

# 한국기업의 경영혁신\*

조 태 훈\*\*

## 目 次

- |                            |                    |
|----------------------------|--------------------|
| I. 문제의 제기                  | 2. 지배체제의 전 근대성     |
| II. 재벌혁신의 의미               | IV. 재벌혁신의 평가       |
| 1. 혁신의 의미                  | 1. 재벌혁신의 추구된 목표 평가 |
| 2. 재벌혁신의 의미                | 2. 재벌혁신의 과정 평가     |
| III. 한국재벌의 근본문제            | 3. 벌혁신의 성과 평가      |
| 1. 소유구조의 전 근대성 및 시대<br>착오성 | V. 향후과제            |

## I. 문제의 제기

IMF 위기는 한국을 세계 최대의 경영혁신 실험장화(實驗場化) 하였다. 경영혁신이 국가 주도로 범 국가적 차원에서 우리가 경험하고 있는 바와 같은 높은 강도로 시행된 예는 세계 역사상 그 유래를 찾아볼 수 없다. 박정희 군사독재정권에 의한 국가주도 사회변혁 운동인 새마을 운동에 이어 이번에는 '국민의 정부' 주도의 기업혁신 작업을 경험하고 있는 것이다.

구제금융의 전제조건으로 재벌혁신이 제시되면서 40년이 안 되는 기간에 한국경제를 후진국 수준에서 OECD 회원국 수준으로 발전시키는데 건인적 역할을 수행해온 '경이'의 대상이었던 재벌이 단번에 비난, 단죄와 최 우선적 혁신의 대상으로 전락하였다. 김대중 대통령과 '국민의 정부'는 재벌혁신을 국가의 최우선 정책과제의 하나로 추진하여 왔다.

1999년 8월, 재벌혁신이 추진되어 온지 1년 9개월이 경과한 지금 재벌혁신의 실질적 성과에 대하여 긍정적 평가를 내리는 사람은 드물다. 기본적으로 진화론적 재벌론과 재벌 해체론, 시장주의와 정부개입주의 사이의 찬반논쟁이 극복되지 못하면서 양대 진영 모두를 불만족스럽게 하는 불만족 팽배 현상이 심화되어 왔다.

\* 본 연구는 건국대학교 학술진흥 연구비의 지원으로 수행되었음

\*\* 건국대학교 경영대학 교수

재벌혁신이 시장원리와 재벌의 기존 강점을 무시하고, 대안 없이 너무 파괴적으로 진행되어 왔다는 비판과 아직도 재벌 병리의 핵심 문제와 근본 원인이 치유되지 않고있으므로 더욱 본질적이고 강도 높은 혁신에 나서야 한다는 비판이 맞서고 있다. IMF위기 초기에는 재벌혁신의 필요성과 당위성에 대한 범 국민적 합의가 도출되는 듯 하였다. 그러나 시간이 경과할수록 방향, 노선, 추진방법 등에 대한 갈등적 불협화음이 증폭되고 있다. 이것이 IMF위기 도래 이후 1년 9개월이 지난 현 시점에서 본 한국 재벌 혁신의 모습이다.

이제 재벌혁신에 대한 중간평가를 통해 갈등적 불협화음을 해소하고 재벌혁신을 혁신의 본래도에 진입시키는 일이 시도되어야 할 시점이다. 이를 위해서는 첫째, 혁신에 대한 개념정립이 필요하다. 혁신이라는 말에 부여하는 의미가 사람마다 다르다. 무엇이 어떻게 되었을 때 재벌이 혁신되었다고 할 수 있는나에 대한 공감대 형성이 진정한 재벌혁신의 선결 조건이다. 둘째, IMF 위기 이래 진행되어온 재벌혁신의 성격과 특성에 대한 인식의 정립 및 재정립이 필요하다. 재벌혁신이 기본적으로 기존 틀을 온존시킨 채 점진적 개선을 지향하는 진화론적 혁신의 특성을 지니는지(좌승희, 1998) 또는 기본 틀을 바꾸는 패러다임 전환적 특성을 지니는지에 대한 이해가 확립되어야 한다. 이를 토대로 지금까지 진행되어온 재벌혁신의 한계와 문제점이 명확히 인식되어야 한다. 문제점에 대한 인식과 통찰 없는 해결책이나 개선방안의 강구는 무의미하다. 셋째, 한국재벌혁신의 지향점에 대한 비전(vision)이 확립되어야 한다. 우리가 지향하는 바람직한 미래의 한국기업과 한국기업 경영모형에 대한 공감대의 형성이 필요하다. 한국재벌이 구축해온 기존의 전 근대적 기업경영 모형과 이에 대한 대안으로서의 21세기형 첨단적 기업경영 모형에 대한 실질적 이해와 통찰이 없이 재벌개혁은 불가능하다.

본 논문은 지난1년 9개월 동안 진행되어온 재벌혁신에 대한 비판적 고찰을 통해 앞으로 기업경영혁신이 지향해야 할 방향을 제시하고자 한다. 이를 위해 (1) 무엇이 진정한 재벌혁신인가? (2) 한국 재벌 무엇이 문제인가? (3) 지금까지 진행되어온 재벌혁신을 어떻게 보아야 할 것인가, (4) 향후 재벌혁신의 과제는 무엇인가?를 규명하고자 한다. 본 논문은 지금까지 진행되어온 재벌혁신의 한계를 적시하고 그와 같은 한계 극복 방향을 제시함으로써 재벌혁신의 본질이 재조명 되는 계기를 마련하고자 한다. 재벌혁신의 본질이 재조명 됨으로써 한국기업과 한국기업경영의 21세기화에 기여하고자 한다.

## II. 재벌혁신의 의미

### 1. 혁신의 의미

IMF위기를 계기로 '혁신' 대신 '구조조정'이라는 말이 유행하고 있다. 구조조정의 어원과 의미에 대한 체계적 풀이는 조동성에 의해 시도되었다(조동성, 1998). 조동성은 구조조정을 'Restructuring'으로 보고, 이를 '모든 시스템과 모든 조직을 변화시키는 것'이라고 정의하였다. 또한 'Restructuring'을 'Structural adjustment'(구조조정), 'Reform'(개조, 개혁), 'Perestroika'(개혁)의 동의어로 간주하면서, '구조조정'을 손익, 비용, 인력, 조직, 시장, 제품, 재무, 사업, 의식, 지배, 재벌, 산업, 경제, 가치 등 기업과 사회의 다양한 분야와 수준에 적용하여 접붙여 사용할 수 있는 접미어로 보았다.

조동성의 구조조정에 대한 뜻 풀이는 혼란과 오류를 야기할 수 있다. 우선 'Restructuring'과 'Structural adjustment'를 똑같이 '구조조정'이라고 번역한다. 뿐만 아니라 '구조조정'과 '변화', '혁신'을 구분하지 않는다. 따라서 '구조조정'을 좁게는 '구조(structure)의 변화'를, 넓게는 '시스템과 조직과 관련된 모든 종류의 변화'를 뜻하며, '변화' 뿐만 아니라 '혁신'을 포괄하는 말로 풀이하였다. 조동성은 변화와 혁신의 개념구분을 무시하였으며 변화와 혁신에 있어 깊이(depth)의 문제를 도외시하였다. 이학중도 구조조정에 대한 개념을 제시하였으나 변화와 혁신을 혼용하였다(이학중, 1998, pp.10-13).

변화와 혁신에 대한 체계적 개념 구분은 앙리케즈(Enriquez)에 의해 시도되었다(Enriquez, 1971). 앙리케즈는 변화를 진화, 조정, 적응, 의도적/계획적 변화, 혁신을 포괄하는 개념으로 보았다. 변화를 피동성과 능동성, 비의도성과 의도성, 행동과 사고양태의 구태의연성과 혁신성, 문제유발요인에 대한 반응적 순응성과 선제적 제압성의 기준에 따라 다음과 같이 구분하였다. '진화'(evolution)는 시간의 흐름에 따라 달라짐이 발생하는 피동적, 비의도적, 자연 발생적인 변화를 의미한다. '조정'(adjustment)은 문제가 발생하였을 때 기존의 행동과 사고 모형을 적용하여 사후적으로 대처하는 대중요법적이며 과거 답습적인 변화를 의미한다. '적응'(adaptation)은 장애요인에 대해 사후적, 반응적(reactive)으로 대처하나 기존의 행동과 사고의 틀을 벗어나 지금까지 시도해보지 않은 새로운 대처방법이 강구되는 사후 반응적 혁신의 변화를 의미한다. '의도적/계획적 변화'(intentional/planned change)는 문제가 발생하기 전(前) 문제발생의 원인적 환경요인에 선제적(proactive)으로 개입하여 이를 자신에게 유리하게 바꾸는 선제적·환경창조적 변화를 의미한다. '혁신'(innovation)은 대처방법의 혁

신성과 문제발생 원인적 환경에의 선제적 개입의 성격을 동시에 지니는 창조적 파괴를 통한 새로운 현실 창조의 변화로 정의하였다. 잉리께즈는 변화란 용어가 내포하는 의미, 가치, 기대 및 해석의 다양성으로 인한 혼란과 충돌 가능성을 시사하면서, 이를 방지하기 위한 준거의 틀을 제시하였다.

