



KT의 CP 도입 및 성공요소



자율준수 관리자
노희창
(주)KT 상무

1. 우리나라의 정보통신서비스 경쟁 역사

이 땅에 최초로 전기통신이 시작된 이후 110여년 동안 정보통신서비스 보급 확대의 오직 한 길을 걸어왔던 KT는 90년대 후반까지 정부기구, 정부투자기관, 정부출자기관으로 성격은 약간씩 달랐지만 정보통신서비스 전반에 걸쳐 독점적 지위를 누려왔던 것이 사실이다.

그러나 90년대 초반 국제전화를 시작으로 90년대 후반 시외전화에서 본격적으로 시작된 경쟁은 오늘날 시내전화를 포함하여 음성중심의 모든 전화서비스와 초고속인터넷 등 소위 멀티

미디어서비스 까지 유선통신서비스 전 분야에 걸쳐 격심한 경쟁상황이 연출되고 있으며, 무선통신 역시 90년대 후반부터 치열한 경쟁의 시대를 맞이하였다. 정보통신서비스 시장에서의 이러한 경쟁은 요금인하 및 품질향상 등 서비스 이용자에게 다양한 편익을 제공하여 우리나라가 세계적인 정보통신 강국으로 거듭나게 한 순기능적 역할이 컸지만 한편으로는 과도한 출혈경쟁으로 인한 일부 사업자의 도산으로 해당 서비스 이용자의 불편을 초래하기도 하고, 가입자 확보를 위한 불공정 마케팅으로 규제기관으로부터 수 차례의 제재를 받기도 하는 등 건전한 선의의

시장성장에 역기능적 양상도 나타나고 있다.

우리나라 정보통신 시장의 경쟁구도를 간략히 살펴보면 자체적으로 전기통신회선설비를 보유한 상태에서 기간통신역무¹⁾를 제공하는 기간통신사업자는 약 34개, 기간통신사업자의 전기통신회선설비 등을 활용하여 기간통신역무를 제공하는 별정통신사업자²⁾는 약 300여개로 이루어져 있으며, 기간통신사업자의 전기통신회선설비를 임차하여 기간통신역무외의 통신역무를 제공하는 부가통신사업자는 약 3,000여개에 달하는 등 국내 정보통신서비스 시장은 명실공히 세계적인 수준의 경쟁구도를 보이고 있다.

또한 2002년말 기준으로 주요 정보통신서비스의 보급측면을 보면 일반전화는 2,200만대를 비롯하여 이동전화는 3,000만대를 초과하였고, 초고속인터넷은 1,000만 회선을 초과하여 부동의 세계1위 보급률을 자랑하고 있으며, 인터넷 이용자수는 2,500만명을 넘어서고 있어 정보통신서비스의 인프라에 관한 한 세계 어느 나라에도 뒤지지 않는 상태에 도달해 있다.

2. 정보통신서비스의 공정경쟁 규제 특성

정보통신서비스는 국민경제에 미치는 영향이 크고 서비스 제공을 위해서 초기 대규모 설비투자를 필요로 하는 등 사회간접자본의 성격을 띠

고 있기 때문에 대부분의 국가에서는 국영기업 형태로 운영하여 왔으며, 민영기업 형태로 운영되는 경우라 하더라도 정보통신서비스 제공과 관련하여 특별법 형태로 규제의 틀을 여전히 유지하고 있다. 따라서 정보통신서비스에 대한 경쟁 관련 법률은 산업 전반에 대한 공정거래사항을 규제하는 독점금지법(또는 공정거래법)과 정보통신서비스에 한정해서 경쟁을 촉진하는 특별법으로 구성되는 이중 규제적 성격을 갖고 있다.

우리나라의 경우도 역시 정보통신서비스에 대하여 전기통신사업법을 통한 해당산업의 경쟁촉진을 정책적으로 추진하는 한편 독점규제및공정거래에관한법률(이하 “공정거래법”으로 표기)에 의해 산업 일반적 시각에서 정보통신서비스를 각각 규제하고 있는 상황이다. 전기통신사업법은 통신시장의 경쟁촉진 및 이용자 보호를 위하여 구조적 측면과 행위적 측면을 규제하고 있으며, 공정거래법 역시 시장구조 개선으로 경쟁적 시장 환경을 조성하는 방향과 거래행태 개선으로 시장의 공정경쟁질서를 확립하는 양방향의 규제 형태로 이루어져 있기 때문에 규제정책의 방향이나 역할이 명확히 설정되지 못하면 규제 대상이 중첩되어 자칫 중복규제를 초래할 수 있고 규제기관간 관할권 분쟁으로 통신사업자의 사업추진에 위협요소가 될 우려가 높은 것이 사실이다.

