

# 북한 비공식 기업의 생산성 향상 기제로서 군사문화 수용 가능성 연구\*

조영웅\*\* 서수정\*\*\*

목 차	
I. 서론	한계 그리고 대안으로서 군사문화
II. 북한 군사문화의 형성 과정과 원인	IV. 실증 분석
III. 비공식 기업의 조직구조와 조직문화의	V. 결론

## | 논문요약 |

북한의 비공식 기업은 생산성 향상 전략의 일환으로, 조직구조와 조직문화의 제약을 보완하기 위해 군사문화를 조직문화로 수용하고 있는가? 본 연구는 조직문화 이론의 시각에서 북한 비공식 기업이 군사문화를 조직문화로 수용하는 것이 생산성 향상을 위한 합리적인 처방임을 주장하고, 북한이탈주민을 대상으로 실시한 비대면 조사를 통해 실제 수용 여부를 검증한다. 조사 결과는 본 연구의 이론적 처방의 실재를 지지하지 않고 있었다. 연구 참여자들은 군사문화의 특징인 '집단 우선주의', '위계적 구조', '규범 강조' 그리고 '군사적 요소의 사용' 등의 실재에 대해서 부정적으로 응답했다. 분석 결과, 북한 비공식 기업에서 군사문화 수용의 제한은 그것이 가진 '독립적인 기업 운영', '단발성 거래', '접촉 및 정보 제한' 등의 특징으로부터 기인하고 있었다. 감시와 처벌의 두려움으로부터 비롯하는 북한 비공식 기업의 특징은 다시, 사회 전반에 만연한 사회적 신뢰 부족과 깊이 연관되어 있었다. 본 연구 결과는 북한 비공식 기업의 증가가 사회 전반의 군사문화를 강화하는 데 기여할 가능성이 낮음을 시사한다.

\* 본 연구는 2023년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 인문사회분야 신진연구자지원 사업의 지원을 받아 수행된 연구입니다(NRF-2023S1A5A8077554). 본고를 심사해주시고 유익한 지적과 소중한 제안을 해주신 익명의 심사위원님들께 감사드립니다.

\*\* 제1저자: 북경대학교 국제관계학원 박사 졸업

\*\*\* 교신저자: 이화여자대학교 통일학연구원 객원연구위원

• 주제어: 북한 군사문화, 비공식 경제, 비공식 기업, 조직구조, 조직문화

## I. 서론

북한의 비공식 기업(informal firm)은 생산성 향상 전략의 일환으로, 조직구조(organizational structure)와 조직문화(organizational culture)의 제약을 보완하기 위해 군사문화를 조직문화로 수용하고 있는가?

군사문화와 비공식 기업 활동은 북한사회의 주요 특징으로서 주민의 삶에 지대한 영향을 미치고 있다. 군사문화는 북한사회의 통합과 일관성을 유지하는 핵심적인 통제 기제로 작용하고 있다. 군사문화는 군사적 현상과 군조직 내 문화가 민간 사회로 확산하여 재구성되는 현상을 의미하며, 군대의 규율, 가치관, 군대식 기풍과 조직 원리가 정치·경제·사회적 구조에 스며드는 과정을 포함한다. 이는 집단적 성격, 통일성, 위계성, 규범 등을 강조하고, 개인의 자율성을 제약하는 동시에 국가에 대한 충성과 집단적 정체성을 강화하는 기능을 수행한다(김동엽 2016, 41). 북한의 군사문화는 한국전쟁과 분단 과정에서 확립된 전시 동원 체제에서 비롯되었으며, 1960년대 국방과 경제의 병진 노선 추진 과정에서 인민과 경제의 희생을 정당화하는 수단으로 활용되면서 더욱 심화하였다(김동엽 2016, 41). 이러한 북한의 군사문화는 오늘날에도 주민의 일상 언어, 규범, 사회적 관계 전반에 스며들어 있다.

한편, 비공식 기업은 비공식 경제(informal economy)의 핵심적인 행위자일 뿐만 아니라, 주민들이 비공식 경제에 참여하는 구체적인 실현 방식을 보여주는 사례이기도 하다. 학자마다 다소간 차이를 보이나, 일반적으로 비공식 경제는 공식적 규제 밖에서 이루어지는 다양한 형태의 경제적 활동을 포함하는 경제 영역을 의미한다(Krasniqi 2017). 북한의 비공식 경제는 1990년대 고난의 행군 시기를 계기로 본격적으로 확산하기 시작하여 오늘날 북한 주민의 생존에 필요한 재화와 자금의 주요 유통경로가 되었다(김학재 외 2021, 106). 심지어 공식 부문의 기관이나 기업들 또한 기능 수행을 위해 비공식 경제에 일정 부분 의존하고 있다. 북한정부는 비공식 경제의 성장이

체제 유지에 미치는 위협성을 인지하고 있지만, 인민 경제와 공식 경제의 생존을 위해 완전히 통제하지 못하고 있다(Enos 2017). 이러한 비공식 기업 활동은 경제 영역을 넘어, 주민 의식(정은찬 2021)과 정치·사회 영역(최용환·김소연 2017)에도 영향을 미치고 있다. 이상의 시각에서 오늘날 비공식 기업은 북한정부의 영향력에서 벗어나 있는, 거의 유일하고, 가장 만연하며, 실질적인 사회 변화의 역량을 잠재한 비정부행위자로 간주될 수 있다.

두 가지 현상의 상호작용 방식과 그것의 영향을 이해하는 것은 북한사회의 변화 가능성과 그 변화 모습을 예상하는 데 있어 중요한 연구 주제일 것이다. 그러나 현재 두 현상을 통합해 분석을 시도하는 연구는 찾아보기 힘들다. 비공식 경제와 기업 활동의 확대가 북한사회의 군사문화에 어떠한 영향을 미치고 있는지, 혹은 북한 군사문화는 비공식 기업 활동에 어떠한 차별적인 환경을 제공하고 있는지 등 이러한 기본적인 질문에 대해서조차 현재 학계가 제공할 수 있는 정보의 양은 매우 제한적이다.

본 연구는 이러한 한계를 보완하기 위한 노력의 일환으로서, 지속 확대될 것으로 보이는 비공식 기업 활동이 북한 군사문화의 강도에 미칠 영향을 분석하고자 한다. 군사문화가 사회 통제 기제로 작동해 온 만큼, 비공식 기업 활동이 군사문화의 강도에 미치는 영향을 분석하는 본 연구는 향후 북한사회의 통합 수준을 예측하는 데 기여할 것이다. 구체적으로, 본 연구는 북한 비공식 기업의 입장에서 군사문화를 조직문화로 도입하는 것이 생산성 향상을 위한 합리적인 처방임을 조직문화 이론의 시각에서 주장하고, 이러한 이론적 처방이 북한 비공식 기업에 실재하고 있는지 실증하고자 한다. 북한의 군사문화는 비공식 기업이 일반적으로 보이는 낮은 생산성을 보완하는 데 효과적인 처방일 수 있으며, 북한 비공식 기업 조직구성원들은 군사문화를 이미 깊이 공유하고 있기 때문에 효율적인 수용도 가능하다. 본 연구는 이러한 이론적 처방이 실제로 북한의 비공식 기업에서 실현되고 있는지 확인하고, 실현되지 않고 있다면 그 원인은 무엇인지 분석하고자 한다.

본 연구는 다음과 같이 구성된다. 2장에서는 북한 군사문화의 형성 과정과 원인에 관한 기존 연구를 검토하고, 군사문화와 비공식 경제를 통합 분석한 연구의 부족 상태를 지적한다. 3장에서는 조직구조 및 조직문화와 조직효과성 간 관계 그리고 비공식 기업의 특징에 관한 연구를 바탕으로 1) 비

공식 기업의 낮은 생산성을 조직구조와 조직문화의 제약 차원에서 분석하고, 2) 이러한 제약을 보완하고 생산성을 향상하는 데 있어 군사문화를 조직문화로 수용하는 전략이 가진 효과성과 효율성을 이론적 시각에서 평가한다. 북한사회에 대한 접근 자체가 어려운 상황에서, 더욱이 음성적으로 운영되는 비공식 기업의 조직구조, 조직문화, 조직효과성과 기업 생산성 등을 추론해야 하는 만큼, 논리적으로 긴밀하게 연결된 이론적 논의가 필요할 것이다. 4장에서는 비공식 기업 참여 경험이 이는 21명의 북한이탈주민을 대상으로 실시한 비대면 조사를 통해 북한 비공식 기업의 군사문화 수용 여부를 검증한다. 마지막으로 5장 결론에서는 검증 결과와 이를 바탕으로 그 함의를 제시한다.

## Ⅱ. 북한 군사문화의 형성 과정과 원인

북한 군사문화에 관한 전문적인 논의는 찾아보기 어렵다. 정치학 연구에서 북한 연구는 상위정치(high politics) 혹은 그것에 영향을 미치는 시장화, 비공식 무역, 계층 간 불평등 등 경제, 사회 현상을 분석하는 데 주요한 목적이 있다. 이에 따라 군사문화가 북한주민의 삶의 양식의 일부로 간주되어 왔음에도, 연구자들이 이에 대해 충분한 관심을 기울이지 않았던 것으로 보인다. 따라서 여기에서는 북한의 군사문화를 전문적으로 분석한 김동엽(2016)의 연구와 전략문화의 관점에서 북한사회의 군사화를 분석한 Husenicova (2018)의 연구를 중심으로 북한 군사문화의 형성 과정과 그 원인에 관한 기존 연구를 검토하고자 한다.

우선, 북한사회에 군사문화가 자리 잡게 된 데에는 북한의 역사적 경험과 국가와 체제 수호를 위해 주입된 군사(주의)화가 결정적인 요인으로 작용했다. 김동엽(2016)의 연구는 이러한 시각을 잘 정리하고 있다.<sup>1)</sup> 해방 이후 분단체제가 형성되고 한국전쟁이 발발하면서 전시동원체제가 북한사회에 자리 잡기 시작했다. 사회 전체가 전시동원체제 하에서 운영되면서 북한사회

1) 특별한 언급이 없다면, 이하의 북한의 군사문화의 형성 과정에 관한 내용은 김동엽(2016) 연구를 바탕으로 작성했다.

는 빠르게 군사(주의)화되기 시작했다. 한편, 군인들은 이러한 군사(주의)화의 촉진제 역할을 했다. 전쟁 과정 동안 군인들은 화선입당 제도<sup>2)</sup>를 통해 대거 입당했다. 군의 확대와 화선입당으로 군과 당의 관계는 긴밀해졌고, 정부는 군을 권력 유지와 사회 안정 기제로 적극 활용하기 시작했다. 사회 유지에 군이 중추적인 역할을 담당하게 되면서 정치, 사회, 경제 영역에서 군대의 양식과 기풍도 빠르게 확산했다. 더욱이 전쟁 종료 후에는 제대한 입당 군인의 사회 진출이 본격화되고, 이들이 사회 운영에 주요한 직책을 담당하게 됨에 따라 당-군 일체화는 강화되었고 사회에 대한 군의 영향력도 크게 증대했다.

북한에서 군사문화의 사회화가 구조화하기 시작한 데에는 국방-경제 병진 노선이 중요한 계기가 되었다. 1960년을 전후로 중소분쟁, 중국인민해방군 완전 철수, 북-소관계 악화 등 안보 불안을 심화하는 일련의 사건들이 발생하면서 북한정부는 군사력 증강을 국가 우선 과제로 설정했다. 그 일환으로 북한은 국방-경제 병진노선을 추진했는데, 이는 형식상 국방과 경제의 병립적 발전을 추구하고 있었으나, 실질적으로는 국방 건설에 방점을 두고 있었다. 국방-경제 병진노선 속에서 인민 경제는 국방 건설이라는 우선 목표에 종속되었고, 이것이 수반하는 인민 경제의 희생을 정당화하기 위한 노력 속에서 군사문화가 북한사회 전반에 구조화되기 시작했다.

북한정부가 지속적으로 추진해 온 다양한 사회경제적 운동은 군사문화를 사회 전반에 확산시키고 이를 구조화하는 데 핵심적인 동력으로 작용했다. 북한정부는 인민 경제의 희생을 정당화하기 위해 다양한 정치사상 사업과 사회경제적 운동을 강조하기 시작했다. 이러한 정치사상 사업과 사회경제적 운동은 주로 역사 소급을 동반했다. 북한정부는 군의 역사를 건국 이전의 항일 무장투쟁 시기로 소급하면서 국방 건설을 위한 정치사상의 강화와 사회경제적 차원에서 군사화의 근원적 정당성을 확보하려 했다. 사회경제적 운동은 인민에게 군을 모범 삼도록 강요했으며, 이를 바탕으로 북한정부는 목표와 자력갱생, 희생, 속도를 강조하여 생산성 극대화를 도모하는 군대식 전투적 사업 방식을 확산시켰다. 우리가 언론을 통해 쉽게 접할 수 있는 북

2) 화선입당 제도는 전장에서 공을 세운 군인들이 1년간의 후보 당원 생활을 거치지 않고 바로 당원 자격을 획득하는 제도를 의미한다.

한의 속도전 방식의 사업들이 대표적인 사례이다. 군대식 가치를 강조한 사회경제적 운동은 군 경험이 없는 학생, 청년 조직이나 가정으로도 확대되었고, 이는 전 사회적 층위에서 군사문화를 심화했다.

