

Global Economy Insight

2005. 12. 19

- 성공한 기업들의 특징
- CEO 발굴·육성·선발의 함정
- 미국 대형 제조업 부진의 원인

□ 성공한 기업들의 특징¹⁾

지난 21년 동안 매년 미국에서 가장 일하고 싶은 직장으로 뽑힌 100대 기업들 중에서 Goldman Sachs, AG Edwards²⁾, Nordstrom³⁾, WL Gore⁴⁾는 다른 직장에서는 발견하기 어려운 7가지의 장점을 가지고 있다. 이들 기업들은 단기적인 이윤에 집착하지 않고 자신들의 장점들을 기업 고유의 가치로 승화시킨 결과, 1998년 이후 이들 기업들의 주가는 S&P 500의 수익률의 두 배를 기록하는 등 주주들에게 높은 이익을 가져다주고 있다.

① 감원 조치는 가장 마지막 수단으로 삼는다

- Levi Strauss나 휴렛패커드는 직원들을 대량 해고시키면서 미국 젊은이들이 가장 일하고 싶은 기업 리스트에서 탈락했음

② 중역들의 장기근속을 보장한다

- CEO들을 매우 오랫동안 근속시켰으며, 이것은 직원들에게 긍정적으로 작용하여 기업의 우수한 실적으로 이어졌음

③ 성과의 과실은 관리자급 뿐만 아니라 모든 임직원에게 골고루 나누어 준다

- Cisco와 마이크로소프트사는 경영진과 직원 모두에게 스톡옵션을 제공하고 있고 골드만삭스는 지분의 신규로 상장되는 주식의 약 20%를 직원들에게 배정하고 있음

④ 오랜 시간에 걸쳐 강한 기업 문화와 소속감을 확립한다

- 미국인들이 일하고 싶어하는 기업 중 40%가 공기업(public company)이 아닌 사기업(private)으로 나타났음

1) 본 자료는 Financial Times, 2005. 10. 27의 보도 내용을 요약·정리한 것임.

2) 세인트루이스에 근거한 주식 중개회사.

3) 시애틀에서 구두회사로 시작하여 현재 미국 전역에 패션관련 소매 체인을 보유.

4) 델라웨어에 근거하여 고어텍스(Gore Tex) 등 기타 화학제품을 제조.

-
- 이들 사기업은 가족에 뿌리를 두고 독특한 친화력과 결속력을 바탕으로 직원들의 소속감을 고취시킴
 - 스웨덴계 이주민 가족에서 뿌리를 두고 있는 Nordstrom사도, 현재 주식회사로 전환되었지만, 창업 초기 형성된 친화력과 결속력을 바탕으로 미국 젊은이들이 일하고 싶은 회사에 손꼽히고 있음

⑤ 규정에 명시된 것 이상을 제공한다

- 가족에 뿌리를 두고 있는 기업들은 주식회사로 전환되더라도 주주들이 용납하기 어려운 선물을 직원들에게 제시함으로써 사기를 고취시킴
 - SC Johnson라는 미국의 화학회사는 1980년대에 400여명의 영국 직원들을 회사 본부가 위치한 위스콘신주 라신(Racine)으로 초대하여 크리스마스 파티를 열었으며, 이후 호주와 캐나다 직원들에게도 이와 같은 행사를 열었음

⑥ 고객에게 최상의 서비스를 제공하도록 한다

- 창업 초기 구두 회사로 출발한 Nordstrom의 경우 직원들이 무릎을 굽혀 고객을 대하였으며 대형 양관점으로 성장한 이후에도 이런 고객 만족 정신을 계승하여 고객의 만족도를 높임
- 이러한 고객 만족도 제고 노력은 기업 가치를 증대시키는 요인으로 작용해 궁극적으로 직원들이 회사에 충성할 수 있는 토대를 제공함

⑦ 해외에 있는 자회사들에 대한 인력 관리에도 관심을 기울여라

- 해외 생산 등이 보편화 되면서 자국뿐만 아니라 자회사들이 속한 각국의 노동 관리 기준을 모니터링할 필요성이 커지고 있음

□ CEO 발굴, 육성, 선발에 있어서의 함정⁵⁾

CEO 육성 및 선발은 기업의 안녕과 번영 추구에 있어서 가장 중요한 과제이나 정작 CEO 육성 및 선발 프로세스가 확립되어 있는 기업은 그다지 많으며, 후계자 지명 프로세스 또한 불만족스러운 수준에 있다. 더욱이 후계자 육성 프로그램이 있는 기업조차도 기업의 니즈에 적합한 CEO를 선발하는 데는 한계가 있다. 따라서 기업은 자사 리더 육성 프로그램을 강화하고, CEO를 선임할 수 있는 이사회역할을 제고시켜 기업의 니즈와 일치하는 후계자를 선발해야 한다.

