

韓國企業의 危機症狀과 危機原因에 대한 再照明* - IMF 救濟金融時期인 1998年으로부터의 教訓 -

慎 侑 根**

〈目 次〉

- | | |
|--------------------------|--------------|
| I. 問題의 提起 | IV. 經營危機의 原因 |
| II. 危機에 對한 接近法과 本 研究의 方法 | V. 教訓 및 示唆點 |
| III. 經營危機의 症狀 | |

I. 問題의 提起

한국의 기업들은 한국경제가 산업화의 길로 들어선 이후 반세기도 채 안 되는 짧은 기간 동안 세계가 주목할 만한 지속적인 경제발전을 이룩해 왔다. 더욱이 한국은 남·북으로 분단된 좁은 국토, 빈약한 천연자원, 전쟁으로 인한 국민경제의 황폐화 등 악조건 하에서도 한국인 특유의 민족적 기질을 바탕으로 60·70년대 경제도약기와 80년대와 90년대 전반기의 경제중흥기를 거쳐 1995년에는 한때 외형적으로 경제규모 세계 12위, 교역규모 11위의 경제강국으로 부상하기도 하였다. 이와 같은 한국경제 및 한국기업들의 급속한 성장은 앞에서 언급한 것처럼 한국전쟁 후의 폐허 위에서, 여러 가지 악조건 하에서도 불구하고 한국인들이 분발하여 이룩한 것이었기 때문에 세계인들이 '한강의 기적'이라고 부르며 놀라워하기도 하였다. 수치로 본다면 GNP(GNI)면에서¹⁾ 1948년 대한민국 건국 당시 10억 달러에 불과하던 것이 1981년에는 668억 달러, 1990년에는 2,379억 달러, 1996년에는 5,331억 달러에 달했다. 국민 1인당 GNI 면에서도 1948년 67달러에 불과하던 것이 1981년에는 1,749달러, 1990년에는 5,886달러, 1996년에는

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구비 지원에 의해 수행되었음.

** 서울대학교 경영대학 교수

1) 통계청에서는 1990년부터 명목 GNP(Gross National Product)의 명칭을 GNI(Gross National Income)로 변경하였다. 명목국민총소득(GNI=GNP)은 명목국내총생산(명목 GDP) + 명목국외순수취 요소소득의 합계이다.

11,380달러로 증가했다(통계청, 1999, p. 151). 이처럼 한국의 경제성장은 세계에서도 유래를 찾아볼 수 없는 지속적인 고도성장이었기 때문에 제3세계국가들과 러시아를 포함한 옛 동구 공산권 국가의 성공적 발전모델로 평가받기도 하였다.

그러나 한편으로 한국의 경제사회가 안고 있는 여러 가지 취약점에 대해서 국내외의 많은 사람들이 일찍부터 염려를 해온 것도 사실이다. 1990년대 초 세계의 일부 언론들은 '한국은 샴페인을 너무 일찍 터뜨렸다'고 하면서 한국의 고성장의 후유증에 대한 우려의 시각을 드러내기도 하였고, 한국 경제발전의 정체에 대해서 '아시아의 네 마리 용 중 하나인 한국은 종이 호랑이에 불과하다.' 또는 '한국은 구조적 발전의 한계에 직면했다'라는 등 냉소적 시각을 보이기도 하였다. 그렇지만 한국정부와 한국기업들은 이에 크게 신경쓰지 않고 지난 30여 년간 지속해온 외형확장위주의 성장일변도 전략을 계속 고수하였다. 특히 재벌들이 팽창주의 정책을 고수하는 동안 과다차입에 따른 과잉투자와 중복투자, 경기후퇴, OECD 가입 후의 격화된 국제경쟁 등으로 말미암아 기업의 수익성은 더욱 악화되었다. 이러한 결과는 몇몇 재벌들의 도산으로 이어져 결국 한국경제의 산업부실과 금융부실을 초래하게 되었고 급기야는 1997년 11월에 IMF(International Monetary Fund) 구제금융을 요청할 수밖에 없었던 미증유의 위기상황에 직면하게 된 것이다.

1997년 12월과 1998년 초에 한국경제는 최악의 국가적 부도사태에 당면하였다. 국민 1인당 GNI가 1996년의 11,380달러를 정점으로 하여 1997년에는 10,307달러, 1998년에는 6,742달러로 7년 전인 1991년 수준으로 후퇴하였으며, 경제성장을 역시 사상 최저수준인 -5.8%를 기록했다(한국은행, 1999년 3월 23일). 연간경제성장률이 마이너스를 기록한 것은 1980년에 -2.7%를 기록한 이래 18년만에 처음이었다. 성장률만이 아니라 역대 한번도 감소한 적이 없었던 민간소비증가율이 1998년 상반기에는 무려 11.8%나 감소하였다. 투자감소는 더욱 심해서 1998년 상반기 중 설비투자는 46.7%가 감소했다. 명목 GDP(Gross Domestic Product) 기준 경제규모도 1998년에는 세계 17위로 1997년의 11위에 비해 6단계나 밀려났으며 1인당 국민소득은 세계 42위로 1997년의 33위에서 9단계나 하락하였다.

이처럼 IMF의 구제금융에 처하게 된 한국경제는 지난 30여 년간의 고속성장이 무색할 정도로 급속히 후퇴하였다. 더욱이 이러한 위기는 단순히 경제적 어려움에만 그친 것이 아니라 각종 사회문화적인 충격까지 동반하였다는 점에서 그 파괴력은 과거와 비교가

되지 않을 정도로 매우 큰 것이었다. 또한 IMF는 한국보다 먼저 IMF 구제금융의 지원을 받은 멕시코, 태국, 인도네시아 등의 사례에서 보듯이 IMF로부터 금융지원을 요청하고도 아무도 책임지지 않는 풍토를 시정하기 위해서 지원대상국가에 대하여 '자구노력 이행조건'을 함께 요구한다. IMF가 제시하는 정책은 매우 까다로워서 정부와 기업, 국민 등 경제주체들이 '뼈를 꺾는 고통'을 감수해야만 하는 것이다. 긴축재정, 저성장 정책으로 실업률과 국민부담 세율이 오르고, 단기적으로 물가가 폭등해 국민들은 생활의 어려움을 겪게된다. 특히 관심의 초점은 부실 금융기관과 부실채권의 정리방안인데 IMF는 금융기관 부실화의 책임을 경영자, 주주, 채권자 모두에게 엄격하게 묻는다. 이와 같이 IMF 구제금융관리 체제에 들어서게 되면 지원대상국가의 기업경영은 구조조정과정에서 이루 말할 수 없는 고통을 겪게 되는 것이다.

불행하게도 한국도 1997년 말 IMF에 구제금융을 요청하였고 곧이어 이른바 IMF 관리체제하에 들어서게 되었다. 최근까지 한국기업들에게 이처럼 심각했던 경영상의 위기를 초래한 원인을 두고 수많은 분석과 비평이 끊이지 않고 있음에도 불구하고 아직도 어떤 합의된 결론을 얻지 못하고 있는 실정이다. 이에 우리는 기업의 경영위기에 대한 산발적이고 분산된 논의보다는 좀더 체계적이고 종합적인 관점에서 IMF 구제금융체제 하에서의 한국기업의 위기문제를 재조명해 봄으로써 향후 한국기업들을 위한 교훈 및 시사점을 도출해야 할 필요성이 생기는 것이다. 이를 위해 본 연구에서는 한국의 경제위기가 가장 심각했던 1998년의 1년 동안을 중심으로 하여 다음과 같은 과제들을 정리·검토해보고자 한다.

첫째, IMF 구제금융기간 동안 경영위기에 봉착했던 한국기업들에서 어떤 증상들이 나타났는가를 조사하여 정리해 보고자 한다. 이는 위기에 직면했을 때 먼저 그 증상을 정확히 알아야 그 증상의 원인도 쉽게 파악할 수 있기 때문이다. 본 연구에서는 위기의 본질을 제대로 파악하고 이를 극복할 수 있는 효과적인 방안을 모색하기 위해서 경영위기의 증상을 양적 지표라 할 수 있는 경제·기술적 측면에서뿐만 아니라 질적 지표인 사회·심리적 측면도 함께 고려해 종합적으로 진단해 보고자 한다.

둘째, IMF의 구제금융기간 동안 한국기업들에서 나타났던 경영위기의 원인을 세부적으로 파악하고 정리해 보고자 한다. 이는 위기 원인의 정확한 규명은 향후 유사한 경영위기를 겪지 않는 데 도움을 줄 수 있기 때문이다. 이때 많은 사람들이 경영위기의 원인을 기업 외부로부터 비롯된 것으로 보는 경향이 있으나, 본 연구에서는 위기의 원인을

파악하는 데 있어서 기업외적 요인과 더불어 기업경영 내적 요인의 두 측면에서 균형적 시각을 가지고 정리해 보고자 한다.

셋째, IMF 구제금융기간 동안 한국기업들에게 나타났던 경영위기의 증상과 원인들을 규명해 봄으로써 어떤 교훈과 시사점을 얻어낼 수 있는가를 알아보고자 한다. 과거 한국 전쟁과 같은 한국국민들이 처했던 어려운 상황에 비하면 오늘의 'IMF 관리의 재앙'은 훨씬 작은 것이라고도 할 수 있는 바, 향후 또다시 그러한 경영위기 상태에 놓이지 않게 되는 것은 물론이고 더 나아가 새로운 재도약을 하기 위해서 한국기업들이 겪었던 경영 위기의 증상과 원인들에 대한 정확한 인식을 통해 앞으로 무엇을 어떻게 해야 할 것인지에 대해서 교훈 및 시사점을 얻는 것이 중요할 것이다.

II. 危機에 對한 接近法과 本 研究의 方法

1. 위기에 대한 접근법

일반적으로 우리 나라가 IMF 구제금융에 처하게 된 배경, 증상, 이유를 설명하는 관점은 주로 경제·사회·정치적 요인들과 같은 거시적인 측면을 강조하는 입장에서 출발한다.

지난 80년대 이후 한국경제에 대한 구조조정의 필요성이 국내외에서 꾸준히 제기되어 왔지만, 한국은 아시아 경제성장의 대표적인 모델로 세계의 주목을 받으며 구조조정보다는 성장모델의 담론을 만들기에 여념이 없었다. 이는 교역규모 11위, OECD가입, 선진 국으로의 진입 가시화 등이 곧 한국경제 모델의 결실로 인식되어 정부와 시장, 그리고 기업들은 이러한 성장의 환희에 도취해서 경제구조 변화의 필요성에 대해서는 큰 관심을 두지 않았다는 것을 의미한다. 그러나 이러한 한국경제의 순항이 1997년 말 외환위기라는 암초에 걸려 좌초하게 되면서 IMF 구제금융 관리체제라는 타율적인 힘에 의해 경제 구조조정을 힘겹게 추진하게 되자 국내외에서 한국의 경제성장 모델의 적절성에 대한 논의가 심각하게 제기되어 왔으며 심지어는 기존의 한국형 발전모델에 대한 근본적인 변화를 요구하고 있는 실정이다(염재호, 1999, p.17).

그렇다면 이러한 외환·금융위기가 한국경제의 구조적인 문제인 산업·금융부실에서

비롯된 것인가, 아니면 한국의 외환위기는 한국경제의 내재적인 문제에서 비롯된 것인가, 그것도 아니라면 동남아 금융위기의 영향, 아시아 지역에서의 급격한 자본철수 등과 같은 외적인 이유로 말미암아 일시적으로 한국의 시장이 교란되었던 것으로 보아야 할 것인가? 세계화시대에서 국제사회에 속해있는 한국을 둘러싼 여러 가지 외부적인 이유로 말미암아서 IMF 구제금융에 처하게 되었다고 보는 이들은 주로 거시적으로 한국경제를 분석하는 연구자들이라 할 수 있다. 그들의 분석은 위기원인에 대한 인식에서는 공통적인 점이 있지만, 개별적인 논의의 분석이나 대안 제시에서는 상당한 차이를 보이고 있다(염재호, 1999, pp. 19~32).

먼저 이들 접근의 공통된 특성을 보면 다음과 같다.

첫째, 이들은 한국의 외환위기와 IMF 관리체제로의 이행을 계기로 1980년대 이후 사회과학계에서 논의되어온 "동아시아 경제모델"의 효용성에 대한 근본적인 점검을 하고자 한다. 물론 한국의 문제가 논의의 초점이 되었지만, 이들은 모두 동아시아 경제모델의 효용성으로부터 출발하여 한국의 경제문제를 점검하고자 한다. 즉 이들은 한국의 경제문제를 한국만의 특수한 현상으로 보지 않고, 동아시아 경제구조의 보편성의 틀 안에서 인식하고자 하는 것이다.

둘째, 동아시아 경제모델에 대한 점검은 곧 서구식의 자본주의와 차별된 동아시아적 자본주의 모델의 효용성에 대한 논의와 연결된다. 특히 정부와 시장의 관계에서 정부의 시장개입논리에 대하여 긍정적인 면을 인정한다. 따라서 이들은 시장 자유화 과정에서 정부의 적절한 조정역할이 미흡했기 때문에 위기가 증폭되었다고 인식하고 있다.

셋째, 이들은 한국경제구조의 형성을 제도주의적 관점에서 인식하고, 제도적 균형의 기능을 강조하고 있다. 한국의 경제성장과정에서 정부와 기업간의 독특한 제도적 성격이 경제성장의 주된 요인이었다고 보고 이는 역사적으로 형성된 것이기에 하루아침에 변화시킬 수 없는 것으로 본다.

넷째, 경제위기의 원인을 설명하는데 있어서 경제성장과정에서 야기된 재벌구조 등 내부적 문제를 강조하기는 하지만 이러한 국내 경제구조의 문제가 위기원인의 전부는 아니라고 본다. 오히려 재벌이 해외자본의 과잉차입과정에서 보여준 도덕적 해이가 더 큰 문제라고 본다. 즉 위기는 기존의 국가와 시장의 제도가 변화하는 제도균열 과정에서 발생한 문제라고 분석하고 있다. 따라서 이들은 한국의 경제위기가 한국경제구조의 특수성에 기인한 구조적인 것으로만 보지는 않는다.

그런데 경제위기를 사회적인 관점까지 외연을 확대시켜 분석하는 이들은 위기의 극복 방안을 단순히 경제구조의 개혁이라는 처방이 아닌, “삶의 공동체”(이수훈, 1999), “이 중성찰적 사회”(Chang, 1999), “신국가주의”(박재규, 1998a) 등 거시적인 처방을 제시하는 점에서는 차이를 보이고 있다. 즉 이들은 국가와 시장이 경쟁적 협력관계를 유지하는 신국가주의를 제안하기도 하고(박재규, 1998b), 국가의 역할을 다시 강조하기도 하며(김명수, 1999), 또한 재벌의 무분별한 자본차입이 외환위기의 원인이라는 분석이 있는가 하면(국민호, 1998), 재벌보다는 정치권력과 관료조직의 문제를 지적하고 이들의 구조조정을 주장하는 논의도 있다(Lew, 1999).