한편, Husenicova(2018)는 특정 국가의 외교·안보 정책결정을 설명하는 데 있어 문화적·역사적 맥락의 중요성을 강조하는 전략문화(strategic culture)의 시각에서 북한사회의 군사화를 설명한다. 그녀는 북한의 지리적 환경, 자원 환경, 정치 구조, 기술 진보 노력(advancement of technology) 등이 군사화에 영향을 미쳤다고 이해한다. 지리적 차원에서 북한은 강대국이 집중적으로 포진하고 있는 동북아시아에 위치하고 있다. 이러한 지리적 위치로 인해 북한은 강대국의 침입을 상시 경계하고 있으며 이는 자연히 국방에 대한 높은 관심으로 이어졌다. 특히, 한반도 일제강점의 경험은 외부 침입에 대한 북한의 경계심을 심화시키는 주요 계기로 작용했다(Buzo 2003; Husenicova 2018, 32 재인용). 자원 환경 차원에서, 북한은 천연자원을 자체적으로 개발할 수 있는 기술력이 부족한 데다, 정부 주도로 실시한 과도한 개간 사업으로 인해 산림이 무분별하게 훼손되어 산사태가 잦고 홍수와 가뭄에도 매우 취약하다. 극악의 자원 환경 속에서, 당의 관리 체계는 마비되었고, 체제와 인민에 대한 통제력은 약화되었다. 이에 따라 질서와 통제력을 회복하기 위한 북한정부의 군에 대한 의존은 심화했다. 북한의 정치 구조 역시 군사화를 촉진하는 요소이다. 전통적으로 북한의 정치 구조는 당-군 체제에 기초해 왔으며, 군의 역할과 영향력이 점차 확대하면서 정치 구조는 군에 경도되기 시작했다. 기술의 진보도 하나의 요소로 지적된다. 냉전의 경험은 북한에 핵무기, 미사일 등 군사 기술의 중요성을 인식하는 계기로 작용했다. 북한은 다양한 도전 속에서 국방을 위해 진보된 군사 기술을 보유하는 데 국가적인 노력을 집중하게 되었고, 이는 북한사회의 군사화를 촉진하고 있다(Husenicova 2018).

이상 기존 연구들은 군사문화의 형성 과정과 그 원인에 대해 다양한 가능성을 제기하고 있다. 그러나 기존 연구의 논의는 정부와 국가 차원에 한정되어 있다는 공통적인 한계를 보인다. 기존 연구들은 주민을 군사문화의 수동적인 수용자로 간단히 치부하고, 그들과 그들의 삶이 군사문화의 형성과 강화 과정에 미치는 영향에 대해서는 고려하지 않고 있다. 비록 정부와 국

가 차원에서 주입된 요인들을 원천으로 삼고 있다고 하더라도, 군사문화는 어디까지나 사회문화의 일부이며, 주민은 그러한 사회문화를 (재)구성하고 (재)생산하는 중요한 매개체이자 원천이다. 군사문화의 형성과 강화 과정에 대한 분석에서 주민의 영향력은 간과할 수 없는 요소이다. 예컨대, 한국사회에서도 전쟁과 분단 과정에서 군대식 기풍이 기업, 시민 조직, 학교 등 사회 전반에 널리 그리고 깊숙이 스며들었으며, 시간과 환경의 변화에 따라 강-약의 변화를 보여왔다. 한국사회에서 군사문화는 때로는 경제적 성장의 원동력으로 여겨져 장려되었다가도, 사회의 경직성을 유발하는 해결이 필요한 문제 요소로 지적되어 왔다. 이러한 부침은 국가나 정부 차원에서 조성된 것이 아닌, 일반 주민과 그들의 삶이 구성한 환경과 맥락에 의해 결정되었다. 따라서 북한 군사문화의 형성과 강화 과정에 대한 분석에서도 북한주민과 그들의 삶의 영향을 함께 고려하려는 노력이 필요하다. 특히, 현대 북한주민의 삶에서 비공식 부문의 삶은 생존을 위한 사회 혹은 체제 일탈적 성격을 가지고 있다. 따라서 이러한 비공식 부문의 삶과 사회 통제 기제로 활용되고 있는 군사문화가 주민의 삶에서 어떠한 방식으로 상호작용하고 있는지 그리고 그것이 북한사회에 끼치는 영향은 무엇인지 탐구하는 것은 그 자체로도 매우 흥미로운 주제이다.

이러한 시각에서 본 연구는 지속 확대하고 있는 북한주민의 비공식 기업 활동이 군사문화를 강화할 가능성을 탐구하고자 한다. 한편, 일부 독자들은 군사문화와 비공식 경제와 기업 등 서로 이질적인 현상의 갈등이 아닌 조화를 기대하는 본 연구의 예상에 의문을 가질 수 있다. 그러나 비공식 경제와 기업 활동은 그 자체로 체제 전환의 목적을 두고 있지 않으며, 깊이 구조화된 군사문화 속에서 주민은 기업 이익 증대에 기여만 할 수 있다면 그것이 무엇으로부터 기인하고 있는지 더 이상 고려하지 않을 가능성이 높다(혹은 모르고 있을 가능성도 적지 않다). 두 현상의 조화에 대한 이질적인 느낌은 외부인의 시각에서나 가능할 것이다. 오히려 군사문화는 다양한 주민의 삶의 모습 중 조직 내 삶을 강조한 사회문화이고 개인 기업을 제외한 비공식 기업은 조직의 구성을 전제하기 때문에, 군사문화와 비공식 기업과 경제의 상호작용이 존재한다면, 그것은 비공식 기업의 조직문화에서 가장 분명하게 나타날 것이다.

### Ⅲ. 비공식 기업의 조직구조와 조직문화의 한계 그리고 대안으로서 군사문화

#### 1. 비공식 기업의 조직구조와 조직문화 그리고 낮은 생산성

오늘날 비공식 경제는 신흥 시장과 개발도상국(emerging market and developing economies: 이하 EMDE)에서 활발하게 전개되고 있다. 2016년을 기준으로 EMDE 국가의 GDP 중에서 평균 32% 그리고 전체 고용 중에서 70%가 비공식 부문에서 발생하는 것으로 기록되고 있다(World Bank 129). EMDE 국가 주민들의 비공식 경제에 대한 높은 의존도는 제한적인 취업 기회와 낮은 제도적 지원 수준으로부터 기인한다. EMDE 국가의 주민들은 생존과 경제적 자율성을 찾아 비공식 경제로 유입되고 있다.

비공식 경제에서 활동하는 비공식 기업은 정부의 공식적인 등록 및 규제 체계를 따르지 않는 사업체로, 비공식 경제의 중요한 구성 요소이다. 비공식 기업의 출현에 대해서는 세금 회피 및 규제 부담과 같은 기업가적 기회로 보는 견해(Lee & Hung 2014), 그리고 제도적 기반의 미비와 규제의 강도가 높은 환경에서 어쩔 수 없이 발생하는 선택으로 보는 입장(De Soto 1989)이 존재한다(최윤희 2021, 6). 이러한 비공식 기업은 노동 집약적 경향이 높으며, 서비스 업종에 종사하는 경우가 많다(Ohnsorge & Yu 2021, 7). 비공식 기업은 정부에 등록되어 있지 않아 세금을 회피하는 방식으로 운영되기에, 노동법이나 환경규제와 같은 법적 요건으로부터 자유롭고 기업 운영 비용을 낮출 수 있다는 장점을 가지고 있다. 그러나 동시에 내부 자산에 의존하기 때문에 현금 흐름 중단으로부터 특히 취약하다(Farazi 2014). 한편, 이러한 비공식 기업은 공식 부문에서 일자리를 찾을 수 없는 이들에게는 중요한 생계 원천이 되어주지만, 동시에 공식 기업의 활동과 경쟁에 교란을 야기하여 심각한 경제적 비효율을 발생시키기도 한다(Amin & Okou 2020, 1612-1613). 그래서 비공식 경제와 기업에 관한 연구들은 주민들의 고용 안정과 공식 경제의 동반 성장을 위해 비공식 기업의 공식화(formalization)를 유인할 수 있는 제도적 환경에 많은 관심을 가지고 있다(Floridi et al. 2020).



이외에도 비공식 기업에 관한 다양한 연구가 진행되고 있다. 이러한 비공식 기업 연구는 크게 두 가지 수준에서 진행되고 있다(최윤희 2021, 7-8). 첫째, 기업 수준 연구는 비공식 기업의 성장 및 생존 전략(Siqueira & Bruton 2010), 혁신 용이성(Godfrey 2011), 그리고 공식 기업과의 경쟁(Iriyama et al. 2016)을 탐구하며, 비공식 기업이 공식 경제에 미치는 영향을 심층적으로 분석한다. 둘째, 국가 및 제도 수준 연구는 비공식 경제의 확산 원인, 노동 시장에서의 역할, 그리고 국가 간 비교를 중심으로 진행되며, 주로 제도의 질이 비공식 경제 형성에 미치는 영향을 다룬다(Feige, 1990; De Castro et al. 2014). 최근에는 세계은행 데이터와 같은 대규모 설문 자료를 활용하여 비공식 기업과 공식 기업 간의 상호작용을 실증적으로 분석하는 연구가 늘고 있다(McCann & Bahl 2017; Qi et al. 2020).

낮은 생산성은 비공식 경제 내에서 활동하는 비공식 기업의 주요 특징 중 하나이다(Benjamin & Mbaye 2012; Farrell 2004; Gelb et al. 2009; La Porta & Shleifer 2008, 2014; Perry et al. 2007; Mishara 2022). 비공식 기업의 노동 생산성은 표본에 따라 다양하게 나타난다. 라틴아메리카와 카리브해 지역의 7개 국가의 기업을 대상으로 조사한 Perry et al.(2007)의 연구에서는 공식 기업에 비해 약 29%, 세계은행의 기업 설문조사(enterprise surveys)를 바탕으로 분석한 La Porta & Shleifer(2008) 결과로는 공식기업에 약 15%에 불과한 것으로 조사되었다. Farrell(2004)은 기존연구들을 종합해 본 결과 비공식 기업의 생산성은 공식 기업에 비해 기껏해야 50%에 불과하다고 말한다. 최근 연구에서도 비공식 기업의 생산성은 공식기업의 1/4 정도로 평가된다(Amin & Okou 2020, 1612).

기존 연구들이 제시하는 비공식 기업의 낮은 생산성의 원인은 비공식 기업 경영 환경의 구조적 제약에 집중되어 있다. 제시된 원인들은 제도적 차원과 기업 역량 차원으로 구분할 수 있다. 제도적 차원의 원인에는 공공서비스에 대한 낮은 접근성(Steel & Snodgrass 2008), 열악한 비즈니스 환경(Gelb et al. 2009) 등이 있으며, 기업 역량 차원의 원인으로는 생존 목적의 사업 운영(Perry et al. 2007), 열악한 성장 능력(De Mel et al. 2010) 등이 있다(Amin & Okou 2020, 1612).

한편, 기존 연구들은 비공식 기업의 조직구조와 조직문화가 생산성에 미

치는 영향에 대해서는 여타의 분석을 제시하고 있지 않다. 일반적으로 기업 생산성에 영향을 미치는 변수로는 노동력의 질과 숙련도(Becker 1964), 기술 및 자동화 수준(Brynjolfsson & McAfee 2014), 조직문화와 구조(Denison 1990), 기술진보와 자본 투자(Solow 1957), 시장환경 및 규제(Porter 2011), 리더십과 경영전략(Kotter 1996), 작업환경(Roelofse 2002) 등이 거론된다. 여기에서 대부분의 변수들은 이상 비공식 기업의 낮은 생산성을 설명하는데 사용되고 있지만, 유독 조직구조와 문화에 대한 논의는 찾아보기 힘들다. 그 이유는 조직구조와 문화가 비공식 기업의 생산성에 영향을 미치지 않는 다거나 연구자들의 단순한 무관심 때문만은 아니다. 대신에, 음성적으로 운영되는 비공식 기업의 특성상 연구자가 기업 내부 환경에 접근하기가 용이하지 않기 때문일 것이다(Haarman et al. 2022).<sup>3)</sup>

그러나 비공식 기업도 공식 기업과 마찬가지로 조직구조와 조직문화가 그것의 생산성에 얼마간 영향을 미칠 것은 당연하다. 비공식 기업도 조직운용을 바탕으로 활동하는 경우가 많기 때문이다. 2009-2011년 아프리카 비공식 기업을 대상으로 실시한 세계은행의 설문조사에서 개인 비공식 기업은 28%에 불과했으며, 5-25명의 조직을 구성해 기업을 운영하는 경우도 23.9%나 되었다.<sup>4)</sup> 물론, 거의 모든 비공식 기업이 중소기업에 불과하지만, 조직구조와 조직문화가 생산성에 미치는 영향은 중소기업의 기업에서도 마찬가지로

3) 비공식 기업의 음성적인 운영 방식은 비공식 기업에 대한 체계적이고 상세한 연구 진행을 어렵게 하는 주요한 원인이다. 비공식 기업에 대한 연구는 대부분 일회성의 증거와 거시적 데이터를 기반으로 있고, 여기서 비공식 기업은 명확하게 정의된 형태나 기능을 가지고 있지 않은 모호한 실체(entities)로 취급받아 왔다. 최근에는 비공식 경제와 그 기업의 특성, 작동 방식, 조직화 방법 등을 체계적으로 분석하려는 시도들도 발생하고 있다. Marcus Møller Larsen, "The Firm in the Informal Economy", <https://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/department-of-strategy-and-innovation/research/the-firm-in-the-informal-economy>. (2024년 10월 28일 검색)

4) Islam과 Amin이 2009-2011년 아프리카 7개 국가[앙골라(2010), 보츠와나(2010), 부르키나파소(2009), 카메룬(2009), 카보베르데(2009), 말리(2010), 르완다(2011)]에 대한 세계은행(World Bank)의 기업 설문조사(Enterprise Surveys)를 종합한 결과, 비공식 기업의 약 28%는 개인 기업, 21%는 2명, 15.3%는 3명, 11.8%는 4명, 나머지 23.9%는 5명에서 25명의 직원으로 구성되는 것으로 나타났다. Islam, A. and M. Amin, "Does Firm Size Matter for Productivity? The Case of Informal Firms in Africa", <https://blogs.worldbank.org/en/developmenttalk/does-firm-size-matter-productivity-case-informal-firms-africa>. (2024년 10월 28일 검색)

다(Saraiva et al. 2024; Cocker et al. 2013). 따라서 이하에서는 이론적 시각에서 비공식 기업의 조직문화와 조직구조가 비공식 기업의 생산성에 미치는 영향에 대해 분석한다.

