(주)비유와상징

노진귀

목 차

Ⅰ. 연구개요 ·····1

1. 연구방향 ·····1
2. 연구방법 ·····6

Ⅱ. 업종 및 기업개요 ·····8

1. 업종개요 ·····8
   가. 사교육 시장 규모 결정요소 ·····8
   나. 사교육시장의 성장추세 ·····11
   다. 사교육시장의 경쟁실태 ·····12
2. 기업개요 ·····13
   가. 창립과 성장 ·····13
   나. 사교육시장에서의 위치 ·····15
   다. 수상기록 ·····17
   라. 성장동력 ·····18
   마. 향후계획 ·····20
   바. 새로운 도전 ·····21

Ⅲ. 혁신노력 ·····23

1. 혁신배경 및 방향 ·····23
가. 혁신배경 ·····23
나. 혁신방향 ·····26
2. 작업조직 및 조직문화 ·····27
가. 작업조직이론의 발전 ·····27
나. 조직구조 ·····32
다. 기업문화 혁신 - VIVA 프로젝트 ·····49
3. 인사제도의 혁신 ·····77
가. 채용제도 ·····77
나. 교육·학습 혁신 ·····78
다. 보상 혁신 ·····104
라. 인사평가제도 혁신 ·····106
4. 최고경영자의 리더십 ·····114
5. 노사관계의 특징 ·····120
가. 종업원이익대표제도 ·····120
6. 윤리경영 실태 ·····129
7. 제품혁신 ·····135
가. 비유와상징의 경쟁전략 ·····135

IV. 혁신의 특징 및 시사점 ·····145

1. 혁신의 특징 ·····145
가. 인적자원 기반 전략 구사 ·····145
나. 대표이사에 의한 주도 ·····145
다. 변혁적 리더십과 임파워먼트 ·····146
라. 자체역량에 의한 혁신 ·····146
마. 총체적 혁신 ·····147
바. 윤리경영의 추구 ·····148
사. 선택과 집중 ·····149
아. 혁신의 시의성 ·····149
자. 혁신의 선 순환성 ·····150
차. 종업원이익대표제의 미발달 ·····150
2. 시사점 ·····151

참고문헌 ·····156

표 목 차

〈표 1〉 공교육시장과 사교육시장 규모 변화 ……11
〈표 2〉 사교육시장규모 추이 ……12
〈표 3〉 사교육시장 주요 업체 현황 ……13
〈표 4〉 사업 분야 ……14
〈표 5〉 성장기록 ……15
〈표 6〉 교재출판시장 10대 선도 기업 현황(2007년) ……16
〈표 7〉 학습교재시장 점유율(2007년) ……16
〈표 8〉 수상경력 ……17
〈표 9〉 성장기여 정도 ……19
〈표 10〉 신규사업부문 투자금액 ……20
〈표 11〉 경영계획 ……21
〈표 12〉 사회기술체계적 작업조직 패러다임 ……29
〈표 13〉 작업조직의 유형과 장단점 ……30
〈표 14〉 직무역량을 비전공자가 획득하는데 소요되는 기간 ……35
〈표 15〉 직책체계 ……40
〈표 16〉 개편 직책명과 정의 ……44
〈표 17〉 현행 조직문화와 권장되는 조직문화의 특징 비교 ……50
〈표 18〉 핵심가치 설문조사 결과(비유와상징인이 추구해야 할 가치) ……55
〈표 19〉 비바 프로젝트 산출의 사명, 지배가치, 핵심요소, 행동기준 ……59

〈표 20〉 행동기준 세부사항 ……60
〈표 21〉 조직문화에 대한 동의정도와 동화정도·기간간의 상관관계 ……71
〈표 22〉 조직문화유형 지표 ……75
〈표 23〉 외적 몰입과 내적 몰입 비교 ……76
〈표 24〉 중기 교육계획 ……78
〈표 25〉 교육종목 ……80
〈표 26〉 연도별 교육실적 ……80
〈표 27〉 1인당 교육시간 및 교육비 ……82
〈표 28〉 학습체계도 ……83
〈표 29〉 직무역량도출 프로세스 ……85
〈표 30〉 교육직무 - 역량정의 및 행동특성 규명(예시) ……86
〈표 31〉 교육직무 - 연차별 구분기준 및 주요 활동영역(예시) ……87
〈표 32〉 교육직무 - 주요 행동별 K/S/V 도출(예시) ……87
〈표 33〉 교육직무 - 주요행동별 수행수준 및 기대수준 ……88
〈표 34〉 진단결과 프로그램 ……89
〈표 35〉 교육가이드 프로그램 ……90
〈표 36〉 2006년도 학습조 현황 ……92
〈표 37〉 2007년도 학습조 현황 ……93
〈표 38〉 2008년도 학습조 현황 ……94
〈표 39〉 2007년도 비공식적 학습조 현황 ……95
〈표 40〉 경력종업원 OJT매뉴얼 ……96
〈표 41〉 신입종업원 OJT매뉴얼 ……97
〈표 42〉 교육·학습의 효과 ……101

〈표 43〉 직책별 평가자 ·····106
〈표 44〉 평가요소 및 직책별 배점기준 ·····107
〈표 45〉 피평가자 직책별 평가자 구성 ·····108
〈표 46〉 인사평가제도의 효과 ·····110
〈표 47〉 TPM 평가요소 ·····113
〈표 48〉 대표이사의 리더십 특성 ·····119
〈표 49〉 노사협의회 처리안건(2007년도) ·····122
〈표 50〉 종업원의 부문별 만족도 ·····124
〈표 51〉 만족도 수준별 분류 ·····125
〈표 52〉 고객욕구 파악방식 ·····143
〈표 53〉 교재 A/S ·····144

그림목차

[그림 1] 조직구조 ·····33
[그림 2] 직책제도 ·····46
[그림 3] 인재상 포스터 ·····64
[그림 4] 친밀성·연대성 모형 ·····73

Ⅰ. 연구개요

1. 연구방향

본 연구는 다음 두 가지 관점을 배경으로 이루어졌다.

첫 번째 관점은 작업장혁신의 영역과 관련된 문제이다. 경영자는 자원 또는 시장에 기반을 두어 경쟁우위(competitive advantage)를 추구하고 그것을 통해 시장 확대 및 지대 수취 등 이윤극대화를 추구한다. 즉 시장에 대한 독과점적 지위를 추구하는 등 시장기반 전략을 추구하거나 아니면 작업장혁신에 의한 고유의 자원을 통해 시장점유율을 높이거나 지대를 추구하는 자원기반전략, 또는 그 양자를 구사한다.

자원기반의 경영전략을 취하게 되면 자원의 효율적 활용과 모방하기 어려운 자원을 개발하는 데에 1차적 초점을 두게 될 것이다(Starr and MacMillan, 1991). 지속적 경쟁우위의 원천이 제품시장 지위나 전술보다 조직역량에 있는 것으로 보는 관점이다(Rumelt et al., 1991, 23). 독과점을 통해 시장을 지배할 위치에 있지 않는 기업은 비경제적 방식에 의한 시장 확보를 추구할 수도 있으나 기본적으로는 자원기반 전략을 추구하지 않을 수 없을 것이다.

Wright et al.(1999)에 따르면 경쟁우위란 현재 또는 잠재적인 경쟁자

들에 의해 동시적으로 이행되지 않는 가치창출적 전략을 시행할 경우에 발생하며, 지속적 경쟁우위(sustained competitive advantage)는 그러한 우위를 모방하는 노력이 끝난 후에 나타나는 것이다. 즉 모방시도에도 불구하고 모방이 되지 못하는 그런 시기부터 확정적으로 나타난다. 모방하기 어려운 자원은 새로운 제품을 개발해내고 그 제품이 모방당하거나 더 우수한 제품에 의해 추월당하기 전에 또 다른 제품을 개발해냄으로써 경쟁우위를 지속가능하게 할 것이라는 시나리오다.

경쟁우위는 자원의 이질성(heterogeneity)과 비이동성(immobility)에 의해서만 담보될 수 있다. 이질성은 기업마다 자원이 얼마나 다른지를 말하며 비이동성은 경쟁기업이 다른 기업으로부터 자원을 이전받거나 스카우트할 수 없는 상태를 말한다. 기업의 자원이 지속적 경쟁우위를 갖기 위해서는 다음 4가지 속성을 가져야 한다고 한다. 첫째로 자원이 기업에 가치를 부가해야 한다. 둘째로 자원이 현재의 또는 잠재적 경쟁자 가운데서 고유하고 희귀해야 한다. 셋째로 자원이 불완전하게만 모방 가능해야 한다. 넷째로 자원이 경쟁기업에 의해 다른 자원으로 대체될 수 없어야 한다. 자원의 이질성과 비이동성, 그리고 위에 열거한 4가지 속성이 충족되면 그런 자원은 지속적 경쟁우위를 가질 수 있다. 작업장 혁신이란 경쟁우위를 가질 수 있는 자원형성을 주요 목표로 한다고 할 수 있다.

자원 중 인적자원은 경쟁우위를 담보할 수 있는 매우 중요하고 용이한 자원이다. 그런 점에서 인적자원은 경쟁우위의 요소이다(Schuler&MacMillan, 1984; Ulrich 1991). 인적자원이 지속적 경쟁우위 요소로 기능하기 위해서는 자원 일반과 마찬가지로 4가지 기준이 충족되어야 한다. 첫째로 인적자원이 기업에 가치를 부가해야 한다. 이를 위해서는 기업은 다른 유형의 숙련을 필요

로 하는 일자리를 가지고 있어야 한다. 둘째로 자원이 희귀해야 한다. 고숙련자는 정의상 희귀하다. 셋째로 모방할 수 없어야 한다. 기업의 관행, 정책, 문화를 형성해온 역사적 조건의 고유성, 경쟁력 우위의 원인을 쉽게 확인하기 어려운 애매성, 모방할 수 없는 사회적 관계 등이 모방을 어렵게 한다. 넷째로 대체될 수 없어야 한다.

Hendry et al.(1995)는 경쟁우위가 자원의 비모방성(Inimitability)에 의해 담보되고 비모방성은 조직적 루틴(routine)에 자리 잡고 있는 '암묵지'로부터 발생한다고 보고 있다. 암묵지란 단지 부분적으로만 묘사될 수 있고 그것을 명시하려는(prescribe) 시도에 의해 파괴되기도 한다. 기업 스스로도 온전하게 그리고 재빨리 파악할 수 없는 부분이다.

실제로 종업원들은 매우 다양하고 복잡한 작업환경 하에서 일하게 된다. 직무의 수행은 특수한 맥락, 조건, 상황 하에서 이루어진다. 납품업자, 고객, 동료 종업원과의 특수적 관계 속에서 일하게 되고 그때그때의 다양한 상황의 도전을 받아가면서 일하게 된다. 따라서 표준화된 역량 이상의 것이 필요해지고 실제로 직무수행과정에서 그런 특수적 역량을 익혀가게 된다(learn from job context). 때문에 기업 특수적이고 복합적이며 그래서 모방하기 어려워진다. 경쟁사에서 몇몇 노동자를 스카우트해 가더라도 그러한 숙련은 모방하기 어렵다. 기업 특수적 관계 속에서만 적용할 수 있기 때문이다. 그러한 역량들은 특수적인 작업조직, 인사제도, 교육훈련제도, 리더십, 사회적 자본, 고객 및 납품업자와의 관련성 등 종합적인 환경에서 역사적으로 형성되는 것이기 때문에 매우 고유할 가능성이 높다.

본 연구의 두 번째 관점은 혁신과정과 관련된 문제이다. 〈작업장 혁신 1 → 경쟁력 강화 → 작업장 혁신 2〉와 같은 선순환이 지속되기 위해서는 기본

적으로 종업원 문제가 해결되지 않으면 안된다. 종업원 문제는 관리는 할 수 있으나 기업 마음대로 할 수 없는 특성이 있다. 제품생산, 서비스 인도 등 기술적 문제는 기업가 혼자도 처리할 수 있는 문제이나 종업원의 일체감을 형성하는 문제는 훨씬 더 도전적인 문제이다. 아무리 좋은 경영전략이라 하더라도 종업원의 동의와 공감을 얻지 못하면 작동될 수 없다. 종업원 문제 중 가장 기본적으로 부딪치는 문제는 당연히 보상 문제이다. 작업장혁신의 성과가 조직뿐만 아니라 종업원 개인차원에서도 의미가 있지 않는 한 종업원의 적극적 참여는 이루어지기 어려울 것이다. 작업장 혁신은 노동자 참여 등 다양한 동기부여 기제를 내장하게 되는 것이지만 적절치 못한 보상은 소위 위생요인으로서 동기유발은 말할 것도 없고 불만을 야기하여 종업원의 냉소적·형식적 참여를 야기하게 될 것이다.

작업장 혁신을 통해 획득되는 초과이윤은 이론상 평균초과의 보상을 가능케 하는 기반이지만 보상은 이해 당사자 간의 배분의 문제이다. 기업의 온정주의에 의해 또는 기업의 고보상 전략에 따라 기업 스스로 공정보상을 하는 경우도 있겠지만 일반적으로는 균형력(balancing power) 또는 교섭력으로 뒷받침되지 않는 한 공정배분이 담보될 가능성은 낮다. 특히 온정주의적 기업이라 하더라도 업종의 불황으로 보상은커녕 감원을 해야 할 처지에 있게 되면 기업은 일단 가장 용이한 탈출로인 종업원의 희생을 통해 위기를 모면하려 할 것이다. 따라서 노동자의 집단주의적 대응기제가 없다면 언제라도 보상은 이루어지지 않을 수 있다. 이런 점에 있어서 노사관계의 문제가 개재되게 되는 것이다. 노사관계 문제는 작업장혁신에 노동자가 어떻게 참여할 것인지에도 관련되지만 혁신의 결과에 대해서도 관련된다. 종업원대표, 특히 노조의 존재는 노사이해 간 균형개선, 커뮤니케이션 개선, 파트너십 유지에

긍정적인 영향을 주는 것으로 다수의 이론을 주장하고 있다(Guest et al., 2001 ; Ackers, 2005 ; Piore, 1986 ; Appelbaum, 1994 ; Cooke, 1992 ; Ngai, 1997 ; Bluestone et al., 1992).

본 사례연구는 이상의 관점에 주목하면서 자원 측면, 그 중에서도 인적자원 측면에서 (주)비유와상징(약칭 '비상')의 작업장 혁신사례를 검토하였다.

여기서는 인적자원전략을 작업조직(조직구조), HR제도, 노사관계라는 3측면에서 살펴보았다.

본 사례연구는 다음과 같이 구성된다.

첫째로 비유와상징이 대상으로 하고 있는 사교육시장의 특성에 대해 살펴본다.

둘째로 비유와상징의 발자취 및 현황과 성장요소 및 새로운 도전 등에 대해 살펴본다.

셋째로 비유와상징의 조직역량 강화를 위한 작업조직과 HR측면의 혁신노력을 살펴본다.

넷째로 비유와상징의 혁신노력에 대한 종업원들의 평가를 살펴본다.

다섯째로 비유와상징의 종업원 만족도 및 노사관계제도를 살펴보고 종업원의 이익과 조직의 이익이 조절되는 메커니즘을 살펴본다.

여섯째로 비유와상징의 혁신노력을 주도하는 CEO의 리더십을 살펴본다.

일곱째로 비유와상징의 윤리경영 실태를 살펴본다.

여덟째로 비유와 상징이 작업장 혁신과 리더십, 사회적 책임의식, 그리고 노사관계를 토대로 어떻게 제품혁신을 기하는지 살펴본다.

비유와상징은 사업영역 확장, 기업수 증대, 제품수 증대, 종업원수 증대

등 급격한 변화를 겪고 있다. 이는 성공하는 중소기업들이 일반적으로 겪는 과정이다. 통상 중소기업 설립과 성공에는 지도적 기업가의 개인적 자원네트워크가 중요한 자산으로 기여한다. 그러나 제한된 고객 베이스와 1인 기업가 의존의 네트워크는 향후 전략적 적응을 제한하는 방식으로 자원을 고정시키는 효과가 있다. 자산 특수성(asset specificity)의 관성과 경직성이 부정적으로 작용할 수 있는 것이다. 1인 지배 기업은 조직적 성공의 원천에 대한 설립시의 가정이 항구화되는 문제를 안게 된다. 종업원들은 최고경영자에게 의존하게 되어 책임질 준비가 되어 있지 않는 등 문제가 있다(Hendry et al. 1995)

따라서 마지막으로 비유와상징이 급격한 사업 확장에 대비하여 어떤 적응노력을 경주하고 있는지에 대해서도 해당 부분에서 부분적으로 살펴 볼 것이다.

2. 연구방법

본 사례연구는 다음과 같은 방법으로 진행되었다.

첫째로 작업장혁신 관련 문헌들을 검토하였다.

둘째로 비유와상징이 제작한 내부 자료와 증권사 분석 자료를 검토하였다.

셋째로 비유와상징의 혁신을 실무적으로 담당한 인재개발부 담당자들을 집중 인터뷰하였다.

넷째로 타 직장 경험이 있는 비유와상징 종업원들 중 근속을 고려하여 선발한 6명과 2008년 12월 17일, 1시간 30분 동안 Focus Group

Interview를 실시하였다.

다섯째로 부서별 팀장급 이하를 대상으로 설문조사를 실시하였다.

여섯째로 최종적으로 대표이사를 대상으로 인터뷰 하였다.

설문조사는 2009년 1월 2일부터 1월 10일까지 경영본부와 개발본부 CP(일반종업원)와 IP(최하위 팀장) 전수를 대상으로 실시되어 그 중 132명이 응답하였다. 신설사업부서인 온라인사업본부와 오프라인사업본부는 제외되었다. 이번 사례연구가 작업장혁신이 어느 정도 정착된 부서에 중점을 두었기 때문이기는 하지만 그럼에도 비유와상징이 직면하고 있는 새로운 도전인 신설사업부들의 의식 및 조직문화 상태 등을 파악하지 못했다는 한계가 있다.

응답자의 일반현황은 다음과 같다. 본부별로는 경영본부가 23명(17.4%), 교재개발본부가 109명(82.6%)이다. 근속별로는 1년차가 41명, 2년차가 29명, 3년차가 25명, 4년차가 19명, 5년차 이상이 16명이다(결측 1명). 직책별로는 CP가 115명(87.1%), IP가 15명(11.4%)이다(결측 2명). 전직경험 유무별로 보면 78.8%가 다른 직장에서 근무한 경험이 있고 그 중 64.4%는 동종업체에서 근무한 경험이 있다.

Ⅱ. 업종 및 기업개요

1. 업종개요

가. 사교육 시장 규모 결정요소

비유와상징이 주 대상으로 하고 있는 사교육 시장은 교재 시장, 온라인 시장, 오프라인 시장 등으로 구성된다. 사교육 시장 규모는 크게 여섯 가지 요소에 의해 결정된다. 수요측 요인으로는 정부의 입시정책, 중고등학생 수(저출산화), 국민의 소득수준 및 격차 등이 있고 공급측 요인으로는 공교육과 비교한 경쟁력, 잠재적 교육서비스 수요를 개발해내는 능력, 기술 환경의 변화 등이다. 수요측 요인은 거의 대부분 기업의 관리영역 밖에 있는 환경적 요소이다. 기업으로서는 수요변동요인을 파악하고 정부정책 변화를 발 빠르게 예측·획득할 수 있는 능력이 필요해지게 될 것이다. 이에 비해 공급측 요인은 기업의 관리영역 내에 있는 것들이다. 공교육에 대한 사교육의 경쟁력은 주요 사교육 사업체들이 공동으로 달성해야 할 문제이다. 이에 비해 제품개발력은 개별 기업이 해결할 수 있는 문제로 사실상 경쟁우위의 본원적 요소라 할 수 있다.

신자유주의적 사조의 확대강화와 디지털기술의 보급, 저출산화 등은 사교육 사업체의 주요 환경요소이다.

현재까지 강화일로에 있는 신자유주의적 정책기조는 정부의 교육정책이 두 가지 방향을 지향하게 한다. 하나는 민영화와 개방이며 다른 하나는 평준화정책의 부정이다. 어느 경우이든 사교육시장의 확대에 긍정적 영향을 미친다. 정부의 그런 정책에 어느 정도 제동을 걸 수 있는 것은 공교육의 질적 향상인데 공교육의 경직성으로 인해 그런 발전은 더딜 것이다.

또한 신자유주의적 사조는 임금격차를 확대시킴으로써 두 가지 영향을 주게 된다. 하나는 장래의 고소득취업을 위한 학교입시경쟁을 더욱 치열하게 하는 것이며 다른 하나는 소득격차 확대에 따른 사교육 수요구조의 양극화 경향이다. 치열해지는 입시경쟁은 사교육시장의 확대에 긍정적 영향을 미치게 될 것이며 수요구조의 양극화는 고소득층 대상의 제품시장과 저소득층 대상의 제품시장이 새롭게 형성되어 나가도록 추동할 것이다.

기술변화는 온라인시장의 확대와 교재시장의 축소를 가져옴으로써 사교육 사업체의 판도에 영향을 주고 경쟁양태에도 영향을 주게 될 것이다. 온라인시장은 여타 IT 소프트웨어산업이 그러하듯이 경쟁에 있어 시간적 요소의 중요성을 높이게 될 것이다. 그리고 그간 교재시장의 경쟁을 저해해온 것으로 보이는 수요자와의 커넥션이라는 요소의 중요성도 약화될 수밖에 없다. 기업의 자원적 역량이 더욱 중요한 경쟁요소가 될 것이라는 것을 말해 준다.

또한 저출산은 학생 수의 감소를 가져와 사교육시장을 축소시키는 영향을 주게 되지만 반대로 가계가 더 많은 교육투자를 하도록 촉진할 가능성이 높기 때문에 반드시 사교육시장을 축소시킨다고 단정할 수는 없다. 게다가 저출산화 추세를 역전시키기 위한 정책노력이 방대하게 경주될 것이기 때문에

선진국에서 볼 수 있는 것처럼 점차 저출산화 경향도 바뀌어져 나가게 될 것이다.

이상의 가설적 결정요인들은 한국 사회에서 거의 그대로 나타나고 있다. 현재 한국사회에서 사교육시장에 직접적으로 영향을 주는 요인들로는 채용시 학벌 중시 등의 몇 가지 요인으로 압축되고 있다. 교육인적자원부가 2008년에 발표한 '2007년 사교육 의식조사'에 따르면 사교육의 원인으로 들어지는 것은 1순위로 '기업 채용시 학벌중시'가 가장 많고, 다음은 '수능논술위주 선발'이다. 2순위로는 '대학서열구조'이다. 또한 '공교육의 어떤 문제로 인해 사교육을 받고 있는가?'에 대해서는 '학교 공부만으로 전 과목을 잘 할 수 없음', '특목고 진학준비 어려움'등 공교육의 문제점들을 제기하고 있다. 결국, 성장하고 있는 사교육시장의 가장 큰 원인이 바로 '학력위주의 사회문화풍토'와 '공교육의 질적 저하'가 가장 큰 요인임을 단적으로 나타내주는 결과이다(김미연, 2008. 8)'.

또한 IMF 이후 급격히 확대된 소득격차는 저출산 현상에도, 고소득층 가구들이 1-2명 자녀에게 양질의 사교육을 집중하고 있는 것도 사교육시장의 성장요인으로 들어지고 있다(김미연, 2008, 9). 공교육의 질적 향상 없이는 사교육시장이 확대될 것으로 전망할 수 있다. 초등, 중등의 '일제고사'부활도 사교육시장에 중대한 영향을 미칠 것으로 전망되고 있다. 이명박 정부의 '영어공교육 완성프로젝트'도 사교육시장의 성장을 가져올 '기폭제'로 여겨지고 있다. 이명박 정부의 교육정책으로 사교육산업의 본격적인 기업화, 자본화와 대형화가 초래될 것으로 전망되고 있다. '앞으로 교육산업은 규모의 경제를 이루기 위한 대형화와 기업화가 진행되며 시장규모는 더욱 커질 것으로 전망되고, 이에 확고한 브랜드 경쟁력을 보유하고 있는 1위 업체들

만이 살아남는 차별화가 진행될 것이다(김미연, 2008, 26)'.

사교육 시장은 진입장벽이 매우 낮은 것으로 평가되고 있다. 제품개발을 위한 자원만 가지고 있다면 나머지는 아웃소싱이나 네트워킹을 통해 충분히 해결될 수 있다. 때문에 경쟁이 매우 치열해질 수 있다. 특히 온라인 시장의 경우 더욱 그럴 것이다. 비록 경쟁우위의 자원을 가지고 있다 하더라도 바로 복사를 하거나 종업원 일부가 빠져나가 별도의 회사를 차리게 되면 바로 경쟁우위가 위기에 처할 수도 있는 것이다. 때문에 조직문화, 팀워킹 등 이동불가능하고 모방 불가능한 자원을 형성하는 것이 중요해지게 된다.

나. 사교육시장의 성장추세

메리츠증권 리서치센터에 따르면 1985년 이래 공교육비와 사교육비는 각각 1년, 3년을 제외하면 공히 증가해왔고 앞으로도 증가할 전망이나 증가율은 하락하고 있다.

〈표 1〉 공교육시장과 사교육시장 규모 변화 (단위 : 조원, %)

구분		'90	'95	'00	'05	'06	'07	'08	'09	'10
공교육	금액	5	11	18	18	20	22	23	24	25
	증가율	25.0	12.5	27.3	0	11.1	10.0	4.5	4.3	4.2
사교육	금액	3	9	14	29	30	32	33	33	34
	증가율	50.0	12.5	27.3	11.5	3.4	6.7	3.1	0	3.0

주1 : 사교육비 추정은 통계청의 교재비, 보충교육비, 취학전 아동 교재비, 어학연수비 전부 포함
주2 : 2008년부터는 추정치임
자료 : 메리츠증권 리서치센터

다른 기준으로 산정한 대교 교육연구소 전망에 따르면 사교육시장은 2007년 현재 23조 4,000억 원 규모일 것으로 추산되며 앞으로도 꾸준히 성장할 것으로 전망되고 있다.

