

새마을금고 구성원의 가치와 의식

權 泰 煥*

〈목 차〉

- | | |
|-------------|------------------|
| I. 공동체 의식 | III. 사회변화에 대한 인식 |
| II. 지도력과 참여 | IV. 요약 |

새마을금고는 일반 사회조직과는 매우 다른 성격을 가지고 있다. 그것은 이익집단이면서 동시에 공동체적인 성격을 강조하고 있다. 따라서 추구하는 목표가 이중적이다. 즉, 개인의 이익과 함께 공동의 선을 추구하고 있다. 새마을금고는 또한 잘 짜여진 조직체계를 이루고 있기보다는 다분히 분절적인 조직형태를 보인다. 회원조직은 매우 느슨하고 익명성이 강하다. 단위금고는 회원조직을 포함하고 있지만, 실제로는 독자적인 소규모 조직의 형태를 갖추고 있다. 한편 연합회는 현대적인 관료조직을 이루고 있다. 단위금고와 연합회는 권위주의적인 상하관계보다는 상호 보완적인 역할분담체계를 이루고 있다. 한마디로 새마을금고 자체는 자발적 결사체의 성격을 갖지만, 연합회는 관료적 조직체에 가깝다.

이러한 조직의 이중성, 느슨한 짜임새는 일반적으로 조직의 효율성을 낮추는 요인으로 작용한다. 또한 조직의 각 부분들 사이에 갈등을 일으키는 요소로 작용하기 쉽다. 어떻게 보면 자발적 결사체로서의 새마을금고의 조직이 갖는 어쩔 수 없는 한계가 여기에 있다고 할 수도 있다. 그렇다면 이러한 한계를 극복하고 조직의 부분들 사이에 그리고 조직의 다양한 구성원들 사이에 통합을 이끌어 내기 위해서는 조직의 가치체계의 통합이 가장 중요한 요소가 아닐 수 없다.

가치는 사람들이 바람직하다고 생각하거나, 옳다고 생각하는 일반적인 행위 지향을 뜻한다. 가령 어떤 사람이 개인의 이익과 집단의 이익이 상충될 때, 늘 개인의 이익을 우선시한다면 우리는 그를 개인주의적인 가치를 가진 사람

*서울대학교 교수, 사회학.

이라고 할 것이다. 만약 그 사회에서 사람들이 그러한 행동이 당연하다고 여기면 그 사회는 개인주의적인 가치지향을 가진 사회라고 할 수 있다. 거꾸로 집단주의적인 가치지향을 가진 사회에서는 이러한 개인은 규제의 대상이 될 것이다. 이와 같이 가치는 우리에게 선택의 방향을 가르쳐 준다.

우리의 일상생활은 선택의 연속이다. 만약 우리가 하나하나의 행동을 어떻게 하는 것이 옳은가를 따져서 행동한다면 아마도 우리는 아무 일도 제대로 하지 못할 것이다. 우리가 매 순간 선택을 하면서도 그것을 느끼지 못하는 것은 선택이 무의식적으로 일어나기 때문이다. 즉 선택이 요구하는 가치지향이 우리들 안에 이미 내면화되어 있기 때문이다. 이러한 우리의 일상생활을 지배하는 중요한 가치들의 묶음을 가리켜 가치체계라고 한다. 다시 말해 가치체계는 한 집단이나 사회의 성원들이 공유하고 있는 주요 가치들의 묶음을 뜻한다. 한편 사회적으로 중요한 의미를 갖는 선택으로서는 개인주의와 집단주의 이외에도, 민주주의와 권위주의, 평등주의와 차별주의, 업적주의와 귀속주의, 보편주의와 특수주의, 전문성의 강조와 종합성의 강조 등이 있다. 우리는 흔히 전자의 묶음을 현대 서구의 가치체계로 그리고 후자의 묶음을 전통사회의 가치체계로 분류하기도 한다. 그러나 실제 개별 사회의 가치체계는 사회마다 다른 모습을 보인다.

한편 우리는 어떤 사회나 조직에 지배적인 가치체계가 있는가, 없는가에 따라 그 사회나 조직의 통합의 정도를 살필 수 있다. 하나의 가치가 지배하는 사회나 조직은 보통 높은 통합성을 보인다. 그러나 두 개의 가치체계가 경쟁을 할 때에는 갈등이 발생한다. 만약 뚜렷한 가치체계가 없다면 그 사회나 조직은 혼란을 경험하게 된다. 각각의 조직들이 조직의 목적이나 목표달성에 맞는 가치체계를 만들려는 이유도 바로 여기에 있다. 특히 사회적으로 가치의 갈등이나 혼란이 심해 조직의 통합성이 위협을 받을 때, 이러한 요구는 커지지 않을 수 없다.

그러면 이제 새마을금고의 가치체계에 대해 살펴보자. 앞의 글에서 이미 새마을금고의 목표와 원리에 대한 고찰일 있었다. 따라서 여기서는 다시 새마을금고의 명목적인 가치들에 대한 논의는 반복하지 않겠다. 이 곳에서는 여러 가지 문서를 통해 제시된 명목적인 가치와 직원들의 행동을 통해 살필 수 있는 실제적인 가치가 일치하고 있는가, 그리고 새마을금고 조직의 여러 부분들 사이의 가치지향에 대한 동의가 어느 정도 이루어져 있는가를 먼저 살피고자 한다. 이를 통해 우리는 새마을금고의 가치통합 정도, 가치갈등 또는 가치혼란의 양상을 밝힐 수 있을 것이다. 다음에, 조직의 효율성과 생산성 그리고 목표의 달성을 위한 가치체계의 형성에 대한 논의를 하고자 한다.

I. 공동체 의식

협동 조직체로서의 새마을금고는 자발적 결사체로서의 성격을 갖는다. 한편 자발적 결사체는 묵시적으로 공동의 가치와 의식을 전제로 하고 있다. 특히 공동체 의식과 공동체적 가치는 자발적 결사체로서의 새마을금고의 뿌리를 이루는 가치지향이라고 할 수 있다. 공동체적 가치에 대한 강조는 새마을금고의 단위조직의 핵심인 '공동 유대권'의 개념에 잘 투영되어 있다. 다시 말해 공동체적 가치는 새마을금고의 성립과 효율적인 운영의 전제조건인 동시에 새마을금고가 추구하는 목표로도 간주할 수 있다.

1. 공동체의 뜻

공동체하면 우선 우리는 전통적인 농촌을 연상하게 된다. 거기에는 한정된 지역이 있고, 그곳에는 매일 매일 얼굴을 맞대고 생활하는 거주자 또는 지역 사회의 성원이 있다. 한정된 지역에서 함께 오랫동안 생활을 하다 보면 사람들은 지역사회에 대한 소속감과 서로 끊을 수 없는 끈으로 묶여져 있다는 느낌, 즉 유대감을 갖게 된다. 바로 이러한 세 가지 요인, 다시 말해 지역성, 대면적인 인간관계, 소속감 내지 유대감이 전통적인 공동체의 기본적인 요소를 이룬다. 그러나 현대사회에서의 생활은 전통사회의 그것과는 근본적으로 다르다. 도시화와 산업화가 진행되면서 사람들의 지역적 이동성이 커졌고, 지역사회의 규모도 사람들이 서로 알고 지낼 수 없을 정도로 커졌다. 그러나 이러한 사회에서도 사람들은 상징을 통해 소속감과 유대감을 느끼는 것이 보통이다. 공동체에 있어서 상징의 중요성은 서로 멀리 떨어져 살거나 오랫동안 서로 전혀 접촉이 없는 집단들 사이에도 상징을 통한 공동체적인 유대감이 이루어질 수 있다는 데에서 찾을 수 있다. 세계 각국에 흩어져 있는 유대인들이나 연변이나 중앙아시아, 일본, 미국 등에 이민해 사는 한민족이 서로 공동체 의식을 느끼는 것이 그러한 예에 속한다. 이러한 점에서 오늘날 공동체의 논의에서는 '우리'라는 말로 대표되는 유대감과 소속감이 가장 중요한 요소로 꼽히고 있다. 그리고 '우리'라는 의식은 역사적인 그리고 전통적인 상징에 의해 재생산된다. 한 걸음 더 나아가 공동체가 외부로부터 위기의식을 강요당할 때 '우리' 의식은 강화되는 경향이 있다.

