

주니어보드 제도 : 호남정유(주)의 사례

이 경 국
호 남 정 유 (주)
경 영 기 획 팀

기업은 조직내부의 창의적인 아이디어를 발표하고 활용하지 못하면 성장의 활력을 잃게 된다. 주니어보드 제도는 이를 위한 대안으로 美·日의 기업에 크게 확산되면서 국내에서도 이 제도를 채택하는 기업들이 점차 늘어나고 있다. 이 글은 이 제도에 관한 업무를 담당했던 필자의 경험을 토대로 이 제도의 성공적인 도입·운영에 관하여 호남정유(주)의 사례를 중심으로 살펴보고 있다.

조직이 비대해지면 관료화, 경직화 현상이 나타나 구성원들은 창의적인 아이디어의 제시를 주저하거나, 거시적인 안목으로 현상을 바라볼 수 있는 자세를 잃게 된다. 1990년대에 들어서면서 많은 대기업들이 이러한 조직의 역기능을 해소하고 젊은 사원들의 창의적인 아이디어를 회사 경영에 적극 활용하고자 주니어보드(Junior Board) 제도를 도입하여 실시하고 있다. 이 제도는 회사마다 그 명칭도 다르고 운영 방법이 조금씩 다르

기는 하지만, 「주니어보드」, 「청년중역회의」, 「사원중역회의」, 「프레쉬보드」 등의 이름으로 이미 많은 회사에서 도입, 실시하여 성과를 거두고 있다.

주니어보드는 1932년 미국 맥코믹사에서 처음으로 실시된 이래 1956년 일본등에 확산되어 조직 활성화에 뛰어난 성과를 거두고 있으며, 우리나라에는 지난 1980년대 초에 제일모직이 입사 3년 이상 대리급 사원 7명으로 구성된 모의중역회의라는 이름으로 이 제도를 처음 도

입한 것으로 알려져 있다.

필자가 근무하고 있는 호남정유에서도 1993년에 「주니어중역회의」라는 이름으로 도입한 이후 제2기 멤버들이 활동하고 있는 중이다.

제도의 목적

기업마다 목적 및 운영 형태 등이 조금씩 상이하나 대체로 다음과 같은 내용이 이 제도의 일반적인 목적이라 할 수 있다.

혁신적이고 창의적인 제안 수렴을 통한 경영 의사결정 지원

주니어보드 제도를 도입하는 가장 큰 목적은 젊은 사원이 지닌 창의적인 사고와 독창적인 아이디어를 발굴, 경영에 적극 활용하기 위해서이다. 즉 기존의 사고 방식에 얽매어 있지 않은 젊은 사원들이 신선한 시각으로 회사가 당면하고 있는 근본적인 문제등 실질적으로 회사발전에 도움이 될 수 있는 주제에 관하여 대안을 제시하고 회사는 그 대안을 수렴, 경영에 반영함으로써 회사의 발전을 도모하고자 하는 것이다.