〈표 2〉 사교육시장규모 추이

연도	2002년	2004년	2006년	2007년
시장규모	16조 2,493억 원	20조 3,000억 원	22조 1,319억 원	23조 4,000억 원

자료 : 대교 교육연구소

메리츠증권 자료에 따르면 2000~2007년 동안 사교육 시장은 연평균 9.4%가 증가했다. 온라인교육시장은 2000년 3,734억 원에서 지난 8년간 연평균 25.7%의 성장을 하였으며, 학원시장은 2000년 이래 연평균 3.6% 성장하여 2007년 7조 9,950억 원의 시장이 되었고, 학습지 시장은 지난 8년간 연평균 7.7% 성장하여 2007년에 4조 4,400억 원의 시장규모가 되었다. 분야별 사교육시장 구성비는 학원시장이 34.2%, 학습지 시장이 19.0%, 교육출판시장이 9.1%를 점하고 있다.

다. 사교육시장의 경쟁실태

사교육시장의 주요 업체들 현황은 〈표 3〉과 같다. 학습지 부문의 매출액 규모가 가장 크고 온라인시장의 영업이익률이 가장 높다. 현재까지 비유와 상징의 주력업종인 학습지의 경우 영업이익률이 비교적 양호한 편이다.

〈표 3〉 사교육시장 주요 업체 현황

		1위 업체	2위 업체	3위 업체	4위 업체
학습지	매출액 영업이익률	8,466.3억 원 9.3%	6,013.5억 원 15.5%	4,727.2억 원 8.8%	3,188.0억 원 15.5%
온라인	매출액 영업이익률	1,633.6억 원 35.7%	634.6억 원 20.2%	536.6억 원 25.5%	400.7억 원 19.0%
입시 학원	매출액 영업이익률	404.7억 원 3.9%	403.4억 원 16.5%	232.9억 원 −3.6%	224.9억 원 11.2%
어학원	매출액 영업이익률	762.5억 원 5.4%	628.6억 원 17.1%	514.5억 원 16.2%	322.5억 원 8.0%

자료 : 하나금융경영연구소

사교육시장은 경쟁이 치열해짐에 따라 교재출판, 온라인사업, 오프라인사업 등을 포괄하는 사업다각화가 추진되고 있다. 온라인시장은 계속 확대될 전망이다. 사교육시장 중 비유와상징이 당초부터 주력해온 학습지시장의 경우 〈표 7〉에서 볼 수 있는 바와 같이 메이저 기업들의 시장 점유율이 모두 합하여 40%가 조금 넘는 수준으로 국지적 판매 커넥션에 의한 경쟁저해요인이 있는 것으로 추정된다.

2. 기업개요

가. 창립과 성장

비유와상징은 초중고교 학습도서, 참고서, 학습용 교재 출판을 사업 분야로 하여 1997년 12월 4일 설립된 회사이다. 비유와상징은 매년 200%의

'고속성장'을 기록하여 교재출판시장의 지각변동을 불러일으킨 것으로 평가되고 있으며 근래에는 온라인교육, 오프라인 교육으로 사업을 다각화하고 있다. 또한 입시학원, 중학생 대상의 종합학원, 모의고사 사업 등의 계열화도 추진하고 있다.

〈표 4〉 사업 분야

사업 분야	세부사업	사업부서
교재발간 사업	• 중등시장 : 교과서, 참고서, 자습서 • 고등시장 : 교과서, 참고서, 자습서, 수능교재	개발본부
온라인 교육사업	내신강의 서비스, 입시강의 서비스	수박씨닷컴사업본부
오프라인 교육사업	중고등 입시학원, 독서토론논술학원	세힘사업본부

자료 : 비유와상징

비유와상징은 1998년 출시의 강의용 교재 '한권으로 끝내기 국어' 등 '한끝'시리즈가 1천만 권 판매를 돌파하는 등 2007년 현재 중고등부 교재시장의 12%를 담당하는 선두주자로 뛰고 있고, 완자시리즈는 2005~2007년간에 400만부를, 오투과학은 2005~2007년간에 384만부를 판매하는 성과를 올려 상위 브랜드로 자리 잡고 있다.

비유와상징 자체 추계에 따르면 비유와상징은 초중고 학습교재시장의 8.1%를 점유하여 제3위를 기록하고, 중고 학습교재시장에서는 비유와상징이 시장점유율 11.7%로 1위를 기록하고 있는 것으로 나타난다.

한편 2008년도에는 중등학교 영어와 수학교과서를 개발하여 인증을 받아 2009년도부터 출판하게 되며 수학은 교과서 28종 중 채택학교 비율이

17%로 1위를 기록하고 있다. 2009년에는 국어, 사회, 과학, 한문교과서도 인증을 받아 출판할 계획에 있다.

비유와상징은 자율학습서, 학원용 교재, 시험대비용 교재 등 일부 과목을 개발하여 브랜드화하고 브랜드화에 성공하면 모든 과목과 전 학년용 시리즈를 만들어가는 선택과 집중의 신중한 전략을 구사하고 있다.

〈표 5〉 성장기록

기간	신규사업영역	매출액	영업이익	종업원 수	제품
'98–'00	학원용 국어 출판	32억 원			중등 '한끝'(98) 고등'한끝'(00)
'01–'02	학원용 국어 이외과목 출판	85억 원02)			'오투' '개념+유형'(02)
'03–'04	학교 고등수능물 출판	127억 원(03) 149억 원(04)	43억 원(03) 51억 원(03)		'내공'(04)
'05	자율학습서 출판	272억 원	96억 원	80명	중고 '완자'
'06	논술, 온라인	515억 원	168억 원	110명	'독토논'교육사업
'07		659억 원	199억 원	192명	'수박씨닷컴'
'08		874억 원(E)	265억 원(E)	293명	학교교과서 개발 09년 출시

자료 : 비유와상징

나. 사교육시장에서의 위치

교재출판시장 전체로 보게 되면 10대 선도 기업들의 매출규모 및 경영실적은 〈표 6〉과 같다. 비유와상징은 제6위 기업이며 30% 이상의 영업이익률을 내는 3개 기업 중의 하나이다.

〈표 6〉 교재출판시장 10대 선도 기업 현황(2007년) (단위 : 100만 원)

기업	매출액	영업이익	영업이익률
1위	155,079	4,343	2.8
2	130,395	2,862	2.2
3	113,165	적자	
4	97,215	4,443	4.6
5	66,638	2,186	32.8
비유와상징	65,853	19,884	30.2
7	48,710	1,354	2.8
8	33,946	1,930	5.7
9	33,817	10,481	31.0
10	26,393	2,811	10.6

자료 : 전자공시시스템

〈표 7〉 학습교재시장 점유율(2007년)

순위	초중고 학습교재시장			중고학습교재시장		
	회사명	매출액	점유율	회사명	매출액	점유율
1	C	1,010억 원	12.6%	비유와상징	640억 원	11.7%
2	D	700억 원	8.7%	E	600억 원	10.9%
3	비유와상징	650억 원	8.1%	D	350억 원	6.4%
4	E	600억 원	7.5%	C	350억 원	6.4%
5	K	509억 원	6.3%	J	300억 원	5.5%
6	기타	4,570억 원	56.8%	기타	3,234억 원	59.1%
계		8,039억 원	100.0%	계	5,474억 원	100.0%

자료 : 비유와상징

그리고 2008년부터 후발주자로 사업을 개시한 중등부 온라인 교육도 2위를 기록하고 있다. 온라인시장은 성장성이 높은 산업으로 중등부 온라인사업의 경쟁력을 확장하여 고등부 온라인시장에서도 경쟁력을 확보한다는 비전을 가지고 있다.

다. 수상기록

비유와상징은 이러한 경영노력과 성과를 인정받아 다양한 수상기록을 남기기도 했다.

〈표 8〉 수상경력

연도	수상경력
2004년	• 헤럴드 경제 '품질경영대상' • 한국일보 '한국품질서비스 고객만족 우수기업' • 한국일보 '제2회 한국교육산업대상' • 서울신문 '대한민국 자랑스런 기업·기업인 대상'
2005년	• 한국경제신문 '제2회 대한민국 교육브랜드 대상' • 한국일보 '제3회 한국교육산업대상'
2006년	• 한국경제신문 '제3회 대한민국 교육브랜드 대상' • 여성신문 '학부모가 뽑은 2006 교육브랜드대상' • 한국일보 '한국교육산업대상'
2007년	• '한국소비자 신뢰기업 대상' • '한국경영대상 마케팅 대상' • '중소기업 학습조직화 대상'
2008년	• '제8회 남녀고용평등 우수기업 국무총리상' • '신뢰기업 및 경영혁신대상'

자료 : 비유와상징

라. 성장동력

비유와상징의 고속성장에 혁신적 사고와 혁신노력이 어느 정도 기여하였는지에 대해 계량화된 수치는 없다. 그러나 업종의 특성상 고객의 잠재수요에 기초하여 개발된 새로운 개념의 제품이 시장을 창출할 가능성은 높고 그런 점에서 비유와상징의 혁신역량 강화 등 임파워먼트 전략은 기업의 성장에 지속적으로 기여했을 가능성이 높다. 종업원들도 비유와상징의 혁신정도를 높게 평가하고 있다. 필자의 설문조사에 따르면 응답자의 87.7%가 비유와상징이 크게 혁신적이라고 생각하고 있다(N=131).

비유와상징의 인재개발부는 비유와상징의 경쟁력 요소로 다음과 같은 사항들을 들고 있다.

- 대중에게 친숙하고 신뢰감 있는 높은 브랜드 인지도 보유
- 우수한 교재개발력, 총판에 대한 높은 영향력 보유
- 창의적 기업문화
- 중고 내신교재 독점
- 전국단위 모의고사 평가기관 보유
- 오프라인 고등, 재수학원 보유
- 중등사이트의 안정적 시장진입
- 높은 투자여력 보유

필자가 행한 설문조사에 따르면 비유와상징의 성장에 기여한 가장 중요한 요소는 혁신문화가 70.5%, 대표이사 리더십이 24.8%, 학습 3.1%, 채용정책 0.8% 등으로 나타났다(N=129). 각 요소별 성장기여도에 대한 종업

원들의 생각은 〈표 9〉와 같다. 대표이사 리더십과 혁신문화, 학습이 가장 크게 성장에 기여했다고 인식하고 있다.

〈표 9〉 성장기여 정도

항목	N	매우 작게	조금 작게	보통	조금 크게	매우 크게	평균
대표이사 리더십	129			7.8	55.0	37.2	4.29
혁신문화	130	0.8	0.8	9.2	49.2	40.0	4.27
학습	130	0.8	8.5	34.6	46.9	9.2	3.55
정부정책 등 환경의 지원	130	3.8	19.2	56.9	18.5	1.5	2.95
채용정책	130	0	15.4	58.5	23.1	3.1	3.14
인사제도	130	0.8	15.4	60.8	21.5	1.5	3.08

주 : '평균'은 '매우 작게' 1점, '조금 작게' 2점, '보통' 3점, '조금 크게' 4점, '매우 크게' 5점으로 하여 산출

비유와상징의 양태회 대표이사는 비유와상징의 성장요인을 다음과 같이 들고 있다.

> 우리 비유와상징의 성장원동력은 지속적인 자기 혁신과 현장 중심의 마인드, 곧 현재 학생들에게 부족한 점이 무엇인가, 학교선생님이나 학원 강사들은 무엇을 원하고 있는가를 잘 파악해서 적재적소에 제품이나 서비스를 구현해내는 것이라고 생각합니다. 저희가 돈을 가지고 시작한 것은 아니고, 영업력을 가지고 시작한 것도 아니기 때문에, 결국 제품이나 서비스의 질로 승부할 수밖에 없었습니다. 그리고 그것 자체가 경영 전략이기도 했습니다. 저쪽에서 저런 걸 만들어서 잘 가고 있네? 그러면 우리도 끼어가지고 이등한 번 해볼까? 같이 빼어먹기 한 번 해볼까? 라고 접근해서는 안 된다고 생각했습니다. 오히려 시장을 새롭게 재해석을 하고, 시장을 변형시켜 시장자체를 새롭게 만들어 내야

한다고 보았습니다. 우리 비유와상징에 대해 많은 이들이 출판업계 최초로 학원용 교재 시장을 개척했다거나 교사용 교재를 개발했다고 이야기하는 경우가 있는데 결코 그렇지 않습니다. 또 '완자'라는 교재는 자기 주도형 학습 교재인데 과거에 그와 같은 자습서가 없었던 것은 아니었습니다. 자습서가 있었음에도 불구하고 자율학습이라는 관점에서 완전한 제품을 별도로 만들어서 메머드 브랜드로 개발했다는 것 자체가 이미 혁신에 가까운 것이라 생각합니다. 지금 온라인에 있어서도 일위 업체에 맞먹는 동일한 서비스 수준이 되기 위해서 벤치마킹하고 있지만 이게 일정 정도 끝나고 나면 그 다음에 우리에게 주어진 과제는 혁신이라고 생각합니다. 그래서 이제 사업부 이름에도 혁신 사업본부라고 해서 혁신을 집어넣었습니다. 중등과정에 올해부터 주어진 과제입니다.

마. 향후계획

비유와상징은 2010년도에 1,550억 원의 매출을 달성한다는 야심찬 목표를 내걸고 있으며 교육컨텐츠사업, 온라인교육사업, 오프라인교육사업을 포괄하는 대한민국 제1위의 교육문화그룹으로 도약한다는 원대한 목표를 내걸고 있다.

〈표 10〉 신규사업부문 투자금액

사업부문	2007년	2008년(추정)	2009년(추정)
중고등부 온라인	84억 원	84억 원	127억 원
고등부 오프라인		28.4억 원	200억 원
교과서	16억 원	28억 원	28억 원
합계	100억 원	140.4억 원	355억 원

자료 : 비유와상징

〈표 11〉 경영계획 (단위 : 억원, %)

	2007년	2008년	2009년	2010년
매출액	659	874	1,190	1,550
영업이익	199	265	362	543
영업이익률	30.2	30.3	30.4	35.0

자료 : 비유와상징

바. 새로운 도전

비유와상징에 있어서 현재 진행되고 있는 도전은 사업다각화와 그에 수반되는 기업규모 확대, 그리고 치열해지는 업계경쟁이다. 비유와상징은 원래 교재시장 중심으로 성장해왔기 때문에 모든 자원이 교재시장 중심으로 배열되어 있다고 할 수 있다. 새로 확장되는 온라인사업과 오프라인사업은 교재시장과 콘텐츠를 공유하는 특징이 있기는 하지만 독자의 제품시장, 독자의 노동시장과 연결되어 있어 이질적인 측면이 있다. 때문에 경쟁적 우위의 자원을 부분적으로 재구조화할 필요도 있을 수 있다. 이러한 적응이 어느 정도 용이하게 이루어질 수 있는가는 혁신능력과 함께 기존의 자원특수성이 유연하게 적응하는 역량을 어느 정도 내재하고 있는가에 달려 있을 것이다.

기업규모의 확대는 새로운 조직시스템, 새로운 인사제도, 새로운 리더십을 필요로 하게 된다. 이 부분에 대해서는 종업원 규모가 60명 수준인 2004년도부터 이미 혁신적 대응이 이루어져 오고 있다. 이 부분의 혁신노력이 본 사례연구의 본체를 형성하게 될 것이다.

업계의 경쟁 또한 강화되고 있으며 구조개혁도 이루어지고 있다. 온라인시장의 지속적 성장전망은 주요 플레어들로 하여금 온라인시장 진입 등 사

업의 다각화를 추구하게 하고 있으며 그 과정에서 시장분할을 둘러싼 치열한 경쟁이 야기될 전망이다. 비유와상징도 사교육시장 전분야로 사업을 다각화하고 있다. 따라서 그간 쌓아온 혁신역량이 경쟁시장에서 어떤 위력을 보여주게 될지 중요한 시험대 위에 올려져 있다고 할 수 있다.

Ⅲ. 혁신노력

1. 혁신배경 및 방향

가. 혁신배경

교재산업은 지식산업으로 혁신이 주요 경쟁력 요소임에도 불구하고 혁신적인 기업은 그렇게 많지 않은 것으로 평가되고 있다. 업계의 이러한 성향이 그에 적합한 시장을 만들었고, 역으로 그러한 성향의 시장은 비혁신적 성향을 어느 정도 용인해 왔다고 할 수 있다. 그러나 점차 공정경쟁의 관행이 강화되어 가고 있는 것으로 분석되고 있다. 비유와상징의 양태회 대표이사는 이러한 상황을 이렇게 지적했다.

> 이 교육 쪽은 전통적인 출판마인드가 강해서 기본적으로 보수적인 속성을 가지고 있습니다. 그러다보니 오래된 조직일수록 영업마인드가 강하거나, 우리 힘으로 밀어붙이면 될 거야 라고 생각하는 조직들이 많이 있었습니다. 지금은 그것이 많이 깨져가고 있는 것 같기는 합니다.

비유와상징은 처음부터 기존관행을 깨는 혁신적 접근을 통해 성장해온 회사이기 때문에 설립 시부터 혁신친화적인 성향을 가지고 있었다. 회사의 규모가 커지는 것을 전망하면서 2004년도부터 체계적 시스템을 구축해가기 시작한다. 2004년 6월 전종업원 공모를 통해 CI를 제정, 공포하며 '항상 새로운 모습으로 현장의 소리에 귀 기울이는 열린 교육전문기업'이 될 것임을 천명한다. 그리고 직책제도, 평가제도, 급여제도 등의 체계를 세워가며 비바 프로젝트(VIVA: VISANG Value의 약칭)를 통해 비유와상징의 핵심가치를 도출하여 그것을 중심으로 조직문화를 세우는 활동을 전개한다. 양태회 대표이사는 이러한 체계적 혁신, 특히 중심적 혁신기제의 하나인 비바 프로젝트를 출범시킨 계기를 다음과 같이 설명한다.

비바 프로젝트는 2005년 5월에 시작되었습니다. 그 때 인원이 60명 정도 됐던 것 같습니다. 가만히 책상에 앉아 일에 대해 생각하면 일이 하나하나 빠짐없이 생각나고 또 조직원들 한 사람 한 사람 다 눈에 들어왔습니다. 40~50명 정도는 이름도 다 알겠고, 가끔 식사도 같이하고, 회식도 같이하다 보니까 순간순간 제가 어느 때 이야기를 하더라도 저의 생각이 다 직원들에게 전달될 수 있는 환경이었습니다. 그런데 어느 날부터 인원이 많아지는 과정에서 자꾸 멀어지는 직원이 생기게 되고, 눈에서 보이지 않게 되니까 결국은 저의 생각과 다른 생각을 갖게 되거나 이 조직이 가는 방향에 대해서 이해하지 못하고 있는 일들이 발생할 수 있을 것 같았습니다. 그래서 다른 방법을 선택해야 하겠다고 생각했습니다. 이렇게 하기 위해서는 결국 깃발을 더 높이 올려야 되겠다고 생각했습니다. 저라는 사람이 없다고 하더라도 모든 직원이 깃발을 보고 좇아올 수 있고 우리가 어느 방향으로 가는지를 알 수 있게 해야 하지 않겠나 해서 비바 프로젝트를 하게 되었습니다.

기업규모가 커지면서 종전에는 개별적 관계로도 가능했던 것이 점차 어려워지는 것으로 인지됨에 따라, 즉 통제력 상실의 가능성이 있음을 인지함에 따라 그에 대한 대응방안으로 비바 프로젝트를 출범시킨 것이다. 직책제도, 평가제도, 급여제도의 체계화도 같은 차원에서 이해할 수 있는 부분이다.

비유와상징의 혁신은 네 가지 요인에 의해 촉진되었다.

첫째로 경쟁이 치열하다는 업종의 특성이다.

둘째로 비유와상징의 조직규모가 급속히 증대되고 사업다각화를 전망할 때 기존 시스템으로는 한계가 있을 것으로 전망하여 사전적 대응의 필요성을 느꼈다는 점이다. 통상적으로 기업규모든 사업의 다각화든 조직구조 및 운영방식, 통제, 리더십 양태에 중대한 영향을 주는 요소이므로 기업규모의 변화에 따라 새로운 적응이 이루어져야 기업의 원활한 통제와 관리가 가능하게 된다.

셋째로 비유와상징은 전술한 바와 같이 종합적인 교육문화서비스 기업으로 웅비한다는 원대한 목표를 가지고 있었기 때문에 그러한 목표를 향해 종업원들을 얼라인먼트하고 몰입할 수 있도록 하는 메커니즘을 적극적으로 마련할 필요가 있었다.

창업하여 성장가도에 있는 많은 중소기업들도 이와 유사한 도전들에 직면하게 되나 그러한 도전들을 제대로 인지하지 못하거나 초기성장을 가능케 한 '자산특수성'의 경직성으로 인해 민첩히 적응하지 못한다면 그 기업은 성장 동력과 통제력을 잃고 많은 중소기업들이 겪는 후퇴나 퇴출의 운명을 겪게 되는 것이다. 비유와상징은 그러한 도전을 매우 빠르게 인지한 것으로 평가할 수 있다. 이는 대표이사의 리더십이 기여한 부분이기도 하다.

나. 혁신방향

비유와상징은 지배가치에 상응하여 다음과 같은 인적자원 관리원칙을 설정하였다. 실제의 인사제도를 볼 때, 그리고 비유와상징의 형식주의 배격의 성향을 볼 때 이러한 원칙들은 일관되게 적용되고 있는 것으로 평가할 수 있다.

❍ **조직은 유연성을 가져야 한다.**
→ 수평적 조직체계의 구축을 통해 의사결정 프로세스를 최소화하여 경영환경의 변화와 정책변화에 맞춰 조직을 유연하게 운영한다.

❍ **벽 없는 조직을 만든다.**
→ 조직에서 경험하는 4가지 벽을 허문다.
- 직책의 벽
- 부서·업무의 벽
- 고객·사회와의 벽
- 그 밖의 벽(근무기간, 종교, 성별 등)

❍ **조직은 한 방향으로 움직여야 한다.**
→ 조직구조와 제도를 변화에 맞추어 조정할 때 조직, 배치, 교육, 평가, 인정, 보상, 커뮤니케이션 시스템 등을 일관성 있게 만든다.
→ 핵심가치를 중심으로 움직인다.

❍ **조직은 지속적으로 성장해야 한다.**
→ 조직원의 비전은 조직의 지속적인 성장으로부터 나온다. 조직의 성장은 조직원의 성장을 이루는 동력이 될 것이다,

❍ **평가·보상은 확실하게 한다.**
→ 평가할 것을 평가한다. 평가의 목적을 분명히 한다. 성과 있는 곳, 적절한 때 보상한다.

2. 작업조직 및 조직문화

가. 작업조직이론의 발전

작업조직 또는 조직구조는 제품 및 서비스 생산을 위한 인적자원의 조직방식으로 횡적, 종적 분업 및 협업구조를 지칭한다고 할 수 있다. 작업조직에의 과학적 접근은 테일러로부터 시작된다. 구상과 실행의 분리, 세분화되고 구분이 명확한 직무정의, 작업감독 강화 등이 특징이다. 구상은 엔지니어에 의해 이루어지며 노동자들은 엔지니어가 정의한 직무명세대로 노동을 해야 한다. 이런 원리에 바탕을 둔 테일러주의적 작업조직은 대량생산 대량소비의 시대를 열었다는 역사적 공헌을 했지만 이미 1930년대부터 작업조직의 사회적 측면이 성과에 미치는 부정적 영향에 대한 문제의식이 나타나기 시작했고 기술적 측면에서도 문제들이 나타난다.

그것들은 인간의 심리적 측면을 중시하는 인간관계론이나 조직행동론으로 등장한다. 같은 맥락에서 작업조직을 기술적 차원뿐만 아니라 사회적 차원에서 보려 했던 것이 타비스톡연구소(The Tavistock Institute of Human Relations)의 사회·기술체계적 접근법(Socio-technical systems approach)이다.

사회·기술체계란 1950년대에 타비스톡연구소가 영국 다함탄광을 조사한 결과를 토대로 세운 새로운 작업조직 패러다임이다. 당시 영국 석탄산업은 신기술도입에도 불구하고 생산성이 오르지 않고 이직률이 높다는 문제를 안고 있었으며, 따라서 생산성과 노동소외증후군의 검토에 착수한다. 연구자들은 탄광에서 장벽법(長壁法)이라는 동일한 기술조건하에서 전통적인

작업방법과 혼성법이라는 두 가지 작업조직이 병존하고 있는 것에 착안하여 사회기술체계를 발굴하게 된다. 사회기술체계론은 첫째로 조직은 환경과 상호교환을 행하는 개방체계이고, 둘째로 기술시스템과 사회시스템은 상호 영향을 주지만 각각 독립적인 시스템이며, 이들 양 시스템 간에는 일의적인 관계는 존재치 않고 어떤 기술에 적합한 유일의 작업시스템이라는 것은 없다고 본다. 셋째로 조직전체의 성과를 최적화하는 데는 사회·기술 양 시스템의 동시최적화(joint optimization)가 필요하다고 보는 입장이고, 넷째로 자율적 작업집단의 개념을 창출했다. 사회기술체계는 작업조직에 있어서 사회적 차원의 중요성을 새로이 부각시켰다. 사회기술체계적 접근은 1960년대 말부터의 노동시장 핍박화에 따라, 그리고 경쟁에 따른 테일러주의적 작업조직의 가속적 발전에 따라 노동자소외가 심화되어 노동자의 결근 등 저항이 나타나 테일러주의적 작업조직의 정상적 유지가 기술적으로도 난관에 빠지게 되자 관심을 받기 시작하여 노동의 인간화 등 작업조직의 새로운 재편에 중요한 방식으로 채택되게 된다.

〈표 12〉 사회기술체계적 작업조직 패러다임

구 패러다임	신 패러다임
– 기술이 지상	– 사회·기술의 최적화
– 기계의 연장으로서의 사람	– 기계를 보완하는 사람
– 소모품으로서의 사람	– 발전해야 할 자원으로서의 사람
– 최대한의 과업의 분해, 단순협소한 기능	– 가장 적합한 과업의 집단배분, 폭넓은 다기능
– 외부로부터의 통제(감독자, 전문스탭)	– 안으로부터의 통제(자율적 하위 시스템)
– 다계층의 조직도, 전제적 스타일	– 엷은 조직도, 참가적 스타일
– 경쟁, 책략	– 협력, 동료관계
– 조직의 목적만 추구	– 성원 및 사회의 목적도 추구
– 소외	– 전념
– '일하지 말라' 주의	– 혁신

자료 : Eric Trist, The Evolution of Socio – technical systems – A Conceptual Framework and an Action Research Program(1981, Ontario Quality of Working Life Centre, 56, 재인용)

그러나 1970년대 후반부터 1,2차 오일쇼크에 따른 고실업으로 노동의 인간화는 뒷전에 밀리고 미국경제의 위기와 1980년대 이래 국제화된 시장의 경쟁강화는 기업에 대해 생존하려면 지속적인 생산성 향상과 제품, 서비스의 질 개선, 그리고 제품인도의 속도를 개선해야 한다고 압박하게 되며 그 결과 조직개혁의 일차적 초점이 생산성과 경쟁력향상에 주어지게 된다(Ozaki, 1996,37). 일본에 의해 국내시장을 잠식당한 미국기업들은 일본의 린생산으로부터 QC와 TQE(Total Quality Engineering) 및 JIT 재고시스템을 모방해 들였다(Appelbaum et al.1994,124).

