



## 1. 머리말

**이**제 우리나라도 어느 정도 企業文化가 정착되어 가고 있는 것 같고, 최근 「기업메세나 협의회」가 발족된 것이라든지, 크고 작은 企業들이 각기 사회적 참여를 넓혀 나가는 움직임이 활발하게 전개되고 있다.

오늘의 문화체육부 주최 심포지움 역시 지난번 1회, 2회때 심포지움에서 企業文化의 이론적인 접근을 다룬데 비하여 이번 심포지움에서는

다. 이제 기업 경영 환경은 경제로부터 文化의 시대로 '90년대의 경영전략도 성숙사회의 도래와 더불어 미래에 대한 새로운 패러다임을 설정하고 한 차원 높은 경영을 하지 않으면 안 될 상황에 놓여있다.

일반적으로 환경의 변화는 정부와 企業, 그리고 국민 가계의 質的 변화, 즉 문화수준의 변화를 가져오게 마련이다. 따라서 기업의 조직 활성화와 質的 변화를 위해서는 문화가꾸기에서 부터 출발해야 한다.

그러나 文化가꾸기는 단순히 기업 내에 있는 문화만 가꿀 것이냐, 아니

# 기업의 조직문화 활성화와 문화예술의 역할

실천적인 측면을 보다 구체적으로 다루려고 시도하고 있다는 인상을 받았다.

이윤 창출을 최대 목표로 삼고 부단히 달려왔던 우리 企業들이 스스로의 존립을 위한 기업활동과 함께 사회적 선도자로서의 역할이 기대되면서 문화역량을 갖추기 위한 변화의 몸짓을 보여주고 있다.

企業의 사회적 역할이 증대됨에 따라 단순한 경제적 기능에서 정치, 사회, 文化 등 총체적 기능과 역할이 증대되어 가는 것이 엄연한 현실이

尹亮重  
〈錦湖 代表理事 社長〉

면 잡다한 문화를 제거하고 새로운 文化를 가꿀 것이냐 하는 문제는 기업의 특성을 고려하여 선택해야 할 뿐 文化戰略은 이제 기업의 생존전략 바로 그것이라 해도 크게 지나치지 않을 것이다.

그렇다면 이제 사람과 조직의 활성화도 이러한 관점에서 다루어져야 하며, 企業의 文化戰略 역시 사람과 조직을 건강하게 만드는 방향으로 전개되어야 할 것이다. 여기에서 설령 기업이 文化를 상업주의화 한다는 일부 비판이 있다 할지라도 이제

는 기업이 보다 나은 사회를 이룩하기 위하여 노력하는, 文化 활동의 주체라는 데에는 큰 이의가 없을 것이다.

## 2. 미래 환경과 기업의 사명

이제 불과 5, 6년 앞으로 다가온 2000년 21세기는 과연 어떤 모습일까? 변화의 속도가 워낙 빨라 우리의 상상을 뛰어넘는 변화가 장차 어떻게 전개될는지 장담할 수는 없지만, 한가지 분명한 것은 21세기는 국제화의 무대위에서 펼쳐지는 하이테크와 미디어 시대이며, 다양한 정보화시대가 될 것이다.

또 이념대결의 종식과 함께 企業이 이제 국기를 대신하여, 「세계기술, 경제대전」을 치루어야 하는 그야말로 「경제·기술 제1주의」가 도래하고 있다는 것도, 그리고 국제경쟁 환경이 새로운 무역질서의 태동으로 인하여 「열린 세계속의 무한경쟁시대」가 되리라는 예측은 누구나 쉽게 할 수 있을 것이다.

이와 더불어 머지 않아 펼쳐질 미래환경 속에서 우리 인간은 보다 풍요로운 삶과 인류의 복지, 건강을 통한 영속변명을 위하여 끊임없는 노력을 기울여 나갈 것이며, 따라서 생태계 보호 등 지구환경 문제와 함께 文化的 質을 높여가는 방향으로 관심을 가지게 될 것이다.

