勞使關係硏究, 제30권 (2019년 12월)

조직문화의 변화: 단지 우량기업의 형성만이 아니라 대한민국의 헌법수호를 위해서도 필요

박 원 우

〈목 차〉

I. 조직문화 개념의 유행, 쇠퇴, 부활
II. 조직문화 변화 필요성의 글로벌 객관적 이유
III. 대한민국 헌법수호를 위한 조직문화 변화

1980년대 초 불길처럼 타오른 조직문화의 유행이 경영학 전반에서 상당한 위상을 차지했었다. 그러나 불과 10～15년 뒤엔 '한 때 유행하고 사라지는 개념(one-time fad)'처럼 취급되었다가 21세기 들어 조직문화 개념이 부활하여 그 중요성이 더욱 강하게 인식되고 있다. 여기서는 글로벌 객관적인 관점에서 조직문화가 중요시되는 이유와 더불어 한국에서 조직문화의 변화가 특별히 필요한 이유를 설명코자 한다.[1)]

I. 조직문화 개념의 유행, 쇠퇴, 부활

1970년대 후반 일본기업들의 놀라운 경영성과에 대한 연구가 진행될 때 학자들은 일본의 우량기업들이 독특한 경영특성을 가지고 있고, 그 특성이 기업의 성과와 관련이 있을 것이라 판단하였다(Ouchi, 1981). 많은 연구 결과, 학자들은 일본과 미국의 상이한 사회문화가 기업문화의 차이를 가져오며 이것이 경쟁력의 원천이 될 수 있다고 보고 본격적으로 기업문화에 대해 연구하기 시작하였다. 나아가 미국 우량기업의 원동력을 연구한

1) 본 글의 내용은 상당부분 박원우(2019)에서 인용 · 재구성한 것임.

Peters와 Waterman(1982)의 책에서 미국 우량기업의 핵심 원동력으로 '강하고 독특한 문화' 보유가 강조되자 1980년대 초중반 기업문화에 대한 관심이 폭발적으로 늘어나게 되었다. 여기서 더 나아가 동일한 사회문화 안에서도 기업마다 서로 다른 문화가 형성될 수 있다는 가능성에 관심을 기울이게 되었고(Ouchi & Wilkins, 1985), 이렇게 태동된 기업문화 연구는 조직연구에서 1980년대에 가장 주목 받는 연구영역으로 떠오르게 되었다. 결과적으로, 〈도표 1〉에서와 같이, 경영학 전반에서 1980년대는 '기업문화론의 시대'라고도 칭해지게 되었다.

	목표달성력	변화대응력
사회성	인간관계론 1930~60	기업문화론 1980~
합리성	과학적 관리론 1900~	전략경영론 1960~80
	폐쇄성	개방성

〈도표 1〉 경영관리상 초점의 변화

이처럼 기업문화가 중요한 영역으로 떠오른 이유는 기업문화를 통해 구성원의 일체감을 높일 수 있고, 조직의 정체성을 형성시켜 줌으로써 일관된 경영스타일을 구사할 수 있게 하는 등 조직유지 및 경쟁우위 확보에 큰 역할을 하기 때문이다(박원우 & 이병철, 1996). 그러나 기업문화의 의미와 중요성을 깊이 이해하지 못하고 단기간 성과실현의 수단으로만 집착하게 되면 기업문화라는 중요한 개념을 계속 발전시켜나가기 힘들게 된다.

1980년대 초부터 1990년대 초반 사이에 (한국 업계에서는 80년대 중반부터 90년대 중반까지) 기업문화가 기업성장의 원동력으로서 매우 인기를 끌었다. 그러나 90년대 중반부터는 마치 한 때의 일시적 유행(one-time fad)처럼 취급되어 더 이상 세간의 관심을 끌지 못하는 개념으로 전락하고 말았다.

한 개인의 성격이 그의 행동, 나아가 성과에 긍정과 부정적 영향을 미치는 양면성이 있듯이 조직문화 또한 잘 관리되면 성공요인(success factor)이 되지만, 잘못 관리되면 오히려

실패요인(failure factor)이 되기도 한다. 그 결과 조직의 큰 문제(예, 합병 이후의 부정적 시너지 증대, 변화와 혁신의 실패, 큰 사고)가 발생하면 많은 경우 조직문화에서 문제의 원인을 찾기도 한다. 예로, NASA의 1986년 Challenger호 폭발뿐만 아니라 2003년 Columbia호 사고 또한 안전 보다는 스케줄관리나 예산을 더 중시하는 NASA의 조직문화에 (잘못된 의사결정의) 원인이 있다고 강조되었다.

실제로 학계에서는 조직문화를 심리학적, 사회-문화인류학적 용어로 쓰는 경향이 대부분이지만 근자에 서양사회의 법조계나 언론계에서는 보다 축소된 의미로서 윤리적/법률적으로 문제행동을 지칭/암시하기도 한다. 그 결과, 업계에서도 기업문화를 부정적 의미가 함축된 것으로 이해하는 경향이 있어 가급적 '기업문화'란 용어를 쓰지 않으려는 경향도 있다(Want, 2006).

조직문화가 '성장의 원동력'이란 동력을 잃고 오히려 '문제의 원인'으로 취급되는 경향은 우선 개념이 복잡하고 어려워 부분적인 협의의 (심지어 앞서 언급된 것처럼 부정적) 의미로 쓰이고, 나아가 관리가 어렵다는 선입견으로 아예 올바른 관리를 포기해 버리는 경우가 많았기 때문이다.

기업문화 연구가 위기를 맞고 있다는 주장에도 불구하고, 급속한 변화와 치열한 경쟁이 오히려 기업문화를 더욱 중요하고 필요한 개념으로 부각시키고 있다. 그 결과 지난 20세기 후반에 사그라지던 기업문화의 유행이 21세기에 다시 강하게 부활되고 있다. 기업문화가 한 때의 유행으로 끝나지 않고 더욱 활성화될 수밖에 없는 이유를 다음과 같이 일곱 가지로 나눠서 설명한다[2].

1. 기업문화와 기업성과의 관계 입증에 따른 관심 증대
2. 문화충돌 극복을 위한 문화관리의 필요성 증대
3. 윤리경영의 내재화와 기업문화로의 정착화 필요성 증대
4. 초우량 명품기업 형성에서 기업문화의 역할
5. 국제기구의 영향과 조직문화 변화
6. 새 시대 조직관리와 통합의 원천으로서 기업문화 필요성 증대
7. 밀레니얼 세대 등장과 워라밸 추구에 따른 조직문화 변화 필요성

2) 여기서 설명하는 일곱 가지 중 1, 2, 3, 6번은 박원우 & 신수영(2008)에서 인용함.

