

# 기업문화와 비즈니스 노사관계

崔鍾泰  
〈서울대 경영대 교수〉

이 자료는 지난 11월 26일 상공회의소에서 열린 기업문화연구회 월례회에서 발표된 내용을 옮긴 것이다. <편집자註>

## 1. 기업경쟁력의 원동력으로서 기업문화

지난 30년 동안 수많은 한국기업이 역사상 유례없는 성장을 하여 왔다. 30년 전만 하더라도 국제기업사회에서 보잘것 없는 존재였던 기업들이 무수한 시련과 역경을 뚫고 국제경쟁기업으로 등장하였다.

이와같은 급성장의 이면에는 피눈물 나는 노력과 함께 우리나라 기업이 지닌 남다른 독특한 기업문화가 깔려 있다는 사실을 우리는 부정할 수 없는 바이다.

그러나 문제는 動的적이고 창조적이며 기민한 활동을 통하여 신장하여 왔던 우리나라 기업문화의 '멋'이 최근에 급속히 사라지고 있다는 점이다.

국제경쟁력 강화를 위한 경영체질강화에 즈음하여 새로운 기업문화 창달을 위한 노력이 절실히 요청되고 있다.

현대 산업사회에 있어서 가치창출의 중추적인 역할을 담당하고 있는 기업은 어떤 기업이든 그 경영체를 형성시키는 文化가 존재하고, 이것은 경영조직을 움직이는 원동력이 된다. 조직구성원의 힘을 모으기 위해서는 생각하는 고향을 같이 하여야 하고, 그러기 위해서는 경영의 이데올로기와 틀을 뒷받침해 주는 기업문화의 확립이 필연적으로 요청된다.

미국기업이 기업문화에 본격적으로 관심을 가지게 된 것은 일본기업이나 독일기업에 비하여 기계시설, 자금 등의 모든 경영조건이 부족한 점이 없는데, 왜 경쟁력이 떨어지느냐에 대한 분석에서부터 시작되었다고 볼 수 있다. 미국 기업들은 경영의 기반을 금전적, 물적자원 관리에 두는데 비하여, 일본기업이나 독일기업이 인적자원관리에 기반을 두고 경영의 묘미를 찾고 있는데 대한 반성이 일기 시작한테서부터 기업문화에 대한 중요성을 인식하게 되었다.

기업문화는 기업을 사람의 집단인 조직사회로 보는

데서부터 출발한다. 여러사람이 모여 하나의 집단을 이룰때 그 집단사회 구성원의 행동을 이끌어 가는 눈에 보이지 않는 공유된 價値規範이 생기게 된다. 이것이 곧 기업문화로서 경영조직활동의 심장이며 엔진의 역할을 담당하게 된다.

비단 일본, 독일기업 뿐만 아니라 세계 어느 나라에서도 優良企業體들은 한결같이 그 기업고유의 건전한 문화창달을 組織變身과 革新의 원동력으로 삼고 있는 바이다. 즉, 企業競爭戰略의 原動力으로서 강한 기업 문화형성을 꾀하고 있다.

## 2. 기업문화창달의 과정변수로서 노사관계

오늘날 세계의 기업들은 기업문화를 경쟁력강화의 중심수단으로 여길 뿐만 아니라, 협력적 노사관계를 기업문화창달의 핵심과정전략으로 삼고 있는 바이다. 왜냐하면, 경쟁력강화를 위한 문화창달은 「文化」라는 投入要素(Input)가 그대로 產出要素(Output)로 연계되어 기계적으로 결정되는 것이 아니라, 이러한 「投入-產出」의 관계에는 또 다른 과정변수, 즉 노사 상호작용의 노사관계 변수가 대단히 중요한 역할을 하기 때문이다.

만약 이 변수가 잘못되면 아무리 잘 짜여진 기업이라 할지라도 문화는 기업경쟁력강화의 順機能과 조직강화적 역할이 못되고 무용지물이 되거나, 경우에 따라서는 오히려 그 반대로 기업발전의 逆機能과 마이너스적인 존재로 도출되기도 하는 것이다. 이러한 점에서 오늘날 노사관계전략을 문화창달의 핵심과정전략으로 삼고 이의 성공적인 실천을 위하여 적극적인 투자와 노력을 하고 있는 실정이다.

그동안 우리나라는 기업문화를 논할 때 그의 중요성은 강조하여 왔으나, 실제 정책수립과 실천과정에서 이를 효율적으로 실현시키는 노사관계에 대해서는 등한시 하거나 제외해 버리는 경우를 자주 볼 수 있다. 설사 노사관계를 고려한다 하더라도 노사분쟁의 방지나 산업평화 유지차원에서 소극적이고 수동적 대응태도와 행동으로서만 수행하여 왔다고 볼 수 있다.

## 3. 노사상호작용에 의한 기업문화창달

기업문화창달 노력에는 가치창출로서의 기업이념과 경영의 비전, 즉 企業像이 담겨져야 하고, 또 이를 구성원 모두의 머리와 가슴에 와 닿을 수 있도록 하는 노력과 제도가 마련되어야 한다. 전자는 기업의 가치문화, 후자는 表出文化 창달의 노력이 되겠다.

기업의 가치문화창달의 노력은 자기기업 고유의 가치를 확립시키는 기업의 이념과 경영의 비전을 제시하는 과정이라 할 수 있다. 기업의 표출문화창달의 노력은 자기기업 이념과 경영의 비전을 구성원의 머리와 가슴에 효율적으로 심어주기 위한 노력으로서 기업의 구체적인 상징과 행동을 표출시키는 과정이라 할 수 있다.

생각건대 바람직한 기업문화의 창달은 추상적인 주장과 희망만으로는 이루어질 수 없고, 반드시 이를 실현시킬 수 있는 구체적인 象徴의 존재와 노사상호작용의 동기유발시스템의 뒷받침이 있어야 한다. 오늘날 너무나 많은 우리기업이 기업문화창달의 노력은 사용자의 가치문화 창달만으로 여기고, 일방적인 주입식 강화행동으로 이루어지는 경우를 자주 볼 수 있다. 문화를 창달시키는 체계적인 노사상호작용을 위한 협력시스템 구축에는 투자를 대단히 소홀히 하고 있는 실정이라 할 수 있겠다.

요컨대 기업문화창달 노력에는 구성원의 희망과 비전, 즉 從業員像이 담겨져야 하고, 또 이를 구성원 모두에게 공감대가 형성되도록 하는 노사관계의 노력과 제도가 마련되어야 한다. 기업문화의 핵심인 구성원의 공유된 가치를 형성시키기 위해서 반드시 구성원의 희망과 비전이 함께 담겨져야 하고, 이를 이해당사자의 적극적인 상호작용을 통하여 이루어지도록 해야 한다.

기업의 구성원은 오로지 문화에 수동적으로만 영향을 받는 것이 아니고, 능동적으로 문화형성의 한 주체로서 새로운 규범을 형성시키기도 하기 때문에 구성원의 희망과 비전이 담겨져 있지 않고, 그들의 적극적인 상호작용을 통하여 이를 창달하지 않는 기업문화창달의 노력은 구호에만 그치고 헛 박수로만 끝나게 되는 것이다. ♣