작업조직에 대한 제 이론은 시스템론(결정론)과 임의론(전략적 선택론)으로 대별되지만(이동명, 2004) 전략적 선택의 중요성이 더욱더 강조되는 추세를 보여준다. 그러나 전략적 선택도 여러 가지 환경적 제약의 범위 내에

서 이루어질 수밖에 없는 것이다.

김훈・김동배(2001)는 환경적 요인과 주체적 조건 모두가 작업시스템 형성에 영향을 주고 있는 것으로 정리하고 있다. 즉 ① 기술적 요인, 제품시장 요인, 노동시장 요인 등 경제적 요인과 ② 행위주체들의 신뢰와 권한관계를 지배하는 배경제도와, 교육훈련시스템, 노사관계시스템, 자본관련제도 등 제도적 요인들에 의해 영향 받는 것으로 여겨지고 있다. 기술시스템은 시장과 기술의 영향을 받고 사회시스템은 사회제도와 문화의 영향을 받는다. 또한 작업시스템은 제도의 구속성만 아니라 상황에 따른 경영자의 선택에 의해서도 영향 받는다. 경영자가 작업장혁신을 적극적으로 하도록 하는 압력이나 인센티브, 권한이 있느냐 여부도 영향을 주고 기업의 재무적 조건도 영향을 주게 될 것으로 본다.

때문에 작업조직은 작업장의 조건이나 경영자의 전략에 따라 다양하게 나타난다. Lundy &Cowling(1996)은 작업조직의 선택지를 〈표 13〉과 같이 유형화하고 있다.

〈표 13〉 작업조직의 유형과 장단점

유형	특징	강점	약점
전통적 기능구조 (traditional functional structures)	테일러주의적 작업조직 : 기능별 부서 형성, 상세한 직무명세, 부서들을 수직적으로 구조화하여 보고, 지시체계 갖춤, 통제가 주요 문제, 상세한 절차규정 둠, 라인조직과 스태프조직	질서 있고 잘 규제된 조직 제공, 안정적이고 환경변화가 심하지 않은 곳에 적절	비탄력적, 부서간 갈등, 소통결함 초래, 고객의 니즈와 단절, 과도하게 관료적, 환경변화에 대응불가

유형	특징	강점	약점
분할적 구조 (divisional structures)	제품 또는 서비스별, 지역별 구조. 각 부서의 구성은 아직 전통적 기능구조임, 각 분할부서를 조정하고 목표를 설정하며 성과를 감독하고 정보기술, 경영개발 프로그램 등을 중앙 공급할 본부 필요	고객의 니즈에 집중하는 것이 가능	본사가 지나치게 비대화, 관료화되고, 원거리에 있을 위험 존재
매트릭스 구조 (matrix structures)	각 기능부서로부터 스태프를 모아 프로젝트 리더의 주관 하에 팀작업, 구체적 프로젝트 달성과 내부 정치적 문제, 소통결함, 부서간 질투 등의 문제 극복이 목적, 기능부서로부터 일시적 파견, 기능부서장과 프로젝트 팀리더에게 동시에 보고하는 경우도 있음	구체적 과제의 수행이 필요한 경우 적절한 구조	기능부서장과 프로젝트 팀리더간 갈등 발생가능성 있고 스태프는 양자를 이간시킬 수 있어 명확한 책임성이 결여될 수 있음
유연구조	핵심노동자와 주변노동자 사용, 통제, 권위, 소통의 네트워크 구조, 수평적 소통, 개인과업의 지속적 재정의, 충성이나 복종보다는 고가치 과제에의 몰입, 전문가에게로 권한 이동, 공동가치와 목표	환경변화 속도에의 신속한 대응이 가능, 비정규직 활용에 의한 저노무비 및 유연성	비정규직 몰입정도 낮음
역피라미드 구조 (inverted structures)	고객중시, 고품질제품은 일선노동자의 노력과 몰입에 의존, 경영자의 역할은 스태프가 최대의 성과를 낼 수 있는 환경조성이라는 등의 사고에서 출발, 조직구조에 고객을 포함시킴, 위로부터 고객-일선 팀-지원인력-경영자-주주와 같이 배치되는 구조, TQM문화가 완전 채택된 곳에서 나타남		
소단위기초의 구조 structures based on small units)	대조직의 단점으로부터 출발한 다운사이징, 분권화, 팀작업	대조직의 단점 극복	응집력, 충성 결여, 원심력 촉진, 종업원 이탈하여 별도 회사 설립 가능, 타이트한 기술적 통제의 어려움

자료 : Lundy &Cowling(1996) pp.143~151에 의거 필자가 정리

나. 조직구조

1) 횡적 조직구조

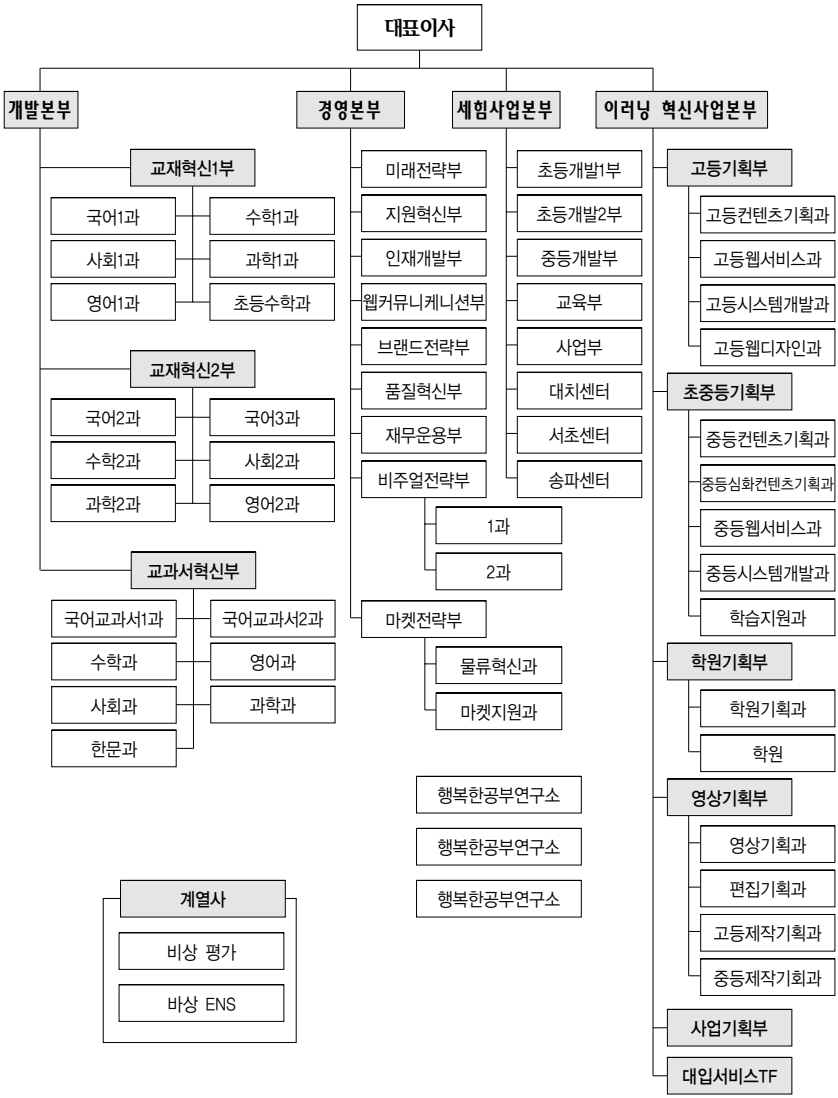
2007년 7월에 개편된 비유와상징의 조직구조는 〔그림 1〕과 같다.

개발본부, 세힘사업본부, 수박씨닷컴사업본부 등 3개 사업 본부와 관리지원본부인 경영본부로 되어 있다. 개발본부는 교재를 개발하는 부서이고 세힘(세상을 바꾸는 힘)사업본부는 학원교육을 담당하는 부서이며 수박씨(점수대박의 씨)닷컴사업본부는 온라인 사업본부이다. 세힘사업본부와 수박씨닷컴사업본부는 2007년부터 오프라인사업과 온라인사업을 새로이 실시함에 따라 신설된 부서이다. 종래에는 교재개발 중심이었기 때문에 개발본부 및 경영본부와 관련된 기능만 있었다.

기구는 본부-부 체제가 기본이고 부 밑에 과가 있는 곳과 없는 곳이 있다. 부 밑에 과가 있는 경우는 과의 기능이 여타 과와는 뚜렷이 구분되기 때문이다. 그러나 부 밑에 과가 없는 경우에도 각각 업무단위가 있으나 업무단위간 비교적 연관성이 높다고 할 수 있다. 가령 인재개발부에는 인사파트, 교육파트, 조직문화파트가 있고 품질관리부에는 구매파트와 제작파트가 있다. 재무운용부에는 회계 및 세무, 자금, IR, 학원파트 등이 있고 미래전략부에는 전략기획과 법규 파트가 있다.

[그림 1] 조직구조

02월 비상 조직도



자료 : 비유와상징

비유와상징의 작업조직은 다음 몇 가지 작업조직상 특징을 보여주고 있다.

첫째로 조직구조는 원칙상 교재제작본부, 오프라인사업본부, 온라인 사업본부 등 제품별 편재를 주축으로 하되 3가지 사업본부 모두와 관련된 기능을 수행하는 경우는 경영본부로 배속시키고 있다. 가령 품질혁신부는 교재제작을 주 업무로 하기는 하지만 회사 전체를 위한 구매활동도 하기 때문에 개발본부가 아닌 경영본부로 편재시키고 있고 비주얼전략부는 교재제작, 온라인 등 디자인 업무를 담당하기 때문에 경영본부로 배속시키고 있다. 마켓전략부 역시 각 사업본부를 커버하는 마케팅활동을 하기 때문에 경영본부로 편재시키고 있다.

둘째로 각 사업부서 내에서는 직무통합의 원리를 적용하고 있다. 교재제작의 경우 각자가 인쇄나 디자인을 제외하고는 교재개발, 교정, 편집 등 모든 직무를 종합적으로 수행한다.

셋째로 비유와상징의 조직구조는 기본적으로 매우 전문화된 기능들의 복합체로 되어 있다. 중등교재를 만든다고 하더라도 각 과목별로 전문성이 있는 것이고 각 과목 안에서도 학년별 차이들이 조금은 있을 수 있다. 물론 수학이라 하면 중학교 각 학년, 그리고 중등과 고등간 수학의 전문성 차이는 크지 않을 수도 있다. 과가 없는 부의 경우도 부 내의 각 파트간 전문성 차이들이 존재하고 있다. 가령 인재개발부의 인사파트와 교육파트+조직문화 파트간에는, 그리고 품질혁신부의 구매파트와 교재제작 파트간에는 정도의 차는 있지만 전문성 차이가 있다. 전문성을 획득하는데 시간이 많이 소요되지 않는다면 직무순환 및 교육훈련에 의한 다기능화를 통해 개인 간, 부서 간 협력의 정도를 높이고 다기능간 시너지를 낼 수 있겠지만 비유와상징의 전문성들은 숙련획득에 시간이 많이 걸리는 것들이다. 필자의 설문조사에 따르면

84.0%는 전문성을 획득하는데 1년 이상의 기간이 걸린다고 응답하고 있다.

〈표 14〉 직무역량을 비전공자가 획득하는데 소요되는 기간

소요기간	3~6월 미만	6~1년 미만	1~2년 미만	2~3년 미만	3~5년 미만	5년 이상
구성비	0.8%	15.2%	22.0%	37.9%	16.7%	7.6%

이처럼 전문성 차이가 있지만 부서 간 연관성 때문에 협력의 필요성은 분명히 존재할 것이다. 교재개발과 온라인사업, 오프라인 사업 간에는 콘텐츠 부문에 있어 상호 공유할 부분이 있기 때문에 비유와상징은 교재개발부에서 개발하는 교육내용이 온라인사업이나 오프라인사업에서 이용되도록 하고 온라인사업에서 제작하는 영상자료가 오프라인사업 교육에 이용되도록 하며 오프라인사업의 교육을 영상자료로 만듦으로써 온라인사업에 이용되도록 하고 있다. 때문에 이들 사업본부간 협력이나 시너지형성의 장이 필요해진다. 신설의 온라인사업과 오프라인사업이 모든 측면에서 정착되어 가고 종업원들의 다기능화가 이루어지게 되면 조직재편이 필요할 수 있는 부분이다.

또한 교재혁신부 내에서도 교재의 형태나 디자인 개선, 콘텐츠의 구성 등 공통의 과제가 있기 때문에 그런 부문에 있어서 상호협력이 필요하다. 또 이질적이나 연관부서인 교재혁신부와 교재제작의 품질혁신부 간에도 상호협력이 필요하다. 교재형태나 디자인 변경은 교재제작과정의 비용과 연계되어 있으므로 보다 나은 품질의 제품을 어떻게 최저의 비용으로 생산할 것인지의 대안을 상호 협의할 필요가 있다.

필자의 설문조사에 따르면 부서간 업무협조의 필요성이 높다가 68.7%,

협력의 필요성이 낮다가 4.6%로 협력의 필요성이 상당히 높음을 보여주고 있다(N=131).

때문에 전문화를 위한 노력과 함께 종업원간, 부서간 협력을 촉진하기 위한 회의제도, 협력의 조직문화, 협력을 위한 인사제도, 종업원참여제도 등이 필요해지게 된다.

비유와상징의 조직구조는 원칙적으로 제품별 편재를 하고 있다는 점에서 동종업체들과 다를 바가 없다. 그러나 비유와싱징은 여러 가지 혁신적인 하드웨어와 소프트웨어의 장착을 통해 동종업체와는 다른 독자의 인적자원을 형성해 온 것으로 평가할 수 있다.

첫째로는 부서 명칭의 작명에 있어서부터 혁신적 마인드를 보여주고 있다. 부서 명칭을 정할 때 통상처럼 부서의 기능을 나타내는데 중점을 둔 것이 아니라 앞으로 어떻게 발전해야 할지의 지향점을 표시하여 해당 부서들이 항시 그러한 지향성을 갖도록 추동하려 하고 있다. 가령 '교재혁신부(교재개발 기능)'나 '미래전략부(기업 M&A 관리 기능)', '품질혁신부(교재제작부)', '비주얼전략부(디자인 기능)', '마켓전략부(마케팅 기능)', '물류혁신과(물류 기능)'등이 그러한 작명법을 보여주고 있다, '세힘사업본부', '수박씨닷컴사업본부'도 고객에게 매력을 주는 작명법으로 이들 부서가 항시 창의적 마인드를 갖도록 고취해주는 작명법이라 할 수 있다.

둘째로는 인재개발부 내에 교육파트와 별도로 기업문화파트를 둠으로써 기업문화에 역점을 두도록 하고 있다. 미래전략부는 비유와상징이 온라인사업, 오프라인사업으로 확장하고 입시학원, 중학생대상 종합학원, 모의고사사업 등 계열회사를 갖게 됨에 따라 신설된 사업부문이나 계열회사를 총체적으로 변화 관리하는 기능을 총괄하고 있다. 가령 새로운 사업부문 종업원

들의 기업문화는 대다수가 신규 채용되었기 때문에 비유와상징의 기업문화와는 거리가 멀기 마련이고 인수된 계열사들은 기업문화, 근로조건, 작업조직 등이 비유와상징과는 전혀 다른 조직들이다. 따라서 이러한 문제들을 해결하는 것, 즉 합병 후 통합문제(post-merger integration)를 중요한 과제로 하고 있다.

셋째로 상급직책자가 없는 경우는 차하위 직책자가 대행토록 하고 있다. 현재 개발본부 리더와 경영본부 리더가 궐석 중이므로 교재혁신1부 리더와 미래전략부 리더가 대행한다. 나머지 직책자의 경우도 마찬가지 원칙이 적용된다.

넷째로 업무협력과 조정을 위해 다음과 같은 몇 가지 보완제도를 두고 있다.

① 앞에서 사례를 든 비바 프로젝트를 통한 조직문화운동과 수직적 조직구조 개선을 통해 원활한 소통과 조직목표에의 얼라인먼트를 달성하고 있다.

② 다른 기업과 마찬가지로 비유와상징은 월 1회 전종업원회의인 비바 AM을 통해 경영정보나 경영방향, 부서별 사업계획이나 평가를 공유하며 책임자회의를 통해 상하간 커뮤니케이션을 행한다.

③ 부서내 또는 부서간 협력이 필요한 경우는 수시로 회의를 통해 협의한다.

④ 대표이사와 18명의 책임자가 참여하는 책임자회의에서는 상세한 정보공유 및 협의가 이루어진다. 물론 이 기구는 경영전략을 수립하는 등 의사결정을 하는 기구는 아니다.

필자의 설문조사에 따르면 부서간 업무협력을 위해 65.6%는 충분히 회의를 하고 4.6%만 불충분하게 회의를 하는 것으로 나타난다(N=131). 그러나 타 부서 업무 및 기업 전반에 대한 정보는 충분히 공유되지 않는 것으로 보인다. 필자의 설문조사에 따르면 24.2%만 충분히 정보를 획득한다고

응답하고 있고 50.4%는 보통이라고 응답하고 있으며 25.2%는 충분히 입수 못한다고 응답하고 있다(N=131). 물론 정보공유의 장이 비바AM이나 그룹웨어 등을 통해 제공되고 있지만 직무의 전문화 때문에 자신의 직무와 직접적 관련이 적은 부서에 대한 정보에는 무관심하기 쉬운 점도 영향을 주는 결과로 해석된다. 정보를 얻는 채널은 회의를 통한 경우가 56.2%로 가장 많고 그룹웨어를 통해 얻는 경우가 30.0%로 다음으로 많으며 개인적으로 얻는 경우도 13.8%가 된다(N=130).

2) 종적 조직구조와 직제 혁신

비유와상징은 전술한 바와 같이 2004년도에 새로운 직책제도를 도입하였다. 종전에는 통상의 기업처럼 과장, 부장 등의 직제구조였다.

비유와상징은 직책제도의 기본전제를 다음과 같이 정리하고 있다.

- 조직 내 모든 경영활동은 비전을 달성하기 위한 기획, 실행하는 일로 구성
- 모든 조직원은 서로 다른 일을 하는 기획자
- 조직에 있는 누가 어떤 기획을 담당하든 그 필요와 중요도는 동일
- 기획을 중심으로 한 조직원간의 차이는 책임의 유무와 대소가 있을 뿐임
- 경력과 나이가 아닌 능력과 성과가 더 중요함
- 권위는 업무능력과 품성을 통해 타인으로부터 부여되는 것

비유와상징의 직제에서는 일단 모든 종업원을 기획인(Planner)으로 정의하고 있다.

'기획'과 '실행'의 분리를 원리로 하는 테일러리즘 하에서는 '실행'이 '기획'대

로 수행되도록 하기 위해 감독기능을 창출했다. 그 결과 상위 직책자는 기획·감독기능을 수행하도록 직무정의가 이루어졌다. 그러나 직무명세에 의한 기계적 통제가 불가능한 업무의 경우 개인의 재량에 맡기는 부분이 커지게 되고 그만큼 기획과 실행이 통합되게 된다. 이런 경우는 노동자들이 창의적이고 효율적으로 재량을 발휘할 수 있도록 지원하고 결과에 대한 평가를 통해 노동과정을 관리할 수 있을 것이다. 즉 우선 종업원을 임파워먼트해주고 그런 연후에 목표나 성과 또는 조직 문화적 요소에 의해 관리하는 것이다.

창의적 아이디어가 매우 중요한 경쟁요소인 비유와상징의 경우도 기획력 및 업무몰입이 매우 중요한 인적자원 요소다. 그런 점에서 비유와상징은 모든 종업원들이 기획자가 될 것을 기대하고 있다고 할 수 있다. 기획자라는 의미는 기획 자체보다는 능동성을 강조하는 것일 수 있다. 때문에 〈표 15〉에서 볼 수 있는 바와 같이 비유와상징의 모든 직책에는 '기획실행인'(Producer)만을 제외하고는 'Planner'라는 개념이 공통적으로 들어가 있다. 물론 기획실행인의 경우도 한글명에는 '기획'이라는 용어가 들어가 있고 직무정의에도 '기획'기능이 들어가 있다. 모든 직책명이 통상의 기업들과 다른 것은 직책명에 역할기대성을 부여하려는 조직문화적 발상이 들어 있는 것이다.

〈표 15〉 직책체계

직책체계		영문직함	약칭	정의
비전 실행 기획	기획 실행인	Producer	PD	실무기획인과 논의하여 결정된 기획안대로 결과 및 제품이 생산, 제작되거나 업무가 수행될 수 있도록 기획을 실행하여 결과물을 생산하는 자
	실무 기획인	Planner	PL	조직의 근간이 되며 경영기획단위에서 결정된 업무를 구체적 결과물로 만들기 위해 진행 및 기획업무를 중심으로 하는 자
	책임 기획인	Responsible Planner	RP	실무기획인이 담당하고 있는 기획들이 최선, 최고의 기획이 될 수 있도록 실무기획인과 다양한 토론 및 협의를 하여 그 실행을 총괄지원하고 책임을 지는 자
경영 비전 기획	비전 기획인	Vision Planner	VP	조직이 나아갈 방향과 비전을 기획하고 설정하여 최고비전기획인이 올바른 판단을 할 수 있도록 지원하고 경영기획을 통해 결정된 사항들을 업무기획인들(PD, PL, RP)이 충실히 수행할 수 있도록 제반 기초여건을 마련하여 지원하는 자
	최고비전 기획인	Chief Vision Planner	CP	조직의 최고 결정권자이자 최종책임자로 조직이 나아갈 방향을 확정하여 조직 전체를 이끌어 가는 자

자료 : 비유와상징

PD는 일반 회사의 팀원과 유사하고 PL은 팀장, RP는 부서장, VP는 임원, CP는 대표이사에 해당되는 것이지만 위계의 내용적 지향성에 있어서 본질적인 차이가 있다. 비유와상징의 직제혁신 목적은 수직적 위계보다는 역할 차이에 방점을 두고 있다. 물론 명칭변경만으로 '모든 조직원은 서로 다른 일을 하는 기획자'라는 규정이 그대로 관철될 수 있는 것은 아니다.

실제로 위와 같은 직책호칭제가 도입되었음에도 여전히 문제가 있다는 인식이 나타난다. 비유와상징은 다음 3가지 측면에서 문제점들을 정리하고 있다.

❍ **직책호칭 운영상 문제점**
- 직책과 직급을 구분하지 못함
- 직책체계를 승진의 단계로 인식
- 직책이 고정화되는 현상
- 사람중심의 직책부여 사례
- 직책간 소통의 어려움 호소

❍ **상호존중의식 부족**
- 개인적 관계중심의 호칭
- 반말이나 비속어의 사용

❍ **직책명이 불명료함**
- 기대사항을 담기에는 미흡한 직책명이 있음
  → PD : Planner가 빠져 있음
  → PL : 기대역할이 분명치 않음
  → CP : Chief가 단순한 장의 의미만 있음
- 미래지향적이고 가치지향적인 호칭으로 재정리할 필요성 있음

비유와상징은 '수평'이라는 개념이 종업원 간에 불분명하여 소통상의 문제가 발생하고 있다는 인식을 갖게 되었고 그에 따라 '수평'이라는 화두를 본격적으로 틀어잡게 된다. 비유와상징은 2007년 5월에 대표이사, 각 부서 RP 6명으로 '수평조직문화연구TF'를 구성하여 관련 자료들을 읽고 전문가를 불러 자문도 받으며 그러한 지식을 토대로 매주 수요일 점심식사를 하면서 거의 1년간 토론하여 '수평'이라는 개념에 대해 분명한 정의를 내리게 된다. 양태회 대표이사는 비유와상징이 '수평' 문제에 대해 어떻게 고민하고 해결해 가고 있는지를 다음과 같이 설명했다.

제가 느끼기에는 수평이라는 용어 때문에 조직원들이 굉장히 어려움을 느끼고 있다는 것입니다.

저희가 수평이란 단어, 즉 수평적인 문화야, 수평형 조직이야 라고 이야기하는 경우가 많습니다. 우리가 그러한 용어를 사용하게 된 이유는 직급을 없애고, 승진제도도 없애고, 더불어 단위를 대리, 과장, 차장하는 것을 소층 단위로 바꾸면서, 피라미드식의 여러 단계가 아니라 짧은 단위로 바꾸면서 플래터(flatter)라는 경영에서 쓰는 그 용어 그대로 수직이 아닌 수평을 사용하게 되었습니다. 그런데 새로운 문제가 생겨나기 시작했습니다. 수평이란 용어를 사용하다 보니 우리는 "수평문화야!" 하며 왜곡이 발생하게 되었습니다. 조직원들 사이에 인식의 차이가 다르고 그 단어에 대해 느끼는 온도의 차가 다르다 보니 우리는 수평조직이야 그러니까 너와 나는 똑같은 거지라는 식으로 생각하는 것 같았습니다. 선배들에게는 후배들에게 지식을 전달하고, 보살펴주거나, 끌어올려 주거나 등의 선배들의 역할이 있는데, 뭐 내가 굳이 그럴 필요가 있나 라는 생각을 하는 것 같았습니다. 또 그가 이제 막 들어온 신입직원이라 하더라도 내가 왜 당신 말을 들어야해? 이렇게 되어 버리더라는 이야기를 들었습니다. 우리가 불필요한 권위를 걷어내자 라는 측면에서 수평적인 용어를 사용하게 되었는데, 이게 오히려 의사소통에 장애가 되는 그러한 환경이 된 것입니다. 그래서 2007년 1년 동안 6명이 매주 수요일 점심에 도시락을 먹으면서 수평적인 문화가 무엇인가라는 논의를 하게 되었습니다. 그 동안 조직문화에 관한 책도 읽고, 교수님도 모셨고, 세미나, 논문을 읽으며 내부적으로 이야기를 많이 나누었습니다.

