

바람직한 조직운용과 기업문화

김 은 환 (삼성경제연구소 경영전략실 수석연구원, 경영학박사)

세계는 경쟁의 시대로 접어들고 있다. 경영학에서는 컨틴전시 이론이라 하여 모든 기업에 해당되는 최선의 전략이란 없으며 상황에 따라 모든 것이 달라진다는 입장이 지배적이다. 그럼에도 불구하고 모든 업종, 모든 국가, 모든 기업에 통용되는 메가트렌드라는 것이 있다. 환경의 불확실성이 증대하고 업종간 경계가 모호해지며, 기업간 경쟁이 치열해진다는 것은 불가항력적인 대세로 보인다. 따라서 불확실성, 역동성에 대응하여 기업이 변화에 적극적으로 대응하고 자기변신을 주도해야 한다는 것은 모든 기업에 피할 수 없는 도전으로 다가온다.

1. 환경변화의 특성

기업환경의 특성은 여러가지 관점에서 표현할 수 있으나 크게 둘로 나눈다면, 우호적 환경과 적대적 환경으로 구분할 수 있을 것이다. 우호적 환경이란 환경변화 속도가 느리고 경쟁자의 진입이 억제되고 있으며 환경 자체가 풍요로워서 수익기회가 높은 것을 말한다. 모든 기업이 이런 낙원같은 환경을 꿈꿀 것이다. 그러나 시대의 변화는 어떤 기업도 이런 우호적 환경에 안주할 수 없도록 만들고 있다. 우선 기술개발 속도와 기술전파의 속도가 빨라지고 있다. 과거일수록 기술개발과 전파 속도는 느렸다. 앳시리아인들이 철기 무기를 가지고 주변민족을 정복하기 시작하고나서 수백년이 지나도록 철기의 비밀은 다른 민족에게 전수되지 않았다. 이 수백년 동안 앳시

리아는 오리엔트의 절대강자로 군림할 수 있었다. 그러나 요즘은 어떤 기술을 개발해도 특허로 보호받지 않는 한 단 몇년을 유지하기가 힘들다. 이런 빠른 기술변화는 제자리에 정체해 있는 기업들을 순식간에 퇴보시킨다. 마치 설악산 계곡물에 사는 버들치들이 제자리에 머물러 있기 위해 온몸을 떨며 헤엄을 쳐야 하듯이 오늘날의 기업들도 단순히 생존하기 위해 끝없이 변신하지 않으면 안되는 것이다.

또한 정부의 기업규제가 대폭 완화되면서 기업의 업종진입의 제한이 없어졌다. 최근 통신시장의 개방이 보여주듯이 한때는 독점기업의 아성이었던 산업들이 자유경쟁 체제로 바뀌고 있다. 기업만이 아니라 대학과 같은 교육기관, 변호사, 의사 등의 전문직까지 글로벌 시장의 개방압력을 거세게 받고 있다. 이제는 지구 반대편에서 건너온 낯선 경쟁자들과 안방에서 몸싸움을 벌이지 않으면 안되는 상황이다.

또한 과거에는 같은 업종내 기업과의 경쟁에만 신경을 쓰면 되었다. 그러나 이제는 더 이상 업종의 경계안에 안주하고 있을 수 없다. 여행사의 가장 큰 경쟁업체는 또 다른 여행사가 아니라 케이블 영화 채널이다. 왜냐하면 사람들이 휴가 중에 경비가 많이 들고 힘든 여행보다는 집에서 영화 채널을 보면서 즐기려고 할 가능성이 커지기 때문이다.

2. 정체성과 변화의 조화

조직은 시스템이고 따라서 환경변화로부터 자신

을 유지하려는 항상성을 가지고 있다. 항상성이란 그 자체가 변화에 대한 저항이다. 외부 변화가 여과 없이 그대로 반영된다면 조직은 정체성을 잃고 말 것이다. 따라서 변화에 저항한다는 것은 조직의 가장 고유한 속성일지도 모른다.

