

국제이해교육과 기업활동

한 경 구*

요 약

기업활동에서 문화에 대한 이해는 점차 중요성이 증가하고 있으며 국제이해교육은 향후 앞으로 기업활동에 핵심적 역할을 할 것이 기대된다. 타문화에 대한 이해와 문화간 커뮤니케이션의 중요성에 대한 인식은 세계화가 진전되면서 현지 해외직접투자와 외국인 노동자가 증가와 함께 심화되고 있다.

기업활동의 영역에서 문화인류학자들을 비롯한 문화 전문가들이 점차 더욱 큰 역할을 할 것이 기대되고 있으나 실천의 영역에서 문화 전문가들과 경영학자들은 다소 상이한 입장에 있다. 상당수 경영자들은 충분한 조사연구보다는 문제의 즉각적인 해결을 요청하고 있으며, 또한 문화를 통제수단의 하나로 간주하는 경향이 있다. 특히 정신교육이나 상징의 조작 등의 문화전략은 다른 수단에 비해 비교적 비용이 적게 든다는 이유로 선호되기도 하며, 근본적인 문제들은 그대로 두고 구호만 강조하는 경우도 있다.

이렇게 연구의 대상이 되는 종업원들의 이해관계와 연구를 의뢰한 경영자의 이해관계가 일치하지 않는 경우 문화인류학자들은 “윤리 문제” 때문에 매우 난처한 입장에 빠지게 된다. 사실 모든 사회적 약자에 대한 지식과 이해는 이와 유사한 문제를 가지고 있다. 국제이해교육의 시각에서 강조하는 타문화 이해와 문화간 커뮤니케이션은 단순히 노사관계를 안정시키고 노동생산성을 높이는 것, 새로운 시장을 개척하거나 상품을 개발하는 것, 새로운 마케팅 전략을 세우는 것뿐만 아니라 평화와 인권 등과도 직결된 문제이다.

국제이해교육의 이념에 따른 문화간 이해, 세계화, 지속가능발전, 인권, 평화에 대한 이해는 기업활동에서 문화가 단지 이윤이나 효율 극대화, 통제의 전략으로서만 사용되어서는 안 된다는 것을 시사하고 있다. 국제이해교육을 받은 경영자와 노동자들은 자신들의 노동과 기업활동이 어떠한 사회적 함의를 가지며 다른 사람들과 공동체의 삶과 환경에 어떠한 영향을 미치는가를 유념하면서 보다 바람직하고 지속가능한 활동을 선택할 것이라 기대한다.

주요어 : 국제이해교육, 기업활동, 문화

I. 들어가는 글

기업활동에서 문화에 대한 이해는 점차 중요성이 증가하고 있으며 국제이해교육은 향후 앞으로 기업활동에 핵심적 역할을 할 것이 기대된다. 문화에 대한 관심은 일찍부터 있었으나 타문화에 대한 이해와 문화간 커뮤니케이션이 중요하다는 인식이 본격화한 것은 세계화가 진전되면서 현지 해외직접투자와 외국인 노동자가 증가하였기 때문이다. 이러한 시대에 우리의 행위나 감정, 습관이나 가치관은 물론, 심지어 시간과 공간에 대한 인식마저 우리가 태어나고 자라난 문화에 의해 형성된다는 사실을 좀처럼 인정하지 않는 사람들이 기업을 경영한다면 이는 큰 문제이다. 우리에게는 너무나 당연하거나 중요한 일들이 다른 사람들에게는 그렇지 않을 수도 있다는 사실을 고려하지 않는다는 것은 기업활동에도 커다란 장애를 초래할 것이다.

우리가 문화의 산물이라는 사실을 이해하지 못하는 문화맹(文化盲)은 자민족중심주의(ethnocentrism)에 빠져있을 뿐 아니라 우리의 특정한 제도나 관행들이 우리 문화의 다른 부분들과 매우 밀접한 관련을 가지고 있다는 사실을 종종 간과한다. 그렇기 때문에 외국에서 성공을 거둔 제도가 우리 사회에서 실행이 잘 되지 않는 이유를 아랫사람들이나 동료들의 어리석음이나 집단 이기주의의 탓으로 돌리기도 한다. 그러므로 문화맹이란 모든 제도나 관습이 문화에 기반을 두고 있다는 사실, 즉 문화라는 맥락의 중요성을 이해하지 못하는 사람들이기도 하다.

나아가 문화맹은 모든 인간집단의 문화가 나름대로 자연환경과 역사적 상황에 적응하면서 보다 나은 삶을 지향하는 노력의 소산이라는 사실을 인정하지 않는다. 그리고 자기 자신의 척도로 다른 문화의 가치를 판단하려 한다. 문화맹들은 자기보다 물질적으로 가난하거나 기술수준이 낮은 사람들, 또한 자기가 이해할 수 없는 관습을 가진 사람들을 야만적이며 열등하다고 무시한다. 그러는 한편 자기보다 물질적으로 부유하거나 “선진적”이라 생각되는 제도를 가지고 있는 사람들 앞에 서면 한없이 작아진다. 그래서 자신의 문화를 비하하고 욕하기도 하며 일종의 민족개조론을 부르짖기도 한다.

현대는 정보사회라며 흔히들 컴맹을 문제시하지만 문화맹이 컴맹보다 무서운 이유는 그 위험성이 잘 알려져 있지 않으면서도 피해가 더욱 광범위하고 심각하기 때문이다. 컴맹은 승진누락이나 조기퇴직 등 대개 자신의 불이익으로 끝난다. 그러나 문화맹 기업가나 정치가는 자신의 기업이나 거래처, 자신이 속한 사회의 구성원들에게 막대한 불편과 경제적 손실을 초래할 뿐 아니라 이웃나라 사람들의 오해와 분노를 사서 국제 친선과 평화를 위협할 것이다.

바로 이 때문에 국제이해교육은 기업가들에게도 절실히 필요하다. 타문화 이해와 문화간 커뮤니케이션은 단순히 노사관계를 안정시키고 노동생산성을 높이는 것, 새로운 시장을 개척하거나 상품을 개발하는 것, 새로운 마케팅 전략을 세우는 것뿐만 아니라 평화와 인권 등 과도 직결된 문제이다.

이 글에서는 먼저 기업활동에서 문화에 대한 관심이 어떻게 나타났는가를 살펴보고 국제이해교육이 현대의 기업활동과 어떠한 관련을 가지는가 그 의미를 검토하고자 한다. 기업가들이 문화에 관심을 갖게 된 것은 첫째는 현지시장과의 관련 때문이다. 세계화의 진전이라는 표현이 사용되기 이전에도 문화에 대한 이해가 기업활동에 중요하다는 인식만큼은 일찍부터 등장하고 있었다. 수출을 중시하는 고도경제성장 전략에서 해외시장 개척은 당연히 현

지의 실정에 대한 깊은 이해를 필요로 하였기 때문이다. 물론 이러한 관심을 적극적으로 발전시킬 수 있는 역량과 인식을 가진 기업은 극히 드물었던 것 또한 사실이다.