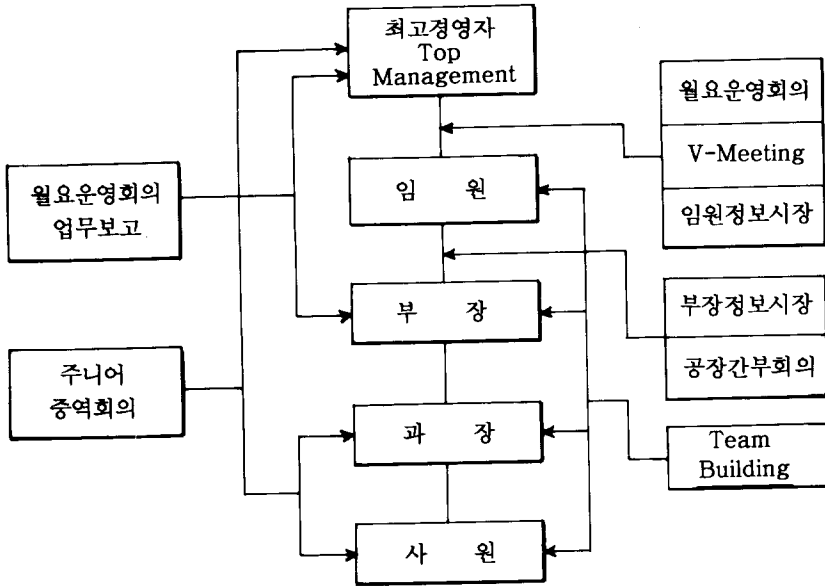
사내 의사소통 활성화를 통한 일체감 조성 및 조직 효율성 제고

기업의 규모가 커짐에 따라 상하간의 의사소통을 함에 있어 동맥경화 현상이 갈수록 심해지게 마련이다. 이러한 문제점을 해소하고 조직의 활성화를 도모하기 위해 많은 기업들이 「사장과의 대화」, 「원탁회의(Round Table Meeting)」, 「제안제도」, 「미팅」, 「스피크 업(Speak-up)제도」, 「팀 형성 프로그램(Team Building Program)」 등 다양한 제도를 실시하고 있다. 주니어보드 또한 만성화 되고 경직화되기 쉬운 기업의 조직에 있어서 하부에 있는 젊은 사원들의 신선한 아이디어와 생생한 현장의 소리를 수렴해 최고경영층에 직접 전달할 수 있는 제도적 장치를 마련함으로써 조직에 활력과 새바람을 불어넣고자 하는 것이다.

전사적 경영관 배양을 통한 유능한 인재의 육성 도모

주니어보드 제도의 또 하나의 목적은 멤버들이 회사 전체적인 시각에서 기업 경영을 바라볼 수 있는 능력을 키워준다는 것이다. 가시적인 문제점의 개선도 중

<그림 1> 호남정유의 의사소통 경로 (communication channel)



* 현재 호남정유는 팀제도를 도입하여 실질적으로는 팀원-팀장-본부장-사장의 4 단계 의사소통의 경로를 가지고 있다.

요하지만 젊은 사원들이 “중역”의 위치에 서 경영상의 문제를 파악하게 되고 일상 업무 속에서는 부족한 타부서와의 커뮤니케이션의 확대를 통하여 회사 전반에 관한 경영자적 안목을 키울 수 있으며, 조직 내의 혁신을 선도하는 변화의 인자 (change agent)로서의 역할을 수행하게 된다.

운영 형태

많은 기업의 주니어보드의 운영 형태를 살펴보면 대개 다음과 같은 형태를 취하고 있다.

구 성

○ 멤버의 자격

신선한 감각과 문제 의식을 최대한

도출해 내기 위하여 그 구성원은 대내외 업무 활동이 활발하고 창의력과 선견성이 풍부하며, 문제 의식과 개혁 의지가 강한 젊은 사원을 중심으로 선발한다. 따라서 대부분의 기업이 입사 2~3년 이상의 대리, 사원을 주니어보드 멤버로 선발하고 있으며, 초임 과장급까지 포함하는 경우도 많다. 금성사의 경우는 독특하게 과·부장급으로 구성된 주니어보드와 대리 사원급의 프레쉬보드를 동시에 운영하고 있다.

○ 인 원

구성 인원은 기업의 규모 및 업종에 따라 차이가 많지만 회의등의 원활한 운영과 효율적 팀 활동을 위하여 적정 인원인 10명 내외로 하는 것이 적당하다. 또한 인원 구성은 사업부별, 지역별 또는 부서별로 인원을 할당하여 구성하며, 기업의 규모가 크거나 매우 상이한 여러 사업을 영위하는 경우에는 사업부별, 지역별로 독립된 주니어보드를 구성할 수도 있다. 기업 내에 다수의 사업부와 사업장이 존재하면서 1개의 주니어보드를 구성할 경우, 경영 환경과 문화가 상이함으로 인하여 공

통 관심사가 될 수 있는 소재 발굴의 어려움이 있고 지리적으로 떨어져 있음으로 해서 멤버간의 상호 의견 교환 및 회의 소집 등 운영상의 어려움을 겪을 수 있지만 멤버의 다양성으로 인한 새로운 사고와 접근이 보다 풍부해질 수 있다는 장점이 있다.