여기에 오늘날 조직의 어려움이 있다. 변화에 대한 저항은 곧 퇴보를 의미하는 시대에 어떻게 자기 정체성을 유지하면서 동시에 변화에 대한 적응성을 보유할 것인가. 다시 말해 무엇을 변화시키고 무엇을 변화시키지 말 것인가의 어려운 결정을 내리지 않으면 안되는 것이다.

GE는 좋은 사례를 제시해 준다. 전임 웰치 회장은 90년대말 세계를 깜짝 놀라게 한 닷컴 열풍시에 과도한 머니게임에의 참여는 물론 잘 나가는 닷컴 회사의 인수에도 소극적이었다. 그는 태생적으로 제조업 마인드를 가지고 있었고 새로운 닷컴 문화에 거부감을 느꼈던 것이다. 그는 열심히 일하고 땀 흘린만큼 번다는 다소 구식의 가치관을 소중히 여겼으며 그래서 광적으로 몰아닥친 닷컴 열풍과 거리를 두었다. 그의 이러한 태도는 닷컴 열풍이 거품으로 판명난 지금에 와서 보면 현명했던 것으로 보인다.

그러나 GE는 단순히 변화를 거부하고 과거에 정체해 있었던 것은 아니다. GE는 발달한 디지털 통신기술을 최대한 조직운동에 도입하여 소위 '하이 퍼텍스트 조직'이란 것을 만들었다. 이것은 인터넷상의 문서에서 메뉴 처리된 부분을 클릭하면 바로 관련 페이지로 넘어가는 것을 조직에도 적용한 것이다. 즉 동일한 제품과 서비스를 다루는 모든 조직이 그 소재지역과 무관하게 실시간으로 연계된 것이다. 예를 들어 고객이 특정제품의 하자를 기업 홈페이지에 게재하면 고객이 있는 장소가 유럽이든 미국이든 아시아든 관계없이 가장 적합한 인력이 이에 대응을 하는 것이다. 발달된 디지털 통신을 이용한 글로벌 고객대응 체제는 놀라운 효율을 발휘하였다.

이뿐만 아니다. GE의 항공엔진 사업부는 전세계에서 비행하고 있는 항공기의 엔진상태를 하나의 패널로 동시 감시할 수 있는 체제를 만들었다. 약간의

이상이라도 감지되면 바로 그 항공기가 착륙할 공항 근처의 사업장으로 연락이 되어 수리반이 공항에서 대기하고 있다가 착륙하자마자 즉시 수리작업에 들어간다.

즉 GE는 닷컴열풍 시기에 벤처기업의 사업방식이나 문화는 거부하였으나 디지털 기술을 접목하여 기존 고객서비스의 질을 높이려는 노력은 잠시도 중단하지 않았다. 그 결과 닷컴 열풍이 꺼진 뒤에도 GE는 강인한 기업으로서의 위상을 잃지 않고 있는 것이다.

여기서 우리는 중요한 시사점을 얻을 수 있다. 조직은 하나의 항구적인 유기체로서 자기정체성을 유지하지 않으면 안된다. 주위의 변화에 무조건 부화뇌동하는 조직은 장기생존이 어렵다. 그러나 자기정체성의 유지가 변화에 대한 저항으로 귀결되어서는 곤란하다. 결국 변화에 순응해야 할 것과 자기자신을 유지해 가야 할 것을 정확하게 판단하는 균형감이 요구되는 것이다.

3. 변화를 촉진하는 조직 - 신요소의 도입

조직의 정체성과 변화는 모두 중요하지만, 최근에는 특히 변화가 강조되고 있다. 변화를 조직 내부에 빨리 수용하지 못하는 기업은 생존이 어렵다. 모든 변화에는 리스크가 따른다. 그러나 가만히 정체하고 있는 것은 더욱더 큰 리스크가 따른다. 따라서 기업은 조직구성원들로 하여금 변화를 기피하는 것이 아니라 오히려 찾아 나서도록 고무할 필요가 있다.

그런 면에서 인텔이 회사를 두 개의 영역을 분할한 것은 중요한 시사점을 주고 있다.