다른 한편으로 경쟁력이 뛰어난 우수한 기업들이 독특한 기업문화를 가지고 있다는 사실도 주목을 받아왔다. 특히 기업문화에 대한 관심과 논의는 한국에서 1980년대에서 90년대에 걸쳐 급증하였는데, ‘문화’가 기업에 대한 연구에서 문제가 되는 경우는 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 첫째는 기업제도나 기업행동의 기반으로서의 문화를 논하는 경우이며 둘째는 ‘기업문화’의 개념을 이용하는 ‘기업문화전략’을 논의할 때이다. 한국의 기업문화에 대한 본격적인 몇몇 연구는 이러한 두 가지를 모두 포함하기도 하고 또는 그 하나에 중점을 두고 있다. 기업문화는 문화간의 국제비교를 수반하고 있으므로 이에 대해서는 보다 진지하게 검토할 필요가 있다.

II. 기업문화와 문화 이해

한국의 기업문화에 대한 사회학과 인류학의 연구로는 일본의 핫토리 다미오의 한국 재벌에 대한 연구(服部民夫, 1991), 장정아의 중앙물산(가명)¹²⁾의 신경영에 대한 연구(장정아, 1995), 노용석의 오성전자(가명)의 기업문화전략에 대한 연구(노용석 1997), 김중순의 풍산금속에 대한 연구(Kim, 1992), 로저 자넬리의 태성(가명) 재벌에 대한 연구(Janelli & Yim, 1993), 진필수의 봉제기업의 작업장 문화에 대한 연구(진필수 1994) 등이 있고 이지영이 세계로(가명)라는 기독교 이념을 강조하는 기업의 문화적 특성과 그 형성과정을 연구한 바 있다(이지영, 1993). 또한 최호림은 자동차 공장의 작업장에서 생산직 관리자의 지위와 역할의 변화에 관한 연구를 수행한 바 있으며(최호림, 1993), 일찍이 이태주는 방직공장과 자동차공장의 사례를 비교하면서 노동과정의 변화와 생산직 노동자 계급의 내부 분화를 이해하려 노력하였다(이태주, 1986). 한편 채수홍 또한 작업장 자체를 연구한 것은 아니지만 안산 지역의 노동자 예술연행(演行, performance) 운동을 연구하여 노동자 계급이념의 형성과정을 이해하려 하였다(채수홍, 1991).

기업문화에 대한 관심은 『최우량기업의 조건』이나 『Z 이론』 등이 한국어로 번역되면서 더욱 활성화되었고 1990년대에 서울대에서 산업공학을 전공하고 있는 이면우 교수가 현장의 경험을 바탕으로 제시한 『W이론을 만들자』가 한국적 경영이념으로서 신바람을 제시하여 정부와 대기업들로부터 커다란 지지를 받기도 하였다.

그러나 기업문화운동에 대해 비판적인 입장에서는 한국의 기업문화전략이란 일본기업의 눈부신 경제적 성취에 대한 관심과 이를 모방하고자 하는 열망을 바탕으로 등장한 일종의 경영전략이라고 규정하기도 한다. 이러한 입장에서 볼 때 기업문화전략이란 기업의 정체성을 정립함으로써 바람직한 노동자상을 가치관, 규범 및 관행, 행동 방식의 차원에서 가시화하여 교육하고, 가치의 제도화·행동화·학습화를 통해 노동규율을 세우는 노동관리를 중요한 내용으로 하는 것이다.

이러한 비판적인 입장에서는 흔히 통용되는 ‘기업문화’의 정의, 즉 “특정국가에서 일반사회문화의 영향을 받아 기업조직에서 형성된 것으로, 최고경영자와 일반구성원 모두를 포함하는 조직전체 구성원들이 공유하는 가치의식 및 행동 방식 그리고 조직차원에서 표출된 관

12) 문화인류학자들은 연구대상 기업 및 연구 협력자들을 보호하기 위해 가명을 사용하고 있다.

리관행 및 상징특성”에 대해 강한 불만을 갖고 있다. 흔히 ‘기업문화’는 조직구성원들의 합의와 의식공유를 가장 큰 필수요건으로 삼고 있으나, ‘기업문화’전략은 구성원들의 합의와 의식공유를 전제로 하지 않고 있기 때문이다. 노용석 등은 기업문화전략이 오히려 ‘기업문화’의 개념에 내포된 합의와 의식공유를 구성원들에게 강요하고 있다고 지적하고 있다.

한국에서 ‘기업문화’전략이 본격적으로 시작된 계기는 1987년의 대대적인 노사분규이며, 비판적인 입장에서 이러한 노사분규가 자본측으로 하여금 새로운 경영방법의 필요성을 깨닫게 했다고 지적하고 있다. 즉, 자본측은 실추된 경영권의 권위를 회복하고 노동규율을 강화하여 이른바 ‘생산적 노동문화’ 건설이라는 취지를 달성하고자 했으며, 그중 가장 대표적인 것은 강압과 권위의 노동관리를 자기 통제적 노동관리로 바꾸는 것이었다고 한다. 이러한 과정에서 ‘기업문화’전략은 중요한 역할을 담당할 것이 기대되었다는 것이다.

과연 문화체육부나 상공회의소 등을 중심으로 기업문화에 대한 관심과 연구가 진행되었고 몇몇 기업들은 대학의 연구소 등에 자신의 기업문화를 조사하고 분석하여 새로운 기업문화를 위한 기업철학을 제시할 것을 요청하기도 하였다. 포항제철이 서울대 사회과학연구소에 의뢰한 연구용역 등은 그러한 대표적 사례의 하나이며, 바람직한 기업문화를 통해 기업의 안정적 성장을 도모하려는 기업문화전략의 하나라고 할 수 있다.

그런데, 이러한 기업문화전략 및 이와 관련된 응용 연구들에 대하여 비판적인 시각을 가진 학자들은 이러한 연구들이 첫째, ‘기업문화’와 ‘기업문화’ 전략을 구분하지 못하고 동일하게 보면서 ‘기업문화’전략을 한 기업의 ‘문화’로 인식해 버리는 오류를 범하고 있거나, 둘째로 ‘기업문화’ 전략의 생성조건이나 실체를 경영 이데올로기로서만 분석하면서 ‘기업문화’ 전략의 생성조건이나 그 토대를 이루고 있는 경제적·기술적 조건들을 간과하고 있는 등의 문제가 있다고 지적하고 있다.

1. 기업문화의 한일비교

사회학자로서 가족과 친족의 구조 분석을 통하여 한국사회를 분석하려고 시도하였던 핫토리는 이러한 과정에서 전통적인 가족의 논리와 근대적인 자본의 논리가 융합하거나 반발하는 흥미 있는 존재로서의 한국 기업, 특히 재벌에 대해 흥미를 갖게 되었다. 핫토리는 재벌의 원류적 속성을 한국의 가족구조, 문중의 성격을 지닌 소유구조로서 파악하고 있으며 이에 따른 문제점을 지적하고 그 미래의 모습을 예측하고 있다. 한국은 1960년대 초기에 시작된 고도경제성장 때문에 외국에서는 ‘제2의 일본’처럼 인식되기도 하지만 고도성장을 지탱해 온 기업과 그 배경이 되는 사회의 모습은 전후의 일본과는 매우 다르다는 것이 핫토리의 문제의식의 출발점이다. 즉, 한국의 경우에는 전후 재벌이 해체되었던 일본과는 달리 오너(owner)인 창업자가 거느리는 거대한 재벌의 존재, 가족과 친족의 경영에 대한 대거 참여, 극히 집중적인 의사결정구조, 약체의 노동조합, 높은 이직률, 학력신분제 등의 특징을 보이고 있다.

