

주민자치센터와 소방서의 조직문화와 조직역량 비교 분석

- 인본주의적 관점에서 Ouchi의 Z이론을 중심으로 -

김두선*, 이재은**

본 연구는, 행정조직의 조직문화를 인본주의적 관점에서 Ouchi의 Z이론을 중심으로, 위계규범성과 고용안정성을 독립변수로 하여, 종속변수인 조직역량과의 관계를 분석하였고, 아울러 지방 일선 행정기관인 주민자치센터조직과 소방서조직 간의 차이분석을 실시하였다. 결론적으로, 일선 행정기관의 조직역량을 높이기 위해서는 Ouchi의 Z이론에서 제시하는 인본주의적 관리스타일을 중심으로, 신분안정 측면의 고용안정성을 높이고,, 행정조직의 엄격한 계층제적인 위계규범성을 낮추는 것이 필요하다는 것을 알 수 있었다. 향후, 일선 행정기관은 현행의 성과주의 우선정책보다는 한국 고유의 가치인 부드러운 인간미가 흐르는 인간관계를 유지하는 조직분위기를 만들어 나감으로써 개인에게 심리적 성공감을 성취 시키고, 조직엔 효율적인 조직목표 달성방안을 강구해야 할 것이다. 또한, 성과중심의 흐름도 거스를 수 없는 것이기 때문에 인간중심과 성과중심의 적절한 조화가 필요할 것이다. 한편, 인본주의를 공직에 도입하기 위해서는 어떤 방식으로 도입하느냐가 관건일 것이다.

주제어: 인본주의, Z이론, 조직문화, 조직역량

1. 서론

21세기는 공통의 사회규범과 가치아래 사회적 합의를 모아 공동체를 운영하던 집단중시 사회에서 과학 기술력에 바탕을 둔 삶의 질을 전제로 개인마다 다양한 생활양식과 가치를 자유롭게 선택해 추구하고 정부는 이를 제대로 보장하는 개인존중, 인간 중심사회로 전환될 것이다. 따라서 과거같이 정부나 공적 권위에 의한 개인생활과 사회가치의 획일화는 더 이상 지지받지 못할 것이다(이재은 외, 2006: 357). 이러한 맥락에서 1970년대 후반기, 미국경제의 후퇴와 일본의 경이적 경제성장이라는 상호 대조적인 시기에 기업조직의 문화연구가 본격화 되면서, 인본주의 조직학자들은 일반적으로 Y이론의 변형으로 간주되고 있는 Z이론을 주장하는데, 이는 개인에게는 심리적 성공감을 성취하게 하고, 조직에게 효율적인 조직목표 달성을 위한 방안을 강구해 내게 한다(오석홍 외, 2008: 532). 조직관리의 인

* 제1저자, ** 교신저자.

간접 측면인 조직문화, 가치, 목표의 공유도, 신뢰도, 리더십 등을 강조하는 Z유형 조직문화는 주로 조직구성원들에게 사회적 관계형성을 가능케 하고 또 대응무기인 지원을 얻을 수 있게 하여 안정된 사회적 환경을 제공하기 때문에 조직을 성공적으로 만든다고 주장하고 있다(Ouchi, 1981: 197). 그러나 이러한 Z이론은 지금까지 주로 기업조직 문화연구에 사용 되어 왔다. 행정조직에도 다양한 조직과 다양한 문화가 존재하고 있음이 밝혀지고, 행정조직 문화연구는 매우 중요한 영역으로서 연구가치가 있지만 최근 변화되고 있는 환경의 조직문화 특성에 신뢰중심의 인본주의를 반영한 조직행태 연구는 그리 많지 않았다. 한편, 지금까지 조직문화에 대한 선행연구들을 보면 알 수 있듯이, 조직문화는 장기적으로 볼 때, 조직효과성에 영향을 주는 중요한 요인이며 조직특성에 따른 조직문화의 특성과 유형에 따라 직무동기, 조직몰입, 직무성과등 조직효과성에 차이가 있음을 알 수 있다(김호정, 2004a; 주효진, 2004; 김근세·이경호, 2005; 이경호, 2009; 한정석, 2010). 그러므로 조직문화는 조직성패를 좌우하는 중요한 변수라고 볼 수 있기 때문에 효과적인 조직관리와 혁신을 위해 조직문화 분야의 진단에 대한 중요성이 강조되고 있으며 더 나아가 어떤 조직문화가 높은 효과성을 창출하는가에 대해 주목하고 있다(이경호, 2009: 3). 이처럼, 일선행정조직 구성원인 공무원에게 팀웍을 중심으로 한 상호신뢰와 합의적이고 참여적인 의사결정과정의 민주적 방식의 풍토 안에서 심리적 안정감을 성취하게 하고, 조직에게 효율성의 논리가 동시에 적용되는 조직목표를 달성하도록 하는 동류조직의 문화가 절실하며 이것이 바로 21세기형 행정조직문화의 패러다임인 것이다. 그동안 공공조직에 도입되었던 경제적 효율성 위주의 경쟁지향적 기업조직문화 유형의 조직관리 기법들이 결국 성과를 얻지 못하고 실패한 사례들을 보더라도 그 조직의 환경적 특성이나 또는 공무원들의 가치관이나 행동 양식등을 대변하는 조직문화를 고려치 않았기 때문으로 해석 된다.

따라서 본 연구는 조직과 구성원 사이의 상호신뢰나 협력이 주축이 되는 참여적 관리기법으로서 Ouchi가 주장하는 Z이론의 인간중심의 관리철학을 도입하여, 주민자치센터와 소방서의 조직문화를 비교하고, 아울러, 조직역량(개인역량, 집단역량)과의 관계를 살펴보고자 한다. 연구목적 달성을 위하여 본 연구에서는 문헌조사와 설문조사, 그리고 심층면접기법을 이용하였다.

II. 이론적 논의

1. 인본주의의 개념과 특성

최근 Steve Jobs의 ‘인문경영’이 화제가 되고 있는 가운데, 대학과 사회에서 인문학에 대한 관심도 높아지고 있다. 이러한 인문학에 대한 관심은 꾸준히 확산되고 있지만 아직도 우리나라 국민의 삶의 질과 행복지수 측면에서는 개선해야 할 점들이 많은 듯하다. 인생관에 있어서도 가장 소중한 것은 ‘무엇이 될까?’라는 단순 지향적 목표보다 ‘어떠한 삶을 살아갈까?’라는 방법론적 마음가짐을 생각하게 한

다(동아일보, 2011년 9월 16일자, 인터넷판). 이처럼 최근 들어 사회와 국가 전체에 인본주의가 다시금 그 중요성을 인식하고 있는 시점에서 본 연구는 지방 일선 행정기관의 조직문화의 차이를 인본주의적 관점에서 고찰하고자 하였다. 이에 아래에서는 인본주의의 등장과 인본주의의 개념 및 인본주의의 연구의 발전계보에 대해 살펴보고자 한다.

인본주의(人本主義, Humanism)는 신 또는 초자연적인 존재보다 인간에게 최고의 중요성을 부여하는 하나의 합리적인 체계이다(*Compact Oxford English Dictionary*, 2007). 즉, 모든 사람의 존엄과 가치를 중요하게 생각하고, 기본적으로 세계는 신이 지배한다는 신본주의(Hebraism)에 반대하며, 사람이 세계의 주인이라는 사람중심의 생각에 뿌리를 두는 정치·사회 사상이다. 이러한 인본주의는 넓은 범위에서 철학의 한 분과인 윤리학에 해당하며, 합리성을 비롯한 보편적인 인간의 입장에 호소하여 옳고 그름을 판단할 수 있는 능력이 바탕을 두고 있다. 이러한 인본주의는 Jean Paul Sartre와 Karl Heinrich Marx 같은 철학자부터, Carl R. Rogers와 Abraham Maslow 같은 심리학자, Elton Mayo와 Ouchi같은 조직이론 학자에 이르기까지 다양한 영향을 미친 사상이다. 이러한 인본주의 운동은 첫째, 유럽의 철학사조인 현상학과 실존주의 철학으로 나타났다. Sartre는 인간의 실존에 의미를 두었고, Marx는 인간 본성에 무게를 실는 인본주의적 변증법을 제시하였다. 둘째, 심리학에서는 기존의 심리학, 즉 인간을 기계적으로 평가하는 행동주의와 무의식적 본능을 강조하는 정신분석이론을 비판하면서, 인간의 무한한 잠재력을 강조했는데 이러한 인본주의 심리학은 기존의 전통적인 심리학에 커다란 파문을 일으켰다. 대표적인 인본주의 심리학자로는 Rogers와 Maslow를 들 수 있다(서진숙 1993 : 28-29). 셋째, 조직학에서는 조직관리이론의 체계화 및 과학화에는 지대한 공헌을 하였으나 인간성 상실을 불러 일으킨다고 비판을 받았던 Taylor의 과학적 관리론에 맞서 인간관계 중심의 조직이론을 Mayo가 주장하게 되었고, 한편, Ouchi는 인간중심의 일본식 기업 경영이론인 Z이론을 제시하였다. 이와 같이 철학, 심리학, 조직학 등에 이르기 까지 인간의 존재를 찾고 그 존귀한 가치를 복귀시키려는 사상을 인본주의라고 말할 수 있는데, 최근에는 작고한 애플사의 Steve Jobs가 인본주의 경영으로 화두가 되면서 다시금 인본주의 열풍이 확대되고 있다.

