

울산대학교 사회과학 논집 제3권 제2호 pp. 95~114, 1993.
Journal of Social Science Vol. 3, No. 2, pp. 95~114, 1993.
University of Ulsan.

企業文化에 對한 考察

林義澤
經營學科

〈要 約〉

活性化한 企業 또는 活力있는 企業의 特徵은 創業主가 갖는 經營理念이 强하고 明確하게 企業全體에 浸透된 企業이고 經營者가 指向하는 目標 또는 價値觀을 充分히 知得하고 있는 member에 依하여 構成되고 經營者와 企業을 構成하는 member가 一體가 되어 企業의 窮極 目標을 向해서 邁進하는 企業이라고 生覺된다.

A Study on Corporate Cultures

Lim Ley Tack
Dept of manegement

〈Abstract〉

It is deeply considered that the characteristics of the activated or living business are as follows.

First, the business philosophy of the owner is Strongly and definitely percolated into the Whole bueness.

Second, every member of the Business fully knows the purpose and value view of the manager.

Third, the manager and all the members must be one body and head for the ultimate objective of the business.

序 論

오늘날 企業을 둘러싸고 있는 環境은 國際的 政治經濟社會의 變動과 技術革新 等の 急激한 變化로 因하여 企業을 維持하고 發展을 持續해 갈려면 環境變化에 對한 戰略의 有無가 必要한 條件으로 되어 있다.

그러므로 同一한 經營環境下에서 復數의 同種企業이 存在해 있다고보면 各己 現在에 處한 環境을 充分히 研究 分析하며 經營戰略을 策定하고 同一한 經營戰略을 實行에 옮긴다고 하더라도 어떤 企業은 順調로이 推進되지만 한편 또 다른 企業은 反對의 現象이 생기는 경우가 있다면 그것은 各己 企業에 있어서의 組織이나 管理方法에 따라 企業에 內在한 潛在的인 企業의 資質들을 考慮해 볼 必要가 있다고 生覺된다.

現在와 같이 混迷한 低成長化 時代에 있어서 어떤 一定한 成長을 維持해 가고저 하는 企業 卽「活力있는 企業」이 어떤 企業인지는 정말 問題意識을 가지고 깊이 研究해 볼 必要가 있다.

最近 美國産業의 競爭力은 크게 低下되고 있는 反面에 日本經濟는 上昇一路에 있다. 卽 美國의 경우 製造業의 침체는 産業競爭力을 둔화시키고 있으나 日本은 自動車 産業뿐만 아니라 computer 産業分野에 이르기까지 美國을 앞지르게 되었다.¹⁾

이와같은 狀況속에서 美國은 問題의 解決方案을 企業文化 뿐만 아니라 企業戰略 등에서 同時에 찾게 爲한 研究가 始作되고 있다. 卽 하나의 接近 方法은 戰略的인 接近方法으로서 主로 企業戰略과 組織構造 企業成果와의 關聯性을 中心으로 研究하는 흐름이다.

또 하나의 接近方法은 文化的인 接近方法으로서 企業文化和 企業成果와의 關聯性을 主된 研究 課題로 삼고있다.²⁾

따라서 21世紀를 얼마 남겨두지 않는 時點에서 急激한 環境變化에 適應하고 能動的으로 對應하기 爲한 企業文化和 企業戰略의 開發에 努力해야 할 것이다.

그동안 卓越性을 追求하는 優秀企業成長을 爲한 企業文化和 企業成果 그리고 企業戰略과 企業成果와의 關聯性에 對해 많은 學者들이 關心을 가지고 研究하여 왔다.

人間이 集合된 集團形成에는 반드시 文化라고 하는 것이 發芽하고 있어서 學術的으로 企業文化란 무엇인지를 좀 具體的으로 定義 해 보면 學者들마다 여러가지 概念으로 企業文化的 뜻을 定義할 것이다.

I. 企業活力과 企業文化

最近企業을 둘러싸고 있는 激動의 環境 卽 國際的 政治·經濟社會 變動과 技術革新과 같은 改革期의 急激한 環境變化에 對處하기 爲한 여러가지를 研究하고 그 企業이 살아 남기 爲한 企業活力(Business Vitality)같은 用語가 빈번히 쓰여지고 있다.

一般的으로 “企業活力”이란 企業이 組織으로서 內外의 環境에 積極的으로 適應을 하고 組織과 人材가 活性化하고 있는 狀態를 말한다.

1) 李學鍾 企業文化論 서울法文社 1989. p.20.

2) 經營論集 서울大 經營學研究所 第 13권 3, 4號.

韓國企業의 傳統文化的 特性和 組織有務性에 관한 研究.

成熟한 産業社會에 있어서는 企業의 規模보다 움직이고 있는 사람들의 氣, 그리고 意慾이나 일에 對한 意識과 使命感 Energy를 轉換하는 System 등을 規程하는 것이 많다.

그래서 企業活力을 높이기 爲한 C.I(Corporate identit)의 導入이나 企業文化의 再構築을 取하는 企業이 많다.³⁾

1980年代에 있어서 Thomas J. Peters와 Robert H. Waterman의 優秀企業이나 Terrence E. Deal이나 Allan A. Kennedy의 『象徴的 管理者』 등에 紹介된 바와 같이 業績이 뛰어난 企業은 강한 文化 明確한 文化를 갖고 있다는 事實이 實證的 研究로부터 導出되고 있다.

活性化한 企業文化는 높은 業績을 招來한다.⁴⁾라는 結論을 學習院大學 河野豊弘教授의 實證的 研究로부터 나왔다.

그래서 現在와 같이 混迷한 低成長化 時代에 있어도 어떤 一定한 成長을 해가는 企業 이른바 活性化하고 있는 企業이란 어떤 企業인가에 對하여 興味를 갖게 된다. 이러한 實例에 接해보면 企業의 soft한 側面 即 企業文化에 注目하게끔 되는 것이고 活性化한 企業과 그렇지 않은 企業과의 差異點은 과연 어디에 있는가.

여기에 對하여 筆者의 우리나라 現代 Group管理 經驗에 依하면 “活性化한 企業” 또는 活力 있는 企業의 特徵은 一般的으로 다음과 같은 點이 있다. 活性化하고 있는 企業 또는 活力 있는 企業이란 現役의 創業者 存在下에 있고 두번째 그 創業者가 갖는 經營理念이 強하고 明確하게 企業全體에 浸透되어 있는 企業이었다. 이와같이 一般的으로 活性化된 企業 또는 活力 있는 企業이란 創業者의 存在를 代表할 만한 energyige 活氣를 돌우는 經營者 밑에서 經營者가 指向하는 目標 또는 價値觀을 充分히 知得하고 있는 member에 依하여 構成되고 있는 企業인 것이다.

이와같이 經營者와 企業을 構成하는 member가 한 덩어리가 되어 企業의 窮極目標을 向해서 나아가는 企業이며 이러한 企業의 “活力” 또는 活力化의 程度에 對하여 實證研究가 行하여질 境遇 그 實證研究의 結論이 企業의 活力 또는 活性化의 程度에 影響을 미친다고 生角되는 要因으로서 어찌하여 그러한 現象이 發生하는가 그 過程의 machanism까지 깊이 研究해 보고 그 machanism의 核心을 살펴보면

活氣를 돌구는 것은 經營者가 갖는 明確한 經營理念이 企業組織間에 浸透되면 一般的으로 活力 있는 企業 活性化되어 있는 企業으로 出現된다고 할 것이다.

過去 筆者의 經驗에 依하면(現代Group創業者와 20余年間 企業發展過程에 同參한 過程을 살펴보면)

變革期의 企業成長 過程에서 活力있고 活性化한 企業이란 創業者의 經營哲學이 確立되어 있는 企業임을 日見하였음을 確言할 수 있다.

即 企業文化라고 하는 企業의 soft한 要素를 認識하게 되고 이러한 點을 더한 強하게 意識하게 된 것이다.

3) 松浦敏紀·「經營問題用語解説」現代用語의 基礎知識 1989年版 自由國民社, pp. 443-444.

4) 河野豊弘 變革의 企業文化 講談社 昭和, 63(1988)年, p. 32.

II. 企業文化的 定義

現在까지의 經營學에서는 企業의 比較的 Hard한 面에 重点이 強調되고 있어 近年에는 戰略論이나 組織面에 있어서 分析의 樣象을 눈으로 볼 수 있는(Hard한 面) 分析부터 눈에 보이지 않는(Soft한 面)으로 分析의 point가 옮겨가고 있음을 알 수 있다.