가. 지치부(秩父)시멘트

일본의 지치부 시멘트는 기존 시멘트 사업에 거의 100%를 의존하는 체질에서 탈피하기 위해 뉴세라믹스 분야로의 진출을 꾀하였다. 이를 위해 진행하고 있는 것이 외부자원의 도입 전략이다. 이 회사는

기술자의 스카우트로 시작하여 벤처비즈니스기업의 매수에까지 확대하였다.

특히 지치부는 외부자원 도입의 방법으로 이색적인 자회사의 설립을 시도하였는데 그것이 바로 사이테크니카이다. 종업원은 6명이며 그중의 4명이 외국인 기술자다. 그 내역은 한국인이 2명, 대만인이 1명, 스리랑카인이 1명이다. 그들은 모두가 「新素材와 뉴세라믹스 분야에서는 제1급 기술자」(諏訪 상무)이다.

이색적인 것은 외국인 기사가 많다는 것만은 아니다. 사이테크니카에서는 보통의 회사에서 볼 수 있는 바와 같은 자세한 취업규칙이 없다. 취업시간도 자유이며 정년제 같은 것도 없다. 그 정도에 그치지 않고 통상 연령이나 입사년도 등을 기준으로 하고 있는 급여규정도 없다. 사원별로 자유롭게 급여를 결정하는 구조이다. 지급하려고 생각하면 지치부 본사의 기준보다 급여를 5할 더 줄 수 있다. 취업시간은 물론이며 수많은 규칙으로 묶여있는 지치부시멘트 본사와는 극히 대조적이다.

그렇다면 왜 그런 자회사를 만들었는가? 그 배경에는 지치부의 스카우트 전략이 있다. 지치부시멘트는 신규사업을 개척하는 목표를 뉴세라믹스 분야에 맞추고 이 분야의 기술자를 적극적으로 스카우트해 왔다. 이러한 전략을 추진하는데 본사 취업규칙을 적용해서는 회사가 원하는 인재를 채용하지 못한 경우도 많았다.

스카우트의 대상은 일본인에 한정하지 않기 때문에 외국인과의 교섭하는 기회도 많았지만 우수한 외국기사를 채용하려고 해도 그들에게는 종신고용이란 의식이 없다. 정년시에 퇴직금을 받는 것보다 지금 높은 급여를 요구해 왔다. 일본인 중에서도 취업시간 등의 규칙에 구속되는 것을 싫다고 하는 기술자도 있었다. 이러한 인재를 받아들이기 위해 일부러 취업규칙 등을 엄밀히 정하지 않은 별도 회사를 만든 것이다.

이러한 별도 회사를 통해 기존 회사의 조직, 취업규칙, 급여체계의 구애를 받지 않고 참신한 핵심인

재를 보다 쉽게 받아들일 수 있는 채널을 만들 수 있었던 것이다. 이처럼 기존 회사 방식에 구애받지 않고 회사의 전략적 초점을 맞출 수 있는 별도 위성조직을 만드는 것은 회사를 변화시키는 기폭제로 작용할 수 있다.

나. 인텔 - 회사를 블루와 그린으로 분류

인텔은 사내에 고착된 자력주의 문화를 극복하기 위해 구사업을 「블루」, 웹사업을 「그린」으로 표현하였다. 그리고 회사의 방향을 「Thinking Green」이라는 슬로건으로 표현함으로써 그린 사업의 행동양식을 전사에 확산시키고 있다. 즉 기존의 모든 사업은 블루이고 웹기반 신사업을 그린이라고 규정한 후 점진적으로 전사의 그린화를 추구하는 것이다.

이것은 회사의 기존 사업방식, 행동관행, 문화가 워낙 강인하여 새로운 방식, 관행, 문화가 고사하는 것을 막기 위한 하나의 방법이다. 새로운 사업, 새로운 인력을 기존의 사업부 내부에 배치할 경우 신요소들이 구요소에 매몰되어 버릴 가능성이 크다. 따라서 이들을 서로 분리하여 배치하고 신요소를 부각시키며 힘을 실어줄 필요가 있는 것이다.