2. 인본주의 관점과 Z이론

오늘날 사회는 급격한 변화속에 복잡 다양해지고 있다. 사회의 하위체제인 행정도 급변하고 예측하기 어려운 환경을 극복하기 위해 새로운 패러다임으로 대응하고 있다. 즉 컴퓨터와 정보통신기술이 발전되면서 정보화 사회가 도래하고 인간의 생활양식, 욕구, 노동의 가치관등이 변하면서, 전통적인 문화는 새로운 문화로 대체되고 있다. 다시 말해, 조직관리의 전통적인 조직중심의 사고에서 인간중심의 사고방식으로 의식의 전환을 가져왔는데, 이는 조직구조를 중심으로 한 능률향상이 최대의 과제였던 전통적 관념에서 벗어나 조직이 내부적으로는 조직구성원의 가치관의 다양화에 부응할 수 있고 외부적으로는 급변하는 환경에 대응할 수 있어야 한다(이명재, 2003: 3). 과거 행정의 고정적이고 획일적

인 관리전략의 전통적인 기존 관료제는 서서히 퇴조하고 공공선택이론등 새로운 민주제의 패러다임이 등장하는 조직이론상의 변화를 가져오고 조직관리 방식에도 변화가 생겨 기존의 X이론 Y이론에서 탈피하여 새로운 이론들이 속출하게 되었다(김명재 외, 1986: 56-57).

Ouchi는 1973년부터 일본 기업의 경영관리 실무에 대한 연구에 착수했다. 그 당시 성공가도를 달리던 일본 기업의 경영 실태 연구에 모든 사람들의 관심사는, 즉 일본의 경영관리 방식이 미국에서도 성공적으로 운용될 수 있을 것인가 하는 문제였다. 그래서 일본식 경영관리 방식이 일부 미국 기업에서 활용될 수 있다는 주제를 시험하기 위해 Z 타입 기업에 대한 체계적인 연구를 시작해 나갔다. Ouchi는 Z 이론의 도출을 위하여, 미국과 일본 두 나라 기업체의 특성을 비교 분석하는 과정에서, 관리제도 측면을 상호비교 하였으며, 또한 이러한 제도가 운영되어지는 조직의 풍토 및 직장의 분위기를 분석하였다. 아무리 좋은 제도라도 기업의 외적인 환경조건이 조성되어 있지 않으면 시행이 어려우므로 기업의 환경과 풍토를 분석하는 것은 매우 필수적인 것이다(박내희, 1982 : 149). 이러한 Z이론의 특성은 다음과 같다.

① 종신 고용 제도

Z 타입의 기업들은 저마다 독특한 특성을 지니고 있다. 종신고용제도는 업무의 복잡성에서 비롯되는 경우가 많으며 능력 평가나 승진과정도 비교적 완만하게 진행된다. 그렇다고 Z타입의 기업들은 10년씩이나 또는 장기간 능력평가나 승진을 늦추진 않는다. 흔히 공개적인 실적평가 인터뷰를 갖는 것이 상례이다. 하지만 승진은 여전히 다른 타입보다 늦다(Ouchi, 1981: 71).

② 순환 근무제

Z타입 기업들의 사원양식 방식은 직무간 또는 본 지점간의 '순환근무제'를 많이 채택하고 있다. 이러한 제도는 그 회사에 국한된 기능성을 강화시키는데 효율적이어서 기획, 생산, 유통과정의 여러 단계에서 긴밀한 조정을 가능하게 해준다(Ouchi, 1981: 72-73).

③ 이윤 추구

Z 타입 기업에서는 이윤 그 자체가 목적이 아니며 또 경쟁과정에서 남에게 이기는 방법도 아니다. 기업이 고객들에게 계속 진정한 효용가치를 제공하고 사원들의 성장을 도우며 기업인으로서 책임 있게 행동할 때, 이윤은 기업에 대한 자연스러운 보상으로 돌아온다는 것이다(Ouchi, 1981: 75, 77).

④ 집단적 합의 과정

Z 기업에서의 의사결정은 합의적이고 참여적인 특성을 가진 민주적인 과정이라 할 수 있다. 흔히 Z 타입 기업은 원활한 인간관계를 도모할 수 있는 방법을 찾아내는데 엄청난 노력을 기울인다. 의사결정 과정은 집단적으로 이루어지나 이 결정에 대한 궁극적인 책임은 어느 개인에게 돌아간다. 집단적인 의사결정이 개인적인 책임부담으로 돌아가기 위해서는 상호 신뢰하는 분위기가 조성되어야 한다(Ouchi 1981: 78-79).

⑤ 전인(全人)적 성향

Z 타입 회사들의 인간관계는 격식을 찾지 않는 부드러운 관계로 나아가고 근무처에서도 상사와 부

하라는 상하관계보다는 모두가 동일한 사원의 입장에서 서로를 대하도록 강조하는 경향을 보인다. 이런 조직에서는 비인간화 현상이 나타날 수 없고, 전체적인 관리방식도 억제되며, 모두가 공개적인 의사소통 속에서 신뢰감을 키워나가는 분위기가 조성된다(Ouchi, 1981: 79-80).

⑥ 평등주의

평등주의란 개개인이 서로 신뢰하기 때문에 엄격한 감독 없이 스스로 판단, 자율적으로 일을 처리할 수 있다는 것이다. 또한 신뢰는 모두가 동일한 목표에 상응하여 누구도 다른 사람에게 해를 끼치지 않는다는 믿음을 뒷받침해 준다. 계층적인 감독을 자율적인 통제로 대체하는 쪽이 크면 클수록 그만큼 회사에 대한 책임감과 성실성 및 근로의욕은 양양 된다(Ouchi, 1981: 81-82).

⑦ 동류 조직으로서의 특성

'동류조직'은 '팀웍'을 통한 작업으로서, 그 그룹의 실적이 개인별로 나타나지 않을 때도 성공할 수 있다. 모든 사람은 철저하게 공동목표를 지향하고 또 장기간에 걸쳐 개개인의 조직기여도를 정확하게 평가할 수 있는 시스템을 갖추고 있다. Z 타입의 기업의 구성원들이 훨씬 더 열성적으로 일하는 이유는 자율성과 재량권이 부여되어 있기 때문이다. 이러한 동류조직은 상호 신뢰에 크게 의존하고 있다(Ouchi, 1981: 83-85).

Ouchi가 Z이론을 제시한 이후, 국내·외에서의 Z이론 관련 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 우선, Sullivan(1983)은 인본주의와 Z이론 사이에 존재하는 근본적인 차이를 첫째, 인본주의(Humanism)에서 생산성 과정은 보수를 받기위한 기술의 자유교환을 통해 시작된다고 한 반면, Z이론에서의 생산성 과정은 씨족가치에 기초한 구조의 설립을 통해 시작된다고 제시하고 있다. 둘째, 인본주의에서 신뢰는 보수를 받기 때문에 보여줘야 하지만, Z이론에서는 씨족 가치를 추구하고 있기 때문에 신뢰를 보여준다고 제시하고 있다. 셋째, 인본주의에서 노동은 획득 또는 기대된 획득의 대응을 통해서이지만, Z이론에서 노동은 공유가치의 대응을 통해서라고 주장하고 있다(Sullivan, 1983: 132-140). Robbins(1983)는 "권력과 통제 시각에서 Z이론 조직 고찰"연구에서 Z이론은 전통적 가치에 의하면 조직의 구조는 조직규모(고용자 수)에 따라 달라지지만, 권력-통제 가치에 의하면 조직의 구조는 규모, 기술, 환경을 고려하여 의사결정을 통해 합리적으로 결정된다는 것이다. 현대적 조직이론의 가치에서 Z이론 조직은 인간관계와 관련된다는 것이다. 즉, 노동자들에게 인간적(인본주의적) 접근을 하고, 관리자와 노동자 사이에 권력이 균일하고, 적은 통제가 이루어진다는 것이다(Robbins, 1983: 67-74). Watson & Burkhalter(1992)는 "지방정부 Z이론 문화의 발전"에 관한 연구에서 Z이론이 기업이론이지만 공공조직 문화에도 적용가능하다고 제시하고 있다. 또한 Z이론의 신뢰, 공평, 성실, 참여, 집단적 관계 등은 지방정부에 긍정적으로 작용할 수 있다는 것이다(Watson & Burkhalter, 1992: 401-408). Daft(2004)는 "Z이론: 참여적 관리를 위한 기업의 개방"연구에서, 다시 보는 Z이론은 참여적 관리 철학을 보여주는 좋은 이론으로서 미국기업들은 오늘날 생산성과 품질 향상을 위해서는 다시금 Z이론에 주목해야 한다고 제시하고 있다(Daft, 2004: 117-121). 한편, Barney(2004) 역시 "Z이론: 미국기업에 일본기업의 도전이 어떻게 가능했는가?" 연구에서 Z이론은 20년 전이나 20년이 지난 오늘날이나 여전히 시사하는

바가 크다고 제시하고 있다.

