

미래기업에서 살아남는 길

김 영 옥

〈중앙일보사 이코노미스트지 차장〉

왼손에 하얀 손수건을 잡고 땀을 뻘뻘 흘리며 한 할아버지가 트럼펫을 불고 있다. 눈알을 빙글 빙글 돌리며 양볼이 터져라 연주하다 가래가 들끓는 듯한 신 목소리로 60년대 중반 최고의 히트곡인 「헬로, 달리(Hello, Dolly)」를 부르며 무대 아래는 열띤 환호로 답한다. 이 할아버지가 바로 「재즈의 왕」 루이 암스트롱이다.

그는 특히 즉흥 연주로 유명하다. 떠오르는 영감을 막바로 트럼펫으로 소화해낸다. 그는 또 동료들과 「핫 파이브」·「핫 세븐」이라는 5~7명의 소규모 악단을 만들어 「獨奏간의 조화」를 이룬 것으로도 유명하다. 1910년대까지만 해도 재즈는 클라리넷과 트럼펫, 트럼본이라는 3개의 악기에 기초한 편성이 중심이 되었고 그 속에서 개인의 재능은 앙상블의 요구에 종속되고 있었다. 그러나 연주자 개인의 기교가 절정에 이르고 연주자들이 앙상블보다 심오한 차원에서 독주 능력을 개발하자 그 전통은 파국에 이르렀다. 그의 소규모 재즈악단(재즈 캄보=jazz combo)은 따라서 연주자들의 「홀륭한 독주」간의 조화를 추구하였다.

기업이 점차 궁극적으로 추구하는 조직이 바로 루이 암스트롱식의 「재즈 캄보」조직이다. 개개인이 탁월한 「연주자」가 되어 지휘자가 필요없다. 궁극적으로는 악보도 필요없다. 그래도 홀륭

한 「음반」이 나온다. 지금의 피라미트식 관료조직보다 서너단계 도약한 기업조직이다.

그 「과도기적」 단계가 「교향악단」 조직이다. 교향악단이 연주할 때는 연주자와 지휘자, 악보만 있으면 된다. 중간에 가령 「현악기 담당 소지휘자」 「관악기 담당 소지휘자」나 부지휘자 등이 필요가 없다. 이를 기업에 비취보면 지휘자는 경영자고 연주자는 사원이다. 악보는 정보다. 따라서 연주자나 지휘자는 악보를 공유하고 있고 연주자간에는 序列이나 직급이 없다. 지금의 기업이 추구하는 조직은 이처럼 경영자와 사원만 있는 조직이다. 중간간부나 경리·총무등 현장 이외의 관리 조직은 필요가 없다.

예를 들어 미국의 한 전화회사인 나이벡스社는 내년부터 경영진 15%를 제외한 나머지 4천명의 직원은 모두 일반대표(Universal Representative)라는 명칭을 달게 된다. 또 그들은 모두 현업부서 직원이 때 전화설치와 수리등 업무의 구분없이 모든 업무를 혼자서 처리하게 된다. 그럴만한 배경이 있었다 93년에 실시한 경영진단에서 새 기계가 필요한 현업부서 직원이 가장 잘 아는 데도 불구하고 기계를 구입하기 위해 사내 다른 부서 10군데를 돌아다니고, 전신주에 관해 가장 잘 아는 전신주 설치 기능공이 사무실에 앉아 있는 건설담당자에게 어떤 전신주를 사야할지 물어

보는등의 지극히 비합리적인 일이 벌어지고 있음을 발견했다. 따라서 이 회사는 「현업부서 직원들이 독자적으로 책임있는 결정을 내려야만 한다」면서 이같은 개선방안을 실천하기로 결정했다. 「악보와 지휘자는 보되 연주는 독자적으로 하는」연주자를 만들겠다는 것이다.

리엔지니어링의 핵심이 바로 이것이다. 리엔지니어링의 선두주자인 제너럴 일렉트릭社(GE)도 사내 보고단계를 7~8단계에서 3~4단계로 줄이고 직급체계도 종전 29개에서 5개로 대폭 감축시켰다.

일본 기업도 예외가 아니다. 일본을 대표하는 초우량기업 소니는 작년 4월에 종래의 19개 사업본부와 8개 영업본부제도를 폐지하고 대신 8개의 사내기업으로 본사의 조직체제를 변경했다. 이곳의 장을 소사장이라고 불렀다. 더불어 소니는 7~11개의 직급구조를 5~6계층으로 줄여서 결재단계를 간소화하는 한편 본사직원을 3천5백명에서 2천2백명으로 대폭 줄였다.

원래 리엔지니어링은 미국의 여러 「전략」 중 하나였다. 80년대의 미국은 세계 경제를 주도한 다기 보다 오히려 일본의 「강력한 파워」에 밀려 재정 및 무역의 양면에서 모두 적자를 보던 「쌍둥이 적자국가」였다. 세계 각국에 통상압력을 가하고 인위적으로 엔高를 유발해도 적자폭은 줄지 않았다. 일본의 「비법」을 알고자 「일본을 배우자」는 슬로건을 내걸어도 「일본식」은 「미국식」이 아니었다. 결국 미국은 정부 차원에서는 미국이 강세를 보이고 있는 지적 소유권과 컴퓨터·통신 등 정보서비스의 무역을 자유화하자고 요구했고 이것이 우루과이라운드로 결과되었다.

