

창조형사회와

사내 벤처기업가 양성

- 경영자에게 드리는 글



최 성

IMF 사태 이후 기업들은 리스트럭처링, 리엔지니어링, 구조조정 등 수많은 구호가 등장하고, 조기퇴직 명예퇴직 등 기업의 조직 구조조정이 시작되면서 근로자의 근로의욕을 꺾고 있다. 한때 평생직장, 주인의식 등 근로자의 사기를 높여주던 단어들 이 없어지면서, 스톡옵션제가 도입되고 냉엄하고 차가운 프로의 세계로 끊임없이 치닫는 현상의 시대가 도래하였다. 현대사회를 고도 정보화사회, 경제의 소프트화, 네트워크 등의 시대로 표현하고 있으며, 이것은 변혁기에 살고 있다는 의미이기도 하다. 그렇다면 새로

약력 : • 76~80 기업은행 전산개발부 • 81~83 한국전자계산(주) PrimeComputer • 83-85 제주은행 전산실장 • 86~94 한국생산성본부 책임위원(국장) • 84~현재 남서울대학교 컴퓨터학과 교수

운 산업사회는 이질적인 사회인가?. 정보화사회의 모습은 아직 뚜렷하지 않다는 것은 그만큼 이론의 여지가 많다는 것이다. 이 글에서는 현조직사회에 대하여 유추해 보고 해결점을 제시하였다.

피라미트 조직의 한계

산업사회의 확대, 발전은 분업의 추진에 의한 생산성향상에 있다. 아담 스미스도 이의 중요성을 역설했고 “분업의 정도는 시장의 크기에 의존한다”고 하였다. 실제로 분업에 의한 생산성 향상은 근로자의 소득을 향상시키고, 그 결과 시장의 규모는 확대 되었다. 시장 규모의 확대는 더 한층의 분업추진을 가능하게 하였다. 즉 분업추진 → 생산성 향상 → 소득상승 → 시장확대 → 분업추진이라는 사이클이 산업사회의 전형적인 모습이다. 초기 자본주의 단계에는 분업의 정도도 소폭적이었다. 그러나 20세기에 들어와 전기 에너지의 보급에 힘입어 대규모적인 공장생산이 보편화되었고 거대산업들이 출현하게 되었다. 그래서 학자들은 20세기를 ‘조직된 자본주의의 시대’라고 한다. 산업사회의 대규모 생산의 특징은 무엇을 만들어야 할 것인가는 비교적 명확한 반면, 투자액이 거액이라는 점에서 리스크가 있다는 것이다. 목표는 명확하지만 리스크가 클 경우 기업의 조직은 명령계통이 일사분란하게 움직이는 엄격한 형태가 바람직하다. 말하자면 군조직과 흡사한 세포형·피라미트형의 위계적 조직이 효율적이다. 이에 반해 목표 자체가 명확하지 않을 경우에는 보다 느슨하고 조직구성원의 창의연구가 발휘되기 쉬운 형태의 조직이어야만 다가오는 새로운 산업사회의 모습에 대응할 수 있다. 신산업사회는 단순

한 분업추진에 의한 대규모 생산이나 그에 부수되는 위계적 조직으로는 대응할 수 없기 때문이다.