從來와 같은 눈에 보이는(Hard한) 分析만으로 企業의 戰略策定이나 實行力같은 것이 充分히 說明되지 않기 때문이다.

要는 戰略面이나 組織論의 Hard 만으로 理論的 展開가(從前에는) 되었지만 企業文化라고 하는 企業의 soft한 側面에 초점이 모아지게 되었다.

이렇게 하여 企業文化는 企業의 Hard한 面으로 부터 soft한 面에 초점이 加해지는 生成背景을 배태하고 있음을 알 수가 있다.

그러면 企業文化란 어떤 것인가를 論者들의 見解를 接해 보면

企業文化란 特定企業에 있어서 歷史적으로 形成된 構成員들의 共有된 價値意識과 그것이 表出된 象徴特性이나 行動規節 그리고 一部の 經營理念이라고 말할 수 있다.⁵⁾

企業文化를 理解하기 爲하여 먼저 文化人類學에서의 文化的 概念을 考察하기로 한다.

文化는 傳統的으로 巨視的 社會體系를 分析 單位로 하는 文化人類學과 社會學 등에서 發展된 概念이 있다. 特히 文化는 人類學의 가장 重要하고도 核心을 이루고 있는 概念이면서도 人類學者들 間에는 文化概念의 正確한 定義를 내리는데 意見의 一致를 보지 못하고 있다.

文化에 對하여 버려진 定義들은 大體로 總體論的 見解와 觀念論的 見解의 두가지 범주로 分類된다.⁶⁾

企業文化의 管理問題에 對해서는 두가지의 相反된 主張이 있다. 하나는 文化純粹論者의 立場이고 하나는 文化實用論者의 立場이다.⁷⁾

1. “企業文化” 라고 하는 말의 혼란

經營學에 있어 「企業文化(Corporate Culture)」의 解決은 一般的으로 「組織文化(Organizational Culture)」라고 稱하는 것과 基本的으로 同一의 概念이라고 하는 觀念을 갖고 있다. 組織·風土·社風이라고 하는 것과 本質적으로 같은 것이라고 生角된다.⁸⁾

어떤 企業에도 깊은 文化, 얕은 文化의 差異는 있지만 企業文化라고 하는 것은 存在한다.

例르르 들면 “官僚的 企業”, “다이내믹한 새로운 것을 追求하는 企業”같은 企業은 保守的 企業과 같이 企業은 말로서 表現할 정도로 무엇을 반드시 가지고 있는 것이 좋을 것이다.

어떠한 企業에도 特徵으로서 表現되는 企業·固有의 個性, 또는 特性의 분위기라는 것이 存在하고 있는 것이다.

河野豊弘 教授는 企業은 재각기 갖는 企業文化를 사람에 있어서는 態도와 비유된다.

企業文化和 個人的 態度와는 잘 비유된다. 態度란 個人的 信念, 좋고 나쁜 感情, 行動의 傾

5) 企業과 社會 慎侑根 經文社, 1986, p.457.

6) 韓相福, 文化人類學概論, 서울大 出版部, 1986, pp.63-65.

7) 徐麟德, 韓國企業의 組織形成類型과 組織特性間的 關聯性 研究, 서울大學院 博士學位論文, 1986, pp. 43, 60.

8) 伊丹敬之·加護忠男 「ゼミトル經營學入門」, 日本經濟新聞社, 平成元, 1989年, p.305.

向의 3가지 要素로부터 評價된다.

要件에 企業文化란 Group의 態度이며 復數의 사람들의 共通의 態度라고 일컫는다.

人間에게 個性이 있는 것 처럼, 企業에 있어서 固有의 價値나 行動規範이 存在한다. 企業의 個性이라고 하는것은 그 企業文化이므로 이를 把握해야 되겠지만 아직은 研究者 사이에도 企業文化의 定義에 關해서 統一의 見解가 이루어지고 있지 않아 各論者가 企業文化를 論할때, 거기에는 各自가 眞實로 多樣한 定義로 表現되고 있다.

美國의 Edgar H. Schein의 指適에 依하면 『企業文化의 概念』에 關한 多樣성은 文化가 무엇을 意味하는가를 決定하는 다른 方法 그래서 文化가 어떻게 組織에 影響을 미치는가를 評價할때 다른 基準을 가지고 있다. 그리하여 이러한 概念的인 方法論의 差異로 해서 그것들이 主張을 評價하는 것이 거의 不可能한 狀態에 있다는 것이다.⁹⁾

이와같이 多樣한 概念이나 方法論이 存在하는 것은 企業文化라는 問題가 企業의 soft한 面에 초점을 두고 있는 것이 立證되고 있기 때문일 것이다.

文化의 形態를 分類하는 方法으로 物質文化 觀念文化 行動文化로 區分하는 三分法이 널리 使用되고 있다. 여기서 物質文化란 人間社會가 創出한 物質的 所産을 稱하여 先史時代 道具類에서 現代人이 使用하는 컴퓨터나 機械類까지 포함된다.

觀念文化란 社會構成員들이 公有하고 있는 觀念의 體系 혹은 概念的 體系로서 知識·信念·價値 등을 主要要素하는 思想 科學 文化哲學 種類·神話 技術 등의 表現 狀態로 나타난다.

여기서 信念이란 人間の 認識體系의 가장 基本的 要素이다. 人間の 知識은 歸納的 推理와 演繹的 推理의 産物이지만 歸納的 推理를 통해서 全稱命題에 到達하는 데는 반드시 歸納的 比喩를 거치지 않을수 없다.¹⁰⁾

行動文化란 生活속에서 具體的으로 展開되는 行動 그 自體에서 볼 수 있는 一定한 樣式을 總稱하는 것이다. 사람들의 行動 樣式은 生活樣式의 中心을 이루는 것이며 이러한 行動樣式 내지 生活樣式이 各視的으로 形象化 된 것이 社會制度이다.

人間の 社會生活과 行動을 規制하는 準則·規範을 중시하는 行動文化(規範文化·社會文化)의 特徵은 ① 人間이 適應할 行動類型, ② 用具를 人間에 향유케 하는 節次의 作用, ③ 規範體制를 維持, ④ 社會的 相互作用과 內容文化, ⑤ 社會的 身分的, 階級的 支配關係 反映, ⑥ 規範體制 合理化를 爲한 價値文化 動員. 根本的인 企業文化라는 말의 解釋은 유난히 文化라고 하는 말과 關聯된 解釋이 明確하지 않는데 起因되는 것이라 生角되므로 企業文化라고 하는 文化란 무엇인지를 여기서 研究해 볼 必要가 있다.

2. 文化人類學에 있어서의 文化的 定義

現在의 經營學에 있어서 넓게 一般的으로 불리워지는 企業文化의 概念 그 企業文化의 根幹을 이루는 人化的 概念이란 애당초 文化人類學부터 經營學에 傳達되는 概念인 것이다.¹¹⁾

人間과 動物의 사이에 本質的인 差異를 말하는 概念으로서 人類學者에 依해 生覺해진 概念 그것이 文化人類學에 있어서의 文化인 것이다.¹²⁾

그러면 一般的으로 말하는 이른바 文化와 文化人類學的 用語로서 使用되고 있는 文化라는 것

9) 清水紀彦, 組織文化とLeadershipダイヤモンド社, 1989年, 序文, p. 2.

10) 朴鍾鴻, 一般論理學, 博英社, 1983, p. 140.

11) 伊丹, 加護野, 前掲書, p. 305.

12) 祖父江孝男, 文化人類學入門, 中央公論社 1990年, p. 39.

은 어떻게 區別되고 있는 것인가. 一般으로 文化라고 할때 그 用法은 크게 둘로 나누어진다.

第1은 文化國家, 文化的 生活, 文化人 등과 같이 生活가운데 特히 高級한 것, 또는 知的水準의 높은 것으로서 知性, 教養이라고 하는 意味와 가차운 것이다. 元來 文化라고 하는 말은 中國에서는 武化라고 하는 反對語로서 武力으로서가 아닌 學問의 힘으로 感化하는 뜻으로 되었다고 한다. 日本에서는 明治維新 前後로 부터 文明文化라는 말이 流行했다. 이를 축소하여 文化라고 되고 中國本來로 傳해오는 文化라고 하는 말과는 뜻이 새로운 말로서 쓰여 지게 되었다.

여기에 對하여 한가지 文化라고 하는 말의 쓰는 법은 繼文文化 無文字文化和 같이 生活樣式 (way of life)을 넓게 總稱하여 使用되고 있다.¹³⁾

東洋의 近代學問 體系는 歐美로부터 影響을 많이 받아서 戰前에는 獨逸戰爭은 美國으로부터 받아왔다.

