

기업문화의 본질

田凡成

(작가 · 기문협 명예회장)

문화의 개념과 유형

요즘 우리는 「文化」라는 단어의 홍수 속에 살고 있다. 오늘 이 자리에서 논의되고 있는 기업문화를 위시하여 노동문화, 교통문화, 주택문화, 식품문화, 심지어는 주방문화나 놀이문화니 해서 기업이나 노동, 주택, 식품등의 그 물질성 못지 않게 문화적 측면이 보다 강조되고 있는 것이 작금의 현실이다.

그러면서도 정작 「文化」가 무엇이나고 묻는다면 이를 한마디로 명쾌하게 정의해서 대답한다는 것은 그리 쉬운 일이 아니다. 그러므로 우리가 企業文化의 本質에 쉽게 접근하는 데는 먼저 문화에 대한 개념을 바로 이해해야 할 필요가 있다.

자연과 분별해서 文化라고 할 때의 문화는 인간에 의해 이루어진 모든 것으로서 그 의미가 매우 추상적이고 광범위하다. 문명과 분별해서 문화라고 할 때는 물질문화와 정신문화처럼 광의의 문화 중의 한 문화유형을 의미하게 된다.

어쨌든 문화는 하나의 의미체계라고 볼 수 있다. 예컨대 우리가 사는 집은 지붕·벽·구들·들창 등 갖가지 구조 요소를 가지고 그곳에 사는 인간의 신체적 법칙을 조화시키고 있는 하나의 체계인 것이다.

집과 같이 인간의 욕구에 의한 법칙적 작용에 대하여 환경은 그 자체의 법칙으로 저항하는데, 이 兩者 사이의 긴장(갈등)에서 인간에 의해 연구 고안되

는 의미체계가 성립된다.

갈등은 인간과 자연법칙과의 사이에만 있는 것이 아니다. 인간은 접촉 상대인 다른 사람의 심리하고도, 또 그가 소속되어 있는 집단의 법칙하고도 적응할 것을 요청받게 된다. 인간의 內的 정신적 작업인 철학이나 예술도 실은 개인적인 자기 자신을 초월한 객관적 의미법칙을 문제로 하고 있는 것이다. 인간은 또 자신에게 부여된 처지에 따라서 운명의 힘 앞에 직면한다. 따라서 여기에도 처리하지 않으면 안 될 갈등이 생긴다. 이처럼 여러 형태의 갈등에서 여러가지 의미체계가 생겨나게 되며, 거기에 문화의 내실이 축적되는 것이다.

동물도 분절있는 행동에 의하여 환경법칙에 적응하고 있다. 그러나 그것은 유전이나 본능에 의한 것으로서 후천적인 연구나 고안에 의한 것은 아니다. 후천적 경험이 개입되지 않은 文化란 있을 수 없다. 거미가 곤충을 잡아먹기 위해 만든 거미줄 網과 사람이 참새를 잡기 위해 만든 실망(震網)이 체계로서는 비슷하지만 거미줄 망은 본능적으로 만들어진 것이며, 실망은 경험이나 연구에 의해 만들어진 것이다.

인간이 적응해야 할 환경에는 자연환경과 인위적 환경이 있는데, 인위적 환경에는 대인관계를 주로 하는 사회적 환경과 여러가지 가치라든가 사람들이

신앙의 대상으로 삼는 「초현실적힘」 같은 것에 대한 관계를 주로 하는 협의의 문화적 환경이 있다.

생활양식 내지는 행동양식으로서의 광의적 문화는 그 자체 환경에 대한 나름대로의 적응형식에 지나지 않는다. 그러나 이와 같은 文化 중에서 衣·食·住의 생활자료라든가 용구, 기술, 경제 같은 것은 물질문화에 속하고, 관습이나 사회제도로 구현되는 언어, 도덕, 법률, 정치, 교육 같은 것은 정신문화에 속한다.

물질문화와 정신문화

물질문화란 우리 인간과 대립된 자연법칙 사이에서 발생하는 충돌이나 욕구로 인한 갈등에 의해 연구 고안된 적응형식이다. 衣·食·住, 交通 등 인간이 그 물질생활을 충족하기 위해 연구한 온갖 방법은 물질문화에 속한다. 물론 물질문화의 본질은 그 물질성에 있는 것이 아니고 물질세계에 유효성을 갖는 연구 그 자체에 있다. 도구가 문화인 그것은 그것이 물질세계에 있어 어떤 인과적 효과를 갖게 하는 물리적 기능질서가 조직되어 있기 때문이다. 따라서 도구를 사용하는 무형의 기술도 물적 인과관계를 현실화하는 것으로서 물질문화이다.

