

연구논문

중앙정부 조직의 '문화적 정향성' 탐색: 그 발견적 의미를 찾아서*

원 숙 연**

- I. 문제제기 및 연구의 목적
- II. 이론적 논의
- III. 실증연구
- IV. 분석결과의 논의
- V. 결 론

〈 요약 〉

중앙정부 내 조직문화의 존재양식(mode of existence)은 어떠한가? 이러한 의문에서 출발한 본 연구는 국방부를 제외한 중앙정부 14개 전 부처를 대상으로 문화적 정향성을 탐색하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 G. Hofstede의 문화차원(집합주의, 권력거리, 남성성, 불확실성 회피, 성과지향)을 적용하고, 특히, 문화다양성 및 다층성에 주목하였다. 정부조직 전체를 거대문화로 보고, 각 부별, 기능 별, 구성원의 성별, 연령, 직급 등에 따른 하위문화의 존재양식을 탐색하였다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 전반적인 수준에서 중앙정부조직의 문화 정향성 중 집합주의-권력거리-불확실성 회피 경향성은 건재하고 있다. 다만 남성성은 일정한 변화의 과정에, 성과지향은 혼란의 와중에 있는 것으로 보인다. 둘째, 기능에 따른 차이를 부처별로 본 결과, 법·질서 유지, 외교·통일, 교육·문화 기능을 수행하는 부처 내부의 문화적 차이는 높지 않은데 반해, 경제부처와 사회부처 내 문화는 일정한 차이가 발견된다. 전자는 농림수산식품부가, 후자는 여성부가 독특한 양상을 보인다. 셋째, 기능에 따른 분류를 집합적 차원에서 접근했을 경우, 외교·통일부분이 다른 기능부처와 비교하여 집합주의-권력거리-성과지향에서 차이를 보이며, 사회 부처는 남성성에 있어서 다른 부처와 상당한 거리를 갖는다. 마지막으로 인구통계적 기준에 따른 차이는 거의 발견되지 않았지만, 남성성은 여성이 보다 높게, 성과지향성은 여성일수록, 나이가 어릴수록 낮게 평가하였다. 이상의 결과가 갖는 발견적 의미와 향후 연구과제를 논의하였다.

[주제어: 조직문화, 하위문화, 문화지형, Hofstede 문화차원론, 중앙정부]

* 본 연구는 2007년 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음(KRF-2007-B00552)

** 이화여자대학교 교수(sywon@ewha.ac.kr)

I. 문제제기 및 연구의 목적

역대 어느 정부도 공직의 변화 또는 혁신을 논하지 않은 적이 없었고 그 변화와 혁신의 대상으로 또는 성공적인 혁신을 위한 요건으로 조직문화의 발전적인 변화가 논의되어 왔다. 공직이 변화한다는 것은 단순히 업무과정이나 관리기법과 같은 하드웨어적 변화만으로는 한계가 있고, 조직문화의 변화가 병행되어야 한다는 점을 강조해 왔던 것이다. 이는 조직문화가 조직구성원의 가치관과 규범과 같은 추상적인 차원은 물론 그에 기초한 업무추진 방향과 구성원 간 상호작용 양식과 외부환경에 대한 대응양식에 상당한 영향을 미친다는 인식에 기초하고 있다.

이처럼 공직의 조직문화를 변화의 대상 또는 전제로 한다면, 이때의 조직문화는 어떻게 이해되고 있는 것일까? 어쩌면 정부 조직의 문화적 정향성에 대한 구체적인 이해를 결여한 상태에서 추상적인, 그래서 실체가 불분명한 어떤 ‘이미지’를 상정하고 있는 것은 아닐까? 만일 그렇다면 정부 조직문화의 존재양식(mode of existence)을 밝히는 작업이 필요한 것은 아닐까? 이러한 의문을 출발점으로 한 중앙정부조직의 문화적 지형 탐사, 그것이 본 연구의 목적이면서 주요 내용이다.

행정학 분야에서 조직문화에 대한 연구는 주로 조직문화를 유형화하고 그것이 조직의 효과성 또는 성과에 어떻게 작용하는가의 인과관계를 밝히는 것에 집중해 왔다(조성한·주영중, 2008). 즉 행정조직의 문화를 하나의 독립변수로 설정하고, 조직효과성 또는 성과로 통칭되는 조직행태를 종속변수로 하여 그들 간의 인과관계를 규명하고 이를 기초로 조직 관리의 처방을 제시하는 연구가 그것이다. 물론, 조직문화와 조직행태간의 인과관계를 밝히는 연구는 중요하다. 효과적인 조직관리를 위한 도구적인 측면에서 더욱 그렇다. 또한, 이러한 연구가 행정학분야에서 조직문화에 대한 연구의 진보를 견인한 측면도 충분히 인정된다. 그러나 본 연구의 문제의식은 그러한 인과관계의 규명만큼이나 필요한 것은 정부를 구성하는 조직문화의 존재양식을 밝히는 작업이 함께 이루어져야 한다는 것이다. 그간 조직이 갖는 독특한 문화의 존재양식에 대한 관심이 상대적으로 적었던 이유 중 하나는 관념적 차원에서 행정조직의 문화는 광범위한 사회문화로부

터 자유로울 수 없으므로, 한국 사회라는 동일한 장(setting)안에 존재하는 행정조직간 문화적 차이는 크지 않을 것으로 전제하였기 때문은 아닐까¹⁾

이러한 문제의식에서 본 연구는 다음에 주목하고자 한다. 첫째, 문화적 지형 탐사라는 연구내용이 자연스럽게 내포하듯이, 행정조직의 문화적 다양성 또는 다층성에 초점을 맞춘다. 행정조직의 경우, 사기업조직에 비하면 행정환경으로부터의 압력이나 추구하는 목표가 비교적 동질적이어서 사기업조직 문화에 비해 다양성이 약한 것은 사실이다(이중범, 1994). 그러나 중앙정부조직 전체를 하나의 거대문화(grand culture)로 볼 때, 부처별, 기능별 및 구성원의 성별, 연령, 직급 등에 따라 다양한 하위문화가 존재할 수 있다. 문화 지형을 탐사한다는 것은 다양한 기준에 따른 하위문화의 존재를 확인하는 작업이 필수적이라는 점에서 문화의 다층성에 초점을 맞춘다. 둘째, 본 연구는 중앙정부를 구성하는 모든 부를 대상으로 하는 총체적인 접근을 시도한다. 조직문화의 다층성에 관심을 가진 기존 연구를 보면, 몇 개의 부처만을 대상으로 하였다. 각 연구의 목적이나 초점에 따라서 선별적으로 접근하였겠지만, 본 연구는 중앙정부 전체의 문화적 지형을 탐색한다는 점에서 15개 모든 부처를 대상으로 한다. 셋째, 본 연구는 행정학분야에서 상대적으로 덜 활용되어 온 G. Hofstede의 문화차원론을 적용한다. 행정학분야에서의 조직문화에 대한 연구의 대부분이 Quinn and Kmblerly(1984)의 경쟁가치 모형(competing values model: CVM)을 적용하였다(<표 1>참고). 물론 CVM의 신뢰성과 설명력은 충분한 수준이다. 또한 그를 기초로 한 연구가 행정학분야의 조직문화에 대한 이해에 기여한 측면도 인정된다. 그러나 조직문화는 다차원적인 현상으로 접근의 다양성을 통해 설명력을 제고하고 발견적 의미를 찾는다는 면에서 새로운 척도를 적용하는 것이 의미가 있을 것으로 판단된다.²⁾

1) 행정학분야에서 행정문화 또는 조직문화의 이름으로 이루어진 연구를 분석해 보면 이러한 추정을 뒷받침한다. 조직문화에 대한 논의가 비교적 활발해지기 시작한 2000년대 이후 연구를 보면 특정의 조직이 다른 조직과 비교해 어떻게 다른 문화적 정향성을 갖는가를 밝히는 연구는 매우 드물고(예: 황창연, 2003; 최성욱, 2005; 이동수, 2007), 대부분의 연구가 조직을 구분하지 않은 상태에서 집합적인 수준에서 조직문화 정향성이 조직성과(또는 조직효과성)(주효진, 2005; 조경호·김정필, 2005; 박순애·오현주, 2006; 이창길, 2007), 직무만족 또는 조직몰입(김호정, 2002a 2003; 2004; 김근세·이경호, 2005; 이정주, 2005), 혁신성향(장지원·진종순, 2006), 책임성(이환범 외, 2005)에 어떻게 작용하는가를 밝히는데 주력하였다. 결국, 각각의 단일조직이 분석단위가 되어 하위문화를 비교연구하기보다는 집합적 조직을 분석단위로 한 연구가 주를 이루고 있음을 알 수 있다.

II. 이론적 논의

1. 조직문화의 개념과 다차원성

문화가 인간의 행태에 미치는 막대한 영향에도 불구하고, 문화에 대한 연구를 가로막는 중요한 장애는 개념적 혼란이다. 문화에 대한 정의는 매우 다양하여 환경을 관리하기 위해 인간이 만들어낸 인공물(Malinowski, 1944) 또는 집단의 사회적 정체성을 규정하는 일련의 유형(a set of pattern)으로 개념화된다(Deutsch, 1973). 또한 집단 구성원들 사이에 공유된 가치와 규범의 세계이며 한 사회에서 공유되고 당연시되는 일련의 암묵적 가정이며(Schein, 1996), ‘간주관적인 의미체계’로 특정집단의 구성원을 다른 집단의 구성원과 구별되게 하는 ‘집합적인 프로그래밍’(collective mental programming)(Hofstede, 1991; Harzing and Hofstede, 1996; Hofstede, 2004)으로 규정되기도 한다.