그래서 各나라의 말에서 文化가 意味하는 말의 用法은 本來 어떻게 되어 있는 것인가.

우리나라에서 文化라고 말, 英語의 Culture, 獨逸語의 Kultur라고 하는 말은 우리나라의 말의 뜻과 같이 쓰여져 왔지만 實際의 例로서는 獨語의 Kultur있어서 가장 친숙하다. 卽, 第1의 意味가 현저히 強調되고 있다.

여기에서 社會科學에 있어서 特히 文化人類學 分野에 있어서는 오로지 後者의 意味를 갖는다는 注意를 하지 않으면 안된다. 옛날에는 獨逸流의 使用법이 支配的인 것에 反하여 戰後에는 美國의 影響이 強해 졌다. 第2의 用法이 一般化 된 것으로 보인다.¹⁴⁾

처음 19世紀末부터 20世紀初에 걸쳐서 獨逸學藝와 함께 輸入된 Kultur라는 말의 言語는 文明開化를 意味하는 文化라는 그 文字가 마주치는 것으로 文化는 곧 知性, 教養이라고 하는 解釋이 태어나게 되는 것이다.¹⁵⁾

이러던 것이 解放과 同時에 美國流의 洗禮를 받게 되고 文化 = 生活樣式이란 用法이 主流가 된 것이다.

이와같이 文化人類學에서 말할때 文化란 簡潔히 말하면 生活樣式을 稱하고 文化人類學에 있어서 오늘날까지 實로 여러가지의 定義가 되었지만 文化라고 하는 말, 特히 人間의 生活樣式에 限定하는 것이 普通이다. 이때문에 動物의 生活樣式과 比較할때 特色있게 여러가지로 定義하는 것이 一般的인 것이다.¹⁶⁾

그러한 目的을 生角하여 合한 境遇 文化란 『後天的, 歷史的으로 形成된 外面的 내지 內面的인 生活樣式의 體系(system of explicit and implicit of esigns for living)이다. 集團의 全員 또는 特定の member로부터 共有되는 것』이란 定義가 大端히 適切한 定義라고 生覺된다.¹⁷⁾

動物의 境遇에도 그 行動樣式 가운데 後天的으로 形成된 흔적이 多少보인다. 例를들면 원숭이에 있어(감자 씻는 行動)같은 것이 典型이라고 말할 수 있다.

이것은 언제나 外面的(explicit)인 것, 결국 「밖에서 보아 잘 알수 있는 動作」에 限해서 內面的(implicit)인 것(다름아닌 여러가지 行動의 基準)이란 倫理觀, 價値觀, 超自然觀, 宗教나 思想같은) 전혀 存在치 않는다.

13) 前掲書 pp.38, 39.

14) 前掲書 p.39.

15) 石田英一郎, 「文化人類學入門」講談社 1976年, pp.43, 44.

16) 祖父江, 前掲書pp.39, 40.

17) 前掲書, p.40.

人間의 경우에도 모든 行動의 中心에 內面的인 價値觀이나 思想이 한가지의 體制를 만들고 부태의 살처럼 役割을 하고 있어 이 점이 人間과 動物사이에서 根本적으로 質的인 差異가 되는 것이다.¹⁸⁾

3. 눈에 보이는 文化와 보이지 않는 文化

文化를 어떤 水準에서 받아들이는가 外面的으로 받아들이는가, 內面的으로 받아들이는가, 이 두가지 立場에서 文化人類學에 있어

① 現實主義(文化를 문으로 보는 文化的 産物, 制度, 行動樣式이라고 하는 水準으로 받아들이는 立場)와 ② 觀念主義(文化를 어떤 社會, 어떤 集團의 가운데 共有되어진 것의 생각하고 느끼는 水準에서 받아들이는 立場)라고 하는 文化에 對한 그 種類의 생각이 存在하고 있다고 보는 것이 된다.¹⁹⁾

이와같이 보면 企業文化의 定義는 觀念主義에 따라 定義되어진 것임을 알 수 있다.

여기까지 經營學에 있어서는 그 研究對象이 比較的의 하-드한 面 例하면 企業文化의 메카니즘은 企業行動에 關한 外面的 樣式觀察이 行하여진다.

企業活動이 人類의 文化的 行動의 所産이라 새악되지 않고 말하자면 現實主義的 立場부터 觀察되어진 것으로 된다. 그렇지만 人間의 行動의 中心에는 늘 內面的인 價値觀이나 思想이 하나의 體系를 만들고 부채의 살처럼 役割을 이루고 있다.

企業活動이 人類의 文化的 行動의 所産처럼 생각되면 企業의 觀念主義的인 立場에서 말하자면 內面的인 企業의 樣式을 觀察하는 것이 必要할 것이고 企業文化는 文化人類學의 觀念主義에 따라서 企業의 內面的으로부터 觀察하여 把握코져 하는 것이다. 그렇지만 여기서 사람들의 觀念을 알고 느끼기 爲하여 現實의 産物(製品)이나 制度, 行動樣式을 觀察하는 必要가 있는 것은 勿論이다.

4. 廣義의 企業文化和 狹義의 企業文化

現在 經營學에 있어서 企業文化의 定義는 文化人類學에 있어서 文化의 定義에 따른 (企業文化란 企業에 參加, 構成하는 사람들의 共有한 價値觀, 思考樣式, 行動規範을 말함)것이라고 定義하는 것이 主流이다.

여기서 論述하는 企業文化란 企業 各自의 個別樣式으로서 “企業文化”인 것이다. 이와같이 個別 企業本位の “企業文化”에 對하여 新潟大學, 梅澤正 教授와 같이 社員과 社會까지 視野안으로 짜 넣어 이른바 “企業文化論”의 必要性을 說明할 사람도 있다.²⁰⁾

여기서 數年, 企業에 對한 企業市民性(Corporate Citigenship)이나, 企業倫理(business ethics)의 要素가 한층 높아보인다. 이러한 湖流에 따라 企業의 밖에 있는 사람들의 企業文化도 한층 말하도록 되었다.

企業文化에는 그 存在에 따라서 對內的 機能(組織의 成員에 對하여 影響을 미치는)과 對外的 機能(질은 企業文化가 企業 批利를 外部에 만들어 내는 것)같은 付帶條件化이다.²¹⁾

18) 前掲書 pp. 40, 41.

19) 伊丹, 加護野, 前掲書 p. 305.

20) 梅澤正, 『企業文化의革新と創造』有斐閣, 1990年序文, p3.

21) 伊丹, 加護野, 前掲書 p. 34.

그러나 이것을 企業의 外部에 對하여 있는 “文化”와 學術的 意味가 강한 文化(=樣式)에 비추어 보면 含糊했을 때 어떻게 되는 것인가. 河野豊弘教授는 企業文化에 있어서의 “文化”라고 하는 말은 知性·教養에 가차운 意味로서 文化를 加味한擴大的인 解釋에 따른 理論的 産物을 學術的 用語로서의 文化 本來의 意味를 再確認하고 企業文化的 範圍에 포함되는 것과 포함되지 않는 것을 明確히 區別하려고 하고 있다.

河野教授에 依하면 먼저 公式의 戰略, 製品護備, 組織構成, 人事制度같은 것 이른바 눈에 보이는 것은 企業文化的 範圍에 포함되지 않는것, 이것은 企業文化를 規程하는 企業文化 그것이 아니라고 한다. 또 企業이 製品이나 廣告를 통해서 外部에 만들어 내는 사람들의 生活樣式을 企業文化가 아니라고도 한다.

더욱 企業이 主催하는 美術展, 文化支援活動 골프, 도나멘트 같은 것, 廣告의 手段으로서의 文化生活과의 位置를 굳히는 企業文化는 生覺할 수가 없을 것이다.²²⁾

河野教授는 이와같이 “文化”의 意味 여기에 따른 企業文化的 意味를 限定함에 따라 肥大化하는 傾向이 있는 “企業文化”의 範疇를 限定하고자 하고 있다.

美國의 文化人類學者 Ralph.Linton은 文化에 對하여 科學的 研究에서 쓰이는 文化라는 말은 (中略) 그것은 社會의 全生活 樣式을 稱하는 것으로 그 社會 가운데 比較的 高尚한 바람으로 여겨지는 生活樣式을 稱하지는 않고 (中略) 社會科學者에 依하면 그러한 것들은 우리들의 文化全體의 한 要素에 지나지 않는다.²³⁾ 라고 하고 그래서 文化人類學에 있어 文化라고 말할 사용할 경우에는 어떤 一定의 區別을 갈라서 限定하고 한 地域內에서 生活樣式으로 稱하여 쓰여지는 것이 通例이다.

