

무엇이 건전한 기업문화인가

劉 光 弼

〈경제학박사·매일경제신문이사〉

기업과 기업문화

기업은 처음에는 인적 기업으로 출발하였으나 점점 자본적 기업으로 발전하였으며, 자본적기업으로 발전한 기업은 다시 경영의 자주체로서 독자적인 기업이념을 실천하게 되었다.

기업이 발전하여 대규모화하면 일정한 사회적 기능을 담당하는 사회제도상의 존재가 된다. 현대적 의미의 기업은 소유면에서 소유와 경영의 분리가 이루어지면서 독자적인 경영활동을 수행하게 되었다. 경영규모가 대규모화 됨에 따라 경영기능은 전문경영자가 담당하게 되었으며, 자본가와 주주는 단순한 이해자집단으로 분리되었다. 따라서 현대기업은 자본은 출자자가, 경영은 전문경영자가, 업무집행은 종업원이 담당하는 삼위일체적 유기적 결합체로 변모하였다.

그러므로 현대기업에서 소유와 경영의 분리는 너무나도 당연한 일이다. 이러한 체제하에서 경영자는 자의적으로 경영권을 행사할 수 없으며, 행사시에는 경제적 민주주의 실현의 일환으로 공공적 합의(Public Consensus)가 있어야 하는 것이다.

그런데, 우리나라의 실정은 어떠한가……?

91년 9월 공정거래위원회의 발표에 따르면, 재벌 기업의 대주주지분율이 46.9%에 달하며, 90년의

45.4%보다 오히려 높아진 것으로 나타났다.〈표-1〉

〈표-1〉에서 보는 바와 같이 소유와 경영의 분리보다는 대주주의 지분율이 높아진 것은 우리나라 경제의 파행구조를 반영한 것이다. 국경없는 개방화시대에 기업이 생존하려면 가급적 빠른 시일내에 기업의 이러한 파행적 구조를 개선하고 모든 조직원의 합의를 이끌어 낼 수 있도록 대주주의 지분율을 크게 줄이고 전 조직원이 참여할 수 있는 기업문화를 조성해야 한다.

기업문화란 기업의 조직원 간에 묵시적으로 공유한 가치체계이며 행동규범이라고 할 수 있다. 기업문화는 대외적으로 기업의 이미지를 나타내는 것이며, 대내적으로는 전 조직원의 가치관의 집합이기 때문에 기업의 전략적 행동을 좌우하고 경쟁력을 배양하게 된다.

기업문화는 기업의 이름, 경영이념, 기업의 전통과 역사, 상표, 로고, 유니폼, 심벌마크, 직장규범 등 기업과 연관된 총체적 자산이다. 그러므로 조직원들의 행동이나 소비자의 선호에 영향을 미쳐 기업발전을 촉진하기 때문에 중요한 경영자원이 되고 있다.

〈표-1〉 30대그룹 지분을 및 공개현황(단위=개·%)

계열명	계열기업수		지분율		계
	공개	미공개	동일원 및 특수	계열회사	
삼성	13	35	8.5	44.7	53.2
한진	8	14	27.7	24.3	52.0
대우	8	16	9.8	40.6	50.4
현대	15	27	27.5	40.3	67.8
럭키금성	18	44	7.6	30.6	38.3
선경	3	23	21.5	29.1	50.6
한일	4	9	15.6	42.9	58.5
쌍용	10	12	7.6	34.4	42.0
기아	5	5	(28.6)	22.8	31.7
대림	4	10	7.6	31.6	39.2
금호	4	18	4.4	33.7	38.0
효성	2	12	15.5	28.2	43.7
두산	8	15	16.1	40.5	56.6
한국화약	9	18	10.5	30.8	41.4
동국제강	6	8	20.0	36.6	56.6
극동석유	-	4	24.9	10.9	35.8
극동건설	2	7	5.6	14.3	19.9
동아건설	4	12	26.9	14.6	41.4
롯데	4	28	3.6	20.0	23.6
동부	6	5	19.8	22.5	42.2
삼양사	3	3	15.8	29.3	45.1
코오롱	4	17	12.4	34.9	47.3
삼미	2	13	14.9	26.7	41.6
벽산	5	16	16.2	17.5	33.8
우성건설	2	4	22.3	46.9	69.2
고려합섬	2	5	5.9	40.9	46.8
한라	2	7	36.3	26.5	62.8
조양상선	-	10	46.9	30.8	77.7
진로	3	17	4.2	72.8	77.0
동양화학	1	12	15.9	32.9	48.8

※동일인이 법인인 경우(기아자동차) 계열회사 소유지분율에 합산. (자료 공정거래위원회) (매일경제신문 91. 10. 11)

소비형태의 변화

1920년대까지는 상품을 생산하기만 하면 판매가 되었던 고압적 마케팅시대였다. 생산자는 소비자의 기호에 관계없이 필요하다고 인정되는 상품을 생산하면 소비자는 상품이 없어서 구입하지 못하는 생산자의주의 시대였다. 그러나 세계대공황을 겪고 난 1930년대 후반부터는 소비자가 원하는 상품을 생산

해야 판매가 되는 저압적 마케팅시대가 도래하였으며, 제2차대전으로 일시 중단됐던 이러한 추세가 전후에 다시 전개되었다. 미국을 비롯하여 서유럽 여러 나라와 일본 등이 뒤를 이어 소위 소비자가 왕이라고 하는 고도대중소비시대에 진입하였다.