이처럼 한국경제의 위기가 한국경제 모델의 본질적인 구조의 문제라고 한다면 보다 근본적인 경제구조의 조정이 요구되고, 이것을 효과적으로 개혁하는 것이 우선적인 정책과 제라 할 수가 있다. 그러나 위와 같은 접근법에서는 한국경제의 위기는 한국경제구조나 운영 자체가 가진 비합리성에서 비롯된다(내인론)고 보는 점에서는 인식을 같이하지만 이를 해결하는 방법에 있어서는 점증적인 변화를 선호하고 더 효율적인 국가와 우리 삶의 조정능력을 요구하는 점에서 신자유주의적 접근파는 구별된다. 또한 한국경제의 위기의 원인을 한국을 둘러싼 세계 금융자본주의에서 비롯되었다(외인론)고 보는 사람들은 국내의 경제구조 개혁보다는 오히려 국제투기자본에 대한 효율적 정책대응이 필요하다고 주장한다(염재호, 1999, p. 32).

그러나 한국경제의 위기원인을 거시적으로만 보아서 주로 외부로만 귀인한다면 우리가 해야할 것이 무엇인가? 그냥 외부환경이 우리에게 유리해질 때까지 기다리고 있어야만 하는가? 그것은 위기를 대처하기 위한 바람직한 태도가 아니다. 따라서 거시적·외적 요인의 분석 못지않게 가장 중요한 경제주체인 기업의 경영방식상 비합리적이고 비효율적인 요인들에 대한 분석이 필요하게 된다.

본 연구에서는 한국의 경제위기상황을 분석하기 위해 기업경영의 측면, 즉 상대적으로 미시적인 측면에서 접근하고자 한다. IMF 구제금융을 받았던 1998년 1년 동안 한국의 위기와 관련된 논의들을 보면 위기의 내용이 무엇이며, 이를 해결해야 할 주체가 누구인지가 불명확한 경향이 있었다. 예를 들면 국가부도위기, 외환위기, 금융위기, 기업경영위기, 고용위기 등 다양한 용어들이 사용되었다. 한국의 경제위기의 당사자가 누구인가에 대해서도 정부 또는 정치권인지, 기업 또는 금융기관인지, 노조 또는 협력업체인지, 언론 또는 학계인지, 국민 또는 소비자인지, 아니면 노·사·정 3자와 같은 공동주체의 문

제인지 매우 불분명하게 논의된 경향이 있었던 것이다. 이처럼 위기상황에 대한 인식의 혼란이 나타났던 이유는 위기의 주체를 명확히 설정하지 않음으로써 위기가 각자의 입장에 따라서 다양하게 해석되었기 때문이다. 따라서 위기를 논의할 때에는 위기의 당사자, 즉 중심 주체가 누구인가를 명확히 할 필요가 있다. 한국경제 위기의 당사자로서 정부, 기업, 금융권 등 복합적으로 논의를 전개할 수도 있겠지만, 실물경제의 중심 주체가 어디까지나 기업이라는 점에서 기업경영의 위기에 초점을 둔 연구가 매우 필요한 것이다. 이처럼 위기의 주체를 기업으로 규정하는 것은 한국 경제위기의 증상과 원인에 대한 정확한 진단과 위기극복의 근본적인 처방을 도출하기 위한 기본적 전제라고 할 수 있다.²⁾ 그리고 이러한 구체적인 기업경영적 접근은 앞에서 살펴본 거시적인 접근에 의한 연구를 보완해주는 면에서도 큰 의미가 있는 것이다.

2. 본 연구의 틀과 자료의 수집방법

기업의 경영위기는 크든 작든 항상 그 증상과 원인을 내포하고 있으며, 조직 내에서 이들이 연쇄반응을 일으켜 기업경영에 심각한 장애상태를 일으킨다. 경영위기의 증상을 진단하고 원인을 규명하기 위해서는 위기의 증상과 원인을 체계적으로 설명할 수 있는 틀(frame)이 필요하다. 즉 경영위기의 증상을 진단하고 원인을 찾기 위해서는 청진기 역할을 하는 기업경영에 대한 종합적인 설명의 틀이 필요한 것이다. 그러한 틀로서 본 연구에서는 기업의 경영현상을 분석적이고 체계적으로 이해하는데 유효한 기업경영시스템 모형을 활용하고자 한다(신유근, 2000).

기업경영을 시스템적인 관점에서 분석할 때에는 경영시스템 전체를 몇 개의 분석 가능한 하위시스템으로 구성하기 때문에, 즉 전체시스템(total system)의 분화 내지는 분할을 통하여 그 내용을 체계적으로 그리고 포괄적으로 설명할 수 있다는 장점이 있다.³⁾ 예를 들어 경제학에서는 기업시스템을 최소한의 비용(투입요소)으로 최대의 성과(산출요

- 2) 위기의 주체를 기업의 대상으로 논의하는 경우에도 수준문제가 다를 수 있다. 어떤 경우에는 경영 위기를 개별기업의 입장에서 고려해 위기의 진행단계, 위기의 유형, 위기상황에 대한 대처방안 등의 측면에서 다루기도 한다(Mitorff & Pearson, 1993 ; Albert, 1996). 그러나 본 연구에서의 경영위기는 국가경제수준에서의 기업 전반을 대상으로 논의하고 있다.
- 3) 시스템적 접근법은 기능주의적 관점에 기초하여 경영(사회)현상을 지나치게 객관적·합리적으로 보아 그 역동성을 설명하지 못한다는 문제점이 지적되기도 하지만, 복잡한 경영현상을 체계적으로 설명하는 데에는 매우 유용하다.

소)를 내기 위한 조직체로 설명함으로써 그 전환과정으로서의 하위시스템에 대해서는 설명을 하지 않고 있다. 그러나 시스템관점에서는 기업경영시스템(넓은 의미에서 경영관리)을 “투입(input)-전환(transformation)-산출(output)” 과정으로 설명함으로써 기업경영의 전체흐름을 일목요연하게 파악할 수 있게 해주는 것은 물론이고 경영의 목적을 성공적으로 달성하는데 어떤 과정(하위시스템)들이 필요한지를 알 수 있게 해준다.

이처럼 기업경영시스템이라는 하나의 렌즈를 통해 볼 때,⁴⁾ 본 연구에서 경영위기의 증상은 기업활동의 결과인 경영성과 측면이 해당되며 이는 다시 경제·기술적 측면에서의 위기증상과 사회·심리적 측면에서의 위기증상으로 구분된다. 그리고 경영위기의 원인은 기업경영시스템 전체의 투입요소, 즉 경영자원을 제공하는 기업 외부환경으로부터 비롯된 외적 원인과 기업의 내부경영시스템으로부터 발생하는 내적 원인으로 나누어진다.

본 연구를 수행하는데 있어서 위기의 구체적인 증상과 원인을 진단하기 위해 먼저 위기경영에 관한 연구서 및 문헌을 통해 경영위기의 증상과 원인에 대한 예고지표들을 조사하였다. 그리고 1998년 동안 언론 등 각종 매체에서 언급되었던 위기의 증상과 원인 지표들도 조사하였다. 이러한 예고지표 및 설명지표들을 토대로 한 10여 차례에 걸친 워크샵을 통해 한국의 경영위기의 증상과 원인을 최종적으로 정리하였다. 연구자는 1998년 3월부터 1998년 12월까지 서울대학교 경영대학 최고경영자과정을 비롯한 경영자 계속교육과정에 참여했던 경영자들에게 경영위기의 지표와 증상에 대한 토의를 하도록 하였다. 이 워크샵에 참여했던 인원은 총 256명, 27개 조였다. 이러한 사전조사 결과들을 종합해 본 연구에서는 경영위기의 경제·기술적 증상 및 사회·심리적 증상을 각각 10개씩, 경영위기의 외적 원인 및 내적 원인을 역시 각각 10개씩 추출하였다. 그리고 본 연구에서 제시한 경영위기의 증상과 원인의 구체적인 수치자료 및 사례는 1998년 1년 동안 국내외 각종 일간지 및 주간지, 매일경제신문 등의 경제지, 대중매체, 각종 보고서 등에서 제시되거나 논의된 것들을 이용하였다.

4) 기업경영시스템의 관점에 기초해 볼 때 경영이란 경영자가 기업이라는 조직시스템을 둘러싸고 있는 외부환경에 능동적으로 적응하면서, 기업의 목적을 달성하기 위해 전략, 조직, 기능, 사람 등의 요소와 관련된 제반 내부경영활동을 효과적으로 수행하는 일련의 과정으로 규정한다.

III. 經營危機의 症狀

다음에서는 먼저 경영위기의 증상을 바라보는 관점에 대하여 설명한 다음 1998년 1년 동안을 중심으로 한국기업들이 경험했던 경영위기의 증상에 대해 살펴보기로 한다.

1. 경영위기의 증상을 바라보는 관점

전통적으로 기업은 최소비용으로 최대의 재화와 용역을 생산하는 경제적 시스템으로, 그리고 자본·원료·인력·기술 등의 투입요소를 받아들여 재화나 용역과 같은 산출물을 만들어 내는 기술적 생산시스템으로 인식되어 왔다. 과거 생산과 소비가 일치되는 전(前) 산업사회단계의 자급자족시대에는 어떻게 생산해 소비와 일치시킬 것인가의 문제가 그리 중요하지 않았지만, 사회가 발전하고 분업화가 진전되면서 생산과 소비의 분리가 이루어지자 이 양자를 연결시키는 기능이 중요해졌다. 우리가 살고 있는 자본주의 경제 체제 하에서 이러한 기능을 수행하는 기관이 바로 기업인 것이다. 이러한 경제·기술적 생산시스템으로서의 기업의 목적은 전통적으로 강조되어 오던 기업 본연의 기능, 즉 사회가 필요로 하는 좋은 상품과 용역을 효율적으로 공급하는 기능을 통해 경제적 이윤을 추구하는 것이다.

많은 경우 경영위기의 증상을 단지 이와 같은 경제·기술적 측면에서만 주목하는 경향이 있다. 경제·기술적 측면에서 경영위기의 증상이 발견된다는 것은 기업이 정상적인 생산활동이나 영리추구활동을 수행하지 못해 위기에 직면하게 되었다는 것을 의미한다. 이러한 증상에 대한 예고지표로는 i) 여러 영업기간에 걸쳐 판매액 또는 판매량이 현저하게 감소한다. ii) 부채비율이 계속 높아진다. iii) 영업비가 증가한다. iv) 운전자본의 비율이 낮아진다. v) 이익이 감소한다(즉 손실이 증가한다) 등이 포함된다(清水龍鑾, 1981, pp. 73-86 ; 김원수, 1994, p. 482 재인용). 그 외에도 기업부도와 구조조정으로 인한 해고로 실직자들의 수가 급격히 증가되었거나, 시장점유율이 감소하였거나 기업가치의 대표적 지표인 주가가 폭락하는 현상 등을 들 수 있다.

전통적인 기업관에서 간과되어 왔던 기업의 중요한 또 다른 측면은 바로 사회·심리적 협동시스템으로서의 기업의 본질이다. 조직이란 개개인의 힘으로는 어찌할 수 없는 문제를 협동을 통해서 극복하기 위해서 만들어진 것이라고 한다면 기업 역시 동일한 원리에

의해서 만들어진 조직체인 것이다. 이 때 사회적 협동시스템은 주로 기업과 사회와의 관계를, 그리고 심리적 협동시스템이란 주로 기업과 종업원과의 관계에서 적용되는 개념이다. 이러한 사회·심리적 협동시스템으로서의 기업의 목적은 기업 본연의 경제적 기능 이외에 사회가 기업에 기대하는 역할을 기업이 자발적으로 수행함으로써 달성된다.

우리는 이러한 사회·심리적 지표를 통해서도 경영위기의 증상을 알 수 있다. 슬래터도 위기의 증상을 설명하는 데 있어서 경제학적 관점에서의 기능요소뿐만 아니라 사회·심리적 관점에서 인간스트레스 측면에도 주목해야 함을 지적한 바 있다(Slatter, 1984). 즉 경영위기의 사회·심리적 증상이란 기업 내에서 구성원 개인들, 구성원 상호간, 그리고 기업과 사회관계에서 비롯되는 증상을 말하며, 구체적인 예를 들자면 종업원의 근로의욕 저하, 조직몰입도의 저하, 직무만족도의 저하, 경영자의 사업투자에 대한 의욕감소, 조직 내부 구성원들 상호간의 불신감 확산, 도덕적 해이, 조직구성원의 범죄행동 증가, 공동체적 신뢰의 붕괴, 기업에 대한 사회의 부정적 인식의 증가 등과 같은 것들이다.

본 연구에서는 기업의 경제·기술적 측면과 사회·심리적 측면 모두를 고려하여 경영위기의 증상을 파악하고자 한다. 왜냐하면 앞에서 언급한 바와 같이 현대기업은 경제·기술적 생산시스템으로서 경제적 효율성을 추구해야 할 뿐만 아니라 사람들의 사회·심리적 협동시스템으로서의 사회적 목적을 균형 있게 추구해야 하기 때문이다(신유근, 2000). 따라서 현대기업의 목적인 경제적인 성과와 사회적 성과를 동시에 달성하기 위해서는 기업의 경제·기술적 측면과 사회·심리적 측면을 모두 고려하여야 하며, 마찬가지로 경영위기의 증상을 정확하게 진단하기 위해서는 경제·기술적 증상(양적 지표)과 사회·심리적 증상(질적 지표) 모두를 균형 있게 고려할 필요가 있는 것이다.

2. 한국기업에서 경영위기의 증상

이제 한국기업들이 IMF 관리체제 하에 들어간 이후 1998년을 중심으로 한 해 동안 나타났던 경제·기술적 생산시스템으로서 그리고 사회·심리적 협동시스템으로서의 기업의 본질에 입각하여 경영위기의 증상을 각각 10 가지씩 정리해보기로 한다.

1) 경제·기술적 측면에서의 경영위기의 증상

(1) 한계기업의 급증

1997년 말 이후 1998년 1년 동안 한국에서는 부도업체가 급증하였다. IMF 구제금융에 처하게 된 직후인 1997년 12월에는 부도업체 수가 하루 평균 123개 업체, 한 달 동안 전국에서 3,197개 기업이 도산할 만큼 심각한 실정이었다. 1997년 12월부터 1998년 4월 까지 제조업의 월 평균 부도업체 수는 1990년 1월에 비해 10배 이상, 1993년에 비해서는 4배 이상 증가하였다. 1997년 12월의 어음부도율은 사상최고치인 1.49%를 기록했다.

생산현장의 분위기를 보면 1998년 1년 동안 구로공단이나 인천 남동공단 등 전국의 주요공단에서는 냉랭한 분위기가 감돌았다. 지역마다 기업부도가 속출하고 하루에도 수십 개의 공장이 문을 닫았으며 근로자는 공단을 떠났고 지역경제는 빈사상태에 빠져들었다. 1998년 7월 현재 울산지역 200여 개 현대자동차 협력업체 중 30여 개 업체가 부도를 냈고 나머지 업체도 고사 직전에 처했다. 한국의 전자산업의 메카인 구미공단은 1998년 5월을 정점으로 수출이 감소하였고 부도가 증가하면서 근로자수가 전년 동기에 비해 8%나 감소했다.

정부가 부실기업 정리를 위해 기업의 부실여부를 판정하게 되자 기업들은 불안감을 떨치지 못했다. 구조조정의 노력을 펼치고 있었던 기업들은 물론이고 그 외의 다른 기업들도 정부의 부실기업 정리 기준에 대해서 많은 문제제기를 하였다. 각 기업들은 자신들에게 유리한 각종 전망치 등 기업자료를 망라해 부실판정에 대비하기도 하였다. 전경련은 대기업도 회생 가능할 경우 화의절차를 밟을 수 있도록 해야 한다고 주장함으로써 정리 대상 기업을 최소화시켜 줄 것을 정부에 요구했다.