그리하여 핫토리는 삼성, 현대, 럭키금성(LG), 대우, 선경(SK) 등 다섯 재벌을 대상으로 첫째, 한국의 기업경영을 성립시켜온 사회의 특성과 경제성장의 특질을 분석하고 이것이 기업경영에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 검토하고, 둘째 기업이 어떻게 경영되고 있는가를 일본과 비교하면서 분석하고 있다. 셋째, 한국의 경제발전에서 도약이 성공한 원인은 무엇인가를 분석하고 마지막으로 한국이 앞으로 경제성장을 지속하기 위하여 기업경영에서 어떠한 변혁이 필요하고 필요하지 않은지를 검토하고 있다. 핫토리는 한국이 급속한 경제발전을

하고 있으나 변화가 어려운 조건들이 있다고 보고 있다. 이들은 가족구조, 집을 모델로 하는 사회관계, 대졸=화이트칼라=엘리트라는 의식 등이며 한국사회의 급속한 변화가 한편으로는 전통 문화적 가치를 파괴하기도 했지만 때로는 전통적 가치 때문에 가속화되기도 하였다는 점을 지적하고 있다. 특히 학력의 고도화가 한국사회에 미치는 영향은 매우 크지만 역으로 한국사회가 역사적으로 학문이나 교육에 높은 가치를 두었기 때문에 학력이 급속히 고도화되었다고도 할 수 있다고 한다. 또한 혈연관계도 공간적으로 어디까지나 확대될 가능성이 있다는 사고방식 때문에 농촌을 떠나 도시로 이동하는 경우 심리적 저항감을 줄였다고도 할 수 있다고 한다.

2. 기업문화의 유포와 그 수용

한편 장정아(1995)는 기존의 기업문화에 대한 논의들이 기업이념의 생산자인 기업 측의 입장에서 공유와 통합을 너무나 쉽게 가정함으로써 이념의 수용과정에 존재하는 반작용과 균열을 간과하고 있다는 문제의식을 가지고 중앙물산(가명)의 기업문화에 대한 문화인류학적 연구를 시도하였다. 장정아는 약 6개월간에 걸친 연구를 통하여 다음과 같은 세 가지 질문을 집중적으로 탐구하였다. 첫째, 기업이념은 누가, 어떠한 자원을 동원하여, 어떠한 방식으로 유포하는가? 이념의 유포과정은 기업조직의 속성, 특히 관리나 통제와 어떻게 연관되는가? 둘째, 이념의 유포에 대해 어떤 반작용이 존재하며, 갈등은 어떤 경우에 생겨나는가? 셋째, 그러한 갈등은 어떠한 과정을 거쳐 억제되는가? 즉 기업측이 이념 유포를 통해 의도하는 바는 무엇이며 그것은 어떠한 과정을 거쳐 관철되는가?

장정아에 의하면 이러한 질문들의 가장 밑에 깔려 있는 생각은, 기업 측의 의도대로 사람들이 움직이는 현상을 과연 이념의 주입과 수용의 성공으로 설명할 수 있는가, 사람들은 과연 이념을 내면화함으로써 '관리와 통제' 없이도 자발적으로 동의하며 일하고 있다고 볼 수 있는가 하는 것이었다고 한다.

연구의 결과를 요약하자면 다음과 같다. '중앙물산'의 기업이념의 변화는, 90년대 들어 변화된 사회경제적 환경 속에서의 생존전략의 성격을 지닌다. 이는 기업 측에 의해 기업의 목적을 위해 만들어진 것이므로, 기업 측을 대변하는 사람들이 이념 유포를 담당한다. 즉 그룹 전체의 비서실이 최고 담당자이고, 그들의 통제 밑에서 각 계열사의 인사관리실이 이념 유포를 주도한다. 그런데 이들은 관리집단의 성격을 지니므로, 기존 그대로의 관리방식으로 새로운 이념을 유포하게 된다. 이념 유포기제로는 철저한 교육, 사내 방송, 각종 행사 등이 다양하게 발달되어 있으며, 이들은 '신경영 실천'을 위한 장(場)이고 사원들에 대한 혜택이라고 선전된다. 그러나 사원들은 그러한 기제들이 결국 회사 측의 목적을 위해 존재하는 것이고 자신들이 진정한 '주체'가 아님을 간파하게 된다.

그리고 이처럼 이념이나 의의가 공유되지 않은 상태에서 참가하게 되므로 사원들은 소극적, 수동적으로 참여하게 된다. 따라서 이념유포를 주도하는 집단은 통제를 동원하게 되고, 이로 인해 사원들은 더욱 회의와 갈등을 느끼게 된다.

그렇다면 이와 같은 갈등이 어떻게 해서 '일사불란한' 참여와 자부심이라는 현상으로 이어지는가 라는 의문이 제기되는데, 장정아는 그 중간에 매개고리로서 존재하는 것이 조직규범이라고 지적하고 있다. 이 규범은 조직에 대한 순응과 회생을 요구하는 것으로서, 사원들은 이에 대해 부정적인 인식을 지닌다. 그러나 규범에 대한 불만은 개인적으로 담화 수준에서 표출될 뿐, 더 나아가지는 못한다. 이는 사람들이 조직 내에서 처해 있는 조건 속에서

설명되어야 한다. 즉 그들이 피고용자라는 점, 집단적인 의견표출통로가 취약하다는 점, 그리고 적응하지 못하는 사람은 '낙오'된다는 군대식 통제체계 등은 사람들의 행동을 제약하는 근본 조건으로서 존재한다. 따라서 사람들은 규범에 동의하지 않되 일단 수용하는 '실용적 수용'의 태도를 보이게 된다는 것이다.

심지어는 이념유포 주도집단인 인사관리실의 직원들도, 이념을 수용하기 때문이 아니라 규범에 따라야 한다고 생각하기 때문에 이념 유포에 앞장선다고 장정아는 지적하고 있다. 그리고 신입직원들도 이념에 대해 불만을 표출하면서도 조직에 따라야 하기 때문에 이념 유포과정에 참여한다. 즉 규범의 수용은 이념의 유포와 수용을 보장해 주는 핵심적인 요인일 뿐 아니라, 직원들로 하여금 갈등을 억제하며 조직에 적응하게 만드는 강력한 기제(mechanism)로서 존재한다.

이렇게 해서 모두의 참여에 의해 이념 유포과정은 진행된다. 그리고 그 과정에서 사람들은 조직력을 느끼게 되고 또 대외적인 회사 이미지도 높아짐으로써, 결과적으로 자부심을 느끼게 된다. 사람들은 업무과정에서 술한 불만과 회의를 느끼면서도, 또 이념 유포과정에서 갈등을 겪으면서도, 이런 자부심을 통해 그러한 갈등을 억제하게 된다. 즉 이데올로기적인 통제효과가 발휘되는 것이다. 기업 측이 이념 유포기제들을 통해 궁극적으로 의도하는 바가, (이념 자체의 유포라기보다는) 직원들을 통합해 넘으로써 조직을 성공적으로 유지하고 재생산해 내려는 것이라 할 때, 이는 (역시 이념 자체의 수용에 의해서가 아니라) 이념 유포기제들의 이데올로기적 효과에 의해 관철되고 있다. 그리고 이를 뒷받침하고 있는 핵심적인 요인이 바로 규범에 대한 실용적 수용이다.

