twenty First Century Healthcare Organization”에서 5~10년간의 기간을 대상으로 비전을 설정하고 비전 선언서를 개발하는 과정을 제시한다. Lewis(1995)는 “If you know where you want to go, you may get There”에서 비전개발 과정에서 주의할 사항을 제시한다. 한편 선언서 작성에 관한 연구로는 Angelica(2001)의 *The Wilder Nonprofit Field Guide to Crafting Effective Mission and Vision Statements*가 있다.

비전과 조직행태의 관계에 관한 연구로는 비전 및 비전 공유에 대한 인식이 조직 구성원들의 행동에 어떤 관계가 있는 가를 연구하는 것들이며 주로 설문조사를 활용한다. 이러한 연구로는 Professional Engineering(2007), Kukkurainen 등(2012), 이용재(2012), 이병주·장재윤(2011), 그리고 조윤희의 연구(2014) 등을 들 수 있다.

비전의 의미에 대한 종업원의 반응을 설문조사에 따라 실시한 연구로는 *Professional Engineering*이라는 정기간행물(2007)의 “Vision: We see What you mean”에서는 특정 기업의 종업원들이 비전의 의미를 무엇으로 인식하는가에 대하여 보여주었다. Kukkurainen 등(2012)은 “Organizational Vision: Experience at the Unit

2) 단위조직, 부서조직에 대한 연구로는 예컨대 Kukkurainen et al.(2012)의 “Organizational Vision: Experience at the Unit Level”과 Langlois(2014)의 “How To Ensure That Your Department Fulfills its Vision”을 들 수 있다.

3) 비전에 대한 내용분석의 방법을 사용한 연구는 흔치 않으며 Özdem(2011)의 “An Analysis and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions”을 들 수 있다.

4) 비전에 대한 개발적인 연구들은 질적 연구로 시작되었다. 질적 연구로는 비전의 기원(Mumford & Strange, 2005), 비전의 효과와 힘(Kantabutra & Avery, 2010; Wilson, 1999), 비전의 재조명(Levin, 2000; Shipley, 2000) 등이 있다.

Level”에서 직원들이 비전을 안정적으로 인식하고 있다고 하였다.

한편 이용재의 연구(2012)에서는 “사회적 기업에서 비전 공유와 가치 일치가 근로자의 조직시민행동에 미치는 영향”을 연구하였는데 분석 결과 양자 간에 긍정적 관계가 있음이 확인되었다. 이병주·장재운(2011)은 “변화필요성 인식, 비전 명확성 및 임파워먼트가 변화 성과에 미치는 영향: 집합적 정서의 매개효과”라는 논문에서 비전의 명확성이 변화 성과에 미치는 연구를 하였으며 여기서 비전의 명확성이 변화를 긍정적으로 인식하는데 상당히 기여한다고 나타났다. 조윤희(2014)은 “상호작용과정성, 조직구성원의 혁신 행동, 조직비전 인식과의 관계”이라는 논문에서 조직비전 인식이 혁신행동을 높인다고 하였다. 그리고 Fugate 등(2008)은 변화에 대한 명확한 비전을 제시하는 행위가 변화에 대한 불확실성을 감소시킬 수 있다고 하였다.

2) 비전의 분석 내용

비전의 구성 요소로는 Collins & Porras는 핵심이념과 비전화된 미래를 들고 있다. 이것은 비전의 내용에 초점을 맞춘 것이다. 한편 Brown(1998)은 “Improving Your Organization’s Vision”에서 좋은 비전선언서의 특징으로 간결성(brief), 증명가능성(verifiable), 초점화(focused), 종업원의 이해가능(understandable to all employees), 영감 유도(inspiring)를 들고 있다. Kirkpatrick, et al(2002)은 “Measuring motive imagery contained in the vision statement”라는 논문에서 비전선언서 효과성 여부를 측정하기 위해서 간결성, 명확성, 추상성, 도전성, 미래지향성, 안정성, 그리고 동기유발성을 측정요소로 제시하였다.

이러한 논의가 비전의 모든 면을 포괄하지는 않는다. 따라서 연구자는 다음과 같이 구분해본다.

비전을 분석할 때는 비전의 내용적 구성, 비전선언서의 형식적 내용과 작성 과정, 그리고 비전의 효과와 영향 등 세 분야로 구분할 수 있다. 그런데 마지막의 비전의 효과와 영향은 사전적으로 예측하는 경우와 사후적으로 평가하는 경우로 나눌 수 있으나 실제 비전의 사후적 평가는 매우 어렵다. 따라서 사전적으로 비전의 효과성(실현가능성 등) 여부를 예측할 뿐이다. 그러므로 비전을 분석할 경우 주로 비전의 내용적 구조와 형식적 절차나 과정을 분석한다.

첫째, 비전의 내용상 구성요소에는 비전의 의미에서 비롯되는 미래에 이룩하고자

하는 이상향이나 목표점을 포함하는 것이 보통이다. 전자는 시간적 의미이고, 후자는 조직의 방향성이다. 방향성은 다른 조직과의 상대적 우수성이나 조직비전에서 핵심가치 등으로 표현된다. 그런데 시간적 의미로 제시되는 미래지향성 외에도 공간적 의미로 제시되는 범주가 존재하기도 한다. 그것은 지역성이다.

조직의 비전은 미래지향성을 나타낸다. 비전은 시간선상에서 미래에 대한 것을 나타낸다. 그것은 과거나 현재가 아니라 앞으로 다가올 미래이다. 예컨대 일본 우주연구기관(Japanese Aerospace Exploration Agency, JAEA)에서는 앞으로 20년의 로드맵을 제시한 바 있다(Sekigawa, 2005).

또한 조직의 비전은 우수성을 포함한다. 비전은 비교의 대상을 설정하는 것이 보통이며 그 때 사용하는 용어가 동종 분야에서 최고, 제일, 탁월, 우수, 선진 등이다. 우수성을 제시할 때는 전체적인 것은 물론이고 부분적인 것도 제시한다. 우수성은 구체적인 방향과 전략을 제시하는데 크게 기여할 수 있다.

마지막으로 비전은 핵심가치를 나타낸다. 조직은 분야별로 혹은 창업자의 가치관에 따라 특유의 가치가 존재한다. 예컨대 대학교에서는 창의성이, 기업에서는 생산성이 그리고 정부기관에서는 국민의 신뢰가 각각 강조된다.

둘째, 비전의 형식적 절차적 요소로는 비전의 존재 양식, 비전의 표현의 간결성, 그리고 비전과 실행계획의 연계성 등을 들 수 있다. 간결성은 조직구성원들과의 소통가능성을 보여준다. 끝으로 실행계획과의 연계성은 전략적 관리 수단으로 비전이 다음 단계로 연결되어 실천될 수 있는 가능성이 있는가를 의미한다. 비전의 효과와 영향을 담보하기 위해서는 이러한 형식과 절차적 요소가 구비되어야 한다.

비전은 몇 마디 단어로 표현될 수 있어야 한다. 역사적으로 위대한 캐치 프레이즈는 몇 마디에 불과했다(Lewis, 1995: 26). 간결한 비전은 조직과 조직구성원간의 의사소통은 물론이고 고객 및 조직의 이해관계자들과 의사소통을 하는데 매우 효과적이다. 간결성의 측정은 비전 선언서에 나타난 단어 중 시각적으로 잘 인식되는 단어나 전체 문장의 길이를 가지고 확인한다.