(2) 실업률의 급상승

우리 나라가 IMF에 자금지원을 신청한 1997년 12월의 공식적인 실업자 수는 65만 8,000명이었다. 이러한 실업자 수는 1998년 7월에 165만 1,000명에 이르러 불과 7개 월만에 100만 명이나 증가해서 이른바 '실업대란'이라는 말이 나올 정도였다. 1998년 연평균 실업률은 6.8%에 달했는데 이러한 실업률은 통계청이 통계를 내놓기 시작한 1983년이래 최고치를 기록했다. 1998년 초에 대기업들은 평균 30% 인력 감축계획을 발표했고 대졸졸업자를 포함해 직장을 구하려는 사람들이 늘어난데 비해 신규인력을 채

용한 기업은 거의 없었다. 전국적으로 실업자수는 1998년 1월 93만 4천명(4.5%)이었고 1998년 말에는 166만 명(7.9%)으로 공식 집계되어 사상최고치를 경신했다.

1998년 7월 현재 주당 18시간 미만 단기간 취업자는 50만 2,000명으로 1997년 7월에 비해 39.1%나 늘어났다. 또 일시휴직자는 25만 900명으로 61.9%나 증가했다. 1998년 8월 통계청은 18시간 미만 취업자 가운데 추가 취업을 희망하는 불완전 취업자도 23만 1,000명에 달해 사실상의 실업자 수는 200만 명을 훨씬 웃돌고 있었으며, 4인 가족을 기준으로 할 때 실업으로 인한 고통을 받는 이른바 실업고통인구는 600만 명을 훨씬 웃돌고 있는 것으로 추산하였다. 1998년 7월 중 전체 실업률은 7.6%이었지만 15-19세 실업률은 24.7%, 20-29세는 12.3%를 기록해 평균 실업률의 2-3배에 달해 중·고등학교를 졸업하고도 단순 노무직조차 구하지 못했던 청년들이 많았다.

(3) 공장가동률의 저하

이 기간 중 산업활동상황을 나타내는 지표의 하나인 공장가동률 또한 급격히 하락하였다. IMF의 한파가 본격화하면서 1998년 1월 산업생산이 전년 동기 대비 -10.3%를 기록하여 1954년 통계를 작성한 이후 44년만에 최저수준을 나타냈다. 1998년 1월의 제조업 평균 가동률은 전년 동기 대비 7.2%나 감소하여 1971년 지수 작성 이후 가장 낮은 68.3%를 기록하기도 하였다.

자동차산업의 경우 공장가동률은 1998년 3월 현재 40% 수준이었고 철강산업의 경우 90% 이상이었던 공장가동률이 70%대로 떨어졌다. 전체 산업의 공장가동률은 1997년 평균 75.5%에서 1998년 1월 68%로 감소하였다. 특히 반월공단의 공장가동률은 1998년의 9월에 63.5%까지 떨어져 전국적으로 볼 때 최악의 상태에 이르렀다. 공작기계 값이 폭락하였고 생산현장의 체감경기는 꿩꽁 얼어붙었다. 많은 회사들이 일감이 없어 오후 6시였던 퇴근시간을 오후 4-5시로 조정하기도 하였다. 이러한 공장가동률의 저하는 한국경제 내 전반적인 산업기반을 해손시키고 실물경제의 붕괴를 초래했으며, 성장잠재력을 약화시켰다.

(4) 매출액의 급감

경기가 급격히 위축되면서 매출액 신장률이 마이너스로 전환되었으며, 물건이 팔리지 않아 재고가 넘쳐 쌓아 놓을 곳이 없을 정도였다. 매출액은 가전 산업의 경우 평균 약

30%, 이동통신·컴퓨터 산업의 경우 평균 약 40-50% 감소하였다. 이에 따라 1998년 한국의 경제성장률은 -5.8%를 기록했다. 1998년 1월 내수는 -20.6%로 1985년 지수 발표 이후 가장 낮은 수준을 보였다.

경기위축지수⁵⁾의 경우 가죽·가방·가구류는 전년 동기 대비 110.9%나 위축되었고, 목재류는 100.2% 줄어 경기후퇴의 최악의 희생물로 꼽혔다. 조립금속 제품과 자동차 및 트레일러의 매출액도 각각 95.0%, 94.0%나 격감했다. 섬유·의복·신발 등 소비위축으로 경공업이 -11.7%에 달했는가 하면 중화학공업도 자동차 산업용기계 금속제품의 내수부진으로 -5.9%를 나타냈다. 건설업도 주거용 비 주거용 건물건설과 토목건설이 모두 위축되는 바람에 9.9%의 감소를 보였다.

(5) 수익성의 악화

환율인상으로 원가 및 금융비용이 상승해 기업의 수익성이 악화되어 순이익이 격감하거나 적자폭이 매우 커졌다. 1998년 3/4분기에는 적자규모가 월매출액의 2-3배 이상으로 급증하였다. 1998년 한 해 동안 기업들은 평균 1,000원어치를 팔면 3원의 순손실을 내어 적자가 누적되었다. 이에 따라 회사 내 자금의 유동성이 급격히 떨어졌다. 특히 외국은행의 국내지점은 5천억 원의 순이익을 낸 반면에 국내은행의 당기순이익은 1998년 상반기에 약 6조 8천억 원의 손실을 기록했다. 또 국내은행의 1인당 업무이익은 외국은행(국내지점)의 30분의 1 수준에 불과했다.

또한 이 시기에 한국기업들의 생산성은 크게 낙후된 상태였다. 예를 들어 맥킨지사의 분석에 따르면 한국의 자동차 산업의 총 요소 생산성은 미국을 100으로 할 때 일본은 127인 반면 그 절반에도 못 미치는 48에 불과하였다. 투입요소별로 볼 때, 한국자동차 생산회사들의 자본생산성은 48로 일본의 99에 비하면 절반수준에 그쳤다. 노동생산성은 48로 상대적으로 더욱 낙후되어 일본의 144의 3분의 1수준에 머물렀다. 이러한 낙후된 생산성은 부품업체보다 완성차 업체에서 더욱 두드러졌다. 총 요소 생산성의 경우 부품 업체가 53인데 비해 완성차 업체는 이보다 낮은 수준인 41에 머물러 있었다.

5) 금융연구원이 발표하는 경기위축지수는 업종별 경기상황을 수치화한 지표다. 이 지수는 통계청이 발표하는 업종별 산업생산, 재고, 출하(판매), 가동률, 임금, 월 평균 근로일수 등 6개 지표의 전년동기대비 증감율을 합산해 계산된다. 생산, 재고, 출하 등 지표는 해당업종의 실제경기를 반영하고 가동률은 현재 상태가 얼마나 지속될 것인가를 보여준다. 임금은 해당업종의 경기상황을 간접적으로 반영해 준다(매일경제, 1998. 6. 26).

(6) 설비투자의 위축

신규설비 투자비율은 생산설비의 증설과 신규사업계획에 대한 투자 등의 비율로서 이 비율이 높을수록 기업활동은 미래의 시장 경제상황에 대한 낙관적인 전망을 나타내며 기업 활동이 매우 활성화되어 있다는 것을 의미한다. 이러한 설비투자비율이 IMF 구제금융이 후 한국기업들에서 급감하였다. 기업들은 IMF 관리체제 이후 1998년 1년 동안 설비투자 계획을 연기하거나 축소 또는 백지화했던 경우가 많았으며, 설비투자는 평균 20-30% 정도나 격감하였다. 1998년 6월 한국기업들의 투자활동, 국내 기계수주를 예로 들면 전년 동월 대비 -51% 수준으로 크게 위축되었다. 1998년 1월의 생산을 위한 기계류 수입도 전년 동월 대비 47.3%나 감소하여 1985년 통계작성 이후 최저치를 기록했다.

설비투자의 위축은 지난 1, 2차 석유파동 때에도 크게 일어난 바 있었는데, 이 기간의 위축 정도는 1, 2차 석유파동 때와는 비교가 되지 않을 정도로 훨씬 심각한 상황이었다. 설비투자는 1998년 1/4분기에 전년 동기 대비 39.4%가 감소되었고 2/4분기에는 44.2%나 감소되었다. 이에 따라 공장경매 물량이 급격히 증대하였으나 4차까지 가더라도 낙찰되지 않는 경우가 허다하였다.

(7) 해외바이어의 이탈 가속화

한국경제는 수출위주의 대외의존성이 높은 경제구조를 갖고 있기 때문에 해외바이어의 이탈 가속화 정도는 수출이 제대로 되지 않는다는 것을 의미하므로 중요한 위기증상의 지표가 된다. 수출은 해외바이어와의 신규수주계약에 의해 이루어지는데 IMF 구제금융 이후 급증한 기업부도에 대한 우려로 모든 산업부문에서 해외 바이어들의 이탈이 가속화 되었고 해외 거래처로부터 한국기업들이 외면당하였다. 1998년 상반기에는 수출기업의 35%가 금융제약과 원자재난으로 바이어를 빼앗겼으며, 신규수주건수가 전무하다시피 하였다.

1998년 9월 조사결과 수출기업의 35%가 바이어들이 이탈하고 있음을 호소하였다. 일본 오사카를 비롯한 아시아 26개의 무역관, 뉴욕을 포함한 북미 12개 무역관, EU 19개 무역관, 중동 9개 무역관, 동구 8개 무역관, 남미 10개 무역관, 아프리카 5개 무역관 등 66개국 89개 무역관을 대상으로 매일경제신문사가 조사한 바에 따르면 재외 현지 무역관장들 중 70%가 바이어들의 이탈현상이 매우 심각한 상태라고 호소하였다. 그 이유로 한국기업들의 가격경쟁력 약화와 수출업체의 도산에 대한 바이어들의 우려가 이

탈을 촉진하고 있다는 점이 지적되었다.

(8) 주가의 급락

주가는 기업의 가치 및 경제상황에 대한 전반적인 지표로서 인식된다. IMF 구제금융 이후 대표적인 경제적 증상지표의 하나인 주가가 폭락하였다. 한국기업들의 주가는 IMF 구제금융 지원 요청 직후부터 폭락해 1997년 12월에는 주식시장이 공황상태로까지 빠져들기도 하였다. 매도물량만 나오고 매수물량은 없어 주식거래가 이루어지지 않았던 가운데 연일 거의 모든 기업들의 주가가 하한가를 기록하는 행진을 벌였다. 이러한 기업의 주가하락은 외국인 투자자들로 하여금 한국 증권시장에서 급속히 이탈하게 함으로써 더욱 촉진되었으며, 종금사, 은행, 증권사의 구조조정으로 인해 더욱 경색되는 상황에 이르렀다.

1998년 2/4분기에는 종합주가지수 300선이 붕괴되기도 하였다. 이는 1988년과 같은 수준으로 한국 기업가치의 수준이 10년 전으로 후퇴한 것을 의미한다. 주가가 급락함으로써 한국기업들은 증권시장을 통한 자금조달의 길이 막히게 되어 회사의 자금흐름이 원활하지 못하게 되었다. 또한 주가의 급락은 기업은 물론 가계, 소비자, 정부 등 경제주체들의 경제활동을 더욱 위축시키는 결과를 초래했다.

(9) 변칙적 자금조달 및 운용

자금조달 및 운용의 방식은 기업활동의 양호상태 또는 위기상태를 보여줄 수 있는 또 하나의 중요한 지표이다. 일반적으로 자금의 조달과 운용 등 자금관리가 합리적인 원칙이나 상거래 관행에 따라서 정상적으로 이루어질 때 그 기업은 양호한 상태에 있다고 할 수 있다. 그러나 IMF 구제금융 이후 1998년 1년 동안 한국기업들은 자금시장에서의 신용거래가 이루어지지 않아 정상적인 자금관리를 하지 못하였고 생존을 위한 변칙적 자금관리에 의존하게 되었다.

잇단 대기업의 부도여파로 은행, 종합금융, 파이낸스 등 전 금융기관이 자금운용을 극도로 보수화하면서 어음시장에서는 신규여신이 사실상 중단되었고 기존 여신의 만기연장도 극히 선별적으로만 이루어졌다. 종금사들은 삼성, 현대, LG, SK, 롯데 등 우량 기업을 제외하고는 신규여음할인을 거의 중단했으며 할인율 하더라도 16% 이상의 높은 금리를 요구했었다. 다만 만기가 1주일 이내인 초단기 어음이나 소액어음 시장 정도만 형성됐을 정도였다. 심지어 담보효력을 갖고 있는 진성어음 할인이 주로 이루어지는 은

행창구도 사정이 다르지 않아서 기업체들이 진성어음을 들고 은행을 찾아도 이를 할인 받기란 '하늘의 별 따기'였다. 1998년 1월에는 기업어음 할인율이 연 30%를 넘어서서 어음시장이 얼마나 위축됐는지를 잘 보여주고 있다. 이로 인해 융통어음을 끊거나, 지불 날짜를 연기하거나 주거래 은행 이외의 금융기관과 거래하는 횟수가 급속하게 늘어나게 되었다. 어음의 할인이 원활하게 이루어지지 않아 기업의 만성적인 유동성(현금) 부족 현상이 심화되었다. 물품대금을 어음으로 주되 변제일을 두 배, 세 배로 늘려 지급하는 사례가 많아졌다. 또한 사채시장에서 고율로 어음을 할인하거나 빌려서, 임시변통으로 자금운용을 하는 경향이 증가했다.

(10) 연구개발투자의 감축

연구개발(R&D) 투자활동은 기업이 기술력의 축적을 통해 기업경쟁력을 제고시키려는 중요한 활동이다. 연구개발을 통해 기업은 새로운 신기술을 개발하고 이를 토대로 신제품을 상업화하여 출시할 수 있다. 연구개발 투자수준은 그 기업이 정상적인 경영상태에 있는가 아니면 위기상황에 놓여 있는가를 나타내 주는 지표가 된다. 즉 일반적으로 경영 위기 상황에 놓일 경우 그 기업의 연구개발 투자비가 삭감되어 연구개발 투자비율은 급격히 하락한다. 이에 따라 연구인력도 급격히 감소하는 경향이 나타난다.

IMF 관리체제 이후 1998년 1년 동안을 보면 한국기업들의 자금사정 악화로 연구개발 투자가 크게 위축되었다. 「산업기술백서」에 따르면 1998년 기업연구소의 연구개발 투자액은 1997년에 비해 9.9% 감소한 9조 715억 원으로 집계되었다(한국산업기술협회, 1998). 특히 연구개발 투자의 감소현상은 대기업이 13.6%로, 2.4%의 감소율을 보인 중소기업보다 심했다. 매출액 대비 연구개발 투자율은 96년도 2.96%에서 1997년에는 2.77%로 감소했다. 특히 기업구조 조정과정에서 5,000여명의 연구원이 연구소를 떠났다. 우수한 연구개발 인력의 이탈은 기업이 오랜 시간 동안 축적해 왔던 기술적 지식과 노하우들이 경쟁 외국업체로 유출되는 현상을 야기했다. 전자회사의 반도체 연구원들이 대만업체로 전직하거나 반도체 관련 핵심 기술정보를 유출하는 사건이 발생하기도 하였다.

