

公開經營과 그 成果

柳 在 憲 主任研究員
現代經濟社會研究院

경제의 어려움이 더해가고 있다. 정부와 기업들은 불황에서 벗어나기 위해 여러 가지 방안들을 모색하고 있다. 이 글에서는 公開經營方式을 통해, 불황에도 아랑곳하지 않고 성장을 거듭하는 몇몇 기업(東洋어패럴, 韓國電子, 東洋製菓)을 찾아서 그 실상을 알아보고 그것이 가지는 의미를 되새겨 보고자 한다. 어려움에 처해 있으면서 급속히 변화하는 경영 환경에 탄력적으로 對應하고자 하는 기업에게 조금이나마 示唆點을 주었으면 한다.

不況, 公開經營.....

우리나라의 1992년은 경제적인 측면에서 볼 때 매우 암울한 한 해였다. 1992년의 경제 성장률이 4.8%에 그쳐, 1980년의 마이너스 성장 이래 만 12년 동안 최저를 기록하였기 때문이다. 경기가 좋지 않았다는 증거는 여기저기서 나타났다. 중소기업은 연쇄적인 도산으로 빠져들어 작년 한 해 동안 하루에 평균 30 개씩 倒産하였던 것으로 알려지고 있고, 중소기업 사장을 비롯하여 不況으로 인해 목숨을 버린 사람도 작년 한 해 동안 약 330 명에 달한 것으로 집계되고 있다.¹⁾ 대기업의 경우도 극단적인 도산이 아니었다 하더라도 좋지 않은 경기에는 속수무책이었다.

그런데 우리 경제에서 불황의 脫出口는 없는 것인가? 이에 대한 全面的인 解答은 아직 없다. 그렇지

만 解答의 실마리는 구해볼 수 있다. 경제가 불황이라고 해서 모든 기업이 불황인 것은 아니다. 불황과 관계없이 성장을 지속하는 기업들도 적지 않다. 특히 '公開經營'²⁾을 표방하면서 불황을 타개해 나가고 있는 기업들이 있어 注目된다. 이 글은 공개 경영을 통해 불황을 이겨내고 성장을 거듭하고 있는 몇몇 기업들(동양어패럴, 한국전자, 동양제과)의 事例를 소개하고 그 成果와 意味를 생각해 보는 데에 그 目的이 있다.

사실 그동안 우리 경제가 量的 成長에만 눈을 돌린 나머지 어떠한 어려움 속에서도 불황을 이겨내고 성장을 지속할 수 있는, 기업의 바람직한 경영 형태에 대해서는 소홀히 해온 것이 사실이다. 특히 우리나라의 文化에 맞는 經營方式을 찾으려는 노력과 관심이

- 1) 중소기업의 도산 업체 수와 사업 실패로 인한 자살자 수는 각각 1991년에 6,170 개 업체와 113 명, 1992년에 10,769 개 업체와 330 명으로 1년 사이에 각각 192%, 74%나 증가하였다(「문화일보」 1993. 2. 8.).
- 2) '公開經營'이란 말은 경영학 교과서 어디에도 나오지 않는 用語이다. 概念化되어 있지 않지만, 공개 경영이란 용어를 이 글에서 사용한 배경은 우리나라 기업 經營文化가 일반적으로 집권적이고 권위주의적이라는 것과 이에 대비된 경영 형태 중의 하나가 바로 공개 경영이라고 前提한 데 따른 것이다. 신유근

교수에 의하면, 우리나라 企業의 特性은 ① 長子 爲主의 企業 承繼, ② 集權的 權力 構造, ③ 年功 爲主의 人事 政策, ④ 權威와 '和' 指向性, ⑤ 年長者와 地位에 대한 服從心(신유근, 1984. 「韓國 企業의 特性과 課題」)을 가지고 있다. 이러한 특성은 그 동안 우리나라가 자본주의적인 발전을 해오면서 우리나라의 전통적인 문화와 외국 특히 英美式 관료주의가 결합되어 형성된 것으로 볼 수 있는데 오늘날에 와서 경영 환경이 크게 바뀌에 따라 이러한 經營文化의 再定立이 시급히 요청되는 상황에 처해 있다고 할 수 있다.