물체에 현실화되는 도구는 물질문화이지만, 마찬가지로 유체적인 회화는 물체를 떠나서는 존할 수 없으나 물질문화라고 보지 않는다. 회화가 문화인 것은 캔버스나 물감의 물리적 화학적 인과법칙성에 의한 것이 아니라 인간이 부여한 의미구성에 의한 표현이기 때문이다. 회화에서는 물질의 법칙이 아니고 예술성이나 美의 정신법칙이 문제시되고 있는 것이다. 그러므로 하나의 물체로서 존재하는 그림은 예술이라고 하는 정신문화에 속한다.

과학은 自然界의 이용수단으로서 물질문화의 기술과 통하지만 이론적 체계구성에 비중을 두고 있다는 점에서 정신문화이다.

사회학자들은 물질문화와 정신문화의 동의어로서 문명(Civilization)과 문화(Culture)를 대비 사용하는데, 세계적인 이론사회학자인 미국의 로버트 모리슨 맥이버(Robert Morison Meever)는 단적으로 文化는 「인간이 사는 곳의 것」이며 文明은 「인간이 쓰이는 곳의 것」이라 하여 문화와 문명의 차이를 다음과

같이 설명하고 있다.

문명(물질문화)은 수단의 체계로서 목적만 명확하면 효율의 기준에 따라 문명의 소산이나 과정의 우열을 결정하지만, 문명이 봉사하는 목적에 관한 인간의 가치판단(정신문화)에는 이와 같은 기준이 없다.

우리의 목적이 鐵을 생산하는 데 있다고 하자. 철분 함량이 몇 퍼센트 되는 철광석 얼마를 재래식 고로나 평로에 녹였을 때는 얼마의 선철(무쇠)이 얻어지고, 또 같은 양의 같은 철광석을 현대식 전기로에 녹였을 때는 얼마의 선철을 얻을 수 있다는 일정한 계산이 나온다. 이 경우, 철광석을 용광로에 녹이는 기술은 수단의 체계이며, 용광로 중에서 평로에 녹이느냐 전기로에 녹이느냐 하는 것은 효율의 기준이 된다. 철광석을 녹이는 데 어떤 코크스를 쓰고 얼마만큼의 산소를 공급하며 어느 정도의 석회석을 섞느냐 하는 등의 기술문제 역시 효율의 기준이다.

그런데, 이렇게 얻어진 문명의 과실로서의 선철이 강도 높은 고품질의 강철로 재생산되어 전쟁무기인 탱크나 銃器類 제작에 사용되는 경우하고, 다소 품질이 떨어지는 일반 鐵材로 재생산되어 낫이나 삽 같은 농기구, 또는 못이나 철근 같은 건축자재로 사용되는 때의 가치판단에는 일정한 기준이 있을 수 없다.

문명은 불가역적으로 누적적 진보과정을 거치지만 문화(정신문화)에는 不斷의 진보성이 없다. 문화는 전진하는가 하면 후퇴하는 경우가 있고, 또 문화의 과거는 미래를 保證하지 않는다. 문명과정의 본질이 「발전」의 정신에 있다면 문화운동의 본질은 「창조」의 정신에 있으며, 문화는 일회성 창조이므로 항상 새롭게 얻어지지 않으면 안된다.

예컨대, 자동차는 1885년에 독일의 칼프리드리히 벤츠에 의해 時速 8마일을 달리는 세계 최초의 세 바퀴 개솔린 자동차가 발명된 이래로 한번도 퇴보하지 않고 계속 기술축적을 해가며 발달에 발달을 거듭해 왔고, 비행기도 1903년에 미국의 라이트 형제가 12마력 짜리 프라이어 1호를 타고 고도 8피트 내지 12피트를 단 12초 동안 날은 것을 효시로 하여 오늘날에는 태평양을 횡단하는 초음속기로 끊임없는 발달을 거듭해 왔다.