2) 사회·심리적 측면에서의 경영위기의 증상

(1) 해고에 대한 불안 심리의 확산

1998년 IMF 관리체제하에서 해고(실직)에 대한 불안 심리로 종업원들의 근로의욕, 사기, 애사심이 크게 저하되었다. 대기업의 직원들은 30%가 줄어든 월급봉투에다 언제 쫓겨날지 모른다는 중압감에 시달렸다. 직장에서 자리를 보전하고 있는 사람들도 실업의 불안을 느끼고 있기는 마찬가지였다. 국민 10명 중 6명이 1998년 들어 실제로 본인 또는 가족의 실직을 경험한 것으로 나타났다. 1998년 12월에는 결산 상장법인의 임직원 6명 중 1명이 퇴출당한 것으로 조사되었다. 실직과 경제적 어려움은 가정붕괴를 촉진시켜 사회문제를 일으켰다. 대기업의 중간관리자들은 1998년 초부터 명예퇴직 압력을 받는 일이 잦아졌고 그에 견디다 못해 많은 사람들이 사표를 던졌다. 이렇게 되자 실직자 가정에서는 불화가 발생하게 되었고 지하철이나 버스 안에서 '곧 죽을 것 같다'는 생각으로 공포에 떨게 되는 공황장애 증상을 보여 신경정신과에서 치료받는 이들이 늘어났다. 이혼이나 가정폭력 등으로 가정이 해체되는 사례가 증가했는데 법원행정처에 따르면 1998년 1월~3월의 이혼은 36,735쌍으로 1997년 같은 기간의 22,324쌍에 비해 64%나 증가했다. 1998년 9월의 이혼율도 1997년 9월 대비 34.4%가 증가되어 34,000쌍이나 이혼했다.

(2) 집단이기주의의 팽배

집단이기주의는 조직의 합리적인 운영과 의사결정과정을 방해하여 종국에는 기업실패를 초래하기도 한다. 특히 이러한 집단이기주의는 조직이 위기상황에 봉착할 경우 더욱 심하게 나타나는 경향이 있다. IMF 관리체제하에서 기업은 생존의 위기에 직면하게 되었고 그에 따라 인원조정을 단행할 수밖에 없었으며, 이는 스스로의 생존을 위한 집단이기주의의 확산과 회사원 전체의 공동체 의식의 실종을 가져왔다. 구조조정의 추진은 사업부문의 축소와 폐지 그리고 그에 따른 인력의 감축정책으로 누구나 고용조정의 대상이 될 수 있다는 불안감을 불러 일으켰고, 그 결과 집단의 결속력은 급속히 약화되었다. 투서량이 급증했으며 회식 및 단합행사가 급감했고 해고대상자와 잔류자 간에 위화감이 조성되어 구성원들의 협동심과 참여적 자세가 위축되고 활력이 상실되었다. 또한 구성원들의 조직에 대한 헌신적 태도가 없어지고 협동심을 순상시키는 권력다툼이 증가했으며 조

직 내 지휘체계가 문란해지고 보수주의적 성향이 증가하여 구성원들의 사기가 저하되었고 이로 인해 혁신성과 참여정신이 크게 줄어들었다.

(3) 경영층의 심리적 위축

경영자들은 위기상황에서 조급하게 의사결정을 내리게 되는 경향이 있다(Holsti, 1978 ; Booth, 1993). 위기상황이 되면 정보교환량이 증대하게 되어 과다하고 왜곡된 정보를 교환하게 된다. 이에 따라 경영자는 핵심적인 정보를 간과하게 되는 경향을 띠며 그들의 생각을 지지하지 않는 정보들을 무시하게 되어 경영의사결정이 경직성을 갖게 된다. 경영자는 위기상황에서 증대하는 스트레스로 인해 극단적으로 경직적인 자세를 갖게 되고 상황대처 능력을 상실하게 되며, 불확실한 상황에 대한 개인적인 인내력을 잃게 된다. 또한 경영자들은 위기에 봉착하게 되면 종업원 및 대중들에게 위기가 존재하지 않는 다거나 위기가 심각하지 않다는 등의 선전캠페인을 벌이며 회계장부를 조작하기도 한다.

IMF 관리체제 이후 한국기업의 경영자들은 위기극복의 중심역할을 수행해야함에도 불구하고 위기상황에 대한 속수무책 상태에서 무력감을 느끼게 되고 자신감을 잃게 되었다. 위기의 책임이 사장 자신에게 없다는 것을 대내외적으로 변명하는 부자연스러운 책임전가 행동이 증가했다. 경영층의 심리적 초조감, 경영의욕 상실로 인해 의사결정이 지연되었고 업무추진보다는 회의 시간과 회의소집 횟수가 증가했다. 투자심리가 극도로 위축되었으며, 중소기업 사장들의 자살 사건이 증가하는 현상이 나타났다. 또한 임기보장의 결여로 책임경영의식이 더욱 퇴색하고 퇴임후의 문제에만 골몰하게 되었으며 유능한 간부가 퇴사하기 시작하였다. 한편으로는 경영층이 위기상황을 제대로 인식하려 하지 않고 과거의 성공시절에 대한 자기만족, 우월감, 강한 항수 속에 빠져들기도 하였다.

(4) 조직 기강의 붕괴

조직 내 기존의 기본적인 규율과 질서가 와해되고 기강이 붕괴되었다. 회사 내 유력한 간부에 대한 출대기가 급증했다. 기술직과 사무직간, 본사와 현장간, 기획부서와 집행부서 간의 협조체제가 와해되었다. 기회주의자가 많아졌고 상하 계층간, 동료간, 노조원과 비노조원간에 불신이 팽배하게 되었다. 경영층에 대한 사원의 신뢰와 존경심의 와해로 기존의 사내 질서가 붕괴되었다. 이러한 심리적 공황은 친척, 친구 등과의 인간관계의 변질로 이어져 구조조정과 정리해고의 과정에서 모두가 경쟁자로 변한 느낌을 갖게 되면서 한국의

고유한 기업사회의 특징이었던 선배가 후배를 이끌어주고 후배가 선배를 존중하는 미풍양 속은 찾아보기 힘들게 되었다. 조직기강의 붕괴는 한국사회전반의 도덕적 해이(moral hazard)⁶⁾로 부터 비롯된 바가 컸다. 기업은 기업대로 불투명한 회계처리와 심지어는 고의적인 부도행위를 보이기도 하였으며, 기업의 이해관계자인 정부나 거래기업들은 위기에 대한 정보를 누락 또는 왜곡시키기도 하였으며, 법과 제도의 허점으로 인해 악용할 소지가 많아 위기를 해결해야 할 당사자들도 그러한 소용돌이에 휩쓸리게 되었다.

(5) 종업원의 스트레스 증가

조직내의 종업원들이 받는 스트레스가 증가했다. 이로 인하여 야기된 여러 가지 부작용들은 구성원들이 조직목표를 향해서 그들의 능력을 최대한 발휘하는데 장애요소가 되었을 뿐만 아니라, 조직이 위기에 처했을 때 속수무책의 지경에 이르게 하였다. IMF 구제금융시기에 한국기업의 종업원들이 경험하였던 스트레스는 기업조직의 생존여부에 대한 불확실성과 의심 때문에 최악의 상황이었다.

기업실패에 따른 위기상황이 장기화되면서 중간관리자와 하부직원들의 위기극복에 대한 의지가 퇴색하고 자포자기식 무기력감과 냉소적 패배의식이 만연되어 갔고 심지어 정신질환 증세를 보이는 환자들이 급증했다. 한 때 경희의료원 한방병원의 화병클리닉에는 하루 평균 20명의 환자들이 진료를 받았으며 환자들 중 상당수가 대기업 중간 간부였다고 한다. 의사들은 심리적 무력감에 빠져 직장동료관계 및 가족관계가 소원해지고 대화가 단절되면서 정신질환 증상이 악화되는 경우가 많다고 지적하였다. 또한 수동적인 근무태도, 즉 무사안일, 보신주의, 복지부동의 자세가 증가하는 등 주어진 일 이외에는 하지 않으려는 경향이 급증했다.

(6) 비윤리적 범법행동의 증가

회사자금 횡령, 방화 등 사내 직원들의 비윤리적 행동 및 회사에 대한 범죄 행위가 급증했다. 형사정책 통계자료에 따르면 IMF 관리체제 이후 화이트칼라 범죄의 대표적 유형인 업무상 횡령 배임 또는 사기 혐의로 검찰에 기소된 사람의 수가 급증하였다. 1998

6) “도덕적 해이”란 원래 미국에서 보험가입자들의 비도덕적 행위를 일컫는다. 시작하였으나, 오늘날에는 이해당사자들이 상대를 배려하지 않고 책임을 다하지 않는 모든 행위를 포함하는 넓은 의미로 사용되고 있다.

년 1월부터 6월까지 업무상 횡령과 배임으로 기소되었던 사람들의 수가 1997년 동기간 보다 14% 증가했다. 또 사기로 기소된 사람은 17만 4,847명으로 13.7% 증가했다. 근로윤리와 근로의식이 해이해지고, 정직성이 결여되어 내부정보를 이용해 퇴직금과 공금 등을 타행 계좌로 빼돌리기도 하였다. 특히 1998년에는 금융범죄를 중심으로 한 화이트칼라 계층의 범죄가 급증하였다. 경찰서 유치장에서 와이셔츠 차림의 신사를 발견하는 것은 어려운 일이 아니었다. 경제불황기나 경제위기기에 주로 많이 발생하는 대표적인 범죄인 화이트칼라 계층의 범죄는 주로 금융기관이나 기업의 자금 담당 부서에서 발생하였다. 화이트칼라의 경제금융범죄는 경제불황기의 대표적인 범죄특성이며, 이는 부패한 정치와 부정한 기업의 결탁을 경제불황의 원인으로 보는 인식이 확산되면서 범죄에 대한 죄의식이 약화된 결과라고 볼 수 있다.

(7) 근시안적 기업경영 경향의 증가

IMF 관리체제 이후 위기상황이 지속되면서 한국의 기업들은 하루하루의 위기 모면에 급급한 나머지 중장기적 사업재구축 전략의 수립이나 비전경영에 소홀하게 되었다. 1997년경까지 많은 한국의 기업들은 중장기 비전과 신규사업 진출에 관한 계획을 세우는 등 나름대로 비전경영활동을 해왔으나 IMF 구제금융 이후 모든 신규사업 추진과 비전실현 활동이 전면 백지화되거나 크게 수정되었다. 1998년에는 정부가 요구한 부채비율 200%이하 달성을 해왔으나 (오진욱, 이한득, 1998), 비전이고 무엇이고 돌아볼 겨를이 없었다. 일단 발등의 불부터 끄는 것에 주안점을 둘 수밖에 없었으며, 고객의 요구와 소리에 귀를 기울이지 않게 되었다. 인력에 대한 중장기투자계획 및 장기투자계획도 전면 보류하기에 이르렀다.

(8) 기업 상호간 불신의 증폭

업계 내 신용거래가 실종되고 기업간 상호 불신이 팽배하게 되었다. 거래업체가 부도나게 되면 대금을 받을 수 없게 되었을 뿐만 아니라 자사도 도산의 위기에 빠질 수 있다 는 부도공포증으로 인해 신용거래가 단절되었다. 따라서 한국기업들간에 전통적으로 지켜져 왔던 나름대로 신뢰관계의 상거래 관행이 급속하게 와해되었고, 거래처간 상호불신의 풍조가 확산되어 업계의 신용상거래 관행이 사라지는 현상이 나타났다. 이러한 기업

간의 불신은 경제난을 틈타 한 기업이 다른 기업을 상대로 청부폭력을 일삼는 이른바 '기업폭력사범'의 등장으로 이어지기도 하였다. 대검찰청 강력부에 따르면 1998년 한 해 동안 서울지검과 부산지검에 설치된 '기업상대 청부폭력'상담 신고센터에서 접수된 경우를 보면 위조채권사기판매가 17건 발생하는 등 경영이 악화된 기업인을 상대로한 현금 갈취, 폭행, 감금 등의 사건의 발생이 급증하였다.

(9) 기업에 대한 적대적 여론의 증대

경제위기가 극심한 상태로 치닫게 되자 국내의 언론과 여론들은 경제위기의 주된 원인과 책임을 한국기업들에게 물으려는 경향이 많아졌다. 한국기업들은 1960~1990년대에 걸친 기간동안 한국경제를 고속 성장시킨 핵심적인 주역이었음에도 불구하고 그러한 과거의 공로는 무시되었고 위기가 한국기업들이 비합리적이고 부도덕한 기업경영을 행해옴으로써 초래됐다고 비난을 받기도 하였다. 이와 같은 적대적인 여론의 증대는 한국기업들이 경영 활동을 수행하는 상황 및 환경을 악화시켜 기업활동을 수행하는데 큰 제약으로 작용하였다. 특히 경제위기의 책임이 기업의 불합리한 경영관행에 있는 것으로 여겨져 비난 여론이 매우 커졌다. 기업이 경제위기의 모든 책임이 있는 원인 제공자로 몰아 붙여져 탐욕의 화신, 부패의 주범 등으로 불리는 등 기업, 특히 재벌에 대한 신뢰도와 이미지가 추락했다.

(10) 기업에 대한 국제적 신인도의 추락

세계화가 진전되면서 기업의 신용은 국제적 차원에서 평가받게 되었고 한국의 경우에도 급속한 경제발전과 함께 국제적 교역이 늘어나면서 1990년대 후반 들어서는 기업활동에 대한 해외 이해관계자들의 관심이 증대하였다. 따라서 국제적 신인도가 저하되는 것은 기업의 경영활동이 위기상황으로 치닫는 것을 의미하는 지표가 되었다. IMF 관리 체제 이후 한국 기업에 대한 대외적 대내적 신용도가 추락함으로써 원활한 경영활동이 방해받게 되었다. '웹사이트처럼 얹힌 지급보증 경영'(영국 이코노미스트), '소화불량이 걸린 거대한 괴물'(미국 월 스트리트 저널), '한국경제의 기적은 빛으로 쌓은 피라미드'(미국 뉴스위크) 등과 같은 보도 내용은 기업의 국제적 신인도 추락을 보여주었던 극명한 예라 하겠다. 경제위기의 최초의 조짐이었던 한보그룹의 도산이 정경유착 스캔들로 밝혀지면서 한국기업 및 한국경제가 신용을 잃게 되었으며, 1997년 한미간의 자동차 협상 마찰과 기아자동차 처리의 지연은 한국의 신용을 실추시킨 결정적인 계기가 되었다.

IV. 經營危機의 原因

여기에서는 먼저 기업의 경영위기의 원인을 설명하는 관점을 알아본 다음 IMF 구제금융 체제하인 1998년의 1년 동안을 중심으로 하여 한국기업들의 경영위기를 초래하였던 원인들에 대해 정리해보기로 한다.

1. 경영위기의 원인을 설명하는 관점

흔히 IMF 관리체제를 축발케 한 경영위기의 원인을 급속하게 변화하는 동태적인 국내 외의 경영환경에 한국기업들이 능동적으로 대응하지 못한 결과라고 주장하는 것을 볼 수 있다. 즉 기업의 경영활동에 매우 중대한 불이익을 초래하는 기업외적인 위협요인들을 한국기업이 제대로 분석·대응하지 못함으로써 위기가 초래되었다는 주장이다. 이러한 외적 환경요소로는 크게 기업경영의 투입요소인 물리적 자원, 인적 자원, 재무적 자원, 기술적 자원, 지식·정보 자원 등 경영자원을 제공하는 국내의 경제·기술적 환경, 법률·정치적 환경, 사회·문화적 환경, 그리고 국제적 환경과 같은 일반환경과, 기업경영 활동으로 인해 직·간접적으로 이득이나 손해를 보는 이해관계자(stakeholder)들인 정부를 비롯하여 주주, 소비자, 지역사회, 경쟁기업, 공급자, 금융기관 등과 같은 과업환경을 포함한다.