그래서 나중에 정리를 해보니까, 결과적으로 수평이라는 용어 안에 들어 있는 의미가 3가지로 다르다는 것을 알게 되었습니다. 수평이라는 것을 우리가 언제 사용하냐면, 조직구조를 수평적이다 수직적이다 라고 사용할 때가 있었고, 의사소통 방식이 수직적이다 수평적이다, 관계 자체를 수직적이다 수평적이다 라는 식으로 이야기 하게 되는 경우도

있습니다.

이것을 아무런 개념없이 세 가지를 한꺼번에 자기가 편한 방식으로 우리는 수평적인데 왜 저런거야? 이렇게 이야기하는 환경이 된 것 같습니다. 결국은 수평적 조직구조를 "소층적 조직구조"로 정의하였습니다.

우리가 실질적으로 사용하고 있는 것은 아무런 단계가 없는 수평이 아니라 최소한의 결제라인이 남아 있는 소층적 조직구조를 의미하는 것이고, 관계에 있어서는 너와 내가 수평적인 관계가 아니라, 우리가 원한 것은 동료적인 관계를 원하는 것이다. 그래서 파트너십, 동반자, 반려자의 관점이 되는 동료적인 관점을 원했던 것이고 이를 수평이라 표현했던 것인데, 왜곡이 있으므로 앞으로는 동료라는 말을 사용하자. 즉 수평적 관계를 지향하는 것이 아니라 동료적인 관계를 지향한다 라는 것으로 바꿨습니다.

의사소통의 방식에 있어서는, 수평적 의사소통? 문구는 좋습니다. 그런데 이것이 너와 내가 똑같다 라고 되어버리니까 또 다른 왜곡이 오므로, 수평이라는 것보다 더 중요한 것이 사람사람 개인개인이 소통하는 과정에 있어 "성숙"함이 있어야 한다 라고 생각하게 되었습니다. 그래서 "성숙한 의사소통"으로 바꿔냈습니다.

그래서, 수평적 조직구조, 수평적 의사소통방식, 수평적 관계를 소층적 조직구조, 동료적 관계, 성숙한 의사소통방식으로 바꿨습니다. 2008년 저희 경영목표 중 하나가 "마음경영"이었고, 마음경영의 중심은 성숙한 의사소통을 하는 것이다. 그래서 상대방이 왜 그러한 이야기를 하고 있는지? 내가 상대방에게 무엇을 지원하고 도와줘야 하는지? 그리고 어떻게 들어야 하는지? 이런 것들에 대한 마음지수를 높이자. 데이비드 호킨스 박사가 얘기한대로 사람이 다 의식수준이 있어서 자신의 의식 수준만큼만 받아들인다고 하는데 그 의식수준 자체를 마음의 지수를 높여보자 라고 해서 '리더를 말하다' 라는 교육과정을 사내에서 만들었습니다. 사내강사 10명을 양성하고 전 조직원이 다 어떻게 우리가 성숙한 의사소통을 할 수 있는가에 대해서 1박 2일짜리 프로그램을 자체적으로 개발을 했습니다.

올해의 경영 목표 중에 하나는 동료의식 함양입니다. 그래서 비유와상징에서 수평이라는 단어를 완전히 지우고 우리는 동료지 수평이 아니다 라는 것을 주제로 놓고 동료의식 함양을 인재개발부에 목표로 줬어요. 그것을 위한 교육과정을 이제 우리가 만들어 보자라는 차원으로 진행한 것입니다.

'수평'에 대한 새로운 정의를 토대로 직책제도를 개편하여 2008년 3월 6일 '직책명 변경과 직제개편에 관한 공청회'를 개최, 개혁안을 확정했다. 새로 설계된 직책제도는 〈표 16〉과 같다.

〈표 16〉 개편 직책명과 정의

호칭	영문	약칭	정의
창의기획인	Creative Planner	CP	독립된 단위의 업무를 실행하는 역할로 혁신기획인(IP)과 긴밀히 소통하여 창의적으로 임무를 완수해내는 비상인
혁신기획인	Innovative Planner	IP	조직의 근간이며 독립된 하나의 업무단위를 책임지는 역할로 소속된 창의기획인들과 함께 해당단위에 주어진 임무를 혁신적으로 변화, 발전시키는 비상인
지원기획인	Supportive Planner	SP	두 단위 이상의 독립된 업무를 책임지는 역할로 소속된 혁신기획인(단위)들이 서로 협력하여 최선의 성과를 낼 수 있도록 총괄 지원하는 비상인
비전기획인	Vision Planner	VP	두 명 이상의 지원기획인(SP)이 존재하는 조직을 책임지는 역할로 해당 조직이 나아갈 방향과 비전을 기획하고 실행하는 비상인
창의적 비전기획인	Creative Vision Planner	CP	조직의 최종 책임자로 조직 전체의 비전을 창의적으로 기획하고 지원하여 성장을 지속적으로 이끌어내는 비상인

자료 : 비유와상징

이전 직책명과 다른 점은 기획실행인(Producer)을 창의기획인(Creative Planner : CP)으로, 실무기획인(Planner)을 혁신기획인

(Innovative Planner)으로, 책임기획인(Responsible Planner)을 지원기획인(Supportive Planner)으로, 최고비전기획인(Chief Vision Planner)을 창의적 비전기획인(Creative Vision Planner)으로 바꾸고 최하위인 창의기획인과 최고위인 창의적 비전기획인은 약칭을 CP로 같이 쓰고 있다.

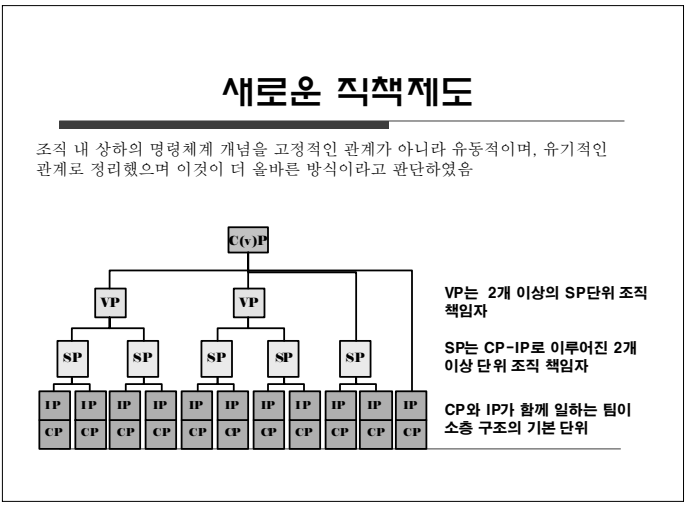
이러한 변경에는 크게 세 가지 문제의식이 작용했다고 할 수 있다. 하나는 실행인을 기획인으로 바꾸었다는 점이고 또 하나는 기업의 가치지향성을 명시적으로 담으려 했다는 점이다. 가령 대표이사의 직책명에서 Chief 대신 Creative란 용어를 사용하고 있고, Responsible을 Supportive라는 용어로 대체하고 있고 '창의'나 '혁신'이라는 지향성을 분명히 하고 있다. 그리고 '수평'이라는 개념의 한 측면인 '동료의식(Partnership)관계'를 구현하려 하고 있다.

직제혁신은 〔그림 2〕와 같이 직제구조 차원에서도 이루어진다. 기본 팀 단위는 CP-IP로 이루어진다. 기본팀 단위가 2개 이상 있는 단위에는 SP라는 조직책임자를 두고 SP단위가 2개 이상 있는 단위에는 VP라는 조직책임자를 둔다. 이전에는 일률적으로 기본 팀단위 위에는 SP(개편 전에는 RP)를 두고 SP 위에는 VP를 두던 것을 새롭게 개편한 것이다. 때문에 대표이사가 소집하는 부서책임자 회의에는 VP이든 SP이든 IP이든 최고 조직책임자이면 대등히 참여한다. 직책이 직급을 나타내는 것을 지양키 위한 조치이다.

가령 앞에서 살펴본 기구표에 따르면 기본적으로 기구가 본부-부로 되어 있고 부 밑에 과가 있는 곳과 없는 곳이 있다. 과가 있는 경우 과의 구성원들은 CP이고 과의 리더는 IP이며 복수의 과로 구성된 부의 리더는 SP이고 복수로 구성된 부의 리더는 VP이다. 과가 없는 부의 부원은 CP, 부의 리더

는 IP이다. 부의 리더와 과의 리더가 같이 IP인 것이다. 따라서 직급의 높낮이가 없어지는 것이다.

[그림 2] 직책제도



자료 : 비유와상징

이러한 직책제도의 이점을 비유와상징은 다음 3가지로 들고 있다.

- 조직 내 직책을 중심으로 종이나 횡으로 서열 등을 가려야 하는 고충을 없앰
- 누가 해당 직책을 맡든 어떤 호칭으로 불릴지 예측이 가능함
- 직책과 직급을 혼동하는 일이 없이 누구나 의지나 역량이 되면 책임을 맡을 수 있다는 인식이 확대되고 이에 따라 조직원 스스로 역량강화를 위한 노력을 하게 됨

그러나 문제는 단지 직책명 변경으로 그러한 목적이 달성될 수 있는가이다. 이 문제는 TF 논의단계에서부터 끊임없이 되풀이되는 문제였다. TF에

참여했던 한 IP는 다음과 같이 얘기하고 있다.

> 제가 TF에 참여했습니다만 결국 IP는 과장, SP는 부장이 아니냐는 얘기가 있었고 아무리 논의해도 결국은 원점으로 되돌아왔습니다. 바꾸기가 힘들었습니다. 그래서 역할관점으로 보자고 수없이 강조했었고, 또 역할 중심으로 포커스를 바꾸면 처음은 어색하고 힘들지 모르겠지만 조금만 시간이 지나면 거기에 익숙해 질 것이라고 자신했습니다.

관건은 조직문화와 제도라고 할 수 있다. 모두가 직책은 직급이 아니다라고 간주하는 문화를 체득하게 되면 직책이 직급이 되기는 쉽지 않아 보인다. 팀원이 팀장이나 그 위쪽 직책자를 관리자가 아니라 코치나 지원자로서 인식하는 문화 속에서는 팀장이나 그 윗 상사라 하더라도 관리자처럼 행동하기가 용이하지 않을 것이다. 제도적인 측면에서는 상사가 상의하달적 통제권을 행사할 수 있도록 권한부여가 되어 있지 않고 또 보상 등 혜택에 있어서 별 차이가 없다면 직책이 직급이 되지 않을 가능성이 더 커질 것이다. 이런 측면에서 비유와상징은 이미 유리한 조건을 가지고 있었다 할 수 있다. 이미 수평적인 조직문화와 역할중심의 관점이 상당히 자리 잡고 있는 상태였고, 직책자에 대한 수당도 일률적으로 월 12만원에 불과했다. 그리고 평가수당이 지급되는 평가에 있어서는 평종업원과 직책자가 같은 틀 내에서 평가되고 전종업원 단일의 평가순위가 매겨졌다.

필자의 설문조사에 따르면 승진을 직장생활의 가치로 여기는 사람은 한 사람도 없었다. 상급자로의 승진을 향한 경쟁이 강하다고 생각하는 사람은 26.1%뿐이었다(N=130). 물론 이러한 결과는 조직문화적 명분론으로부터 부분적으로 영향 받았을 수 있다. 상위직책자가 누릴 수 있는 권한이나

자기성장 가능성, 일하는 보람은 하위 직책자가 누릴 수 있는 것보다 크기 때문에 원초적으로 승진욕구가 없다고 할 수 없다. 그럼에도 비유와상징의 직책제도에서는 승진의 의미가 상대적으로 약한 것으로 보인다. 직책자들은 대체로 관리·통제자보다는 지원자로 여겨지고 있다. 필자의 설문조사에 따르면 35.1%가 직책자를 관리·통제자로 생각하고 있는데 비해 63.4%는 지원자로 여기고 있다(N=131). 그리고 98.5%는 상급자가 하급자의 의견을 존중해주는 것으로 평가하고 있다(N=131).

필자의 FGI에 따르면 이러한 상하간 관계는 비유와상징의 종업원들에게 긍정적인 것으로 평가되고 있고 직장생활 만족도를 높이는 요인인 것으로 나타난다.

> 전직장에서 팀장의 역할은 철저하게 관리자였습니다. x이론에 근거해서 내가 시키지 않으면 안한다는 기본적 마인드가 있었습니다. 그 분 성향은 그렇지 않은데 조직이 원하는 것이 그것이어서 조직에 맞추다보니 그랬던 것 같습니다. 그러나 비유와상징에서 리더의 역할은 많이 지원해주고 최대한 많이 판을 깔아주며, 최대한 좋은 역량을 발휘할 수 있게 장애물을 많이 제거해주려고 노력하고 있는 것 같습니다. 업무적으로 편하고 전직장보다는 업무효율이 높게 될 것입니다.

> 상하수직관계보다는 상호 협업관계입니다. 상사와의 관계도 전직장 팀장은 연세도 있고 일찍 출근하고 늦게 퇴근합니다. 주말에도 나오고 내가 나오니까 나와라 이런 분위기였습니다. 업무강도가 세다기보다는 일이 없어도 늦게까지 남았어요. 이렇게 하는 것이 성과가 높다고 생각한 것이지요. 하지만 여기는 자율적인 분위기입니다.

그 당시 그 사람은 팀원이고 저는 팀장이었습니다, 지금 그 친구 SP이고, 저는 IP입니다. 저는 과장이고 그 친구는 부장인 것이지요. 이런 경우 회사 못 다닐 것이다 생각할 수 있는데 그러나 역할관점으로 보자 하니까 거기에 익숙해지더군요. 현재는 체득단계입니다.

전직장도 복리후생 좋았지만 관리적인 부분에 질려서 나왔습니다.

다. 기업문화 혁신 - VIVA 프로젝트

비유와상징의 전략적 경영에 있어서 조직문화는 매우 중요한 요소로 간주되고 있다. 조직문화란 목적으로서의 가치(values)와 수단으로서의 행동기준(shared norms)에 관한 것이다(Cotgrove, 1978). 종업원들은 조직문화의 공유를 통해 기업의 목표와 실천의 방향에 집중한다. 공동의 가치 및 행동기준은 효과적 의사결정을 위한 최저기준으로서도 역할하게 된다(Weiss, 1999 : 138). 또한 조직문화는 분권화, 탈위계구조, 다운사이징 등의 기업해체 압력으로부터 기업을 함께 유지하는 강력한 수단이다. 전통적인 통합기제인 위계구조와 통제시스템은 비용이 많이 들고 비효율적인 것으로 나타나고 있다(Goffee외, 1999 : 2).

조직문화는 작업조직과 통합적으로 고려될 수 있다. 작업조직이 경성 TQM(hard TQM) 구성요소라 하면 조직문화는 연성 TQM(soft TQM)의 구성요소이다(Inness et al. 1998; 18). 조직문화는 작업조직의 수직적 통제기제나 협력기제를 보완할 수 있는 측면이 있다. 전통적 기능조직을 조직문화로 보완하는 경우들도 그 한 예이다.

현재 많은 조직에서 채택되고 있는 조직문화 유형과 일반적으로 권장되고

있는 조직문화 유형은 〈표 17〉과 같은 특징으로 비교된다(Storey와 Sisson, 1993).

〈표 17〉 현행 조직문화와 권장되는 조직문화의 특징 비교

현재의 문화	권장되는 문화
규칙기반적 문화	유연한 문화
엔지니어링 지향적	시장 주도적
고객 기피	고객에 대한 서비스
절차에 집중	결과에 집중
중앙집권적	지방분권적
톱다운	보텀업

출처 : Lundy & Cowling(1996), 172

1) 비바 프로젝트 추진배경 및 원칙

VIVA란 Visang Value의 약자로 비유와 상징의 미션, 비전, 지배가치를 정립키 위해 2005년도에 전사 차원에서 추진된 프로젝트이다. 이 프로젝트는 결과물로서 기업과 전 종업원이 준수해야 할 행동준칙을 마련하는데 이러한 산출물보다는 산출물을 도출해내는 과정과 산출물을 이행하는 과정이 더욱 소중하다고 할 수 있다.

비바 프로젝트는 앞서 혁신배경 부분에서도 기술한 바와 같이 제품의 다양화, 사업영역 확장, 조직인원의 확대 등 조직의 급성장 전망에 따라 미리 기업의 비전과 미션, 지배가치 및 행동준칙을 형성할 필요로부터 출발되었다.

비바 프로젝트에 대한 보다 구체적인 윤곽은 1박2일의 리더 워크숍에서 도출되었다. 대표이사는 이 자리에서 비유와상징의 가치를 발굴해야 할 필

요성을 역설함으로써 화두를 던지는 역할을 하였다. 그러나 그 이상의 구체적 방향성이나 내용을 적시하지는 않았다고 한다(담당자 인터뷰). 양태회 대표이사는 당시의 과정을 다음과 같이 술회하고 있다.

> 당신이 왜 이 자리에 와있는지, 왜 비유와상징에 와있고, 왜 오늘도 출근을 했고, 왜 우리가 이런 이야기를 나누고 있는지를 이야기 하면서 우리가 일하는 것이 직장인으로써 일하거나 월급쟁이로 일하는 것이 아니라, 교육이라는 테마를 가지고 일을 해나가고 있는데, 이것은 사회적으로 긍정적인 영향을 미치고 있는 것이고, 좋은 일을 하고 있는 것이다. 그래서 우리의 일을 개인의 생각과 성과에서 끝나는 것이 아니라, 개인의 성과가 결국은 조직의 성과가 되고, 조직의 성과는 결국 사회에 영향을 미치는 것이니까 사회를 위해서 일하는, 좀 더 높은 수준의 가치를 우리 스스로 가슴속에 갖게 되면, 스스로가 위대해지고 자긍심이 생기고 열정적이 되지 않겠느냐 해서 리더 소통을 그런 방식으로 하게 되었고요. 그러기 위해서 우리가 함께 가지고 가야 할 여러 가지 가치들이 있는데 그것을 발굴해 보도록 하자하고 화두를 던졌습니다. (CEO 인터뷰)

리더 워크숍에서는 다음과 같은 추진원칙을 정했다. 다른 기업들의 경우 비전이나 미션을 정할 경우 톱다운 방식으로 하거나 외부 컨설턴트의 안을 토대로 하는 경우가 많은데 그런 방식은 종업원들의 공감을 얻기가 어렵기 때문에 실행단계에서 힘을 발휘하기 어렵다는 판단 하에 전종업원이 스스로의 토론을 통해 비전과 미션, 지배가치를 형성해 내야 한다는 대원칙을 설정했다. 이에 대해 양태회 대표이사는 다음과 같이 설명했다.

컨설팅을 받는다는 것을 생각해 보기도 했습니다. 그러나 결과적으로는 우리가 그대로 받을 수는 없을 것이다. 왜냐하면 외부사람들이 와서 한 것이기 때문에 우리 것이 되지 않는다고 생각했습니다. 그래서 컨설팅을 배제하고 우리가 해보자 라고 했던 것이고 지금 인사제도, 교육제도 등 모든 제도들이 내부에서 연구되고 고민되어져서 진행되는 것이라고 보시면 될 것입니다. 질적으로 떨어질지 모르지만 기본적으로 그 안에는 우리 내부에서 되어졌다는 진정성의 의미가 있고 우리가 동의해서 된 것이기 때문에 냉소적이고, 방관자적인 모습은 덜 하지 않을까 생각이 됩니다. 그래서 현재도 인사제도도 TF가 꾸려져서 진행이 되고 있는데 그것도 다 부서에서 스스로가 비유와상징의 인사제도를 개선해보겠다 라고 생각하며 진행 중에 있습니다. 웬만하면 함께 하는 것 자체가 효과도 있다고 생각합니다.

비바 프로젝트는 구체적으로 다음 4가지 원칙에 입각해서 추진되었다.

첫째, 비상인의 참여를 바탕으로 비상인에 의해 만들어져야 한다.
둘째, 가치는 새롭게 만드는 것이 아니라 발굴되어야 한다.
셋째, 비상인과 비유와상징의 한 방향 보기를 가능케 하여야 한다.
넷째, 바람직한 비유와상징만의 문화를 형성할 수 있는 가치발굴이 되어야 한다.

이상의 원칙이 보여주는 포인트의 하나는 가치가 '새롭게 만드는 것이 아니라 발굴되어야 한다'는 점이다. 여기서 '발굴'이라는 의미는 비유와상징에서 지금까지 이루어지고 있는 행위들 중에서 찾아낸다는 의미이다. 무의식적으로 행해지는 것들, 의식은 하더라도 특별히 관심을 기울이지 않았던 부분들을 찾아내 종업원 모두가 행위규범으로 삼도록 하는 그런 것이다. 무의

식의 의식화, 무관심의 관심화와 같은 의미를 갖는다. 이미 실행되고 있는 것이기 때문에 실행가능한 그런 것들이라 할 수 있다.

비바 프로젝트에서 중심적 영역을 차지하고 있는 키워드는 핵심가치이다. 비바 프로젝트는 비유와상징이 추구하고 체화해야 할 지배가치를 찾아내는 집단적 작업이기도 했다. 비유와상징에 따르면 '핵심가치'란 '외부적 환경변화와 무관하게 조직이 지속적으로 지켜나가는 신조 및 의사결정의 일반적인 원칙으로서 기업이 존재하는 핵심적인 목적을 달성하기 위해 구성원들이 일관성 있게 지켜나가야 하는 기준'이다.

비바프로젝트는 핵심가치를 제정하고 그에 따른 세부적 행동기준과 인재상을 도출할 계획을 예정했고 지배가치 및 행동기준과 인재상을 다음과 같이 적용할 전망 하에 추진되었다.

- 신규입사자 채용시 채용을 결정짓는 가장 중요한 지표로 활용
- 개인과 조직의 역량을 평가하고 보상하는 잣대로 활용
- 사업전략과 연계
- 핵심가치가 제도 및 생활 속에 깊이 관여하고 스며들 수 있도록 다방면으로 적용

2) 프로젝트 추진과정

리더 워크숍의 결과에 따라 2005년 6월 28일에 비바운영소위원회가 구성된다. 이 위원회는 부서대표 8명으로 구성되었으며 인재개발부가 운영을 담당했다. 이 위원회는 비바프로젝트 추진팀으로서 ‧가치제정을 위한 실행

계획서 작성 ‣토론회 및 컨센서스 미팅 조직 ‣벤치마킹 등 선진사례조사 및 공유 ‣논의과제 도출, 논의내용 정리 및 내용 구체화 ‣효율적 과제수행을 위한 기획 및 업무 추진 등 비바 프로젝트 운영에 대해 결정했다.

이 위원회에서는 우선 친구회사의 비전과 핵심가치, 비전과 가치의 제정방법, 그리고 비전과 가치가 직원에게 미치는 영향 등을 알아오도록 하는 전종업원의 운동을 2005년 7-8월에 전개했다. 대상이 되는 회사 소개, 그 회사의 사고행동기준(비전 및 가치), 제정방법, 조직의 제도, 시스템 및 구조 등에 준 영향, 직원들의 반응(그 회사의 비전과 가치에 대한 생각), 조사과정에서 느낀 점 등 일정 양식에 따라 '친구회사 비전과 가치 알아오기' 활동을 전개한다. 그리고 1등에게는 150,000원, 2등 100,000원, 3등 50,000원, 참여자 1만원 문화상품권 등 개인시상과 전부서원 모두 제출시 1인당 1만원 회식비를 지급하는 부서시상을 하였다.

조사로 시사점을 얻을 수도 있었겠지만 더 중요한 것은 조사를 위해 발로 뛰는 과정에 비전이나 가치가 무엇인지 그 개념을 터득하게 되고, 잘 되어 있는 기업 종업원만 그 기업의 비전이나 가치가 무엇인지를 알고 있는 실태도 파악하게 되었다.

그리고 2005년 8월에는 전사 차원의 조직문화를 진단했고 진단결과를 가지고 부서별로 토론하여 부서별 조직문화를 진단하고 그 개선방안을 논의한다. 논의가 잘된 부서에 대해서는 제주도 여행, 설악산 여행, 놀이동산 활용권 등 상품이 주어졌다.

위원회는 부서별 논의결과를 집약하여 포스터로 홍보하게 되며 이를 통해 각 부서원들은 부서를 넘는 전체적인 시각을 얻게 되었다고 한다.

2005년 12월에는 지배가치 발굴을 위한 전사차원의 설문조사를 실시한

다. 설문항목은 '지금까지 비상인들이 가장 중요하다고 생각하는 가치는 무엇입니까?'와 '앞으로 비상이 지속적으로 성장하기 위해 비상인이 추구해야 할 가치는 무엇입니까?'였다. 조사결과 도출된 키워드들은 '고객중심', '독창성', '완벽', '책임감', '창의적 사고', '열정', '차별적 기획', '신뢰', '인간존중', '도전' 등이었다.

〈표 18〉 핵심가치 설문조사 결과(비유와상징인이 추구해야 할 가치)

창의력, 독창성 창의적 사고, 차별화된 기획(1)	27	• 21세기 선두 기업의 필수 조건, 창의성이 반영된 제품은 시장에서 살아남는 유일한 대안, 평균 이상의 노력으로 남과 다른 무엇인가를 이끌어 낸다(3) • 시류를 파악하여 새로움을 적용한다(2) • 새로운 시장을 개척하여 차별화된 교재를 만들게 해 줌(2) • 교재나 조직의 매너리즘에 빠지지 않도록 반드시 지켜져야 함.
신뢰	15	• 단기적 수익지향이 아닌 장기적 발전의 원동력, 독자에게 비상의 책이라면 내용을 믿을 수 있도록 한다(2) • 자기 자신, 동료, 회사가 충분히 인정받을 만한 존재라고 믿고, 자기 자신도 남에게 신뢰받을 수 있도록 생활하고 있는가(2) • 팀원, 고객, 거래처에 대한 도덕적이고 믿음있는 관계 지향(2)
열정	13	• 성장의 원동력, 근면, 성실, 책임감, 자부심, 자율성의 근원, • 모두가 주인이라는 의식을 가지고 회사일을 내 일처럼 행함 • 자신의 일에 무한한 열정을 가지고 임함(3) • 우리나라 교육계를 이끌어 간다는 자부심을 느낄 수 있는 열정, 처음에 가졌던 열정을 잃지 말자
인간존중	12	• 조직 내외부를 포함, 21세기 글로벌 기업이 지향해야 될 요소 • 조직이 양적으로 성장함에 따라 그 인자들에 대한 존중과 배려가 중요시 되어야 조직의 영속성이 보장될 듯 • 교육 문화 사업의 기본 근간인 인간 존중, 전인 교육을 목표로 교육 사업 전개 • 종업원 하나하나를 소중히 여길 때, 자율성과 신뢰를 지니고 일에 매진할 수 있음 • 서로서로 존중하자 • 문제의식을 가지기 이전에 상호존중의 정신이 깔려 있어야 보다 자유로운 비판과 수용이 가능함.