高尚하다는 意味로서는 절대로 쓰여지지 않는다. 그렇지만 企業에 對하여 生覺할때 否定的인 面이 있는 反面에 긍정적인 面도 있다.

企業文化를 “기業의 個別的 樣式”이라고 定義해도 企業을 社會를 構成하는 한 單位로서 社會環境과 關聯한 部分을 생각할 경우에 企業文化論과 같은 論議가 되고 있다.

當論文에서는 經營學에서 一般的으로 말하는 「企業文化」를 「狹義의 企業文化」即 狹義의 意味로서의 企業文化를 指稱케 될 것이다.

III. 企業文化的 構造

企業文化란 前述한 바와같이 文化人類學에서 일컫는 觀念主義에 基盤을 두고 企業의 內的인 面부터 觀察하고 把握코져 하는 것이다. 그러나 여기서 定義하고 있는 文化 그 自體에 對한 概念만으로 具體的에 對하여 좀 미약하다.

文化 自體에 對한 實態를 알고져 하는 것은 어려운 것이다. 여기서 사람들이 觀念을 알고 느끼기 爲하여는 적어도 現實의 製品이나, 制度·行動樣式을 觀察할 必要가 있다. 이와같은 目的을 가지고 주로 經營戰略上의 目的부터 企業文化的 異論에 있어서는 現實의 企業의 企業文化的 把握을 主眼으로서 여기에 具體性을 가진 實狀認識을 目的으로 하고 있고 企業文化에 있어서는 「要素」라고 하는 方向으로 異論的 展開가 되어 지고 있다.

22) 河野 前掲書 p.16.

23) 清水幾太郎, 大養康彦, 『文化人類學入門』東京創元社 1952年, p.47.

1. 企業文化의 要素

데이쿠와 게네데이는 企業文化의 要素로서

① 企業環境 ② 理念 ③ 英雄 ④ 儀禮와 儀式 ⑤ 文化의 네트워크의 5가지를 열거한다.²⁴⁾

한편 日本의 野中郁次郎教授는 「企業進化論」의 가운데 ① 價値 ② 英雄 ③ Leader Ship ④ 組織 管理 system ⑤ 儀式, 運動 ⑥ 技術·製品市場의 特性과 같은 6가지 「企業文化의 規定要因」로서 거론되고 있다.²⁵⁾

또한 河野豊弘 教授와 같이 「企業文化의 要素」는 ① 價値(觀) ② 情報 ③ 아이디어 ④ 評價 ⑤ 協力 ⑥ 忠誠心 ⑦ 熱意²⁶⁾

企業文化를 形成하는 「企業文化의 規定 要因은

① Top chagement가 制定하는 經營觀念

② 製品市場 戰略

③ 組織構造와 人事制度²⁷⁾

와 明確히 區別하여 열거되는 경우도 있다.

企業文化에 關한 文獻를 살펴보면

「企業文化의 定義」에 付帶하여 반드시 論議되는 것이 企業文化 要素인 것이다. 그렇지만 그 「企業文化의 要素」에 關한 視點은 各論述者마다 여러가지로 說明하고 있다. 構成하는 要素라든지 形成하는 要因이라든지 規程하는 要因 等으로 意見이 分分되어 있다. 그리고 같은 意見 일지라도 論者에 따라서는 한가지를 結合되어지는 같은 要素를 때에 따라서는 다시 細分化하고 列舉하는 論者도 있고 경우에 따라서는 各要素의 範疇를 협소하게 하기도 하고 어떤 때는 擴大 解釋하기도 하는 등 그 要素가 갖는 紐우양스가 微妙하게 다르게 되는 것들도 있다.

어떤 경우에서든지 企業文化의 構成要素는 그 企業이 갖는 文化의 實態나 活性化의 程度를 把握하는 重要한 것으로서 그 特徵을 分析하므로써 改善의 실마리가 되고 企業의 바람직한 方向으로 企業文化를 是正하고 企業의 活性化의 方向을 잡는 것이 되는 것이다.

「企業文化의 變革」은 企業活性化로 이어진다. 昨今에 있어 相談者의 立場에서 눈여겨 보면 沈滯하는 企業, 그 企業文化를 測定하고 그 構成要素를 媒介 變數하여 企業을 바람직한 方向으로 文化를 變革하고자 一部로부터 「企業文化 Mamagement」始作되고 있다.

「企業의 文化를 測定하고 그 構成要素를 媒介變數로 하여 企業의 바람직한 方向의 文化를 變革코저 하는 經營」이러한 것이 「企業文化 Mamagement」이다.²⁸⁾

이와같이 여기서 열거되는 企業文化를 構成하는 要素(또는 規定하는 要因)은 理論上의 概念, 企業文化와 現實面에서 實際의 企業과를 연결하는 役割로서 그 役割은 同時에 經營戰略上의 役割을 多分히 포함하고 있다. 現在 企業文化에 對한 關心은 오로지 經營戰略에 關聯하기 때문이라 한다. 美國의 境遇에서 보면 企業文化에서 關心은 「優良企業, 그 要件」이라고 하는 觀點부터 經營戰略에 聯關된 境遇가 많다. 우리나라에서의 경우에도 大部分이 企業文化를 經營戰略과 關聯시키는 수가 많다.

이와같이 經營戰略上의 理論의 一部로서 企業文化를 論하는 境遇에는 企業文化를 단지 經營

24) チレンス・ヨテイル 城山三郎譯 “ミンボリツワ・マネジャー” 新潮社 1983, p.27.

25) 野中有郁次郎 「企業進化論」 日本經濟新聞社 1985, pp.104-113.

26) 河野, 前掲書, pp.17-23.

27) 前掲書, pp.68-78.

28) 新經營革命, 同文館 編 1989年, pp.162-225.

戰略上的 企業을 變革하는 境遇 한가지의 手段으로서, 또 한가지의 技術로서 널리 一般的으로 行하여지는 狀況이다.

그렇지만 여기서 強調하고 싶은 것은 企業文化란 어디까지나 企業의 Soft한 側面 肉眼으로 서 볼 수가 없는 潛在的인 企業의 構造의 것으로서 企業文化의 概念은 最終的으로 經營戰略上의 企業變革이고 問題라고 하는 여러가지 「보이지 않는 企業의 構造」로서 企業文化의 概念에 立脚해서 보면 단지 企業을 變革하는 경우 한가지 手段이나 技術로서가 아니고 그 本質은 企業의 Soft한 面, 肉眼으로는 결코 볼 수가 없는 潛在的인 企業의 構造를 第一 먼저 알고 있어야 할 것으로 思料된다.

여기서 本論文을 執筆함에 있어 살펴 보고져 하는 바는 情報文明이 高度의 發達한 現代社會 그러한 時代에 있어서 各 企業間에서 情報의 格差, 量質과 各 企業에 있어 情報隔差는 各 企業에 到達하여 얻어지는 情報 Data의 水準은 模一線이나 같은 情報가 같은 量으로 같은 時期에 各社에 到達하는 것으로 生覺하는 것은 無理가 없다고 생각된다.

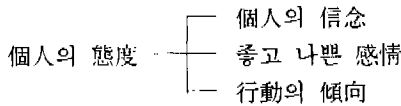


圖 1. 態度的 3要素

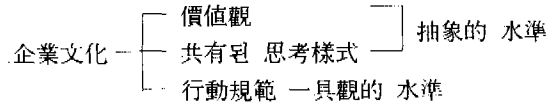
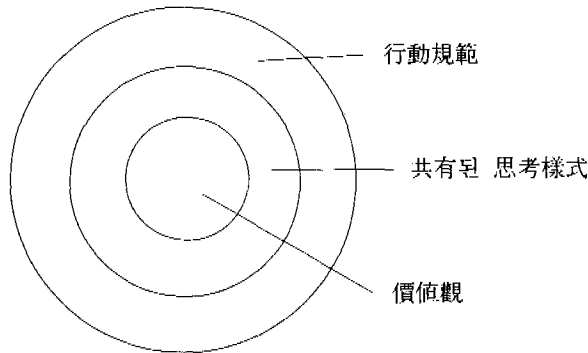


圖 2. 企業文化의 構成



參照 : 河野豐弘 「變革의 企業文化」 講談社(1988), p.34.

圖 3. 企業文化의 構造(A)

이와같은 時代에 있어서 企業間의 決定的 格差란 一般的으로 soft가 使用되지 않은 Hard한 問題라고 생각하는 것이 普通이다. 그러나 現在와 같이 情報가 汎濫하고 있는 社會에서는 단지 企業에 있어서 組織構造같은 Hard面만으로 問題로 하는 것은 아니다. 이것이 情報가 汎濫하는 現代社會에서는 企業에 있어 組織構造같은 Hard面에 있어 무언가 改善이 한 두번 행해 지는 것이 틀림없는 것이다.