또 하나는 민간기업의 대응이었다. 즉 적자에서 「탈출」하기 위해서는 「부가가치」를 높이는 것이 과제였고 그렇다면 부가가치를 높일 수 있는 방향으로 기업구조의 「판」을 새로 짜자(즉 리엔지니어링)는 것이었다. 두가지 방향에서 내용이 전개되었다. 부가가치를 높이는 쪽으로 사람과 돈을 옮기자는 것이 첫째였고 둘째는 부가가치를 높이는데 기여하지 못하는 사람을 쫓아내자는 것

이었다. 80년대 후반부터 미국에서 기업 인수·합병(M&A)붐이 일고 정보·통신쪽 산업에 사람과 돈이 몰리며 「고객이 원하는 내용」이 무엇인지, 그리고 그것을 만족시키기 위해서는 어떻게 해야 하는지 등의 「고객민족경영」이 슬로건으로 내걸렸다. 더불어 기왕에 근무하던 종업원들의 대량 해고붐은 이러한 「리엔지니어링 전략」에서 나온 것이었다.

기업 차원의 대량해고가 성공할 수 있었던 것은 컴퓨터혁명과 그를 통한 놀라울 정도의 정보처리기술 발전때문이었다. 가령 나이벡스社는 관리등 후선부서의 모든 업무를 컴퓨터와 정보처리기술로 대체하도록 했다.

또 정보가 급속히 확산되면서 정보의 共有化가 이루어졌다. 미국의 저명한 경영학자인 P. 드러키교수는 「정보기술의 발전으로 중간관리층은 축소되고 따라서 기업은 조직을 줄이고 비용을 절감하며 업무프로세스를 단축할 수 있게 되었다」고 한다. 즉 정보가 조직을 변화시키고 있고 대표적인 예가 관리계층의 대거 감축이라는 것이다.

이제까지 과장·차장·부장등 중간간부들이 「지위와 위신」을 유지할 수 있었던 것은 평사원들보다 정보와 경험이 많았기 때문이었다.

글자를 「예쁘게」쓰는 것도 과거엔 하나의 「권위」였다. 「샐러리맨의 신화적 존재」로 불리는 삼성중공업의 景周鉉부회장도 자신의 신입사원 시절을 이렇게 회고하고 있다.

「경리부에서 근무하던 평사원 시절 숫자와 씌름하면서 표를 만들었다. 선을 똑바로 긋고 숫자도 예쁘게 쓰며 글씨도 뒷사람이 알아보기 쉽도록 해야 했다. 처음엔 이것이 잘안되었다. 과장이 내가 만든 표와 보고서를 찢은 적도 있었다. 선배들이 만든 표와 글씨는 아주 예뻐다. 이러한 「예쁜글씨 요구」는 컴퓨터가 사내에 보편화되던 80년대 중반까지 계속되었다.

정보화사회의 도래로 이제 컴퓨터의 키보드 버튼만 하나 누르면 전세계의 금리 동향을 한눈에 알 수 있다. 이중 쓴 곳에서 돈을 빌려 오면

된다. 신규 사업을 시작할때 사내 수만명 직원중 누가 비슷한 일을 한 적이 있는지, 대학때 전공이 비슷한 사람은 없는지를 찾아봐야 한다면 종전에는 인사부에서 오래 근무한 고참들의 「비상한」 기억력이 필요했다. 그러나 지금은 전사원의 이력서가 들어가 있는 컴퓨터 앞에 앉아 버튼만 하나 누르면 된다. 중간간부들의 경험과 노하우가 필요하지 않게 되어가고 있는 것이다.

시대도 급변하고 있다. 종래의 경험과 지식으로는 도저히 해결할 수 없는 일들이 급속히 늘어가고 있다. 종래의 마케팅 담당자들은 시장조사자들의 업적을 평가하는데 충분할 만큼 시장조사에 관한 지식을 갖고 있지 않다. 조사용어나 통계적 기법도 이해하지 못한다. 상급자보다는 하급자들이 업무에 대해 훨씬 더 정통하다.

향후 기업에서는 더 이상 하급자는 존재하지 않고 모두다 「동료」로만 존재하는 것이 大勢라면 중간간부들은 여기에 따라야 한다. 18세기말 가내수공업제에서 활개를 치던 職場들이 공장제 생

산제로 바뀌어 감을 몰라 일거에 도태되던 시절을 상기해야 한다.

상황이 이렇다면 중간간부들이 선택할 길은 하나뿐이다. 과거의 「권위와 위선」에 얽매어서는 안된다. 새로운 길을 모색해야 하고 그 길은 한 가지뿐이다. 「현장」 전문가로의 길이 바로 그것이다. 사회가 복잡해질 수록 요구되는 「전문」의 깊이는 매우 깊어진다. 앞으로의 사회는 「재즈 캄보」의 사회이기 때문에 훌륭한 「獨奏」를 할 수 있어야 한다.

향후 기업은 수평적인 연계를 가진 수많은 「독립적 사업단위」들로 구성될 것이라는 점을 염두에 두어야 한다. 이 사업단위에서는 「지휘자」가 한명 뿐이다. 「훌륭한 교향악」을 연주할 책임은 연주자에게도 있지만 지휘자의 몫은 더 크다. 결국 「중간간부」 수준에 맞는 「어설픈」 의사결정에서 탈피, 「경영자적」 수준에 맞는 「중요한 의사결정」을 내릴 수 있도록 자신을 단련시켜 나가야 한다.