정보화로 관리조직의 슬림화

그 이유는 첫째 소비 시장의 세분화에 있다. 소비자들은 대량으로 생산된 획일적인 상품으로는 더 이상 만족할 수 없다. 소비자는 데먼스트레이션 효과를 의식함으로써 다른 사람과의 동화욕망에서 벗어나 타인과는 달라지고 싶은 차별화 욕망이 강하다. 그러므로 대유행의 단일 상품이 존재할 수 없고, 상품의 수명도 3개월 내지는 6개월 정도로 크게 단축되었다. 이것은 단일상품의 대량 생산체제의 의미가 없어졌다. 미국에서는 이미 80년대 중반부터 생산공장의 규모가 급속하게 축소되고 있다는 사실이다. 둘째, 산업화 시대와는 달리 기업에서는 소비자가 무엇을 원하는지를 명확하게 알 수 없다. 목표가 명확하지 않으면 투자는 불가능한 것이다. 목표가 명확하지 않으면 근조직적인 위계적 조직형태도 능률을 올릴 수 없다. 셋째, 정보처리 기술의 발달로 인해 하위 정보가 중간 관리자를 거치지 않고 바로 상층부로 전달된다. 컴퓨터 기술의 보편화는 중간 관리자의 업무를 줄임으로서 기존의 피라미드 조직이 무너진다. 정보화사회의 본질적인 문제는 조직의 형태보다는 근로자의 일에 대한 의식의 변화에 있다. 중세의 르네상스는 신으로부터의 인간의 해방이었다. 이러한 정신을 프로테스탄티즘의 윤리나 유교사상의 '근면' '절약'으로 승화되었다. 산업화 사회에서는 이러한 정신이 설득력 있게 받아들여졌다. 근로자들은 분업 체제하에서 할당된 일을 성실하게 수행

할 수 있었고, 기업에서도 이러한 근로자들을 성실하고 책임감이 강하다고 포상을 했다.

삶의 보람을 추구하는 시대

그러나 ‘삶의 보람을 추구하는 시대’에서 벗어난 현대의 근로자들은 산업사회의 이와같은 가치관을 수용하려하지 않는다. 일을 삶의 절대적인 수단으로 보지 않고 재미 있는 하나의 과정으로 생각하고 있으며, 일을 하는 목적은 조직의 어떤 성과 달성에 두지 않고 자신의 삶의 한 부분에 지나지 않는다고 보고 있다. 이것은 근로자들이 가지고 있는 보편적인 경향이며 기업경영자들도 같은 사고를 가지고 대응하여야 한다. 다만 여기에서 우리가 유의할 점은 근로자들이 근로의욕을 전혀 상실하지는 않았다는 것이다. 산업사회를 지탱해온 윤리규범을 현대의 근로자들이 절대시하지 않는다는 차이가 있을 뿐이다. 이들에게도 재미있는 분위기와 흥미를 느낄 수 있는 환경을 만들어 준다면 산업화사회의 근면한 근로자 못지 않는 성과를 올릴 수 있다는 사실이다. 새로운 산업사회에서는 동기부여도 ‘하지 않으면 안된다’는 형그리 정신이 아니라 ‘재미 있기 때문’이라는 자기실현에 대한 흥미인 것이다. 일반적으로 우리는 이러한 변화의 흐름을 선진국병으로 치부하려는 경향이 강한 편이다. 그러나 이러한 의식의 변화는 성숙된 산업사회의 한 지표로서 받아들이지 않으면 안된다. 물론 선진국병의 원인이 될 수도 있다. 이러한 이유로 기업에서는 유연한 대응계획을 수립·실천해 나가야 한다. 근로자의 의식변화에 대응, 조직개혁을 꾀함으로써 근로자의 자율성을 유도하는 노력이 필요하

다. 새로운 정보화사회는 관리조직을 어렵게 만들고 있다. 소비자의 변화와 경제의 소프트화는 일반적으로 피라미드 조직의 효율성을 저하시키고 상대적으로 관리 계층의 업무를 줄이는 경향이 뚜렷해지며, 컴퓨터 기술의 보편화는 조직의 슬림화를 가속화 시키고 있다.