부족했다. 기업의 경쟁력은 관리 능력이나 기술력으로 표현되긴 하나, 이들 요소들이 효율적으로 발휘될 수 있는 경영주와 종업원 간의 신뢰와 협력이 존재하지 않으면 그 기업의 經營 成果는 일시적이거나 크지 않을 것이다. 이런 까닭에 企業 成長의 成敗는 극단적으로 말해서 노사 간의 관계가 어떠하느냐에 의존한다고도 할 수 있다. 단순히 勞使 安定만이 아니라 개별 기업에 맞는 勞使 關係의 定立이야말로 불황의 극복과 장기적인 성장을 보장해 줄 것이기 때문이다.

公開 經營, 成長 企業 •••

사례1 東洋어패럴

이 會社는 자본금 5억 원이고 종업원이 약 450 명인 중규모의 衣類 生産業體이다. 생산 의류의 상품 명으로는 동양, 시저스, 니나리찌, 기라로슈 등의 드레스셔츠와 찰스슈르당 등의 남성캐주얼이 있고, 賣場은 전국에 걸쳐 150여 개에 달한다. 이 회사는 1987년에 설립되었지만 이 기업의 前身은 동양봉제로서 약 30년 전부터 衣類 縫製業을 해왔다.

東洋어패럴은 우리 경제가 어려웠던 지난 몇 년간에 걸쳐 성장을 거듭하여 왔다. 지난 1989년에 140억 원이었던 매출액 규모가 1990년에는 190억 원, 1991년에 260억 원, 1992년에 320억 원으로 지난 3 년간에 2 배 이상의 매출 증가율을 보이고 있다.

이 회사는 이러한 成果를 보인 가장 큰 요인으로서 1세 經營人인 박하설 회장이래로 계속해 온 公開 經營을 들고 있다. 1991년부터 2세 경영인인 박명수 사장도 이러한 경영 패턴을 지속해 오고 있으며 더욱 발전시켜 나가고 있다.

東洋어패럴의 공개 경영은 연례결산회의를 통해 이루어진다.

공개 경영의 구체적인 형태는 '年例決算會議'이다. 매년 年初에 이루어지는 이 決算會議은 이 회사의 최고 의사 결정 회의이다. 계장급 이상의 사원이 모두 한 자리에 모여 지난해의 경영 성과를 평가하고 올해의 계획을 細部的으로 입안·심의하게 된다. 그

런데 평가를 위한 자료 정리나 향후 계획 수립은 部署別 責任者가 중심이 되어 행해진다. 參與幅이 중간 관리급까지 폭넓고 論議 對象도 일반 회사에서는 최고 경영인 중심으로 이루어지는 核心的인 내용까지 포함된다.

연례결산회의는 실적의 평가, 향후의 계획 수립 등 의사 결정 및 조정 역할을 한다.

결산 회의의 과정을 구체적으로 보면 다음과 같다. 먼저 부서장이 부서별 활동 실적과 계획을 事前에 企劃調整室로 제출하여 확인을 요구하면, 기획조정실은 단순 취합된 자료로 全社의 實籍 評價 및 計劃을 작성하고 실적에서의 大小間 문제점 및 獎勵 사항을 차기(계획 연도)에 반영한다. 계획 부문은 부서별 계획의 집계된 사항이 무리없이 작성되고 중장기 계획에 차이가 없다면 그대로 經營 目標로 삼고 추진한다. 만약 전체적으로 모아진 계획이 중장기 계획에 차이가 있거나 오류가 나타나면, 기획조정실에서 조정하여 部署에 통보 절차를 거쳐 계획 부문을 재작성하고 그래도 차이가 있다면 회의 시간에 각 부서의 입장을 임원진 및 타부서에 설명하고 최고 경영자의 의사와 비교하여 결정하게 된다. 決算會議에서는 이와 같이 사전 조정 과정을 거친 후, 부서별로 준비한 각종 회의 내용물에 대한 설명과 질문이 이루어지는데, 수정 부분이 없다고 판단되면 계장급 이상의 부서원 전원의 서명이 담긴 계획안을 최고 경영자에게 제출하게 된다.

