

# 企業文化와 組織成果

## 慎 有 根

《目 次》	
I. 研究의 背景	
1. 序 論	
2. 先行研究의 特徵	
(1) 企業文化의 概念	
(2) 研究對象의 水準	
(3) 價值把握의 觀點	
(4) 研究方法의 性格	
II. 本研究의 展開	
1. 本 研究의 目的	
2. 企業文化의 要素	
(1) 價值의 合意性 側面	
(2) 價值의 象徵性 側面	
(3) 價值의 明確性 側面	
(4) 價值의 受容性 側面	
3. 本 研究의 對象 및 方法	
III. 調査研究의 結果	
1. 企業文化의 要素別 分析結果	
(1) 價值의 合意性 分析	
(2) 價值의 象徵性 分析	
(3) 價值의 明確性 分析	
(4) 價值의 受容性 分析	
2. 企業文化와 組織成果와의 關係	
(1) 集團別 分析	
(2) 企業別 分析	
3. 媒介要素의 問題	
(1) 리더십	
(2) 人事制度	
(3) 將來不安	
(4) 勤務時間	
IV. 結 論	

### I. 研究의 背景

#### 1. 序 論

최근에 등장하기 시작한 企業文化(Corporate Culture)라는 새로운 연구분야는 學界와 實務界로부터 많은 관심이 집중되고 있는 가운데 연구가 활발하게 진행되고 있다. 우리나라에서도 기업문화라는 용어는 이제 그리 낯설지 않은 말이 되었다.

물론 기업문화라는 개념이 등장하기 이전에도 經營學이나 組織論에서 文化에 대한 인식이 없었던 것은 아니다. 이전부터 문화는 企業을 둘러싼 外部環境으로서 기업행동에 큰 영향을 미치는 것으로 인식되어 왔었고 특히 多國籍企業의 등장과 함께 기업활동영역이 다양한 문화권으로 확대됨에 따라, 한 문화권에서 형성된 경영기법이 다른 문화권으로 이전될 수 있

筆者：서울大學校 經營大學 經營研究所 研究員, 서울大學校 經營大學 教授

本 研究는 亞細亞財團(Asia Foundation)과 延世大學校 商經大學의 후원으로 이루어진 것이다.

는가 하는 문제와 나라간에 상이한 문화가 각국의 企業特性에 어떤 영향을 미치는가 하는 문제를 주로 연구하는 比較經營學(Comparative Management)도 생겨나게 되었다.

근래에 들어와서는 日本企業의 눈부신 성장이 세계적으로 관심을 모으면서 일본기업의 어떤 특징이 그것을 가능하게 했는가에 대한 관심이 고조되었고, 다국적기업의 海外支社에서 그 支社가 위치한 文化圈과 구별되는 뚜렷한 기업의 특징이 발견되고, 또한 어떤 기업들을 떠올릴 때 생각나는 독특한 이미지 등과 같이 기업내에서도 그간에는 관심을 받지 않던, 문화라는 것이 형성되는 것이 아닌가 하는 관점이 대두되었다.

日本의 경우는 그간의 지속적인 고성장이 한계에 부딪히고 어느 정도 안정기에 들어감으로써 기업조직들이 다소 나태해지는 경향을 보임에 따라 다시금 組織을 活性化시킨다는 측면에서 企業文化(社風)에 대한 관심이 높아지고 있다. 美國에서도 美國企業이 과거와는 달리 경쟁에서 뒤지고 생산성이 떨어지면서 그를 타개하려는 방안이 모색되는 가운데 재도약의 발판은 科學的 管理나 計量分析, 日本的 經營技法의 도입 등에 있는 것이 아니라 과거 미국기업을 위대하게 만들었던 精神에서 찾을 수 있다는 주장이 제기되었고 그 결과 우수한 기업에서는 強한 文化的 정립이라는 공통성이 발견된다는 견해가 제시되고 있다.

한편 이론적인 면에서도 構造機能主義的 觀點에서는 관심을 받지 못하던 기업의 非合理的인 측면들도 組織의 成果에 큰 영향을 미칠 수 있다는 인식과 함께 그간 도외시되어왔던 문화적인 측면에 대한 연구의 중요성이 강조되면서 人類學, 社會學의 연구성과를 도입한 접근법들이 도입되기 시작하였다. 이와 함께 기업 자체를 하나의 文化現象으로 보는 관점들이 나타나고 있다.

우리나라의 경우도 이제 企業의 歷史가 어느 정도 깊어지고 대규모화됨에 따라 外形의 인성장에 걸맞는 기업내의 精神的인 支柱가 필요하게 되었다. 서로 가치관이 다른 많은 구성원들을 한 방향으로 결집시켜주고, 成長期에서 발휘되었던 활력을 다시금 기업에 불어넣어 주기 위해서는 기업문화에 대한 관심이 높아져야 하는 것이 사실이다.

그러나 美國이나 日本에서 기업문화에 대한 연구가 등장한 배경을 살펴볼 때 그것은 각국이 나름대로의 필요때문이었음을 인식해야 한다. 따라서 선진국의 기업문화에 대한 연구 결과를 도입함에 있어서는 기업문화자체에 대한 명확한 이해와 함께 우리나라의 全般的인 風土와 현재의 기업문화 현상에 관한 이해가 선행되어야 할 것이다. 본고에서는 이와같은 관점에서 지금까지 전개되어온 기업문화연구의 특징을 살펴보고, 실증연구를 통해 현재 우리나라 기업문화의 현상을 企業文化 要素別로 알아본 후 기업문화와 조직성과의 관계를 분석하고 그 과정에서 기업문화와 조직성과에 영향을 미칠것으로 예상되는 부차적인 요인들을

추출·검토하고자 한다.

## 2. 先行研究의 特徵

지금까지 전개되어온 기업문화에 관한 연구결과들을 정리해보면 다음과 같은 몇 가지 관점에서 그 특징을 찾아 볼 수가 있다.

### (1) 企業文化의 概念

經營學的인 立場에서 기업문화는 기업의 内部變數로서 기업의 價值와 信念을 나타내며 이를 構成員에게 전달해주는 象徵·儀禮 등의 體系라는 정도로 합의가 이루어지고 있는 것 같다. 그런데 현재 기업문화연구에는 人類學·社會學에서의 연구성과가 많이 원용되고 있는데 문화라는 개념 자체가 성과를 중시하지 않는 인류학에서 발전된 포괄적인 개념이기 때문에 實質的인 面을 중시하는 경영학에서의 기업문화 연구와 包括範圍상 상당한 차이를 나타내고 있는 것이 사실이다.

대체로 경영학에서의 일반적인 연구경향은 기업문화의 범위를 기업의 合理的인 側面, 즉 構造·管理的 側面을 벗어나 기존 조직론에서 잘 다루어지지 않던 부분으로 규정하려는 것인데 이렇게 되면 60년대에 등장했던 組織雰圍氣(Organizational Climate) 연구보다도 오히려 그 범위가 축소될 수 있어 기업전체의 윤곽을 잡으려는 企業文化 본래의 의미와는 어긋나는 결과를 빚을 수가 있을 것이다. 그러나 현재 기업문화의 형성에 影響을 미치는 要因의 파악, 企業文化要素의 統一化, 기업문화와 其他 組織現象과의 관계에 관한 연구가 활발하게 진행되고 있으므로 기업문화 연구를 위한 기본적인 개념의 합의는 조만간 이루어질 것으로 보인다.

### (2) 研究對象의 水準

企業文化에 관한 연구는 企業單位에 초점을 맞추는 것이 일반적이다. 즉 우리가 어떤 성공적인 회사를 거론할 때 떠오르는 독특한 이미지와 같이 한 기업을 전체적으로 대표할 수 있는 기업단위의 문화가 존재한다는 기본 전제 하에 그 문화에 영향을 미치는 內·外的 要因, 文化的 要素, 企業文化와 組織成果의 關係를 파악하는 것을 내용으로 하고 있는 것이다. 이는 한 기업의 구성원들을 포괄적으로 이어주는 基本價值가 있다는 것을 전제하는 것이며, 기업문화 연구의 최초 출발점인 강한 문화를 가진 기업이 높은 성과를 보인다는 논리를 展開함에 있어서 企業單位의 文化研究는 당연한 것으로 보인다.

그러나 이에 대해서는 과연 기업단위에 소위 문화라는 이름을 붙일 만한 현상이 존재하는가 하는 반론으로부터 한 기업에서도 部署別, 階層別로 상이한 下位文化가 존재할 수 있다는 문제 등에 이르기까지 여러 학자들에 의해 많은 반론이 제기되고 있다. 아울러 기업을

연구단위로 하면서 기업문화의 類型分類는 기업이 속한 產業이나 조직의 전반적인 生產樣式에 따라 행하는 경우가 많은데 이러한 연구상의 난점을 탈피하기 위해서는 기업단위 연구를 기초로 하면서 한편으로는 그보다 좀더 細部的(微視的)으로 그리고 또 한편으로는 좀 더 包括的(巨視的) 단위로 연구대상이 확대되어야 할 것으로 생각된다.