여기서 經營學의 理論에 있어서 從來와 같이 企業에 있어 組織構造같은 Hard한 面에 觀點

을 두는 것으로 부터 다시 企業의 soft한 面을 肉眼으로는 決코 볼 수가 없다.

潛在的인 企業의 構造의 눈을 向해 볼 必要가 없는 것이 아닌가 생각된다.

潛在的인 企業의 構造, 企業文化라고 하는 概念을 보고, 興味를 갖는 것은 먼저, 企業文化에 關한 文獻을 接해 보면 前述한 바와 같이 主로 經營戰略에 關聯한 approach가 많다.

企業의 潛在的인 構造로서 企業文化의 Approach한 文獻은 거의 없다.

여기서 企業文化의 構造에 對하여 approach해 보고자 한다.

2. 企業文化의 構成

A. 個人態度와 企業文化

企業文化란 빈번히도 사람의 態度와 比較된다. 그렇지만 그것은 企業이 一個人의 集合體인 것을 生覺해 보면 當然한 것인지 모르겠다. 企業文化란 「Group의 態度」, 「複數의 사람들의 共通의 態度」이다. 「企業文化의 構成」과 「사람에 따른 態度의 構成」은 거의 비슷하게 일컬어지고 있다.

왜냐하면 여기서 사람에 依한 態度의 構成과 企業文化의 構成에 對하여 살펴보면 河野教授에 따르면 個人의 態度란 「個人의 信念」, 「좋고 나쁜 感情」, 「行動의 傾向」으로부터 생긴다고 했다.²⁹⁾

여기서 圖示하면 圖 1과 같이 여기 對하여 企業문화는 크게 보면 圖 2와 같은 要素로부터 構成되어진다.³⁰⁾

企業文化의 構成은 사람에 따라서 抽象的 水準과 具體的 水準으로 나누어 질수가 있다.

먼저 企業文化를 抽象的인 水準으로 보면

① 「組織의 價値觀」과 ② 「사람들의 共有한 思考樣式」의 2가지로 構成될 수가 있다. 여기서 組織文化의 抽象的인 부분이 具現化되어진 것. ③ 「行動規範」이라고 하는 것이다.

한便으로 河野豊弘教授에 依하면 企業文化를 單純化시켜 圖解的으로 그 構造를 表示하면 圖 3과 같이 表現하는 것이 可能하다고 한다.³¹⁾

B. 企業組織과 組織의 價値觀

여기서 이러한 企業文化의 構造의 核이 되는 企業組織의 「價値觀」이란 도대체 어디서 나오는 것인가.

企業功年期에 創設當時의 社會組織에 生命을 불어 넣는 創設者 바로 이것이 갖는 Energy가 된다.³²⁾

創設者는 어린 아기에게 엄마가 꾸밈없는 愛情을 다 받아들이듯이 自己의 Energy를 새롭게 만들어서 만들어낸 組織에 부여 넣는 것.

여기서부터 企業의 새로운 創設에 依해서 個人은 意慾이 용솨음치고, Energy가 充滿해진다.

이와같이 個人이 갖는 Energy는 그 후 어떠한 모양으로 그 個人이 創設한 組織에 주고 이어지는 것으로 드디어 社會의 特徵으로 된다.

29) 河野, 前掲書, p. 16.

30) 伊丹, 加護野, 前掲書, p. 311.

31) 河野, 前掲書, p. 33, 34.

32) 風間植三郎, 活力の經營學 1986, p. 18.

그러면 어떠한 形態로 그 Energy가 企業組織에 붙어 넣어 면면히 이어지는 것인가. 經營者의 役割 中의 한가지로서 組織의 目的을 決定한다고 하는 커다란 役割이 있다.

그 組織目的에 두가지가 있는데 한가지는 「每年의 成長率을 $\Delta\%$ 로 하는 것을」具體的 物質的인 目的과 다른 한가지는 「이 企業은 무엇때문에 存在하는가」라고 하는 抽象的, 理念的인 目的이 있다. 그래서 이와같은 抽象的이고 理念的인 目的을 實質的으로 提供하고 있는 經營理念인 것이다.³³⁾

經營理念이 단지 組織의 理念目的 뿐이 아니고 예를 들면 「사람이 살아가는」, 「參加의 經子」이라고 하는 經營을 해 가는 사람들의 行動에 對하여 基本的 생각이나 規範을 그 內容으로 하고 있다.

經營理念이 提供되는 것은 組織의 價値觀인 것이다. 組織의 價値觀이 必要的 것은 왜냐하면 그 疑問은³⁴⁾ 伊丹敬之, 加護野忠男再 教授는 다음과 같이 說明한다.

여기에는 세가지 理由가 있다. 第 1은 組織에서 일하는 사람들의 incentive(誘因, 磁極)을 일으키게 하고 바른 生角이나 價値觀을 갖고 사람들이 움직일때 사람들의 Motivation은 올라 간다. 第 2의 價値觀은 사람들의 意慾을 일으키게 하고 사람들의 行動하고 判斷하는 指針을 주는 것이다. 判斷基準으로서 價値觀을 사람들의 欲求이므로 第 3은 價値觀은 Communication의 “베이스”를 提供한다. 同一한 價値觀을 받고 取했을 때 어떤 Massage를 갖는 意味가 正確히 傳하여 지는 것이다.³⁵⁾

이와같이 伊丹 野再 教授에 依하면 價値觀은 Motivation의 베이스, 判斷의 Communication베이스의 베이스를 提供하는 것이라고 한다. 그러나 「이러한 것이 왜 必要로 하고 있는가」라고 하는 疑問이 일어난다.

여기에 答해서 伊丹 野再 教授는 다음과 같이 說明한다.

그러한 것이 必要로 하는 것은 組織이라고 하는 것이 먼저 第 1로 사람들의 心理的 Energy가 살아가는 곳에 있음을 意味한다.

第 2는 사람들이 信條를 갖는 것을 意味한다.

第 3은 組織이 情報傳達의 場이라는 것을 意味하고 있다.³⁶⁾라고 하는 것이다.

이러한 價値觀이라고 하는 것은 簡潔하게 말하면 組織이나 經營者가 사람들의 참(眞)을 받고(受) 붙어넣어 共有하므로서 Motivation, 判斷, Communication으로 살아가는 것이 아니겠는가.³⁷⁾

그래서 「價値觀」이라고 하는 主觀的인 것을 組織으로 넣어주는 것을 어떤 사람들에게 받아 넣어 주는 것인가 하는 그 理由로서 伊丹, 加護野再 教授는

「한가지는 일을 中心으로 한 人間生活의 場의 가운데서 사람들은 자신이 하고 있는 것에 意味를 부여 하는 것, 複雜한 現實을 整理하여 보여주는 것으로 많은 사람들이 자기 홀로는 만들 수가 없는 것으로 다른 사람으로 받아서라도 자신이 納得되는 것이면 된다.

두번째는 大多數의 사람들은 일의 場에서 人生의 가운데 서서 重要性이 더 없이 큰 것이다.

가령 最終目的이 生活의 糧食을 얻기 爲한 일터라고 해도 거기서 사람들은 서 있는 時間의 大部分을 보낸다. 일의 遂行을 爲하여 어떤 때는 여기서 人間關係의 處理때문에 많은 心理的

33) 伊丹, 加護野, 前掲書, p.302.

34) 前掲書, p.303.

35) 伊丹, 加護野, p.303.

36) 伊丹, 加護野, 前掲書, p.303.

37) 前掲書, p.304.

Energy를 둔다.

예를 들면 그 뿐인 時間과 Energy의 投入對象으로부터 意味를 끌기 爲한 價値觀이며 組織이나 經營者가 그것을 提供하려는데 對하여 抵抗이 되지 않는 것이다.³⁸⁾라고 說明한다.

이와같은 價値觀은 단지 “서로간”으로서 끝나는 것이 아니고 一體와 같이 하여 價値觀은 組織의 內部에 뿌리를 내리는 것일까 여기에 答하기를 伊丹, 加護野再 教授는 「價値觀이 진실로 企業文化의 一部로 되어졌을때」³⁹⁾라고 한다.