이는 기업 측의 의도가 결코 이념의 주입과 수용이라는 단선적인 과정으로 관철되지는 않는다는 점을 보여 준다. 즉 사람들이 어떤 이념(또는 이데올로기)을 수동적으로 받아들이는 것이 아니라 간과하면서 나름대로의 반작용을 함에도 불구하고 결과적으로 기업 측의 의도가 관철되는 현상은, 이념의 주입이 수용에 이르는 과정에서 다른 맥락의 설명을 필요로 하는 것이다. 여기에서 사람들이 거치는 문화적 과정이 바로 조직규범에 대한 실용적 수용이다. 그리고 이 규범은, 조직 내에 관리와 통제라는 요소가 여전히 가장 핵심적인 요소로서 존재함을 보여 준다. 즉 기업 이념('기업문화')의 성공처럼 보이는 현상은 관리와 통제라는 요소에 의해 뒷받침되고 있는 것이다.

장정아의 이러한 연구는 한창 삼성의 신경영이 화제가 되고 있고 또한 르포작가인 유순하가 “지존파, 온보현, 김경록, 장교탈영, 세금도둑으로 점철되는 우리 사회의 위기, 그 구원의 가능성이 삼성에서 꿈틀거리고 있다”고 전망하면서 『삼성, 신화는 없다』를 펴내던 시기에 이루어졌기 때문에 매스컴의 주목을 받았다. 그리하여 연구대상기업의 정체를 감추려고 ‘중앙물산’이라는 가명을 사용했음에도 불구하고 『조선일보』에 보도되는 바가 되었다.

노용석의 경우에는 오성전자라는 기업에서 노동자들과 같이 일하면서 노동과정에 대한 참여관찰을 수행하였으며 이를 통해 다음과 같은 세가지 목적을 달성하려 하였다: 첫째, ‘기업문화’ 전략과 기업의 ‘문화’는 다른 형태로 존재한다는 것을 현지조사를 통해 밝혀낸다. 둘째, 공장내 노동과정과 작업조직을 조사하여 ‘기업문화’ 전략이 단순한 경영이데올로기가 아니며 경제적·기술적 조건과 밀접한 관련이 있음을 밝힌다. 셋째, ‘기업문화’ 전략을 수용하는 노동자들의 의식은 이데올로기의 수용이 아닌 사회적 처지와 여건의 수용이라는 것을 밝히며 또한 사회적 처지와 여건 역시 경제적·기술적 조건과 밀접한 관계를 가진다는 것을 보여준다.

3. 경영전략으로서의 기업문화에 대한 비판

한편 노용석(1997)은 1990년대 발표되었던 기업문화에 관한 대다수 글들이 사실은 '기업문화' 전략을 연구하면서 '기업문화'의 이름을 빌려쓴 것에 불과하다고 비판하고 있다. 이러한 글을 쓴 사람들은 '기업문화'를 경영혁신운동으로 발전시키고자 하였으며 대부분은 자본의 이익을 대변하였다. 그런데 '기업문화' 전략을 노동측에서 살펴보자면 다음과 같이 이해할 수 있다고 한다: 기업문화전략은 1990년 이후 독점대기업하에서 실시되는 신경영전략으로서 3가지로 나누어 생각할 수 있다. 첫 번째가 기업경쟁력 강화의 논리를 이용한 노동력 이용에 대한 유연화전략이다. 두 번째는 신인사제도나 신임금제도, 일본식 직무직능급제도를 통한 제도의 개편이며, 마지막 세 번째가 일종의 헤게모니적 통제 수단으로 노동자의 의식을 기업이 주창하는 문화적 가치와 목표, 기업적 사회관과 세계관으로 흡수하려는 '기업문화' 전략이라고 한다.

오성전자에서 노용석은 노동자들이 남들에게 자신의 노동과정이 항상 다른 것보다 특별하며 어려운 과정임을 설명하는데 꽤 노력하고 있다는 인상을 받았다. 생산라인의 많은 노동자들이 자신의 일이 생산과정에서 가장 어려운 일이며 중요한 일이라고 노용석에게 시간날 때 마다 강조를 했으며, 검사과에 있는 노동자들도 검사과의 검사과정은 일정정도 연수를 거친 후 검사감각이 붙어야 확실한 검사를 할 수 있다면서 자신의 노동과정에 뭔가 모를 노하우가 숨겨져 있는 것처럼 말을 하고 있었다고 한다.

노용석에 의하면 오성전자는 이러한 노동자들의 고용불안 심리를 최대한 이용하면서 오성맨 정신을 확고히 심어가고 있었다고 한다. 오성전자 노동자들은 다른 기업과 달리 자신들을 쉽게 '짜르지 않는' 오성그룹에게 고맙다는 생각을 가지고 있고 이러한 생각들은 '오성맨'을 만들어내는 가장 중요한 원동력이 되고 있지만 오성그룹의 실제적인 인사정책에는 고용불안을 조장하는 많은 요소들이 존재하고 있다고 한다. 그러면서도 오성전자 노동자들은 '오성맨'을 강조하면서 그러한 고용불안 현상이 마치 없는 것처럼 여기고 싶어한다고 한다.

고용불안 요소와 더불어 오성맨을 만드는 또 하나의 요소는 인사고과제를 통한 노동자 상호간의 경쟁의식 고취이라고 한다. 앞에서도 언급했듯이 오성전자는 능력을 중요시하는 기업이다. 그리고 능력이 있으면 언제든지 자기 꿈을 펼칠 수 있다고 선전하고 있다. 이러한 능력의 중요성은 인사정책에도 반영이 되어 다양한 인사고과제도를 실시하고 있다. 즉 등급을 모두 5등급으로 나누어 각 과나 부서의 장이 자기 부하 직원들에게 성적을 매기게 하는 것이다. 이러한 고과는 진급에서 결정적 영향력을 미치는 것이 사실이다.

오성전자 노동자들은 모두가 고과를 잘 받기 위하여 기업에서 결정내린 정책에 대해 긍정적인 반응을 보이려 노력한다. 이렇게 되면 자연히 노동자 상호간의 경쟁이 발생하게 된다. 회사의 입장에서는 노동자들이 더욱 더 치열하게 경쟁을 하면 할수록 이익이 되는 것이다. '오성맨'은 바로 이러한 '하면 된다', '능력이 중요시 되기 때문에 노력만 하면 된다', '고과를 잘 받으면 나도 성공할 수 있다'는 명제에 대한 자기 몰입적 상태이다. 이런 생각들은 오성맨을 유지시키고 강화하는 중요한 요인이 되고 있다. 노동자들은 고과제도에서 밀리지 않기 위해서는 철저하게 '오성맨'이 되어야 한다고 생각하며, 오성에서 자신들의 이상을 펼치는 것은 체척두더라도 당장 눈앞에 놓인 고과에서 조금 더 좋은 점수를 받아서 최소한 '본전'은 해야 한다는 생각을 가지고 있다.