변화는 무(無)변화적 성격의 자연발생적 우발적 변화와 지금까지 경험해 보지 않았던 새로운 방법에 의한 새로운 현실 창출의 혁신적(革新) 변화의 양 극단을 포괄하는 개념으로 이해되어야 한다. 혁신은 변화의 한 양태이며 모든 변화가 혁신이 아니다. 혁신이 변화와 동일시되어 혼용되어서는 안 된다. 혁신은 (1) 창조적 파괴, (2) 미지의 세계로의 도약('un saut dans l'inconnu'), (3) 다중고리 학습을 기본 조건으로 함유하는 개념으로 정의 될 수 있다. 창조적 파괴는 현상유지(status quo)와 타성(inertia)과의 결별을 통한 비연속적(discrete), 혁명적(revolutionary), 단절적(discontinuous) 변환(transformation)을 의미한다(Nolan & Croson, 1995). 미지의 세계로의 도약은 새로운 패러다임에 입각한 새로운 행동모형과 방법의 구사를 의미한다. 과거의 성공경험을 무시하고 지금까지 경험되지도 시도되지도 않은 새로움에 도전하는 위험부담적(risk-taking) 변환을 의미한다. 다중고리학습은 틀 바꿈의 학습이다(Argyris, & Schon, 1978, pp.17-26). 다중고리학습은 기존 틀이 새로운 틀로 대체되는 체제전환적, 틀바꿈적 변화를 유발한다(Watzlawick, Weakland, & Fisch, 1975, pp. 27-30).

혁신은 이와 같이 변화의 특수한 양태를 의미한다. 변화는 반응적-선제적, 표면적-본질적, 진화론적-혁명적, 연속적-양자론적, 기존방법 적용적-새로운 방법 구사적, 고정관념 답습적-창조적 파괴적, 기존 틀 유지적-새로운 틀 생성적 등의 양극단적 의미를 포괄하는 개념이다. 혁신은 <그림 II-1>에서 오른쪽 극단을 지향하는 개념이다. 왼쪽 극 지향적 변화는 현상 유지적(status quo) 변화를 의미한다.

구조조정(restructuring)은 기본적으로 하드웨어 측면에서의 사업구조조정(business restructuring)의 준말로 1970년대부터 범 세계적으로 널리 사용되어 왔다. 1993년 해머(Michael Hammer)와 챔피(James Champy)의 리엔지니어링이 하드웨어적 구조조정과 대비되는 소프트웨어적 경영혁신 기법으로 각광 받으면서 경영 과정 혁신(process reengineering)과 구조조정은 명확히 구분되는 대칭적 개념으로 이해되어 왔다.(Hammer, & Champy, 1993). 최근 21세기형 경영혁신의 선도적 모형으로 주목받고 있는 잭 웰치(Jack Welch) 회장 주도의 GE의 경영혁신도 (1) 사업구조조정, (2) 워크아웃(work out), (3) 모범 기업 사례 학습(best practices), (4) 변화 가속화(CAP: Change



학'으로 인식될 정도로 재벌에 대해 무(無) 비판적이었다. 대다수 경제학자도 재벌 옹호론적 입장을 취해왔다. 재벌 비판론은 기본적으로 극 소수 경제학자에 의해 제기되고 주도되어왔다.

재벌 비판론의 본격적 대두는 1991년 강철규, 최정표, 장지상의 「재벌 - 성장의 주역인가, 탐욕의 화신인가」에 의해 본격적으로 시발되었다고 볼 수 있다(강철규, 최정표, 장지상, 1991). 이 시기는 국내적으로는 1987년 민주화 선언과 노사 대투쟁 이후의 정치·사회 민주화 흐름과 국제적으로는 1990년대 초 동 유럽 및 소련 공산체제 붕괴에 따른 개혁·개방화 추세가 확산되는 시기였다는데 주목할 필요가 있다. 재벌 비판론은 장상환, 김대환(1999), 김균(1999), 김기원(1999), 김상조(1999), 홍종학(1998:1999)등 경제학자의 합류, 서울사회경제연구소(SIES: Seoul Institute of Economic and Social Studies), 경실련, 참여연대, 민주노총 등 사회단체에 의한 사회운동의 핵심이슈(issue)화, 조태훈(1997:1998), 장하성(1998) 등 경영학자의 합세로 학문적, 사회적으로 무시할 수 없는 중요한 흐름을 형성하게 되었다.

재벌 비판론과 재벌에 대한 국민적 비판 여론의 확산은 1997년 IMF 위기를 계기로 새로운 전기를 맞이하게 되었다. 국가부도 위기는 재벌의 '비 신화화' (非 神話化: demystification)를 촉발시켰다. IMF가 구제 금융의 전제 조건으로 재벌 혁신을 명시적으로 요구함으로써 무소불위(無所不爲)의 정치·경제·사회·문화적 영향력 행사로 불가침(不可侵)의 성역으로까지 간주되어오던 재벌이 국가부도 위기를 촉발시킨 '주범'으로 비난 받는 새로운 현실이 전개되었다. 경제 기적 견인 주체가 경제 위기 촉발 주체로 추락하게 됨으로써 재벌을 둘러싼 보호막과 금기(禁忌: taboo)가 깨지고 은폐된 재벌의 진면목이 노출되는 계기가 마련되었다. 이에 더하여 정권교체에 의한 김대중 대통령의 취임과 '국민의 정부' 출범은 재벌혁신의 가능성을 그 어느 때 보다 높아 보이게 하였다.

그러나 재벌혁신은 좌초하고 있다. 재벌혁신이 개발독재시대에 형성되어온 절대 왕정(ancien régime)형 기업경영의 틀을 21세기형 선진 기업경영의 틀로 바꾸지 못하고 있다. 재벌혁신의 의미는 개발독재시대에 형성되어 온 절대 왕정형 기업경영의 기본 틀이 21세기형 선진적 새 틀로 대체(代替)됨을 의미한다. 이것은 이미 세계적으로 고유명사화(化)하여 알려져 있는 'Chaebol'이 선진국이 보여주고 있는 현대적 기업집단으로 다시 태어남을 의미한다. 선진국은 이미 현대적 기업집단에서 후기 현대형(post-modern) 기업집단으로의 전환을 시작하였다. 한국재벌은 지금 전(前) 근대적 기업 경영의 틀을 벗고 단숨에 현대적 기업 경영 패러다임을 뛰어 넘어 후기 현대형 패러다임을 실현해야 하는 양자론적 도약(quantum leap)의 혁신 과제를 안고있다. 그럼에도 불구하고 현재의 재벌혁신은 기존 틀 속에서 맴돌

고 있다. 기존 틀을 인정하는 바탕 위에서 기존 틀의 보·개수(補·改修)를 지향하는 기능구조주의적 접근이 행해지고 있다. 패러다임 전환적 접근을 통한 기본 틀 바꿈의 재벌혁신이 실현되지 못하고있다.

이제 한국재벌 무엇이 문제인가에 대한 본질적 검토가 필요하다. 한국재벌의 근본문제는 기업경영의 기본 틀의 전 근대성과 시대 착오성이다.

### Ⅲ. 한국재벌의 근본문제

한국 재벌의 전(前) 근대성과 시대 착오성은 기본적으로 (1) 소유구조와, (2) 지배체제에 기인한다. 한국재벌형 소유구조와 지배체제는 진화론적 재벌론자의 주장이 아니더라도 1961년 5.16 군사쿠데타 이후 3·4·5공화국의 군사독재 정권에 의해 주도된 한국형 개발독재의 산물이다. 1987년 6·29 민주화 선언 이후 노태우의 '연성권위주의정권', 김영삼의 '문민정부'를 거쳐오는 과정에서도 군사독재시대에 형성된 한국재벌의 존재와 행동양태의 기본 틀은 변함없이 유지되어왔다. 노태우 전(前) 대통령은 최근 6공화국 경제비사(秘史)에 대한 회고를 통해 정부의 재벌개혁 정책이 재벌 총수들의 조직적 저항으로 좌초했다고 밝혔다. 토지공개념에 입각한 비업무용 부동산 매각, 업종전문화, 여신규제 등 '재벌과의 전쟁'이 언론과 학자 까지 동원한 재벌 총수들의 저항으로 성공할 수 없었으며, 뒤를 이은 김영삼 정부가 '신(新) 경제'정책의 미명(美名)하에 재벌의 고삐를 놓친 것이 IMF 위기 발생의 주요 원인이 되었다고 지적하였다(노태우, 1999). 김영삼 '문민정부'는 '문민독재', '신 권위주의'라는 논란을 야기할 정도로 강력한 위로부터의 개혁을 추진하였으나 금융 및 부동산 실명제 이외에 재벌과 관련된 개혁은 전혀 없었다. 오히려 삼성에 자동차 신규 진출을 허가해 줌으로써 정경유착과 정치논리에 의한 경제논리의 예측화 병폐를 심화시켰다(곽창규, 1997).

IMF위기는 예고된 위기였다고 할 수 있다. 한국이 1961년부터 1987년까지의 전제군사독재적 국가운용체제를 청산하고 정치·사회 민주화의 과정에 돌입하고, 세계가 동구공산권의 몰락과 WTO 출범 이후 민주화, 개방화, 세계화를 지배적 시대 추세로 가속화해왔음에도 불구하고 한국의 재벌체제는 그대로 유지되어왔다. 한국재벌은 국내적 민주화 요구와 범 세계적 민주·개혁·개방·세계화의 요구를 외면해왔다. 그 결과 한국재벌과 시대상황과의 괴리는 심화되어 왔다. 과거와의 단절과 혁명적 변화를 요구하는 국내·외적 상황에 대한 재벌 체제의 누적적 적응실패가 결국 국가경제파탄의 위기로 귀착되었다. 이제 시대착오성의 양대 핵심 요인인 (1) 소유구조와, (2)지배체제에 대한 구체적 검토에

들어가기로 한다.

