

□ 利害關係者에 대한 企業의 對應¹⁾

- 기업 이해관계자들의 이해관계를 어떻게 조정하느냐 여부에 따라 전문경영인의 능력은 물론 기업 성과가 좌우되고 있음
- 전문경영인의 가치관에 따라 경영스타일이 달라지고, 이에 따라 이해관계자와의 갈등 양상도 다르게 나타남
- 궁극적으로는 기업 경영에 있어 주주와 종업원의 이익을 공정하게 반영하는 ES형 경영스타일이 지향되어야 함

- 종업원, 주주, 채권자 등 기업 이해관계자들(Stakeholders)의 이해관계 조정이 기업 경영의 근간을 이룸
 - 기업과 이해관계자는 서로 밀접한 의존관계에 있으면서도, 그 이해관계는 점점 첨예화되고 있음
 - 최고 경영자의 역할은 이 이해관계를 효과적으로 조정하는 데 있으며, 구체적인 해결책을 제시할 수 있느냐 여부에 따라 경영 성과가 좌우됨

○ 利害의 尖銳化를 緩和시키는 經營 스타일

- 자본과 경영의 분리가 전문경영인의 권한을 크게 함
 - 역사적으로 보면, 자본과 작업의 분리, 자본과 관리의 분리가 일어난 후 자본과 경영이 분리됨
 - 전문경영인은, ▲ 리더십, ▲ 경영전문능력(MBA), ▲ 경영체에 대한 공헌 의욕 등을 사용하여, 경영지배권을 장악, 유지, 강화함
- 전문경영인과 이해관계자의 관계(1): 전문경영인의 경영지배권이 약한 경우
 - 양자의 이해는, 첫째 기업이 대규모화하면서 이해관계자의 이해관계도 필연적으로 크게 되고, 둘째 전문경영인에게 지지기반이 없을 경우, 첨예화됨
 - 최근 미국의 경우, 연금기금집단이나 투자신탁회사가 기업 경영에 적극적으로 개입하면서, 전문경영인이 경영지배권을 독점하기가 어렵게 됨(주주행동주의, Shareholder Activism)

1) 이 글은 三樹경영정책연구소 대표이사인 坂本 力信의 “Stakeholderへの對應”(企業診斷, 2000. 9)를 요약, 정리한 것임

- 최근 일본에서도 이와 유사한 환경이 조성되고 있음
- 전문경영인과 이해관계자의 관계(2): 이해관계의 중심을 어디에 둘 것인가?
 - (서구) 이해관계의 중심이 주주에게 두어지는 경우, 전문경영인은 기업 경영의 최우선 순위를 주주 이익의 극대화에 맞춤(이 경우 전문경영인은 대개 EVA 경영을 지향함)
 - (일본) 이해관계의 중심이 종업원에게 있는 경우, 가장 중시되는 관리지표는 단위당 생산성 제고임
- 전문경영인의 가치관과 경영 스타일²⁾
 - se형: 주주나 종업원 모두에게 낮은 가치를 부여하는 유형으로, 벤처 기업의 경영자에게 많음
 - Se형: 종업원보다 주주에게 더 높은 가치를 두는 유형, Top-down형 리더십으로 서구의 경영자에게 많음
 - Es형: 주주보다 종업원에게 높은 가치를 두는 유형(일본형 경영의 전형)
 - ES형: 종업원에게 경쟁력에 상응하는 임금을 지불하고, 생산성을 제고하는 것이 주주에게도 공헌한다고 간주함. 주주에게 높은 배당을 약속하지만 Es형과는 다름
- 경영 스타일이 이해를 침해화시킴: ES형을 지향해야 함
 - se형: 기업 경영의 이념, 객관적 평가나 관리 등이 결여되어 거액의 채무를 가질 가능성이 높음. 금융기관과 거래처와의 이해가 침해화됨(도산예비군)
 - Se형: 자본의 논리에 따라 구조조정을 단행. 노동조합과의 이해가 침해화됨
 - Es형: 배당을 경시해, 주주와의 이해가 침해화됨
 - ES형: 종업원의 높은 moral이 높은 임금과 높은 주주 배당을 보증함

○ 좋은 關係 構築 方法

- 구축 관계의 選擇肢
 - (相互 利用 關係) 순수한 금전적 관계로서, 일종의 게임 관계임
 - (相互 依存 關係) 서로 도움을 주고 받는 관계

2) s는 주주에 관한 가치관, e는 종업원에 관한 가치관을 나타냄(한편 S는 s보다 주주의 이익을 더 중시하는 가치관임)

- (相互 否定 關係) “나도 당신도 신용할 수 없는” 관계
- (相互 支援 關係) “요청이 있으면 가능한 한 지원하는” 관계
(partnership 단계)
- (共生 關係) “당신이 없으면 나도 없는” 관계

- Compliance(준법) 경영 권고

- (준법 경영) 이해관계자와의 양호한 관계를 구축하기 위한 전제임. 서구의 경우 Compliance Officer를 社內에 두어, 사내 규정 및 법률에 따라 직무를 수행하고 있는가를 감시, 감독함
- (PR; Public Relations) 준법 경영 도입 후 필요한 것으로, 기업이 이해관계자들에게 스스로의 정당성을 주장하고 그들을 납득시키는 활동임. 여기에는 IR(Investor Relations), CR(Customer Relations), ER(Employer Relations) 등이 포함됨

- 이해관계자에 대한 전문경영인의 역할: 정당한 이익 배분과 명확한 메시지 발신

- (균형 감각) 모든 이해관계자에 대한 균형있는 수익 배분. 이 경우 약속을 지키는 것이 가장 중요함
- (명확한 메시지) 기업은 이해관계자에게 비전, 사명감, 사업계획, 액션플랜, 수익배분 기준 등을 제시하고, 명확한 메시지를 전달해야 함. 이로부터 이해관계자들의 신뢰를 얻을 수 있음

○ 専門經營人에게 必要한 能力

- Human Skill(인간관계 능력): 주어진 목표에 조직 구성원을 결집하는 능력
 - 집단 유지 실천 능력, 목표 달성 실천 능력을 갖도록 노력해야 함
- Conceptual Skill(개념 능력): 조직 속에서 자기가 위치한 입장을 이해하는 능력
 - 경영인에게, 이해관계자에 대한 책임의 자각, 이해관계자들이 기대하고 있는 것에 대한 자각, 시장에서의 기업의 위치 등을 정확히 이해하는 능력임
- Technical Skill(기술 능력)
 - 전문경영인의 경우, 목표를 전략적으로 수행할 수 있는 능력을 말함

○ 示唆點

- 소유경영인이든 전문경영인이든, 이들 이해관계자들의 갈등을 효과적으로 조정할 수 있는 능력이, 기업 경영의 성패를 좌우하는 주요한 요인으로 대두됨
 - 우리나라의 경우도 소액주주운동이나 소비자 운동 등 이해관계자의 경영 개입 현상이 증대하고 있음
 - 최근 유행처럼 번지고 있는 주주 이익 극대화 전략은, 종업원 등 다른 이해관계자들의 이해와 상충할 수 있다는 점에서 한계가 있음

- 이해관계자들의 power 증대에 따라 기업의 사회적 책임에 대한 요구가 점차 강화될 것임
 - 기업은 일차적으로 법제도적 책임을 충분히 수행함으로써 이해관계자들로부터 신뢰를 획득하고, 경제적 및 사회적 책임 등을 제고함으로써 신뢰를 강화할 필요가 있음
 - 이를 위해서는 경영인의 의식 개혁과 행동 양식의 능동적인 변화가 요구됨

(박동철)