그런데 '기업문화의 부활과 중요성'의 이유로 열거한 7가지는 객관적 사실에 근거한 내용이다. 그런데 우리 한국사회에서 기업문화 특히 그것의 변화관리가 중요하고 반드시 실현되어야 하는 또 다른 이유가 있다. 이는 다소 저자의 주관성이 반영된 측면이 있기에 '시장 및 자유민주주의 수호와 조직문화 변화관리'란 제목으로 본 글의 마지막에 설명한다.

8. 대한민국 헌법수호를 위한 조직문화 변화 필요성

II. 조직문화 변화 필요성의 글로벌 객관적 이유

1. 기업문화와 기업성과의 관계 입증에 따른 관심 증대

1990년대 초반 그룹사 임원들께 '기업문화'에 대한 강의를 하다가 중간 쉬는 시간에 안면 있는 임원으로부터 질문을 받았다. "박교수님, 기업문화에 신경 쓰면 돈 많이 벌 수 있습니까?" 질문자의 의도가 무엇이든, 아무튼 기업 임원의 질문으로 매우 중요한 내용이었다. 하지만, 그 당시 저자가 한 대답은 "뭐, 돈 버는 것과 직결되기야 하겠습니까? 그러나 기업문화에 신경 쓰면 구성원의 만족이나 몰입의 증대가 있을 것이고, 결국은 나중에 money making에도 도움이 되겠지요"가 전부였다. 당시만 해도 기업문화를 재무적 성과와 연계시키기 보다는 조직관리 측면의 (과정상의) 종속변수 (예, 만족, 몰입 등) 하고만 연계한 연구결과를 본 것에 불과하였기에, 자신 있게 "예! 돈벌이에 도움 됩니다"고 말하지 못했다.

1990년대 초반까지만 해도 기업문화와 기업성과와의 관련성에 대한 연구는 대부분 강한 기업문화와 기업유효성의 관계에 관한 것이었다. 기업우수성의 원인으로서 강한 문화를 강조하는 대표적인 연구인 Peters와 Waterman(1982)의 연구 또한 43개의 초우량기업과 나머지 기업에 대한 비교였다. 하지만 강한 문화와 기업의 유효성과의 관계에 대한 연구들은 대부분 뚜렷한 근거가 존재하지 않는 직관적인 호소로 이뤄져 있었고, 객관적인 뒷받침이 부족하였다. 그러나 그 후 기업문화가 기업성과와 직접적 관련이 있다는 실증연구가 쌓이면서 기업문화의 중요성은 다시 부각되었다. 기업문화와 성과의 관계를 실증 연구한 논문은 무수히 많기에 여기서는 생략하기로 한다.

2. 문화충돌 극복을 위한 문화관리의 필요성 증대

기업의 역사가 오래되고 규모가 커지면 변화의 필요성은 더욱 커지게 된다. 그 결과 새로운 성장동력을 찾으려는 세계의 산업계는 구조조정에 의해 끊임없이 재편되고 있다. 글로벌 경쟁 하에서는 기업 내의 구조조정만으로는 한계가 있다. 따라서 타 기업의 강점을 흡수하여 자신의 약점을 보완할 수 있는 M&A가 계속 증가하고 있으나, 문제는 이러한 M&A가 시너지 효과를 내지 못하고 절반이상이 실패로 끝난다는 것이다(Schweiger & Weber, 1989; Cartwright & Cooper, 1993a, 1993b). 그 실패의 원인 중 상당 부분이 기업문화 충돌에 따른 결과라고 한다. 즉, 두 조직을 합병할 때 단순히 법적, 세무적, 재무적인 노력만으로는 성공적 통합이 어렵다는 것이다(박원우, 2002).

어떤 일을 할 때 반드시 고려할 것을 고려하면서 거쳐 가야 할 절차를 거치는 것을 due diligence(실사)라고 한다. 그동안 M&A를 추진하면서 전략적, 세무적, 법무적, 재무적 측면에서의 due diligence는 흔히 시도되었으나, 문화적합성의 중요성에 관한 인식이나 조치를 취하려는 노력은 부족하였고, 그 결과 많은 M&A가 실패로 귀결되었다(Weber, 1996; Bruton, Oviatt, & White, 1994; Cartwright & Cooper, 1993b). 물론 지금까지도 M&A과정에서 기업문화의 중요성은 상당히 인식되어 왔다. 그러나 그것은 legal, tax, financial 측면을 주로 고려한 M&A 의사결정이 있은 이후 통합(post-M&A integration)의 과정에서만 중요한 것으로 인식되어 왔다.

두 남녀의 결혼에서 중매쟁이들은 결혼의 성사여부에만 주관심이 있어 성사만 시키고 사례비를 받듯이 법무, 세무, 재무적 due diligence를 진행하는 사람들은 M&A과정에서 법적, 세무적, 재무적 하자가 없게 하는 데만 신경 쓰고, 그렇게 M&A가 성사되면 사례비 받고 떠난다. 하지만 정작 결혼 당사자는 결혼하는 것만이 목적이 아니라 그 이후에 잘 사는 것이 목적이다. 개인간 결혼처럼 M&A라는 조직간 결혼도 마찬가지다. 두 조직의 문화가 잘 결합하여 시너지를 낼 수 있

CULTURAL DUE DILIGENCE

The high failure rate of mergers and acquisitions is due largely to 'culture clash.' Why does this still catch companies by surprise? Sooner or later, stockholders are going to make somebody pay.

The role of culture compatibility in successful organizational marriage

Susan Cartwright
Cary L Cooper

Despite the initial optimism, many organizational marriages prove to be financially disappointing. Given the consistently high rate of merger and acquisition failure, the selection of a suitable organizational bedfellow is a major financial decision. Selection decisions are generally driven by financial and strategic considerations, yet many organizational alliances fail to meet expectations because the cultures of the partners are incompatible.

Culture clash puts end to merger hope

A year of negotiations between the MacManus Group and Leo Burnett has been wasted after the £7.7bn merger petered out.

〈참고: 여러 자료의 일부 내용들을 결합〉

는지 사전에 검토하고 또 그렇게 되게끔 사후에도 잘 관리하는 것이 중요하다. 즉, M&A 과정에서 기업문화에 관한 이슈가 M&A 결정 이후의 단지 사후적 조치가 아니라 사전과 사후 모두에서, 즉 pre & post M&A integration 차원에서 중시되어야 한다.

