



## 1. 우리 경제는 어디에 서 있는가

**국** 제분업속에서 한국의 위치를 살펴보면, 우리의 산업은 아주 후진적이지도 않지만 일부에서 생각하듯이, 거의 선진국에 육박해 있는 수준도 아니다. 아직도 중진국 수준에 머물러 있다고 보는 것이 옳다.

먼저 우리 경제의 부가가치 생산 규모는 1993년 현재 3천 3백억달러

지막 조립단계에 특화된 것이다. 개발과 설계 그리고 기계와 주요 부품 생산은 주로 日本과 美國에 의존하여 왔다. 이 때문에 지난 30년여동안 양성한 공업노동력도 대체로 설계사 디자이너 보다는 조립공과 용접공 그리고 무역에 필요한 사무직 등이 주류를 이루었다. 기업의 규모 면에서 표준화된 제품을 대량생산하는 대형 조립공장이 중심이 되었다. 전형적인 재벌들의 기업이었다. 이 과정에서 오늘날 재벌 총수들을 만들었고, 이들은 앞다투어 대규모 조

# 우리나라 산업구조 조정과 기업문화

姜 哲 圭  
〈서울시립대학교 교수〉

정도로써 세계 전체의 1%를 조금 넘는 수준이다. 이것은 우리의 경제 규모가 세계의 23%를 차지하는 美國이나 13%의 日本에 비하여 대단히 적은 규모라는 것을 의미한다.

산업구조로 보면 韓國의 산업은 지난 30여년 동안 조립과 용접기술을 주로 하는 단순가공 조립산업에 특화하여 발전하여 왔다. 이 시기는 과거 농경시대에서 공업시대로 구조 조정할 기간으로서 그 속도는 전례 없이 빠른 것이었다. 그러나 제품의 개발과 설계에서 부터 기계와 부품의 생산 그리고 가공과 조립이라는 일련의 생산프로세스에서 보면, 마

이 자료들은 지난 5월27일 국립중앙도서관 대강당에서 열린 문화체육부·기업문화협의회 주최 제3회 기업문화 심포지움에서 발표된 내용임. (편집자註)

립공장을 설치확장하는 조립시대에 경영영웅이 되었다.

급속한 공업화 결과 농경시대의 정적인 文化에서 조립시대의 「빨리 빨리」와 대량생산의 동적인 문화로 바뀌었다. 밤낮없이 주말도 없이 일하고 건설하는 시대가 된 것이다.

그러나 지난 30여년간 이루어 놓은 韓國의 산업구조는 다른 공업국가들의 산업구조와 비교하여 특이한 모습을 보여주고 있다.

日本의 노무라연구소가 韓國, 日本, 臺灣의 자동차 및 반도체산업의 기술구조를 비교한 다음 그림<sup>1)</sup>을 보면, 韓國의 산업기술구조가 日本과

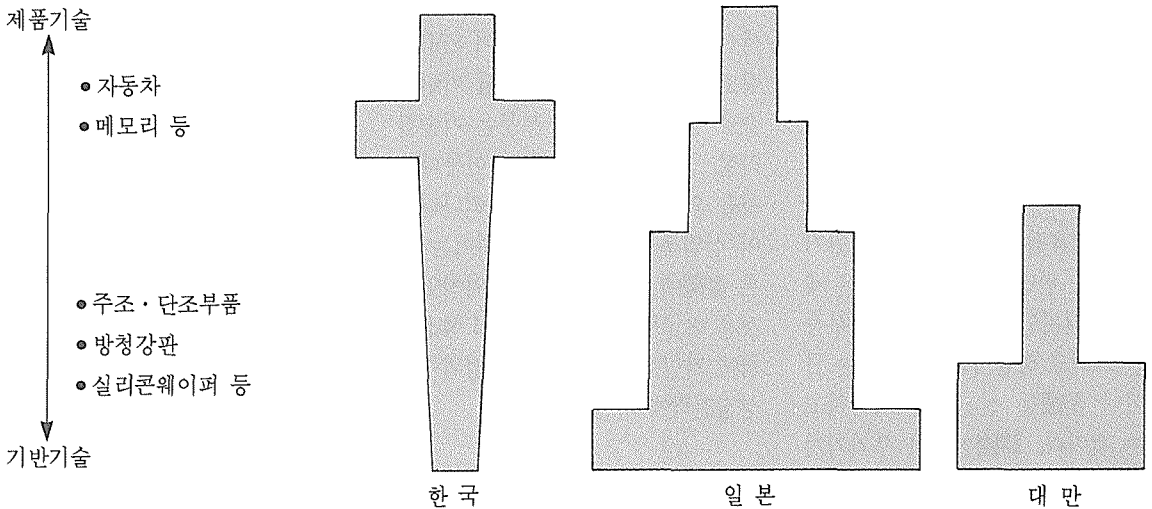
臺灣에 비하여 어떠한 특성을 갖고 있는지 극적으로 설명되어 있다. 韓國의 산업구조는 제품기술은 어느 정도 발전되어 있는 편이다. 그러나 기반기술이 대단히 취약하다. 제품생산기술을 지탱하여 주는 부품기술, 기계설비기술, 소재기술등에서는 선진국과 격차도 크고 臺灣과 비교하여도 취약하다. 제품기술은 대규모 조립기업에 의한 것으로서 재벌기업들로 구성되어 있다. 이점에서 日本은 韓國 이상으로 발달되어 있으나, 臺灣은 韓國보다 취약하다. 기반기