그러나 어느 한 작가의 처녀작이 불세출의 명작이었다고 해서 그의 다음 작품은 처녀작보다 더 훌륭한 명작을 쓸 거라는 보장은 없다. 그의 제2 작품은 처녀작만 못할 수도 있고, 또 한동안 집필을 중단하는 경우도 있을 것이다. 그러므로 문화(정신문화)의 과거는 미래를 보증하지 않는다는 것이다.

문명과 문화는 전달원리가 서로 다르다. 인간정신의 표현으로서의 문화는 엄밀한 의미에서 비슷한 정신을 가진 사람에 한해서 전달된다. 예술작품은 다른 예술가의 이해를 기대하지만, 교량공사에 종사하는 土木技師는 다른 토목기사들 때문에 일하는 것이 아니고, 자신의 기술에 대해서는 전혀 알아 주려고 하지도 않을지 모르는 많은 사람들을 위해 일하는 것이다.

문화의 이해가 사람들의 교양을 예상하는 데 반해서 문명의 이기는 필히 그것을 이용하는 사람의 특별한 지식이나 노력을 요구하지 않는다. 피카소의 추상화를 아무나 이해할 수는 없다. 피카소의 추상화라면 그 그림을 이해할 수 있는 수준에 도달한 사람들에게나 이해될 수 있는 것이다. 베토벤이 「운명」이라는 교향곡을 작곡하면서 그 곡이 음악을 모르는 문외한들에게 명곡으로 이해되기를 기대하지는 않았을 것이다. 그러나 한 토목기사가 건설하는 다리는 다른 토목기사들이 자신의 다리 놓는 기술을 알아 달라고 해서 일하는 것이 아니고 그 다리를 이용할 사람들을 위해 일하는 것이다.

문화는 문명과 달리 민족적, 집단적 또는 개인적 특성의 제약을 모면할 수 없다. 문화를 수용함에는 집단으로서의 또 개인으로서의 주체적인 선택 노력이 따르기 때문이다. 문명의 경우는 그 내용의 일부를 취사선택하거나 변용하는 일 없이 그대로 다른 사회에 이식시키는 일이 가능하지만, 문화의 경우는 이미 그것이 창조될 때의 독특한 역사적 상황과 결부되어 있고 또 민족적 성격이나 지역적 특성이 다르기 때문에 그 문화가 전파되는 데에는 受容者 측의 독자적 관점에 의한 주체적 고려가 가해지는 한 그 변용은 불가피하다.

선박이나 항공기 같은 것은 어디서 만든 것이건간에 어디서나 그대로 사용할 수 있고, 만드는 기술 또한 그 내용의 일부를 굳이 취사선택하거나 변용하

지 않더라도 그대로 만들 수 있다. 그러나 정신문화를 대표하는 종교 중의 불교나 기독교가 우리나라에 수용된 과정을 살펴보면 한국 토속신앙의 뿌리 깊은 기복사상과 접목되다시피 하는 바람에 불교의 본질인 자비사상이나 기독교의 박애사상의 구현보다 오히려 염불이나 기도으로써 만복을 구하려는 기복신앙의 경향이 두드러졌던 것을 알 수 있다.

복합문화로서의 기업문화

기업문화는 과연 정신문화인가 물질문화인가. 앞에서 언급했듯이 물질문화의 본질이 그 물질성에 있는 것이 아니고 물질세계에 어떤 인과적 효과를 갖게 하는 물리적 기능질서, 이를테면 도구를 사용하는 기술과 같은 무형의 것도 물질문화에 속한다고 보면 경제활동단위로서의 기업문화는 물질문화이고 경영기법상의 기업문화는 정신문화이다.

그러므로 경제활동으로서의 경제주체에 의하여 영위되는 재화와 서비스의 생산, 소비, 富나 소득의 분배 등(물질문화)은 서구의 합리주의나 기능주의 또는 개인주의가 한국에서도 그대로 통용되지만 경영기법(정신문화)상의 서구적 합리주의나 개인주의는 한국에서 그대로 적용되지 않는다. 인간의 이성을 무엇보다도 앞세우며 명확한 목표를 세우고 그 목표에서 가장 적합한 수단을 강구하고 선택하는 합리주의는 어느나라 어느 기업 현장에서든 그대로 활용될 수 있다. 그러나 경영기법 상의 합리주의, 개인주의가 발달한 서구에서는 개인의 능력 별로 거기에 상응하는 대가만 지불하면 그만이다. 그래서 서구에서는 자신이 정당한 대우를 받지 못하고 있다고 생각되면 미련없이 더 좋은 일자리를 찾아 떠난다. 그러나 한국에서는 월급이 아무리 많은 직장이라 해도 마음에 맞지 않으면 그만두고, 또 마음에 맞는 직장이면 월급이 다소 적더라도 그대로 배겨낸다.