### 1. 소유구조의 전 근대성 및 시대 착오성

자본주의 체제하에서 소유권은 중요한 의미를 가지고 출발하였다. 경영권은 소유권으로부터 나온다는 소유자 지배론이 초기산업사회를 지배하였다. 그러나 기업규모의 확대, 경영환경의 복잡화, 노조의 제도권내 수용 등으로 소유 분산, 전문 경영인의 출현, 소유·경영 분리, 경영특권의 사용자·전문경영인·노조 공유 등이 산업사회의 보편화된 현상으로 자리매김하게 됨에 따라 기업, 소유권, 경영권, 기업의 주인에 대한 근본적 인식변화가 초래되었다. 기업에 대한 '사유물'적 시각 대신 '영속적 사회적 공기(公器)'(going concern)로서의 기업에 대한 인식, 경영권이 소유주의 전유물적 특권이 될 수 없다는 생각, 소수 자본주에서 불특정 다수의 일반 투자자 또는 기관 투자자로서의 소유주 개념의 희석화, 오직 투자자만이 기업의 주인이 아니고 전문 경영자와 종업원도 기업의 주인이라는 생각, 다양한 이해관계자의 견제와 균형이 기업경영의 필수적 요건이라는 전통이 확립되게 되었다.

한국재벌의 독특성은 소유의 집중성과 소유구조에서 비롯된다. 한국재벌은 경영권이 소유로부터 나온다는 초기 자본주의적 사고아래 대주주 1인에 대한 소유권 집중을 통해 경영지배권을 독점하는 소유 집중을 통한 경영권 독점의 관행과 체제를 유지해 왔다. 그러나 대주주 1인에의 소유 집중은 대주주 1인의 다수 지분 투자에 의하지 않고 '한국 재벌형' 소유구조의 구축을 통해 실현되어왔다. '한국 재벌형' 소유구조는 특정 주주 1인으로 하여금 소수의 소유 지분을 가지고 전체 계열사에 대한 높은 내부 지분율<sup>1)</sup> 확보를 가능하게 하는 기본 특징을 가지고 있다.

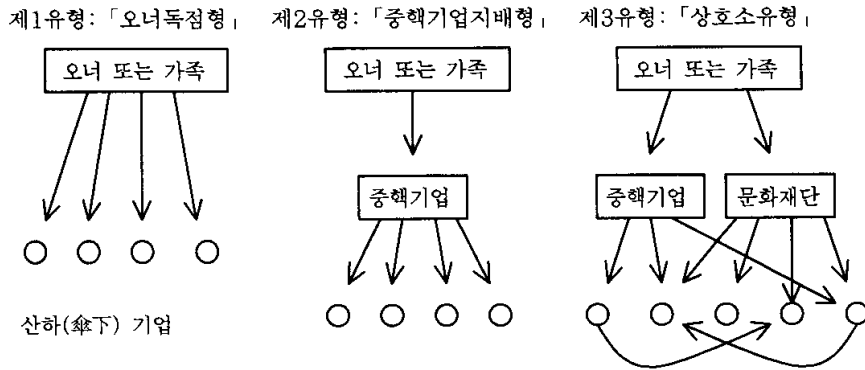
이와 같은 소유구조의 특징은 일본의 핫토리 다미오(服夫民夫)에 의해 최초로 체계적 유형화의 차원에서 분석되었다(服夫民夫, 1988). 그의 (1) 총수소유형, (2) 단일증책기업형, (3) 상호소유형 분류가 한국재벌 소유구조 유형화의 효시와 전형을 이루어 왔다. 정구현(1987), 강철규·최정표·장지상(1991), 조동성(1991), 이학중(1993), 공병호(1995) 등도 재벌 소유구조의 유형화를 시도하였으나 핫토리의 유형을 크게 벗어나지 못하였다. 핫토리의 유형은 <그림 III-1>와 같다.

재벌 소유구조를 유형화의 차원에서 분석한 기존 연구는 세분화에는 주력하였으나, 기본 원형(arche-type)의 도출은 도외시하였다. 한국재벌의 소유구조는 기본적으로 (1) 특정 주주 1인이 소수의 종자회사에 절대 다수 지분을 출자한 후, (2) 이들 종자회사 들의 연합 출

1) 내부 지분율은 동일인, 특수관계인, 계열회사 지분의 합이 총 발행 주식에서 차지하는 비율을 의미함.



〈그림 III-1〉 한국재벌 소유형태의 3유형



출처: 핫도리 다미오(服夫民夫)저, 유한성·국중호역, 「한국의 기업경영과 재벌」, 화평사, 1991. 106쪽

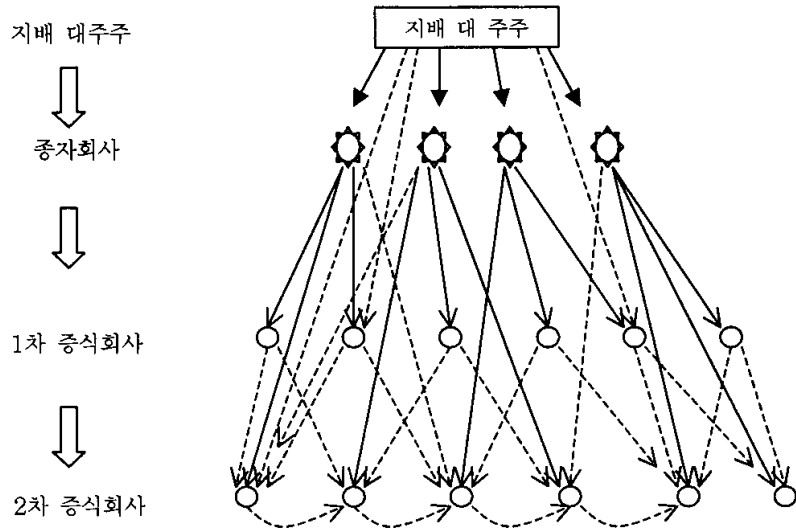
자로 계열회사를 설립하게 하고, (3) 특정 주주, 종자회사, 계열회사 간의 다자 연합 교차 및 순환 출자에 의해 회사 신설을 가속화 시켜나가는 '다단계 다자 연합 교차 출자에 의한 고구마 뿌리형의 자가 발전형 증식 구조'로 특징 지워진다. 이를 도식화하면 〈그림 III-2〉과 같이 나타낼 수 있다.

고구마 뿌리형 증식의 소유구조는 (1) 종자회사, (2) 계열사 간 교차 및 순환 출자, (3) 계열사 간 교차 및 순환 지급 보증 등의 기제(mechanism)를 토대로 형성되었다. 이에 더하여 임원명의로 위장분산도 소유집중의 추가수단으로 활용되어 왔다. 총수 개인과 총수 가족 등 특수 관계인<sup>2)</sup>의 지분이 5.4%에 불과함에도<sup>3)</sup> 불구하고 계열사 소유지분과 위장분산 지분을 합하여 결과적으로 그룹 소속 전 계열사의 절대다수 지분을 총수가 집중적으로 소유하는 1인 지배의 재벌소유구조는 한국적 현실의 소산(所産)이다.

2) 특수관계인은 증권거래법 시행령 제 10조의 3 제2항에 의해 다음과 같이 정의된다. 본인이 개인인 경우에는 배우자, 6촌 이내의 부계혈족, 4촌 이내의 부계혈족의 처 등의 혈족관계와 사실상의 영향력을 행사하는 법인과 그 임원으로 정한다. 본인이 법인인 경우에는 임원, 계열회사 및 임원, 그리고 사실상의 영향력을 행사하는 법인과 그 임원으로 정한다.

3) 1999년 4월 1일 현재 30대 재벌 그룹 기준, 공정거래위원회 자료 의거

〈그림 Ⅲ-2〉 다단계 다자 연합 교차 출자에 의한 고구마 뿌리형 증식의 소유구조



참고: —→ 는 다수 지분 출자

-----→ 는 소수 지분 출자

실제로는 훨씬 복잡하게 얽히고 설킨 상호 출자의 양태를  
가지나 기본구조의 이해를 위한 최소한의 관계만 예시함

한국재벌의 소유구조는 (1)총수의 직접 투자에 의하지 않고, (2) 종자회사를 '합법화되지 않은' 지주회사로 활용하였으며, (3) 계열사 간 교차 및 순환 지급 보증과 출자라는 가공자본 창출수단과, (4) 임원 명의 차용에 의한 위장분산이라는 비 합법적인 수단에 의거하였으며, (5) 주식의 대중화와 주식소유의 분산이라는 시대적 흐름을 무시함으로써 (1) 전 근대적 시대 착오성, (2) 편법성, (3) 비 합법성의 특징을 견지해 왔다.

한국재벌의 개혁은 소유구조의 개혁에서부터 시작해야 한다. 재벌 총수가 소수 종자회사의 다수지분 확보를 통해 전체 계열사의 소유권을 확보하는 고구마 뿌리형 1인 집중 소유구조는 소유의 상속을 용이하게 함으로써 소유권의 족벌승계를 영속화시킬 수 있다. 종자회사의 편법적 지주회사로의 활용에 종지부를 찍고, 계열사 간 가공자본 창출에 의한 자가 발전형 회사증식의 관행을 바로잡고, 비합법적 위장분산을 근절시키는 개혁이 재벌 개혁의 첫 걸음이 되어야 한다.

## 2. 지배체제의 전 근대성

기업지배체제는 'Corporate Governance System'을 우리말로 옮긴 것이다. 이를 기업통할체제라고 하기도 한다. 이 대신 최근에는 '기업지배구조'(Corporate Governance Structure)라는 말이 더 많이 쓰이고 있다. '지배'와 '통할'은 호환되어 쓸 수 있으나 '체제'와 '구조'는 구분될 필요가 있다. 체제와 구조를 동의어로 쓰기도 하나(Piaget, 1971), 기본적으로 체제는 구조를 포괄하는 개념이다. 체제는 상호관련 되고 상호 의존적이며 상호작용하는 여러 단위들의 합을 의미하며 관계성(relationships), 구조(structure), 상호의존성(interdependence)의 개념을 내포한다. 구조는 기본적으로 체제를 구성하는 단위들이 연결되어지는 양태를 의미한다(Bolman & Deal, 1984, pp.27-62 & pp.225- 239; Katz, & Kahn, pp.14-29). 기업지배 구조와 체제는 구분되어 사용될 필요가 있다.