**내외의  
도전에 대응하여  
산업구조 조정을 이루어  
나기려면, 기지, 다양성,  
기업규모, 노동력, 조직,  
고객등에서  
과거와는 다른  
새로운 변화가 일어나야  
한다.**

술분야는 대체로 기술집약형 중소기업에 의하여 구성된다. 한국과는 달리 日本은 제품기술과 기반기술이 안정적인 피라미드형을 이루고 있고<sup>2)</sup> 臺灣은 대규모 기업에 의한 제품기술부문은 취약하나 중소형 기술집약형의 기반기술은 韓國보다 크게 발전되어 있는 모습을 보여주고 있다. 臺灣의 기반기술이 상대적으로 발전한 것은 수많은 기술집약형 중소기업이 日本등과의 합작으로 설립되어 활동하기 때문이다.

기반기술이 취약하기 때문에 韓國

〈그림〉 韓國의 기술구조(자동차, 반도체)



〈자료〉 日本 노무라연구소

1. 高橋修, "일본 주요 전략산업(자동차)의 성장과정 및 발전요인", 삼성경제연구소 창립 7주년 기념심포지엄(1993. 6.)  
 2. 일본의 자동차 산업은 완성차 업체의 설계에 직접 참여하여 해당 부품의 설계를 승인하는 承認圖 업체가 500여사, 중간적인 貸興圖 업체가 1만5천여개, 아주 영세한 중소기업까지 포함하면 4만여개가 있다. 그러나 우리 자동차 부품업체에는 아직 승인도 업체는 거의 찾아볼 수 없고 대어도 업체만 그것도 1천4백여개에 불과하다. 이것은 우리나라 자동차 산업에서 중소기업의 기반이 얼마나 취약한가를 보여주는 한 예이다.



은 그 수출이 증가하게 되면 기계와 설비 그리고 핵심부품을 日本으로부터 도입하는 무역패턴을 계속 유지하고 있고, 이것이 만성적인 對日 무역역조의 원인이 되고 있다.

이러한 산업구조의 문제점은 부가가치가 낮다는 데 있다. 우리나라 제조업의 1인당 시간당 부가가치는 1991년 현재 약 13달러를 나타내고 있는데 비하여 日本의 1인당 시간당 부가가치는 41달러, 美國은 37달러, 獨逸은 38달러를 나타내고 있다. 선진국은 대체로 시간당 40달러 전후의 부가가치를 나타내고 있는데 비하여 韓國의 부가가치는 10달러대에 머물고 있는 것이다. 산업별로 보아도 대체로 이러한 차이가 나타난다. 이것은 韓國의 산업구조가 선진국에 비하여 저부가가치 부문에 특화되어 있다는 것을 의미한다. 그러한 상대적 저부가가치성은 韓國의 산업이 생산공정소펙트럼에서 부가가치가 낮은 조립용접부문에 특화하고 있기 때문이다. 반면 부가가치가 높은 제품설계, 디자인, 기계제조, 핵심부품 생산 그리고 정밀가공기술분야는 日本이나 美國 등 선진국에 의존하고 있는 것이다. 韓國산업을 부가가치를 높이려면 가공조립공정에서 한단계 깊이 들어간 공정부문으로 발전되어 나가야 한다.