이러한 문화의 다의성과 그에 따른 개념적 혼란은 조직문화에도 그대로 투영된다. 다만, 조직문화를 둘러싼 개념적 다양성에도 불구하고, 조직문화를 관통하는 공통된 요소는 1)집합적이며(holistic), 2)역사적으로 결정되며(historically determined), 3)사회적으로 구성되고(socially constructed), 4)연성의 것으로(soft), 5)다른 조직과 구분되는 특수성을 갖는다는 점이다(Hofstede, et. al., 1990: 286). 이러한 조직문화는 구성원에게 적절한 태도와 행동이 무엇인지를 알려주고, 환경에 대한 대응방식과 구체적인 행동전략 및 상호작용을 규율하는 지침으로 기능한다(O'Reilly and Chatman, 1996). 무엇보다 조직문화는 조직이 추구하는 추상적 가치, 체계화된 제도(institutions)는 물론 일상적인 관행(practices)으로 발현되어 나타난다. 즉, 조직의 가치와 제도 및 관행은 특정 조직이 집합적으로 공유하고 있는 문화의 발현체이며, 이는 특정 조직의 문화를 다른 조직의 문화와 구분하는 구체

2) 본 연구는 Hofstede의 문화차원에 대한 논의를 기반으로 하고 있으나 구체적인 척도는 House et. al.(2004)을 활용하였다. 그 이유는 다음과 같다. 첫째, Hofstede의 논의는 다양한 연구에서 사용되고 타당성도 인정되었으나 주로 국가문화(national culture)에 초점을 맞추고 있다. 이에 반해 House et. al.(2004)은 Hofstede의 문화차원은 그대로 유지하면서도 이를 조직문화에 성공적으로 활용하고 있다. 둘째, House et. al.(2004)은 연구대상이 62개 국가의 900개가 넘는 조직에 이르며 설문자도 15,000명으로 매우 광범위하다. 셋째, 조사가 비교적 최근에 이루어짐으로써 시의성도 확보되었다고 판단된다.

적인 요소로 작동한다. (Hofstede, et. al., 1990; Lyle, et. al., 1995)

조직문화를 이해하는데 있어서 본 연구가 주목하는 바는 조직문화의 다면성 또는 다차원성이다. 조직문화를 구성하는 각각의 차원은 조직문화의 일부분만을 설명하는 '불완전대표성'을 갖기 때문에(Law and Chi-Sum Wong, 1999: 144), 이들 구성차원이 통합적으로 개념화되고 측정될 때 완전한 의미의 조직문화를 규명할 수 있게 된다(cf. Quinn and Kimberly, 1984; Lytle, et. al., 1995). 이처럼 조직문화가 다차원적 구조로 이루어졌다는 것은 특정 조직의 문화적 정향성이 분절적임을 함축한다. 즉, 상이한 문화단면 또는 문화지형이 가능하고 동시에 한 조직 안에서 구성원의 특성에 따라 다양한 하위문화가 존재할 가능성이 있다. 따라서 특정 국가의 행정조직을 관통하는 지배적 문화 정향성이 있으면서 동시에 다양한 기준에 근거한 상이한 문화적 정향성이 공존한다는 점을 인정함으로써 문화 간 갈등과 발전적 변화의 가능성을 열어두는 것이 필요하다(cf. Martin, 1992).

이러한 인식의 연장선상에서 기존의 관련 논의를 종합하면 <표1>과 같이 문화차원의 도출이 가능하다.

〈표 1〉 조직문화의 다차원성(정향성)³⁾

차원 (정향성)	관련논의 (출처)
자아와 타인에 대한 정향성	- 개인주의 vs 집합주의(Individualism vs Collectivism): Parsons and Shils, 1951; Hofstede, 1980, 1990; Triandis, 1989; 2002; Wagner, 1995 - 집단문화(group culture); Quinn and Kmberly, 1984; Cameron & Quinn, 1999; 김호정, 2002a, b, 2003, 2004 ; 주효진 외, 2002; 최성욱, 2005; 장지원 진종순, 2006; 김호균, 2007; 이창길, 2007 - 남성성 vs 여성성(Masculinity vs Femininity); Hofstede, 1980, 1990 - 인본주의성향(High-, vs Low-Human orientation): House et. al., 2004
권위에 대한 정향성	- 높은 권력거리 vs 낮은 권력거리(high - and low power distance): Hofstede, 1980, 1990; House et al., 2004 - 위계문화(hierarchical culture); Quinn and Kimberly, 1984;

3) <표1>에서 나타난 것처럼 우리나라 행정학분야에서 조직문화에 대한 연구의 대부분은 Quinn and Kimberly(1984)의 경쟁가치모형(competing values model: CVM)을 활용하여 이루어지고 있다.

	Cameron & Quinn, 1999; 김호정, 2002a , b, 2003, 2004; 주효진 외 2002; 최성욱, 2005; 장지원·진종순, 2006; 김호균, 2007; 이창길, 2007 - 계서적 vs 평등적(hierarchical vs egalitarian): Triandis, 1982 - 권위에 대한 중시(Need for authority): Hofstede, et. al., 1990; 황창연 2003 - 성-평등성(gender egalitarian): House et. al., 2004
위험에 대한 정향성	- 불확실성 회피 vs 불확실성 감수(high uncertainty avoidance vs low uncertainty avoidance; Hofstede, 1980, 1990; House et al. 2004. - 변화에 대한 개방성 vs 보수성(openness to change vs conservation); Schwartz, 1992. - 발전문화(developmental culture); Quinn and Kimberly, 1984; Cameron & Quinn, 1999 김호정, 2002a,b , 2003, 2004; 주효진 외 2002; 최성욱, 2005; 장지원 진종순, 2006; 김호균, 2007; 이창길, 2007) - 안정성에 대한 중시(need for security):Hofstede, et. al., 1990
성과에 대한 정향성	- 귀속지향 vs 성취지향(Ascription vs Achievement): Triandis, 1982; 박순애·오현주, 2006 - 합리문화(rational culture); Quinn and Kimberly, 1984; Cameron &Quinn, 1999; 김호정, 2002 a , b, 2003, 2004; 주효진 외, 2002, 최성국, 2005; 김호균, 2007; 이창길, 2007 - 높은 성과 지향성 vs 낮은 성과 지향성(High vs Low performance oriented): House et. al., 2004; 박순애 오현주, 2006

2. Hofstede의 문화차원

이상의 논의에 근거하여 조직문화의 차원을 나누고, 관련 논의 중 Hofstede의 문화차원론을 중심으로 연구를 진행하고자 한다. Hofstede의 문화차원은 <표1>에서 보는 바와 같이 크게 네 가지 차원으로 나누어진다. 첫째, 자아와 타인에 대한 정향성 중 집합주의 대 개인주의의 차원이다. 집합주의는 집단이나 공동체에 대한 소속감이 상대적으로 높으며, 제도나 관행 상 자원배분이나 보상이 개인이 아닌 집단을 단위로 한다. 이와 함께 개인의 이익이 다소 희생되더라도 집단이나 조직에 대한 충성을 중시한다(Hofstede, 1990; House, et. al., 2004). 따라서 집합주의 문화는 다른 사람과의 상호의존성이 강조하는데 반해 개인주의 문화에서 개인은 자발적이고 독립적이며 의사결정 역시 개별적으로 이루어진다. 둘째, 집합주의 문화에서 개인의 목표는 집단의 목표와 양립 가능한 것으로 상정되는데 반

해 개인주의 문화에서는 개인의 목표가 집단의 목표와 별개로 존재한다고 본다. 또한 집합주의 문화에서는 보상이나 처벌이 집단을 기준으로 이루어지는데 반해, 개인주의문화에서는 개인의 능력이나 성과에 따라 개별적인 차원에서 이루어진다. 결국, 집합주의에서 강조되는 가치는 집단에 대한 헌신과 충성인데 반해 개인주의 문화에서는 형평성에 근거한 공정성이다(Hofstede, 1990; Gelfand, et. al., 2004; House, et. al., 2004).

자아와 타인과의 정향성을 구성하는 또 하나의 차원은 남성성 대 여성성이다(Hofstede, 1990; Hofstede, et. al., 1991). 여성과 남성간의 사회적 역할 분리를 기초로 하여 남성적 문화는 경쟁과 대립 그리고 공격성 등과 같은 가치가 중시된다. 따라서 남성성이 강한 조직은 공격성, 야망, 경쟁의 가치가 강조되고 과정보다는 결과가 중시된다(Hofstede, 1990; House, et. al., 2004). 이에 반해 여성적 문화는 타인에 대한 배려나 봉사를 중시하며 관계지향적이다 (Hofstede, 1990; 2001). 이에 따라 지향하는 관리자의 이미지도 달라지는데, 남성적 문화의 조직은 공격적이고 단호하며 주장이 강한 관리자를 바람직하게 평가하며, 여성적 성향의 관리자는 평가절하되는 경향이 있다. 따라서 문화적 정향성으로서의 남성성은 남성적 가치에 대한 강조와 함께 관리자에 대한 성별화된 평가까지를 포함한다(House, et. al., 2004)

권력에 대한 정향성은 권력거리(power distance)로 구체화되는데 이는 조직 내 존재하는 권력의 불평등한 배분을 수용하는 정도를 말한다(Hofstede, 1990; 2001; House, et. al., 2004; Orr and Hauser, 2008).⁴⁾ 이는 높은 권력거리(high power distance)와 낮은 권력거리(low power distance)로 구분된다. 권력거리가 높을수록 권력의 불평등한 배분을 쉽게 받아들이고 계층적 관계에 대한 수용의 범위가 비교적 넓다. 이 경우, 조직 구성원은 자신보다 지위가 높은 사람의 전제적이고 가부장적 태도에 대해 수용적이며 자신보다 지위가 높은 대상과 다른 의견을 내는 것을 꺼려한다. 권력거리가 높은 조직에서 상관 역시 의사결정을 하는데 부하의 의견을 청취하거나 자문을 구하지 않는다(Hofstede, 2001; 신만수, 2001). 오히려 부하는 상관의 지시에 의문 없이 따를 것을 요구받는다. 이에 반해 낮은 권력거

4) 조직 내 권력의 불평등은 계층만이 아니라 성(gender)에 의해서도 발생하지만, 성에 근거한 불평등의 문제는 남성성(masculinity)차원에서 논의한다(House, et. al., 2004).