다음은 비전의 실행계획과의 연계성 여부이다. 비전 자체로는 다소 추상적이고 미래지향적이라는 특성이 있지만 그것은 현실과 연결될 수 있을 때에만 실효성이 있다. 따라서 비전의 실현을 위해 세부전략의 추진, 달성해야할 양적 목표, 그리고 비전 포인트가 있다면 그것은 그만큼 실현가능성이 높아진다. 연계성을 측정하려면 비전 선언서에 나타난 세부전략의 추진, 달성해야할 양적 목표, 그리고 비전 포인트 등을 확

인한다.

Ⅲ. 비전의 내용 구조 분석을 위한 틀과 조사설계

1. 비전 선언서의 평가 요소 발굴과 척도 개발

본 연구에 필요한 조사를 하기 전에 2013년부터 자료를 수집하면서 탐색적 조사를 실시하였다. 비전은 어떻게 존재하고 있는지, 실행계획들은 있는지, 선언서의 내용 구성은 어떤지, 그리고 조직 유형별로 차이가 있는지 등을 개괄적으로 살펴보았으며, 본 조사의 방향과 절차가 어느 정도 타당하다고 확인하였다. 그 후 다음과 같이 본 조사에 필요한 절차를 밟았다.

비전 선언서는 비전을 문자화하여 나타낸 것으로 비전 고유의 특성과 비전선언서로서의 특성을 갖는다.

이 연구에서는 비전의 형식적 구성 요소보다는 비전의 내용적 구성 요소를 중심으로 분석한다. 비전의 내용상 주요 특징으로는 앞에서 제시한 미래지향성, 우수성, 핵심가치에 공간성⁵⁾을 포함시킨다. 미래지향성, 우수성 그리고 핵심가치는 비전에 관한 선행연구에서 추출하였으며 공간성은 탐색조사에서 발견하여 새로운 내용요소로서 추가하였다. 그리고 선언서로서의 특징과 관련하여 비전의 간결성 및 실행계획과의 연계성을 제외하고 비전의 존재유무 만을 살펴본다. 이들을 간단히 설명하면 다음과 같다.

비전의 첫 번째 구성요소는 미래지향성이다. 비전은 중장기 미래에 이루고자 하는 이상적 상태이다. 기간은 최소 5년 이상이 되어야 하며 10년이나 20년 정도의 앞을 내다보아야 한다. 미래지향성의 측정은 선언서에 나타난 단어 중에서 기간이나 미래를 함축하는 용어를 확인한다.

비전의 두 번째 구성요소는 우수성이다. 조직의 비전이 조직이 미래에 지향해야 할 목표나 비교 대상을 적절하게 묘사할 때 비로소 그것은 구성원들의 동의와 노력을 끌어낼 수 있게 된다. 우수성의 측정은 비전 선언서에 나타난 단어 중 세계 일류, 제일,

5) 공간성은 연구자가 비전에 관련하여 실시한 탐색적 조사에서 사전에 확인하였으며, 이 단계에서 이것이 비교적 다수 발견되었다.

선진화 등 우수성을 함축하는 용어를 확인한다.

비전의 세 번째 구성요소는 핵심가치이다. 비전은 조직의 핵심 관리자들의 가치를 반영하는 경우가 많다. 핵심가치의 측정은 비전 선언서에 나타난 단어 중 사업 및 기능 영역이나 가치와 이념을 함축하는 용어를 확인한다.

비전의 네 번째 구성요소는 공간성이다. 조직은 특정한 지역과 공간을 토대로 하는 경우가 대부분인데 특히 일부 조직이나 기관에서는 비전을 작성하면서 공간에 의미를 부여하기 때문이다. 공간성의 측정은 ‘세계(글로벌)’, ‘국가’, ‘지역’, ‘바다’ 등 공간을 함축하는 단어를 확인한다.

마지막으로 비전의 구성요소를 분석하기 전 단계라 할 수 있는 비전 선언서의 존재 유무를 확인한다. 비전 선언서를 각 조직의 홈페이지, 즉 웹상에서 접근이 가능한지를 확인한다.

〈표 1〉 논문에서의 분석 내용과 척도

분석 내용	분석 요소	내용	척도의 예
비전 자체의 특성	미래지향성	미래 함축	2020년, 2025년 등
	우수성	비교 도달상태	세계 일류, 제일, 선진화
	핵심가치	추구하는 가치, 이념	행복, 공정성, 창의성, 신뢰
	공간성	공간적 범위 한정	국가, 세계, 아시아 등
비전 선언서 존재	미션 선언서 존재	선언서 발표 유무	선언서 웹 접근성

2. 연구조사 설계

조직 비전선언서의 내용 구조를 분석하기 위해 다음과 같이 조사설계를 한다.

첫째, 연구를 위한 조사 대상조직으로 우리나라의 공·사 주요조직 그리고 대학 조직을 선정한다. 왜냐하면 공공 부문과 사적 부문에 따라 조직이 추구하는 가치와 이념은 물론 전략이 다르므로 전략적 관리의 수단인 비전이 다를 것이라고 보았기 때문이다. 한편 대학교는 비전을 포함한 전략적 관리를 학습하며, 변화를 선도하는 조직이기 때문이다.

공공부문에서는 중앙행정기관과 공공기관을 대상으로 조사한다. 중앙행정기관은 행정부 소속 기관을 대상으로 하며, 부, 처, 청과 위원회를 모두 포함하여 전수 조사한다. 공공기관은 공기업, 준정부기관, 기타기관으로 분류하고 있는데 이들 중 중심을

이루는 공기업과 준정부기관을 전수 조사한다.

민간부문에서는 회사조직을 대상으로 하되 대기업 계열과 중견기업을 구분하여 선정한다. 대기업 소위 재벌기업은 그 수가 많으므로 이 연구에서는 우리나라에서 대표적 그룹인 삼성 그룹 계열회사를 대상으로 한다. 중견그룹⁶⁾은 한국의 한국중견기업연합회(<http://www.ahpek.or.kr/>)의 중견기업 전체목록 18개중 1번째, 11번째, 21번째 순으로---- 구성하여 무작위적으로 표본을 선정한다.

대학교조직은 변화를 선도하는 조직으로서 전략적 관리를 많이 활용하고 있다. 주요 국·공립대학과 사립대학을 포함하며 서울지역과 지방대학이 고르게 포함되도록 한다.

둘째, 연구를 위한 조사 방법과 해석은 다음과 같다. 조사는 웹사이트에서 각 조직별로 비전선언서를 탐색하여 내용분석을 하며 주로 언어분석을 한다. 내용분석(content analysis)은 텍스트(texts) 내에 어떤 단어, 구절, 문장 혹은 개념의 존재나 빈도를 결정하는데 사용되는 조사 도구이다. 내용분석을 하기 위해서 기관별 홈페이지에 접속하여 자료를 확인한다. 일단 조사하여 분석의 틀에 따라 조직별로 코딩하고 비전 구성요소별로 분석하며 조직의 종류별로 특징이 있는지를 살펴 본 후 이를 해석한다.

코딩 단계에서 분석의 신뢰성을 확보하기 위해 공동연구자가 각각 비전선언서의 존재 유무와 비전선언서를 미래지향성, 우수성, 핵심가치, 공간성 등 내용구조로 배치시키는(coding) 작업을 하여 비교한 후 그들 간에 차이가 있을 때 이를 협의한 후 재배치(recoding)하여 배치자(coder)의 작업이 신뢰를 확보하도록 하였다.