시장 환경도 변하기는 마찬가지이다. 지난날 사회가 요구해온 企業의

**소비자의  
제품 선택기준 역시 제품의  
성능과 기능은 당연한 것이  
되었고, 자신의 생활을  
풍요롭게 재색하여 구색을  
맞추어 주는 것을  
선택함으로써 결국 문화적  
욕구에 기업이 관심을 가질  
수 밖에 없게 되었다.**

사회적 책임이 양질의 財貨와 서비스를 값싸게 안정적으로 공급하는 〈생산자〉로서의 역할이었다면 미래 사회는 국가경제의 신장과 국민생활의 향상 등 본래의 기능 외에도 육영, 보건, 환경, 문화, 藝術, 스포츠 활동 등 사회문화적 차원의 다양한 역할을 요구하게 될 것이다.

소비자의 선택기준 역시 제품의 성능과 기능은 당연한 것이 되었고, 자신의 생활을 풍요롭게 채색하여 구색을 맞추어 주는 것을 선택함으로써 결국 문화적인 욕구에 기업이 관심을 가질 수 밖에 없는 상황이다.

요즘 美國에서는 “Shopping for a Better World”라는 캠페인이 벌어지고 있는데, 이것은 기업이 사회에 무엇을 공헌하고 있는가를 물어 좋은 득점을 한 기업의 상품은 사주되, 그렇지 못한 企業의 상품은 불매하는 이른바 소비자 주권시대에 나타나는 기업과 소비자와의 새로운 관계 정립을 요구하는 소비자운동이

라고 하겠다.

사회변동에 따라 기업의 여건도 달라지고, 거기에 따른 역할과 책임 또한 변하기 마련이다. 이러한 사회변동에 맞는 역할과 책임을 수행하지 못하면 기업은 도태될 수밖에 없다. 최근 기업들이 경영이념을 새로이 정립, 사회적 책임을 경영의 중요한 부분으로 받아들이는 것도 사회가 企業에 새로운 역할을 요구하고 있다는 상황 변화를 인식하고 있기 때문이다.

아무튼 企業도 이제는 좋은 시민으로 나서야 하는 시대이다. 그러나 단순히 기업의 이미지 향상을 위해서 홍보 방법을 바꾸는 것이 아닌 기업체질 자체를 변화시키지 않으면 안된다. 企業은 이제 사회의 변동에 대응하여 자신을 변화시키지 않으면 안 될 상황에 이른 것이다.

따라서 이제 企業이 文化에 대하여 관심을 갖는다는 것은 자신의 낡은 체질을 개선하고 새로운 사회와의 관계를 설정해 나가는 것이라고 해야 될 것이며, 그러한 관점에서 기업의 문화활동과 기업의 사명이 재조명되어야 할 것이다.

특히 우리나라의 경우, 고도성장을 추구해오는 과정에서 富의 집중과 편재, 대기업과 중소기업간의 불균형, 급격한 공업화에 따른 도시와 농촌간의 소득격차, 환경오염등과 같은 역기능 측면의 국민적 정서가 잔존하고 있어 외국 기업과의 경쟁을 앞두고 사회적 역할 중대를 통한

企業 이미지의 재구축작업이 시급한 실정이다.

이러한 상황에서 企業들은 그 동안의 부정적인 이미지를 불식하고 국민의 공감을 확보하는 기업으로 태어나기 위해서는 사회적 기여에 적극적으로 나서야 한다. 그러나 이런 과정에서 기업이 단순한 시혜적 차원의 재정적 지원이 아닌 국민들에 대한 경제 교육, 건전한 국민의식 함양, 현장교육, 문화예술지원, 환경보전, 각종 사회사업 전개, 농어촌 지원 등에 눈을 돌려 기업들이 사회 구조 변화의 주체로 앞장서 나서야 할 것이다.

企業의 사회적 책임이 강조되고 있는 환경의 변화속에서 기업의 역할을 충실히 하기 위해서는 기업이 건강한 모습을 지니고 경쟁력을 확보해야 한다는 것은 두 말할 나위가 없다.

그러기 위해서 먼저 企業은 활력이 넘쳐야 한다. 기업 내부적으로 조직의 활성화가 이루어져야 하며, 조직 활성화를 위해 여러가지 경영의 대안들이 모색될 수 있겠지만, 企業文化라는 차원에서의 노력이 가장 바람직하고 효과적이라고 생각한다. 왜냐하면 기업문화야말로 기업 활동의 전체를 응축시킨 모습이기 때문이다.