리는 조직 내에 평등주의적 사회관계가 일반적이다(Hofstede, 2001; House, et. al., 2004).

넷째, 위험에 대한 정향성은 불확실성 회피로 대변된다(Hofstede, 1990). 불확실성 회피란 미래에 대한 예측의 불확실성을 줄이기 위해 규범이나 절차 및 규칙에 대해 의존하는 정도를 말한다(Hofstede, 1990; Hoes, et. al., 2004). 불확실성 회피정도가 높을수록 규제와 통제의 수준이 높고, 공식적 규칙과 제재에 대한 믿음이 공유된다. 따라서 변화보다는 안정성에 가치를 부여한다. 이에 반해 낮은 불확실성 회피문화는 일탈에 대한 수용의 범위가 넓으며, 안정보다는 혁신을 중시하고 그에 따른 갈등의 존재를 인정한다. 또한 변화를 추구하며 제도에 대한 의존이나 인정의 정도가 낮아 위험감수의 경향을 보인다(Hofstede, 1990; Hoes, et. al., 2004).

다섯 번째는 Hofstede 연구를 발전시킨 House, et. al.(2004)의 논의에 기초하여 성과지향성을 추가하였다. 성과지향성은 조직이 업무성과의 향상이나 수월성(excellence)을 강조하고 이에 대해 적극적으로 보상하는 정도를 말한다. 성과지향성이 낮은 조직은 승진이 객관적인 성취보다는 연공서열, 연령 또는 성별에 따라 달라지는 경향이 있다. 따라서 연령이나 성별 등 전통적인 요소를 중시하고 성과의 평가에 충성심이나 협동심 등 덜 객관적인 요소가 작용한다. 반면에 성과지향성이 높은 조직은 지속적인 자기계발이나 성과의 향상을 요구하고 가치부여한다. 특히, 업무에 대한 평가에 '무엇'을 하였는가와 '무엇'을 할 수 있는가에 대한 평가가 중요하지, 업무를 수행하는 사람이 '누구' 인가는 중요하지 않다(Badjo and Dickson, 2002; House, et. al., 2004).⁵⁾

3. 종합: 연구의 분석틀

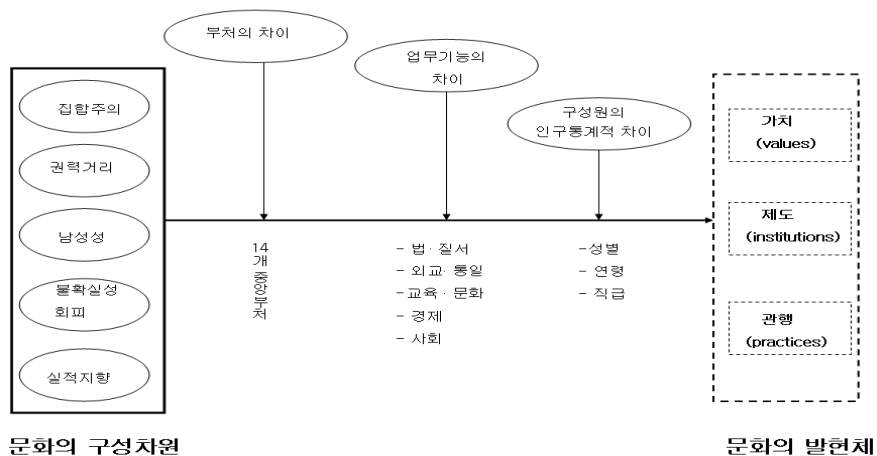
이상의 논의를 종합하여 본 연구는 다음과 같은 개념적 분석틀을 도출하였다.

- 5) 여기서의 성과에 대한 가치부여와 전술한 남성적 조직에서 강조하는 결과지향성과 구분할 필요가 있다. 전자는 구성원의 실적을 평가하는 기준이 객관적인 요소인가 아니면 성별과 같은 귀속적 요소나 연공서열과 같은 상대적으로 객관성이 떨어지는 요소가 강조되는가에 따라 구분되는 것이다(House et. al., 2004). 이에 반해 남성성에서의 결과지향성은 과정이나 의도에 대한 고려 없이 최종적으로 나온 산물을 강조하는 정도와 관련이 있다(Hofstede, 1990; 2001).

조직문화는 그 자체로서 다양한 차원으로 구성되어 있고 이들 차원의 존재양식이 어떤 가에 따라 각 조직이 추구하는 가치(value), 제도(institution) 및 관행(practices)이 다르게 나타나게 된다. 예를 들어 어떤 조직은 집합주의적 정향성이 다른 조직에 비해 매우 높는데 반해 남성성은 상대적으로 낮거나, 특정의 조직은 불확실성 회피 성향이 매우 낮는데 권력거리는 매우 높거나, 또 다른 조직은 모든 문화의 차원이 일정한 정도를 유지하는 경우 등 다양한 차이가 발생하게 된다.

이러한 문화적 지형의 차이-하위문화의 관점에서-가 발현되는 장(setting) 또는 근거(base)로서 본 연구는 1) 부처 그 자체, 2) 부처의 업무기능, 3) 부처 구성원의 인구통계적 특성(성별, 연령, 직급)을 설정하였다. 이러한 기준은 문화관련 기존 연구에서 논의되는 것으로 (Hofstede, 1990; 2001; Martin, 1992; Lytle, et. al., 1995; House, et. al., 2004; 김호정, 2002; 김호정 외, 2002; 황창연, 2003; 최성욱, 2005; 이창길, 2007; 주효진 외, 2007), 이를 바탕으로 중앙정부 부처의 하위문화의 존재양식을 탐색하고자 한다. 그러한 문화 정향성의 다양한 존재양식이 중앙정부 조직의 문화적 지형을 보여주는 것이다. 다만 본 연구의 기본적인 관심이 문화적 정향성의 다양한 존재양식이라는 점에서 문화 그 자체가 조직의 가치, 제도, 관행으로 발현되는 경로에 대한 논의는 연구의 범위를 벗어남으로 본 연구에서는 논의하지 않는다(점선으로 표시된 부분).

〈그림 1〉 개념적 분석틀



III. 실증연구

1. 측정도구

설문문항은 Hofstede의 문화차원을 조직문화에 적용한 House, et. al(2004)의 GLOBE(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Culture and Leadership Scales를 사용하였다. GLOBE 척도는 1994-1997년에 걸쳐 62개국 951개의 조직을 대상으로 이루어진 대규모 프로젝트에서 사용되었다(House, et. al., 2004). 설문구성은 대부분 GLOBE 척도를 사용하였으나 Hofstede(1991, 2001)와 Hofstede et. al.(1990) 및 Bajodo and Dickson(2001)의 척도도 연구의 목적에 부합하는 것을 중심으로 선택적으로 사용하였다. 이에 따라 조직문화 차원은 1) 집합주의(collectivism/ COL: 5문항), 2) 권력거리(power distance/ PD: 5문항), 3)남성성(masculinity/ MA: 5문항), 4) 불확실성회피(uncertainty avoidance/ UA: 5문항), 성과지향성(performance orientation/ PO: 5문항)을 포함하여 5개의 차원으로 총25개의 문항으로 구성하였다.⁶⁾

이들 측정도구의 신뢰도를 분석한 결과, Cronbach's α 계수는 1)집합주의(.615), 2)권력거리(.600), 3)남성성(.619), 4)불확실성회피(.626) 5)성과지향성(.633)으로 나타나 일정한 수준의 신뢰성은 확보되었다.⁷⁾ 측정문항의 신뢰도가 상대적으로 낮았던 것은 문화에 대한 측정이 갖는 어려움과 함께, 측정도구가 외국에서 개발된 것이라는 점에서 번역 상 부합도가 상대적으로 낮은 것은 아니었으나하는 의심이 된다. 다만 신뢰도가 검증된 측정도구라 하더라도 조사도구, 조사 환경 등에 따라 신뢰도가 달라질 수 있다는 점에서(우수명, 2006), 다소 낮은 신뢰도이지만, 인과관계의 규명이 아닌 문화의 존재양식을 밝히는 탐색적 분석이라는 점에서 연구를 진행하는데 큰 무리가 되는 수준은 아니라고 판단된다. 다만, 전반적인 신뢰도가 낮게 나타난 것은 연구결과에 대한 신중한 해석의 필요성을 제기하는 것임에는 분명하다.

6) 신뢰도측정 결과에 따라 측정도구 내 내적 일관성이 떨어지는 문항이 제외되어 실제 분석에는 23 문항이 사용되었다. (설문은 부록을 참고)

7) 학자마다 차이가 있지만 탐색적 조사에서는 신뢰도 계수가 0.6 이상이면 신뢰성을 인정한다(우수명, 2006).

2. 설문조사 및 표본 구성

본 연구는 중앙정부 조직문화의 부서 간 차이를 중심으로 한 하위문화의 존재양식을 밝히는 것을 목표로 하였기 때문에 15개 부처 모두를 분석대상으로 선정하였다. 중앙부처의 15개 부처 모두를 대상으로 하였으나 국방부의 경우는 협조를 얻지 못하여, 국방부를 제외한 14개 부서를 최종 설문대상으로 하였다. 14개부를 대상으로 총 560부의 설문지를 배포하여 불성실 응답을 제외한 458부를 분석하였다. 부처별 배포와 회수(율) 및 실제 분석에서 사용된 표본 수는 <표2>과 같다.⁸⁾

<표 2> 부처별 표본 배포와 회수(율) 및 분석 표본 수

부처명	배포/회수(회수율)	실제 분석	부처명	배포/회수(회수율)	실제 분석
기획재정	50/47(94%)	47	교육과학기술	40/29(72%)	26
외교통상	30/27(90%)	27	통일	30/25(83%)	25
법무	30/29(96%)	28	행정안전	40/40(100%)	40
문화체육관광	40/33(82%)	29	농림수산물	40/33(82%)	32
지식경제	40/30(75%)	30	보건복지가족	40/35(87%)	35
환경	50/38(76%)	29	노동부	50/45(90%)	44
여성	30/21(70%)	21	국토해양부	50/45(90%)	45

설문조사는 2008년 11월부터 12월 사이에 이루어졌다. 응답자의 성비는 남성이 291명(61.2%), 여성이 175명(37.36%)이었으며 응답자의 평균 연령은 약 37.3세였다. 직급은 4급 12명(2.5%), 5급 135명(28.8%), 6급 168명(35.9%), 7급 85명

8) 당초 표본할당은 15개 부처 모두 40부로 균분하여 각 부처의 관계자에게 협조를 요청하였으나, 국방부는 설문조사에 대한 협조자체에 부정적이어서 설문이 이루어지지 않았다. 또한, 외교, 통일, 법무, 여성부는 40개의 설문에 난색을 표하여 각 30부씩을 배포하였다. 반면, 행정자치부, 기획재정부, 노동부, 국토해양부는 적극적으로 협조를 해 줌으로써 10부씩 추가하여 각 50부씩 배포하였다.