이처럼 외적 원인이라고 함은 기업경영시스템의 외부에 존재하면서 경영위기를 초래한 요인들을 말하며 기업경영시스템에서 투입요소를 중심으로 살펴보는 것으로서, 많은 사람들이 경영위기가 도래하는 원인으로 기업경영자가 어찌할 수 없는 경영시스템의 외적인 환경으로부터 영향을 받는다는 것을 강조하는 경향이 있어 왔다. 위기원인을 분석할 때 외부환경의 영향력을 강조하는 입장을 결정주의적 관점이라 할 수 있는데 이때 결정주의(determinism)는 환경의 힘이나, 영향력, 또는 제약에 의해 조직의 생존은 물론 성공과 실패가 좌우됨을 강조하는 입장은 일컫는다. 결정주의 관점에서 볼 때, 경영위기는 외부환경의 변화에 따른 충격에 의해 주어지는 것이다. 이러한 경영위기의 외적 원인을 예측하는 지표로는 환율의 급상승, 외국인의 급격한 자본철수, 거래업체의 도산 증가, 원재료 가격의 급등, 경기불황의 심화, 정부정책의 혼선 등이 제시되고 있다.

그러나 위기원인을 제대로 규명하기 위해서는 기업의 외적 원인과 함께 내적 원인도

함께 고려하여야 한다. 이는 기업의 경영위기를 볼 때에 기업의 경영시스템에서 경영주체, 거시경영, 경영전략, 경영조직, 기능관리, 사람관리 등의 하위 시스템을 포괄하는 전환시스템, 즉 기업의 경영성과를 산출하는데 심각한 방해가 되는 기업내부의 약점으로부터 그 위기의 원인을 찾는 것을 말한다. 이러한 접근은 바로 경영위기의 원인을 기업경영자체의 책임으로 돌리는 것으로서 인간 및 조직의 행동을 내포한 경영시스템에 대한 기업주체의 자유의지를 강조하는 임의주의적 관점이라 할 수 있다. 이때 임의주의 또는 자발주의(voluntarism)라 함은 환경의 제약을 받기는 하지만 상대적으로 기업 및 경영자가 자율적으로 행동할 수 있으며, 때에 따라서는 환경조건자체를 변경시킬 수도 있음을 강조하는 입장을 일컫는다. 즉 외부환경이 심각한 정도로 기업에 위협요인으로 작용할 때라도, 기업이 그에 대처할 수 있는 충분한 자원과 경영능력을 보유하고 있다면 그러한 위기를 오히려 성장기회로 활용할 수 있다는 것이다. 경영위기의 내적 원인의 예고지표들로는 외형부풀리기식 사업확장, 방만한 자금관리, 전근대적 인사관리 관행의 지속, 비효율적 연구개발, 상향유착적 대 정부관계, 경영조직의 비대화, 노사관계의 악화 등을 들 수 있다.

본 연구에서는 기업의 외적 원인과 내적 원인 모두를 고려하여 경영위기의 원인을 파악하고자 한다. 위에서 언급한 외적 원인을 강조하는 결정론적 관점이나 내적 원인을 강조하는 임의론적 관점 모두 나름대로의 이론적 근거를 갖고 별개로 위기원인을 설명할 수도 있겠지만 양자를 함께 고려하여 위기의 원인을 규명할 필요가 있는 것이다. 이는 한편으로는 외부환경의 힘이나 영향력이 기업생존 및 유지, 성장을 제약해서 위기가 발생하지만, 다른 한편으로는 기업이 환경으로부터 상대적으로 자율성을 지니고 행동할 수 있는 부분인 기업경영시스템의 설계와 운영의 잘못에서 위기가 발생했다고 봄으로써 위기문제에 대한 종합적인 해결책을 제시할 수 있기 때문이다.

2. 한국기업에서 경영위기의 원인

다음에서는 한국기업들이 IMF 관리체제에 들어간 이후 1998년 한해 동안을 중심으로 하여 경영위기의 원인을 기업의 외적 원인과 기업경영의 전환시스템에 귀인하는 내적 원인으로 나누어 각각 10가지씩 정리해보기로 한다.

1) 외적 원인

(1) 환율의 급상승

1997년 말경부터 한국의 외환시장에서 외국인들이 외화를 급속하게 회수함으로써 환율이 상승하였고, 그 결과 수입원자재 가격과 금융비용의 급격한 상승이 이어져 기업의 재무구조가 악화되었다. 1997년 10월말 원달러 환율은 965원이었으나 외환위기를 겪으면서 11월 한때 1.964원까지 치솟았다. 그 결과 기업의 환차손 및 금융비용이 급증하게 되었던 것이다.

한국의 외환위기를 아시아의 외환위기의 연장선상에서 1997년 중반에 시작된 태국과 인도네시아의 '외환위기'가 한국기업을 위기상태로 몰아넣었다는 주장이 제기되기도 하였다. 1997년 5월 태국에서 촉발된 외환위기가 7월엔 인도네시아, 필리핀, 말레이시아 등으로 확산돼 국제투자자들이 아시아에 대한 투자비중을 줄이기 시작하였다. 1997년 10월 홍콩의 주가 폭락 등 아시아 금융시장의 혼란이 국내로 파급되었다. 아시아의 몇몇 국가들이 잇따라 외환위기에 빠지면서 외국인 투자가들이 아시아권 전체를 비관적인 시각으로 보기 시작했으며, 그 후 단기자금을 중심으로 외화가 급속히 유출되었으며 특히 외환시장에서의 투기꾼들이 동남아시아에서 행한 환투기로 인해서 그 여파가 한국경제에 미치게 되었다. 외환보유고 부족현상은 1997년 10월말 223억 달러로 그다지 심각하지는 않았지만, 11월 말에는 72억 6천만달러, 대통령 선거일인 12월 18일에는 39억 4천만 달러까지 줄어들어 사실상 국가부도상황에 직면하게 되었다.

(2) 거래업체의 도산

기업간 거래관계망은 해당 기업들이 안정적인 성장을 지속할 수 있도록 해주는 역할을 하지만 한편으로 거래관계망이 붕괴하게 될 때에는 그에 속한 기업들도 함께 위기에 처하게 되는 경향이 있다. IMF 관리체제 이후 많은 기업들이 한계기업의 위기에 처하게 되었다. 이렇게 도산하는 기업들이 많아지게 되자 그러한 기업들이 속해 있던 거래관계망도 붕괴되기 시작하였고, 이러한 거래관계망의 붕괴는 협력업체 또는 거래업체의 도산으로 이어져 많은 기업들이 도미노 식의 위기에 봉착하게 되었다.

협력업체의 도산으로 부품공급이 중단되어 생산라인이 정지되거나 공장 가동률이 급속하게 감소하였다. 협력업체의 도산은 부품공급 라인의 붕괴를 초래함으로써 제품생산에

큰 차질을 가져왔으며 또한 거래업체의 도산으로 매출금 회수가 되지 않음으로써 경영위기에 봉착하는 사례가 들어났다. 한국기업들의 거래관행은 상호 지속적인 거래관계를 형성하고 물품을 먼저 공급받고 대금을 나중에 지불하는 방식을 취해왔다. 이러한 외상대출거래는 업계에서 일반화된 관행이었다. 그러나 IMF 관리체제 이후 거래 업체들이 도산하게 됨으로써 갖고 있던 매출채권이 휴지조각이 되어버려 자금난이 심화되었다. 이러한 현상은 회계장부상 이익이 실현됨에도 불구하고 원재료를 구입한 후 발행한 어음을 만기일에 결제하지 못함으로써 부도가 나게 되는 흑자도산이라는 기현상을 일으키기도 하였다. 한편 자금시장이 경색되어 어음결제수단이 현금화되기 어렵게 되자 협력업체도 자금난이 심화되어 현금으로 물품대금을 지불할 것을 요구하며 원자재 공급을 중단하기도 하였다.

(3) 원재료 가격의 급등

환율의 상승에 따른 원재료 가격의 상승과 유통망의 마비에 따른 공급의 부족으로 생산이 원활하게 이루어지지 않게 되었다. 환율상승으로 원재료 값이 2-3배로 올라 제품원가 상승압력으로 작용했다. 한국의 많은 기업들은 주요 원자재를 해외로부터 수입하여 이를 가공하여 완제품을 국내외 시장에 시판하는 형태를 띠어 왔기 때문에 환율의 변화에 따라 제품가격과 수지구조가 크게 좌우되는 상황이었다. 예를 들어 밀가루를 원재료로 하는 제품들을 생산하는 업체의 경우에는 가격상승 압력을 소비자들에게 부담시키는 과정에서 소비자들의 강한 불만과 저항에 부딪히곤 하였다. 밀가루의 경우 전량을 외국으로부터 수입하고 있었기 때문에 환율의 상승은 밀가루 가격을 폭등하게 만들었다. 가격상승에 따라 밀가루 수입이 위축되어 밀가루의 공급이 원활하게 이루어지지 못하여 매장에서 소비자들이 밀가루를 구입할 수 없는 상황이 벌어지기도 하였다. 라면제품은 매장에서 소비자들이 구매수량을 제한받는 상황도 벌어졌다. 전량을 외국에서 수입하고 있는 석유류 제품 역시 비슷한 현상이 나타났다. 그 결과 제품수요는 급격히 감소하였고 기업들은 부도위기에 몰리거나 실제 부도가 일어나는 현상이 빈번하게 발생하였다.

(4) 정경유착의 부패구조

한국기업의 경영위기를 초래한 원인으로 정부의 과도한 행정규제와 관주도의 경제정책이 지적되기도 한다. 근대화의 과정에서 정부의 강력한 추진력은 초기에 산업화를 앞당

기는데 기여했으나 정부주도의 자원할당 구조는 기업경영주와 정부권력층이 유착하는 부패구조를 고착화시키는 결과를 초래했다. 그로 인해 기업경영은 합리적인 방식에 의해 이루어지지 않고 정부권력층의 이해관계에 좌우되는 결과를 빚어냈다. 특히 관치금융 관행이 금융시스템을 낙후시켰을 뿐만 아니라 정경유착의 고리로 작용하였다. 한국의 은행들은 경제적인 분석보다 대출대상 기업의 담보나 정부압력에 의해 대출여부를 결정해 왔다. 그 결과 은행의 대출심사 기능이 존재하지 않았으며 뇌물과 연줄에 의한 자금대출 관행이 기업경쟁력의 문제보다 중요했던 것으로 지적되었다. 관치금융의 관행은 정치권·정부의 지시와 금융기관의 대출심사능력부재와 의지부족 등의 문제로 해서, 가장 효율적인 분야로 홀려가야 할 돈이 제자리를 찾지 못하는 현상을 초래했다.

정부의 기업활동과 관련된 행정절차 측면에서 볼 때에도 인허가 절차가 복잡했으며, 정부기관의 행정규제가 선진국에 비해 과다하였다. 예를 들어 반도체 설비공장을 짓기 위해 필요한 관련부처 도장이 무려 365개나 되었다. 그에 따른 급행료의 관행화, 정부·기업간 정경유착 부패구조의 고착화, 기형적 접대문화 등이 기업체질 및 기업경쟁력의 약화를 야기시키게 되었다.

(5) 낙후된 금융시스템

IMF 관리체제 하의 기간동안 고금리 유지 정책이 장기간 지속되어 금융비용이 급증함으로써 건실한 기업도 도산할 수 있는 위기에 처하였다. 외국금융기관들이 국내금융기관들을 불신하게 됨으로써 자금회수를 조기화 하려는 움직임이 일어났다. 한국의 금융기관들은 국제결제은행(BIS : Bank for International Settlements)의 자기자본비율 조건 충족을 위해 대출금 회수를 요구하고 신규대출을 기피함으로써 기업의 자금난을 심화시켰다. 이러한 자금시장의 신용경색 심화로 인해 자본의 수익성이 떨어지고 위험성이 증대됨에 따라 신용경색이 심화되었다. 예를 들어 초단기 대출금리인 콜금리가 1997년 12월과 1998년 상반기 동안에 30%대로 치솟았다.

한국기업들의 경영위기의 원인으로 낙후된 금융시스템이 빈번히 지적되고 있다. 시중은행을 비롯해 종합금융회사, 리스회사 등 여러 금융기관들이 경쟁력을 갖추지 못해 경제위기가 초래되었다고 보는 것이다. 한국의 금융기관들은 특히 동남아, 중남미, 러시아 등의 국가발행 고수익 공채를 수백억 달러나 인수해 부실채권을 양산했다(조동성, 1999

참조). 특히 종금사들의 과다한 해외차입이 경제위기를 초래하는 한몫을 하였다. 종금사들은 단기차입금을 장기대출로 운용하였고 동남아, 동구에 장기투자를 함으로써 외환수급의 불균형을 초래하였다(이재욱, 1998 ; 조동성, 1999 참조). 대기업 편중여신을 막지 못했고 금융자율화-개방화에도 불구하고 건전성 감독에 소홀했다. 심지어 제2금융권에는 건전성 기준조차 적용하지 않았다. 또한 단자(투금)사를 대거 종금사로 전환해 주었고, 과다한 금융기관 해외점포도 제대로 감독하지 못했다. 담보나 기업규모에 의존하는 금융여신 관행 때문에 재벌의 중복과잉투자를 막지 못했다.

(6) 정부 산업정책의 혼선

정부정책의 혼선과 일관성 결여가 경영위기를 초래한 것으로 지적되었다. 1997년 초부터 금융위기의 정후가 나타났지만 정부는 금융기관 부실채권 처리, 부실금융기관의 조기정리 등의 방안을 적기에 강구하지 못했으며 부도유예협약, 부실기업 협조융자 등 일관성이 결여된 정책으로 금융시장의 혼란을 가중시켰다. 특히 기아사태의 장기화는 한국기업의 대외신인도를 크게 떨어뜨렸다.

또한 정부는 시장경제에서 시장이 제대로 가동되어 기업들간에 공정한 경쟁이 이루어 지도록 하는 기능을 수행해야 함에도 불구하고 그렇지 못한 것으로 밝혀졌다. 정부나 기업은 엔고가 오래 계속될 것이라고 생각하고 가격경쟁력을 잃은 일본기업이 가전이나 조선, 반도체, 메모리 등 제조업에서 탈락될 것이라고 예상하는 오류를 범했다. 따라서 한국기업은 다액의 빚을 얹어 설비투자에 힘을 쏟았지만 예상보다도 빨리 엔고가 끝나 한국이 힘을 쏟은 업종들이 세계적인 생산과잉의 수령 속으로 빠져들게 되었다. 또한 공급과잉임에도 불구하고 정부는 경기자극책으로서 기업의 설비투자를 추진했으며 은행도 적극적으로 대출을 계속했다.