#### (3) 價值把握의 觀點

企業文化의 가장 기본적인 요소는 價值(value)로 이 가치가 얼마나 널리, 고르게 共有되고 분명하게 認識되고 있는가 하는 것이 소위 強한 文化를 판단하는 척도로 되고 있다. 이 가치는 기업이 생성됨과 동시에 확립되어 일관되게 지켜지는 경우도 있고 어느 정도 성장한 후에 정립이 되는 경우도 있다. 어느 경우든 문화를 대표하는 가치는 그 企業의 構成員들이 그렇게 느끼고 外部人們도 어느 정도 그렇게 인식할 때 그것이 기업문화의 기초가 되는 價值라고 할 수 있을 것이다.

現在 기업이 指向하거나 共有하는 價值를 연구함에 있어서는 기업이 公式的으로 標榜하는 價值, 즉 최고경영자가 내세우는 經營理念・經營方針이 일단 기업의 가치로 간주되어 그것이 얼마나 공유되고 있으며 실제 행위의 룰(rule)로써 작용하고 있는가를 알아보는 것이 일반적이다. 특히 우리나라의 기업들은 社是나 社訓이 바로 기업문화를 나타내는 것으로 인식하고 기업문화의 확립을 경영층이 제시한 社是・社訓을 정립시키는 것으로 이해하는 경향이 있는 것 같다. 그러나 이와 같이 經營層이 내세우는 價值를 무비판적으로 기업의 全社的인 가치로 받아들이게 될 때 이는 종업원을 통제하기 위한 또 하나의 수단이라는 否定的 視覺에서의 비판을 받을 여지가 있다. 물론 경영층이 제시하는 가치나 기업문화의 방향이 종업원들이 바라고 느끼는 현상과 어느 정도 乖離되고 있는가 또는一致하고 있는가의 여부는 調查結果로 밝혀질 수 있겠지만 일단 어느 기업의 共有된 價值를 파악함에 있어서는 自生的으로 발전된 문화, 下位文化(sub-culture) 및 카운터컬쳐(counter-culture)의 존재여부도 염두에 두어야 할 것이다.

#### (4) 研究方法의 性格

지금까지 기업문화의 연구에 있어서는 주로 인터뷰, 既存資料의 分析, 參與觀察, 文化要素에 대한 定性的 分析과 같은 非計量的인 방법이 사용되고 있다. 이것은 그간 經營學, 특히 組織行爲論 분야에서 인간행위를 다루면서 尺度중심의 設問調查에 의한 계량적인 분석에 의존한 나머지 보다 깊은 의미에서의 人間行爲에 대한 이해가 결여되고 있다는 반성과 함께 문화라는 현상 자체가 計量化되기 어려운 측면을 갖는다는 데 기인한다. 이와 아울러 기업 단위를 대상으로 한 문화파악이라는 연구의 성격상 계량적인 분석의 필요성이 반감되었다는

것도 이유로 들 수가 있다. 또한 문화라는 현상은 表面的인 것보다는 内面的인 면이 더 중요성을 갖는다는 점에서 계량분석의 한계가 지적되기도 한다.

그러나 이러한 主觀的, 質的인 방법론이 기업문화라는 기업의 문화적 측면을 연구함에 있어 중요한 것이기는 하지만 이를 방법만을 채용하는 것은 다소간의 問題點을 내포하고 있는 것도 사실이다. 즉 강한 기업문화가 조직성과와 正의 관계를 갖는다고 할 때 強한 文化的 基準, 높은 組織成果의 基準, 그리고 양자사이의 관계파악, 상이한 조사연구결과간의 비교, 기업단위 연구보다 세분화된 연구 등이 이루어질 때 어느정도 計量的인 接近은 불가피한 것으로 보인다. 따라서 主觀的·客觀的, 質的·量的 方法이 동시에 이루어지는 複數研究方法의 채택이 불가피한 것이다.

## II. 本 研究의 展開

### 1. 本 研究의 目的

최근들어 우리나라에서도 企業文化라는 용어가 신문, 잡지, 또는 학술문헌들에 자주 등장하고 있으며 기업에서도 기업문화의 정립 또는 재정립을 위한 움직임을 보이고 있다. 그러나 아직까지 우리나라에서 기업문화를 다룬 實證研究는 거의 없는 형편이며 그 개념조차 명확히 되지 않고 있는 상태이다. 따라서 기업체에서 기업문화를 도입하려 할 때 그 근거가 될 基礎資料가 거의 없는 실정이다. 또한 몇몇 外國書籍의 소개에 의한 기업문화의 환상적인 수용은 자칫 올바른 개념이 들어서기도 전에 실망스러운 결과를 안겨줄 위험도 내포하고 있다.

한편 앞의 先行研究의 특징에서도 지적했듯이 지금까지의 기업문화 研究에서는 다소간의 문제점이 제기되고 있는 것이 사실이다. 따라서 본 연구에서는 우리나라 기업문화 연구의 기반을 제공하며 지금까지 연구에서 노정된 몇 가지 문제점을 보완한다는 의미에서 연구를 행하였다. 물론 본 연구는 나름대로의 한계를 가지고는 있으나 이것은 초기연구가 갖는 어려움으로 이해되어야 할 것이다.

본 연구에서는 경영학적인 관점에서 企業文化를 연구하기 위하여 첫째, 企業文化의 實體를 설명해 줄 수 있는 要素들을 어떻게 파악할 것인가, 둘째, 標本業體를 중심으로 볼 때 기업문화의 각 요소들이 어떤 現狀을 보여주고 있는가, 세째, 기업문화의 각 요소별 수준과 組織成果의 수준 간에는 어떤 관계가 있는가, 네째, 기업문화가 조직성과에 영향을 미친다고 볼 때 어떤 媒介的 要因들이 저해 또는 촉진요인으로 작용하는가 하는 것을 규명하

려고 한다. 그렇게 함으로써 企業文化에 대한 이해를 높이고 우리나라 기업이 企業文化를 定立 또는 再定立하는데 하나의 실마리를 제공하고자 하는 것이다.

## 2. 企業文化의 要素

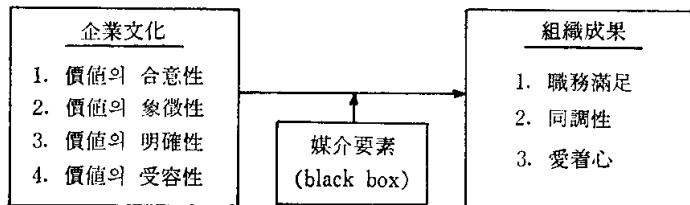
지금까지 기업문화를 연구해온 사람들은 企業文化의 要素를 나름대로 설정하고 그 중대 표적이라고 생각되는 요소들을 중심으로 연구를 전개해온 만큼 그 요소들은 상당히 다양하며 여러 연구자가 동일한 요소에 대해 연구했다 하더라도 반드시 같은 의미로 사용한 것도 아니다. 또한 유사한 내용을 가진 요소라도 서로 다른 용어를 사용하고 있는 경우도 찾아볼 수가 있다. 이와같은 혼란상은 文化라는 개념 자체의 複雜性과 研究의 日淺性에 기인한 것이라고 보여지지만 要素의 設定 및 그 意味의 統一은 향후 연구의 발전을 위해 해결되어야 할 문제라고 생각된다.

이와 같이 기존연구에서 다양하게 사용된 요소들을 類似한 것끼리 모아서 분류해 보면 대체로 價值(신념, 경영이념, 경영철학), 儀禮・儀式, 逸話(신화, 설화, 전설), 그리고 英雄(전설적 인물) 등이 대표적인 요소로 다루어지고 있음을 알 수가 있다. 여기서 가치는 기업문화의 바탕을 이루는 本質的인 要素로, 일화・의례・의식은 이를 傳達하고 表規하는 방식으로, 영웅은 가치를 具體化・人格化한 인물로 인식이 되고 있다. 이들 요소에 관한 연구는 대체로 한 요소만을 대상으로 하여 행해지고 있는데 이는 이들 요소들이 相互聯關되어 있어서 한 요소의 연구가 다른 요소의 연구도 수반하게 된다는 側面과 함께 모든 요소를 포괄한 연구가 매우 어려운 작업이라는 것을 시사하는 것이기도 하다.

이와 같은 기업문화의 요소들은 그 자체만으로 기업문화를 설명하는 형태로서 연구되기도 하나 대체로 경영학의 입장에서 組織의 有效性變數(組織成果) 등과의 관련하에서 다루어지고 있다. 이때 기업문화와 관계가 있다고 생각되는 從屬變數로는 주로 個人次元에서의 職務滿足, 同調性, 一體感, 移職率, 勤怠率과 같은 유효성지표이며 이들 외에 財務成果 혹은 環境適應과의 관계 등도 논의가 되고 있으나 아직 일반적인 흐름은 아니다.

본 연구에서는 기존 연구들에서 제시된 기업문화에 대한 定義와 문화의 요소들을 참조하는 동시에, 여러차례에 걸친 기업구성원들과의 워크샵(workshop), 신디케이트(syndicate), 分任討議 등을 통해 본 연구에 적합하다고 생각되는 企業文化에 대한 정의를 내리고 기업문화의 요소를 설정하였다. 즉 企業文化란 기본적으로 어느 한企業에 있어서의 共有된 價值體係이며, 가치체계의 共有된 정도는 구성원들이 인식하고 있는 가치의 合意性, 象徵性, 明確性, 受容性의 정도로 파악할 수 있다고 보았다. 이 企業文化는 組織構成員들의 思考와 行動樣式에 正體性(identity)을 부여함으로써 組織成果에 직접 또는 간접으로 영향을 미치게 된다.