C. 共有된 思考樣式으로서의 파라다임

「組織의 價値觀」은 以上 論述한 바와 같고 여기서 「사람들이 共有한 思考樣式」이란 어떠한 것일까. 組織의 member인 個人은 獨自의 思考樣式을 갖고 있어 몸을 들고 일으켜 세우고 하는 여러가지 일로써 사람들은 여러가지 모양을 認識하고 일이 되는 것으로 意味를 펴 나간다. 이와같은 process를 거쳐서 認識되어지고 이와같이 認識을 하기 爲하여 그곳에서 一定의 思考樣式이 存在하지 않으면 안되었다.

이와같은 思考樣式을 原來 사람들이 情報로 부터 一定의 意味를 빼 내어 여기에 따른 判斷과 行動으로 行해 진다.

이와같이 「組織의 member에 共有되어 있는 思考樣式」인 것을 伊丹, 加護野再教授는 「組織의 파라다임」이라 불리어진다.

組織의 member가 같이 일하고 있어 그 思考樣式이 비슷하게 동하고 있다. 이와같이 共有되어진 思考樣式을 組織의 파라다임이라 부르고⁴⁰⁾ 이 파라다임은 이를 쓰고 있는 本人은 大部分 意識치 않고 있다. 또한 여기서 思考樣式을 直接觀察하는 것은 좀처럼 어려운 것이다.

그렇지만 各各의 組織에는 「思考의 習慣」이라고 하는 特有의 組織의 사람들이 意義하고 있는 않지만 特有의 思考樣式이 存在하고 있는 것이다.

그 存在를 日示하는 것은 잘 닳은 狀況에 直面하여도 거기서 주어지는 意味도 여기서 引導되는 行動이나 組織에 따라서 크게 다른 事實이라고 한다.

그 사이에 介在하는 思考過程, 認識過程이 틀렸더라도 그것은 思考樣式的 다른 것이 分明한 것은 어떤 까닭일까.

伊丹, 加護野再教授에 依하면 思考樣式的 다른 것은 「組織에 있어 問題일으키는 쪽과 푸는 쪽이다」라고 한다.⁴¹⁾

같은 狀況을 맞이하여 매우 비슷한 情報를 받아 취어도 問題를 일으키는 쪽과 푸는 쪽이 다르게 되면 組織의 行動은 달라지는 것이다. 이것은 組織에 있어 思考樣式的 엇갈림이다. “파라다임”의 엇갈림을 反映하는 것이다.⁴²⁾

그러면 問題를 일으키는 쪽과 푸는 쪽이 共通의 思考樣式이란 도대체 어떠한 것인가. 그 實體는 무엇인가. 그것은 다음과 같은 것으로 構成되어 진다.

組織에 있어서의 共通의 思考樣式 그의 構成⁴³⁾

① 企業의 存在에 關係되는 基本的인 前提, image(共有되어진 世界觀, 企業觀, 人間觀) 企

38) 伊丹, 加護野, 前掲書, p.304.

39) 前掲書, p.305.

40) 伊丹, 加護野, p.306.

41) 前掲書, p.306.

42) 伊丹, 加護野, 前掲書, p.308.

43) 前掲書, p.308.

業을 둘러싸고 있는 世界란 어떠한 것인가 이 가운데 企業은 어떠한 位置를 占하고 어떠한 役割을 演出하고 있는 것인가. 企業에서 움직이는 사람들은 어떠한 사람들인가 때로는 그것이 말로서 明示的으로 表現되기도 하지만 대개의 경우 그것은 暗默의 思考前提이고 暗默의 世界觀, 企業觀, 人生觀인 것이다.

② 認識이나 思考에 對한 企業內外의 여러가지 일에 對한 分類를 爲한 基準, 類似製品을 만들고 있는 企業間에도 世上에서 보는 斷面이 다른(市場分類, 技術 혹은 2가지의 僱用) 世界的 分類基準이 다른 것.

③ 組織的인 思考나 認識을 爲한 基本的인 Rule 情報가 어떻게 獲得되는 것인지 思考에 있어서는 어떻게 手續되는 것인지 무엇이 情報나 知識의 正當性의 根據가 되며, 知識이나 情報와 같이 表現되어지며 여기 따른 Rule, 理論的인 整合性의 다른 基準이 되는 것도 있다.

組織에 있어서 思考나 認識을 爲한 方法論이라고 해도 된다. 이와같은 Rule도 暗默인 것도 많다.

以上の 것로부터 共有된 思考樣式으로서의 “파라다임”

① 共有된 世界觀, 企業觀, 人間觀

② 認識 또는 考察

③ 認識이나 考察의 Rule의 세가지로부터 構成되게 된다.

D. 具體的 行動 指針으로서의 行動規範

異常의 節에서 企業文化를 構成하는 「價値觀」과 파라다임(共有되어진 思考樣式)에 對하여 考察을 해 왔다. 그러나 그 價値觀과 파라다임(共有되어진 思考樣式)사이에는 어떠한 相關關係가 存在하고 있는 것일까.

伊丹·加護野 再教授에 依하면 價値觀이란 파라다임과 서로 支持되고 補強되고 마주치는 것으로 된다고 한다.

價値觀은 파라다임을 떠 받치고 어떤 重要的 것이든 얼마나 價値가 있는가를 判斷이 틀리면 社會에서 보는 人間觀에도 다르게 되는 것이다. 認識이나 思考의 Rule에도 달라질 것이다. 또 逆으로 價値觀은 파라다임에 依해서 基礎가 주어지고 價値觀은 世界觀에 依해서 正當化된다. “무엇이든 그것이 重要하다”라고 해서는 價値觀은 正當化되지 않는다. “파라다임”은 價値觀을 正當化하는 根據, 理由를 붙여서 주고 또 價値觀을 表現하는 것은 共通의 認識이나 思考의 틀인 것이다.

이와같이 價値觀의 파라다임은 서로 떠 받고 맞이하는 것이다.⁴⁴⁾

그러나 價値觀의 파라다임은 元來부터 抽象的인 것이다. 그것이 價値觀이나 파라다임의 長短인 同時에 短點이다. 또한 限界이다. 그래서 그것만으로는 사람들의 協同을 일으킬 수가 없고 그것이 다만 具體的 行動指針으로서만 必要하게 될 것이다.

組織의 文化로부터 具體的을 表現된 것이 行動規範일진데 行動規範이란 組織의 가운데서 遭遇하는 여러가지 狀況에서 사람들이 어떻게 行動해야 하는 것인지의 內面化된 Rule인 것이다. 더구나 그것은 組織의 規程, 規則 政策과 같은 明示的인 Rule에 對하여 組織에 存在하는 暗默의 Rule이라 稱하고 있다.⁴⁵⁾

이와같은 企業文化란 抽象的인 水準으로서 「價値觀」과 파라다임(共有되어진 思考樣式), 더욱더 具體的인 水準에서 「行動規範」이 세가지로 構成되어 있음을 볼 수가 있다. 그리하여 그 「價

44) 伊丹, 加護野, 前掲書, p. 309.

45) 伊丹, 加護野, 前掲書, p. 310.

「價值觀」과라다임(共有된 思考樣式), 「行動規範」은 많은 경우 서로가 關連되고 있는 것이다.⁴⁶⁾

E. 「共有」의 意味

이와같은 「價值觀」, 과라다임(共有되는 思考樣式), 「行動規範」은 나름대로 같은 組織에서 일하는 사람들 사이에 상당히 共通性을 띠는 경우가 많다. 動物을 생각하는 것이 비슷해지고 때로는 共通化되어지고 그 共有되어진 價值觀이나 思考樣式(과라다임) 共有되고 있는 規範을 一般的으로 企業文化라고 한다. 伊丹·加護野再 教授에 依하면 『共有』가 企業文化的⁴⁷⁾ 열쇠이다. 라고 한다.

하나의 企業에 企業文化가 있다고 하기 爲하여는⁴⁸⁾ 價值觀 共有되고 있는 思考樣式(과라다임), 行動規範이 모조리 共有되어야 한다는 것은 아니다.

企業文化的 빛깔이 짙은 企業은 나름대로 相關的으로 共有되고 있는 것이 흔히 있음을 본다.⁴⁹⁾

一般的으로 「相當한 程度로 共有한 것을 볼 수 있다」라고 解釋하는 것이 適當할 것으로 본다.⁵⁰⁾

3. 企業文化的 機能

그러면 여기서 企業文化란 사람들에게 어떤 意味를 갖는가, 組織에는 어떠한 機能을 가져오는가, 伊丹·加護野再 教授에 依하면 企業文化的 機能을 크게 나누면 「價值觀 共有의 意義」, 과라다임 共有의 意義, 곁들여서 「行動規範의 共有의 意義」로 부터 說明된다.