이러한 企業文化의 개념은 여러가지로 정의될 수 있겠지만, 여기서는 개념논의 보다는 企業文化를 「기업의 내재적인 공유가치와 기업의 문

기업의  
문화예술 활동은 경쟁과의  
관계를 보다 유리하게  
이끌어주는 연결고리 역할을  
한다.

화예술활동」으로 정의하고자 한다.

### 3. 조직활성화와 문화예술 활동의 역할

「企業에서 문화예술 활동이 왜 필요한가?」 또 「꼭 필요한가?」라고 묻는다면 본인은 「기업이 살아남기 위해서는 반드시 필요하다」고 대답할 것이다. 기업의 文化 활동은 기업을 에워싸고 있는 외부와의 새로운 관계를 생성시키며, 기업 자체에 변혁을 가져오게 하고, 그렇게 함으로써 영속적인 성장의 원천인 도전정신을 함양해주기 때문이다.

藝術과 기업활동의 유대나 상관관계가 얼마나 긴밀하고 절실한 것인지를 알기 위해 예를 들면 제품에서 디자인 예술이 제거되고, 도서, 신문, 잡지에서 그래픽 예술의 기여를 없애고, 형태와 부피와 재료, 색깔을 연결시키는 文化藝術이 사라져 버린다고 가정하면 충분할 것이다.

이같은 단적인 이유만으로도 기업들이 文化藝術에 대하여 냉담할 수 없는 이유이며, 企業이 문화예술의 옹호자인 동시에 협력자가 되어야

한다는 더 큰 이유이며, 우리 사회가 보다 풍요롭고 인간다운 사회가 되게 하기 위해 경쟁과 충돌과 공동의 식간의 균형을 유지하기 위하여 文化藝術을 필요로 하는 것이다. 또한 文化藝術은 公衆(public)과의 관계를 보다 유리하게 이끌어 주는 연결고리 역할을 한다. 다시 말해 企業이 사회참여를 통하여 사회변화를 주도하고 공헌하고자 하는 최고경영자의 의사가 가장 적은 반발을 만나면서 전달시킬 수 있는 것이 文化藝術이다.

또, 기업가들이 생각해온 「경영과 사회와의 관계」에서 企業의 사회적 기여도를 높이려는 의도는 기업의 성장이 사회적 富나 개인적 행복과 관계되어 있다는 사실의 강조인데, 이것은 대중의 마음을 움직이는 휴먼 터치로 곧 잘 나타나며, 이때 수단으로 동원되는 것이 문화 예술 활동이다.

앞에서 살펴 본 바와 같이, 기업과 사회는 文化라는 매개체로 밀접하게 연결되어 있다. 企業의 목표를 사회 목표나 국가목표와 일치시키는 방향으로 조정해나갈 때 기업은 公衆에 의해 존경을 받게 된다. 그런데 企業의 목표를 조정해나가는데 필요한 것이 문화예술이라는 것을 최근 기업 경영자들이 인식하게 되었고, 따라서 企業의 文化동반이라는 개념이 도입된 것이다.

이렇듯 企業文化는 企業의 개성과 목표를 길러주며, 차원 높은 경영철



학과 경영혁신의 자극제로써 미처 예상하지 못했던 경영비전까지 때때로 제시해주기도 한다.

여기에서 企業이 文化藝術과의 만남이 이루어질 수 있는 계기가 생기는 것이다. 다시 말하면 기업의 외형적 성장에 걸맞도록 기업 정신과 행동의 支柱가 필요하다는 인식, 이런 인식을 기업 조직에다 접목하여 침투시키는 일을 적극적으로 벌이는 작업에서 문화예술의 도움을 받는 것이다.

기업이 자기성장을 위하여 企業文化를 필요로 하고, 이제는 企業文化의 부가가치 생산을 인식하게 되었고, 마침내 企業이 사회적 기여(엄밀하게 말하면 기업의 지적, 감성적 자산의 사회환원)를 위하여 많은 기업이 文化藝術과의 만남을 시도하고 있다.