(18.1%), 8급 17명 (3.6 %), 9급 12명(2.6%)으로 구성되었다. 중앙부처를 대상으로 함으로써 6급 이상이 전체 표본의 약 67%로, 대부분이 중상위직으로 구성되어 있다. 학력은 응답자의 약 93%가 전문대 졸업 이상이며, 평균 근속기간은 11.5년이다.

IV. 분석결과의 논의

1. 조직문화의 지형 탐색 I: 각 부의 문화적 정향성을 중심으로

문화를 구성하는 다섯 차원별로 알아본 각 부의 문화적 정향성은 <표3> 과 같다.

<표 3> 문화차원별 정향성 비교

부서명	집합주의	권력거리	남성성	불확실성 회피	성과지향
전체 평균	3.29	3.21	2.91	3.20	3.18
기획재정부	3.44	3.37	3.16	3.18	3.16
교육과학기술부	3.28	3.18	2.78	3.21	3.22
외교통상부	3.23	3.45	2.88	3.31	2.98
통일부	2.86	3.39	3.13	2.85	2.91
법무부	3.23	3.22	2.98	3.27	3.24
행정안전부	3.36	3.13	2.93	3.36	3.21
문화체육관광부	3.29	3.14	2.98	3.11	3.10
농림수산식품부	3.32	3.57	3.09	3.09	3.01
지식경제부	3.33	3.12	2.97	3.14	3.34
보건복지가족부	3.38	3.14	2.65	3.31	3.26
환경부	3.36	3.00	2.85	3.42	3.35
노동부	3.35	3.28	2.89	3.19	3.02
여성부	2.96	2.64	2.23	2.81	3.30
국토해양부	3.32	3.20	3.00	3.25	3.31

먼저, 문화의 차원별 전체 평균을 기준으로 한 전반적인 문화적 정향성을 볼 때, 조직의 전반적인 분위기나 관행이 집단이나 조직을 개인보다 우선하며, 구성원간의 인간관계 및 팀워크 등이 중시되는 집합주의적 성향이 여전히 강하게 나타나고 있음을 알 수 있다. 기존의 논의와 크게 다르지 않은 결과이다(황창연, 2003; 주효진, 2005; 최성욱, 2005). 이는 과거에 비해 공직의 조직문화가 개인주의적 방향으로 이동하면서 집합주의적 경향성이 약화되고 있다는 연구가 없는 것은 아니지만(주효진 외, 2007), 중앙정부 조직 내 집합주의의 영향력이 건재함을 보여준다. 이와 함께 조직에 존재하는 권력의 불균형한 배분을 받아들이고 이를 당연시하는 권력거리도 비교적 높게 나타나 여전히 권위주의적 문화정향이 발견되고 있다. 이는 우리나라 행정조직의 문화특성 중 위계지향적 문화가 높게 나타난다는 기존의 연구와 맥을 같이한다(김호정, 2004; 최성욱, 2005; 박광국 외, 2006). 여기에 더하여 혁신이나 변화를 받아들이기보다는 기존관행이나 법규에 집착하는 불확실성 회피 성향도 비교적 높은 수준을 유지하고 있는 것으로 보인다. 참여정부 이후 행정혁신의 중요성을 강조하고 업무관행과 문화를 바꾸려는 노력이 이어져 왔음에도 불구하고, 여전히 기존의 관행이나 법규에 대한 의존이 높은 것으로 인식하고 있음을 보여준다. 다만, 공격성과 같은 남성적 가치가 강조되거나 여성에 대한 편견이나 차별에 대한 인식은 다른 문화적 차원에 비해 낮게 나타났다. 이는 공직에서 여성공무원의 '자연적' 증가와 수직적·수평적 편중화를 해소하기 위한 '인위적' 개입에 따른 남성적 문화의 희석이 일정부분 작용한 결과로 보인다(원숙연, 2009; 원숙연·조승은, 2009).

이러한 결과를 좀 더 분석적으로 접근하면, 몇 가지 논의의 필요성이 제기된다. 먼저, 집합주의와 불확실성회피의 경우, 대부분의 부처가 유사한 정도를 보이는데 반해 통일부와 여성부가 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 두 번째, 권력거리의 경우 역시 대부분의 부처는 유사한 양상을 보이는데 반해, 농림수산식품부, 외교통상부 및 통일부는 상대적으로 높게, 여성부는 상대적으로 낮은 양상을 보인다. 여성부가 권력거리와 남성성이 현격하게 낮게 나타난 것은 예상을 벗어나지 않는 결과로, 여성부의 업무성격과 설립취지, 그리고 다른 부서에 비해 상당히 높은 여성공무원의 비율(63.8%)등이 작용한 것을 보인다. 여성은 남성에 비해 권위주의적 태도나 계급에 대한 인정이 상대적으로 약하다는 점에서 이해 가능

한 결과이다. 유사한 맥락에서 보건복지부 역시, 여성부 정도는 아니지만 복지와 보살핌과 같은 비교적 여성적인 업무 속성이나 비교적 높은 여성비율(59.2%)의 영향력을 무시할 수 없을 것이다.

반면 농림수산부와 외교통상부는 권력거리가 높게 나타나고 있다. 측정도구가 달라 일직선상에서의 비교는 어렵지만, 이동수(2007)에서도 이들 부처는 위계지향적 문화를 가진 것으로 분류되었다. 특히, 외교통상부 및 통일부에서 권력거리가 높게 나타난 것은 업무의 속성과 연관이 있는 것으로 보인다. 업무의 성격이 상대적으로 보수적이고, 국가기밀과 같은 예민한 정보가 유통되기 때문에 통제위주의 조직분위기가 지배적일 가능성이 높다. 또한 일사불란한 업무처리의 요구가 다른 부처에 비해 높다는 점에서 상명하복의 계서제적 운영방식이 강조될 여지가 많다.

흥미로운 것은 성과지향 차원이다. 여타의 문화차원은 정도의 차이는 있지만, 일정한 패턴을 보이고 있는데 반해, 성과지향은 다른 차원과 완전히 다른 양상이다. 환경부, 여성부, 지식경제부 및 국토해양부가 성과지향성을 상대적으로 높게 보이는데 반해 외교통상부, 통일부, 농림수산부는 상당히 낮은 수준을 보이고 있다, 그 외의 부는 두 집단의 중간적 수준을 보이고 있다. 이러한 현상은 어떻게 설명될 수 있을까? 사실, 각 부처의 문화를 대상으로 한 연구가 많지 않아 탐색적인 설명이라는 한계가 있지만 다음과 같은 몇 가지 측면에서 답을 구할 수 있을 것이다. 먼저, 업무의 성격 상 계량화가 어렵기 때문에 실적이나 성과에 대한 평가가 일정한 패턴을 보이기 어려울 수 있다. 따라서 업무의 성격상 상대적으로 계량화가 가능한 부는 성과지향성을 비교적 높게 인지하는데 반해 그렇지 않은 부는 낮게 나타나게 될 것이다. 이렇게 볼 때 환경부가 성과지향을 가장 높게 인식하고 있는 것은 이해가능하다. 환경부의 경우, 업무의 성격이 여타의 부서에 비해 기술적인 측면이 많다. 예를 들어 “자연보전, 대기보전, 수질보전, 상하수도, 자원순환, 환경 관리” 등이 환경부의 주요정책영역으로 설정되어 있는데(www.me.go.kr), 이러한 영역은 업무성과에 대한 계량화 가능성이 높다는 점에서 구성원들이 느끼는 평가의 객관성이 확보될 여지가 상대적으로 넓다. 유사한 맥락에서, 지식경제부의 경우 주요 업무분야가 “수출 및 교역의 증대, 외국인 투자, 에너지의 안정적 공급, 산업의 경쟁력 강화, 기술개발 및 표준화, 부품 소재, 자

동차 산업 등 주력기간 산업의 경쟁력 강화 및 반도체 등 신성장산업의 발굴과 육성”(http://www.mke.go.kr) 등 이다. 이들 업무는 경제적 합리성이 강조되는 영역 이면서 다른 부서의 업무에 비해 비교적 계량화의 가능성이 높다.

조금 다른 맥락에서 여성부의 성과지향성이 상대적으로 높게 나타난 것은 업무의 성격에서 기인한 것이기 보다는 조직의 구성이 작용했을 것으로 보인다. 여성부는 구성원 중 여성비율이 63.8%이며, 5급 이상 관리자 중 여성비율 역시 61.2%를 차지하는 대표적인 여성지배적 조직이다(행정안전부, 2008). 관련 연구에 따르면(Ragins and Scandura, 1994; Ely, 1995; Biernat and Fuegen, 2001), 여성이 수적으로 지배적인 조직은 평가에 있어서 공정성에 대한 강조가 남성지배적 조직에 비해 강하고, 여성의 경우, 지연이나 학연과 같은 요소에 대한 의존이 상대적으로 낮다. 결국, 여성부가 성과지향성이 상대적으로 높게 나타난 것은 이러한 상황이 작용했을 것으로 보인다. 이에 반해 통일부나 외교통상부의 경우, 업무의 성격상 정치적 합리성에 대한 고려가능성이 높고, 성과의 계량화가 쉽지 않다는 면에서 성과평가에 있어서의 객관성 확보가 어렵다는 점이 작용했을 것이다. 특히, 외교부의 경우, 전통적으로 관료주의 및 폐쇄성이 높은 부서로 “연공서열이 강조되고 과도하게 세분화된 직무등급(1-14급)으로 인하여 인사운영상의 경직성”이 해결되지 않는 문제로 지적되어 왔다는 점에서(정부혁신지방분권위원회, 2004: 199), 구성원들이 인지하는 성과지향성이 낮을 여지가 많다.