A. 價值觀 共有의 意義

組織에서 價值觀이 왜 必要한지는 前述한 바이지만 伊丹·加護野再 教授에 依하면 이러한 說明이란 바로 企業文化的 機能을 說明하는 것과 같다고 하고 여기에 따라서 「Motivation」, 「判斷의 基準」, 「Communication의 基準」으로서의 機能이라고 한다.⁵¹⁾

이와같은 뜻은 價值觀이나 組織의 Member 사이에 서로 共有함에 따라 새로이 加速된다고 한다.

B. 과라다임 共有의 意義

伊丹·加護野再 教授에 依하면 「과라다임 共有」의 意義란 다음과 같은 3가지가 있다고 한다.

① 사람들 사이의 Communication을 容易하게 하고 같은 組織의 사람들 사이의 組織과 情報處理의 패턴이 共有되지 않으면 Communication을 하는데 많은 어려움이 보인다.

② 사람들이 마음 먹은 것을 行動으로 옮길때 自信을 넣어주며 自己의 判斷을 다른 사람도 함께 하고 있다는 것을 알면 自身의 判斷이 틀리지 않다는 自信을 주는 效果가 있다.

46) 前掲書, p. 310.

47) 前掲書, pp. 310~311.

48) 前掲書, p. 311.

49) 前掲書, p. 311.

50) 伊丹·加護野 pp. 311-312.

51) 前掲書, p. 312.

企業의 戰略이나 組織構造, 管理 System이 paradigma와 合致하고 있는 경우에는 사람들은 거기에 對하여 信賴感을 갖고 또 거기에 따르는 것이 必要하다고 認識한다.

圖 4. 企業文化의 意義



參照 : 伊丹敬之·加護野忠男 經營學入門세미나 日本經濟新聞社 1989年. 311페이지.

③ 學習에 대한 效果

共有된 paradigma는 어떤 것이 學習하는데 重要的인 情報인가를 暗示한 가운데 가르키는 意味로서 이는 學習活動을 促迫하고 다시 各사람들이 學習한 經驗의 結果를 Communication과 함께 갖는것과 같은 paradigma를 사람들이 共有하는데 貢獻한다. paradigma는 世界는 무엇으로 만들어 졌는가 世界의 動物은 어떻게 分類되는가에 對하여 分類의 틀을 주고 企業에 依한 技術의 分類, 製品의 分類, 組織의 分類, 顧客의 分類의 틀이 다름가 하는 것은 組織 가운데 共有된 paradigma에 잘못 생겨난 것이다.

C. 行動規範 共有의 意義

여기서 「行動規範 共有의 意義」에는 어떠한 것이 있는 것일까⁵²⁾를 살펴보면

① 사람들의 行動을 自發的으로 制御하고, 組織의 公式的인 規則이 없어도 사람들의 行動에 對한 調整의 可能하게 된다.

더구나 이러한 規範은 曖昧性을 갖고 있어 公式的인 規則 보다는 悠然하고 適應力이 있다.

따라서 規則이라고 하는 官僚性的인 폐해있다고는 볼 수 없지만 曖昧하다는 것은 誤解의 原因으로 되는 수가 있다.

② 意思決定이 빠르게 된다.

組織에 있는 사람들은 어떠한 狀況에 어떻게 해야 하는가를 確實히 하고 있으므로 生覺을 調整키 爲한 時間이 짧게 끝난다.

이와같은 企業文化의 存在는 個人的인 意思決定, 行動, 協力, 學習 등 여러가지 局面에 影響을 주게 된다.

그래서 그 影響은 個人的인 협력이나 意思決定에 劇的인 變化를 주기도 하지만 이러한 影響이 企業文化에 依해서 주어지기도 한다. 그러한 影響의 Type가 참으로 매우 重要的인 것이다. 이와같이 企業文化란 影響을 「어느 사이에」 불어넣어주는 「보이지 않는 構造」인 것이다.⁵³⁾

52) 伊丹, 加護野, 前掲書, p.314.

53) 伊丹, 加護野, 前掲書, p.314.

4. 企業文化의 形成過程

A. 企業文化의 生成

以上과 같이 여러가지 角度로부터 企業文化의 構造에 對하여 考察해 보았다. 그렇지만 企業文化의 構造에 對한 좀더 分明히 알려고 生覺하면 다시 그 生成過程에 까지 눈을 켜고 있어야 겠지만 實際로 企業文化가 어떻게 浸透, 傳承, 生成, 共有化되어 어떠한 方法에 依하여 效果 的인 浸水, 傳承, 生成, 共有化의 成果가 얻어지는가 를 알지 않으면 안된다. 먼저 企業文化의 「構成要素」 또는 「規程要因」으로서 여러사람들의 意見을 간추려 보면 여러사람이 일컫는 一般 的인 「構成要素」 또는 「規程要因」의 說明만으로는 企業文化의 生成過程이 모두 說明되고 있다 고는 生覺되지 않는다.

왜냐하면 企業文化의 生成過程을 一括해서 「構成要素」 또는 「規定要因」이라고 하는 最小限 的인 單位로 企業文化 全體를 說明코저 한 것은 아니겠지만 企業文化란 大別하면 「價值觀」·「共有 된 思考樣式」파라다임·「行動規範」이라고 하는 세가지 水準이 構成되어진다. 더구나 그 세 가지가 相互 交涉하고 돌보아주어서 企業文化라고 하는것이 形成되어지는 것이다.

이와같이 因果關係를 考慮해 보면 「企業文化의 浸透·傳承·生成·共有化 때문에 效果的 要因 이라고 하는 觀點에서 그것을 價值觀 共有된 思考樣式(파라다임)·行動規範이라고 하는 세 가지 를 段階的으로 整理하고 있는 것은 伊丹·加護野再教授이다.⁵⁴⁾

그러면 여기서 「企業文化의 浸透·傳承·生成·共有化를 爲한 效果的 要因」이란 어떠한 것 이 겠는가 하는 것을 要點을 整理하면 다음과 같다.

i) 「價值觀」生成, 浸透를 爲한 效果的 要因⁵⁵⁾

① 알기쉽고 또한 理想을 느끼게 하는 言語로서의 表現社是의 明文化, 明確학 社訓, 企業의 「神語」의 有無

② 具體的 行動의 共有

○○캠페인이나 ○○運動, 儀式.

③ 教育

企業內 教育(價值觀을 說明하는 教育的 手段)

研條의 有無

ii) 共有된 思考樣式(파라다임) 生成, 共有化를 爲한 效果的 要因

사람들이 日常的으로 하는 一, 接하는 現象, 接觸을 갖는 사람들의 Type, 이러한 日常的인 經驗이 自然과 사람들의 認識과 情報處理의 패턴을 만드는데 貢獻하고 있다.

① 物質과 技術의 影響

사람을 認識하고 情報處理의 패턴을 일로서 말고 있는 物質의 性質과 物質을 말는 技術 的 特質에 影響을 받기가 쉬워진다.

② 市場의 影響

市場에서 競爭狀態나 顧客의 Type에 影響.

③ 經營 System에 影響

經營 System이 있는 곳에서의 「評價尺度」

④ 具體的인 標準

54) 伊丹, 加護野, 前掲書, pp.315, 321.

55) 前掲書, p.321.

實際의 英雄, 過去의 英雄이나 神話, 過去에 大成功한 商品과 그 存在
iii) 「行動規範」의 共有를 爲한 效果의인 要因

①. 日常의 相互作用

集團의 相互作用의 가운데서 自然發生的으로 생겨나는 大英雄과 작은 英雄의 言動(行動)
企業內에 傳承되는 「神話」와 같은 役割

企業文化의 生成過程 그 全體를 一致해서 說明코저하는 方法은 약간 無理가 있는 것으로 생
각된다.

여기까지 考察한 바와같이 企業文化는 「價値觀」· 共有된 思考樣式(파라다임)· 「行動規範」
이라고 하는 세가지 Level로부터 構成되고 더구나 그 세가지가 相互交涉으로 부딪히게 하여
企業文化라고 하는 것이 形成되어지는 것이다.

이와같은 因果關係를 考慮하면 「企業文化의 構造」마저 생각하게 되고 企業文化에로의 「浸透·
傳承· 生成 共有化」를 爲한 效果의 要因이란 觀點부터 그것들을 「價値觀」· 「共有된 思考樣式
(파라다임)」· 「行動規範」이라고 하는 세가지를 段階의으로 整理하는 便이 보다 適切할 것이다.

「企業文化의 構造」를 認識하고 說明이 되고 同時에 그것을 構成하는 「價値觀」· 「共有된 思
考樣式(파라다임)」· 「行動規範」의 因果關係를 認識, 說明되는 것부터 適切히 하는 것으로 생
각된다.