기업의 경영권과 경영권에 대한 견제권과 관련된 행위, 관계, 과정, 기구, 기제(mechanism)를 총체적으로 의미할 경우 기업지배구조보다 기업지배체제라는 용어의 사용이 타당하다. 기업지배체제는 기업을 이끌고, 관리, 통제하는 권한이 누구에 의하여 어떻게 행사되며, 이와 같이 기업을 이끌고, 관리·통제하는 권한이 어떻게 견제·감시·감독되는가와 관련하여 다양한 기업의 이해 당사자들이 역동적으로 도출해내는 가치, 규범, 행동양식, 제도적 장치 및 운영기제(mechanism)를 총체적으로 의미하는 용어로 정의할 수 있다.<sup>4)</sup>

기업지배체제는 자본주의 발전 단계 및 양태와 밀접한 연관관계를 가진다. 자본주의가 가족자본주의, 금융자본주의, 경영자 자본주의, 주주자본주의, 이해관계자 자본주의등의 다양한 단계와 양태를 보이며 발전해 나감에 따라 기업지배체제도 나라에 따라 다양하게 발전되어왔다. 그러나 자본주의가 기본적으로 가족자본주의에서 이해관계자 자본주의로의 큰 흐름을 이루며 발전해 나아감에 따라 기업지배체제도 본질적으로 소유자 지배의 권위주의적 체제에서 다양한 이해관계자간에 견제와 균형이 실현되는 민주적 체제로 발전해 왔다. 선진국은 이미 오래 전 소유자 독주의 전제적 지배체제를 종식시키고 민주적 지배체제의 제도적 모형을 다양하게 창출해왔다.

기업지배체제는 정치체제(political system)와도 연계성과 유사성을 가진다. 정치체제가 전제군주체제에서 입헌공화체제로 발전해온 역사적 흐름이 기업지배체제에 그대로 반영되어

4) 최근 기업지배체제에 대한 관심이 고조되어 다양한 연구가 진행되어 왔음에도 불구하고 용어에 대한 만족할만한 명확한 정의를 찾아볼 수 없다(장지상,1996; 이영기,1996; 정광선,1996 & 1998; 최연희,1997; 강종만·최은경,1998; 홍영기, 1997; 이성봉·이형근,1999).

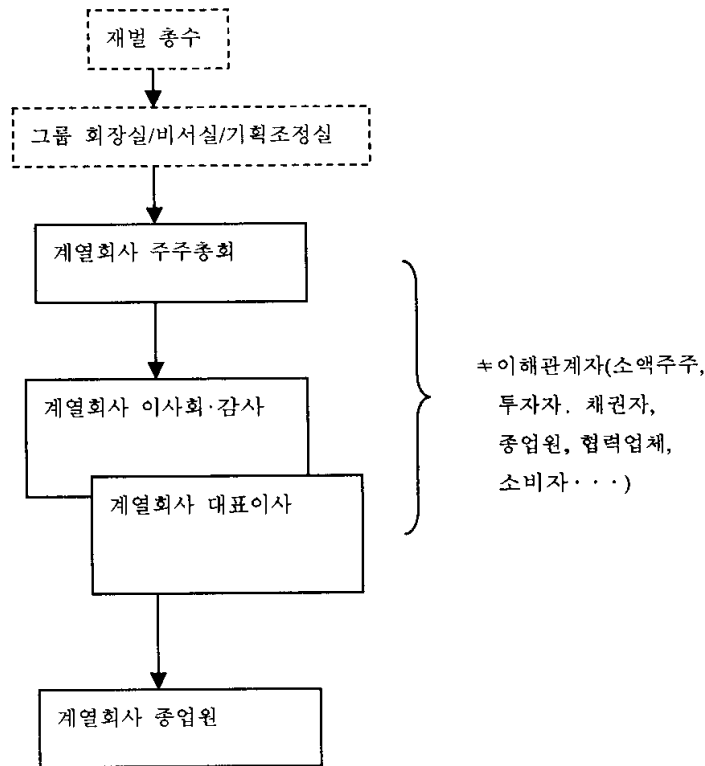
왔다. 기업지배체제도 영·미형, 유럽형, 일본형 등 (강철규, 1999; 최도성, 1996) 나라에 따라 차이는 있으나 기본적으로 소유주 독주의 전제 군주적 체제에서 주주(투자자)-전문경영인-종업원-채권자 등 이해관계자의 정책결정-집행-감독 권력에의 참여와 상호 견제가 보장되는 민주적 체제로 발전해왔다. 선진국은 정치체제와 기업지배체제와의 균형적 민주화를 실현해 왔다. 그러나 한국의 경우 1961년부터 시작된 군사독재정치체제가 1987년 6.29 민주화 선언에 의해 종식되었음에도 불구하고 민주화의 흐름은 기업의 문턱에서 좌절되어 왔다. '소유주'의 절대지배의 전제 군주적 기업지배체제가 1999년 현재까지 온존되고 있다. 아직도 정치민주화와 기업민주화의 단절을 극복하지 못하고 있다.

한국재벌의 지배체제는 총수에 의한 절대 왕정형(ancien regime) 전제군주체제로 규정될 수 있다. 그 이유는 다음과 같다. (1) 한국재벌의 '총수'라는 자리는 '실질적'으로는(de facto) 존재하나 법적 실체가 없는(non de jure) 불법적, 탈법적 자리이다. (2) '총수'는 절대 권력자로서 최 고위 정책 및 의사 결정권을 독점적으로 행사한다. (3) 총수는 절대적 권한을 행사하나 이에 대한 책임은 지지 않는다. 총수의 책임을 묻거나, 절대적 권한 행사를 제어·견제할 수 있는 법적·제도적 장치가 없다. (4) 총수는 총수 직속으로 비서실, 기획조정실, 회계실 등 그룹 차원의 종합조정·통제기구를 둔다. 이 기구는 법적 근거가 없는 총수의 사적(私的) 보위기구로서 중앙 집권적 전략·관리·통제본부의 역할을 수행한다. (5) 그룹차원에서 그룹을 통할하는 유일한 경영 관리 주체인 총수나 총수보위 기구의 법적 실체는 없으며, 이들의 활동을 평가·견제·감독하기 위한 법적·제도적 장치도 없다. (6) 주주총회는 개별 계열사 차원에서만 존재하며 '지배주주'인 총수의 절대적 지배와 통제를 받는다. 소액주주 및 기관투자자의 의견을 반영하고 권익을 보호하기 위한 실효성 있는 법적·제도적 장치는 없다. (7) 이사회도 계열사 차원에서만 존재한다. 계열사 이사회는 총수가 임명하며 집행적 권한만 행사한다. 이사회 의장도 총수에 의하여 임명되며 대표이사 사장을 겸직한다. (8) 감사도 계열사 차원에서 형식적으로만 존재하며 실질적으로 총수에 의해 임명된다. 그룹 또는 계열사의 활동과 성과를 견제, 감독, 평가할 목적의 감사는 존재하지 않는다. 반면 총수가 하위 구성원의 부정행위 적발 및 감찰을 목적으로 하는 내부 감사는 강력히 존재한다.

한국재벌의 지배체제는 총수가 (1) 그룹차원에서부터 계열사의 이사회와 종업원에 이르기

5) '소유주'는 지배 대주주를 의미한다. 재벌의 경우 재벌 총수를 칭한다. 그러나 30대 재벌 총수 개인 소유 지분과 총수의 특수관계인 지분을 합해 불과 5.4%의 지분을 소유하고 있음에도 불구하고 종자회사를 통한 계열사 지분 45.1%를 포함한 50.5%의 내부지분을 총수의 소유로 보고 총수를 소유주로 간주할 수 있는지의 문제는 논외로 한다(자료:1999년 4월1일 현재, 공정거래위원회). 일단 총수를 지배 대주주로 보며 '소유주'로 간주하기로 한다. 이에 대한 구체적 논의는 홍영기(1997)와 장하성(1999) 참조.

〈그림 III-3〉 한국재벌의 절대 왕정형 지배체제



참고: → 는 권력 행사의 방향을 나타냄.

□ 는 불법적 기구를 나타냄.

\*는 봉쇄/좌절된 권력 행사를 나타냄

까지 아무런 실효성 있는 견제나 통제를 받지않고 무소불위(無所不爲)의 권력을 행사하며, (2) 절대 왕으로 군림(reign), 통치(govern), 통제(control)하나 이에 대해 어떠한 책임도 지지 않는 치외법권적 면책특권을 누리는 절대 왕정형 지배체제이다. 이와 같은 절대 왕정형 지배체제는 〈그림 III-3〉와 같이 도식화하여 표현할 수 있다.

〈그림 III-3〉의 절대 왕정형 지배체제는 기본적으로 (1) 불법·탈법성, (2) 총수의 권한독점 및 이에 대한 내·외부적 견제 및 통제 기제(mechanism)의 부재, (3) 계열회사의 자율적 존재 부정, (4) 다양한 이해관계자의 완전 배제라는 4대 특징을 보여준다.

재벌 지배체제 혁신의 최우선적 과제는 절대 왕정형 체제의 21세기형 투명-자율-협조적 능력경쟁 체제로의 전환이다. 이를 위해서는 (1) 불법·탈법성이 청산되어야 한다. 법적인 실

체가 없는 자리나 기구의 실질적 해체를 통한 재벌의 체제 합법성이 선결 과제이다. (2) 총수의 독재·독단 경영이 종식되어야 한다. 총수의 지배주주와 최고 경영자로서의 지위, 권한, 책임과 경영권 행사가 합리성, 합법성, 공정성, 투명성이 보장되는 차원에서 재정립되어야 한다. (3) 계열사 단위의 경영 자율권과 책임경영권이 확보되어야 한다. 계열사 대표이사와의 사회의 기능회복 및 정상화를 통해 이들이 경영 하수인의 지위에서 책임 있는 경영주체로 격상되어 자리 매김되어야 한다. (4) 다양한 이해관계자의 참여·견제·감독 권한이 제도적으로 보장되는 민주-개방-협력-상호견제의 기업경영 체제가 확립되어야 한다. 종업원, 소액주주, 채권자, 기관 투자자 등 핵심 이해관계자의 권익보호와 참여를 실질적으로 보장하는 제도과 기제(mechanism)를 정착시켜 견제와 균형, 책임경영, 투명경영, 민주경영, 인본주의 경영이 뿌리내리게 하여야 한다.