국내에서의 Z이론에 관한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 박내희(1982)는 1980년도를 기준으로 Ouchi의 Z이론이 한국의 경영 환경과 풍토에 적용하기가 적합한가의 연구목적으로 이러한 제도가 운영되어지는 조직의 풍토 및 직장의 분위기를 분석하였다. 한국경영실정에 맞게 도입해야 한다고 주장하고 있다. 이강옥(1982)은 어느 조직이든 그 본질적인 측면은 사회환경의 변화에 따르며 조직을 사회 환경과 관련시켜 생각하는 것이 사회학자들의 일반적인 자세라고 주장하며 고도성장을 이룩한 우리나라의 경제와 기업의 가장 초점이 되는 생산성 증대문제는 Z이론이 우리에게 문제 해결을 해 줄 것이라고 주장한다. 경영문화가 사회, 문화, 민족성에 영향을 받아왔음을 고찰하면서 우리의 사회, 문화, 민족성에 맞는 경영문화를 우리의지로 극복해야 한다는 것이다. 한편, 유종해(1984)는 일본이 성공을 거둔 실체적인 요인은 Z이론의 관리체계 라는 것이다. 그러나 Z이론조직은 수평적 조직이기 때문에 고위관리자의 권력은 강화시켜 주지만, 조직을 움직여 나가는 중간관리층이 부족하다는 약점이 있는데 이들은 고위관리자에게 정보제공 이전에 그것을 여과 시 작용을 하기 때문이라는 것이다. 김명재·배점모(1986)는 “Z이론에 관한 고찰”을 통해, 관리자의 입장에서 관리자 개인의 태도변화에 따라 조직 전체의 관리방법을 변화시킬 수 있었던 종래의 접근방식에서 Z 이론은 조직자체 내에서 경영관리방식이나 업무수행 절차등에 변화를 일으켜 모든 종업원들이 비 이기적인 행동으로 상호 협력하는 적극적인 태도로 변하게 된다는 것이다.

이상의 선행연구 분석 결과에서 나타나듯이 Z이론의 관리체계는 인간자원개발에 초점을 두는 것이 가장 우선적인 목적이다. 그리고 모든 조직현상은 그 조직의 본질인 풍토(문화)와 환경에 근거한다는 사실을 간과해서는 안 된다는 것이다. 조직의 환경과 풍토가 잘 분석된 토대위에 구성원들이 가족의 일원으로 상호의존 속에서 장기적이고 안정된 고용을 통해 팀워크 협동을 강조하는 Z이론이라는 조직 철학의 문화를 조성한다면 높은 생산성의 조직효과성을 기대할 수 있다는 것이다. 따라서 지금 전 세계는 지성과 감성이 공존하는 정보 디지털 네트워크 시대에 직면하여 폭넓은 지식과 응용력, 순발력, 상상력 창의력과 함께 Z이론의 가장 중요한 교훈인 신뢰라는 인본주의적인 이념이 기본이 되는 융합형의 이론이 요구되고 있다. ‘소크라테스와 점심식사만 할 수 있다면 회사의 모든 것을 걸겠다’는 Steve Jobs의 말에 내포된 의미처럼 ‘인문학과 경영’ 그 통섭(通涉, Consilience)의 중요성은 지금 전 세계에서 빠른 속도로 검증되고 있다.

따라서 본 연구는 지금까지 기업에 주로 적용되었던 Ouchi의 Z 이론을 주민자치센터와 소방서에 적용하여 두 조직간 조직문화를 비교분석하여 조직역량 제고방안을 마련하고자 한다. 위의 선행연구에서 주요 변수로 사용하였던 Z이론의 특성 중 위계규범성, 고용안정성을 양측으로 조직문화유형을 구분하고 인본주의적 관점에서 신뢰를 기반으로 하는 온정주의적 인간관계 관련 변수 등을 사용하고 자 한다.

3. 행정조직문화에 대한 논의

과거 우리나라의 행정조직문화에 대한 선행연구는 구성원들과 조직의 문화가 거의 동일 할 것이라는 가정 하에 우리의 전통적 행정조직문화의 위계적 속성이 갖고 있는 부정적이고 역기능적인 측면을 밝히는데 주를 이루었고 그 결과에 따른 문제점 및 처방을 제시해 왔다. 그러나 황창연(2002) 등 일부 학자들에 의하면 우리나라 행정의 실체는 문화적 맥락 속에서 파악되어야 하며, 행정조직문화라는 변수에 대한 고려 없이는 행정개혁에 대한 어떤 노력도 소기의 성과를 거둘 수 없다는 점에 합의하고 있다(장동걸 2006: 53). 행정조직 문화유형을 연구하는 대부분의 학자들은 CVM(Competing Values Model)을 조직문화에 응용하고 있다. 그 이유는 경쟁가치모형이 조직문화의 다양한 차원들을 통합하고 조직화 할 수 있는 가장 포괄적인 이론적 틀로서, 이 모형을 행정조직에 도입하면 다른 조직문화와 차별되고, 조직간 문화유형을 비교하고, 환경변화를 감지하는데 적절히 활용할 수 있는 분석 틀이라는 점 때문이다(김호정, 2002b: 8). 정현영 외(2009)는 이러한 CVM의 조직문화에 대한 연구경향에 대하여 조직문화유형과 문화강도 그리고 상황적 요인들과의 관련성 등 3가지로 범주화하여 다음과 같이 설명하고 있다. 첫째, 특정조직을 대상으로 조직문화를 두개의 변수나 속성을 기준으로 하는 이차원적인 분류를 통해 조직문화를 유형 구분화하고, 대부분의 연구들은 조직 효과성을 향상시키는 긍정적인 문화유형을 규명하려는 시도가 주를 이루고 있다는 것이 주요관점이다. 둘째, 강한 문화가 조직의 성과에 영향을 미칠 것 이라는 조직문화연구의 일반적인 가정 때문에 문화 강도적 측면에서의 강문화화를 확인하는 연구이다. 김호정(2002b)은 문화의 강도(strength)를 사용하여 조직효과성 즉 조직몰입과 직무만족의 관계를 연구결과를 통하여 설명하고 있다. 아울러 문대성·친길영(2001)도 조직문화에 대한 문화적 강도 측면에 대한 연구에서 강한 문화를 확인하고 있다. 셋째, 앞의 조직문화유형과 문화적 강도에 대한 연구의 한계점을 극복하기 위한 대안으로, 김정하(2002)는 조직문화유형과 다른 상황적 요인들 간의 적합성에 관한 연구로서, 조직문화와 조직구조, 성과 및 전략, 의사결정과정등 상황적 변수 들간의 관련성을 찾는 연구를 설명하고 있다. 이외에도 황창연(2003)은 중앙부처를 대상으로 행정조직에 조직문화 및 하위문화의 존재여부와 조직문화와 하위문화의 특성차이를 분석했고, 김태영·이환범·이수창(2005)은 경북의 지방행정조직을 대상으로 행정조직 문화유형이 공무원의 책무성에 미치는 영향 정도를 분석을 통하여 파악하고 있다. 최성욱(2005)과 이동수(2007)는 각각 중앙행정조직 행정공무원을 대상으로, 행정조직의 문화적 프로필을 도출하는 분석을 실시하고, 주효진·김옥일·박광국(2007)은 조달청 행정조직을 대상으로 업무유형별 및 팀제 실시 이후 직위별 현재 조직문화 상태와 미래에 선호하는 조직문화유형간의 격차에 대한 실증적 분석을 실시하였다. 강운호(2009)는 우리나라 지방정부와 미국 지방정부를 대상으로 토착 행정조직문화와 성과관리제도(특히, BSC)가 성공적인 도입, 적용, 평가되는 양국 정부의 성과관리 사례를 비교 분석한 연구들을 볼 수 있다. 이와 같이 분석대상이 주로 행정조직인 이 연구들의 주요 분석결과를 종합해 보면, 첫째, 연구대상이 일반인이 아닌 공무원으로 한정되고 내용상 범위도 일반문화의 가치관이 아닌 특성조직에 대한 가치관과 기본전제로 축소되어 다른 문화들과의 차이를 보여준다. 둘째, 기존의 의식에 흐르는 정부조직문화의 보편적 기대처럼 행정조직 전반에 위계지향문화가 지배적이라는 점이며, 선호하는 미래의 바람직한

유형의 문화는 관계지향문화(집단문화)라는 점이다. 셋째, 인간의 개성처럼 행정조직의 부서간 조직간 상이한 조직문화 유형을 보유하고 있으며 행정조직의 기관별, 연령, 직렬, 직급 등을 하위문화라고 볼 때 모든 요소에도 문화유형특성에 차이가 있는 것으로 분석되었다.

결론적으로 위에서 제기된 조직문화유형들은 현실적으로 어떤 조직이라도 단일문화만으로 유형화되는 형태가 아닌 여러 유형의 결합된 복합 형태를 이루고 있다는 점이다.