- (CEO 육성 및 선발의 문제점) 기업의 안녕을 지키고자하는 경영진에 있어서 CEO의 선임은 최우선 과제임과 동시에 영원한 과제이나, CEO 육성 및 선발 프로세스가 불완전한 상태임
 - (후계자 양성 프로세스 확립 미흡) 미국기업이사협회(NACD)의 조사 결과에 의하면 매출액 5억 달러 이상 기업 가운데 절반 이상이 후계자 양성 프로세스가 확립되어 있지 않음
 - (불만족스러운 후계자 지명 프로세스) 기업리더평의회(CLC)가 276개 대기업을 대상으로 2004년 조사한 결과에 의하면, 응답 인사 담당 이사의 20% 정도만이 후계자 지명 프로세스에 만족하고 있는 것으로 나타남
- (CEO 선발의 함정) CEO 선발을 위해서는 외부 CEO 영입, 창립 사원 출신 CEO 선발, 후계자 육성 프로그램 활용, 이사회 추천, CEO 인재 회사 활용 등 다양한 방법과 수단이 동원되고 있으나 저마다 큰 함정이 있음
 - (외부로부터의 CEO 영입) PR회사 버슨 머스텔리에 의하면 'Fortune 1,000대 기업' 중 37%의 기업이 CEO를 외부 영입한 것으로 나타났으나, 이러한 경우 기업 재건이나 구조조정에는 유리할 수 있으나 중장기 기업 발전에는 부정적인 영향을 줄 수 있음

5) 본 자료는 東洋經濟, 2005年 10月 8日의 발표 내용을 요약·정리한 것임.

- **CEO 본연의 모습과 배치:** CEO의 가장 중요한 일은 불확실성이 높은 시장이나 경쟁 분야의 변화를 돌파하여 복잡한 조직을 장기간 리드하는 일이나 외부 출신 CEO는 단기적인 업적 달성을 중시하는 경향이 심함
 - **기업의 추진력 약화:** 새로운 CEO는 새로운 팀이나 경영 스타일을 도입하고자함으로써 기업의 지속력과 추진력을 약화시킬 수 있음
 - **사원의 사기 및 경쟁력 저하:** 직원들은 다음 구조조정 대상에 대한 관심이 높아져 사기가 저하될 뿐 아니라 내부 경쟁에 시달려 외부와의 경쟁에 소홀해짐으로써 기업의 경쟁력이 점차 저하될 수 있음
 - **고액의 비용:** 한편 외부로부터 영입한 CEO가 실패하거나 역할이 미흡했다더라도 고액의 퇴직위로금을 지불해야하는 등의 비용이 소요됨
- (내부 CEO 선발) 외부로부터 영입한 CEO와 마찬가지로 창립 사원 출신 또는 사내 후보자 가운데 선발된 CEO도 위험요인을 안고 있음
- **너무 밀접한 관계:** 내부에서 CEO를 선발할 경우 심사과정이 온정적일 수 있고, 만약 선발된다면 사내 인간관계 등 심리적으로 얽매어 있기 때문에 조직풍토 개혁에 방해가 될 수 있음
 - **경험 부족:** 내부 선발 CEO 중에는 CEO로서 적절한 경험을 쌓지 않은 경우가 있기 때문에 업무 전체를 리드할 수 없는 경우가 발생할 수 있음
- (후계자 육성 프로그램) 대부분의 기업이 중간 관리자 양성은 뛰어나지만 최고 수준의 리더 양성 프로그램을 가지고 있지 않아 시니어 매니저가 부족하여 외부로부터 발탁하는 경향이 강해지고 있음
- **외부 발탁 실패:** 미국 기업리더평의회 조사 결과에 의하면 응답 기업의 약 50% 정도가 3회 이상 사외 시니어 매니저를 중도 채용했으나, 채용 이유는 22%가 '외부 후보자가 매우 매력적이었기 때문'이었고, 45%는 '후계자의 사내 육성에 비용과 시간이 너무 많이 걸리기 때문'이었음
 - **후보자의 절대적 부족:** 외부 인재를 발탁하는 근본적인 이유는 회사를 경영할 수 있는 자질을 가진 인재가 절대적으로 부족하기 때문임
 - **짧은 CEO 선발 기간:** 기업은 가능하면 10년 또는 그 이상 일할 수 있는 CEO를 원하는데 그 경우, CEO 취임 시 연령이 46~52세가 바람직하며 30세에 후계자 육성 프로그램을 본격적으로 실시해야하나 대부분의 기업에서는 불가능함

