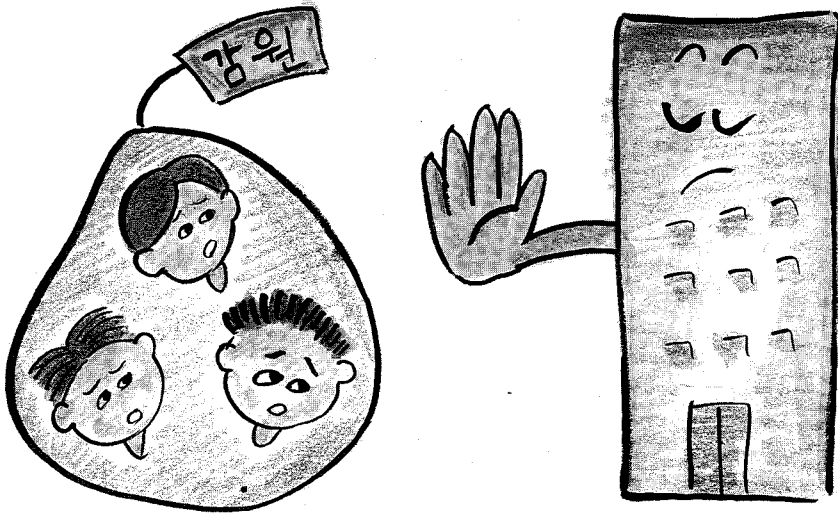


어설픈 다운사이징을 해서는 안된다



미국의 프록터 앤 갬블사(P&G)에 다니는 임직원들은 감원을 전혀 걱정하지 않는다. 물론 회사에서 잘리는 것을 좋아할 사람이야 전혀 없겠지만 질려도 다른 직장을 쉽게 구할 수 있기 때문에 해고를 자연스럽게 받아들인다고 하더라도 해고가 당사자에게 주는 충격은 아주 크다. 따라서 직원에 대한 고과가 엄정하고 평가가 정확하다고 하더라도 뒷공론이 없을 수 없다. ■ 글 / 김 영 욱 차장 (이코노미스트지)

P&G의 임직원들 사이엔 전혀 뒷말이 없다. 그 이유는 오직 하나. 이 회사에 근무하는 직원들의 실력이 대단히 좋기 때문이다.

따라서 설사 해고되더라도 갈 데가 아주 많다. 오히려 현직보다 더 좋은 대우를 받는 경우도 비일비재하다고 한다.

회사가 종업원을 대량감원하는 것은 경쟁력을 높이기 위해서다. 사람이든 조직이든 '군살'은 빼야 한다. 특히 조직의 경우 사람을 추가로 채용하는 것은 고용함으로써 들어가는 비용(인건비 등)보다 그 사람이 들어와서 더

많은 이익을 회사에 안겨 줄 것이라고 생각될 때이다.

그렇다면 회사에서 가져가는 돈이 더 많은 직원은 당연히 자르려 할 것이다. 경쟁이 치열해질 수록 더욱 그렇다. 글로벌한 사회로 급속히 진전하는 지금, 기업의 경쟁은 더욱 치열해지고 있고, 따라서 기업은 감원에 대한 '유혹'을 많이 받고 있다. 살아남기 위해서는 불필요한 돈과 사람을 줄여야 하기 때문이다.

사회가 점차 정보화되어도 대량감원이 일어난다. 18세기말 산업혁명 당시 기계파괴운동이 일

어났던 점을 감안하면 제3, 제4의 산업혁명으로 불리는 정보화사회 도래가 대량감원을 초래할 것은 불을 보듯 뻔하다.

80년대 중반부터 미국기업에서 한창 붐을 일으키고 있는 다운사이징은 대량감원에 다름이 아니다. 사람을 줄여 원가를 절감하는 것이 목적이기 때문이다. 수단 역시 기구를 축소하거나 사람을 줄이는 것이다.

다만 차이는 과거처럼 아무 부서나 줄이는 것이 아니고 기업의 경쟁력을 강화한다는 보다 큰 목적하에 수익성이 없거나 비생산

적인 기구를 축소·제거하고 기구를 단순화하여 신속한 의사결정을 도모하는 것이다.

이 때문에 다운사이징은 경영 전략으로 불리기도 한다. 역시 우리에게 아주 잘 알려진 리엔지니어링에서도 다운사이징은 필연적이다. '고객만족' 구조로 업무방법을 재편하고 권한을 이양하며 사업을 제편(리스트럭처링)하는 등 신경경영법인 리엔지니어링은 필연적으로 '남는 사람(잉여인력)'이 생길수 밖에 없다. 그렇다면 남는 인력은 재 교육을 통해 새로운 사업에 투입하든가 아니면 감원할 수 밖에 없다.