IV. 비전의 내용 구조 분석 결과

1. 비전의 내용 구조 분석 개관

대한민국의 주요조직의 비전의 내용 구조를 분석하기 위해 선정된 기관의 비전 선언서를 수집하여 분석하였다. 비전의 내용으로는 미래지향성, 우수성, 핵심가치, 그리

6) 중견기업은 중소기업과는 구분되는 기업으로 제조업의 경우 상시근로자가 300명 이상이고 자본금이 80억 원을 넘어야 한다.

고 공간성을 분석하였으며, 비전의 유무를 살펴보았다. 또한 조직의 종류로는 공공부문, 민간부문(회사조직) 그리고 대학교조직을 선정하였다. 분석 결과를 종합하면 다음과 같다.

〈표 2〉 비전의 내용 구조 분석 종합

대분류	중분류	개수	비전있음	우수성	미래성	공간성	핵심가치
정부기관	부처,위원회	34	18(.53)	4(.22)	2(.11)	2(.11)	16(.47)
	청	16	13(.81)	9(.69)	3(.23)	5(.38)	13(.81)
	소계	50	31(.62)	13(.42)	5(.16)	7(.23)	29(.94)
공공기관	공기업	30	29(.97)	14(.48)	9(.31)	8(.28)	18(.60)
	준정부기관	86	82(.95)	34(.41)	21(.26)	12(.15)	66(.77)
	소계	116	111(.97)	48(.43)	30(.27)	20(.18)	84(.72)
회사조직	대기업회사	32	25(.78)	18(.72)	6(.24)	5(.20)	10(.31)
	중견기업	51	30(.59)	28(.93)	0	0	12(.24)
	소계	83	55(.66)	46(.84)	6(.11)	5(.09)	22(.40)
대학조직	국립대학	35	29(.83)	16(.55)	15(.52)	25(.86)	15(.43)
	사립대학	37	31(.84)	13(.42)	22(.71)	20(.64)	21(.57)
	소계	72	60(.83)	29(.48)	37(.62)	45(.75)	36(.60)
합 계		321	257(.80)	136(.53)	78(.30)	77(.30)	171(.67)

참고: '비전있음' 항의 ()은 전체 대상 중 비전있는 대상이 차지하는 비율.

'우수성', '미래성', '공간성', '핵심가치'의 ()은 비전있는 대상중 개별 요소가 있는 대상이 차지하는 비율.

분석 결과를 개관하면 2015년 6월 현재 조사 대상 기관 321개 중 비전이 있는 기관은 257개로 조사대상 약 80% 기관이 비전선언서 혹은 비전을 갖고 있다. 대다수의 조직들이 전략적 관리를 하고 있다고 추론된다. 조직유형별로 비전보유율을 살펴보면 공공기관이 97%, 대학조직이 83%, 회사조직이 66%, 그리고 정부기관이 62%로서 공공기관과 대학조직에서 상대적으로 비전을 더 많이 활용하고 있다. 세부적으로는 다음과 같다.

첫째, 정부기관은 50개 기관 중 31개 기관이 비전을 보유하고 있으며 비전보유율은 61%에 달한다. 정부기관 중 부처나 대통령 및 국무총리 소속 기관은 34개인데 이 중 18개 기관이 비전이 있어서 약 53%의 보유율을 보인다. 정부기관 중 청(廳)은 16개인데 이 중 13개 기관이 비전을 갖고 있어서 약 81%의 비전 보유율을 보인다. 정책을 결정하고 집행을 감독하는 부처(部處)보다는 정책을 집행하는 청(廳)에서 비전이 매우 활발하게 활용되고 있다. 특히 부처에 분류되어 있는 대통령 및 국무총리 소속기관에서 비전을 활용하지 않고 있다. 이들은 개별적인 기능을 수행하는 조직이라기보다는

행정수반 아래에서 국정을 총괄하고 조정하기 때문에 굳이 비전을 명시하지 않는 것으로 추론된다.

둘째, 공공기관은 116개 기관 중 111개 기관이 비전을 보유하고 있으며 비전보유율은 97%에 달한다. 이중 공기업은 30개 기관인데 29개 기관이 비전을 보유하고 있다. 한편 준정부기관은 86개 기관 중 82개 기관이 비전을 보유하고 있으며 비전보유율은 95%에 달한다. 공기업이든, 준정부기관 이든 매우 높은 비전보유율을 보이고 있다. 이것은 개별 기관들의 활동이 미션과 비전으로 투영되어 전략적 관리가 됨으로써 조직이 생존하고 발전할 수 있다고 추론되기 때문이다.

셋째, 회사조직은 83개 기관 중 55개 기관이 비전을 보유하고 있으며 비전보유율은 66%에 달한다. 회사조직 중 대기업회사(여기서는 삼성 계열 그룹 회사)는 32개인데 25개 회사가 비전을 가지고 있어 비전보유율은 78%이며, 중견기업은 51개 회사 중 30개 기관이 비전을 갖고 있어 비전보유율은 59%이다. 비전보유율은 중견기업에 비해 대기업회사에서 훨씬 높음을 알 수 있다. 삼성그룹은 세계적 기업으로서 명성에 걸맞게 기업의 성과뿐만 아니라 기업의 관리에서도 전략적 관리를 실시함으로써 다른 경쟁기업들에 비해 앞서가고 있다는 것을 보여주기 때문이라고 추론된다. 하지만 우리나라 중견기업 중 상당수는 전략적 관리에 대한 관심이 낮거나, 이익이나 이윤을 추구하는 것이 공동체적 요소보다 중요하다고 생각하여 비전을 활용하지 않고 있다고 추론된다.

넷째, 대학조직은 72개 기관 중 60개 기관이 비전을 보유하고 있으며 비전보유율은 83%에 달한다. 대학조직 중 국·공립대학은 35개 중 29개 기관이 비전을 갖고 있어 비전보유율은 83%에 달하며, 사립대학은 37개 기관 중 31개 기관이 비전을 보유하고 있어 국·공립대학이건 사립대학이건 모두 높은 비전보유율을 보이고 있다. 대학들은 대학의 실적이나 성과를 외형적으로 비교하기 어려운 조직으로서 전략적 관리 같은 새로운 관리기법을 도입하여 실시하고 있다는 것을 보임으로서 외부적 홍보효과를 높일 뿐만 아니라 조직 내부적으로도 대학공동체로서의 기능을 잘하기 위해서 비전을 설정하여 운영하는 것으로 추론된다.

2. 비전 내용 요소별 분석

1) 우수성

비전 구성요소로서 우수성은 수월성, 최고수준의 능력, 최고 및 제일, 상대적 경쟁력, 품질 향상과 혁신 등 현재보다 나은 미래의 상태를 반영하며 조직구성원들에게는 제시적 효과가 크다.

조사 대상기관중 비전이 있는 기관은 257개 기관이었는데 이 중 136개 기관이 우수성을 비전에 포함하고 있어서 우수성 보유율은 53%에 달한다. 정부기관에서는 31개 기관 중 13개 기관이 우수성을 갖고 있어 보유율은 42%에 달한다. 공공기관에서는 111기관 중 48개 기관이 우수성을 보유하고 있어 보유율은 43%에 달한다. 회사조직에서는 55기관 중 46개 기관이 우수성을 보유하고 있어 보유율은 84%에 달한다. 대학조직에서는 60기관 중 29개 기관이 우수성을 보유하고 있어 보유율은 48%에 달한다. 특히 회사조직에서 매우 높은 우수성 보유율(84%)을 보인다.