이러한 시도는 어떤 의미로는 사회간접자본으로서의 역할을 하게 되는 것이다. 또한, 企業 내부에서도 구성원들은 단순한 근로자가 아니라 文化 향수권을 지닌다. 이러한 문화향수를 통하여 일에 보람을 느끼고 자기 삶의 가치를 추구하게 되어 결과적으로 조직은 활력이 넘쳐나게 되는 것이다. 현대 경영은 사회적 文化 향수의 충족도 중요하지만, 조직 내부적으로도 그 충족이 필요한 것이다.

일찌기 文化藝術이 사치품이나 필수품이나 하는 논쟁이 있었음을 우리는 기억한다. 그러나 이제 이런 논

**기업문화는  
기업의 개성과 목표를  
길러주며, 자원 높은  
경영철학과 경영혁신의  
자극제로써 미처 예상하지  
못했던 경영비전까지  
제시해준다.**

쟁을 벌이는 사람은 거의 없다고 생각된다. 그러나 文化藝術을 필수품으로 받아들이는 기업의 문화적 감응도에는 여전히 격차가 있으며, 경영에 있어 이같은 기업의 문화적 감응도의 차이에 따라 企業의 경쟁력 우위가 좌우된다고 해도 과언이 아닐 것이다.

오늘날 企業의 경영환경은 정치, 경제, 사회, 과학기술등 여러 분야에서 격심한 변화를 거듭하고 있으며, 이러한 변화와 불확실성은 기업 경영에 있어 새로운 하나의 도전으로 등장하고 있다.

企業은 이른바 전략경영을 지향하는 결과, 경영을 다각화해가는 추세이다. 특정분야에 브랜드 이미지가 정착해 있는 企業이 어느 날 갑자기 새로운 분야로 진출하여 세상을 깜짝 놀라게 하기도 하는 경우를 종종 본다. 企業은 어떻게 하면 자기 회사를 대외적으로 어필 할까 하는 것을 기업활동의 목표로 삼고 있는 경우가 많다.

또한 오늘날 企業의 평가를 구성

하는 제품은 제품의 수명(life cycle)이 성숙기에 달하면 cost, performance 등에 뿌려한 차이를 발견할 수 없기 때문에 企業 이미지를 부각시키는 노력이 중요하고, 그렇기 때문에 「제품을 팔기 이전에 企業 이미지를 팔아야 한다」는 비유까지 생기고 있는 실정이다.

경영의 발전과 더불어 기업의 조직관도 차츰 변화해가고 있다. 정적인 조직에서 동적인 조직 구조를 갖는 것으로 바뀌고 있는 것이다. 企業文化는 조직 구성원이 공유하는 가치관이자 패러다임이다. 조직이 가지는 일정한 틀의 견해, 생각하는 방법, 느끼는 방법이 있고 경영상의 문제를 해결하는 일정한 기업의 행동 특성이 있기 마련이다.

企業文化를 이렇게 정의하고 동적인 조직구조와 대비시켜 보면 조직과 企業文化는 동전의 양쪽같은 표리관계에 있을 수 밖에 없으며, 이러한 의미에서 조직의 활성화는 기업 문화의 존재양식에 관계가 있다고 하겠다.

企業은 이익창출을 목적으로 이루어진 집단이지만, 끊임없는 노력어하에 따라 생성과 소멸을 반복하는 유기적인 조직체이기도 하다. 이러한 조직체가 살아남기 위하여는 당연히 조직이 활성화되고 활력이 넘쳐야 하는 것은 더 말할 나위도 없다.

그러나 이러한 조직의 활성화가 경영자의 의지만으로 되기 보다는 모든 구성원의 참여속에서 이루어져

야 한다.

또한 기업 내부적으로 조직이 활성화되려면 ① 조직의 목표와 방향이 분명해야 하고, ② 속도가 있어야 하며, ③ 분위기, 즉 활력이 있어야 한다. 그러나 조직의 활성화를 위한 대안, 즉 변화 프로그램의 채택에 있어서는 企業마다의 특성을 고려해야 할 것이다. 저마다 문화적 토양이 다른 환경에서의 어떠한 경영의 대안이 기업 모두에게 만병통치약으로 적용될 수 없기 때문이다.

