

# 사회적 환경의 변화와 조직문화

安清市\* · 薛東勳\*\*

## 〈목 차〉

- |                            |                             |
|----------------------------|-----------------------------|
| I. 조직과 문화, 그리고 조직문화 · 기업문화 | III. 새마을금고의 환경 변화와 조직문화 재정립 |
| II. 변화하는 기업 환경과 기업문화       | IV. 맺음말                     |

## I. 조직과 문화, 그리고 조직문화 · 기업문화

현대는 문화의 시대다. 이를 반영하여, 최근 한국사회에서도 대중문화 · 민중문화 · 청소년문화와 같은 비교적 친숙한 개념과 더불어 조직문화나 기업문화와 같은 그다지 익숙하지 않은 개념도 자주 사용되고 있다. 일상적 삶의 영역에서 자연스럽게 창조 · 전승 · 재창조의 과정을 겪는 일반 문화뿐 아니라, 특정 조직이나 기업이 어떤 목적을 달성하기 위하여 의도적으로 창출 · 확산시키는 문화가 존재하고 있다. 이러한 조직문화 · 기업문화의 정의와 쓰임새를 확인하기 위해서는 그것을 구성하는 부분개념에 대한 의미를 밝히는 작업이 요구된다.

먼저, 조직(social organization)이란 무엇인가? 조직 개념을 넓게 사용하는 학자들에게는 사회 그 자체가 조직이다.<sup>(1)</sup> 그러나 보통은 좁은 의미로 조직 개념을 사용한다. 시각과 연구관심에 따라 조직에 대한 다양한 개념 규정이 있지만,<sup>(2)</sup> 본 연구에서는 조직을 “두 명 이상의 개인들이 정기적으로 같이

\*서울대학교 교수, 정치학.

\*\*서울대학교 강사, 사회학.

(1) 사회(society)는 “상당한 기간을 함께 삶으로써 조직(social organization)을 이루고 다른 집단의 사람들과 구별되는 단위라고 스스로 생각하게 되는 사람들의 집합체(aggregate)”로 정의된다(김경동, 1985). 맥루한(McLuhan, 1964)은 인간 사회를 지구 조직(global organization)이라는 개념으로 파악하고 있다.

일하고 공통의 목표를 지향하는 등 사회적 연대(social tie)로 연결된 집단(social group)의 일종으로, 그 활동은 효율성(efficiency)과 효과성(effectiveness)을 지향하여 공식적으로 구조화된 역할과 지위들의 연결망(network)이 존재하며, 권한과 의무를 규정한 규칙에 따라 상호의존적인 일의 흐름들이 연계되어 있고, 권위 위계와 커뮤니케이션 통로가 명확히 규정되어 있는 것”으로 파악하기로 한다(유홍준, 1993). 이러한 정의에 따르면, 정부·군·기업·협동조합·대학·병원·노동조합·정당 등은 조직에 포함되지만, 가족·지역사회(community)·군중(crowd) 등은 집단이기는 하나 조직에 포함되지는 않는다.

또 문화(culture)란 무엇인가? 문화는 인간의 사회생활에 보편적으로 존재하는 것으로 “인간의 삶의 유형”(patterns of life) 혹은 “생활양식”(ways of living) 그 자체로 파악된다. 이러한 관점에서 문화는 사람들이 사는 모습의 전부, 즉 지식·믿음·느낌·가치관·행위의 규범 등 상징적이고 제도적인 것뿐 아니라 기술·도구·의식주의 수단 등 물질적인 것을 모두 포괄하는 “삶의 설계”(life design)라고 볼 수 있다. 즉 문화는 “사회 성원으로서의 인간이 습득한 지식·믿음·예술·도덕·법·관습, 기타 모든 능력과 습관을 다 포함하는 복합적인 총체”(Tyler, 1871)로 정의된다.

조직과 문화의 관계는 어떻게 이해될 수 있을까? 그리고 조직문화는 무엇인가? 문화는 조직(또는 사회)의 성원들이 공유하고 따르는 생활의 양식이다. 그들이 조직(또는 사회) 생활을 통해 배운 바 행위의 유형이며 전통의 묶음이고, 의식과 믿음의 총체를 일컫는다. 바꾸어 말하면, 조직(또는 사회)은 그릇이요, 문화는 그 그릇에 담긴 내용물이다(김경동, 1985). 조직문화(organizational culture)는 어떤 구체적인 조직의 문화를 사회전체 문화와 구별하기 위하여 사용되는 개념이다. 따라서 조직문화는 기업문화(corporate culture)·노동문화·협동조합문화·군대문화·관료문화 등의 형태로 각 조직에 고유하게 존재한다. 그런데, 개념상으로는 하나도 새로울 것이 없는 조

- 
- (2) 조직의 정의에 대해서는 크게 세 가지 입장이 대립하고 있다. ① 체계론적 입장에서는 조직을 “사회체계의 존속에 기여하는 하위체계”(Parsons, 1951)로 보는데, 구체적으로 “인간이 무엇인가를 성취하기 위해 고안한 사회적 기구로서, 일단 존재하면 자체의 정체(identity)를 갖는 것”(Litterer, 1974), 또는 “구성원의 활동을 조정하여 특정한 목적을 성취할 수 있도록 만들어진 영속적인 사회체계”(Presthus, 1962), 내지 “목표 달성을 위해 인간의 능력과 활동을 의도적으로 조정한 협동의 체계”(Barnard, 1938)로 규정하고, ② 상징적 상호작용론적 입장에서는 조직을 “문제 해결을 지향하여 동기화된 사람들이 만들어 내는 과정”(Silverman, 1970)으로 파악하며, ③ 갈등론적 입장에서는 조직을 “통제와 계급 갈등의 장”(Clegg and Dunkerley, 1980)으로 본다.

직문화 — 특히 기업문화 — 가 최근 한국사회에서 주목을 받고 있다.

기업문화는 1980년대 말부터 몇몇 대기업을 중심으로 “기업문화 운동”의 형태로 확산되기 시작하였다. 기업이념과 행동원리를 제정하여 대외적으로 선포하는 한편, 대내적으로도 기업의 구성원들이 이를 받아들여 내면화하고 새로운 행동양식을 나타내게 하기 위한 교육활동이 강조되었다. 구체적으로 이 운동의 양상을 보면, 기업이 지향해야 할 CI(corporate identity: 기업정체성)를 제시하며 이를 구현하는 데 기능적으로 작용할 수 있는 가치와 규범을 정립하고 실천에 옮기는 일이 주된 내용이다. 또한 이 과정에서 제복, 부착물, 벨지, 사육이나 차량의 도장(塗裝), 심지어는 회사 이름까지 바꾸어 이미지를 쇄신하려는 시도가 병행되었다. 대표적인 사례로는 관청인 전화국으로 알려진 이미지를 첨단 정보산업으로 바꾼 “한국통신”을 들 수 있다. 일반인들에게 경인감을 주는 “한국화약”이 “한화”로 개명한 것도 같은 맥락에서 이해할 수 있다.

그러면 왜 한국의 대기업이 막대한 노력을 기울여 이러한 행동에 나섰는가에 대해 생각해 볼 필요가 있다. 기업문화 운동의 동기를 이윤 증대만이라고 간단하게 말할 수는 없다. 왜냐하면 이러한 일을 벌이는 기업들의 면면을 보면 국민학교 학생들도 알 수 있는 재계의 간판격들이며 최소한 국내에서는 도전성력도 별로 없고 시장의 독과점을 향유하고 있는 초일류 회사들이기 때문이다. 그렇다고 악덕기업으로 지탄의 대상이 되었던 기업도 아닌 것으로 보인다. 종업원들도 좋은 직장이라고 자부심을 갖고 있다고 보는 것이 사회의 일반적 인식이다. 따라서 단순한 홍보·선전·교육의 차원을 넘어서는 투자동기가 무엇인가에 대해 생각해 볼 필요가 있다.

기업이라는 하나의 조직이 새로운 행동에 나선 데 대하여, 우리는 두 가지의 배경에 주목한다. 첫째, 외부 환경에 변화가 일어났으므로 조직이 이에 적응하기 위하여 행동을 바꾼 경우이다. 이 때는 상황의 변화를 해석하고 대응 방향을 결정하는 주체의 성격과 의사결정 메커니즘이 중요하다. 둘째, 외부 환경은 그대로이지만 조직 내부에서 무엇인가 변화가 일어나 다른 행동을 보이는 경우이다. 구성원의 생각이 달라져 상황에 대한 해석이 변했거나 내부의 사회적 관계가 변해 의사결정 메커니즘에도 변동이 생길 가능성을 생각할 수 있다. 이러한 두 가지 이외에도 다른 요인을 생각해 볼 수 있다. 예컨대 외국이나 국내 타기업이 도입한 새로운 경영기법이 유행처럼 전파되는 일이 그것이다. 그러나 유행이란 기업의 실리와 연결되지 못하면 곧 수그러들기 마련이다. 결국 기업문화 운동의 성격을 자세하게 살펴보면 사전에 사회와 기업 조직체 내부에서 일어나는 변화에 대하여 고찰할 필요가 있다.