그리하여 노용석은 노동자들이 '기업문화' 전략인 '오성맨'에 몰입하게 되는 궁극적인 이유는 경영진에 의한 교육 때문이기도 하지만 그보다는 공장내에 존재하고 있는 여러 가지

요소들, 특히 경제적, 기술적 조건에 의한 고용불안이라는 요소 때문이라고 보고 있다. 즉, 노동자들은 그러한 기업문화 전략을 따르지 않으면 안되는 구조에 놓여있다는 주장이다.

이와 관련하여 어느 생산현장의 반장은 다음과 같이 말하고 있다: “사실 오성정신, 오성맨, 7·4제, 이런 이야기 많이 듣는데, 현장의 일하는 사람들은 자기들이 일하는 과정에서 그런거 다 소화 못 시켜내요. 그러다 보니 위의 경영진은 답답한 거죠. 남들이 보기에는 개혁이다 해서 잘 돌아가는 것처럼 되어 있는데 실제 속내용은 엉망이니... 현장의 사람들은 너무 경영진의 마음을 몰라요. 이 사람들 돈만 조금 더 주면 좋아하지 신경영이니 이런 거 별로 신경 안쓰거든요. 오성전자에서 가장 문제가 바로 이거예요. 너무 앞서가고 너무 뒤처지고, 중간이 없어요.”

노용석의 연구는 한국의 어느 대기업 공장에서 ‘기업문화’ 전략이 어떻게 활용되고 있는가, 또한 공장내 노동자들이 노동통제로서 작용하는 ‘기업문화’ 전략을 수용하는 요인은 무엇인가를 밝혀내려 하였으며 다음과 같이 결론을 내리고 있다.

첫째, 대기업 공장에서의 ‘기업문화’ 전략은 외부에서 보는 것처럼 노동자들에게 순탄히 수용되는 것은 아니다. 즉 ‘기업문화’ 전략이 전면적으로 유포되어야 할 생산라인의 노동과정이나 작업조직에서는 수용되는 속도나 현상이 눈에 띄게 느리며, 통제가 없으면 노동자들은 새로운 방식에 접근하려 하지 않을 뿐만 아니라, 심한 거부감을 나타내는 경우도 있다.

둘째, 노동자들은 ‘기업문화’ 전략에 대해 이중적 태도를 취하고 있다. 생산라인이나 자신들의 노동과정에는 ‘기업문화’ 전략을 수용하지 않으면서, 그들의 의식 한 곳에는 ‘기업문화’ 전략을 수용하고 있다. ‘오성맨’이라는 개념은 이러한 노동자들의 이중적 태도를 보여주는 좋은 예이다. 이것은 ‘기업문화’ 전략이 생산라인에서의 노동과정이나 노동조직에서 기인한 것이 아니라 외부의 강압적인 통제라는 것을 말해준다.

셋째, 노동자들이 이중적 태도를 취하게 하는 가장 근본적인 원인은 ‘기업문화’ 전략의 내용을 이루는 이데올로기에 감화되었기 때문이 아니라 현실의 경제적, 기술적 조건 때문이라고 한다. 즉, 기계의 자동화, 노동의 脫속련화로 인한 고용불안 및 고과제도 등의 도입을 포함하는 新인사정책은 노동자들로 하여금 ‘기업문화’ 전략에 대해 이중적 태도를 취하게 하는 가장 근본적인 원인이라는 것이다.

한편, 김중순의 『한국 산업의 문화: 풍산금속의 민족지』(Kim 1992)나 자넬리의 『한국에서의 자본주의의 형성(Making Capitalism)』(Janelli & Yim 1993) 등도 대단히 중요한 연구인데, 이러한 연구들은 모두 외환위기 사태 이전의 연구들로서 본격적인 구조조정이나 개혁이 추진되기 이전에 이루어진 것들이다. 외환위기 이후 한국의 기업들은 새로운 환경 속에서 살아남기 위해 눈물겨운 노력을 해왔으며 이러한 과정에서 이질적인 조직문화를 가진 많은 기업과 공적조직들이 통폐합하면서 기업문화의 문제는 한층 더 중요한 쟁점으로 등장하고 있다. 재무부와 경제기획원 등 관료조직의 통합은 그렇지 않았으나 국민은행과 주택은행 등 거대 조직의 통합은 기업문화의 시각에서도 갈등과 혼란을 최소화하고 조직의 안정과 통합을 이루기 위해 상당한 노력이 행해졌다.

Ⅲ. 다문화 커뮤니케이션 지식과 기술의 습득과 국제이해교육의 딜레마

흔히 국제이해교육은 외국어 교육과 혼동되거나 단지 “로마에 가면 로마사람들이 하는 식으로 하라”는 말로 요약될 수 있다고 생각하는 사람들도 있다. 그런데 외국에 나가는 사람들에게 흔히 하는 충고이기도 한 이 말은 사실 좀더 곰씹어 볼 필요가 있다. 당시 로마는 세계 제국의 중심이었으니 로마에 가면 좋건싫건 로마식으로 하지 않을 수 없었을 것이다. 그런데 로마 사람들은 어떠했을까? 과연 당시의 로마 시민들은 자신들의 지배하에 있던 갈리아 지방이나 중동지방에 갔을 때 갈리아식이나 중동식으로 행동했을까? 오히려 그곳에서도 로마식을 강요하지는 않았을까? 유럽 전역과 아프리카 북부, 중동 지방에 남아있는 로마 시대의 유적들은 혹시 “로마식”이 행해졌던 것이 아닌가라는 느낌을 주고 있다.

한국 사람들은 미국에 가면 미국식으로 행동해야 한다고 느끼고 있다. 또한 미국에서 미국 사람들과 상호작용하면서 미국식으로 행동하는 것을 당연하다고 생각한다. 그런데 미국 사람들은 어떠한가? 한국에 와서 한국사람과 상호작용하면서 한국의 관행과 규칙을 존중하는가? 한국 사람들은 인도네시아나 태국에 가서 과연 인도네시아 사람들이나 태국 사람들의 관습과 규칙을 존중하며 처신하는가? 로마식으로 행동한다고 하면서도 어딘가 불균형이 있는 것은 아닌지?

“로마에 가면…”을 곰씹어 보면 문화상대주의를 철저히 강조하고 있는 것은 아닐 수도 있다는 점을 느끼게 된다. 하필이면 “로마”를 내세우고 있다는 사실은 선진국, 강대국의 문화에 대한 태도와 후진국, 약소국의 문화에 대한 태도는 다를 수도 있다는 점을 의미한다. 바로 그러하기 때문에 문화상대주의는 강자의 입장에서 약자에 대한 온정주의적 동정이나 관대함의 과시로 나타날 수도 있으나, 이해관계가 대립하거나 불편을 초래할 경우, 특히 강자의 지위가 위협을 당할 경우에는 엄청난 저항에 부딪치게 된다.

이는 타자에 대한 진정한 이해가 자신의 변화, 자신의 사회에 대한 변화를 요구하고 또한 이를 수반하기 때문이다. 그러므로 국제이해교육이 보다 효과적인 세계화의 도구나 온정주의의 표현을 넘어 자신의 지정한 변화, 사회의 진정한 변화를 촉구하기 시작할 경우에는 거센 저항에 부딪칠 가능성을 각오해야 하듯이, 기업에서의 문화간 교육 역시 생산성의 증대나 노사관계 안정의 도구로 기능할 때에는 문제가 없으나 노동자나 소비자, 또는 기업이 소재한 지역의 이해관계와 일치하지 않게 될 경우에는 상당한 갈등이 발생할 수 있다.