1) 기간통신역무는 전화역무(시내전화, 시외전화, 국제전화), 가입통신역무, 전기통신회선설비임대역무, 주파수를 할당받아 제공하는 역무, 기타역무(정통부장관이 별도로 고시)로 규정하고 있다(전기통신사업법 시행규칙 제3조).
 2) 별정통신사업자는 교환설비의 보유여부에 따라 별정1호(교환설비 보유)와 별정2호(교환설비 미보유)로 나누며 구내통신역무로 공간적 제한을 받는 별정3호 사업자가 있다.

3. KT의 CP 도입배경

KT는 당시만 해도 공기업으로서 종사원 대부분이 공정경쟁에 대한 인식이 희박한 상태였지만 정보통신서비스 시장에서는 급격한 소용돌이가 일고 있었다. KT의 경우 대부분의 다른 공기업이 해당 특정 사업영역에 대하여 독점적인 지위를 누리고 있었던 상황과는 달리 통신사업의 모든 분야에 민간기업과 치열한 경쟁을 하고 있는 상황이었고 더구나 주력 사업영역인 전화사업은 이미 포화상태에 달한 상태에서 초고속인터넷사업 역시 다수의 사업자가 난립하게 되자 사업자간에 서로 가입자를 확보하려는 부당한 고객유인행위가 전국에 걸쳐 빈발하는 상황이었다. 이러한 불공정행위에 가까운 경쟁행태는 폭발적인 인터넷 붐과 연결되어 가입자만 확보하면 미래에는 가입자를 기반으로 어쨌든 수익을 올릴 수 있다는 막연한 기대로 강도가 점차 심화될 것으로 예상되었다.

이와 같은 시장상황에서는 매우 엄격한 당국의 규제가 가해지지 않는 한 어떤 통신사업자도 공정경쟁의 물을 제대로 지키기가 어렵고 회사 내부에서도 마케팅부서가 시장논리를 내세워 공정경쟁부서의 논리³⁾보다 힘을 얻을 수밖에 없었다. 사실 2000년말까지만 해도 KT 내부에서는 시장 확보를 위해서는 수단과 방법을 가리지 않고 타사업자와 경쟁해야 하고 그 과정에서 다소 불공정행위가 발생하더라도 그 비용은 부담할 수밖에 없고 그렇게 하는 편이 스스로 법을 지켜 시장을 잃는 것보다는 훨씬 유리하다는 의견이 압묵

적으로 지배하고 있었다.

그러나 KT가 통신시장을 주도하는 입장에 있으면서도 공정경쟁에 대한 인식이 부족하여 다수의 불공정행위가 발생하게 된다면 통신시장은 만성적으로 불공정이 판치는 시장으로 전락하게 되고 결국 당국의 규제강도가 강화되어 중국에는 경영에 대한 심각한 위협으로까지 사태가 악화될 수 있다는 인식을 하게 되는 사건이 있었다. 2001년 2월 모·자회사간 부당내부거래행위로 창사이래 가장 큰 규모인 307억원이라는 거액의 과징금 제재조치를 공정거래위원회로부터 받게 되었다. 이 사건은 불공정행위에 대한 인식이 부족했던 사내 분위기를 환기시킬 수 있는 좋은 계기가 되었다. 이러한 계기로 KT는 공정경쟁과 관련하여 지금까지의 업무처리 형태와는 다른 새로운 전략이 필요하다는 자체 인식을 하기에 이르렀다. 지금까지는 선 마케팅 추진 및 후 규제기관 대응이 업무처리의 방향이었으나 통신시장의 경쟁격화, 규제기관의 규제수위 강화, KT의 통신사업에서의 경쟁지위 및 기대역할 등을 감안할 때 전국 400여개의 사업장에서 발생하는 각종 불공정행위에 대하여 사후 규제대응으로는 높아만 가는 경영위험을 감당할 수는 없다는 공감대를 형성하게 되었다.