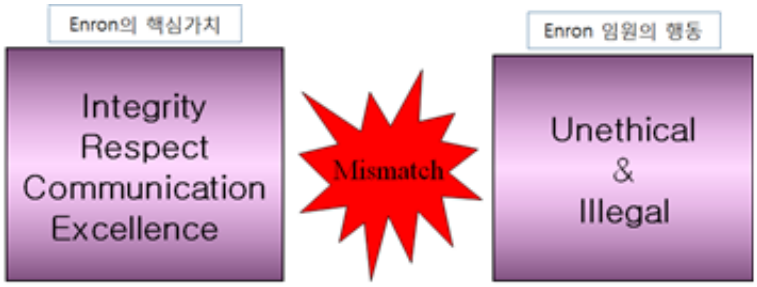
문화충돌이란 문화적인 차이에서 오는 인지적, 감정적 문제 혹은 갈등과정을 의미하므로 이는 조직 혹은 문화단위가 꼭 구체적이고 명백한 외적 변화단계를 거쳐야만 나타난다고는 볼 수 없다(박원우, 2002). M&A와 같은 외적 변화가 있지 않더라도 일상적인 조직생활 중에 사람들은 문화충돌 현상을 겪을 수 있기에, 문화충돌 현상은 여러 형태로 나타날 수 있다. 문화충돌이 일어나는 대표적인 경우가 바로 M&A 때라고 할 수 있으나, M&A도 동일 국가 내 기업들 간의 M&A와 다국적 기업들 간의 M&A로 나누어 볼 수 있다. 기업의 문화는 국가의 문화 속에서 생성되어지기 때문에 국가 내에서의 M&A보다는 다국적 M&A시에 문화충돌 현상이 더 크게 나타난다(Very, Lubatkin, Calori, & Veiga, 1997). 뿐만 아니라, 같은 기업 내에서의 문화충돌 즉, 기업 전체의 문화와 하위단위의 문화특성 간, 혹은 하위문화 단위의 특성들 간 충돌도 있을 수 있다.

기업간 결합과 경쟁의 치열화 및 기업의 국제화가 가속 되면서 과거에 없던 여러 종류의 문화충돌 현상이 발생하게 되고, 그러한 문화충돌은 성과의 저하를 가져오기에, 문화충돌 방지를 위해서 '조직문화관리'의 중요성이 더욱 커지게 된 것이다.

3. 윤리경영의 내재화와 기업문화로의 정착화 필요성 증대

최근 멸망한 대기업(예, Worldcom, Enron, Arthur Anderson)의 사례를 보면, 기업문화의 중요성을 다시 한 번 부각시켜주고 있다. Enron을 예로 들면, 이 회사가 원래 나쁜/비윤리적/불법을 저지르는 회사가 아니었다. 실제 핵심가치(core value)로서 매우 좋은 내용들이 있었고 임직원들에게 그러한 좋은 핵심가치가 강조/교육되고 있었다. 그러나 그 좋은 가치들은 서류상 혹은 액자 속의 내용들로 국한되었고 구성원의 사고、행동에 내재화 되지 못하여 (즉, 기업문화로 정착되지 못하여) 그 구성원의 실제 행동으로 표출되지 못하였다. 즉, 기업이 핵심가치로 강조하는 개념들과 실제 경영진의 (의사결정이라는) 행동이 서로 부합하지 않는 결과가 초래되었고(〈도표 2〉 참조), 그에 따라 기업은 망하게 되었다.

여기에서 강조되어야 할 것은 기업문화라고 (액자/서류/교육 교재 등에서) 강조하는 내용이 진정 그 조직구성원의 행동으로 표출되지 않으면 문화가 아니라고 보아야 한다는 것이다. 즉, 조직문화란 정의가 (흔히 지금까지의 교과서에서 대부분 그러했듯이) '조직 내 구성원에 의해 공유된 가정, 규범, 가치들의 집합체'로서 끝날 것이 아니라, 더 나아가



〈도표 2〉 Enron의 실패 원인

그것이 '그들의 행동으로 표출되는 것'으로 수정.보완되어야 한다.

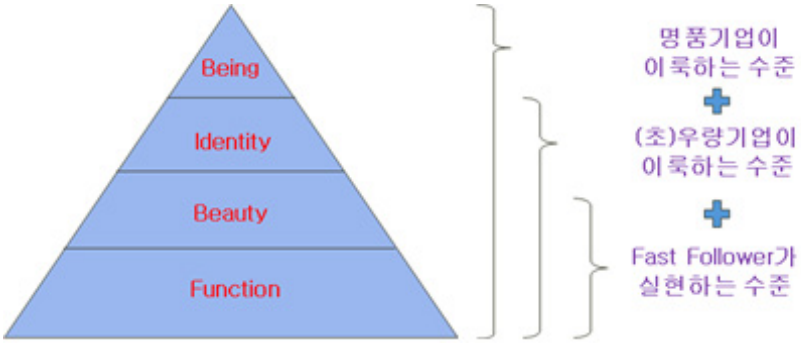
한 기업이 강조.추구하는 가치가 그 구성원의 행동으로 우러나올 정도가 되어야 진정 문화관리가 올바로 되었다 할 수 있다. 준법경영만이 아니라 윤리경영이 강조되는 요즘, 기업 입장에서 핵심가치로서 원하는 내용이 실제 조직구성원의 사고로 내재화되고 나아가 그들의 행동으로 표출될 수 있게끔 하려다 보니, 단지 구성원에 의한 기업문화의 중요성 인식만이 아니라 기업에 의한 철저하고 심도 있는 기업문화의 체계적 관리가 더욱 요구되고 있는 것이다.

4. 초우량 명품기업 형성에서 기업문화의 역할

모든 기업은 고객만족을 중요시한다. 근자에는 고객만족을 넘어 고객감동이라는 표현이 등장하였는데, 고객감동의 궁극 목적은 고객이 자사의 충성고객(팬 내지는 빠)이 되도록 하는 것이다. 팬이라 하면 그 고객이 우리의 제품을 반복 구매할 뿐만 아니라 자청하여 우리 제품의 홍보대사가 되어 주변 사람들 또한 우리 제품을 구매토록 하는 경우이고, 빠란 특정 대상을 무조건적으로 찬양하거나 비호하는 사람을 칭한다.

그런데 고객감동은 어디에 기인할까? 고객감동의 원천은 4개 요소에 기인한다고 볼 수 있다. 김효근(2017)의 '감동 위계 피라미드'에 의하면, 감동을 느끼는 정도에 따라 그 위계를 나눌 수 있고, 상위 단계의 감동을 함께 느낄수록 감동을 느끼는 정도가 증가한다.

고객은 우선 기능적 우수성을 추구하지만, 단순히 기능성(function)만을 가진 제품 보다는 감각적인 재미와 독특하고 신선한 지극을 주는 관능성(beauty)이 추가되었을 때 더 좋아한다. 창작자의 정체성(identity)을 이해하고 공감할 때 더욱 감동하여 팬이 되고, 나아가 창작자의 메시지에 대한 공감을 넘어 그 제품을 통해 감상자 자신의 존재감을 느끼고 동일시하는, 즉 감상자의 현존성(being)이 느껴지는 감동이 있어야 '빠'가 되는 것이다.