그런데 이러한 가공조립공정에 특화된 대기업은 성질상 규모의 경제를 이룰 수 있다. 그러나 부가가치가 높은 기계, 핵심부품, 신소재 등 설

**기업의  
대고객 자세가  
달라져야 한다.  
어떻게 하면 고객을  
만족시킬 것인가를  
검토하고 연구하지 않으면  
안된다.  
심지어는 고객을  
만족시키는 정도가  
아니라 감동시켜야  
한다.**

계, 생산부문은 주문생산이 많고 다양하기 때문에 대기업형보다는 중소기업형이 많다. 가령 NC공작기계를 생산하는 H기공은 종업원이 250명 정도이다. 이것이 그림에서 기반기술로 향한 허리와 밑 부문은 기술집약형 중소기업이 대종을 이룬다는 것을 의미한다. 그동안 우리나라의 이 산업부문이 日本에 비하여는 물론 臺灣에 비하여 크게 취약하였던 것은 대규모 조립공장중심의 성장전략에 기인한 것이다. 즉 재벌위주의 성장전략에 기인한 것이다.

## 2. 산업구조 조정의 방향

그러나 이러한 산업구조는 지금 내외의 여건변화로 큰 도전을 받고 있다. 안으로는 임금의 상승이다. 우리의 임금수준은 1992년 현재 1인당 시간당 임금이 4.38달러로서 臺

灣의 4.81달러와 거의 비슷한 수준이나 獨逸의 20.03달러, 美國의 15.52달러, 日本의 14.42달러 등에 비추어 보면 아직도 중진국 수준에 머물러 있다. 우리도 선진국이 되려면 임금도 올라가야 하는데, 현재의 4달러대에서 국제경쟁력의 약화등의 심각한 문제가 발생하고 있다. 이것은 우리 산업구조가 4달러대의 임금을 지탱하기도 어려운 정도의 저부가가치 산업이라는 것을 의미한다. 韓國의 대표적인 企業들이 세계적인 기업으로 성장하려면 선진국의 1/4~1/5수준 정도의 임금에서 고전을 해서는 안 될 것이다. 그러나 현재 임금이 비싸서 경쟁력이 떨어지고 있다는 주장은 그 정도의 임금도 감당하기 어려운 저부가가치 산업에 머물러 있다는 현실을 대변하고 있는 것이다.

이것을 해결하는 길은 임금을 후진국 수준으로 다시 떨어뜨리는 것이 아니라, 산업구조를 바꾸어 부가가치를 높이는 것이어야 한다. 2000년이 되면 한국제조업의 시간당 임금은 10달러를 넘어설 것이다. 이에 견뎌내기 위하여는 우리의 산업구조로 보아 재벌기업들의 부가가치가 대폭 상승하여야 하는데, 현재와 같이 조립공정에 특화된 구조로는 거의 불가능하다. 설계와 디자인 그리고 중요부품의 국산화가 이루어지지 않고서는 해결하기 어려울 것이다. 그것은 조립 이전의 공정인 제품설계, 디자인, 기계, 부품 생산공정에

특화하는 다수의 기술집약형 중소기업의 발전이 있어야 가능하다.

밖으로 부터의 도전도 심각하다. 中國이나 동남아 제국이 공업화를 서둘면서 韓國의 1/10~1/5정도의 임금수준으로 韓國이 그동안 발전시켜왔던 조립 용접부문으로 침투하기 시작한 것이다. 이 결과 구미선진국과 日本에서 韓國이 차지하고 있던 시장을 잠식하여 韓國을 위협하고 있다. 이에 대해 현재의 조립산업구조를 그대로 둔채 일시적 임금억제나 혹은 「30분 일 더하기」, 「공휴일 줄이기」 등으로 대처하는 것은 근본적인 처방이 아니다. 왜냐하면 그렇게 하여 높일 수 있는 부가가치수준은 극히 제한적이기 때문이다. 결국은 산업구조면에서 중심산업을 중급 혹은 고급의 부가가치 산업으로 옮겨갈 수 밖에 없다. 이를 위해서는 중급 정도의 부가가치를 생산하는 기계, 설비, 핵심부품, 신소재 산업을 담당하는 기술집약형 중소기업의 성장이 대단히 중요하다.