4. 연구 분석의 틀

혁신적인 사람도 관료제 조직문화에 심취하게 되면 관료주의에 빠져버릴 우려가 있다고 주장한다. 즉, 가장 기업가적이고 혁신적인 사람도 공공사업기구, 특히 정부기구의 운영을 떠맡고서 6개월만 지나면 최악의 상태인 그저 눈치나 보며 자리유지에 급급하거나 권력에 굽주린 정치인처럼 행동하게 된다(Osborne & Gaebler, 1992). 이와 같이 행정 조직문화는 혁신적인 사람을 나태하게 바꾸어 버릴 수도 있는 강력한 힘이 있다.

본 연구에서는 이러한 행정조직의 조직문화를 인본주의적 관점에서 Ouchi의 Z이론을 중심으로 지방 일선 행정기관인 주민자치센터와 소방서의 조직문화를 비교 분석하여 조직역량 제고방안을 마련하고자 한다.

소방조직은 각종 재난에 대하여 효과적으로 대처하기 위한 위기관리의 성격을 가지고 있는 조직으로서, 전통적으로 보수적 색채가 강하며 계급적인 문화와 상명하복식 위계질서가 심화되어 있는 특정 공무원 중의 한 분야이다. 반면에, 협력적 거버넌스의 대표적 사례 중 하나인 주민자치센터는 읍면동 기능전환정책에 의해 시행된 주민 복리증진과 주민 스스로 지역문제를 풀어가는 주민자치기능의 구심체 역할수행을 목표로 행정주도하에 운영되고 있는 조직이다. 이와 같은 두 조직간 문화의 비교를 통하여 양자 간의 차이가 발견되면 이를 토대로 각 조직 마다 현실에 보다, 조직역량을 강화 할 수 있는 조직문화는 무엇인지의 방향과 전략을 재정립 할 수 있을 것이다.

따라서 본 연구에서는 상대적으로 위계규범성과 고용안정성에 따라 조직문화 유형을 구분하고자 한다. 위계규범성은 집단 차원이고 고용안정성(이직의도)은 개인차원이다.

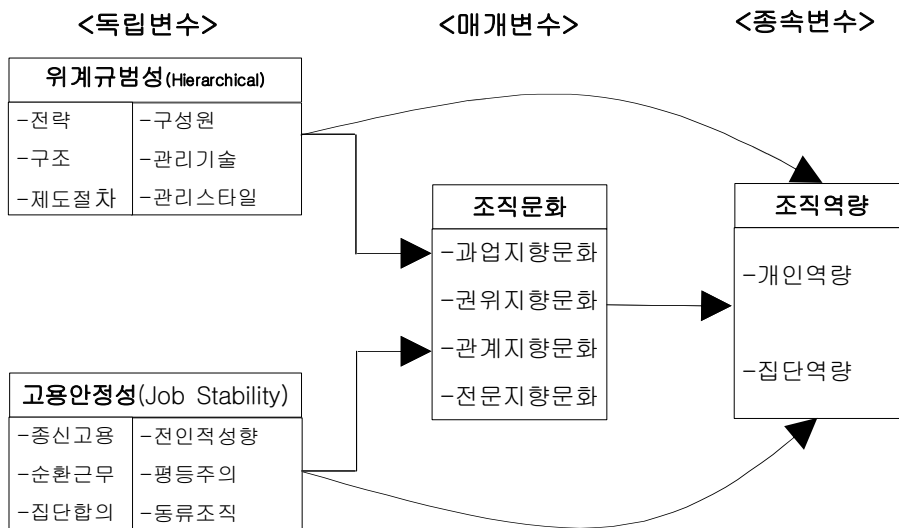
첫째, 공직사회의 경우 전통적으로 관료조직의 형태를 취하고 있기는 하나 위계규범성이 엄격한 경우가 있고, 유연한 경우가 있다. 기본적으로 우리나라의 공직은 Weber의 관료제 형태를 취하고 있지만, 이러한 수직적으로 계급화 된 구성원들의 관료제적 특성인 계서적 권위구조는 지방자치 실시 이후 변화 요구가 거세지고 있다. 때문에 주민과 최일선에서 상대하는 주민자치센터 공무원의 경우 상대적으로 유연한 위계규범성을 지니고 있고, 반면에 소방공무원의 경우에는 아직도 철저한 상명하복식의 엄격한 위계규범성을 지니고 있다. 둘째 경력직 공무원의 경우 기본적으로 신분보장이 이루어진다. 그러나 소방직의 경우에는 계급정년, 열악한 근무환경, 교대근무, 스트레스, 위험성 등으로 인하여 일반직 공무원에 비하여 이직의도가 상대적으로 높아 고용안정성이 낮은편이다. 물론 민간기업에 비

하면 높은 편이나, 일반직 공무원과 비교하였을 때 상대적으로 낮다. 반면에 주민자치센터에 근무하는 일반직 공무원의 경우 이직의도가 적어 고용안정성이 높은 편이다. 오우치(Ouchi)의 Z이론에 의하면 미국과 일본의 조직관리 전략의 차이를 지적하고 있다. 즉, 일본식 기업의 경우 종신고용과 집단적인 의사결정과 책임 그리고, 연공서열을 강조하고 있지만, 이에 반해 미국식 기업의 경우 단기고용과 개인적인 의사결정과 책임 그리고, 능력급이 특징이라고 제시하고 있다. 다시말해, 일본식 기업의 경우 인본주의 경영을 바탕으로 직원을 아끼고 가족적인 분위기로 인하여 이직의도가 낮아 고용안정성이 높은 편이지만. 반면에 미국식 기업의 경우에는 이직의도가 높아 고용안정이 낮게 나타난다고 언급하고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 이론연구를 통하여 지방일선행정기관인 소방조직과 주민자치센터조직의 특성 및 조직문화를 비교 분석해 보았다. 이를 토대로 본 연구에서는 위계규범성과 고용안정성에 따라 과업지향 문화, 권위지향 문화, 관계지향 문화, 전문지향 문화로 구분하고 이러한 조직문화가 조직역량(개인역량 및 집단역량)에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보기 위한 연구 분석틀은 다음과 같다.

		위계 규범성 (Hierarchical Norms)	
		Flexibility (G형)	Rigid(S형)
고용안정성 (Job Stability)	Low (A형)	Task Orientation Culture 과업지향 문화 위계규범성 유연. 고용안정성 낮음 (민간기업 조직 등)	Authority Orientation Culture 권위지향 문화 위계규범성 엄격. 고용안정성 낮음 (소방, 경찰, 군 조직 등)
	High (Z형)	Relationships Orientation Culture 관계지향 문화 위계규범성 유연. 고용안정성 높음 (주민자치센터 조직 등)	Professional Orientation Culture 전문지향 문화 위계규범성 엄격. 고용안정성 높음 (경찰, 법원 조직 등)

<그림 1> 본 연구에서의 조직문화 유형 구분



<그림 2> 연구 분석의 틀

III. 실증분석

1. 조사설계

본 연구의 목적 달성을 위하여 구조화된 설문지를 통해 설문조사를 실시하였다. 설문조사 기간은 2012년 2월 15일부터 30일까지 15일간 충북 청주시, 충주시, 제천시 주민자치센터 및 소방서 공무원을 대상으로 고사를 실시하였고, 분석결과는 SPSS 통계패키지 19.0을 이용하여 분석하였다.

설문에 응답한 응답자의 인구통계학적 특성을 구체적으로 살펴보면, 먼저 성별의 경우 여자 109명(20.7%), 남자 417명(79.3%)으로 나타났으며, 연령의 경우, 20대 40명(7.6%), 30대 225명(42.8%), 40대 191명(36.3%), 50대이상 70명(13.3%)으로 30대와 40대를 중심으로 응답이 이루어진 것으로 나타났다. 다음으로 학력의 경우 전문대졸 이상이 389명(74%)으로 행정조직 공무원들의 고 학력화를 보여주고 있다. 직군별로는 소방직이 319명(60.6%)으로 과반수 이상을 차지하며, 일반직이 188명(35.7%), 기타가 19명(3.6%)이다. 다음으로 직급의 경우, 5~6급이 69명(13.1%), 7~9급이 457명(86.9%)로 주로 7~9급이 응답에 임한 것으로 나타났다. 근무년수에서는 10년이하가 260명(49.4%)로 거의 반을 차지하고 있으며, 11~20년은 179명(34%), 21~30년은 74명(14.1%), 31년 이상도 13명(2.5%)이 응답해 주었다. 마지막으로 근무기관별로는 소방서공무원이 319명(60.6%), 주민자치센터조직 공무원 207명(39.4%)으로 소방직공무원의 응답자수가 많았다.

2. 조직문화(위계규범성과 고용안정성)요인과 조직역량간의 관계 분석 결과

1) 위계규범성 요인과 조직역량간의 관계 분석 결과

위계규범성 요인과 조직역량간의 관계를 살펴보기 위하여, 다중회귀분석(Multi-Regression Analysis)을 실시한 결과 다음과 같다.