요컨대 본 연구에서는 조직구성원들이 知覺하고 있는 회사의 정신적인 強點 및 弱點을 중심으로한 ‘價值의 合意性’, 外形的인 行動統一과 儀禮·儀式의 의미부여와 같은 ‘價值의 象徵性’, 회사의 長期目標(비전)와 短期目標의 설정에 따른 ‘價值의 明確性’, 創意的 아이디어와 새로운 制度의 變化에 대한 ‘價值의 受容性’을 기업문화의 4大 구성요소로 설정하였다. 그리고 기업문화와 관련이 있다고 생각되는 組織成績指標로는 職務滿足, 同調性, 愛着心을 설정하였다. 한편 이러한 기업문화의 구성요소와 성과변수는 직접적으로 연관이 되기도 하지만 그 중간에 기업이 처한 여건에 따라 어떤 저해요인 또는 촉진요인이 존재한다는 가정하에서 媒介要素를 설정, 일단 이를 블랙박스(black box)로 놓고 실증연구 과정에서 그 내용을 탐색하려 하였다.



〈圖 1〉 企業文化와 組織成績의 研究模型

本研究의 모형중 組織成績指標에 대해서는 잘 알려져 있기 때문에 여기서는 본 연구에서 기업문화의 구성요소로 설정한 4 요소에 대해 설명하기로 한다.

### (1) 價値의 合意性 側面

여기에서 가치의 합의성이란 기업의 가치가 기업 구성원들 간에 얼마나 合意되고 共有되고 있는가의 정도를 말한다. 예를 들어 미국의 한 전화교환소에서 화재가 발생하였을 때 AT & T의 사원들이 24시간 교대작업을 통해 통상 복구시간의 1/3만에 교환시설을 복구한 경우는 가입자에게 최선의 서비스를 제공한다는 공통적인 가치가 전 종업원들에게 내재되어 있기 때문에 가능했던 것이다. 여기서 가치의 합의성이란 용어는 기존 연구에서 강한 문화의 척도로서 사용되고 있는 價値의 共有程度와 거의 같은 개념이지만 價値把握에 관한 基本觀點에서는 그 방향을 달리 한다.

그간의 연구에서는 가치는 이미 주어진 것, 즉 經營理念이나 최고경영자의 經營方針으로 결정되어 그것이 기업이 지향해야 할 바이고 실제로 조직에서 공유되고 있다고 보고 있으나 본 연구에서는 종업원들이 기업에서 실제로 느끼고 있는 공통된 가치를 조사를 통해 먼저 파악하고 그것의 공유정도를 파악하는 절차를 택했다. 즉 구성원들이 그들 기업에서 대표적이라고 느끼는 가치는 무엇이며 強點, 弱點은 무엇인가, 그리고 職種別, 또는 職位別로

동일기업의 구성원이라도 서로 느끼는 가치나 합의 정도에 차이가 있는 것은 아닌가 하는 것을 알아보려 하였다.

### (2) 價値의 象徵性 側面

가치는 문화의 기본요소이며 이는 儀禮・儀式, 逸話, 英雄과 같은 象徵的 道具들을 통해 전달되고 표현되게 된다.

기업에 그 가치를 표현하는 독특한 언어, 의례·의식, 일화들이 얼마나 많이 존재하는가, 그리고 그들이 가치를 반영하는 의미있는 것으로 구성원들에게 인식되고 있는가, 복장·두발과 같은 外形的 要素들의 통일은 과연 가치의 합의와 관련을 맺고 있는가를 살펴보는 것은 중요한 문제이다. 왜냐하면 社會나 教育을 통한 기업가치의 주입에 앞서 경영자측에서는 이와 같은 상징적 도구들 및 외형적인 요소를 통해 일단기업의 아이덴티티를 구축하려는 노력을 보이는 경우가 있기 때문이다.

매주 금요일 종업원들간의 유대강화를 위해 베풀어지는 텐덤(Tandem)사의 맥주파티와 같은 行事(儀式), 크라이슬러사를 회생시킨 아이아코카(英雄), 주 생산품인 청바지에 어울리는 전원풍 건물을 지운 티바이스사(外形), C&C(Computer & Communications)로 기업의 이미지를 일신한 일본의 NEC(日本電氣)社(CI)등이 象徵性의 좋은 예가 된다.

### (3) 價値의 明確性 側面

가치는 기업문화의 핵심요소로서 기업 구성원들에게 공통의 方向感覺과 일상생활에서의 행위의 가이드라인을 제공한다. 가치가 이러한 가이드라인으로 작용하기 위해서는 그것이 분명하고 명확하게 具體的으로 提示되어야 한다. 그래야만 가치가 기업의 현실적인 活動의場에서 意思決定이나 行爲上 결정 률을 제공할 수 있게 된다. 소형 컴팩트 디스크플레이어의 개발로 막대한 매출액을 올린 소니社의 경우 '작으면서 高性能'의 것을 만든다는 명확한 제품방향 제시가 항상 첨단을 달린다는 회사의 프라이드와 아울러 좋은 결과를 빚은 것이다.

우리나라의 경우 기업이 제시하는 가치, 또는 종업원들이 표현하는 가치는 人和, 誠實, 責任, 技術開發 등과 같이 다소 抽象的인 性格이 강하게 보이는데 미국의 듀퐁사의 '化學工業을 통해 보다 나은 생활을 만들기 위해 보다 좋은 製品을', 혹은 일본 굿지의 식품회사인 애자끼 구리코(江崎)사의 '식품에 의한 국민의 체위 향상'과 같이 企業의 特性을 살린 보다 구체적인 가치의 제시가 필요한 것으로 보인다.

본 연구에서는 구성원들이 회사의 長短期 經營方針, 目標를 얼마나 잘 인지하고 있는가를 측정함으로써 가치의 明確性정도를 알아보려고 하였다.

#### (4) 價値의 受容性

기업문화의 연구에서 성과향상을 위한 강한문화의 형성과 아울러 자주 거론되는 것이 기업의 내외 환경변화에 대한 適應力, 즉 기업문화의 變化受容力이다. 70년대초 1차 오일쇼크 이후 石油產業의 성장한계를 인식하고 정치적 위험에 따른 위험분산을 위해 업종의 다양화를 꾀하여 여러 전략을 수립하였던 석유회사들이 그 전략을 완전히 포기하였던 일이 있다. 長期的인 觀點, 다소의 투기성이라는 풍토에 깃든 종업원들이 즉각적으로 결과가 나타나고 단기적인 업적이 중시되는 타 업종으로의 전환을 받아들이지 않았던 것이다. 이와 같이 기업의 内・外部環境이 변화하면서 새로운 아이디어, 戰略, 制度, 技術의 도입이 필요할 때 이미 定着된 企業文化가 이 변화에의 적응을 저해하는 요인으로 작용하는 경우가 보고되고 있는데, 현재와 같이 급변하는 환경에 처한 기업으로서는 변화의 수용력을 갖는 문화풍토의 배양도 중요한 것으로 보인다. 미국에서는 새로운 전략의 수립, 또는 타업종으로의 진출 시 기존 기업문화의 변화가 불가피한 경우가 있다는 관점에서 기업문화의 변화를 전문으로 대행하는 회사도 생겨나고 있는 형편이다. 물론 강한 문화의 정립과 환경적응력(변화수용력)이 트레이드 오프(trade-off)관계에 있는지 아니면 뚜렷한 가치의 제시가 오히려 변화의 수용을 용이하게 하는지는 또 하나의 연구과제이지만 가치의 合意性, 象徵性, 明確性과 함께 이 가치의 수용성도 중요한 기업문화의 요소로 간주되어야 할 것이다.

본 연구에서는 구성원들의 가치에 대한 受容性 정도를 알아보기 위하여 회사의 여러 制度가 변화하거나 회사에서 창조적인 아이디어가 생겼을 때 그것을 얼마나 잘 받아들이는가를 조사하였다.

### 3. 本研究의 對象 및 方法

본 연구에서는同一業種에 속한 국내 3대기업(A. B. C社)을 調査對象으로 하였다. 동일업종의 기업을 택한 것은 앞에서 밝힌대로 기업단위의 문화연구를 넘어서 產業單位 文化的 특성을 밝혀보자는 의도도 있었고 대규모 기업을 택한 것은 기업문화라는 것은 그 특성상 어느 정도의 歷史와 規模를 필요로 한다는 이유에서이다. 물론 다른 산업에 속한 기업을 조사대상으로 하는 것도 文化類型의 分類 등을 위해서는 필요한 것이겠지만 이는 너무 방대한 작업을 필요로 하므로 앞으로의 과제로 남겨 두었다.

본 연구에서는 기본적으로 3대기업을 중심으로 한 事例研究 형식을 취하고 있으나 기업문화요소에 대한 조직구성원들의 認識度를 측정함으로써 기업문화의 強度를 살아 보는데 주목적을 두고 있기 때문에 각 사에서 500명씩 추출하여 設問調査를 행하였다. 設問調査는 Likert의 5段階 尺度에 의한 질문과 각 調査項目에 대하여 自由質問을 병행하는 방식을 취

하였다. 또 설문조사는 3대기업에 대하여 職種別(生產·製造職, 研究開發職, 營業職, 事務·管理職으로 구분), 職位別(課長이상 經營者級의 上位職과 그 밖에 一般職으로 구분)로 분류하였으며 이는 앞에서 밝힌대로 기업별 문화의 파악과 함께 기업내 하위문화의 파악도 염두에 둔 것이다.