정부기관에서는 13개 기관이 우수성을 제시하고 있는데, 정부기관 중에서 청 급 기관이 9개, 부처 위원회 등이 4개로 청이 다수를 차지하고 있다. 정책결정을 하는 부처, 위원회보다는 정책집행기관으로서 청이 비전의 우수성을 강조하는 데 영향을 미치는 것으로 추론된다. 정부기관에서 제시한 우수성으로는 '세계 일류 또는 세계최고'(7), '선진 일류'(2), '기술 혁신'(2), '국가기술 선도'(1), '선진 강군'(1) 등이 제시되고 있다. 9개 기관이 세계최고와 선진일류를 제시하고 있어 대부분을 차지한다. 정부기관들이 비전 제시를 통해 선진행정을 추구하려는 모습을 보여준다.

공공기관에서는 111개 비전 보유 기관 중 48개 기관이 우수성을 제시하고 있으며 공기업이 29개 기관 중 14개 기관이, 준정부기관이 82개 기관 중 34개 기관이 우수성을 보인다. 우수성의 구체적 표현으로는 '세계 수준', '세계 최고', '제1 또는 최고 기관', '글로벌 리더', '리더 및 선도', '가장 가치 있는', '글로벌 경쟁력 선도', '생태대표 기관', '최고기술', '해양수산강국' 등을 제시한다. 이중 글로벌(세계)과 관련된 우수성이 24개 기관이나 되며, 최고 및 선도·리더 관련 우수성이 22개 기관이 된다. 우리나라 공공기관들은 국제화시대에 부응하여 세계 수준의 공공기관으로서 비상하겠다는 꿈을 꾸고 있다.

회사조직에서는 46개 기관이 우수성을 제시하고 있으며 대기업(삼성그룹)이 25개

기관 중 18개 기관이, 중견기업이 30개 기관 중 28개 기관이 우수성을 보인다. 우수성의 구체적 표현으로는 ‘세계 수준’, ‘세계 최고’, ‘초일류, 제1 또는 최고 기관’, ‘글로벌 선도 및 리더’, ‘리더 및 선도’, ‘최고 경쟁력’, ‘글로벌 경쟁력 선도’, ‘최고 생산자’, ‘최고의 품질’, ‘글로벌 가치’ ‘good to great’ 등을 제시한다. 이중 글로벌(세계)과 관련된 우수성이 31개 기관이나 되며, 최고 및 선도·리더 관련 우수성이 5개 기관이 된다. 세계 10대 기업, 세계 100대 기업을 내거는 기업도 있다. 우리나라 민간기업들은 이미 국제시장에서 치열한 경쟁을 겪고 있으며 여기서 세계 최고, 초일류를 꿈꾸고 있다. 특히 삼성 그룹에서는 초일류 기업으로서 그룹 전체의 이미지에 맞는 비전을 설정하고 있으며, 중견기업들도 작지만 세계적 기업이 되기 위해 노력하고 있다.

대학조직에서는 60개 대학 중 29개 기관이 우수성을 제시하고 있으며 16개 국립대학, 13개 사립대학이 우수성을 제시한다. 우수성으로 ‘글로벌’, ‘선도 및 리더’, ‘일류대’, 등을 들고 있다. 이 중에는 글로벌 수준과 글로벌 리더 및 선도가 대부분이다. ‘지역적 최고’에서 ‘국내 최고’ 나아가 ‘세계 100대 명문’으로 발돋움하려는 웅장한 꿈을 품고 있다. 세부적으로는 다음과 같다.

‘글로벌 대학’(2), ‘글로벌 리더’, ‘세계일류 대학’(2), ‘해양시대 리더’, ‘세계수준의 선도대학’(3), ‘세계적 우수성’, ‘선도대학’(2), ‘첨단학문중심’, ‘아시아 톱 10’, ‘세계수준’(아주대), ‘국내최고’, ‘세계 50위’(성균관대), ‘세계 100위’(이화여대, 건국대), ‘국내 top 10’, (아주대), ‘명문대학’(2), ‘경쟁력 강화와 혁신’(3), ‘대학의 표준’, ‘위대한 장소’(포항공대) 등이 그것이다,

2) 미래성

비전 구성요소로서 미래성(혹은 미래지향성)은 비전이 중장기적 미래를 대상으로 하여 설계되는 데서 자연스럽게 도출된다. 미래성은 비전의 시계를 구체적으로 제시하는 경우도 있고 미래를 직접적으로 표현하는 경우도 있다. 비전의 미래성은 조직구성원들에게 미래에 대한 희망을 갖게 하며 중장기적 관리를 가능케 한다.

조사 대상기관중 비전이 있는 기관은 257개 기관이었는데 이 중 78개 기관이 미래성을 비전에 포함하고 있어서 미래성 보유율은 30%에 달한다. 전체적으로 우리나라 주요 조직의 비전에서는 미래에 대한 직접적 강조가 부족하다고 확인되었다.

정부기관에서는 31개 기관 중 5개 기관이 미래성을 갖고 있어 16%의 보유율을 보

인다. 공공기관에서는 111기관 중 30개 기관이 미래성을 보유하고 있어 보유율은 27%에 달한다. 회사조직에서는 55기관 중 6개 기관이 미래성을 보유하고 있어 보유율은 11%에 달한다. 대학조직에서는 60기관 중 37개 기관이 미래성을 보유하고 있어 보유율은 62%에 달한다. 대학조직에서 상대적으로 높은 미래성 보유율(62%)을 보이며 다른 유형의 조직들, 특히 회사조직에서는 매우 저조하였다. 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

정부기관에서는 31기관 중 5개 기관이 미래성을 제시하고 있는데, 정부기관 중에서 청 급 기관이 3개, 부처 위원회 등이 2개로 대부분의 정부기관에서 미래성은 비전 구성요소로 활용도가 매우 낮다. 법제처와 병무청은 ‘희망의 새 시대’를, 금융위원회는 ‘미래 창조’를, 농촌진흥청이 ‘미래 선도’를, 새만금개발청이 ‘새로운 문명을 열다’ 등을 제시하고 있다. 정부기관 중 처와 청 급 기관에서 미래와 관련된 비전을 제시하고 있다.

공공기관에서는 111개 비전 보유 기관 중 30개 기관이 미래성을 제시하고 있으며, 세부적으로는 공기업이 29개 기관 중 9개 기관이, 준정부기관이 82개 기관 중 21개 기관이 미래성을 보인다.

미래성의 구체적 표현으로 ‘비전 2017’, ‘비전 2018’, ‘비전 2019’, ‘비전 2022’, ‘비전 2020’, ‘비전 2030’, ‘비전 2025’, ‘미래창조’, ‘희망’, ‘새로운 미래’, ‘미래’, ‘미래선도’, ‘한국의 미래 열다’, ‘농업의 미래’ 등이 제시되었다.

따라서 우리나라 공공기관의 비전 구성요소로서 미래성은 비전이 목표연도를 제시하는 형태가 많이 활용되고 있으며, 다른 한편으로 미래 자체를 넘어서 희망을 갖게 하며 준비를 하도록 하는 기능을 하는 것으로 추론된다. 특히 ‘비전 2020’, ‘비전 2025’, ‘비전 2030’이 많이 활용되고 있다.