다. 「e-슈왓」- 내부 경쟁

금융회사 슈왓은 기존 선두업체 메릴린치에 뒤처지는 2위 회사였다. 그러나 슈왓은 e-슈왓이라는 별도 법인을 설립하고 활발한 디지털 전략을 전개한 끝에 업계 수위로 떠올랐다. 이러한 성과가 가능했던 것은 슈왓이 기존 본사와 나란히 e-슈왓이라는 웹 기반의 사업부를 설립하고 내부경쟁을 벌이게 한 전략이 주효한 결과다. 만약 웹 사업을 기존 사업체제를 통해 추진했다면 아무래도 기존 사업에 대한 애착 때문에 신사업이 우선순위에서 밀리는 현상이 발생했을 것이다. 실제로 업계 선두였던 메릴린치는 웹 사업을 경원시하며 본업인 오프라인 금융서비스를 더욱 고급화하는데 열을 올렸다. 그 결과 저렴한

비용과 서비스 대상 확대를 달성한 e-슈왓에게 뒤쳐지게 되었다. 슈왓 내부에서도 e-슈왓이 시장에서 가시적인 성과를 올리자, 더 이상 웹사업을 경원시킬 수 없는 분위기가 조성되었으며 결국은 e-슈왓을 중심으로 회사가 재통합되는 현상이 발생했다.

이러한 사례에서 얻을 수 있는 시사점은 변화를 위해서는 새로운 요소를 조직내에 전격 도입하되, 기존 조직에 매몰되지 않도록 분명한 차단 장치를 만들고 기존 조직 및 문화의 간섭작용을 배제해야 한다는 것이다. 많은 대기업들이 사내벤처를 만들고 나서는 벤처의 작동원리를 이해하지 못한 채 기존 방식대로 사업추진을 간접한 결과 실패를 겪는 일이 많았다. '새 술은 새 부대에' 라는 말처럼, 새로운 문화와 기풍을 조직내에 정착시키려면 새로운 시스템이 필요하다.

4. 상식을 뛰어넘는 벤치마킹

기업이 이제까지의 사업방식을 벗어나 새로운 것을 시도하려면 막막함을 느끼는 것이 당연하다. 따라서 기업은 자신들이 모방할만한 모델을 찾게 된다. 이때 등장하는 중요한 기법이 벤치마킹이다. 그러나 벤치마킹은 그렇게 단순한 경영기법은 아니다. 특히 어떤 회사를 벤치마킹할 것인가가 중요하다. 비유를 하자면 실력이 없는 학생이 전교 1등을 하는 학생의 공부방법을 따라해서는 효과를 거두기가 어렵다. 사상의학에서는 체질에 따라 다른 약을 처방하듯이 기업도 자신과 같은 체질의 우량기업을 벤치마킹해야 한다.

그러나 이것이 곧 자신과 똑같은 업종의 똑같은 규모의 회사만을 벤치마킹해야 한다는 것은 아니다. 최근에 들어와 벤치마킹의 추세는 동일업종의 우량기업이 아니라 업종과 무관하게 전략 포지션이 유사한 기업으로 관심을 바꿔가고 있다.

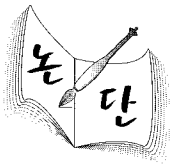
예를 들면 First Chicago 은행은 고객이 기다리는 시간을 제거하기 위하여 아메리칸 에어라인이나 델타 에어라인과 같은 항공회사를 벤치마킹 실시하

였고, 모토롤라에서는 고객의 주문에서부터 배달까지의 업무를 개선하기 위하여 도미노 피자점을 방문하였다. 특히 멕시코의 시멘트 업체 시멕스는 레미콘 차량의 관리를 위해 피자업체의 피자배달 시스템을 전격 벤치마킹하였다. 피자를 뜨거운 상태로 제 시간에 광범위한 지역에 배달해야 한다는 점이 레미콘과 동일하다고 판단한 것이다. 시멘트 회사가 피자가게로부터 시사점을 얻는다는 독창적인 발상이 획기적인 효율 향상을 가져왔다.

