한국 경제의 장기 발전을 위한 기업문화의 창달

孫 炳 斗 / 全經聯 常勤副會長

지난 4년간을 돌이켜보면, 우리 경제는 사상 초유의 IMF 관리체제를 겪으면서 엄청난 실업과 기업부도 사태를 맞이하였고, 구조조정의 아픔을 견뎌야 했다. 당시 우리 경제의 생존을 IMF의 구제금융에 의지할 수밖에 없었고, 온 국민이 고통을 분담하고 절치부심한 결과 2001년 8월 차입금 전액을 상환함으로써 당초 예정된 2004년 5월보다 무려 3년이나 앞당겨 IMF 관리체제를 벗어날 수 있었다. 경제주권의 회복과 국가신인도의 상승에도 불구하고 우리 경제에 대한 평가는 엇갈리고 있다. 외환위기를 조기에 극복한 극적인 성과라는 평가와 우리 경제의 구조조정이 아직 기대에 미치지 못한다는 평가가 혼재하고 있는 것이다.

이제 새로운 출발을 하는 우리 경제에 있어서 다시는 이러한 어려움과 경제의 추락을 겪지 않고, 어떻게 하면 건실하고 강력한 선진경제로 확실하게 진입할 수 있을 것인가를 놓고 고민해야 할 시점이다.

그것은 결국 우리 경제, 우리 기업들이 근본적으로 경쟁력을 확보하는 일이 될 것이다. 일반적으로 기업의 경쟁력이란 동일한 시장에서 다른 동종 기업들과의 경쟁에서 더 높은 성과와 수익을 가능하게 하는 경쟁우위를 지칭한다. 그러나, 이러한 경쟁우위가 실질적인 기업경쟁력으로 이어지기 위해서는 단기간에 반짝하고 사라지는 것이 아닌 지속성을 유지할 수 있어야 한다.

흔히들 기업의 생성 · 발전과정을 생태계의 진화과정에 비유한다. 생태계에서 환경에 잘 적응하는 종만이 지배적 종이 될 수 있는 것처럼, 한국경제라는 생태계에서의 지배적 종은 기업이다. 기업이 경제적 생태계에서 지배적 종이 되었다는 것은 경쟁력을 가지고 그 생태계에 아주 잘 적응하였기 때문이라고 할 수 있다. 그런데 그 환경이 급격히 바뀌고 있는 것이다. 이른바 글로벌라이제이션 시대, 디지털 시대, 정

보화시대가 도래하면서 경제적 국경이 무너지고 지구촌 전역을 무대로 한 무한경쟁이 시작된 것이다. 이 국경없는 경제전쟁에서 살아남기 위해 기업들은 경쟁력 확보를 최우선으로 하고 있다.

현재 우리 기업들은 경쟁력을 강화하기 위해 다양한 노력을 경주하고 있다. 예를 들면, 기존 사업구조의 조정 및 6T(IT, BT, NT, ST, ET, CT)로 대표되는 차세대 전략산업 분야로의 진출, 유연성과 수평성을 보강한 경영조직 개편, 능력주의 인사관리, 경영 지배구조의 투명성 제고 등을 들 수 있다. 그러나, 경쟁력 강화를 위한 다양한 시도가 성과를 거두기 위해서는 혁신적인 제도의 도입만으로는 실패로 끝나거나 성공하더라도 단기간에 그치기 쉽다. 장기적으로 성과를 거두기 위해서는 기업문화와의 적합성을 고려해야 한다.