(1) 개념: 조직구조, 조직문화, 조직효과성

우선, 조직구조와 조직문화 그리고 조직효과성의 개념을 간단히 살펴보자. 조직구조는 조직 내 업무 간 체계와 조직에 관한 것으로, Kast & Rosenzweig (1973)는 조직구조를 ‘조직구성원 간 권력관계, 위계 관계, 역할 배분 및 조정의 상태, 관리 체계 등 상호관계의 총체’로 정의한다. 이러한 조직구조는 조직구성원의 역할과 책임, 의사소통 경로의 배열을 통해 조직의 효율성과 자원의 최적 배분 수준에 영향을 미친다.

다음으로, 조직문화는 ‘조직이 외부 적응과 내부 통합의 문제를 해결하는 과정에서 학습한 공유된 기본 가정들의 패턴으로, 이 가정들은 충분히 효과적이라 여겨져 유효한 것으로 받아들여지고, 새로운 조직구성원들에게 그러한 문제에 대해 인식하고, 사고하며, 느끼는 데 올바른 방식으로 가르쳐지는 것’으로 정의된다(Schein 1984). 조직문화는 다른 조직과 구별되는 차별적 역량(discriminatory power)으로서 다른 조직과의 경계로 작용하고, 조직구성원에게 조직구성원으로서의 정체성을 부여하는 한편, 개인 이익 이상의 가치를 추구하게 한다. 또한 조직문화는 조직사회의 안정성을 증진하며, 조직구성원의 행동과 태도를 유도하는 의미 형성 또는 통제 기제로 작용한다(Hofstede 1980; Cameron & Quinn 2011). 이러한 조직문화의 특성은 조직구조로부터 많은 영향을 받기 때문에(Schein 2010), 연구자들은 조직구조를 전통적인 조직통제 기제로, 조직문화는 이를 대체하는 조직통제 기제로 이해하기도 한다(Ouchi 1980; 이종찬·이덕로 1998; O'Reilly & Chatman 1996).

마지막으로 조직효과성은 조직의 생산성, 작업 효율성 등을 포괄하는 개념으로서 조직 평가에서 주로 사용된다. 본래 조직 평가에서는 조직 목표 달성 여부가 중요하나, 이러한 조직 목표는 높은 추상성으로 인해 객관적 평가에 적용하기 어렵다는 단점이 있다. 그래서 보다 구체적인 개념인 조직효과성이 대안적인 조직 평가 기준으로 사용되고 있다. 이러한 조직효과성을

측정하는 데는 재무적 성과와 조직구성원들의 몰입도나 만족도 등의 주관적 인식이 모두 사용될 수 있다(주효진 2004, 32).

## (2) 비공식 기업의 조직구조와 낮은 생산성

조직구조가 조직효과성에 미치는 영향은 복잡성(complexity), 공식화(formalization), 집권화(centralization) 등 세 가지 차원에서 구분하여 논의해 볼 수 있다. 첫째, 복잡성이다. 조직구조의 복잡성은 조직 내 분화 정도를 의미하며, 수평적 분화와 수직적 분화 그리고 공간적 분산 등 3가지 척도에서 측정된다. 수직적 분화와 수평적 분화는 서로 얼마간의 비례 관계에 있기에 두 분화 간 조정과 조화의 중요성이 강조된다. 일반적으로 수직적 분화 수준은 조직효과성(특히, 직무 만족)과 정·부 관계를 모두 보이는 한편, 수평적 분화의 경우 조직효과성과 반비례 관계를 보이는 것으로 알려져 있다. 지나치게 세분화된 직무와 과도한 업무 수가 조직구성원들의 직무 만족을 감소시키기 때문이다(Hackman & Oldham 1976; 오연풍 외 2001). 다음으로 공식화는 조직과 조직구성원의 업무 배분과 그 수행 과정에 대한 공식적인 규정화 수준을 의미한다. 공식화 수준의 증가는 일정 정도 조직몰입(Michaels et al. 1988)과 직무만족(Hackman & Oldham 1976; 오연풍 외 2001)을 증진하여 조직효과성 제고에 기여한다. 반면, Merton(1978)은 규정에 대한 복종을 요구하는 위계 구조가 조직구성원의 과도한 규칙 준수와 보수적 성향을 유발하여 도리어 직무 만족을 감소시킬 가능성을 제기하기도 한다. 마지막으로 집권화는 의사결정에서 권한의 분배 상태를 의미한다. 집권화 수준과 조직효과성 사이에는 다양한 견해가 존재한다. 집권화에 대해서 긍정적인 견해를 가진 연구들은 강력한 리더십과 명령체계의 일원화가 조직성과 향상에 기여한다고 주장한다. 그러나 반대의 견해를 가진 연구자들은 조직의 사기를 중시하는데, 이들은 집권적 조직구조는 높은 경직성을 유발하고 재량권 부족으로 조직구성원들의 사기가 저하되어 조직효과성이 감소하게 된다고 주장한다. 한편, 상황적합성을 중시하는 연구들은 집권화 수준과 조직효과성 사이의 일정한 관계 설정을 거부하고, 상황에 따른 적합한 조직구조 설계의 필요성을 주장하기도 한다(주효진 2004, 35).

이상의 세 가지 특성에 따라 비공식 기업의 조직구조를 평가할 때, 비공식 기업의 조직구조는 생산성 향상에 비교적 불리하다고 평가할 수 있다. 첫째, 복잡성 차원에서 보자면, 비공식 기업의 조직구조가 조직효과성에 미치는 긍정적인 영향은 제한적이라고 이해할 수 있다. 일반적으로 비공식 기업은 간단한 기술과 공정이 사용되는 사업에 참여한다. 그래서 비공식 기업의 조직구조가 고도의 수평적 분화 수준을 보일 가능성은 낮다. 그러나 수평적 분화 수준이 낮다고 하더라도 복잡성 측면에서 비공식 기업의 조직구조가 생산성 향상에 유리하다고 평가하기는 힘들다. 비공식 기업 조직구성원의 역할은 체계적으로 분화되어 있지 않은데, 이는 높은 수준의 수평적 분화 상태와 반대로 역할 분담의 높은 모호성을 야기한다. 그리고 이러한 모호성은 조직구성원의 직무 만족도를 낮춤으로써 조직효과성을 감소시킨다(Judeh 2011). 나아가 비공식 기업의 공간적 분화 수준이 높은 경우, 기업가의 관리 감독이 어려워지는데, 이는 기업가 1인을 중심으로 운영되는 비공식 기업 조직에서는 치명적일 수 있다.

둘째, 공식화 차원에서 볼 때, 비공식 기업의 조직구조는 조직효과성에 부정적인 영향을 미친다고 평가할 수 있다. 비공식 기업은 공식 규제와 제도를 회피할 목적에서 설립되어 음성적으로 운영되기 때문에, 문서화된 공식적인 규정이나 절차를 보유할 가능성이 적다. 또한 비공식 기업은 단기적 이익에 집중하고 있어 조직의 유연성을 중시하는 반면, 복잡한 절차나 체계를 구성하는데 무관심하다. 또한 높은 유연성 속에서 조직구성원은 상황에 따라 다양한 업무를 담당하게 되면서 역할과 체계의 모호성을 겪게 되는데, 이 때문에 공식적인 역할과 체계를 구성하더라도 그것의 유지 기간이 짧을 수밖에 없고 조직구성원이 이를 습득할 시간도 충분하지 않다. 나아가, 비공식 기업은 제도권 밖에서 운영되기 때문에 공식적인 역할과 체계를 부여하더라도, 조직구성원들에게 이를 강제할 방법은 부족하다. 예를 들어, 비공식 기업의 노동자들은 불성실한 근무 태도를 보이는 경우가 많은데(OECD/ILO 2019, 67-89) 이 경우 비공식 기업은 해당 직원을 해고하는 것 외에는 별다른 수단이 없다.

셋째, 집권화 차원에서 비공식 기업의 조직구조는 생산성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 비공식 기업은 기업가를 중심으로 권한이 집중되어 운

영되는 높은 집권화 수준을 보인다. 물론, 전술한 것처럼 이러한 권한 집중은 조직 분위기를 경직시키고 조직구성원의 재량권을 제한하여 사기 진작에 불리하게 작용할 가능성도 있다. 그러나 비공식 기업의 조직구성원들은 주로 생계 유지를 위해 입사한 경우가 많아, 높은 사기나 열정적인 근무 태도는 본질적으로 기대하기 어렵다. 이러한 시각에서 사기 진작의 문제로 인해 높은 집권화 수준이 조직효과성에 특별히 부정적인 영향을 끼칠 것으로 평가하기는 어렵다. 다만, 비공식 기업의 경우 기업가를 제외한 조직구성원 간 권한 관계는 체계화되거나 공식화되지 않은 상태일 가능성이 크며, 기업 규모가 커지거나 업무가 지리적·물리적으로 분산된 환경에서는 기업가 1인이 모든 업무를 관장하고 조직을 관리하기 어려울 수 있다. 이 경우 높은 집권화 수준은 비공식 기업에 오히려 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다.

종합하면, 비공식 기업의 조직구조는 집권화 차원을 제외하고 조직효과성을 증진하는 데 있어 비교적 불리한 특성을 가지고 있다고 평가할 수 있다.

### (3) 비공식 기업의 조직문화와 낮은 생산성

연구자들은 기업의 생산성 증진에 기여할 수 있는 조직문화에 대해서 탐구해왔다(Kotter & Heskett 1992; Denison & Mishara 1995). 이러한 연구들은 사업적 출중함(business excellence)이 조직의 출중함으로부터 기인하고, 이는 다시, 효과적인 조직문화에서 기인하고 있다는 가정에서 시작하고 있다(Brown 2013). 조직효과성과 조직문화를 분석하는 연구는 다음의 세 가지 경향으로 분류된다. 조직효과성 증진에 기여할 수 있는 조직문화의 특정 유형(cultural types of traits)을 발견하려는 연구, 조직문화의 강도(cultural strength)에 따라 조직효과성의 차이를 확인하려는 연구, 조직문화, 조직구조, 조직전략, 산업의 특성, 환경적 특성 등 조직 내외의 요소를 통합적으로 고려하여 적합성(fit)을 중심으로 조직효과성을 설명하는 연구 등(정준교 외 1996, 297-301)이 그것이다.

그 중에서도 연구자들의 관심을 가장 많이 받는 주제는 두 번째 경향에 해당하는 강한 조직문화에 관한 것이다. 조직문화 강도의 개념에 대해서는 연구자들 사이에 다소간 차이가 존재하나, 일반적으로 조직구성원들의 핵심

가치 공유 정도, 조직구성원들의 핵심가치 내면화 수준, 핵심가치의 지배적 가치로서의 유지 기간 등이 조직문화 강도에 주요한 영향을 미친다는 데 동의한다(Louis 1985; Gordon & Ditomaso 1992). 조직문화 강도에 주목하는 연구들은 기본적으로 강한 조직문화(strong organizational culture)가 조직 효과성 증진에 기여한다고 이해한다. 강한 조직문화가 명확한 조직 목표 설정과 직원들의 헌신을 촉진하며, 적응성과 유연성을 높여 장기적으로 조직 성과에 긍정적인 영향을 미치기 때문이다(Kotter & Heskett 1992; Denison 1990; O'Reilly & Chatman 1996; Deal & Kennedy 1982).

반면, 약한 조직문화(weak organizational culture)는 기업 내에서 투명성과 지속적인 소통의 저하를 초래한다(Schein 2010). 이러한 결함은 조직구성원이 조직과 다른 우선순위를 고려하게 만들며(Flamholtz & Randle 2011), 조직구성원 개인의 문화와 가치가 강조되면서 조직의 경영 우선순위와 갈등을 야기한다. 결국 이러한 갈등은 조직의 생존을 위태롭게 만든다(Easton & Kilby 2015). 특히, 약한 조직문화는 중소기업의 경우에 더 치명적이다. 중소기업의 성장과 생존 전략은 효과적인 조직문화에 기반하고 있기 때문이다. 심지어 기업들이 효과적인 회복 전략(resilient strategy)을 구비하고 있다고 하더라도, 약한 조직문화는 그러한 회복 전략의 효과성을 압도한다(Idehen & Osahon 2024, 197).

이상의 시각에서, 비공식 기업의 조직문화 특성은 조직구조와 마찬가지로 낮은 생산성에 기여하고 있을 가능성이 크다. 비공식 기업은 약한 조직문화가 구성되는 데 유리한 기업 환경을 가지고 있기 때문이다. 이는 두 가지 차원에서 예상 가능하다. 첫 번째, 조직문화의 형성 과정 차원이다. 일반적인 공식 기업의 경우, 기업 창립자(founder)가 주입한 가치가 기업 전반에서 중요하게 고려되고, 사업의 성공을 통해 그러한 경향이 강화되며, 이후 교육을 통해 이것이 기업 전반과 새로운 조직구성원들에게 전파되면서 조직문화가 형성된다(Mamatha & Geetanjali 2020). 반면, 비공식 기업의 창립자와 그 조직구성원들은 단순히 생계를 위해 기업 활동에 참여하기 때문에 특별한 가치를 조직에 주입하고, 이를 장기적으로 학습 및 전파하는 데 큰 관심을 가지고 있지 않을 가능성이 크다. 두 번째, 조직구조 차원이다. 전술한 것처럼, 조직문화의 특성은 그 기업이 가진 조직구조로부터 많은 영향을 받는다. 비공식

기업의 조직구조 특성은 조직문화를 강화하는 데 불리하다. 비공식 기업의 조직구조는 업무 분담의 명확성이 낮고, 공식화 수준도 낮다. 이러한 조직구조는 비공식 기업에 고도의 유동성을 제공하여 외부 환경 변화에 빠르게 적응하는 데 기여한다. 이는 비공식 기업의 본질적인 속성이자 생존전략이다. 그러나 이러한 조직구조는 조직구성의 높은 유동성을 야기하고 지속적이고 확립된 규범의 조성을 방해하면서 조직문화의 강화를 어렵게 만든다. 특히, 전술한 것처럼 창립자와 조직구성원이 기업에 특별한 가치를 부여하는 데 관심이 없는 비공식 기업의 경우, 이러한 경향은 더욱 심할 것으로 보인다.