〈도표 3〉 고객감동의 원천과 기업문화의 역할

최근의 현대자동차는 성능 면에서나 디자인 측면에서 세계 최고 수준에 이르렀다. 그런데 고객은 아직도 그러한 성능 좋고 아름다운 차를 만드는 사람들이 어떤 생각으로 무엇을 추구하면서 그러한 차를 만드는지 잘 알지 못한다. 고객은 단지 성능과 디자인 대비 가격이 좋으니 구매하는 것이지 결코 현대자동차 팬이라서 구매하는 것은 아니다. 팬이 되려면 그 자동차 회사의 정체성을 공감해야 하고, 빠가 되려면 그 자동차를 통해서 자신의 현존감을 느낄 수 있어야 할 것이다. 아마 튼튼함과 안전을 추구하는 고객 중에는 볼보의 팬이 많고, 벤즈나 롤스로이스를 구매하는 고객 중 상당수는 그 차로 인해 현존감을 느낄 것이다.

저자가 얼마 전 가족과 동네 식당에서 외식을 한 후 빵집(SPC의 빠리크라상)에 들른 적이 있었다. 집사람이 식빵을 골라 계산하는 동안 난 열심히 진열된 빵들을 보고 있었다. 국산효모를 개발하였다는 그 회사의 빵들은 맛도 좋았지만 내 눈에는 보기에도 너무나 아름다웠다. 집사람이 “당신 배고파? 무슨 빵을 그렇게 열심히 봐? 사줄까?” 하였고, 난 “아니야 방금 식사했는데 배고프긴 뭘, 빵이 너무 예뻐서 보는 거야”라고 하였다. 그러면서 “이렇게 예쁜 빵을 만드는 사람들은 도대체 어떤 생각을 하면서 빵을 만들까?”했더니, 집사람은 “배달 트럭에 delivering happiness라고 쓰여 있던데...”하였다. 나는 속으로 생각했다 “아 그래, SPC 허영인회장이 행복경영을 강조한다지....” 비록 빵 한 봉지 사들고 나왔지만 그 회사 임직원 모두의 마음과 정성이 담긴 선물을 받아나오는 기분이었다.

각 기능부서가 열심히 노력하면 fast-follower의 경우에 기능성과 관능성 측면에서 세계 수준까지 도달할 수 있다. 그렇다 하여도 정체성과 현존성 측면에서의 고객감동 없이는 결코 팬과 빠가 많은 초우량기업 혹은 명품기업이 될 수 가 없다. 정체성 측면에서의 감

동이 있으려면 제품과 서비스의 공급자인 회사의 정체성이 뚜렷하고 일관성 있게 고객에게 전해져야 한다. 이것이 바로 기업문화의 역할이다. 기업의 정체성을 나타내는 기업문화의 제 요소들이 모두 존재 하면서 그 기업의 비전 내지는 경영이념에 부합하게끔 상호 정렬되어야 한다. 즉, 기업문화의 체계적 관리가 없다면 결코 fast-follower가 초우량 내지는 명품기업으로 도약하기 힘들다. 따라서 진정한 선진기업으로서 우리 한국기업들이 더욱 도약하기 위해서도 기업문화의 올바른 관리가 반드시 필요하다.

5. 국제기구의 영향과 조직문화 변화

국가 울타리를 넘어서는 국제기구들이 윤리경영, 사회공헌경영, 환경경영 등의 사회적 압력을 기업에 행사함에 따라 기업문화가 변화될 수밖에 없는 상황이 이르고 있다. 대표적인 사례가 GRI, UNGC, ISO 26000의 경우인데, 근자에 들어 이들은 각각 '지속가능경영보고서 제출', '4대영역 10대원칙 준수', '사회책임경영의 기준 권고'를 통해 기업으로 하여금 환경, 사회, 인권, 반부패 등 사회적 책임에 더욱 매진토록 영향을 미치고 있다. 나아가 고객들 또한 기업의 제품과 서비스의 품질 이외에도 해당 기업의 이러한 사회책임 활동에 대한 평가를 바탕으로 그 기업 제품의 구매에 영향을 미치고 있다.

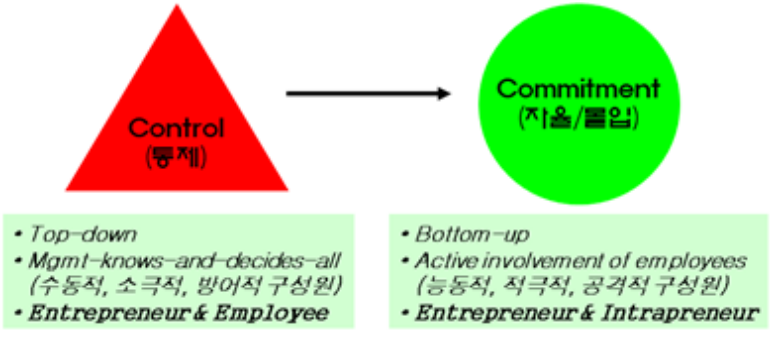
ISO(International Organization for Standardization)는 재무제표 상에서는 파악할 수 없는 기업의 CSR활동을 지수화 해 국제적인 표준을 만들기 위한 국제회의를 주최했으며, 2010년 11월 사회책임경영의 기준을 발표하였다. 이로써 기업이 단순한 영리활동에서 더

나아가 지역공동체, 환경문제 등에서 '사회적 책임'을 져야 한다는 목소리가 높아졌으며, 사회적 책임을 준수하지 않는 기업은 국제거래나 투자 등에서 불이익을 받게 되고 NGO들이 기업을 감시하는 수단으로도 활용되기 때문에, 기업의 사회적 책임은 기업생존의 필수요건이 되고 있다.

한 끼 식사비와 비슷한 가격을 기꺼이 지불하고 커피를 즐겨 마시던 Starbucks의 충성고객들이 어느 날 Starbucks가 커피빈 구매과정에서 아프리카의 아동착취와 연계되어 있다는 뉴스를 접하고 갑자기 아동착취에 관여한 기업으로부터 커피빈 구매를 중단하라고 요구하면서 불매운동에 돌입하는 사례와 같이, 요즘의 고객들은 자신에게 직접적으로 영향을 미치는 기업의 제품과 서비스 품질 만이 아니라 그 기업의 사회책임 활동에 대해서도 민감하게 반응한다. 그 결과 단지 이윤창출의 수단으로서 이들 국제기구의 요구사항에 수동적으로 따르는 차원을 넘어 많은 기업들이 자신들의 경영이념과 철학 즉, 기업문화의 핵심내용에 환경과 사회책임을 강조하는 방식으로 보다 능동적으로 임하고 있다.