소비형태의 변화에 대하여 미국의 저명한 경영철학 교수인 P. E. Drucker는 “기업의 목적은 이윤의 추구에 있는 것이 아니고 고객의 창조에 있으며, 그것

키는 것을 뜻한다. 다시 말하면 고객을 창조하기 위하여는 문화적 의미를 내포한 마케팅과 혁신을 수행하지 않으면 기업의 존립기반을 상실하게 되는 것이다.

그러므로 기업은 자기제품에 문화적 가치를 어떻게 침투시킬 것인가를 철저히 연구해야 한다. 기업은 기업자체가 추구하고 있는 문화적 가치를 실현시킬 수 있는 체계를 구축해야 한다.

단순한 제품의 기능적 가치 보다는 해당제품의 구매에 따른 문화적 가치의 향상여부가 판매에 절대적 영향을 미치게 된다. 소비자들이 제품을 선택할 때는 문화적 가치가 높은 기업의 제품을 구입하기 때문에 고급적 기업의 문화적 가치를 이해시켜서 기업과 소비자 쌍방이 제품에 대하여 문화적, 정서적 공감대가 형성되도록 노력해야 한다.

경영이념과 기업문화활동

대부분의 기업에는 기업 나름대로 경영철학 내지 경영이념이 있다. 1960년대까지는 기업내부 또는 당해국가 내에서만 통용되는 협의의 경영이념이 설득력을 가질 수가 있었다. 그러나 국경없는 개방화 시대에는 경영이념 역시 변질되지 않으면 안된다. 기업을 국내기업, 국제기업, 다국적 기업, 초국적 기업으로 분류하고 그 차이점을 간단하게 설명하면 다음과 같다.

- ① 국내기업 → 상품을 국내에서 개발·생산하며 판매가 중심이 된다.
- ② 국제기업 → 상품을 국내에서 개발·생산하며 수출이 중심이다.
- ③ 다국적기업 → 상품을 국내에서 개발·생산과 판매는 해외에서 한다.
- ④ 초국적기업 → 상품의 개발·생산·판매 모두 세계의 최적지에서 한다.

개방화시대에는 초국적 기업만이 존속할 수 있으며 초국적 기업의 경영이념 역시 사업보국, 애국애족 등과 같은 좁은 의미의 개념으로부터 탈피하여 지구적 의미를 내포해야 한다.

우리나라를 비롯하여 미국 일본 등 기업들의 경영이념을 보면 변화의 추세를 파악할 수 있다.

<우리나라>

① 삼 성

- ① 자율경영 ② 기술중시경영 ③ 인간존중의 경영
(※1980년대에는 ④ 사업보국 ⑤ 인제제일 ⑥ 합리추구였음)

② 현 대

- ① 창조적인 예지 ② 적극의지 ③ 강인한 추진력 ④ 근검

③ 럭키금성

- ① 고객을 위한 가치창조 ② 인간존중의 경영
(※1980년대에는 ③ 공정한 인재등용 ④ 적재적소의 인사배치 ⑤ 적극적 인재육성)

④ 선 경

- ① 인간위주의 경영 ② 합리적인 경영 ③ 현실을 인식한 경영

⑤ 대 우

- ① 창조 ② 도전 ③ 희생

<미 국>

① IBM

- ① 종업원의 개성존중 ② 고객에 대한 서비스의 철저 ③ 최고의 목표에 대하여 최선을 실현하는 완전주의

② G. E.

- ① 세계에서 가장 경쟁력이 강한 기업 ② 젊음과 생동감이 있고, 성장성이 높은 기업 ③ 민감하게 변화에 대응력이 있는 기업

③ Johnson & Johnson

- ① 사용자에게 최고의 품질을 최저 가격으로 공급 ② 종업원에게 고용의 안정, 적절한 임금, 깨끗한 직장환경, 능력에 따른 승진기회 보장 ③ 충분한 교육해택과 재능있는 인재를 경영자로 선발 ④ 지역사회행사에 적극참여하여 훌륭한 시민으로서의 역할수행 ⑤ 항상 새로운 사업, 새로운 분야에 도전하면서 건전한 이익을 확보하며 주주에게는 정당한 이익을 배당

〈日本〉

①가네보

- ① 사랑과 정의의 인도주의(생명과 인격을 최고의 가치로 하는 경영)
- ② 과학적 합리주의(진실과 진리를 기본으로 하는 경영)
- ③ 사회, 국가에의 봉사(좋은 상품과 싼 가격으로 소비자에게 봉사하고, 사업으로 사회, 국가번영에 공헌하는 경영)

②제일권업은행

- ① 국민에게 최고의 서비스를 제공한다.
- ② 많은 기업에게 풍부하고 양질의 자금을 제공한다.
- ③ 국제적 은행으로서 국제경제 발전에 기여한다.
- ④ 인간존중의 사상에 기초를 둔 매력있는 직장을 만든다.