실제로 한국통신의 사례를 보면 기업문화 개념을 도입하게 되는 배경으로 “21세기의 주도 산업으로 부상하는 정보통신사업의 위상” “기술환경의 변화: 정보통신 기술혁신의 가속화와 선진국의 기술보호 강화” “정책환경의 변화: 우루과이 라운드(Uruguay Round: UR) 등 대외 시장개방 압력” 등을 열거하고 이에 덧붙여 “이념 및 가치관의 변화”를 강조하고 있다. 이 가운데서도 “관 주도 경제체제 하의 일원성·타율성·집중성”을 탈피하고 “자유시장 경제체제에 입각한 민주화, 사회지향의 다원성, 자율성, 공정성, 인간성”을 중시하는 “체제이념”의 변화가 지적되어 있는 것이 주목된다. 여기에는 과보호되어 시장에서 벗어나 있던 공기업이 세계적인 시장경쟁에 노출되었으며 민주화 과정을 거치면서 시민사회의 목소리가 높아지고 있으므로 정부 권력의 비호에 의지하지 않고 독자적으로 생존할 수 있는 정당성과 경쟁력을 확보할 필요가 있다는 현실감이 엿보인다고 할 수 있다.

포항제철이 기업이념을 선포한 시점(1992·9·24)도 기업뿐만 아니라 현실 정치에서도 중요한 사건인, 사실상의 창업자 박태준 회장의 경영 일선 용퇴가 발표되기 직전으로 노사분쟁을 예방할 수 있는 종업원의 재통합과 국제경쟁력 강화를 위한 대기업의 타성 탈피가 강조되고 있던 시기에 해당한다.

우리는 1980년대가 끝날 무렵에 한국의 대기업들이 문화적 주체성을 강조하는 풍조가 생겨난 사회적 배경에 대해 생각해 볼 필요가 있다. 무엇보다도 1987년의 6·29 선언을 가져 온 민주화운동의 열기와 그 직후에 폭발적으로 고조된 대기업 부문의 노동운동이 미친 파장을 직시할 필요가 있다. 정치체제의 영역에서부터 확산되기 시작한 사회의 민주화는 환경오염을 고발하는 시민운동의 확산을 가능하게 하였다. 독과점 기업에 대한 경제력 집중도 공공연한 비판의 대상이 되었다. 서울올림픽을 전후해 이루어진 국제수지의 흑자 전환은 내일의 번영을 위해 오늘은 참아야 한다는 슬로건의 호소력을 희석시켰다. 이러한 상황 속에서 대기업은 이제까지 별로 신경 쓰지 않고 지내왔던 사회에 대한 이미지 관리에 힘을 기울이지 않을 수 없게 되었다. 노동운동의 확산 때문에 가부장적 온정주의(溫情主義)나 병영적(兵營的) 통제로 종업원을 관리할 수 없는 시대가 되었으므로 새로운 설득 논리의 개발이 필요하게 되었다. 기업은 경제성장 과정에서 정부가 대신 관리하여 주었던 부분을 직접 처리해야 하는 일이 많아졌으므로 조직관리의 원리, 즉 조직문화의 하향적 혁신에 의한 자원동원(resource mobilization) 체제의 정비를 서두를 수밖에 없게 되었다. 이는 시장 메커니즘에 대한 노출도가 높아진 기업이 자력으로 문제를 해결할 수 있는 능력을 향상시켜야 했기 때문이다. 한국의 무역대국화는 자연히 시장개방 압력을 가중시켰고, 기업활동을 위해서는 국제감각이 필수적인 자질

로 인식되는 세상이 되었다.

요컨대 현실적으로 기업문화 운동은 외부 환경의 변화에 대해 유연하게 대응하면서도 내부적인 통합력을 발휘할 수 있는 조직구조를 형성하고 이를 유지하는 데 기능적으로 작용할 수 있는 규범을 정립한다는 내용을 가지게 된 것이다. 기업 내부적으로는 노사의 일치단결, 의사소통의 활성화, 경쟁력 향상 등을 내세우고, 대외적으로는 수요자에 대한 서비스와 사회봉사를 강조하는 것이 기업문화 운동이 벌이고 있는 캠페인의 일반적인 내용이다(이종구, 1995). 즉 시장의 세계화와 탈규제화 및 시민사회의 활성화를 전제로 하여 경영체질을 전환하려는 움직임이 기업문화 운동으로 나타났다고 할 수 있다. 말을 바꾸면 치열해지는 시장경쟁 메커니즘에 대한 적응노력이라고 할 수 있다.

실제로 포항제철의 기업문화 운동은, 최고경영자의 교체라는 정치적 요인의 표출이라기보다는, 장래에 닥쳐올 철강산업의 성숙화에 대비하려면 기술혁신과 더불어 정보통신사업 중심의 경영다각화를 추진할 필요가 있으므로 시간 여유가 있을 때 기업의 체질을 바꾸어야 한다는 경영상 요구의 반영이었다(서울대학교 사회과학연구소, 1992a).

1980년대 중반 이후의 기업문화 운동을 기업환경과 시장의 변화에 대한 적응노력으로 이해한다면, 새마을금고의 이념체계 정립과 조직문화 혁신 방안 모색이라는 이 연구도 현실에 대한 진단에서 출발해야 한다. 그런데 지금 새마을금고가 직면하고 있는 상황은 “조국 근대화, 경제발전, 새마을 정신” 등으로 표현되었던 종래의 가치관이 전제로 하고 있었던 “우리의 마을과 나라”를 넘어서는 세계무역기구(World Trade Organization: WTO)체제의 출범과 시장개방이라는 세계사적 차원의 변화로 특징지워 진다. 이러한 변화에 대한 적응과 생존은 새마을금고만이 아니라 한국의 모든 사회조직에게 부과된 당면 과제라고 할 수 있다. 즉 전체적인 환경 변화와 대응 양식을 일반적 관점에서 파악할 필요가 있다. 따라서, 본 연구는 새마을금고가 직면하고 있는 대내외적 사회환경의 변화와 기업문화 운동의 성격을 논의하고, 새마을금고의 조직문화 혁신에 기여할 수 있는 이론적 시각을 정하는 것을 목적으로 한다.

## II. 변화하는 기업 환경과 기업문화

### 1. 세계화·정보화·민주화 시대의 기업 환경

오늘날 우리는 급격한 변화의 시대에 살고 있다. 그 변화는 비단 우리 사회에만 국한된 것이 아니라 전지구적인 규모로 확산되고 있다. 1989년에 베를린 장벽이 무너지면서 냉전체제가 실질적으로 종결됨에 따라 세계자본주의 체

제의 재편성과 새로운 질서의 창출이 국제관계의 쟁점으로 부각되고 있다. 이 과정에서 선진 자본주의 국가들은 경제통합과 시장의 개방화를 지향하는 움직임을 구체화하고 있다. 이러한 움직임은 국내적으로도 그 여파를 사회 각 부문에 확산시키고 있다. 즉 우리 사회의 각 분야 — 개인과 조직, 나아가서는 국가와 민족 — 구성원들에게는 국제적 감각에 기반을 두고 생각과 행동을 바꾸어야 한다는 가치관의 일대 전환이 요구되고 있다. 특히 세계경제의 개방화와 국경 없는 경쟁의 추세에 직면하여 경제 주체로서의 기업은 그 어느 때보다도 능동적이고 전향적으로 대처하는 자세를 필요로 하고 있다.

이러한 변화를 기업환경과 관련해서 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 지역단위의 경제권 통합과 세계적인 시장 개방화가 진전되면서 국내 시장에서도 경쟁적 시장질서가 강조되는 반면 정부의 규제와 개입은 축소되는 경향이 보인다. 작은 정부가 바람직하다는 정책기조 가운데는 기업의 주도권을 강화시키는 측면도 있으나 시민사회의 발언권이 강화될 수 있는 공간이 확대될 가능성이 보인다는 양면성이 있다. 또한 정책이 개별 국가 단위에서 결정될 수 없고 내용적으로 국제적 기준을 충족시켜야 한다는 점이 명백해지고 있다.

둘째, 정보화의 급속한 진전과 더불어 생산과 소비의 방식에 일대 변화를 가져온 탈산업사회(脫産業社會, post-industrial society)적 생활양식이 확산되고 있다. 따라서 질적으로 다양화되는 수요 패턴을 충족시킬 수 있는 공급·유통·사후관리 체제가 필요하게 되었다. 정보테크놀로지의 발달은 유연한 다품종 소량생산체제의 가동을 뒷받침하고 있다. 결국 20세기의 대중사회를 유지해온 대량생산 체제와 거대기업의 군대식 피라미드형 조직은 시대에 뒤떨어진 공룡이 되고 있다(Naisbitt, 1994). 전문화되고 유연성 있는 단위 조직을 통합·조정하는 능력이 기업의 생존 여부를 결정하는 관건으로 인식되고 있다.