6. 새 시대 조직관리와 통합의 원천으로서 기업문화의 필요성 증대

과거에 비하여 현재와 미래의 조직은 더욱 더 '통제중심에서 자율과 몰입 중심으로' 나아가야 한다. 통제중심의 조직이란 조직과 상사의 명이 있어야만 비로소 움직이는 구성원들로 가득 찬 조직이고, 그에 비해 조직이나 상사의 명이 없더라도 구성원들이 자신의 일에 스스로 몰입하여 문제를 발견하고 자율적으로 문제해결을 추구하는 조직으로서의 전환이 필요한 것이다. 후자의 경우, 조직의 크기에 상관없이 조직구성원들은 단지 '종업원'이 아니라 '내부기업가'의 속성을 지니게 된다. 자율이 허용되고 그에 따른 다양성이 존중·

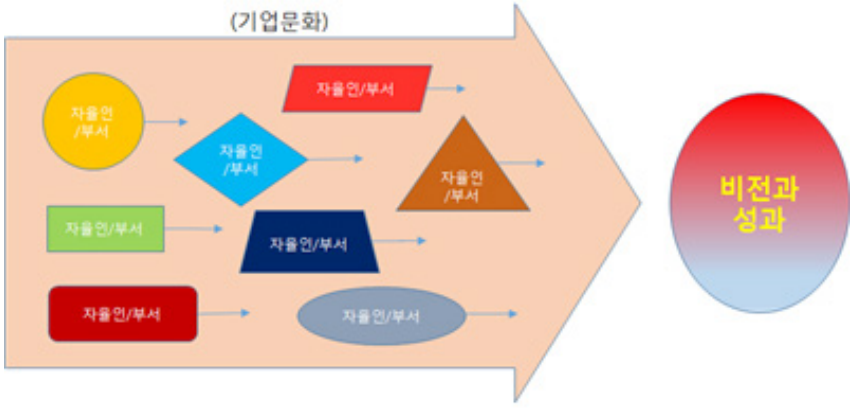


〈도표 4〉 조직구조와 속성의 변환

활용되어야 창조경영 또한 가능케 된다. 그런데 기업의 최종목표는 자율과 다양성 그 자체가 아니다. 자율과 다양성 존중은 성과실현이라는 목표를 위한 과정일 뿐이다. 과정이 아무리 중요해도 목적달성 없는 과정은 의미가 없다. 그럼 무엇을 통해서 자율과 다양성이 성과실현으로 연계되도록 할 것인가?

그동안 삼각형 조직에서 조직과 구성원을 강하게 묶어주고 성과로 연결시킨 것은 조직의 규정과 규칙(rule)이었다. 그러나 rule에 의한 구성원 관리와 통합은 바로 관료제(bureaucracy)를 의미하며, 자율, 다양성, 창조성이 강조되는 시대에는 이러한 통제중심의 구속력이 더 이상 필요한 역할을 하지 못한다. 자율경영 하에서 구성원을 묶어 주고 나아가 비전 및 성과라는 목표와 연결시켜주는 것은 바로 기업문화다. 〈도표 5〉에서 서로 다른 모양으로 묘사된 분권화되고 자율적이며 사고와 행동이 다양한 사람과 부서들이 방향성을 잃고 무너져 내리는 것을 막기 위해서는 전체를 묶어 주는 강력한 이념과 의사결정의 기준 즉, 정체성 형성의 기준으로서 기업문화가 필요한 것이다.

기업문화는 또한 구성원의 업무내용과 방식상의 내부이질성을 융화시키고 빈번한 변



〈도표 5〉 기업문화: 자율과 성과의 연결고리

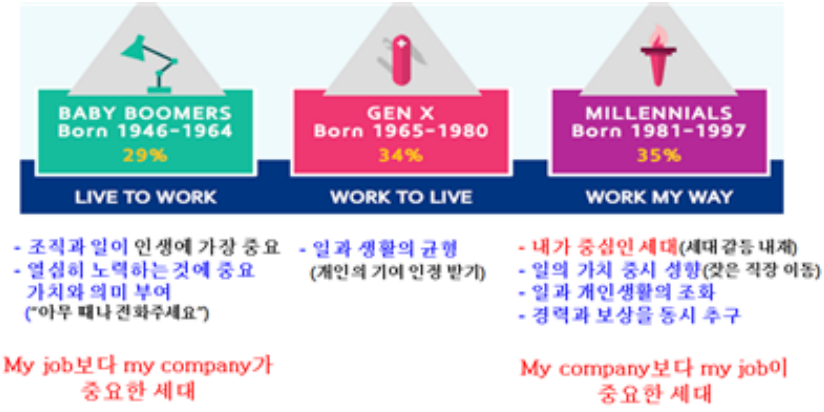
화가 유발하는 스트레스를 이념, 사명감 등으로 승화시켜 포용하는 역할을 해줌으로써 분화된 조직을 엮어 주는 중요한 기능을 하고 있다(박원우 & 이병철, 1996). 따라서 수평과 자율경영, 다양성과 창조경영이 강조되는 21세기에는 관료제가 중요시되던 20세기에 비하여 기업문화가 더욱 중요한 역할을 하게 된다.

7. 밀레니얼 세대 등장과 워라밸 추구에 따른 조직문화 변화 필요성

어느 시대 어느 사회나 세대차이는 존재하지만, 한국사회는 농경사회, 산업사회, 정보화사회가 공존하며 세대간의 차이가 극대화된 곳이다. 할아버지는 생존(survival), 아버지는 정체성(identity), 자녀는 재미(fun)가 중요한 세대이다. 이러한 세대간 문화차이가 너무 심하여 우리의 직장과 가정은 마치 소통이 어려운 서로 다른 종족이 모여 사는 곳처럼 되었다.

사회, 가정, 직장에서 세대간 갈등이 많아 문제가 되고 그러한 이슈를 해결하기 위한 다양한 노력이 그간 계속 이어져 왔다 그런데, 전 세계적으로 밀레니얼 세대 (보통 밀레니얼 세대를 Y세대라 칭하고 그 뒤에 이어진 Z세대와 구분하지만, 여기서는 이들을 통칭하여 밀레니얼 세대라고 하겠다) 인구가 1991년 베이비부머 세대를 앞섰고, 1993년 X세대를 넘머서면서 가장 인구가 많은 세대가 되었고, 2008년 글로벌 금융위기 이후 지배적 세대로 부상하였다. (이처럼 밀레니얼 세대가 지배적 세대로 올라선 순간을 'millennial moment'라고도 한다.) 2020년이 되면 전세계 노동인구 중 50% 이상이 밀레니얼 세대로 구성되며 문화, 경제 전체에 걸쳐 확고하게 주류세대의 위치를 갖게 될 것으로 전망되고, 밀레니얼 세대가 최대 소비계층이 되는 순간 밀레니얼 세대의 행동양상은 향후 세계경제의 향방을 결정하게 될 것이다.