정직	6	• 비상이 정직한 모습을 보일 때 고객의 믿음을 얻을 수 있다 바른 생각과 방법으로 일하고 문제를 해결함(2)
책임감	6	• 단순한 성실이 아닌 요소 하나하나에 책임을 가진다면 지금보다 더 나은 책을 만들어 낼 수 있다 • 책임을 회피하지 않는 조직 • 장기간의 안목으로 끝까지 노력하는 모습
주체의식, 주인의식	5	• 남들의 의견에 따라 가는 것이 아니라 내가 이끌어가는 회사라는 마음가짐으로 생활하고 있는가 • 우리의 구성요소는 각 개인이며 이들의 능력을 도출해 내는 것은 주인의식이다.
자긍심 (자부심)	5	• 최고의 회사, 최고의 인재, 최상의 대우 → 그에 따른 자긍심, 항상 겸손하되, 자부심과 뿌듯함을 항상 마음에 간직하자, 비상인이라는 자부심을 갖자.
고객제일주의	5	• 교육 현장에서 필요로 하는 교재가 무엇인지 파악하고 그에 맞는 교재를 출판한다. • 소비자의 의견을 최우선으로(2) • 이윤의 대상이 아닌 미래의 소중한 재원으로 여길 때 더 좋은 교재 개발이 가능함
완벽성	4	• 교재 종수가 확대되면서 기획과 교재를 만드는 데 드는 시간이 부족해짐 • 컨텐츠, 서비스를 고객에게 제공하는 데 있어 완벽하게 제공하여 고객 감동 실현
즐거움	4	• 보다 나은 상상 속에 보다 값진 결과가 나올 수 있도록 스스로 업무를 즐겨 즐거운 마음과 즐거운 생각으로 업무 진행(2)
인간 중심	4	• 만드는 사람 중심의 업무 process와 환경, 사용하는 사람 중심의 서비스와 제품, 외부 내부 모두를 다 존중하고 중요시 하는 비상
끊임없는 혁신	4	• 항상 새로운 것을 추구하고 타사와의 차별성을 강조함 현재에 만족하지 않고 계속해서 새로운 교재를 만드는 것(2)
도전정신	3	• 창의적 노력을 기르기 위해서는 끊임없는 도전정신이 필요함
열린 사고	3	• 정형화된 사고를 넘어서 다양한 방법과 기획으로 시장의 리드를 유지하고, 소비자의 니즈를 충족시켜 나간다.
팀워크	3	• 커뮤니케이션이 잘 되는 조직, 확실한 팀워크로 시너지 효과를 발휘하는 조직
교재의 질 향상	2	• 여유 속에서 여러가지 분야에 대한 지식과 지혜를 쌓아 이를 더 좋은 교재를 만드는데 활용한다.

top 정신	2	• 동종, 동류의 교재 중에서 가장 최고라는 인식. 내용, 서비스 등 모든 것을 아우르는 일류정신
인간성 찾기	2	• 경쟁, 물질 추구로 인해 기계화, 비인간화 사회가 될 여지가 있으므로 과정도 중요하게 여기고 인간성을 잃지 않는 조직이 되어야 함
자율성	2	• 조직원 개개인의 자율성이 확보되어야만 프로세스의 100%를 활용 가능 • 정신적 강점 중의 하나인 자율성을 살려 직원의 사기를 높이고 자연스럽게 창의적인 아이디어가 발산되도록 함
최고 지향	1	• 스스로가 전문가가 되고, 결과물에 대해 책임질 수 있는 정신
멀티 플레이어	1	• 담당 업무와 연관되는 업무를 습득함과 동시에 상호 보완적인 보다 완벽한 업무 진행
건강한 정신	1	• 비리, 부패가 없는 도덕적이고 인간미를 갖춘 조직
열린팀워크	1	• 자유롭고 창의적인 기획이 이루어지고 협동하여 좋은 결과물을 가질 수 있도록 서로를 존중하며 함께 커 나가는 비상
생동감	1	• 늘 앞을 내다보기 위해 무기력이나 권태에 빠지지 않는 깨어 있는 정신이 필요함
적극적 사고	1	• 회사에 대한 주인의식을 바탕으로 한 사고
장기적 동기부여	1	• 몇 년의 앞을 보고 투자와 적절한 동기부여가 이루어져 가며 이를 바탕으로 계획이 작성되어야 함
단결성	1	• 창의와 자율이 많다 보니 하나의 목표를 보고 같이 나아가는 힘이 부족한 것 같다.
열린 교육	1	• 평등하고 누구에게나 다가갈 수 있는 사업 전개, 고객과 사회에 신뢰를 주고받는 사업 전개
새로운 문화 창출	1	• 참고서 교육사업을 넘어서, 미디어, 매체, 오프라인을 통해 청소년들에게 문화적인 유익과 학습을 동시에 즐길 수 있는 새로운 문화 창출
긍정적 오픈 마인드	1	• 현재의 성공 요인에 대한 노하우 공유 및 지속도 중요하지만, 완전히 새로운 마음과 새로운 시각으로 사고하는 것도 필요. 틀에 박힌 사고가 아닌 유연한 사고를 통해 지속적 성장이 가능할 것임
투명함	1	• 투명함이 있어야 신뢰를 쌓을 수 있다.
사회 환원	1	• 기업의 이익만 따지기 보다는 수익의 몇 %을 사회교육에 투자함으로써 사회 환원에 힘쓴다.
자기개발	1	• 끊임없이 노력하는 자기개발을 게을리 하지 않은 종업원의 자세가 본인뿐만 아니라 기업 경쟁력의 원천이라 생각

자료 : 비유와상징

2006년 1월에는 부서별, 직책별로 2명씩 모아 설문조사를 토대로 합의를 형성하기 위한 회합을 7차례 갖고 창의적 혁신, 고객중심, 존중과 신뢰, 리더십개발 등 4가지 지배가치를 도출한다.

그리고 이 자료를 가지고 전종업원 워크숍을 2006년 2월에 개최한다. 각 부서원을 혼합하여 8개조로 팀을 구성, '지배가치 해설서'를 바탕으로 4시간 분임토의를 가진 후 각 팀당 2명이 패널로 참여한 전체회의에서 6시간이 넘게 토론, 각 항에 대해 투표로 최종안을 도출한다. 문장 하나하나, 단어 하나하나를 놓고 열띤 토론이 전개되어 새벽에 토론이 끝났다고 한다. 토론이 끝난 후 비전보드에 각자가 소감을 기록하였는데 기업발전을 희망하는 글들이 많이 나타나고 있다. 비바 프로젝트는 사명과 지배가치, 행동기준을 제정 선포함으로써 1차적 완성을 보게 된다.

3) 지배가치 및 행동기준

비바 프로젝트에서 확정한 기업의 사명, 지배가치, 핵심요소, 행동기준은 〈표 19〉와 같다

〈표 19〉 비바 프로젝트 산출의 사명, 지배가치, 핵심요소, 행동기준

사명	우리는 다양한 혁신활동으로 대한민국 교육문화를 선도하고 인재를 양성함으로써 가장 영향력 있는 기업이 된다.			
지배가치	창의적 혁신	고객중심	존중과 신뢰	리더십 개발
핵심요소	• 긍정적 사고 • 호기심 • 역발상 • 열정 • 도전	• 현장성 • 완벽성	• 동료의식 • 정직한 문화 • 능력과 책임 • 일관성 • 배려	• 자기경영 • 섬김과 지원 • 성숙한 의사소통 능력 • 목표수립 및 실행능력
행동기준	항상 '최선일까'라는 의문을 갖고 즐겁게 도전한다.	고객보다 한발 앞선 생각으로 기대 이상의 만족을 제공하여 고객을 감동 시킨다.	서로의 가치를 인정하고 책임 있는 주체로서 함께 일한다.	비전과 사명을 바탕으로 한 자기경영을 통해 긍정적 영향력을 발휘한다.

출처 : 비유와상징

4) 이행

비바 프로젝트 사업이 일단락되자 비바 AM(Alignment Meeting)이라 불리는 전종업원 월례조회가 설치되고 부서별 미션, 행동기준을 제정한다. 그리고 각종 서식과 명함, 이름표, 인트라넷, 회의실 이름 등에 비바의 정신을 새겨 넣고 채용, 평가, 교육에도 기준으로 사용한다.

또한 운영소위원회는 동 사업이 실질적으로 이행되고 확산될 수 있도록 하기 위해 VIVA Messenger(비바미)라는 이행 추진체 구성을 결정한 후 해산한다.

〈표 20〉 행동기준 세부사항

항목	세부사항
항상 '최선일까'라는 의문을 갖고 즐겁게 도전한다.	• 모든 일을 긍정적으로 대하며, '불가능한 일은 없다'라는 마음가짐을 갖는다. • 긍정적인 시각으로 다양한 현상과 자료를 수집하고 관찰한다. • 작은 아이디어도 항상 메모한다. • 업부진행 중에 돌발사고가 발생했을 때도 침착하게 대처한다. • 체계적인 브랜드 구축과 관리로 브랜드를 차별화시키고자 노력한다. • 급변하는 시장과 조직내외의 환경에 능동적으로 대처한다. • 관련부서의 새로운 요구사항에 대한 샘플링을 통하여 새롭고 독특한 제품개발에 부응한다. • 타사 제품을 분석할 때에도 왜 그러한 것들을 구현했을지에 대해 생각해보고 더 나은 방향을 고민한다. • 자신이 하는 일에 대해 몰입하여야 재미를 찾는다. • 남들이 하지 않는 일을 해보려는 도전의식을 갖는다.
고객보다 한 발 앞선 생각으로 기대 이상의 만족을 제공하여 고객을 감동시킨다.	• 항상 현장의 소리에 귀 기울인다 • 고객의 입장에서 생각하고 행동한다. • 고객의 의견 하나하나를 소중히 생각하고 개발에 반영한다. • 성의 있고 책임 있는 답변으로 고객의 신뢰를 높인다. • 객관적이고 철저히 사실에 입각한 콘텐츠를 구성함으로써 모든 고객이 믿고 신뢰할 수 있는 교재를 개발한다.
서로의 가치를 인정하고 책임있는 주체로 함께 일한다.	• 칭찬과 격려를 생활화하여 서로간에 높은 신뢰관계를 유지 • 항상 상대방의 입장에서 먼저 생각하고 배려한다. • 의견대립이 있을 때에는 마음을 열고 대화할 수 있는 자리를 마련하여 서로를 이해하려 노력한다. • 건강한 파트너십으로 정직한 상거래문화를 선도한다. • 타부서와 운명공동체임을 인식하고 적극 협조한다. • 끊임없는 자기개발과 실천을 통해 능력을 키우고 책임감 있는 비상인이 된다. • 모든 일에 목표의식과 책임감을 갖고 행동한다.
비전과 사명을 바탕으로 한 자기경영을 통해 긍정적 영향력을 발휘한다.	• 자신의 장점과 단점을 정확하게 파악한다. • 지속적인 학습을 통해 자기 분야의 최고 전문가가 되도록 노력한다. • 계획과 실천에 대한 피드백을 철저히 하여 어제보다 나은 오늘을 만들기 위해 노력한다. • 업무진행에 필요한 지원 및 정보, 코칭 등의 활동을 통해 조직 내 듬직한 파트너가 된다.

항목	세부사항
	• 다른 사람의 말을 경청하는 습관을 기른다. • 새롭게 얻은 정보는 동료와 공유하여 함께 발전할 수 있도록 한다. • 누가 보지 않아도 솔선수범한다. • 프랭클린 플래너를 잘 활용하여 일정과 시간관리를 철저히 한다.

자료 : 비유와상징

비바미는 본부대표 2명으로 자원이나 추천을 통해 구성되고 책임자로 '비바미 길잡이'를 둔다. 임기는 1년이며 2008년도에 3기 활동을 하고 있다. 비바미는 정례적으로 아이디어 회의를 하여 확산을 위한 활동방안을 도출하고 사전에 차기 회의 논의주제를 주어 대비가 될 수 있도록 한다. 비바미의 각 본부 대표들은 필요시 비바미 회의의 결정에 따라 회의 참석 전에 각 본부별 회의를 하여 비바미 회의에서 제출할 의견들을 도출한다. 그리고 비바미 회의결과는 다시 각 부서원에게 전달된다. 비바미 활동실적이나 활동계획은 매달 개최되는 비바AM에서 전종업원에게 보고된다.

다음은 비바미 활동의 몇몇 사례이다(2기 비바미 길잡이 인터뷰, 신규입사자과정 교재 참고).

제2기 비바미는 활동을 시작하면서 활동 모토로 'Together Fly'를 내걸었다. "함께 비상"이라는 의미이다. 그리고 비바 전파 및 실행, 그리고 즐거운 일터 만들기를 사명으로 내걸었다. 즐거운 일터 만들기는 종업원 급증에 따라 서로 모르는 사람들이 나타나 인간관계가 서먹해지는 일도 있어 전개된 것이다. 그리고 'Together Fly'를 출범시키면서 종업원들에게 팥빙수를 만들어 제공하는 등 이벤트를 가졌다. 제2기 비바미는 다음과 같은 활동을 전개한다.

가) 비바나무 키우기

먼저 '비바나무 키우기' 이벤트를 실시한다. 비바나무 키우기는 지배가치를 모르는 종업원들에게 가치를 알리고, 아는 종업원들에 대해서는 가치실천에 나서도록 독려하기 위한 목적에서 고안되었다. 2달마다 하나의 지배가치를 집중 전파한 후 해당가치의 실천사례를 적은 봉투를 비바나무에 걸게 하는 행사이다. 7-8월에는 '창의적 혁신'이라는 지배가치를, 9-10월에는 '고객중심'이라는 지배가치를, 11-12월에는 '존중과 신뢰'라는 지배가치를, 1-2월에는 '리더십 개발'이라는 지배가치를 대상으로 전파운동 및 비바나무 키우기 행사를 가졌다. 비바나무 키우기 행사에서 종업원들은 동료들의 모범사례를 봉투에 적어 내걸게 된다. 봉투의 색깔은 지배가치별로 차이를 둔다. 그래서 종업원들은 비바나무에 걸린 봉투의 숫자를 보고 얼마나 많은 모범사례가 행해지고 있는지를 알게 된다. 일정기간 전시 후 비바미는 봉투에 적힌 모범사례들을 정리하고 봉투에 적힌 모범사례의 주인공에게 그 봉투를 전해주어 격려하게 된다. 종업원에 따라서는 여러 개의 봉투를 받기도 한다.

나) 인재상 정립

제2기 비바미는 2007년 7월부터 인재상 정립을 위한 논의를 시작한다. 먼저 인재상을 정의하고 인재상 도출 프로세스와 방법에 대해 논의한다. 그리고 1,2차 설문조사를 통해 종업원들이 생각하는 인재상의 키워드를 도출하고 구체적인 행동모습들을 정리한다. 설문조사 결과를 놓고 책임자회의에서 논의한 결과 비유와상징만의 아이덴티티가 드러나지 않는다는 문제점이 지적되었다. 부서별 논의에 붙여 비전과 사명을 중심으로 인재상의 자질 및 행동모습을 도출한다. 부서별 논의에서는 사명을 이루기 위해 필요한 자질

과 행동모습으로 창의성 28%, 소통능력 27%, 전문성 19%, 열정과 도전 16%, 리더십 12%가 들어졌다.

제2기 비바미는 이러한 논의들을 정리하여 다음과 같은 비유와상징의 인재상을 정립하였다.

"우리 모두는 리더를 지향한다"

❍ **혁신을 즐기는 리더**
- 통찰력을 발휘하여 변화를 주도하는 사람
- 거침없는 도전정신으로 창의적인 생각을 실현하는 사람

❍ **프로의식을 갖춘 리더**
- 최고의 전문가가 되기 위해 끊임없이 공부하는 사람
- 최대의 성과를 내기 위해 자부심을 갖고 일에 몰입하는 사람

❍ **성숙한 소통을 하는 리더**
- 적극적으로 듣고, 논리적으로 설득하는 사람
- 이해와 신뢰를 바탕으로 동료를 지원하는 사람

비바미는 이상과 같이 도출된 인재상을 종업원들에게 전파하기 위해 포스터를 만들어 게시하는 등 활동을 전개했다.

[그림 3] 인재상 포스터

자료 : 비유와상징

다) 인사하기 캠페인, 상호존중 캠페인 : 즐거운 일터만들기 캠페인

전술한 바와 같이 신입 종업원들의 급증으로 종업원간 관계가 서먹서먹해지는 경우들이 있어 종업원들이 한 식구처럼 느끼면서 일할 수 있도록 인사하기 캠페인을 전개하였다. 사원증을 착용토록 하여 복도나 사무실 등에서 마주치면 사원증을 보고 비유와상징의 종업원임이 확인될 때 얼굴에 미소를 띠고 인사하도록 하였다. 인사했을 때 상대방의 표정이 어떻게 변화하는지를 보여주는 동영상을 만들어 보여주기도 했다.

그리고 상호존중 캠페인을 전개하여 '성・이름+직책+님' 또는 '성+직책+님', 또는 '이름+직책+님'으로 호칭토록 하고 '이름+씨'와 같은 호칭은 하지 말도록 함으로써 종업원들이 상호존중하는 문화를 함양할 수 있도록 고취하고자 했다.

라) 사회봉사활동

제2기 비바미는 사회봉사활동을 전개하기에 앞서 비유와상징이 실시하고 있는 도서기부활동, 그리고 개인들이 봉사활동(기부활동 포함)을 하고 있는지 여부, 그리고 하지 않고 있다면 그 이유는 무엇인지, 비유와상징이 봉사활동을 전개하려는데 대해 어떻게 생각하는지 등 전종업원 의견조사를 실시한다. 종업원 71%는 평소에 봉사활동에 참여하지 않았고 대체로 기회가 없었거나 바빠서, 그리고 별관심이 없어서 못하는 경우가 대부분이었다. 그러나 앞으로 봉사활동에 참여코자 하는 사람은 82%인 것으로 나타났다.

이러한 조사활동을 토대로 비바미는 우선 회사의 경비지원이 아니라 종업원 스스로 기부하여 봉사활동을 하는 것이 중요하다는 생각에서 종업원들이 자주 사용치 않는 물건들을 기증받아 바자회를 개최했다. 그 결과 76만원의 수입이 발생하여 우선 사회단체들이 운영하는 결식아동 등을 위해 설치된 '공부방'의 실태를 조사하고 가장 열악한 지역인 서울 구로구, 금천구 공부방을 대상으로 봉사활동을 전개하였다. 매년 2회 공부방을 선정하여 도배, 장판, 페인트칠 등 보수를 해주고 PC나 책걸상을 지원해준다.

마) 지배가치 해설서 발간

제2기 비바미는 비바정신을 보다 체계적으로 전파하고 지배가치에 대한 이해를 돕기 위해 기존 지배가치 해설서를 수정・보완하여 새로 지배가치 해설서를 발간했다.

제2기 비바미는 격주로 모여 회의를 가졌고 오후 4시부터 회의를 시작하여 저녁 9시, 10시까지 진행됐다. 다른 기의 비바미 활동도 이처럼 이루어지고 있다. 제2기의 활동에서 보이는 바와 같이 비바미 활동은 매우 실천지

향적이고 종업원 자주적, 종업원 친화적으로 이루어지고 있다.

비바미 활동은 주로 근무시간 내에 이루어지며 회사는 우수 비바미 팀에 대해서는 포상금이나 해외여행의 혜택을 주기도 한다.

한편 신입종업원들에게 비바 프로젝트 산출물을 확산시키기 위해 신입종업원 교육시 비바미나 대표이사가 교육을 실시한다.

또 월1회 비바AM을 개최하여 회사의 기본정신, 정보소통을 하고 필요시 특강을 배치한다. 비바AM은 전종업원 조회와 같은 것으로 월별 사업계획이나 경영방침, 부서별 공지사항 등에 대해 정보공유를 하고 얼라인먼트한다.

5) 신규사업부문 통합과정

조직문화활동에 있어서 새로운 도전은 신설사업부가 생기고 계열사가 나타나고 있다는 점이다. 비유와상징의 조직문화는 교재출판을 중심으로 발전해온 것인데 비해 새로운 사업부문은 첫째로 사업의 성격이 다르고 둘째로 새로 편입된 사업본부는 대부분 신규입사자들이고 인수된 계열사들은 기존 기업에서 형성된 이질적 기업문화에 동화되어 있으며 셋째로 종업원들이 충원되는 노동시장적 배경이 다르다.

비유와상징은 이러한 신규부문에 대해 별도의 조직문화를 적용하고 있지 않다. 그만큼 비바 프로젝트에서 도출된 결과들을 중시하고 있다. 신규사업부문의 경우 교재 개발 및 제작사업을 중심으로 발굴된 지배가치가 그대로 적용될 수 있는지에 대해 의문도 제기되었으나 신규사업부문에도 똑같이 통용될 수 있는 가치라는 확신을 가지고 있다. 이 문제에 대해 양태회 대표이사는 다음과 같이 지적하고 있다

리더들과 같이 이야기를 나눠 봤습니다. 처음에는 이건 교재 쪽에서 한 게 아니냐. 우리는 사업이 다른데 그걸 우리에게 받으라고 하면 이건 말이 안 되는 것 같다고 라고. 그 의문점을 가지고 리더들끼리 이야기를 나눠봤습니다. 그런데 결과적으로 다 똑같은 거구나 라는 것을 인정하게 되었습니다. 아. 특별히 뭔가 이러닝을 위해서, 온라인 사업부를 위해서 새로 가치를 만들지 않아도 다 소통할 수 있다. 다 통하는 것이다 라는 것을 확인했습니다. 그래서 저희가 가지고 있는 가치는 결국은 창의혁신과 고객중심 이 두 가지하고 존중과 신뢰, 리더십을 개발하는 것인데, 창의혁신, 고객중심은 결국 우리가 사업 제품을 만들 때는 서비스를 구현하듯 그런 과정 속에서 어느 조직에서나 사실 필요한 것이었습니다. 존중과 신뢰는 결국 조직과 조직, 조직과 조직원이 함께 일하는 과정 속에서 우리가 어떠한 관점을 가져야 하는가, 서로 존중을 받으려면 어떻게 해야 하는가, 이런 것을 이야기 하다 보니까 결국은 당연히 우리 마음에 새겨야 하는 것이구나 하고 보여줬고, 이건 조직생활에 관련된 것이고 리더십 개발은 그럼 조직에서만 일하고 나는 아무것도 아닌 것이냐 따져보면 스스로가 이 조직의 리더일뿐만 아니라 새삼 리더가 된다는 것을 전제로 놓고 생각해본다면 당연히 훌륭한 가치로써 내가 안아야 되는 그런 것이구나 하는 사실을 이해하게 된 것입니다.

따라서 신규사업부문에 대해서는 비바 프로젝트로부터 도출된 지배가치들의 전파에 노력하되 신규사업부문의 실정에 맞게 응용되도록 노력하고 있다. 비바 프로젝트로부터 도출된 지배가치는 신규입사자 교육과정이나 비바 AM을 통해 전파되기도 하고 신규사업부문별 워크숍을 조직하여 지배가치에 대해 토론함으로써 그 현장의 시각에서 응용할 수 있도록 하고 있다.

신규사업부문 중 오프라인 사업부문은 현재 학원인가 등으로 정비가 끝나지 않았고 현장의 교사도 계약직이나 프리랜서를 사용하기 때문에 담당 상

용직원은 3명뿐이다. 따라서 별로 문제가 될 것이 없다. 문제가 되는 부문은 온라인 분야로 120여명을 일거에 채용하였기 때문에 조직문화 차원에서 제각각이다. 따라서 바쁜 일이 일단락되자 온라인 부문의 조직문화적 통합을 위한 과정을 2008년 말에 출범시켜 2009년 초 현재 진행과정에 있다. 양태회 대표이사는 온라인 부문의 조직문화적 통합과 관련한 문제의식과 대응, 그리고 그것의 성과에 대해 다음과 같이 얘기하고 있다.

제가 신규입사자 과정 때 4~5시간 정도 비바에 관한 이야기를 하게 되는데 한두 번 몇 시간 이야기 들었다고 해서 사실 체화되는 것은 아닙니다. 이것을 그 사업본부 내에서 전체적으로 한번 서로 눈빛을 맞추면서 과연 진정한 의미를 가지고 있는지 없는지를 살펴볼 기회가 그 동안에는 없었습니다. 워낙 일이 바빴기 때문입니다. 이제는 하나로 묶을 때가 되었다 라는 생각이 들어서 작년 11월부터 계속 진행하고 있습니다.

온라인 부문은 급팽창하여 여러 가지 생각을 가진 사람들이 있었고 업무 프로세스도 정리가 되어있지 않아 우리 것으로 만드는데 혼란이 있었습니다. 조직원이 먼저 들어오고 리더가 나중에 들어와 불협화음이 일고 혼란이 있었습니다. 빠른 시간내에 하나의 목소리, 하나의 방향으로 모으고 소통되는 리더십을 세울 필요가 있었습니다.

그래서 액션을 시작하였습니다. 리더 워크숍을 두 번인가 세 번에 걸쳐서 1박2일 계속 반복을 했어요. 일단 리더들이 가지고 있는 생각이 뭔지를 다 끄집어내서 이야기를 나눠보고 책을 읽고 그걸 전제로 해서 이야기를 나눠보고 또 그동안 비상이 가져왔던 기본적인 가치, 비바라는 것의 해석을 놓고 또 한 번쯤 이야기를 나눠보고 그런 과정에서 결과적으로 우리가 그동안 가졌던 신사업부문의 문제는 리더십과 소통의 문제로 최종적으로 정리를 해냈습니다. 왜 그동안 일이 그렇게 복잡하고, 업무가 잘 안 풀리는 것 같고, 서로 다른 이야기를 하고 있는 것처럼 느꼈는가 라는 것을 같이 모여서 이야기를 해보니까

결국은 리더십의 문제와 소통의 문제로 귀결이 되었습니다. 문제는 리더십의 문제가 아니겠는가 하고 다 눈빛을 맞추게 된 것입니다.