○ 선 발

주니어보드 멤버의 선발 방법은 추천에 의한 선발과 사원들의 자발적 지원에 의한 선발 방법 및 사원들의 직접 투표방식이 있으며, 일정 비율에 따라 추천과 지원을 배분하여 선발할 수도 있다. 멤버는 임기 개시 1~2개월 전에 선발하여 주니어보드의 목적과 운영 방향 등에 대하여 미리 숙지시키는 것이 바람직하다.

○ 임 기

멤버의 임기는 문제 해결에 필요한 기간과 멤버의 의욕 관리 측면에서 6개월에서 1년 정도로 하는 것이 보통이며, 활동의 연속성 및 효율성을 갖기 위하여 일부 멤버의 재임을 허용할 수도 있다.

○ 임원진 선임

운영의 편의를 위하여 임원진을 선임하도록 하되 가능하면 모든 멤버가 참여할 수 있도록 하며, 임원진은 주관 부서와의 조정, 회의 결과 및 연구 결과의 보고와 자체 활동의 홍보 등 주니어보드 운영에 부수되는 제반 업무를 수행한다.

○ 회의 시기

정기회의는 월 1~2 회 정도 개최하며, 필요에 따라 임시회의를 소집한다.

○ 회의 참석자

주니어보드 멤버를 참석자로 하되 토의 주제별로 관련 부서 담당자 또는 관련 임원을 출석시켜 보충 설명이나 구체적인 자료를 요구할 수 있도록 한다. 이때 관련 부서는 특별한 사유 없이 이를 거절할 수 없도록 한다.

○ 논의 주제 및 활동 내용

주니어보드에서 다룰 수 있는 내용은 원칙적으로 제한을 두지 않는 것

이 좋으며, 주로 경영혁신을 위한 창의적인 아이디어의 도출, 회사 비전 실현을 위한 정책 방향의 제시 등을 그 활동내용으로 하고 있다. 또한 채택된 제안을 직접 실행하거나 실행을 주관할 수도 있다. 다만 회사 내의 다른 기구나 제도의 기능(예를 들어 노사협의회나 노조의 활동, 제안 제도)을 고려하여 상호보완적이 되도록 한다. 그리고 논의 주제는 자체적으로 선정할 수도 있고 주관 부서의 상정 안건을 선정할 수도 있다. 일반적으로 주니어보드의 활동 내용은 다음과 같다.

- 회사 경영 전반에 관한 건설적 제안 또는 문제 해결 대안의 수립
- 회사 비전 실현을 위한 정책 방향의 제시
- 하부조직의 의견 수렴 및 최고경영층에의 전달
- 상정된 의제, 안건의 정확한 진단 및 해결 방안 모색
- 채택된 제안의 실행 또는 실행의 주관

○ 보고 절차

토의 결과나 연구 결과는 중간 계층

을 거치지 않고 직접 최고경영자(top management)나 임원회의에 보고하거나, 주니어보드의 제안서를 주관부서가 검토하여 최고경영자에게 간접적으로 보고한다.

주관 부서

주니어보드의 목적 및 활동 내용이 대부분 경영 전반에 관한 사항이고 제도 및 업무의 개선에 관한 것이므로 대부분 기획 담당 부서나 경영혁신 담당 부서가 주관한다. 주관 부서는 주니어보드 활동 및 예산관리, 채택된 안건 및 제안에 대한 관련부서의 사후 관리 촉진, 멤버의 선발, 기타 주니어보드 운영에 필요한 사항을 지원하는 업무를 맡게 되며, 회사에 따라서는 안건의 상정 및 결과의 검토, 보고도 수행한다.

사후 관리

최고경영자는 직접 멤버들과 제안 내용에 대해 토론을 하고 채택 여부를 결정하거나, 임원회의를 통해 보고 받은 후 해당 안건에 대한 추가 정보 필요시 관련 부서에 상세한 검토를 지시하고, 채택 및 처리 결과를 주니어보드에 반드시 통

보하도록 한다. 또한 채택된 안건에 대해서는 이를 실무에 적용하고, 관련 부서에서는 그 실행 결과를 최고경영층과 주니어보드 및 주관 부서에 되돌려 보내야(feedback) 한다.