4. KT의 CP 운영실태

2001년 상반기에 KT는 내부적으로 불공정행위에 대한 사후대응 위주의 공정경쟁 전략의 한

3) 통상 마케팅부서와 공정경쟁부서는 시장 확보와 공정경쟁 물 준수라는 양면을 두고 상호 견제관계에 있다.

계점을 인식하고 있던 상황에서 공정거래협회와 공정거래위원회에 의해 CP 도입기업에 대한 인센티브가 구체화되면서 사전적 예방중심으로 공정경쟁 전략을 대대적으로 전환하게 된다.

마침내 2001년 7월 FAIR⁴⁾ 전략을 수립, CP를 본격적으로 도입하고 종사원의 인식을 획기적으로 전환하여 공정경쟁 마인드를 체질화함으로써 불공정행위를 근본적으로 줄여 국내 통신시장의 공정한 경쟁환경을 선도적으로 조성함은 물론, World Class Company로서 세계의 통신시장을 이끌어 나가겠다는 의지를 구체적으로 제시하였다. FAIR전략에는 CP가 필수적으로 요구하는 7개의 실행과제를 모두 포함하고 있으며, 첫 번째 과제로 2001년 10월 10일 공정경쟁 자율준수선포식을 거행하게 된다.

당시 전국에 걸친 영업일선 기관장과 자회사 사장단을 소집하고 외부 규제기관의 인사를 초빙하여 공정경쟁 자율준수선포식을 개최하기까지는 KT 내부에서 적잖은 진통이 있었다. 공정경쟁 자율준수의지를 공개적으로 선언하는 것은 언론 또는 규제기관에 대한 빌미가 될 수 있다는 우려가 제기되었던 것이다. 즉, KT는 고객접점이 전국에 걸쳐 산재해 있고 취급하는 서비스만 하더라도 수백 종에 이르며 상거래 상대방도 매우 다양하기 때문에 CP를 준수한다는 공개적인 선언에도 불구하고 불공정행위를 완전히 근절하기는 쉽지 않을 것이며, 불공정행위가 발생하는 경우 CP의 공개적 선언은 한낱 일회성 행사라는 비난을 받게 되어 오히려 선포식을 하지 않은 것보다 못한 상황에 직면할 수도 있다는 우려가 있

었기 때문이었다. 그러나 최고경영진은 불공정행위가 단기적으로는 시장 확장에 도움이 될지 모르지만 궁극적으로는 기업의 경쟁력을 약화시키게 되고 KT가 앞장서서 품질과 서비스 개선을 통한 건전한 시장경쟁을 조성함으로써 정보통신서비스가 국민에게 도움이 됨은 물론 국가 전체의 경쟁력을 높일 수 있다는 일대의 사고전환을 하게 됨으로써 공기업 최초로 공정경쟁 자율준수선포식을 성황리에 치를 수 있었다.

막상 CP 선언은 이루어졌으나 이를 회사내에서 체질화하여 불공정행위를 실질적으로 줄이기 위해서는 종사원들이 스스로 공정경쟁의 필요성을 절실히 인식하고 일상 업무를 수행함에 있어 공정경쟁의 실천의지가 철저히 몸에 배야 한다는 것을 잘 알고 있었기 때문에 초기에는 종사원의 의식전환을 위한 두 가지 실행과제 추진에 중점을 두었다. 먼저 종사원에게 공정경쟁이 무엇이며 왜 필요한가에 대한 기초지식 전파를 위해서 정보통신서비스의 특성에 맞는 편람을 1,500부 제작하여 전국에 배포하고 인터넷에도 동시에 게재하였고, 다음으로 사내 인재개발원에 공정경쟁 교육과정을 신설하여 연 4회에 걸쳐 100여명에 대하여 3박 4일간의 강도 높은 집중교육으로 공정경쟁 전문가를 양성하였다. 당시 통신서비스 분야에 대한 편람은 선례가 없어 공정거래협회의 적극적인 도움을 얻었고 다른 산업과 달리 전기통신사업법을 통한 공정경쟁 규제부분도 포함시켜 완성시켰다. 2003년 1월에는 그래픽적인 기법을 활용하여 보다 쉬우면서, 최신의 심결사례를 포함하여 편람을 개정하였으