이처럼 기업문화는 수단의 체계 상으로나 수용원리 상으로 물질문화와 정신문화를 함께 내포하고 있는 하나의 복합문화인 것이다.

본래 문화는 원시문화가 아닌 이상, 오늘날의 모든 현대문화는 여러 類型의 문화성을 내포하는 복합문화라고 할 수 있다. 하나의 건축물도 인간의 환경 적응형식 상으로는 물질문화이고 예술성에서는 정

신문화이며, 또 사회적 관습이나 풍조에 순응하고 있는 면에서는 사회문화인 것이다. 우리네가 사는 집이 단순한 자연환경에의 적응형식이라면 비바람이나 피하고, 여름에 시원하고 겨울에 따뜻하게 지낼 수만 있다면 족할 것이다. 그러나 집의 가치(삶의 편의)를 높이기 위해서는 주거 편의시설과 함께 부모네가 거쳐하는 방과 아들 며느리방과의 거리는 적당히 떨어져 있어야 좋을 것이고, 아이들 공부방이라든가 서재, 또는 손님에 맞을 객실 같은 것도 필요할 것이고 또 적당한 정원(마당)이나 집의 모양새 같은 것도 생각하게 될 것이다. 집을 짓는데, 여름에 시원하고 겨울에 따뜻하도록 짓는 기술은 물질문화이고, 방의 적당한 배열이나 집의 모양새를 생각하고 꾸미는 것은 정신문화에 속한다.

식품문화의 경우도 마찬가지다. 음식이 단순히 우리 人體가 필요로 하는 에너지만을 위한 것이라면 영양가 하나만을 따져야 할 것이다. 그러나 우리는 맛있고 영양가 높은 음식을 원한다. 음식을 만드는데 있어 영양가를 높이는 기술은 물질문화이며, 맛을 생각하고 더 맛있게 보이게끔 색깔을 생각하고 모양새를 생각하는 것은 정신문화이다.

살기 좋고 보기 좋은 집이란 문명과 문화가 잘 조화된 이상적인 주거형식을 말하며, 영양가 높고 맛있는 음식 또한 문명과 문화가 잘 조화된 이상적인 식생활양식을 말한다.

살기 좋고 보기 좋은 집, 영양가 높고 맛있는 음식처럼 기업문화도 이윤을 창출하는 경제원칙(물질문화)과 기업의 존재가치(정신문화)가 잘 조화된 복합문화이어야 함은 두 말할 나위 없다.

그런데 우리는 기업문화를 말할 때 왕왕 기업의 속성인 물질문화적 측면을 도외시하고 정신문화적 측면만을 강조하는 오류를 범하는 경우가 있다. 예컨대, 기업문화 구성요소 중의 하나라고 할 수 있는 우리나라 기업 社訓 가운데는 인화·단결·근검·절약·책임·성실·노력·인내 등 유교문화적 개념이 물씬한 단어가 흔하게 사용되고 있다. 물론 기업 경영에 인화·근검·성실·노력 등이 중요하지 않은 것은 아니다. 그러나 오늘날 주창되고 있는 기업 문화가 기업경영의 요소인 인간·자본·물질·정보와 함께 제5의 경영요소로서의 문화일진대는 모를

지기 경영현실과 조화된 社訓이어야 할 것이다.

기업문화 구성의 핵심요소

기업문화란 기업 구성원들의 경제행위(생산·교환·분배·소비 등)를 가이드하는 공유된 가치와 신념의 체계라고 할 수 있다. 기업문화를 구성하는 중요 요소로는 기업이념과 경영이념, 사훈, 또는 그 기업의 영웅, 각종 의식과 의례등이 있는데 이러한 요소들이 모두 작용해서 그 기업 나름대로의 한 기업문화를 형성한다. 물론 기업 구성원들에게 공유된 가치와 신념의 체계에는 현격한 수준의 차이가 있을 수 있다.