준수 사항

회사는 주니어보드 활동으로 발생한 제반 사항(발언, 조사 결과, 제안)에 대해 주니어보드 멤버에게 인사상의 불이익을 주어서는 절대 안된다. 그리고 멤버는 주니어보드 활동을 통하여 지득(知得)한 기밀 정보를 누설해서는 안된다.

인센티브(incentive) 부여

주니어보드 멤버에 대해서는 일정한 인센티브를 부여함으로써 멤버들의 의욕적이고 활발한 활동을 촉진하고 자부심을 느끼도록 한다. 승·진급시의 인사상의 인센티브, 해외 연수등 교육기회의 부여와 같은 인센티브가 주를 이루고 있다.

호남정유 주니어중역회의의 활동 사례

1990년 10월에 주니어중역회의라는 이름으로 주니어보드(이하 주니어중역회

〈표 1〉 국내 기업의 주니어보드 제도의 운영 형태

구 분	호남정유	금 성 사	럭키증권	삼성생명	
명 칭	주 니 어 중역회의	주 니 어 보 드	청 년 이 사 회	청 년 중역회의	
실시 시기	1993년 10월	1989년 11월	1990년 4월	1984년	
자 격	과장급 이하	부/과장급	대리, 사원 (입사 2년 이상)	대리, 사원 (입사 2년 이상)	
구 성	위원수	9 명	15 명	15 명	10~15 명
	배석/ 참석	없음	없음	주관 부서 담당자 2 명 / 분기별 1 회 사장 또는 기획 담 당 임원	주관 부서 담당자 2 명 / 안건별 담당 부서장 또는 관리 자
임 기	6개월 (1/3은 재임)	9 개월 (1/2은 재임)	1 년 (일부 중임 가능)	6 개월 (1 회 중임 가능)	
선 발 방 법	각 부서 추천 인재 개발위원회 심사/ 선발	관리자회의에서 추천 / 선정	3 단계 선발 부점 별 → 본부별 → 기 획부 선발	2 단계 선발 전임 위원 / 부서추천 → 기획부 선발	
회의 시기	월 1 회	월 1 회	월 1 회	월 1 회	
회 의 진 행 및 결 과 보 고	경영 전반에 관한 건설적 제안과 문 제 해결 대안의 수 립 (자체 안전 상정) → 해결 방안 수립 후 직접 임원 회 의 보고	경영 혁신을 위한 문제점 및 개선 방 향 논의 (자체 안전 상정) → 해결 방안 수립 사장에게 직접 보고	기획부 상정 안전 및 자체 상정 안전 논의 → 회의 결과 보고 서 작성 → 의장이 직접 임 원회의에 보고	기획부 상정 안전 및 자체 상정 안전 논의 → 제안서 작성 → 기획부장 → 담당임원 → 사장 보고	
주관부서	경영전략팀	비전지원실	기획부	기획부	

주 : 1) 그 밖에도 경인에너지, 쌍용양회, 현대건설, 현대중공업, 삼성전자, 삼성항공, 대우증권, (주)대우, 한일합섬, 럭키금속, 금성산전, 태평양화학, 미원, 동원산업 등 다수의 기업에서 주니어보드 제도를 도입 실시하고 있다.

2) 금성사는 대리, 사원급으로 구성된 프레쉬보드도 운영하고 있다.

의)가 출범한 이래 호남정유는 많은 변화를 겪었다. 신임 사장의 취임 이후 회사에 새로운 개혁의 바람이 불어 닥쳤다. 의식구조, 조직구조, 사업구조 혁신의 기치 아래 자회사 통폐합, 제로베이스의 조직 개편 등이 마무리되고 대규모 교육 훈련 투자가 이루어지고 있다.

주니어중역회의는 이러한 변화 가운데 변화의 인자(change agent)인 젊은 직원들의 회사 전반에 관한 의견을 여과 없이 최고경영층에 전달하고 있다. 출범 초에는 운영상의 미흡으로 관련부서와의 공감대(consensus) 부족 등의 시행착오를 겪었지만 이제는 어느 정도 제도가 정착되어 성공적으로 운영되고 있다. 그간에 주니어중역회의에서 제안하였던 내용의 사례와 처리 결과를 요약하면 다음과 같다.