세계적인 경영컨설팅 회사인 맥킨지(McKinsey)는 개별기업의 경쟁력 강화요인으로 7S(System, Strategy, Structure, Skill, Shared Value, Style, Staff)를 들고 그 중 공유가치(Shared Value)를 가장 핵심적인 요인으로 제시함으로써 기업문화의 중요성을 강조하였다. 요컨대, 경영혁신 방안이 기업 구성원들에게 수용되어 지속적인 경쟁력 강화요인으로 작용하기 위해서는 이를 뒷받침해주는 기업문화의 창달방안이 구축되어야 한다. 강한 기업문화를 가진 조직이 강한 경쟁력을 가진 기업이 될 수 있다는 것이다. 기업문화는 고착화되어 불변하는 것이 아니고, 얼마든지 좋은 방향이든 나쁜 방향이든 변화시킬 수 있는 것이다.

이제 이러한 기업문화를 경영전략적 차원에서 기업조직의 활성화와 사회의 한 구성원으로서 신뢰받는 기업 이미지의 제고라는 두가지 측면에서 살펴 보기로 하자.

경영전략으로서의 기업문화

먼저 기업문화를 경영전략적 차원에서 기업조직 활성화라는 측면을 살펴 보자.

기업문화로서의 조직특성은 기업의 역사, 최고경영자의 경영철학 뿐만 아니라 기업이 속한 국가나 문화권의 사회 · 문화적 특성을 강하게 반영한다.

우리 기업에 투영된 문화적 특성으로는 공동체의식, 유교의 충 · 효 사상, 대가족제도의 생활의식 등이 있다.

농경문화의 전통은 공동체내에서 개인보다는 조직과 사회, 질서, 인화 등을 강조

하였으며, 이는 오늘날 우리 기업에서 가족적 분위기의 중시, 집단적 업무수행 방식의 선호로 나타났다.

유교의 충 · 효사상은 조선왕조 이래 통치이념이자 사회적 행위규범이었으며, 이는 오늘날 우리 기업에서 상사에 대한 복종심과 충성, 집단에 대한 강한 소속의식 등으로 나타났다.

또, 대가족제도는 가장의 절대적인 권위에 의하여 유지되었는데 이는 오늘날 우리 기업에서 집단적 업무수행 방식, 비공식적 인간관계의 중시, 권위에 의존한 관리, 명분 중시 등으로 나타났다.

이와 같은 유교적 가치의식과 대가족주의적 행동방식은 우리 기업의 조직문화를 인간 중시의 가풍적 기업문화로 형성함으로써, 일 중심의 조직관리와 분업, 전문화에 의해 능률적 경영을 지향하는 서구와는 다른 기업문화를 갖게 되었다.

지금까지 성공적이었던 아시아적 기업문화는 글로벌라이제이션이 확산되면서 도전받게 되었고, 점차 그 빛을 잃어가고 있다. 특히 아시아에 밀어닥친 외환 및 금융위기로 인해 글로벌 스탠다드라는 보편적 가치의 요구를 수용할 수 밖에 없는 상황에 이르렀다. 아시아적 인간적 경영과 서구적 능률적 경영은 상호 대비적인 특성을 갖고 있으며, 이를 조화롭게 수렴하는 것이 우리의 과제가 되고 있다. 이것은 사실 매우 어렵고 창조적인 작업이기도 하다.

이러한 우리 기업의 조직문화는 장단점을 함께 가지고 있다.

우선 장점으로는, 사회적 안정과 고용안정에 기여하고, 대립과 갈등을 화합적 차원에서 해결하고자 하므로 극단적 노사분규를 방지할 수 있다. 그리고, 평생직장 의식에 의해 높은 책임감과 희생정신을 발휘하고 공식적 규정보다는 비공식적 인간관계의 중시로 의사소통을 원활하게 할 수 있다.

반면, 단점으로는 지연, 혈연, 학연의 중시로 능력보다 정실을 추구하고, 기업단위의 배타성과 폐쇄성으로 사회공동체 의식을 저해할 수 있다. 또한 창의적이고 유능한 인재의 유입과 성장을 저해하고, 지나친 비공식적 인간관계의 중시는 기업내 파벌형성과 합리적 경영을 저해하며, 권위주의와 상명하복으로 다양한 의견수렴이 불가능하고, 집단적 업무수행은 개인적 권한과 책임을 불분명하게 하여 기업의 환경적응 능력이 결여될 수 있다.