5. 위기로부터 문화의 혁신을 추진 - 시멕스사 사례

기업은 이처럼 신요소의 도입, 벤치마킹 등을 통해 기존의 관행과 시스템으로부터 벗어나고자 노력한다. 그러나 아무리 이런 노력을 해도 생각처럼 변화가 쉬운 것은 아니다. 기업을 변화시킬 수 있는 가장 확실한 방법은 위기에 직면하는 것이다. 위기는 개인이나 조직을 긴장시키고 내면에 잠재해 있던 역량을 강제로 끌어내게 만든다. 그러나 위기는 이와 같은 효과가 있는 반면, 말 그대로 생존의 위기를 초래하므로 쉽게 사용할 수 있는 방법은 아니다. 그러나 어떤 기업들은 일부러 유사 위기를 조장함으로써 조직구성원들의 변화를 촉진시키기도 했다. 실제 기업이 위기가 아닌데도 구성원들이 '위기의식'을 가지도록 하기 위해서 여러가지 방법이 동원되었다.

야마또운수는 대형화물업체에서 택배회사로의 변신을 시도했으나, 다수의 직원들이 소형화물은 수익이 적다는 고정관념을 가지고 여전히 대형화물 사업에 애착을 지니고 있었다. 당시 小倉 사장은 기존 대형화물 고객과의 거래를 중단시키는 파격적인 결단을 통해 조직에 충격을 가했다. 결국 조직구성원들은 자신에게 익숙한 환경으로부터 단절되어 아무런 안전장치도 없이 새로운 시장에 뛰어들지 않을 수 없게 되었다. 이것은 CEO에 의해 인위적으로 조장된 위기였다. 이러한 위기가 회사의 신속한 변신을 가능하게 했던 것이다.



큰 위기가 닥치기 전에 이렇게 작은 위기를 일부러 겪는 것은 마치 예방접종을 통해 전염병을 예방하는 효과를 가질 수 있다. 이러한 극단적 조치를 추진하기 위해서는 CEO가 앞으로 닥쳐올 환경변화에 대한 명확한 예측과 비전을 가지고 있어야 한다. 여유있는 환경에서 조직을 일부러 혼든다는 것은 매우 부담스러운 전략이기 때문이다. 따라서 실제 위기가 닥쳤을 때 이를 변신의 기회로 삼는 것이 자연스럽다. 멕시코의 시멘트 업체인 시멕스사는 위기를 통한 변신전략의 모범적 사례를 보여준다.

1994년 멕시코는 전례없는 폐소화 평가절하로 외환위기가 닥쳐 IMF의 관리아래 들어갔다. 1997년 당시 한국과 유사한 상황이 벌어졌던 것이다. 시멕스의 주식은 멕시코 증시와 뉴욕 장외시장에서 1994년 11월 9.4달러에서 1995년 2월 3.33달러로 폭락했다. 이러한 주가 폭락은 이 회사가 32억달러의 외화부채를 상환할 능력이 없을 것이라는 투자자의 의구심을 반영하고 있었다.

시멕스는 대외 신인도가 낮아지면 외화부채의 조기 상환을 요구받아 회사가 파산에 몰릴 수 있다는 위기 의식을 갖게 됐다. 또 수익률도 폐소화의 평가절하로 급격히 떨어지고 있는 실정이라 악순환에 처해 있었다. 이런 생사의 위기 상황에서 시멕스는 수익률 감소를 극복하고 부채 비중을 낮추기 위해 핵심사업인 시멘트만 남기고 호텔, 광업 등 다른 한계 업종을 모두 청산했다. 동시에 시멕스는 환율 변동에 따른 위험을 줄이기 위해 시장을 해외로 다변화하기로 결정했다. 시멕스가 해외로 눈을 돌린 것은 부침이 심한 시멘트산업의 경기 순환을 피하기 위한 포석도 있었다.

