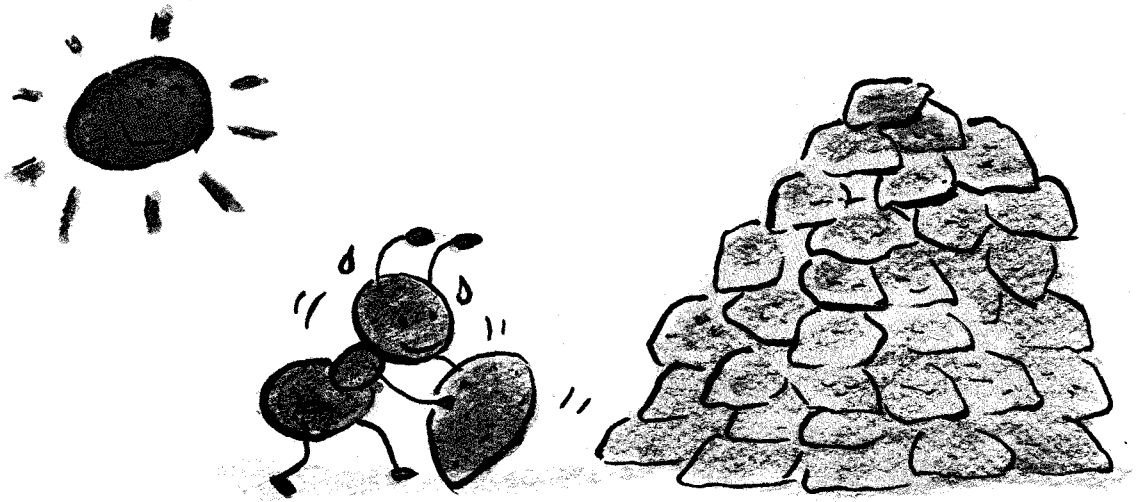


위기라고 생각될 때가 기회

- 조개는 돌을 삭히며 진주를 만든다



만족, 불만족의 문제를 다루는 이 단계에서 우리들에게 가장 중요한 과제는 고객이 높은 만족감을 가질 수 있도록 하기 위해서는 먼저 불만족요인을 제거해야 된다는 것이다. 그러나 이것이 완전무결한 문제해결의 방법이라고는 할 수 없다. 이것은 다만 불만을 갖지 않도록 하는 소극적인 방법에 불과한 것이기 때문이다. 따라서 고객에게 만족을 줄 수 있는 만족요인의 창출을 위해서는 어떤 노력도 감수하지 않으면 안 될 것이다.



福至不可苟求 禍至不可苟免 (복지불가구구 화지불가구면)

- 복은 억지로 구할 수 없고 화는 억지로 면할 수 없다.

보도에 의하면 하루가 다르게 기업의 부도율이 최대치를 갱신하고 있다한다.

부도란 기업이 발행어음의 결제능력을 상실하게 되면 그 결과로 맞이하게 되는 기업경영의 종말을 의미하는 것이며 이는 또한 형사재판의 선고와도 같이 경영자에게는 더 없

는 좌절과 자포자기와 처절함을 안겨다 주는 냉혹한 경제논리로서 경영일선에서는 그 누구도 감히 이를 화두에 올리는 것을 금기시하고 있는 용어이다.

그럼에도 불구하고 지금 기업 일선에서는 오히려 경영자들 스스로에 의해 심각하게 논의되어지는 중요한 화두가 되고 있을 뿐 아니라, 현실적으로 나날이 돌아오는 어음결제는 피를 말리는 형극의 시간시간으로서, 사실 그대로 경영자의 운신의 폭

을 그만큼 속박하는 요인으로서 마치 문앞에 다가 선 저승사자와도 같은 존재로서 그 심각성이 극에 달해 있다.

우리 경제가 대폭적이라는 수식을 동반하면서 경상수지 200억불을 기록하면서 시작된 경영난은 우성건설, 삼익약기에 이어 한보와 삼미의 부도여파로 더더욱 어려운 고비를 맞고 있다.