(1) 조직전략 요인과 조직역량간의 관계

조직전략 요인(목표달성기간, 목표달성과정)과 조직역량간 관계 <표 1>에서 보면 목표달성기간(β : 0.247)이 조직역량에 유의미한 정(+)의 영향력을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 이는 구체적으로 526명의 응답자들은 단기 목표보다는 중장기 목표 달성에 매진할수록 조직역량이 높아진다고 인식하고 있음을 의미한다. 지방행정조직의 경우에는 선거를 통한 민선 자치단체장인 관계로 임기 내에 가시적 성과를 보여주기 위해서 단기목표를 중시한다는 점이다(B와의 인터뷰, 2012년 2월 1일). 그러나 본 연구결과를 볼 때, 향후 조직역량을 높이기 위해서는 단기 목표 관리뿐만 아니라 중장기 목표 관리도 조직차원에서 해야 함을 의미한다.

<표 1> 조직전략 요인과 조직역량간의 관계

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	2.067	.092		22.423	.000
목표달성기간	.130	.023	.247	5.742	.000***
목표달성과정	.024	.022	.048	1.114	.266

※ a 종속변수: 조직역량 * p<0.05 / ** p<0.01 / *** p<0.001

(2) 조직구조 요인과 조직역량간의 관계

조직구조 요인(업무처리방식, 업무책임, 재량권)과 조직역량간의 관계<표 2>에서는 업무처리방식(β : 0.189), 재량권(β : 0.114)이 조직역량에 유의미한 정(+)의 영향력을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 지방자치조직의 상급자들은 신속한 것을 원하지만, 구성원들은 신중하게 행동할 수 밖에 없다. 즉, 민원인에게 큰 피해가 없다면, 관련 법을 검토하고 전임자에게 전례를 묻는 등 신중하게 행동하게 된다는 것이다(B와의 인터뷰, 2012년 2월 1일). 또한 주민자치센터조직의 대민 업무를 맡고 있는 일선공무원의 재량이 강화되어야 조직의 역량이 높아질 수 있으나, 현실은 그렇지 않다(C와의 인터뷰, 2012년 2월 4일). 따라서 향후 일선공무원들에게 어느 정도의 재량권이 주어지는 것이 조직역량을 높이는 데 기여할 수 있을 것이다.

<표 2> 조직구조 요인과 조직역량간의 관계

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	2.167	.124		17.527	.000
업무처리방식	.110	.025	.189	4.395	.000***
업무책임	-.049	.026	-.085	-1.914	.056
재량권	.067	.026	.114	2.585	.010**

※ a 종속변수: 조직역량 * p<0.05 / ** p<0.01 / *** p<0.001

(3) 조직제도절차 요인과 조직역량간의 관계

조직제도절차 요인(의사결정방식, 승진제도, 직렬구성)과 조직역량간의 관계<표 3>에서는 승진제도(β : 0.216)가 조직역량에 유의미한 정(+)의 영향력을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 과거보다는 승진 경로가 다양해졌지만, 아직까지도 승진경로가 단순한 편이어서, 민선자치단체장의 눈치를 보는 등의 현상이 발생하고 있다(F와의 인터뷰, 2012년 2월 3일). 따라서 향후 조직역량을 높이기 위해서는 승진경로를 보다 다양하게 하는 것이 필요할 것이다.

<표 3> 조직제도절차 요인과 조직역량간의 관계

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	2.258	.112		20.231	.000
의사결정방식	.005	.026	.009	.196	.845
승진제도	.112	.024	.216	4.630	.000***
직렬구성	-.042	.023	-.083	-1.843	.066

※ a 종속변수: 조직역량 * p<0.05 / ** p<0.01 / *** p<0.001

(4) 조직구성원 요인과 조직역량간의 관계

조직구성원 요인(제복착용의무, 전문성)과 조직역량간의 관계<표 4>에서는 유의미한 영향력을 미치고 있지 않다는 것을 알 수 있다.

<표 4> 조직구성원 요인과 조직역량간의 관계

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	2.505	.091		27.565	.000
제복착용의무	-.007	.018	-.018	-.406	.685
전문성	.016	.027	.027	.601	.548

※ a 종속변수: 조직역량

(5) 조직관리기술 요인과 조직역량간의 관계

조직관리기술 요인(통제방식, 부서간갈등)과 조직역량간의 관계 <표 5>에서는 부서간갈등(β : 0.284)이 조직역량에 유의미한 정(+)의 영향력을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 소방조직의 경우에는 인명을 담보하고 있기 때문에 팀웍과 팀플레이어가 상당히 중요하고 이에 부서간 갈등 요인을 사전에 제거하기 위하여 노력하게 된다(E와의 인터뷰, 2012년 2월 15일). 따라서 향후 조직역량을 높이기 위해서는 부서간에 갈등을 완화하기 위한 다양한 노력이 요구된다.

<표 5> 조직관리기술 요인과 조직역량간의 관계

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	2.043	.098		20.884	.000
통제방식	.013	.028	.020	.461	.645
부서간갈등	.161	.025	.284	6.503	.000***

※ a 종속변수: 조직역량 * p<0.05 / ** p<0.01 / *** p<0.001

(6) 조직관리스타일 요인과 조직역량간의 관계

조직관리스타일 요인(계급체계, 권위주의, 지배-복종)과 조직역량간의 관계 <표 6>에서는 권위주의

(β : 0.141), 지배-복종(β : 0.178)이 조직역량에 유의미한 정(+)의 영향력을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 이는 최근에 공직에 신세대 공무원들이 유입됨에 따라 계층간의 위계성이 다소 미약해지고 있고, 이에 따라 개인역량과 조직역량이 높아지고 있다. 그러나 한편으로는 신세대 조직구성원과 기성세대와의 GAP으로 인하여 갈등이 발생하기도 한다(G와의 인터뷰, 2012년 1월 27일). 따라서 결과를 토대로 향후 조직역량을 높이기 위해서는 권위주의를 버리고, 지배-복종관계에서도 강압적보다는 규범적으로 가야 한다는 것을 알 수 있다. 또한 기성세대와 신세대 구성원간에 서로를 이해할 수 있도록 화합의 노력을 함께 기울여야 한다(H와의 인터뷰, 2012년 2월 8일).

<표 6> 조직관리스타일 요인과 조직역량간의 관계

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.976	.101		19.550	.000
계급체계	-.018	.030	-.033	-.619	.537
권위주의	.083	.031	.141	2.671	.008**
지배-복종	.106	.031	.178	3.444	.001***

※ a 종속변수: 조직역량 * p<0.05 / ** p<0.01 / *** p<0.001

2) 고용안정성 요인과 조직역량간의 관계 분석 결과

고용안정성 요인과 조직역량간의 관계를 살펴보기 위하여, 다중회귀분석(Multi-Regression Analysis)을 실시한 결과 다음과 같다.

(1) 종신고용제 요인과 조직역량간의 관계

종신고용제 요인(계급정년, 위험성)과 조직역량간의 관계 <표 7>에서는 조직역량에 유의미한 영향을 미치고 있지는 않았다.

<표 7> 종신고용제 요인과 조직역량간의 관계

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	2.550	.084		30.180	.000
계급정년	-.016	.022	-.037	-.738	.461
위험성	.009	.022	.021	.418	.676

※ a 종속변수: 조직역량 * p<0.05 / ** p<0.01 / *** p<0.001

(2) 순환근무제 요인과 조직역량간의 관계

순환근무제 요인(순환보직, 교대근무, 과업수준, 환경변화)과 조직역량간의 관계<표 8>에서는 과업

수준(β : -0.261)은 조직역량에 부(-)의 영향력을 미치고 있었고, 환경변화(β : 0.250)와 순환보직(β : 0.151)은 조직역량에 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 즉, 다양한 기회를 주는 과감한 시도가 조직역량을 높일 수 있다는 것이다(F와의 인터뷰, 2012년 2월 3일). 반면에 전문성의 경우에는 보통 수준의 전문성으로는 조직역량이 높아질 수 없다고 인식하고 있음을 의미한다. 특히, 소방조직의 경우에는 교대근무나 비상근무가 조직역량에 부정적인 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다(D와의 인터뷰, 2012년 2월 15일).

<표 8> 순환근무제 요인과 조직역량간의 관계

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	2.383	.112		21.312	.000
순환보직	.082	.024	.151	3.385	.001***
교대근무	-.020	.020	-.046	-.982	.326
과업수준	-.130	.023	-.261	-5.736	.000***
환경변화	.132	.022	.250	6.083	.000***

※ a 종속변수: 조직역량 * p<0.05 / ** p<0.01 / *** p<0.001

(3) 집단적 합의과정 요인과 조직역량간의 관계

집단적 합의과정 요인(합의과정, 책임여부)과 조직역량간의 관계<표 9>에서는 합의과정(β : 0.223)이 조직역량에 유의미한 정(+)의 영향력을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 조직역량을 높이기 위해서는 의사결정과정을 합의적이고 참여적으로 바꾸는 것이 필요할 것이다(B와의 인터뷰, 2012년 2월 1일).

<표 9> 집단적 합의과정 요인과 조직역량간의 관계

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	2.044	.119		17.159	.000
합의과정	.129	.025	.223	5.093	.000***
책임여부	.029	.027	.047	1.068	.286

※ a 종속변수: 조직역량 * p<0.05 / ** p<0.01 / *** p<0.001

(4) 전인적 성향 요인과 조직역량간의 관계

전인적 성향 요인(동료관계, 상하관계)과 조직역량간의 관계 <표 10>에서는 동료관계(β : -0.202)가 조직역량에 유의미한 부(-)의 영향력을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 이에 대해 특히 소방서조직 공무원의 경우에는 동료관계가 중요하기 때문에 더욱 냉소적이어서는 조직역량을 제대로 발휘할 수가 없다는 것이다(E와의 인터뷰, 2012년 2월 15일).