決算會議에서 입안 및 심의 절차를 마친 計劃案은 향후 1 년간 자신들이 수행해야 할 目標와 課題가 된다. 단순히 보고하고 지시하는 회의가 아니라 자신의 책임과 목표를 스스로 만들어가는 회의인 것이다. 또한 이 회의에서는 생산 부문, 영업 부문, 마케팅 부문간의 調律도 행해진다. 부서별로 타부서의 문제점이거나 요구 사항이 상호 교환되어 部署別 經營 業務 改善에 반영되게 된다. 부문간의 통합이 부서별 自律性에 기초 하에 이루어지게 되어 消費者(市場)의 변화에 대한 생산의 彈力的인 對應이 가능하게 된다.

결국 社內에 회사의 자금 상황, 영업 상태, 이익 규모 등 회계 정보나 이익에 관한 정보 대부분이 社

원의 모두에 1년 내내 公開되며 사원 모두가 이러한 共有된 사내 정보를 토대로 각자의 임무를 효과적으로 대응해 나가고 있는 것이다. 더욱이 이 회사의 공개 경영 방침은 연례결산회의를 통한 평가와 계획 수준을 넘어서고 있다. 즉 經營의 成果에 대한 配分과 투자 규모에 대해서도 그 결정 과정을 자세히 설명함으로써 사원들의 意思가 적극적으로 반영할 수 있게 된다. 회사의 純利益 가운데 再投資를 위한 内部 積立金과 사원들간 나눠 가질 成果給의 합리적인 규모까지 사원들 스스로가 결정한다.

成果給의 분배와 이를 위한 평가 방식도 나름대로의 방안을 갖추고 있다. 회사, 부서, 개인 등의 목표 달성도를 각각 40%, 30%, 30%의 加重值로 평가하여, 개인의 성과도 성과급에 충분히 반영되는 動機 附與 機會가 보장되어 있다. 업무에 대한 평가는 일반적으로 행해지는 下向 垂直的인 부서 평가만이 아니라 自己 評價도 동시에 시행하여 사원 개인의 책임과 불이익을 최소화하고 있는데, 자기 평가의 경우 대부분이 상급자가 평가하는 것과 비슷하게 나타나고 있다고 한다. 즉 회사의 자체 검토에 의하면, 95%가 자기 평가와 상급자 평가가 동일하게 나타났다. 자기 평가를 통해 개별 사원은 연간 계획서에 자신이 署名한 내용을 想起하게 되고 차기 년도의 계획안에 대한 개인의 의사 반영이 자신에게 되돌아 오는 경영 참여의 可視的인 효과를 거둘 수 있으며 임원 및 종업원 모두 겸연적어 하는 것과 동시에 보람을 맛보게 된다.

이 회사는 급격한 발전 과정에서 수많은 의사 결정을 組織內 自律的인 요소에 위임함으로써 관리, 유지에 대한 판단을 줄일 수 있으며 그만큼 회사의 대외적인 요소에 투여할 여력을 확보하고 있다. 특히 이 회사는 年例決算會議 이외에도 사내 의사 교류가 활성화될 수 있는 制度도 갖추고 있다. 즉 회사의 하부 단위 조직을 팀制로 구성함으로써 常時的인 의사 교환이 가능하도록 되어 있으며 이를 통해 週 1회의 팀間 회의를 통해 문제 해결의 1차적인 대응책을 찾고 있다. 부서장은 팀員 間에 직접적으로 대화를 하며 팀장은 운영 현장의 리더십을 발휘할 수 있는 사람을 선정하여 管理와 意思 交換에 斷絶이 없도록 교육하고 있다. 특히 연 1회의 修鍊會라는 명목 하에 大集

結의 場이 8월경에 마련되고 있는데 생산직을 제외한 全社員이 모여 2박 3일 정도의 시간을 가짐으로써 營業 現場에 고립되어 있다는 느낌을 주지 않도록 하고 있다.

이 회사는 公開 經營의 水準을 앞으로 더욱 발전시킬 계획을 가지고 있다. 즉 박명수 사장에 의하면, 내년부터는 給與조차도 사원 스스로 결정하도록 하는 수준까지 自律化의 폭을 넓힌다는 案을 가지고 있다.