그러므로 조직활성화를 위해서는 量的 성장추구(hardware) 중심의 프로그램과 質의 성장추구(software)의 프로그램들이 균형있게 추진되어야 한다.

예를 들면 경영혁신, 구조혁신, 그리고 각종 관리혁신 프로그램으로 조직의 생산성과 효율성을 제고할 수는 있겠지만, 조직 구성원의 만족 수준의 충족 여부는 별개의 문제이기 때문이다. 따라서 量과 質의 조화가 필수적이며, 企業의 문화활동이 필요한 근본적인 이유이다.

#### 4. 기업 문화활동의 실태와 방향

우리나라 기업의 文化藝術 활동의 유형을 보면, 기업의 본래 목적인 영리추구와 사업영역 확대라는 메커니즘 속에서 문화활동을 하는 기업들이 있는 반면에 본업과는 별개로 기업의 사회적 사명으로서 企業文化

**기업의  
진정한 문화활동에 대한  
효과는 기업 자체에 있기  
보다는 사회전반에  
문화수준의 향상으로  
나타나야 바람직할  
것이다.**

활동을 하고 있는 기업들도 많이 있다.

企業文化의 개념이 본격적으로 도입된 '80년대초까지만 하더라도 기업문화를 기업이 참여하는 문화활동 정도로 인식되어 왔다. 일부 선진 기업들에 있어서는 좀더 진전된 활동을 전개하기도 하였지만, 음악회나 미술전시회에 금전적인 지원을 하거나 사원들이 참여하는 문화행사 정도를 일컬었다. 그러나 이는 엄밀한 의미에서 기업문화 개념이 아니었다.

또한 나름대로 기업문화의 개념 정립이 이루어진 후에도 企業文化의 전략적 개념과 일반개념(문화활동)과의 혼동으로 많은 기업들의 참여를 더디게 하였던 것도 사실이다. 요컨대 지금까지는 실천적 접근이 아니라, 이론적 접근에 우리 기업들은 많은 시간을 소모해왔다고 하겠다.

특히 우리나라의 企業文化 활동을 「생산성 향상과 수익 제고」라는 목적으로 도입하고자 하는 경향이 많았고, 어느 한편에서는 이러한 문화예술활동이 「富의 사치놀이」이라는 편

견들로 인하여 주춤거리기도 하였다.

그러나 최근 企業文化에 대한 인식의 변화와 각계의 노력, 학계 중심의 'K'이론, 'W'이론과 같은 「한국형 기업문화」 정립 노력과 정부의 노력, 경제계의 노력에다 문화예술계의 노력이 합쳐져 우리나라의 기업 문화예술은 새로운 도약단계에 접어들고 있다.

어느 기업문화 전문 잡지사가 국내 210개 기업에 대하여 설문조사한 결과 응답한 103개 기업들의 의견을 개략적으로 살펴 보면, 문화활동의 경영적 의미는 「기업이미지 향상」과 「조직 활성화」라고 답한 기업이 각각 35%, 다음으로는 「사회공헌」이라고 답한 기업이 22.3%를 차지하였고, 「사업영역의 혁신」이 6.6%에 달하는 결과를 보여 주어 문화활동이 주로 조직 내부의 목적에 우선을 두고 있었음을 알 수 있었다.

또한 企業文化 활동 예산계획은 「전사적으로 통합 관리하고 있다」가 45.5%를 차지했고, 예산의 설정 기준을 「전년도 실적을 기준으로 하고 있다」가 54.5%, 사업수익과의 연관 관계에 대해서는 「사업수익을 간접적으로 기대하고 있다」가 75.6%를 차지했다. 조직구성원들의 관심도는 「어느 정도 관심을 가지고 있다」가 71.1%이고, 사원들에게 미치는 영향은 「활기차다」가 64.4%로 과반수 이상을 차지하였는데, 이러한 설문조사 결과를 토대로 할 때, 企業의 문화활동에 대한 반응이 상당히 긍



정적이며, 호의적으로 나타나고 있다. 다만 여기서 유의해야 할 점이 우리의 기업문화활동은 기업의 이미지 제고와 그에 따른 조직 구성원들의 사기양양이라는 차원에서 행해짐을 알 수 있어 「사회 공헌」을 우선으로 하는 日本의 경우와 다른 특성을 보여주고 있다는 것이다.