매니저의 새로운 역할

결국 핵심관리 계층인 중장년의 공급은 증가하는데 반해 수요는 크게 감소하고 있으며, 요즈음 명예퇴직도 바로 관리직 수난시대로 이해하면 된다. 성실·충성심 등으로 대변되던 연공서열식의 풍토는 빛을 잃을 수 밖에 없다. 이러한 사회는 분명히 기업과 그 구성원 간의 관계가 보다ダイナミック하게 바뀐다. 지금까지의 기업은 한업종에서 수십년을 같은 제품의 생산에 전념해 왔으나 이제는 이러한 방법만으로는 존속할 수 없다. 이업종에까지 과감하게 파고 들어가지 않으면 안된다. 지금까지의 기업은 동업종의 한 울타리에서 경쟁하며 성장해 왔으나 정보화사회의 기업은 보다 넓고 깊은 모래 벌판에서 자유로운 경쟁을 떠나가지 않으면 안된다. 과거에는 동종업계의 시대는 모회사가 자회사를 단독으로 지배하여 주로 하도급 관계를 형성하였다. 그러나 이업종의 시대는 모회사도 복수이며 하도급의 관계라기 보다는 새로운 분야를 담당하는 벤처비즈니스적인 성격을 띠는 한편 모회사는 투자지주회사적인 성격을 갖게 된다. 따라서 기업과 그 구성원과의 관계도 크게 변할 수밖에 없다. 즉 새로 입사한 사원이 그 기업에서 생애를 걸 것이라는 기대가 없어지며, 모회사와 공동 출자로 설립한 신회사의 사원이 모회사와 신회사에 대한 아이

덴티티가 어떨 것이냐의 문제도 있다. 이것은 지금까지 우리가 부르짖어온 조직에 대한 충성도에 대한 문제는 아무래도 설득력이 없어질 수 밖에 없다.

사내기업가 시대의 도래

피터 F. 드러커는 현대를 '기업가시대' 라고 말했다. 미국 경제는 소규모 기업의 발흥에서 발전돼 왔기 때문일 것이다. 요즘 대기업에서 강조되고 있는 것은 기업가만이 아니라 '사내기업가(Intrapreneuer)' 또는 '사내벤처(Venture)' 가 양성되어야 한다. 이것은 기존 조직의 아마추어리즘에서 프로화로 전환되고 있다는 사실이다. 개인의 능력을 충실히 반영할수 있는 조직으로의 전환이 시급한 실정이다. 새로운 산업사회의 중요과제는 이것만이 아니라, 정보화사회가 보다 활발하게 전개되기 위해서는 조직 구성원 개개인이 충실하게 자기의 능력을 발휘할 수 있는 제도적 기반이 조성되어야 한다. 고도 성장기의 동업계 개념은 이종업계 시대인 현대에는 그대로 적용될 수가 없다. 현재의 규제·규칙·제도 등은 동업계 시대를 이끌어가는 장치로서 만들어졌기 때문이다. 이러한 시대의 급변에도 불구하고 우리나라의 기업 특히 관조직에 있어서는 여전히 종적행정로 일관하고 있다. 아무래도 이러한 제도 문제와 운용하는 사람들의 의식변화가 전제되어야 한다. 사내 기업가란 조직 안에서 모험적인 기업가의 역할을 충실히 해내는 사람을 의미한다. 조직으로 부터의 이러한 요청은 곧 '매니저의 시대' 가 끝나고 발상이 풍부한 창조적 인재를 필요로 한다. 기업의 리엔지니어링을 통하여 조직

의 슬림화와 더불어 각개인별로 최대한 능력을 발휘할수 있는 사내 벤처기업가를 양성하는 것이 현 조직내의 충성도를 이끌어 낼 수 있는 최선의 방안이다. 마구잡이 식으로 조퇴,명퇴로 근로의욕을 꺾기 보다는 관리직의 창조성 발휘를 위한 구체적 연구와 더불어 제도적으로 실시하는 것이 바람직하다고 본다. 여태껏 우리 조직에서는 관리자들에게 협조와 질서를 강조해 왔다. 그러나 협조와 질서만큼 창조와 모순되는 말도 없다. 그런 의미에서는 우리 기업에서는 관리자 들의 창조력 발휘를 활성화하는 일은 결코 쉬운 일이 아닐 것이다. 어찌면 새로운 정보화사회를 맞는 우리네 경영자들이 풀어야 할 숙제이다.