회사조직에서는 비전을 보유하고 있는 55개 기관 중 6개 기관이 미래성을 제시하고 있으며 그것도 중견기업에서는 없고 대기업(삼성그룹)에서만 발견되었다. 미래성의 구체적 표현으로는 ‘비전 2020’, ‘다가올 미래’, ‘미래’ 등을 제시하고 있을 뿐이다. 따라서 회사조직에서는 비전선언서에서 미래성을 제시하는 것에 대해 그다지 큰 의미를 부여하지 않고 있다. 연도를 구체적으로 제시하는 데 대한 부담을 느끼고 있으며, 비전을 보유한다는 것 자체가 미래를 잠재적으로 상정하고 있는 것으로 추론된다.

대학조직에서는 60개 대학 중 37개 기관이 미래성을 제시하고 있으며 15개 국립대학이, 22개 사립대학이 미래성을 제시한다. 미래성으로 ‘비전 2015’, ‘비전 2017’, ‘비

전 2018', '비전 2020', '비전 2021', '비전2022', '비전 2023', '비전 2024', '비전 2025', '비전 2027', '비전 2031', 'leap 2024', '미래대학', '21세기', '미래인', '미래로 열린 대학', '미래를 향한 꿈' 등이 제시되었다. 비전을 보유하고 있는 대부분의 대학은 특정한 연도를 비전 달성 연도로 설정한 후 이를 향해 전략적 관리를 하는 것으로 나타났다. 비전선언서에서 목표연도에 대한 의미를 부여하고 있다. 그런데 일부 대학에서는 다소 추상적이지만 '미래대학'을 직접 사용하기도 하였다.

3) 공간성

비전 구성요소로서 공간성은 비전이 지역적 혹은 공간적으로 어느 범위를 상정하고 있는지를 확인하는 바로미터이다. 비전 구성요소로서 공간성은 세계로 향하여, 지역의 거점으로, 특정 국가를 지칭하면서 제시되고 있으며 이들은 부분적으로 실현가능성을 보여준다.

조사 대상기관중 비전이 있는 기관은 257개 기관이었는데 이 중 77개 기관이 공간성을 비전에 포함하고 있어서 공간성 보유율은 30%에 달한다. 전체적으로 우리나라 주요 조직의 비전에서는 공간 및 지역에 대한 직접적 강조가 부족하다고 확인되었다.

정부기관에서는 31개 기관 중 7개 기관이 공간성을 갖고 있어 보유율은 23%에 달한다. 공공기관에서는 111기관 중 20개 기관이 공간성을 보유하고 있어 보유율은 18%에 달한다. 회사조직에서는 55기관 중 5개 기관이 공간성을 보유하고 있어 보유율은 9%에 달한다. 대학조직에서는 60기관 중 45개 기관이 공간성을 보유하고 있어 보유율은 75%에 달한다. 대학조직에서 특히 높은 공간성 보유율(62%)을 보였지만 다른 종류의 조직들에서는 그것이 매우 저조하였다. 지방대학이 많이 포함되어 있는 관계로 지역적 요소가 많이 반영된 것으로 추론된다.

정부기관에서는 31기관 중 7개 기관이 공간성을 제시하고 있는데, 정부기관 중에서 청 급 기관이 5개, 부처와 위원회 등이 2개로 대부분의 정부기관에서 공간성은 비전 구성요소로 활용도가 매우 낮다.

공간성으로는 '국가비전', '세계와 함께 하는', '무역강국', '문화국가', '복지국가', '세계', '도시' 등이 제시되었다. 일부는 국가가 지향해야할 방향으로서 문화국가, 복지국가 등이 제시되었고, 일부는 기관이 다루는 지역적 한계를 보이기도 했다.

공공기관에서는 111개 비전 보유 기관 중 20개 기관이 공간성을 제시하고 있으며

공기업이 29개 기관 중 8개 기관이, 준정부기관이 82개 기관 중 12개 기관이 공간성을 갖고 있다. 공간성은 공공기관에서 비전 구성요소로 활용도가 매우 낮다.

비전 구성 요소로서 공간성은 구체적으로 '세계(글로벌)', '국제자유도시', '국민', '광산지역', '아시아' 등이 제시되었다. 이중 10개 기관 이상이 '세계'를 공간성으로 제시하였다. 따라서 우리나라 공공기관에서 공간성은 '세계로(글로벌)'가 주로 활용되고 있으며, 부분적으로 '한국', '아시아', '특정 지구'가 제시되고 있다. 이것은 공공기관의 특성으로 보아 공간성이 특정 지역에 국한되기는 어려우며 세계의 공공기관들과 경쟁하는 면을 강조하기 때문으로 추론된다.

회사조직에서는 비전을 보유하고 있는 55개 기관 중 5개 기관이 공간성을 제시하고 있으며 그것도 중견기업에서는 없고 대기업(삼성그룹)에서만 발견되었다. 공간성의 구체적 표현으로는 '세계로', '대한민국', '동남권역' 등을 제시하고 있을 뿐이다. 따라서 회사조직에서는 비전선언서에서 공간성을 제시하는 것에 대해 그다지 큰 의미를 부여하지 않고 있다. 회사가 정주하고 있는 지역은 회사의 비전을 설정에 거의 영향을 주지 못하고 있다.

대학조직에서는 비전을 보유하고 있는 60개 대학 중 45개 기관이 공간성을 제시하고 있으며 25개 국립대학과 20개 사립대학이 공간성을 갖고 있다. 공간성으로 '글로벌'(22개), '대한민국', '아시아'(3개), '동아시아', '거점', '국가', '서울'(2), '중부권', '지역'(2개), '바다로', '신해양시대', '남해안권', '경기도' 등이 제시되었다. 비전을 보유하고 있는 많은 대학은(22개교) '글로벌', '세계', '국제', '지구'라는 점을 강조하였다. '세계로 도약', '세계로 도전', '세계 속의' 등의 선언도 있었다. 그런데 서울 및 지역에 기반을 둔 대학들은 해당 지역을 명시하였다. 일부 대학교에서는 '지역', '한국', '아시아' 그리고 '세계 몇 위'라는 구체적 등수도 제시하였다.

4) 핵심가치

비전 구성요소로서 핵심가치는 비전이 해당 조직이 추구하는 가치, 이념, 원칙 등을 어떻게 강조하고 있는지를 확인하는 바로미터이다. 비전 구성요소로서 핵심가치는 '국민행복', '보건의안전', '가치창조', '고객감동', '창의성' 등이 제시되고 있다.

조사 대상기관중 비전이 있는 기관은 257개 기관이었는데 이 중 171개 기관이 핵심가치를 비전에 포함하고 있어서 핵심가치 보유율은 67%에 달한다. 전체적으로 우리

나라 주요 조직의 2/3에서 비전선언서에 핵심가치를 직접적으로 강조하여 활용하고 있다.

정부기관에서는 31개 기관 중 29개 기관이 핵심가치를 갖고 있어 보유율은 94%에 달한다. 공공기관에서는 111기관 중 84개 기관이 핵심가치를 보유하고 있어 보유율은 77%에 달한다. 회사조직에서는 55기관 중 22개 기관이 핵심가치를 보유하고 있어 보유율은 40%에 달한다. 대학조직에서는 60기관 중 36개 기관이 핵심가치를 보유하고 있어 보유율은 60%에 달한다.

