

가족기업(Family Business)의 양가속성 및 이중기능 체계에 관한 연구*

Bivalent Attributes and Dual Functions of Family Business

이화여자대학교 소비자·인간발달학과
강 사 金志禧

Dept. of Consumer Studies & Human Development, Ewha Womans Univ.
Lecturer: Ji-Hee Kim

〈목 차〉

- | | |
|---------------------------|-------------------------|
| I. 문제의 제기 | IV. 한국 가족기업의 이중기능 체계 특성 |
| II. 가족기업의 개념 및 양가속성 | V. 결론 및 제언 |
| III. 가족기업의 가족기능 및 기업기능 체계 | 참고문헌 |

〈Abstract〉

The purpose of this study is to discuss Family Business. Family Business means a business that is owned and managed by one or more family members. Family Business is defined as one in which at 51% of the business is owned by a single family, and at least one and more family members are involved in the management activities, in addition to which transfer of leadership to next generation family member is anticipated. This study is to examine a clear understanding of the relationship between family functioning and business viability in families who own and operate businesses.

The Overall objectives of this study are first, to introduce the Family Business in the Home Economics, Consumer Studies and Family Resource Management field, second, to theoretically review definition of Family Business and related concepts, bivalent attributes of Family Business, the dual relationship of the social and business functions in the Family Business. Family Business is characterized by the dual relationship of two naturally separate functions: the social function(the family) and the business function(the family business). The family in it's social function satisfies different social and emotional needs. On the other hand, the business function is

* 본 논문은 연구자의 박사학위 논문의 일부분임.

result-oriented, the decision-making process and behavioral pattern must be based on an objective, economic model in order for the family business to compete and survive. It's important to handle the overlap between the social and the business functions of Family Business, and offers some guidelines on how to address with the overlap problems. This study is a useful instrument for researcher, educators, practitioners, and policy makers.

1. 문제의 제기

가족기업(Family Business)은 가족구성원이 기업을 소유하고, 기업의 경영 및 관리활동에 직접 참여하여 의사결정 및 통제권을 가지며(Churchill & Hatten, 1987), 가족구성원의 상호작용 관계에 의해 영향을 받는 조직체이다(Green & Pryde, 1989). 가족기업에 대한 관심은 가정특성과 기업특성이 서로 역동적으로 작용함으로써 비가족기업(Non-Family Business)과는 다르게 나타나는 특성들, 그리고 가족기업의 경영안정성과 생산성에 가족의 역할이 중요한 영향을 미친다는 사실들을 인식하면서 1980년대 이후 경제학자 및 가정학자들의 관심의 초점이 되어왔다.

우리 나라의 가족기업에 대한 논의는 경영학 분야에서 강한 가족주의 가치관을 가진 '부(父)-자(子)' 간의 경영특성을 지닌 중·소규모 가족기업 및 자영업자 층을 중심으로 시작되었다(용현주, 1998). 그후 한국의 산업구조가 '대기업-중소기업'의 2원 구조에서 '대기업-중견기업-소기업-자영업'의 4원 구조로 전환되는 현상을 보이고, 특히 '소기업-자영업' 중심의 새로운 고용창출 형태가 중요시됨에 따라 최근 관심이 높아지기 시작하였다(서울신문, 1998. 6. 29).

한편, 1997년 말부터 시작된 국제통화기금(IMF)의 관리체제 이후, 지속되는 국내 경제위기는 대량실업과 많은 경제적 문제를 불러일으켰다. 심각한 경제상황의 악화는 노동시장을 위축시키고, 실물경제의 몰락현상을 가져왔다. 많은 사람들은 직장을 그만두거나 실직 등으로 기존의 주 소득원을 잃게 되었고 사람들은 새로운 소득창출 대안을 필요로 하게 되었다. 이에 따라 자신의 자본과 가족구성원들의 인적 자원을 활용한 가족기업의 창업에 관심을 가지게 되

었고 국가적 차원에서도 소규모 창업지원이 활발히 이루어지고 있다. 이러한 상황에서 실제로 가족자원을 활용해 독립 가족기업을 창업하는 사람들이 증가하고 있으며(중앙일보, 1999. 1. 1), 이들이 경제내에서 차지하는 중요성은 점차 증가할 것으로 예측하고 있다.

비가족기업이 기업측면만이 존재하는 것에 비해, 가족기업은 기업특성 뿐만 아니라 가정특성이 동시에 존재함으로써 기업적 성격과 가정적 성격의 이중 기능을 수행하고 있다. 기업적 기능이란 가족기업을 지속적이고 안정적으로 운영하기 위해서는 뚜렷한 기업목적이 있어야 하며, 기업경영의 결과가 경제적인 산출 지향적이어야 함을 의미한다. 한편, 가정적 기능이란 '가족 및 가정생활'이라는 요인이 가족기업 경영에 매우 중요한 역할을 하며 가정 및 사회에서 요구하는 사회적, 정서적 욕구를 충족시켜 줄 수 있어야 함을 말한다. Davis & Tagiuri(1982)는 이러한 두 기능은 가족기업 자체가 가족 및 가정생활에 영향을 미치며 이와 동시에 가족이라는 존재가 가족기업에 영향을 미치는 상호 호혜적인 관계를 지니며, 가족기업은 '가정과 기업'이라는 두 영역에서 효과적인 의사결정 및 경영관리를 통해 가족기업의 성공과 가정복지를 달성할 수 있어야 함을 지적하고 있다. 특히 가족기업의 가정영역의 효율적 관리는 가족기업 가정의 만족도 및 복지와 관련되며, 가족기업의 경영안정성과 성공에 영향을 미치는 요인으로 중요한 작용을 한다.

그러나 가족기업이 지니는 가정영역과 기업영역의 공존, 가정적 측면의 중요성에도 불구하고 국내에서 이루어진 가족기업 연구들은 대부분 경영학 분야에서 기업영역의 분석에 초점을 두고 이루어졌고(최태

룡, 1991; 용현주, 1998), 가정학 분야의 연구는 매우 부족한 실정이다(문숙재·김지희, 1997b). 이처럼 가정학적 시각의 연구가 부진한 결과는 가족기업을 올바르게 이해하지 못하며, 기업이면의 '가족 및 가정생활' 영역을 간과하게 된다. 이는 가족기업 및 이를 경영하는 가정의 만족도 및 복지를 증진시킬 수 있는 방안모색에서 기업측면만을 고려한 편향된 대안을 제시함으로써 실제적이고 효율적인 성과를 가져올 수 없도록 한다. 그러므로 가족기업을 올바르게 이해하기 위해서는 기업적 특성 뿐 아니라 가정적 특성에 대한 연구가 반드시 병행되어야 한다. 가족기업의 가정생활 영역과 기업환경 및 이 두 영역간의 상호작용에 대한 이해는 기업경영적 측면에서 가족기업 경영상의 효율성을 증가시킬 수 있고, 가정기능적 측면에서 가족 및 가정생활에 대한 이해를 높임으로써 가족기업에 참여하고 있는 가족구성원들의 노동기회와 만족도를 증진시키고, 가정의 복지향상을 위한 정보를 제공할 수 있기 때문이다.

이에 본 연구는 국내 가정학 분야에서 연구가 부진했던 가족기업에 대해 고찰하고자 한다. 이러한 연구목적을 위해 이론적 접근을 통해 가정학 분야에서 가족기업 연구에 초점을 두어야 하는 가족기업의 본질적 특성인 양가속성을 파악하고자 한다. 또한 가족기업의 '가정·기업' 이중체계가 어떻게 기능하고 있는가를 살펴봄으로써 가정학 분야의 연구대상이 될 수 있는 가족기업의 가정영역의 특성을 파악하고, 가족기업 연구를 위한 정보를 제공하고자 한다.