교회를 짓기 위해 세 사람의 석공이 돌을 다듬고 있었다. 한 석공은 단순히 돌을 깎고 있다고 생각하고, 다른 한 석공은 조각을 하고 있다는 생각하고, 또 다른 한 석공은 하느님의 집을 짓고 있다고 생각하고 있었다.

이처럼 같은 업종의 기업이면서도 그 기업의 구성원들이 공유하고 있는 가치와 신념의 수준에 따라 그 기업의 경영성과도 엄청난 차이를 보일 것이다.

기업문화의 핵심 요소는 그 기업이 추구하는 가치(Values)이며, 그 가치는 기업의 최고경영자가 표방하는 기업이념이나 경영이념에 의해 집약적으로 표명된다. 이념이란 이성에 의해 모든 사고와 모든 행위를 통제하는 최고의 概念으로서 기업이념은 그 기업의 存在價値를 나타내며, 경영이념은 기업이념을 달성하고자 하는 수단으로 기업의 모든 경영활동을 통제한다.

기업에는 반드시 기업 구성원들이 공유하는 존재가치가 있어야 하고, 기업은 그 기업이 왜 존재해야 하는가를 끊임없이 외부에 설명할 수 있어야 한다. 존재가치가 없는 기업은 조만간에 소멸될 것이며, 또한 기업의 존재가치를 외부에 설명할 수 없는 기업은 시민사회로부터 고립되어 저절로 멸망할 수밖에 없을 것이다.

한 기업의 기업이념(존재가치)이 왜 필요하며, 그 기업이념이 기업 성장에 얼마나 큰 영향을 미치는가 하는 것을 (株)韓國通信이 발간한「정보사회와 기업 문화」에서는 다음과 같이 설명하고 있다.

「겉으로 보기에는 같은 물건을 만들어 파는 회사

라고 할지라도 기업이념은 얼마든지 달리할 수 있다. 우유 제조업체의 경우 제1의 회사는 돈을 벌기 위해서 우유를 생산하고 있다고 하고, 제2의 회사에서는 국민건강을 위해, 제3의 회사는 농촌부흥을 위해, 제4의 회사는 여성해방을 위해, 즉 育兒로부터 여성을 보다 자유롭게 하기 위해 우유제조업에 참여했다고 하자.

국민건강을 위해 우유회사를 경영하는 곳에서는 건강문제를 전문적으로 연구하는 사람들, 즉 약사·의사가 중요한 직책을 맡고 있을 것이며, 중요한 결정을 할 때는 항상 국민건강을 기준으로 판단할 것이다.

한편 농촌부흥을 위한다는 우유회사에서는 모든 관심이 농촌문제에 있을 것이 분명하다. 따라서 농촌문제를 연구한 전문가들을 많이 확보하고 있을 것이며, 농촌문제에 대한 연구활동도 활발하게 전개할 것이다.

또 여성해방을 하나의 가치관으로 삼고 있는 우유회사는 우유라는 제품을 단순히 음식이라고만 생각하지 않고 그것이 여성들의 생활에 어떤 영향을 줄 것인가를 항상 생각할 것이다.

몇년 후의 이들 우유회사는 어떻게 변모했는가. 돈벌이만 생각한 회사는 돈벌이에만 너무 치우친 나머지 소비자들의 지탄을 받고 우유공장 문을 닫았거나, 아니면 유흥업체로 전업했을지 모른다. 국민건강을 생각해온 회사는 제약회사가 되었거나, 농촌부흥을 생각해온 회사는 유전공학을 이용한 새로운 식품 개발회사로 변했을 지 모를 일이고, 여성해방을 기업이념으로 내세웠던 회사는 家電自動化(Home Automation) 전문업체로 변신했을지도모를 일이다.

모든 기업은 그 기업의 존재가치를 구현하기 위한 수단으로 經營理念을 갖게 마련이다. 그 경영이념이 비록 成文化된 것이 아닐지라도 그 기업의 제반 경영활동은 물론 儀禮(Rituals)와 儀式(Ceremony)까지도 통제하는 경영자의 思考方式이 곧 경영이념일 수 있다. 그런데 이 경영이념은 어디까지나 기업의 속성인 물질적 가치증식을 전제로 하고 있다는 사실을 간과해서는 안된다.