지난 몇해 동안의 경영난을 경제지표를 통해 살펴 보자.

97년 3월중 부도율은 82년 5월 장영자 사기사건 이후 15년만에 최고치이며, 동기 부도업체수는 95년 12월(1,268개 업체)이후 역시 15개월만에 최고치를 기록하고 있다. 1/4분기 부도업체수는 작년 같은 기간(2,887개 업체)대비 19.3%가 증가한 실정이며 3월중 서울의 부도율은 0.17%인데 반해 지방의 부도율은 무려 0.56%를 기록하므로써 전월 0.53% 대비 0.03% 포인트 높아지고 있다.

**常將有日思無日 莫待無時思有時
(상장유일사무일 막대무시사유시)**

- 여유있는 날에 여유없는 날을 생각하고 시간이 허락할때 시간에 쫓기는 상황을 생각하라 (명심보감)

새삼스러운 이야기라는 타박을 예상하면서도 이 시간 우리는 기업의 사회적 책임에 대한 인식을 재론하지 않을 수 없다.

기업경영자에게 있어서 무엇보다 중요한 과제는 도산예방대책의 구축, 즉 사회적 불이익의 배제에 대한 책임이 주어져 있다.

89년 어설픈 민주화가 몰고 온 경영여건의 어려움은 한 둘이 아니다. 그 가운데에서도 가장 크게 진통을 겪은 것은 노동조합의 저항이었을 것이다. 그래서 많은 경영자들은 지금도 노동조합과의 문제가 경영에 있어서 가장 어려운 과제라고들 하는 것 같다.

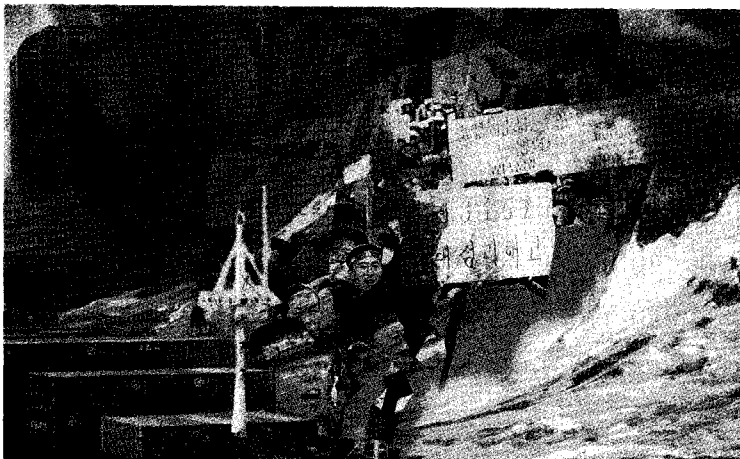
그러나 경영여건은 날로 더 큰 과제들을 안겨다 주고 있다. 안으로는 공해에 대한 사회적 고발, 보상을 전

제로 하는 주민저항, 상품의 성능, 가격과 공급을 둘러싼 소비자의 저항 등에 가중해서 한보사태와 삼미그룹의 부도가 몰고 온 금융시장의 냉각여파가 결국에는 우리 모두에게 자금운용상 극한 상황을 면할 수 없게 하였으며, 밖으로는 시장개방이라는 경제 강대국들의 외압으로 인해 형성된 시구촌 시장이라는 새로운 경쟁마당에서 제품대 제품간의 무차별적인 무기없는 전쟁을 치르게 되는 두렵고 무서운 현실에 직면하게 되었으며, 뿐만 아니라 후발개도국들의 저가격 공세로 인한 파니는 경쟁까지 겹치는 일찍이 경험해 보지 못했던 어려운 경영환경을 꿈쩍없이 맞을 수 밖에 없는 여건에 봉착해 있는 것이다.