셋째, 경제활동의 세계화가 초래할 수도 있는 국지적 노동조건 격차를 극복하기 위해 산업민주주의가 보편화되어야 한다는 주장이 등장하고 있다. 이는 환경, 소비자보호 등을 비롯한 삶의 질의 세계화라는 과제를 제시하고 있다. 간단하게 말해 시장의 세계화에 대응하여 노동운동, 사회운동, 시민적 연대의 세계화도 진행되고 있다.

환경 변화에 기업이 적응하기 위해서는 조직의 구조와 운영 원리를 우선 바꾸어야 하지만, 무엇보다도 이에 대한 구성원들의 의견이 일치하여야 할 필요가 있다. 급변하는 상황 속에서도 내부 합의가 형성될 수 있는 기반인 문화적 통합성을 확보하는 것이 경영의 중요한 과제로 등장하고 있다고 할 수 있다.

이제부터는 경영기법의 수준을 넘어서는 기업문화에 대한 논의가 요청된다고 할 수 있다.

## 2. 새로운 기업문화의 위상과 성격

기업에서 문화는 무엇을 의미하는가? 기업은 비자연적으로 만들어진 특수한 이익 공동체이다. 원래 기업이란 영리를 목적으로 경제적으로 유용한 재화와 서비스를 생산해 내는 일터라고 할 수 있다. 그러나 실질적으로 기업은 하나의 공동운명체이고 그것을 통해 사람들이 자기성취를 이룩하고 삶의 보람을 찾는, 다시 말해서 우리 삶의 중심적 자리를 차지하는 곳이다. 이런 관점에서 볼 때 기업은 인위적으로 만들어진 특수 공동체라고 할 수 있다.

기업문화(corporate culture)라는 것은 바로 이 인위적인 공동체에서 구성원 스스로가 가꾸어 나가는 문화를 가리키는 것이다. 즉, 기업문화라는 것은 공동체라는 의식을 전제로 할 때에만 의미가 있다. 그러니까 어떤 기업의 구성원들이 공동체 의식이 없다고 한다면 그 기업에는 그 나름의 기업문화가 없다고 보아도 무방하다. 다시 말해 기업 구성원들이 기업의 정신을 도출해내고 도출된 정신을 함께 받들고 실천하는 자세, 실천하는 생활양식이 기업문화를 만들어내는 것이다. 기업문화를 통해 기업은 가치나 조직 및 생산체계의 통일성을 이룩할 수 있다. 즉 기업문화는 기업 구성원들의 의식과 행위, 조직이 생산을 중심으로 체계화되고 통일되는 과정에서 핵심적으로 중요한 부분이다.

문화는 사람들을 주어진 환경에 적응하도록 도와주지만 환경이 바뀌면 사람들은 새로운 환경에 맞는 문화적 내용을 요구하고 그러한 요구에 부응해 문화도 변화한다. 그러나 문화가 바뀐다고 문화의 모든 요소가 다 같이 변하는 것은 아니다. 문화의 요소 가운데는 사회변화에 민감하게 반응하는 것들이 있고, 사회의 변화와 관계없이 지속적으로 작용하는 것들이 있다. 다시 말해서 한 사회의 문화는 지속적인 속성을 가진 문화요소들의 총체를 지칭하는 본질적 부분과 환경적 변화에 따라 바뀌는 적응적 요소의 두 가지로 나눌 수 있다.

기업문화에서도 그것은 마찬가지다. 새로운 기술이 도입되면 기업종사자들은 그 기술을 배워야 한다. 예를 들어 컴퓨터가 도입되면 과거에 쓰던 주판과 계산기는 무용지물이 된다. 이와 같이 새로운 기계나 시설, 아이디어 자체가 문화적 내용의 변화를 뜻한다. 새로운 내용의 도입은 새로운 직업환경을 만들고 종업원들은 거기에 적응하지 않으면 안된다. 한 걸음 더 나아가 새로운 기업환경은 계속적인 기술의 개발과 제품의 개발, 시장의 수요파악 등을 요구한다. 이러한 요구는 불가피하게 사람들의 행동양식과 사고유형에 변화를 일으

킨다.

물론 기업문화의 변화는 기업 내의 힘에 의해서만 추진되는 것은 아니다. 좀 더 포괄적인 사회적 환경과 상황의 변화도 기업문화에 긴장을 가져온다. '민주화'와 같은 정치적인 변화와 노동조합제도의 도입과 변화, 노동에 대한 사람들의 가치관 변화, 인구변천(population transition)으로 인한 노동력의 구조와 조건 변화, 세계적인 기업환경의 변화 등은 한 국가의 기업환경을 결정하는 중요한 요소들이다. 마찬가지로 개개의 기업환경도 여러 가지 외부적 조건의 변화에 의해 직접 영향을 받는다. 이러한 변화에 대한 적응과정에서 기업문화도 변하게 된다.

최근에는 한국에서도 기업윤리와 기업의 사회적 책임에 대한 논의가 활발해지고 있다. 기업이 경쟁력을 갖추는 것과 함께 도덕적이어야 하고 사회의 복지를 위해서 많은 노력을 기울여야 한다는 주장도 강하게 일고 있다. 공해를 유발하지 않는 기업, 하도급업체나 경쟁회사와 불공정 거래를 하지 않는 회사, 그리고 사회복지와 문예진흥에 대해서도 진지하게 관심을 기울여 주는 경영자들을 우리 사회는 기대하고 있다. 그러나 진정한 의미에서 기업윤리를 세우고 기업의 사회적 책임을 다하려면 '기업문화'를 잘 가꾸어야 한다. '기업문화'를 잘 가꾸지 않으면 기업윤리나 사회적 책임의 강조는 일시적 운동이나 걸치레에 지나지 않게 될 뿐만 아니라 기업 자체가 사회적으로 생존하기 어렵게 될 가능성이 있다.

#### (1) 기업문화란 무엇인가?

지금까지 한국에서 기업문화에 대한 얘기는 분분하지만 그것이 무엇인지에 대해서는 명확히 인식되지 못하고 있는 실정이다. 우선 일반인들이 갖고 있는 기업문화에 대한 통념들을 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 기업이 사회의 문예진흥활동에 참여하는 메세나(mécénat)활동의 전개를 기업문화라고 보는 견해이다.<sup>(3)</sup> 현실적으로는 영리를 주목적으로 하는 기업이 사회를 문화적으로 살찌우는 문예활동을 하는 사람들을 지원해 주어야 한다는 견해이다.

(3) 메세나(mécénat)는 프랑스어로 "직접적 결과를 기대하지 않는 문화예술·학술 옹호활동"을 뜻하는 말인데, 로마 황제 아우구스투스(Auguste)의 신임이 두터웠던 메세나(Mæcenat) 장관의 이름에서 유래되었다. 문화예술·학술의 후원자(mécéne)와 그 활동(mécénat)의 관계는 일반적인 후원자(patron)와 그 활동(patronage)으로 확대 해석될 수 있다. 즉, 과거 역사에서 문화를 육성·전승하고 다른 문화와 융화시키는 데에 기여하였던 황제·국왕·교황·장군과 같은 권력자나 귀족·부호·상인의 역할을 기업이 적극적으로 떠맡아야 한다는 것이다.



둘째, 회사 내 사원들의 놀이문화와 문화활동을 지원하는 것을 기업문화라고 보는 견해이다. 이 견해는 노동이라는 것이 고달픈 것이므로 노동으로 인한 고통과 스트레스를 해소하기 위해서 사내의 취미서클이나 문예활동을 장려해야 한다는 것으로 노동운동을 하는 사람들이나 인본주의적인 사상을 표방하는 사람들의 견해다.

셋째, 전통문화를 기업경영에 도입하거나 상품화하는 것을 기업문화라고 보는 견해로, 사원들에게 전통적인 예절에 대한 교육을 한다든지 포장이나 홍보물에 전통의 문양을 넣는다든지 하는 등의 일을 장려해야 한다는 것으로서 우리나라에서는 문화부를 중심으로 많이 장려되고 논의되고 있다.

위에 열거한 세 가지의 견해는 기업문화를 기업경영의 부수적이고 지엽적인 활동으로 인식한 것이다. 그러나 이러한 견해와는 달리 우리는 기업문화를 하나의 기업이 그 기업 공동체 구성원들이 공유하고 있는 가치체계를 만들고 그 가치를 받들고 실행해 나가는 과정으로 정의(定義)한다. 이러한 입장은 기업문화를 경영의 부수적 산물이 아니라, 본질적 요소로 파악하는 것으로, 그 구성요소로 생산체계(production system), 조직체계(organizational system) 및 가치체계(value system)의 세 가지를 설정하고 있다.

## (2) 기업문화의 체계와 내용

기업의 일차적인 목표는 재화와 서비스의 생산을 통한 이윤추구에 있다. 기업의 생산활동에는 기계와 같은 하드웨어와 기술과 같은 소프트웨어가 모두 필요하다. 아무리 좋은 기계나 설비를 가지고 있다고 하더라도 기술이 따라가지 못하면 생산활동이 원활히 이루어지기 어렵다. 이와 같이 생산활동을 위해 요구되는 여러 가지 요소들은 서로 밀접히 연관되어 있다. 이러한 생산활동 요소들의 짜임새를 '생산체계'라 한다. 따라서 생산체계는 기업문화의 핵심적인 위치를 차지하고 있다.

