

구조 조정과 카멜레온식 조직 변혁

원상희 · 현대경제연구원 연구위원

머리말

경제 회복이 불투명한 가운데 기업 구조 조정이 금년 하반기 이후부터는 본격화 될 것으로 예상된다. 기업들은 IMF체제 하의 경영 위기를 극복하기 위한 강력한 해결책의 일환으로 구조 조정을 추진하고 있다. 이러한 구조 조정이 단기간 내에 완료되더라도 그에 따른 고통이 쉽게 끝나지는 않을 것이다. 외국의 경우를 보더라도 구조 조정 후에 경제가 정상 궤도에 진입하는 데 수년이 걸렸다. 따라서 기업들은 장기화하는 경영 환경 악화에 착실히 대비해야 한다. 몸에 불필요한 군살을 빼고 유연하게 움직일 수 있도록 생존을 위한 조직 변혁을 모색해야 한다.

현재의 경영 위기 극복과 21세기를 준비하기 위해서는 환경 변화에 카멜레온과 같이 신속히 적응할 수 있는 역량과 조직 체제를 시급히 갖추는 것이 필요하다. 사

업 구조 조정을 통해 세계적으로 경쟁력 있는 사업 포트폴리오를 구성하는 것도 중요하지만, 유연한 조직 구조 및 운영 등 경영의 구조적 체계를 전체적으로 재점검하고 조정하는 개혁이 수반되어야 한다.

규모가 크고 오래된 대기업일수록 조직의 비대화로 관료주의 경향이 나타나고, 경직된 조직 운영으로 환경 변화에 대한 유연한 대응력이 부족하다. 부문간 이기주의로 인해 기업 전체의 이익이 손상받고, 형식주의와 통제 위주의 경직된 관리 관행으로 경영 효율성이 크게 떨어지고 있다. 이와 같이 기업 규모가 클수록 쉽게 방향을 틀 수 없는 관성력을 극복하기 위해서는 카멜레온식의 새로운 조직 구조를 모색해야 한다. 기업이 환경 변화에 강한 조직, 탄력적인 조직으로 거듭나기 위해서는 상식을 의심하고 창조적으로 파괴하는 조직 변혁을 추진해야 한다.

카멜레온식 조직 구축의 방향

1) 조직의 단순화: 수평 조직 추구

수직적인 조직 계층을 최대한 줄여 수평(flat) 조직 구조로 전환해나가야 한다. 대기업을 마치 중소기업이나 개인 기업을 경영하듯이 단순화시키는 것이다. 대다수 우리 기업은 중간 관리층이 두꺼운 연결핀(linking pin) 조직의 형태를 취하고 있다. 이러한 연결 핀을 줄여나가야 한다. 조직 전체가 중간 관리층이 많은 피라미드형으로 비대해지면, 의사 소통이 원활하지 못하고 의사 결정이 지연되어 환경 변화에 신속히 대응할 수 있는 능력이 줄어들게 된다. 따라서 중간 관리층이 거의 없는 수평 조직을 추구하고 정보전달체계도 간편하게 개선해야 한다.

수평 조직을 갖춘 세계적 중전기 회사인 ABB社는 3년 연속 유럽 최고 기업으로 선정되어 주목을 받고 있다. 이러한 수평 조직의 개념은 간단하다. 마치 1명의 지휘자와 100여 명의 숙련된 연주자들이 함께 연주하는 오케스트라 조직과 같은 형태를 말한다. 악보라는 동일한 정보를 가

지고 있기 때문에 지휘자와 연주자 사이에는 중간 계층이 필요없는 것이다. 피터 드러커 교수가 지적했듯이, 21세기 지식 사회에서 기업은 전문가들로 구성되고, 스스로 목표 달성을 위해 책임지는 동료만 존재하기 때문에 가능하다.

2) 조직의 유연화: 애드호크라시 조직 추구

관료화되고 경직된 대기업을 조직 구조는 유연한 애드호크라시(adhocracy) 조직으로 새롭게 태어나야 한다. 이러한 조직은 비공식적이고 분권화되어 있는 일종의 임기 응변식 조직 개념을 말한다.