<표 10> 전인적 성향 요인과 조직역량간의 관계

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	2.998	.124		24.194	.000
동료관계	-.114	.024	-.202	-4.700	.000***
상하관계	-.019	.027	-.031	-.729	.466

※ a 종속변수: 조직역량 * p<0.05 / ** p<0.01 / *** p<0.001

(5) 평등주의 요인과 조직역량간의 관계

평등주의 요인(자율성, 상호신뢰)과 조직역량간의 관계<표 11>에서는 상호신뢰(β : -0.201)가 조직역량에 유의미한 부(-)의 영향력을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 특히 소방서조직 근무자의 경우 상호 신뢰를 중심으로 합심하여 공동체 정신이 강하기 때문에 더욱이 상호신뢰성이 부족하여서는 조직역량을 높일 수가 없다(D와의 인터뷰, 2012년 2월 15일 ; E와의 인터뷰, 2012년 2월 15일).

<표 11> 평등주의 요인과 조직역량간의 관계

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	2.773	.130		21.377	.000
자율성	.049	.027	.079	1.858	.064
상호신뢰	-.121	.026	-.201	-4.700	.000***

※ a 종속변수: 조직역량 * p<0.05 / ** p<0.01 / *** p<0.001

(6) 동류조직으로서의 특징 요인과 조직역량간의 관계

동류조직으로서의 특징 요인(공동체의식, 배려)과 조직역량간의 관계<표12>에서는 공동체의식(β : -0.192)은 조직역량에 유의미한 부(-)의 영향력을 미치고 있었고, 배려(β : 0.093)는 조직역량에 유의미한 정(+)의 영향력을 미치고 있었다. 이는 구체적으로 526명의 응답자들은 공동체 의식이 약해서는 조직역량을 제대로 발휘할 수 없다고 인식하고 있음을 의미하고, 반대로 배려보다는 성과를 높이는 것이 조직역량을 높여준다고 인식하고 있음을 알 수 있다.

<표 12> 동류조직으로서의 특징 요인과 조직역량간의 관계

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	2.774	.105		26.529	.000
공동체의식	-.114	.027	-.192	-4.213	.000***
배려	.054	.026	.093	2.041	.042*

※ a 종속변수: 조직역량 * p<0.05 / ** p<0.01 / *** p<0.001

3. 조직문화(과업지향, 권위지향, 관계지향, 전문지향) 요인과 조직역량간의 관계 분석 결과

조직문화 요인(과업지향, 권위지향, 관계지향, 전문지향)과 조직역량간의 관계<표 13>를 살펴보기 위하여, 다중회귀분석(Multi-Regression Analysis)을 실시한 결과, 다음과 같이 관계지향 문화(β : 0.278), 과업지향 문화(β : 0.265), 전문지향 문화(β : 0.165), 권위지향 문화(0.122) 순으로 조직역량에 유의미한 정(+)의 영향력을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 이는 구체적으로 526명의 주민자치센터조직과 소방서조직에 근무하는 응답자들은 관계지향 문화가 조직역량을 높이는데 가장 좋은 문화라고 인식하고 있음을 의미하며, 다음으로는 과업지향 문화, 전문지향 문화, 권위지향 문화 순으로 조직역량을 높이는데 작용하고 있다고 인식하고 있음을 의미한다.

<표 13> 조직문화와 조직역량간의 관계

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.185	.118		10.071	.000
과업지향 문화	.151	.024	.265	6.366	.000***
권위지향 문화	.070	.025	.122	2.839	.005**
관계지향 문화	.175	.027	.278	6.592	.000***
전문지향 문화	.094	.023	.165	4.034	.000***

※ a 종속변수: 조직역량 * p<0.05 / ** p<0.01 / *** p<0.001

한편, 소방서조직 근무자와 주민자치센터조직 근무자들의 차이를 살펴보기 위하여, 케이스를 한정하여, 다중회귀분석(Multi-Regression Analysis)을 실시한 결과, 다음과 같은 차이를 보이고 있다는 것을 알 수 있다 <표 14> <표 15>. 즉 소방서조직 근무자의 경우 관계지향, 과업지향, 권위지향, 전문지향 문화 순으로 조직역량에 정(+)의 영향을 미치고 있었으나, 반면에 주민자치센터조직 근무자의 경우에는 과업지향, 관계지향, 전문지향 문화 순으로 조직역량에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 인식하였다. 이는 소방서조직의 경우에는 팀웍이 중요하기 때문에 관계지향 문화가 조직역량을 높이는데 가장 많은 영향력을 미친다고 응답한 것으로 볼 수 있다(E와의 인터뷰, 2012년 2월 15일). 또한 주민자치센터조직 근무자의 경우에는 권위지향 문화가 조직역량에 영향을 미치지 않았으나, 소방서조직 근무자의 경우에는 어느 정도 조직역량에 영향을 미치고 있다고 인식하고 있었다.

<표 14> 소방서 조직문화와 조직역량간의 관계

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.024	.154		6.640	.000
과업지향 문화	.145	.031	.251	4.648	.000***
권위지향 문화	.124	.037	.189	3.362	.001***
관계지향 문화	.201	.037	.294	5.433	.000***
전문지향 문화	.088	.030	.155	2.979	.003**

※ a 종속변수: 조직역량 / b 근무기관 = 소방서에 대한 케이스만 선택 * p<0.05 / ** p<0.01 / *** p<0.001

<표 15> 주민자치센터 조직문화와 조직역량간의 관계

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.508	.189		7.960	.000
과업지향 문화	.147	.037	.264	3.999	.000***
권위지향 문화	-.005	.036	-.010	-.141	.888
관계지향 문화	.141	.038	.258	3.747	.000***
전문지향 문화	.095	.038	.165	2.471	.014*

※ 종속변수: 조직역량 / b 근무기관 = 주민자치센터에 대한 케이스만 선택 * p<0.05 / ** p<0.01 / *** p<0.001

4. 근무기관(소방조직, 주민자치센터조직)에 따른 인식 차이 분석 결과

두 조직간의 인식차이에 의한 조직문화를 비교분석하기 위하여 독립표본T검정(T-test)을 실시한 결과 다음과 같다.

1) 근무기관에 따른 조직문화 유형 인식 차이 분석 결과

근무기관(소방조직, 주민자치센터조직)에 따른 조직문화 유형 인식 차이에서는 유의미한 차이(* P < 0.05 , ** P < 0.01, *** P < 0.001)가 나타났다. 이는 주민자치센터조직에 근무하는 일반직 공무원에 비해 소방서에 근무하는 특정직 공무원의 경우 엄격한 계급체계가 있어 상하관계가 분명하기 때문이다(D와의 인터뷰, 2012년 2월 15일).

<표 16> 조직 유형에 따른 조직문화 유형 인식차이

구분	근무기관	N	평균	t	유의확률
과업지향 문화	소방서	319	2.6552	-1.425	.155
	주민자치센터	207	2.7633		
권위지향 문화	소방서	319	2.2978	-7.216	.000***
	주민자치센터	207	2.8357		
관계지향 문화	소방서	319	2.7085	-.431	.667
	주민자치센터	207	2.7391		
전문지향 문화	소방서	319	3.0470	1.210	.227
	주민자치센터	207	2.9565		

※ * p<0.05 / ** p<0.01 / *** p<0.001

2) 근무기관에 따른 조직문화의 위계규범성 요인 인식차이

근무기관(소방조직, 주민자치센터조직)에 따른 조직문화의 위계규범성 요인 인식 차이를 살펴보기 위하여, 독립표본T검정(T-test)을 실시한 결과, 다음과 같이 업무책임, 재량권, 의사결정방식, 직렬구성, 제복착용의무, 전문성, 통제방식, 계급체계, 권위주의, 지배-복종 요인에서 유의미한 차이(* P <

0.05 , ** P < 0.01, *** P < 0.001)가 나타났다.

구체적으로, 소방서조직 근무자에 비해 주민자치센터조직 근무자들이 업무책임면에서 유연한편이라고 인식하고 있고, 재량권이 다소 있는 편이라고 인식하고 있으며, 의사결정방식이 유연한 편이라고 인식하고 있다는 것을 알 수 있었다. 또한 직렬구성이 주민자치센터조직이 다양한 편이라고 인식하고 있으며, 제복착용 의무 역시 유연한 편이라고 인식하고 있고, 전문부서가 분산된 편이라고 인식하고 있었다. 한편, 통제방식에 있어서도 주민자치센터조직 근무자들이 통제가 비교적 유연한 편이라고 인식하고 있었고, 권위주의도 상대적으로 다소 약한 편이라고 인식하고 있었으며, 지배-복종이 강압적이 아닌 규범적이라고 인식하고 있다는 것을 알 수 있다. 결과가 이렇게 도출된 것은 주민자치센터조직의 경우 업무의 분화, 직원의 잦은 진출입, 주민과의 항시 접촉으로 인하여 위계규범성이 보통 수준이기 때문이며(C와의 인터뷰, 2012년 2월 4일), 반면에 소방서조직의 경우 계급체계와 제복착용의무가 있는 특정직 공무원으로써 위기 상황 속에서 근무하다보니 위계규범성이 다소 높을 수 밖에 없기 때문이다(D와의 인터뷰, 2012년 2월 15일).