그러나 아무리 좋은 생산체계를 가지고 있다고 하더라도 그것만으로 기업이 이루어질 수는 없으며 또 생산이 효율적으로 되는 것도 아니다. 생산을 위해 기계설비를 하고 기술을 사용하지만 그 주체는 바로 사람이다. 즉 사람들의 조직을 통해 생산활동이 이루어진다. 똑같은 기술이나 설비를 가지고도 조직에 따라 생산성이 달라진다. 그 근본적인 원인의 하나가 바로 조직의 인적 요소에 있다. 이와 같이 넓게는 기업활동, 좁게는 생산활동을 지원하기 위한 여러 가지 조직의 틀을 우리는 '조직체계'라고 부른다. 여기에는 인사조직, 노사관계, 교육과 훈련, 복지 등이 속한다.

그러나 실용적 보상체계만으로 이루어진 조직은 공동체적 일체감과 활력이 없다. 사람들은 조직을 통해 상호작용하며, 자신의 위치를 확인하고, 삶의 의

미와 보람을 찾는다. 조직은 바로 삶의 현장이다. 따라서 삶의 의미와 보람을 주는 조직이야말로 가장 훌륭하고 효율적인 조직이라고 할 수 있다. 이처럼 조직에 힘과 혼을 불어넣고 그 성원들에게 삶의 의미를 주는 것이 '가치체계'이다. 흔히 사풍(社風)이나 종업원 의식이라고 하는 것이 가치체계를 뜻하는 것이다. 그것은 일상적인 말로 가치관과 같은 것이라고 할 수 있다. 여기에는 이념이나 신념도 포함된다. 가치관이 정립되고 가시화되고 생활화되는 단계를 거치면서 가치체계는 발전되고 완성되어 간다. 보통 기업은 기업과 종업원들을 위한 가치관을 정립하기 위해 사시(社是)나 사훈(社訓)을 정한다. 그리고 이것을 기업에 널리 알리고 이를 위한 상징물을 만들고 행사를 하고 교육을 실시한다. 이러한 과정을 통해 종업원들은 기업이 정립한 가치관을 받아들여 자기도 모르게 그것에 따라 행동하게 된다. 이렇게 가치체계는 사람들에게 삶의 의미와 공동체 의식을 부여하고 이를 통해 구성원들로 하여금 조직에 효율적으로 통합시키는 기능을 한다. 가치체계가 흔들리면 근로정신이 해이해지고 사람들이 매우 이기적이 되며, 따라서 기업이나 공동체나 국가의 이익을 버리고 개인의 이익만을 추구하게 된다. 가치체계는 조화와 통합, 그리고 통일성을 부여해준다는 점에서 기업의 흥망과 사화에 결정적인 요소이고, 또한 생산 활동에 활력을 불어넣어 주는 가장 기본적인 요소라고 하지 않을 수 없다.

위의 세 가지 요소, 즉 생산체계·조직체계·가치체계는 따로 떨어져 있는 것이 아니라 서로 연관되어 있으며 동시에 하나의 보다 큰 체계로 통합된다. 그것이 바로 기업문화이다. 다시 말해 기업문화체계의 하위체계를 이루는 것이 생산·조직·가치체계이다.

그러면 이들 세 가지 부분 사이의 연관성과 통일성은 어떻게 이루어지고 있는가? 이것은 이들 각각이 기업활동에서 차지하는 위치와, 각각의 부분에서 그것이 지닌 문화적 성격에 따라 두 가지로 생각해볼 수 있다.

먼저, 기업활동에서 차지하는 위치에 따르면 생산체계는 기업의 핵심적인 요소인 생산기능을 수행한다. 따라서 기업활동에서 핵심적인 자리를 차지한다. 이를 지원하는 위치에 있는 것이 조직체계와 가치체계이다. 조직체계는 직접 생산을 지원하는 기능을 수행한다. 그러나 효율적인 조직체계를 갖기 위해서는 그것을 지원하는 가치관이 전제되어야 한다. 즉 조직체계를 직접 지원하고 그럼으로써 생산체계를 지원하는 보다 포괄적인 위치에 있는 것이 가치체계라고 할 수 있다.

다음, 기업문화체계를 구성하는 생산·조직·가치는 문화적인 성격에서 차이를 보인다. 생산체계는 물질적 생산에 관여하며 따라서 물질적 성격을 갖는다. 반대로 가치체계는 사람들의 가치와 규범·신념·의미·상징 등 주로 정

신적인 영역에 관여한다. 이 두 가지가 통일되면 좋은 기업문화를 이룰 수 있다. 예를 들어서 사명감을 가지고 열심히 일한 결과 기술혁신을 이룰 수 있었고, 좋은 사업성과로 인해 전체 종업원들이 자부심과 애사심을 가지게 되었다면, 그 기업의 생산체계와 가치체계는 훌륭하게 결합되어 있다고 할 수 있다. 그러나 물질적인 것과 정신적인 것이 직접 통합되기는 매우 어렵다. 이 두 가지 체계를 연결시켜주는 것이 바로 조직체계이다. 즉 조직체계는 통합기제의 성격을 가진다.

이와 같이 기업문화는 그것을 구성하고 있는 하위체계들이 서로 유기적으로 연결될 때에만 잘 굴러갈 수 있다. 조직이론에서 '체계의 기능성'(functionality of the systems)이라고 하는 이러한 연관성은 의식의 혁신이 생산의 혁신으로 연결될 수 있어야 하고, 또 생산이 잘될 때에도 의식적 개혁이 뒤따라야만 기업의 발전이 계속 이루어질 수 있다는 점을 가리키는 것이다. 기업이념을 설정하는 작업은 기본적으로는 가치체계의 확립과 관련된 일이지만, 기존의 생산체계와 조직체계를 염두에 두지 않거나 앞으로 일어날 생산체계나 조직체계의 변화를 고려하지 않고 만들어진다면, 그것은 기업을 이끌어 나갈 이념으로서 자리잡을 수 없다. 그러므로 가치체계의 설정 역시 다른 하위체계와의 연관 아래서만 이루어질 수 있는 것이다.

한마디로 생산체계와 조직체계, 그리고 가치체계가 잘 조화된 기업이야말로 바람직한 기업문화를 가지는 기업이 된다. 이러한 문화적 통합성을 기반으로 현대 기업은 조직의 통합과 발전을 이룩하며 사회적 책임도 다할 수 있는 것이다. 기업도 사회적 존재라는 인식이 필요한 시대가 되었다고 할 수 있다.

### Ⅲ. 새마을금고의 환경 변화와 조직문화 재정립

새마을금고도 앞에서 언급한 시대적 변화와 기업문화 운동의 동향에서 예외일 수는 없다. 우선 금융시장의 개방과 자율화라는 지각 변동이 다가오고 있다. 이러한 변화에 능동적으로 대처하지 못한다면 새마을금고의 존립 자체가 심각한 위협에 직면하게 될 것이다. 외부환경의 변화를 새마을금고의 내실 있는 발전을 위한 호기로 인식하여, 이를 적극적으로 활용하려는 자세가 필요한 시점이다. 즉, 새마을금고의 위상과 이념체계를 재정립하고 조직문화를 혁신하는 일이 긴급하다.

새마을금고는 금융기관으로서의 성격과 협동조합으로서의 성격을 아울러 갖추고 있다. 그러므로 새마을금고의 조직문화는 일반적인 기업문화와는 구별되는 특수성을 최대한 반영하는 차원에서 정립될 필요가 있다. 이윤추구를 제1

의 목표로 하는 기업 일반과 상부상조정신을 바탕으로 한 협동조직인 새마을금고는 그 존재이유에서 큰 차이가 있다. 그러나 새마을금고도 효율성과 이윤을 추구해야 그 사업을 효과적으로 추진할 수 있다는 점에서 기업적 성격을 벗어날 수는 없다. 즉, 금융기관으로서의 효율성(efficiency)과 협동조합으로서의 협동(co-operation)이라는 두 가지의 원리를 동시에 추구해야 하는 고충이 있다.

### 1. 새마을금고의 기본 성격

새마을금고는 금융협동조합이다. 새마을금고는 순수 금융기관이라기보다는 금융을 통한 협동을 목표로 하는 협동조합이다.<sup>(4)</sup> 금융사업은 목표라기보다 수단적 성격이 더 강하다. 따라서 출발점은 협동과 상부상조라고 하는 이념에 바탕을 두어야 한다. 이 이념체계가 바로 서고 구체화되어야 새마을금고가 생존·발전하고 그 금융기관적 특성도 살려갈 수 있는 것이다. 이러한 목표를 접어두고 단순히 금융기관으로서의 효율성만을 추구한다면 그것은 새마을금고의 설립이념과 본질에서 벗어나는 일이 될 것이다.