비공식 기업의 낮은 생산성, 조직구조, 조직문화와 조직효과성에 대한 이론적 논의는 북한의 비공식 기업에도 적용될 가능성이 크다. 특히, 북한의 계획경제와 국가의 강력한 통제 및 감시 체제는 비공식 기업의 조직운동을 더욱 음성적으로 만들며, 이는 조직구조와 조직문화에 부정적인 영향을 미쳐 조직효과성을 현저히 저하시킬 수 있다. 따라서, 북한 비공식 기업의 조직구조와 조직문화는 조직효과성 증진에 특히 불리할 것으로 예상하는 것도 무리는 아닐 것이다.

## 2. 북한 비공식 기업을 위한 이론적 처방: 조직문화로서 군사문화의 수용

이론적 시각에서 북한 비공식 기업의 조직구조와 조직문화는 조직효과성, 나아가 기업 생산성 증진에 매우 불리한 특성을 가지고 있다고 평가된다. 그러나 동시에 이러한 이론적 시각은 북한사회가 가지고 있는 군사문화의 특징이 조직문화로 수용되어 비공식 기업의 조직효과성을 보완하고 있을 것이라는 가설의 타당성을 제공하기도 한다.

첫째, 기업가는 하위문화를 조직문화로 수용해 조직효과성 증진을 도모할 수 있기 때문이다. 기업의 생산성이 조직문화로부터 많은 영향을 받는 만큼, 기업가는 조직문화를 적절히 관리하여 조직효과성과 생산성 향상을 촉진한다(Childress 2013). 기업가가 건강한 조직문화를 조성하고 유지하는 데에는 다양한 방법이 활용될 수 있다. 하위문화(subculture) 관리도 그러한 방법 중 하나이다. 조직문화에는 창립자로부터 주입된 핵심가치를 중심으로 구성된



지배적 문화(dominant culture) 뿐만 아니라, 같은 부서나 같은 지역에 있는 조직구성원들 사이에 공통적인 문제나 경험을 바탕으로 형성되는 하위문화도 존재한다. 하위문화는 약한 조직문화를 가진 조직 뿐만 아니라, 강한 조직문화를 가진 조직에서도 발생한다. 이러한 하위문화는 조직문화에 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 모두 가지고 있다. 특정 부서의 하위문화가 강화되는 경우, 이러한 하위문화는 지배적 문화에 대한 저항을 야기하면서 조직문화에 부정적인 영향을 끼친다. 반대로, 하위문화가 조직문화 발전에 긍정적인 요소를 포함하는 경우도 존재하는데, 이러한 하위문화를 조직문화로 흡수하는 것은 환경 변화에 대한 조직의 민첩한 변화를 가능하게 만드는 데 도움이 된다(Tusman & O'Reilly 1996; Martin 2002; Boisnier & Chatman 2003).

북한 비공식 기업의 하위문화는 군사문화를 포함할 가능성이 크다. 이는 하위문화가 국가문화(national culture)의 영향을 강하게 받는다는 점에서 기인한다. 기본적으로 국가문화는 조직문화의 속성에 깊이 영향을 미치며, 기업가의 관리와 통제 아래 형성되는 지배적 문화조차도 국가문화의 영향을 피할 수 없다(Hofstede 1980). 그렇다면, 기업가의 관리와 통제를 벗어난 조직구성원들에 의해 자연스럽게 형성되는 하위문화는 국가문화의 영향을 상대적으로 더 강하게 받을 수밖에 없다. 이러한 관점에서 북한사회에 깊이 뿌리내린 군사문화가 북한 비공식 기업의 하위문화에 포함될 가능성은 자연스럽게다고 할 수 있다. 이는 본 연구의 두 번째 이론적 타당성과도 일부 중첩된다.

북한 비공식 기업의 기업가 입장에서 기업의 하위문화로 존재하는 군사문화는 비공식 기업 조직의 구조적 한계를 완화하여 조직효과성 증진에 기여하는 효과적이고 효율적인 처방일 것이다. 전술했듯, 군사문화는 집단적 성격, 통일성과 획일성, 조직목적의 절대성, 위계성, 규범 강조 등을 강조한다. 이러한 군사문화는 비공식 기업의 조직구조의 제약을 보완할 수 있다. 비록 일대일로 엄밀한 짝을 지을 수는 없을 것이나, 군사문화의 문화적 맥락은 낮은 공식화 수준에도 불구하고 조직구성원들이 규범·체계·위계를 존중하게 만들고, 개인의 생존과 생계에 집중하는 조직구성원들에게 집단으로서의 정체성을 부여하는 데 도움이 될 것이다. 더구나 이미 군사문화는 조직구성원들에게 깊이 공유되고 있기 때문에, 이를 군사문화로 수용하는 작업

은 효율성도 보장할 수 있을 것이다.

실제로 군사문화를 조직문화에 수용해 기업의 생산성 증진에 활용한 사례는 어렵지 않게 찾아 볼 수 있다. 사실, 현대 군대와 기업의 조직은 본질적으로 높은 유사성을 가지고 있다. 현대 기계산업 비즈니스의 초기 구조가 군대조직 모델에 기반을 두고 있기 때문이다. 대규모 조직을 관리하는 데 있어 당시 기업이 차용 가능한 유일한 모델은 군대조직 모델이 전부였다(Hobsbawm 1995). 특히 의무복무제도, 전통적인 안보 위협, 전자동원체제 등을 경험한 한국·일본·싱가폴(*Total Military Insight* 2024/06/30) 등에서 이러한 경향은 더욱 짙을 수 밖에 없다. 한국의 기업문화가 군대문화의 성격을 짙게 가지고 있다는 것은 우리에게 익숙한 사실이다. 또한 오늘날 전 세계 기업의 품질관리체계의 모범이 된 일본 토요타의 생산 방식(Toyota Production System: TPS) 역시 제2차 세계대전의 군 조직 운영 방식으로부터 영향을 받았다.<sup>5)</sup> 북한 기업 역시 현대 산업의 전통적 특성에서 벗어나 있지 않으며, 역사·정치적 이유로 사회에 군사적 요소가 깊이 침투해 있기 때문에 본 연구의 이론적 처방이 북한 비공식 기업에 실재할 것이라는 추정 은 높은 개연성을 가지고 있다.

가설에 타당성을 제공하는 두번째 이론적 설명은 조직문화는 구조적으로 국가문화로부터 영향을 받기 때문이다(Lewis 2009; Snir & Harpaz 2009; Beaugard et al. 2018). 군사문화는 북한 비공식 기업가의 의도와 상관없이 조직문화에 흡수되어 있을 가능성이 크다. 조직문화의 속성은 조직이 속한 국가의 문화로부터 많은 영향을 받기 때문이다(Powell et al. 2009). 실상, 1980년대부터 본격 시작한 초기 조직문화 연구는 국가문화와 조직문화 간 관계 분석에 초점이 맞춰져 있었다. 대표적인 연구로는 Hofstede(1980)의 문화 차원 이론(cultural dimensions theory) 연구가 있다. 그는 IBM의 세계 39개국의 마케팅 및 서비스 부서를 4가지 국가문화 차원에서 분석하여 같은 부서의 조직이라도, 국가문화에 따라 상이한 조직문화를 보일 수 있음을 주장했다. 그는 문화가 연구 목적에 따라 다양한 수준으로 개념화 될 수 있음

5) Ritter, R. (2009), "Productivity lessons from the US Air Force", [https://www.mckinsey.com~/media/McKinsey/dotcom/client\\_service/Public%20Sector/PDFS/McK%20on%20Govt/Productivity%20and%20operations/TG\\_MoG\\_Issue4\\_airforce.ashx](https://www.mckinsey.com~/media/McKinsey/dotcom/client_service/Public%20Sector/PDFS/McK%20on%20Govt/Productivity%20and%20operations/TG_MoG_Issue4_airforce.ashx). (2024년 10월 28일 검색)

을 인정하는 동시에(Hofstede 1998), 국가 수준의 문화가 그 사회의 가장 근본적인 문화로 작용한다고 말한다(Hofstede et al. 2010). 즉, 문화의 사회화 과정 속에서 한 사회의 가치와 신념은 후속 세대로 전파되며, 이에 따라 국가문화는 장기적으로 다른 형태의 문화에 영향을 미치는 것이다(Abane & Phinaitrup 2020, 514). 심지어, 그의 연구는 체제 전환 단계 및 개발도상국과 부분적으로 관련 있다는 점에서(Lindholm 1999), 북한의 비공식 기업 조직에 대해 시사하는 바가 크다고 평가할 수 있다.

특히, 비공식 기업과 같이 약한 조직문화의 기업은 국가문화의 영향으로부터 더욱 쉽게 영향을 받는다. 전술한 것처럼, 약한 조직문화 속에서 조직구성원들은 기업가와 다른 우선순위를 고려하기 시작하며(Flamholtz & Randle 2011), 조직구성원 개인의 가치와 문화가 강조되기 때문이다(Easton & Kilby 2015). 나이지리아 기업의 높은 폐업률을 국가문화와 조직문화의 관점에서 분석한 Idehen & Osahon(2024)의 연구가 좋은 예이다. 이들의 연구는 약한 조직문화를 가진 중소규모의 나이지리아 기업 내부에서, 나이지리아 사회가 가지고 있는 부패와 금전적 보상의 문화가 비공식 조직문화(informal organizational culture)로서 기능했고, 이것이 임직원의 사기 행위와 무모한(reckless) 리더십을 용인하면서 높은 폐업율을 야기했다는 설명이다. 물론, 앞서 하위문화에 관한 논의에서 설명했듯, 모든 하위 문화가 기업 생산성에 부정적인 영향을 미치는 것이 아니기에 북한 비공식 기업의 경우 이러한 국가문화에 대한 하위문화의 취약성은 기업 생산성 증진에 더 유리한 조건으로 작용할 수 있다.

이상의 시각에서, 북한의 사회문화 중 하나인 군사문화는 기업가의 노력과는 별개로 자연스럽게 비공식 기업의 조직문화에 흡수되어 있을 가능성이 크다고 예상할 수 있다. 북한 비공식 기업이 북한 내에서 운영되는 한 군사문화의 영향을 피하기는 힘들다. 더불어 북한의 비공식 기업은 특수한 경제-정치 체제 아래서 강한 조직문화가 형성되는 데 매우 취약한 조건을 가지고 있다. 이러한 약한 조직문화를 가진 북한의 비공식 기업은 군사문화의 지대한 영향을 받을 것으로 예상할 수 있다. 물론, 군사문화가 조직의 성장에 기여하기 어렵다면 기업가는 조직문화에서 군사문화적 속성을 제거하기 위해 노력해야 하겠지만, 전술한 것과 같이 군사문화는 조직효과성 증진에 기여할 것으

로 예상되기 때문에 그러한 가능성은 타당하다고 보기 어렵다. 또한, 이는 군사문화의 영향으로 북한 비공식 기업의 조직문화가 강화될 수 있다는 주장과는 구분되어야 할 것이다. 대신, 오히려 북한 비공식 기업의 조직문화 자체가 군사문화로 대체되거나 흡수되었을 것이란 예상이 더욱 합당할 것이다.

#### IV. 실증 분석

본 연구는 ‘북한의 비공식 기업은 생산성 향상 전략의 일환으로, 조직구조와 조직문화의 제약을 보완하기 위해 군사문화를 조직문화의 일부로 수용하고 있다’는 가설을 실증하고자 비공식 경제 참여 경험이 있는 북한이탈주민을 대상으로 온라인 설문(구글 폼)과 유선통화 인터뷰 방식의 비대면 조사를 진행했다. 본 연구가 비대면 조사 형식의 실증 방법을 선택한 데는 다음 사항들이 고려되었다. 첫째, 북한 비공식 기업과 그 조직구성원에 대한 직접적인 접근이 불가능한 상황에서, 비공식 경제 참여 경험이 있는 북한이탈주민을 대상으로 실시한 이러한 비대면 조사는 비공식 기업 내 군사문화의 실재를 확인하는 가장 현실적이고 타당한 대안으로 판단된다. 북한은 그 자체로 폐쇄적인 국가 운영 방식을 가지고 있으며, 비공식 기업은 특유의 음성적인 운영 방식을 가지고 있기 때문에 그것의 내부 환경을 직접 관찰하기란 사실상 어렵다. 이에 대한 대안으로서 기존 연구가 진행한 인터뷰 등을 활용하는 방법을 고려해 보았으나, 대부분의 연구가 기업의 사업 운영 방식에 초점을 맞추고 있어 기업 내부의 조직구조나 조직문화에 관한 충분한 정보를 획득하는 데는 적절하지 않았다. 둘째, 기업의 일반적인 조직효과성 증진 노력과 군사문화를 활용한 조직효과성 증진 노력을 구분하기 위해서는 심도 있는 접근이 필요했다. 조직효과성 증진 노력은 일반적인 기업 활동 차원에서 실행되고 있다. 따라서 조직효과성 증진에 기여하는 특정한 조직 내 현상이 실제로 군사문화의 영향으로부터 기인하고 있는지 여부를 구분하기 위해서는 상황에 대한 구체적인 묘사가 필요하다고 판단했다.

본 연구가 북한이탈주민을 대상으로 진행한 비대면 조사의 구체적인 설계 내용은 다음과 같다. 우선, 연구자의 지인으로부터 북한이탈주민을 소개받아

눈덩이 표집(snowball sampling) 방식으로 연구 지원자를 확보했다. 이때 연구자는 비대면 조사 참여를 희망한다고 밝힌 연구 지원자에게 해당 조사가 북한에서 비공식 경제 참여 경험이 있는 이들을 대상으로 실시한다는 점을 언급하고 이에 해당하는지 확인했다. 또한 연구자는 연구 지원자에게 온라인 설문 혹은 유선통화 인터뷰를 활용한 비대면 조사 중 하나를 자유롭게 선택할 수 있다고 안내함으로써 이들의 심리적 부담을 경감시키려는 노력을 기울였다. 온라인 설문의 경우에는 설계된 문항 구조에 따라 응답 내용을 작성할 수 있도록 했다. 다만, 이러한 온라인 설문이 익숙하지 않거나 그 외 방식을 선호하는 연구 지원자에게는 연구자와 사전에 약속시간을 잡아 유선통화를 통해 구두로 설문 내용에 답함으로써 인터뷰 방식으로 참여할 수 있도록 하였다. 마지막으로 비대면 조사를 실시하기 전, 모든 연구 지원자에게 모집안내문을 전달하고 주의사항을 숙지하도록 하여 자발적으로 조사 참여 여부를 최종 판단할 수 있도록 기회를 제공했다.