그런데 소비자로서의 밀레니얼 세대의 부상만이 아니라 조직구성원으로서 밀레니얼 세대의 부상에 따라 조직 내 관리방식이나 각종 관행, 나아가 조직문화의 상당한 변화가



〈도표 6〉 세대간 특성 비교

자료원: "dizitization and the future of jobs", MERCER 2017 부분인용.

〈도표 7〉 밀레니얼 세대

요구되고 있다. 밀레니얼 세대는 조직 보다는 '내가 중심'인 세대로 일과 삶의 균형가치를 중시한다.

X세대의 등장 때만 해도 조직문화 차원의 개선에 머물렀던 기업이 밀레니얼 세대의 부상과 함께 리더십, 일하는 방식, 업무환경, 제도 개선 등 통합적 관점의 변화 즉, 조직문화의 혁신을 〈도표 8〉과 같이 추구하는 경향이 있다.

리더십	일하는 방식	업무환경	제도
수평적 소통 리더	수평적 호칭 (님, 매니저, 프로 등)	유연근무제도	직급단순화
지지자/후원자	회의/보고 방식	멀티미디어 기반 보고 등 회의방식 변화	직무중심 HR
공감/수용의 리더십	프로세스/R&R 단순화와 효율화	업무 공간 재설계	상시성과관리 (수시/절대평가)

〈도표 8〉 기업의 조직문화 변화 노력의 내용

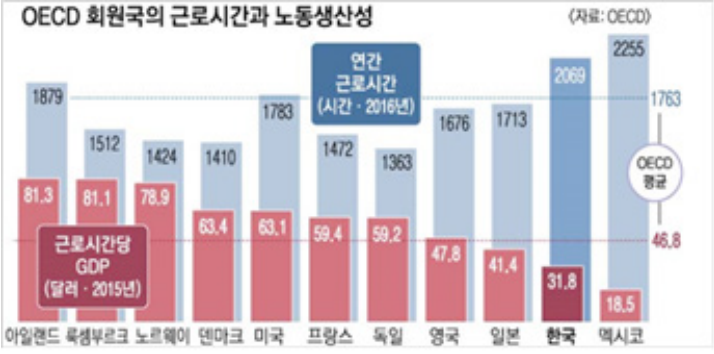
그런데 한편으로는 신세대의 등장에 부응하는 것이지만 다른 한편으로는 세대 이슈와 관계없이 우리나라 소득의 상승과 더불어 요구되는 것이 소위 '워라밸'의 추구다. 한국이 OECD회원국 중에서 근로시간이 (멕시코 다음으로) 가장 길다는 현상이 지속적으로 문제시 되어 왔다. 내용인즉, '한강의 기적'이라는 눈부신 압축경제성장을 하고 보니 비록 소

〈도표 9〉 OECD 국가의 워라밸 점수

득수준은 올라갔으나 우리의 일과 삶의 균형(work-life balance)은 OECD 국가 중에서 네덜란드 9.3점과 크게 대비되는 4.7로 끝에서 4번째의 매우 열악한 상황에 있다는 것이다.

2004년에 도입된 주 5일제 근무가 한국기업의 조직문화에 큰 변화를 가져왔지만, 문재인 정부 들어 '과로사회 해소'의 기치 아래 '주 52시간 근로시간 단축법'이 2018년 법규로 강제되었다. 이제 근로시간 단축이 법으로 규제되니 적은 시간 일하여 일과 삶의 균형, 나아가 우리의 삶의 질은 올라갈까? 문제는 우리 한국기업의 근로시간이 길지만 우리의 노동생산성은 OECD 국가 중 세계 최하위 수준에 있다는 점이다.

우리의 노동생산성이 OECD 국가 중에서 끝에서 두 번째로 미국의 ½도 안된다는 자료를 보고 많은 한국인은 "우리가 얼마니 열심히 일하는 부지런한 국민인데..."라면서 믿으려 하질 않는 경향이 있다. 하지만 이는 객관적 사실이고 바로 우리의 현실이다. 문제는



〈도표 10〉 근로시간과 노동생산성

하루 11시간 근무 김대리, 실제 일한건 5시간 32분뿐

How To

'김 대리'가 회사에서 실제로 일하는 시간은 몇 시간일까. 오전 9시 회사로 출근해 오후 7시 58분에 퇴근한다. 평균 근무시간은 10시간 58분이지만 점심시간 등을 빼고 생산적으로 보낸 시간은 5시간 32분이었다. 이는 대한상공회의소와 전략 컨설팅펌 맥킨지가 2016년 9개 기업 대리 45명을 심층 인터뷰한 결과다. 보고서는 "야근을 할수록 생산시간은 줄어드는 야근의 역설이 만연하고 있다"고 분석했다.

업무시간에 바빠 일하고 일찍 퇴근하는 것이

야근 늘수록 생산성 되레 떨어져
근무시간 줄이되 몰입도 높여야

기업과 임직원 모두 '윈윈'인 셈이다. 올 초 주 35시간 근무제를 도입한 이마트의 배광수 인사팀장은 "단축 근무 도입은 워라밸보다는 생산성 향상에 방점이 찍혀 있다. 일하는 방식을 바꿔 몰입도를 높이자는 것"이라고 말했다.

이마트처럼 근로시간 단축에 나선 기업들은 근태 정보 파악부터 시작해야 한다고 입을 모았다. 삼성전자도 근무시간 입력 시스템을 우선적으로 개편했다. 기존에는 사원증을 게이트에 찍고 들어가거나 나온 시간만 기록됐다. 시스템 개편 후 출퇴근 시간을 기준으로 하루와, 주당 근무시간이 자동으로 계산돼 분 단위까지 시스템에 나타난다. LG전자도 지난달 26일부터 사무직을 대상으로 주 40시간 근무 시범 운영에 들어갔다. 개인이 자신의 스케줄을 관리하기 위해 출퇴근 및 비근로시간을 입력할 수 있도록 근태 정보 시스템을 개편했다.

김현수 kimhs@donga.com·김재희 기자

자료원: 동아일보, 2018.3.13.

우리가 개을러서가 아니고 다음과 같이 우리의 일하는 방식과 조직문화에 문제가 있는 것이다.

앞으로 적은 시간 일하면서도 생산성은 높여야 한다. 그렇지 않으면 우리는 다시 중진국 아니 심하게는 후진국으로 되돌아가야 한다. 자존심의 문제가 아니라 생존의 문제가 걸려있다. 따라서 일하는 방식만이 아니라 사고방식 등 전반적으로 변화를 가져와야 한다. 바로 조직문화의 혁신이 절실하다. 지속적 발전을 추구하여 기존에 확보한 선진국의 지위와 삶의 수준을 우리와 우리 자식들이 계속 누리려면 꼭 필요한 것이 우리 기업의 조

직문화의 변화다. 그렇기에 국가기관(고용노동부)에서도 기업(삼성전자)에서도 다음과 같은 변화가 추구되고 있다.