경영이념이 기업문화의 핵심적 구성요소인 것은 그 기업이 아무리 좋은 기업이념을 표방하고 있어도

그 기업이념을 구현하려는 경영이념이 기업이념과 배치되거나 不實하면 기업이념 자체가 한갓 허울 좋은 구호로 전락하게 되기 때문이다. 「福祉社會具現」을 기업이념으로 표방하는 기업의 경영이념이 「성과 제일주의」 또는 「이윤극대화」라면 기업이념과 경영이념과의 괴리로 인한 갈등이 불가피할 것이다. 복지사회를 구현하겠다는 기업이 이윤극대화에 치우친 나머지 환경오염 방지를 소홀히 한다면 그것은 이만 저만한 二律背反이 아니다. 그러므로 경영이념은 기업이념에 부합되는 개념의 것이어야 한다.

무릇 기업이란 사회가 필요로 하는 상품(서비스상품 포함)을 자유롭게 생산하여 그것을 시장에 내다 팔음으로써 이윤을 올리고, 그 이윤을 분배하고 다시 상품 생산을 계속하는 일을 끊임없이 되풀이하는 것으로써 존속된다. 계획경제 사회와는 달리 자유경쟁과 시장경제를 전제로 하는 자본주의 사회에서는 기업이 상품 생산에 필요한 비용을 가능한 합리적으로 절감하여 다른 기업과의 경쟁에서 이기려고 한다. 연구·기술개발, 제품기획, 재료구입, 제조, 출하, 물류, 재무, PR, 선전, 인재양성 등의 여러 요소를 최대한 효율적으로 관리함으로써 최고의 효과가 발휘될 수 있도록 하여 조금이라도 다른 기업보다 앞서 가려고 한다. 또 그렇게 함으로써 기민한 비즈니스 찬스도 포착할 수 있는 것이다.

이처럼 생산에 필요한 비용과 환경을 좌우하는 것이 생산조건이며, 따라서 기업은 그 생산조건을 여전히 자기 기업에 유리하게끔 전개시킬 것인가 하는 문제를 놓고 온갖 두뇌를 모아 치열한 경쟁을 하게 된다. 이 생산조건을 유리하게 전개하기 위하여 그 기업이 무엇을 어떻게 해야 하느냐 하는 것을 가이드하는 경영이념이 곧 그 기업의 기업문화의 質을 결정하는 핵심요소가 되는 것이다.

기업문화의 특성과 유형

기업문화는 유형 무형으로 기업이 생겨날 때부터 있어온 것이라고 할 수 있다. 서구에는 산업사회가 시작된 17세기부터 서구식 기업문화가 존재하여 왔을 것이고, 산업화가 늦어진 한국에도 근대기업이 싹튼 일제시대부터 한국식 기업문화가 존재해 왔다고 보아야 한다. 다만 정신문화로서의 기업문화의

형태나 질적 차이는 산업사적 기업환경에 따라 各樣 各色일 수 밖에 없었을 것이다.

정신문화로서의 기업문화는 오늘날에도 기업마다 색깔을 달리하고 존재한다. 남의 기업문화가 아무리 좋아도 그 기업문화를 곧 내 기업에 그대로 이식시킬 수는 없다. 정신문화의 전달법칙에 따라 남의 기업문화가 내 기업문화로 수용되기에는 여러가지 제약을 받게 될 것이기 때문이다. 따라서 정신문화로서의 기업문화는 기업마다 조금씩은 색깔을 달리고 존재하는 것이다.

또한 정신문화로서의 기업문화는 물질문화와는 달리 발전을 거듭하는 것이 아니므로 변천하는 산업사회의 물질문화와 더불어 항상 새롭게 창조되어야 한다. 물질문화로서의 기업문화가 몸(신체)이라면 정신문화로서의 기업문화는 옷(의복)이라고 할 수 있다. 그러므로 옷은 항상 몸에 맞게끔 갈아 입혀야 한다.

경영의 神으로 추앙되던 日本의 마쓰시다전기(주)의 창업자인 마쓰시다고노스케(松下幸之助)의 「수도물철학」이 오늘날 후기 산업사회를 맞아 거센 저항에 부딪치고 있는 것은 그 좋은 예가 될 수 있다. 「수도물철학」이란 수도물처럼 값싸고 좋은 상품을 많이 만들어서 소비자에게 제공해야 한다는 것인데, 대량생산을 하게 되면 코스트가 줄게 되고, 코스트가 내려가면 값이 싸져서 상품이 많이 팔리게 되니까 더욱 큰 규모의 대량생산이 가능해지고, 코스트도 더 크게 떨어지게 되어 보다 헐값으로 팔게 되면 대중의 번영과 행복과 평화를 가져오게 되므로 自社の 번영이 곧 사회복지의 증진이라는 식의 경영관이 다.