상술한 모집 과정을 통해 연구 참여에 최종 동의한다고 밝힌 북한이탈주민은 총 21명이다.<sup>6)</sup> 연구자는 조사를 본격적으로 시작하기에 앞서, 과거에 비공식 경제에 참여했던 연구 참여자들이 북한에서 활동하던 당시의 상황과 조건을 스스로 회상하고 정리할 수 있도록 몇 가지 사전 질문을 제시하였다. 이때 수집한 연구 참여자 관련 기본사항은 아래 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구 참여자 관련 기본정보

구분	이름	성별	활동 시작 연령대	활동시기 및 주요 활동지	직업	대상 품목	담당 역할	군복무 경험
1	김A	남	10대	1999-2001 함경북도, 강원도	군인	광물	중개	○
2	김B	남	20대	1995-2003 함경북도, 강원도	의사	농산물	유통	○
3	김C	여	10대	2002-2004 함경북도	주부	농산물	판매	X

6) 비대면 조사는 온라인 설문(7명)과 유선통화 인터뷰(14명)를 병행하여 2024년 10월 25일부터 31일까지 진행했다.

구분	이름	성별	활동 시작 연령대	활동시기 및 주요 활동지	직업	대상 품목	담당 역할	군복무 경험
4	김D	여	20대	2006-2010 함경북도	주부	특용작물 (약초)	판매	X
5	이E	여	20대	1980中-2009 함경남도	공장 감독원	가공품(담배)	판매(돈주)	X
6	박F	여	20대	1997-1999 함경북도	제철소 노동자	금속류(동)	밀매	○
7	한G	여	20대	2001-2011 함경남도	노동자	특용작물(약초), 금속류(동)	밀매	X
8	임H	남	20대	1995-1997 평양	노동자	가공품 (술, 담배)	밀매	X
9	김I	여	20대	1995-1997 함경북도	노동자	가공품 (술, 두부)	생산·판매	X
10	황J	여	10대	1992-2004 함경북도, 평안남북도	주부	가공품(담배)	도·소매	X
11	김K	여	30대	1997-2015 함경북도	교원	가공품 (인조고기)	생산·판매	○
12	최L	여	10대	1997-1998 함경북도	보위대	수산물, 가공품(국수)	생산·판매· 유통	X
13	이M	여	10대	1990初-1996 함경남도	주부	가공품(국수)	생산·판매· 유통	X
14	김N	여	10대	2001-2009 함경북도	판매원	공산품(옷), 수산물(건어물)	판매	X
15	채O	여	10대	1990-1991 양강도	교원	수입품(중국술), 의약품	도·소매	○
16	박P	여	20대	1995-2013 양강도	교원	수출품 (통나무)	밀매	X
17	장Q	여	30대	1995-2002 함경북도	건축 설계사	가공품(술)	생산·판매	X
18	최R	남	20대	1998-2013 양강도	노동자	수출품 (통나무)	밀매	○
19	민S	여	10대	1991-2000 함경북도	주부	공산품, 의약품	도·소매	X
20	이T	여	10대	1991-2009 함경북도	주부	수산물 (해삼, 진북), 수입품, 농산물	판매	X
21	임U	여	10대	1997-2004 함경북도	철도 승무원	광물 (석유, 니켈)	중개	X

비대면 조사에 참여한 북한이탈주민들은 1990년대부터 2010년대 사이 북한 비공식 경제 영역에서 활동했던 경험을 보유하고 있다. 이 시기는 북한 비공식 경제가 본격적으로 확산되기 시작한 1990년대 고난의 행군 시기부터, 비교적 성숙 단계에 접어든 최근의 비공식 경제 환경까지를 포괄한다. 주요 활동지는 함경북도와 양강도가 전체 연구 참여자의 81%(21명 가운데 17명)를 차지했으며, 그 외 함경남도, 평안남·북도, 평양이 뒤를 이었다. 이들이 주로 활동했던 곳은 접경지에 집중되었다는 점이 두드러진다. 대상 품목은 광물, 농·수산물, 특용작물, 가공품, 공산품, 수출·입품, 의약품 등이 주를 이루었으며, 담당 역할은 생산, 유통, 판매, 도·소매, 중개, 밀매 등 다양했다.

## 1. 북한 비공식 기업의 군사문화 수용 실태 분석

본 절에서는 북한 비공식 기업의 군사문화 수용 실태를 분석한다. 군사문화의 수용 여부는 비공식 기업 내에서 군사문화의 일반적 특징이 나타나는지 여부를 판단 기준으로 삼는다. 다만, 집단적 성격, 통일성과 획일성, 조직목적의 절대성, 위계성, 규범 강조 등 기준에 제시한 군사문화의 일반적인 특징은 서로 유사한 부분이 많아 분류 기준에 적합하지 않다고 판단하여 여기서는 이를 ‘집단 우선주의’, ‘위계적 구조’, ‘규범 강조’ 등 세 가지 특징으로 분류하고 분석에 적용한다. 더불어 분석에서는 ‘군사적 요소의 사용(군사적 규율이나 규칙, 용어사용, 행동방식)’의 동반 여부도 주요하게 고려한다. 이는 각 특징이 일반적인 조직효과성 증진 노력과 군사문화 중 무엇으로부터 영향을 받고 있는지 확인하기 위함이다.

### (1) 집단 우선주의

군사문화의 첫 번째 특징인 집단 우선주의는 개인보다 집단의 이익과 목적을 우선시하는 가치관을 의미한다. 이는 군대 조직에서 구성원의 개성을 억제하고, 집단의 규율과 목표에 따라 행동하도록 만드는 특성이 반영된 결과이다. 이러한 집단 우선주의는 기업 조직에서도 구성원 간의 단합과 결속을 강화하여 조직 효과성을 높이는 데 긍정적으로 작용할 수 있다.

조사 결과에 따르면, 1990년대 초 국가 배급 체계의 중단으로 인해 개인의 비공식 기업 활동은 촉진되었으나, 이러한 활동이 조직화를 통해 기업 운영으로 발전하는 단계로 나아가지는 못한 것으로 보인다. 연구 참여자는 조직구성의 필요성을 인지하지 못하고 있었으며, 대부분의 주민들 또한 사적 목적을 위해 조직을 구성한 경험이 부족했을 것으로 추측된다. 사회주의 체제에서 조직은 정부와 기관의 필요에 의해 구성되며, 조직구성에 필요한 공간·제도적 요소 역시 공공부문에 귀속되어 있다. 더구나 개인들의 사적인 조직 활동은 비법적인 것으로 간주되는 상황에서 개인이 조직을 구성한 경험이나, 그러한 경험을 통해 얻어지는 조직의 기능적 탁월함 등에 대한 깊은 이해가 부족한 것은 당연하다. 그렇기 때문에 주민들에게 있어 개인 형태의 비공식 기업 활동은 자연스럽게 느껴졌을 가능성이 크다.

“장사부터 시작해서 내가 벌어서 내가 먹고... 누가 도와주고 뭐 그럴 형편이 못되요. 북한 같은 경우에 순전히 나라에서 주는 배급 가지고 살아가던 사람들이 대부분이었잖아요. 근데 그게 김일성이 딱 죽고 난 후부터 솔직히 뎀 봉이 오기 시작했지. 주던 배급 안주고 그러니까 개인주의 되었죠 뭐. (중략) 거기 공장 같은 거 있었지만은 공장이 뭐 잘 돌아가나요? 그러니까 그렇게 해서 멀리 어디 장사하러 간다든지... (중략) 근데 누구랑 같이 가도 개인이 본인이 알아서 자기가 챙겨서 같이 가는 경우는 있지, 이렇게 전체적으로 해서 하는 건 없어요. 거기는 개인주의예요.”

- 최L(보위대, 1997-1998년 수산물·가공품 생산, 판매, 유통)

한편, 이상의 인터뷰에서는 사회주의 체제에서 조직 정체성의 높은 취약성을 가지고 있을 것이란 추측도 해볼 수 있다. 연구 참여자는 공장 가동이 원활하지 않자 주민들이 생계를 위해 개인 차원의 비공식 기업 활동을 시작했다고 답하고 있다. 이는 조직구성에 정부와 기관 등의 강제가 지배적인 영향력을 미치는 사회주의 체제에서 조직 참여를 유도할 경제적 유인(배급)이 소실될 경우 조직의 생존도 함께 위태로워질 수 있음을 의미한다. 실상, 주민들의 조직적 생산활동 참여는 개인의 직무 만족이나 성취감과는 거리가 멀었기에 유일한 조직구성 동력이 사라진 상황에서 주민들이 조직으로서의 정체성을 유지할 가능성은 적었다.



“(1994년 김일성이 죽고) 미공급이 시작되면서 암시장이 활성화되었는데 사실은 불법이에요. 암시장 관리하는 사람들도 받아먹고 하니까 그냥 이렇게 눈 감아주다 보니까 조금씩 커졌고, 그러다 보니까 암시장에서 장사하는게 직업이 아니기 때문에 직업적으로 여러명이 모여서 이렇게 뭉쳐서 하자 이렇게 아니고... (중략) ... 결국 혼자하죠.”

- 김C(주부, 2002-2004년 농산물 판매)

주민들이 조직 차원의 기업 활동에 참여하지 않은 데에는 적발과 처벌의 두려움도 중요하게 작용한 것으로 보인다. 주민들은 이미 비공식 기업 활동이 부패를 통해서만 허용되는 비법적인 활동이라는 사실을 인지하고 있었다. 그래서 주민들은 눈에 띄지 않는 방법으로 사업을 운영하고자 했고, 이러한 측면에서 적발 가능성을 높이는 조직적 기업 활동은 쉽게 고려하지 못했던 것으로 보인다. 더욱이, 비공식 기업 활동을 제외하고는 별다른 생계 유지 도구가 없는 상황에서, 주민들은 적발 가능성이 높을 것으로 예상되는 조직적 기업 활동 방식보다 이익은 적지만 비밀을 유지할 수 있는 개인 기업 방식을 선택하는 것이 합리적이라고 판단한 듯하다.

“동 이게 나라 것이기 때문에 동을 팔아먹으면 나라를 팔아먹는 거라고 해서 무조건 총살당하거든요. 근데 먹을게 없고 하니까 그걸 훔쳐가지고 팔아서 중국에 밀수를 하는데 잡히게 되면 우리는 완전히 죽는거죠.”

- 박F(제철소 노동자, 1997-1999년 금속류 밀매)

## (2) 위계적 구조

군사문화의 두 번째 특징인 위계적 구조는 명확한 상하관계와 계급체계를 말한다. 이러한 위계적 구조에서는 각 계급이 정해진 권한과 책임을 가지기 때문에 명령 전달과 임무 수행의 효율성을 높여 조직이 일사불란하게 움직이도록 돕는다.

조사 결과, 개인 기업 형태의 비공식 기업 운영이 만연한 상황에서 기업 내 위계적 구조는 찾아보기 힘들었다. 일부 집단을 구성한 비공식 기업에서도 이는 마찬가지였다. 이들이 집단을 구성한 이유는 조직적인 노력을 통해

사업의 효율성과 효과성을 증진하는 데 있지 않았다. 대신에, 이들은 협업을 통해 개인에게 주어진 노동 강도를 얼마간 완화하는 등 단순한 목적에서 집단을 구성했다. 따라서 실상 이러한 집단화된 기업은 다수의 개인 기업으로 구성된 협력체에 불과했다.

“정해진 건 없고 서로서로 마음 맞는 사람들이 뭉쳐서 하는 거죠. 국가가 하는게 아니고 개별적으로 하는 거니까 뭐 그런게 없어요. 누구 책임이라는게 없고 우리끼리 알아서 그때 그렇게 했어요.”

- 장Q(건축설계사, 1995-2002년 가공품 생산·판매)

“여기서 말하는 다수와 함께 참여한다라는게 어떤 공동으로 뭔가 돈이나 이런 것들을 같이 투자해서 나누는 식이 아니에요.”

- 민S(주부, 1991-2000년 공산품·의약품 도·소매)

“물동량이 무거우니까 혼자 들기 힘들기 때문에 같이 하는거죠 (중략) 그냥 나 혼자 하루팔이 하루 품팔이예요. 하루 팔아서 다 하루 벌어서 하는 그런 식.”

- 김C(주부, 2002-2004년 농산물 판매)

추가적으로, 비공식 기업이 가진 특징도 조직화된 기업의 성장을 저해하는 요소로 나타났다. 비공식 기업은 제도적 접근이 제한되기 때문에 조직을 구성하여 기업을 운영하면서 발생하는 이윤 배분과 같은 문제를 적절히 처리할 수 없었다. 또한 비공식 기업은 하루 단위로 사업이 운영되기 때문에 체계화된 운영을 전제하는 조직적 기업 운영 방식에 대한 선호는 떨어질 수밖에 없었다.

“(공통투자를 하지 않은 이유는) 그건 합법적이지도 않고 그 다음에 경제적 (이윤) 차이가 너무 많이 나기 때문에 똑같이 합칠 수가 없죠.”

- 민S(주부, 1991-2000년 공산품·의약품 도·소매)

“내일은 가격이 또 어떻게 변할지 모르니까 오늘 받은 물건은 그냥 오늘 다 해소해야 돼요. 그래서 하루살이라는 거예요. (중략) 하루 안에 물품을 소

화시키고 이래야 되요. 대개 암시장에서 제일 많이 유통되는건 식품이나 야채, 음식이잖아요. 가장 소비성이 많은거다보니까.”