<표 17> 근무기관에 따른 조직문화의 위계질서 요인 인식차이

구분	근무기관	N	평균	t	유의확률
목표달성기간	소방서	319	2.8652	-1.406	.160
	주민자치센터	207	2.9807		
목표달성과정	소방서	319	3.5266	1.666	.096
	주민자치센터	207	3.3816		
업무처리방식	소방서	319	2.6207	-.161	.872
	주민자치센터	207	2.6329		
업무책임	소방서	319	3.3636	3.188	.002**
	주민자치센터	207	3.1208		
재량권	소방서	319	3.6614	5.950	.000***
	주민자치센터	207	3.2222		
의사결정방식	소방서	319	3.4295	4.730	.000***
	주민자치센터	207	3.0725		
승진제도	소방서	319	3.5549	-.008	.994
	주민자치센터	207	3.5556		
직렬구성	소방서	319	3.8025	12.859	.000***
	주민자치센터	207	2.8116		
제복착용의무	소방서	319	3.9687	19.745	.000***
	주민자치센터	207	2.3043		
전문성	소방서	319	3.0564	4.447	.000***
	주민자치센터	207	2.7391		
통제방식	소방서	319	3.3605	6.215	.000***
	주민자치센터	207	2.9420		
부서간갈등	소방서	319	2.8276	1.939	.053
	주민자치센터	207	2.6763		
계급체계	소방서	319	3.6301	8.532	.000***
	주민자치센터	207	2.9807		
권위주의	소방서	319	3.7680	9.924	.000***
	주민자치센터	207	3.0628		
지배-복종	소방서	319	3.2539	7.157	.000***
	주민자치센터	207	2.7681		

※ * p<0.05 / ** p<0.01 / *** p<0.001

3) 근무기관에 따른 조직문화의 고용안정성 요인 인식차이

근무기관(소방서, 주민자치센터)에 따른 조직문화의 고용안정성 요인 인식 차이를 살펴보기 위하여, 독립표본T검정(T-test)을 실시한 결과, 다음과 같이 계급정년, 위험성, 순환보직, 교대근무, 과업수준, 집단적 합의과정, 책임여부, 동료관계, 상하관계, 자율성, 상호신뢰, 공동체의식 요인 인식에서 유의미한 차이(* P < 0.05 , ** P < 0.01, *** P < 0.001)가 나타났다. 요약해 보면, 주민자치센터조직 공무원들은 위험성이 적고, 순환보직이 자유롭고, 교대근무가 적고, 과업수준이 전문성을 요하지 않으며, 상하관계가 느슨한 편이라고 인식한 반면에 소방서조직 공무원들은 상대적으로 동료의식이 높고, 공동체의식도 높다는 것을 알 수 있다. 결과가 이렇게 도출된 것은 주민자치센터조직의 경우 업무의 분화가 높고, 직원의 진출입이 잦고, 주민과의 접촉이 항상 있기 때문이고(C와의 인터뷰, 2012년 2월 4일), 반대로 소방서조직의 경우에는 팀웍이나 팀플레이가 아니면 업무추진이 불가능하기 때문에 동료의식과 공동체의식이 높은 것이라고 짐작된다(E와의 인터뷰, 2012년 2월 15일).

<표 18> 근무기관에 따른 조직문화의 고용안정 요인 인식차이

구분	근무기관	N	평균	t	유의확률
계급정년	소방서	319	4.0188	12.278	.000***
	주민자치센터	207	2.8454		
위험성	소방서	319	4.6270	24.612	.000***
	주민자치센터	207	2.8406		
순환보직	소방서	319	3.7649	7.451	.000***
	주민자치센터	207	3.1691		
교대근무	소방서	319	4.1505	14.737	.000***
	주민자치센터	207	2.8841		
과업수준	소방서	319	3.9279	12.181	.000***
	주민자치센터	207	2.9855		
환경변화	소방서	319	3.0157	.910	.363
	주민자치센터	207	2.9420		
집단적합의과정	소방서	319	3.2915	3.399	.001**
	주민자치센터	207	3.0386		
책임여부	소방서	319	2.5172	-2.013	.045*
	주민자치센터	207	2.6570		
동료관계	소방서	319	3.6144	3.326	.001**
	주민자치센터	207	3.3623		
상하관계	소방서	319	3.7868	9.326	.000***
	주민자치센터	207	3.1594		
자율성	소방서	319	3.5893	9.787	.000***
	주민자치센터	207	2.9469		
상호신뢰	소방서	319	3.4734	3.396	.001**
	주민자치센터	207	3.2271		
공동체의식	소방서	319	3.7461	7.583	.000***
	주민자치센터	207	3.2126		
동료조직	소방서	319	2.9718	-.254	.800
	주민자치센터	207	2.9903		

※ * p<0.05 / ** p<0.01 / *** p<0.001

4) 근무기관에 따른 조직역량 요인 인식차이

근무기관(소방조직, 주민자치센터조직)에 따른 조직역량 요인 인식 차이를 살펴보기 위하여, 독립표본T검정(T-test)을 실시한 결과, 다음과 같이 개인역량에서는 협조적분위기, 전문지식 요인에서 유의미한 차이가 나타났고, 조직역량에서는 고객중심성 요인에서 유의미한 차이(* P < 0.05 , ** P < 0.01, *** P < 0.001)가 나타났다. 구체적으로, 개인역량에서는 소방서조직 근무자들이 주민자치센터조직 근무자들에 비해 협조적 분위기를 만들기 위해서 더 노력하고 있었고, 전문지식과 경험도 더 갖추고 있다고 인식하고 있었다. 또한 조직역량에서는 소방서조직 근무자들이 고객중심의 봉사행정 구현을 위해 더 노력한다고 인식하고 있다는 것을 알 수 있다. 결과가 이렇게 도출된 것은 주민자치센터조직에 근무하는 일반직 공무원에 비해 소방서에 근무하는 공무원의 경우 직무특성상 팀워크와 팀플레이를 요하기 때문에 협조적 분위기가 더 강한 것으로 볼 수 있고(E와의 인터뷰, 2012년 2월 15일), 전문성의 경우 정책기획 능력은 소방서조직이 부족하다고 볼 수 있지만, 그 외에는 특수한 상황에서 업무를 수행하는 특정직 공무원으로써 고도의 전문성이 필요로 하기 때문이다(D와의 인터뷰, 2012년 2월 15일). 고객중심성이 높은 것은 119서비스를 비롯하여 국민들의 일상생활과 항상 가깝게 있으면서 신속하고 친절하게 서비스를 제공해야 하기 때문인 것으로 볼 수 있다(I와의 인터뷰, 2012년 2월 15일).

<표 19> 근무기관에 따른 조직역량 요인 인식차이

구분	근무기관	N	평균	t	유의확률
기획력	소방서	319	2.7335	-1.401	.162
	주민자치센터	207	2.8213		
협상력	소방서	319	2.6301	-.192	.848
	주민자치센터	207	2.6425		
추진력	소방서	319	2.4357	1.030	.303
	주민자치센터	207	2.3720		
협조적분위기	소방서	319	2.1348	-2.263	.024*
	주민자치센터	207	2.2609		
전문지식	소방서	319	2.4577	-4.043	.000***
	주민자치센터	207	2.7391		
목표달성도	소방서	319	2.4828	-.085	.933
	주민자치센터	207	2.4879		
업무효율성	소방서	319	2.7555	.847	.397
	주민자치센터	207	2.7005		
환경변화대처	소방서	319	2.7680	1.729	.084
	주민자치센터	207	2.6522		
의사결정	소방서	319	2.7774	.525	.600
	주민자치센터	207	2.7391		
고객중심성	소방서	319	1.8809	-5.410	.000***
	주민자치센터	207	2.2319		

※ * p<0.05 / ** p<0.01 / *** p<0.001

IV. 결론

본 연구는 행정조직의 조직문화를 인본주의적 관점에서 Ouchi의 Z이론을 가미하여, 위계규범성과 고용안정성을 독립변수로 하여, 종속변수인 조직역량과의 관계를 분석하였고, 아울러 지방 일선 행정기관인 주민자치센터조직과 소방서조직 간의 차이분석을 실시하였다.

결론적으로, 일선 행정기관의 조직역량을 높이기 위해서는 Ouchi의 Z이론에서 제시하는 인본주의적 관점에서 고용안정성을 높이고, 위계규범성을 낮추는 것이 필요하다는 것을 알 수 있었다.

향후, 일선 행정기관의 조직역량을 높이기 위해서는 현행의 성과주의 우선정책보다는 한국 고유의 가치인 인간미가 흐르는 조직분위기를 만드는 것이 중요할 것이고(E와의 인터뷰, 2012년 2월 15일 ; G와의 인터뷰, 2012년 1월 27일), 또한, 성과중심의 흐름도 거스를 수 없는 것이기 때문에 적절한 인간중심과 성과중심의 적절한 조화가 필요할 것이다(I와의 인터뷰, 2012년 2월 22일). 한편, 인본주의를 공직에 도입하기 위해서는 어떤 방식으로 도입하느냐가 관건일 것이다(H와의 인터뷰, 2012년 2월 8일).