물론 수단이 효율적이지 못하면 목표도 제대로 실현될 수 없을 것이다. 그런 점에서 수단으로서의 금융을 효율적이고 생산적으로 만들기 위한 노력은 반드시 필요하다. 기존의 연구들은 그런 차원에서 의미를 갖는다(한국생산성본부, 1991; 한국개발연구원, 1993; 이덕훈·최범수·정승우 편, 1994; 에스·티·엠, 1994). 그러나 현재의 상황은 보다 종합적인 고찰을 필요로 한다. 본 연구는 그러한 견지에서 착수되었다. 즉 본 연구에서는 새로운 환경에 맞추어 조직이념을 정립하고, 그러한 이념에 기초하여 조직의 정체성(identity)을 확립하는 방안을 연구하고자 한다. 이런 점에서 본 연구는 기존 연구의 성과를 새마을금고에 대한 종합적 고찰 속에 위치 짓는 작업이라고 할 수 있다. 즉, 본 연구는 새마을금고의 존재이유(raison d'être)를 정립하고 조직을 유기적으로 연결할 수 있는 구체적인 방안을 제시함으로써, 기존의 연구 성과들을 체계화하고 그 의미를 되살리는 근본적이고도 종합적인 성격을 지닌다.

(4) 새마을금고는 협동조합적 성격을 강하게 띠기 때문에, 일반 기업과는 구별되는 특수성을 갖고 있다. 이런 점에서 새마을금고의 이념체계와 조직문화는 다른 조직에서보다 더 중요한 의미를 지니며, 그 조직문화 역시 이러한 특수성을 최대한 고려하여 재정립되어야 한다.

## 2. 대내외적 환경변화와 새마을금고

새마을금고는 현재 심각한 대내외적 도전에 직면해 있다. 현재의 성장추세를 지속시키고 더 나아가서 새로운 도약의 발판을 마련하기 위해서는, 과거와 현재 및 미래에 대한 면밀한 검토, 장기적인 발전계획의 수립 및 체제의 정비가 필요하다. 말하자면 새마을금고의 역사와 이념을 재검토하고 현재의 제반 상황과 상태를 점검하여 조직의 위상과 체계를 새롭게 하고 미래의 전망(vision)을 마련하는 것이 필요하다. 물론 이러한 작업은 현재 새마을금고가 처해 있는 상황에 대한 냉철한 인식 위에서 이루어져야 할 것이다.

### (1) 외부 환경의 변화

#### 1) 국제적 변화

새마을금고가 직면하고 있는 국제적인 환경변화의 첫째는 세계화와 개방화이다. UR과 WTO체제의 구축에 따라 우리는 시장개방의 압력에 직면하고 있다. 이러한 변화는 외국금융기관의 진입장벽의 완화 내지 철폐의 압력으로 다가오고 있다. 그리하여 우리 정부도 금융시장의 개방을 추진하고 있다. 멀지 않아 국내 금융업은 전면적인 대외개방의 격랑에 내맡겨지게 될 것이다. 새마을금고 역시 이러한 금융시장의 개방에 잘 대처하지 않으면 안될 것이다. 이러한 세계화와 개방화에 대한 새마을금고의 대처는 우선 소극적으로는 국내 금융시장 개방이라는 상황에서 어떻게 경쟁력을 유지하고 생존하느냐 하는 문제와 연결될 것이다. 나아가 적극적으로는 국제기구와의 협력이나 해외 유사기관과의 협력이 강구될 수 있을 것이다. 1994년 4월에 새마을금고 연합회가 국제협동조합연맹(International Co-operative Alliance: ICA)에 가입하였는데, 이것은 새마을금고가 세계를 무대로 하여 본격적으로 활동하게 될 터전이 마련되고 있음을 시사하고 있다.

둘째는 냉전체제의 와해에 뒤이은 남북통일 분위기의 조성이다. 이러한 상황에서 새마을금고는 통일의 과정에서 그리고 통일 이후에 어떠한 역할을 할 수 있을 것인가를 진지하게 고민해 보아야 할 것이다. 새마을금고가 지역사회에 기반을 두고 있고, 전국적인 방대한 조직망을 가지고 있으며, 서민을 주된 회원층으로 하고 있다는 점 등은 통일시대에 새마을금고가 지대한 역할을 담당할 수 있는 기반이 될 것이다. 통일시대를 대비하고 통일에 일조하기 위한 방안을 모색하는 것은 새마을금고의 주요한 과제 중의 하나가 될 것이다. 또한 새마을금고 자체가 공동체의 이상을 그 기본 이념으로 한다는 점에서 볼 때, 새마을금고는 통일시대에 '민족공동체'의 회복에 커다란 역할을 할 수 있

을 것이다. 새마을금고의 장기발전계획도 이러한 통일시대를 염두에 두고 수립되어야 할 것이다.

## 2) 국내적 변화

국내적 변화의 첫째 측면은 정부의 성격과 역할의 변화이다. 먼저, 정치적 민주화의 진전, 특히 1993년의 문민정부의 출범은 새마을금고의 정치적 위상의 변화를 요구하고 있다. 민주화에 의해 과거의 권위주의 정권이 새마을금고를 정치적으로 이용하던 행태가 불식될 수 있는 정치적 환경이 조성된 것이다. 아울러 정부기관의 감독을 받는다는지 새마을운동 중앙본부의 관련단체로 소속된다든지 하는 기존의 정치적 위상에서 탈피할 수 있는 여지가 마련된 셈이다.

그런데, 이러한 민주화는 새마을금고가 전통적으로 정부와 맺고 있던 관계가 느슨하게 된다는 것을 의미하기도 한다. 이로 말미암아 새마을금고가 관변적 성격을 띤 기관이라는 다소 부정적 이미지에서 탈피할 수 있는 가능성이 생기기도 하였지만, 다른 한편으로는 정부로부터 받던 갖가지 혜택이나 협조가 줄어들 가능성도 생겼다. 따라서 민주화는 정부와의 관계를 어떻게 재정립할 것인가를 하는 문제를 새마을금고에 던져 주었다고 할 수 있다. 민주화를 통해 혜택의 제공과 더불어 진행된 지도·감독의 틀에서는 어느 정도 벗어날 수 있게 되었지만, 정부와 어떻게 건전한 협조관계를 유지할 수 있을 것인가 하는 문제가 과제로 던져진 것이다.

민주화의 진전은 내부적으로는 조직의 의사결정구조와 커뮤니케이션 구조의 민주화도 요구하고 있다. 민주화는 연합회 회장이나 금고 이사장의 선출에서부터 중요한 정책의 결정과정, 내부적인 커뮤니케이션 등 여러 수준에서 요구되고 있다. 그런 점에서 이러한 민주화에 대한 요구를 조직의 효율성과 지속성 내지 안정성 확보와 어떻게 조화시킬 것인가 하는 문제가 과제로 주어지는 것이다.

한편, 정부의 복지기능의 확대 등 정부의 역할 변화도 새마을금고에 영향을 미치게 되었다. 새마을금고가 지니고 있는 협동조합적 성격은 지역사회에 대한 복지사업으로 가장 잘 표현되어 왔다. 단순히 이윤을 추구하는 금융기관이나 기업과는 달리 새마을금고는 수익의 일정 부분을 지역사회개발에 투자함으로써 그 존립근거를 강화함과 동시에 경쟁력을 지닐 수 있었다. 그런데, 정부의 복지기능의 확대로 말미암아 새마을금고의 지역복지사업은 새로운 국면에 처하게 되었다. 이런 상황에서 새마을금고는 지역복지사업을 추진하는 데 있어서 정부와 긴밀한 협조체제 내지는 상호보완체제를 갖출 필요가 생겨난 것이다. 따라서 정부가 예산이나 인원의 부족으로 인하여 행하기 어려운 부분들

새마을금고가 메우고, 여러 가지 행정적 협조를 정부나 일선 행정기관으로부터 얻어내는 식의 관계를 정립하는 것이 필요할 것이다. 이러한 관계정립은 오히려 새마을금고의 복지사업이 더욱 실효를 거둘 수 있게 해줄 수 있을 것이다.

둘째, 지방자치제의 실시로 인한 지방화의 측면이 있다. 한국 경제발전 과정의 부산물인 지역간의 불균형을 해소하기 위해서 1991년에 지방자치제가 30여년만에 부활되어 지방화 시대를 열기 위한 정치 제도적인 토대가 마련되었고, 1995년에는 지방자치단체장까지 직접 선출되었다. 지방화 시대의 전개는 지역사회에 기본적 터전을 갖고 있는 새마을금고의 조직체계와 기능 면에 상당한 영향을 미칠 것으로 예측된다. 지방화 추세는 무엇보다도 지역공동체에 대한 사람들의 관심과 애착을 불러일으킬 것으로 예상된다. 이 점은 지역사회에 기반을 두고 있는 새마을금고의 발전에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 전망할 수 있다. 즉, 지역사회 내지 지역공동체에 대한 사람들의 관심과 애착을 최대한 활용하여 새마을금고가 지역사회 발전을 위한 기관이라는 점을 부각시킬 수 있을 것이다. 그리하여 이러한 지방화 추세는 잘 활용하기만 하면, 창업 이래 지역금융과 지역사회 개발에 이바지해 온 새마을금고가 그 고유의 역할과 지역사회에 대한 기여도를 더욱 부각시킬 수 있는 적극적인 계기가 될 수 있을 것이다. 또한 새마을금고가 지역사회에서 갖는 위상도 제고할 수 있을 것이다. 한편 지방화시대에서는 지역의 중소기업을 회원으로 확대하여 새마을금고의 지역금융기관으로서의 성격을 강화함으로써 중소기업금융기관의 성격도 병행하는 방안도 강구할 수 있을 것이다.