이상의 본 연구목적을 달성함으로써 기대되는 효과는 가족기업의 학문적 중요성을 인식시킴으로써 가정학 분야에서의 가족기업의 위상을 정립하고 연구의 중요성을 고취시킬 수 있을 것이다. 또한 가족기업의 본질적 특성과 기능체계를 올바르게 파악함으로써 가정학 분야에서의 가족기업 연구결과들이 실제적으로 가족기업의 경영 안정성과 가족기업 가정의 복지증진을 위해 효율적으로 적용될 수 있도록 하는데 도움을 줄 수 있을 것이다. 이는 가족기업에 관한 명확한 이해와 가족기업 가정의 복지를 증진시킬 수 있는 정보를 제공해 줄 수 있을 것이다.

II. 가족기업의 개념 및 양가속성

1. 가족기업의 개념

가정학 분야에서의 가족기업 연구는 1980년대 이후 미국 가정학을 중심으로 꾸준히 관심이 증대되어 1990년대부터 본격화되기 시작하였다. 가족기업이 가족자원을 적절히 활용한 소득창출 방안으로 인식되고, 정보화 사회의 도래 및 기혼여성 인력을 이용한 소규모 창업이 증가하면서 가족기업 연구는 더욱 활발해지고 있다. 이러한 관심의 증가와 함께 연구자들은 가족기업이 지닌 복합적인 성격과 현상을 명확히 나타내 줄 수 있는 가족기업의 개념정립을 위해 노력해 왔다. 그러나 아직까지 가족기업에 대한 정의는 다양한 견해차이를 보이고 있으며, 연구자들은 가족기업을 어떻게 정의할 것인가에 대한 문제에 직면해 있다(Lansberg, 1988). 현재까지의 가족기업 개념규정은 연구의 목적에 따라 몇 가지 핵심요소를 중심으로 이루어졌다.

첫째, 가족기업의 소유권 및 경영에 참여하고 있는 '최소한의 가족구성원 수'를 근거로 이루어진 개념 정의이다. 가족기업이란 기업의 의사결정에 영향을 미치는 '1명 이상의 가족구성원'이 경영하는 조직체라고 규정한다(Pratt, 1986; Hollander & Elman, 1988; Handler, 1989; Green & Pryde, 1990). Aronoff & Ward(1991)는 가족기업이란 단일가족에 속하는 한 사람 이상의 가족구성원이 소유하고, 경영하는 조직체라고 정의한다. 이러한 개념 정의의 핵심은 가족기업이란 '단일가족(single family)' 구성원에 의해 경영, 통제되는 기업을 의미하고(Handler, 1989), 정보화 사회에서 급격히 증가하고 있는 한 개인에 의해 창업이 이루어지고, 소유·경영되고 있는 SOHO 까지를 모두 포함한다.

둘째, 가족과 기업간의 상호관련성 및 상황을 고려한 개념 정의이다.

Donnelley(1964)는 가족기업을 정의하는데 고려해야 할 다양한 차원의 상황을 제시하였다. 첫째, 친족관계는 경영의 성공여부를 결정하는 가장 중요한 요인 중의 하나이다. 원만한 친족관계는 가족기업내 갈

등과 분쟁요소를 줄임으로써 가족기업에 긍정적 영향을 미친다. 둘째, 가족구성원들은 공동 협력관계에 있다. 셋째, 가족기업의 가치체계 및 이념은 가족생활에 영향을 미친다. 넷째, 가족구성원들의 행동은 가족기업의 대외적 평판에 영향을 미치고, 기업의 이미지를 반영한다. 다섯째, 가족구성원들은 재정적 이유 이상으로 가족기업의 재정 자금을 보유하며, 기업 및 가족원의 생활을 위해 관리하고 있다. 여섯째, 가족구성원들의 가정내 지위는 가족기업에서 차지하는 지위와 신분에 의해 영향을 받는다. 일곱째, 가족구성원들이 수행하는 개인적 직무수행은 가족기업의 요구에 의해 영향을 받는다. 이상의 요소들을 고려한 가족기업에 대한 정의는 가족기업이란 '친족관계의 정도'가 가족기업의 성공을 결정하는 가장 주요 요소이며, 가족과의 상호작용에 의해 크게 영향을 받는 조직체로 정의한다.

셋째, 창업자 및 기업계승에 초점을 둔 개념 정의이다.

Churchill & Hatten(1987)은 가족기업이란 가족구성원이 창업하고, 창업자 및 그들의 가족구성원이 소유권을 가지며, 기업경영에 대한 감독과 통제를 하는 조직체라고 정의하였다. 동시에 소유권이 창업자 세대로부터 다음 세대로 이어짐으로써, 지속적으로 세대간 기업계승이 이루어질 잠재성을 가진 경영체이다. Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnson(1985)도 가족기업은 창업자의 가족구성원이 관리하는 기업이라고 정의함으로써 창업 및 창업자 개념을 중요시한다. 이상의 개념정의를 가족기업의 소유권과 통제권이 단일가족에게 주어지며, 가족기업을 정의하기 위해서는 창업자 및 그들 가족에 대한 연구를 통해 기업의 역동성을 이해해야 한다고 강조한다.

이상의 논의를 기초로 현재 가정학 연구분야에서 가장 일반적으로 받아들여지고 있는 가족기업에 대한 정의는 '가족기업이란 단일가족이 소유하고, 최소한 한사람 이상의 가족구성원이 사업의 경영 및 관리활동에 참여하며, 다음 세대의 가족구성원에게 기업의 소유권과 리더십이 계승될 것으로 예견되는 조직체'이다(Ibrahim & Ellis, 1994). 따라서 가족기업의 정의를 하는데 중요한 결정요인은 소유권의 정도,

가족구성원에 의한 경영, 가족구성원의 참여정도, 권력의 세대간 계승에 대한 잠재성이다. 이러한 요소들을 그림으로 제시하면 아래 <그림 1>과 같다.

2. 가족기업의 양가속성(Bivalent Attributes)

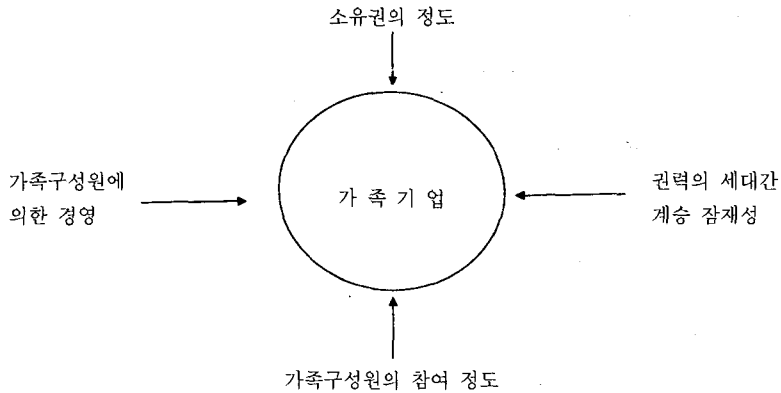
일반적으로 가족기업은 '가정·기업'이라는 이중적 특성과 비가족기업과 구별되는 독특한 속성을 가진 것으로 알려져 왔다(Davis & Tagiuri, 1982).