책을 읽고, 읽은 책에 대해 토론하고 리포트를 제출했었습니다. 또 그걸 바탕으로 11~12조로 나눠서 서로 거기에 대해 토론하고 조별로 발표하고, 또 현재 본인이 가지고 있는 여러 가지 건의사항들을 30개 이상씩 적게 해서 그걸 벽면이나 칠판에다 붙여 분류작업을 했습니다. 이건 업무 프로세서에 관한 것이다, 이건 리더십에 관한 것이다, 이건 요구사항이다, 또 이건 소통에 관한 것이다 라는 식으로 모두 분류해서 그 안에서 거르는 작업을 거쳤습니다. 그러다 보면 굉장히 개인적인 불만사항도 나올 수 있는데, 그런 것들은 이제 서로 이야기하는 과정에서 빼야할 것 같다 라는 것들을 다 빼고 큰 흐름 속에서 봤을 때 우리들이 뭐가 문제인가라는 것을 찾아내기도 하고 그것을 각 조별로 정리한 다음에 전체가 모여가지고 또 전체적 상황에서 핵심적인 것, 직접 해결할 수 있는 것들을 발표하기도 했습니다. 그리고 조별로 발표한 것을 그 자리에서 이러닝혁신사업본부의 책임자, HR책임자하고 저하고 이야기를 나눠서 바로 문제점들을 다 해소시켰습니다. 해소시키거나 시간이 필요하다고 하는 것은 언제까지 해결하겠다, 언제까지 피드백을 하겠다 정리하고 요구사항들도 문제가 있다고 하면 그 자리에서 논의를 나눠가지고 바로 불만사항들을 해결해주고 해서 한 번씩은 자신이 가졌던 생각을 30개 이상씩은 하는 환경을 구축하고, 그리고 그걸 일정정도 수렴하고 피드백하는 과정을 거쳐서 정리를 했습니다. 그리고 나서 또 남아있는 작업이 이러닝혁신사업본부가 크게 중학생 파트하고 고등학생 파트로 나눠져 있는데 각각 별도로 워크숍을 다뤄서 좀 더 디테일하게 성과를 만들어내고 우리가 소통을 잘하거나 리더십을 제대로 소지하려면 무엇을 더 해야 하는가에 대해서 내부 결속을 다지면서 또 한 번 눈빛을 하나로 맞춰 가는 것. 근데 거기에는 비바라는 가치가 중심에 있으니까, 그 해설을 전제로 놓고 함께 하나를 만들어가는, 그리고 가치를 가슴 속에 담아가는 이런 환경들을 계획하고 있습니다. 이건 2월초에 진행될 예정입니다.

6) 평가

조직문화란 종업원으로 하여금 기업이 추구하는 가치, 방향, 목적으로 얼라인먼트되도록 한다.

설문조사에 따르면 비바 프로젝트에 적극 동참하고 있는 종업원들의 비율은 70.0%이다. 이 중 어느 추진단계부터 적극 동참하기 시작했는가의 물음에 대해서는 조직문화 진단 및 개선방향 논의단계 13.1%, 비바 프로젝트를 마무리 짓는 전종업원 워크숍 단계 29.2%, 제1기 비바미할동 단계 2.3%, 제2기 비바미활동 단계 10.8%, 제3기 비바미활동 단계 14.6% 등으로 나타나고 있다(N=130). 42.3%, 즉 적극적 참여자의 60.4%는 비바 프로젝트가 종료되기 이전에 비바 프로젝트에 적극 동참하게 됐다고 응답하고 있다. 이는 사업추진의 과정이 매우 중요하다는 것을 말해주고 있다.

필자의 설문조사에 따르면 비바미 활동 중 가장 좋았다고 생각하는 이벤트로는 '사랑은 오뎅을 타고', 음료수 이벤트, 팥빙수 이벤트, 쓰촨성 모금, 봉사활동, 비바나무 키우기, 바자회, 2009년 새해소망 생각해보기, 사진 찍어주기, 오뎅과 김치전 가든파티, 지배가치 홍보포스터, 조직문화 슬로건 제작하기, 인재상 관련게임, 과일주스행사, 포스터, 야유회 게임하고 우승자 선물 주던 것 등, 음식이나 음료수를 제공하면서 하는 행사들을 가장 많은 빈도로 들었다.

비유와상징의 4가지 지배가치 중 가장 중요하다고 생각하는 가치에 대해서는 존중과 신뢰 41.5%, 창의적 혁신 40.8%, 리더십 개발 13.1%, 고객중심 4.6%를 들고 있다(N=130). 혁신역량과 인간관계를 가장 중시하고 있는 것이다.

지배가치가 변경의 필요성이 있는지에 대해서는 96.2%가 그럴 필요 없다고 응답하고 있다(N=132).

비바 프로젝트가 자신의 조직문화와 행동양식에 대해 미친 영향에 대해서는 영향을 크게 미쳤다가 45.8%, 영향을 미치지 않았다가 10.7%로 영향을 미쳤다는 응답이 훨씬 더 많고 보통 정도의 영향을 주었다는 응답은 43.5%이다(N=131).

조직문화에 동화된 정도는 많이 동화되었다가 55.0%, 미미하게 동화되었다가 5.3%로 과반수가 동화된 것으로 나타나고 있다(N=131).

비유와상징의 조직문화에 동화되는데 걸리는 시간은 6개월 미만이 36.7%, 6개월에서 1년 미만이 34.4%, 1년에서 3년 미만이 25.0%, 3년 이상이 3.9%라고 응답하고 있다. 동화정도 및 동화기간은 조직문화에 대한 동의 정도, 자신의 가치관과 조직문화가 일치하는 정도와 유의한 상관관계를 보여주고 있다. 때문에 비유와상징의 지배가치가 전 종업원의 철저한 참여 속에서 이루어졌다는 점은 높은 성공가능성을 예측케 해 준다. 참여과정에 자신의 가치관이 변화하여 조직문화와의 일치정도나 조직문화에 대한 긍정적인 생각이 높아질 것이기 때문이다.

〈표 21〉 조직문화에 대한 동의정도와 동화정도·기간간의 상관관계

	동화정도	동화기간
조직문화 동의정도	0.396** (0.000)	−0.404** (0.000)
자신의 가치관과 조직문화간 근접성	0.575** (0.000)	−0.209* (0.018)

주 : * 0.05수준 유의
** 0.01수준 유의

비유와상징의 가치관과 자신의 가치관이 일치하는 정도에 대해 크게 일치한다가 56.9%, 적게 일치한다가 3.8%이며 보통이다가 39.2%로 일치정도가 높다(N=130). 이것은 조직문화 자체가 종업원의 참여 속에 종업원의 생각을 바탕으로 만들어진 것이기 때문에 당연히 나타나는 결과라 할 수 있다. 비유와상징의 기업문화에 대해서는 긍정적으로 생각한다가 80.9%로, 부정적으로 생각한다가 0.8%에 비해 절대적으로 높다(N=131).

비유와상징의 조직문화운동은 실제의 조직문화에 상당한 영향을 주었을 것으로 기대된다. 필자의 FGI에 따르면 비유와상징의 종업원들은 비유와상징의 조직문화를 수평적이고 비권위주의적인 것으로 평가하고 있다.

> 저는 S문화사에 재직한 적이 있었는데 실제로 출판이라 하지만 여기와 같지 않았어요. 비유와상징과는 조직문화가 달랐습니다. 매우 하드하고 수직적인 문화였어요.

> 전 직장과 제일 차이가 크게 나는 것은 조직문화적인 측면 같습니다. 비유와상징은 지배가치라든가, 조직문화를 상당히 중시하고 권위주의가 거의 없습니다. 수평적 문화지요.

> 자유스러운데 제가 느끼기에는 그 안에서도 나름대로 체계가 있다. 체계화된 자유스러움이라 할까?

비유와상징 종업원의 조직문화상태를 Goffee&Jones가 사회학의 범주를 차용하여 설정한 모형에 따라 평가해보면 다음과 같다(1999, 1-44). 동 모형에서는 친밀성(Sociability)과 연대성(Solidarity)이라는 두 가지 차원에서 4가지 문화유형으로 분류한다. 친밀성이란 집단 구성원의 개인 간

친밀성 정도를 말하고 연대성이란 개인과 집단 간의 관계로 집단의 공동목표를 신속·효율적으로 추구하는 집단의 능력 정도를 말한다.

[그림 4] 친밀성·연대성 모형

친밀성 정도	저	고
고	네트워크형 (Networked)	공동체형 (Communal)
저	분산형 (Fragmented)	금전형 (Mercenary)

연대성 정도

자료 : Goffee&Jones(1999), 3

어느 유형의 조직문화가 획일적으로 좋은 것은 아니고 각 기업의 조건에 따라 달라진다. 기업으로서는 조직문화상태를 진단하여 그 기업의 조건에 맞게 조직문화를 변화시킬지 여부를 확인할 수 있게 되는 것이다.

친밀성이란 정서적 비제도적 관계의 척도이다. 친밀성의 이점은 즐거운 작업장을 만들고 종종 창의성 발휘에 도움이 된다는 점이다. 팀워크나 정보공유, 새로운 아이디어에 대한 개방성, 자유로운 표현 등의 환경이 창의성 발휘를 용이하게 하기 때문이다. 또 친밀성은 공식적 직무요건을 넘어서 일하도록 하기도 한다. 그러나 친밀성이 높으면 결점도 있다. 우선, 성과가 안 좋아도 서로 봐주게 된다. 누구도 동료를 해고하는 것을 원하지 않는다. 또한 동료들을 비판하는 것을 싫어한다. 또 파당이나 비공식적 네트워크를 만들어 조직의 공식적 절차를 무너뜨릴 수 있다. 반대가 있을 경우 회의에서 직접 얘기하지 않고 우회하여 친구인 상사에게 얘기함으로써 그것을 봉쇄한

다. 이 경우 사기, 몰입, 충성심이 저하될 수 있다.

이에 비해 연대성은 공통의 과업, 공통의 이해, 공통의 목표에 기초한다. 노동조합이 대표적인 유형이다. 연대성이 높으면 전략적 집중을 가져오고 경쟁위협에 신속히 대응하며 낮은 성과를 용납하지 않는다. 무자비성을 갖기도 한다. 그러나 결점도 있다. 전략이 옳으면 문제가 없지만 전략이 틀리면 전략적 집중이란 자멸을 의미한다. 그리고 개인에 대한 이익이 분명할 경우만 높은 수준의 연대성이 발휘된다. 연대성이 높은 조직에서는 직무구분도 분명하다.

Goffee&Jones모형에 따르면 비유와상징의 조직문화유형은 공동체형에 속한다.

〈표 22〉 조직문화유형 지표

진단항목		N	매우 아님	조금 아님	보통	조금 그럼	매우 그럼	평균
친밀성 지표	동료와 친해지려함	132	0	0.8	17.4	45.5	36.4	4.17
	공개비판 꺼려함	132	1.5	7.6	16.7	35.6	38.6	4.02
	회사 밖에서도 친교	132	1.5	9.8	43.2	39.4	6.1	3.44
	잘못 눈감아 줌	132	1.5	9.8	43.2	39.4	6.1	3.39
	이직종업원도 만남	126	9.4	7.8	25.8	46.1	10.9	3.41
	가슴열고 대화	132	0	9.8	31.1	43.9	15.2	3.64
	개인차원 신뢰	131	1.5	0.8	28.2	47.3	22.1	3.88
	계	917	2.3	7.5	27.0	43.4	19.8	3.71
연대성 지표	회사목표 동의 및 실천	131	0	2.3	23.5	59.1	15.2	3.87
	회사 업무에 몰입	132	0	0	9.8	43.9	46.2	4.36
	저성과에 강한 대응	132	2.3	16.0	45.0	30.5	6.1	3.22
	회사승리 위한 의지 강함	131	0	4.6	25.2	50.4	19.8	3.86
	회사에 유리한 기회가 올 경우 재빨리 활용	131	0.8	7.6	35.6	38.6	17.4	3.64
	경쟁회사 강하게 의식	132	3.8	15.2	34.1	37.1	9.8	3.34
	계	790	1.1	7.6	28.9	43.3	19.1	3.72

주 : '평균'은 '매우 아님' 1점, '조금 아님' 2점, '보통' 3점, '조금 그럼' 4점, '매우 그럼' 5점으로 하여 산출

비바 프로젝트의 제1의 특징은 비유와상징의 종업원들이 직접 동참하여 만들어냈다는 점이다. 비바프로젝트가 탄력을 받을 수 있었던 것은 이러한 참여 때문이라 할 수 있다.

비전과 미션은 설사 하향식으로도 개발될 수 있지만 가치는 그것을 지니

고 근무하게 될 모든 사람들의 참여 하에 개발되어야 한다고 주장된다. 가치 그것 자체는 중요치 않으며 그것을 내재화하는 것이 중요하다는 견해이다. 모든 사람이 내재화하고 있는 가치가 아무도 내재화하지 않은 발명된 가치보다 경쟁적 우위를 가지고 있다고 보는 것이다(Weiss, 1999, 135).

참여는 1차적으로 몰입을 강화한다. Argyris(1998)는 몰입을 외적 몰입(external commitment)과 내적 몰입(internal commitment)으로 구분하고 내적 몰입만이 임파워먼트를 강화한다고 지적하고 있다. 외적 몰입이란 '계약적 순응'(contractual compliance)으로 경영자가 일방적으로 작업조건을 정의할 경우 종업원들은 거의 대부분 외적으로만 몰입된다. 외적 몰입의 경우 책임감이 뒷받침 안된다. 내적 몰입은 참여와 긴밀히 연결되어 있다.

〈표 23〉 외적 몰입과 내적 몰입 비교

외적 몰입	내적 몰입
타인이 과업 정의	자신이 과업 정의
타자가 과업수행에 필요한 행동 정의	자신이 과업수행에 필요한 행동 정의
경영자가 성과목표 정의	경영자와 자신이 자신에게 도전적인 성과목표를 공동 결정
타인이 목표의 중요성을 정의	자신이 목표의 중요성을 정의

자료 : Argyris(1998), 104, 'Empowerment', 「Harvard Business Review on Managing People」(1999)

또한 참여는 종업원간 시너지형성을 가능케 하고 종업원 개개인이 보유하고 있는 지식을 표출시켜 조직의 지식으로 전화시킬 수 있다.

3. 인사제도의 혁신

가. 채용제도

채용은 자원기반적 관점에서 중요한 첫 단계이다. 비유와상징은 다음과 같이 채용단계에 많은 공을 들이고 있다.

> 직원추천제 활성화 등 채용채널을 다양화하고 있다.
> ○ 지배가치에 부합하는 인재를 채용하기 위해 서류심사, 1차 면접, 2차 면접 등의 통상적 절차를 거치나 2차면접시 대표이사가 30분에서 수시간 동안 개별면접을 하여 사고방식이나 일에 대한 포부를 파악하고 있다는 점이 특징적이다.
> ○ 그리고 안정적 평가를 위해 3개월의 종업원참여의 평가기간을 두고 있다. 이 기간에는 다음의 절차가 행해진다.
> • 교육 및 OJT 지원 : OJT리더를 통해 문화, 업무, 교육, 인적 네트워크 지원을 행하고 OJT일지를 통해 피드백한다. 그리고 독후감을 제출케 한 후 점심시간을 활용하여 토론회를 한다.
> • 유관 업무자 8인이 OJT결과를 참조하여 태도, 능력, 담당업무 등을 평가한다.
> • 평가하여 합격하면 비바 AM을 통해 소감을 발표하고 인사를 하며 비전보드에 서명하여 결의를 다지고 '1%만 바꿔도 인생이 달라진다'라는 도서를 지급한다.

비유와상징 채용단계의 특징은 대표이사가 직접 나서 사람파악을 하고 일단 패스하면 3개월 동안 충분한 OJT기회를 주면서 다른 한편으로 평가한다는 점이다. 현재는 인원수가 많아 대표이사는 리더급만 면접을 하고 있다. 이미 대표이사의 면접방법이나 의도를 인사담당 종업원들이 이해를 하고 있기 때문에 일반종업원 면접은 직접 하지 않아도 문제가 없다고 판단하고 있다. 양태회 대표이사는 자신이 사용하는 면접방법이나 방향에 대해 이렇게 설명하고 있다.

태도를 가장 중요하게 보고 있습니다. 가능하면 비슷한 질문들을 계속 던집니다. 정말 그 사람이 그렇게 생각해서 한 이야기인지 아니면 면접용으로 준비해 온 것인지를 파악하는데 주력하고 있습니다.

면접에서 중점적으로 보는 것은 자발성 그리고 긍정적 마인드, 열정입니다. 현재 가지고 있는 스킬이나 능력보다도 실제로 자신이 선택한 일에 대한 자긍심을 가지고 있는가, 그것을 얼마만큼 해내려고 하는 능동적 마인드와 열정을 가지고 있는가가 중요하지 않을까 생각합니다.

나. 교육·학습 혁신

비유와상징은 2005년도에 중장기 교육계획을 수립하여 2006년도부터 전문화 및 자기주도적 교육정착이라는 슬로건 아래 자기개발 활성화 전략을 시행하고 있다. 비유와상징이 수립한 중기 교육계획은 〈표 24〉와 같다.

〈표 24〉 중기 교육계획

	2004–2005년	2006–2007년	2008년
목표	인재육성의 기초구축	전문화 및 자기주도적 교육정착	시스템 및 체계완성
세부계획	• 직책·직무교육 도입(04) • 교육체계역량 도입(05)	• 교육제도 정비(06) • 자기개발 활성화(06) • 시스템 도입(07) • 일상학습 정착(07)	시스템 정착(08)
HRD 경영연계	• 미션·핵심가치 발굴 시작	• 미션·핵심가치 및 공통역량 도출 • 공통역량 강화 프로그램 • 전사 전략계획에 연계된 교육프로그램 도입	• 중장기 인재육성 체계 재구축 • 핵심과정 액션러닝 도입

	2004-2005년	2006-2007년	2008년
HRD 기획	• 직책·직무별 교육 도입 • 전사 인터뷰 및 설문조사를 통한 FC, 공통TC, PG중심의 교육체계수립 • 개발부 역량진단을 통한 교육실시 • 사외강사제도 도입	• 인사고과와 연동된 학점이수제 및 연차 필수교육 도입 등 교육제도 정비 • 인트라넷 사내교육과정 개설 요구, 게시판을 통한 자기주도적 맞춤교육 운영 • 학습조, 온라인, 독서통신, 견학, OJT, 멘토링 등을 통한 일상학습정착 • HR시스템 도입 • 사내강사 풀 확대 및 육성 프로그램 시행	• 성과 컨설팅 수행 • 개인 및 조직 역량개발 프로그램 관리 • 역량구축체계 연계된 맞춤식 교육 및 데이터 입력
HRD 운영	• 교육문화활동비(1인당 70만원)도입을 통한 자기개발 장려(04) • 사이버 연수원 도입	• 자기주도적 자기개발을 위한 교육가이드 제공 • 학습조 설치 • 독서통신과정 개발 • OJT, 학습조, 맨토링, 온라인, 독서통신의 활성화를 통한 일상학습정착 • 학습공간 신설	• HR시스템 정착

자료 : 비유와상징

비유와상징의 교육은 리더십교육(공통역량, 직무역량), OJT, 학습조활동 등으로 구분하여 실시되고 있다. 교육수단별로는 회사에 의한 온라인 교육과 오프라인 교육, 외부위탁교육, 독서통신, 자발적 선택에 의한 외부교육 등으로 구성된다. 또한 내용상으로는 직무관련교육뿐만 아니라 어학, 요리, 공예 등 직무에 직접 관련되지 않은 개인선택의 교육도 지원되고 있다.

〈표 25〉 교육종목

종목	내용
사내교육	공통역량 3과정, 개발직무 2과정, 신규입사자 과정, OJT리더과정, 직책과정
사외위탁교육	공통역량, 직무역량중심의 국내전문기관, 중소기업 무료교육 활용
사이버교육	공통역량, 직무역량, 자유과정
OJT	신입종업원 적응, OJT리더의 역량향상
학습조	지식공유과 업무능력 성과향상을 위한 학습
외부학습	개인 선택(교육, 문화)

자료 : 비유와상징

비유와상징의 연도별 교육수강인원은 〈표 26〉과 같다.

〈표 26〉 연도별 교육실적

종류	2006년	2007년	2008년
사내집합교육	184건	203건	483건
사외교육	82건	141건	156건
온라인 교육	299건	694건	465건
독서통신	80건	178건	272건
OJT	38건	122건	100건

자료 : 비유와상징

비유와상징의 교육 관련 원칙 중 하나는 자기주도적 교육이 이루어지도록 한다는 점이다. 종업원들은 리더의 지원을 받아가면서 스스로의 역량을 판단하고 그것을 통해 나타나는 역량갭을 채우기 위해 교육계획을 수립하여

자기주도적 학습을 해나가게 된다.

회사는 고과와 재정지원, 학습경진대회 등을 통해 종업원들의 자기학습을 추동한다. 첫째로 종업원들은 월 50학점(보통은 1시간 학습을 하면 1학점 취득, 온라인 교육은 월 10학점 부여)을 취득하도록 되어 있고 이것을 이수하지 않으면 인사고과시 본인과 본인의 리더에 대해 각각 -1점의 벌칙을 부과한다. -1점은 연말 성과금 산정시 경우에 따라 커다란 영향을 주게 된다.

둘째로 공통역량 관련 교육비는 무제한 지원되며 직무관련 자기개발에 대해서는 1인당 연간 80만 원을 지급하고 9월까지 80만 원을 다 사용한 종업원에 대해서는 추가로 40만 원을 더 지원한다.

셋째로 학습조 활동을 촉진키 위해 학습경진대회를 개최한다. 2006년에는 6개 학습조가 참가하였고 대상 100만 원, 금상 80만 원, 은상 50만 원, 동상 30만 원 등 총 260만 원의 시상금이 수여되었다. 그리고 2007년에는 상금을 배로 늘리고 상 종류도 늘려 총 780만 원 상당의 상금을 시상하였다.

넷째로 2006년 6월부터 학습휴가제를 도입하여 2006년에는 산업인력공단 지원 1명, 2007년에는 산업인력공단 지원 1명, 회사지원 5명이 학습휴가를 사용하였고, 2007년부터는 안식년제를 도입하여 5년 이상 근속의 경우 2주의 유급휴가와 2주의 무급휴가를 사용할 수 있다. 대부분 유급휴가만 사용하는 경우가 많고 연월차휴가와 함께 사용하는 경우도 있다. 안식년 휴가의 경우 회사로부터 어떤 의무도 부과되지 않으며 순수한 휴식개념으로 사용될 수도 있다.

〈표 27〉 1인당 교육시간 및 교육비

	2005	2006	2007	2008.8
1인당 교육시간	16시간	112시간	148시간	125시간
1인당 교육비	154,736원	323,180원	804,156원	603,827원
필수이수학점		30학점	30학점	50학점
평균이수학점		45학점	53학점	69학점

주 : 교육시간은 집체교육, 온라인 교육, 학습조 활동, 자기개발 학습 등으로 회사 교육 관리 프로그램에 등록되어 관리 프로그램상 나타난 결과임
자료 : 비유와상징

비유와상징은 교육프로그램 개발도 자체 역량으로 하고 있고(단 뉴패러다임센터, 현재의 고성과작업장혁신센터로부터 직무역량 학습체제 구축에 관한 컨설팅을 받은 것은 예외임), 사내강사 양성을 통해 사내강사를 통한 교육을 실시하고 있다.

그리고 교육-역량관리시스템을 스스로 개발하여(시스템 설계는 외주) 교육을 총체적으로 관리하고 있다. 이러한 자체적 개발은 첫째로 현장친화적인 프로그램 개발이나 관리를 가능케 할 것이고 둘째로 경비절감을 가능케 할 것이다. 새로운 개발이 아니라 기존 축적자원으로부터 발굴해내는 것이기 때문에 자체역량의 활용이 가능하다고 할 수 있다.

동시에 비유와상징은 정부지원도 적극적으로 활용하고 있다. 뉴패러다임센터의 직무교육개발 컨설팅, 산업인력공단이 실시하는 학습조직화, 학습휴가제 실시, 학습공간, 학습조경진대회 시상비, 중소기업 무료교육 등을 활용하고, 노동부의 통신교육제도도 활용한다.

비유와상징에서 실시하고 있는 주요 교육프로그램을 보다 상세히 보면 다음과 같다.

1) 리더십 교육

비유와상징의 리더십교육은 공통역량, 직무역량 교육체계 외에도 경영자 과정(외부과정 소개), CP,VP,RP과정(전사 공통교육, 퍼실리테이터 양성 교육), PL과정(회의, 갈등관리, 대화법 교육), 사내강사 양성과정(내용강화 중심), OJT리더과정(사례중심: 타사사례+문제해결) 등을 포함하는 리더양성과정을 개설하고 있다.

공통역량은 핵심가치를 바탕으로 도출된 역량을 연차별로 키워갈 수 있도록 체계화하고 있다.

〈표 28〉 학습체계도

연차	공통역량					직무역량
	기획력	성과관리	문제해결	의사소통	인재육성	
1–2년차	• 기획기초 • 기초 OA • 문장론	경영일반	• 업무보고 • 업무개선	유형이해 (상호존중)	자기관리	• 직무관련 연구과제 • 직무기초 과정 • OJT
3–5년차	• 창의력 • 조사분석 • 기획서 작성	• 자기목표 관리 • 시간관리	문제해결 기본	회의진행 스킬	• 팀워크 • 자기경영	• 직무연구 과제 • 직무향상 (실무)과정
6–10년차	• 사업이해 • 기획총괄 • 구성력	• 사업이해 • PM • 업무추진	• 사업이해 • 갈등관리 • 업무개선 사례	• 설득 협상 • 의사소통	• 리더인성 • 코칭(지원) • 네트워킹	• 사내강사 활동 • 직무연구과제 (업무 프로세스 개선, 직무내용 매뉴얼 작성) • 직무전문 과정
11년차 이상	전략수립	• 전략적 목표수립 • 성과관리	• 전략적 문제해결 • 의사결정	윈윈협상	• 비전제시 • 동기부여 • 코칭	

자료 : 비유와상징

직무역량은 뉴패러다임센터[1](현, 고성과작업장혁신센터)의 컨설팅을 통해 개발되었다.