그렇다면 남는 인력은 재교육을 통해 새로운 사업에 투입하든가 아니면 감원할 수 밖에 없다. 새 사업을 찾는 것은 말도 쉽지 엄청나게 어려운 장기과제다. 게다가 미국은 80년대 후반부터 일본의 거대기업들에 짓눌려 성장 부진은 물론 심각한 적자상황에 허덕이던 차였다. 생각할 수 있는 '최선의 방법'은 대량감원이라고 생각했음직하다.

미국의 1천대 기업중 85%가 넘는 기업이 90년대 초까지 무려 500만명이 넘는 인원을 정리했던 것은 이런 이유에서였다.

그 뒤에도 대량감원은 계속 이어졌다. 세계 최대의 자동차회사 GM이 91년 7만4천명을 감원했고 93년 시어즈백화점이 무려 5만명을 해고했다. 지난 연초에는 AT&T가 연말까지 4만명을 정리하겠다고 발표했다. 지난 3월에

케미컬은행과 합병한 체이스맨하튼은행도 1만2천명을 해고하기도 했다. 미국의 저명한 일간지인 뉴욕 타임즈의 조사에 따르면 80년이래 미국의 약 4분의 3(자신 20%, 가족 14%, 친척 및 이웃 40%)이 직간접으로 실직을 경험했다.

이러한 다운사이징과 리엔지니어링은 미국기업의 경쟁력회복에 기여를 하는 것처럼 보였다. 가령 단위노동비용이 지난 85년부터 연평균 6.4%씩 떨어지고 있다. 그만큼 생산원가가 줄었다는 뜻이다. 따라서 이는 전세계에 열풍을 불러일으켰다.

그토록 중신고용제도를 고집했던 일본기업들도 불황이 생각외로 길어지자 일본식 경영을 포기하는 사례들이 늘고 있다. 아직은 '일본정서에 안 맞다'며 계열사 전매나 사내실업을 택하는 기업들이 대다수지만 닛산자동차와 일본전신전화회사(NTT) 등 왕년의 초우량기업들은 진작부터 대규모 조기퇴직프로그램을 시행해 왔다. 수년간 적자를 보던 닛산자동차가 작년에 흑자로 돌아선 데는 이러한 감원도 한 이유가 됐다.

우리나라 역시 마찬가지다. 작년 사상 유례없는 순이익을 향유했던 대기업들도 최근 몇년간 팀제의 도입과 같은 조직의 간소화, 결재라인의 축소, 유연한 조직 형성 등의 목적을 위해 명예퇴직제 등의 조기퇴직 프로그램을 도입하고 있다.

이런 외중에 점차 그리고 본격적으로 본 고장인 미국에서 다운사이징에 대한 비판이 강력하게 제기되고 있다. 다운사이징의 효과는 단기적이라는 것이다. 미국 경영학회의 분석에 따르면 대량감원시킨 기업들 중 영업을이윤이 조금이라도 늘어난 기업은 45%밖에 안된다고 한다. 이들은 대량감원이 종업원의 사기를 떨어뜨리기 때문이 아니겠느냐고 분석한다.

사실 다운사이징은 그 대상이 되는 종업원들에게 커다란 저항을 불러일으킨다. 종업원들은 한 장소에 불러놓고, '당신들은 지금 절반 정도만 대량감원당해 회사를 살리는 방식을 택할래, 아니면 이대로 가서 회사가 아예 망해 모두다 실직을 하는 길을 택할래' 하는 회사의 강압에 못이겨 어쩔 수없이 대량감원에 동의 하긴 했지만 기대한 만큼의 성과를 회사가 못내고 있다는 점이 점차 입증되고 있는 것이다.

오히려 리엔지니어링을 통해 나타난 잉여인력을 재교육시키면서 종업원의 사기를 진작시키는 기업의 경영성과가 훨씬 더 좋다는 사례가 속속 발견되고 있다. 모토로라와 3M이 대표적인 기업들이다.

연간 매출액 성장률 30~40%의 초고속 성장기업인 모토로라는 감원을 모르는 회사다. 회사가 잘 돼서 사람을 줄일 필요가 없다고 볼지 모르지만 70년대 중반부터 80년대 내내 모토로라가 항창 어

려웠을 때도 감원은 없었다.

당시 모토로라는 일본기업과의 경쟁에 패하면서 TV부분을 일본 마쓰시타전기에 매각 자동차용 오디오와 라디오 등 소비자용 전자부분에서 철수하기도 했다.

그때도 이 회사는 감원이 아닌 다른 방식으로 난국을 극복하려 했다. 우선 사업의 재조정이었다. 자신들이 경쟁력이 있는 핵심기술은 무선통신기술이라고 생각, 그 외의 다른 사업들에서는 손을 떼고 가용자원은 모두 이곳에 쏟아부었다.