(7) 경제관료의 무능

한국정부의 경제 관련 관료들의 전문성이 부족하였다는 시각이 있다. 외환관리, 산업구조정책 등을 입안·추진하는 한국정부의 경제관료들이 상황을 지나치게 낙관적으로 보고 문제를 사전에 발견하지 못했다는 것이다. 또한 한국정부는 IMF의 요구사항을 무조건 받아들이기만 하고 한국경제의 특수한 상황을 반영시키려는 의지와 협상능력이 부족하였다는 것이다. IMF와 이면계약을 하고, 주식의 외국인 매입 한도액을 7%에서 50%로

올리는 것 등은 한국기업들의 존립기반을 뒤흔들 수 있는 문제임에도 불구하고 이를 미리 공개하지 않음으로써 기업들이 대응할 수 있는 수단을 봉쇄하고 외국인들의 공격에 완전무방비 상태로 놓이게 한 것으로 알려졌다. 3% 경제성장률로는 초진축을 할 수밖에 없어 대량 부도와 대량실업으로 이어질 수밖에 없음에도 불구하고 IMF와의 재협상을 회피하는 등 직무유기 행위를 한 것으로 지탄을 받기도 하였다. IMF와의 굴욕적 협상을 맷은 책임 못지않게 그 내용을 국민에게 올바로 보고하지 않은 것은 정부의 경제관료에 대한 국민들의 신뢰를 더욱 깨트리는 행위였다. 또한 한국의 경제관료들은 미국정부의 고위관료나 경제정책 담당자들과의 인간관계와 신뢰관계를 유지하지 못했다. 금융위기에 직면한 후에 한국은 미국의 협력을 얻기 위해 특사를 파견했지만, 루빈 미 재무장관은 만나려고 하지도 않았다. 이와 같이 국가경제를 맡고 있는 정부관료들은 '일처리에 미숙한 환란 책임자'로 몰리게 되었다.

(8) 경기불황의 심화

경기불황은 기업경영의 위기를 초래하는 기업의 외적 요인으로 많이 논의되어 왔다. 경기불황은 수요가 포화상태에 이르거나 재고가 쌓여 수요보다 공급이 초과됨으로써 나타나는 현상이다. 한국기업들의 경영위기도 한국의 경기불황이 크게 작용했다고 보는 것이다. 실제 90년대 들어 시작된 한국의 국내 경기불황이 더욱 심화되어 가고 있었다. 1997년에 비해 1998년 3월에는 자동차, 전자산업의 내수경기가 평균 30-50% 위축되었다. '1997년과 1998년의 내수경기는 역사상 최악이었던 2차 오일쇼크보다 나쁘다'. '불황터널의 끝이 안 보인다'는 표현이 나올 정도였다. 국내 경기의 하강국면에서 내수경기 부진과 함께 세계경제 침체가 동반되어 기업들은 매출감소와 수익성 악화로 많은 어려움을 겪었다. 1998년 분기별 성장률을 보면 외환위기 직후인 1/4분기에는 -3.6% 수준이었으나 2/4분기부터 경기침체가 본격화하면서 -7.2%, 3/4분기에는 -7.1%로 급락해 1998년 1년 동안 -5.8%의 성장률을 기록했고, 소비는 -8.2%를 기록했다.

(9) 급속한 시장개방에 따른 경쟁심화

1980년대 후반 이후 개발도상국에 몰아닥친 자본자유화 물결은 국제금융시장에 소용돌이를 일으켰다. 왜냐하면 국제 핫머니 입장에서는 성장률이 높은 개도국이 자본시장을

개방하면 주식·채권 등 매력적인 투자수단이 많아지기 때문이다. 개도국으로의 국제투자 기본 유입액은 지난 1990년까지 100억 달러를 밑돌다가 1993년에 1,000억 달러를 넘어서는 급증세로 돌아섰다. 개도국들은 이렇게 유입된 자본을 바탕으로 호황을 누리기도 했지만 버블경제와 금융불안의 심화라는 새로운 문제에 직면하게 되었다. 자본자유화는 두 가지 유형으로 나눌 수 있다. 일본·대만의 2단계 자유화와 한국의 IMF형 자유화이다. 일본(1980년)과 대만(1987년)은 경상수지 흑자기조가 정착된 후 국내 투자수요가 줄어들고 성장이 둔화되자 이에 맞추어 금융 및 자본자유화를 추진했다. 이들은 산업경쟁력을 통한 경상흑자를 배경으로 자본유출을 촉진하는 해외투자를 먼저 자유화했다. 이를 통해 자국통화가 고평가되면서 수출기반이 붕괴되는 것을 막은 뒤 외국자본의 국내투자를 허용하는 2단계 자본자유화를 단행했다.

한국정부는 그 동안 자본 유출입을 균형 있게 자유화한다는 원칙 아래 1980년대 초부터 점진적 자유화를 추진해왔다. 그러나 개방압력에 떠밀려 1990년대 경상적자 기조가 뚜렷해진 상태에서 자본자유화가 급진전됐고, 산업·무역구조를 개선하지 못하고 이루어진 급격한 자본자유화는 금융불안과 원화의 고평가 문제 등을 불렀다. 또한 시장개방압력의 증대로 외국계 기업이 대거 진출하고 국내 신규 경쟁사업자가 대거 증가함으로 해서 기업들은 더욱 치열한 경쟁을 벌이게 되었다.

(10) 기술변화의 가속화

오늘날 똑같은 제품과 서비스 생산이라도 사용되는 기술의 종류가 과거보다 훨씬 늘어나게 되었고, 그에 따라 기업도 전보다 훨씬 폭넓은 기술분야에서 전문가를 필요로 하게 되었다. 여기에 과학 및 기술변화의 가속화가 결합되면서 기업은 연구개발협력이나 아웃소싱에 의존해 필요한 기술을 습득하는 현상이 갈수록 두드러지게 되었다. 주요 첨단 과학과 기술의 발달은 더 많은 지역에서 이뤄지게 되었고 그러한 추세는 시장의 글로벌화와 더불어 “기업이 사업에 필요한 기술을 세계 어디서든지 찾을 수 있어야 한다”는 점을 일깨워주었다. 그리고 정보통신 기술, 특히 인터넷은 이 목표를 달성할 수 있는 새로운 혁신적 방법을 마련해 주었다. 이에따라 기업이 사용하는 기술의 성격도 달라지게 된다.

업계 내 기술변화가 급속하게 이루어짐으로써 종래의 기술을 중심으로 생산경영활동을 하고 있던 업체들의 경쟁력이 급속하게 저하되었다. 신기술에 의한 신제품의 출현으로 자사 제품과 서비스 시장은 급속히 잠식되고 기존 설비투자의 가치가 떨어지거나 무용지

물이 되었다. 특히 정보 기술의 급속한 발전은 경제활동의 시공간적 제약을 극복하게 하여 세계경제의 글로벌화와 스피드화를 가속화시켰다. 이에 따라 기업간 경쟁이 심화되었으며, 고객의 욕구가 다양화되어 제품수명주기가 단축되는 변화가 나타났다. 정보기술의 발달은 기업의 업무프로세스의 변화를 요구하였으며, 가상 기업, 인터넷 비즈니스 등과 같은 새로운 개념의 사업기회들의 출현을 낳았다. 이러한 변화에 대응할 수 있는 지식 자원의 축적과 활용이 중요한 과제로 부각되었음에도, 한국기업들은 이에 대한 대응이 매우 뒤늦은 상태였다.

2) 내적 원인

(1) 외형 부풀리기식 사업확장

한국의 대기업들은 사업성·수익성을 고려치 않은 외형 확장에 치중해 과도한 비관련 다각화를 행하여 왔다. 대기업들은 기업자체의 핵심역량과 사업성을 크게 고려하지 않고 과시욕 또는 선전용 차원에서 이른바 문어발식의 계열사 신설을 통해 사업확장을 해왔다. 이러한 비관련다각화 전략은 계열사간의 상호관련성이 부족한 선단식 경영이 그 특징이다. 한국기업들은 대규모 차입자금에만 의존한 동시다발적 사업확장과 설비투자를 하였다. 또한 수익성이 낮거나 전망이 불투명한 사업에 진출하였으며, 전략시행에 대한 성과측정 및 사후관리가 이루어지지 않았다.

한국의 기업들은 외형을 부풀리는데 주력하여 중복 과잉투자를 하였고, 그 결과 과도한 차입으로 부채가 급증하였다. 특히 재벌들은 금융차입에 의존하여 반도체, 유화, 철강 등에 중복과잉 투자함으로써 재무구조가 악화되었다. 여기에 경기하강 등을 계기로 수익성이 급속히 나빠지고 연쇄부도 사태로 번졌다. 재벌들은 수익성보다는 매출을 늘리는 데만 신경을 쓴 나머지 과잉투자를 행하였다. 그리고 당시 일부 재벌들은 대마불사의 환상에 사로잡혀 있었다.

(2) 신뢰할 수 없는 자금관리

한국기업들은 신뢰할 수 없는 자금관리와 불투명한 회계관리를 행해왔다. 기업회계의 투명성이 결여되어 대출은행 조차도 기업의 핵심적인 회계정보를 제대로 파악하지 못하

고 있을 만큼 불투명하고 방만한 자금관리를 행하였다. 그 결과 기업의 가치를 올바로 파악할 수 없었으며, 오히려 취약한 재무구조를 은폐하고 매출성과를 과대 계상함으로써 은행으로부터 자금을 차입하는데 악용하였다. 또한 단기자본조달에 의한 장기시설 투자, 단기부채비율 과다에 따른 유동성 저하, 과다한 금융비용 증가의 초래 등 기업의 전반적인 자금관리 능력이 크게 부족하였다.

외부차입에 의존해 양적 확대를 지속해오던 대기업들이 갑자기 바뀐 경영여건에 즉시 적응하기가 어려웠다는 점도 대기업의 부도 발생가능성을 배제할 수 없는 이유가 된다. 부동산경기 침체로 부동산매각이 쉽지 않았던 데다가 주식시장의 침체로 주식발행도 용이하지 않아 부실기업들의 재무구조 개선노력을 어렵게 만들었다.

(3) 전근대적 인사관리 관행의 지속

한국기업들은 전근대적 연공주의에 입각한 역량파괴식 인사관행을 지속해왔다. 일부 기업들에서 능력에 기초한 연봉제의 도입이나 인센티브제도를 강화하거나, 조기퇴직제·발탁승진 등을 도입하려는 시도가 있었으나, 대부분의 한국기업들은 속인주의에 입각한 사람관리를 행하고 있었다. 이러한 사람관리에서는 인사평가에 있어서의 자질중심적 평가, 지나친 제너럴리스트 지향, 임기응변적 직무순환, 전직원에 대한 무분별한 전인교육의 강조, 특수한 사유가 없는 한 해고를 하지 않는 암묵적 장기고용제도, 사람중심의 업무배분, 성별·학력별 차별적인 인력관리, 연공주의적 보상 및 승진관리 등이 그 특징이었다.

이러한 과도한 속인주의적 사람관리관행이 종업원의 자기계발노력을 촉진하지 못하고 능력 있는 구성원들의 근로의욕을 저하시키는 결과를 초래했다. 한국기업들은 전문인력을 제대로 양성하지 않았고 그 결과 필요한 새로운 전문인력들이 부족한 상황이 만들어졌다. 전문인력을 위한 인센티브 시스템의 부재, 개인별·사업단위별 성과평가 시스템의 부재, 인적 코스트에 대한 개념의 부재, 경쟁사대비 과다보유인력에 대한 대응노력의 미흡 등은 한국기업의 경쟁력을 약화시키는 요인으로 작용했다. 그 결과 한국기업들은 고임금, 과다 인력 보유 등으로 인한 노동생산성의 저하, 다단계 직급 체계·관료주의의 심화 등으로 인력관리상 고비용 저효율 구조가 심화되었다.

(4) 계속성장에 대한 환상

한국기업의 최고경영자들은 한국경제와 세계경제가 계속 성장할 것이라는 환상 속에 위기상황에 대처할 수 있는 경영마인드를 지니지 못하였다. 많은 최고경영자들은 외환위기에 직면하게 되리라고 생각하지도 않았으며 과거의 성공시절에 대한 자기만족, 우월감, 강한 향수 속에 오히려 앞으로도 걱정 없을 것이라는 식으로 상황을 지나치게 낙관하였다. 한국기업은 1960년대 근대화 이후 줄곧 고속성장을 지속해왔기 때문에 1980년을 전후해서 다소의 위기국면이 있기는 하였으나 IMF 구제금융의 위기상황이 오리하고는 우려하지 않았던 것이다.

고속성장의 지속은 한국 국민과 기업, 그리고 정부가 미래에도 계속 성장할 것이라는 낙관적인 예측을 하도록 하는 경향을 초래했다. 따라서 무리한 신규사업투자를 실행하게 했으며 그 과정에서 과다한 차입금을 조달하게 되자 IMF 구제금융시 고금리 정책에 의해 도산하는 사례가 속출하였다. 성장기를 지나는 동안에 과잉고용으로 인한 노동생산성의 저하, 거시 경제적 정보수집 및 대응력 부재, 회사장기비전의 불확실성, 비전에 대한 구성원 공감대 취약, 장기적 사업예측에 의한 유망사업 개발노력이 미흡하였음에도 그러한 문제점들이 고속성장의 환상 하에서 부각되지 못하였다. 그 결과 기업의 전반적인 경쟁력 수준이 크게 저하되고 있었으며 환율의 변동과 같은 외부적 충격에 견디지 못하는 허약한 체질을 갖게 되었다.

(5) 비효율적인 연구개발

대부분의 산업에 있어서 기술은 기업을 성공으로 이끄는 매우 중요한 요소로, 선진국의 기업들은 생산부문 중에서도 특히 새로운 기술의 개발 및 기술수준의 제고에 총력을 기울여 왔다. 그러나 한국의 기업들은 단기적 외형성장이라는 전략목표를 성공적으로 성취하기 위하여, 조속한 시일 내에 생산기술을 습득해야만 한다는 제약조건과 기술의 자체개발을 위해 막대한 투자를 할 자금이 없었다는 내적 능력의 한계로 말미암아 단기적이고 근시안적인 기술전략을 세웠다. 결국 한국기업들은 첨단적인 기술개발이 부진했고 비생산적인 연구개발로 불필요한 비용지출이 과다하였다.

이처럼 한국의 기업들은 단순모방형 기술도입에만 의존하여 왔고, 경쟁력 있는 신제품 및 기술이 부재하였으며, 새로운 지식과 기술의 축적이 미흡하였다. 한국기업들은 기술 혁신단계상 선진국에서 이미 활용되어 저급화한 기술을 도입해 단순실용화 하거나 모방

하는 기술개발에 주력해 왔던 것이 사실이다. 산업화 초기인 60·70년대에는 선진국으로부터 생산시설, 제품의 제조 및 생산기술, 전문인력 등을 포함한 생산기술 전반을 도입해 단순 조립하여 실용화하는데 급급했으며 80년대에는 그간의 경험 축적에 따른 도입기술의 소화능력 향상과 인적 자원의 기술수준 향상을 토대로 단순조립으로부터 새로운 제품의 모방에 주력하였다. 1990년대 이후 10년간 연구개발투자를 하였지만 이러한 투자가 이익의 증대로 이어지지 않았다. 이와 같은 기술개발 노력의 부족과 비효율적이고 형식적인 연구개발 활동은 자체기술개발 능력은 물론 전문기술인력의 양성과 축적을 이루게 하지 못하게 함으로써 기업경쟁력의 저하를 가져왔다.