구체적으로 기획력, 협상력, 추진력, 협조적분위기, 전문지식 등의 개인역량을 높이기 위해서는 동아리 등을 활성화하고 자기개발 교육프로그램 참여를 더욱 확대하는 기회를 부여하는 것이 필요하다(A와의 인터뷰, 2012년 2월 1일). 특히, 소방조직의 경우에는 협조적분위기나 전문지식 등은 상대적으로 좋으나, 기획력 등은 향후 보강되어야 할 부분이다(E와의 인터뷰, 2012년 2월 15일). 반대로, 주민자치센터조직의 경우에는 협조적분위기를 향상시키기 위한 노력이 더욱 필요할 것이다(B와의 인터뷰, 2012년 2월 1일).

또한, 목표달성도, 생산성, 고객중심성 등의 조직역량을 높이기 위해서는 형평성 있는 평가시스템의 마련과 지속적인 업무혁신 교육, 개별성공에 대한 인센티브 강화, 적재적소의 인사배치 등이 되어야 할 것이다(H와의 인터뷰, 2012년 2월 8일). 특히, 소방조직의 경우 인원보강이 시급히 필요하고(D와의 인터뷰, 2012년 2월 15일), 현재의 광역자치소방체제를 국가소방체제로 전환하는 것이 필요할 것이다(I와의 인터뷰, 2012년 2월 22일).

참고문헌

- 강운호. 2009. 지방정부에서 토착 행정조직문화와 성과관리제도 도입효과간 관계: 한국과 미국간 분석. 한국행정학회 2009년도 공동학술대회 자료집: 1-23.
- 강종혁. 2008. 조직문화의 유형과 직무스트레스: 지방정부공무원의 인식을 중심으로. 국민대학교 박사 학위논문.
- 김근세·이경호. 2005. 책임운영기간의 조직문화와 효과성에 관한 연구. 한국행정학보. 39(3): 179-203.

- 김명재 · 배점모. 1986. Z이론에 관한 고찰. 군산대학교 논문집: 56-57.
- 김호정. 2002a. 한국행정문화연구와 경쟁가치모형. 한국정책학회보, 11(3): 219-238.
- 김호정. 2002b. 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 한국행정학보, 36(4): 87-105.
- 동아일보. 2011년 9월16일자. 인터넷판.
- 문대성 · 천길영. 2001. 상업스포츠 조직의 조직사회화 및 조직문화와 조직 유효성의 관계. 한국체육학회지, 40(3): 451-463.
- 박내희. 1982. Z이론의 한국경영풍토에 적용연구. 경상논총, 4(1) :149-160.
- 박노윤. 1991. 조직문화유형과 관련변수의 관계에 관한 연구. 고려대학교 박사학위논문.
- 서인덕. 1986. 한국기업의 조직 문화 유형과 조직 특성간의 관련성 연구. 서울대학교 박사학위 논문.
- 서진숙. 1993. 인본주의 심리학에 대한 소고. 심리연구, 31: 28-29
- 오석홍 · 손태원 · 하태권. 2008. 조직학의 주요이론. 서울: 법문사.
- 유종해. 1984. Z이론의 관리체계. 고시계, 30(1): 119-127.
- 이강욱. 1982. Z이론의 기업경영관리에 관한 고찰. 경영경제연구, 5: 159-174.
- 이경호. 2009. 한국 중앙행정기관의 조직특성과 조직효과성. 한국행정학보, 3: 1-15.
- 이동수. 2007. 일선공무원의 행정행태에 미치는 영향요인 연구: 합리적 행위 이론의 적용을 중심으로. 한국공공관리학보: 143-164, 171.
- 이명재. 2003. 조직발전론. 서울: 대영문화사.
- 이명하. 1998. 병원의 조직문화유형과 조직유효성의 관계. 간호사를 대상으로. 충남대학교 박사학위논문.
- 이성규. 2005. 경찰의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 동국대학교 박사학위논문.
- 이재은 외. 2006. 재난관리론. 서울: 대영문화사.
- 이환범 · 김태영 · 이수창. 2005. 행정조직문화 유형에 따른 책무성차이분석. 한국행정학회 춘계학술대회 발표논문집: 1-18.
- 장동걸. 2006. 행정조직문화와 공무원 혁신 행동의 관계에 관한 실증적 연구. 한국외국어대학교 박사학위논문.
- 정현영·강종혁. 2009. 선호문화유형에 따른 직무스트레스에 관한 연구. 서강대학교 사회과학연구소 사회과학논집, 87-104.
- 조주복. 2009. 지방정부 조직문화의 변화연구: 2005년과 2009년의 비교. 한국조직학회보, 3: 211-234.
- 주효진. 2004. 조직구조, 조직문화및 조직효과성의 관계에 관한 연구. 행정논총, 42(2): 29-52.
- 주효진 · 김옥일 · 박광국. 2007. 조직문화진단과 변화 관리: 조달청을 대상으로. 서울행정학회 동계학술대회 발표논문집, 507-526.
- 최성욱. 2005. 한국행정조직의 문화적 프로필에 관한 연구. 한국행정학보, 39(2): 41-62.
- 한정석. 2010. 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향. 국민대학교 석사학위논문.

- 황창연. 2002. 행정조직문화와 성과관리에 관한 연구. 서울대학교 박사학위논문.
- 황창연. 2003. 행정조직에서 조직문화 및 하위문화의 비교. 한국행정학보. 37(1): 37-58.
- Barney. B. Jay. 2004. William Ouchi's Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge. *Academy of Management Executive*. 18(4): 106-107.
- Daft. L. Richard. 2004. Theory Z: Opening the Corporate Door for Participative Management. *Academy of Management Executive*. 18(4): 117-121.
- Osborne, David and Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ouchi, W. G. 1981. *Theory Z: How American Business can Meet The Japanese Challenge*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Robbins, P. Stephen. 1983. The Theory Z Organization from a Power-Control Perspective. *California Management Review*. XXV(2): 67-74.
- Sullivan, J. Jeremiah. 1983. A Critique of Theory Z. *Academy of Management Review*. 8(1): 132-140.
- Watson, J. Douglas & Burkhalter. B. Bettye. 1992. Developing a Theory Z Culture in Local Government. *Public Personnel Management*. 21(3): 401-408.

金斗先: 한국교통대학교(전 충주대학교)에서 행정학및 영미문학 석사학위를 취득하고 (논문: 지방자치단체 공무원의 직무스트레스에 관한연구: 충주시일반직공무원을 대상으로, 2008, E. Hemingway의 The Old man and the Sea에 나타난 송고미(崇高美): 샌티아고의 자연관과 젊음 추구를 중심으로, 2002) 현재 충북대학교에서 행정학 박사 과정을 하고 있다. 주요관심분야는 위기관리 조직이론 등 이다. 충주시청 재직 중이다(entjs2000@korea.kr.net).

李在恩: 연세대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고(논문: 한국의 위기관리정책에 관한 연구: 집행구조의 다조직적 관계 분석을 중심으로, 2000), 현재 충북대학교 행정학과 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 위기관리, 조직이론, 정보체계 등이며, 위기관리학(2012), 재난관리론(공저, 2006) 등의 저서와 주요 논문으로는 “재난관리 역량 강화와 재난관리서비스의 공공재적 특성(2011)”, “뉴테러리즘 환경하에서의 국가핵심기반 보호대상 분석(2011)”, “Protecting Maritime Global Critical Infrastructure: Oil Spill Disaster in the Strait of Malacca and Singapore(2011)” 등이 있다(jeunlee@chungbuk.ac.kr).

투 고 일: 2012년 03월 27일

수 정 일: 2012년 04월 16일

게재확정일: 2012년 04월 22일

Comparative Analysis on the Relationship of Organizational Culture and Competencies between Community Center and Fire Station

– From the Perspective of Humanism focusing on Ouchi's Z Theory –

Doo Sun Kim, Jae Eun Lee

This study analyzed the organizational culture of the administrative organization from the perspective of humanism focusing on Ouchi's Z theory, setting the hierarchical normatism and employment stability as an independent variable and analyzing its relationship with organizational competence as a dependent variable. Additionally, the differences between the community centers which are the local government agencies in the field, and fire stations were analyzed. To improve the organizational competence of the local government agencies, the employment stability should be enhanced placing importance on the humanistic management style proposed in Ouchi's Z theory, and the strict hierarchical normatism of the administrative organization should be reduced. In the future, the frontier administrative agencies should make an organizational atmosphere highlighting Korean traditional values such as human relations rather than keeping the current performance or achievement emphasizing policy. They can give individuals the sense of success, and enable the organization to achieve the goal. Besides, as we cannot object the current performance centered trend, the balance between the human centered and performance centered should be set. On the other hand, the key will be the method to introduce the humanism to the public servants' organizational culture.

Key words: humanitarianism, theory Z, organization culture, organization competency