셋째, 급속한 정보화의 진전이라는 측면이 있다. 우리나라는 경제성장과 산업구조의 확대 재생산을 거듭하여 탈산업사회로 진전되어감에 따라 정보화가 빠른 속도로 진행되어 왔다. 이에 발맞추어 한국의 금융기관은 금융전산망을 설치하고 사무자동화를 추진하는 등 정보화에 대한 대응 전략을 추진하고 있다. 그러나 새마을금고는 다른 금융기관과는 달리 업무자동화·전산화·네트워크화 추진 실적이 상당히 낙후되어 있는 실정이지만, 현재 금융전산화를 위한 다각적인 노력을 기울이고 있다. 전산화는 새마을금고의 금융업무에 새로운 발전의 기회와 도약을 위한 과제를 동시에 던져줄 것이다. 이러한 전산화는 새마을금고의 체계적이고 건전한 운영을 위해서도 필요할 것이다. 또한 회원이나 지역사회 또는 지역경제의 동향 등에 대한 정보를 수집하고 그것을 회원에게 제공하는 정보관련서비스도 확충하는 것이 필요할 것으로 생각된다.

넷째, 급격한 도시화라는 측면이 있다. 새마을금고가 처음 출발하던 무렵에 시작된 한국의 공업화는 급격한 도시화를 동반하였다. 이러한 도시화의 결과

로 공동체적 기반이 상당히 와해되었다. 도시생활에서의 잦은 주거이동은 주거공동체에 대한 의식을 희박하게 하였으며, 아파트 단지의 대량적인 형성은 이웃공동체의 상실을 초래하였다. 또한 주거공간과 생활·작업공간이 분리됨에 따라 생활공동체에 대한 의식도 약화되었다. 공동체의식이 약화되면서 개인주의와 이기주의가 팽배하게 되었다. 한편 농촌경제의 낙후성으로 인한 대규모의 이촌향도(離村向都)현상과 시장개방의 여파로 인하여 농촌공동체 또한 와해 직전에 놓여 있다. 이러한 것은 새마을금고 초창기와는 매우 달라진 상황으로서, 공동체에 기반을 두고 있는 새마을금고의 특성과 관련해 볼 때 매우 심각한 환경변화가 아닐 수 없다. 또한 주거공간과 생활환경의 변화, 특히 대규모 아파트단지의 형성은 새마을금고에게는 하나의 힘든 도전이 아닐 수 없다. 이러한 도시화에 어떻게 대처할 것인가는 비단 새마을금고의 성장과 발전에만 국한되는 문제가 아니다. 새마을금고가 그 본연의 이념을 성공적으로 잘 수행한다면 새마을금고는 급격한 도시화로 인해 각박해져 가는 현대생활속에서 공동체적 전통을 현대적으로 계승하여 지역공동체 나아가서는 민족공동체를 회복·부흥시킬 수 있는 기름진 밑거름이 될 수 있을 것이다.

다섯째, 금융업계의 변화로서 금융자유화라는 측면이 있다. 세계각국은 범세계적인 금융자유화 또는 탈규제 추세에 대응하여 자국의 금융산업을 재편하게 되었다. 즉, 금리자유화의 추진으로 은행 예대금리(預貸金利) 등 각종 금리와 수수료의 자유화, 국내 금융업종 간의 업무영역규제의 완화를 통한 겸영주의(兼營主義)의 추구, 외국금융기관에 대한 진입장벽 완화 내지 철폐가 그것이다. 이에 따라 우리 정부도 금융시장의 개방을 추진하고 있다.

현재 국내 금융업계는 금융자유화의 와중에 놓여있다. 정부는 현재 금리자유화, 금융시장 개방, 금융산업 개편, 금융기관 업무영역의 다각화, 통화관리 방식의 개선 등을 내용으로 하는 금융자유화를 추진하고 있다. 이러한 금융자유화는 금융시장의 개방과 더불어 금융기관들의 경쟁을 가속화할 것이다. 새마을금고는 우선은 틈새시장(niche market) 등의 공략을 통하여 그 특장(特長)을 유지하겠지만, 그 장점은 금융자유화의 결과로 점차 소진될 것이고 결국에는 장기적인 생존·발전전략을 수립하지 않으면 안될 것이다. 그리하여 새마을금고는 다시금 협동조합성의 강조라고 하는 원칙으로 복귀하지 않으면 안될 것으로 판단된다. 즉, 협동조합성의 강화를 통한 생존·발전이 요구된다는 것이다. 물론 이 협동조합성도 상황변화에 맞추어서 재규정되지 않으면 안된다. 즉, 구성원의 자발성이나 각성에만 의존하기보다는 경제적인 유인(誘因)과 서비스를 제공하는 순경제적(純經濟的) 협동조합을 강조할 수도 있을 것이다.



(2) 조직 자체의 변화

새마을금고는 외부의 환경변화에도 적응해야 하지만 조직 자체의 변화에도 적절히 대응해야 한다. 새마을금고 조직 자체의 변화로는 조직규모의 대형화와 운동조직적 성격의 약화를 들 수 있다.

첫째, 새마을금고는 지난 30여년간 엄청난 외형상의 성장을 하였다. 이러한 조직규모와 물량의 확대는 조직의 성격 변화를 요구하고 있다. 우선 조직규모가 대형화됨으로써 자칫 관료제의 폐단에 빠질 위험이 커졌다고 할 수 있다. 관료제의 폐단을 적절히 피해가면서 조직을 민주적으로 운영할 수 있는 방안을 강구하여야 할 것이다. 그러나 조직의 대형화는 불가피하게 일정한 정도의 관료제화를 요구한다. 따라서 민주적 운영과 관료제적 운영의 적절한 조화가 과제로 부상하는 것이다.

또한 조직의 대형화는 조직체계의 재정비를 요구한다. 조직체계의 재정비는 최소 협동조직 단위의 자생력 제고와 이차적 협동체인 연합회의 역할 재정립이라는 두 차원에서 실시되어야 할 것이다. 뿐만 아니라 금고의 유형별·규모별 전문화·특성화를 꾀하는 방안도 마련되어야 할 것이다.

둘째, 새마을금고의 운동조직적 성격이 약화되었다. 초창기의 새마을금고는 일종의 협동조합운동으로서 운동가들에 의해 주도되었다. 그러나 그 규모가 커지고 조직이 방대해짐에 따라 전문적인 성격을 강화할 필요가 생기게 되었다. 또한 경제적·금융적 상황의 변화로 말미암아 새마을금고는 더이상 운동조직의 차원에만 머물러서는 유지될 수 없게 되었다. 그러나 새마을금고가 협동조합운동의 성격에서 벗어나다면 그것은 새마을금고의 본질규정에서 벗어나는 결과가 될 것이다. 따라서 새마을금고는 전문성을 충분히 갖춘 운동조직으로 자체를 재규정할 필요가 있다. 말하자면 운동성과 전문성을 겸비해야 한다는 것이다. 이를 위해서는 전문인력의 충원과 양성이 꾸준히 시도되어야 할 것이다.

또한 운동조직적 성격의 약화로 말미암아 새마을금고는 더이상 운동가들만의 조직은 아니다. 따라서 새마을금고는 보람있는 운동의 장(場)일 뿐만 아니라 좋은 직장이기도 해야 한다. 새마을금고가 좋은 직장으로 자리잡을 때 유능한 전문인력의 확충이 가능할 것이기 때문이다. 아울러 초창기 운동조직적 성격이 강할 때 조직에 몸담은 사람과 1980년대 이후에 조직에 들어온 사람들 사이에는 새마을금고의 현재와 미래에 대한 견해와 관점에서 일정한 차이를 보이기 마련이다. 따라서 이 두 세대간의 세대 차이를 극복하고 두 세대의 경험과 능력을 잘 조화시키는 것이 중요한 과제이다. 이것은 동시에 인사체제의 문제와도 연결되어 해결되어야 할 것이다.

### 3. 새마을금고의 과제

대내외 환경 변화는 새마을금고에 다음과 같은 도전과 과제들을 던져 주고 있다. 이것들은 환경변화에 따른 적응과제들이라고 할 수 있다.

먼저, 국제적인 변화는 다음과 같은 과제를 던져 주고 있다. 세계화와 개방화에 따른 금융시장 개방에 대처할 수 있는 구체적인 방안이 마련되어야 한다. 나아가 세계화와 개방화에 발맞추어 국제협동조합기구나 해외 유사기관과의 협력을 강구해야 한다. 또한 통일 시대를 대비하여 새마을금고가 통일과정에 어떻게 기여할 수 있는지, 통일 이후에 새마을금고의 발전·확산 전략은 어떠해야 하는지를 연구·검토하여야 한다.