더욱이 당시 멕시코 살리나스 정부는 IMF와의 협약에 따라 멕시코 경제의 대외 무역과 투자를 대폭 개방하는 정책을 서둘렀다. 그 결과 멕시코 기업들은 세계 일류 기업의 경쟁자로 변신하지 않으면 망한다는 기로에 놓이게 되었다. 시멕스의 잠브라노 회장은 대대적인 리스트럭처링을 추진하고 시장을 해외로 다변화하면서 초일류기업으로 거듭나기를

원했다. 이는 국제적인 기업으로 변신하기 위한 작업의 시작이었다.

시멕스는 이러한 노력으로 1995년에 새로운 전기를 맞이했다. 해외 시장 다변화 전략을 추진하기 시작한 이후 최초로 연간 매출의 50% 이상이 멕시코 이외의 지역에서 발생했다. 1996년에는 이 비율이 65%에 이르렀다. 현재 시멕스사는 해외 주요 시장에서 주도적 위치를 차지하게 됐다.

시멕스는 시장 다변화 전략에 따라 해외 현지 생산도 늘려 나갔다. 그런데 해외 공장마다 각각 생산의 프로세스가 달라 전체적인 효율성이 떨어졌다. 또 공장마다 운영 효율에서도 격차도 많이 났다. 이를 시정하기 위해 시멕스는 운영체계를 가장 효율적인 방안으로 개선하는 광범위한 프로세스 리엔지니어링 작업에 들어갔다. 이를 위해 해외 공장 중에서 가장 효율적으로 운영되는 한 곳을 선정해 다른 공장들이 벤치마킹을 하게 했다. 각 공장은 벤치마킹 대상 공장과 비교해 취약하거나 불합리한 부분을 개선하기 시작했다. 그래서 각 해외 공장은 사정에 따라 각기 다른 목표가 정해졌다. 즉, 한 공장은 생산비 10% 절감을 목표로 하고, 다른 공장은 가동중단 시간을 15% 줄이는 등 개선해야 할 부분에 초점을 맞추어 작업을 진행했다.

이 와중에 시멕스는 조직시스템 개편에 착수, 먼저 종업원의 능력 향상을 위해 다음과 같은 인력 관리 방안을 강구했다. 그것은 채용기준의 엄격화, 전사 차원의 훈련과 계발 강화, 관리자의 수행 성과에 따른 인센티브제 도입, 상이한 부서간 팀워크의 강화 등이었다. 또 조직을 개편하기 위해 전 부서가 참여하는 추진위원회를 구성했다. 추진위원회는 전체적인 입장에서 목표의 계획과 조정역할을 하며 변화에 대한 장애 요인을 제거했다.

또한 3개의 업무 재설계팀을 구성해 운영분석 및 재설계, 시스템 및 조직 구조, 통합관리 등의 책임을 맡도록 했다.

특히 시멕스는 작업 과정에서 전 종업원이 변화 프로세스에 참여하도록 노력했다. 그 결과 회사의

각 부서에서 다양한 자격을 갖춘 인력을 확보해 회사의 변신이 가능해졌다.

시멘스가 조직 변신에 성공한 중요한 원칙은 '이 끌어라! 밀지마라(Pull! Don't push)'였다. 변화에 스스로 동참할 수 있도록 조직의 문화를 수동적인 문화에서 능동적으로 만들 필요가 있었다. 즉, 전 조직원에게 위기 의식을 공감시킨 다음 참여를 유도해 자율적으로 혁신 노력을 하도록 조직문화를 바꾸었다.

과거에는 회사가 종업원에게 변화를 강요하는 분위기였다. 이같이 미는(Push) 방식으로 변화를 추진하기는 어렵다. 시멘스는 구체적인 비전을 제시하고 이를 달성하기 위해 변화를 자율적으로 유도하는 이끄는(Pull) 방식으로 추진했다. 이에 따라 비전과 목표에 입각하여 요구되는 행동이 정확히 규정되고 새로운 역할과 책임이 결정되고 적절한 조치가 강구되었다.