이 회사에서 이러한 공개 경영이 자리잡게 된 데에는 경영인의 앞선 리더십이 많이 작용하고 있다. 社長은 자신의 임무를, 이월 자금의 확보 등의 자금 순환과 장기적인 事業 多角化나 대규모 신규 투자에 主 業務 比重을 두고 여타 분야에서는 최대 한도로 사원의 경영 참여를 허용한다는 經營 方針을 세워 현재까지 추진해 오고 있다. 最高 經營者는 가능한 한, 각 부서에서 계획한 案을 인정하여 현재의 營業 방향에 유사한 것에 대해서는 대부분 허용하고 있다. 공개 경영 방식의 核心은 사원 자신의 회사내 비중과 역할을 보다 객觀적으로 합리적인 基準에 의해 스스로 평가하게 함으로써 자기와의 約束을 成就한다는 동기를 모든 사원들에게 부여하는 데에 두고 있다.

사례2 韓國電子

이 회사는 자본금이 1992년 10월 현재 200억 원이고 종업원은 2,700여 명인 中堅 企業이다. 主要 事業 內容은 트랜지스터와 C-TV, 電子키보드 등을 생산, 수출하는 電子 機器 輸出 專門 業體이다. 이 회사는 1969년 일본 도시바와 合作하여 한국도시바로 設立되어 1972년 한국테레비를 吸收 合併하였으며 1974년에 韓國電子株式會社로 商號가 변경되었다. 현재 일본 도시바의 株式 持分率은 약 4%에 불과한 상태이다.

앞의 東洋어패럴과 마찬가지로 韓國電子의 경우도 최근 몇 년간에 걸쳐 급속한 성장을 거듭하고 있다. 賣出額(9월 結算 기업)을 보면, 1989.9에 1,409억 원, 1990.9에 1,657억 원, 1991.9에 2,128억 원, 1992.9에 2,580억 원에 달하고, 당기 순이익도 각각 6억 8,000만 원, 6억 3,000만 원, 12억 2,000만 원,

28억 원으로서 최근 3 년간에 걸쳐 賣出額의 경우, 약 2 배 증가하였고 當期 純利益은 4 배 이상 급증하였다. 불황 속에서도 매우 경이적인 성장이 아닐 수 없으며 성장의 내용도 단순히 量的인 성장이 아닌 質的 성장을 나타내고 있다. 특히 이 회사는 수출 업체로서 작년말 金塔 産業 勳章을 받았다.

한국전자의 공개 경영은 생산적인 기업문화를 형성시키기 위한 노사협조주의 확립의 일환이었다.

韓國電子가 이러한 성과를 낸 이유는 部品の 國産化 戰略, 국제 시장에서의 마케팅 戰略 등 여러 가지가 있지만, 더욱 根本的인 要因은 기업 전략이 효과적으로 발휘될 수 있는 기업 內의 하부 구조가 탄탄하게 자리잡고 있다는 데 기업 內外 관계자들은 의견을 같이하고 있다. 특히 勞使 協助主義의 근간이 되는 公開 經營 方式이 생산적인 企業 文化 形成에 매우 긍정적으로 작용하고 있다.

韓國電子의 공개 경영은 歷史的으로는 노사 협조체제의 확립 과정이었고 指向點은 生産的인 企業 文化의 形成이었다.

한국전자의 공개 경영 형태는 매달 경영보고서를 공개하는 것이다.

이 會社는 1988년 勞組가 설립되기 이전부터 勞使 協議會 형태로 공장과 본사에서 운영되어 왔다. 勞組는 구미 공장 중심으로 구성되어 있으며 서울 본사 직원은 勞組에 가입되어 있지 않은 상태이다. 經營 賑은 勞組의 주장이나 요구를 대체로 잘 수용하는 분위기이며 특히 임금이나 상여금 수준에 대한 결정에는 노조위원장의 결제를 동반하도록 되어 있다. 賃金 水準은 동일 업종에 비해 中上級 수준이다. 또한 成果給에 대한 평가도 나름대로의 방안을 가지고 있다. 評價는 사업 본부 단위로 이루어지고 있으며 일정 점수가 넘으면 그에 相應하는 상여금(기본 상여금은 600%임)을 받을 수 있다. 만일 목표를 달성하지 못하면 상여금이 깎이고 이 때 보상과 책임은 과장급 이상의 관리자와 일반 종업원이 차별적으로 받고 있다. 사업 본부별 評價를 토대로 이루어지고 이에 대한 책임은 部署 內의 관리자가 더 많이 져야 하기 때문이

다. 물론 노사분규는 단 한 건도 없는 상태이며 1988년에 결성된 勞組執行部는 1992년에 임기가 만료된 이후 새로운 執行部를 갖추고 있다.