2. 조직문화의 지형 탐색 II: 기능 및 인구통계적 요인을 기준으로

1) 기능에 따른 차이분석I: 개별 부처 단위

이상의 전반적인 차원에서 본 중앙정부 행정조직의 문화적 정향성을 넘어서 보다 다양한 기준에 따라 문화정향성의 차이가 존재하는지, 존재한다면 어떤 양상을 보이는지를 알아보기 위해 정부의 기능 또는 활동영역을 기초로 차이검증을 실시하였다(cf. 김호정 외, 2002). 미시적 관점에서 정부의 기능을 구분하면, 첫째, 법·질서유지기능(행정안전부, 법무부), 둘째, 외교·통일기능(외교통상부, 통일부), 셋째, 교육·문화 기능(교육과학기술부, 문화체육관광부), 넷째, 경제기능(기획재정부, 농림수산부, 지식경제부, 국토해양부), 마지막으로 사회적 기능(보건복지

지가족부, 환경부, 노동부, 여성부)으로 나누어진다(이종수 외, 2008).

〈표 4〉 기능에 따른 차이분석: 개별 부처 단위

기능	부처명	집합주의	권력거리	남성성	불확실성 회피	성과지향
법·질서 유지	행정안전부	3.3625	3.1250	2.9274	3.3563	3.2050
	법무부	3.2321	3.2232	2.9753	3.2679	3.2357
	<i>T-value</i>	1.043	-.760	-.545	.920	-.265
국방 및 외교	외교통상부	3.2315	3.4537	2.8827	3.3056	2.9778
	통일부	2.8600	3.3854	3.1319	2.8500	2.9120
	<i>T-value</i>	2.090*	0.381	-1.580	2.595*	0.399
교육 및 문화	교육과학기술부	3.2788	3.1759	2.7840	3.2130	3.2222
	문화체육관광부	3.2931	3.1379	2.9770	3.1121	3.1034
	<i>T-value</i>	.136	-.280	2.068*	-.875	-1.121
경제기능	농림수산식품부	3.3203	3.5726 b)	3.0885	3.0859	3.0062 a)
	지식경제부	3.3333	3.1167 a)	2.9667	3.1417	3.3400 b)
	국토해양부	3.3222	3.2000 a)	2.9955	3.2500	3.3111 b)
	기획재정부	3.4415	3.3670 a)	3.1631	3.1755	3.1617 b)
	<i>F-value</i>	.639	4.386*	1.832	.869	2.626*
사회기능	환경부	3.3590 b)	3.0000 b)	2.8462 c)	3.4211 b)	3.3487 b)
	여성부	2.9643 a)	2.6429 a)	2.2302 a)	2.8095 a)	3.2952 b)
	보건복지가족부	3.3786 b)	3.1429 b)	2.6524 b)	3.3071 b)	3.2571 b)
	노동부	3.3523 b)	3.2791 c)	2.8939 c)	3.1860 b)	3.0227 a)
	<i>F-value</i>	4.779**	5.754**	11.372***	8.797***	3.123*

*p<.05, **P<0.01, ***P<.001, 사후분석(Duncan): 경제기능(a<b), 사회기능(a <b) <c)

〈표4〉에 따르면, 법·질서유지 기능을 담당하는 행정안전부와 법무부의 경우, 조직문화의 모든 차원에서 유의미한 차이가 발견되지 않았다. 국방 및 외교 기능의 경우, 집합주의 및 불확실성의 회피 차원에서 외교통상부가 통일부에 비해 높게 나타났을 뿐 여타의 차원에서는 양자 간의 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 국가 간 갈등의 해결과 외교적 협약 등 고도의 문서화 및 합법성을 강조하는 외교통상부의 업무 성격상 불확실성을 회피하는 경향성이 높게 나타난 것은 이해할만한 결과이다. 통일부 업무 역시 문서화와 합법성에 대한 요구가 높지만, 주요 대상국이 북한이고, 대북관계의 상당부분은 전범에 따르기 보다는 새롭

게 형성해가는 과정에 있는 것들이 많아 원칙은 있지만 상황의 변화에 대응한 상황적합적(contingent) 접근의 필요성이 많다는 점에서 외교통상부에 비해 낮은 인식을 가능하게 했을 것으로 보인다(cf. 통일부, 2009). 외교통상부가 통일부에 비해 집합주의적 성향이 높게 인지되는 것은 향후 심층적인 논의가 축적되어야 하겠지만, 역설적이게도 외교통상부의 인적구성에 있어서의 폐쇄성과 학연과 같은 연줄의 영향력이 일정부분 작용한 것으로 보인다. 통일부와는 달리, 외교통상부는 조직구성원의 다양성이 상대적으로 떨어진다. 즉 입직 시부터 외무고시나 행정고시의 통상직렬에 한정되고 인적교류도 관련업무에 한정되어 있다. 이러한 인적구성 및 인력운영의 폐쇄성과 경직성이 조직의 집합주의적 정향성에 일정한 기여를 한 것으로 보인다(cf. 정부혁신지방분권위원회, 2004). 교육 및 문화 기능의 경우, 남성성 차원에서 문화체육관광부가 교육과학기술부에 비해 다소 높게 나타난 것 외 여타 차원에서는 차이가 발견되지 않았다.

경제관련 부처의 경우, 권력거리와 성과지향차원에서 부처 간 유의미한 차이가 발견되었다. 이들 차이의 내부구조를 파악하기 위해 사후검증을 실시한 결과, 지식경제부-국토해양부-기획재정부의 경우는 실질적 차이가 없고, 농림수산식품부가 다른 부처에 비해 높은 권력거리를 보이는 것으로 나타났다. 성과지향 차원에서는 반대의 양상을 보이는데 지식경제부-국토해양부-기획재정부의 경우 실적평가의 실질적 차이가 없는데 반해 농림수산식품부는 유의미하게 낮은 인식을 보이고 있다. 한마디로, 경제기능을 담당하는 부처 중 농림수산부가 지식경제부-국토해양부-기획재정부에 비해 ‘더’ 권위적이고 ‘덜’ 성과지향적으로 인식된다는 것이다. 농림수산식품부는 기존의 농림부의 기능에 해양부의 수산업관련기능 및 보건복지부의 식품관련 기능을 통합하였다(정부조직법 법률 8852호). 주요 임무가 “농산·수산·축산, 식량·농지·수리, 식품산업진흥, 농어촌개발 및 농수산물 유통에 관한 사무를 관장하는 것을 명시되어 있는바(www.mifaff.go.kr), 업무의 성격이 상대적으로 미시적이고 집행의 성격이 강하다. 일반적으로 집행업무를 수행하는 경우 계층제나 업무의 안정성과 일관성 등이 중시되면서, 일반적으로 위계문화가 강하게 나타난다는 기존의 연구를 통해서 설명될 수 있다(이창길, 2007). 다소 시간차가 있는 평가이지만, 2004년 정부혁신지방분권위원회의 「권위주의 문화청산 연구보고서」에 따르면 농림부(농림수산식품부의 전신)는 계급중심의 업무

분장과 하향식 의사전달의 문제가 많은 것으로 지적되었다 (정부혁신지방분권위원회, 2004; 박광국 외, 2006에서 재인용). 이에 더하여, 농림수산물식품부의 경우 농림수산업이 산업구조에서 차지하는 비중이 과거와 달리 축소되면서 조직효율성보다는 상징적 정당성이 조직생존에 작용할 여지가 상대적으로 많다. 이런 상황에서 혁신이나 개혁의 외적 압력이 비교적 적었거나, 압력이 있었다하더라도 그에 적응하려는 내적 동인이 상대적으로 부족했을 가능성이 있다. 이런 맥락은 권위주의적 문화와 비합리적 요소에 의한 평가의 가능성이 계속 유지될 여지를 제공한다.

흥미로운 것은 사회기능 부처의 경우로, 모든 차원에서 일정한 차이를 보이는데, 집합주의의 경우, 환경부-보건복지부-노동부는 유의한 차이가 발견되지 않는데 반해 여성부는 이들 부처에 비해 집합주의가 낮게 나타났다. 권력거리는 여성부가 가장 낮은 수준을 보인데 반해 노동부는 상대적으로 높은 권력거리를 보이고 있다. 보건복지부-환경부는 유사한 정도로 여성부와 노동부의 중간에 위치하고 있다. 불확실성 회피 면에서도 여성부가 다른 부서에 비해 낮게 나타난데 반해, 보건복지부-환경부-노동부는 유사한 양상을 보인다. 남성성 차원의 경우, 노동부-환경부가 가장 높고, 여성부가 가장 낮으며 보건복지부가 그 중간으로 나타났다. 이는 전술한 바와 같이 여성부의 업무성격이나 설립취지 및 여성구성비를 볼 때, 설명 가능한 결과이다. 실적주의의 경우, 환경부-여성부-보건복지가족부는 큰 차이가 없는데 반해 노동부가 상대적으로 성과지향성이 유의미하게 낮은 것으로 나타났다. 이상의 결과를 종합하면, 사회기능을 담당하는 부처 중 여성부는 다른 부처에 비해 ‘덜’ 집합주의적이고, ‘덜’ 권위적이며, 불확실성을 ‘덜’ 회피하며, ‘덜’ 남성주의적인 것으로 다른 부처와는 상이한 문화적 정향성을 갖는 것으로 평가된다. 이러한 결과는 중앙정부조직이 기능중심의 부서화(departmentalization)원칙을 따르는데 반해 여성부는 대상중심으로 만들어졌다는 점, 업무의 성격이 상대적으로 진보적이라는 점, 남성지배적 수평적·수직적 편중화를 특징으로 하는 중앙정부의 다른 부처와 달리 여성지배적 조직이라는 점 등이 작용한 것으로 보인다.