선진국의 기업혁신도 우리로 하여금 산업조정을 서두르게 하는 요인이다. 부가가치를 생산하지 않는 인력을 줄이고 변화에 유연하지 못한 거추장스러운 관료적 조직을 가볍게 하며 팀제로 운영하는 내용의 리엔지니어링(reengineering)으로 美國은 큰 성과를 올려 향후 지향하여야 하는 기업의 한가지 모형을 제시하고 있다. 이것은 종래의 기업과는 근본적으로 다른 조직과 운영방식을

과거의  
기업이 「하이 볼륨문화」  
이었다면 이제는  
「하이 벨류의 문화」가  
중심이 되는 시대가  
도래하고 있다.  
이제 기업의 목표는  
고객이 요구하는 높은  
가치를 창조하는  
것이다.

보여주는 것으로써 새로운 企業文化의 한가지 모습을 보여주고 있다.

이러한 내외도전에 비추어 우리의 산업조정 방향을 다음과 같이 여섯 가지 점에서 살펴보고자 한다. 즉 여섯가지란 가치(value), 다양성(variety), 기업규모(size), 노동력(worker), 조직(organization), 고객(customer)으로써 이들 하나 하나에서 과거와는 다른 새로운 변화가 일어나야 한다.

첫째, 가치(value)면에서 보면, 지금까지의 저부가가치에서 고부가가치(high value)화가 진행되어야 한다. 韓國의 산업발전단계로 보아 산업의 고부가가치화는 불가피하다. 우리 제조업의 부가가치 수준은 위에서 잠시 본 바와 같이, 시간당 13달러대에 머물러 있다. 현재의 시간당 임금수준이 5달러대에 있다고 보고

2000년대에는 10달러 이상이 된다고 보면, 우리 산업의 부가가치는 시간당으로 적어도 20~30달러 수준으로 올라서야 한다. 그렇지 않고서는 부가가치 마진율이 떨어져 국제 경쟁력을 상실하게 되기 때문이다. 부가가치가 지금의 두세배가 되려면 위에서 본 바와 같이, 단순 조립산업 중심에서 제품설계, 관련기계, 중요 부품, 신소재등의 산업으로 기술수준이 향상되어야 한다. 기존산업에서는 제품차별화를 이루어 부가가치를 높일 수 있다.

둘째, 상품의 다양성(variety)를 높여야 한다. 소비자의 소득이 올라가衣食住와 같은 기본수요가 충족되면 소비자의 소비패턴이 달라진다. 즉 소비문화가量 위주에서 質과 개성화 다양화로 변화한다. 같은 용도의 제품이나 서비스라 하여도 개성에 맞게, 그리고 싫증나지 않도록 다양하게 변화를 요구하게 된다. 고급화와 패션화도 이루어진다. 이것은 국민 1인당 소득수준이 7천달러를 넘어서 1만달러 이상이 되면 그러한 현상은 일반화된다. 우리나라의 소득수준은 이미 7천달러를 넘어서고 있다. 뿐만 아니라 우리 상품의 압도적 부분이 이러한 소비패턴을 가지고 있는 선진국에 수출되고 있기 때문에 생산도 이에 맞출 수 밖에 없다. 흔히들 말하듯이, 과거의 소품종 대량생산 보다는 다품종 소량생산이 점차 그 중요성을 더해 갈 것이다.

셋째, 기업 규모(size)면에서도 대

규모 기업보다는 중소형 企業의 역할이 점차 증대되어 간다. 소품종 대량생산을 위하여는 대기업 규모의 경제가 있으나, 소품종 대량생산을 위하여는 중소기업의 역할이 중요해지는 것이다. 물론 그것은 모든 企業을 중소기업으로 만들자는 것은 아니다. 과거에 대기업중심으로 발전되어 온 것이 앞으로는 대기업과 중소기업이 조화를 이루는 균형있는 경제가 되어야 한다는 것이다. 이를 위하여는 향후 상당기간은 그동안 취약하였던 중소기업의 발전에 주력하는 수밖에 없고, 이것이 대규모 조립기업의 발전을 돕는 길이기도 하다.