특히 정부기관의 핵심가치 활용률이 높으며 회사조직의 그것은 낮다. 정부기관은 다양한 가치를 추구하기 때문에 거의 모든 기관이 핵심가치를 갖고 있다. 한편 회사조직에서는 핵심가치를 갖고 있는 경우는 절반 이하였다.

정부기관에서는 비전 보유 기관 31개 기관 중 29개 기관이 핵심가치를 제시하고 있는데, 부, 처, 청, 위원회를 가리지 않는다. 정부기관들이 비전 제시를 통해 각 기관이 추구하는 가치를 적극적으로 구현하려는 모습을 보인다.

정부기관에서 제시한 핵심가치로는 ‘국민행복’(9)이 가장 많이 제시되었으며, 이 밖에 ‘국민안전’(3), ‘공정성’(2), ‘국민신뢰’(4), ‘사람존중’(1), ‘국민과 함께’(1), ‘국가통일기반’(1), ‘건강과 행복’(1), ‘따뜻과 튼튼’(2), ‘전문성’(1), ‘병역 자부심’(1), ‘창조적 계승 발전’(1), ‘녹색국가’(1), ‘창조경제’(1), ‘살고 싶은 곳’(1), ‘자유무역’(1), ‘창의인재육성’(1), ‘편리성’(1) 등이 핵심가치로 제시되었다. 한 부·처·청이 2개 이상의 가치를 강조하기도 하였다. 특히 박근혜 정부의 슬로건인 ‘행복’가치와 조직의 추구하는 다른 가치를 연결하는 부처가 상당수 있었다.

공공기관에서는 111개 비전 보유 기관 중 84개 기관이 핵심가치를 제시하고 있으며 공기업은 29개 기관 중 18개 기관이, 준정부기관은 82개 기관 중 66개 기관이 핵심가치를 갖고 있다.

핵심가치의 구체적 표현으로는 ‘가치창조’(14), ‘국민과 함께 사랑받는’(4), ‘국민신뢰’(9), ‘공감상생’, ‘국민행복과 복지’(17), ‘공무원 행복’, ‘파트너 행복’, ‘장애인 행복’, ‘청소년 행복’, ‘청소년 균형성장’, ‘스포츠 복지’, ‘고객사랑과 감동, 신뢰’(6), ‘변화와 혁신’(5), ‘창의와 나눔’, ‘창의’, ‘창조’(2), ‘도전’(2), ‘창조와 실용’, ‘스마트’, ‘전문성’, ‘국민건강’(2), ‘국민안전’(9), ‘가스안전’, ‘선박 안전’, ‘보건안전’, ‘자연환경보건과 인간’(3), ‘해양 건강’, ‘친환경’, ‘청렴성’, ‘명예’, ‘금융안정’, ‘조직 건강’, ‘파트너십’(2), ‘협업과 공유’, ‘인재 양성’, ‘일터가치창조’, ‘국민기업’, ‘나라사랑정신’ 등이 제시되었다.

공공기관에서는 전체적으로 다양한 분야의 핵심가치가 제시되었으며 이 중 ‘행복 가치’가 단연 으뜸이었다. 세부적으로는 ‘새로운 가치창조’가 14개 기관, ‘국민신뢰’ 등 국민관련 가치가 14개 기관, ‘국민행복’ 관련 가치가 23개 기관, ‘건강과 보건안전’ 관련 가치가 19개 기관, 혁신과 변화, 창의 창조 관련 가치가 14개 기관, ‘고객사랑과 감동 가치’가 6개 기관, ‘기관자체와 소속직원’관련 가치는 8개 기관 등이 제시되었다.

회사조직에서는 55개 비전보유기관 중 22개 기관이 핵심가치를 제시하고 있으며 세부적으로는 대기업(삼성그룹)이 25개 기관 중 10개 기관이, 중견기업이 30개 기관 중 12개 기관이 핵심가치를 갖고 있다.

핵심가치는 구체적으로 ‘고객신뢰와 감동, 행복’(7), ‘가치창조’(6), ‘인사이트와 상상’, ‘의료혁신’, ‘최고 경쟁력’, ‘최고의 질’, ‘창의’(2), ‘공간문화 창조’, ‘예 존중’ ‘환경 친화’(2), ‘새로운 식품문화’, ‘인류 건강’ 등이 제시된다. 이중 고객관련 가치가 7개 기관으로 으뜸이며, 가치창조가 그 뒤를 잇는다. 또한 혁신, 창의, 창조, 상상력 등도 8개 기관으로 다수를 차지하고 있다. 따라서 회사기업에서는 회사 비전을 통해 고객가치, 혁신과 창의로 기업 가치를 극대화하려 하고 있다.

대학 조직에서는 비전 보유기관인 60개 대학 중 36개 기관이 핵심가치를 제시하고 있으며 국립대학이 15개, 사립대학이 21개로 사립대학에서 핵심가치를 상대적으로 많이 보유하고 있다.

핵심가치로는 ‘인재육성’, ‘창의성’, ‘인간과 생명 존중’, ‘지식공동체’, ‘대학 중흥’ 등을 들고 있다. 이중에도 인재육성(21)과 창의성(14)이 핵심가치의 주를 이룬다. 하지만 육성하려는 인재상은 대학에 따라 다소 차이가 있다. 대학교의 이상을 비전에 품으려는 시도로 추론된다. 세부적으로는 다음과 같다.

‘르네상스’(2), ‘창학’, ‘인력요람’, ‘창의적 리더’, ‘글로벌 리더 육성’(4), ‘인재육성’(3), ‘윤리적 리더’, ‘기독교적 인재육성’, ‘문화융성의 리더’, ‘혁신’, ‘상상력 인큐베이터’, ‘창의적 인재양성’(3), ‘창의적·개척적 인재육성’, ‘빛을 여는’, ‘친환경’, ‘융합학문 선도’, ‘Y형 인재육성’, ‘인문융합과 생명존중’, ‘문화재창조’, ‘화합과 행복’, ‘도전과 창조’, ‘창의와 실용인재육성’, ‘창조적 지식공동체’(2), ‘글로벌 대학’(2), ‘평화’, ‘국가안보 선도’, ‘특성화대학’(3), ‘과학과 인간의 꿈 실현’, ‘배움과 나눔’, ‘우수한 교원, 연계’ 등 다양하다,

V. 요약 및 결론

‘전략적 관리’라는 용어가 주는 매력으로 인해 조직관리의 학문 세계와 현실 세계에서 이에 대해 많은 관심이 주어져왔다. 이 연구는 우리나라에서 여러 종류의 조직들이 전략적 관리의 한 부분인 비전을 얼마나 활용하며, 어떤 내용을 활용하는가에 대해 실태를 분석하고 이를 바탕으로 비전과 관련된 논의를 더욱 풍부히 하며 이론적 언명을 발견하려는데 목적을 두었으며, 이를 위해 우리나라 총 321개 공·사 부문 조직을 대상으로 분석하였다.