국제적 기업활동에서는 문화적 차이 때문에 여러 문제들이 발생할 수 있다¹³⁾. 여성에 대한 편견과 차별이 초래하는 문제들, 한국에서의 기업과 정부의 관계가 태국에서도 마찬가지로 기대한 결과 발생한 문제들, 주기(州旗)에 대한 예의 문제, 아랍 세계에 대한 물이해에서 발생하는 우스꽝스러운 일들, 상호(商號)의 문제, 번역의 문제 등으로 사람들을 당혹시키거나 때로는 엄청난 재정 손실을 초래한 사례들에 대한 검토는 국제 경영에서 여러 다양한 문화적 배경을 가진 기업들의 문화를 잘 이해할 필요가 있으며 이러한 이해는 합작이나 협력의 경우에 커다란 도움이 될 것이다. 또한 현지의 문화 및 기업 관행에 관한 상세한 지식과 경험은 현지인을 고용하거나 현지 기업들을 상대로 활동을 할 경우에 필요할 것이다.

그러므로 다문화 커뮤니케이션 지식과 기술을 알려주는 것은 하나의 산업으로 발전할 수도 있다. 타문화에 대한 정보를 알려주고 문화의 경계를 넘어 활동할 사람들을 교육시키고 훈련시키는 것 등이다. 타문화에 대한 여러 소개서들의 편찬 또한 그러하다. 예를 들어 미국인이 중국인과의 비즈니스를 위해 알아야 할 중국 문화와 비즈니스 예절을 소개한 책으로 스콧 셀리그만

13) 『문화를 알면 경영전략이 선다』 142에서 153 페이지 등 참조.

(Scott D. Seligman)의 『중국의 비즈니스 예절』(*Chinese Business Etiquette*)이 있다¹⁴⁾ 한편 렉스 셸리(Rex Shelley)의 『문화충격! 일본』(*Culture Shock! Japan*)은 전체 10장으로 구성되어 있는데, ‘문화충격’ 개념을 중심으로 구성되어 있다¹⁵⁾. 미국인에게 다른 문화를 알려주는 『중국의 비즈니스 예절』이나 『문화충격! 일본』과는 정반대로 외국인들에게 미국 문화를 알려주는 책의 하나로 개리 엘슨(Gary Althen)의 『미국의 방식』(*American Ways : A Guide for Foreigners in the United States*)가 있다¹⁶⁾.

그런데 이러한 책들은 한편으로는 국제이해에 기여하지만 다른 한편으로는 심각한 문제를

14) 이 책은 13개의 장으로 구성되어 있다. 제1장은 중국에서의 기업 활동을 하는데 예절을 배우는 것이 왜 중요하고 도움이 되는지를 강조하면서 중국의 인간관계의 역사와 홍콩, 대만, 중국 본토의 차이 등에 대한 개략적 설명을 제시하고 있다. 제2장은 어떻게 접근할 것인가 라는 문제를 다루고 있다. 특히 소개의 필요성, 관계가 개인이 아니라 제도와 조직을 기초로 이루어진다는 점 등을 강조하고 있다. 제3장은 사람들을 만나는 방법에 관한 것으로서 서먹한 첫 대면을 부드럽게 만드는 방법, 호칭과 명칭에 관한 주의, 공식적인 환영과 작별 방식, 전화예절 등을 다루고 있다. 특히 재미있는 것은 제4장으로서 여기에서 저자는 서구, 특히 미국의 독자들에게 단웨이(單位), 관시(關係) 등 중국의 몇몇 문화적 특징들을 설명하고 있다. 제5장은 예절에 관한 것으로서 정중하게 거절하는 방법, 중간에 사람을 넣는 방법, 비언어적 커뮤니케이션, 계층에 따라 다른 예법 등을 설명하고 있다. 제6장은 비즈니스 회합에 관한 것으로서 어떻게 회의를 조직하고 시작할 것인지, 어떻게 진행하고 끝낼 것인지 등을 다루고 있다. 제7장은 외국인과의 관계에 대한 개략적 설명으로서 중국인의 외국인관, 외국인과의 상거래, 외국 여성인 경우, 개인적 관계, 중국인의 가정에 초대받을 경우 등에 대한 설명을 하고 있다. 제8장은 중국에서의 접대에 대한 것으로서 공식적인 연회를 어떻게 조직하고 진행하며 끝낼 것인가, 식사 예절과 대화를 나누는 법, 건배 방식 등에 대한 설명이다. 제9장은 선물에 관한 것으로서 선물의 의미, 주면 안 되는 것과 주어도 되는 것, 팁 등에 대한 설명이다. 제10장은 관시(關係)에 대한 자세한 설명이다. 제11장은 중국 문화의 매우 중요한 측면인 체면(面子)이라는 개념을 다루고 있다. 중국인에게 체면이란 무엇이며 비즈니스를 할 때에 어떻게 상대방의 체면을 살려야 하는가 등을 설명하고 있다. 제12장은 중국에서 어떻게 일을 성공적으로 처리하는가에 관한 것으로서 관료제의 특성, 의사 결정 과정, 심지어 뇌물 관행에 관한 것까지 설명하고 있다. 제13장은 중국인을 접대하는 방법으로서 주인으로서 신경을 써야 할 것들을 자세히 설명하고 있다.

15) 제1장 ‘서론’은 일본의 지리와 역사에 대한 간결한 소개이다. 제2장 ‘일본인’은 경제인간(Homo economicus), 주부, 일하는 여성, 어린이, 청소년, 자살, 섹스, 신인류, 중매, 노인, 종교, 다양성, 연중의례, 기타 목록, 파친코, 유카타, 만화, 다다미 등 물질문화, 일본사회의 변화 등의 소재목을 통해서 현대 일본인의 모습을 간략히 파악하고 있다. 제3장은 ‘일본에 자리잡기’로서 도착에서 시작하여 의식주의 차이와 특징, 교통과 통신, 운전, 쇼핑, 교육, 의료보험, 치안 문제 등을 다루고 있다. 제4장은 ‘일본인과의 커뮤니케이션’으로서 언어에 대한 간략한 소개를 시작으로 웃음, 눈을 마주치지 않기, 줄기, 뒤통수 긁기 등의 비언어적 커뮤니케이션, ‘No’와 ‘Yes’를 어떻게 해석할 것인가, 대화시 주의할 점, 일본식 영어까지 다루고 있다. 제5장은 ‘일본인과 사귀기’로서 절하는 법과 명함의 교환, 와(和), 공감(思いやり), 혼네와 타테마에, 위계질서, 안과 밖(うち/소토), 식탁 예절, 주법(酒法), 선물의 교환, 가정의 초대, 주요 화제(話題), 결혼식과 장례식, 그 외에 여러 유용한 사실들을 알려주고 있다. 책의 제목이기도 한 제6장 ‘문화충격’은 먼저 문화충격의 그 개념을 정의하고 주요 증상을 기술하며 특히 심각하게 고통을 받는 사람들의 유형, 문화충격의 시작과 진행 과정, 주요 반응, 치료 및 예방법, 특히 “일본적인” 문화충격의 여러 양상들을 설명하고 있다. 제7장은 ‘일본을 즐기기’로서 식도락과 관광, 축제와 예술, 음악, 문학, 건축, 스포츠, 장기, 나이트 라이프 등을 설명하고 있다. 제8장은 ‘일본인과의 비즈니스’로서 재벌과 종합상사 등 일본의 비즈니스 세계의 특징들을 간략히 소개한 뒤에 일본의 유통구조와 재정, 법률, 노동시장, 종신 고용 등 일본형 경영의 여러 측면, 일본인에 대해 잘못 알려진 사항들을 설명하고 있다. 제9장은 ‘자료’로서 일본 사회와 문화의 여러 측면에 대해 참고할 중요한 책들을 항목별로 제시하고 있다. 제10장은 ‘문화 퀴즈’로서 일본인에 대한 독자들의 지식을 10개의 상황을 제시하면서 테스트하고 있다.