2. '우리' 의식

새마을금고의 공동 유대권은 공동체의 논의와 연결시켜 생각할 때, 가장 전형적인 공동체 형성의 조건으로 작용할 수 있다. 그리고 새마을금고가 강력한 메시지나 설득력있는 상징을 가지고 있고, 단위 금고들 사이의 실제적인 상호작용이 이루어진다면, 개별 공동체를 넘어서는 보다 포괄적인 공동체로서의 새마을금고를 상징할 수 있을 것이다. 새마을금고가 과연 공동체적 조직이라고 할 수 있는가, 그렇다면 어느 정도 강력한 공동체적 조직인가에 대한 해답은 자연히 금고의 회원들 스스로 '우리' 의식을 가지고 있는가 그리고 '우리' 의식의 단위는 어디까지 확장되는가에 대한 질문으로 연결된다. 이와 관련하여 공동체적 상징으로서 어떤 것이 제시되고 있는지에 대한 논의가 요청된다.

회원들이 새마을금고에 대해 '우리' 의식을 어느 정도 느끼는가를 재는 척도로서 가장 직접적이고 단순한 것은 아마도 그들이 스스로 '주인이라고 느끼는가 아니면 고객이라고 느끼는가' 일 것이다. 이번 새마을금고 조사결과에 따르면, 일반 회원의 65%가 스스로를 고객의 위치에 있다고 평가하고 있다. 대의원 가운데에서도 47%가 그렇게 응답하고 있다. 반면 주인이라고 생각하고 있는 경우는 각기 28%와 48%로 집계되었다. 한마디로 회원들에게 있어 새마을금고에 대한 '우리' 의식은 매우 낮다고 할 수 있다. 특히 대의원들 가운데에서도 약 절반이 적극적인 주인의식을 가지고 있지 못하다는 점은 현재 새마을금고가 공동체적 조직으로서의 기능을 제대로 수행하는 데 상당한 어려움이 있다는 사실을 지적하는 것으로 해석된다.

그러나 주인의식과 고객의식에 대한 상대적인 평가와는 달리, "나는 항상 주인의식을 가지고 새마을금고 일에 임한다"는 주인의식의 소유 여부에 대한 절대적인 평가를 요구하는 문항에 대해서는 긍정적인 반응이 압도적으로 우세하게 나타난다. 일반회원들 가운데 '매우 그렇다'는 응답의 비율이 16%, '비교적 그렇다'는 응답이 58%를 보인다. 이는 적극적인 주인의식을 가진 회원은 별로 많지 않지만, 따라서 새마을금고가 약하기는 하지만, 현재 공동체적 조직으로서의 성격을 어느 정도 가지고 있음을 뜻한다. 한 걸음 더 나아가, "새마을금고의 주인은 회원"이라고 응답한 회원이 81%에 달한다는 점을 고려하면, 우리의 조사 결과는 앞으로 새마을금고가 강한 공동체적 조직으로서 발전할 가능성이 있음을 시사하고 있는 것으로 해석할 수도 있다.

일반회원들의 새마을금고에 대한 약한 소속감은 새마을금고에 대한 관심과 애착의 정도를 묻는 질문에 대한 응답에서 뚜렷이 드러난다. <표 1>에서 보는 바와 같이 매우 커다란 관심과 애착을 가진 회원은 15%에도 이르지 못한다.

〈표 1〉 일반회원들의 새마을금고에 대한 관심·애착·이용의 정도
(단위: %; N = 829)

관심·애착·이용	매우 크다	큰 편이다	작은 편이다	매우 작다	무응답	계
관심	14.0	48.6	33.8	3.1	0.5	100.0
애착	11.1	44.3	38.4	4.8	1.4	100.0
이용	17.4	46.3	28.5	6.4	1.4	100.0

〈표 2〉 일반회원들의 공동체 의식
(단위: %; N = 829)

공동체 의식	매우 찬성	찬성하는 편	찬성함계
우리 금고는 가족적 인간관계를 유지한다	25.1	62.1	87.2
나는 항상 주인의식을 갖고 금고 일에 임한다	16.2	57.5	73.7
나는 새마을금고의 구성원이라는 데 자부심을 느낀다	14.8	57.7	72.5
나는 다른 금고의 회원을 동료로 여긴다	11.2	53.3	64.5
나는 연합회의 직원을 동료로 여긴다	6.3	49.5	55.8
나는 실험이나 농·수·축협 회원을 동료로 여긴다	5.1	37.6	42.7

전체적으로 어느 정도 관심과 애착을 보인 사람까지 포함하면 그 비율이 각각 63%와 55%로 나타난다. 여기서 주목할 만한 것은 이용의 정도보다 관심의 정도가 낮고, 다시 관심의 정도보다 애착의 정도가 낮다는 점이다. 이러한 관찰 역시 현재 회원들 사이의 소속감이 그렇게 높지는 않지만, 소속감을 올릴 수 있는 가능성의 여지가 어느 정도 있음을 확인시키고 있다.

한편 주인의식은 그것을 상대적으로 평가하는 절대적으로 평가하는 마찬가지로 금고의 형태에 따라 의미있는 차이를 보인다. 도시금고보다는 농촌금고에서 직장금고보다는 단체금고에서 주인의식이 높고 고객 의식이 낮게 나타난다. 이와 같은 차이는 금고의 성격을 고려할 때 충분히 이해가 가능하다.

위의 자료들 이외에도 우리의 조사에는 간접적으로 회원들의 새마을금고에 대한 공동체적인 의식을 측정할 수 있는 문항이 여럿 포함되어 있다. 그 내용과 결과가 〈표 2〉에 제시되어 있다.

우선 인간관계의 측면에서 일반회원들은 단위금고의 임직원들과 어느 정도 친밀한 관계를 느끼고 있다. 이러한 감정이 물론 회원들 사이에까지 그대로 연장되리라고는 생각되지 않는다. 또한 새마을금고의 구성원이라는 데 대해서도 대부분이 어느 정도의 자부심을 느끼고 있다. 이러한 결과들은 적어도 단위금고가 회원들 사이의 공동체 의식 형성에 주체적인 역할을 할 수 있다는 점을 확인시키기에는 충분하다.

한편 단위금고의 범위를 넘어서 일반적으로 새마을금고에 대한 귀속의식도 그 강도는 낮지만 상당히 널리 퍼져 있는 것으로 판단된다. 다른 금고의 회원에 대해 어느 정도 동료의식을 느낀다고 응답한 사람이 65%에 이르고 있다. 그러나 연합회의 임직원에 대해서는 오히려 동료의식이 56%로 낮게 나타나고 있다. 이러한 현상은 많은 사람이 연합회를 상부의 관료조직으로 여기는 데서 기인하는 것으로 판단된다. 비슷한 협동조합인 신협이나 농수축협 회원에 대해서도 42%의 일반회원이 어느 정도 동료의식을 느낀다는 것은 어떻게 보면, 새마을금고의 회원들의 소속감이 반드시 새마을금고의 조직에서 유래한 것이 아니라는 점을 부각시키는 것으로 해석된다. 다시 말해 금고의 역할과 활동에 의해 형성된 소속감은 아직 매우 낮은 수준에 머물러 있는 것으로 보인다.