2) 기능에 따른 차이분석 II: 집합적 단위

정부기능에 따른 문화적 정향성의 차이를 조금 다른 각도에서 조망하기 위해 개별부처단위를 넘어 집합적 수준에서의 차이를 탐색해 보았다.

〈표 5〉 기능에 따른 차이분석 II: 집합적 단위

기능별 분류	집합주의	권력거리	남성성	불확실성회피	성과지향
법·질서	3.3088 b)	3.1654 a)	2.9470 b)	3.3199	3.2176 b)
외교·통일·	3.0529 a)	3.4216 c)	3.0000 b)	3.0865	2.9462 a)
교육·문화	3.2864 b)	3.1563 a)	2.8839 b)	3.1607	3.1607 b)
경제	3.3604 b)	3.3105 b)	3.0608 c)	3.1721	3.2078 b)
사회	3.3022 b)	3.0688 a)	2.7194 a)	3.2245	3.2144 b)
<i>F value</i>	3.826**	5.150***	11.101***	2.074	3.195*

*p<.05, **P<0.01, ***P<.001, 사후분석(Duncan): a) < b) < c)

〈표5〉에 따르면, 불확실성회피차원은 기능부처간 차이가 유의미하지 않은 비교적 균형있는 양상을 보이고 있다. 이러한 결과는 중앙정부 조직이 기능과 무관하게 여전히 혁신이나 신축성보다는 안정성과 통제에 균일한 강조점을 두고 있다는 평가를 가능하게 한다. 집합주의와 성과지향은 외교통일 기능부서가 상대적으로 낮은 인식을 보이는 것을 제외하면 일정한 패턴을 유지하고 있다. 외교통일 업무가 성과지향성에서 다른 부서에 비해 낮게 나타난 것은 전술한바와 같이 업무의 성격이 다른 업무와 달리 기밀을 다루는 경우가 많고, 성과의 높고 낮음에 대한 판단의 객관성을 확보하기 어렵다는 점이 작용하지만, 조직의 인적구성방식도 일정부분 작용했을 것으로 보인다. 특히, 최근 이슈가 되고 있는 외교통상부의 ‘순혈주의’와 이를 해결하기 위한 한 방안으로 ‘외교아카데미의 설립’이 하나의 설명변수가 될 수 있을 것이다.⁹⁾

한편 남성성은 사회기능부서가 가장 낮게, 경제기능부서는 높게, 그리고 그

9) 정부는 2013년부터 외교관의 절반을 현행 외무고시가 아닌 가칭 “외교아카데미”를 통해 충원하는 방안을 추진 중인 것을 확인되었다. 즉 외교 인력의 역량강화와 외교부의 순혈주의를 타파하기 위한 대안으로 2년 석사과정인 외교아카데미를 설립하여 운영한다는 것이다. 이를 통해 외교 인력의 다양성 및 역량을 향상시키는 전기를 마련하고자 하는 것이다 (참고: 동아일보, 2009.9.21일자).

외 기능부서(법질서, 외교통일, 교육문화)는 그 중간에 위치하고 있다. 이는 여성부와 보건복지가족부의 영향이 강하게 작용한 것으로 보인다. 특히, 업무의 성격이 여성적이라는 것과 구성원의 비율 역시 여타 부서에 비해 월등하게 높은 수준을 유지하고 있다는 점에서(행정부 평균: 25.36%, 여성부: 64%, 복지부: 59%(행정안전부, 2008)), 두 가지 요소 모두 작용한 결과라고 하겠다. 경제기능 부처의 경우, 전통적으로 남성지배적 조직이라는 점에서 여성의 비율이 낮고, 여성적 가치가 덜 강조되었다는 점에서 설명가능하다. 사실 이러한 차이가 갖는 함의에 대한 보다 면밀한 논의가 축적되어야 하지만, 한 가지 주목을 끄는 바는 경제부처의 남성성과 사회부처의 여성성을 강화하는 요인 중 하나는 정부조직 내에 존재하는 수평적 편중화(horizontal segregation)라는 점이다. 즉, 여성=사회 및 복지기능, 남성=경제기능이라는 경직적 이분법이 정부조직의 구성과 이를 기초로 한 조직문화에 투영되어 나타났을 가능성을 제기한다는 점에서, 그 함의는 단순한 차이 이상으로 논의되어야 할 것이다(cf. Gutek and Cohen, 1992; Ely, 1995; Powell, 2002). 다시 말해 정책의 방향성이 특정한 가치에 정도될 가능성까지도 내포한다는 점에서 면밀한 주의가 필요하다. 이와 유사한 맥락에서 법·질서, 사회, 교육·문화 기능을 담당하는 부처는 비교적 낮은 권력거리를 보이는데 반해 외교통일 기능을 담당하는 부처는 높은 권력거리를, 경제부처는 그 중간에 위치하고 있다. 전술한바와 같은 업무의 성격과 인사운영방식과 연관을 갖는 것으로 보인다.

3) 인구통계적 기준에 따른 하위문화 존재 여부

특정 조직의 문화는 업무나 기능의 속성만이 아니라 구성원의 특성에 따라 상이하게 인식될 수 있다는 점에서(cf. Martin, 1992; 이종범, 1994; Cameron and Quinn, 1999; 김호정, 2002a. b.; 최성욱, 2005), 구성원의 인구통계적 특성을 기준으로 차이를 탐색하였다. 먼저 성별에 따른 차이의 경우, 집합주의, 권력거리, 불확실성회피에 있어서 성차가 존재하지 않는데 반해 남성성 및 성과지향성에서는 유의미한 차이가 발견되었다. 여성은 공직사회에 존재하는 남성성을 남성보다 높게 인식하고 있다. 조직은 남성성이 강조된다는 점에서(원숙연, 2009; 원숙연·조승은, 2009), 여성이 남성에 비해 남성성을 보다 높게 인지할 가능성이 있다. 또한, 성과지향성을 여성이 부정적으로 인지하고 있으며 통계적으로 지지되고 있

다. 실제 평가시스템이 어떻게 운영되는 가와는 무관하게 남성보다는 여성이 여전히 객관적인 평가보다는 지연이나 학연의 요소가 작용한다고 인식하고 있음을 보여준다.

〈표 6〉 인구통계적 기준에 따른 차이분석

분류		집합주의	권력거리	남성성	불확실성 회피	성과지향
성별	남성	3.3271	3.1899	2.8798	3.2139	3.2491
	여성	3.2357	3.2457	2.9732	3.1700	3.0514
	<i>T-value</i>	1.0916	-.990	-2.074 *	.946	4.145 ***
연령 10)	20-30대	3.2484	3.2348	2.9371	3.2073	3.1203 a)
	40대	3.2982	3.1732	2.8872	3.1461	3.2771 b)
	50대	3.5100	3.2019	2.8013	3.3700	3.4462 b)
	<i>F-value</i>	F:3.000	F:.545	F:1.310	F:2.507	F:6.257 **
직급 11)	5급 이상	3.3527	3.2055	2.8916	3.1986	3.2639
	6급	3.3030	3.2224	2.9292	3.1576	3.1758
	7급 이하	3.2127	3.2259	2.9425	3.2257	3.1123
	<i>F-value</i>	F:2.468	F:.046	F:.422	F:.684	F:2.910

*p<.05, **P<0.01, ***P<.001, 사후분석(Duncan): a) < b)

조금 다른 맥락에서 40대와 50대가 2-30대에 비해 자신이 속한 조직의 평가가 지연이나 학연과 같은 비합리적인 요소에 의존하지 않고 성과 지향적이라고 인식하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 첫째, 나이가 많은 경우, 지연이나 학연과 같은 요소의 영향력을 수용하는 '용인의 범위(zone of tolerance)가 상대적으로 넓고 당연시할 가능성이 있기 때문에 그러한 요소의 영향력이 부각되지 않을 수 있다. 반대로 나이가 적을수록 그러한 요소들의 작용에 대해 비판적이고 민감하게 반응할 가능성이 높다. 두 번째는 통계적으로 지지되지는 않았지만 직급이 낮을수록 성과지향을 낮게 인지하는 결과를 볼 때 나이와 직급의 상관관계가 비교적 높다는 점도 하나의 설명요인이 될 수 있다. 또한, 여성의 평균연령이 남성

10) 20-30대 281명, 40대 155명, 50대 26명으로 구성되어 있다. 표본크기의 차이로 인한 결과의 조심스러운 해석이 요구된다.

11) 5급 이상은 146명, 6급 164명, 7급 이하는 113명으로 구성되어 있다.

보다 낮고 여성이 성과지향성을 부정적으로 인식하고 있다는 것을 생각하면 일정부분 설명이 가능해진다. 마지막으로 직급의 영향력의 경우, 통계적으로 유의미한 차이는 발견되지 않았다. 전반적인 차원에서 조직구성원의 인구통계적 차이에 따른 하위문화의 존재가능성은 크지 않은 것으로 보인다. 이는 정부의 조직문화가 비교적 강한 문화로서¹²⁾ 개인적 특성의 영향력이 발휘될 여지가 적기 때문으로 생각된다. 다만, 성과지향과 관련하여, 성별과 연령이 상당한 차이를 유발하는 것으로 보인다. 여성일수록, 나이가 어릴수록 조직의 성과지향의 정도를 낮게 인지한다는 것은 자아-효능감 및 평가의 공정성 측면에서 심층적인 연구의 필요성을 제기한다.

V. 결 론

조직문화는 조직구성원의 가치관과 규범과 같은 추상적인 차원은 물론 그에 기초한 업무추진 방향과 구성원 간 상호작용 양식과 외부환경에 대한 대응양식에도 중대한 영향을 미친다. 바로 이러한 이유에서 행정조직의 개혁을 이야기 할 때 어김없이 조직문화의 변화가 논의되는 것이며, 여기가 조직문화에 대한 이해의 중요성을 제기하는 지점이다. 이러한 논의의 맥락에서 본 연구는 중앙정부 조직의 문화적 정향성 즉, 문화의 존재양식을 탐색해 보았다. 이를 위해 Hofstede의 문화차원(집합주의, 권력거리, 남성성, 불확실성 회피)과 House, et. al.(2004)의 성과지향 차원을 추가하여 분석을 시도하였다.