Davis & Tagiuri(1982)는 가족기업이 지닌 본질적 속성을 '양가속성(Bivalent Attributes)'으로 명명하고, 이로 인해 발생할 수 있는 장점과 단점의 요소들을 고찰하였다. 가족기업 경영의 성공과 실패는 양가속성을 어떻게 관리하느냐에 따라 영향을 받으며, 가족기업의 복지 및 가족구성원과 고용인들간의 관계에 중요한 영향을 미치는 요소라고 지적한다. 이들은 가족기업에 참여하고 있는 가족구성원들이 가족의 한 일원으로서, 가족기업의 소유자, 경영자 또는 고용인으로서 가지게 되는 다중역할을 기준으로 가족기업의 속성을 제시하였다. 구체적인 가족기업의 속성들은 다음과 같다(표 1).

1) 동시발생적 다중역할 속성

가족기업은 '가족·경영·소유' 체계가 중복되어 있는 특성 때문에 가족기업에 참여하는 가족구성원들은 3 하위체계에서 수행해야 하는 역할을 동시에 가지게 된다. 즉, 가족구성원 또는 친척으로서의 역할, 경영자로서의 역할, 소유자로서의 역할이 주어진다. 여러 가지 역할을 동시에 수행한다는 것은 다음과 같은 특성을 가진다. 가족기업에서 차지하는 역할이 상대적으로 많지 않으면, 가족구성원들은 가족기업에 대해 더 많은 책임감과 충성심을 가지게 된다. 동시에 한 사람이 여러 가지 역할을 가짐으로서 실질적인 의사결정 책임자나 소유권자가 동일하기 때문에 의사결정 과정에서 가족과 기업을 위한 최상의 방법을 빠르고 신속하게 결정할 수 있다. 반면, 가족구성원들이 차지하고 있는 동시발생적 다중역할은 역할수행시 경계의 모호성 문제를 가져온다. 가족구성원으로서, 그리고 가족기업내 고용인으로서의 역할

〈그림 1〉 가족기업을 구분하는 차원들



출처 : A. Bakr Ibrahim · Willard H. Ellis(1994), 「Family Business Management : Concepts and Practice」, p.5

〈표 1〉 가족기업의 양가속성

긍정적 측면 (+)	← 핵심속성 →	부정적 측면 (-)
<ul style="list-style-type: none"> • 가족과 기업에 대한 충성심 고취 • 빠르고 효과적인 의사결정 	동시발생적 다중역할	<ul style="list-style-type: none"> • 역할규범의 혼란과 갈등 • 가족, 경영, 소유권의 혼동 • 기업 목적성의 결여
<ul style="list-style-type: none"> • 가족과 기업에 대한 충성심 고취 • 강한 기업사명감 • 보다 객관적인 사업 결정 	자아정체성의 공유	<ul style="list-style-type: none"> • 감시당하는 느낌 유발 • 가족과 기업에 대한 불쾌감 유발
<ul style="list-style-type: none"> • 가족원들의 장점을 강화하고 약점을 보완 • 강한 연대감으로 가족위기 극복 	가족의 공통 생애역사	<ul style="list-style-type: none"> • 가족들간의 단점의 지적 • 기업경영 초기의 실망감이 서로간의 신뢰감을 감소시킴
<ul style="list-style-type: none"> • 긍정적 감정의 표현으로 충성심, 신뢰감 강화 	정서적 몰입과 감정의 양면성	<ul style="list-style-type: none"> • 의사소통의 객관성 부족 • 가족관계의 갈등 유발
<ul style="list-style-type: none"> • 기업에 대한 강한 애착 • 강한 기업사명감 형성 	가족기업의 의미와 애착	<ul style="list-style-type: none"> • 부정적 가족관계 형성 • 지나친 경쟁관계 형성

출처 : John A. Davis & Renato Tagiuri(1982), "Bivalent Attributes of the Family Firm", 「Family Business Sourcebook」, p.69

경계를 분명히 하지 못함으로써 두 영역에서 갈등이 나타난다. 기업의 최고 책임자로서가 아니라 아버지로서, 경영자 및 승계자로서가 아니라 아들로서 인식되며, 이로 인해 역할구분이 명확하지 않다(Her-

shon, 1975; Davis & Tagiuri, 1982; Ahrentzen, 1990). 이와 같은 역할경계의 모호성은 역할혼란으로 이어지게 되고 가족기업 문제로 연결되게 된다(Ahrentzen, 1990; Arnoff & Ward, 1991).

2) 자아정체성의 공유 속성

가족기업에 함께 참여하는 가족구성원들은 자아정체감을 공유한다. 이는 가족기업에 대한 공통의 자아정체감을 형성하도록 함으로써 가족원간의 결속을 강하게 하고 가족과 기업에서 높은 충성심을 가지게 한다. 모든 가족구성원들이 생물학적으로 한 가족에 속한다는 의식을 함으로써 가족기업 성공에 중요한 요소가 된다. 이와 같은 생물학적 결합에 기초한 가족정신과 가족명(family name)은 가족기업의 경영위기를 극복하고 어려운 시기에 가족을 단합시킬 수 있는 좋은 수단이 된다(Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnson, 1985). 가족원들은 좋은 기업이미지를 만들기 위해 서로 결속력을 강화하고 가족명을 손상시키지 않기 위해 행동한다. 반면, 이러한 속성은 자아정체감을 공유하고 있지 않은 가족구성원들을 억압하거나 스트레스를 주게 된다. 정체감을 공유하지 못한 가족구성원들의 행동은 다른 가족구성원들에 의해 제재를 받게 된다. 가족기업의 명성을 강화시키는 행동방식이 우선되고, 가족의 요구가 기업의 목적달성을 위해 무시되며, 가족 개개인의 행동은 기업의 행동규범에 일치하도록 강요를 받기도 한다(Becker & Tillman, 1978; Davis & Tagiuri, 1982; Ahrentzen, 1990).

3) 가족의 공통 생애역사 속성

가족기업에서 함께 일한다는 것은 일정 기간동안 함께 생활함으로써 다른 가족구성원의 가치관이나 경험을 알 수 있는 기회를 제공한다. 공통의 생애역사는 가족원들이나 친척간의 강한 유대관계를 형성함으로써 서로간에 갈등이 생겼을 때 이를 극복할 수 있고, 서로를 격려해 줄 수 있는 방법을 제공한다. 이는 가족기업이 위기를 맞았을 때, 절망감과 좌절을 극복할 수 있는 중요한 원천이 된다. 따라서 함께 일하는 가족원들간의 가치관이나 행동방식이 서로 호혜적이고 긍정적인 방식으로 형성된다면 이는 기업경영의 용이함과 장점을 가져다준다. 그러나 함께 일하게 된 가족구성원이나 친척들이 초기에 서로간의 약점을 발견하고 실망하게 되는 경우는 가족들간의 신뢰감을 감소시킨다. 기업경영에 실패한 가족

원은 또 다시 실패할 것에 대한 두려움을 가지게 되며, 이는 다른 가족원들과 함께 일하는 상황에서 적극적이지 못하고, 경영참여를 회피하려는 태도를 형성한다. 뿐만 아니라 오랜 시간동안 형성된 가족원들간의 이미지와 행동유형 등은 변화하기 어렵다. 이처럼 만약 부정적인 측면에서 형성된다면 오랜 시간동안 고정된 행동유형은 기업경영시 방해요인으로 작용한다(Benshahel, 1975; Davis & Tagiuri, 1982).