4) FAIR는 CP의 실행을 위해 KT 내부에서 의미를 부여한 것으로 First Attitude Implementation Reputation의 이니셜이며, 공정경쟁을 기업경영의 최우선 과제로 인식하여 종사원들의 마인드 확산과 공정경쟁 실행력 확보를 위한 전략에 집중하여 공정경쟁 숭선수범 기업이미지를 구축한다는 것이 주요 내용이다.

며, 앞으로는 직무별로 세분화된 핸드북형 편람을 제작하여 특정 직무 수행자가 간편하게 공정경쟁 이행여부를 자가진단할 수 있도록 할 계획이다. 인재개발원을 통한 현장 종사원의 공정경쟁 전문가과정에도 외부의 우수한 강사를 꾸준히 초빙하여 강의의 질을 높임으로써 일선 현장 근무자에 대하여 공정경쟁의 중요성을 지속적으로 강화시켜 나갈 계획이며, 공정경쟁 전문가 과정을 이수한 종사원은 현장의 공정경쟁 전문가로 인정하여 일선에서 발생하는 다양한 공정경쟁 이슈에 대하여 1차적인 상담업무를 담당하고 있다.

한편 CP가 사내 모든 종사원에게 뿌리내리기 위해서 앞서 언급한 공정경쟁에 대한 마인드 확산을 위한 편람 제작과 전문가 양성 교육에 이어 고객을 직접 대면하는 현장에서 공정경쟁 업무를 제대로 수행하고 있는지에 대한 내부감독시스템의 필요성을 인식하고 관련 제도를 마련하였다.

내부감독시스템의 핵심은 공정경쟁의 업무수행 노력 여부를 경영계약지표에 반영한 것이었다. 본사의 자율준수관리자(임원급)의 경영계약지표에는 10점(이하 100점 만점 기준), 본사의 공정경쟁 담당국장의 경영계약지표에는 25점, 현업 기관장의 경영계약지표에는 5점을 공정경쟁 업무수행의 가중치로 반영하였다. 경영계약지표에 반영하는 의미는 경영계약이 곧 급여 및 인사와 직결되어 있는 내부평가시스템을 활용하여 공정경쟁 업무를 소홀히 하게 되면 결국 급여의 차별화를 통한 경제적 불이익을 받게 되고, 나아가 인사고과에 감점을 받게 되어 피 평가자의 신상에 결정적인 역할을 할 수 있기 때문에 그만큼 공정경쟁 업무의 중요도를 최우선 순위로 들 것을 방향제시한 것이었다. 뿐만 아니라 현장에

대한 불시점검 및 특별감사를 실시하여 범위반 사항에 대해서는 자체적으로 시정조치를 취하였고, 전국에 유사한 불공정행위의 발생을 방지하기 위하여 사내 인트라넷을 활용하여 관련정보를 전파하였으며, 특히 사내 인트라넷에는 신고인의 비밀을 철저히 보장하면서 공정경쟁과 관련한 각종 행위에 대한 신고를 받아 고충처리를 할 수 있는 공정경쟁 신문고를 운영하여 하급 사원들의 좋은 반응을 얻었다.

그러나 공정경쟁 관련 범위가 매우 광범위하고 이를 다루는 법령이 매우 전문적이기 때문에 단기간에 법령을 숙지하여 전 종사원이 자신의 해당 업무에 적용하기가 간단하지 않아 사내 주요 부서의 업무수행 과정에서 공정경쟁과 관련된 이슈는 업무의 입안과정에서 공정경쟁 전담부서에 사전협의를 거쳐 범위반 행위의 발생 가능성을 원천적으로 제거하는 것이 불공정행위를 실질적으로 줄여나가는 효과적인 방법이라는 인식 하에 불공정행위 예방을 위한 사전심의(검증)제를 운영하였다. 사전심의 대상은 전사적 영업제도, 고객에 대한 경품·광고·홍보, 계열회사와의 업무위탁계약, 타사업자와의 합의를·계약서, 각종 서비스이용약관 등이며 심의요청 방법은 구두(전화) 또는 서면 모두 가능하며 공정경쟁 전담부서에서는 심의사항에 대한 검토결과 특별한 사안을 제외하고는 즉시 회신하며, 검토결과 위법이 우려되는 경우 개선대안을 제시하고 사전심의에 대한 검토결과를 서면으로 기록·관리하여 추후 유사업무 추진에 참고토록 하고 있으며, 만약 사전심의 대상임에도 불구하고 사전검증 없이 현장에서 자체적으로 시행한 제도 등에 대해서는 규제기관으로부터 시정조치를 받을 시 해당부서는 책임을 면할 수 없도록 하였다.