연구결과는 다음과 같이 정리될 수 있다. 첫째, 행정조직문화에 대한 기존의 논의에서 지속적으로 지적되어 왔던 것처럼(백완기, 1995, 김호정의, 2002; 김호정, 2004; 황창연, 2003; 주효진, 2005; 최성욱, 2005 박광국 외, 2006), 집합주의-권력거리-불확실성의 회피 경향성은 여전히 존재하고 있음이 재확인 되었다. 다만 남성성의 경우에는 여성공무원의 증가와 여성적 가치에 대한 강조에 조용하

12) 문화의 강도를 구성하는 요소는 동질성, 집중도, 일치성, 적합성 등 다양하다(김호정, 2002b). 여기서 강한문화라는 의미는 조직구성원들간 문화적 가치를 공유하고 있어서 개인적 요소의 영향력이 상대적으로 약화될 수 있다는 뜻으로, 동질성 측면에서 이해한 것이다.

여 일정한 변화가 있는 것으로 보인다. 전반적인 수준에서 남성성을 낮게 인지하고 있었으나, 업무의 성격이나 남녀구성비가 다른 부처와는 상이한 사회기능부처(여성부, 보건복지부)에서 낮게 나타나고 있다. 두 번째, 각 문화차원에 따른 차이를 개별 부처수준에서 본다면, 정도의 차이는 있지만, 집합주의-권력거리-남성성-불확실성의 회피차원은 일정한 패턴을 유지하는데 반해, 성과지향은 부처 간 상당한 차이가 존재하는 것으로 보인다. 이러한 결과가 주는 함의는 몇 가지로 추적가능한데, 업무의 속성 상 계량화 가능성이 작용했을 것이다. 이와 함께 공익이라는 지극히 추상적이고 전통적인 의미의 성과개념과 신자유주의적이고 시장지향적인 성과개념의 충돌과 그에 따른 과도기적 혼란의 가능성도 조심스럽게 제기될 수 있다. 셋째, 개별 부처 차원에서 흥미로운 것 중 하나는 여성부와 통일부가 다른 부처와는 상이한 문화적 지형을 가지고 있을 가능성이다. 통일부의 경우, 집합주의가 다른 부처와 비교해 상당히 낮았으며 특히 성과지향성은 대상 부처 중 가장 낮게 나타났다. 이러한 차이의 발생 원인에 대해서는 향후 보다 심도있는 연구가 축적되어야 하겠지만, 조직개편과정에서의 부처폐지 논의 및 남북관계의 지형변화에 따른 통일부의 위상과 정당성의 훼손과 무관하지 않을 것으로 보인다. 여성부의 경우, 집합주의-권력거리-남성성-불확실성 회피는 다른 부처에 비해 낮고, 성과지향은 상대적으로 높은 양상을 보인다. 이는 전술한 바와 같이 업무성격, 설립방식 및 취지, 그리고 인적구성의 특수성이 작용한 결과로 보인다. 사실, 이러한 결과에 대한 해석은 양적인 연구로는 한계가 있으며 관련 공무원들을 대상으로 한 심층면접의 필요성이 강하게 제기된다. 넷째, 기능에 따른 하위문화의 존재와 관련하여, 정도의 차이는 있지만 법·질서 유지, 국방 및 외교, 교육 및 문화 기능을 수행하는 부처는 구성부처 상호간 문화적 차이가 높지 않은데 반해, 경제기능부처와 사회기능부처 내 문화는 일정한 차이가 발견된다. 전자는 농림수산식품부가 후자는 여성부가 독특한 양상을 보인다. 셋째, 기능에 따른 분류를 집합적 차원에서 접근했을 경우, 외교·통일기능 부처가 다른 기능부처와 비교하여 집합주의-권력거리-성과지향차원에서 상이한 양상을 보이며, 사회기능부처의 경우 남성성에 있어서 다른 기능부처와의 일정한 거리를 갖는다. 마지막으로 인구통계적 기준에 따른 차이는 거의 존재하지 않으나 남성성은 여성이 보다 높게 인지하였으며, 성과지향은 여성일수록, 나이가 어릴수록 부정적으로

평가하였다.

조직 문화의 존재양식을 탐색하는 본 연구는 기술적 연구(descriptive study)로 인과관계를 밝히는 연구에 비해 그 엄정성이나 논의의 심층성 면에서 한계가 있다. 전술한 바와 같이 행정학분야에서 조직문화에 대한 연구가 수적으로 많지 않을 뿐 아니라, 연구의 대부분이 조직문화가 조직성과에 미치는 인과관계를 찾는 연구에 주력하고 있다. 특히, 본 연구와 같이 중앙부처 각각을 분석의 대상으로 하여 문화의 존재양식을 밝히는 연구는 전무한 상태에 있다. 따라서 본 연구는 기존 논의의 축적이 부족한 상태에서 이루어진 연구라는 점에서 논의의 심층성이나 분석의 오류가능성을 완전히 배제할 수 없으며, 이는 향후 관련 연구의 축적을 통해 교정되어야 할 것이다.

본 연구의 한계와 향후연구과제는 구체적으로 다음과 같다. 먼저, 연구가 갖는 중요한 한계는 표본의 대표성문제이다. 표본의 대표성을 확보하기 위해서 부처별 편제인원규모를 고려하고 표본을 추출하는 것이 타당하다. 당초 조사 설계 시에는 부처 당 균분하는 방식을 취하였으나 부처의 협조를 얻는 과정에서 난항을 겪으면서 이를 고수하는 것이 어려웠다. 그러나 이러한 어려움을 인정한다 하더라도 표본추출 및 대표성은 본 연구가 갖는 한계임은 분명하고, 이러한 한계는 연구결과에 대한 신중한 해석의 필요성을 거듭 제기한다. 둘째, 본 연구는 중앙정부 14개 부처의 하위문화의 존재양식을 다양한 기준에 따라 규명하고 그러한 양식이 존재하게 된 이유와 함의를 밝히고자 노력 하였으나 논의의 심층성이 다소 떨어질 수 있다. 문화적 존재양식의 이면에 있는 함의를 찾아내고 보다 심도 있는 해석이 가능하기 위해서는 질적연구방법을 적용한 부가적 연구의 필요성이 대두된다. 문화란 주관적 인지를 주축으로 하기 때문에 양적인 연구만이 아니라 질적인 연구의 필요성이 항상 제기된다. 무엇보다 문화의 존재양식의 이면에 존재하는 원인과 의미를 찾는 데 질적인 연구의 효용이 있을 것이다. 셋째, 실용정부의 출범과 함께 정부조직개편으로 인해 통합조직이 만들어졌고 이에 따라 통합대상 조직이 기존에 가지고 있었던 문화적 정향간의 갈등 또는 충돌의 가능성이 있다. 이러한 가능성을 최소화하기 위해 당초 계획했던 설문조사기간을 연기하여 12월에 조사를 실시하였다. 통·폐합 후 10개월이라는 기간이 이러한 문제를 해결하기에 충분한 시간이었다고 보기에는 어렵다는 점에서 결과에 대한 신중한

해석이 요구된다. 이와 함께, 향후 통·폐합 조직의 문화충돌에 대한 보다 심도 있는 연구의 필요성이 제기된다(cf. 최성욱, 2001). 넷째, 본 연구가 표방하는 문화적 지형은 자연지형과 마찬가지로 시간의 흐름이나 환경의 변화에 따라 달라지는 가변적인 것이다. 본 연구는 특정시점에 한정되어 있다는 점에서 시간적 변화를 반영하고 있지 못하다. 이에 문화적 지형을 변화시키는 요소와 변화양상을 함께 다루기 위한 시계열적 연구도 향후 중요한 연구과제로 남는다.

이상의 한계에도 불구하고, 본 연구가 향후 관련연구의 필요성을 제기하고 특히, 문화연구에서 인과관계의 규명만이 아니라 보다 기초적이고 어떤 면에서는 본질적인 문화의 존재양식을 밝히는 작업이 갖는 중요성을 상기시키는 작은 시도로 평가되길 기대한다.

마지막으로 분명히 할 것은 본 연구가 문화적 차원간의 비교우위에 기초한 가치판단을 전제하고 있지 않다는 점이다. 즉 집합주의-권력거리-남성성-불확실성 회피-성과지향으로 구성된 문화적 차원 중 어떤 것이 높을수록 또는 낮을수록 바람직하다거나 또는 그렇지 못하다거나 하는 식의 판단이 개입되지 않는다는 뜻이다. 이러한 판단은 본 연구의 범위를 넘어서는 것이고 동시에 본 연구가 추구하는 발견적 목적 이상의 것이다.

참고문헌

- 김호균(2007), 조직문화, 리더십, 조직몰입 간 인과관계 고찰, 『한국사회와 행정연구』, 18(2): 23-49.
- 김호정(2002a), 한국행정문화연구와 경쟁차치 모형, 『한국정책학회보』, 11(3): 219-238.
- _____(2002b), 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향, 『한국행정학보』, 36(4): 87-105.
- _____(2003), 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계: 부산광역시를 대상으로, 『한국행정학보』, 37(4): 103-123.
- _____(2004), 행정조직과 기업조직의 조직문화비교, 『한국행정학보』, 38(3): 49-67.