III. 대한민국 헌법수호를 위한 조직문화 변화

1. 한국기업 조직문화의 주요 현상과 이슈

비록 한국기업 조직문화의 특성과 변화방향을 논하는 것이 본 글의 주 관심사가 아니지만, 현 시점에서 평균적으로 한국기업의 조직문화가 지닌 특성과 이슈, 나아가 그러한 이슈를 해결하는 방안을 잠시 설명하려고 한다. 다음의 내용은 규모와 위상이 다른 다양한 한국기업을 대상으로 대한상공회의소와 McKinsey & Company가 공동으로 조사하여 발표한 보고서(2016)에서 인용(pp. 11, 23-24)하는 것이다.

McKinsey의 보고서 내용은 한국기업의 조직문화 현 특성에 대하여 대체로 부정적으로 진단을 내리고 있어 매우 안타깝게 느껴진다. 하지만 기분 나쁘게 생각하거나 반응하기

한국기업 조직문화의 이슈와 근인들은 그간의 한국형 성장 과정상의 리더십과 경영방식, 기업 운영방식과 사회적 인식이 복합적으로 작용하여 만들어낸 산물이다. 이 이슈와 근인들은 독립적으로 작용하는 것이 아니라 상호 연계 하에 작용하고 있으며, 인식의 차원, 조직 경영방식의 차원, 조직을 구성하는 인적 역량 및 행동방식의 차원에 뿌리 깊게 자리하고 있다(〈도표 11〉 참조).

한국기업에서 필요 이상으로 강조되고 있는 부분과 취약한 부분이 대기업과 중견기업에서 공통적으로 나타나고 있었다. 우선, '권위를 통한 업무 추진의 리더십', '비전 공유', '인재확보', '외부 자원/역량 활용' 등의 practice가 글로벌 기업에 비해 지나치게 강조되고 있었는데, 이는 과거 강력한 오너 리더십에 의한 성장, 제조업 중심의 산업구조, '경쟁자 따라잡기'를 위한 빠른 모방과 실행, 인적자원의 대규모 육성과 활용을 통해 한국형 실행중심 조직을 구축해 온 결과가 그대로 조직운영 practice로 드러난 것이라 할 수 있다.

뿐만 아니라, 글로벌 기업들 대비 상대적으로 간과되고 있는 영역도 대기업 및 중견기업 공통으로 나타났는데, '성과관리 문화'와, '위로부터의 혁신 리더십', '지식

〈도표 11〉 한국기업문화 근인 분석 결과

자료: 대한상공회의소/McKinsey (2016, p. 11)

의 공유 · 축적 및 업무프로세스 역량의 자산화' 등이었다. 한국기업은 대기업 및 중견기업 공히 '조율 및 통제' 영역이 글로벌 대비 공통적으로 저조한데, 이는 조직성과에 대한 명확한 제시 및 조직과 개인성과에 대한 체계적 관리가 이루어지지 않고, 리스크에 대한 사전 관리가 미흡한 결과이다. 다시 말하면, 이 결과는 한국기업이 과거 급속한 성장 속에서 체계적인 조율 및 통제 체계를 갖추며 시스템에 의해 조직을 운영, 관리하기 보다는(또는 이러한 체계나 시스템이 형식적으로는 갖추어져 있다고 해도), '일단 실행하고', '문제가 발생하면 빠르게 진화(fire-fighting)하며', '성과를 달성하기 위해 규칙이나 룰(rule)을 위배해도 눈감아 주는' 방식으로 운영되어 왔던 모습을 투영하고 있다고 볼 수 있다. 이러한 방식이 오랫동안 우리 기업에 체화되어 글로벌 best practice와는 괴리된 형태의 "한국형 실행 방정식"을 특징짓게 되었으며, 이러한 습관이 결국 선진화, 과학화되지 못한 조직운영 방식과 기업문화의 원인으로 작용하고 있음을 재확인할 수 있다. 결국, 한국기업이 효과적으로 조직의 건강을 찾고 이를 통해 지속적인 성과를 창출하기 위해서는, 수단과

방법을 가리지 않고 빠른 길을 찾기보다는, 기본으로 돌아가서 원칙에 충실하면서 견고한 실행의 backbone을 구축하는 것이 절실히 필요하다(〈도표 12〉 참조).

〈도표 12〉 한국형 실행방정식

자료: 대한상공회의소/McKinsey (2016, p. 11)

보다는, 글로벌 관점의 객관적 진단으로서 한국기업이 더욱 잘 되게 하고자 쓴소리 하는 예방주사로 생각하고 보고서의 내용을 받아들여, 진정 조직문화 변화관리를 시작하는 혁신과 도약의 계기로 삼아야 할 것이다.

2. 시장 및 자유민주주의 수호와 조직문화 변화관리

환경과 고객의 니즈가 끊임없이 변화하고 있기에 기업의 성장이 지속되려면 반드시 필요한 것이 파괴적 혁신이다. 파괴적 혁신이 있기 위해서는 과거의 성공체험에서 체득된 자기방식으로 부터의 탈피 즉, 조직관성의 타파가 반드시 필요하다. 계속 새롭게 태어나야만 변화하는 환경과 고객에 대한 고객지향성과 고객감동의 실현, 나아가 지속적 성장이 가능해진다. 조직관성의 타파를 실현하려고 추구하는 것이 바로 조직문화 변화이기에, 조직문화의 변화관리 없이는 지속가능성을 논하기 어렵다.

위의 내용은 너무나도 당연한 것으로 그야말로 교과서의 내용, 선생님의 말씀처럼 들린

다. 세계 어느 나라에서나 통하는 상식 수준의 말이다. 그런데 우리 한국에서 현 시점에서 기업문화의 변화가 절실한 이유가 또 있다. 바로 시장과 자유민주주의, 우리의 헌법정신을 수호하기 위해서 필요하다.

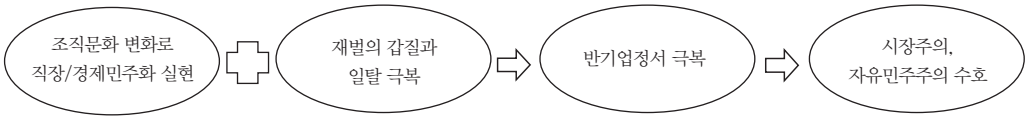
한국은 한편으로 경제성장을 눈부시게 이룩한 국가이지만 다른 한편으로는 정치민주화 또한 눈부시게 한 국가이다. 이들 양 측면에서 글로벌 benchmarking의 대상이 되고 있다. 그런데 정치민주화와 경제성장이 잘 이루어진 사회임에도 불구하고 시장주의와 자유민주주의가, 그것이 국가의 헌법정신 임에도 불구하고, 자신 있게 고개를 못 드는 아이러니컬한 현상이 존재한다.