넷째, 노동력(*worker*)의 질도 달라진다. 그 동안의 조립기업 중심시대에는 중심 노동력은 조립공과 용접공들이었다. 그러나 설계, 디자인, 고도기술산업이 중심이 되어가는 중급이상의 고부가가치 경제에서는 중심노동력이 설계사, 디자이너, 기술자 등으로 바뀌어갈 수밖에 없다. 그렇다고 지금의 모든 조립공과 용접공이 그렇게 되는 것은 아니다. 그 구성이 변화하는 것이다. 지금 조립공과 설계사 디자이너의 비중이 9대 1이라면 향후 30년 후에는 적어도 그 비중이 5대 5나 그 이상으로 변화되어 갈 것이다. 동시에 최근의 컴퓨터가 보급되고 정보처리기술이 발달됨에 따라 전문가의 특성도 달라진다. 아담 스미스 이래의 미세한 부문으로 분업화 되어 각 부문에 중사

**종업원의  
역할이 달라진다.**  
조립시대의 종업원은 그저  
상사의 명령에 따라 주어진  
일정에 따라 생산에 임하면  
되었지만, 고객의 욕구를  
발견하고 이를 충족시키는  
가지장출의 시대에는  
전종업원이 고객의  
욕구발견과 가지장출  
그리고 변화에  
적용하는 유연성을  
가져야 한다.

하는 편협한 전문가가 아니라, 관련된 업무처리를 유연하게 처리해 낼 수 있는 다기능을 가진 전문가로 되어 간다는 것이다. 이것은 선진국에서 요즘 이루어지고 있는 리엔지니어링(*reengineering*)의 방향과도 일치한다.

다섯째, 企業組織(*organization*)도 바뀌고 있다. 우선 단순 관료조직을 가지고는 급변하는 소비자의 욕구변화에 대응할 수가 없다. 뿐만 아니라 컴퓨터의 보급과 정보처리 기술의 발달로 인하여 피라미드형 조직이 점차 기능적으로 신속하게 연결되는 수평적 네트워크 조직으로 변화하여 간다. 이 때문에 부가가치를 생산하지 않는 조직원은 견대내

기가 어려운 시대가 도래하고 있다고 볼 수도 있다.

여섯째, 企業의 대고객(*customer*) 자세가 달라지고 있다. 공급이 소비를 결정한다는 세이(*Say*)의 법칙은 그야말로 옛말이 되고 있다. 지금은 고객을 세일즈의 대상으로만 생각해서는 치열한 경쟁에서 탈락하기 십상이다. 어떻게 하면 고객을 만족시킬 것인가를 검토하고 연구하지 않으면 안되는 시대에 와 있다. 심지어는 고객을 만족시키는 정도가 아니라, 감동시켜야 하는 단계에 온 것이다. 고객을 만족시키거나 감동시키려면 고객의 니즈(*needs*)가 무엇인지를 알아야 한다. 고객이 무엇이 부족하고 무엇을 바라고 있는지를 알아야 한다. 더구나 그것이 늘 변화하고 있다는 점을 무시할 수가 없다. 이 때문에 고객이 누구이며, 고객의 필요가 무엇인지를 발견하고, 고객의 필요를 충족시키기 위하여 무엇을 할 수 있는지를 항상 연구하고 시행에 옮겨야 한다. 이것은 확실히 과거와는 다른 대고객 文化를 발생시키고 있는 것이다.

### 3. 새로운 기업문화

이상과 같은 산업구조 조정의 방향에서 보면 확실히 企業文化가 달라지고 있음을 알 수 있을 것이다.