조사 대상 조직 321개 중 비전선언서를 포함하여 비전을 공개하고 있는 조직은 2015년 8월 현재 257개 조직으로 약 80%의 조직이 비전을 활용하고 있어 매우 높은 비전보유율을 보인다.⁷⁾ 비전보유율은 정부기관은 62%(50개 중 31개), 공공기관은 97%(116개중 111개), 회사조직은 66%(83개 중 55개), 그리고 대학조직은 83%(72개 중 60개) 이었다. 대부분의 공공기관에서 비전을 활용하고 있는 것이 밝혀졌는데 이는 우리나라에서 공공기관의 생존과 번영을 위해서 전략적 관리가 절실하게 필요하다는 것이며, 미션과 더불어 비전의 활용 여부가 개혁과 혁신 분위기를 반영하기 때문이다.

비전의 구성요소로는 우수성, 미래성, 공간성, 그리고 핵심가치 4개를 선정하여 분석하였다. 보유율은 핵심가치(67%), 우수성(53%), 미래성(30%), 공간성(30%)의 순으로 요소 보유를 강조하고 있었다. 보통 비전의 구성요소로서 제시되는 우수성과 핵심가치 외에도 이번 연구에서 미래성과 공간성이 어느 정도 강조되고 있다는 점이 발견되었다. 그리고 조직의 특성에 따라서 구성요소의 차이가 있다는 것이 확인되었다.

비전 구성요소로서 우수성은 최고수준의 능력, 경쟁력, 품질 향상과 혁신 등을 반영하며 조직구성원들에게 달성해야 할 목표와 수준을 제시한다. 우수성 보유율은 53%에 달한다. 종류별 우수성 보유율은 정부기관 42%, 공공기관 43%, 회사조직 84% 그리고 대학조직에서는 48%에 달한다. 특히 회사조직에서 매우 높은 우수성 보유율(84%)을 보였다. 실제 삼성그룹제일사는 ‘세계 제일’을 추구하면서 비전의 우수성으로서 ‘초일류’ 등을 내걸고 있다.

비전 구성요소로서 미래성은 비전이 중장기적 미래를 대상으로 하여 설계되며, 미

7) 2012년 연구한 사명선언서에 대한 한 연구에서는 우리나라의 조직 222개 중 약 30% 조직이 사명선언서를 보유하고였으므로 비전선언서 보유는 상대적으로 많은 편이다. 민진·민나온 (2013).

래에 대한 희망을 갖게 하고, 중장기적 관리를 가능케 한다. 우리나라 조직에서 비전의 구성요소로서 미래성 보유율은 30%에 달한다. 전체적으로 우리나라 주요 조직의 비전에서는 미래에 대한 직접적 강조가 부족하였다. 미래성은 주요 조직에서 핵심적인 구성요소로서 받아들이지 있지 않으며, 매우 낮은 보유율을 보인다. 즉 조직들은 미래성을 비전의 구성요소로서 필수적이라고 보지 않고 있다. 미래의 특정 연도를 굳이 정하지 않아도 비전이 될 수 있다고 본다. 미래성 보유율은 정부기관 16%, 공공기관 27%, 회사조직 11%, 대학조직 62%에 달한다. 대학조직에서 상대적으로 높은 미래성 보유율(62%)을 보였다. 이는 학생들이 대학을 선택할 때 해당 대학의 미래에 대한 관심이 매우 크다는 것을 반영하는 것으로 추론된다.

비전 구성요소로서 공간성은 비전이 지역적 혹은 공간적으로 어느 범위를 상정하고 있는지를 확인하는 바로미터이다. 비전 구성요소로서 공간성은 '세계', '특정 지역', '특정 국가'가 제시되고 있다. 우리나라 조직에서 비전의 구성요소로서 공간성 보유율은 30%에 달한다. 전체적으로 우리나라 주요 조직의 비전에서는 공간 및 지역에 대한 직접적 강조가 부족하였다. 그런데 대학조직에서 높은 공간성 보유율(75%)을 보였다. 하지만 우리나라 대학이 위치하고 있는 지역사회를 제시하는 경우도 많아서 지역적 한계를 벗어나지는 못하였다.

비전 구성요소로서 핵심가치는 비전이 해당 조직이 추구하는 가치, 이념, 원칙 등을 어떻게 강조하고 있는지를 확인하는 바로미터이다. 우리나라 조직에서 비전의 구성요소로 핵심가치 보유율은 67%에 달한다. 전체적으로 비교적 많은 조직에서 핵심가치를 직접적으로 강조하고 있다. 핵심가치 보유율은 정부기관 94%, 공공기관 77%, 회사조직 40%, 대학조직 60%에 달한다. 특히 정부기관과 공공기관의 핵심가치 활용률이 높으며 회사조직은 낮다. 또한 핵심가치의 내용도 조직 종류에 따라 다양함을 알 수 있다. 핵심가치의 내용은 정부기관과 공공기관에서는 공익성을, 민간기업에서는 사익성을 강조하는 것으로 나타났다. 기업조직의 경우 사익 또는 조직가치의 내용은 대부분 이윤추구가 주가 되나 공익의 내용은 부처의 기능에 따라 다양할 수 있기 때문에 회사조직에서 활용성이 낮다.

우리나라 조직들은 비전의 구성요소로서 핵심가치를 2/3가, 우수성을 절반 이상이, 그리고 미래성과 공간성을 1/3 정도가 활용하는 것으로 밝혀졌다. 비전을 제시하더라도 그들이 선언서 등에 제시하는 구체적 내용의 비중이 다르다는 것이다.

조직종류별로 비전 구성요소를 강조하는 것을 보면, 정부기관은 핵심가치를, 공공

기관은 핵심가치를, 회사조직은 우수성을, 대학조직은 공간성을 상대적으로 강조하고 있어 전략적 관리에서 비전의 활용이 조직 종류별로 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 핵심가치의 내용도 조직 종류에 따라 다양하였다. 요컨대 조직의 종류별로 전략적 관리를 달리 해야 한다는 것을 의미한다.

정부기관의 비전의 구성요소별 보유정도의 순서를 보면 핵심가치(94%), 우수성(42%), 공간성(23%), 미래성(16%) 이었다. 정부기관은 다양한 가치를 추구하기 때문에 거의 모든 기관이 핵심가치를 갖고 있다. 특히 정부기관의 핵심가치 보유율이 높은 것은 핵심가치를 강조함으로써 개별 정부기관이 추구하는 가치나 이념을 강조하려고 하기 때문이다.

공공기관의 비전의 구성요소별 보유정도의 순서를 보면 핵심가치(76%), 우수성(43%), 미래성(27%), 공간성(18%) 이었다. 공공기관 역시 다양한 가치를 추구하기 때문에 대부분 기관이 핵심가치를 갖고 있다. 공공기관의 핵심가치 보유율이 상당히 높은 것은 자신이 하는 일을 국민에게 납득시키고 정당화하는 과정이 필요하기 때문이라고 본다.

회사조직에서 비전의 구성요소별 보유정도의 순서를 보면 우수성(84%), 핵심가치(40%), 미래성(11%), 공간성(9%) 이었다. 회사조직에서 우수성의 보유율이 높은 것은 경쟁력, 수월성 등이 조직의 생존과 번영에 직결된다는 것을 보여주며 미래 자체나 공간은 큰 의미가 없다는 것을 보여준다. 민간기업의 경우에는 자신의 존재이유를 고객들에게 납득시킬 필요가 없고 다른 기업들과 비교했을 때 자사의 품질(혹은 서비스)의 우수성을 고객들에게 알리고 이를 통해 보다 많은 고객을 끌어들여 많은 이윤을 내는 것이 중요하기 때문에 우수성에 집중한다고 볼 수 있다.