이러한 개념을 바탕으로 일본의 카오(花王)社는 부장풀(pool)제를 도입해서 상당한 성과를 거두고 있다. 부장들에게 고정된 직무를 주지 않고 상황에 따라, 필요시 담당 부서를 맡기는 것이다. 적재 적소에 부장을 배치해서 영업 실적을 올리고 있으며, 부장들이 거의 모든 부서를 순환하게 됨으로써 부서간 협조가 원활하게 이루어지고 있는 것이다. 아메바(ameba) 조직도 유사한 개념이다. 전세계 세라믹 부

품 시장의 약 70%를 점유하고 있는 일본 교세라(Kyocera)社は 아메바 조직을 갖춘 대표적인 회사이다.

그러나 애드호크라시 조직은 상하 관계가 약하고 구성원간 역할이 모호해서 갈등이 유발될 수도 있다. 또한 안정된 경영 환경 하에서는 비용 절감 등 효율성 측면에서 관료제 조직보다 불리할 수도 있다.

3) 조직의 네트워크화: 셀 조직 추구

기업을 핵심 역량 중심으로 구조 조정 한 후에는 네트워크 조직을 추구해야 한다. 자신의 핵심 역량 부문에 경영 자원을 집중하기 위한 기업간 전략적 제휴나 비핵심 부문에 대한 아웃소싱 등을 효과적으로 추진할 수 있는 네트워크조직체제가 필요하다. 전통적인 피라미드 조직이 내부 통제를 위한 수직적 개념의 조직인 반면에, 네트워크 조직은 상호 협조를 통해 시너지 효과를 얻기 위한 수평적 개념의 조직이다. 네트워크 조직은 조직의 경계가 약해서, 환경 변화에 유연하게 적응할 수 있는 개방형시스템의 성격을 가지고 있다.

이러한 네트워크 조직은 마치 세포가 살

아서 활동하고 상황 변화에 적응해나가듯이 셀 조직 형태(cellular form)를 취한다. 가장 좋은 예가 호주의 TCG(Technical and Computer Graphics)그룹이다. TCG그룹은 휴대용 데이터 터미널, 컴퓨터 그래픽시스템, 바코드시스템, EDI시스템 등 광범위한 분야의 IT 제품 및 서비스를 개발하고 있다. TCG그룹을 구성하고 있는 13개의 작은 개별 기업들이 세포질의 핵심이다. 거대한 생명체에 있는 하나의 세포처럼 각각 활동하고 있다. 개별 기업들이 자신의 목적을 가지고 있고 독립적으로 경영할 수 있는 독자적인 능력을 가지고 있지만, 모든 자매 회사들이 공통된 목적과 특성을 공유하고 있다. 몇몇 회사를 제외하면 컴퓨터 하드웨어와 소프트웨어에 특화되어 있다.

TCG그룹은 새로운 제품과 서비스를 지속적으로 개발하기 위해, 삼각형 형태의 외부 제휴 관계를 구축한다. 예를 들면, TCG의 프로젝트 리더 회사는 히타치(日立)社처럼 자금을 제공해줄 외부 합작 파트너, 호주 통신 회사 Telstra와 같은 주요 고객과 전략적 제휴 관계를 추진해나간다. 제일 먼저 자금력, 전문 노하우, 유통망 등

을 가지고 있는 합작 파트너를 물색하고, 다음 단계로 신제품의 초기 대고객을 파악하는 것이다.

셀 조직 개념을 TCG그룹 내부 제휴에도 적용하고 있다. 각각 10~20 명의 전문가로 구성된 13 개사 가운데서 프로젝트 리더사를 중심으로 그룹 네트워크내 경영자원이 자유롭게 이동될 수 있는 유연성을 확보하고 있다.

4) 조직의 슬림화: 야무진 조직 추구

기업내 유사 부문의 통폐합, 간접 부문의 과감한 축소, 불필요한 업무 제거 등을 통한 조직 구조의 슬림화를 추진해야 한다. 경영 진단을 통해 낭비 요소가 될 수 있는 부분을 찾아내는 작업을 하고, 이를 철저히 제거해서 몸을 가볍게 해야 한다. 이러한 비효율적인 요소들은 경기가 좋을 때는 감춰져 있기 쉬운 것이다. 지금과 같은 경영 위기 상황에서는 마른 수건도 다시 짜는 각고의 노력이 요구된다.