- 김호정·박천오·유홍림 (2002), 조직문화의 진단과 분석기법, 조직학연구회(편), 「정부조직진단」, 대영문화사. pp.187-2
- 박순애·오현주(2006), 성과지향적 조직문화와 조직효과성, 「한국행정학보」, 40(4): 225-252.
- 백완기(1995), 「한국의 행정문화」, 고려대학교 출판부
- 신만수(2001), 한국기업 종업원의 가치성향 분석, 「국제경영연구」, 12(2): 1-32.
- 우수명(2006) 마우스로 잡는 SPSS 12.0, 서울: 인간과 복지 .
- 원숙연(2009), 공직내 여성관리자에 대한 고정관념적 평가의 역학, 「한국여성학」, 25(1):73-101.
- 원숙연·조승은(2009), 정부조직에서의 여성관리자에 대한 평가: 권력기반과 관리효과성을 중심으로, 「한국정책학회보」, 18(1): 69-98.
- 이동수(2007), 경쟁가치모형을 이용한 한국 행정조직문화의 진단, 「한국행정논집」, 19(2):215-244.
- 이종범(1994), 행정학 연구와 조직문화: J. Martin의 조직문화에 대한 세 가지 관점, 「한국행정학보」, 28(2): 707-717.
- 이창길(2007), 중앙부처 하위조직문화가 공무원의 행태에 미치는 영향분석: 혁신문화와 집단문화를 중심으로, 「한국사회와 행정연구」, 18(2): 51-74.
- 장지원·진종순(2006), 조직문화와 조직구성원의 혁신성향, 「한국사회와 행정연구」, 17(3): 33-54.
- 정부혁신지방분권위원회(2004), 참여정부의 행정개혁
- 조성한·주영중(2008), 공공부문 조직문화 연구에 대한 비판적 고찰: 연구방법을 중심으로, 「한국조직학회보」, 4(1): 35-62.
- 주효진(2005), 조직구조, 조직문화 및 조직효과성의 관계에 관한 연구, 「행정논총」, 42(2): 29-53.
- 주효진·김옥일·박광국(2007), 행정조직의 문화유형에 대한 실증적 분석: 조직문화 평가도구(OCAI)의 적용, 「한국사회와 행정연구」, 18(3):41-59.
- 최성욱(2001), 조직문화를 통해서 본 통합관료조직: 스키마 중심의 인지해석적 접근, 「한국행정학 보」, 35(2): 127-145.
- _____ (2005), 한국행정조직의 문화적 프로필에 관한 연구: 중앙부처를 대상으로, 「한국행정학보」, 39(2):41-62.

통일부(2009) 통일정책자료집.

행정안전부(2008), 행정안전 통계연보.

행정자치부(2005), 진단, 혁신관리 매뉴얼.

황창연(2003), 행정조직에서 조직문화 및 하위문화의 비교, 「한국행정학회보」, 37(1): 37-58.

Bajdo, L. and Dickson, W. (2002), "Perceptions of Organizational Culture and Women's Advancement in Organizations: A Cross-Cultural Examination", *Sex Roles*, 45(5/6), 399-414.

Biernat, M. and Fuegen, K. (2001), Shifting Standards and the Evaluation of Competence: Complexity in Gender-Based Judgement and Decision-Making, *Journal of Social Issues*, 57(4): 707-724.

Berman(ed.). *Nebraska Symposium on Motivation: Cross-Cultural Perspectives*. 37: 41-133. Lincoln: university of Nebraska Press.

Cameron, K. & Quinn, R. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, NY: Addison, Wesley Inc.

Clark, T. (1990), "International Marketing and National Character: A Review and Proposal for an Integrative Theory", *Journal of Marketing*, 54(4): 66-79.

Deutsch, M. (1973), *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, New Haven: Yale University Press.

Doney, P., Cannon, J., and Mullen, M.(1998), "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust", *AMR*, 23(3): 601-620.

Dorfman, P. and House, R. (2004), "Cultural Influence on Organizational Leadership: Literature Review, Theoretical Rationale, and GLOBE Project Goals", in House, et. al. *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies*, Sage.

Eber, M. (1995), "The Framing of Organizational Cultures", *Research in the Sociology of Organizations*, 13:129-170.

Ely, R. (1995) The Power in Demography: Women's Social Construction of Gender Identity at Work. *Academy Management Journal*, 38, 589-634.

Gelfand, M., Bhawuk, D., Nishii, L, and Bechtold, D. (2004), "Individualism and

- Collectivism”, in House, et. al,(eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies*, Sage. pp. 437-512.
- Gutek, B. and Cohen, A. (1992), “Sex-Ratio, Sex-Role Spillover, and Sex at Work, Mills and Tancred(eds.), *Gendering Organizational Analysis*,.
- Hall, E. T. and Hall, M. R. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, ME: Inter-cultural Press.
- Harzing, A. and Hofstede, G. (1996), “Planned Change in Organizations: The Influence of National Culture”, *Research in the Sociology of Organizations*, 14:297-340.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverley Hills. CA: Sage.
- Hofstede, G.(1991), *Cultures and Organizations: Software of Mind*, London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., and Sanders, G. (1990), “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases”, *ASQ*, 35(2):286-316.
- House , R. Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., and Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: the GOLBE Study of 62 Societies*, Sage.
- Kim, U., Trandis, H., Kagitcibasi, C., Choi, S., and Yoon, G.(eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, Thousand Oaks, CA.
- Law, K. and Chi-Sum Wong. (1999). Multidimensional Constructs in Structural Equation Analysis: An Illustration Using the Job Perception and Job Satisfaction Constructs. *Journal of Management*. 25(2): 143-160.
- Lytle, A., Brett, L., Barsness, Z., Tinsley, C., Janssens, M.(1995), “A Paradigm for Confirmatory Cross-Cultural Research in Organizational Behavior”, *Research in Organizational Behavior*, 17:167-214.
- Malinowski, B. (1944), *A Scientific Theory of Culture and Other Essays*, Chapel Hill: UNC Press.
- Markus, H. and Kitayama, S. (1991), Culture and Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation, *Psychological Review*, 98:224-253.
- Martin J. (1992), *Culture in Organizations : The Three Perspectives*, NY: Oxford

University Press.

- Miller, J. (1994), Cultural Diversity in the Morality of Caring: Individually-Oriented versus Duty-Oriented Interpersonal Codes, *Cross-Cultural Research*, 28:3-39.
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1996), "Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment", *Research in Organizational Behavior*, 18:157-200.
- Orr, L. (2008), A Re-Inquiry of Hofstede's Cultural Dimensions: A Call for 21st Century Cross -Cultural Research, *Marketing Management Journal*, 18(2):1-19.
- Powell, G., Butterfield, D., and Parent, J. (2002), "Gender and Managerial Stereotypes: Have the times Changed?", *Journal of Management*, 28(2): 177-193.
- Quinn, R. & Kimberly, J. (1984), "Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice", in Kimberly, J. & Quinn, R. (eds.), *Managing Organizational Transitions*, 295-313.
- Ragins, B. & Scandura, T. (1994), Gender Differences in Expected Outcomes of Mentoring Relationships, *AMJ*, 37:957-971.
- Schein, E. (1996), "Culture: The Missing Concept in Organizations Studies", *ASQ*.
- Triandis, H. (2002), Individualism and Collectivism, in Gannon, M. and Neman, K.(eds.), *Handbook of Cross-Cultural Management* , pp. 16-45, NY: The Nexington Free Press.
- Triandis, H. C.(1983). Essentials of Studying Cultures. In D. Landis and R. W. Brislin (eds), *Handbook of Intercultural Training : Issues in Theory and Design*. 1: 82-117.
- Wagner, J. A. (1995), Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups, *AMJ*, 38(1): 153.
- Wildavsky, A. (1987). Choosing preferences by Constructing Institutions: A Cultural Theory of Preference Formation. *APSR*. 81(1): 3-21.

<부록> 설문문항

문화차원	문 항
집합주의	1. 우리조직은 개인보다 조직의 이익을 우선시한다.
	2. 우리조직에서 인간관계를 맺는데 지연이나 학연과 같은 요소가 영향을 미치는 편이다.**
	3. 우리조직에서는 개인의 능력보다 팀웍을 중시하는 분위기이다
	4. 우리조직은 조직의 목표나 이익을 위해서 개인이 희생될 수 있다고 보는 분위기이다.
	5. 우리조직은 결속력이 강한 편이다.
권력거리	1. 우리조직에서 부하는 상관에게 무조건 복종할 것이 강조된다.
	2. 우리조직에서 권력은 주로 상층부에 집중되어 있다.
	3. 우리조직에서 권력이나 영향력은 능력이나 기여도등 합리적 요소에 의해 결정된다.(R)*
	4. 우리조직에서는 지위와 직급에 따라 차별적인 특권을 갖는 것이 당연히 된다.**
	5. 우리조직에서는 계급을 초월해 중요한 정보가 자유롭게 공유되는 분위기이다(R)*
남성성	1. 우리조직은 여성이나 남성이 동등하게 대우 받는다(R)*
	2. 우리조직에서는 경력개발에 도움이 되는 활동에 참여할 수 있는 기회가 여성보다는 남성에게 더 많다.
	3. 우리조직에서는 여성상관과 일하는 것을 꺼리는 분위기이다.
	4. 우리조직은 관리자에게 결단력과 공격성과 같은 남성적 특성을 강조하는 분위기이다.
	5. 우리 조직은 다른 사람에 대한 관심과 배려를 중시한다(R)*
불확실성 회피	1. 우리조직은 새로운 실험과 혁신보다는 질서와 일관성을 중시한다.
	2. 우리조직에는 업무방식이나 지시사항이 상세하게 제시되어 있다.
	3. 우리조직은 업무처리에 있어서 공식화된 규칙과 절차의 준수를 강조한다.
	4. 우리조직은 변화에 대한 저항이 강한 편이다.
	5. 우리조직은 업무처리과정에서 규칙을 어기는 것에 대해 관대한 편이다.(R)**
성과지향	1. 우리조직은 업무능력향상을 위해 지속적으로 노력할 것을 강조한다.
	2. 우리조직은 “할 수 있다(Can-Do)”는 자세를 강조한다.
	3. 우리조직은 연공서열보다는 실력이 중시된다.
	4. 우리조직에서는 누구인가보다 무엇을 할 수 있는가가 더 중요하다.
	5. 우리조직은 개인의 실적에 따라 합리적으로 보상이 이루어진다.

* R) 역코딩 문항, ** 최종분석에서 제외된 문항