한편, 국내적인 변화는 다음과 같은 과제를 던져 주고 있다. 민주화의 진전과 더불어 정부와의 관계는 어떻게 재정립되어야 하며, 새마을금고의 사업 추진에서 정부와의 협조는 어떻게 진행되어야 하는지를 새롭게 규정해야 한다. 그리고 지방자치제의 실시가 새마을금고의 운영과 발전에 어떤 의미를 지닐 것인지 연구·검토하여 새마을금고가 지역사회에 공헌할 수 있는 여러 가지 방안들을 구체적으로 마련해야 한다. 또한 사회의 전반적인 정보화 추세에 맞추어 온라인망 등 전산화 작업을 추진하고 동시에 회원이나 지역사회 내지 지역경제에 대한 정보 수집 및 정보 제공 활동을 강화하여야 한다. 공업화에 뒤따른 급격한 도시화로 인한 공동체의 전반적인 와해라는 상황은 새마을금고의 영업 방식이나 운영 방식이 어떻게 변화되어야 하는지를 연구·검토할 것을 요구하고 있다. 아울러 공동체 정신의 회복에 새마을금고가 어떻게 기여할 수 있는지도 연구·검토하여 그 구체적인 방안들을 마련해야 한다. 마지막으로 금융업계의 금융자율화에 따른 생존전략과 발전전략을 구축해야 한다. 물론 이 전략들은 새마을금고의 협동조합성을 훼손하는 선에서 구축되어서는 안되며 오히려 새마을금고의 협동조합성의 강화를 통해 경쟁력을 확보하는 식으로 구축되어야 한다.

새마을금고 조직 자체의 변화들은 다음과 같은 과제를 던져 주고 있다. 새마을금고 조직의 대형화에 따른 관료제화와 조직의 민주화 요구라는 두 추세를 조화시킬 수 있는 방안을 마련해야 한다. 또한 새마을금고 조직의 운동성을 회복·강화하고 새마을금고를 전문성을 갖춘 운동조직으로 재정비해야 한다. 즉, 운동성과 전문성을 조화시키는 것이 하나의 과제이다. 또한 새마을금고는 운동조직이기도 하지만 금고의 임직원에게는 하나의 직장이다. 따라서 새마을금고를 보람있고 좋은 직장으로 만드는 일도 중요한 과제라고 할 수 있다.

새마을금고가 현재의 환경변화에 잘 대처하고 바람직한 미래상을 제시하기

위해 해결해야 할 최대 현안은 협동조합적 성격과 금융기관적 성격 및 운동조직적 성격과 전문기관적 성격을 어떻게 시대와 상황의 변화에 맞추어 잘 조화시키는가 하는 문제이다. 아울러 이 문제는 연합회와 일선 금고의 관계를 어떻게 조정하는가 하는 문제와도 직결된다고 할 수 있다.

새마을금고는 외부 환경 변화에 대한 소극적 대처에 그칠 것이 아니라 조직 자체의 성격 변화까지 최대한 반영하여 이념체계·조직문화 정립 및 체제정비를 감행해야 한다. 새마을금고의 위상 재정립과 체제정비는 그 밑바탕에서부터 이루어져야 할 것이다. 말하자면 새마을금고 정신의 재확인과 재정립에서부터 시작되어야 한다는 것이다. 이 작업이 바로 새마을금고 이념체계의 정립이다. 기존의 이념체계를 검토하여 미비점을 보완하고 추상적인 것을 구체화함과 동시에 상황과 환경의 변화를 최대한 반영하여 이념체계를 새롭게 정비하는 것이 급선무이다.

새마을금고에서 이념이 특히 중요한 이유는 새마을금고가 일반 금융기관이나 기업과는 다른 성격을 지니고 있기 때문이다. 새마을금고는 이윤의 극대화를 추구하는 기업과는 달리 비영리성을 그 본질로 한다. 새마을금고는 치열한 경쟁사회에서 경제적 약자들이 협동과 상부상조를 통해 삶의 질을 향상시키기 위한 일종의 협동조합인 것이다. 그 협동과 상부상조의 수단은 물론 금융이다. 그런 점에서 새마을금고는 금융기관으로서의 효율성을 지니지 않으면 안 된다. 이러한 효율성을 지니지 못할 때 그것은 실제적인 협동이나 상부상조를 이끌어 낼 유인수단을 가질 수 없기 때문이다. 대내외적 환경의 변화 속에서 무엇보다도 이념체계의 재정립이 가장 근본적인 과제로 부상하는 이유는 새마을금고의 이러한 존재이유 자체가 환경의 변화에 의해 흔들리고 있기 때문이다. 따라서 새마을금고의 이념체계는 대내외 환경 변화를 최대한 고려하여 새롭게 정립되어야 하며 명료화되고 구체화되어야 한다. 새마을금고의 이념체계는 단지 추상적인 구호도 아니고 조직을 치장하는 허울도 아니다. 새마을금고의 이념체계는 새마을금고의 존재이유 그 자체이다.

이념이 제대로 정립되어 있지 않은 조직은 방향을 잃고 표류하기 쉬우며, 이념이 공허한 표어로 그치는 조직은 내실 있는 조직이 될 수 없다. 이념체계는 조직의 존재이유와 존립근거를 밝혀주는 것으로서 조직의 정신과 같은 것이라고 할 수 있다. 즉, 이념체계의 정립은 조직 정체성의 확립을 뜻한다. 새마을금고의 존재 이유는 그 이념의 실현에 있다는 점에서 볼 때 이념체계가 분명하게 정립되지 않으면 그 존재 이유 또한 불명확해질 수밖에 없다. 대내외적 환경의 변화는 이러한 이념체계의 정립 내지 존재이유의 명료화를 최우선의 과제로 요구하고 있다.

한편, 이러한 이념체계의 정립은 그 자체로만 머물러서는 공허한 구두선(口頭善)으로 끝나기 십상이다. 즉, 새마을금고의 이념체계는 조직의 구체적인 작동방식 및 구성원의 구체적인 행위양식과 유기적으로 연결되어 실제로 구현되어야 한다. 이것이 바로 조직문화 정립의 문제이다. 조직문화는 이념을 구현하기 위한 생산체계·조직체계·가치체계로 구성된다. 생산체계는 생산활동의 짜임새를 말하고, 조직체계는 생산활동을 조직하기 위한 조직의 여러 가지들을 말하며, 가치체계는 이념을 구현하기 위해 필요한 조직성원들의 정신적 가치 요소들을 말한다. 일견 이념체계와 가치체계는 유사한 듯이 보이지만 양자는 차원이 다르다. 이념체계는 조직의 존재근거가 되는 상위의 체계라고 한다면, 가치체계는 이념체계를 구체화한 정신적 가치들로 구성되는 하위의 체계라는 점에서 차이가 있다. 이러한 생산체계·조직체계·가치체계를 유기적으로 통합하는 틀이 바로 조직문화이다. 오늘날 조직문화는 제5의 경영자원이라고 한다(Deal and Kennedy, 1982). 사람과 물자와 자본과 정보라는 기본적인 자원들을 유기적으로 연결시켜 주는 조직문화가 경영의 성패를 좌우하기 때문이다.

이념체계의 재정립이 새롭게 변화하는 환경 속에서 조직의 정체성을 확립하여 조직의 구심점을 마련하는 일이라면, 조직문화의 정립은 조직에 새로운 활력과 자양분을 제공하여 조직을 거듭나게 하는 일이라고 할 수 있다. 정신적·이념적 구심점을 마련하고 조직의 구성요소들을 유기적으로 결합하는 일이야말로 새마을금고의 거듭남의 출발점이라고 할 수 있다.

일단 기업문화를 보는 일반적 이론 틀을 참조로 하여 새마을금고의 특수성을 분석하는 일이 필요하다. 그리고 현재 일어나고 있는 환경의 변화가 제기하는 문제와 해법(解法)의 제시 방향을 찾을 수 있는 논리구조를 도출하여야 한다. 이러한 구도를 생각하여 보면, 지역사회에서 일어나는 변화에 적응하여 협동운동으로서의 기반을 확립하면서 금융기관으로서도 비교 우위를 가질 수 있는 조직체계가 필요하게 된다. 이 점에서 일선 금고의 역량을 네트워크화하여 집적하고 급변하는 환경에 대응할 수 있는 정보의 수집과 노하우의 개발을 추진할 수 있는 방향으로 연합회의 기능을 조정하는 것이 바람직하다. 조직문화의 측면에서 보면 하부 구성단위의 주체성을 살려 총체적인 경쟁력을 발휘할 수 있는 유연성(flexibility)을 강조할 수밖에 없다. 즉 유연성의 확보에 기여할 수 있는 문화적 가치를 찾아가는 일이 핵심인 것이다.

#### IV. 맺음말

새마을금고는 우리 고유의 협동조직과 상부상조 정신의 전통을 계승하고 근대적 협동조합의 원리를 원용하여 지역의 서민들이 자조적·자구적 의지를 가지고 결성한 금융협동조합이다. 새마을금고는 그 동안 회원들이 출자한 자금을 활용하는 신용사업을 통해 회원의 경제적·사회적·문화적 지위의 향상을 도모함과 아울러 지역복지사업 등을 통하여 지역사회개발과 국민경제발전에 기여해왔다. 그러나 최근의 일련의 대내외 환경변화는 새마을금고에 다음과 같은 과제들을 던져 주고 있다.