최종의 설문조사는 事前 예비조사를 거쳐 이루어졌으며, 보조적인 방법으로 본 연구에서는 광범위한 深層面接과 수십 차의 워크샵과 分任討議를 거쳤다. 물론 설문조사의 결과를 가지고 빈도수분석, 차이분석, 관계분석을 행하였으나, 이러한 분석만으로는 企業文化의 실체를 파악하기 어렵기 때문에 여러가지 質的方法을 병행한 複數方法을 택하게 된 것이다.

### III. 調査研究의 結果

#### 1. 企業文化의 要素別 分析結果

##### (1) 價値의 合意性 分析

종업원들간에 기업의 가치가 어느 정도 합의되고 있는가를 알아보기 위해 먼저 그 기업의 價値面에서의 強點·弱點 중 가장 대표적이라고 생각하는 것들을 조사하였다. 여기서 가장 중요한 강점으로서 제시된 것을 기업별로 보면 A사의 경우는 그 우선순위가 人和·誠實(74.6%), 挑戰感(7.9%), B사의 경우는 自信感 및 責任感(50.6%), 人和·誠實(22.0%), C사의 경우는 挑戰感(59.4%), 人和·誠實(21.4%)인 것으로 나타났다. 한편 구성원들이 그들이 벼려야 할 弱點으로 꼽고 있는 것은 A사에서는 無事安逸主義(47.1%), 自慢心(14.2%), 保守的 氣質(12.8%), B사는 個人的 利己主義(40.8%), 自滿心(15.7%), 無事安逸主義(15.7%), C사의 경우는 個人的 利己主義(43.5%), 無事安逸主義(31.8%), 自滿心(7.6%) 등으로 나타났다.

이 결과에 따르면 동일업종에 속한 기업이라도 기업의 가치는 서로 상이하게 나타날 수가 있다는 것을 볼 수가 있다. 이는 產業單位 이전에 企業單位의 문화가 존재한다는 사실을 어느정도 뒷받침해주고 있다.

또 하나의 특징은 強點으로 거론되고 있는 요소들이 弱點으로 제시된 요소들과 表裏關係에 있다는 사실이다. 즉 人和가 강점으로 제시될 때 이에 수반된 無事安逸主義가 가장 큰 약점으로 나타나고 挑戰感이 강점으로 제시될 때 그에 수반되는 個人主義가 약점으로 지적되며 또한 도전이라는 대열에서 뒤쳐진 그룹에서는 무사안일한 풍조가 생기는 것이 아닌가 하는 유추를 가능하게 한다. 이러한 價値의 二重性을 볼 때 우리는 항상 어떤 강점의 順機

能的인 측면에만 관심을 둘 것이 아니고 그것이 동시에 야기하는 역기능적인 측면에도 관심을 기울여야 한다는 사실을 환기시키고 있다. 뿐만 아니라 예컨대 弱點이 약점 그대로 남지 않고 強點을 저해하는 요인으로 작용할 수 있다는 점에 주의를 요한다.

전체적으로 볼 때 조사대상기업 구성원들간의 가치에 대한 합의성 정도는 그렇게 높다고 볼 수는 없을 것이다. 그러나 강점에 대한 합의 정도가 약점에 대한 합의 정도보다 높은 것으로 나타나고 있다. 즉 가치에 대한 합의의 정도를 알아본 결과 강점에 대한 합의의 정도는 보통 수준을 다소 웃도는 정도(5.0만점에 3.69)를 나타내는 반면 약점에 대한 합의의 정도는 평균을 하회하는 수준(5.0만점에 2.76)으로 나타난 것으로도 뒷받침이 되고 있다.

이러한 현상은 위에서 강점으로 거론된 요소들이 기업에서 公式的으로 提示하고 있는 價值(社是, 社訓, 經營理念 등)와 거의 유사하며 입사후의 반복적인 教育을 통해 기업이 지향 할 가치로 은연중 받아들여져 内在化되고 있음을 의미하는 것으로 볼 수가 있다. 한편 약점에 대한 합의 정도가 낮은 것은 종업원 개개인의 價值觀의 差異, 또는 職位別・職種別로 느끼는 조직생활상의 문제점이 다르게 인식되고 또 주된 가치의 추구에서 탈락된 사람들의 불만이 상이하게 노정된 때문인 것으로 보인다.

한편 가치의 합의 정도를 직종별 및 직위별로 살펴본 결과 研究開發職이 다른 직종에 비해 다소 낮은 것으로 나타나고 있으며 직위별로는 上位職의 경우가 일반직에 비해 상대적으로 강점에 대해서는 합의가 높고 약점에 대해서는 합의가 낮은 것으로 나타났다.

여기서 研究開發職의 합의정도가 낮은 것은 직무 자체가 개인적인 自律性을 요구하는 관계로 어떤 일률성에서의 이탈이 반영된 것으로 보인다. 또 上位職 그룹에서 강점에 대한 합의가 높게 나타난 것은 이들이 대부분 管理層에 속하고 있고 기업에서 어느 정도의 경력을 쌓으면서 企業이 成長할 수 있는 바탕 및 그 기반에서 個人이 成長할 수 있는 기준에 대한 인식이 굳어진 데서 기인하는 것으로 보인다. 반면에 그러한 과정에서 상대적으로 여러 약점들에 대한 견해가 나타나면서 초기 기업에 들어와서 느낀 것보다는 여러 방면에 걸쳐 分散된 弱點이 인식된데 따른 것으로 보인다.

## (2) 價值의 象徵性 分析

최근들어 우리나라의 기업에서도 기업활동에 있어서 儀禮・儀式, 또는 象徵的 人物이 갖는 중요성에 관심을 둘려 이를 적극적으로 활용하려는 움직임이 보이고 있다. 그러나 아직 그 방향의 정립이나 그 유용성에 대한 결과는 잘 이루어지지 않고 있는 것으로 보인다. 특히 이 부분은 기업을 둘러싼 전반적인 文化的 背景이 영향을 미치므로 일본이나 미국에서 행해지는 의례・의식을 그대로 도입하는 것은 자연스러움을 상실하고 오히려 역기능을 보일

우려도 있다.

본 연구에서는 가치의 象徵性에 대한 구성원들의 인식정도를 알아보기 위하여 儀禮·儀式에 얼마나 중요한 의미를 부여하고 있는가, 그리고 복장·두발·인사법 등 外形的 統一性의 의미가 어떠한가를 조사해 보았다. 조사결과 A.B.C 사의 모든 경우에 현재 행해지는 의례·의식중 사내체육대회와 같은 행사는 구성원간의 一體感, 連帶感을 높여준다는데 대해 긍정적인 반응이 나오고 있으나 기업의 가치를 구현한 차에게 포상을 한다든가, 平社員에서 課長으로의 승진시 관리층으로의 진입이라는 직위의 변경에 의한 의미부여는 잘 이루어지지 않는 것으로 보인다. 이들 의례·의식에 대한 조사대상자들의 반응도 그저 그런 정도로 나타나고 있는바(5.0만점중 2.98), 이에 관해서는 향후 어떤 儀禮·儀式을 행할 것인가, 어떤 스토리를 전파시킬 것인가 또는 기업이 지향하는 바를 어떤 형식으로 담을 것인가 등에 대한 연구가 필요할 것이다.

그러나 職位別로 볼 때 上位職이 一般職보다 의례·의식의 의미에 보다 높은 점수를 부여하고 있으며 職種別로는 研究開發部門이 가장 낮은 반응을 보이고 있다. 上位職의 반응이 다소 높은 것은 직급이 올라갈수록 의례·의식을 주관하는 경우가 많아지고 그것이 행해지는 실제 의미에 보다 근접 할 수 있기 때문인 것으로 해석되며 연구개발부문이 낮은 반응을 보이는 것은 업무성격상 어떤 형식적인 행위를 기피하는데 따른 결과인 것으로 볼 수가 있다.

한편 복장, 두발, 인사법 등 外形的인 統一性에 관해서는 예상과는 달리 보통 정도라는 반응이 나왔다(5.0만점중 3.28). 그러나 이에 대해서는 어떤 뚜렷한 해석을 내리는 것이 곤란한 것으로 보인다. 백화점과 같은 서비스업에서는 身體·動作 등 외형상 통일이 필요하겠지만 그렇지 않은 경우 통일성이 좋은지, 자유로운 것이 좋은지에 대해서는 판단을 내리는 것이 곤란하기 때문이다. 일본의 마쓰시다(松下)사원의 깔끔함과 혼다(本田)사원의 자유분방함은 자주 대비되는 예이지만 양사 모두 우수한 성과를 보이고 있으며, 최근 우리나라 일부 기업에서 두발, 복장 등에 대한 규제가 행해졌을때 상당한 반발이 있었음을 감안하면 외형상의 통일을 기반으로 한 일체감의 형성이라는 면은 신중히 생각한 후에 행해져야 할 것이다.

전반적으로 볼 때 個人的인 性向이 강한 구성원들을 어떤 공통 행위로 이어보려는 美國企業의 경우나 形式性을 중시하는 日本企業에서와는 달리 의면보다는 내적인 연결을 중시하는 우리나라의 경우 일반적인 외국기업에 비해 의례·의식 등 象徵的인 側面의 중요성은 그리 크지 않다고 볼 수가 있다.