韓國電子가 취하고 있는 공개 경영의 형태는 매달 경영 보고서를 공개하고 있으며 報告書는 매출 실적과 향후 예상 이익에 대한 것이다. 노조 위원과 최고 경영진 간의 定例的인 모임은 分期當 적어도 한 번 개최되며 여기에서 회장이 직접 경영 보고를 발표하게 된다. 특히 경영 내용에 대한 상세한 이해를 돕기 위해 1988년 노조 설립 이후에는 노조 위원과 대의원을 대상으로 經營 分析 敎育도 아울러 시행하고 있다.

공개 경영의 효과는 경영진의 인본주의와 현장주의에 의해 뒷받침되고 있다.

이러한 경영 보고 모임을 통해 경영진은 회사의 경영 상태와 전략을 모든 종업원에 전달함으로써 경영진의 經營 戰略에 대한 종업원들의 이해를 돕고 있다. 事業 戰略에 대한 종업원들 간의 同意가 잘 이루어지고 있고 사업 이익의 원천에 대한 共感帶도 잘 형성되어 있다. 회사 경영과 관련된 이러한 共感帶 형성은 의사 결정과 전달 과정이 단순하고 명확하게 되어 회사의 彈力的 運營에 크게 도움이 되고 있다.

경영의 透明性을 확대시키고 경영진과 종업원들 간의 상호 이해를 높이기 된 背景에는 사람을 중심으로 회사를 운영하고 現場主義를 강조하는 경영진의 경영 철학에 그 근거를 두고 있다. 경영진의 人本主義 정신은 선진국과의 경쟁력 격차가 기술력의 차이보다는 개개인의 일하는 풍토에 있다고 보는 것이고 이를 위해 勤勞 環境 造成이 강조되었다. 공장과 사무실의 청결이나 커피를 마시는 관행을 바꾸는 것도 이러한 맥락에서 나온 것이었다. 이것은 당장의 技術 水準 向上보다는 企業 文化를 하나하나씩 바꾸고 변화시켜 나가는 것이 중요하다는 것이다. 한편 경영진들이 강조하는 또다른 점은 現場主義인데, 임원들이 정기적으로 공장을 방문하여 현장에서 일어나는 제반 문제들을 경청하고 근로자들을 격려한다. 임원들로 구성되는 理事會가 본사나 공장에서 적어도 한 달에 한 번 정도 개최되는데, 이 때 全任員들은 공장을 방문

하여 공장의 작업 환경이나 안전 상황을 점검하면 현장 작업을 격려하는 이른바 工場 巡廻 (Line Tour) 가 慣例化되어 있다.

임금과 성과급의 결정 및 평가 이외에도 社内 福祉에 대한 배려가 잘 되어 있다는 점도 빼놓을 수 없다. 우선 근로 복지 기금을 두어 장학금과 주택 자금의 용자를 해주고 있다. 또한 공장내 기숙사(여자 1,420명, 남자는 320명의 수용이 가능)를 갖추고 있으며 여러 가지의 체육 시설을 갖추고 있어서 회사 내에서 대부분의 생활이 가능하도록 되어 있다. 즉 종업원들의 生活圈이 회사 내에서도 가능하도록 다양한 생활 시설들이 갖추어져 있는 것이다.

사례3 東洋製菓

東洋製菓는 資本金이 126억 원이고 従業員이 4,500여 명인 製菓業의 大企業이다. 이 회사는 우리나라 제과 산업의 역사를 그대로 반영한다고 해도 과언이 아니라고 할 정도로 오랜 역사를 가지고 있다. 즉 1956년 동양제과공업으로 출발하여 1975년에 상장회사로 전환하였고 1986년에 현재의 동양제과로 商號를 변경하였다.

동양제과의 최근 賣出額 및 當期 純利益 推移를 보면(12월 결산회사임), 매출액은 1989년도에 1,369억 원, 1990년도에 1,877억 원, 1991년에 2,272억 원이고 당기순이익은 각각 18억 원, 41억 원, 50억 원으로 成長勢가 지속되고 있다.

동양제과의 공개 경영 형태는 이른바 오리온 직원회의라는 OFM 제도이다.