4) 정서적 몰입과 감정의 양면 속성

가족기업에 함께 일하고 있는 가족구성원이나 친척들은 서로간에 깊은 사랑의 감정을 가지고 있는 동시에 커다란 증오의 잠재성을 가지고 있다. 가족구성원간의 관계는 비가족 고용인들과의 관계보다 상대적으로 깊은 정서적 몰입관계에 있다. 이러한 특성은 긍정적 측면의 감정을 서로 표현하고 격려해 줌으로써 가족간의 신뢰감을 향상시키고 가족기업에 대한 충성심을 강화시킨다. 가족구성원들은 갈등문제가 발생했을 때, 이 문제를 표면화시킬 것인가의 여부를 결정하게 된다. 이때, 가족구성원들간에는 갈등문제를 공개하지 않으려는 강한 심리적 금지작용이 있고, 이는 가족기업내 갈등상황의 해결을 용이하게 한다. 반면, 이러한 속성은 가족기업에서 다른 사람들의 말이나 행동에 대한 객관적 해석을 어렵게 한다. 또한 부정적 측면의 증오, 분노, 죄의식과 같은 정서적 감정을 표현하는 것은 서로간의 확신 및 신뢰감을 없애고, 정서적 지지관계를 무너뜨리게 된다. 이는 가족구성원들이 어색한 관계가 발생한 경우 서로 회피하고, 가족관계를 부정적으로 형성하게 되며, 가족기업의 갈등요소를 유발시키는 요인이 된다(Beach, 1985, 1989; Googines, 1991).

5) 가족기업의 의미와 애착 속성

가족구성원들과 가족기업이 맺은 관계의 정도, 가족기업의 수명에 따라 가족기업이 가족원들에게 주는 의미는 다르다. 창업자 세대는 가족기업을 가족의 한 부분처럼 느끼며, 가족원들은 기업에 대해 강한 애착과 의미를 가진다. 가족원들이, 기업에 강한 애착을 가진 경우, 가족기업의 목표설정시 통일된 의

견을 가질 수 있고 목표달성을 위해 헌신적으로 일한다. 일반적으로 비가족 고용인들이 기업에 대한 애착이 적음으로써 잦은 직업이동을 하는데 비해, 가족구성원들은 가족기업을 자신의 기업으로 느낌으로써 장기간 근무와 낮은 이직율을 나타낸다. 이러한 특성은 가족기업의 경영기술 수준을 높이고, 위기를 대처하는 능력을 높여준다. 동시에 가족기업의 경영 및 세대간 계승에 대해 강한 사명 의식을 갖게 함으로써 가족기업의 목적달성을 용이하게 하고, 지속적인 가족기업 경영을 가능하게 한다(Davis & Tagiuri, 1982). 반면, 가족기업에 대한 지나친 애착은 때로 가족기업의 소유자가 가족원들보다도 기업을 더 사랑하고 있다는 인식을 줌으로써 가족관계에 부정적 영향을 미친다. 또한 가족구성원들은 소유권을 둘러싸고 심한 경쟁자가 될 수 있다(Davis & Tagiuri, 1982; Churchill & Hatten, 1987; Dumas, 1989; Ahrentzen, 1990). 경쟁관계에 있는 형제들은 가족기업의 계승문제를 둘러싸고 지나친 경쟁심을 유발하여 가족내분을 심화시키고, 가족내분이 심한 경우 가족기업의 파멸까지도 가져오게 된다(Arnoff & Ward, 1991).

이상의 논의를 통해 볼 때, 가족기업의 양가속성들은 그 자체를 제거하는 것이 불가능하므로, 가족기업에서 이러한 속성들이 미치는 긍정적 결과를 최대화시키고, 부정적 결과를 최소화시키기 위해 균형을 유지하는 관리전략들이 필요하다. 가족기업은 가정영역과 기업영역의 관심이 서로 다르고, 상반된 관심은 갈등을 일으키게 되므로, 이 둘간의 균형을 유지하는 것이 무엇보다 중요하다(Donnelley, 1964).

Ⅲ. 가족기업의 가족기능과 기업기능 체계

1. 가족기업의 이중기능

Churchill & Hatten(1987)은 가족기업과 비가족기업을 구분하는 두 가지 특성을 다음과 같이 제시한다. 가족기업은 창업자의 가족구성원이 반드시 기업 경영에 참여하며, 권력의 이전이 비시장(non-market) 구조에 근거하여 이루어진다. 이와 동시에 가족기업

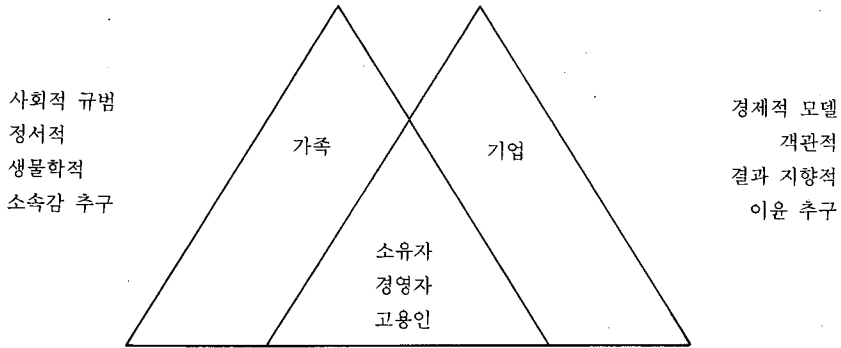
은 두 개의 분리된 조직 또는 기능의 이중관계에 의해 특징지어진다. 하나는 가족기업을 중심으로 한 기업적 기능(business functions)이며, 다른 하나는 가정을 중심으로 한 사회적 기능(social functions)이다.

기업적 기능은 가족기업은 뚜렷한 기업경영 목적을 가지고, 결과 지향적, 경제적 기능을 추구한다. 가족기업이 시장체계에서 경쟁하고 생존하기 위한 것으로서, 이 기능체계내의 행동유형이나 의사결정 과정은 객관적·경제적 모델에 기초한다. 반면, 사회적 기능은 가정영역에서 현재 속해 있는 가정 및 사회내의 심리적, 정서적, 사회적 요구를 충족시키고자 한다. 사회적 기능체계에서 일어나는 행동유형과 의사결정 과정은 정서적·생물학적 필요에 기초한다. Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnson(1985)은 경제적 영역에서의 기업과 사회적 영역에서의 가족에 대한 연구결과, 가정과 기업영역에서 나타나는 복잡한 관리유형과 업무수행 방식을 파악하고, 두 영역에서 기능들이 서로 중복되어 나타나는 특성들을 개인적, 사회적 관점에서 이해하는 것이 가족기업에서 발생하는 갈등해결을 위해 필수적임을 지적한다. 가족기업의 두 가지 기능적 관계는 각각의 영역을 점유하고 있을 뿐 아니라, 가족과 기업이라는 서로 다른 특성을 가지고 있는 두 체계가 중복됨으로 인해서 가족기업 경영 및 가족의 복지에 긍정적 영향을 미치기도, 갈등을 수반하기도 한다. 그러므로 가족기업의 기능상의 중복부분에서 발생하는 특성 및 문제를 파악하는 것은 가족기업에서 발생하는 갈등을 해결하고, 복지수준을 향상시킬 수 있는 해결책과 지침을 제공해 준다(Pratt, 1986).

2. 가족기업의 이중기능 체계간의 상호작용

가족기업의 역동성을 이해하기 위해서는 가족기업이 가정생활에 미치는 영향 및 가족과 가정생활이 가족기업에 미치는 영향력을 살펴보아야 하며, 이는 크게 가족기업 경영의 과정 및 산출결과와 이에 영향을 미치는 관계적 측면을 중심으로, 가계재정, 가족생활시간 및 노동분담, 가족관계 및 상호작용 등의 측면에서 살펴볼 수 있다.