③마쓰시다전기

- ① 산업보국의 정신 ② 공명정대의 정신
- ③ 화친일치의 정신 ④ 역투향상의 정신
- ⑤ 예절겸양의 정신 ⑥ 순응동화의 정신
- ⑦ 감사보국의 정신

이상의 사례에서 알 수 있는 것은 아직까지도 일부기업의 경영이념은 기업자체의 대내용적 성격이 농후하다는 사실이다. 그러나 최근에는 초국적 기업에 알맞는 경영이념으로 수정보완해 가고 있다. 1970년대까지는 기업의 사회적 책임과 이익의 사회 환원에 대하여 많은 논의들이 있었다. 그러나 소비자들의 소득증가는 기업들로 하여금 문화활동을 강화하게 하였다.

미국이나 서유럽 여러나라의 기업들은 경영이념으로 기업시민(Corporate Citizen)의 정신을 근저에 두고 있다. 시민사회에서 시민 개개인의 사회의 일 구성원으로서 사회적 역할을 분담하는 것과 같이 기업도 근대사회에서는 시민적 존재이므로 사회적, 문화적 활동에 참여해야 한다는 것이다.

기업의 문화활동은 그 기업의 성격과 조화를 이루어야 한다. 맹목적인 문화활동은 소비자들로부터 환영을 받지 못하며 도리어 역효과를 가져올 수 있다. 기업의 문화활동은 지금까지 쌓아올린 기업의 전통을 근거로 하여 미래의 소비자에게 영합할 수 있는

문화활동을 전개해야 한다. 기업의 문화활동은 자기 회사의 문화적 가치를 소비자에게 이식시키는 것으로, 이것을 “메세나”(프랑스어 = *Mécénat*) 또는 필란트로피아(그리스어 = *Philanthropia*)라고 부른다. 메세나는 문화를 옹호한다는 의미로서 영국에서는 1976년에 ‘예술조성협의회’를 결성하였으며, 프랑스는 1979년에 ‘상공메세나추진협의회’ 일본은 1990년에 ‘사단법인 기업메세나협회’가 발족하였다. 필란트로피아 역시 민간이 조성한 재단의 활동이나 개인 및 기업의 기부금에 의해 행하여지는 문화사업활동으로 일본에서는 1982년에 도요다재단에서 ‘필란트로피아 연구회’를 조직하였다.

건전한 기업문화

최근 한국은행에서 발표한 ‘한국의 당면과제와 새로운 경제질서’라는 보고서에 의하면, “우리나라는 소수의 재벌기업이 경제는 물론 정치, 문화 등 사회의 모든 분야에서 과도한 영향력을 행사하고 있으며, 과도한 영향력 집중현상은 근로자를 포함한 대다수의 국민들로 하여금 우리나라의 경제체제에 대하여 부정적 시각을 갖게 한다”고 분석하였다.

재벌기업에 대한 국민들의 불신을 해소하기 위해서는 재벌기업 스스로 건전한 기업문화활동에 많은 지원을 해야 한다. 미국의 IBM이 연간 경상이익의 1%를 문화활동에 지출하고 있음은 잘 알려진 사실이다.

건전한 기업문화활동은 적어도 다음 두 가지면에서 상당한 개선이 선행되어야 가능할 것이다.

첫째는 기업인들의 경영이념에 대한 의식변화가 있어야 한다. 기업문화활동이 이윤추구의 대상이 아니며 문화마케팅의 수단이라는 점을 이해하고, 소수의 의견이 아닌 전 조직원의 의사를 결집한 과제에 대하여 문화활동을 지원해야 한다. 동시에 국경없는 개방화시대에 기업생존의 방안 역시 활발한 문화활동 중에서 발견하게 된다는 사실을 인식해야 한다.

둘째, 문화계 종사자들은 기업문화활동에 대하여 참여의식의 변화가 있어야 한다.

소수 재벌기업의 시혜적, 향응적 문화활동에 편승하기 보다는 인간존중의 정신에 입각한 참여에 의의를 부여해야 한다. 인간존중의 정신이 없다면 모든 문화활동은 의미를 상실하게 된다. ♣