미국의 신용평가 기관인 S&P사는 1998년에 시멘스의 부채 등급을 BB+로 정했다. 이는 시멘스의 해외 시장 다변화와 수익률을 개선하는데 큰 기여를 한 강력한 경영혁신 노력이 높이 평가되었기 때문이다. 1995년에는 영업이익률이 26.8%에 달했는데 이는 경쟁사의 10%선과 대조적이다. 이 회사의 해외 시장 다변화 전략 성공으로 이윤의 기복이 적어졌다. 또 프로세스 개선을 통해 자재와 부품의 낭비 및 재고 비율이 30% 감소하고 시설 및 설비 가동률이 60% 증가하는 등 비용과 생산성을 상당히 향상시켰다. 종업원수는 1994년의 1만 1,000명에서 1997년 8,000명으로 정도로 3,000명을 줄였다. 또 조직도 슬림화해 관리 계층을 8개에서 3개로 줄였다. 특히, 시멘스에 이같은 성공적인 성과가 나타나자 조직문화도 변화를 촉진하는 풍토로 변했다.

이러한 노력으로 국가 전체를 흔들었던 폐소화 위기를 극복하면서 시멘스사는 오히려 세계적인 초우량기업으로 도약하는 기회를 포착하였다. 결국 위기시에 좌절하는가 아니면 오히려 변화에 대한 저항을 효과적으로 극복할 수 있는 기회로 삼고 적극적인

변신 노력을 전개하는가에 따라 기업의 운명이 달라진다는 점을 명심해야 할 것이다.

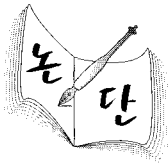
6. 대의명분의 확립 - 윤리경영과 사회공헌

기업문화는 오직 회사의 경쟁력과 수익성만을 목적으로 해서는 부족하다. 이런 것으로는 사회와 고객으로부터 사랑받는 기업, 종업원들이 자부심을 느끼는 기업으로 성장하는데 한계가 있다. 오늘날에 기업은 단순히 돈만 많이 버는 것에 그쳐서는 안되며 사회와 국가 발전에 기여한다는 대의명분이 있어야 하는 것이다.

슈왓은 전형적인 고리대금업 이미지를 가지고 있는 금융업체로서, 근본적인 이미지의 변화를 시도하였다. 즉 부자나 기업체만이 누릴 수 있었던 자본이익을 소액의 저축만을 보유한 일반 서민들에게까지 확대한다는 대의명분을 내걸었던 것이다. 슈왓에 취직하는 젊은이들은 단순히 '최고의 수익률을 올리는 딜러'로서가 아니라 자본이익을 보통사람들에게까지 전달하는 사명을 지닌 존재로 생각한다. 이것이 한 차원 높은 고객만족, 그리고 창의적 근무태도로 연결되는 것은 당연한 일일 것이다.

시멘트업계 역시 최근 환경·리사이클 사업을 경영의 축으로 삼아 업태를 변혁하려는 큰 흐름이 나타나기 시작했다. 시멘트는 흔히 '물가의 우등생'이라는 소리를 듣고 있는데 그것을 뒤집어 생각하면 가격이 오랫동안 낮은 상태를 유지하고 있다는 뜻이다. 이는 업계 전체의 수익이 점점 악화되고 있음을 의미한다. 환경·리사이클 사업으로의 대전환은 이런 답답한 상태에서 벗어나 계속 살아남으려는 '배수의 진'이라고도 할 수 있다.

작년 여름부터 가을에 걸쳐 일본 시멘트업계의 선두 지치부는 사내 체제의 대변혁을 단행했다. 7월에는 기술개발의 두뇌라고 할 수 있는 중앙연구소의 조직개혁을 실시하여 환경사업 기술개발에 치중하기로 했다. 9월에는 골재 등을 담당하는 자원사업본부에 있던 '환경시스템실'을 독립시켜 사업본부로



격상했다.