(6) 경영조직의 비대화

한국기업들은 고속성장기를 거치는 과정에서 과도한 인력채용 및 경영조직의 간접부문의 비대화 등으로 말미암아 수직적·수평적으로 방만한 형태의 조직구조를 지니게 되었다. 이른바 옥상옥, 위인설관형의 조직구조를 이루어 온 것이다. 이러한 조직구조는 계층의 다단계화, 결재라인 과다, 본사 스텔로조직의 확대로 인하여 권력의 과도한 집중 및 인력운용의 비효율성을 초래했다. 위계적이고 과다한 통제는 하위계층의 사람들을 업무스트레스에 시달리게 만들었으며, 늘어난 계층의 수는 최고경영자로부터 일선업무 담당자에 이르기까지 의사전달 과정상 메세지의 누락 등에 의해 부정확하고 왜곡된 커뮤니케이션을 가져왔다. 또한 한 감독자가 관리통제해야 하는 부하의 수가 많기 때문에 부하에 대한 통제가 약해지기도 했으며, 수평적으로도 많은 수의 다양한 업무부문들간에 의사전달이나 업무조정이 쉽지 않고 부문간에 보이지 않는 장벽을 만들게 하였다. 뿐만 아니라 한국기업의 경영조직 운영방식은 탑중심의 과도한 집권적 성향을 띠어 왔기 때문에 본사와 현장간에 업무적으로, 정신적으로 많은 괴리현상을 보이게 하였으며, 자의적·임기응변적으로 조직을 개편함으로써 경영능률을 떨어지게 만들었다.

(7) 대립적 상호 불신의 노사관계

오행동안 잠재되었던 근로자들의 불만요인이 1987년 6·29선언 이후 생존권 보장과 민주적 권리를 요구하는 노동운동의 분출구가 되었다. 근로자들의 입장에서 보면 경영자의 부의 축적이 자신들의 근로대가로 가능했음에도 불구하고 근로자를 단지 관리의 대상으로 여길 뿐, 기업의 파트너로서 여기지 않았던 것이 대립적 상호 불신의 노사관계를

낳았던 것이다. 근로조건은 힘(권력)에 의해 결정된다는 사고가 노사쌍방에 자리잡고 있었기 때문에, 이런 상황하에서의 노사관계는 매우 불안정했고 대규모의 분규 역시 빈번히 발생하게 되었다.

이러한 노사간 갈등은 노사분규로 이어졌고, 노사분규는 그 동안의 타율적 노사관계에 의한 미성숙한 노사교섭관행과 정부의 결단력 없는 자세 등으로 인하여 계속 장기화, 대형화 추세를 보여왔다. 이처럼 80년대 후반 이후에 나타난 노사관계의 양상은 대립적 상호불신의 형태를 보였으며 IMF 구제금융기간동안에도 그 양상이 이어졌다. 노동부에 따르면 1998년 1월부터 5월 7일까지 전국에서 발생했던 노사분규는 31건에 달해 1997년 같은 기간(13건)에 비해 2.4배가량 늘었다. 또 노사간 갈등으로 노동관서에 쟁의조정을 신청하였던 사례도 238건을 기록, 89건에 그친 1997년 같은 기간에 비해 약 2.7배 증가했다. 노동쟁의와 노사분규가 이처럼 급증하였던 것은 IMF 구제금융 이후 시작된 기업의 구조조정 여파로 임금이 깎이고 정리해고가 본격화했기 때문이었다. 특히 임금 자체를 지급하지 못하는 사업체가 늘어나면서 생존권 자체를 지키기 위해 파업이나 실력행사에 참여했던 노동자들이 많아졌다. 1998년 5월 7일까지 약 5개월간 노사분규에 참가했던 사람 수는 33,952명으로 1997년 같은 기간(1,888명)에 비해 32,064명이 늘었다. 노사분규로 작업이 이뤄지지 않은 노동손실일은 152,836일에 달해 1997년 같은 기간(17,494일)보다 135,342일이 증가했다.

(8) 족벌경영체제의 지속

한국기업들은 기본적으로 소유경영자중심의 가족주의에 의거한 족벌경영, 즉 막강한 소유권을 지닌 창업자나 그 가족들에 의해 경영권이 지배·통제되어 왔다. 혈연중심의 족벌경영은 유능한 전문경영인을 배제하고 경영능력이 검증되지 않은 친인척을 무리하게 기업경영에 참여시키게 되었다. 그 결과, 기업경영과정이 왜곡되고 불합리한 인사운영과 구성원간의 파벌 형성 및 조직운영의 비효율성을 초래하였다. 혈연중심의 운영은 실력있는 전문경영인보다도 소유권자에게 강한 몰입을 하는 헌신적이고 피고용자적 중역들을 양산하였다. 고용중역들은 장기적인 관점에서 경영을 이끌어가기보다 가시적인 단기성과 향상에 급급 하는 경우가 많이 나타났다.

권위주의에 의한 독단적인 경영 의사결정, 오너 및 가족중심의 경영진 인사, 빈번한 경영층 교체는 전문경영자의 소신 있는 경영관행을 자리잡지 못하게 했으며, 책임경영 및

자율경영 풍토 또한 정착할 수 없게 하였다. 소유경영체제는 권한과 부의 집중소유로 '군주'와 같은 카리스마적인 최고경영자를 놓게 하였다. 따라서 기업경영의 의사결정과정이 비합리적으로 이루어지는 경향이 있었으며, 중역이나 참모들과 협의하지 않거나 건의를 묵살하고 오너 자신이 독선적으로 의사결정을 하는 경향이 많아서 구성원들의 참여욕구를 충족시키지 못했다. 소유경영자만이 절대권자인 이러한 상황은 일반구성원들의 무사안일한 업무태도를 가져왔다.

(9) 상향유착적 대 정부관계

한국기업들은 정부에 의존하는 외부권력 종속형 기업경영을 해 왔다. 역사적으로 볼 때 한국기업들은 정부의 산업정책에 부응하는 정도를 넘어서 정부권력에 순응하여 사업 기회를 독점하려는 비공식적 정경유착 관계전략을 추구해 왔다. 그 동안 한국에서는 정부가 기업보다 우위의 입장에서 전반적인 경제정책을 선도하고 기업활동에 대한 강력한 개입을 행하여 왔으며, 기업은 이러한 정부정책에 순응해 왔다는 지적을 받아왔던 것이다. 이러한 관계유형에서는 통상 정부의 개입논리가 기업의 자율논리를 거의 일방적으로 압도하게 된다. 이로 인해 기업의 대 정부관계는 권력의존적인 상향유착적 형태를 놓게 되었으며, 정경유착 등으로 말미암아 기업의 투명성은 결여될 수밖에 없었다. 즉 불법적인 로비활동이나 밀실행정 등의 관행은 정부가 지원에 대한 통제권을 대부분 가지고 있는 상황에서 기업과 정부의 관계가 상향유착적·종속적이 됨으로써 발생한다고 할 수 있다. 이렇게 기업이 정부에 일방적으로 의존함으로 인하여 기업 스스로의 창의성을 발휘하는 것이 저해되고, 공정한 경쟁풍토의 조성이 어려워지며, 그에 따라 기업이 환경에 대응할 수 있는 능력이 저해되는 문제가 발생했던 것이다. 또한 이러한 상향유착적·종속적 관계에서 기업은 정부의 지원을 많이 받기 위해서라도 과도한 외형 확장에 치중할 수밖에 없었다.

이러한 권력의존형 경영은 기업자체의 경쟁력을 약화시키고 정치환경의 변화에 따라 기업홍망이 좌우되는 상황을 초래했다. 또한 권력의 후원을 받아 금융기관으로부터 대출을 받아냄으로써 부채비율이 비정상적이 되도록 하였다. 이러한 정경유착은 기업인의 부정부패, 도덕적 해이를 초래했다. 예를 들어 한보는 무보증으로 은행에서 대출받은 45억 달러 중 60%만 투자하고 나머지는 정치인에 대한 로비 등 비정상적인 방법으로 처분했었다.

(10) 사회적 책임의 경시

한국기업들은 소유경영자의 기업경영에 대한 의식이 바뀌지 않았으며, 기업사유의식에 따른 오너 취미충족식 기업경영을 행해온 것으로 지탄을 받아왔다. 기업자금을 개인적인 용도로 유용하는 경우도 많았는데 이는 기업의 회계와 소유주의 가계를 구분하지 않았기 때문에 가능한 일이었다. 또한 기업인으로서 사회적 책임의식이 부족하였고, 기업인으로서의 도덕성이나 실패에 대한 책임의식 역시 매우 미흡하였다. 대기업은 그 이해관계자와의 바람직한 관계형성 면에서 중소기업과 공생적 협력관계를 구축해야 함에도 불구하고 협력업체로서 중소기업을 선정함에 있어서 철저한 분석을 거치지 않고 기업주나 경영자의 개인적인 취향과 선호에 따른 지나치게 임의적인 관계를 형성해왔다. 중소기업을 장기적인 관점에서 발전시키지 못하였으며, 중소기업에게 원가부담을 전가시키기도 해왔다. 그리고 근로자들과의 공동성장을 모색해야 함에도 불구하고 근로자들을 공사의 분명한 구분없이 경영자의 개인적인 일에까지 동원하는 경우도 많았으며, 다수의 주주의 이해관계를 대변해 경영활동을 감시하고 통제해야만 하는 이사회 역시 특정 소유주의 이해관계를 대변해주는 형식적인 기구에 머물러 있었다.

V. 教訓 및 示唆點

개인이든 국가든 역사가 주는 교훈을 잘 파악하고 이를 재도약의 기회로 살릴 때 향후의 발전이 보장된다고 할 수 있다. 앞에서 살펴본 바와 같이 한국기업의 위기증상과 위기원인에 대한 재조명을 통해서 우리가 교훈을 얻을 수 있다면 “위기”라는 말 자체가 위협과 기회라는 의미를 내포하고 있는 것처럼 IMF 구제금융시기의 고통은 앞으로 한국의 기업들이 제2의 도약을 해 나가는 데 오히려 기회로 활용할 수 있을 것이다.⁷⁾ 바로 이러한 맥락에서 본 논문은 한국기업의 경영위기가 가장 심각했던 1998년의 1년 동안을 중심으로 하여 경영위기의 증상과 원인을 살펴보고 이로부터 어떤 교훈이나 시사점을 얻을 수 없겠는가 하는 연구의도를 가지고 시작한 것이다.

7) 지난 30년간 IMF 관리체제를 경험했던 137개국(선진국 50개국, 중진국 및 후진국 87개국)을 조사한 결과를 보면, 선진국을 제외한 나라에서 IMF 관리체제 이전과 비슷한 수준으로 회복된 나라가 30여 개 국가, 더 악화된 나라가 32개국으로 나타났다. 전체적으로 보면 약 15%의 나라만이 이전보다 더 발전하고 있다(김용성, 1998).

다음에서는 본 연구를 통해 얻을 수 있었던 향후 한국기업의 경영발전을 위한 교훈 및 시사점을 몇 가지 제시해보고자 한다.

첫째, 본 연구를 통해서 우리는 경영위기의 양적·질적 증상지표를 다음의 〈표 V-1〉과 〈표 V-2〉처럼 정리해 봄으로써 향후 한국기업에서 그런 징후가 어떻게 나타나는지를 사전 점검할 수 있는 체크리스트로 활용할 수 있을 것이다. 이처럼 오늘날의 기업조직은 경제·기술적 측면과 사회·심리적 측면을 모두 갖고 있는 다차원적인 실체이기 때문에, 경영위기의 증상을 파악하는데 있어서도 경제·기술적 관점(양적 지표)과 사회·심리적 관점(질적 지표)을 동시에 고려하여 균형 있게 살펴볼 필요가 있는 것이다.

〈표 V-1〉 경영위기의 경제·기술적 증상 지표

| |
|---|
| ① 부도율 : 도산했거나 곧 부도가 날 것만 같은 한계기업들의 증가 정도 |
| ② 실업률 : 기업부도와 구조조정에 따른 실직자들의 증가 정도 |
| ③ 공장가동률 : 총생산설비 중 최대 생산활동량 대비 실제 가동되고 있는 생산설비 비율의 하락 정도 |
| ④ 매출액 : 경기와 시장수요가 급속히 위축되어 매출액 신장률이 마이너스로 전환된 정도 |
| ⑤ 수익성 : 원가 및 금융비용이 상승함으로써 기업의 수익성이 악화되어 순이익이 감소되거나 적자폭이 커진 정도 |
| ⑥ 설비투자율 : 설비투자 계획을 연기하거나 축소 또는 백지화한 정도 |
| ⑦ 해외바이어의 이탈 : 기업부도에 대한 우려로 해외바이어로부터 외면 당한 정도 |
| ⑧ 주가 : 기업가치의 대표적 지표인 주가가 폭락한 정도 |
| ⑨ 현금유동성 : 정상적인 자금운용을 하지 못하고 생존을 위한 변칙적 자금운용이 증가한 정도 |
| ⑩ 연구개발 투자비율 : 기업의 자금사정 악화로 연구개발 투자가 감소된 정도 |

〈표 V-2〉 경영위기의 사회·심리적 증상 지표

| |
|---|
| ① 실업에 대한 불안감 : 신분변동에 대한 위기감과 실직에 대한 불안심리로 종업원의 근로 의욕·사기가 저하된 정도 |
| ② 집단이기주의 : 계층간·집단간 이기주의가 확산되거나 회사 공동체의식이 실종된 정도 |
| ③ 경영층의 심리상태 : 경영자가 위기상황에 대한 속수무책 상태에서 무력감을 느끼게 되고 자신감을 잃게 된 정도 |
| ④ 조직 기강 : 조직내 기존의 기본적인 규율과 질서가 와해되고 붕괴된 정도 |
| ⑤ 구성원의 스트레스 : 위기극복의 의지가 퇴색하고 자포자기식 무기력감과 냉소적 패배의식이 만연된 정도 |
| ⑥ 구성원의 윤리적 행동 : 직원들의 비윤리적 행동 및 범죄행위가 증가한 정도 |
| ⑦ 중장기 경영전략 : 하루 하루의 위기 모면에 급급한 나머지 중장기적 경영전략 수립이나 비전경영이 소홀하게 된 정도 |
| ⑧ 기업 상호간 신뢰도 : 업계내 신용거래가 실종되고 기업간 상호불신이 증폭된 정도 |
| ⑨ 기업에 대한 여론 : 기업에 대해 위기의 책임자로 적대적 여론이 증가한 정도 |
| ⑩ 국제적 신인도 : 기업에 대한 대외적·국제적 신용도가 추락한 정도 |

둘째, 본 연구를 통해서 경영위기의 외적·내적 원인지표를 다음의 〈표 V-3〉과 〈표 V-4〉처럼 정리해봄으로써 우리는 한국기업에서 위기의 발생원인을 사전에 파악할 수 있는 체크리스트로 활용할 수 있을 것이다. 이처럼 경영위기의 원인을 규명하는데 있어서 기업경영시스템 모형에 입각하여 투입요소인 외적 원인과 함께 전환요소인 내적 요인을 어느 한쪽에 치우치지 않고 균형적으로 함께 살펴보는 것이 필요함을 알 수가 있는 것이다.