이와 같은 경영이념에 충실하기 위해서는 많은 동업자의 출현을 진심으로 환영하고 그들과 함께 더 값싸고 좋은 상품을 더 많이 만들어 공급하는 일에 앞장 서야 한다. 그러나 마쓰시다전기(주)가 취한 기업행위는 정반대로 自社の 상품만이 수도물처럼 이 세상에 넘치기를 바랐다. 수도물철학에 의한 양산효과를 발휘하게 하기 위해서는 무엇보다도 대량의 自社 상품을 판매해야 했으며, 그 때문에 목적으로서도 수단으로서도 自社 상품의 시장 점유율을 강력히 확대해 나가지 않으면 안되었다.

이와 같은 「수도물철학」은 공급이 절대수요를 따르지 못하던 시기에 주효했던 경영이념이었을 뿐, 시대를 초월해서 일관할 수 있는 보편적 원리가 못되었던 것이다.

「생활을 편리하게」라는 기업이념을 표방하는 미국의 P&G(Procter and Gamble)社의 경영이념은 「바른 일을 행하다(Do What is Right)」이다.

미국 가정에서 P&G社 제품을 한 두개 이상 사용하지 않는 가정이 없을 정도로 이 회사는 미국에서 제일 가는 소비재 생산업체이다. 1837년에 비누 제조업체로 출발한 이 회사 제품 중의 「아이보리」는 지금도 세계적으로 유명하다.

150여년 전에 창설된 이 회사는 가장 간결하고도 핵심을 꿰뚫는 단순한 경영이념으로 오늘의 대성공을 거둔 회사로 손꼽힌다. 창업자인 윌리엄 프러터가 창업 초기부터 자신을 포함해서 몇 명 안되는 종업원들에게 언제나 「바른 일을 행하라」고 말해온 것이 곧 경영이념으로 정착되어오고 있는 것이다.

「바른 일을 행하라」고 하는 말은 고객을 위해서, 사원을 위해서, 그리고 회사 간의 거래에 있어서도 바르게 일을 해야 한다는 信念으로 이어져 150여년을 헤아려오는 동안 그 해석이 잘 적용되어 P&G 사원들의 사명이 되고, P&G의 모든 경영활동의 규범이 되고 또한 진로가 되어 결국은 오늘의 성장을 가져온 기틀이 된 것이다.

「서비스」를 기업이념으로 표방하는 IBM은 그 경영이념 모두에 「기업에 성공하기 위해서는 그 기초에 건전한 경영이념이 없으면 안된다. 세계의 IBM 사원은 의사결정을 하거나 행동함에 있어 항상 경영이념에 따라야만 한다」고 선언하고 경영이념 7個項을 구체적으로 적시하고 있는데, 제1항 「個人的 尊重」에서 제7항 「公正한 購買去來」에 이르기까지 一貫하고 있는 것은 「不爲의 哲學」이다. 불위의 철학이란 어떤 일을 하고 어떤 일은 안하고 하는 것을 자진해서 분명하게 사회에 약속하는 經營觀이라고 말할 수 있다.

大企業 IBM은 일찌기 스스로의 힘이 막강함을 자각하고 어떤 일을 하고 어떤 일은 안한다는 그 구체적 범위를 명쾌하게 기업 내외에 밝히고 그것을 지킬 것을 약속했다. 그리고 오늘에 이르기까지 다소

의 예외는 있었는 지 모르지만 그 약속을 지켜오고 있다.

IBM은 경영이념에 의한 企業銀行倫理基準(Business Conductor Guideline)을 정하고 직원들에게 그것을 지키도록 엄격하게 교육시켜오고 있다. 社內에서 IBM憲法으로 일컬어지고 있는 이기업행위윤리기준 첫머리에는 이렇게 언급되어 있다.