마음 편히 앉아 차 한모금 제대로 마실수 없는 그래서 코 앞의 내일 일도 기약할 수 없는 철축 같은 험난한 궤도가 초조와 불안을 동반해서 반복되면서 10수년을 닦아 온 경영기반을 송두리째 뒤흔들고 있다.

기업의 사회적 책임에 대한 논란은 이미 오래전부터 제기되어 왔고 우리는 이것을 이상론적인 과제로만 이해해 왔던 것도 사실이다. 그리고 이것은 이해 관계의 조정 또는 정보의 제공 등 이념적 도의적 문제 정도로만 이해해 왔던 것이 사실이다.

그러나 이것이 심각한 현실적 과제로서 부각된 것은 바로 냉전구조가 붕괴되면서 태동된 경제논리본위의 신국제질서에서 그 연유를 찾을 수 있을 것이다.



▲ 수출부진, 대기업의 부도, 노동시장의 불안 등으로 경제가 어려움을 겪고 있다



▲ 새로운 경영환경에 대응하는 기술개발과 품질수준이 그 기업의 흥망을 좌우한다

지난 50여년간 사회주의체제의 붕괴를 위해 서방진영의 리더로서의 회민주주의의 파수꾼 역할을 감당해 왔던 미국은 이데올로기에 의한 적대적 관계가 소멸되므로써 그 명예를 벗을 수 있게 되면서 선진 경제대국의 강점을 기반으로 50여년간 유보되어 왔던 예외없는 자유무역체제로의 신경제질서를 본격적으로 주장하고 나선 것이다.

냉전구조하에서의 우리 기업은 논리적으로 실질적으로 이윤추구만이 궁극적인 목적이었다. 이 역시 냉전체제하에서 유지되어 왔던 GATT

등 경제질서에 의한 자유경제체제의 예외 인정 유보조항들의 혜택에 의한 것이었다.

그러나 이제 이데올로기에 의한 양대진영의 대결구도가 붕괴된 이후 미국의 국제 정치적 입지는 진영수호 개념에서 분명하게 벗어 날 수 있었으며 이로써 미국은 이제까지의 진영수호를 위해 인정해 왔던 예외 유보조항을 더 이상 인정하지 않겠다는 신국제경제질서를 표방하고 나선 것이다.

새로운 세계가 열린 지도 벌써 7·8년의 세월이 지났다. 기업은 이

사이 안팎으로 정신차릴 틈도 없이 새로운 경영여건들을 모두 시인하고 있다.

이 모두가 바로 기업의 사회적 책임을 더욱 가중시키는 것들이었다. 오늘날과 같은 경영환경은 도의적 책임으로는 적절한 대처가 허용되지 않는 경제적 법률적 책임의 영역으로 그 비중과 그 성격이 사회적 요청의 차원으로 증대되어 졌다.

공해와의 전쟁, 소비자의 반응에 따라야만 하는 상품의 성능·가격과 공급구조에 대한 전쟁, 냉각된 금융시장에서의 신뢰도 확충을 위한 전쟁, 품질로서 평가되는 지구촌시장에서의 제품간의 경쟁, 가격경쟁력을 극복할 수 있는 부단한 신기술제품의 개발전쟁, 종업원과의 일체감 조성을 위한 신경영질서의 개발전쟁 ...

이 모든 과제들이 곧 이 시대 경영자로서 살아 남을 수 있는 최소한의 임무이요, 책임으로 대두되고 있다. 이 과제들이 경영자에게는 때로는 저항으로 비춰질 수도 있다.

그러나 분명한 것은 이제 이 모든 저항에 대한 사회적 불이익을 적절하게 배제할 수 있는 능력과 실천력을 갖추지 아니하고는 그 기업은 직· 간접으로 도산으로의 길을 면하지 못하게 된다는 것을 염두에 두지 않으면 안된다.

지구촌 시장에서의 제품과 제품간의 경쟁, 개도국의 저가공세 추격 등 새로운 경영여건에 대비하는 기술개발과 품질수준의 제고를 위한 미래

예측의 경영인식이 부족했었다는 경영자로서의 자신의 과오를 이제는 진솔한 자세로 반성하지 않으면 안 된다.