불공정행위는 사업추진부서 또는 현장에서 고객(넓은 의미에서의 고객으로 거래관계에 있는 모든 대상)을 상대하는 과정에서 항상 발생할 가능성이 높기 때문에 현장에 대하여 보다 체계적인 공정경쟁 관련 정보의 제공이 필요하고, 공정경쟁 전담부서와의 커뮤니케이션이 CP의 성공에 매우 중요한 역할을 하기 때문에 사내 인터넷(<http://kms.kt.co.kr>)상에 공정경쟁 영역을 별도로 마련, 일상 업무의 추진과정에서 유의할 사항을 비롯하여 다양한 불공정사례에 대한 분석 및 주요 사전심의 사항에 대한 정보를 제공하고 시장환경을 분석하여 향후 공정경쟁 이슈 사항을 제시함으로써 현장의 업무추진에서 불공정행위를 최소화하려는 노력을 기울였다.

그러나 이러한 내부감독시스템에도 불구하고 특정 부서(개인)가 부주의하여 외부 규제기관으로부터 불공정행위의 시정조치를 받게 되는 경우 불공정 원인을 제공한 특정 부서(개인)는 이에 대하여 전적으로 책임지는 제재시스템도 마련하였다. 제재시스템은 크게 두 갈래인데 하나는 불공정 원인행위를 제공한 기관 또는 개인에 대한 제재이고 또 하나는 규제기관으로부터 과징금 이상의 시정조치를 받아 회사에 경제적인 손실을 발생시킨 경우 이에 대한 제재가 그것이다. 불공정행위로 인하여 규제기관으로부터 과징금, 신문공표 등으로 경제적인 손실을 입게 되면 원인행위 기관은 당해 기관에 배정된 예산에서 이를 부담⁵⁾하여야 하며, 따라서 불공정행위로

인한 부당이득이 매우 크지 않는 한 해당 기관은 치명적인 손실을 감수할 수밖에 없으므로 업무수행에서 공정경쟁 법 위반 여부에 세심한 주의를 기울이게 된다. 2002년말까지는 불공정 원인행위 부서에 대한 책임을 본사의 각 실·본부 차원에서만 물어왔으나 점차 불공정행위의 양상이 현장 기관장의 재량에 의해 발생할 소지가 높아지고 있기 때문에 2003년부터는 책임기관을 전국의 현장 기관(지사 또는 지점)으로 확대할 계획이다. 제재시스템의 또 하나의 갈래인 불공정 원인행위를 제공한 기관 또는 개인에 대한 제재는 불공정행위의 원인이 당해 기관 또는 개인의 업무상 오류인 경우로서 세부절차는 공정경쟁부서가 감사실로 해당 사실의 감사를 요청하고 감사실은 해당 기관 또는 개인에 대한 철저한 감사를 실시한 후 해당 기관 또는 개인의 오류가 명백한 경우 세부징계기준에 의거 징계조치를 취하게 된다. 2002년도에는 이동전화(PCS) 등의 불공정행위와 관련하여 4개 기관에 대한 엄중한 기관경고와 2개 현장 기관장에 대한 제재조치가 이루어졌다.

법위반 행위로 규제기관의 제재조치를 받은 후 유사한 법위반 행위에 대한 재발방지 대책으로는 전술한 바와 같이 원인행위 제공기관(개인)에 대한 경제적 또는 인사적 제재 이외에도 해당 업무의 추진체계를 근본적으로 변화시키는 것이 효과적이라고 판단되었다. 일례로서 2001년 3개 계열사에 대한 부당지원행위로 인한 공정위의

5) 2002년 10월 거래강제행위로 인하여 공정위로부터 20억원의 과징금을 부과 받게 되자 원인행위 기관인 마케팅본부 T팀의 예산에서 부담케 한 사례가 있다.