그러나 지금까지 성공적이었던 아시아적 기업문화는 글로벌라이제이션이 확산되면서 도전받게 되었고, 점차 그 빛을 잃어가고 있다. 특히 아시아에 밀어닥친 외환

및 금융위기로 인해 글로벌 스탠다드라는 보편적 가치의 요구를 수용할 수밖에 없는 상황에 이르렀다. 아시아적 인간적 경영과 서구적 능률적 경영은 상호 대비적인 특성을 갖고 있으며, 이를 조화롭게 수렴하는 것이 우리의 과제가 되고 있다. 이것은 사실 매우 어렵고 창조적인 작업이기도 하다.

이러한 창조적 작업을 기업 구성원들의 의식개혁 및 역할정립 차원과 제도적인 차원으로 나누어 보자.

우선 기업 구성원들의 의식구조 개혁과 역할정립 차원에서의 과제로는,

첫째, 기업문화의 창달을 위해서는 무엇보다 최고경영자의 인식과 역할이 중요하다. 최고경영자는 열정을 가지고 기업문화의 전도사가 되어야 한다. 기업 구성원들의 가치관을 파악하여 기업의 목표와 구성원들의 목표를 합치시키는 차원에서 기업문화에 접근해야 한다. 또한, 다른 기업들을 단순히 모방하려고 하지 말고, 개별 기업의 역사, 경영환경에 적합한 고유한 기업문화를 창출하기 위해 노력하여야 한다.

둘째, 노사간 인식을 공유할 수 있는 부분을 모색하여 인식의 차를 줄이는 노력이 필요하다. 생산적인 노사관계가 전제되지 않으면 새로운 기업문화의 정착은 요원하기 때문이다.

셋째, 기업문화 공유를 위한 끊임없는 교육과 대화가 필요하다. 최고경영자로부터 말단 사원에 이르기까지 동일한 강한 기업문화로 뭉쳐질 때까지 끊임없는 교육이 현장에서 이루어지고 실천되어야 한다.

다음으로 제도적인 차원의 과제로는, 첫째 기업문화가 생활화될 수 있도록 그 기초가 되는 틀을 정비할 필요가 있다. 예를 들면, 목표로 하는 경영비전과 미래의 기업상을 토대로 경영이념과 사원정신이 파생되도록 설계하는 것이 바람직하다.

둘째, 기업문화의 틀을 준거로 이를 생활화하기 위해 보다 구체적인 제도를 마련해야 한다. 예를 들면, 기업문화의 해설서나 경영철학을 상세하게 제시하고, 조직활성화 프로그램 개발, 커뮤니케이션 제도의 활성화, 교육훈련 제도의 개선, 인사고과 제도의 개선 등이 있다.

셋째, 제도의 도입과 운영도 중요하지만 이에 못지않게 기업문화가 구성원들에게 적극 수용될 수 있도록 부정적 의식이나 불안감을 감소할 수 있는 방안을 강구하는 것도 매우 중요하다. 이를 위해 다양한 보상 시스템 및 경력관리 제도에 대한 연구가 필요하다.

사회 구성원으로서의 기업문화

다음으로 기업문화를 사회의 한 구성원으로서의 기업이 사회 속에서 신뢰받는 기업 이미지를 제고하는 측면에서 보자.

우리 기업들은 현재 급변하는 경영환경 속에서 기업이 존립하고 성장해야 함과 동시에 기업에 대해 고조되는 사회적 책임과 기대를 충족시켜야 하는 어려운 상황에 놓여있다. 즉, 이윤을 추구하는 경제적 합리성 뿐만 아니라 사회의 한 구성원으로서 요구되는 사회적 정당성의 확보도 함께 요청받고 있는 것이다. 특히 한국처럼 반(反)기업 정서와 평등의식이 강한 나라가 없는 상황에서, 우리 기업들이 영속 발전하기 위해서는 특단의 노력이 필요한 시점이라 할 것이다.