#### IV. 재벌혁신의 평가

IMF 체제 1년 9개월간 진행되어온 재벌혁신에 대한 평가는 상반되는 측면과 공통되는 측면을 동시에 지닌다. 상반되는 측면은 재벌 해체론과 진화론적 재벌론의 충돌로 특징지어진다. 이는 기존 재벌 체제의 해체를 통한 새로운 선진국형 기업집단의 창출을 주장하는 본질적 혁신론자와 기존 재벌체제의 토대 위에서 점진적 변화를 주장하는 수구적 혁신 완화 주의자 사이의 상반된 입장의 표출이다. 1999년 상반기 실물경기 흐름의 호전과 내각제 파동, 고급 옷 로비 사건, 집권 여당의 제 2의 창당 움직임 등으로 인한 정치적 혼란은 수구론자의 입지를 강화시켜 주었다. 공통되는 측면은 해체론자와 수구론자의 공통된 불만이다. 해체론자는 지금까지의 재벌혁신이 본질(essential)을 도외시키고 주변적(marginal), 외부치장적(cosmetics) 사이버 혁신에 치중해 왔다는 불만을 토로하고 있다. 반면 수구론자는 미국의 패권주의적 음모론과 함께 재벌의 긍정적 강점을 대안 없이 훼손시키는 정부주도의 반 시장주의를 비판한다. 재벌혁신은 아직 제대로 시작되지도 않았다는 비판과 이미 너무 많이 흔들려 이미 재벌을 재기불능의 상태로 와해시키고 있다는 비판이 충돌하고 있는 것이다.

모든 사회체제의 변화와 혁신에 저항은 필연적이다. 재벌혁신과 관련된 저항은 누구보다 혁신의 대상이며 주체인 재벌과 재벌을 둘러싼 재벌 우호·동조세력에 의해 주도되고 있다. 선진국의 경우 기업이 사회의 가장 첨단적 혁신 주도세력으로 전 사회를 견인하고 있다. 그러나 한국의 경우 개발독재시대에는 동태적 견인 능력으로 한국을 이끌어온 재벌이 민주화개

방화-정보화-세계화 시대를 맞이하여서는 그 견인능력을 상실하면서 구 시대의 유물로 전락하였다. 재벌이 한국기업경영 주체로서, 한국 사회의 견인 주체로서 자기혁신능력을 보여주지 않고 있을 뿐만 아니라 IMF위기 발생 이래 지금까지 저항으로 일관하고 있는 것이다.

개혁의 대상이며 주체인 재벌이 자율적 자기혁신에 나서지 않고 수구적 저항으로 일관해 옴에 따라 정부의 개입강도가 높아질 수 밖에 없었다. 개입강도가 높아질수록 반 시장주의에 대한 비판강도가 높아졌다. 이리하여 IMF요구-정부주도-재벌저항-반 시장주의 비판의 퇴행적 악순환이 심화되어왔다.

퇴행적 악순환 고리의 단절 없이 재벌혁신은 좌초할 수 밖에 없다. 혁신과 수구 사이의 2분법적 갈등을 해소하고 퇴행적 악순환의 고리를 끊기 위해서는 재벌혁신의 추구된 목표, 과정, 가시화된 성과에 대한 이해, 분석, 평가가 필수적이다.

### 1. 재벌혁신의 추구된 목표 평가

재벌혁신이 추구한 목표는 「5+3+ $\alpha$ 」로 집약된다. 「5」는 1997년 1월 13일 김대중 대통령 당선자와 4대 재벌 총수가 합의한 (1) 기업경영 투명성 제고, (2) 상호저금보증해소, (3) 재무구조개선, (4) 주력·핵심부문설정, (5) 지배주주 및 경영진의 책임강화라는 5대 목표이다. 「3」은 1999년 8월 15일 광복절 기념사에서 김대중 대통령이 제시한 (1) 산업-금융 자본의 분리, (2) 순환출자·부당내부거래 억제, (3) 변칙 상속·증여 차단이라는 3대 추가목표를 의미한다. 「 $\alpha$ 」는 1999년 8월 25일 대통령 주재의 정·재계 합의문에 추가된 기업지배구조개선의 목표이다. 지배구조개선은 투명성 제고의 수단으로 추진될 수 있으나 별도 목표로 부각되었다.

재벌혁신의 추구된 목표는 (1) 설정된 목표의 속성, (2) 목표 달성의 수단으로서의 적합성, (3) 설정된 목표의 타당성이란 차원에서 평가될 수 있다.

#### 1) 설정된 목표의 속성

재벌혁신의 목표는 1차 목표와 2차 목표로 나뉘어 설정되었다. 1차 목표 「5」가 IMF 위기 이후 지금까지 재벌혁신의 실질적 목표로 작동해 왔다. 2차 목표 「3」과 「 $\alpha$ 」는 새롭게 추가된 향후 목표이다. 이들 목표의 속성상의 공통점과 차이점은 다음과 같이 정리될 수 있다. 1·2차 목표 공히 (1) 정부 → 재벌의 수직적 하달구조에 의한 칙령선포(change by decree)적 속성, (2) 비 공통적 목표설정(non mutual goal setting)과 권력관계에 있어 정부의 일방적 재벌 압도로 특징 지워지는 강압적 변화(coercive change) (Bennis, 1961,

pp.154-155)의 속성, (3) 재벌혁신의 지향점인 이상적 기업모형에 대한 비전과 이에 입각한 종합적 청사진(master plan)의 결여라는 공통점을 보여 주었다. 1차 목표는 국가적 위기 극복을 위해 IMF의 요구를 수용하지 않으면 안 되는 한계상황 하에서 설정됨으로써 (1) 자율적 문제인식의 결여와, (2) 위기극복을 위한 단기 응급 처방성의 특징을 보여 주었다. 이에 반해, 2차 목표는 비록 단발성, 비 체계성, 일방성의 한계를 극복하지 못하고 있으나 자율적 문제 인식을 반영하기 시작하였다는 차이점을 보여 주었다. 제2금융권의 재벌 사(私) 금고화 방지, 순환출자억제·내부거래차단, 변칙증여·상속 방지는 새로운 문제의식의 발로라고 할 수 있다.

## 2) 목표 달성의 수단으로서의 적합성

이는 목표 실현의 수단으로 강구된 대책이 목표실현을 가능하게 하는 적절하고 합당한 수단인가에 대한 평가이다. 이는 목표달성의 조건으로 제시된 수단이 어느 정도 설정된 목표에 부합하는가 와 어느 정도 필요·충분조건으로서의 조건을 충족시키는가에 대한 평가이다. 목표 「5」 + 「3」 + 「a」는 다음과 같이 달성수단과 짝지어져 제시되었다.

### 「5대 목표」 :

- 1) 기업경영 투명성 제고 → 결합재무제표·사외이사제도 도입,
- 2) 상호지급보증해소 → 2000년 3월 완전 해소
- 3) 재무구조 개선 → 99년 말 부채비율 200% 이하로 축소
- 4) 주력·핵심 부문에의 역량 집중 → 비 주력 계열사 매각, 5대 재벌 '빅딜'(big deal)
- 5) 지배주주 및 경영진의 책임강화 → 소액주주권 강화(대표 소송권 0.01%; 이사·감사 해임 청구권 0.5%; 회계장부 열람권 1%)  
→ 재벌총수 등기이사 등재 (사실상 이사제도)

### 「3대 목표」 :

- 1) 산업·금융 자본의 분리 → 사외이사제·감사위원회·준법감독관(compliance officer) 제 도입; 소액주주권 강화  
→ 재벌계열사 지원 제한(투자 및 여신한도 축소 조정; 상호 교차 및 우회투자 금지)  
→ 경영 투명성 제고(분기별 사업보고서 제도 도입)



- 2) 순환출자 및 부당내부거래 → 연체 출자총액제한제도 2001년 4월 부활  
 → 내부거래시 이사회결의결 제도화
- 3) 변칙상속 및 증여차단 → 상속·증여세 강화(과세대상:50억→30억; 세율: 45%  
 →50%)
- 대주주 주식 거래 양도세 강화
  - 비 상장주식 상장시세차익 과세
  - 공익법인 통한 계열사 지배 차단 (보유재산의 계열사 투자  
 30% 이내 제한; 출연자 및 특수 관계인의 이사비율 20%이  
 내 제한)

「 $\alpha$  목표」:

- 기업지배구조개선 → 기업지배구조 모범기준 제정
- 대규모 상장사 사외이사 비중 1/4 →1/2
  - 이사후보 추천 위원회, 감사위원회 제도 도입

목표 달성 수단으로서의 적합성과 관련되어 특기할 점은 목표에 대한 수단의 확정 과정에서 재벌 옹호론적 저항이 표출되기 시작하였다는 사실이다. IMF위기의 충격(shock)과 IMF와 정부의 압력에 일방적으로 밀리던 재벌과 그 우호세력의 조직적 저항과 반격이 시도·표출된 것은 이 수단확정의 차원에서였다. 수단 확정 과정에의 개입을 통한 혁신 강도의 약화, 혁신 목표의 변질, 혁신 충격 및 파급효과의 최소화, 혁신방법 및 노선에 대한 반론 제기, 이것이 재벌의 대응 전략 및 행동양태였다고 할 수 있다.