安不可忘危 治不可忘亂
(안불가망위 치불가망난)

- 편안할 때 위기를 생각해야 하며 경영에 있어서도 혼란은 닥칠 수 있음을 잊지 말아야 한다. (명심보감)

공해, 환경오염, 결합상품, 소비자소의 등 문제는 고도성장의 역동(逆動)적 산물들이다.

이제 기업은 이 반사회적 산물의 생성과정에 대한 책임을 재인식하고 이를 사회적 책임의 하나로서 명실상부하게 해소해 가는 모습으로 돌아서야 한다.

기업의 사회적 책임에 대한 재검토의 필요성이 긴요한 과제로 대두되고 있는 것이다. 기업의 사회적 책임은 기업을 에워싸고 있는 각종 환경주체의 요청에 따라 행동하는 도

의적 법률적 경제적 의무로 인식되어야 하는 단계에 이르렀다. 기업의 사회적 책임은 환경주체에 대한 책임으로 설명될 수 있을 것이다.

즉 먼저 소비자인 고객에대한 책임, 채권자와 거래선에대한 책임, 주주에대한 책임, 종업원에대한 책임, 지역 사회에대한 책임, 국가와 지방자치 단체에대한 책임 등으로서 책임의 요건 또는 한계에 관해서는 복잡한 설명이 필요한 것이지만 궁극적인 책임은 ① 도산예방의 책임 ② 고용증진과 복지증대의 책임 ③ 이익의 사회적 환원책임 ④ 사회적 불이익의 배제책임으로 요약될 수 있는 것이다.

도산예방의 책임

이것은 마치 이익실현만의 의미로 받아 들여질 수도 있을 것이다. 그리고 또한 기업존속을 전제로 하는 의미로도 받아 들여질 수 있다. 그러나 도산예방의 책임이란 이같은 단순한

단세포적 의미를 지니는 것은 결코 아니다.

도산예방의 책임은 기업의 사회적 책임의 정점에 위치하는 책임으로서 사회적 불이익의 배제가 주축이 되는 기업의 목표이자 책임인 것이다.

기업은 생산과 공급과정을 통해 안으로 노동재해의 문제 밖으로는 지역주민과의 공해 및 환경오염의 문제, 소비자와의 크레임 문제 등 많은 사회적 불이익의 문제를 야기시키고 있다.

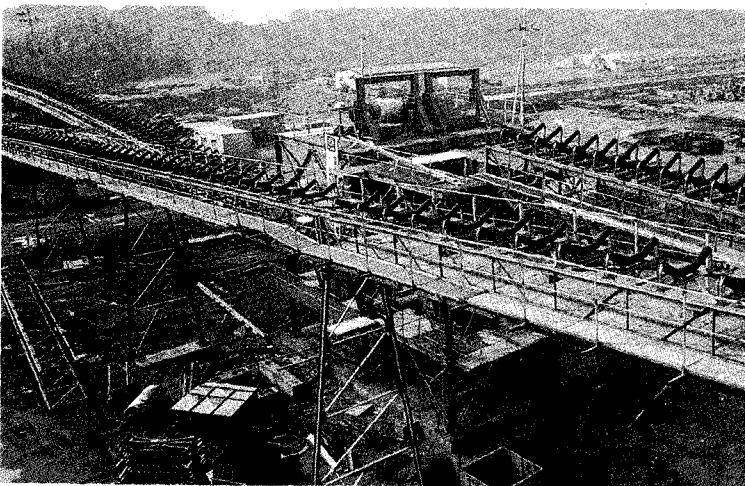
이것은 곧 근로자 재해보상책임, 공해에 대한 피해보상책임, 제조물 책임 등 법률적 문제와 직결되는 책임들이다. 그리고 이같은 모든 책임이 무과실책임주의에 의한 법적책임으로 가중되고 있음을 재인식하지 않으면 안된다.