첫째, 과거의 企業이 하이 볼륨(*high volume*) 文化이었다면 이제는 하이 밸류(*high value*)의 文化가 중

심이 되는 시대가 도래하고 있는 것이다. 기업의 목표는 고객이 요구하는 높은 價値를 창조하는 것이 되고 있는 것이다. 즉 이것은 필요로 하는 가치를 창출하여 이를 공급하는 집단이 된 것이다. 이는 과거에는 인간의 필요는 주어진 것으로 보고 이를 생산하는 것이 중심이었지만, 이제는 인간의 필요가 변수가 되고 있고 이를 발견하여 적정한 시간에 적정한 방법으로 공급한다는 점에서 인간의 필요 중심의 시대라고 할 수 있다. 돌이켜 보면 농경시대에는 토지 생산물이 중심이었다. 이것은 주로 자연에 의존하여 먹는 문제, 즉 식량을 해결하기 위하여 생산이 이루어지는 시대이었다. 농경시대를 지나 공업화 제1세대는 衣食住의 인간생활에 기본적인 수요문제를 해결하는 것을 목표로 한 시대이었다. 이때에는 質보다는 量이 중요하였다. 양적으로 풍요로운 사회를 건설하는 것이 목표이었다. 이 때에는 주어진 요소를 효율적으로 사용하여 생산량을 극대화하는 것이 목표였다. 그러나 하이 벨류의 시대에는 量이 목표가 아니라, 소비자의 욕구를 충족시키는 다양성의 증대와 質의 향상이 중요하게 되었다. 이 때에는 주어진 요소로 주어진 商品과 서비스를 최대로 생산하는 것이 아니라, 주어진 요소가 능동적으로 활동하여 소비자의 기본수요 이외의 문화적 필요를 발견하고 소비자를 만족시킬 수 있는 질적으로 우수한 가치를 신속하게

■  
■  
■  
■  
■  
■  
■  
■  
■  
■

**고객은  
이제 생산에 직접  
참여하고, 기업과 같이  
호흡하는 대상이 되고 있다.  
고객중심이라는 것이다.  
이제 종업원은 자신의  
고과를 실시하는 직속상관  
대신 고객을 중심으로  
사고하고 행동한다는  
점이다.**

생산하는 것이 중요하게 된다.

둘째, 이같은 변화는 종업원의 적극적인 참여 없이는 이루어지지 않는다. 종업원의 역할이 달라진다. 조립시대의 종업원은 그저 상사의 명령에 따라 주어진 일정에 따라 생산에 임하면 되었지만, 고객의 욕구를 발견하고 이를 충족시키는 가치창출의 시대에는 전종업원이 고객의 욕구발견과 가치창출 그리고 변화에 적응하는 유연성을 가져야 한다. 이는 기업내의 고용자와 피고용자간의 새로운 文化를 창조하게 된다. 美國의 GE社의 타운미팅은 대종업원 文化에 대한 새로운 시사를 한다. 이른바 팀제 운영(team production)이 바람직해진다.

셋째, 새로운 企業文化는 무조건 규모가 큰 것이 좋거나 무조건 작은 것이 좋다는 것을 배격하고, 큰

것과 작은 것의 조화를 도모한다. 기업의 성격에 따라 그것은 달라지기 때문이다. 그러나 국민경제 전체로는 작은 나무와 큰 나무가 어우러져 이룬 숲과 마찬가지로 함께 발전하는 것이 바람직하다. 이런 점에서 대기업 중심 혹은 중소기업 중심만을 고집하는 것은 바람직하지 않다. 균형과 조화의 文化가 필요하게 되었다. 다만 지금은 재벌에 비하여 중소기업의 부문이 상대적으로 취약하기 때문에 이 부문을 강조하는 것이다.

넷째, 고객은 이제 생산에 직접 참여하고, 기업과 같이 호흡하는 대상이 되고 있다. 고객중심이라는 것이다. 이제 종업원은 자신의 고과를 실시하는 직속상관 대신 고객을 중심으로 사고하고 행동한다는 점이다. 유명한 카드회사인 美國의 홀마크社는 최근 소매매장에 「나만의 카드코너」를 설치하여 고객이 카드의 무늬를 선택한 후 필요한 문구를 입력시키면 컴퓨터 통신망을 통하여 본사에 대기하고 있는 700여명의 디자이너에 전달되고, 이를 즉시 반영한 카드가 다음 날로 매장에 공급된다. 이것은 소비자인 고객이 생산에 참여하는 사업방식이다. 홀마크社는 이를 통하여 대단한 인기를 얻고 있다. 이것은 고객이 생산에 직접 참여하는 방식이다. 고객과 생산자가 직접 만나는 거래방식(prosumer)은 고객으로 하여금 만족감을 높이고 고객의 기호를 파악하며, 유통비와 재고비를 줄이는 비용절감의 효과도 나

타내는 등 다중효과를 가져온다.

고객에게 「50초만 기다려 주십시오」라고 대기시간을 미리 알려준다든가 고객의 서비스 요청을 최신의 통신장비를 이용하여 최단거리에 있는 서비스요원으로 하여금 빠른 시간내에 처리하도록 하는 것 등도 모두 고객을 위한 것이다.