〈표 V-3〉 경영위기의 외적 원인 지표

| |
|--|
| ① 환율 : 외환시장에서 외국인들이 외화를 급속하게 회수함으로써 환율이 급상승한 정도 |
| ② 거래업체의 경영상황 : 거래업체 및 협력업체의 도산에 따른 여파로 기업위기가 증폭된 정도 |
| ③ 원재료 가격 : 환율의 상승과 유통망의 마비에 따른 원재료 가격의 상승으로 생산이 원활하지 않게 된 정도 |
| ④ 정부규제 : 정부의 과도한 행정규제와 경경유착의 부패구조가 고착화 된 정도 |
| ⑤ 금융시스템 : 관치 금융관행에 의해 금융시스템이 낙후된 정도 |
| ⑥ 산업정책 : 정부 산업정책의 혼선 및 일관성의 결여로 정책집행이 실패한 정도 |
| ⑦ 경제관료의 능력 : 정부 경제 관련 관료들의 전문성이 부족하고 무능력한 정도 |
| ⑧ 경기상황 : 국내외의 경기불황이 심화된 정도 |
| ⑨ 시장개방 : 선진국의 시장개방압력에 따른 경쟁의 심화 정도 |
| ⑩ 기술변화 : 국내외적으로 기술변화가 급속하게 이루어진 정도 |

〈표 V-4〉 경영위기의 내적 원인 지표

| | |
|----------|--|
| ① 사업확장 | 사업성·수익성을 고려치 않은 외형 키우기에 주력한 사업확장의 추진 정도 |
| ② 자금관리 | 취약한 재무구조의 은폐로 기업의 부채비율이 과도해지고 방만한 자금관리를 행한 정도 |
| ③ 인사관리 | 전근대적 관행에 기반한 인사관리의 지속 정도 |
| ④ 경영마인드 | 기업이 계속 성장할 것이라는 환상 속에 위기상황에 대한 대비책이 부족한 정도 |
| ⑤ 연구개발 | 단기적 성과중시로 기술개발이 부진하고 비생산적인 연구개발로 불필요한 비용지출이 과다한 정도 |
| ⑥ 경영조직 | 과도한 인력채용 및 경영조직의 간접부분이 비대화된 정도 |
| ⑦ 노사관계 | 노사관계가 대립적 상호불신의 비생산적인 소모전 상태를 지속한 정도 |
| ⑧ 경영체제 | 혈연중심의 가족주의에 의거한 족벌경영이 지속됨으로써 책임경영체제가 부재한 정도 |
| ⑨ 대정부관계 | 기업경영의 자생력보다는 정부에 의존하는 해바라기식 종속형 기업경영의 유지 정도 |
| ⑩ 사회적 책임 | 소유경영자의 기업경영에 대한 사유의식이 강하여 기업의 사회적 책임을 다하지 못한 정도 |

셋째, 만약 우리기업들이 자체적으로 위기를 사전에 감지할 수 있는 시스템을 구축하고 이를 제대로 활용하였다면 IMF 관리체제에 처하지는 않았을 것이다. 따라서 기업이 생존을 위해 자사 경영상태의 변화를 지속적으로 체크하여 조기에 부실징후를 파악하고, 부실화의 징후가 나타났다면 그 원인을 체계적으로 분석하여 문제점을 근본적으로 해결해 나감으로써 기업을 회생시킬 수 있는 자가검진능력을 갖추는 것이 필수적이다. 이를 위해서는 기업의 부실화 정도를 주기적으로 모니터링하고, 문제점을 조기에 신속하게 발견하고 근본적으로 해결책을 강구해 나갈 수 있는 시스템을 구축할 필요가 있다. 하지만 지금까지 우리기업들의 현실을 보면 이러한 경영위기를 사전에 감지할 수 있는 조직시스템의 구축이나, 그를 제대로 활용하기 위한 구성원들의 능력배양을 등한시해 왔다. 몇몇 기업에서 위기감지장치를 마련해 놓은 경우에도 위기관리 의사결정을 내리게 할 수 있을 정도의 구체성이 부족하였기 때문에 전략적인 위기관리를 행하는 데는 한계가 있었다.

이에 우리는 향후 한국기업들이 다시는 경영위기에 치하지 않도록 앞에서 제시한 위기의 증상과 원인에 대한 지표를 이용하여 기업의 부실징후를 사전에 파악할 수 있는 조기 경보시스템(early warning system)을 개발해야 할 필요성을 절감하게 되는 것이다. 그러한 시스템을 개발할 때 우선 고려해야 할 것은 위기가 어느 일순간 갑자기 나타났다

가 없어지는 일과성을 지니지 않고 계속 진행되고 발전하며 그 모습과 중요성의 정도가 변화하는 동태적 특성을 갖기 때문에 이에 대응할 수 있는 조기경보시스템을 갖추어야 한다는 것이다. 따라서 먼저 앞의 논의를 통해서 확인된 각각의 위기지표에 대해서 우선 순위를 결정할 수 있도록 기업경영에 미치는 영향력과 긴박성의 정도를 기준으로 매트릭스(matrix)를 만들어 보는 것이 도움이 될 것이다. 이러한 매트릭스에 입각해서 우선 순위에 따른 위기요인을 파악하게 되면 다음으로는 그에 대한 기업의 반응방식을 결정하고 그것들을 수행하는데 있어서 추구해야 할 선택대안들을 확인해야 한다. 또한 더 나아가 그러한 기업 반응 결과를 지속적으로 평가하고 그 행동이 원래 의도된 방향으로 움직여 따라가는지 확인하는 것이 필요하다. 그리고 이 단계에서 수립되는 정보들은 또한 앞 단계로 피드백 되어 필요한 수정 및 조정이 이루어 질 수 있도록 해야 할 것이다. IMF 구제금융시의 위기에서도 확인할 수 있었듯이 방심하면 한순간에 기업의 존립 자체가 위협받을 수 있지만 그러한 위기관리는 단시간에 이루어지지 않는다. 따라서 위기관리를 가장 중요한 전략적인 의사결정과제로 인식하여 지속적으로 관심을 기울이고 위기의 증상과 환경변화에 따라 수정·발전시켜 나가야만 할 것이다.

넷째, 본 연구를 통해서 한국기업에서 나타났던 경영위기의 증상과 원인을 분석해 본 결과 단순히 경영위기를 관리하거나 예방하는 활동만으로는 향후 한국기업들이 처할 수 있는 총체적인 위기를 극복하고 더 나아가 세계시장에서 경쟁력을 갖추기에는 매우 미흡하다는 것을 알 수 있다. 따라서 한국의 기업들이 21세기에 지속적인 성장과 발전을 하기 위해서는 당면하고 있는 경영위기를 극복하고 변화하는 경영환경에 능동적으로 대응할 수 있는 새로운 기업경영시스템을 갖추어 나가야 할 필요성이 제기되는 것이다.

이러한 새로운 경영시스템의 개발방식에 대한 논의과정에서 주로 제시되고 있는 것이 경제논리에 입각한 이론바 '글로벌 스텐더드'식 경영을 따라가야 한다는 주장이다. 경제논리 또는 경제·기술적 논리에 입각한 개발방향은 인간의 행동이나 조직의 운영방식이 효율성을 중시하고 추구하는 방향에서 이루어져야 한다는 시각에서 출발한다. 이와 같은 경제논리는 서구적 합리주의 또는 합리성에 기초하고 있다고 할 수 있다. 경제논리가 합리주의에 기초해 있고 합리주의는 서구사회에서 크게 융성해 왔기 때문에, 한국의 입장에서 보면 경제논리에 의한 경영방식은 서구형의 경영방식으로 이해할 수 있다. 즉, 글로벌 스텐더드란 서구형의 경영방식으로, 이것이 바로 세계공통의 보편적인 '믿을 수 있는 수준의 표준 또는 요건'을 의미하는 것으로 받아들여지고 있다. 이 말은 지금까지 한

국 기업들을 지탱해주었던 기업경영 패러다임은 이제 낡은 가치로서 철저히 비판·단절되어야하고, 서구적 합리주의로 대체 또는 그것을 유입해야 한다는 주장이라고 할 수 있다. 그러나 기업경영시스템을 개발해나가기 위해서는 문화논리 또한 필요하다. 문화논리 또는 사회·문화적 논리에 입각한 개발방향은 인간의 행동이나 조직의 운영방식이 조직 구성원들의 사회·심리적 만족과 전통을 중시하는 방향에서 이루어져야 한다는 시각에서 출발한다. 이러한 문화논리는 인간의 사회적 동기에 주목하여 어떤 경영방식들은 특정 국가의 문화적 특수성을 계승하는 것이 오히려 기업의 성장과 발전을 도모하는데 도움이 될 수 있다는 시각을 갖고 있다. 예를 들면 공동체주의나 인본주의와 같은 한국적 사회문화의 강점에 기초한 경영관행을 계승함으로써 기업의 경영방식을 활성화시켜 나갈 수 있다는 것이다.

결론적으로 우리는 경제논리와 문화논리를 대립적 또는 이원적으로 보지 않고 각각의 목표를 존중하면서 발전적인 방향으로 포괄하려는 융합형 경영방식을 새로운 한국기업경영의 방식으로 내세울 수 있을 것이다. 이는 한국기업들이 경쟁력을 갖추고, 더 나아가 진정한 의미에서 경영방식의 국제화·세계화를 이루기 위해 한국적인 것과 서구적인 것을 융합·접목하는 것을 말한다. 지금까지 한국기업들의 성공요인 중 연속·계승해야 할 강점은 가미하여(물론 약점은 제거하고) 세계화하고, 서구의 것들을 폭넓게 수용하되 일방적으로 벤치마킹할 것이 아니라 한국적인 것에 접목시킬 수 있도록 의도적·계획적·전략적으로 새로운 경영구상을 행하는 것이다. 이처럼 우리는 많은 사람들이 공유할 수 있는 패러다임에 바탕을 둔 융합형 경영방식을 개발함으로써, 매우 복잡하게 얹혀 있는 경영문제들에 대해 보다 실천적이고 전문적인 지식과 아이디어를 통해 그 해결방안을 제시할 수 있을 것이며, 기업이 경제적 목적과 사회적 목적을 균형적으로 달성해 나가는 과정에서 나타나는 제반 갈등상황을 효과적으로 조정할 수 있게 될 것이다.

참 고 문 헌

- 국민호 (1998), “신뢰사회: 유교와 가족”, 1998년도 전기 한국사회학대회 발표논문.
- 김명수 (1999), “99년 경제정책 4대 초점 : 구조조정·경기진작·실업대책·지식 기반,” 「주간매경」, pp. 13-16.
- 김용성 (1998), “한국기업의 위기와 생존전략 : 20% 분석하고 80% 행동하라.” 「주간상의」, 1998. 8. 3. 제1370호, pp. 28-30.
- 김원수 (1994), 「신경영학원론」, 서울 : 경문사.
- 박재규a (1998), “한국 경제발전과 국가의 역할변화.” 「한국사회학」, 제32권 3호, pp. 591-620.
- _____b (1998), “한국의 경제발전과 노동정치체제의 변화,” 1998년도 전기한국사회학대회 발표논문.
- 신유근 (1992), 「한국의 경영 : 그 현상과 전망」, 서울 : 박영사.
- _____ (1994), 「현대의 기업과 사회 : 한국적 거시경영의 기초」, 서울 : 경문사.
- _____ 외 (1999), 「신조직환경론」, 서울 : 다산출판사.
- _____ (2000), 「경영학원론」, 서울 : 다산출판사.
- 안충영(2000), 「21세기 동아시아의 경제발전모델」, 서울 : 대한상공회의소 한국경제연구센터.
- 염재호 (1999), “한국 경제모델의 위기 : 구조의 위기와 담론의 위기,” 한국사회과학연구협의회, 「사회과학논평」, 제18호, pp. 17-35.
- 오진욱·이한득 (1998), “한국기업 부채위기의 실상,” 「LG주간경제」, 1998. 10. 21, pp. 5-8.
- 이수훈 (1999), “IMF사태와 한반도: 반주변부적 가치와 삶, 그리고 중도공동체,” 「사회연구」, 제12집.
- 조동성 (1999), 「한국경제 더 물러설 수 없다」, 서울 : 한국경제신문사.
- 조영갑 (1995), 「한국위기관리론」, 팔복원.
- 한국산업기술협회 (1998), 「산업기술백서 - IMF 관리체제 극복을 위한 기술혁신전략」.
- Albert S. (1996), *Crisis Management for Corporate Self-Defense*, NY : Amacom.

- Baird, L. S., Post, J. E. & Mahon, J. F. (1990), *Management : Functions and Responsibilities*, NY : Harper & Row, Publishers.
- Bateman, T. S. & Zeithaml, C. P. (1991), *Management : Functions and Strategy*, Homewood : Irwin.
- Booth, S. A. (1993), *Crisis Management Strategy : Competition and Change in Modern Enterprise*, London : Routledge.
- Chang Kyung-Sup (1999), "Social Ramifications of South Korea's Economic Fall," *Development & Society*.
- Dutton, J. E. (1986), "The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issue," *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No.5, pp. 501-517.
- Hay, R. & Gray, E. (1974), "Social Responsibilities of Business Managers," *Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 1, pp. 135-150.
- Hedberg, B. L. T., Nystrom, P. C., & W. H. Starbuck (1976), "Camping on Seesaws : Prescription for a Self Designing Organization," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 41-65.
- Jackson & Dutton. (1987), "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action," *Academy of Management Review*, Jan, 1987. Vol. 12 No.1 pp. 76-90.
- Jerry S. Rosenbloom. (1972) *Case Study in Risk Management*, NY : Appleton-Century Crofts.
- Lew, Seok-Choon (1999), "An Institutionalist Reinterpretation of 'Confucian Capitalism' in East Asia," *Korean Social Science Journal*, Vol. 26, No.2, pp. 117-134.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993), "Configurational Approach to Organizational Analysis," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No.6, pp. 1175-1195.
- Miller, D. (1981), "Toward a New Contingency Approach : The Search for Organizational Gestalts," *Journal of Management Studies*, Vol. 18, pp. 1-26.

- Mitroff, I. I. & Pearson, C. M. (1993), *Crisis Management : A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis Preparedness*, San Francisco : Jossey Bass.
- Mitroff, I. I., Pauchant, T. C. & Shrivastava, P. (1988), "The Structure of Man-made Organizational Crisis : Conceptual and Empirical Issues in the Development of a General Theory of Crisis Management," *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 33, pp. 83-107.
- Mitroff, I. I., Pearson, C. M. & Harrington, K. L. (1996), *The Essential Guide to Managing Cooperate Crisis : A Step by Step Handbook for Surviving Major Catastrophes*, NY : Oxford University Press.
- Morgan, G. (1986), *Images of Organization*, Beverly Hills : Sage publications.
- Pearson, C. M. & Clair, J. A. (1998), "Reframing Crisis Management," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No.1, pp. 59-76.
- Reilly, R. T. (1988) *Public Relation in Action*, Englewood Cliffs, NJ : Prectica Hall Inc.
- Robbins, S. P. (1990), *Organization Theory : Structure, Design & Application*, 3rd ed., Englewood Cliffs : Prentice Hall. Inc.
- Robinson, J. A. (1972), "Crisis : An Appraisal of Concepts and Theories," In Herman, C. F.(ed.) *International Crisis : Insights from Behavioral Research*, NY : Free Press, pp. 20-35.
- Starbuck, W. H. & Hedberg, B. L. T. (1977), "Saving an Organization from a Stagnating Environment," In H. B. Thorelli (ed.) *Strategy + Structure = Performance*, Bloomington : Indiana University Press.
- Stuart St. P. Slatter. (1984), "The Impact of Crisis on Managerial Behavior," *Business Horizons*, May-June, Vol. 27, pp. 65-69.