- 김B(의사, 1995-2003년 농산물 유통)

### (3) 규범 강조

군사문화의 세 번째 특징인 규범 강조는 조직 내 모든 구성원이 따라야 할 명확한 규칙과 기준을 의미한다. 군대 조직은 임무 수행의 효율성을 극대화하기 위해 엄격한 규율과 절차를 설정하며, 구성원들에게 이를 철저히 준수할 것을 요구한다. 이러한 규범은 구성원 간 단합을 강화하고, 긴급한 상황에서도 일관된 행동을 유도함으로써 조직의 안정성을 유지한다. 또한 규범 강조는 조직 내 혼란을 최소화하는 동시에 신속하고 정확한 대응을 가능하게 한다는 점에서 중요한 역할을 한다. 특히, 명확한 규칙은 구성원들이 역할과 책임을 분명히 이해하도록 하여 조직의 운영 효율성을 높이는 데 기여한다.

조사 결과, 비공식 기업 내에서는 성문화된 규범 혹은 기업의 조직적 운영에 필요한 여타의 관습적 규범을 찾아보기 어려웠다. 실상 거의 모든 연구 참여자들은 그러한 규범의 필요성 자체를 인지하지 못하고 있었다. 여러 차례 언급하듯, 대부분의 연구 참여자는 개인 기업 형태로 비공식 시장에 참여하고 있었다. 이러한 까닭에, 조직 운영에 필요한 규범을 구성할 필요가 없었던 것으로 보인다.

“저는 철도에 있다 보니까 군대 같은 규율을 지켜라 했죠. 근데 개인장사할 때는 그런거 안 쓰죠.”

- 임U(철도승무원, 1997-2004년 광물 중개)

북한의 비공식 경제는 법적 보호의 부재와 지속적인 규제의 위협 속에서 개인 단위 활동으로 제한될 수밖에 없는 현실도 주목할 필요가 있다. 이러한 환경에서 비공식 기업에 참여하는 주요 단위는 가족을 기반으로 한 동업 사례를 제외하면 대부분 개인에 국한된다. 연구 참여자 21명 중 11명이 다수와 기업을 경영했거나 병행해 본 경험이 있다고 응답했는데, 그중 가족을 제외한 다수와 협력한 경험이 있다고 응답한 연구 참여자는 3명에 불과했다.

이와 같은 특성을 고려할 때, 군사문화의 수용 결과로서 규범 강조는 비공식 기업 내에서 실재하기 어려운 것으로 판단된다.

#### (4) 군사적 요소의 사용

연구 참여자 전원 모두 본인이 비공식 기업에 참여할 당시에 조직 내에서 군사적 용어, 규율이나 규칙 등의 사용을 요구받은 적이 없다고 응답한 점은 주목할 만하다. 연구 참여자 21인 중에서 “비공식 시장 혹은 조직 내에서 군사적 규율이나 규칙, 용어사용, 행동방식을 요구받은 적이 있는가”라는 질문에 대해 경험을 가지고 있다고 응답한 이는 단 한 명도 없었다. 뿐만 아니라, 간접적인 경험 여부를 묻는 “비공식 시장 혹은 조직 내에서 군사적인 행동 방식이나 언어를 사용하는 사람들을 목격한 경험이 있는가”라는 질문에서도 긍정적인 응답을 보인 경우는 전무했다. 오히려 이들은 일상생활의 공식 부문에서는 집단적인 각성이나 동원과 같은 상황에서 군사적 요소가 빈번히 활용되었음을 인정했지만, 비공식 경제 활동 과정에서는 이러한 군사적 요소가 사용된 사례를 직접 경험한 적이 없다고 답했다.

물론, 비공식 기업 내 군사적 요소를 경험해 본 적이 없다는 응답 결과는 연구 참여자들이 비공식 기업에서 경험한 체계나 규율 등이 군사적 요소에 해당하는지 인식하지 못한 결과일 가능성도 고려해 볼 수 있다. 그러나 연구 참여자 중에서 군복무 경험이 있는 이들도 마찬가지로 비공식 기업 내에서 군사적 요소가 활용되는 경우를 경험하지 못했다고 응답한 점에 비추어 볼 때, 그러한 가능성은 적다. 다음은 연구 참여자가 일상생활에서 사용한 군사적 요소에 대해 응답한 내용을 정리한 것이다.

“속도전은 애당초 이 공장 기업소 기둥에 붙어 있는 그거는 ...(중략)... 정신적으로 각성시키고 무장시키는 용도라고 생각하면 되겠죠.”

- 김C(주부, 2002-2004년 농산물 판매)

“북한에서 그 전투라는 용어는요, 말 자체가 전투라는거예요. 그냥 모든 전심전력을 거기다 다 쏘아 총동원해서 뭘 해결해야 된다 이런 전투적인 메시지를 제시하는 거죠. 전투라고 하면 각성을 하죠. 육체적으로나 정신적으로나

각성하고 참석해야 된다는 의무성도 가지고요. 그 책임성, 의무성을 자연스럽게 전투라고 그래요.”

- 김D(주부, 2006-2010년 특용작물 판매)

“당연히 당의 구호를 받들고 당에서 밀고 나가라면 밀고 나가고...(중략)... 1개를 할 수밖에 없어도 10개를 하라고 하면 10개를 해야 하는 거죠.”

- 장Q(건축 설계사, 1995-2002년 가공품 생산·판매)

이상 연구 참여자가 군사적 요소를 묘사한 내용을 보면, 군복무 경험이 없는 이들의 경우에도 비공식 기업 내 군사적 요소와 그렇지 않은 요소를 구별할 수 있는 능력을 가지고 있음을 확인할 수 있다. 이러한 사실은 이들 역시 집단 우선주의, 위계적 구조, 규범 강조 등 본 연구가 설정한 군사문화의 특징과 그것이 구현되는 군사적 용어를 통합하여 군사적 요소를 구분할 수 있는 능력을 가지고 있음을 확인 가능하다.

종합해보면, 이상 21명의 북한이탈주민을 대상으로 진행한 비대면 조사는 본 연구가 제시한 이론적 처방이 실제 북한 비공식 기업에서 전혀 적용되고 있지 않다는 사실을 보여준다. 즉, 검증 결과는 본 연구의 가설을 전혀 지지하지 않고 있는 것이다.

## 2. 북한 비공식 기업의 군사문화 수용 제한 원인

본 절에서는 북한이탈주민을 대상으로 실시한 비대면 조사를 바탕으로, 북한 비공식 기업의 특징을 분석하고, 이를 통해 북한 비공식 기업의 조직문화 수용이 제한된 원인을 밝힌다. 북한 비공식 기업은 ‘독립적인 기업 운영’, ‘단발성 거래’, ‘접촉 및 정보 제한’ 등 세 가지 특징을 보이고 있었다.

### (1) 독립적인 기업 운영

“여러 사람을 상대하기 보다 내가 딱 믿는 사람하고 거래하는게 좋다 생각 해가지고...(중략)... 장사라는거 여러 명이 하는건 아니라고 생각했어요. 내 혼자서도 충분히 할 수 있는 거니까. 여러 명과 관계를 해야된다는 그런거는

별로 못느꼈으니까...(중략)... 돈과 관련되서는 상대방을 믿을 수가 없고 ... (중략)... 일단 신뢰관계가 문제라고 생각해요. 그러니까 저는 사람마다 다 개개인 했지. 두 명이서 같이 하고 이런거는 안했어요.”

- 이T(주부, 1991-2009년 수산물·수입품·농산물 판매)

“혼자니까 아무래도 좀 힘들지만은 같이 하다가 이게 들키는 날에는 하나가 잡히면 다 붙잡아요. 근데 제가 혼자하면 내 혼자 잡히면 되지 다른 사람 붙 일이 없죠. 그 비밀은 지킬 수 있죠. 거기는 한 명이 잡히면 같이 하다가 다 잡혀 들어가거든요.”

- 한G(노동자, 2001-2011년 특용작물·금속류 밀매)

분석 결과, 북한의 비공식 경제에 참여한 주민들은 다수와의 협업보다는 독립적인 기업 운영 방식을 선호하는 경향이 뚜렷하게 나타났다. 이는 신뢰 관계의 부재 그리고 집단적 책임의 회피에 따른 제약에서 기인하며, 북한 비공식 기업의 조직문화가 군사문화를 수용하지 못한 주요 원인을 설명한다.

#### ① 신뢰 관계의 부재

경제활동에서 신뢰 관계의 부재는 협업을 어렵게 만드는 주요 요인 가운데 하나이다. 연구 참여자 이T는 돈과 관련하여 상대방을 믿을 수 없다면서 거래 상대와의 신뢰 관계 부재를 강조했다. 이는 북한사회의 경제적 불확실성과 제도적 신뢰 기반 부재가 개별 경제활동의 선호를 부추겼음을 보여준다. 특히 비공식 경제는 공식적인 계약이나 법적 보호가 존재하지 않기 때문에, 신뢰 관계 형성에 실패할 경우 경제적 손실은 개인에게 고스란히 전가된다. 일반적으로 기업 내 군사문화가 지향하는 협력적 조직체계는 강한 신뢰와 명령 체계를 기반으로 한다. 그러나 북한 비공식 기업에서는 신뢰의 부재가 협력적 활동의 어려움을 초래하여 군사문화적 특성이 적용될 여지가 없다.

#### ② 집단적 책임의 회피

비공식 경제 활동은 본질적으로 불법적이기 때문에, 다수와의 협업은 단속에 적발될 경우 연루된 모든 이들에게 처벌이 확대되는 위험을 동반한다. 연구 참여자 한G는 개인이 아닌 다수가 함께할 경우, 한 명이 잡히면 모두

가 연루될 수 있다며 협업의 위험성을 지적했다. 이는 북한의 강력한 사회 통제 시스템이 군사문화적 특성을 적용하기 어렵게 만드는 구조적 환경을 보여준다. 일반적으로 기업 내 군사문화는 집단적 책임을 전제로 하지만, 북한의 비공식 기업에서는 이러한 집단 책임이 리스크를 증대시키는 결과로 나타난다. 이에 따라 개인은 위험을 최소화하기 위해 협업을 회피하고 독립적인 기업 운영 방식을 선택한 것으로 분석된다.

결론적으로, 북한 비공식 경제에서 독립적인 기업 운영 방식이 선호되는 이유는 신뢰 관계의 부재 그리고 집단적 책임의 회피에 따른 제약에서 비롯된다. 이러한 요인들은 북한 비공식 기업의 조직문화가 군사문화적 특성을 수용하지 못하게 만들며, 동시에 북한사회의 제도적 한계를 반영한다. 이는 비공식 경제가 군사문화의 집단성과 협력성을 대체할 수 없는 독립적이고 유연한 생존 전략을 채택할 수밖에 없음을 보여준다.

## (2) 단발성 거래

“장마당에서 수시로 순찰을 했고요. 이 사람들이 안전부나 무슨 단속하는 사람들이 많이 다녔거든요. 그래서 이제 많이 뺏기기도 했어요. 근데 저는 이제 뒤에 봐주는 사람들이 있어가지고 뒤에서 보위부나 안전부나 이 사람들 다 끼고 했거든요. 그러니까 뺏는 척은 하지만 또 다시 다 돌려주기도 하고...(중략)... 대신 뇌물을 많이 먹었죠.”

- 민S(주부, 1991-2000년 공산품·의약품 도·소매)

“물품을 나르자면 또 청진 같은 데 가서 날아오기도 하고, 다른 데 가서 날아오기도 하고 그러거든요. 여기서 콩이랑 가지고 또 저기 강원도 가서 팔고...(중략)... 여기로 또 들여오기도 하고 뭐 이렇게 해요.”

- 김B(의사, 1995-2003년 농산물 유통)

“회령 곡산공장에서 노동자들이 퇴근할 때 조금씩 뭘 가지고 나와서 팔아요. 그걸 파는 걸 제가 사가지고 다른 지역에다가 보내요. 지역에 따라 제가 수산물을 가져올 때도 있고 평안남도 평안북도 쪽은 주로 쌀. 그러니까 그 지

역에서 가지고 올 수 있는 물품들을 수화물로 부치는 거죠. 제가 살던 지역 함경북도 쪽으로는 쌀이 부족하니까 가져와서 팔면 좀 떨어지죠.”

- 황J(주부, 1992-2004년 가공품 도·소매)

분석 결과, 북한 비공식 기업의 거래구조는 비연속적이고 단발적인 특성을 지니고 있으며, 이는 기업 내에서 군사문화를 수용하지 못한 주요 원인을 설명한다. 단발성 거래 방식은 제도적 보호의 부재 그리고 개인의 안전보장과 생존전략과 긴밀히 연결되어 있으며, 참여자들이 생존과 수입을 위해 고도로 개인화된 전략을 채택하도록 이끌었다.

#### ① 제도적 보호의 부재

비공식 경제는 공식적 보호나 계약 기반이 없는 상태에서 운영되기 때문에 장기적인 거래 관계를 구축하기 어렵다. 연구 참여자 민S는 단속의 위험성을 피하기 위해 보위부와 안전부에 뇌물을 제공했지만, 이러한 방식은 뇌물을 제공할 자원이나 사회적 인맥이 부족한 주민들에게는 실행이 불가능하다. 이는 비공식 경제활동 참여자 간 차별적 환경을 조성하며, 지속적이고 안정적인 거래 관계의 형성을 저해한다. 즉, 군사문화에서 요구하는 집단적 협력 체계와 명확한 역할 분담이 북한 비공식 기업에서 확인되지 못하며 작동되기 어려움을 보여준다.

#### ② 개인의 안전보장과 생존전략

북한 비공식 기업의 비연속적 거래구조는 단속 위험을 회피하고 개인의 안전을 보장하는 생존 전략으로 자리 잡았다. 연구 참여자 김B는 다양한 지역에서 재화를 수송하고 판매하는 과정을 통해 거래의 단속 위험을 분산시켰다. 이는 거래가 지속적으로 이루어질 경우 단속의 표적이 될 가능성이 높아지기 때문에 단발성 거래는 체제 내부의 위험을 회피하는 데 효과적인 방식이다. 일반적으로 군사문화는 조직적이고 집단적인 방식으로 효율성을 극대화한다. 그러나 북한 비공식 기업에서는 단속과 처벌이라는 외부요인 때문에 이를 수용하기 어려운 구조적 환경이 존재한다.