이와 같은 재벌전략 및 행동은 「5대 목표」의 수단으로 강구된 법적, 실질적 조치의 실효성과 적합성에 대한 비난과 비판을 야기시켰다. 실효성과 관련해서는 핵심 수단으로 추진되어온 사외이사제도, 부채비율 200%이내 축소, 5대 재벌 빅딜(big deal), 소액주주권강화, 사실상 이사제가 내용 구성의 허구성과 유명무실(有名無實)성으로 인해 전혀 재벌의 존재와 행동양태의 혁신을 초래하는 수단으로 기능하지 못하였다는 비판이 제기되었다. 적합성과 관련해서는 재무구조개선, 핵심역량집중, 지배주주의 책임강화의 목표를 위해 강구된 수단이 목표달성을 위한 충분조건은 물론 필요조건에도 미치지 못하는 요건결여성과 빈약성으로 인해 가시적 성과가 불가능하다는 비난을 야기시켰다. 실효성과 적합성에 대한 비판과 비난은 결과적으로 재벌혁신에 새로운 돌파구를 마련하였다. 「5대 목표」에 「3대 목표」와 「 $\alpha$  목

표」가 추가된 것은 재벌혁신이 혁신과 저항, 저항과 혁신강도 제고를 통한 저항극복의 변증법적 작용-반작용의 생성적 발전과정에 돌입했음을 의미하는 것이기도 하다. 「3+  $\alpha$ 」 목표는 재벌혁신의 강도를 높이고 깊이를 심화시키는 진전된 목표이다. 수단왜곡을 통한 목표훼손 현상이 추가된 목표에 대한 수단확정의 과정에서는 되풀이되지 말아야 할 것이다.

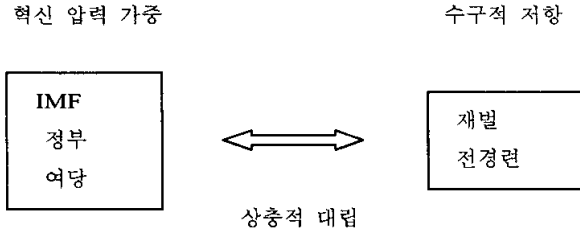
### 3) 설정된 목표의 타당성 평가

이는 목표 「5+3+  $\alpha$ 」를 진정한 재벌혁신의 목표로 볼 수 있느냐의 문제이다. 즉, 지금까지 주 목표로 기능해 온 목표 「5」가 한국재벌을 전(前)근대적 '절대왕정' 체제에서 21세기형 혁신기업체로의 변환을 가능하게 하는 목표인가의 문제이다. 즉, 목표 「5」의 달성으로 한국재벌의 근본 문제인 '절대왕정' 체제의 극복이 가능하며 동시에 21세기형 혁신기업의 조건이 확보되느냐의 문제이다. 목표 「5」와 추가 목표 「3+  $\alpha$ 」는 한국재벌의 본질적 문제로 지적되어 온 전 근대적 소유체제와 총수 1인에 의한 절대지배체제의 청산 목표에도 미치지 못한다. 재벌혁신의 전제 조건으로 간주되어온 전(前) 근대성과 시대 착오성의 타파도 이루지 못하는 목표이다. 한국재벌혁신은 혁신의 전제조건도 충족시키지 못하는 미성숙 목표를 추구하고 있다는 근본 문제를 안고 있다. 전제조건을 충족시키는 토대 위에서 21세기형 혁신기업 패러다임 실현 목표가 전향적으로 추구되어야 한다. 절대 왕정형 체제의 타파와 21세기형 혁신기업 체제의 확립을 동시에 포괄하는 목표의 재(再) 정립이 필수적이다.

## 2. 재벌혁신의 과정 평가

재벌혁신 과정은 IMF, 정부, 여당의 혁신 압력 가중에 재벌, 전경련이 수구적 저항으로 일관해온 상충적 대립으로 특징 지워진다. 재벌혁신은 당사자인 재벌의 자율적 주도 노력에 의한 선제적(proactive) 혁신이 아니라 위기에 의한 타율적, 반응적 혁신의 양태를 보이며 진행되어 왔다. 특기할 점은 비록 혁신이 위기에 의한 타율적 힘에 의해 촉발되었다 하더라도 당사자인 재벌이 혁신의 주체로써 능동적 자기혁신에 나설 수 있음에도 불구하고 시종일관 현상유지(status quo)에의 집착을 버리지않고 저항적 자세를 고수하고 있다는 점이다. 혁신 과정은 <그림 IV-1>로 요약될 수 있다.

〈그림 IV-1〉 재벌혁신과정 요약



이와 같은 혁신과정을 세분화하여 고찰하면 재벌혁신은 5단계를 거쳐 진행되어 왔다고 볼 수 있다.

제 1 단계: 탐색적 위장협력 단계( 98.1.~98.5.)

IMF위기 해소를 위해 김대중 대통령 당선자와 신(新) 여권이 IMF의 재벌혁신 요구를 재벌에게 강요하고, 재벌은 이에 순종하며 협력하는 모양새를 갖추는 단계를 말한다. 대통령 당선자와 5대 및 30대 그룹 총수의 '합의'로 재벌혁신 5대 원칙과 총수의 사재출연, 경영부실 시 경영진 퇴진, 총수의 주력기업 대표이사취임, 그룹 회장실·비서실 폐지 원칙이 도출되었다. 30대 그룹은 대통령 당선자측 '비상경제 대책위원회'에 구조조정 계획서 제출을 요구 받았다. 또한 64대 계열 기업에게는 주 채권은행과의 재무구조개선 약정 체결이 요구되었다. IMF와 신(新) 권부(權府)의 요구와 위세(威勢)에 압도된 재벌이 위장 협력하는 단계이다.

제 2 단계: 강압-회피의 잠재적 갈등 단계(98.6.~98.11.)

재벌혁신에 대한 고도의 국내·외적 압력에도 불구하고 재벌이 능동적인 자기 혁신에 나서지 않음에 따라 정부의 압박강도가 강화되나 재벌이 회피적 대응으로 일관하는 단계이다. 재벌의 피동성 → 정부 혁신압력 가중 → 재벌의 회피적 저항으로 재벌의 능동적 자기혁신 의지의 결여가 감지되면서 정부와 재벌사이에 잠재적 대립기류가 형성되는 단계이다. 새로 발족한 금융감독위원회 주도로 1차 퇴출 대상 55개 기업 명단이 발표되었으며 각 은행별로 기업개선작업(workout) 전담 조직이 구성되었다. 공정거래위원회는 5대 그룹 계열사간 부당내부거래 1차 조사 결과로 722억원, 2차 조사 결과로 912억원의 과징금을

부과하였다. 은행감독원은 5대그룹에게 재무구조개선 '수정' 계획을 요구하였으며 금융감독위원회는 수정계획에 대한 보완을 지시하였다. 또한 5대 그룹간의 '자율 빅딜'(big deal) 최종합의안이 확정 발표되었다. 이 단계는 정부가 금융감독위원회와 공정거래위원회를 양대 축으로 재벌로 하여금 실효성 있는 계획에 입각한 자기혁신에 나서도록 압박강도를 높임에도 불구하고 재벌이 구체적 실천계획의 제시를 지연·회피하는 피동적 저항으로 일관함으로써 정부의 불만이 누적되는 정부-재벌 잠재갈등의 단계이다.

제 3 단계: 강압-불복의 갈등표출 및 힘에 의한 갈등 봉합 단계(98.11~99.2.)

정부가 재벌에게 '자율' 빅딜(big deal)계획의 수정, 구체적인 실천계획의 수립 및 가시적인 성과의 실현을 요구하면서 혁신 가시화의 압력을 가중시켜 나가자 재벌이 소극적 저항의 태도에서 벗어나 공개적 반발 행동을 보이는 갈등 현재화(顯在化)의 단계이다. 갈등은 정부의 빅딜에 대한 금융지원 조건과 관련된 이견으로 누적되어 오다가 현대와 LG의 반도체 '빅딜'에 대한 LG의 반발에 의해 공개적으로 촉발되었다. LG의 반발은 정부의 제재 압력과 Dacom과 관련된 막후 질충, 대통령의 개입으로 진화되었다. 대통령 취임 1주년과 맞물리는 이 단계는 혁신 성과의 가시화를 위한 정부 압력→재벌의 공개적 반발→정부의 제재 위협 →재벌 굴복→정부의 주도권 회복→재벌의 소극적 저항에로의 회귀로 특징 지워지는 구체적 실천을 둘러싼 갈등 촉발 단계이다.

제 4 단계: 숨 고르기 단계(99.2~99.8.)

재벌혁신이 원칙의 확립과 계획수립의 국면에서 벗어나 계획 이행 및 실천 점검의 국면으로 전환되는 단계이다. 5대원칙과 '빅딜'의 구체적 실천이 강조되고 확인·평가되는 단계이다. 정부는 실천이행상황의 점검과 함께 그 동안 진행되어온 재벌정책에 대한 체계적인 재 평가 작업을 진행하였다. 반면, 재벌은 상반기 경기호조, 2000년 총선을 앞둔 정치권의 재편 움직임, '총풍'(銃風)·'세풍'(稅風)·'옷 로비'사건으로 인한 국정난조에 고무되어 계획의 실천 보다 실천 지연 및 회피를 통한 계획의 무력화를 추구하였다. 재벌은 호황국면의 기업활동을 저해하는 파괴적 혁신의 파멸성을 강조하면서 능동적 자율혁신 의지 대신 수구적 저항자세를 공고화·노골화 하였다. 재벌혁신이 실천단계에서 좌초와 진전의 갈림길에 선 단계이다. 재벌의 저항과 저항극복을 위한 정부의 정책의지 사이에 비판론과 낙관론이 교차하면서 혁신의 전망에 대한 불확실성이 고조된 단계이다.