- **부실한 교육 프로그램:** 설령 조기에 CEO 후보자를 선발하여 교육시킨다 하더라도, 전략상 목표와 일치하지 않는 인재를 육성하는 등 부실한 교육 프로그램에 의해 전혀 도움이 되지 않는 리더를 양성할 수 있음
 - **JOB 로테이션:** 더 중요한 문제는 대부분의 기업들이 진정한 리더는 현장에서 육성된다는 사실을 인지하고 JOB 로테이션에 의해 이를 실천하고 있지만, 유력 후보자의 의사결정 결과가 실현되기 전에 타 부서로 이동되는 경우가 많아 JOB 로테이션의 실효를 거두기 어려움
- (이사회) 산더미와 같은 심의 업무, 미약한 CEO 선발 경험, 세평과 카리스마 등에 좌우되기 쉬운 이사회 결의 등 이사회 가장 중요한 업무인 CEO 선임에도 많은 문제점이 있음
- **산더미 같은 심의 업무:** 마더 델타의 조사에 의하면 대부분의 기업 이사가 CEO 선발이 아니라 회계 감사, 리스크 관리, 재무 업적 등에 보다 더 많은 시간을 활용하고 있는 것으로 나타남
 - **미약한 CEO 선발 경험:** 지명위원회 멤버 대부분이 철저한 공동조사 등을 통해 해당 기업의 긴요한 사안에 대한 공통의 이해를 쌓는 등 CEO 선발을 위한 프로세스 경험이 부족하여, CEO 발굴에 애로가 많음
 - **세평과 카리스마에 좌우되기 쉬운 이사회 결의:** 한편 이사회 CEO 선발 결의는 월스트리트 저널이나 다른 매스컴으로부터 인기가 있거나 리더 처럼 보이는 외관 즉 카리스마에도 좌우되기 쉬움
- (CEO 인재 회사) CEO 인재 소개 회사는 기업의 CEO 선임에 큰 영향력을 미치지만, 이사회 CEO 선임 경험 부족으로 해당 기업의 니즈를 정확히 이해할 수 없을 경우 통상의 흔해 빠진 20 가지 정도의 기준으로 CEO를 선발, 추천함
- **흔해 빠진 기준에 의존:** CEO 인재 회사가 해당 기업의 니즈를 정확히 이해하지 못할 경우 팀 빌딩 능력, 변화 적응력, 인간관계 스킬 등 후보자의 성격이나 비전 등 흔해 빠진 기준에 의존하기 때문에 CEO 인재 회사가 추천하는 CEO 후보가 해당 기업의 니즈에 일치하지 않을 수 있음

-
- (시사점) 기업은 사내 후보자를 충분히 확보하여 후계자 문제에 대비해야 할 뿐 아니라 이사회에서는 후계자 육성 계획을 입안하여 꾸준히 개선해야 하며, 사외 후보자를 검토할 경우 그 책임을 맡은 이사는 CEO 선발 프로세스에 대해 숙지하고 후계자 찾기에 능동적으로 대응해야 함

 - (자사 리더 육성 프로그램 강화) 자사 리더 육성 프로그램 강화를 통해 조기에 잠재력이 높은 우수한 후보자를 선별해야만 하며, 사업을 전개하고 있는 모든 국가에서 CEO 후보자들을 찾는 것이 중요함
 - OJT 재조정 및 엄격한 평가: 후보자가 리더 육성 프로그램에 돌입하게 되면 상사는 그들에 대한 교육과 OJT를 새로운 시점에서 재조정하고 후보자의 업적을 육성 프로그램의 각 단계에 비추어 엄격하게 평가해야 함
 - 서서히 크고 복잡한 사업 부문으로 확대: CEO가 되기 위한 준비로써 가장 바람직한 것은 서서히 크고 복잡한 사업 부문에 대한 책임을 주어 하나의 제품 관리에서 고객 확보, 일개 지역 또는 국가 등으로 후보자에 대한 책임을 확대시키는 것임
 - 단 이러한 기회를 제공할 수 없는 기업들은 대규모 프로젝트 또는 소규모 팀 설계 등을 통해 비즈니스 관리 경험을 갖게 하는 것이 중요함

 - (이사회 역할 제고) 이사회가 정식 CEO 후보자 물색 단계에 들어가기 전부터 주의 깊게 살핀다면, 유력한 후보자 발견 가능성은 그 만큼 커질 수 있으므로 CEO 육성 및 선발과 관련된 이사의 역할 제고가 중요함
 - 후보의 성장을 개인적으로 인지하라: 이사들은 항상 CEO 후보자들의 성장을 개인적으로 확인하기 위한 노력이 필요함
 - 현장에서 확인하라: 이사들은 CEO 후보자가 하는 일에 대해 현장에서 직접 그들을 관찰하고 확인해야 함
 - 기업의 니즈와 일치하는 후보자를 선발하라: 기업을 통솔하는 리더는 본인의 역량과 경험이 기업의 니즈, 즉 가까운 미래에 있어서는 당장 필요한 것이며 먼 미래에 있어서는 기업의 성장으로 이어지는 것이어야 함
-