〈그림 2〉 가족기업의 사회적·기업적 이중기능 및 기능간의 중복



출처 : A. Bakr Ibrahim · Willard H. Ellis(1994), 「Family Business Management : Concepts and Practice」, p.110

첫째, 가족기업은 기업경영을 통해 소득을 창출함으로써 가계재정에 영향을 미친다. 가족기업은 가족구성원 및 비가족 고용인들의 노동력을 이용하여 소득을 창출한다. 노동력의 대가로 금전적 보상을 지급함으로써 가족원 및 가계의 재정안정을 위한 중요한 소득원을 제공한다(Bian & Heck, 1995). 한편, 재택 가족기업인 경우 일과 가정생활의 장소가 같으므로 교통비, 주차비, 의복비가 상당히 절약될 수 있고, 가정에서 일하는 동안 자녀를 돌볼 수 있다는 장점으로 자녀양육비 지출을 감소시킴으로써 자녀양육 및 가정생산활동, 교통비, 의복비 등의 항목에서 간접적 잠재소득을 얻을 수 있다(Pratt, 1986). 이러한 현상은 가족기업 가정의 복지상태를 분석할 때 금전소득 뿐만 아니라 잠재소득까지를 고려해야 함을 시사한다(Heck & Walker, 1993).

둘째, 가족기업은 이에 참여하고 있는 가족구성원들의 가족생활시간 및 가정영역에서의 노동분담에 영향을 미친다. 개인 및 가족원의 욕구충족 및 소득창출을 위해 주어지는 시간은 생활방식, 가족구성원의 특성 및 직업특성에 의해 영향을 받는다. 가족기업에 종사하고 있는 가족구성원들은 융통성 있는 시간사용을 할 수 있다. 이러한 특성은 가정과 취업활동의 양립문제를 겪고 있는 많은 기혼여성들에게 시간사용의 융통성을 제공해 줌으로써 가족기업이 '가정·취업활동 병존'을 가능하게 하는 대안으로 받아

들여진다. 이처럼 가족기업은 시간사용의 융통성으로 인해 자녀양육의 문제, 부양 요구가 높은 가족원을 돌보는 일에 장점을 제공함으로써 기혼여성 노동력 활용을 위한 좋은 기제라고 볼 수 있다. 가족기업에 참여하는 가족구성원들은 가정생활과 가족기업경영의 이중역할의 문제를 해결하기 위해 통합적이고 균형있는 시간사용을 함으로써 가족원들의 만족도를 높이려 한다(Heck, Winter & Stafford, 1992; Heck, Saltford, Rowe & Owen, 1992).

반면, 부정적 측면의 영향력으로서, 가족기업에 종사하는 가족구성원들은 가족구성원이면서 가족기업의 경영자, 고용인이라는 역할수행에서 노동 및 역할분담 경계에 대해 모호성과 혼란을 겪는다. 이러한 점은 가족기업과 가정생활 영역에서 발생하는 역할중복의 문제를 어떻게 관리할 것인가? 하는 중요한 문제로 대두된다. 따라서 이 두 영역에서의 역할과 책임을 잘 통합하고 서로간의 요구를 잘 조화시키는 것이 중요하다.

또한 가족기업에 참여하고 있는 가족구성원들은 노동시간이 길어 시간압박을 느끼기도 한다. 가족기업내 업무가 많은 경우 초과근무를 함으로써 노동시간이 길고 개인시간이 부족하다. 가족기업 종사자들은 업무가 많은 경우 외부의 도움을 받기보다는 수면시간을 줄이거나, 개인적인 시간을 조절하는 경향이 높다. 또한 업무계획을 가족의 일정에 따라 변경

하는 경우가 많은 것으로 나타나고 있다. 이는 가족 기업 종사자들이 매일의 작업분량을 계획하고, 가정 생활과 직업활동을 조화시킬 수 있는 효율적 시간관리가 필요함을 시사한다. 특히 시간관리의 측면에서 엄격한 시간계획, 일과 가족생활 영역의 경계를 분명히 하는 것이 필요하다고 지적한다(Heck, Winter & Stafford, 1992)

셋째, 가족기업이 가족관계 및 가족원간의 상호작용에 미치는 영향이다.

가족기업은 가정과 기업기능이 공존함에 따라 일과 가족을 결합하고 가족구성원들이 함께 일함으로써 많은 시간을 공유하고, 상호작용 효과를 증진시킨다. 또한 가족기업의 가정적 기능인 사회적·애정적 기능을 잘 수행하게 함으로써 가족구성원들간의 결속력 및 응집력을 높임으로써 가족구성원간의 긍정적 관계를 형성하고, 일에서 오는 스트레스의 감소시키고, 만족도를 높여준다(Horvath, 1986; Ahrentzen, 1990). 한편, 지나치게 밀착된 가족관계는 가족구성원들의 생활을 구속하고 사적인 생활을 방해하는 요소로 작용하기도 한다.

한편, 가족기업 경영은 가정생활 영역에서의 가계 재정상태, 가족관계, 가족구조 및 크기, 가족이 처한 상황 등에 의해 영향을 받는다(Bian & Heck, 1995; Rowe, Haynes & Bentley, 1993; Owen, Rowe & Gritzmacher, 1992; Heck & Walker, 1993). 가족체계가 가족기업 경영 및 기업기능 수행에 미치는 영향력을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 가계의 재정상태는 가족기업에 대한 투자에 영향을 미친다. 가계의 총소득 및 재정상태는 가족기업에 대한 투자정도를 결정하고, 가족구성원들이 가족기업에 참여하고자 하는 동기유발 요소로 작용한다. 투자액이 많을수록 가족구성원들은 가족기업 경영을 통한 산출에 대한 긍정적 기대를 함으로써 가족기업에 참여하고자 하는 욕구를 높이는 역할을 하며, 가족구성원들의 만족도를 증가시킨다.

둘째, 가족관계 역시 가족기업 경영에 영향을 미친다. 선행연구들은 안정적인 가족관계는 가족기업 경영에 정적인 영향을 미치고, 가족기업에 함께 참여하고 있는 가족구성원들은 서로 강한 가족주의 가

치관을 가짐으로써 가족기업 경영에 긍정적 영향을 미친다(Rowe, Haynes & Bentley, 1993). 가족원들로부터 정서적인 지원을 받는 경우 가족기업 경영에 긍정적 영향을 미치며, 기업경영을 통한 수익도 높게 나타난다. 가족관계는 또한 가족기업의 계승문제와 밀접한 관련성을 가지는 요소로서 원만한 가족관계는 기업계승을 둘러싼 갈등요소를 감소시키는 역할을 한다(Epstein, 1982).

셋째, '가족' 그 자체는 단기적, 장기적 의미에서 가족기업의 성공에 영향을 미친다(Bian & Heck, 1995). 6세 이하의 어린 자녀의 유무나 부양가족원수와 같은 가족구조, 크기 및 가족상황은 가족기업에서 일할 수 있는 가용 노동력을 결정하고 노동집중도에 영향을 미침으로써 가족기업의 경영효율화 및 생산성에 영향을 미친다(Loscocco, Robinson, Hall & Allen, 1991). 가족기업에 참여하는 기혼여성의 경우 6세 이하의 자녀나 노인 등 부양가족원이 많으면 전일제 노동이 아닌 시간제 노동형태를 선택하도록 하는 동기요소가 된다.

이상의 논의를 종합해 보면, 가족기업의 '가정·기업' 영역은 서로 상호작용 관계를 통해 각 영역에서의 기능수행에 긍정적·부정적 영향을 미친다. 가족기업은 가계재정, 가족생활시간 및 노동분담, 가족관계 및 가족원간의 상호작용이라는 관점에서 가정경영에 영향을 미치며, 이러한 요인들은 가정생활 영역의 만족도 및 복지수준을 결정하게 된다. 동시에 가정생활 영역에서의 가계재정상태, 가족관계, 가족구조 및 크기, 가족이 처한 상황 등은 가족기업 경영에 영향을 미치는 가계관련 요인들이다.