대학조직에서 비전의 구성요소별 보유정도의 순서를 보면 우수성(48%), 핵심가치(60%), 미래성(62%), 공간성(75%)이다. 대학은 전체적으로 요소별로 고르게 활용하고 있다. 상대적으로 공간성 보유율(75%)과 미래성 보유율(62%)이 높다. 후자는 지방대학이 많이 포함되었다는 점, 글로벌 환경에 적응하려는 대학의 노력이 반영된 것이라고 볼 수 있고, 전자는 대학구성원들에게 목표연도를 강조하기 때문이라고 본다.

이 연구는 몇 가지 한계가 있는 상태에서 진행되었다. 조사 대상의 표본 상에 한계가 있다. 정부기관과 공공기관은 어느 정도 전수조사를 했고, 대학조직도 우리나라에서 대표적인 4년제 대학을 중심으로 조사하였다. 그런데 회사조직에서 특히 대기업의 경우 삼성그룹만을 대상으로 하였기 때문에 조사결과를 일반화하는 데는 한계가 있을

것이다. 조사의 시점도 2015년 6월에서 8월까지의 자료를 중심으로 한 것이기 때문에 기간적 연속성이라는 점에서 한계가 있다.

이 연구에서는 특정 조직이 비전을 선언하고 이를 적극적으로 활용한다는 증거를 제시하지는 못하였다.⁸⁾ 연구자가 비전을 작성하고 선포하는 조직에 참여관찰을 하면서 확인 한 것은 비전선언서가 아주 형식적인 것만은 아니며 나름으로 조직관리에 영향을 준다는 것이다. 그러나 비전선언서의 영향은 또 하나의 별개의 연구 주제가 될 것이다.

우리나라 일부조직의 비전선언서에는 비전이 명쾌하게 표현되지 않은 경우도 있었고, 지나치게 이상을 나열하는 경우도 있었다. 선언서에는 비전이 매우 추상적으로 표현되어 있었고, 선언서 속에 담긴 용어가 많지 않아서 위에서 제시한 구성요소들의 척도를 완벽하게 찾아내는 데 한계가 있었다. 따라서 비전 기술서가 조직의 끊임없는 성공에 기여하는 필수적 요소라면 조직의 책임 있는 관리자들은 비전의 설계와 개발에 더 많은 시간과 노력을 하여야 한다.

이번의 연구에서는 조직의 비전선언서 등에 나타난 구성요소를 중심으로 분석한 것이기 때문에 후속 연구에서는 비전 표현의 간결성에 대한 연구와 더불어 비전이 조직의 성과나 조직인의 행태에 어떤 영향을 주는 지에 대한 연구가 필요하며 질적인 분석이 뒤따르기를 제안한다.

참고문헌

- 김세우.(2006). 「비전」. 서울: 한샘아카데미.
 민진.(2014). 「조직관리론」 제5판. 서울: 대영문화사.
 민진·민나온.(2013). 조직의 사명선언서 분석: 접근성, 기능성과 가치. 「한국조직학회보」, 10(2): 97-122.
 이병주·장재윤.(2011). 변화필요성 인식, 비전 명확성 및 임파워먼트가 변화 성과에 미치는 영

8) 논문의 심사과정에서 심사자가 지적한 것처럼 비전선언서가 구두선에 그칠 가능성이 크다. 비전이 있다는 것을 외형적으로 표현하려는 것일 수 있다. 연구자가 비전을 작성하고 선포하는 조직에 참여관찰을 하면서 이 과정에서 조직의 최고관리자를 비롯한 주요 구성원들이 함께 토론하고 고민하며, 이에 의거하여 구체적 전략을 세우는 것을 보았다. 수천만 원 이상의 비전연구용역을 하면서 선언문의 용어 하나하나가 그 조직에 적합한지를 따지는 것을 보았다.

- 향: 집합적 정서의 매개효과. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 24(3): 375-596.
- 이용재.(2012). 사회적 기업에서 비전 공유와 가치일치가 근로자의 조직시민행동에 미치는 영향. 『한국콘텐츠학회논문집』, 12(3): 206-213.
- 조윤희.(2014). 상호작용공정성, 조직구성원의 혁신 행동, 조직비전 인식과의 관계. 『인적자원 관리연구』, 21(4): 131-152.
- 조윤희.(2005). 사명, 비전을 통해 본 대학도서관의 핵심 가치. 『한국문헌정보학회지』, 39(4): 71-88.

- Angelica, Emil.(2001). *The Wilder Nonprofit Field Guide to Crafting Effective Mission and Vision Statements*. Amherst H. Wilder Foundation. www.wilder.org.
- Brison, John M.(2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, Mark Graham.(1996). "Improving Your Organization's Vision." *Journal for Quality & Participation*. Sep/Oct, 21(5).
- Collins, J. C. & Porras, J.(1991). "Organizational Vision and Visionary Organization." *California Management Review*, 34: 30-52.
- Fugate, M., Kinicki, A.J., Prussia, G. E.(2008). "Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models." *Personnel Psychology*, 61(1): 1-36.
- Huskey, Bobble L.(1995). "ACA Invites Membership Input on Proposed Vision Statement." *Corrections Today*, Jun, 57(3).
- Kantabutra S. & Avery, G. C.(2010). "The Power of Vision: Statements that Resonate." *Journal of Business Strategy*, 31(1): 37-45.
- Kirkpatrick, S. A., Wofford, J.C., & Baum, J. R.(2002). "Measuring motive imagery contained in the vision statement." *The Leadership Quarterly*, 13: 139-150.
- Kukkurainen, M. L., Souminen, T., Rankinen, S., HarKonen, E., and Kuokkanen, L.(2012). "Organizational Vision: Experience at the Unit Level." *Journal of Nursing Management*, 20.
- Langlois, Christopher.(2014). "How To Ensure That Your Department Fulfills its Vision." *Fire Engineering*. March.
- Levin J. M.(2009). "Vision Revisited. Telling the Story of the Future." *Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1): 91-107.
- Lewis, Brian. J.(1995). "If you know where you want to go, you may get There." *Journal of*

Management in Engineering, may/June.

- Mumford, M. D. & Strange, J. M.(2005). "The Origins of Vision: Effects of Reflections, Models, and Analysis." *Leadership Quarterly*, 16(1): 121-148.
- Özdem, Güven. (2011). "An Analysis and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions." *Educational Science: Theory and Practice*, 11(4). autumn: 1887-1994.
- Professional Engineering.(2007). "Vision: We see What you mean." *Professional Engineering*, 5/9/. Supplement. Vol 20.
- Rekate, Harold L.(2002). " A Mission and Vision Statement for the American Society of Pediatric Neurosurgeons." *Pediatr Neurosurg*, Vol 37: 1-7.
- Schneider, Gregory.(2014). "Bringing our Imagination into Focus." *Independent School*, Spring, 73(3).
- Sekigawa, Eiichiro.(2005). "Return Vision." *Week and Space Technology*, 4/18. 162(16).
- Shipley, R.(2000). The Origin and Development of Vision and Visioning in Planning, *International Planning Studies* ,5(2): 225-236.
- Spallina, Joseph M.(2004). "Strategic Planning-Getting Started: Mission, Vision, and Values." *The Journal of Oncology Management*. Jan-Feb.
- Zuckerman, Alan L.(2000). "Creating a Vision for Twenty-First Century Healthcare Organization." *Journal of Healthcare Management*, 45(5), Sep/Oct.