비유와상징은 〈표 24〉의 중기 교육계획에 따라 2005년에 핵심직무 역량 모델링을 하여 역량진단을 하고 있었으나 직무역량 모델링은 타사 사례를 찾고 있었을 뿐 아직 손을 대지 못하고 있는 상태였다. 자체 개발인력이 부족하기도 하고 경비문제가 있어 외부컨설팅을 활용하지도 못했다. 그러다가 뉴패러다임센터가 주관한 사례발표를 듣고 뉴패러다임센터에 컨설팅을 의뢰하게 된 것이다.

컨설팅은 하헌혁 팀장을 중심으로 하여 2007년 7월부터 10월까지 3개월에 걸쳐 실시되었다. 그리고 뉴패러다임센터의 컨설팅 모형에 따라 조직 및 학습진단과 직무분석, 직무역량 학습체계 구축 등의 단계를 거치면서 이루어졌다. 비유와상징은 "일반적인 중소기업에 비해 학습에 대한 인식과 지원제도가 전반적으로 우수한 수준"이어서 "기존의 교육현황을 점검한 후 부족한 부분을 집중적으로 발전시키는 것"에 초점을 두어 컨설팅이 실시되었다. 먼저 조직 내의 주요 업무를 분석한 후 이를 재분류하여 12개의 직무그룹을 설정한 후 직무역량 모델링과 학습주제 도출을 위해 종업원 중에서 각 직무에 대한 전문가를 선발하여 직무팀을 구성하였다. 비유와상징에는 '교재개발직무"에 대한 역량도출의 경험이 있어 그 틀을 일반적인 직무역량 도출 프로세스와 접목하여 〈표 29〉와 같은 직무역량 도출 프로세스를 확정하였다. 그리고 2차에 걸친 직무팀 설명회와 워크숍을 실시하여 직무역량 초안을 작성한 후 디자인팀(비유와상징 사원으로 구성된 역량개발 추진팀)과 컨설팅 팀이 1개월 간 지속적으로 수정, 보완하여 역량을 도출한다.

---

1) 2009년 1월 고성과작업장혁신센터로 재출범함.

〈표 29〉 직무역량도출 프로세스

단계	활동내역
직무별 아웃풋 도출	직무 그룹(PG)별 존재 이유(미션)를 작성하고, 각 직무별로 생성하는 핵심 아웃풋을 도출한다.
주요 직무역량 리스트 작성	핵심 아웃풋을 달성하기 위해 필요한 역량 리스트를 작성한 후, 중요도와 우선순위를 기준으로 분류한다.
역량 정의 및 주요 행동특성 규명	성공사례 작성(Success Behavior Event Summary)을 통해 각 직무역량이 구체적인 업무 상황에서 드러나는 바람직한 행동을 규명한다.
주요 행동별 K/S/A 도출	바람직한 행동을 수행하기 위해 필요한 지식 / 기술 / 태도를 도출한다.
육성 단계 설정	직급 및 근속년수를 기준으로 4~5개 정도의 육성 단계를 설정하고 단계별 직무수행 수준을 정의한다.
주요 행동별 수행 수준 및 기대수준	역량의 내용을 1-4단계의 수준에 따라 세분화하고, 육성 단계별로 요구되는 역량의 기대 수준을 설정한다.
육성 단계별 필요 역량 차별화	각 직무 수행 수준별로 갖추어야 하는 역량을 중요도에 따라 기초-핵심-부가 역량으로 구분한다.
교육 과정 프로파일 작성	직무별 기초 – 향상 – 전문 과정으로 구분하여 교육과정 프로파일을 작성한다.

〈표 30〉 교육직무 – 역량정의 및 행동특성 규명(예시)

직무역량	역량정의	행동특성(주요행동)
요구분석 역량	설문, 인터뷰, 회의체 운영을 통해 교육기획 및 과정개발에 필요한 Needs를 찾아내는 역량	1. 요구조사 방법에 따른 조사내용을 설계한다. 2. 설문을 구성하여 실시한다. 3. 인터뷰를 한다. 4. 회의체를 운영한다.
과정개발 역량	과정개발이론을 바탕으로 체계적으로 과정을 개발할 수 있는 역량	1. 과정목적 및 목표를 기술한다. 2. 과제를 분석하여 필요한 모듈을 결정한다. 3. 모듈별 내용을 상세화 한다. 4. 강사를 선정/관리한다.
교육기획 역량	HR트렌드를 바탕으로 자사에 부합하는 인재육성방안을 제시할 수 있는 역량	1. 경영 및 HR트렌드를 파악한다. 2. 중장기 인재육성 전략을 수립한다. 3. 교육체계(TRM)를 설계한다.
교수전략 역량	학습 내용에 따른 학습 방법을 기획, 개발하여 교육프로그램을 구체화 할 수 있는 역량	1. 교수전략을 수립한다. 2. 교재 / 교안 / 교육자료를 제작한다.
과정운영 역량	개발된 교육프로그램을 준비, 운영, 결과보고 할 수 있는 역량	1. 과정을 운영한다.
교육관리 역량	교육기획에 따라 교육이 운영될 수 있도록 지원하고 교육지표를 관리할 수 있는 역량	1. 사내강사를 관리한다. 2. 교육지표(교육시간/비용/학점)를 관리한다.

자료 : 비유와상징

〈표 31〉 교육직무 – 연차별 구분기준 및 주요 활동영역(예시)

PD1	교육 경력 1~2년 된 자로서, ISD 이론을 바탕으로 교육과정을 운영할 수 있으며, 교육지표를 관리, 분석, 보고하는 등 교육 업무 전반을 보조할 수 있는 자
PD2	교육 경력 3년 이상인 자로서, ISD 이론을 바탕으로 교육과정을 개발, 운영, 평가할 수 있으며 교수전략을 수립, 운영할 수 있는 자
PD3	교육 경력 6년 이상인 자로서, 단위조직의 교육체계를 수립, 운영함으로써 해당 조직을 지원하고, 교육운영 전반의 제도, 시스템 개발, 관리 역할을 수행할 수 있는 자
PL	다년간의 교육 경력과 풍부한 지식을 바탕으로, 전사 교육체계를 수립, 운영하고, 교육 관련 프로젝트를 책임지고 수행할 수 있는 자
RP	사회적 트렌드와 자사 경영전략에 부합하는 바람직한 인재상을 제시하고, 경영성과 향상을 위한 중장기 인재육성 방안을 수립, 운영, 관리 등의 교육 업무를 총괄할 수 있는 자

자료: 비유와상징

〈표 32〉 교육직무 – 주요 행동별 K/S/V 도출(예시)

역량명	주요행동	K/S/V도출		
		K(지식)	S(스킬)	V(태도)
1. 교육요구분석역량	1-1. 요구조사 방법에 따른 조사내용을 설계한다.	• 요구조사방법론	• 분석력 • 교육 요구 분석 방법	• 고객지향성 • 열정 • 꼼꼼함
	1-2. 설문을 구성하여 실시한다.	• 설문작성법	• 분석력 • 논리력 • 설문작성스킬	• 고객지향성
	1-3. 인터뷰를 한다.	• 인터뷰 프로세스	• 인터뷰 스킬 • 인터뷰 작성 스킬 • 대화법 • 요구분석법	• 고객지향성
	1-4. 회의체를 운영한다.	• 회의운영절차 • 인간유형 이해	• 회의운영 스킬 • FGI 스킬 • 퍼실리테이터	• 고객지향성

자료 : 비유와상징

〈표 33〉 교육직무 – 주요행동별 수행수준 및 기대수준

역량명	주요행동	수행수준	기대수준				
			PD 1	PD 2	PD 3	PL	RP
1. 요구분석 역량	1-1. 요구조사 방법에 따른 조사내용을 설계한다.	1-1-1. 다양한 요구조사 방법을 설명할 수 있다.					
		1-1-2. 목적에 부합하는 최적의 요구조사 방법을 선택할 수 있다.	0				
		1-1-3. 요구조사를 체계적으로 설계할 수 있다.		0			
		1-1-4. 요구조사 전반에 대해 방향을 제시하고 지도할 수 있다.			0	0	0
	1-2. 설문을 구성하여 실시한다.	1-2-1. 설문 구성 요소를 설명할 수 있다.					
		1-2-2. 주어진 설문을 실시하고 결과를 정리할 수 있다.					
		1-2-3. 설문 목적에 부합하는 설문을 구성하고 결과를 분석할 수 있다.	0	0			
		1-2-4. 설문의 유효성을 판단할 수 있고, 설문 결과의 시사점을 도출할 수 있다.			0	0	0
	1-3. 인터뷰를 한다.	1-3-1. 인터뷰 프로세스를 설명할 수 있다.					
		1-3-2. 주어진 형식에 맞게 인터뷰를 진행하고 결과를 정리할 수 있다.	0				
		1-3-3. 자신만의 독창적인 인터뷰 기법으로 보다 능숙하게 인터뷰를 진행할 수 있다.		0			
		1-3-4. 인터뷰 대상자의 본질적인 니즈를 찾아낼 수 있다.			0	0	0
	1-4. 회의체를 운영한다.	1-4-1. 회의체 운영의 절차와 방법을 알고 회의 운영자를 지원할 수 있다	0				
		1-4-2. 선배의 도움을 받아 계획대로 회의체를 운영할 수 있다.		0			
		1-4-3. 스스로 회의체 운영을 계획하고, 원활한 퍼실리테이터 역할을 할 수 있다.			0		
		1-4-4. 자신만의 회의체 운영 노하우를 개발하고, 지도할 수 있다.				0	0

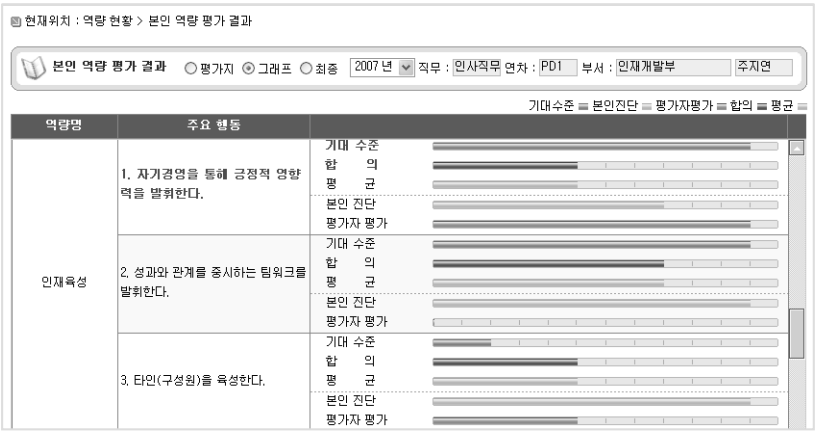
자료 : 비유와상징

2) 역량관리 시스템

비유와상징의 자기주도적 학습은 역량관리 프로그램의 지원을 통해 체계적으로 이루어진다.

비유와상징의 리더십교육에서 중요한 요소는 역량갭을 본인과 리더간에 합의하여 연간 학습계획을 수립한다는 점이다. 종업원과 그의 리더는 각 역량항목에 대해 각자 작성하여 상호 비교를 하게 되며 양자간에 나타나는 갭에 대해 서로 협의하여 합의를 거치도록 되어 있다. 관리 프로그램상으로는 진단 대상자의 자기진단과 리더의 진단이 입력되어야 양자의 진단결과가 나타나게 된다. 진단대상자와 리더가 진단내용에 대해 합의하면 〈표 34〉처럼 기대수준, 종업원 평균치, 본인진단, 리더진단, 합의수준 등 데이터를 볼 수 있다.

〈표 34〉 진단결과 프로그램



자료 : 비유와상징

진단이 끝나면 자기개발계획을 수립하도록 안내한다. 기대수준보다 3단계 이상 미치지 못하는 항목들은 자동적으로 역량개발 리스트에 올라가게 된다. 당사자는 이들 중 일부를 선택하고 리스트에 나와 있지 않는 사항도 추가할 수 있다.

〈표 35〉 교육가이드 프로그램

	주요내용	온라인	사외교육/참조 site
기초	**교육운영** • 교육 운영자의 역할 • 교육준비 프로세스 • 품의서 작성법 • 진행스킬(과정 도입 및 마무리 멘트) **교육관리(12H)** • 교육 규정 이해 • E-HR 이해 • HRD 용어 이해		**한국인사관리협회 www.kpiok.co.kr** • 2008년도 인적자원개발 전략 특강(1월) • Competency Based HRD 전략 세미나(5, 9월) • 선진 초우량기업 인재육성전략 사례 연구회(4, 8월) • 교육연수담당자 양성코스(2, 5, 8월) • 교육니즈 분석기법 활용 세미나(3, 7월) • 2009년도 인재육성 로드맵 및 교육계획 수립 워크샵(10월) • Competency 중심의 교육체계 혁신 사례 발표회(11월) • 교육과정개발 워크샵(3, 8월) • 교육평가 및 효과측정 시스템 개선 세미나(5, 11월) • 교육훈련기법 활용 실무특강(4, 9월) • 효과적인 패키지 교육프로그램 선택과 활용(7월) • 신입사원 교육프로그램 운영 사례발표회(6, 10월) • 리더십 프로그램 개발 운영 사례연구회(4, 9월) • 변화관리 조직활성화 프로그램 사례발표회(7월) • 해외연수 프로그램 운영 사례발표회(5월) **교육지기 www.ope.co.kr** • 교육담당자 역량 향상 과정 • 사내 강사 과정 **엑스페트 컨설팅 www.exc.co.kr** • 교육담당자 양성과정(24H) • 교육계획수립 워크샵 과정(22H) • 과정개발 전문가 과정(40H) • 퍼포먼스 컨설턴트 양성과정(32H) • 사내 강사 기본 / 양성과정(22H) **PSI 컨설팅 www.psi.co.kr** • HRD 전문가 과정(2월, 6월 40H)
향상	**교수전략(12H)** • 수업 정사진 만들기(촉진 학습) • 교재개발기법(교재 구성 원칙, 교육내용 구성법) • 효과적인 수업 방법 **교육개발(12~20H)** • 분석(요구분석, 과제분석) • 설계(수행목표 기술방법, 평가전략 개발, 교수전략) • 개발(학습자료 준비, 교재/매체 제작) • 실행/평가	• HRD professional (휴넷) • 보고 따라하는 flashMX(크레듀) • 업무에 바로 쓰는 포토샵 CS	
전문	**교육체계 개발(30~60H)** • 직무분석 • 역량 모델링(핵심 결과물 도출, 역량별 KSA) • 교육체계개발 응용 **교육기획(20H)** • 교육 계획 수립(트렌드, 교육체계의 구조 설정, 제도)		

자료 : 비유와상징

3) 학습조 활동

비유와상징은 한국산업인력공단의 지원으로 2006년 6월 학습조 제도를 도입하기 시작한다. 비유와상징의 학습조는 자율적 선택에 의해 구성되며 운영된다. 그러나 직무관련성이 있어야 한다. 보통은 같은 부서 사람으로 구성되는 경우가 많으며 다부서로 구성되는 경우도 있다. 2006년에는 6개 팀이 구성되어 종업원 130명 중 41명(31.5%)이 참여했고, 2007년에는 19개 팀이 구성되어 종업원 181명 중 107명(59.1%)이 참여하였으며, 2008년에는 16개 팀이 구성되어 106명이 참여하였다. 2006년, 2007년에는 개발본부, 경영본부 위주로 학습조가 구성되어 운영되었으나, 2008년부터는 타 사업부의 참여도 높아지며 개발본부, 경영본부의 경우는 일상적 업무시스템으로 정착되어 가고 있다. 그리고 2006년도에는 관심분야 위주로 학습조가 구성되었는데, 2007년부터는 직무역량 향상 방향으로 중심이 이동하고 있다. 학습조 활동은 주로 근무시간 내에 이루어지며 회사는 비용, 장소, 장비, 강사 등을 지원하고 학점이수제도에서 학습으로 인정해 준다.

학습조는 직무관련성이 있어야 한다는 요건 때문에 대부분의 학습조가 직접적으로 회사업무와 관련된 내용들을 주제로 다루고 있다. 또 2-3개 학습조를 제외하면 각 부서의 학습조는 자기 부서의 업무와 관련된 부분을 주제로 하고 있다. 새로운 직업스킬(new occupational skills)로의 확장은 해당 학습조의 연구폭과 깊이에 의해 좌우될 것이다.

학습조 활동 중 기업에 구체적으로 기여한 사례들도 있다. 2006년의 BOA학습조는 2007년에 공적서 5개를 작성하여 수상을 뒷받침했다. 2007년의 本학습조는 일본교과서 분석 중 쿠폰사용 아이디어를 발굴하여 현재

실용신안특허 신청준비를 하고 있다. 그리고 학습조 활동을 바탕으로 매뉴얼을 개발하여 암묵지를 형식지로 전환하고 개인의 노하우를 조직의 노하우로 바꿔 가고 있다. 학습조 활동을 통한 물류센터 개선으로 재고관리 정확도를 15% 개선하고 출고검수(라벨 출력) 도입으로 발송 사고율을 20~30% 감소시켰다. 학습조 도입으로 자기주도적 학습문화가 강화되어 학습조 도입 이전에 1인당 평균 교육시간이 16시간이던 것이 112시간으로 증대했다.

학습조 현황은 다음과 같다.

〈표 36〉 2006년도 학습조 현황

학습조명	주제	인원
교지모	현재 관련교과서 관련자료 미흡과 인프라 부족에 따라 교과관련 주요 지역을 답사하여 교과서 발행에 대한 대비	6명
미담	양질의 사진을 교재에 구성함으로써 교재의 질적 향상 기대	8명
BOA	사무자동화 관련 지식공유 및 학습(파워포인트, 엑셀, 한글, 워드)	11명
ECONO美	경제학 이론 및 정부의 시장정책에 대한 이해	5명
TEXT공작소	현재 발간된 국내외 교과서 디자인의 현황과 문제점 분석을 토대로 이후 교과서 디자인의 개선방향에 대한 논의	6명
VIP	기획력 향상을 위한 요소파악 및 프로세스 학습	5명

자료 : 비유와상징

〈표 37〉 2007년도 학습조 현황

학습조명	주제	인원
PDP 커뮤니케이션즈	교과서 웹사이트 구축을 위한 제안준비 및 프레젠테이션	8명
글쓰기 발전소	학습영역별 효과적인 미디어 활용법	6명
NEXT	교과서를 넘어서 신개념, 신유형의 실험적 교과서 제작	5명
고등어	사회 중요이슈와 고등학교 교과내용의 접목	6명
VIVA Show	핵심가치, 조직문화교육을 위한 영상PT자료 개발	5명
지리in	지리교재 개발에 있어서 전문가가 되기 위해 필요한 기술/학습적인 측면을 통합적으로 연구	5명
Somath	수학교과 학습을 통한 직무능력 향상	6명
나는 편집왕	출판실무(기획-편집)과정 교육	5명
무한내공	고등국어 및 수능 언어영역 학습과 편집디자인 및 조판 이해	6명
知테크	고등국어 및 수능 언어영역 학습과 편집디자인 및 조판 이해	5명
물개	물류시스템의 분석과 효율성 증진을 위한 개선방향	7명
세힘	독서토론논술 지도 전문가로서의 역량 향상	7명
투자이야기	주식, 채권, 금융에 대한 전문지식 획득 및 모의투자로 기업의 여유자금을 활용할 수 있는 방법 및 노하우 획득을 위한 학습	7명
러브랜드	체계적인 브랜드전략 학습을 통한 역량강화와 브랜드전략 업무 및 마케팅의 전문화 증대	6명
펩C	폭넓은 과학교재 개발을 위한 역량 강화	5명
E-Solution	7차 수정고시 교육과정상의 수준별 영어 학습을 위한 최상의 학습솔루션 모형개발	5명
3E	초등수학 교과과정의 심도 깊은 이해와 중고등과정으로의 연계과정 학습	5명
기획神起	기획능력 향상 및 기획안 작성과 발표경험 습득	8명
本	일본어 교과서 및 교재분석/교재적용을 위한 적용방법 연구	5명

자료 : 비유와상징

〈표 38〉 2008년도 학습조 현황

학습조명	주제	인원
학습과학의 이해	각 직무에 적용가능한 학습연구	14명
무한관리	온라인 학습관리 프로그램 기획 및 개발	7명
GTG	세힘센터 매뉴얼 개발	5명
Sharp질	웹개발 스킬 향상 및 사이트 개편연구	6명
서초리더	아동심리 및 학습장애 연구	5명
착시	입체영상시스템 구축의 가능성 연구	10명
FM	수학교재 개발을 위한 기본자료 구축	8명
프로마니아	재무운용부 업무매뉴얼 개발	5명
때려잡자 관리회계	원가 이해도를 높여 기획력 향상 연구	5명
리더 앤 리더	세힘 교육프로그램 및 서비스 향상 연구	6명
비전X2	비주얼 전략부 업무매뉴얼 개발	5명
Somath	수학교재 편집능력 향상 연구	6명
러브마크	비상의 Visual Identity 연구개발	6명
SPT	논술시장의 변화에 대한 연구	5명
비상일진회	국어1과 업무매뉴얼 개발	7명
책in지	독서통신과정 개발	6명

자료 : 비유와상징

또한 비유와상징은 자율적 학습조 활동 외에도 회사가 과제를 부여하는 학습조('비공식적 학습조'로 불리움)도 운영하고 있으며 종업원 75%가 참여하고 있다.

〈표 39〉 2007년도 비공식적 학습조 현황

학습조명	주제	인원	기간
수평조직문화	수평문화 정착을 위한 방안 학습	6명	9개월
비바미	지배가치 해설서 제작관련 학습	11명	9개월
뉴패러다임	공통역량 도출을 통한 교육체계 재설계	7명	5개월
인사	타사 벤치마킹을 통한 인사제도 연구	12명	4개월
미담	교재 및 교과서 자료사진 제작	15명	12개월

자료 : 비유와상징

학습조 활동은 종업원들의 학습의욕을 고취시킴과 함께 기업에 대해서는 유형 무형의 성과를 준 것으로 평가된다. 비유와상징은 현재 학습조활동 개선을 고려하고 있다. 첫째로 액션 러닝제도를 도입하여 회사가 과제를 부여하는 방안을 생각하고 있으며 학습조 활동기간을 현행 9개월 이상에서 사안에 따라 탄력성 있게 하는 방안도 생각하고 있다. 물론 그런 개선이 있더라도 과제완성을 전제로 하는 TF와는 다른, 학습에 무게중심을 두는 방식으로 운영될 것이다. 학습조 활동은 학습과 직무관련 성과를 산출하는 학습공동체로 발전되어 갈 것으로 보인다.

4) OJT

비유와상징의 OJT제도는 2005년에 도입되었다. 신입종업원 및 경력종업원은 입사일로부터 3개월 동안 실시되며 OJT와 멘토링을 융합한 1:1 방식으로 실시된다. OJT실시 과정은 먼저 3개월 OJT계획서를 작성하여 인재개발부로 제출하고 매월 평가와 피드백을 하며 인재개발부로 보고되고 최

종월에는 대표이사의 결재를 받는다.

첫 번째 달에는 주 3회 이상, 두 번째 달에는 주 2회 이상, 세 번째 달에는 주 1회 이상 실시되며 일지를 작성하여 구체적으로 피드백을 한다. OJT는 각 본부용 매뉴얼을 통해 실시된다.

5) 매뉴얼 제작

비유와상징은 직무관련 지식들을 매뉴얼화하고 있다. 매뉴얼에는 신규입사자 OJT를 위한 해당 부서의 매뉴얼과 각 부서가 업무에 참고할 수 있도록 개발한 직무관련 매뉴얼들이 있다. 예로 메인 사업부서인 개발본부의 OJT 매뉴얼은 〈표 40〉과 같이 구성되어 있다.

〈표 40〉 경력종업원 OJT매뉴얼

주	OJT내용
1주	자사 교재의 특징과 기획방향, 시장에서의 평가 등을 확인시킴. 자사 교재의 특징을 분석케 함. 타사 교재와의 비교점 파악. 전학기 교재와 금번학기 교재 차이점 및 변경 이유 찾기. 회사 생활에 필요한 문서작성방법, 보고나 연락 태도 등에 대한 기본적 내용을 이해시킴
2주	출판개발 및 제작 전반과정 매뉴얼 알게 함, 매킨토시 활용방법 평가, 기획방안과 관련하여 학생 및 교사의 엽서를 읽은 후 그에 대한 의견을 적어내도록 함
3주	시장조사방법 이해. 현재 기획중인 교재의 기획의도 및 코너의 성격을 인지시킴. 기획시 마켓부서와의 협조방법, 디자인 의뢰시 디자인 의뢰방법, 조판처, 출력소 등과의 업무확인 방법
4주	인쇄 제작관련 용어를 실제의 교재를 통해 확인, 필름 교정시 유의점. 품질혁신부와의 업무의뢰방법 확인

주 : OJT 내용은 원문을 그대로 인용한 것은 아님. 매뉴얼에 대한 이해를 돕기 위해 일부만 발췌하여 작성

자료 : 비유와상징

〈표 41〉 신입종업원 OJT매뉴얼

주	OJT내용
1주	교재의 특징과 기획방향, 시장에서의 평가 등을 확인. 학생들과 교사들의 피드백을 익히게 함. 지시. 보고받는 방법. 시간관리 방법
2주	기획, 편집, 인쇄과정 이해, 오탈자나 오류 찾아내기
3주	자사 및 타사 교재 분석. 전학기와 현학기 교재 비교
–	–
12주	인쇄소 견학하여 실제적 제작과정 익힘

주 : OJT 내용은 원문을 그대로 인용한 것은 아님. 매뉴얼에 대한 이해를 돕기 위해 일부만 발췌하여 작성
자료 : 비유와상징

6) 교육에 대한 평가

2007년 12월의 자체 설문조사(응답자 98명)에 따르면 종업원들은 연간 30학점 이수에 대한 평가에 있어서 부담된다가 65.3%로, 부담이 안된다 34.7%보다 높지만 자기개발을 위해 본인이 노력한다가 43.9%, 노력하지 않는다가 12.2%보다 훨씬 더 높다. 필자가 조사한 설문조사에 따르면 교육·학습이 부담이 된다가 39.7%, 부담이 안된다가 4.6%로 부담이 된다는 편이 더 높고 다수인 55.7%는 보통 정도라고 응답하고 있다(N=131).