이처럼 가족기업의 이중기능 영역은 서로 깊은 관련성을 가지고 상호작용하며, 이 둘의 영향력은 동시 발생적 특성을 가진다. 또한 이중기능 체계간의 상호작용 과정을 통해 가족기업의 '가정·기업' 이중기능 수행의 질을 결정하게 된다.

IV. 한국 가족기업의 이중기능 체계 특성

한국의 가족기업 연구는 매우 초보적인 단계에 있으며, 가족기업에 대한 개념조차 생소한 현실이다.

한국의 가족기업에 대한 인식은 족벌기업, 동족기업, 친족·인척·혈연관계를 중심으로 기업경영인이 형성되는 사업체로 파악되었다. 특히 가족관계에 기초한 전통적 가족주의 정신을 바탕으로 한 경영방식을 취하고, 가족주의를 중심으로 가족기업의 경영 및 소유권의 계승은 아들의 존재·특히 장남·를 중심으로 이루어지는 기업으로 파악하였다.

현재까지의 가족기업 연구들은 가족기업의 이중기능체계 중 기업적 기능 측면에 보다 많은 초점이 주어져, 가족기업 경영상의 특성 및 문제점을 파악하고자 하였다. 즉 가족기업의 경영합리화, 자본과 경영의 관계, 기업과 가족이 분리되지 않음으로써 나타나는 기업계승의 문제와 경영권 이전을 둘러싼 가족기업 갈등요소의 파악에 초점을 둔다(용현주, 1998). 한편, 가정적 기능 측면에 대한 관심은 가족기업내의 가족구성원들의 노동력 참여 및 특성, 가족기업의 기업영역과 가정영역간의 노동력 분담 및 노동시간, 가족기업 경영산출이 가족구성원들의 만족도와 경제적 복지에 미치는 영향등에 초점을 두었다(국민은행조사개발부, 1986)

본 연구는 한국의 가족기업 개념을 가족구성원들이 기업을 소유, 경영, 통제하고, 후손들에게 가족기업을 계승할 잠정적 의도를 가진 기업체의 맥락에서 이해하고 가족기업의 이중기능 특성을 파악한다. 또한 가족기업을 중소기업에 초점을 두고 기업적 기능과 가정적 기능 체계간의 특성을 알아본다. 중소기업의 가족기업에 초점을 둔 이유는 가족기업의 이중기능 체계의 특성이 규모가 큰 가족기업보다는 소규모의 가족기업내에서 보다 두드러지게 나타나며, 이 두 영역간의 상호작용 효과가 보다 활발하게 이루어지므로 가족기업이 가진 이중기능 체계의 특성을 보다 명확하게 파악할 수 있기 때문이다.

한국의 가족기업 형태는 가족기업 이중기능 체계가 지향하는 '가족기능·기업기능'의 특성에 근거하여 두 가지 유형으로 분류할 수 있다. 일차적으로 가족기능을 지향하는 '생업형 가족기업' 경영과 기업기능을 추구하는 '기업형 가족기업' 경영으로 구분한다. 이러한 분류는 가족구성원이 가족기업 경영의 주체라는 점과 가족기업이 이윤을 추구한다는 면에

서는 동일하나 일차적인 경영동기와 행동면에서 차이를 나타낸다.

'생업형 가족기업' 경영은 일차적 목적이 가족기능의 추구에 있으므로 가족기업 경영의 목표는 생활충족 및 만족극대화 동기가 중심이 되며, 이윤확대 및 사업확대 동기는 부차적인 것으로 받아들인다. 가계와 기업경영이 미분리 상태에 있는 가족기업 형태를 의미한다. 반면, '기업형 가족기업' 경영은 이윤추구가 궁극적 목적이다. 생업형과 마찬가지로 가족구성원의 노동력이 주체가 되는 경영이지만 가계와 기업경영은 명확히 구분되고 이윤극대화 동기에 의해 행동하고, 이를 목표로 행동한다(국민은행조사개발부, 1986).

한국 가족기업의 이중기능 체계특성을 살펴보면 다음과 같다.

가정적 기능체계의 특성은 무엇보다도 가족구성원이 중요한 노동력의 주체가 되고, 이들에 대한 노동력 의존도가 매우 높다. 가족기업의 소유자와 노동력 제공자가 구분되지 않고, 가족기업, 경영자의 개인생활과 기업활동간의 구분이 명확하지 않다. 가족구성원에 대한 생활보장의 필요성에 의해 기업과 가계가 긴밀하게 연결되어 있고, 이를 지속적으로 유지하기 위해 가족끼리의 깊은 연대와 상호부조 관계를 유지한다. 이러한 호혜적인 인간관계망은 가족구성원을 중심으로 형성되고, 가족구성원 이외의 종업원에 대해서는 경쟁의 관계로 작용한다. 또한 가족구성원의 기업가적 자질이 기업경영에 중요한 역할을 하고 있다. 가족기업의 최고경영자로서의 가족구성원의 특성과 자질, 경영이념, 사업경험 등 개인적인 경영능력이 기업의 운명을 결정짓는 것으로 나타난다. (용현주, 1998).

기업적 기능체계의 특성을 살펴보면, 한국 가족기업은 자본과 경영이 분리되지 않고, 가계비와 기업경영비가 미분리되어 있다. 가족기업 경영동기 측면에서 볼 때, 기업의 이윤을 극대화하고 자본을 축적하여 가족기업의 경영규모를 확대하려는 의지가 약하다고 지적한다. 상시종업원 50인 이하의 소규모 가족기업을 대상으로 이루어진 연구(용현주, 1998)에 의하면 현 경영자들의 가족기업 경영선택 동기를 알

아보면 '특별한 소득이 없어 생계수단을 위해', '타인에게 고용되기 싫어서' '수입이 좋을 것 같아서', '시간을 윤통적으로 사용할 수 있어서', '사회활동을 하기 위해서' 등이다. 이러한 결과는 정년퇴임이나 조기은퇴, 기존의 소득원을 잃게 되었을 때 사람들은 자신의 독립된 사업체를 창업하고자 하며, 가족기업은 시간 윤통성을 제공한다는 선행연구 결과들을 지지한다(Birth, 1987; Bernstein, 1988; Heck, Owen & Rowe, 1995). 가족기업의 재무 및 회계관리 측면을 살펴보면, 이중장부를 기록하는 생업형 가족기업 형태로부터 체계적인 회계관리 시스템을 통해 기업경영과 가정경영을 분리시키려는 기업형 가족기업 형태로의 이행단계에 있다. 가족기업의 자금관리 및 자금조달 유형은 경영자의 사재처분, 친·인척으로부터의 차입 등 가족기업 경영자가 개인적인 방법으로 조달하는 자금의 비중이 상대적으로 높다. 가족기업의 창업자본금의 조달방법 역시 가족으로부터 도움을 받은 경우가 37.9%로 나타났다(최태룡, 1989). 한편, 가족기업의 재정사정을 어렵게 하는 중요한 원인은 판매대금이 원활히 현금화되지 못한다는 것이다. 판매대금을 현금으로 결제받는 빈도가 연구대상 가족기업의 77.6%로 높게 나타났으나 실제로 결제대금의 유형별 비중을 보면 현금판매가 전체의 약 24.8% 밖에 되지 않아 외상매출 및 어음수령의 형태로 이루어지는 경우가 많음을 알 수 있다. 소규모 가족기업 경영상의 예외사항들은 금융비용 부담, 원료 가격상승, 자금조달, 내수부진, 원자재 확보, 판매대금 회수 등의 어려움이 많다(노동부, 1997; 용현주, 1998).