### (3) 價値의 明確性 分析

여기에서는 기업가치의 具體的 表現方式이라고 볼 수 있는 향후 長期目標로서 중시되어야 할 요소들이 무엇이며, 또한 구성원들의 가치의 명확성에 대한 인식이 어느 정도인가를 측정하고자 하였다.

먼저 앞으로 지향해야 할 장기목표로서 가장 중요하다고 생각되는 항목에 대해 조사해본 결과 A사의 경우는 革新 및 成長이 53.3%, 內實 및 安定이 12.4%, B사의 경우 혁신 및 성장이 54.3%, 내실 및 안정이 13.5%, C사의 경우 혁신 및 성장이 55.7%, 내실 및 안정이 15.3% 등으로 나타났고 이밖에 社會에 대한 寄與 등이 제시되었다.

위 자료에서 보듯이 A, B, C 세 회사가 모두 혁신 및 성장을 장기목표의 제 1순위로 내세우고 있으며 그 다음으로 내실 및 안정을 들고 있다. 조사대상업체의 성격상 혁신 및 성장을 크게 내세우는 것은 충분히 납득이 될만한 일이지만 1위와 2위의 목표간에 어떤 모순 즉 구성원들간에 기업이 장기적으로 추구해야 할 기본방향에 대하여 합의가 잘 이루어지고 있지 않음을 엿볼 수 있다. 한 기업에서 ‘革新 및 成長’과 ‘內實 및 安定’을 동시에 추구할 수 밖에 없는 기업의 경영사정과 구성원들의 의식구조상에 고민이 나타나고 있는 것이다.

또 長期目標로 내세우고 있는 항목과 價値의 合意性에서 장·단점으로 내세우고 있는 항목간에도 어떤 불일치의 측면을 볼 수 있다. 즉 장기목표로 제시되고 있는 혁신 및 성장과 각 기업에서 장점으로 제시된 인화, 성실, 자신감, 책임감과의 관계를 볼 때 도전감, 자신감 등은 어느 정도 관계가 있다고 볼 수 있으나 인화와 성장 및 혁신이 양립관계에 있는지에 대해서는 다소 의문이 제기된다. 예컨대 A사의 가장 큰 단점으로 지적된 無事安逸主義는 成長·革新과 상반되는 관계에 있다고 보여지는데 물론 인화가 現在의 가치이고, 혁신·성장이 未來의 바램이라는 점, 그리고 인화를 바탕으로 한 성장·혁신이 불가능한 것은 아니라는 점이 인정될 수도 있지만 보다 명확하고 적극적인 가치의 제시가 필요하다고 생각된다.

그러나 A, B, C 각사에서 ‘社會로 부터 신뢰받는 기업이 되자’, ‘사회에 무엇인가 도움이 되는 기업이 되자’는 이른바 企業의 社會性에 대한 인식이 적지 않게 나타나고 있음은 우리나라 기업발전을 위해 매우 고무적인 일이라 아니할 수 없다. 특히 이러한 주장이 최상위직에서 보다 자주 대두되고 있음은 매우 다행스러운 일이라 하겠다.

한편 구성원들의 價値의 明確性에 대한 認識程度는 보통수준 이상으로 나타나고 있다. 그러나 전체적으로 보아 장기목표에 대한 인식도(5.0만점에 3.55)가 단기목표에 대한 인식도(5.0만점에 3.72)보다 낮은 것으로 나타났다.

이와 같이 전체적으로 長・短期目標에 대한 인식도가 어느 정도 높은 것으로 나타난 것은 긍정적으로 평가되지만 단기목표가 장기목표의 달성을 위한 단계로서 위치하고 있는가, 그리고 장기목표가企業의長點과 연결되어 있으며 궁극적인企業의指向價值와 연결이 되는가는 보다 구체적인 조사를 필요로 한다.

職種별로 볼 때 營業職이 단기목표에 대한 인식이 가장 높은 반면 장기목표에 대한 인식이 가장 낮은 것은 즉각적으로 나타나는 실적에 관심을 두게되는 직종의 성격때문으로 보이며, 영업직과 반대현상을 나타내는 연구개발직에서는 직무의 성격이 장기적인 안목을 요하는데 기인하는 것으로 보인다. 그리고 직위별로 볼 때 上位職의 경우가 아무래도 管理層에 속하는 만큼 장단기 목표에 대한 인식이 높게 나타나고 있다.

#### (4) 價値의 受容性 分析

기업이 변화를 얼마나 잘 수용하는가를 알아보기 위해 창의적 아이디어와 새로운 제도가 얼마나 잘 받아들여지고 있는가를 조사하였다.

조사결과 A, B, C 세 기업에서 변화나 새로운 것의 수용은 그리 잘 이루어지지 않는 것으로 나타났다(창의적 아이디어의 수용은 5.0만점에 2.90, 새로운 제도의 변화에 대한 수용은 5.0만점에 2.99). 이와 같이 잘 이루어지고 있지 않는 이유는 새롭거나 변화하는 가치를 수용하는데 있어서 저항이 크기 때문이다. 이러한 저항은 여러 요인때문에 발생하고 있는데 특히 상급자가 부하의 아이디어를 받아 들이는데 있어서의 否定的인 시각, 리더의 權威意識, 制度未備 등이 이를 저해하는 것으로 구성원들은 보고 있다.

職種별로 볼 때 研究開發職에서 오히려 창의적 아이디어가 잘 받아들여지고 있지 않다고 보고 있는데, 이는 업무성격상 항상 새로운 것에 접하므로 창의적 아이디어에 대한 수용요구가 많음에도 불구하고 그만큼 기준 틀에 얹매어 수용되지 않는 것으로 인식하기 때문인 것으로 보인다. 혁신적인 제품개발이 創意的인 提案, 때로는 엉뚱하다고 생각되는 發想을 받아들였을 때 가능했던 경우가 많음을 생각할 때 적어도 연구개발부문에서라도 대기업의 관료적 흔적을 최소화하는 작업이 필요하다고 생각된다.

요컨대 가치의 受容性에 대한 인식이 낮다는 것은 종업원들이 장기목표로서 중요하다고 제시하고 있는 革新・成長과는 상반되는 현상이다. 이러한 현상은 앞에서도 언급이 되었지만 변화의 수용성이라는 것이 다른 요소들과 트레이드 오프 관계에 있는 것이 아닌가 하는 해석을 가능하게도 하지만 아직 기업문화가 그리 강하지 않은 상태에서 變化的受容度가 미진한 것은 어떤 부정적인 요소의 개입이 있다는 것을 암시하고 있다. 결론적으로 價値의 受容性에 관해서는 어느 정도까지 그 수준이 높아져야 하는가에 대한 문제, 즉 기업문화의

他要素나 조직관리의 一般戰略과 相衝되는 경우에 이를 어떻게 해결하여야 할 것인가 하는 문제가 남아있지만 적어도 우리나라의 경우, 급변하는 환경속에서 성장, 존속하기 위해서는 새로운 기술, 아이디어, 제도를 받아들일 수 있는 풍토를 조성하는 것이 필요하다 하겠다.

이상의 기업문화요소에 대한 분석결과를 종합해 볼 때 다음과 같이 크게 두 가지 점으로 요약을 할 수가 있다.

첫째, 기업문화의 確立水準은 전반적으로 낮다고 볼 수 있으며 특히 제 요소들간의 相互矛盾性은 기업문화의 정립 또는 재정립 작업이 현 상황에서 그리 쉬운 것이 아니라는 사실을 보여 주고 있다.

둘째, 職種別, 특히 研究開發職은 모든 요소에서 차이를 보이고 있으며 營業職도 부분적으로 차이를 보이고 있는바 이는 일부 연구자들이 제시하였던 下位文化의 존재 가능성을 확인시켜주는 것으로 보이며, 狀況理論(contingency theory)이 내세우고 있는 바와 같이 환경의 차이에 따른 기업내 部門別 구조·관리시스템의 적합성은 文化的인 측면에서도 어느 정도 타당성을 갖는다고 보여진다.

## 2. 企業文化와 組織成績와의 關係

강한 기업문화(여기서는 4요소의 정도가 높은 것)는 組織成績와 正의 상관관계를 갖는다는 것이 현재 기업문화연구의 일반적인 가정이다. 물론 그 相關程度나, 모든 상황에서의普遍性 여부, 특히 어떤 성과지표와 관계되는가에 대한 합의는 이루어지지 않고 있으나 어쨌든 관계가 있다는데 대해서는 견해차를 보이지 않고 있다. 實務界에서는 강한 기업문화의 형성이 기업의 전반적인 성과를 올릴 수 있다는 주장으로 인해 관심을 기울이고 있으나 理論的인 연구면에서는 아직 個人次元에서의 몇 가지 성과지표(일체감, 직무몰입, 동조성, 離職率 등)와의 관련성이 있을 것이라는 것만이 주장되고 있을 뿐이다.

본 연구에서도 일단 기존 연구에서와 같이 조직성과지표로는 개인차원에서의 직무만족, 동조성, 애착심을 설정하였다. 물론 기업의 財務成績와 같은 전반적인 조직성과와의 관계 연구도 궁극적으로는 필요하다고 보지만 그때에는 강한 문화의 기준, 높은 성과의 기준 설정 등을 위해 상당수의 기업에 관한 조사를 필요로 하므로 이는 후의 과제로 남기기로 하겠다.