날씬하고 야무진 조직을 갖추기 위해서는 기업 내에 핵심 업무만을 남겨둬야 한다. 이를 위해서는 구성원들이 자기 본연

의 업무에 집중해서 일할 수 있도록 업무를 재설계해야 한다. 성과나 생산성 향상에 직접 도움이 되지 않는 업무 절차나 과정은 제거해야 한다. 주변 업무를 분리해서 새로운 별도 업무로 만들거나, 근로자 파견 회사 등에 아웃소싱하는 방법도 검토해볼 수 있다.

조직 변혁의 추진 과제 및 제언

구조 조정과 조직 변혁이 제대로 효과를 내기 위해서는 몇가지 과제를 고려해야 한다. 기본적으로 조직 변혁은 경영 전략의 큰 맥락 속에서 추진되어야 한다. 그리고 조직의 형태도 물론 중요하지만, 조직의 효과적인 운영이 수반되어야 한다.

첫째, 어려운 가운데서도 기업 경쟁력의 관건이 되는 핵심 인력은 키워나가야 한다. 조직을 움직이는 사람의 능력과 의욕이 기업 성과를 좌우하는 결정적인 요인이 된다. 무분별한 감원으로 그동안 축적된 노하우나 핵심 역량을 잃어버리는 우는 범하지 말아야 한다.

둘째, 그동안 조직에서 자연스럽게 형성된 관료주의나 무사안일주의에 빠져 있는 사

람들의 의식이나 태도를 바꿔나가는 조치를 마련해야 한다. 조직내 사람들이 기업가 정신을 가지고 자율적으로 행동하고, 그 결과에 책임지는 여건을 조성해나가야 한다. 조직을 바꾸고 사람을 배치하여도, 실질적인 권한과 책임을 부여하지 않으면 제대로 기능을 할 수 없게 된다.

셋째, 경영자는 기업을 변화시키는 능력과 리더십을 갖추어야 한다. 기업은 급변하는 경영 환경 속에서 생존하기 위해서는 끊임없이 변화하여야 한다. 따라서 지금은 기업을 현 상황에서 무난하게 끌고나가는 관리형 경영자보다는 앞을 내다 보고 미래 불확실성에 도전하는 투철한 기업가형 경영자가 절실히 요구된다. 경영자는 구성원들이 각자 업무를 수행하는 가운데 시너지 효과를 내고, 전략 목표 달성을 위해 함께 노력할 수 있도록 강력한 리더십을 발휘해야 한다. 리더는 먼저 자신이 선두에 서고, 모두에게 개혁의 성공을 확신시키며 함께 행동할 수 있도록 설득해야 한다.

넷째, 개혁을 추진할 때는 미래의 모습을 먼저 설정하고 현재를 수정하는 발상 전환이 필요하다. 시간을 거슬러 올라가는

타임머신처럼, 확실하게 찾아올 것으로 판단되는 미래 모습을 구축한 후에 그것을 현재로 피드백시키는 것이다. 모든 실현 가능한 미래 상황 가운데서 최선의 것을 선택하는 예견 능력을 키워야 한다.

마지막으로, 각 기업의 상황에 적합한 조직 변혁을 추진해야 한다. 선진 기업의 조직 구조가 모든 기업에 무조건 좋은 것이 아니다. 또한 주어진 여건이 변화함에 따라 최적의 조직 구조도 바뀌는 것이다. 계절의 변화와 자신의 몸에 가장 효과적인 조직 구조와 운영체제를 갖추는 노력을 해야 하고, 조직 개혁을 지속적으로 추진해 나가야 한다. ■

참고 문헌

- 톰 피터스(1994), 「해방 경영」, 한국경제신문사.
- 오마에 겐이치(1997), 「21세기를 여는 7 가지 키워드」, 한국경제신문사.
- R. E. Miles et al.(1997), "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form," *Academy of Management Executive*.