한편, 기업적 기능체계내의 노동관리 측면을 보면, 가족기업에서의 근로시간은 근로자 평균 노동시간 이상의 장시간 근로를 한다. 가족기업에 종사하는 가족구성원들은 정기적이고 공식적인 휴일이 매우 적다. 한 달에 하루도 쉬지 못하고 일한다는 사람도 있어 가족기업 종사자들의 과중한 노동시간 및 환경을 말해준다. 가족기업은 이에 참여하고 있는 가족구성원의 노동력이 중요한 역할을 하므로 과도한 노동부담이나 장시간 노동은 가족원들의 건강을 해침으로써 가족기업 경영에 부적인 영향을 미칠 수 있다(용

현주, 1998; Hayghe, 1990). 이와 함께 가족기업 경영에 대한 주관적인 만족도를 알아본 결과, 가족기업 경영에 대한 긍정적인 측면은 일에 대한 자부심이 높고, 가족기업 경영이 자신의 적성 및 성격과 부합한다는 것이다. 반면, 부정적 측면은 과도한 노동시간, 가족기업 장래의 불안정성에 대한 문제였으나, 가족기업을 경영하고 있다는 그 자체에 대한 주관적인 만족도는 높은 편이다(최태룡, 1989).

한편, 가족기업에서 경영의 중심적 지위를 차지하는 것은 대체로 가족기업 소유주 및 경영자이다. 가족기업 경영층의 인적구성 형태는 일반적으로 '부자'간의 경영이 가장 많고, 형제간, 배우자간의 경영도 높은 비율을 차지한다. 가족구성원들의 경영층 참여비율은 매우 높고, 이는 가족기업에서 가족구성원과 비가족구성원간의 승진문제를 둘러싼 갈등요소가 되고 있다. 또한 가족기업 계승과 관련된 후계자 양성이 사원에서 시작하는 것이 아니라 고위 경영자층부터 시작되는 경향이 있음을 보여준다. 가족기업의 의사결정 및 권한 행사도 가족구성원을 중심으로 이루어지므로 가족구성원과 비가족구성원이 동일한 지위에 있다 하더라도 가족구성원은 더 많은 영향력을 발휘한다(최태룡, 1991; 박상범, 1996; 용현주, 1998). 가족기업 소유자는 연령이 많아짐에 따라 그 지위를 후계자에게 양도하는 경우가 많으나 이 경우 완전히 가족기업을 떠나는 것이 아니라 지속적으로 후계자를 지원하고 있다는 점에서 한국 가족기업의 특성이 있다. 가족기업의 계승은 전문 경영인이 아닌 가족구성원을 중심으로 이양되고, 소규모 가족기업의 경우 가족구성원을 중심으로 한 적당한 후계자가 없는 경우 가족기업의 수명은 가족기업을 창업한 1대에서 그치게 되는 일이 발생한다(최태룡, 1989; 통계청, 1996).

이상에서 한국 가족기업이 지니고 있는 이중기능 체계의 특성과 가족기업을 구성하고 있는 가족체계, 경영체계, 소유체계를 중심으로 가족기업 기능상의 특성들을 살펴보았다. 가족기업에서 이와 같은 체계들을 어떻게 관리하는가는 가족기업의 성공과 매우 밀접한 관계가 있다.

V. 결론 및 제언

가족기업은 단일가족이 소유하고, 최소한 한사람 이상의 가족구성원이 사업의 경영 및 관리활동에 참여하고, 다음세대의 가족구성원에게 기업의 소유권과 리더십이 계승될 것으로 예견되는 기업 및 조직체를 의미한다. 가족기업은 가족체계의 특성이 중요한 역할을 담당하며, 비가족기업과 뚜렷하게 구분될 수 있는 중요한 특성을 가진다. 가족기업은 '가정·기업' 이중적 특성에서 유래되는 양가속성(Bivalent Attributes)을 가지며 가정영역과 기업경영간의 상호작용이 활발하게 이루어지는 조직체이다. 가족기업의 양가속성은 동시발생적 역할수행, 자아정체감의 공유, 가족의 공통 생애역사, 정서적 몰입과 감정의 양면성, 긍정적 상호인식과 프라이버시의 침해, 가족기업의 의미와 애착이라는 핵심속성을 중심으로 가족기업에 긍정적·부정적 영향을 미친다. 따라서 가족기업 양가속성을 효율적으로 관리함으로써 가족기업의 성공 및 경영안정성을 높이고, 가족기업 가정의 복지수준을 향상시킬 수 있어야 한다.

가족기업의 이중기능 체계는 상호작용을 통해 가족기업의 생산성 및 가정생활의 질에 긍정적·부정적 영향을 미친다. 가족기업은 기업경영을 통한 소득창출, 가족구성원들의 생활시간 및 노동분담, 가족관계 및 가족원간의 상호작용의 측면에서 가정생활 영역에 영향을 미친다. 한편 가족체계는 가계 재정상태에 따라 가족기업의 투자에 영향을 주고, 가족관계의 질에 따라 가족기업 경영에 영향을 미친다. 이와 같은 '가정·기업' 기능의 상호작용은 가족기업의 성공과 가정생활의 질 향상을 위해 상호 긍정적 영향을 미칠 수 있는 적절한 관리를 필요로 한다.

가족기업은 '가정·기업' 양자간의 교류가 활발한 기업형태이다. 가정학 분야에서 가족기업 연구에 관심을 기울이는 이유는 두 영역간의 상호작용이 활발하다는 점이다. 가족기업을 연구하고자 하는 가정학의 궁극적 목적은 가족기업의 경영안정성과 생산성을 증가시키고 가족기업 가정의 복지를 증진시키려는 것이다. 따라서 가정학은 가족기업이 효율적인 가

정경영과 기업경영을 수행하도록 도움을 줄 수 있어야 한다. 이를 위해서는 가족기업 연구를 활성화시킴으로써 가족기업에 관한 올바른 전문지식을 습득하고 이를 교육시킬 수 있는 전문가를 양성해야 한다. 동시에 실질적으로 가족기업을 지원·육성할 수 있는 정책수립에 도움이 되는 정보를 제공할 수 있어야 한다.

따라서 미래의 가족기업 연구들은 첫째, 학문적 관점에서 가족기업에 대한 이해를 높이고, 가족기업 연구를 활성화시키기 위해 고려되어야 할 연구과제를 제안할 수 있어야 한다. 이를 기초로 미래 연구방향을 제시할 수 있어야 하며, 대학에서의 가족기업 연구를 위한 가족기업 교과과정 프로그램을 개발할 수 있어야 한다.

둘째, 가족기업을 경영하고 있는 가정에서 실제로 가족기업의 가정기능과 기업기능을 효율적으로 수행하기 위하여 이 두영역에서 사용하고 있는 관리유형 및 관리전략에 대한 실태가 파악되어야 한다. 가족기업이 비가족기업과 차별적으로 사용하고 있는 관리특성이 존재하는지를 파악할 수 있어야 하며, 가정영역과 기업영역에서 사용되어지고 있는 관리유형을 파악함으로써 가족기업의 경영안정성과 가족기업 가정의 만족도를 증진시킬 수 있는 관리전략을 개발할 수 있어야 한다.

셋째, 가족기업이 당면하고 있는 일반적 문제점과 특수 문제점을 정확하게 파악함으로써 그 해결대안을 제시할 수 있어야 한다. 가족기업이 일반적으로 겪고 있는 문제점과 가족기업이 비가족기업과는 달리 가족기업에만 관계되는 고유의 문제점들이 별도로 존재하는지 파악할 수 있어야 한다. 이처럼 가족기업의 문제점을 파악하는데 중점을 둬으로써 이를 해결할 수 있는 대안을 제공할 수 있어야 한다.