이 회사가 취하고 있는 公開 經營의 形態는 이른바 오리온職員會議 (OFM; Orion Family Meeting) 라는 제도이다. 이 제도는 최고 경영자와 일선 사원들이 정기적으로 만나 회사일에 대해 여러 가지 의견들을 허심탄회하게 나누는 意思 疏通 制度이다. 30대의 젊은 譚哲坤 부회장이 중심이 되는 이 모임은, 매주 금요일 11시쯤에 생산과 판매 현장에서 올라온 뒤 간단히 서울 공장을 견학하고 식사를 마친 뒤 오후 2시부터 定例적으로 이루어진다. 이 定例 모임에서 각 부서별, 또는 지역별, 직능별로 사원들이 부회장

과 마주 앉아 이야기를 나눈다. 이 모임에서는 종업원들이 평소에 겪게 되는 고충이나 건의 사항, 인사, 경영 등 어떠한 문제들도 안전이 되며, 부회장의 솔직한 의견도 함께 들을 수 있는 機會도 보장된다.

원래 이 制度는 譚 부회장이 1989년 10월에 경영에 참여하면서 회사의 발전을 위해서는 사원들이 어떠한 형태로든 회사의 경영에 참여가 필요하다는 점을 인식하고 1990년 10월부터 이 제도를 시행하기 시작하였다. 현재 이 제도는 올해로 3년째를 맞이하고 있으며 횟수로는 77차(93년 2월 현재)에 달하고 있다. 이 모임은 원칙적으로 1 주일에 한번씩 열리는데 평균적으로 한 달에 2~3번 열렸으며 1 회當 참여 인원은 15명이다. 지금까지 이 모임에 참여했던 인원은 종업원 전체(약 4,500여 명)의 25%에 해당하는 1,000여 명에 달하였다.

이 제도가 그동안 77번이나 진행되면서 시행상의 변화를 보였다. 최초 15차까지는 서울 본사의 인력개발부가 생산, 영업, 사무 관리 부서에 대해 각각 15명을 추천하는 형식으로 모임이 만들어졌으나 특정한 중심으로만 이 모임에 참가한다는 문제점 때문에 16차 모임부터는 담당 부서에 대해 무작위로 선정하여 모임이 이루어졌다. 그러나 이 방식도 모임 운영이 다소 散漫하다는 문제점이 제기되어 60차 모임까지 이루어지다가, 이 이후부터 현재까지는 無作為로 抽出된 인원과 희망자를 半半으로 구성하되 無作為 抽出 대상자도 가능한 한 일정한 경력을 가진 사람으로 선정하여 모임의 참여자가 결정되었다.

한편 이 회사의 勞組는 생산, 판매, OFL의 3 개 조직으로 나뉘어 결성되어 있는 상태이며 勞組 加入率은 20%정도이고 사무 관리인들은 노조에 가입되어 있지 않다. OFM 제도와 별도로 勞使協議會도 정기적으로 열리고 있다.

OFM제도를 통해 동양제과는 기록적인 유대감뿐 만 아니라 문화적인 유대감도 함께 하고 있다.

東洋製菓는 이 제도를 운용함으로써 많은 효과를 보고 있다. 우선 회사 차원에서 모르고 있던 업무 일선의 여러 가지 문제점이 드러나 개선할 수 있었으며 회사에 대해 사원들이 생각하고 있는 것이 무엇인지

과약할 수 있는 기회도 되고 있다. 또한 定例的인 이러한 모임을 통해 나날이 바뀌어가는 경영 환경 變化에 대해 최고 경영자와 현장의 종업원 간에 對策이 논의될 수 있는 기회가 되고 있다. 더욱 큰 成果는 회사가 사원들에게 숨김없이 모든 것을 다 밝히고 있다는 것으로 사원들로부터 신뢰를 얻었다는 점이다. 즉 사원과 사원 사이, 사원과 관리자 사이 그리고 사원과 경영자가 서로 모든 것을 털어놓음으로써 서로가 한 가족이란 강한 紐帶感이 형성된 것이다. 특히 이런 모임이 동양제과 나름의 고유한 문화로서 정착되고 있다는 임원 및 종업원들의 자부심도 企業文化를 통한 共感帶 형성에 많은 기여를 하고 있다.