품질불량률이 1백만개당 3.4개여야 한다는 6σ(시그마)운동 등 품질혁신운동, 새로운 전자제품을 설계해 시장까지 나오는데 필요한 이른바 상품화기간의 절반이상 단축 등도 모토로라의 또다른 노력이었다. 게다가 모토로라는 사람을 줄이기보다는 오히려 '있는 사람'에 대한 교육투자를 강화했다. 지금 모토로라가 연간 40시간씩의 교육에 무려 1억달러를 투자하는 등 다른 기업보다 교육비 지출이 많은 것도 그래서 '사내교육의 선구자'라고 불리는 것도 당시의 이런 노력때문이었다.

'미국에서 창의력이 모두 죽는 한이 있더라도 3M은 독야청청할 것으로 일컬어질 정도로 미국에서 모험정신이 가장 왕성한 기업인 3M 역시 감원이란 말을 모르는 회사다. 80년대까지 연간 매출액 성장률이 두자리수나 되었던 3M이 80년대 후반부터 연간 2~3%의 성장에 그치는 등 극

심한 불황속에서도 게다가 이 때문에 85년부터 만 6년간 회장자리를 굳건히 지켜오던 제록슨회장이 밀려나고 91년 지금의 데지모회장으로 경영진이 바뀌어도 감원은 없었다.

종업원 개개인의 창의력과 가치를 최대한 존중하는 등 '믿고 맡긴다'는 주의 때문이다. 종신고용제를 채택하고 있음도 물론이다. 대신 모토로라와 마찬가지로 상품화기간을 단축하고 신제품개발을 강화하는 등 기존의 인력자원을 최대한 활용하는 방법을 선택했다.

휴렛 팩커드의 월마트도 감원을 전혀 하지 않는데도 성장과 순이익에서 좋은 성적을 내고 있다. 미국에서 경영성적의 절대적 기준인 기업의 주가흐름도 마찬가지다. 미국의 투자자들은 감원 등 비용을 줄여 이익을 내는 기업보다는 오히려 매출을 더 늘려 이익을 내는 기업에 더 높은점수를 준다는 연구조사도 있다.

이 때문에 미국에선 규모의 축소(다운사이징) 보다는 확대(업사이징)가 기업의 수지개선과 경쟁력향상에 더 도움이 된다는 얘기가 급속히 세를 얻고 있다.

다운사이징이 종업원들의 사기를 저하하는 경우도 속속 발견되고 있다.

미국인들은 도저히 감원하지 않으면 회사가 문을 닫게 되는 상황에서의 대량 해고는 수긍할 수 있다고 한다. 91년 GM이 7만 4천명을 감원하고 93년 시어즈백

화점이 5만명을 집단해고한 것 등은 회사가 사활이 걸린 최대 고비에 직면했기 때문이었다. 게다가 양사의 회장도 이들과 같이 물러났다. 그러나 종업원과 경영자의 편가르기는 도저히 용납할 수 없다고 미국인들은 입을 모은다.

가령 지난 1월 AT&T의 R.엘런 회장은 4만명의 종업원을 해고하면서도 자신은 물러나지 않았다. 게다가 그는 감원발표와 동시에 AT&T의 주가가 치솟는 과정에서 5백만달러의 거래차익도 챙겼다. 그러면서 그는 '직원들과 마찬가지로 희생을 하기 위해 자신의 보수나 특혜를 포기할 생각이 없으며 공개적인 사과를 할 이유도 없다'고 말해 여론을 들끓게 했다. 따라서 미국에선 기업이 근로자와 함께 공유해야 할 몫을 불공평하게 빼앗아 가고 있다'는 여론이 확산되었고 이런 과정에서 대량감원이 올해 미국대통령선거의 핫이슈로 급부상하고 있는 것이다. 또 다운사이징을 실시한 기업을 조사한 라이트협회의 보고서에 따르면 응답자의 80%가 종업원의 사기가 저하되었다고 한다.