과거 산업화 초기에는 기업은 사회가 필요로 하는 재화와 용역을 충분히 생산하여 공급하고, 고용을 확대시키면 그것으로써 사회적 소임은 다하는 것이었다. 그러나, 산업화가 성숙되고 사회의 물질적 수요충족이 어느 정도 이루어지면서 기업에 대한 사회적 기대와 요구는 경제적 기능에서 더 나아가 사회의 한 구성원으로서 사회적 정당성도 갖출 것을 요구하게 되었다.

기업은 경제활동에서 파생되는 사회적 문제를 해결해야 하고, 기업이 축적한 자원과 역량을 바탕으로 사회 발전을 위해 적극적으로 기여해야 하는 것이다. 기업의 경제적 기능과 사회적 기능은 일견 상충되는 측면이 있으나, 이를 잘 조화시키면 보다 성숙한 발전을 달성할 수 있는 상생의 역할을 할 수 있다. 따라서, 기업은 이러한 두 가지 기능을 균형있게 추구하기 위하여 새로운 경영이념과 경영활동이 필요하며 이를 뒷받침할 새로운 기업문화가 정립되어야 하는 것이다.

즉, 기업은 경제활동에서 파생되는 사회적 문제를 해결해야 하고, 기업이 축적한 자원과 역량을 바탕으로 사회 발전을 위해 적극적으로 기여해야 하는 것이다. 기업의 경제적 기능과 사회적 기능은 일견 상충되는 측면이 있으나, 이를 잘 조화시키면 보다 성숙한 발전을 달성할 수 있는 상생의 역할을 할 수 있다. 따라서, 기업은 이러한 두 가지 기능을 균형있게 추구하기 위하여 새로운 경영이념과 경영활동이 필요하며 이를 뒷받침할 새로운 기업문화가 정립되어야 하는 것이다.

이와 같은 기업에 대한 새로운 사회적 기대와 요구는 어느 나라나 산업화 진행 과

정에서 나타났으며, 미국은 1950년대, 일본은 1960년대 후반에 기업에 대한 사회적 비판과 사회적 책임의 이행요구가 거세게 일어났었다.

우리나라의 경우 급속한 경제개발로 산업화 과정이 궤도에 올라선 1980년대에 정치 · 경제적 민주화와 맞물려 기업에 대한 비판과 사회적 책임에 대한 요구가 사회적 주요 이슈로 등장하였다.

1980년대 이후 기업이 직면하게 된 정치 · 경제 · 사회 환경의 변화 내용을 구체적으로 보면 다음과 같다. 우선 정치 환경의 변화로는, 정부의 기업에 대한 지원 감소, 기업에 대한 정부 규제의 강화 등이 있고, 경제 환경의 변화로는 시장개방 압력과 국제 경쟁 심화, 산업구조의 고도화, 경제의 민간 주도화 등이 있으며, 사회 환경의 변화로는, 이익집단의 압력 증대 및 사회운동의 역량 강화, 분배 정의 및 형평 요구 증대 등이 있다. 특히 최근 IMF사태이후 기업개혁이 추진되면서 기업에 대한 투명경영, 윤리경영, 지배구조의 개선, 환경경영 등이 강하게 요구되고 있다.

이러한 환경의 변화는 기업에 대한 사회의 시각을 긍정적이기보다는 부정적으로 만들었다. 우리 경제의 성장에 대해서는 매우 긍정적이고 높은 평가를 하면서도, 실제로 경제성장의 주역으로서 어려운 여건에도 불구하고 국제 경쟁의 최선두에서 분투한 기업인과 기업에 대한 평가는 매우 인색한 경향이 있는 것이다.