국제적 변화의 핵심은 세계화와 개방화이다. 새마을금고는 세계화와 개방화에 따른 금융시장 개방에 대처할 수 있는 구체적인 방안을 마련해야 한다. 나아가 세계화와 개방화에 발맞추어 국제협동조합연맹이나 해외 유사기관과의 협력을 강구해야 한다.

국내적 변화는 민주화·지방화·정보화·도시화·금융자율화 등으로 요약할 수 있다. 민주화의 진전과 더불어 새마을금고는 정부와의 관계를 재정립해야 한다. 그리고 지방자치제의 실시와 더불어 지역사회에 공헌할 수 있는 여러 가지 방안들을 마련해야 한다. 또한 사회의 전반적인 정보화 추세에 맞추어 온라인망 등 전산화 작업을 추진하고, 동시에 회원이나 지역사회 내지 지역경제에 대한 정보 수집 및 정보 제공 활동을 강화해야 한다. 한편 산업화에 뒤따른 급격한 도시화로 인한 공동체의 전반적인 와해 상황을 직시하고, 새마을금고의 영업 방식이나 운영 방식이 어떻게 변화되어야 하는지를 검토해야 한다. 마지막으로 금융자율화에 적응하기 위한 생존전략과 발전전략을 구축해야 한다.

새마을금고 조직 자체의 변화로는 조직의 대형화에 수반되는 운동성의 약화가 있다. 여기서 중요한 것은 새마을금고 조직의 대형화에 따른 관료제화와 조직의 민주화에 대한 요구를 조화시킬 수 있는 방안을 마련하는 일이다. 그리고 새마을금고 조직의 운동성을 회복·강화하고 새마을금고를 전문성을 갖춘 운동조직으로 재정비해 가야 한다. 금고의 상근(常勤) 임원과 직원을 위해 새마을금고를 보람있고 좋은 직장으로 만드는 일도 중요한 과제로 부각되고 있다.

새마을금고는 외부 환경 변화에 대한 소극적 대처에 그칠 것이 아니라 조직 자체의 성격 변화까지 시도하는 과감한 전환과 개혁을 감행해야 한다. 이상의 여건 변화 및 당면 과제와 관련하여 새마을금고는 이념체계와 조직문화를 재

정립하는 것이 무엇보다 시급히 요망된다.

## 참고문헌

- 김경동  
 1985 『현대의 사회학』. 서울: 박영사.  
 1992 『한국인의 가치관과 사회의식』. 서울: 박영사.
- 김성환  
 1993 『기업문화와 성과급』. 서울: 한국노동연구원.
- 박성호  
 1994 『21세기와 삶의 질』. 서울: 정보환경연구원.
- 삼성 신경영 실천위원회  
 1993a 『삼성 신경영: 나부터 변해야 한다』. 서울: 삼성 신경영 실천위원회.  
 1993b 『삼성인의 용어: 한 방향으로 가자』. 서울: 삼성 신경영 실천위원회.
- 쌍용 중앙연수원  
 1992 『기업문화 사례연구』. 서울: 쌍용 중앙연수원.
- 새마을금고 연합회  
 1989 『새마을금고 25년사』. 서울: 새마을금고 연합회.
- 서울대학교 사회과학연구소  
 1992a 『포항제철의 기업이념 체계화를 위한 연구』. 서울: 서울대학교 사회과학연구소.  
 1992b 『민족, 인간 그리고 세계: 포항제철의 기업문화와 이념』. 서울: 오름.  
 1992c 『포항제철의 기업문화 창달 종합계획(안)』. 서울: 서울대학교 사회과학연구소.  
 1994 『참여와 협동을 통한 발전: 새마을금고의 이념체계와 조직문화』. 서울: 서울대학교 사회과학연구소.
- 서인덕  
 1986 “한국 기업의 조직문화 유형과 조직 특성간의 관련성 연구.” 서울대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문.
- 선한승  
 1994 『노동문화 연구Ⅱ: 노동문화와 기업문화의 비교론적 관점』. 서울: 한국노동연구원.
- 신유근  
 1989 “기업문화와 조직성과.” 『한국 기업의 구조와 전략』. 서울: 범문사. pp. 95~128.  
 1991 “문화전통과 기업문화에 대한 논평.” 『문화전통과 사회발전』. 서울: 미원문화재단. pp. 243~249.
- 유홍준  
 1993 『조직사회학』. 서울: 경문사.
- 에스·티·엠(STM)  
 1994 『금고 전산망 구축 및 정보 전략 계획 수립』. 서울: 에스·티·엠.  
 올기업문화연구원

- 1994 『기업문화 전문요원 양성과정: 이론·기법·사례·실습의 종합 코스』.  
서울: 올기업문화연구원.
- 이덕훈·최범수·정승우 편  
1994 『지역균형의 활성화와 새마을금고의 발전』. 서울: 한국개발연구원.
- 이어령·김상태·김종빈·김학수·조영호  
1990 『정보사회의 기업문화』. 서울: 한국전기통신공사출판부.
- 이종구  
1995 “거대 장치산업과 기업문화 운동: P사의 사례.” 김경동·심윤종 편,  
『신기술과 신노사관계』. 서울: 한울. pp. 93~127.
- 이창순  
1994 『조직이론: 사회조직의 제관점』. 서울: 박영사.
- 이학중  
1986 『기업문화와 조직개발: 이론과 기법』. 서울: 법문사.  
1989 『기업문화론: 이론, 기법, 사례연구』. 서울: 법문사.  
1993 『한국의 기업문화』. 서울: 박영사.  
1994 『기업변신론: 한국 기업의 변신전략과 사례연구』. 서울: 법문사.
- 전국경제인연합회  
1993 『기업문화 백서』. 서울: 전국경제인연합회.
- 포항종합제철주식회사  
1991 『기업문화』. 포항: 포항종합제철주식회사.
- 한국개발연구원  
1993 『금융환경변화에 대응한 새마을금고의 발전방안』. 서울: 한국개발연구  
원.
- 한국생산성본부  
1987 “미래의 기업경영 전략과 기업문화.” 『미래산업연구자료』. 서울: 한국  
생산성본부.  
1991 『새마을금고연합회 경영진단보고서』. 서울: 한국생산성본부.
- 한국통신  
1994 『한국통신의 기업문화』. 서울: 한국통신.
- 황일청  
1991 “문화전통과 기업문화.” 『문화전통과 사회발전』. 서울: 미원문화재단.  
pp. 210~242.
- Barnard, Chester  
1938 *The Functions of Executive*. Cambridge, MA: Harvard University  
Press.
- Burrell, Gibson, and Gareth Morgan  
1982 *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of  
Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
- Clegg, Stewart, and David Dunkerley  
1980 *Organizations, Class and Control*. London: Routledge & Kegan  
Paul.
- Craig, John G.  
1993 *The Nature of Cooperation*. London: Black Rose Books.

- Deal, Terrence E., and Allan A. Kennedy  
 1982 *Corporate Cultures: The Rites and Rtuals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Drucker, Peter  
 1974 *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Evan, William M.  
 1993 *Organization Theory: Research and Design*. New York: Macmillan.
- Frost, P.J., L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, and J. Martin (eds.)  
 1985 *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hampden-Turner, Charles  
 1992 *Creating Corporate Culture: From Discord to Harmony*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Institute of Social Sciences, Seoul National University  
 1992 *POSCO Way: The Corporate Ethos of POSCO*. Pohang: Pohang Iron & Steel Co., Ltd.
- Kotter, John P., and James L. Heskett  
 1992 *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Litterer, Joseph  
 1974 *The Analysis of Organizations*. New York: John Wiley.
- Morgan, Gareth  
 1986 *Image of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- McLuhan, Herbert Marshall  
 1964 *Understanding Media: The Extensions of Man*. New York: MacGraw-Hill.
- Naisbitt, John  
 1994 *Global Paradox: The Bigger the World Economy, the More Powerful its Smallest Players*. New York: Avon Books.
- Ouchi, William G.  
 1981 *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.  
 1984 *M-Form Society: How American Teamwork Can Recapture the Competitive Edge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Parscale, Richard T., and Anthony G. Athos  
 1981 *The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster.
- Parsons, Talcott  
 1951 *The Social System*. Glencoe, IL: Free Press.
- Peters, Tom, and R.H. Waterman  
 1985 *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A.M.  
 1979 "On Studying Organizational Cultures." *Administrative Science Quarterly* 24: 570-581.  
 1985 *the Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford: Basil



Blackwell.

Pfeffer, Jeffrey

1982 *Organizations and Organization Theory*. Marshfield, MA: Pitman.

Presthus, Robert

1962 *The Organizational Society*. New York: Vintage Books.

Schein, Edgar H.

1985 *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-

Bass.

Silverman, David

1970 *The Theory of Organizations*. London: Heinemann.

Tyler, Edward B.

1871 *Primitive Culture*. London: John Murray & Co.