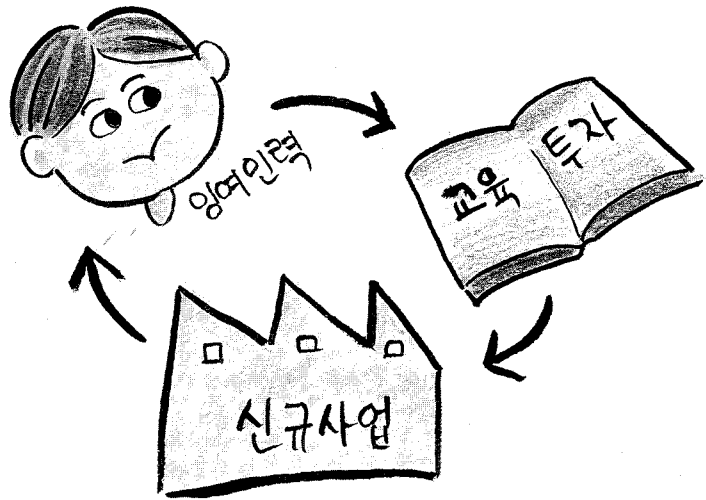
일본에서도 같은 분석이 나오고 있다. 최근 일본의 한 경제연구소가 조선 및 철강노동자들을 대상으로 인터뷰한 바에 따르면 '지난 23년간 일한 회사로 부터 전배명령을 받았을 때 나는 아주 실망했다.' '자발적인 퇴직이란 말은 사기다. 공식적으로는 그렇

게 불리지만 사실은 강제감원이
다. 대체 노조는 무엇을 하는가?
등. 근로자들의 분기탱천한 말 일
색이었다고 한다. 이런 상황에서
새로운 계열사에 대한 충성심이
생기겠느냐며 이 경제연구소는
회의하고 있다.

우리나라 역시 마찬가지다. 아
직 본격적인 연구결과는 나오지
않고 있지만 지난 1월 상장기업
을 대상으로 감원의 성과를 분석
했던 한 경제연구소를 '감원이
기업의 생산성향상이나 수익성의
개선에 전혀 영향을 미치지 못했
다'고 결론짓고 있다.

급기야 '리엔지니어링(Reengi-
neering the Corporation)'
이란 책을 써서 엔지니어링 열풍
을 전세계적으로 일으킨 M. 헤버
라는 경영컨설턴트는 최근 '리엔
지니어링 혁명(Reengineering
Revolution)을 다시 써 리엔지
니어링이 요즘 왜 실패하는 가를
분석하고 이는 리엔지니어링이
잘못된 것이 아니라 잘못 운용되
고 있기 때문이라고 주장했다.

그가 보는 실패의 조건은 리엔
지니어링에 대한 사람들의 저항
때문이라는것. 즉, 리더에 대한
불신, 동료의식의 결여, 일시해고
나 실업에 대한 공포 등으로 사
람들이 저항하고 있다고 한다. 바
로 다운사이징에 대한 미국민들
의 생각을 그대로 반영하고 있다.
결국 '리엔지니어링의 원조'인
해버박사에 따라도 다운사이징을
수반하는 리엔지니어링은 성공할
수 없고 다운사이징을 수반하지



않는 리엔지니어링만 성공할 수
있다는 결론이 나온다.

또 이 글의 서두에 예로 든
P&G처럼 회사가 종업원 개개인
의 실력을 초일류로 만들어 놓으
면(물론 이는 리더가 초일류의
실력을 갖고 있어야만 가능하다)
다운사이징은 성공할 수 있다는
결론과도 부합한다.

우리나라의 경우 다운사이징의
기업에 미치는 긍정적 효과는 더
약하고 부정적 측면은 더욱 강한
기업여건을 갖고 있다. 우리나라
에선 대량감원이 사실상 불가능
하다.

노동관계법에 저촉되기 때문이
다. 소송걸면 백이면 백 근로자가
이기게 되어 있다. 그래서 기업
들은 명예퇴직이란 이름하에 퇴
직금을 더 얹어주는 '당근'도 같
이 제공하고 있다. 감원 숫자도
얼마 안된다. 감원이 인건비를 줄
이기는 커녕 당장 인건비를 늘리
게 되어 있다.

대신 종업원 개개인이 받는 충
격은 훨씬 더 강하다. 미국은 원

래 이직이 잦고 잡 마켓(job
market)도 활성화되어 있지만
우리나라에선 이직률이 아주 낮
고 잡 마켓도 거의 없다. 따라서
실직하면 쉽게 다른 자리를 구하
지 못한다. 대부분 퇴직금을 까
먹으며 살아간다.

그런 모습을 지켜보는 후배나
부하직원들이 받는 충격은 대단
할 수 밖에 없다. 당연히 회사에
대한 충성심도 약해진다. 더불어
가급적 위험한 일은 도전하려 하
지 않는다. 책임도 지려하지 않
는다. 생각하는 것은 오로지 어
떻게 하면 오래동안 회사에 잔류
할 수 있느냐하는 것이다.

그렇다면 우리 기업에 대한 결
론도 마찬가지다. 감원에 따른 비
용절감 효과를 제대로 누리지도
못하면서 어설픈 감원했다간
'큰 코 다친다'는 것이다.

오히려 교육투자를 강화해 인
력인력을 신규사업에 배치하면서
더불어 직원 하나하나를 초일류
로 만드는 것이 기업에 훨씬 더
큰 보탬이 될 것이다.