3. 서민의식

그러면 새마을금고의 공동체적 상징(象徴)은 무엇인가? 그리고 그것들에 대한 회원들의 인식은 어떠한가? 여러 단위금고의 임직원들과의 면접과 새마을금고의 문서를 통해 확인할 수 있는 주요 상징으로는 ‘서민’, ‘협동’, ‘지역사회’, ‘복지’ 등을 들 수 있다. 최근에 새로 채택된 표어인 “파란 마을, 푸른 금고”에서는 ‘환경’이 상징으로 등장하고 있다. 그러나 아직까지 환경을 공동체적 상징으로 제시하는 노력은 별로 나타나지 않고 있다.

‘서민’(庶民)이라는 단어는 여러 문서, 여러 사람의 말에서 자주 등장한다. ‘서민금융’, ‘서민중심’, ‘서민밀착’, ‘우리 서민’ 등의 용어가 많이 사용된다. ‘서민’은 새마을금고의 대표적인 상징이다. 그러면 새마을금고가 무의식적이거나 서민이라는 용어에 부여한 상징적 의미는 무엇인가?

사전적인 의미로 서민은 평범한 사람을 뜻한다. 그러나 서민은 특별한 정치적·경제적·사회적 성격을 갖는 집단으로 규정할 수 있다. 먼저 서민은 정치성이 약한 집단을 뜻한다. 특히 이익집단을 형성하여 자기들의 이익을 위해 적극적으로 노력하는 집단들에게 피해를 입는, 조직력이 없는 집단이 서민이다. 경제적으로 생활에는 그렇게 어려움이 없으나 그렇다고 여유도 없는, 매일 매일 열심히 노력해야 살 수 있는 집단을 가리킨다. 한편 사회적으로는 매우 평범하면서도 순박한 사람들, 그리고 계층적으로는 중간층과 중하층을 구성하는 집단을 주로 지칭한다. 한 마디로 서민은 남을 돕고 싶지만 그럴 형편은 되지 못하고, 오히려 여러 정치적 조직들에 의해 이용되기 쉬운 순박한 비정치적·비조직적 집단이라고 할 수 있다.

새마을금고에서 사용하는 서민의 상징성은 현대사회에서 사라져가는 인간성

을 서민에게서 찾고 반대로 그들의 약점을 공동체의식과 조직으로 극복한다는 데 있다. 새마을금고의 서민성은 이미 조직 자체에서, 한편으로는 당위로서 다른 한편으로는 불가피한 것으로서 인정되고 있다. 우리의 조사에 따르면, 일반회원의 약 절반인 46%가 신규 회원 충원대상으로서 중류계층을 그리고 23%가 중하계층을 들고 있다. 다시 말해 서민층이 대상이라는 응답이 80%에 육박한다. 금고직원과 연합회 4급 이상의 직원에서만 약간 다른 응답, 즉 중하층보다 중상층을 대상으로 해야 한다는 의견이 약간 많은 쪽으로 응답이 나오고 있다.

새마을금고의 서민금융으로서의 실질적인 기능에 대해서도 대부분의 회원들이 긍정적인 반응을 보이고 있다. 일반 회원들의 22%가 새마을금고가 일반 금융기관에 비해 서민에게 매우 유리하다고, 그리고 48%가 유리한 편이라고 응답하였다. 반대로 불리하다고 생각하고 있는 회원은 7%에 불과하였다. 서민중심 금고에 대한 긍정적인 평가는 다른 집단, 즉 금고 이사장, 단위금고 임직원, 연합회 임직원들 사이에서는 훨씬 더 높게 나오고 있다. 심층면접에서 거의 모든 단위금고의 이사장과 임직원들은 '낮은 문턱', '쉬운 대출', '친근감', '편의 제공', '인간적인 대우', '신용' 등을 강조하였고, 실제 일반회원들도 대부분 이와 같은 것들이 새마을금고의 특징인 동시에 서민금융의 속성인 것으로 이해하고 있었다.

이상의 조사결과를 토대로 할 때, 새마을금고의 상징으로서 '서민성'은 현실적으로 보편성을 갖고 있으며, 또한 효율적으로 이용되고 있다고 하겠다.

4. 협동의식

'협동'(協同)은 새마을금고의 상표처럼 인식되고 있다. 거의 모든 새마을금고의 메시지에는 협동에 대한 언급이 빠지지 않는다. 이미 그것은 금고를 미화하는 수사(修辭)인 동시에 금고의 상징이 되었다. 그리고 협동은 전통의 계승으로 이어지고 있다. 누구나 아무 의심없이 새마을금고가 우리의 옛 두레의 전통을 이어 받았다고 자부심을 가지고 말한다. 그러면 이제 구체적으로 공동체적 조직의 상징으로서 협동에 대한 회원들의 인식을 살펴보자.

우선 <표 3>에 제시된 회원과 임직원이 공유해야 할 중요한 정신에 대한 응답을 살펴보자. 이 표에 따르면, 일반회원들의 45%가 상부상조를 가장 중요한 가치로 꼽고 있다. 여기에 협동의식을 합하면 '협동' 관련 항목이 거의 50%에 달한다. 제2의 선택까지 합하면 상부상조가 52%, 협동의식이 22%로 약 3/4이 협동의 중요성을 강조하고 있다. 한편 협동적 가치에 대한 강조는 금고에의 참여 형태에 따라 상당한 차이를 보인다. 협동정신에 대한 강조는

〈표 3〉 일반회원들의 '회원과 임직원들이 공유해야 할 중요한 정신'에 대한 응답 비율
(단위: %; N = 829)

공유해야 할 정신	제1선택	제2선택	합 계
상부상조	40.5	6.5	47.0
협동의식	4.3	18.1	22.4
사회봉사	12.5	10.4	22.9
친목도모	5.1	6.2	11.3
자조자립	5.3	4.5	9.8
근검절약	10.0	10.1	20.1
화합단결	4.7	12.9	17.6
창의개척	2.1	2.8	4.9
이윤추구	6.3	10.7	17.0
사회정의	0.7	4.9	5.6
사랑실천	7.5	11.6	19.1
무 응 답	1.0	1.3	2.3
계	100.0	100.0	200.0

연합회 임원들 사이에서 가장 높고, 다음이 단위금고의 이사장과 임원의 순으로 되어 있다. 반면 일반회원이 제일 낮은 강조를 기록하고 있다.

새마을금고에서 채택하고 있는 8가지 기본 원리(8대 지도원칙)에 대한 상대적인 평가에서도 협동은 민주주의와 함께 가장 중요한 원리로 인식되고 있다. 그러나 여기에서도 일반회원은 단위금고의 이사장이나 임원, 연합회의 임원에 비해 협동의 원칙에 중요성을 덜 부여하고 있음을 살필 수 있다.

협동의 중요성에 대한 일반회원의 상대적으로 낮은 평가는 아마도 다음과 같은 세 가지 요소와 연관이 있는 것으로 생각된다. 첫째는 이 현상은 협동의 이념 아래 하향식으로 조직된 새마을금고의 지난 역사와 관련이 있는 것으로 판단된다. 실제 초기 새마을금고 운동에 참여한 사람들 가운데에는 협동과 희생 정신으로 무장된 사람들을 많이 찾아볼 수 있다. 둘째는 협동이 실제 구체적인 내용을 가진 실천적인 프로그램으로 구현되지 못했다는 점이다. 대부분의 단위금고의 임직원들이 협동을 얘기하지만, 그들에게 구체적인 내용을 물으면 거의가 대답을 하지 못하는 것을 발견할 수 있었다. 셋째는 협동을 전통의 계승과 동일시한다는 점이다. 실제 조사에서 나타난 결과에 따르면 총 응답자의 3/4 이상이 새마을금고가 전통적인 상부상조제도과 가깝다고 보고 있다. 그리고 이러한 응답비율은 단위금고 이사장과 연합회 임원 가운데 특히 높다. 이들은 흔히 새마을금고가 우리 전통농촌의 두레를 계승하였다고 주장한다. 그러나 실제 두레에 대해 알지 못하는 사람들에게 이러한 주장은 별 의미를 갖지 못한다. 또한 실제 새마을금고의 정신이 노동 교환을 전제로 한 두

〈표 4〉 8대 기본원리 중 일반회원들이 가장 중요하다고 생각하는 항목에 대한 응답비율
(단위: %; N = 829)

8대 기본원리	제1선택	제2선택	합계
민주주의	31.5	7.0	38.5
자 발 성	10.6	8.8	19.4
자 치	10.1	8.7	18.8
공 평	16.4	17.5	33.9
협 동	22.8	22.0	44.8
중 립	1.3	5.5	6.8
교 육	1.4	3.6	5.0
발 전	4.1	23.0	27.1
무 응 답	1.7	3.9	5.6
계	100.0	100.0	200.0

래의 원리와 거리가 있다는 점을 고려하면, 이러한 잘못된 동일시는 현실적으로 협동정신을 약화시킬 가능성이 크다. 한마디로 ‘협동’은 실속과 구체성이 없는 구호적인 상징의 성격을 강하게 갖고 있다고 할 수 있다.