결론적으로, 북한 비공식 기업의 비연속적이고 단발적인 거래구조는 제도



적 보호의 부재 그리고 개인의 안전보장과 생존전략이 결합된 결과로 볼 수 있다. 이러한 구조는 군사문화가 요구하는 집단적 협력과 지속성을 적용하기 어려운 환경을 조성하며, 비공식 기업의 특성과 군사문화 간의 근본적인 불일치를 드러낸다. 이는 북한 비공식 기업의 조직문화와 거래 관행을 이해하는 데 중요한 통찰을 제공하며, 군사문화가 비공식 경제에 적용되지 못한 원인을 설명하는 데 핵심적인 시사점을 제시한다.

### (3) 접촉 및 정보 제한

“(다른 지역에) 암호로 전보를 치는거죠. 그러면 (다른 지역에 있는) 애가 ‘담배를 어느 날에 몇 개 보냈다는 소리구나’ 알아듣고 거기서 받아서 팔고. 떨어진 비용에서 그걸 절반 나누지요 ...(중략)... 그때는 장사를 통제할 때예요. 걸린적도 있고 그래가지고 저는 집 주변 사람들과 거래를 안해요.”

- 황J(주부, 1992-2004년 가공품 도·소매)

“단속 걸리고 하다 보니까 ...(중략)... 조용조용 조심해야 되거든요. 석유장사는 불법으로 쳐요. 그러니까 내 사는 곳에서 다른 곳으로 이동해서 파는거죠.”

- 임U(철도승무원, 1997-2004년 광물 중개)

“고난의 행군 시기 이후에는 제가 중국 물품도 팔고 농산물도 팔고 했어요. 장사를 한다하면 사람들 시선이 좀 쏠리거든요. 그래서 제가 가림막을 해서 농사해가지고 농산물을 판거죠. 결국에 나를 가리기 위해서 (중국 물품 판매를 농산물 판매로 위장하기 위해서) 농사도 좀 짓고 그 다음에 농산물도 조금씩 파는 흉내도 내고 했죠. 내 안전 때문에 한거죠.”

- 이T(주부, 1991-2009년 수산물·수입품·농산물 판매)

“직장을 다닐 때는 장사 못해요. 아침에 나갔다가 퇴근해야 되기 때문에 아무것도 할 수 없고 그때는 제가 이제 좀 휴가나 또 다른 핑계를 대가지고. 이제 예를 들어서 1년에 한 서너 번 이렇게 다른 지역으로 이동한다 할 때 이제 그때 제가 돈을 벌 수 있는 거였죠.”

- 민S(주부, 1991-2000년 공산품·의약품 도·소매)

분석 결과, 북한 비공식 기업은 제한적인 상호 접촉과 정보 공유라는 특징을 보였다. 이는 정보의 은폐와 분산 그리고 위계적 협력 체계의 부재에서 기인하며, 북한 비공식 기업의 조직문화가 군사문화를 수용하지 못한 주요 원인을 설명한다. 군사문화는 명확한 명령체계와 정보 공유를 기반으로 한 집단적 협력을 강조하지만, 북한 비공식 기업은 생존을 위해 이러한 특성을 수용하기 어려운 환경적 제약 속에서 운영되고 있었다.

#### ① 정보의 은폐와 분산

북한 비공식 기업은 정보 노출 자체를 생존에 대한 위협으로 간주한다. 이러한 이유에서 타자와의 정보 공유는 더욱 철저히 제한적이고 암묵적으로 이루어진다. 연구 참여자 황J는 암호화된 전보를 통해 물품의 종류와 일정을 전달하며 거래를 진행했다고 언급하며, 정보 노출을 방지하기 위한 고도의 조정 과정을 보여주었다. 이는 비공식 기업이 단속의 위협 속에서 생존하려면 정보의 은폐와 분산이 필수적임을 시사한다. 일반적으로 군사문화는 명확한 정보 전달과 내부자간 투명한 의사소통을 조직 운영의 기반으로 삼는다. 그러나 북한 비공식 기업 내에서는 정보 노출이 곧 조직 전체의 생존을 위협할 수 있는 문제로 직결된다. 따라서 정보의 제한적 공유는 군사문화적 요소를 적용하는데 본질적인 제약이 된다.

#### ② 위계적 협력 체계의 부재

일반적으로 군사문화는 위계적인 명령 체계와 집단적 역할 분담을 통해 조직의 효율성과 통제력을 극대화한다. 그러나 북한 비공식 기업은 생존을 위해 집단적 활동과 단결보다는 개별적이고 분산된 활동을 선호한다. 연구 참여자 이T는 자신의 경제활동을 농산물 판매로 위장하여 개인적인 생존을 도모했다고 언급하며, 조직 내 협력이 아닌 비공식 기업 활동의 비밀을 유지하고 상황 변화에 대응하기 위한 유연성 유지가 우선시됨을 보여주었다. 이는 북한 비공식 기업 내에서 군사문화가 요구하는 위계적 협력이 비효율적이고 부적합한 방식임을 나타낸다.

결론적으로, 북한 비공식 경제에서 접촉 및 정보 제한이 발생하는 이유는

정보의 은폐와 분산 그리고 위계적 협력 체계의 부재에서 비롯된다. 이는 군사문화가 강조하는 집단적 협력을 북한 비공식 기업의 조직문화에 접목하기 어렵게 만드는 핵심요인으로 작용한다. 따라서 북한 비공식 경제의 특성과 한계를 분명히 보여주며, 향후 북한사회의 조직문화와 경제 행태를 이해하고 분석할 때 고려해야 할 중요한 함의를 제공한다.

### 3. 소결

비대면 조사 결과를 종합하면, 북한 비공식 기업 내에서 군사문화가 수용되지 않았음을 확인할 수 있다. 군사문화의 주요 특징으로 설정된 집단 우선주의, 위계적 구조, 규범 강조는 비공식 기업 활동 과정에서 나타나지 않았으며, 군사적 규율이나 행동 방식, 용어 사용과 같은 구체적인 군사적 요소 역시 비공식 기업 활동에서 나타나지 않았다.

북한 비공식 기업에서 군사문화 수용이 제한된 원인은 그것이 가진 독립적인 기업 운영, 단발성 거래, 접촉 및 정보 제한의 특징으로부터 기인한다. 이러한 특징은 모두 북한사회의 강력한 감시와 처벌에 대한 두려움으로부터 비롯하고 있었다. 그리고 감시와 처벌의 두려움은 비공식 경제 참여자들로 하여금 기업 활동을 집단적이고 지속적인 형태로 발전시키는 것을 본질적으로 제한함과 동시에, 신뢰할 수 없는 환경에서 스스로를 보호하기 위한 전략적 선택을 강요한다. 결과적으로, 신뢰 관계의 형성과 협력 체계 구축이 저해되며, 이는 비공식 기업의 조직문화가 군사문화와 같은 집단적이고 위계적인 시스템을 수용하지 못하게 만드는 주된 원인으로 작용한다.

더 나아가, 이러한 감시와 처벌 체계는 북한사회 전반에 만연한 사회적 신뢰 부족과 깊은 연관성을 가진다. 제도적 보호의 부재와 국가의 억압적 통제는 개인 간 신뢰를 약화시키고, 생존을 위해 개인화된 전략을 선호하도록 만든다. 이는 비공식 기업 활동이 본질적으로 조직화된 사업 운영을 통한 이익 확대보다는 개별적인 생존에 초점을 맞추게 되는 구조적 환경을 형성한다. 따라서 비공식 기업의 특징은 북한사회의 제도적 환경과 신뢰 부족의 맥락에서 이해해야 하며, 이는 비공식 기업의 조직문화와 군사문화의 근본적 불일치 상태를 설명한다.

## V. 결론

본 연구는 비공식 기업 활동이 북한 군사문화의 강도에 미칠 영향을 분석하고자 했다. 구체적으로, 본 연구는 북한 비공식 기업의 입장에서 군사문화를 조직문화로 도입하는 것이 생산성 향상을 위한 합리적인 처방임을 조직문화 이론의 시각에서 주장하고, 비공식 기업 활동 경험을 가진 북한이탈주민을 대상으로 실시한 비대면 조사를 통해 이러한 가설을 검증했다.

조사 결과는 본 연구의 가설과 판이한 차이를 보였다. 연구 참여자들은 군사문화의 특징인 ‘집단 우선주의’, ‘위계적 구조’, ‘규범 강조’ 그리고 ‘군사적 요소의 사용’ 등 모든 면에서 부정적인 응답을 제시했다. 즉, 북한 비공식 기업은 군사문화가 생산성 향상에 기여할 수 있음에도 불구하고, 이를 수용하고 있지 않다는 것이다. 나아가 국가문화가 조직 하위문화에 지대한 영향을 미친다는 점을 상기할 때, 북한의 비공식 기업활동 속에서 군사적 요소를 발견할 수 없다는 사실은 군사문화의 수용을 방지하기 위한 기업 자체의 노력이 존재할 가능성도 염두에 둔다.

조사 내용을 바탕으로 분석한 군사문화 수용 제한 원인은 다음과 같다. 군사문화 수용 제한은 독립적인 기업 운영, 단발성 거래, 접촉 및 정보 제한 등 북한 비공식 기업의 특징으로부터 기인하며, 이는 공통적으로 북한사회의 강력한 감시와 처벌에 대한 두려움에서 비롯하고 있다. 이러한 두려움은 비공식 경제 참여자들로 하여금 집단적이고 지속적인 형태의 협력보다는 개인의 생존을 우선시하는 방식을 선택하게 만들며, 결과적으로 신뢰 관계 형성과 조직적 협력 체계를 구축하는 데 장애로 작용한다. 더 나아가, 이러한 특징은 북한사회 전반에 만연한 사회적 신뢰 부족에서 기인한다. 제도적 보호의 부재와 국가의 강압적 통제는 개인 간 신뢰를 약화시키고, 협력보다는 개인화된 전략을 통해 생존을 도모하도록 만든다. 이는 비공식 기업이 집단적이고 위계적인 군사문화의 특성을 받아들이지 못하고, 독립적이고 자율적인 생존 전략에 의존하는 구조적 환경을 형성하는 데 영향을 미친다.

이상 연구 결과는 두 가지 함의를 제공한다. 첫째, 북한 비공식 기업의 증가가 사회 전반의 군사문화를 강화하는 데 기여할 가능성은 낮다. 한국·일본·싱가폴 등의 국가에서 기업들이 조직 생산성 확대를 위해 군사문화를 적

극 수용한 것과 달리, 북한 비공식 기업은 생존을 위해 군사문화의 수용을 구조적으로 또 의도적으로 방지하고 있었다. 둘째, 비공식 기업의 운영 방식, 조직구성, 생산성에 대한 이론적 논의에서 공공·사적 감시 수준, 처벌 수준, 사회 내 신뢰도 등 변수의 영향에 대한 고려가 필요하다. 다른 나라의 비공식 기업의 경우, 일반적으로 이윤 창출을 위해 주변 이웃, 지인 등으로 구성된 비공식 네트워크를 적극 활용하는 모습을 보인다. 그러나 대다수의 북한이탈주민 연구 참여자들은 이를 일종의 감시 네트워크로 인식하고 이들을 피해 지역을 이동하여 사업을 운영하고 있었다.

본 연구는 다음과 같은 내용을 시사한다. 첫째, 비공식 경제 확대가 북한 사회 변화에 미치는 영향에 대한 분석에는 보다 조심스러운 접근이 요구된다. 일부 연구는 비공식 경제의 확대를 북한주민의 사회 일탈적 활동 증가와 연결하고, 다시 이를 북한주민의 인식 변화, 심지어는 체제 변화 가능성으로 확장하여 논하기도 한다. 본 연구는 비교적 긴밀한 이론적 논의와 북한사회의 특수성을 고려하여 높은 개연성을 가진 잠정적 결과를 제시했으나, 실증 결과는 연구의 예상을 전혀 뒷받침하지 못했다. 이는 기본적으로 북한사회의 특이적인 요소가 야기하는 영향의 강도를 과소평가하고, 그것과 다른 요소 사이의 상호작용을 충분히 고려하지 못한 결과였다. 물론, 이는 연구 대상에 대한 직접적인 접근이 제한된 북한 연구에서 필연적으로 나타나는 한계로 이해할 수 있지만, 그럼에도 불구하고 여전히 신중하고 조심스러운 접근이 요구된다 하겠다. 둘째, 본 연구 결과는 북한을 대상으로 하는 기능주의적 접근 방법의 효과성에 대한 검토 필요성을 제기한다. 기능주의적 접근은 비정치 교류에 기반한 지역 통합 방법으로서, 비정치 교류 확대가 지역 주민 간 사회심리적 통합을 촉진할 수 있다는 점을 강조한다. 그러나 본 연구는 북한사회의 높은 수준의 감시와 통제 속에서 주민 개개인의 일탈은 집단적 혹은 조직적인 일탈로 쉽게 발전하기 어렵다는 것을 보여준다. 따라서 기능주의적 접근의 세부적인 경로는 다양할 수 있고, 북한의 특수성도 고려 되었을 것이나, 기능주의적 접근이 주장하는 사회심리적 통합 기능이 기대만큼의 효과를 보일 수 있을지에 대해서는 충분한 검토가 필요하다.

동시에 본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 첫째, 실증 결과를 일반화하기에 충분한 규모의 연구 참여자를 확보하지 못했다. 물론, 조사 과정

에서 참여자들의 비공식 기업 내 군사문화에 대한 일관적인 진술이 있었으나, 이는 여전히 절대적 참여자 수의 한계 속에서 일반화 가능한 수준의 사실로서의 타당성을 충분히 확보하는 데 한계를 보였다. 더불어 이러한 한계는 표본의 다양성을 확보하고, 그에 따라 연구 결과의 세분화되고 심화된 논의를 어렵게 하고 있다. 후속 연구에서는 표본 규모의 확충과 조사 설계의 체계적 보완을 통해 연구 결과의 일반성을 강화하기 위한 노력이 경주되어야 할 것이다. 둘째, 비공식 기업 내 조직문화에 관한 기존 연구와의 이론적 소통이 부족하다. 전술한 것과 같이, 음성적 운영 방식의 특징으로 인해 비공식 기업 내부 환경에 대한 연구는 부족한 실정이다. 이는 본 연구가 확인한 북한 비공식 기업의 특징이 다른 국가 혹은 일반적인 비공식 기업의 조직문화적 특징과의 차별성을 평가하기 어렵게 만든다. 최근 비공식 기업 내부 환경에 대한 탐구 노력이 시작되고 있는 바, 향후 생산된 지식과의 비교 연구를 통해 부족한 이론적 논의와 그 함의를 보완해야 할 것이다.