16) 이 책은 제목 그대로 미국인의 생활 방식, 커뮤니케이션 방식을 알려주는 책이다. 모두 3부로 구성되어 있는데 제1부는 미국 문화에 대한 일반적 소개로서 특히 제1장은 미국인의 가치와 가정들, 즉 개인주의와 프라이버시, 평등, 비형식적임, 미래와 변화와 진보에 대한 관심, 시간에 대한 관념, 성취와 일과 물질주의에 대한 관념, 직접적이며 단호한 태도 등을 언급하고 있다. 제2장은 미국인의 커뮤니케이션 스타일로서 미국인이 이야기하기 좋아하는 주제들, 좋아하는 상호작용의 형태, 미국인이 추구하는 관계의 깊이, 미국인이 선호하는 채널, 미국인이 강조하는 의미의 수준 등을 논의하고 있다. 제3장은 미국인의 사고방식, 제4장은 습관의 차이 등을 소개하고 있다. 한편 제2부는 미국인의 생활의 특징 측면들로서 제5장에서 20장에 걸쳐서 정치, 가족 생활, 교육, 종교, 미디어, 사회관계, 남녀관계, 스포츠와 레크레이션, 운전, 쇼핑, 개인위생, 조직에서 일을 성공적으로 처리하는 방법, 공공장소에서의 행동방법, 공부, 비즈니스, 비언어적 커뮤니케이션 등의 주제를 다루고 있다. 마지막으로 제3부는 문화적 차이에 대처하는 방법으로서 제21장에서는 몇몇 도움이 될 수 있는 아이디어들을 제시하고 있다. 제22장은 미국 문화에 대해 배울 수 있는 활동들을 소개하고 있다.

안고 있기도 하다. 먼저, 이러한 책들은 타문화에 대한 지식이 전혀 없거나 매우 부족한 사람들에게 비록 피상적이기는 하지만 타문화에 대한 신속한 이해를 도와준다는 점에서 크게 기여할 수 있다. 또한 성공적인 기업활동에 도움을 줄 수도 있다.

다른 한편으로 이러한 서적들은 타문화에 대한 기존의 스테레오타입을 고정화하며 나아가 그리 바람직하지 않은 관행들을 조장하고 정당화하는데 이용될 수도 있다. 또한 이러한 서적들은 해당 문화에 대한 신속하고 용이한 이해와 함께 흥미를 유발하기 위하여 해당 문화를 단순화하거나 과장하는 경우도 있다. 이는 여러 전형적인 상황에서 당장 유용하게 사용할 수 있는 지침이나 힌트를 주어야 한다는 이러한 서적들의 집필 목적 때문에 어떻게 보면 피할 수 없는 문제라고도 할 수 있다.

그러나 국제이해교육이 강조하는 문화간 이해는 단순히 세상에는 다른 문화들이 있고 사람들은 자신의 문화적 규범에 따라 각기 다르게 살고 있으니 이를 잘 이해하고 이에 맞추어 행동하면 된다는 것으로 끝나서는 곤란하다. 타문화에 대한 지식과 이해는 나의 이익을 증진시키는 것보다는 평화의 유지와 인권의 개선, 그리고 지속가능발전 등에 도움이 되어야 하는 것이다.

그러므로 국제이해교육의 시각에서는 타문화 이해에서 오히려 더욱 중요한 것은 이러한 지식과 기술을 습득하여 무엇을 할 것인가 이다. 기업활동과 관련하여 국제이해교육은 단지 기능적인 타문화이해에서 한 걸음 더 나아갈 것을 요구하고 있다.

IV. 기업활동과 세계화, 인권, 평화, 그리고 지속가능발전에 대한 이해

타문화 커뮤니케이션 지식과 기술의 습득은 불필요한 마찰이나 오해를 감소시키는 효과를 가져올 수 있다. 그러나 모든 다른 지식이나 기술과 마찬가지로 경우에 따라서는 노동자나 현지주민, 경쟁이 되는 영세 상인이나 기업, 나아가 소비자 등의 이익에 반하는 활동에도 기여할 수도 있다. 이를 인식하는 것은 매우 중요하며 바로 이 때문에 국제이해교육이 매우 중요하다.

특히 세계화 과정에 대한 이해는 식민지 경영이나 제국주의적 침략에 나섰던 국가나 기업들이 어떻게 이윤 추구를 위해 현지민의 삶을 파괴하였는가에 주목하게 해 줄 것이다. 이러한 상황은 현재에도 계속되고 있다. 세계화에 대한 이해는 가차없는 효율의 추구나 생산원가 절감 대책이 결과적으로 어떻게 지역사회들을 시장변동에 취약하게 만들었고 또한 환경을 파괴하여 왔는가를 알 수 있게 해 줄 것이다. 기업활동의 대가와 비용이 무엇인지, 그러한 비용들을 누가 지불하고 있는지, 단기적인 이윤의 추구가 장기적으로 어떠한 부담을 초래할 수 있는지 등을 이해하는 것 또한 매우 중요하다.

아울러 노동력의 국제적 이동이나 젠더 이슈에 대한 이해, 주요 자원의 개발과 판매에 관한 이해 등이 인권이나 평화와 어떠한 관련을 가지고 있는지를 이해하는 것도 중요하다.

V. 맺음말

문화에 대한 이해는 마케팅과 소비자의 행태, 조직이론과 문화, 그리고 국제기업, 특히 국제시장,

문화간 경영(intercultural management), 문화간 의사소통(intercultural communication)에 관하여 크게 기여할 수 있다. 문화에 대한 기업의 관심은 산업인류학, 기업인류학이라는 형태로 발전해 왔으나, 전통적인 산업인류학이나 기업인류학이 관심의 대상으로 여기거나 향후 연구 분야로 간주해왔던 것들¹⁷⁾ 이외에 국제이해교육의 시각에서 더욱 발전시켜야 할 것들을 생각해 볼 수 있다.