새로운 소비문화를 위하여 고객이 투자하는 것도 중요하다. 프랑스에서는 PC가 보급되기 시작하였을 때 우편번호책과 우편번호가 입력되어 있는 PC중 하나를 고객이 선택하여 가게 한 일이 있다. 많은 시민이 PC를 선택하여 갔고, 이제는 거의 대부분이 PC를 이용하여 전화번호를 찾게 되었다. 자동차 산업의 발전은 쇼핑물, 여행, 문화 등을 새로이 발전시키고 투자를 하여야 할 것이다. 이것은 신기술 혁신을 보급하기 위한 투자라고 할 수 있다. 새로운 문화와 예술을 창조하기 위하여는 기업은 이와 관련된 화랑, 문화의 거리, 스포츠 등 신분야에 투자를 하는 것이 신제품과 신서비스의 수요자를 늘리는 길이고, 이 과정에서 새로운 문화가 발전되는 것이다. 우리 사회에서 거의 정착한 새로운 주거문화인 아파트 문화를 위하여 건설업자들은 노인정, 어린이 놀이터 뿐아니라 공원, 스포츠 센터, 상가, 화랑 등 아파트 문화에 적합한 투자를 하여야 할 것이다. 자동차 산업의 발전은 쇼핑물, 여행문화 등을 새로이 발전시키고 투자를 하여야 할 것이다. 이것

기업은  
기존문화의  
수용에 그치지 않고  
적극적으로 새로운  
문화창조의 중요한 역할을  
하게 된다. 그것은 기업을  
성공시키는 길이 되고 있다.  
과거 소비자의 수요패턴이  
경제적 수요에 그쳤던  
시대에서 문화적 수요의  
비중이 크게 증대되는  
시대로 바뀌었기  
때문이다.

도 건전하게 되려면 업계의 투자가 필요한 것이다.

다섯째, 기업내 組織이 전통적인 피라미드 型에서 기능적으로 연결되는 네트워크제로 바뀌어 갈 것이다. 이것은 기업내의 文化를 바꾸고 있는 것이다. 기업내에서 권위와 명령복종의 관계가 종업원간의 수평적인 관계로 변모해 갈 것이다. 많은 정보를 기억하고 신속히 전파하는 정보처리기술의 발달로 업무의 연결이 전자 우편을 통하여 신속, 정확하게 전달된다. 이러한 시대의 企業에서는 情報를 많이 보유하고 이를 분석하는 사람들의 역할이 중요해진다. 로버트 라이시(R. Reich)는 21세기의 핵심 노동력은 記號分析家(sym-

bolic analysts)들이라고 하였다. 이들은 記號, 도형 등을 분석하는 사람들로서 바로 컴퓨터를 사용하여 분석을 하는 사람들이다. 기업내에 이러한 기호분석가들이 많아지고 그들의 역할이 중요시 되기 때문에 향후 기업조직은 과거와는 다른 모습으로 변모하여 갈 것이다. 이것은 情報를 많이 가진 사람, 기업, 국가가 경쟁력을 갖게 되는 知力主義 사회로 변모해가는 것을 암시한다.

#### 4. 맺는말

企業은 기존문화의 수용에 그치지 않고 적극적으로 새로운 문화창조의 중요한 역할을 하게 된다. 그것은 기업을 성공시키는 길이 되고 있다. 과거 소비자의 수요패턴이 경제적 수요에 그쳤던 시대에서 文化的 수요의 비중이 크게 증대되는 시대로 바뀌었기 때문이다. 이 때문에 企業은 문화적 수요가 무엇인지를 발견하고 소비자를 만족 혹은 감동시킬 수 있는 商品과 서비스를 개발하여야 하는 일이 풍요하게 된다. 이를 가장 효율적으로 수행하기 위하여는 企業 스스로 조직을 바꿔나가야 하고 기업경영 및 운영방식을 바꾸어 나가야 할 것이다. 동시에 고객의 문화적 욕구를 개발하고 이를 발전시켜 나가도록 문화적 투자를 늘려야 할 것이다. 이제 21세기에는 기업과 소비자가 함께 文化를 창조하여 가는 시대가 될 것이다. ♠