## | 참고문헌 |

### 1. 논문 및 단행본

- 이덕로·이종찬 (1998). “조직문화 구성형태에 따른 조직구조의 차이분석.” 『대한경영학회지』. 제19호, pp. 231-248.
- 정은찬 (2021). “북한의 시장화와 주민 의식변화 반사회주의 통제를 위한 법규범.” 『북한법연구』. 제25권, pp. 111-150.
- 주효진 (2004). “조직구조, 조직문화 및 조직 효과성의 관계에 관한 연구: 업무특성별 기관분류를 중심으로.” 『행정논총』. Vol. 42. No. 2, pp. 29-53.
- 최용환·김소연 (2017). “북한의 시장화와 국가성격 변화.” 『현대북한연구』. 제20권. 제3호, pp. 7-52.
- 최윤희 (2021). “비공식 기업의 경쟁 압력이 기업의 뇌물 행위에 미치는 영향: 자원의존이론과 관심기반관점을 중심으로.” 한양대학교 석사학위논문.
- Abane, J. A. and B. A. Phinaitrup (2020). “The Determinants of Performance Management Outcomes in Public Organizations in Sub-Saharan Africa: the Role of National Culture and Organizational Subcultures.” *Public Organization Review*. Vol. 20. No. 3, pp. 511-527.
- Amin, M. and C. I. F. Okou (2020). “Casting a shadow: Productivity of formal firms and informality.” *Review of Development Economics*. Vol. 24. No. 4, pp. 1610-1630.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Benjamin, N. C. and A. A. Mbaye (2012). “The Informal Sector, Productivity, and Enforcement in West Africa: a Firm-Level Analysis.” *Review of Development Economics*. Vol. 16. No. 4, pp. 664-680.
- Boisnier, A. and J. A. Chatman (2003). “The Role of Subcultures in Agile Organizations.” R. S. Peterson and E. A. Mannix (ed.). *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum, pp. 87-112.
- Brown, A. (2013). “Managing Challenges in Sustaining Business Excellence.” *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 30. No. 4, pp. 461-475.
- Brynjolfsson, E. and A. McAfee (2016). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company.

- Cameron, K. S. and R. E. Quinn (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bas.
- Childress, J. R. (2013). *Leverage: The CEO's Guide to Corporate Culture*. London: Principia Associates.
- Cocker, F. et al. (2013). "Psychological Distress, Related Work Attendance, and Productivity Loss in Small-to-medium Enterprise Owner/managers." *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Vol. 10. No. 10, pp. 5062-5082.
- De Castro, Julio O. et al. (2014). "Shades of Grey: How Do Informal Firms Navigate between Macro and Meso Institutional Environments?" *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol. 8. No. 1, pp. 75-94.
- De Soto, H. (1989). *The Other Path: The Economic Answer to Terrorism*. London: Harper and Row.
- Deal, T. E. and A. A. Kennedy (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D. R. and A. K. Mishra (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness." *Organization Science*. Vol. 6. No. 2, pp. 204-223.
- Eaton, D. and G. Kilby (2015). "Does Your Organizational Culture Support Your Strategy?" *Journal for Quality and Participation*. Vol. 37. No. 4, pp. 4-7.
- Farazi, S. (2014). "Informal Firms and Financial Inclusion: Status and Determinants." *Journal of International Commerce, Economics and Policy*. Vol. 5. No. 3, pp. 1-28.
- Farrell, D. (2004). "The Hidden Dangers of The Informal Economy." *Mckinsey Quarterly*. No. 3, pp. 26-37.
- Feige, Edgar L. (1990). "Defining and Estimating Underground and Informal Economies: The New Institutional Economics Approach." *World Development*. Vol. 18. No. 7, pp. 989-1002.
- Flamholtz, E. G. and Y. Randle (2011). *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Floridi, A. et al. (2020). "Shedding Light on the Shadows of Informality: a Meta-analysis of Formalization Interventions Targeted at Informal



- Firms.” *Labour Economics*. Vol. 67, 101925.
- Gelb, A. et al. (2009). “To Formalize or not to Formalize? Comparisons of Microenterprise Data from Southern and East Africa.” Center For Global Development. Working Paper. No. 175, pp. 1-38.
- Godfrey, Paul C. (2011). “Toward a Theory of the Informal Economy.” *The Academy of Management Annals*. Vol. 5. No. 1, pp. 231-277.
- Gordon, G. G. and N. DiTomaso (1992). “Predicting Corporate Performance from Organizational Culture.” *Journal of Management Studies*. Vol. 29. No. 6, pp. 783-798.
- Haarman, A., M. Møller Larsen and R. Namatovu (2022). “Understanding the Firm in the Informal Economy: a Research Agenda.” *European Journal of Development Research*. Vol. 34. No. 6, pp. 3005-3025.
- Hobsbawm, E. J. and M. Cumming (1995). *Age of Extremes: The Short Twentieth Century, 1914-1991*. London: Abacus.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1998). “Identifying Organizational Subcultures: an Empirical Approach.” *Journal of Management Studies*, Vol. 35. No. 1, pp. 1-12.
- Hofstede, G. et al. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. (revised and expanded, 3rd edn.). New York: McGraw-Hill,
- Husenicova, L. (2018). “North Korean Strategic Culture: Survival and Security.” *Scientific Bulletin*. Vol. 23. No. 1, pp. 26-35.
- Idehen, V. and O. Osahon (2024). “Impact of Informal Organization Culture on Firm Performance in Nigeria.” *International Journal of Intellectual Discourse*. Vol. 7. No. 2, pp. 196-206.
- Iriyama, Akie, et al. (2016). “Playing Dirty or Building Capability? Corruption and HR Training as Competitive Actions to Threats from Informal and Foreign Firm Rivals.” *Strategic Management Journal*. Vol. 37. No. 10, pp. 2152-2173.
- Judeh, M. (2011). “Role Ambiguity and Role Conflict as Mediators of the Relationship Between Socialization and Organizational Commitment.” *International Business Research*. Vol. 4. No. 3, pp. 171-181.
- Kast, F. E. and J. E. Rosenzweig (1973). *Contingency Views of Organization and Management*. Chicago, IL: Science Research Associates.

- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Ma: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. and J. L. Heskett (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Krasniqi, A. (2017). "Tax Administration and Commercial Banks as Specific Factors of Informal Economy in Kosovo." *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. Vol. 7. No. 8, pp. 2062-2067.
- La Porta, R. and A. Shleifer (2008). "The Unofficial Economy and Economic Development." National Bureau of Economic Research. Working Paper. No. 14520, pp. 1-67.
- La Porta, R. and A. Shleifer (2014). "Informality and Development." *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 28. No. 3, pp. 109-126.
- Lee, Chi-Keung and Sheng-Chang Hung (2014). "Institutional Entrepreneurship in the Informal Economy: China's Shan-Zhai Mobile Phones." *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol. 8. No. 1, pp. 16-36.
- Lewis, J. (2009). *Work-family Balance, Gender and Policy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Lindholm, N. (1999). "National Culture and Performance Management in MNC Subsidiaries." *International Studies of Management & Organization*. Vol. 29. No. 4, pp. 45-66.
- Louis, M. R. (1985). "An Investigator's Guide to Workplace Culture." P. J. Forest et al. (eds.). *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage, pp. 73-93.
- Mamatha S. V. and P. Geetanjali (2020). "Founder Leaders and Organization Culture: A Comparative Study on Indian and American Founder Leaders Based on Schein's Model of Organizational Culture." *IIM Kozhikode Society & Management Review*. Vol. 9. No. 1, pp. 23-33.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. CA: Sage Publications.
- McCann, Brian T. and Dennis Bahl (2017). "The Influence of Competition from Informal Firms on New Product Development." *Strategic Management Journal*. Vol. 38. No. 7, pp. 1518-1535.
- Mel, S., D. McKenzie and C. Woodruff (2010). "Who Are the Microenterprise Owners?: Evidence from Sri Lanka on Tokman versus De Soto." J. Lerner and A. Schoar (ed.). *International Differences in Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 63-88.

- Michaels, R. E. et al. (1988). "Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers." *Journal of Marketing Research*. Vol. 25. No. 4, pp. 376-383.
- Mishra, A. (2022). "Informal Firms and Financial Inclusion: Evidence from India." *Journal of Development Economics*. Vol. 58. No. 7, pp. 1403-1415.
- Ohnsorge, F. and S. Yu (2021). "Overview." Ohnsorge, F. and S. Yu (eds.). *The long shadow of informality: Challenges and policies*. World Bank.
- Oliveira Saraiva, G., J. J. Ferreira and M. C. Alves (2024). "Turnaround, Decline, and Strategic Posture of SME: Empirical Evidence." *Journal of the Knowledge Economy*. pp. 1-31.
- O'Reilly, C. A. and J. A. Chatman (1996). "Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment." B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.). *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. Vol. 18, pp. 157-200.
- Ouchi, W. G. (1980). "Markets, Bureaucracies, and Clans." *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25. No. 1, pp. 129-141.
- Perry G. et al. (2007). *Informality: Exit or Exclusion*. Washington, DC: World Bank.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press.
- Powell, G. N. et al. (2009). "Toward Culture-sensitive Theories of the Work-Family Interface." *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 30. No. 5, pp. 597-616.
- Qi, Guijun, et al. (2020). "Firms' Reaction to Threats from Informal Firms: Exploring the Roles of Institutional Quality and Technical Gap." *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 35. No. 11, pp. 1887-1899.
- Roelofsen, P. (2002). "The Impact of Office Environments on Employee Performance: The Design of the Workplace as a Strategy for Productivity Enhancement." *Journal of Facilities Management*. Vol. 1. No. 3, pp. 247-264.
- Schein, E. H. (1984). "Coming to a New Awareness of Organizational Culture." *Sloan Management Review*. Vol. 25. No. 2, pp. 3-16.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Snir, R. and I. Harpaz (2009). "Cross-cultural Differences Concerning Heavy Work Investment." *Cross-Cultural Research*. Vol. 43. No. 4, pp. 309-319.

- Solow, R. M. (1957). "Technical Change and the Aggregate Production Function." *The Review of Economics and Statistics*. Vol. 39. No. 3, pp. 312-320.
- Tushman, M. L. and C. A. O'Reilly (1996). "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change." *California Management Review* Vol. 38. No. 4, pp. 8-30.

## 2. 기타

- 김동엽 (2016). "북한 군사문화 기원의 재구성." 『한반도포커스』. 제37호, pp. 39-47.
- 김학재 외 (2021). 『북한 사회변동 2020』. 서울대학교 통일평화연구원.
- Steel, W. F. and D. R. Snodgrass (2008). *World Bank Region Analysis on the Informal Economy. Raising Productivity and Reducing Risks of Household Enterprises: Diagnostic Methodology Framework. for WEIGO net work and World Bank PREM network*. Draft Sept.
- World Bank (2019). *Global Economic Prospects, June 2019*. Washington, DC: World Bank.
- "Understanding Military Culture in Singapore: an Overview." *Total Military Insight*. June 30, 2024.
- Islam, A. and M. Amin. "Does Firm Size Matter for Productivity? The Case of Informal Firms in Africa." <https://blogs.worldbank.org/en/developmenttalk/does-firm-size-matter-productivity-case-informal-firms-africa>. (2024년 10월 28일 검색)
- Marcus Møller Larsen. "The Firm in the Informal Economy." <https://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/department-of-strategy-and-innovation/research/the-firm-in-the-informal-economy>. (2024년 10월 28일 검색)
- OECD/ILO (2019). "Tackling Vulnerability in the Informal Economy." *Development Centre Studies*. Paris: OECD Publishing.
- Ritter, R. (2009). "Productivity lessons from the US Air Force." [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client\\_service/Public%20Sector/PDFS/McK%20on%20Govt/Productivity%20and%20operations/TG\\_MoG\\_Issue4\\_airforce.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/Public%20Sector/PDFS/McK%20on%20Govt/Productivity%20and%20operations/TG_MoG_Issue4_airforce.ashx). (2024년 10월 28일 검색)

| 논문투고일 : 2024년 11월 24일 |

| 논문심사일 : 2024년 12월 10일 |

| 게재확정일 : 2024년 12월 17일 |

| ABSTRACT |

**A Study on the Presence of Military Culture Adoption  
as a Mechanism for Productivity Improvement in  
North Korean Informal Firms**

**Yeongung Cho**

(School of International Studies, Peking University)

**Soojung Suh**

(Ewha Institute of Unification Studies, Ewha Womans University)

Do North Korean informal firms adopt military culture as an organizational culture to overcome structural and cultural limitations as part of their productivity improvement strategies? This study investigates whether North Korean informal firms adopt military culture as an organizational strategy to overcome structural and cultural constraints and enhance productivity. Grounded in organizational culture theory, this study posits that integrating military culture constitutes a rational prescription for improving productivity in such firms. To determine whether this theoretical claim reflects reality, interviews were conducted with North Korean defectors who were interviewees with experience in participating in informal firms. However, the interview results do not support the theoretical claim. Interviewees reported no evidence of military cultural traits—such as collectivism, hierarchical structures, norm adherence, or the use of militaristic elements—in their organizational practices. Instead, the study identifies the features of North Korean informal firms, including independent operations, transactional singularity, and restricted information flows, as limiting factors. These features are primarily driven by the fear of state surveillance and punishment, which, in turn, stem from the

pervasive lack of social trust that characterizes North Korean society. The results suggest that the growth of informal firms is unlikely to foster or reinforce military culture across North Korean society.

- Key words: North Korean Military Culture, Informal Economy, Informal Firms, Organizational Structure, Organizational Culture