□ 미국 대형 제조업 부진의 원인⁶⁾

최근 세계 최대 자동차 부품 업체인 델파이의 파산 신청, GM·FORD 등 미국 대형 자동차 업체들의 수익성 악화에 따른 신용등급 하향 조정 등 자동차 업계를 중심으로 미국의 대형 제조업체들이 경영 위기에 봉착해 있다. 이는 기업들이 과거 노동자에게 지급을 약속했던 과도한 퇴직연금, 건강보험 등과 같은 비용 부담이 한 요인으로 작용한 것으로 분석된다.

○ (美 대형 제조업체들의 위기) 최근 미국 대형 제조업체들이 수익성 악화에 따른 파산, 신용 등급 강등과 같은 경영 위기를 겪고 있음

- 2005년 10월 8일 미국의 세계 최대 자동차 부품 업체인 델파이가 파산 신청 절차에 들어감
- 또한 세계 최대 자동차 업체들인 GM과 FORD도 수익성 악화에 따른 경영 위기로 S&P 등 신용평가기관으로부터 신용 등급이 하향 조정됨

○ (원인) 과거 노동자들에게 지급을 약속한 과도한 퇴직연금, 건강보험 부담이 기업의 비용 부담 요인으로 작용하면서 최근 미국의 대형 제조업체들이 경영 위기를 겪고 있는 것으로 분석됨

- 미국의 대형 제조업체들의 경우 노동자 수가 많고 강력한 협상력을 지닌 노조가 존재하고 있어 기업과 노동자간 과도할 정도의 퇴직연금 및 건강보험 부담에 대한 협약을 체결하고 있음
- 델파이의 경우도 파산 신청 당시 전 현직 노동자들에게 지급해야할 연금 규모가 85억 달러에 달하고, 건강 보험 부담금은 이보다 많은 것으로 추정됨
- 이와 같은 기업 비용 부담은 최근에 들어서는 원자재가 상승, 중국 등의 저가 공세 등과 맞물려 미국의 대형 제조업체들 경쟁력 약화의 주요 원인으로 작용함

6) 본 자료는 Economist, 2005 12.15 의 보도 내용을 요약·정리한 것임.

○ (과급 영향) 과도한 퇴직연금 부담 등에 따른 기업의 파산은 해당 기업 및 근로자들의 피해뿐만 아니라 국민의 세 부담 가중과도 직결되어 있음

- 미국은 연방정부가 연금지급보증공사(PBGC)를 통해 기업의 연금 지급을 보증하고 있어 기업이 파산하더라도 노동자에게 지급될 연금 중 기업이 적립하지 못한 부분을 보전해 줌
- 실제로 최근 유나이티드 에어라인 파산 이후 회사가 적립하지 못한 66억 달러에 달하는 연금지급액을 연방 정부가 보증하기도 했음
- 결국 퇴직연금 및 건강보험 부담이 기업의 연쇄 도산으로 이어질 경우 정부 부담은 그만큼 늘어나고 궁극적으로는 세금을 내는 국민들에게 부담이 전가될 우려가 있음

○ (기업들의 대응) 최근에 들어 미국 기업들은 기업에게 부담이 되는 확정 급여형(DB) 퇴직연금제를 줄이고 확정 기여형(DC)을 늘리는 방안을 추진하고 있음

- 2004년의 경우 S&P 500 기업들 중 75%는 여전히 확정 급여형(DB) 퇴직 연금제도를 채택하고 있으나 점차 기업 부담을 줄이기 위해 확정 기여형(DC)으로 전환되는 추세임
- 예컨대 HP, IBM, Motorola는 기존 사원들의 경우 DB형을 유지하고 있지만 신입사원에 대해서는 DC형인 401K연금을 적용하고 있음

확정 급여형(DB : Defined Benefit plan): 퇴직연금이 일정한 공식에 의해 약속되어 있고, 이의 최종 지급 부담을 고용주가 떠안는 제도임

확정 기여형(DC : Defined Contribution plan) : 근로자 소득의 일정 비율을 기업이 정기적으로 사외에 적립하여 운용한 뒤, 이의 원리금을 연금 형태로 지급하는 제도임

○ (시사점) 우리나라도 기업 퇴직 연금제 도입을 추진하고 있는 점을 감안할 때 과도한 비용을 발생시켜 기업 경쟁력 약화를 초래할 수 있는 부분에 대해서는 勞使간 상생의 협력을 통해 해결하는 것이 바람직함