이렇게 기업활동의 영역에서 문화인류학자들을 비롯한 문화 전문가들이 점차 더욱 큰 역할을 할 것이 기대되고 있으나 기업경영에 대한 컨설팅 등 실천적 영역에서 문화 전문가들과 경영학자들은 다소 상이한 경향을 보이고 있다. 무엇보다도 경영자들은 “시간이 곧 돈”이기 때문에 충분한 조사연구보다는 문제의 즉각적인 해결을 요청하고 있으며, 또한 많은 경영자들은 문화를 통제수단의 하나로 간주하는 경향이 있다. 특히 정신교육이나 상징의 조작 등의 문화전략은 다른 수단에 비해 비교적 비용이 적게 들거나 근본적인 문제들은 그대로 두고 구호만 강조하는 경우도 있다. 이렇게 연구의 대상이 되는 종업원들의 이해관계와 연구를 의뢰한 경영자의 이해관계가 일치하지 않는 경우 문화인류학자들은 “윤리 문제” 때문에 매우 난처한 입장에 빠지게 되는데¹⁸⁾, 사실 모든 사회적 약자에 대한 지식과 이해는 유사한 문제를 가지고 있으며 이것이야말로 국제이해교육의 커다란 딜레마의 하나이기도 하다.

국제이해교육의 이념에 따른 문화간 이해, 세계화, 지속가능발전, 인권, 평화에 대한 이해는 기업활동에서 문화가 단지 이윤이나 효율 극대화, 통제의 전략으로서만 사용되어서는 안 된다는 것을 시사하고 있다. 국제이해교육을 받은 경영자와 노동자들은 자신들의 노동과 기업활동이 어떠한 사회적 함의를 가지며 다른 사람들과 공동체의 삶과 환경에 어떠한 영향을 미치는가를 유념하면서 보다 바람직하고 지속가능한 활동을 선택할 것이라 기대한다.

참고문헌

- Janelli, Roger L. with Dawnhee Yim(1993). *Making Capitalism : The Social and Cultural Construction of a South Korean Conglomerate*. Stanford : Stanford University Press.
- Kim, Chung Soon(1992). *The Culture of Korean Industry : An Ethnography of Poongsan Corporation*. Tuscon & London : The University of Arizona Press.
- 고병익(1995). 『동아시아의 전통과 변용』 서울 : 문학과 지성사.
- 김중순(2001). 『문화를 알면 경영전략이 선다』 서울 : 일조각.

17) 존 셰리(John F. Sherry, Jr.)는 기업과 관계되는 쟁점 중에서 인류학과 특별한 관련이 있으며, 인류학자들이 공헌할 수 있는 10개의 관련분야를 열거하고 있다. 이들은 다음과 같다. 지구차원의 마케팅(global marketing); 국내시장의 세분화(domestic market fragmentation); 전략적 계획(strategic planning); 조직문화(organizational culture); 경제개발(economic development); 가구 연구(household studies); 소비자의 부당한 행위(consumer misbehavior); 물질 관계(object relations); 예측(forecasting); 그리고 기초 연구(basic research) 등이다.

18) 기업문화는 경영자들의 조직 변화의 수단으로 사용될 수도 있지만 또한 변화에 대한 장애 또는 변화에 대한 저항을 강조하고 정당화하는 요인으로 작용할 수도 있다. 이는 상이한 문화를 가진 기업체들간의 국제합작투자는 물론 국내 즉 동일한 민족 문화를 공유하는 기업체나 조직들의 합병이나 통합의 경우에도 심각한 문제이다. 특히 하나의 일에 오랜 동안 종사한 노동자들은 매우 독특한 문화를 발전시키기 마련이며 비록 유사한 내용의 작업이라 하더라도 작업장에 따라, 소속된 단체에 따라 문화가 상이하게 나타나며 이를 당연시할 뿐만 아니라 커다란 자부심도 가지고 있다. 그리하여 현대 경영에서는 비록 국내에서의 기업활동이라 하더라도 비교문화라는 관점이 매우 중요하게 될 것이다.

- 노용석(1997). 『대기업 공장의 ‘기업문화’ 전략 연구』 (영남대 문화인류학과 석사학위논문).
- 샤오메이첸 지음/정진배, 김정아 옮김(2001). 『옥시덴탈리즘』 서울 : 강.
- 안드레 군더 프랑크 지음/이희재 옮김(2003). 『리오리엔트』 서울 : 이산.
- 에드워드 사이드 지음/박홍규 옮김(2001). 『오리엔탈리즘』 서울 : 교보문고.
- 이면우(1992). 『W이론을 만들자』 서울 : 지식산업사.
- 이옥순(2003). 『우리 안의 오리엔탈리즘』 서울 : 푸른역사.
- 이지영(1993). 『기독교적 기업 문화의 특성과 형성과정에 관한 사례연구』(서울대 인류학과 석사학위 논문).
- 이태주(1986). 『노동과정의 변화와 생산직 노동자 계급의 내부분화 : 방직, 자동차 공장의 비교 사례』 (서울대 인류학과 석사학위 논문).
- 장정아(1995). 『기업이념 유포와 수용양상에 관한 연구』(서울대 인류학과 석사학위 논문).
- 정문길 외 엮음(1995). 『동아시아, 문제와 시각』 서울 : 문학과 지성사.
- 제레미 리프킨 지음/신현승 옮김(2002). 『육식의 종말』 서울 : 시공사.
- 진필수(1994). 『봉제기업 작업장문화에 관한 연구』(서울대 인류학과 석사학위 논문).
- 채수홍(1991). 『노동자 계급이념 형성과정에 관한 연구』(서울대 인류학과 석사학위논문).
- 최호림(1993). 『생산직 관리자의 지위와 역할의 변화에 관한 연구 : 한 자동차 공장의 작업장을 중심으로』(서울대 인류학과 석사학위 논문).
- 클라이브 폰팅 지음/이진아 옮김(2003). 『녹색세계사』 서울 : 그물코.
- 한경구(1994). 『공동체로서의 회사 : 일본기업의 인류학적 연구』 서울 : 서울대출판부.
- 한경구(1996). “동아시아를 찾아서” 『문학과 사회』 36권. 서울 : 문학과 지성사.
- 하토리 다미오(服部民夫) 원저, 유한성·국중호 공역(19910). 『일본이 본 한국의 기업경영과 재벌』 서울 : 화평사(『韓國の經營發展』 1988 東京 : 文眞堂).

Education for International Understanding and International Business Activities

Han, Kyung-Koo
(Kookmin University)

ABSTRACT

Intercultural understanding can make a great contribution to international business activities in such fields as international marketing, consumer behavior, organizational behavior, intercultural management, intercultural communication with foreign workers. Although business world has been interested in matters of culture, but such interest has been regarded as minor and been relegated to industrial anthropology. However, there are many issues to be considered and developed from the perspective of education for international understanding.

We find a growing number of culture specialists playing a greater role in the business world, and corporate culture movement is but one example. At the same time we can find a difference between managers on the one hand and culture specialists on the other. Many managers demand quick and simple solutions and prefer to take actions instead of investing in time consuming researches and sensitive approaches. In addition, many managers tend to regard cultural approach simply less expensive, leaving behind fundamental issues. In some cases, some managers expect greater ideological control from cultural approach.

When the interests of the employees and those of the employers are in conflict, or when the interests of the people of other cultures and those of the business are in conflict, a serious question can be raised not only for culture specialists employed in the business world, but also for education for international understanding. In a sense this is a predicament common to the use of knowledge and understanding on those who are in socially weak position, and may constitute a serious dilemma for education for international understanding.

Education for international understanding tells us that knowledge and understanding of other culture should not be used only for maximization of profit or greater control by business organizations. It is the task of specialists of education for international understanding to help employers and employees understand the social and environmental impacts and implications of their labor, business activities and decisions, and make greater efforts for sustainable development.

Key Words : Education for International, Business Activities, Culture.