본 연구에서는 앞에서 언급된 기업문화의 4개 구성요소에서 8개 指標(각요소별 2개 지표)와 職務滿足度, 同調性, 愛着心과의 관계를 분석하였다. 이 분석은 集團別, 企業別의 두 차원으로 이루어졌다.

### (1) 集團別 分析

기업문화의 構成要素로서 제시된 8개 지표는 구성원들이 주관적으로 인지하고 있는 기업 문화의 定立度를 조사한 것이기 때문에 동일기업의 구성원이라 하더라도 구성원들에 따라 그 인지도가 다를 수 있다. 따라서 먼저 잘 정립되어 있다고 느끼고 있는 구성원과 그렇지 않은 구성원들간에 조직성과의 차이가 있는가를 알아보기 위해 각 질문의 5단계 척도중 1 또는 2('매우 안되어 있다'와 '안되어 있다')로 응답한 그룹과 4 또는 5('잘 되어 있다', '매우 잘 되어 있다')로 응답한 그룹으로 구성원들을 분류하여 t-test를 하였다. 그 결과를 나타낸 것이 <表 1>, <表 2>, <表 3>이며 여기서 그룹 1은 否定的인 意見을 가진 그룹, 그룹 2는 肯定的인 의견을 가진 그룹이다.

이 분석결과에 따르면 기업문화가 잘 정립되어 있다고 느끼는 그룹이 3가지 조직성과 변수 모두에 대해서 나은 결과를 보이고 있다. 이것은 강한 문화는 조직성과와 정의 상관관계를 갖는다는 일반적인 가정을 뒷받침 해주는 것으로 부정적인 견해를 가진 그룹에 대한 경영층의 관심이 필요함을 보여주고 있다.

&lt;表 1&gt; 職務滿足度에 대한 t-test

		그 룹	평 균	t 값
合 意 性	강점에의 합의	그룹 1	3.0594	-5.34
		그룹 2	3.6258	
	약점에의 합의	그룹 1	3.3073	-5.17
		그룹 2	3.7100	
象 徵 性	행동의 통일	그룹 1	3.1687	-5.72
		그룹 2	3.6122	
	의례·의식	그룹 1	3.3153	-4.72
		그룹 2	3.6372	
明 確 性	장기 목표	그룹 1	3.0000	-6.24
		그룹 2	3.6483	
	단기 목표	그룹 1	3.0811	-5.78
		그룹 2	3.5986	
受 容 性	창의적 아이디어	그룹 1	3.0890	-8.97
		그룹 2	3.7665	
	제도 변화	그룹 1	3.2045	-3.64
		그룹 2	3.5535	

\*모든 항목의 p-value는 0.000임.

〈表 2〉 同調性에 대한 t-test

		그 룸	평 균	t 값
合 意 性	강점에의 합의	그룹 1	2. 6250	-7. 14
		그룹 2	3. 4682	
	약점에의 합의	그룹 1	2. 9313	-8. 41
		그룹 2	3. 6523	
象 徵 性	행동의 통일	그룹 1	2. 8673	-62. 1
		그룹 2	3. 4350	
	의례·의식	그룹 1	2. 9279	-8. 72
		그룹 2	3. 5861	
明 確 性	장기 목표	그룹 1	2. 5510	-7. 09
		그룹 2	3. 3964	
	단기 목표	그룹 1	2. 6824	-7. 07
		그룹 2	3. 3799	
受 容 性	창의적 아이디어	그룹 1	2. 7273	-9. 89
		그룹 2	3. 5720	
	제도 변화	그룹 1	2. 7931	-4. 26
		그룹 2	3. 2606	

\* 모든 항목의  $p$ -value는 0.000임

## (2) 企業別 分析

기업간에 있어서 기업문화의 정도와 조직성과와의 관계 분석에서는 여러지표가 相互聯關이 되어 있어 방법론상으로 8개 지표를 複合指標(composite index)化 할 수 없다는 난점이 존재한다. 따라서 어느 기업에 전체적으로 기업문화가 더 잘 정립되어 있다고 보는가에 어려움이 생긴다. 따라서 여기에서는 기업별로 8개지표에 대하여 사인테스트(sign test)를 통해 비교함으로써 해결하고자 하였다.

A社와 B社를 비교한 〈表 4〉를 보면 -sign이 7개를 차지하고 있다.  $p=1/2$ 인 이항분포를 가정하여  $-$ 가 7개 이상될 확률을 구하면  $P(x \geq 7, n=8, p=1/2)=0.0352$ 가 된다.  $\alpha=0.05$ 로 한다면 A社와 B社가 같다고 볼 수 없기 때문에 B社의 기업문화가 A社보다 상대적으로 더 잘 정립되어 있다고 할 수 있을 것이다. 마찬가지 방법으로 A社와 C社를 비교한 것이 〈表 5〉, B社와 C社를 비교한 것이 〈表 6〉이다.

〈表 3〉 愛着心에 對한 t-test

		그 룹	평 균	t 值
合 意 性	강점에의 합의	그룹 1	3.5567	-8.60
		그룹 2	4.3042	
	약점에의 합의	그룹 1	3.9687	-4.24
		그룹 2	4.2659	
象 徵 性	행동의 통일	그룹 1	3.8829	-4.60
		그룹 2	4.1990	
	의례·의식	그룹 1	3.9305	-5.59
		그룹 2	4.2766	
明 確 性	장기 목표	그룹 1	3.5644	-8.20
		그룹 2	4.2894	
	단기 목표	그룹 1	3.6483	-7.86
		그룹 2	4.2449	
受 容 性	창의적 아이디어	그룹 1	3.8978	-5.58
		그룹 2	4.2689	
	제도 변화	그룹 1	4.0244	-2.42
		그룹 2	4.2278	

\* 制度變化에 대한  $p$ -value는 0.16이며 나머지 項目的  $p$ -value는 0.000임.

〈表 4〉 A社와 B社의 sign test 결과

		A 社	B 社	sign(A社-B社)
合 意 性	강점에의 합의	3.5887	3.7321	-
	약점에의 합의	2.8151	3.0066	-
象 徵 性	행동의 통일	3.0830	3.5030	-
	의례·의식	2.7962	3.4383	-
明 確 性	장기 목표	3.5568	3.7064	-
	단기 목표	3.7197	3.6942	+
受 容 性	창의적 아이디어	2.9868	3.0017	-
	제도 변화	3.0443	3.0534	-

\* +sign 1개, -sign 7개

〈表 5〉 A社와 C社의 sign test

		A 社	C 社	sign(A社-C社)
合 意 性	강점에의 합의	3.5887	3.7104	—
	약점에의 합의	2.8151	2.5589	+
象 徵 性	행동의 통일	3.0830	3.3645	—
	의례·의식	2.7962	2.7988	—
明 確 性	장기 목표	3.5568	3.5265	+
	단기 목표	3.7197	3.7389	—
受 容 性	창의적 아이디어	2.9868	2.7314	+
	제도변화	3.0443	2.9103	+

- \* 1. +sign 4개, -sign 4개  
 2.  $P(x \geq 4, n=8, p=1/2) = 0.6367$

〈表 6〉 B社와 C社의 sign test

		B 社	C 社	sign(B社-C社)
合 意 性	강점에의 합의	3.7321	3.7104	+
	약점에의 합의	3.0066	2.5589	+
象 徵 性	행동의 통일	3.5030	3.3645	+
	의례·의식	3.4383	2.7988	+
明 確 性	장기 목표	3.7064	3.5265	+
	단기 목표	3.6942	3.7389	—
受 容 性	창의적 아이디어	3.0017	2.7314	+
	제도변화	3.0534	2.9103	+

- \* 1. +sign 7개, -sign 1개  
 2.  $P(x \geq 7, n=8, p=1/2) = 0.0352$

따라서 A社와 C社는 차이가 난다고 할 수 없지만 B社와 A社, C社는 차이가 낸다는 결론을 내릴 수 있겠다. 따라서 A社와 B社, 그리고 B社와 C社간의 조직성과의 차이를 비교해 보면 〈表 7〉, 〈表 8〉과 같다.

이와 같은 결과를 볼 때 愛着心과의 관계에는 문제가 있지만 기업문화가 잘 정립되어 있을 수록 조직성과가 높으리라는 일반적인 가정은 어느 정도까지는 맞는다고 볼 수가 있다. 그러나 이러한 결론에는 다소간 방법론상의 問題가 개재되어 있고 본연구에서의 기업 간 文化定立度의 차이가 그리 크지 않기 때문에 잠정적인 결론으로 밖에 받아들일 수가 없을 것

〈表 7〉 A社와 B社의 組織成績차이분석

	회 사	평 균	t-value	p-value
職務満足度	A社	3.3745	-2.26	$p=0.024$
	B社	3.5382		
同調性	A社	3.2792	-3.36	$p=0.001$
	B社	3.5434		
愛着心	A社	3.9990	-0.36	$p=0.717$
	B社	4.0221		

〈表 8〉 B社와 C社의 組織成績차이분석

	회 사	평 균	t-value	p-value
職務満足度	B社	3.5382	4.21	$p=0.000$
	C社	3.2926		
同調性	B社	3.5434	8.81	$p=0.000$
	C社	2.9775		
愛着心	B社	4.0221	0.71	$p=0.480$
	C社	3.9842		

같다.