이러한 연구들은 가족기업내의 본질적 특성과 기능체계들의 효율적 관리와 가족기업 갈등 및 문제점 요소를 줄임으로써 실제적으로 가족기업의 복지 및 만족도를 증진시켜 줄 수 있다.

【참고 문헌】

- 국민은행조사개발부(1986). 소규모기업과 가족경영. 한국의 소규모 기업.
- 노동부(1997). 사업체 노동실태 조사보고서.
- 문숙재 · 김지희(1997a). 가족자원 활용을 위한 재택사업(Home-Based Business)에 관한 연구. 한국가족자원경영학회지 창간호, 43-55.
- 문숙재 · 김지희(1997b). 가족기업(Family Business)경영에 관한 이론적 논의. 대한가정학회지 35(6), 317-334.
- 문숙재 · 김지희 · Heck(1998). 재택근무 가정의 실태 및 개념적 모델에 관한 연구. 대한가정학회지 36(3), 207-224.
- 문숙재 · 광인숙 · 김순미 · 홍성희 · 윤숙현(1996). 새로보는 가정경영. 서울: 학지사.
- 신경아(1994). 여성 가내 노동자의 현실과 보호. 여성연구 45. 한국여성개발원.
- 용현주(1998). 1998년도 한국의 소규모기업 경영실태 분석. 한국의 소규모기업. 국은경제연구소.
- 최태룡(1991). 구중간층의 형성과 사회의식: 전주사자영업자층에 대한 경험적 연구. 서울대학교 대학원 박사학위논문. 미간행.
- Ahrentzen, S.B.(1990). Managing Conflict by Managing Boundaries: How Professional Homeworkers Copy with Multiple Roles at Home. *Environment and Behavior* 22, 723-752.
- Arnoff, C.E., & Ward, J.L.(1991). Family Business Sourcebook, Detroit, MI: Omnigraphics, Inc., 98-119.
- Aronson, R.L.(1991). Self-Employment: A Labor Market Perspective. Ithaca, NY: ILR Press.
- Astrachan, J.H.(1988). Family Firm and Community Culture. *FBR*, Vol 1, 165-189.
- Becker, M. & Tillman, F.A.(1978). The Family Owned Business. Chicago: Commerce Clearing House.
- Beckhard, R., & Dyer, W.G., Jr.(1983). Managing Change in the Family Firm: Issues and Strategies. *Sloan Management Review* 24, 59-65.
- Bian, J., & Heck, R.K.Z.(1995). What We Can Learn about Family Business Over Time from the Panel Study of Income Dynamics, 1988-1992, Family Business Annual Research Papers, IFBPA, Vol.1., 39-63.
- Birth, D.L.(1987). Job Creation in America: How our Smallest Companies Put the Most People to Work. NY: Free Press.
- Christensen, K.E.(1985). Women and Home-Based Work. *Social Policy*, 15(3), 54-57. Christensen, K.E.(1988). Introduction: White-Collar Home-Based Work-The Changing U.S. Economy and Family. In K. Christensen (Ed.). The New Era of Home-Based Work: Directions & Policies. Boulder, CO: Westview.
- Churchill, N.C., & Hatten, K.J.(1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business* 11(3), 51-63.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm. Santa Barbara, CA: Owner Managed Business Institute. [reprinted in Aronoff, C. E., & Ward, J.L.(Eds). (1991). Family Business Sourcebook(pp.62-73). Detroit: Omnigraphics]
- Donnelley, R. G. (1964). The Family Business. *HBR* 42(4), 93-105.
- Dumas, C.A.(1989). Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses. *FBR* II(1), 31-46.
- Epstein, B. (1982). Industrialization and Femininity: A Case Study of Nineteenth -Century New England. In R. Kahn-Hut, A. K. Daniels, & R. Colvard(Eds.), Women and Work: Problems and Perspectives (pp.88-100). New York: Oxford University Press.
- Foegen, J.H.(1984). Telecommuting: New Sweatshop

- at Home Computer Terminal? *Business and Society Review* 51, 52-55.
- Gallo, M.A.(1994). *Global Perspectives on Family Business*. Chicago: Loyola University, Family Business Center.
- Green, S. & Pryde, P.(1990). *Black Entrepreneurship in America*. New Brunswick, NJ, Transaction.
- Handler, W.C.(1989). Methodological Issues and Consideration in Studying Family Business. *FBR* II, 257-276.
- Handler, W.C.(1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneurs and Next Generation Family Members. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 15(1), 37-51.
- Handler, W.C., & Kram, K.E.(1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance, *FBR* I(4), 361-381.
- Hayghe, H. (1990). Family Members in the Work Force. *Monthly Labor Review* 113(3), 14-19.
- Heck, R.K.Z., Saltford, N.C., Rowe, B. r., & Owen, A., J.(1992). The Utilization of Child Care by Households Engaged in Home-Based Employment. *JFEI* 13, 213-237.
- Heck, R.K.Z., Walker, R.(1993). Family-Owned Home Businesses: Their Employees and Unpaid Helpers. *FBR* VI(4), 397-415.
- Heck, R.K.Z., Winter, M., & Stafford, K.(1992). Managing Work and Family in Home-Based Employment, *JFEI* 13(2), 187-212.
- Hershon, S.(1975). *The Problems of Management Succession in Family Businesses*. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University, Boston, MA.
- Hollander, B.S., & Elman, N.S.(1988). Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry. *FBR* I, 145-164.
- Horvath, F.W.(1986). Work at Home: New Findings From the Current Population Survey, *Monthly Labor Review* 109(11), 31-35.
- Ibrahim, A.B., & Ellis, W.H.(1994). *Family Business Management: Concepts and Practice*, Dubuque, IO: Kendall/Hunt Publishing.
- Jaffe, D.T.(1990). *Working with Ones You Love: Conflict Reselution and Problem Solving Strategies for a Successful Business*. Berkeley, CA: Conari.
- Jovanovic, B. (1982). Selection and The Evolution of Industry. *Econometrica* 50, 649-670.
- Lansberg, I.S.(1988). *The Succession Conspiracy*, [reprinted by Arnoff, C.E., & Ward, J.L.(1995). *Family Business Sourcebook*, Detroit, MI: Omnigraphics, Inc., 98-119.
- Lee, M.S., & Edward, G.R.(1996). Comparison of Small Businesses with Family Participation versus Small Businesses without Family Participation: An Investigation of Differences in Goal, Attitudes, and Family/Business Conflict. *FBR* 9(4).
- Loscocco, K.A., Robinson, J., Hall, R.H., and Allen, J.K.(1991). Gender and Small Business Success: An Inquiry into Women's Relative Disadvantage. *Social Forces* 70(1), 65-85.
- Owen, A.J., & Rowe, B.R., & Gritzmacher, J.E.(1992). Building Family Functioning Scale into the Study of At-Home Income Generation. *JFEI* 13 (3), 299-314.
- Pratt, J.H.(1986). *Literature on Home-Based Business, Work and The Family-Owned Business and Measurement and Evaluation of the Population of Family- Owned Businesses*.(Final Report, SBA-9202-AER-85). Washington, D.C.: Small Business Administration.
- Prokesch, S.(1986). Renewing Traditional Values: When the Relatives Fall Out. Wrestling with Vulnerability. *New York Times*, June 10, 11 & 12.
- Rosenblatt, P.C., de Mik, L., Anderson, R.M. and

Johnson, P.A.(1985). *The Family in Business*.

San Francisco: Jossey-Bass, Inc., 21-195.

Rowe, B.R., Haynes, G.W., & Bentley, M.T.(1993).

Economic Outcomes in Family- Owned Home-

Based Business. *FBR* IV(4), 383-396.