5. 지역의식

새마을금고가 공동유대 지역을 단위로 하고 있다는 사실은 ‘지역’ 공동체가 그 기반을 이루고 있음을 뜻한다. 즉 ‘지역’은 단순한 활동의 단위를 의미하는 것이 아니라 새마을금고의 가치지향을 내포하고 있다. 이는 새마을금고의 주요 기능으로 주민 조직, 주민 교육, 주민 은행, 주민 복리가 꼽히고 있는 것으로 미루어 짐작할 수 있다. 이 가운데 주민 조직 기능의 강조는 새마을금고가 사회통합의 기본 단위로서 역할을 수행할 수 있으며, 그것이 바람직하다는 인식에 바탕을 두고 있는 것으로 해석할 수 있다. 실제 조사에서도 새마을금고의 가장 중요한 기능으로서 회원의 약 40%가 주민 조직을 얘기하고 있다.

지난 30여년간 우리 사회는 경제발전과 함께, 엄청난 인구이동과 도시화를 경험하였다. 그 결과로 나타난 지역공동체의 해체는 그 자체가 이미 심각한 사회문제로 인식되고 있으며, 그로 인해 여러 가지 다른 사회적 문제들이 발생하는 것으로 알려져 있다. 오늘날 사회해체를 걱정하고 사회통합을 역설하는 사람들은 그 일차적 과제로 지역 공동체의 회복 내지 재정립을 주장한다. 이러한 점에서 볼 때 새마을금고의 기능 가운데 주민의 조직화는 커다란 사회적 의미를 갖는다고 볼 수 있다. 실제 단위금고의 임원들은 주민조직의 기능을 매우 강조하고 있으며, 그것이 풀뿌리 민주주의와 지방자치의 기초로서 역할을 하고 있다고 주장하고 있다. 이와는 대조적으로 연합회 직원의 경우에는

〈표 5〉 일반회원·금고 임원·연합회 직원들이 가장 중요하다고 생각하는 새마을금고의 기능

(단위: %)

기 능	일반회원	금고임원	연합회직원
주민의 조직화	38.1	48.5	25.7
주민의 교육	9.5	6.3	4.6
주민 은행	39.8	34.3	57.1
주민의 복리	12.1	9.3	10.7
무응답	0.5	1.5	1.9
계	100.0	100.0	100.0
(N)	(829)	(332)	(261)

〈표 6〉 일반회원들의 새마을금고의 지역사회에 대한 공헌 평가

(단위: %; N = 829)

지역사회 공헌 부문	매우 크다	큰 편이다	작은 편이다	매우 작다	무응답	계
지역경제	12.4	49.6	31.8	4.2	1.9	100.0
서민금융	21.2	60.2	15.8	1.6	1.2	100.0
문화교육	5.9	31.8	52.6	7.6	2.1	100.0
복지사업	10.1	40.2	43.1	5.2	1.4	100.0

57%가 주민 은행의 기능을 강조하고 있다.

아마도 주민 은행은 새마을금고의 일차적 또는 표출적 기능이라고 할 수 있을 것이다. 이에 비해 주민의 조직화는 이차적 또는 잠재적 기능으로 보아 무방할 것이다. 이러한 맥락에서 새마을금고의 기능에 대한 단위금고와 연합회 사이의 대조적인 반응은 충분히 해석이 가능하다. 여하간 새마을금고는 표출적인 기능 이외에 지역사회와 관련하여 중요한 잠재적 기능을 가지고 있으며, 그것이 단위금고의 자원이 되고 있는 것으로 판단된다.

지역 조직으로서의 새마을금고에 대한 회원들의 평가는 일반적으로 상당히 긍정적이다. 지역사회에 대한 공헌으로서 가장 높은 평가를 받고 있는 것은 서민금융이다. 〈표 6〉에서 보는 바와 같이 일반회원들의 21%가 서민금융의 측면에서 매우 커다란 공헌을 한 것으로, 그리고 60%가 어느 정도 공헌을 한 것으로 평가하고 있다. 다음, 지역 경제를 활성화시키는 데에도 새마을금고가 상당한 공헌을 한 것으로 회원들은 보고 있다. 그러나 문화 및 교육활동 지원과 복지 사업에서의 평가는 상대적으로 낮게 나오고 있다. 지역 조직으로서의 새마을금고의 중요성은 다른 일반 금융기관과의 비교에서 뚜렷이 부각된다. 지역사회에 대한 기여의 측면에서 약 60%가, 그리고 지리적인 근접성에서는

76%가 새마을금고가 유리한 것으로 평가하고 있다. 반대로 불리하다는 평가는 각각 10%와 6%에 불과하다. 한마디로 '지역' 이미지는 '서민', '협동'과 함께 새마을금고의 중요한 요소임을 이러한 관찰을 통해 확인할 수 있다.

II. 지도력과 참여

협동조직체는 기본적으로 평등의 원리에 기초하고 있다. 따라서 그 운영에 있어서 무엇보다도 민주주의가 강조된다. 새마을금고의 경우도 마찬가지이다. 8대 지도원칙의 첫째가 민주주의로 규정되어 있다. 또한 이사장을 비롯한 금고의 임원 선출과 주요 활동에 관한 모든 결정이 민주주의적인 제도에 따라 이루어지도록 마련되어 있다.

그러나 실제 새마을금고 발전의 배경에는 권위주의적인 요소가 강하게 자리 잡고 있다. 처음 조직의 주체가 권위주의적인 정권이었으며, 새마을운동에 통합되어 운영되기도 하였다. 이러한 과거의 관변적인 요소는 그 정권의 정치적 속성, 즉 권위적인 속성을 답습하도록 직접, 간접으로 작용하였을 것으로 판단된다. 한편, 오늘날 변화된 정치적 구조는 모든 조직체에서 민주주의의 열풍을 일으키고 있다. 또한 풀뿌리 민주주의에 대한 논의가 활발하고 그 제도적 실행이 이루어지고 있다. 이러한 맥락에서 볼 때, 지도력과 참여에 대한 일반 회원들의 평가와 의식, 그리고 금고 임직원들의 가치와 판단은 중요한 의미를 갖는다고 하겠다.

1. 민주주의적 지향

새마을금고의 8대 지도원칙 가운데 회원들이 가장 중요한 것으로 평가하는 것은 민주주의이다. 위의 <표 4>에서 보는 바와 같이 일반회원들의 32%가 그렇게 응답하고 있다. 그러나 실제 8대 지도원칙에는 자발성과 자치와 같은 민주주의의 일부 요소로 볼 수 있는 내용들이 따로 분리되어 있다. 이것들이 가장 중요한 원리라고 응답한 비율도 각각 10% 내외를 기록하고 있다. 이 세 가지를 합하면 민주주의가 새마을금고의 가장 중요한 원리가 되어야 한다고 생각하는 회원의 비율은 53%에 이르고 있다. 이러한 평가는 금고 임원, 연합회 임직원 등 다른 집단들에서도 비슷하게 나타나고 있다. 다른 말로 새마을금고의 운영에 있어 민주주의적 원리의 중요성에 대해서는 모든 관련 집단들 사이에 의견의 일치를 보고 있다고 할 수 있다.