그러나 異常과 같은 것도 結果的으로 企業文化를 一元的인 側面으로 觀點이 받아들이지 않
아야 할 것이다.

經營戰略의 理論上의 觀點부터 既存의 沈滯한 企業文化의 活性을 目的으로 한 境遇라면 그
러한 觀點부터 企業文化를 보는 것이 좋을 것이다.

다시 企業文化의 全體的 構造에 對하여 把握코저 하면 多元的 觀點으로부터 企業文化를 바
라볼 必要가 있다. 여기 그 場所로서는 多元的 視野에서 보면 보다 Total한 「企業文化의 構
造」에 對하여 考察해 보고저 한다.

②. 經營者의 personality와 企業文化

前述한 바와 같이 企業文化란 때로는 사람의 態도와 比較되지만 이러한 一次의 考察을 念頭
에 두면 수긍이 되고 이와같은 「個人의 態度」· 換言하면 「經營者의 態度」 端的으로 말하면
「經營者의 personality」는 어떻게 形成되어지는 것인가.

前述한 바와같이 企業文化를 單純化한 圖解的인 構造로 表하면, 圖 3과 같이 表現하게 된다.
그렇지만 「個人(經營者)의 」는 圖 5와 같이 表現되지만

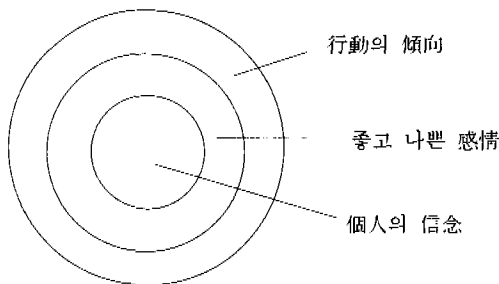


圖 5. 個人의 Personality의 구조(A)

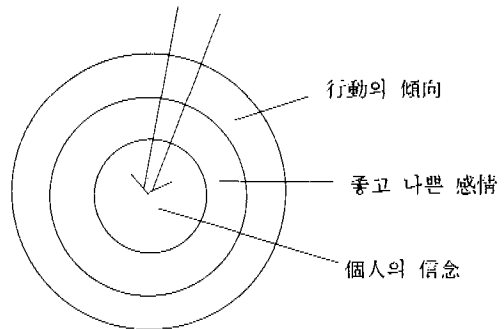


圖 6. 個人의 Personality의 形成方向

그래서 이와같은 構造에서는

① 情報 ② 他人의 影響 ③ 經驗 ④ 賞罰이라고 하는 個人的 態度를 生成하는 外部의 要因⁵⁶⁾의 影響을 받으면서 丹의 外側부터 中心을 向하여 段階的으로 되고 個人的 Personality란 形成되는 것이 아닌 것이다.⁵⁷⁾ image로서 矢印이 丹의 中心을 向하여 螺旋狀으로 例컨데 渦卷같은 모양을 形成되는 것을 認識케 하게 된다.(圖 6)에 對하여는 企業文化를 形成해가는 方向은 그 丹의 中心部로부터 밖으로 向하고 放射되어지는 모양을 形成해 간다.

그렇지만 「사람의 Personality」란 단지 이와같은 2次元的인 世界에 形成되어지는 아니고 거기에 다시 多元的인 例를 들면 長期的으로 보아 긴 時間이라고 하는 第 3의 軸타가 存在한다고 생각하는 便이 좋겠다. 「사람의 Personality」의 形成의 過程에서 適切히 說明코져 할때 때로는 礎時計의 (礎)모래와 같이 表現을 빌려서 說明하는 경우도 있다.

中央의 積은 구명을 때에 따라 위에서 아래로 조금씩 떨어지는 모래의 흐름과 같이 그 흐르는 모래에 따라 完成되어지는 모래 山이 實體로는 사람이라고 한다면 모래 時計의 모래의 山처럼 그 모래가 흘러 떨어지는 過程이 사람의 Personality의 形成過程이라고 본다.

結 論

一般的으로 「活力있는 企業」이라고 하는 企業에서는 다른 低級한 企業보다는 企業文化의 색깔이 짙고 企業文化가 活性化하고 있어 活力있는 企業이 되는 것이다. 그러므로 여기에 이르기까지 企業文化가 그 企業의 經營에 肯定的인 “프라스” 機能을 보면 活力있는 企業에서는 企業文化가 存在하고 있지만 低級한 企業에서는 企業文化가 存在치 않음을 알 수가 있다. 설정文化가 있다손 치더라도 程度가 얇고 企業文化에 마이너스로 作用하는 面도 充分히 생각할 수가 있다. 活力의 存在의 有無에 關係없이 어떠한 企業도 그 企業獨特의 企業文化가 存在하고 있는 것이다.

例를 들면 색 짙은 企業文化가 存在하고 있는 덕분에 그것이 넘쳐서 逆機能으로 되고 思考樣式이 均質化되어 自己保存의 本能이 움직여서⁵⁸⁾ 不意의 때에 企業家로서 다이내미즈므를 發揮가 되지 않는 事態가 되지 않을까 하는 것도 充分히 생각해 한다. 무엇이 問題냐고 하면 그것은 모든 企業이 갖는 그 企業의 企業文化가 짙은 것이거나 얇은 것이거나를 떠나 그 企業文化가 環境의 變化에 即時 對處해 나갈수 있도록 活性化되어 있는지 혹은 될수 있는 대로의 潛在力을 늘 갖고 품고 있는지일 것이다. 結果的으로 商業績을 가져오는(超末하는) 企業의 企業文化란 이력저력 活性化되고 있어 企業文化로서 색 짙은 存在로서 있는 것이다.

그러면 이와같이 文化를 갖지 않는 企業은 어떻게 할 것인가. 늘 企業文化를 참신하게 하고 늘 活性化하게 하기 爲하여 「企業文化的 變革」이라고 하는 問題가 登場하게 된다.

企業文化的 變革이라고 하는 問題는 經營戰略의 分野에 있어 하나의 커다란 기둥이며 企業文化에 關係되는 커다란 기둥의 하나이다.

그렇지만 經營戰略理論으로서 단지 戰略의 手法으로서 企業文化를 갖는 것만으로는 참으로 그 企業의 企業文化 「보이지 않는 構造」로서 企業文化를 理解하는 것은 수월하지 않다.

企業의 企業文化를 企業의 「보이지 않는 構造」를 알지 않으면 안되고 그것이 企業을 構成하

56) 河野, 前掲書, pp.62, 63.

57) 祖父江孝男, 文化人類學のすずや 講談社 1976年, pp.155, 158.

58) 伊丹, 加護野, 前掲書, pp.324, 327.

고 企業을 運營해 가는 最小의 單位가 사람이기 때문이다. 흔히 「企業은 사람이다」라고 하는 것은 사람마다 各기 여러가지 解釋이 있겠지만 지금까지의 企業에 對하여는 經營者에 있어 組織論이나 管理戰略論에서는 合理性이나 效率性 等 理論的인 企業의 한 面에 主眼點을 두고 論해 왔지만 이제 부터는 經營學의 새로운 性向은 그 企業의 人的 要素가 쌓이게 되면 그 企業을 構成하는 사람인 것이고 우리가 사람에 對하여 얼마나 알고 있으며 안다고 해도 확실히 알 수가 없다. 이는 뿐만 아니라 여러 學問分野에서도 같은 事情이다. 사람에 對한 Approach는 수월한 것이 아니라 사람에 關한 研究의 分野에서 部分的인 理論을 經營學에서 거두어들이는 形態를 取하고 있다.

以上가 같이 本 論文에서 活力에 關하여 活力있는 企業에 있어서 活性化되고 있는 企業文化 即 눈에 보이지 않는 構造로서의 企業文化를 考察해 보았다.

參考文獻

- 李學鍾, 企業文化論 法文社, 1989.
 慎侑根, 企業과 社會 經文社, 1986.
 韓相福, 文化人類學概論 서울大 出版, 1986.
 朴鍾鴻, 一般論理學 博英社, 1983.
 松浦敬紀, 經營問題用語의 解說 自由國民社, 1989.
 辻村宏和, 現代用語의 基礎知識 自由國民社, 1989.
 河野豐弘, 變革의 企業文化 講談社, 1988.
 伊丹敬之, 세미나르 經營學入門 日本經濟新聞社, 1989.
 加護野忠男, 세미나르 經營學入門 日本經濟新聞社, 1989.
 清水紀彦, 組織文化とLeadership diamona社, 1989.
 병田華雄, 組織文化とLeadership diamona社, 1989.