### 제 5 단계: 혁신 심화를 위한 제2의 혁신 추진 단계(99.8. ~ 현재)

김대중 대통령의 8·15 경축사를 계기로 재벌혁신의 새로운 목표가 정부의 최우선적 정책과제로 제시됨으로써 재벌혁신이 심화·가속화되는 단계이다. 재벌의 저항을 극복하고 재벌혁신을 실현시킨다는 정부의 정책의지가 확고한 정책 목표로 천명되었다. 추가된 새로운 목표는 재벌이 과거의 병리적 부조리와 결별하고 탈바꿈의 혁신을 실현할 가능성을 높여 주었다. 정부는 금융감독위원회와 공정거래위원회에 국세청과 검찰을 추가하며 재벌에게 전방위 압박전술을 구사하고 있다. 재벌의 능동적인 자기혁신 의지 결여로 인한 혁신의 교착상태를 타개하기 위해 정부가 초강력 충격요법으로 재벌에게 창조적 파괴의 혁신을 강요하는 단계이다.

### 3. 재벌혁신의 성과 평가

재벌혁신의 성과평가를 위해서는 우선 가시화된 성과가 무엇인가에 대한 검토가 필요하다. 성과는 입법화를 통해 가시화된 성과와 비 입법화를 통해 가시화된 성과로 다음과 같이 구분하여 정리될 수 있다.

#### ● 입법화를 통해 가시화된 성과:

- 결합채무제표 도입
- 소액주주 권한강화(대표소송제기권:1.0%→0.01%; 이사·감사 해임청구권:1%→0.5%; 회계장부열람권:3%→1%)
- 상호채무보증금지·기존채무보증해소(2000.3)
- 사외이사·감사 의무화
- 지배주주 경영 책임성 강화
- 지주회사 허용
- 출자총액제한제도의 폐지

#### ● 비 입법화를 통해 가시화된 성과:

- 빅딜(big deal)
- 총수의 주력기업 대표이사 취임
- 비서실/회장실/기획조정실의 해체

이와 같은 성과는 미흡하다. 개혁은 학습의 과정이다. 재벌혁신을 학습론적 차원에서 평가하면 성과의 미흡성이 명확히 부각된다. 아지리스(Argyris)는 학습을 단일고리 학습(single-loop learning)과 다원고리 학습(double-loop learning)으로 나누고 다원고리 학습이 단절적 변화와 혁신이 가속화되는 현 시대의 필수적 생존 조건임을 강조하였다. 단일고리 학습은 주어진 틀 속에서 일어나는 자가발전형 학습인 반면, 다원고리 학습은 기존 틀 파괴·새로운 틀 생성의 패러다임 전환적 학습이다(Argyris, & Schein, 1978; Argyris, 1977, 1990, 1993; 조태훈, 1998, pp.10-13). 지금까지 진행되어온 재벌혁신은 단일고리 학습에 의한 실패한 혁신으로 규정될 수 있다. 첫째, 재벌혁신의 목표로 기능해온 5대 기본과제가 한국재벌의 존재 및 행동양태의 기존 틀을 타파하고, 시대착오적인 총수의 소유 독점 및 경영 독재 체제에 종지부를 찍을 수 있는 목표가 아니라는 한계성을 가졌다. 5대 과제는 국난극복의 조건으로 IMF에 의해 틀 지워짐으로써 한국재벌의 근본문제를 반영하지 못하였다. 둘째, 이와 같은 한계를 가진 5대 과제가 재벌과 재벌옹호 세력의 수구적 저항으로 인하여 구체적 수단강구와 실천의 단계에서 근본취지가 훼손되고 실효성이 실종되는 실질적 내용 변질의 현상이 초래되었다. (1) 소액주주의 권리 행사요건 완화, (2) 사외이사제도, (3) 누적투표제, (4) 주주제안권, (5) 그룹 회장실 폐지, (6) 총수의 대표이사 취임, (7) 사실상 이사제, (8) '빅딜', (9) 부채비율 200%이내 감소 등의 혁신의 핵심 수단이 재벌의 기존 존재와 행동 양태에 실질적인 변화를 초래하지 못하고 있다. 재벌 혁신이 기업경영의 기본 틀을 깨는 다원고리 학습의 혁신에 접근하지 못하고 있다. 단절의 시대, 패러다임 전환적 변화의 시대, 양자론적 도약(quantum leap)의 시대, 혁명적 발상전환의 시대, 창조적 파괴의 시대의 필수불가결의 기업생존 조건이 다원고리 학습적 혁신임에도 불구하고 한국의 재벌혁신은 기존 틀 고수의 퇴행적 집착상태에서 벗어나지 못하고 있다.

## V. 향후과제

재벌혁신의 과제는 절대왕정 체제의 타파와 21세기형 첨단 기업경영 체제의 구축이다. 우리는 제품 보다 체제경쟁력이 경쟁의 핵심요소로 그 중요성을 더해가는 체제경쟁의 시대에 살고 있다. 비효율성(inefficiency) 보다 비적절성(irrelevancy)의 치명적 위험성이 증대되는 시대에 살고 있다(Hamel, & Sampler, 1998). 한국재벌은 최우선적으로 시대와의 괴리에 의한 비 적절성을 극복해야 할 과제를 안고 있다. 비 적절성의 심화로 인한 비 효율성 누적의 한계 극복이 최우선 과제이다. 한국경제의 위기는 누적되어온 재벌체제의 비 적절성과

비 효율성이 개방화-민주화-세계화-정보화의 새로운 시대상황과 본격적으로 맞닥뜨림으로써 야기된 적응실패의 위기이다. IMF위기는 절대왕정체제에 대해 시대조류가 내린 사망선고라고 할 수 있다.

절대왕정체제의 종식을 위해서는 (1) 전 근대적인 소유구조와, (2) 시대착오적인 지배구조의 청산이 최우선적으로 실현되어야 한다. 전 근대적인 소유구조의 기본 특징은 총수 1인이 소수의 개인 지분을 가지고 전 계열사의 절대다수지분을 확보함으로써 전 계열사의 지배주주권을 행사하는데 있다. 5대 재벌의 경우 1999년 4월1일 현재 총수 및 특수 관계인의 지분은 4.6%에 불과하나 전 계열사에 대한 내부 지분율은 54.4%이다.(공정거래위원회, 1999) 지금까지 5대 재벌총수는 4.6%의 개인투자지분으로 54.4%의 절대다수지분을 보유하는 지배대주주로 군림해왔다. 이것은 이미 상술한 고구마 뿌리식의 교차·연합·순환 출자의 기제에 의하였다. 고구마 뿌리식의 교차·연합·순환 출자는 가공자본의 창출, 상호·간접 지급보증, 위장분산에 의해 뒷받침되었다. 소유구조의 혁신의 핵심은 종자회사와 계열사의 출자지분을 총수의 개인소유지분으로 간주해 온 관행에 종지부를 찍는 일이다. 종자회사, 공익법인(문화·복지재단), 계열사가 확보하고 있는 타 계열사의 지분을 총수 개인 지분과 동일시하는 것은 기업의 법인격을 부정하고 기업을 개인의 사유물로 인식하는 전 근대적 사고의 발로이다. 개인 투자지분에 대한 권리행사 요건과 법인투자지분에 대한 권리행사 요건의 구분을 통해 법인 투자지분이 법인에 의해 행사되게 하는 법적·제도적 장치가 강구되어야 한다.

한국재벌지배구조 혁신의 최우선적 과제는 총수의 1인 절대지배체제의 종식이다. 이에 2가지 핵심문제가 제기된다. 그룹차원에서의 총수에 의한 권력독점과 독점된 권력의 전제적 행사, 그리고 계열사 차원에서의 권력 공동화(空洞化) 현상이다. 총수는 법적으로 규정된 지위나 직위 없이 방대한 사적(私的)보좌기구를 설치해놓고 전 계열사를 사유물과 전유물로 운영해왔다. 계열사 사장과 계열사 이사회 지위, 역할, 권한은 형식적, 제한적, 종속적이었다. 지배구조 혁신은 총수의 초법적(超法的)·탈법적(脫法的) 절대권력 행사의 근절과 함께 계열사 사장과 이사회 정상기능 회복을 동시에 실현해야 한다. 법과 제도를 초월하여 너무나 당연한 사회적 관행으로 범 국민적으로 인식·수용되어 온 재벌 총수의 전제적 권한 행사의 전통을 뿌리뽑기 위해서는 불공정 경영개입행위를 감시·책임추궁할 수 있는 법과 제도의 도입이 필수적이다. 불공정 경영개입행위를 추적·발본색원하기 위해서는 집단소송제의 도입과 함께 단독 주주에 의한 대표소송권 행사가 보장되어야 한다. 계열사 사장과 이사회 기능 정상화는 각 계열사를 독립·자율·책임 경영의 주체로 격상시키는 토대의 구축과 함께 주주-이사회-사장-종업원-노조-채권자 등 다양한 이해관계자의 견제와 균형의 실현 없이는 불가능하다.

최근 진행되고 있는 지배구조에 대한 논의는 과거 답습적이며 제한적 준거의 틀 속에서 진행되고 있다. 총수 개입의 단절 또는 개입의 제도적 수용 위한 체계적 노력이 결여되어 있다. 또한 주주-이사회-종업원의 기존 틀 이외에 최고경영평의회-이사의 2층 구조(two tier system) 및 Chairman(이사회 의장)-CEO(대표이사) 틀의 도입 가능성이 제시되지 않고 있다.