그러면 회원들은 실제 새마을금고가 얼마나 민주적으로 운영되고 있다고 보는가? 현재에는 과거 권위주의적인 정권에서와 같은 비민주적인 형식의 운영

은 거의 있을 수 없다. 그러나 아직 철저하게 민주주의적 절차를 이행하고 민주주의 정신을 존중하는 단위금고도 많지 않다. 그 이유는 다양하다. 우선 회원들의 대의원 선출이나 총회의 출석이 매우 저조하다는 것을 그 이유로 들 수 있다. 보다 근본적인 이유는 아마도 단위금고가 실질적으로 정의적(情誼的) 조직의 성격을 상당히 가지고 있다는 점과 회원을 포함한 주민들의 민주적 태도와 훈련의 결여에서 찾을 수 있을 것이다.

민주주의에 대한 표출적인 지지와는 달리, 많은 이사장들이 민주주의적인 절차의 효용성에 대해 부정적인 생각을 가지고 있다. 그들은 민주주의적인 절차가 자칫 금고의 분열을 가져오거나, 금고가 어떤 특정 이익집단이나 개인적인 이익을 목적으로 한 사람에게 이용될 가능성에 대해 우려를 표명하고 있다. 가령 대의원 선거에서 낙선을 하거나, 이사장 선거에서 낙선을 하면 그 사람은 새마을금고에서 탈퇴할 뿐 아니라 새마을금고를 비방하는 경향이 있다는 것이다. 따라서 많은 금고에서는 미리 대의원을 정해 놓고 그에 대한 찬성 여부만 묻는 형식을 취하고 있다. 이사장의 경우도 내부적인 단일화를 거친 후 총회에서 인준을 받는 형식이 지배적이다. 한편, 이사장의 경합이 있을 경우 그 후유증이 상당한 기간 지속된 후 회복되는 현상이 나타나 이사장의 임기를 늘려야 한다는 주장도 제기되고 있다. 이러한 후유증은 특히 유급 이사장의 경우 더욱 심한 것으로 알려져 있다. 다른 한편, 무급 이사장들은 그들이 개인적인 희생을 감수하면서 금고를 위해 봉사하고 있으며 오랫동안 금고 운동에 참여해 왔다는 점을 들어 권위주의적인 태도를 보이는 경향이 강하다. 한마디로 이상적인 가치로서의 민주주의는 찬성하지만 행동적인 규범적 가치로서의 민주주의에 대해서는 오히려 회의적인 태도가 널리 퍼져 있다. 특히 우리 사회의 경우 소규모 조직에서 중요한 역할을 하는 정(情)을 매개로 한 관계와 체면을 중시하는 태도는 민주주의가 요구하는 태도 및 가치와 마찰을 빚을 가능성이 크다.

2. 지도력

현재 대부분의 지역금고 이사장들은 초기 새마을금고 운동 참여자들이다. 이들은 해당 단위금고의 발전과 자신의 역할을 동일시하는 경향이 강하다. 특히 이들 가운데는 자신들이 국가와 사회를 위해 봉사를 하였고 커다란 업적을 남겼다는 자부심을 가지고 있는 사람들이 많다. 이들은 지역사회에서 덕을 쌓았으며, 동시에 경영인으로서의 업적도 이룩하였다. 많은 경우 그들의 희생과 열성, 신용으로 대표되는 '덕성'이 새마을금고의 원동력이 되었다는 것도 부정할 수 없는 사실이다. 그러나 최근 초기 운동참여자들이 대부분 은퇴시기에

접어들고, 거기에 더하여 정치적 상황의 변화까지 겹쳐, 앞으로 새마을금고의 바람직한 지도력의 모습에 대한 논의가 활발해지고 있다.

지도력은 보통 민주주의적 형태와 권위주의적 형태, 포괄적 지도력과 전문적 지도력 등으로 분류된다. 앞의 분류와 관련해서는 이미 바로 위에서 논의하였다. 한편 뒤의 분류와 연관된 내용으로서 이 조사에서는 전문 경영인, 협동조합 운동가, 덕망있는 지역 유지 가운데 어떤 유형의 사람이 이사장으로 가장 바람직한가를 묻고 있다. 이에 대한 응답은 <표 7>에서 보는 바와 같이 응답자가 일반회원이나 아니냐에 따라, 그리고 금고나 연합회의 임직원일 경우 그 직급과 직책에 따라 커다란 차이를 보인다.

우선 일반회원들은 전문경영인을 가장 선호한다. 45%가 전문경영인이 이사장이 되는 것이 바람직하다고 대답한 데 비해, 덕망있는 유지는 35%, 협동조합 운동가는 17%에 불과하다. 한 마디로 이들은 포괄적 지도력보다는 전문 지도력을 새마을금고의 지도자의 자질로서 선호한다고 할 수 있다. 그러나 단위금고의 이사장이나 임원, 연합회의 임원들은 약 60%를 전후한 비율로 덕망있는 유지를 선호하고 있다. 반면 전문 경영인에 대한 선호는 30% 내외에 그치고 있다. 한편 단위금고나 연합회의 직원들의 선호는 양쪽으로 균등하게 나뉜다. 또한 전문 경영인에 대한 선호는 지역의 도시성이 높을수록 강하고, 지역금고보다는 단체나 직장금고에서, 그리고 나이가 젊을수록 강하게 나타난다. 이러한 관찰을 통해 우리는 새마을금고 내부에 지도력의 자질적 가치에 대한 갈등이 상당히 있다는 점을 확인할 수 있다. 그리고 갈등이 상하 직급에 따라, 일반회원이나 아니냐에 따라, 나이에 따라 차이를 보인다는 것은 중요한 의미를 내포하는 것으로 볼 수 있다. 그것은 지도력의 변화 방향을 제시하

<표 7> 바람직한 이사장의 모습

(단위: %)

직급	이사장상	전문경영인	협동조합 운동가	덕망 있는 지역유지	무응답	계	(N)
전 체		38.4	15.5	45.4	0.6	100.0	(2,176)
금고 일반회원		44.9	17.0	37.5	0.6	100.0	(829)
금고 이사장		28.6	10.7	58.3	2.4	100.0	(84)
금고 이사·감사		28.9	13.3	57.2	0.6	100.0	(332)
금고 상급직원		33.0	17.0	49.1	0.9	100.0	(106)
금고 직원		40.6	17.8	41.1	0.5	100.0	(219)
금고 대의원		34.6	13.6	51.4	0.4	100.0	(257)
연합회 4급 이상		31.8	6.8	61.4	0.0	100.0	(88)
연합회 직원		39.5	17.6	42.1	0.8	100.0	(261)

면서 동시에 앞으로 새마을금고의 주요 상징과 조직이 바뀌어야 할 필요성을 응변하는 것이기도 하다.

3. 자발적 참여

민주주의의 가장 중요한 요소는 자발적 참여다. 또한 주어진 조직에의 참여는 보통 그 조직에 대한 소속감의 척도로 여겨진다. 그것은 소속감이 없이는 참여가 이루어지기 어렵고, 반대로 참여를 통해 소속감이 커지기 때문이다. 즉 참여와 소속감은 동전의 양면과 같은 관계에 있다.