이 회사의 한 간부는 “이제까지 사내에는 아무리 노력해도 실적이 좋아질리가 없다는 일종의 폐쇄감(閉塞感)이 충만해 있었다. 그러나 작년 여름이래 여러 차례에 걸친 구조개혁으로 사원의 사기가 높아지기 시작했다. 지금은 사내에 활기가 넘치고 있다”고 말한다. 사회와 환경에 기여하는 신규 사업으로의 진출이 회사 분위기를 바꾸고 있는 것이다.

현재 이 회사에서는 가정에서 배출한 쓰레기를 원료로 한 ‘에코시멘트’의 개발이 착착 진행되고 있다. 오이타(大分)현 쓰쿠미(津久見)시의 시멘트공장에서는 이시가와지마하리마(石川島播磨) 중공업과 에바라(荏原)제작소 등과 공동 프로젝트로 가정 쓰레기를 고품화하여 시멘트 제조의 보조연료로 사용하는 방식도 연구하고 있다. 그리고 오존층을 파괴하는 특정 프레온을 분해 처리하는 방법을 독자적

으로 개발하는 등 같은 업계의 다른 회사에 비해 환경·리사이클 분야에선 한발 앞서가고 있다. 현재 일본에서 폐기된 콘크리트가 발생하는 양은 연간 2,500만톤으로 추정되고 있다. 시산에 의하면 2010년에는 이것이 연간 1억톤에 이른다. 이들의 처리는 머지않아 시멘트를 제조하는 업계 전체의 커다란 문제가 될 것은 틀림이 없다.

시멘트사들이 이러한 환경문제에 선제적으로 대응하면서, 기업의 이익과 환경보전을 양립시키려는 이러한 움직임은 시멘트 업계 전체의 공동발전에 기여할 것이다. 또한 이는 시멘트 업체에 대한 사회적 이미지를 제고시키고 임직원들의 자부심을 높이는 데도 큰 역할을 할 것으로 보인다. 사회와 인류에 봉사한다는 대의명분이 주축이 될 때 기업문화는 견고한 기초를 얻게 되는 것이다. ▲

▶▶▶▶ 시사 용어 해설 ◀◀◀◀

▶ 회계감사 오류의 3R

기업의 결산회계를 감사하는 회계사들은 사업보고서에 감사의견을 낸다. 이때 감사의견이 종종 잘못 나와 관계당국으로부터 제재를 받는 일이 생긴다. 그 원인으론 여러가지가 있는데 회계사들은 대체로 3R(Risk)을 든다. 3R은 회계감사상의 감사위험 원인을 말하며 고유 리스크와 컨트롤 리스크, 적발 리스크로 대별된다. 고유 리스크(IR-Inherent Risk)는 재고자산 등 태생적으로 부정이나 오류가 발생할 가능성이 큰 계정과목이나 업황, 기업의 특성에 따라 나타나는 감사 리스크다. 원가구조가 복잡하고 매매가 빈번한 경우 그만큼 오류의 가능성이 높다는 것이다. 컨트롤 리스크(CR-Control Risk)는 내부 통제시스템의 강약에 따라 감사의견이 잘못 나올 경우를 말한다. 내부 경영시스템이 투명하게 돼 있는 기업일수록 이 위험은 줄어든다. 적발 리스크(DR-Detection Risk)는 회계법인이나 소속 공인회계사가 부정이나 오류를 적발해내지 못하는 위험이다. 회계법인이 감사대상 기업과 짜고 영터리 감사를 한다거나 감사 수입료를 많이 주는 대가로 ‘적정’과 같은 좋은 의견을 내달라는 요구를 받아들여 대충대충 감사하는 경우에 많이 생긴다. 최근에는 기업의 투명경영 강도가 높아지고 회계법인에 대한 당국의 감시가 강화되면서 회계법인 감사의견의 적절성 논란도 많이 수그러들고 있다. 그러나 올해처럼 기업경영이 어려운 상황에서는 자칫 부실을 숨기기 위한 회계부정의 가능성도 상존하는 것이 사실이다.