21세기형 첨단 기업경영 체제의 구축은 21기형 혁신조직 패러다임과 혁신경영 패러다임의 실현을 의미한다. 혁신 조직 패러다임은 이미 선진 기업들에 의해 실천되고있는 패러다임이다. (1) 집권화 →분권화, (2) 타율통제 →자율책임, (3) 권위주의 →평등주의, (4) 소수독점 →전 구성원의 관여(involvement)와 권한창출(empowerment), (5) 개인중심 →팀중심, (6) 고정된 벽, 경계, 시간, 공간, 본사 개념→범 세계적차원에서 24시간 운영되는 탄력 체제에로의 탈바꿈이 일반화되고 있다(조태훈, 1997; Daft, 1999, pp.22-23). 21세기 혁신기업경영 패러다임도 선진국에서는 이미 실현된 현실이다. 한국재벌이 개발독재시대에 형성된 기업경영 패러다임에 집착하고 있는 동안 선진기업은 21세기형 혁신 패러다임을 창출해왔다. 한국재벌과 21세기형 기업경영 의두 패러다임을 다음과 같이 화살표 →로 비교하여 제시할 수 있다: (1) 소유 독점 →전문 지적 능력, (2) 절대 군주적 독단 →비전에 의한 봉사적(servant) 리더쉽, (3) 소유권과 경영권의 혈족승계 →능력과 자유 경쟁에 기반한 발탁, (4) 양적 팽창주의 →핵심 역량 중심의 세계 일류 지향 주의, (5) 정경유착 →시장원리, (6) 비밀주의 →개방적 투명성, (7) 종업원 속박 경영 → 창의성 해방경영, (8) 중앙집권적·타율적 획일 통제 →비 정형화된 분권적 자율 규제, (9) 가부장적·탄압적 노사관계 → 동반자적·협력적 노사관계, (10) 한국의 국지적 가치관과 관점에 입각한 토종 경영 →범 세계적 시야에 기초한 국제적 복합 경영(조태훈, 1998, p.203). 조직과 기업경영 패러다임의 비교는 한국재벌이 극복해야 할 패러다임 격차의 심각성을 일깨워준다. 패러다임 전환적 혁신 없이는 한국재벌에게 미래가 있을 수 없다.

재벌혁신의 과제는 두 가지로 압축된다. 첫째는 단일 고리형 학습의 한계 극복이다. 지금까지 진행되어온 혁신은 다람쥐 쳇바퀴 도는 식의 기존 틀 안에서의 혁신이었다. 그 핵심 이유는 혁신의 대상이며 주체인 재벌의 저항이다. 타율과 위기의 압력에 의해 혁신과정이 촉발되었음에도 불구하고 아직도 당사자인 재벌과 재벌총수가 자율혁신에 나서지 않고 있다. 오로지 수구에 집착하고 창조적 파괴의 혁신을 외면하고 있다. 이로 인해 퇴행적 악순환이 심화되고 있다. 압력-저항-압력가중-압력비판-개혁후퇴우려-압력가중-지속적 저항이 결과적으로 점점 강한 정부의 개입을 불러왔다. 재벌총수가 끝까지 자기혁신에 나서지 않을 경우 정부에 의한 인적청산이라는 극단적 수단의 강구가 불가피하다. 절대왕정 체제의 21세기화 없이 한



국기업의 국제경쟁이 불가능하기 때문이다. 둘째는 새로운 비전에 입각한 미래지향적 기업경영체제의 구축이다. 시대의 변화에도 낡지않고 지속될 수 있는(built to last) 21세기형 경영체제모형이 실현되어야 한다(Collins, & Porras, 1994). 이를 위해서는 다원고리 학습에 의한 패러다임 전환적 혁신의 생성적 순환과정이 촉발되어야 한다. 그러나 한국재벌의 혁신 공포증, 체제고수(固守) 편집증(偏執症), 시대변화 불감증, 창조적 파괴의 실험 정신 결핍증이 이를 저해하고 있다. 재벌의 저항을 극복하고 재벌혁신을 생성적 다원고리의 학습과도에 진입시키기 위해서는 정부의 보다 체계적인 접근이 필요하다. (1) 21세기에 대한 비전을 제시하고, (2) 비전을 토대로 국가, 사회, 삶의 지향 방향과 바람직한 상(像)을 제시하고, (3) 이에 부합하는 기업의 사명(mission)과 기업경영체제모형을 정립하고, (4) 이를 토대로 재벌혁신 마스터플랜이 수립되며, (5) 이에 입각하여 재벌혁신이 체계적으로 진행되어야 한다. 정부의 비 체계성과 재벌의 저항이 재벌혁신에 부(負)의 시너지(synergy)효과를 초래해왔다. 재벌혁신을 21세기로 밀고(push) 당기기(pull) 위한 종합 대책 수립이 필수적이다.

## 참 고 문 헌

### 국내문헌:

- 강종만, 최은경(1998), 「한국기업의 지배구조 개선」, 한국증권연구원.
- 강철규, 최정표, 장지상(1991), 「재벌 성장의 주역인가 탐욕의 화신인가」, 비봉.
- 공병호(1994), "한국재벌의 소유구조에 관한 연구", 「경제학 연구」, 한국경제학회, 42-3기.
- 김기원(1999), "IMF사태 이후 재벌의 구조조정", 서울 사회경제연구소 심포지움 「IMF판 리 후 1년간의 평가와 과제」 발표논문.
- 김대환, 김균(1999), 「한국재벌개혁론」, 나남출판.
- 김상조(1999), "재벌의 생보사 지배에 따른 폐해 및 개혁 방향 삼성생명·대한생명 사례를 중심으로", 「참여연대 제2 금융권 개혁 토론회」 발제문.
- 공정거래위원회(1999), 최근 3년간 30대 기업집단별 내부지분을 변동현황.
- 곽창규(1997), "경제발전과 리더쉽- 21세기를 향한 한국의 선택", 「여의도 정책논단」, 여름·가을호, pp.40-56.
- 노태우(1999), "육성회고록(3), 6共 경제 秘史, 조갑제(趙甲濟) 기자의 역사적 인터뷰", 「월간조선」.
- 이영기(1996), 「글로벌 경쟁시대의 한국 기업소유지배구조」, 한국개발연구원.

- 이학종(1993), 「한국의 기업문화」, 박영사.
- 이학종(1998), 「한국기업의 구조조정과 새 조직문화개발」, 박영사.
- 이성봉, 이형근(1999), OECD 기업지배구조 원칙의 제정과 한국경제에 대한 시사점, 대외경제정책연구원.
- 장지상(1996), “한국재벌의 기업지배구조: 문제의 소재와 개선방향”, 「한국경제의 진로와 대기업집단」, 한국산업조직학회 편, 기아경제연구소.
- 장하성(1998), “재벌개혁 어떻게 할 것인가”, 「당대비평」, 1998 봄호, 통권 3호, 당대.
- 정광선 편저(1996), 「21세기 한국기업의 통합체제」, 서울대학교 경영대학 증권·금융연구소.
- 정광선 (1998), “한국의 기업지배구조 무엇이 문제인가”, 한국국제경제학회 하계정책 세미나 논문집, pp.126-181.
- 정구현(1987), 「한국기업의 성장전략과 경영구조」, 대한상공회의소.
- 조동성(1998), 「경제위기에서 벗어나는 길」, 서울국제경영.
- 조태훈(1997), “혁신적 조직의 구조와 특성”, 건국대학교 경제경영연구소, 상경연구, 제22집.
- \_\_\_\_\_ (1998), “한국재벌의 혁신방향”, 건국대학교 경제경영연구소, 상경연구, 제23집 2호.
- 좌승희(1998), 「진화론적 재벌론-경제정책의 새로운 패러다임 모색」, 비봉출판사.
- 최도성(1996), “주요국의 기업통합체제”, 정광선 편저, 「21세기 한국기업의 통합체제」, 서울대학교 경영대학 증권·금융연구소, pp.29-60.
- 최연혜(1997), 「세계화시대의 한국형 기업지배체제의 모색」, 산업연구원.
- 하토리 다미오(服夫民夫)저, 유한성·국중호역 (1991), 「한국의 기업경영과 재벌」, 화평사.
- 홍영기(1997), “대기업집단의 소유지배구조 현황과 개혁방안”, 「한국경제의 위기와 개혁과제」, 책임편집 조원희, 풀빛.
- 홍종학 (1998), 「IMF사태, 원인을 알면 대책이 보인다 (재벌편)」, 해남.
- \_\_\_\_\_ (1999), “정부의 재벌정책 평가 암세포 가설의 입장에서”, 경실련 「재벌개혁 대 토론회」 발제문.

#### 외국문헌:

- Argyris, C.(1997), “Double-Loop Learning in Organizations”, *Harvard Business Review*, Vol.55, pp.115-125.
- Argyris, C (1993), *Knowledge for Action, A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- \_\_\_\_\_ (1990). *Overcoming Organizational Defenses, Facilitating Organizational Learning*. Boston, Mass.: Allyn and Bacon.
- Argyris, C., & Schon, D. A.(1975). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bennis, W. G.(1961). A Typology of Change Processes, in Bennis, W. G., Benne, K. D., & Chin, R.(Eds), *The Planning of Change*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E.(1984). *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Collins, J. C., & Porras, J. I.(1994). *Built to Last, Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.
- Daft, R. L.(1998). *Organization Theory and Design*, 6th. ed., Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Enriquez, E.(1971). *Structure et Changement*. Colloque National des Cannes, 26,27,28 Mars 1971, La maitrise de la croissance dans l'entreprise, ARIP.
- Hamel, G., & Sampler, J.(1998). "The E-Corporation. More than Just Web-based, it's Building a New Industrial Order", *Fortune*, No.23, December 7.
- Hammer, M., & Champy, J.(1993). *Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Katz, D., & Kahn, R. L.(1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Nolan, R. L., & Croson, D. C.(1995). *Creative Destruction, A Six-Stage Process for Transforming the Organization*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Piaget, J.(1971). *Structuralism*. New York: Harper Torch Book.
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R.(1975). *Changements, Paradoxes et Psychotherapie*. Paris: Aux Editions du Seuil.