이미 우리는 위에서 일반회원의 대부분이 자기를 스스로 새마을금고의 주인 보다는 고객의 위치에 있다고 평가하고 있다는 사실을 확인하였다. 이러한 평가는 회원들의 새마을금고 활동에의 참여가 매우 제한적일 수밖에 없음을 뜻한다. 실제 조사를 통해 살펴본 결과도 이러한 추론이 옳다는 사실을 확인시키고 있다. 가령 총회에의 참여에 대해서는 ‘반드시 또는 가능하면 참여’ 하는 회원의 비율은 30%에 불과하다. 보다 일반적으로 회원들이 어느 정도 새마을금고의 활동에 참여하느냐는 질문에 대해서는 45%가 ‘매우 또는 비교적 적극적으로 참여’ 한다고 응답하고 있다. 그러나 후자의 경우 비교적 높은 참여비율은 아마도 많은 사람이 금고의 이용과 참여를 동일시한 데 기인하는 것으로 생각된다. 그러면 이와 같이 저조한 참여율이 민주주의적 가치 또는 자발적 참여의식의 결여에 기인하는 것인가?

이 질문에 대한 대답은 조사자료로는 하기 어렵다. 그러나 우리는, 이미 위에서 논의한 바와 같이, 회원들의 다수가 자발적 참여를 포함한 민주주의적인 원칙이 새마을금고의 가장 중요한 원리라고 대답한 점으로 미루어 어느 정도 참여 지향적인 가치나 의식은 가지고 있는 것으로 판단할 수 있을 것이다. 그러나 이러한 가치나 의식이 행동으로 나타나지 못하는 것은 소위 ‘새마을금고의 활동’ 내용에 있는 것이 아닌가 추측된다.

우선 새마을금고가 비교적 좁은 공동유대지역을 단위로 활동을 하지만 커뮤니케이션 망이 제대로 갖추어진 곳이 많지 않다. 소식지를 발간하여 회원에게 배포하는 금고는 매우 적다. 또한 연합회에서 발간하는 각종 유인물도 대개 금고 사무실 배치용으로 사용되는 것이 고작이다. 즉, ‘고객 서비스용’에 그치는 셈이다. 한 마디로 참여의 가장 중요한 매체인 정보의 전달체계가 제대로 이루어져 있지 못하다.

실제 회원들의 참여를 필요로 하는 다양한 종류의 활동을 새마을금고가 제공하고 있는가에도 문제가 있다. 김상균의 복지에 관한 논의를 통해 알 수 있는 바와 같이, 대부분의 금고 활동에서 일반 회원들의 적극적인 참여를 필요

〈표 8〉 새마을금고가 발전할 수 있었던 가장 중요한 이유

(단위: %)

금고에서의 지위	회원의 참여	이사장·임원의 헌신	기타	계
일반 회원	46.3	23.5	30.2	100.0(829)
금고 대의원	49.4	27.3	23.3	100.0(257)
금고 이사장	33.3	50.0	16.7	100.0 (84)
연합회 상급직	10.2	61.4	28.4	100.0 (88)

로 하는 것은 별로 없다. 총회나 대위원 선출에서도 회원들의 적극적인 참여를 위한 노력이 크다고 보기는 어렵다. 단위금고의 이사장들이나 임원들은 회원들을 총회나 대의원 선거에 적극적으로 참여시키기가 어렵다고 하지만, 구체적으로 이를 위해 어떤 노력을 했는지에 대해서는 명백한 얘기를 듣기가 어려웠다. 새마을금고의 효율적인 운영과 발전을 위해 회원들의 적극적인 참여의 당위성은 누구나 인정하지만, 연합회나 단위금고 이사장들 사이에서는 그것이 가장 중요한 요인 또는 필수적인 요건이라고 생각하는 분위기는 그리 크지 않다는 느낌이 들었다. 이러한 느낌은 새마을금고가 발전할 수 있었던 가장 중요한 요인으로 이들이 회원의 자발적 참여보다는 이사장이나 임원들의 노력을 더 높이 평가하는 데서도 확인할 수 있다.

과거 새마을금고가 새마을운동에 통합되었을 때에는 금고의 이용 이외에도 회원들은 여러가지 지역 활동에 동원되거나 참여할 수 있는 기회가 많았다. 도시의 한 지역금고의 임원은 아직도 지역활동을 하려면 당시 회원들의 참여에 의존하는 수 밖에 없다고 말하고 있다. 한 마디로 현재 참여의 객관적인 조건이나 회원들의 참여에의 열의는 모두 과거에 비해 오히려 못한 형편이다. 이러한 상황을 고려할 때, 참여의 가치를 높일 수 있는, 따라서 민주적인 금고를 만들 수 있는 정책의 마련은 새마을금고의 발전을 위한 시급한 과제가 아닐 수 없다.

아마도 참여의 문제는 ‘협동체’와 ‘금융’ 사이의 관련성의 규정에 의해 그 의미가 달라질 것이다. “협동체를 위한 금융”을 새마을금고의 기본 이념으로 한다면 회원들의 참여가 금융수익에 우선하는 관심사가 될 것이다. 반대로 “금융을 위한 협동체”를 지향할 경우, 회원들은 금고의 고객으로 인식될 수밖에 없을 것이다. 현재의 여러 가지 위기적 또는 전환기적 상황은 후자의 경향을 촉진시키는 경향이 있다. 그러나 근본 이념의 약화나 해체가 새마을금고의 본질적인 위기라고 한다면, 그리고 현재와 같은 사회의 규범 및 가치 혼란으로부터 공동체적 생활의 보호가 새마을금고 운동의 목적이라고 한다면 자연히 금융은 회원들의 참여의 수단으로서의 역할을 하게 될 것이다. 그리고 위

기 상황의 극복을 위해 참여 또는 주인의식이 강조될 것이다.

Ⅲ. 사회변화에 대한 인식

오늘날 주요 사회조직의 긴장은 빠른 사회변화와 관련되어 있는 경우가 흔하다. 따라서 변화에의 적응은 조직의 생사 또는 효율성의 유지나 제고의 필수조건이 되어 있다. 최근의 세계화의 추세, 정보통신혁명은 이미 새로운 시대와 사회를 우리 앞에 전개시키고 있다. 그 영향은 우리의 사회, 우리의 생활 구석구석에까지 미치고 있다. 이미 앞의 여러 장(章)에서 언급한 바와 같이 새마을금고의 위기도 바로 이러한 토대 위에서 이해가 가능하다.

한편 사회변화에의 적응 양상과 속도는 주어진 사회나 조직 성원들의 일반적인 가치관과 변화에 대한 수용 태세에 의해 커다란 영향을 받는다. 여기에는 현대사회를 특징지우는 주요 가치들에 대한 태도, 변화에 대한 진취적 또는 보수적인 태도, 세계화 등 사회 변화의 방향과 그 영향에 대한 인식 등 광범위한 내용이 포함된다.

1. 최근 사회변화에 대한 태도

이미 앞에서 되풀이 얘기한 바와 같이 현재 우리 사회는 여러 가지 변화의 소용돌이에 휘말려 있다. 안으로는 정치적 민주화와 함께 지방자치 시대가 다가오고 있고, 여러 분야에서 개혁이 이루어지고 있으며, 밖으로는 전 세계적인 국제화의 추세와 함께 시장개방의 압력을 받고 있다. 또한 새로운 정보통신 기술의 발달과 도입은 우리의 생활영역 구석구석에 영향을 미치고 있다. 그러면 이러한 변화에 대한 반응과 인지는 어떠한가? 조사결과를 통한 이에 대한 구체적인 논의는 이미 앞의 여러 부분에서 이루어졌다. 따라서 여기서는 간단히 그 결과만을 요약하는 수준으로 논의를 제한하고자 한다.

전반적으로 볼 때 사회변화에 대해서는 긍정적인 태도를 보인다. 그러나 그 구체적인 내용에서는 평가가 다르다. 우선 금융실명제의 실시를 포함한 정치적 개혁과 민주화, 지방화가 새마을금고의 발전에 대해 갖는 함의는 매우 긍정적인 것으로 파악하고 있다. 정보 통신의 발달과 새로운 전산망의 도입에 대해서는 전문가와 연합회의 신중한 태도에도 불구하고 대부분의 단위금고에서는 불가피한 것으로 평가하고 있다. 또한 그 효과에 대해서도 매우 긍정적인 기대를 하고 있다.