6) 2001년 2월 한국공중전화(주), 한국통신진흥(주), 한국산업개발(주) 등 3개 자회사에 대한 업무 위탁시 노임단가를 과다 계상하여 부당지원 하였다는 공정위 제재조치가 있었다. 현재 본 건은 고등법원에 계류중에 있다.

제재조치⁶⁾를 근원적으로 해결하기 위하여 공중전화 자산을 자회사인 KT링크스(주)로 이관하여 유지보수 위탁관계를 종료하였고, CATV 전송망 사업도 철수를 완료함으로써 위탁관계를 단절시켰으며, 자회사였던 한국통신산업개발(주)의 지분을 매각하여 계열사에서 제외시킴으로써 계열사간 부당지원 시비의 소지를 없애려 노력하였다.

5. KT의 CP 운영효과

2001년 하반기에 CP를 도입한 이후 만 1년을 지나오면서 KT 내부에는 크고 작은 많은 변화가 일어났다. 우선 고객접점을 형성하고 있는 현장과 주요사업 추진부서로부터 공정경쟁 이슈에 대한 사전 또는 사후 문의가 급증했다는 것이다. 과거에는 공정경쟁 마인드 부족에도 원인이 있겠지만, 특정 부서에서 불공정경쟁 문제가 발생될 가능성이 있다라도 가능하다면 숨기는 것이 공정경쟁 업무에 대한 시각이었다면 현재 시점에서는 업무 추진방향을 설명하고 예상되는 공정경쟁 문제점을 스스로 고민하고 조언을 구하는 사전심의제도가 매우 활발하게 작동되고 있다는 것이다. 또한 2002년 한해 동안 최고 경영진이 참여하는 임원회의에 다양한 공정경쟁 이슈가 9차례나 상정되어 진지한 토론이 이루어진 사실을 보면 공정경쟁 문제는 회사의 생존에 필수적인 경영요소로 확고히 자리 잡아가고 있음을 알 수 있다.

이러한 노력의 결과로 KT는 2002~2003년 2년 연속으로 '공정거래의 날'에 자율준수관리자가 공정거래위원장을 수상하였고, CP 모범기업으로서 기업이미지를 다져왔다고 생각한다.

6. 향후 과제

최근의 정보통신서비스 시장상황은 예측불허 그 자체이다. 고객 욕구의 다양성과 IT 기술의 눈부신 발전으로 유·무선통신의 통합서비스가 속속 출시되고 있고, 초고속인터넷을 통한 방송과 통신의 융합이 급속하게 진전되고 있으며 향후 수년 이내에 가정 내의 각종 전자제품을 외부에서도 자유롭게 제어할 수 있는 시대가 도래할 것으로 전망되고 있어 과거와는 전혀 다른 서비스 개념과 경쟁의 양상이 펼쳐질 것으로 예상된다.

뿐만 아니라 통신사업자간 경쟁이 치열해지면서 도산하는 사업자가 생겨나고 M&A를 통하여 새로운 사업자 군이 등장하게 되며, 외국투자가의 국내경제 투자 확대로 국경을 초월한 글로벌 시장경쟁시대가 눈앞에 다가와 있음이 느껴진다.

이러한 변혁기에도 흔들림 없이 기업의 진정한 경쟁력을 키워서 세계적인 기업으로 거듭나기 위해 기업이 갖추어야 할 필수요소는 Fair Play 경영을 통한 품질과 서비스 우위이다. KT는 국내 정보통신서비스 업계의 주도적 사업자로서 국내 시장의 공정경쟁 여건 조성에 앞장서는 한편, 세계적 기업으로 발돋움하기 위해서는 공정경쟁을 전 종사원의 마음에 새겨서 어떤 자리에서 어떤 업무를 추진하더라도 불공정행위를 스스로 거부할 수 있는 기업체질 변화가 절대적으로 필요하다는 생각이며, 이를 위해 앞으로도 CP를 지속적으로 발전시켜 나갈 계획이다.