기업에 대한 평가를 할 때에는 잘못된 부분만 지적할 것이 아니라 잘하는 부분, 사회에 기여하는 부분도 균형있게 평가해야 하는 것이다. 잘못된 부분만 논쟁의 대상으로 삼는 것은 결코 생산적이지 못하고 그것도 일부 기업의 잘못을 전체 기업의 행태인 것처럼 단정짓는 것은 일반 국민들의 기업에 대한 오도된 인식을 가져올 수 있는 것이다.

또한 기업에 대한 사회의 비판 중에는 기업의 본질적 기능에 대한 기본적인 이해가 결여된데서 기인하는 사례도 적지않다.

따라서 기업은 사회의 부정적 시각 중 잘못된 것은 시정될 수 있도록 투명경영과 윤리경영을 실천함과 아울러 사회와의 폭넓고 빈번한 접촉을 통해 기업의 실상을 정확하게 인식시키고, 또한 사회의 한 구성원으로서 기업의 사회적 책임과 소임을 적극 수행함으로써 사회 각계각층을 이해시키는 노력이 필요하다.

기업의 사회적 책임

기업의 사회에 대한 가장 본질적인 책임은 경제적 기능을 다하는 것이다. 우리 경제의 성장과정에서 국민들의 역량과 힘을 결집하여 가장 역동적으로 발휘하게 한 것은 바로 기업이었다. 산업과 자본의 기반이라고는 전혀 없었던 시절, 우리 기업인들은 무(無)에서 기업을 일으켰고, 치열하고 냉혹한 국제경쟁에서 강인한 의지를 가지고 분투한 결과 오늘날 우리 사회는 이만큼 윤택해진 것이다.

기업은 우리 사회발전의 주역이었다는 자긍심을 가지고 앞으로도 견실한 성장을 통해 기업의 본질적인 기능인 경제적 책임을 지속적으로 다해야 할 것이다.

또한, 사회의 한 구성원으로서 기업에 요구되는 사회적 책임과 역할을 충실하게 이행함으로써, 사회와 상생발전하고 국민들에게 함께 성장하는 동반자, 좋은 기업시민(Corporate Citizenship)이라는 신뢰감을 주어야 한다.

최근 우리 기업인들의 사회참여, 사회공헌에 대한 인식과 관심은 갈수록 증대하고 있다. 2001년 9월에 전경련이 실시한『사회공헌활동에 관한 기업인 및 국민 의식조사』결과에 의하면 기업인들은 사회공헌활동이 기업의 도덕적 의무라는데 95%가, 그리고 경제적 이익에도 기여한다는데 94%가 동의하였다. 즉, 기업인들의 절대 다수는 기업의 사회적 책임을 깊이 인식하고 있을 뿐만 아니라 이를 기업의 경제적 기능과 조화되는 상생의 기능으로 이해하고 있다는 것을 보여준 것이다.

또한 2001년 3월에는 경상이익의 1% 이상을 사회공헌활동에 지출하기로 한 기업들의 모임인『전경련1%클럽』이 출범하였는데, 삼성, LG, SK, 포스코, 동아제약 등 유수의 기업들이 이에 동참하여 현재 활발한 활동을 벌이고 있다.

우리 기업들이 짧은 역사에도 불구하고 기업의 경제적 소임을 충실히 하는 것 못지않게 사회적 책임을 다하는 데에도 많은 관심과 높은 인식을 갖고 있다고 할 수 있다.

우리가 염원하는 선진경제를 달성하기 위한 추진력으로서의 기업경쟁력 확보, 그리고 한 걸음 더 나아가 성숙한 사회를 만들기 위한 근본적인 토대로서의 기업문화의 창출을 위해 이제 깊은 고뇌와 과감한 실천이 필요하다. 이제 우리는 한국적 기업경영의 토양에 능률성과 합리성을 조화시킴과 아울러 사회 속에서 기업과 사회와의 신뢰가 탄탄하게 구축되고 상생할 수 있게 하는 기업문화의 창달을 위해 지혜를 모아야 할 때이다. V&S