그러나 세계화와 국제환경의 변화에 대해서는 다른 태도가 보인다. 국제적인 환경변화가 새마을금고에 미칠 영향에 대해서는 금융문제를 중심으로 자체

한 논의가 뒤의 글(이천표)에 있다. 바로 전 지구적으로 진행되는 국제화에 대한 적응의 여부가 새마을금고의 보편적 위기 요소라는 인식은 새마을금고 전체에, 특히 연합회에는 더 강하게 퍼져 있는 상태다. UR과 WTO의 출현 등에 대한 관심도 이미 전 사회적으로 고조되어 있는 실정이다. 우리 조사에서도 압도적인 다수가 이러한 국제적인 환경변화에 대해 깊은 관심을 나타내고 있다. 한편 그 영향에 대한 평가는 긍정적인 반응과 부정적인 반응으로 양분되어 있다. 가령 금융개방의 효과에 대해 연합회와 금고의 직원들 사이에서는 부정적인 태도가 지배적인 반면, 일반회원이나 금고의 임직원들은 상당히 긍정적인 기대를 하고 있다.

2. 여성의 역할

현대사회를 특징짓는 가장 중요한 가치의 하나가 '평등'의 관념이다. 민주주의의 기초를 이루기도 하는 평등의 관념은 현대사회의 각종 갈등의 문제를 이해하는 데 필수 요소로 간주되고 있다. 사회에 따라 평등과 관련된 문제나 갈등의 양상은 다르게 나타난다. 어떤 사회에서는 인종 문제가, 또 다른 곳에서는 빈부의 문제나 지역들 사이의 불평등이 문제가 되기도 한다. 남녀 평등의 문제 또한 현대사회의 보편적인 문제의 하나로 인식되고 있다.

우리 나라에서도 현재 남녀 평등과 여성의 역할 변화는 주요 사회문제로 인식되고 있다. 이미 여성들의 교육수준이 크게 향상되었고 여성들의 사회적 활동 영역이 확대되었지만, 그들의 기대에는 매우 미흡한 실정이다. 여성의 사회적 지위가 앞으로 우리 사회의 발전에 매우 중요한 함의를 갖고 있다는 사실에 대해서는 의심의 여지가 없다. 그러면 새마을금고에서의 여성의 지위는 어떠한가, 이 둘간의 관계는 어떤 모습을 보이는가? 그리고 새마을금고의 회원들과 임직원들의 여성에 대한 관념은 어떠한가? 우선 조사결과에서 나타난 근무 조건의 평등화에 대한 의견부터 살펴보자.

〈표 9〉에서 보는 바와 같이 일반적으로 동일 임금체계의 도입, 승진기회의 평등, 결혼 후 근무 보장 등에 대해서 금고의 회원과 대부분의 임직원들은 비교적 긍정적인 반응을 보인다. 그러나 적극적으로 이러한 생각에 찬성하는 비율은 전체적으로 1/3선에 머무르고 있다. 남녀 사이의 평등한 근무조건에 대한 태도도 남녀 사이에 커다란 차이가 나타난다. 또한 찬성의 비율은 여성이 압도적 다수를 차지하고 있는 금고 직원들 사이에서 가장 높다. 반대로 남성들이 주를 이루고 있는 금고나 연합회의 임원이나 상급직에서는 낮다. 특히 연합회의 상급직에서 여성 차별적인 태도는 특히 높다. 전반적으로 볼 때, 근무 조건에 있어서 남녀 평등에 대해서는 유보적인 찬성이 주를 이루고 있다는 점,

〈표 9〉 근무 조건에 있어서의 남녀 평등에 대한 찬성자 비율

(단위: %)

근무조건 위치·성별	임 금		승 진		결혼후 근무	
	적극 찬성	소극 찬성	적극 찬성	소극 찬성	적극 찬성	소극 찬성
전 체	29.3	48.7	29.2	49.5	33.0	42.0
금고 일반회원	25.0	56.0	23.8	58.3	22.6	39.3
금고 이사장	22.3	56.6	21.7	58.1	22.6	44.0
금고 이사·감사	30.2	38.7	25.5	48.1	30.2	36.8
금고 상급직원	47.5	42.0	53.0	35.2	58.0	28.8
금고 직원	28.0	47.5	25.7	49.8	26.8	46.7
금고 대의원	31.8	51.4	32.2	51.7	38.5	44.1
연합회 4급 이상	6.8	48.9	5.7	53.3	4.5	43.2
연합회 직원	24.9	38.7	24.1	39.8	27.6	41.8
남 자	21.5	50.4	19.7	53.3	22.7	45.9
여 자	45.9	45.2	49.5	41.4	54.8	33.7

그리고 핵심적인 위치에 있는 집단에서 여성 차별적인 태도가 강하다는 점은 새마을금고의 남성위주의 조직적 특성을 보여주는 것으로 해석할 수 있다.

남성위주의 조직적 특성은 직급별 성별 구성에서 더욱 맹백히 드러난다. 이 사장이나 임원, 그리고 상급 직원은 거의가 남성들로 이루어져 있다. 반면 하급직에서는 여성이 압도적 다수를 점하고 있다. 다시 말해 새마을금고의 조직은, 다른 유사 조직이나 정부, 기업 조직도 마찬가지로 생각되지만, 본원적으로 여성 차별적이라고 할 수 있다.

새마을금고에서의 남녀 평등의식은 다른 어떤 조직보다도 중요한 것으로 판단된다. 그것은 새마을금고를 주로 이용하는 사람들이 여성이라는 점, 도시 서민층 여성들의 생활공간이 주로 지역사회라는 점을 고려할 때 쉽게 도달할 수 있는 결론이다. 여성은 지역사회의 활성화의 가장 중요한 자원이며, 동시에 새마을금고의 발전에 기여할 수 있는 결정적인 요소이다. 이제까지 우리의 문화적 전통 때문에 사회적 활동에 수동적이었던 여성을 참여의 장으로 불러내고 새마을금고 활동의 주체로 부각시킬 수 있다면, 새마을금고의 전망은 밝을 것이다. 이를 위해서 우선 요구되는 것은 남녀 평등의 가치 확립과, 여성들의 공헌에 대해 그에 상응하는 대우와 보상을 보장하는 장치의 마련이다.

3. 진취성과 보수성

위의 여성에 대한 관념에서 우리가 쉽게 확인할 수 있는 것은 새마을금고가 일반적으로 변화의 수용에 대해 상당히 보수적이라는 점이다. 그러한 보수성

은 금고가 과거 보수적인 정권의 지원 아래 그리고 정권을 지원하는 하나의 세력으로 성장·발전해 왔다는 데 일부 기인하는 것으로 생각된다. 새마을금고가 강력한 현대적인 재해석을 제공하지 못한 채 지나친 전통의 계승을 강조해온 것도 그 이유의 하나가 될 수 있을 것이다.

진취성의 결여는 임직원과 회원 모두가 공유해야 할 가치에 대한 응답에서 총 응답자의 2.4%만이 창의와 개척이 가장 중요한 정신이라고 대답을 했고 둘째로 중요하다고 응답한 경우를 포함해도 그 비율이 5%를 넘지 못하고 있다는 데에서도 느낄 수 있다. 새마을금고의 8대 원리 가운데 발전의 원리가 가장 중요하다고 대답한 응답자의 비율도 전체의 4%를 넘지 못한다. 특히 금고 이사장 가운데에는 이것이 가장 중요하다고 응답한 사람은 하나도 없다. 그 비율은 두번째로 중요하다고 응답한 경우를 합해도 약 25%에 불과하다.