### 3. 媒介要素의 問題

企業文化要素와 조직성과와의 관계를 조사연구하는 과정에서 이 양자간의 관계, 또는 양지표에 영향을 미치는 것으로 생각되는 몇 가지 요소들이 확인되었다. 이 요소들은 기업문화나 조직성과지표의 어느 한쪽에 삽입하는 것은 곤란하지만 연구 프레임워크(framework)상 중요한 위치를 차지하고 있어 媒介要素로서 설정하였다.

이들 요인들은 기업문화의 형성 또는 조직성과 향상의 促進要因이 될 수도 있고 沮害要因이 될 수도 있는 측면을 가지고 있으나 조사대상기업의 경우에 있어서는 주로 否定的인影響을 미치는 것으로 나타났다.

#### (1) 리더쉽

리더쉽, 특히 최고경영자를 포함한 상위자의 리더쉽은 기업문화형성에 있어 매우 중요한 요인으로 간주되고 있으며 리더의 역할에 대한 인식도 단순한 관리자의 역할에서 벗어나 기업의 상징, 언어, 신념과 같은 文化的인 面의 創造者로서 확대되어가는 경향에 있다. 리더

가 강한 문화를 형성시켜 훌륭한 기업을 만들었던 예들을 IBM이나 P&G등에서 찾아볼 수가 있다.

조사대상기업의 종업원들이 인지하는 상급자의 리더쉽 발휘정도는 매우 낮은 수준인 것으로 나타났는데 리더쉽발휘의 저해요인으로는 리더의 資質問題가 가장 큰 요인으로 제기되었고 리더의 자질문제에서는 權威意識, 業務知識缺如가 주요 요인으로 꼽혔다.

여기서 자질문제중 가장 큰 문제로 지적된 권위의식은 인화·도전감·창의성의 수용과 같은 기업문화의 제요소를 저해하는 것으로 기업들이 장점으로 보고 있는 가치, 또는 장기 목표와도 상호보순적인 것으로 보이며 동조성이나 애착심과 같은 조직성과지표에도 마이너스 영향을 끼치는 것으로 보여진다.

### (2) 人事制度

인사제도상의 문제로는 昇進, 報酬, 異動 등 여러가지가 거론되고 있으나 특히 昇進 및 考課와 관련된 불만이 가장 큰 것으로 나타나고 있다.

기업문화적인 입장에서 볼 때 昇進은 매우 중요한 요인이 된다. 즉 어떤 사람이 최고 경영층까지 오르는가, 나의 昇進經路와 限界는 어떠한가, 昇進基準이 무엇인가 하는 것은 구성원의 행위에 큰 영향을 미치게 된다. 革新, 挑戰이 중요한 가치로 인식되는 기업에서 보수적이고 권위주의적인 사람이 최고경영층에 오른다면, 人和가 중시되는 기업에서 혈연관계에 의해 능력있는 사원의 승진에 한계가 지워지고 단순한 혈연관계만으로 자질이 부족한 사람이 최고경영층에 오른다면 이것은 기업문화 정착의 저해요인이 될과 아울러 동조성, 애착심, 직무만족과 같은 성과요소에도 저해요인으로 작용하게 된다. 서비스가 기업의 주업무라면 고객과 접하는 부서에 우수한 사람이 모여야 하고, 기술개발·신제품의 개발이 기업성장에 관건이 된다면 연구개발부서로 우수한 인재가 모여야 한다. 그리고 그에 상응한 댓가가 주어져야 한다. 마아케팅이 중요한 기업에서 관리직에 있는 사람들이 승진이 잘된다면 결국은 회사 전체로서 성과의 하향이라는 현상이 나타나게 될 것이다.

考課의 문제는 考課가 승진에 얼마나 반영되는가 하는 문제를 떠나서 그것이 공정하게 행해지고 있는가, 고과기준에 기업의 장래를 위해 필요한 사항과 價值가 얼마나反映되고 있는가가 중요하게 된다. 또한 아직 우리나라에서는 고과에 따른 차별대우가 방법상의 公正性을 차치하고도 전폭적으로 환영을 받지는 않고 있기 때문에 이의 시행에 앞서 구성원들의 이에 대한 견해집약이 먼저 이루어져야 할 것이다.

### (3) 將來不安

강한 기업문화형성의 요인으로서 여러 연구자들이 들고 있는 것 중의 하나가 기업 자체의

역사가 어느 정도 길 것과 더불어 企業構成員의 기업 체류기간이 길고 安定的일 것을 들고 있다. 특히 가능하다면 한 기업에서 직장생활을 시작해서 그 직장에서 정년을 맞는 것이 가장 바람직한 것으로 생각되고 있다. 인류학적인 문화의 개념에서 共同體意識이 오래 함께 산 사람들간에서 이루어지는 것을 생각할 때 이는 당연한 것으로 보인다. 독특한 기업문화를 보이고 우수한 성과를 나타내고 있는 일본기업의 경우나 미국에서도 우량기업으로 꼽히고 있는 기업에서는 거의 終身雇傭이 이루어 지는 것을 볼 때 안정적인 멤버쉽(membership)이라는 것이 중요한 요소임을 알 수가 있다. 강한 기업문화를 가지고 가입자에 대한 우수한 서비스를 제공하였던 AT&T가 해체된 후 종신고용 가능성의 상실, 경쟁환경에의 노출로 인해 구성원들이 문화의 충격을 겪고 있다는 것이 그 중요성을 반증하고 있다.

조사결과 장래에 대한 불안은 상당히 높은 것으로 나타나고 있는데 이것은 근속년수가 얼마되지 않은 종업원들의 경우에는 불황시의 解雇와 같은 失職에 대한 불안과 관리층의 경우에는 停年退職후의 생활에 대한 불안으로 요약된다. 그런데 여기서 주목해야 할 것은 우리나라기업의 사무직직원의 경우 장래에 대한 불안은 감원등에 의한 실직위험에 의한 것보다는 보다 구조적인데서 기인하는 것으로 보인다. 즉 많은 직장이 平生職場의 관념을 요구하고 있으나 현실적으로 정년퇴직시까지 근무하는 직원이 거의 없는 형편인데 이는 승진 단계별 昇進期間이 짧아 40대 후반이면 任員이 됨으로써 임기제가 적용되고 임원이 되지 못한 직원은 회사를 떠나야 하는 것이 일반적인 현상이기 때문이다. 한편 상당수의 경영자 층에 있는 사람들도 責任經營으로 인한 업무상의 과중과 직위에 대한 불안을 보이고 있다.

이러한 현재의 지위나 장래의 불안정성은 회사에 대한 소속감을 떨어뜨리고 애착심을 저해함과 아울러 기업문화의 정착에도 부정적인 요인으로 작용하고 있는 것이다.

#### (4) 勤務時間

조사대상기업만이 아닌 우리나라 기업의 일반적인 현상으로서 문제시되고 있는 것이 과다한 勤務時間이다. 너무 긴 근무시간에 대한 불만은 경제가 발전하면서 어느 정도 生活이 安定되고 또 업무에만 몰입하는 것보다는 個人的인 삶을 찾아보려는 젊은 층의 직장인 비중이 커지면서 높아지는 추세에 있다. 이러한 문제는 일상생활중 직장생활의 비중이 너무 큰 까닭에 야기되는 여러가지 가정적·사회적인 문제들이 대두되기 시작하면서 더욱 관심을 끌고 있다. 특히 과도한 근무시간으로 인한 가정생활과의 부조화문제는 기업문화의 정립에 앞서 家庭文化에 신경쓸 겨를이 없게 하고 있다는 불만이 매우 팽배해 있다. 앞으로도 勤勞生活의 質(Quality of Working Life) 향상에 따라 근무시간 문제는 더욱 클로오즈업 될 것으로 전망된다.

어떤 기업에서는 ‘가정의 날’을 정하여 일정한 날에는 전사원이 조기 퇴근하는 제도를 시행하고 있으나 이러한 단편적인 접근으로는 향후 個人生活에 대한 欲求가 증대하는 추세에서 근원적인 해결이 불가능할 것으로 보인다. 이제는 긴 근무시간이 높은 성과를 가져온다는 단순한 사고보다는 정상근무시간의 연장이 과연 회사의 생산성 향상에 실질적인 利得이 있는 것인가, 종업원 개개인에 대한 반대급부는 무엇인가를 따져보는 費用效果分析이 선행되어야 할 시점에 이른 것이다.

#### IV. 結論

조직의 합리적인 측면 이외의 부분도 조직 성과에 영향을 미치며 조직을 특징지우는 精神的인 그 무엇이 큰 강점이 될 수 있다는 관점에서 많은 관심을 받으면서 등장한 企業文化研究는 우리나라에서도 자주 언급은 되고 있으나 실제 연구는 거의 없었다.

따라서 본 연구에서는 현재 우리나라의 기업문화를 실증연구를 통해 부분적으로나마 파악해보고 기존 연구의 전개상 지적된 몇 가지 문제들을 보완하여 향후 연구의 바탕을 제공한다는 시도에서 연구를 행하였다. 그러나 앞에서 언급한대로 아직 연구가 日淺한 관계로 기업문화 자체의 개념이나 연구방법론이 확립되어 있지 않고 先行研究가 없었던 관계로 연구 진행상 많은 어려움과 한계가 따랐던 것이 사실이다. 본 연구에서 누락되었거나 미비한 점들은 향후 계속적인 연구를 통해 보완되어야 할 것이다.