여사원 재배치 방안

○ 제안 내용

부/팀 소속의 타자원 제도를 폐지하고 사무직으로 전환하여 현업 배치한다. 오버헤드(overhead) 타자원은 풀(pool)제로 운영하고, 분산되어 있는 임원실을 집중형으로 배치하여 유휴 타자원을 현업에 배

치한다. 또한 여사원 인력의 효율적 활용을 위하여 관련 부서는 직무 재분류와 업무 교육을 강화한다.

○ 처리 결과

팀제도 실행과 더불어 부/팀 소속의 타자원제는 사실상 폐지되었으며, 임원에 배속된 오버헤드(overhead) 타자원 재배치는 임원의 업무 원활화를 위하여 채택되지 않았다. 그 밖의 제안에 대한 세부 실행 방안은 인사부에서 수립하여 실시할 예정이다.

팀제도의 확대 실시 및 경쟁에 대비한 조직 간소화

○ 제안 내용

팀제도를 확대 실시한다. 제로베이스에서 출발하여 과업에 따라 팀을 개편하고 팀장을 직급에 구별없이 선임하며, 과장 직위는 폐지한다. 그리고 직급(grade)과 직위(post)를 분리하고 지휘 체계를 간소화하여 의사결정 단계를 3 단계로 축소한다

○ 처리 결과

1994년 조직개편시 주니어중역회의 의견이 참고되어 전면적인 팀제도를 도입하였으며, 이에 따라 직급과 직위를 분리하고 의사결정 단계를 팀원-팀장-본부장-사장의 4 단계로 축소하였다.

휴대용 PC 보급과 문서 전산화

○ 제안 내용

영업사원 및 필요 부서에 노트북 PC를 지급하여 고객 밀착 경영을 강화하며, 서식 전산화와 전자결재 시스템을 도입하고 정보 데이터베이스를 구축한다.

○ 처리 결과

서식 전산화는 이미 상당 부분 완료되어 실행중에 있으며, 1994년 12월까지 전자결재 시스템을 구축하고 필요 부서에 휴대용 PC를 지급하고 있으며, 1994년말까지 영업정보 시스템인 OPS 데이터베이스를 구축한 후 영업사원에게 1인 1대 휴대용 PC를 지급하기로 하였다.

에너지 목표관리

○ 제안 내용

각 공정별 에너지 측정 설비 설치 및 에너지 목표관리 과정 (procedure)을 수립한다. 먼저 총 utility의 80%를 차지하는 연료 사용량을 최우선 관리하고 중질유 분해 시설등 신규 건설되는 설비단위 (unit)는 필수적으로 설계 단계부터 목표관리 개념을 도입한다.

○ 공장 기술팀에서 시스템 구축에 필요한 세부 실행 방안을 수립중에 있다.

이 밖에도 혁신핸드북 제작, TQM과 CSM을 중심으로 한 경쟁력 강화 방안, 정보 공유 혁신 방안 등을 제안하여 조직에 새로운 활력소를 가져다 주고 있다. 일부 제안은 회사의 문화적 특성에 너무 맞지 않거나 심도 있는 연구의 부족으로 인한 대안의 부재로 기각되거나 실행상의 어려움으로 현업 부서에서 새로운 방향으로 수정 제안한 사례도 있다. 하지만 최고경영자의 적극적인 배려와 멤버들의 자발적 노력, 그리고 주관 부서와의 긴밀한 협조로 성공적으로 운영되고 있다.

주니어보드 제도의 성공 요인

많은 기업들이 조직에 활력을 불어넣고자 주니어보드 제도를 도입하여 실시하고 있지만 여러 가지 이유로 제도 자체가 유명무실해진 경우도 있다. 주니어보드가 성공적으로 운영되기 위해서는 다음과 같은 점들이 필수적으로 갖춰지고 지켜져야 할 것이다.