우리의 조사에서는 회원과 단위금고 및 연합회의 임직원 스스로 어떠한 것이 임직원들의 장점이라고 보는지 그리고 어떠한 것이 단점이라고 보는지를 알기 위해 14개의 항목을 제시하고 그 가운데 해당되는 것에 체크를 하도록 하였다. 그 중 진취성과 보수성에 관한 결과만을 뽑아 제시한 것이 <표 10>이다.

직접적으로 장점으로서의 진취성과 약점으로서의 보수성을 지적한 내용을 비교해 보면 보수성을 새마을금고 임직원들의 약점으로 지적한 비율이 훨씬 높다. 특히 금고의 직원과 연합회의 일반 직원들 사이에서 임직원들의 보수성에 대한 불만이 큰 것으로 나타나고 있다. 한편 장점으로서의 임직원들이 진취성을 갖추고 있다고 보는 비율은 연합회 쪽에서 매우 낮다. 한편 진취성과 보수성에 대한 간접적 지표라고 볼 수 있는 창의력의 발휘 여부에 대해서는 거의 50% 가량의 응답자가 임직원들의 창의력 부족을 약점으로 지적하고 있

<표 10> 임직원들의 정신자세 중 진취성-보수성에 대한 평가

(단위: %)

정신자세 위치	장 점			약 점		
	창의력	개척정신	진취적	창의적	관료적	보수적
전 체	9.7	14.2	15.2	47.8	20.5	26.1
금고 일반회원	16.7	29.8	19.0	60.7	11.9	26.2
금고 이사장	15.1	17.8	22.3	49.4	16.6	20.2
금고 이사·감사	10.4	14.2	16.0	63.2	20.8	39.6
금고 상급직원	6.8	15.1	18.7	48.4	23.7	36.1
금고 직원	12.8	15.2	15.2	40.1	17.1	17.1
금고 대의원	9.7	15.0	15.0	40.2	22.3	27.1
연합회 4급 이상	5.7	9.1	9.1	64.8	6.8	31.8
연합회 직원	1.5	4.2	4.2	61.3	28.0	40.6

다. 반대로 창의력이 충분한 것을 장점으로 평가한 응답자는 10%에 불과하다. 특히 연합회, 그 가운데서도 일반 직원들은 임직원의 창의력에 대해 매우 부정적인 태도를 보이고 있다. 한편, 개척정신과 관료적 태도에 관한 태도는 직급에 따라 커다란 차이를 보인다. 하급직에서는 부정적인 태도를, 상급직이나 임원들은 긍정적인 응답을 하고 있다.

이러한 여러 조사결과를 종합해 볼 때, 진취적인 가치와 태도의 부족과 이로 인한 창의성의 결여가 이미 널리 새마을금고의 문제점으로 부각되어 있음을 확인할 수 있다. 특히 하급직에서 이에 대한 비판이 강하다는 사실은 이들의 가치지향이 임직원의 그것과 차이가 크고 거기에 갈등의 여지가 있음을 짐작케 한다. 또한 연합회와 단위금고 사이에도 비슷한 인식과 갈등이 존재할 개연성도 살필 수 있다.

Ⅳ. 요약

이 글에서 우리는 일반회원들의 관념을 중심으로, 그러나 경우에 따라서는 각종 임직원의 그것과 비교하면서, 새마을금고 구성원들의 가치와 의식에 대해 살펴 보았다. 여기에 사용된 자료는 질문지 조사결과와 단위금고 및 연합회의 방문 심층면접 내용이다. 논의의 구성은 새마을금고 조직의 이념적 배경을 이루는 공동체적 가치와 의식, 그리고 조직의 운영에 가장 중요한 지도력과 참여에 관한 인식 및 태도, 그리고 새마을금고의 미래에 중요한 요소로 부각되고 있는 사회변화와 관련된 가치 및 관념의 세 부분으로 이루어졌다.

우선 새마을금고의 공동체적 가치를 상징하는 서민의식·협동의식·지역의식은 적어도 명목적으로는 회원들 사이에 널리 공유되고 있다. 그러나 어떠한 가치 상징에 대해서도 이론적인 정렬이 이루어져 있지 못하다.

이러한 현상은 새마을금고 운영의 원리와 연관된 각종 원리와 가치에서도 마찬가지로 반영된다. 민주주의가 크게 강조되고 적어도 이를 위한 제도적 규범은 마련되어 있으나 민주주의적 가치가 구성원들 사이에 내면화되어 있지 못하다. 특히 실제 임원이나 이사장의 선출, 각종 결정과정을 살펴보면 권위주의와 편법주의가 깊이 뿌리박혀 있음을 알 수 있다. 여기서도 명목적 가치와 실천적 가치의 이중성을 발견하게 된다.

또한 기본적인 가치실현을 위한 프로그램의 개발도 매우 미미한 실정이다. 가령 참여나 협동과 같은 가치를 실현할 수 있는 구체적 활동계획과 프로그램은 찾기 어렵다. 또한 구체적인 실천적인 메시지도 마련되어 있지 못한 상태다. 즉 이러한 내용은 현실적으로는 단순한 구호 이상의 의미를 갖기 어렵다.

현실적으로 국내외적인 변화에 대한 관심은 모든 성원들이 공유하고 있지만, 변화가 요구하는 가치 및 인식의 전환과 태도의 변화는 아직 매우 미흡한 상태다. 현대 사회의 기본 이념으로서 평등주의 사고의 여성에 대한 적용은 매우 미흡하며, 따라서 여성을 새마을금고의 발전의 중요한 자원으로 개발하지 못하고 있다. 또한 진취성과 창의성의 부족은 발전의 중요한 저해 요인으로 간주되고 있다. 이 문제의 해결을 위해서는 무엇보다도 새로운 관점과 사고방식의 습득과 이에 기초한 발상의 전환이 필요한 것으로 판단된다.

현재 새마을금고 구성원들의 표출적인 가치와 행동양식을 종합할 때, 여러 면에서 문화지체 현상이 나타나고 있는 것으로 보인다. 즉 관념은 도입되었으나 행동은 변화하지 못해 사고와 행동에 괴리가 생기는 현상이 널리 보인다. 관념적으로는 근대적인 요소가 자리잡고 있지만, 실천에 있어서는 전통적인 행동이 관찰된다. 이러한 현상은 그것이 장기화될 때 자칫 가치와 규범의 혼란과 파괴를 야기할 수도 있다.

새마을금고의 구성원들 사이에서도 상당한 정도로 현상인식에 차이가 있음을 살필 수 있다. 그리고 그 차이의 상당한 부분이 가치지향의 차이에 근거하는 것으로 해석된다. 현상인식과 가치의 차이를 가져오는 요인으로는, 그 차이의 유형은 개개의 항목에 따라 다르지만, 대체로 세대, 참여 금고의 유형, 구성원의 직위가 꼽힌다.

참고문헌

새마을금고 연합회

- 1989 『새마을금고 25년사』. 서울: 새마을금고 연합회.
- 1991 『21세기를 향한 새마을금고 중장기 발전 기본계획: 1991~1995』. 서울: 새마을금고 연합회.
- 1992a 『마을금고 업무지침』. 서울: 새마을금고 연합회.
- 1992b 『주민복지 사업총람』. 서울: 새마을금고 연합회.
- 1994 『새마을금고 법규집』. 서울: 새마을금고 연합회.

서울대학교 사회과학연구소

- 1992a 『민족, 인간 그리고 세계: 포항제철의 기업문화와 이념』. 서울: 오름.
- 1992b 『포항제철의 기업문화 창달 종합계획(안)』. 서울: 서울대학교 사회과학연구소.
- 1992c 『포항종합제철의 기업이념 체계화를 위한 연구』. 서울: 서울대학교 사회과학연구소.

Craig, John G.

- 1993 *The Nature of Cooperation*. London: Black Rose Books.
- Institute of Social Sciences, Seoul National University
- 1992 *POSCO Way: The Corporate Ethos of POSCO*. Pohang: POSCO.