사회 구성의 주류로 등장하는 대한민국의 밀레니얼 세대들도 잘 안다. 자유민주주의가 당연히 좋고, 그 자유민주주의 사회에서는 기업이 사회의 버팀목이기에 기업이 발전해야만 사회가 발전한다는 것을 머리로는 안다. 하지만 가슴으로는 대부분 반기업정서를 지니고 있다. 이 반기업정서가 존재하는 한 시장주의와 자유민주주의가 계속 위축될 것이다.

혹자는 반기업정서가 재벌의 갑질과 2, 3세의 일탈에 많이 기인한다고 한다. 완전히 틀린 말은 아니다. 그러나 그것만은 아니다. 앞서 McKinsey 분석 보고서의 내용을 읽으면서 독자들이 느낀 것은 무엇인가? 한국기업의 조직문화 특성으로 설명된 것들--비효율적 회의 및 과도한 보고, 잦은 야근과 후진적 여성근로문화--대부분이 한국의 기성세대가 보기엔 상당히 익숙한 내용들이다. 나아가 이러한 속성의 핵심원인으로 분석된 것--상사의 권위적 리더십에 근거한 주먹구구식 업무프로세스--은 바로 기성세대의 문제를 적나라하게 지적하는 것들이다. 이것은 일부 나태한 젊은 세대의 의견이 아니다. 바로 우리 한국기업의 민낯이고, 소위 밀레니얼 세대가 너무나도 싫어하는 속성이다. 한국의 젊은 세대가 지닌 반기업정서는 소수 소유경영자의 일탈 때문만은 아니다.

정치적으로 민주화된 세상, 경제적으로 선진국이된 나라에서 태어나고 자란 세대는 당연히 직장 내 삶에서도 민주화를 원한다. 종업원이란 이유로 억압받고 자신들의 가치에 반하는 조직생활을 하고 싶어 하지 않는다. 또 기업들 스스로도 종업원들에게 수동적, 소극적, 방어적으로 살지 말고 능동적, 적극적, 공격적으로 일에 임하는 내부기업가의 삶을 살라고 교육시키곤 한다.

기업조직 내에서는 직장민주화가, 기업조직들 간에는 경제민주화가 더욱 강화되어야 한다. 직장 및 경제민주화가 내포된 조직문화 변화가 실현되면 재벌의 갑질과 2, 3세의 일탈행위도 많이 줄어들 것이고, 그러한 과정을 거치면 반기업정서 또한 줄어들 것이다. 그렇기에 직장 및 경제민주화가 실현되지 않고서는 반기업정서도 줄지 않을 것이고, 그럼



〈도표 13〉 직장 및 경제민주화를 통한 헌법정신 수호

시장주의와 자유민주주의의 수호도 쉽지 않을 것이다. 조직문화 변화는 기업의 지속적 성장, 그에 따른 우리 경제의 중단 없는 전진을 위해 꼭 필요하며, 나아가 반기업정서 극복을 통한 시장과 자유민주주의 수호를 위해서도 꼭 필요하다.

과거 1980년대 중·후반 넥타이부대로서 사무실을 뛰쳐나와 정치민주화를 실현하는데 앞장섰던 경험과 용기를 이제 직장/경제민주화의 실현을 위해 투입하면 어떨까? 그 당시 넥타이부대의 주축이었던 baby boomer들은 이제 거의 은퇴했다. 은퇴를 앞둔 마지막 baby boomer들과 그 뒤를 이은 막강한 X세대들이 후배를 위하여 우리 사회의 발전을 위하여 용기를 불사르면 어떨까? 남보고 변화하라고 외치는 것도 아니고 우리 자신만 바뀌면 되는 것이며, 사무실을 떠날 필요도 없이 사무실을 내에서 하는 직장/경제민주화, 이제 시작해보면 어떨까? 그것이 우리 자신의 일터, 나아가 사회를 발전시키고 국가의 헌법을 지키는 길인데. 각 시대별로 고객감동의 원천과 방법이 달라지듯이 각 시대별로 사회발전에 필요한 투사의 길도 달라진다.

참고문헌

김효근. (2017). ***경영예술***. 서울: 독서광.

대한상공회의소/MCKinsey&Company. (2016). ***한국기업의 조직건강도와 기업문화 진단 보고서***. 서울: 대한상공회의소.

동아일보. (2018.3.13). “월라밸로 가는 길, 짧고 굵게 일하자.”

박원우. (2002). ***M&A와 문화충돌 관리***. 서울: 집문당.

박원우. (2019). ***조직문화 변화관리***, 경기도 파주: 생능.

박원우 · 신수영. (2008). 기업문화에 대한 관심의 부활: 왜 one-time fad로 인식되던 기업문화가 21세기 들어와 다시 뜨나? ***노사관계연구***, 18, 1-20.

박원우 · 이병철. (1996). ***한국기업의 기업문화 현황과 발전방향***. 서울: 대한상공회의소.

Bruton, G. D., Oviatt, B. M. & White, M. A. (1994). Performance of acquisitions of

distressed firms. ***Academy of Management Journal***, 37(4), 972-989.

Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1993a). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society manager. ***Human Relations***, 46(3), 327-348.

Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1993b). The role of cultural compatibility in successful organizational marriage. ***Academy of Management Executive***, 7(2), 57-70.

Ouchi, W. G. (1981). ***Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge***. Reading, MA: Addison-Wesley.

Ouchi, W. G. & Wilkins, A. (1985). Organizational culture. ***Annual Review of Sociology***, 11, 457-483.

Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). ***In search of excellence: Lessons from America's best-run companies***. New York: Harper & Row.

Schweiger, D. M. & Weber, Y. (1989). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: An empirical investigation. ***Human Resource Planning***, 12(2), 69-87.

Very, P., Lubatkin, M., Calori, R. & Veiga, J. (1997). Relative standing and the performance of recently acquired European firms. ***Strategic Management Journal***, 18, 593-614.

Want, J. (2006). ***Corporate culture: Illuminating the black hole***. New York: St. Martin's Press.

Weber, Y. (1996), Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions. ***Human Relations,*** 49(9), 1181-1202.

Change of organizational culture: Needed not only to build excellent companies but also to conserve the constitution of Korea

Won-Woo Park

Abstract

The birth and the rise of organizational culture fad in the early 1980s were so great that people often called that the 1980s in business administration was an era of organizational culture. Unfortunately, only after 10 to 15 years, the enthusiastic interest in organizational culture withered among both academics and practitioners, and hence was treated as an one-time fad. With the beginning of the 21 century, however, this fading interest in organizational culture revived and its importance is getting stronger recognition. In addition to the descriptions of the seven global objective reasons for the revival of organizational culture, one particular reason for the need of organizational culture change in South Korea is described in detail.