1. 최고경영자의 관심과 지원

주니어보드의 성패는 최고경영자가 얼마나 지속적으로 관심을 갖고 지원해 주느냐에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 특히 주니어보드 멤버들의 부족함을 따뜻하게 감싸주고 이들이 소신껏 일할 수 있도록 배려하고 채택된 제안이 실행될 수 있도록 지속적인 관심을 가져야 한다.

2. 주니어보드 멤버의 참여

- 멤버의 적극적인 참여 노력이 필요하다. 활발한 논의와 문제 해결을 위한 적극적인 노력이 있어야 한다. 원활한 활동과 보다 나은 결과를 이끌어내기 위해서는 멤버 상호

간의 이해와 팀워크가 절대적으로 중요하다. 주제에 따라 일부 멤버가 주도적으로 문제 해결 활동을 수행할 경우도 있지만 멤버 전원의 참여를 유도하여 상호간에 많은 제안과 도움을 주도록 노력한다.

- 발표 내용에 대해 가능하면 관련 부서와 어느 정도의 사전 의견 조정이 필요하다. 사전에 조사연구 단계에서 관련 부서와의 의견을 나누겠지만 보고 내용에 대한 관련 부서의 의견을 사전에 수렴해 봄으로써, 보고 내용이 전혀 실현가능성이 없거나 관련 부서와의 감정적인 갈등을 야기할 수 있는 부분을 최소화할 수 있다.
- 자기 소속 부서의 업무 또는 조직과 관련하여 무언가 보여줘야 한다는 생각에 사로잡히지 말고 가능하면 全社的 시각에서 접근하도록 한다. 가능한 한 지엽적이고 특정한 집단의 이익 대변을 위한 활동을 지양하며 전사적 관점에서 조직의 문제점을 추출해 내고, 이의 해결 방안을 발굴하고, 경영층에 적극 개진하여 조직의 실제 변혁을 촉진하는 변화의 인자로서의 역할을 다 해야 할 것이다.

- 대안 부제의 비판에 그치지 말고 한 단계 진전시키는 것이 바람직하다. 즉 문제점의 제시에 그치지 말고 문제 해결 대안의 제시가 요구되며, 나아가 가능하다면 실행 계획까지 수립하도록 해야 보다 더 실행력이 높아진다.
- 창조적 모방도 아주 중요하다. 즉 관련 서적 구독, 전문가 의견 청취, 타사사례연구(benchmarking) 등을 통하여 시행착오를 줄이도록 한다.
- 발표는 자신있고 소신있게 하며, 질문에 즉시 답할 수 있도록 사전 준비를 치밀히 하도록 해야 한다. 보고 내용은 멤버 모두의 공식적인 의견이므로 확실히 공유하도록 한다.
- 활동에 대한 사내의 이해의 폭을 넓힐 수 있도록 주변에 활동과 결과를 전파하려는 노력을 게을리해서는 안된다. 멤버 스스로도 활동 내용을 사내에 지속적으로 전파하여 임직원들의 이해와 관심, 지원을 유도해야 한다.
- 임기중에는 특히 언동과 태도에 모범을 보여 보고 내용과 멤버에 대한 오해의 소지가 없도록 노력한다.

상사의 배려

멤버들의 내실 있는 활동을 보장하기 위해서는 시간 할애 등에 있어 상급 관리자나 임원들의 적극적인 배려 또한 필수적이다.

채택된 안건에 대한 사후 관리 능력

주니어보드를 통하여 제기된 문제점은 단순히 문제점 인식 정도로 그쳐서는 곤란하며 반드시 그 문제점에 대한 해결 방안을 실무에 적용, 해결해 나가는 사후 관리가 절대적으로 필요하다.

이상에서 호남정유의 사례를 중심으로 주니어보드 제도의 목적과 운영 형태, 그리고 성공적인 운영을 위한 몇 가지 제언을 적어 보았다. 이 글은 필자의 짧은 경험에 의한 것이므로 반드시 옳다고 볼 수 없으며, 많은 내용이 간접적 형태로 인용되었기에 부정확한 내용이 있을 수도 있다. 이 글이 이 제도를 도입하고자 하거나, 이 제도를 도입은 했으나 원활하게 운영하지 못하고 있는 기업에 도움이 되었으면 하는 바람이다. ♣