본 연구에서 내려진 결론을 요약해보면 다음과 같다.

1) 企業別 文化的 特性은 어느 정도 엿볼 수가 있으나 그 기업문화가 제대로 정립되어 있다고는 보기 어렵다. 이러한 현상은 아직 우리 기업의 역사가 상대적으로 짧은 탓도 있고 어떤 뚜렷한 가치를 내걸고 그를 지향한다는 内的인 價值形成에 그리 관심을 쏟지 않은데 따른 결과이기도 하다. 즉 기업 존립의 가치를 발판으로 성장, 발전해왔다고 보는 美國, 日本企業에서의 소위 優良企業과는 달리 우리나라의 기업은 경제성장 추구과정에서 기업 자체의 노력과는 별개의 외부적인 영향을 많이 받아 성장하였으며, 이제 기업이 어느 정도 안정궤도에 접어들고 대규모화되면서 기업구성원집단을 결속시키고 기업의 사회에서의 存立價値를 正當化하며 다시금 조직에 活力を 불어넣어 보자는 의도에서 기업문화에 관심을 돌리게 되었다는 점이다.

2) 企業文化에 대한 연구의 視角은 한나라의 社會·文化的 또는 傳統的 특성 속에서 거시적으로 이루어질 수도 있고, 最高經營層 특히 創業者가 의도하는 經營理念을 주대상으로 할

수도 있으며, 外部人이 특정기업에 대하여 생각하는 기업이미지로 파악할 수도 있다. 그러나 본 연구에서처럼 조직내부의 구성원들이 느끼는 기업문화 즉 上向的(bottom-up)文化形成의 관점이 매우 중요하다고 본다. 이러한 의미에서企業單位의 연구만이 아닌 기업내 집단들의 下位文化의 存在를 제시한 일부 학자들의 주장은 어느 정도 타당한 것으로 보인다. 물론 하위문화가 기업단위의 문화에서 완전히 이탈해 있거나 카운터컬쳐에까지 이르는 것은 아니지만 다양한 하위문화의 존재는 인정되어야 할 것이다. 특히 연구개발직, 영업직, 관리직의 職種別 差異는 기업문화도 그 부문이 활동하는 내외환경에 적응하여 형성된다는 것을 보여주고 있다.

3) 기업문화의 확립정도가 높은 기업의 조직성과가 높은 것으로 나타나고 기업문화의 확립정도를 높게 인식하는 그룹이 낮게 인식하는 그룹보다 높은 조직성과를 보이는 것으로 나타나 일단 잘 정착된 문화와 높은 조직성과와의 正의 相關關係라는 假定은 타당한 것으로 보인다. 즉 企業文化가 잘 定着되어 있을수록 구성원들의 직무에 대한 민족도 一體感, 조직에 대한 同調性과 愛着心을 높여 구성원들의 行動樣式에 準據의 틀을 제공할 뿐만 아니라 외부인으로부터 그 기업에 대한 이미지를 높이고 아이덴티티를 부여하게 된다. 그러나 여기서 성과지표로 설정된 것이 개인차원에서 유효성지표의 일부에 불과하고 실제 실무가들이 관심을 두고 있는 재무성과와의 관련은 연구되지 않았으므로 일반적인 결론을 내리는 것은 아직은 빠른 것 같다.

4) 기업문화와 성과간의 관계를 다룸에 있어 이 양자를 촉진시키기도 하고 저해하기도 하는 몇 가지 요인이 연구과정에서 파악되었는데 현재로서는 이들 요소들은 沮害要因쪽으로 작용하고 있는 것으로 보인다. 여기서 거론된 요소들은 경영학에서 組織行爲論이나, 人事管理論에서 다루어지는 요소들인 바 기업문화의 연구·확립에는 기존연구분야로부터의 성과 도입이나 관계연구가 필요함을 시사하고 있다.

5) 본 연구는 많은 구성원들을 대상으로 여러 研究方法을 사용하여 행해졌지만 몇 가지 한계를 안고 있는 것도 사실이다. 기업문화를 연구함에 있어서는 비교연구상 보다 많은 기업을 대상으로 하는 것이 필요하다는 점, 기업문화의 形成에 影響을 미치는 要因들의 파악이 누락되었다는 점, 산업 전반 또는 한국에 있어서의 일반적인 기업문화의 方向提示 등이 연구성격상 이루어지지 못했다는 점이다.

학문연구상 새로운 분야, 개념에 관한 연구가 일시적인 흐름으로 끝나지 않고 그 학문분야에 공헌을 하기 위해서는 그간 연구되지 않던 현상에 대한 관심의 활력과 함께 기존에 연구되던 현상에 대해서도 새로운 이해와 해석을 제공할 수 있을 때 가능할 것이다. 현재

기업문화 연구가 과거 인간관계론이나 전략론이 등장할 때와 같이 많은 관심을 받고 있는 것이 사실이나 마치 만병통치약과 같은 기대를 가지고 임하는 것은 또 다른 실망을 안겨줄 소지를 내포하고 있다.

기업문화를 정립시키는 방안으로 제시되고 있는 社會化過程, 組織開發, 教育訓練 또는 人事制度를 비롯한 여러 制度上의 補完, 경영자의 역할 중 象徵的인 側面에 대한 인식 제고 등은 필요한 방법이며 또한 기업문화를 기업의 내부변수로 보고 그것을 성과와 관련지어 어느 정도는 문화를 관리한다는 입장은 취하는 것이 경영학적 기본전제상 어쩔수 없는 일 이기는 하다. 그러나 ‘文化’라는 현상을 다룬다는 입장에서 볼 때 우리나라의 조직구성원들이 당면하고 있는 內面的인 문제들, 예컨대 世代間에 나타나는 價值觀의 갈등이나 일의 配分方式을 개인주의에 입각할 것인가 아니면 집합주의에 기초를 둘 것인가 하는 등 보다 本源的인 문제들을 사전에 신중하게 해결할 것이 요구된다. 그리고 지금까지 기업을 키워온 밑바탕의 정신을 찾아내고 그것을 고양한다는 自生的인 文化에 대한 이해를 먼저 한다는 자세가 필요하다 하겠다.

### 參 考 文 獻

- Deal, T.E. and A.A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1982.
- Harris, P.R. and R.T. Moran, *Managing Cultural Differences*, Houston, Texas: Gulf Publishing Co., 1979.
- Lawrence, P.R. and J.W. Lorsch. *Organization and Environment*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1969.
- Lebra, T.S. and W.P. Lebra (eds.), *Japanese Culture and Behavior: Selected Readings*, Honolulu: The University Press of Hawaii, 1974.
- Ouchi, W., *The M-Form Society: How American Teamwork Can Receptive the Competitive Edge*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1984.
- \_\_\_\_\_, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, Publishing Co., 1981.
- Peters, T.J. and R.H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's*

- Best-Run Companies*, N.Y.: Warner Book, Inc., 1982.
- Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Calif.: Jossey-Basse Inc., Publishers, 1985.
- Harrison, R., "Understanding Your Organization's Character," *Harvard Business Review*, May-June 1972, pp.119-128.
- Jones, G.R., "Transaction Costs, Property Rights and Organizational Cultures: An Exchange Perspective," *Administrative Science Quarterly*, Sep. 1983, pp.454-467.
- Martin, J., M.S. Feldman, M.J. Hatch, and S.B. Sitkin, "The Uniqueness Paradox in Organizational Stories," *Administrative Science Quarterly*, Sep. 1983, pp.438-453.
- Pascale, R., "The Paradox of 'Corporate Culture': Reconciling Ourselves to Socialization," *California Management Review*, Winter 1985, pp.29-41.
- Pettigrew, A.M., "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, Dec. 1979, pp.570-581.
- Pfeffer, J., "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms," in B.M. Staw and L.L. Cummings(eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, Greenwich, CT.: JAI Press, Inc., 1981, pp.1-52.
- Pondy, L.R. and I.I. Mitroff, "Beyond Open System Models of Organization," in *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT.: JAI Press, Inc., 1979, pp.3-39.
- Smircich, L., "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, Sep. 1983, pp.339-358.
- Trice, H.M. and J.M. Beyer, "Studying Organizational Cultures through Rites and Rituals," *Academy of Management Review*, 1984, Vol. 9, No. 4, pp.653-669.
- Uttal, B., "The Corporate Culture Vultures," *Fortune*, Oct. 17, 1983, pp.66-72.
- Wilkins, A., and W.G. Ouchi, "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, Sep. 1983, pp.468-481.
- "Corporate Culture," *Business Week*, Oct. 27, 1980, pp.148-160.
- "The Odyssey of Levi Strauss," *Fortune*, Mar. 22, 1982, pp.110-124.
- 松浦敬紀, 「社風の研究:一流企業はどこが違うか」, 京都:PHP研究所, 1983.
- 上野明, 「5年後の優良企業」, 每日経済新聞社 出版部 譯, 「優良企業의 조건」, 서울, 每日

経済新聞社, 1984.

名東孝仁(編著), 「企業文化の 提唱」, 東京:新評論, 1979.

野中郁次郎 外, 「組織現象の 理論と測定」, 東京:千倉書房, 1978.

梅澤正, 「組織文化の 視點から:ニューマネジメントへの 提言」, 東京:ぎょうせい, 1983.