이들 배상 또는 보상책임은 이익의 사회적 환원이나 공해방지투자 등과 같은 사회적 책임비용과는 다른 의미의 것으로서 보상 배상규모에 따라서는 기업도산의 가능성마저 없지 않는 책임인 것이다.

특히 제조물책임제가 확산됨에 따라 이 위험성이 더욱 증대되는 경향에 있는 것이 현실이다.

기업이 도산예방의 책임을 다하기 위해서는 이같은 책임부담위험을 제거하기 위한 적절한 관리체계가 필요하다.

이 도산예방의 책임을 다하지 못하고서는 그 어떤 책임도 모두 유명무실해진다는 것을 인식하지 않으면 안된다.



▲ 기업 부도로 개점 휴업 상태인 H철강의 공사현장.



▲ 길거리로 내몰리는 근로자들

고용 및 복지증진의 책임

명심보감에 의하면 凡使奴僕(범사노복) 先念飢寒(선념기한)이라는 가르침이 있다. 무릇 사람을 다스림에는 먼저 그들의 배고픔과 추위를 생각할 줄 알아야 한다는 말이다.

기업의 경영관리의 주체는 종업원이다. 특히 지금과 같은 불확실하고 불안정한 환경여건이 급변하는 상황이 거듭되고 있는 때야말로 능동적이고 창의성이 탁월한 종업원이 더욱 간절하게 요청되는 때이다. 경영자 자신만이 모든 문제를 직접 처리할 수 밖에 없다고 하는 생각은 인간의 보편적 능력을 기준으로 볼 때 대단히 비현실적인 허구에 속하

는 자만이며 교만이다.

전문적 지식과 불꽃처럼 튀는 아이디어가 지배하는 지금의 경영환경에서는 무엇 보다도 차별화된 경영자원 또는 경영수단의 확보여부가 경영의 성과를 기능하는 척도가 되는 것이라는 점을 인식하지 않으면 안된다.

차별화된 경영자원과 경영수단은 오직 종업원으로부터 나오는 것이다. 경영자는 종업원의 두뇌와 물리적 능력을 최대한으로 승화시킬 수 있는 능력을 가지고 이들 종업원으로 하여금 조직의 구성원으로서 능동적으로 업무를 담당할 수 있는 사내 환경과 여건만 갖추면 되는 것이

다. 기업의 명퇴나 조퇴가 경제활동 인력들을 하루아침에 실직의 위기로 몰아 넣고 있다.

97년 3월말의 실직자가 무려 72만명에 이르렀다고 하는 통계를 대하면서 망연자실 말을 잇을 수 밖에 없다. 이들이 어찌서 길거리로 내몰려야 하는 것인가. 고용증대에 대한 책임은 먼저 경영여건과 밸런스가 전제가 된 철저한 인력관리제도에서 비롯되는 것이며 고용후의 종업원의 업무수행 능력에 대한 책임은 이미 고용주인 경영자의 종업원 능력 개발체제의 몫으로 인식되어야 한다. 이들의 능력에 맞는 배치이동(적소적재)과 생활수단(임금·급여

를 통한 소득의 재분배)등 인사노무 관리에 대한 책임 역시 경영자의 몫이다.

기업이 경영구조를 재편성하는 것은 성장과 발전을 도모하는 경영자의 경영수단의 하나이다.

그러나 기업경영은 이제 테일러(Taylor)의 과학적 관리법에 의존하던 시대가 아니라 창의성이 주축이 되는 독창적인 경영수단으로 경영되어야 하는 시대로 바뀌고 있다는 사실을 인식해야 한다. 경영자는 오직 종업원의 능력을 개발하고 자질을 향상시킬 수 있는 경영능력을 통해 독창적인 경영자원을 확보하고 이것을 차별화하는 경영관리 체계를 정립할 수 있어야 한다. 급변하는 경영외적 환경에 적시적절하게 대응하고 적용해 갈 수 있는 경영능력은 오로지 종업원으로 부터 나오는 것이다.