이 제도를 통해서 사원들이 건의한 건 수는 1,800여 건에 달한다. 회사 자체가 분석한 결과를 보면, 福利 후생, 人事 제도, 製品 관련, 勤務 환경, 業務 개선, 社內 대화, 賃金, 經營 방침, 敎育 훈련 順이었다. 이 중 500여 건은 모임 장소에서 곧바로 처리되었으며 나머지는 관련 부서의 解決 과제로 넘겨졌다. 이 분석 결과를 보면 회사 사원들은 개인 자신의 이해 관련 사항보다는 근무 분위기에 강한 관심을 보이는 것으로 드러난다.

그런데 이 모임은 앞으로도 계속되겠지만, 아직도 몇 가지 문제점이 남아 있다. 무엇보다도 이 모임의 목적과 생산 및 영업 현장의 협조가 그다지 쉽지가 않다는 점이다. 모임의 취지는 인정되지만, 생산 차질이나 공백이 발생되는 문제가 있다. 또한 사후 처리 문제이다. 제안된 수많은 건수를 어떻게 효과적으로 처리할 것인가이다. 간단한 사안은 그 자리에서 해결하고 있지만 보다 복잡한 문제에 대해서는 여전히 과제로 남아 있다. 提案된 事案에 대한 처리 정도가 이 모임이 향후에도 성공할 수 있는지의 열쇠가 될 것이기 때문이다.

事例를 통해서 본

公開經營의 意義와 限界

위의 세 기업은 公開經營의 事例로서 다루어졌다. 각각의 경우가 약간의 차이는 있지만 회사의 경영에 대한 既存의 經營 慣行을 벗어나는 여러 가지 共通點이 나타나고 있다.

첫째로 기업 경영에 대한 참여를 下位 職級까지 확대시킴으로써 종업원들의 自發的인 動機 誘發을 꾀하고 있다는 점이다. 최고 경영인은 從業員 株主制라는 과격적인 형태로까지는 아니지만 회사의 발전과 개인의 발전을 一體化시킴으로써 업무 영역과 범위를 합리적으로 받아들여지게 하고 그에 따른 책임을 스스로 지게 함으로써 종업원들의 적극 업무 참여를 유도하고 있다.

둘째로 社內 커뮤니케이션을 활성화시켜 나가려 한다는 점이다. 社內에 모임이나 회의 등 다양한 제도를 常設化 내지는 定例化함으로써 종업원들이 개인적인 고충에서부터 회사의 經營 戰略까지 建議나 提案을 할 수 있고 최고 경영자들도 종업원들에 대해 단순한 지시가 아니라 협조 요청과 설득의 기회가 되고 있다. 社內에 불필요한 정보 흐름을, 공개된 통로로 一元化함으로써 非生産的인 정보 흐름을 막을 수 있다.

셋째로 의사 결정 대상의 幅이 가능한 한 확대되고 있다는 점이다. 기존의 慣行에 따르면 의사 결정의 수준과 내용은 최고 경영자의 固有 權限이었고 종업원은 이에 복종해야 하는 사항이었다. 그러나 公開經營 制度는 이러한 단순한 구분을 허물어 내고 있다. 임금, 상여금의 결정, 사업 전략에서부터 인사 문제에 이르기까지 協議와 節次를 따르고 있다.

넷째로 獨自的인 企業 文化를 형성하려는 모습이 보이고 있다는 점이다. 이것은 어쩌면 가장 중요한 의미를 가진다. 그동안 우리 기업은 문화없는 기업이었다고 해도 과언이 아니다. 외국 기술이나 경영 방식을 模倣하기에 급급했을 뿐 기업 자체의 특성에 맞는 企業 文化를 형성시키는 데에는 소홀히 해왔다. 생산적이고 합리적인 문화의 不在는 외부 환경의 변화에 대한 통합된 대응을 방해했다.

다섯째로 經營主의 리더십이 돋보인다는 점이다. 공개 경영을 標榜한 위 기업에서만으로 볼 때 最高經營者는 대부분 2세 경영인이고 나이도 30대 후반으로서 젊다는 공통점을 가지고 있다. 이들 경영자들은 合理的인 방식으로 경영하려는 의식이 매우 강하게 나타나고 있고 새로운 제도를 과감히 도입할 자세를 갖추고 있다.

여섯째로 공개 경영 형태를 취하고 있는 위의 기업

의 經營 成果가 매우 크다는 점이다. 위에서 볼 때 이들 기업은 최근 몇 년간의 경제 불황에도 불구하고 경영 성과가 매우 뛰어나다. 公開 經營의 導入과 經營 成果 간의 因果 關係를 일률적으로 말하기에는 아직 더 많은 연구와 조사가 필요하지만 공개 경영이 높은 經營 成果를 보이게 하는 가장 중요한 活力素가 되었다는 점은 부인하기 어렵다.