「이와 같은 고도의 기업행위윤리기준에 의한 비즈니스를 통하여 여러 나라들의 사회, 경제, 문화의 발전과 향상에 기여함과 더불어 기업과 사원 개개인에 대한 사회의 신뢰를 얻고자 하는 것이 IBM의 희망일 따름이다」

이에 이어서 구체적인 테마 별로 명쾌한 기준들을 제시하고 있다. 「사원과 회사의 업무」 「비즈니스 행위를 할 때」 「개인적인 활동과 IBM사원과의 입장」 등등.

참고로 「비즈니스 행위를 할 때」라는 項目을 보면 먼저 一般基準를 제시해 놓고 그 일반기준에 따른 4개 항의 구체적 기준을 제시해 놓고 있다. 일반기준에는 「IBM사원이 고객이나 준고객, 거래선, 그 밖의 외부의 여러 조직과 접하게 될 때에는 다음과 같은 기준에 따르지 않으면 안된다」고 해놓고, 그 기준을 아주 자세하게 열거해 놓았다.

①누구에게도 사실과 다른 표시를 하지 말 것. ② 다른 회사의 조직 또는 公衆과 접할 때에 IBM의 규모의 크기를 과시하지 말 것. ③비즈니스를 행함에 있어 모든 사람에게 공정하고 공평하게 대할 것. ④ 互惠去來는 IBM의 이념에 반하는 것이며, 거래선으로부터 물품이나 서비스를 조달하는 경우에 IBM의 제품이나 서비스를 購入 使用해줄 것을 조건으로 하지 말 것. 또한 IBM이 거래선으로부터 물품이나 서비스를 구입하는 것을 이유로 거래선에 대하여 IBM 제품이나 서비스를 구입해야 한다고 말하지 말 것.

특히 4項의 호혜거래금지주는 주목할만한 항목이다. 당신네 부품을 대량으로 사 줄테니 대신 우리 회사 제품을 사달라던가, 우리 회사 제품을 사 주면 당신네 회사에서 부품을 많이 사겠다는 식으로, 제품의 품질이나 가격의 우열에 의한 거래가 아닌 회사 간의 특별한 관계를 거래선 결정의 이유로 한다거나

또 그와 같은 방법으로 기브 앤드 테이크하는 거래 관행을 만들어서는 안된다는 것이다.

IBM은 IBM이 다음에 어떤 새 기종을 내놓느냐 하는 정보 하나로 세계를 들먹이게 할 수 있는 초대기업이다. 그런 대기업이 호혜거래를 하자고 들면 얼마든지 유리한 입장에서 막강한 힘을 휘두를 수 있을 것이다. 그러나 그렇게 되면 공정한 경쟁이 저해되고 결과적으로는 자본주의 자체가 활력을 잃게 되는 것이다.

이 기업행위윤리기준에는 사원 개인과 조직에 관해서도 그 기준을 명확하게 제시해 놓고 있다. 예를 들면 「촌지, 선물 및 접대」하는 항목에서는 다음과 같이 자세히 설명하고 있다.

①사원도 그 가족도 거래선으로부터 사업상의 관계로 제공되는 것이라고 인정될만한 금전이나 선물을 받는다거나 요구해서는 안된다. 이 선물에는 유형의 것만이 아니고 무형의 서비스나, 상품 또는 서비스를 개인적으로 구입할 때의 할인까지도 포함된다. ②IBM의 비즈니스와 관련이 있는 것으로 오해될 염려가 있을 때에는 금전이나 선물을 거래선, 고객, 정부기관, 그 밖의 조직의 간부, 직원, 사원에게 보내는 것을 금한다.

이상으로 기업문화란 무엇인가 하는 것을 대강 살펴봐왔다. 끝으로 강조하고 싶은 것은 현대기업이 필요로 하는 기업문화는 전시용 기업문화가 아닌 제5의 자원으로서는 기업문화라는 점이다. 제5의 자원으로서는 기업문화는 생산의 조건 못지 않게 생존의 조건이 중시된 것이어야 하며, 필히 기업 구성원 전체가 하나의 보람으로 共有할 수 있는 것이어야 한다.

그리고 기업이 사회로부터 사랑받는 기업으로, 매력있는 기업으로 성장해 나가기 위해서는 기업 스스로가 기업의 존재가치를 끊임없이 시민사회에 설명할 수 있어야 할 것이다. 좋은 것은 좋은대로, 싫은 것은 싫은대로 분명하게 표명하고 반응하는 사회가 시민사회인 것이다. ♠