## 5. 맺는말

지금까지 기업환경의 변화와 企業文化 활동의 필요성, 조직의 활성화 방안, 그리고 국내 기업문화 실태를 중심으로 살펴 보았다.

이제 마지막으로 나름대로 企業文化 전략을 추진해 오면서 얻은 경험과 지식을 토대로 기업문화 활동의 방향과 과제에 대하여 말하고자 한다.

앞에서의 경영적 의미와 관련하여 생각해 볼 때, 企業의 문화활동은 사회적 존재로서 기업이 해야 할 일이 무엇인가를 염두에 두고 전개해 나갔음을 알 수 있었다.

따라서 앞으로의 企業文化의 활동은 「사회는 이래야 한다」는 비전에 입각하여 「이를 위해 기업은 무엇을 할 수 있는가」 혹은 「역할을 담당해야 하는가」를 자문자답하고 적극적으로 이를 구체화시키고 실행해 나가야 한다. 이를 위하여 우리는 우선적으로 다음과 같은 노력을 기울여야 할 것이다.

### ① 企業文化의 역기능 극복

**앞으로의  
기업문화의 활동은 「사회는  
이래야 한다」는 비전에  
입각하여 「이를 위해 기업은  
무엇을 할 수 있는가」 혹은  
「역할을 담당해야 하는가」를  
자문자답하고 적극적으로  
이를 구체화시키고 실행에  
나가야 한다.**

② 문화주체간(정부, 기업, 문화예술계)의 상호 균형적인 역할

③ 국가경쟁력 제고에 주력(문화전쟁에서의 경쟁력 우위 확보)

④ 文化의 중앙집중에서 벗어나 낙후된 지방문화 육성

⑤ 인간다운 삶의 기반 조성과 고객 만족을 전제한 「共同善」 추구

⑥ 企業文化의 국제화(Globalization)와 선진화

⑦ 기타 공간 창출의 묘를 살리는 방향으로 노력할 것이다.

마지막으로 企業文化 활동과 관련한 향후 과제를 살펴 보면,

(1) 企業의 문화활동을 단순 이미지 향상만을 위해서, 심한 경우에는 사회적 비난을 모면코자 추진해서는 안될 것이다. 기업의 순수 문화재단 운영을 기업의 또 다른 富의 축적으로 매도하는 부정적인 시각도 있는 것이 사실이며, 이러한 경우 文化 위축과 위화감만 조장될 뿐이다.

그동안 企業들의 사회사업을 위한

기업재단만해도 81개(매일경제신문 자료)에 달하고 기업의 기부금도 세전의 대비 3.14%로 美國의 1.5%를 웃돌고 있음에도 기존의 企業에 대한 이미지 때문에 잘못된 평가를 받고 있는 것도 사실이다. 이러한 결과는 선의의 기업들이 사회적 참여를 꺼리는 요인으로 작용할 수 있다. (왜냐하면 좋은 일하고도 비난 받는 것을 생각해보면 수긍)

따라서 이러한 기존의 인식을 불식시키기 위하여 각 文化의 주체간은 물론 企業이 보다 많은 사회적인 참여를 통하여 지속적으로 국민과의 친밀도를 높여 나가야 한다. 이를 위하여 지나친 상업성(협찬 광고 등) 활동 등은 배제되어야 할 것이다.

(2) 企業文化 전략 추진의 효과에 어떻게 평가할 것인가의 평가문제에 대한 전문적인 연구가 이루어져 기업들의 참여를 근본적으로 유도해야 한다는 것이다.

그러나 企業의 진정한 문화활동에 대한 효과는 企業 자체에 있기 보다는 사회 전반에 문화수준의 향상, 즉 일반 문화예술 분야의 문화수준 향상으로 나타나야 바람직할 것이다. 그래야만 기업의 본래 문화활동 참여의 목적이 달성되기 때문이다.

또한 현재 망설이는 企業의 사회적 참여를 유도하기 위하여는 이러한 文化 활동전략이 구체적인 효과를 나타낼 수 있다는 확신을 가질 수 있도록 평가 지표의 개발과 연구가 보완되어야 할 것이다. ♣