한편 위의 세 기업 이외에도 다양한 형태의 公開 經營 方式을 도입하고 있는 기업들도 적지 않다. 특히 몇몇 大企業들도 정례적 혹은 비정례적으로 최고 경영자와 下位 職급 간에 '對話의 場'을 마련하여, 權威主義的인 기업 조직 문화를 바꾸려는 노력을 하고 있다. 럭키금성과 선경과 같은 大企業 그룹 總帥들은 신입 사원이나 말단 직원들과 자유로운 대화의 장을 만들어 기업 문화의 쇄신을 시도하고 있다. 특히 최중현 선경 회장은 캔 맥주를 마시며 자유로이 대화를 나눈다는 이른바 '캔미팅' 제도를 이미 1984년부터 도입하기 시작하여 1986년부터는 全系列社로 확대했다. 그리고 최근 보도에 의하면, 이 제도를 全經聯에도 도입하려고 하고 있다.

공개 경영이 발전적인 모습으로 정착되기 위해서는 현 방식을 수정·보완하는 조치가 뒤따라야 할 것이다.

그러나 公開 經營에 대한 關心과 그 意味가 우리나라의 여타 기업들 간에 어떻게 받아들여질지, 그리고 향후에 이 방식이 어떻게 발전될 것인가가 주목된다. 앞서서도 지적되었듯이 공개 경영이라는 형식은 지금까지 우리 기업들이 취해온 조직 운영 방식과 명확히 구별될 정도로 代案 體制로 정립된 것은 아니다. 특히 위 사례 기업들의 경우에서도 公開 經營 方式이 발전적으로 이루어지기 위해서는 현 制度도 자체적인 修正과 補完이 뒤따라야 할 것으로 보인다. 공개 경영 방식이 더욱 완전한 형태로 정착되기 위해서는 다음과 같은 몇 가지 사항이 고려되어야 한다.

첫째, 사례들의 경우를 통해서 볼 때 공개 경영 방식이 도입되게 된 契機는 주로 밑에서부터의 요구보다는 최고 경영진의 發意에 의한 것이었다. 이런 측면에서 보면 최고 경영진이 意識的으로 이 방식의 유

지를 견지한다면 몰라도 그렇지 않는다면 制度의 存立 자체가 流動的인 가능성이 있다. 따라서 이 방식이 견고하게 자리 잡히려면, 최고 경영자에 의한 공개 경영 제도보다는 全 종업원들에 의한 自律的 運營 方式으로 전환되어야 할 것이다.

둘째는 기업마다 공개 경영 방식의 내용이 차별성을 가지지만, 종업원들의 의사 결정이 어느 수준까지 허용되어야 할 것이냐에 대한 限界 設定이다. 즉 經營 實績에 대한 公開에서부터 임금 결정, 인사 문제, 자산 운용 및 투자 결정, 임용과 해고 문제에 이르기까지 경영 관리의 어느 수준까지 종업원들에게 공개적으로 허용될 수 있는지에 대한 한계 설정이 바로 그것이다.

셋째는 공개 경영과 勞動 組合 政策을 어떻게 兩立시켜 나가야 할 것인가이다. 종업원들의 대표성을 지니고 있는 制度的인 장치가 勞動 組合이라고 하면, 공개 경영에서도 어떤 형태나 방식이든 勞動 組合은 대화나 나아가서는 협조의 대상임에 틀림없다. 그런데 위의 세 기업들만 보더라도 論議의 通路가 노동 조합과 공개 경영이라는 二元的 構造를 지니고 있다.

넷째로 事例를 통해서 보면, 公開 經營과 經營 成果 간에 正의 相關 關係로 나타난다. 그러나 공개 경영의 도입이 반드시 높은 경영 성과로 이어질 것인가는 명백하지 않다. 경영 성과는 경영 조직의 운용 방식뿐만 아니라 그외 다양한 경영 환경에도 영향을 받을 수 있을 것이다. 만일 후자의 경우 이러한 경영 방식의 도입이 타당성을 가지게 될 것인가는 斷言할 수 없게 된다. ♣