경영자는 이 사실을 부정하거나 외면해서는 안된다. 종업원을 가족처럼 인식하자던 붐이 있었다. 그 경영사고가 지속되지 못하는 경영풍토에서는 종업원에게 위기 대응능력을 기대할 수 없다.

경영자가 확고한 경영방침으로 구성원 모두를 이 방침에 순응하도록 하는 구심점의 역할을 흔들림 없이 수행해 갈 때 종업원은 기술혁신시대에서 기대되는 업무수행능력을 스스로 개발하고 이를 과감하게 실천에 옮기게 될 것이다.

경영혁신이라는 과제가 경영환경의 일부분으로서 경영자를 자극하곤 한다. 경영혁신 역시 경영자가 선두

에 서서 진두지휘하는 풍토에서만 실현되는 것이다.

이렇게 소중한 자원들이 지금 서울을 비롯한 경향 각지의 길거리를 방황하고 있다. 개인적 연민에 앞서 국가적으로 엄청난 자원의 낭비가 아닐 수 없다. 특히 많은 고급 두뇌가 폐기처분되고 있는 현실을 보면서 과연 우리 경제는 지금 울고넘는 박달재인가 아니면 마포나루에 두둥실 떠가는 황포돛대인가를 구별할 수가 없다.

경영자는 종업원을 하나의 개체로만 생각해서는 안된다. 한사람의 종업원에게는 적어도 3, 4명의 부양가족이 따른다는 점을 가볍게 간과해서는 안된다. 그 가족들이 겪게 될 실의와 좌절과 이 사회에 대한 부정적 시각, 이같은 엄청난 결과에 대한 책임도 인식할 수 있어야 한다.

지금과 같은 경영여건의 어려움은 기업체 자체의 경영내적요인(판매부진, 기술부족, 제품·시장개발, 능력부족 등)과 세계 경제질서의 재편성으로 인한 경영외적요인(시장여건의 급변, 금융시장의 혼란 등)이 두가지가 복합적으로 작용해서 생긴 결과인 것이다. 그러나 이 변화는 지난 7~8년의 세월동안 모든 경영자들이 많은 시련을 통해 충분히 경험하였다. 새로운 여건에 적응하기 위해 경영체질을 바꾸는 노력이 여기저기서 없지는 않았다. 그 기업들은 지금 승전가를 높이 구가하면서 재미있는 직장으로 탈바꿈하고 있다.

지금의 현실은 모두가 경영자의

조타능력 부족에 의한 결과일 뿐 결코 구성원인 종업원의 잘못에 의한 결과일 수는 없는 것이다.

그럼에도 불구하고 그 종업원들을 하루 아침에 실직자로 만든다는 것은 분명한 사회적 책임의 불이행이 아닐 수 없다.

이익의 사회환원

기업은 소비자인 고객과 긍정적 또는 부정적 접촉의 결과로써 존속되고 이익을 창출하고 재생산하고 성장 발전할 수 있는 것이다.

종래의 기업관에 의하면 반사회성이라 할 수 있는 요소 즉 과도한 이익추구와 제한이라는 윤리주의적 성격이 농후한 것이 특색이었다. 그러나 새로운 의미의 사회적 책임은 기업 역시 하나의 사회적 조직으로서 다른 많은 이해집단과의 유기적 관계를 통해서 비로소 그 활동성과가 창출된다. 창출된 이익은 개별기업의 것으로 한정되어서는 안되며 적절한 기준에 의해 사회적으로 조정 통합되어야 한다

사회적 불이익 배제의 책임

이미 앞에서 이 문제는 설명된 바 있다. 기업은 사회적 조직의 일원으로서 사회구성원의 공동번영에 참여해야 한다. 이 참여는 기업에게 불이익을 가져다 주는 요인을 예방하는 능동적 활동이다. 이 참여정신이 결여된 기업이라면 그 기업은 당연히 이 사회에서 마땅히 도태되어야만 할 것이다.