같은 설문에서 교육·학습이 자신의 필요에 부응하는 정도에 대해 부응한다가 46.9%, 부응하지 않는다가 10.8%이고 보통이다가 42.3%로 부응한다가 훨씬 더 높다(N=130). 그리고 학습조 활동에 대한 평가에서는 긍정적이다가 55.9%로 과반수를 보여주고 있고 긍정적이지 않다는 7.9%로 낮다(N=127).

2007년 12월의 자체 설문조사(응답자 98명)에 따르면 교육체계 및 교육지원에 대해 만족한다가 49.0%로, 만족하지 않는다 7.1%보다 훨씬 더 높다. 필자의 설문조사에 따르면 비유와상징의 교육・학습제도가 갖는 강점은 다음과 같다.

- 다양성 및 선택가능성
- 체계적인 관리와 풍부한 재정지원
- 학습생활화 동기부여 및 학점이수제에 의한 강제
- 사내강사에 의한 교육
- 자기개발, 사고의 폭 확대, 조직문화와 비전 공유, 긍정적 마인드 배양 등 효과

필자가 행한 FGI에서도 참석자들은 모두가 학습에 대한 높은 만족도를 보여주었다.

> 전에 있던 회사에서는 교육받는 것도 정해준대로 받아야 하는데 여기는 그렇지 않았어요. 지난번에 회사가 실시한 리더십 교육을 갔다 왔는데 사내강사가 한 것을 보고 충격적이었어요.

> 전 직장에서는 회사방침에 의해 교육을 받았는데 비상은 스스로 자기개발 하는 부분이 상당히 강조되지요. 연도별로 연간교육체계 하에서 교육받을 수 있도록 해 좋습니다.

> 교육의 선택권 이런 부분이 저한테는 좋은 부분으로 받아들여져요. 회사가 멍석을 깔

아주고 해라 하며 개인적으로 선택하게 하고 개인단위든 부서단위든 교육비가 책정되어 있는 것이 인상적이었습니다.

사내강사제도가 좋았어요, 실지로 외부강사만큼 전달하기 쉽지 않지만. 그럼에도 불구하고 받아들이는 교육생들의 느낌이 달라요. 처음에는 걱정되고 긴장되고 얼굴 빨개지고 떨리고 그러겠지만 교육생 입장에서는 몰입도 높고 호응도 좋습니다. 회사비용적인 절감도 있겠지만 효과가 높았습니다. 제일 큰 차이는 입사하면 역할에 따라 교육 가이드를 해주고 밥상을 차려놓고 자유롭게 하게 합니다.

잘못된 인식, 학습이나 사내강사하면서 본인 스스로 바뀌어요. 의식도 바뀌고 이해도 넓혀져요. 인원이 많아지고 사업부가 많아지면 목적이 같더라도 이견 때문에 불협화음 날 수 있는데 다 같이 잘할 수 있지 않을까 하는 조직문화 변화가 일어납니다.

비상에 와서 교육에 대해 좋게 느낀 것은 전사 공통과정이라는 것이 조직 비전만 주는 것이 아니고 비상은 공통역량, 커뮤니케이션 같은 것을 전사공통으로 모든 임직원이 받게 하는 것이 다른 조직과 큰 차이입이다. 내가 커뮤니케이션 스킬 교육을 받더라도 나만 받으면 실생활에서 사용하기 어렵습니다. 커뮤니케이션 스킬을 사용하려 해도 교육을 안 받은 사람과는 어렵지 않겠어요. 그들에게는 생소하기 때문에 전사적으로 배운 것이 중요한 것 같아요.

공통적으로 주는 것이 전략이거든요, P자(planner)가 붙어 있는 건 전략, 업무를 창의적으로 하라는 것이고, 똑같은 내용을 반복해도 들을 때마다 새로운 부분이 나와 같은 아이템이라도 들어야겠다, 발견하는 것이 있어야겠다고 생각합니다.

개인의 발전이 조직의 발전을 따라가기 힘들다 생각하기 때문에 지겹다 생각할 여유가 없습니다, 교육에 들어가면 이것도 해야 하고 하는 생각이 들고 아직 목말라 합니다. 교육이 지겹다 보기보다는 해마다 새로운 프로그램, 역량진단 프로그램, 자기진단 하면서 새로운 욕구가 생깁니다.

교육·학습이 기업의 성과에 미치는 영향에 대해서는 압도적 다수인 79.1%가 긍정적 영향을 준다고 평가하고 있다(N=129). 〈표 42〉는 교육·학습이 각 측면에 있어서 어떤 영향을 주고 있는지 나타내고 있다.

대부분에 있어 과반수 이상이 크게 영향을 주고 있다고 응답을 하고 있고 영향이 작다는 응답은 낮다. 특히 의사소통능력 향상이나 기업문화 동화에 대한 영향이 크다는 비율이 가장 높다. 그러나 창의적 아이디어 발상, 근무의욕 및 몰입 증대, 일하는 보람 증대, 고용가능성 증대, 노동시장 지위 향상에 대한 영향은 평균적으로 크다는 응답이지만 30~40%대만 큰 영향을 받고 있다고 응답하여 상대적으로 약간 낮은 수준을 보여주고 있다. 시간이 더 가야 실제의 효과가 판단될 수 있을 것으로 보인다.

〈표 42〉 교육·학습의 효과

항목		N	매우 작게	작게	보통	크게	매우 크게	점수
역량 강화	기획력 향상	129	0.8	7.0	41.9	45.7	4.7	3.47
	문제해결능력 향상	128	0	3.1	41.4	46.1	9.4	3.62
	동료와의 소통능력 향상	128	0	3.9	22.7	52.3	21.1	3.91
	창의적 아이디어 발상	129	0.8	11.6	44.2	38.0	5.4	3.36
	직무능력 향상	129	1.6	5.4	34.9	46.5	11.6	3.61
	성과향상	129	0.8	5.4	42.6	41.9	9.3	3.53
	소계	772	0.6	6.1	38.0	45.1	10.2	3.58
문화	기업문화에의 동화	129	1.6	6.2	24.0	53.5	14.7	3.74
	근무의욕 및 몰입	128	3.1	13.3	46.1	32.0	5.5	3.23
	학습의욕	129	0.8	13.2	34.9	42.6	8.5	3.45
	책임의식 증대	129	0.8	7.0	38.0	48.1	6.2	3.52
	일하는 보람 증대	129	1.6	10.9	41.1	38.0	8.5	3.41
	인생관, 삶의 목표변화	129	7.0	12.4	31.0	39.5	10.1	3.33
	소계	773	2.5	10.5	35.8	42.3	8.9	3.45
고용 조건	자신의 고용가능성 향상	129	5.4	9.3	48.1	32.6	4.7	3.22
	노동시장 지위향상	129	4.7	9.3	44.2	34.9	7.0	3.30
	소계	258	5.0	9.3	46.1	33.7	5.8	3.26

주 : '평균'은 '매우 작게' 1점, '작게' 2점, '보통' 3점, '크게' 4점, '매우 크게' 5점으로 하여 산출

7) 뉴패러다임센터의 컨설팅에 대한 비유와상징의 평가

뉴패러다임센터의 컨설팅에 대해 비유와상징은 다음과 같이 그것의 강점을 들었다.

첫째로 고객요구를 고려한 맞춤형 컨설팅이라는 점을 들었다. 컨설턴트가 자신의 전문성을 가지고 독자적으로 하는 컨설팅이 아니라 컨설팅을 받는

기업의 종업원으로 디자인 팀을 구성하여 디자인팀이 역량개발의 주체가 되게 하고 컨설팅팀은 전문적 리소스로서 지원하는 뉴패러다임센터의 컨설팅 모형을 지칭하고 있는 것을 볼 수 있다.

둘째로 체계적인 컨설팅이 이루어졌다는 점을 들었다. 팀빌딩, 기업현황 분석을 통한 자기인식 제고, 벤치마킹을 통한 시각확장 및 자기 수준에 대한 객관적 인식, 조직·학습 진단을 통한 자기 기업수준 점검, 직무역량에 대한 점검 및 피드백 등의 과정이 유용했다는 평가이다.

셋째로 전문적인 지원이 제공되었다는 평가이다. 회의기록부터 전문적 접근이 이루어졌고 특히 컨설팅 과정이 좋았다는 점을 들고 있다. 컨설팅과정에 컨설팅팀과 디자인팀간의 신뢰가 높아졌다고 들고 있다.

넷째로 지속적인 후속관리가 이루어지고 있다는 점을 장점으로 들었다.

비유와상징은 많은 중소기업들에게 이런 컨설팅 기회가 제공되었으면 하는 바램을 나타냈고 회의진행법이나 문제해결법에 대한 교육과정을 마련해 주면 도움이 될 것으로 판단하고 있다.

당시 디자인팀에 참가했던 종업원들은 뉴패러다임센터의 컨설팅에 대해 다음과 같은 소감을 피력했다. 대체로 컨설팅 과정으로부터 새롭게 느끼고 전문성에 눈을 뜬 것으로 나타난다.

> 자신의 직무에 대해서 보다 고민할 수 있는 시간이었던 것 같습니다. 그 동안 업무하면서 체계를 세우기보다는 닥친 일을 하는데 급급했던 것 같습니다. 이번 기회에 기반을 만들 수 있어서 좋았고 정립하는 방법을 배웠으니 잘 활용해 봐야겠습니다.

교육체계라는 것이 말처럼 간단한 것이 아니라는 생각이 들었습니다. 회사에서는 여러 교육 과정을 열어 놓고 피교육자가 자유롭게 선택해서 듣는 것이 가장 좋은 방법이라고만 생각했는데, 효과적인 과정과 분석에 따른 교육 체계가 필요하며, 그 과정에 따라 차근차근 내실을 다져갈 필요가 있음을 알게 되었습니다. 또한 교육 과정도 중요하지만 교육에 대한 관심과 효과에 대한 확신이 필요하다는 것도 다시 한번 느끼게 되었습니다.

직무를 역량별로 분석하고, 직책별 혹은 연차별로 나누는 과정에서 내가 하고 있는 업무에 대해서 다시 한번 생각해보는 계기가 되었습니다. 전혀 생각하지 못했던 역할과 역량이 필요할 수도 있으며, 평소에 중요하게 생각하고 업무를 진행했던 것이 어쩌면 핵심 역량, 핵심 아웃풋이 아니었던 것도 경험하였습니다. 직무분석이라는 복잡하고, 많은 노력이 필요한 전 과정을 함께 참여하여, 배울 수 있는 기회가 주어져서 무척 행복했습니다.

이런 기회를 통해 교육 과정에 대해 좀더 다시 생각해 볼 수 있게 되었고, 개발쪽(교재개발) 교육 체계 상황도 좀 더 잘 이해하게 된 거 같아요. 타사 벤치마킹을 통해 타사의 상황에 대해 듣게 된 것도 좋았고, 우리 회사가 직원들 역량 개발을 위해 노력하고 있는 것들이 어디 다른 곳에 비해 빠지진 않는 거 같다는 나름 자부심도 느낄 수 있었지요. 더불어 마켓 전략부 업무에 대해서 좀 더 깊게 관심을 갖게 된 점도 또 하나의 수확이랄까...

타사 경험 상 억단위의 비용과 반년 이상의 시간이 걸려도 도출하기 어려운 결과물을, 아니 그보다 더 잘 도출된 직무역량 결과는 비상인이였기에 가능하다고 생각합니다. 또한 인재개발부 단독이 아니라 함께 하였기에 더 의미 깊고 더더욱 보람된 시간이 되었다고 느낍니다. HRD 컨설팅을 통해 역량진단이나 컨설팅 진행에 대해서도 배우게 되었을 뿐만 아니라 회의진행기술이나 회의록 작성 등 디테일한 스킬도 배울 수 있었습니다.

다. 보상 혁신

비유와상징은 2004년부터 체계적인 보상제도가 수립되었다. 임금수준은 1년차 연봉이 2,700만원 수준으로 동종업체 상위 10위권 내에 드는 것으로 평가되고 있다. 보상제도는 크게 기본연봉제도와 인사평가급제도, 성과급제도로 구성되어 있다.

기본연봉제는 기본급과 수당(중식대), 직책수당, OJT리더수당, 각종 법정수당 등으로 구성되어 있다. 기본연봉은 전체 연봉의 90% 이상으로 되어 있다. 기본급은 주로 경력을 가장 중요한 구성요소로 하며 학력도 다음으로 중요한 결정요소이다. 동일직무, 동일경력에는 동일임금이 지급되고 있다. 경력은 외부경력의 경우 동일직무경력의 경우 100%, 유관직무 경력의 경우 70%, 무관직무 경력의 경우 50% 이내로 경력환산을 하고 있고, 비유와상징의 근속년수는 그대로 경력으로 간주되고 있다. 기본급은 1차적으로 호봉 테이블에 따라 상승해 간다. 1-3년차는 업무적응 및 훈련기간으로 간주하여 호봉간 차이가 크지 않으나 3년차를 넘어서면 호봉간 차이가 상대적으로 커지도록 설계되어 있다. 그리고 매년의 베이스업에 의해 추가적으로 상승하게 된다. 따라서 기본연봉제는 경력을 주요 구성요소로 하면서도 임금안정을 보장하고 장기근속을 유도할 수 있도록 설계되어 있다. 연봉구성요소 중 특이한 것의 하나는 직책수당이 모든 직책자에 대해 일괄적으로 월 12만 원이 지급되고 있다는 점이다. 이처럼 금액이 크지 않고 직책간 차이가 없는 것은 직급제가 아닌 직책제를 실현하기 위한 고려에서이다.

다음은 인사평가에 따라 개인보상과 부서보상이 있다. 개인보상의 경우 전직원 평가순위에서 상위 3% 이내의 평가를 받은 사람에게는 1,000만 원

이 분할 지급되고, 상위 4~10% 이내의 평가를 받은 사람에게는 500만 원, 상위 11~25% 이내의 평가를 받은 사람에게는 200만 원이 지급된다. 연봉 수준에 관계없이 누구에게나 동일 금액을 지급하고 있다는 특징이 있다. 직급의 높낮이를 없애려는 원칙이 적용되고 있다 할 수 있다.

반대로 2회에 걸쳐 하위 10% 이내의 평가를 받은 사람 중 2번째의 평가가 하위 3% 이내의 범위에 든 사람은 임금인상을 하지 않고 하위 4~10%의 범위에 든 사람은 임금인상분의 2분의 1만 적용하게 된다. 하위 평가등급을 받았더라도 2년이 지나면 소멸된다. 현재까지는 이에 해당하는 사람은 거의 없는 것으로 나타나고 있다.

구체적인 평가내용은 인사평가 과정 중 피드백이 되지만 평가점수가 전 종업원 중 몇 등에 해당되는지는 상위 25% 이내인 자와 하위 10% 이내인 자에 대해 개인적으로 통보된다.

개인평가에 의한 보상이 개인 간 경쟁에 의미 있는 영향을 주고 있지 않는 것으로 보인다. 필자의 설문조사에 따르면 동료 간 경쟁이 심하다가 9.9%에 불과하고 오히려 동료 간 관계가 협력적이라는 응답이 69.5%를 보여주고 있다(n=131). 아직은 평가보상보다는 집단주의적 조직문화의 영향이 더 큰 것으로 보인다.

부서평가의 경우 1등 부서에게는 1,000만 원, 2등 부서에게는 500만 원, 3등 부서에게는 200만 원이 지급된다.

성과급은 본부별로 적용되며 목표성과를 초과달성한 본부 종업원에게 초과달성 부분 순이익의 40%를 성과급으로 지급한다. 목표성과는 이전의 실적을 토대로 본부와 회사임원진 간에 책정되며 매출액을 기준으로 한다. 지원본부인 경영본부 종업원은 메인본부인 교재개발본부에 포함된다.

라. 인사평가제도 혁신

인사평가제도 역시 2004년에 체계적으로 도입됐다. 2008년도에는 육성형 평가제도 도입을 목표로 신평가제도 설계작업을 하여 현재 완성단계에 있고 2009년도부터 실시할 계획이다. 먼저 현재 시행중인 평가제도를 중심으로 설명하고 이어 육성형평가제도를 소개한다.

현재의 평가는 매년 5월, 9월, 익년 1월 등 3회에 걸쳐 실시된다.

평가는 개인평가와 다면평가, 부서평가로 나뉘며 개인평가인 1차평가는 본인 및 직상급자, 2차평가는 최상급자에 의해 이루어지며 부서평가는 CEO에 의해 이루어지고 다면평가는 업무유관자 8인에 의해 이루어진다. 직책별 평가자는 〈표 43〉과 같다.

〈표 43〉 직책별 평가자

평가대상자	1차 평가자	2차 평가자	3차 평가자	다면 평가자
RP	VP	CP	CP	PD/PL/RP
PL	RP	VP	CP	PD/PL/RP
PD	PL	RP	CP	PD/PL/RP

자료 : 비유와상징

개인평가는 우선 태도, 능력, 업무관리, 담당업무 및 성과를 대상으로 하고 다면평가는 개인의 지배가치(창의적 혁신, 고객중심, 존중과 신뢰, 리더십 개발)를 대상으로 한다.

개인평가는 우선 자신과 직상급자가 동일한 평가양식에 의해 각자 평가한

후 양자가 만나 합의과정을 거치게 된다. 이것이 1차 평가이다. 이 과정을 통해 상급자는 하급자에 대해 더 정확한 평가를 할 수 있게 되고 하급자는 피드백을 받아 자신이 처한 객관적 위치를 파악하게 되며 자신에 대해 설명할 수 있게 된다. 이러한 평가는 상하급자간의 인간관계적 시각이 영향을 줄 수 있으나 비교적 자연스럽고 이성적으로 진행될 수 있는 조직문화가 정착되어 있는 것으로 평가되고 있다.

다음은 2차 평가로 부서 최상급자가 1차평가와 동일 평가양식을 통해 평가가 이루어진다. 그러나 현실적으로는 1차평가가 거의 그대로 받아들여지고 있다.

1차 평가 및 2차 평가의 평가요소 및 직책별 배점기준은 〈표 44〉와 같다.

〈표 44〉 평가요소 및 직책별 배점기준

평가요소	PD	PL	RP
태도 : 조직원으로서 업무수행을 위한 평상시 근무태도(과거)	35점	25점	15점
능력 : 회사에서 요구하는 수준의 능력소유 여부(현재)	30점	30점	30점
업무관리 : 직무의 계획, 일정관리, 피드백 결과, 성과	15점	25점	35점
담당업무 및 성과 : 고유업무	40점	40점	40점

자료 : 비유와상징

3차 평가인 부서평가는 대표이사에 의해 부서의 업무관리, 업무수행, 업무실적, 업무관계에 대한 평가가 이루어진다. 구체적 평가사항은 다음과 같다.

- 업무관리 : 계획의 타당성, 조직목표 부합성, 일정관리, 피드백
- 업무수행 : 업무의 양, 업무의 질(업무분화, 창의성, 적시성, 정확성, 보고의 신속성 등)
- 업무실적 : 목표성취도, 고객만족도, 원가절감, 회사발전 기여도
- 업무관계 : 조직의 결속력, 대내관계, 대외관계

1차, 2차, 3차 평가의 점수 구성비는 제1차가 50%, 제2차가 30%, 제3차가 20%로 총 100%가 된다.

개인의 지배가치를 평가하는 다면평가는 업무유관자 8명에 의한 익명평가를 하되 평가일 현재 일정기간 근무하지 않은 종업원은 제외할 수 있도록 되어 있다. 조직문화가 자리잡을 수 있는 기간이 필요하다는 것을 인정한 조치이다. 다면평가에 참여할 상위 직책자는 업무연관성이 높은 인근부서에서 선정하고 동료 및 하위 직책자는 동일부서 또는 소속부서, 업무연관부서나 인사, 심사평가, 업무점검 등을 통해 피평가자의 업무실적 등을 파악할 수 있는 종업원 중에서 선정한다.

직책별 평가자 인원 구성은 〈표 45〉와 같다.

〈표 45〉 피평가자 직책별 평가자 구성

직책	합계	상위 직책자	동료	하위 직책자
RP	8명	–	3명	5명
PL	8명	2명	3명	3명
PD	8명	2명	6명	–

자료 : 비유와상징

연말 총평가시에는 개인평가와 부서평가를 합산한 평가를 90% 반영하고 다면평가를 10% 반영하여 평가를 완료하게 된다.

통상 평가제도에 대해 호의적인 종업원은 많지 않겠지만 비유와상징의 평가제도에 대해서도 높은 지지는 보이지 않고 있다. 필자의 조사에 의하면 평가제도가 잘 시행되고 있다가 31.2%로, 잘 시행안되고 있다 16.2%보다 높기는 하나 다수인 52.0%는 보통정도라는 응답을 하고 있다(N=125).

평가제도에 대해서는 거부반응이 일어나기 쉽고 공정성 시비가 일어나기 쉽다. 필자의 설문조사에 의하면 평가제도가 불공정한 편이라고 생각하는 사람이 25.0%이고 공정한 편이라고 생각하는 사람이 17.2%이다. 다수인 57.8%는 보통 정도라고 생각하고 있다(N=128). 1차 평가에서 평가자와 피평가자가 상호합의하는 과정을 거침에도 이런 반응이 제기되고 있는 것은 평가제도에 대해 여전히 흔쾌하지 않은 측면이 있음을 말해주고 있다.

평가제도는 피드백을 통해 피평가자가 스스로의 태도를 고칠 수 있는 계기를 제공하게 된다. 비유와상징에서는 1차 평가시 평가자와 피평가자가 상호 합의하게 함으로써 당연히 항목별로 피드백이 될 수 있도록 되어 있다. 그러나 실제는 약간 다를 수도 있다. 필자조사로는 구체적인 피드백을 받고 있다가 47.7%이고, 피드백을 받지 못한다가 7.0%이다. 45.3%는 보통정도 피드백 받는다고 응답하고 있다(N=128). 대개가 피드백을 받기는 하지만 크게 만족스러운 상태는 아닌 것으로 나타난다. 이것은 피드백이 잘 안된다기보다는 피드백에 대한 이해부족과 거부적인 문화가 아직 존재하고 있다 할 수 있다. 조직문화 부분 설문조사에서 나타나고 있듯이 74.2%는 동료종업원들을 비판하기를 꺼려하고 있다. 그럼에도 평가에 대한 피드백을 통해 자신의 부족한 점을 상당정도 고쳐나가고 있는 경우가 36.8%, 보통정도로

고쳐나가고 있다가 56.8%로 비교적 성과를 내고 있다고 할 수 있다(N=125). 피드백이 도움이 안되는 이유로는 피드백 정보 불충분이 58.0%, 피드백 정보 부정확이 12.0%, 그릇된 피드백 방법이 14.0%, 자신이 피드백에 열려 있지 않아서가 16.0% 등의 분포를 보여주고 있다(N=50).

필자의 조사에 따르면 비유와상징의 인사평가제도가 각 부문에 미치는 긍정적 영향의 정도는 〈표 46〉과 같다. 업무태도와 성과향상에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 나타나고 있다.

〈표 46〉 인사평가제도의 효과

항목	N	매우 작게	조금 작게	보통	조금 크게	매우 크게	점수
업무태도	126	0.8	4.0	28.6	56.3	10.3	3.71
창의력 발휘	126	0.8	8.7	46.8	37.3	6.3	3.40
성과향상	126	0	3.2	34.9	50.8	11.1	3.70
교육·학습 열의	126	3.2	11.9	50.0	26.2	8.7	3.25
기업문화 동화	126	2.4	9.5	50.8	30.2	7.1	3.30
계	882	1.5	8.7	44.6	38.1	7.1	3.41

주 : '평균'은 '매우 작게' 1점, '조금 작게' 2점, '보통' 3점, '조금 크게' 4점, '매우 크게' 5점으로 하여 산출

비유와상징은 2007년 8월 인재개발부를 주무부서로 하고 계층별·직책별 대표로 구성되는 '인사평가제도개선TF'를 설치하였다. 조직규모 성장에 따른 인사평가제도를 검토하고 온라인, 오프라인 등 신규영역에 대한 인사정책 수립, 합리적이고 객관적인 평가가 이루어지고 있는지에 대한 총체적 검토와

대안마련을 과제로 하였다. 동 TF는 신인사평가제도 초안을 만들어 2008년 8월 18일에 설명회를 가진 바 있다. 이 제도는 2009년도부터 시행된다. 신인사평가 제도는 과거지향적이 아니라 미래지향적인 인재육성형 평가제도라는 의미가 부여되고 있다. 과거를 평가하는 것에서 미래를 설계하는 것으로 중심을 이동시키고 있다. 비유와상징은 '평가 그 자체가 목적이 될 수 없으며 "일을 더 잘 하게" 하기 위해 직원들을 돕는 수단'으로 정의하고 있다. 평가 자체가 평가자에 대한 OJT라는 인식을 보여주고 있는 것이다. 신인사평가제도에는 종전의 역량진단제가 편입되게 된다.

비유와상징은 그러한 인사평가목적을 달성하기 위해 TPM(Task Planning Meeting)이라는 프로세스를 설정하고 있다. TPM이란 '매년 2회의 정기적인 업무계획 회의체로서 평가자와 피평가자가 해당 기수의 업무계획 수립과 업무지원 요청사항 등을 합의함으로써 차기 미팅시 기합의된 내용을 바탕으로 평가'하는 방법이다. TPM은 다음과 같은 프로세스로 진행되도록 설계되어 있다.

(1) 상반기 TPM : 1월 실시되며 새로운 상반기 목표를 수립하고 이전의 평가결과를 피드백하는 모임이다. 여기서는 전년도 12월의 다면평가 자료와 상반기 TPM의 기초데이터가 자료로 활용된다.
(2) 중간면담 : 3월에 실시되며 목표에 따른 활동을 중간점검하고 피드백을 해준다. 필요에 따라 목표를 수정하기도 한다.
(3) 다면TPM : 6월에 실시하며 하반기 TPM을 위한 기초자료를 제공한다.
(4) 하반기 TPM : 7월중에 실시하며 새로운 하반기 목표를 수립하고 상반기 활동결과를 피드백 해준다.
(5) 중간면담 : 9월중에 실시하며 목표에 따른 활동을 중간점검하고 피드백해 준다. 경우에 따라 목표를 수정하기도 한다.

이러한 TPM에는 다면평가자료, 역량진단표, 개인별 TPM양식지, 질문지 등이 자료로 활용된다.

이들 프로세스를 더 세분화해서 보면 다음과 같다.

(1) 공고 : TPM실시 공고
(2) 개인별 작성 : 개인별 역량진단. 당기업무계획 및 지원요청사항 정리. 전기 업무결과 평가
(3) 자료검토 : 1차합의자(직상급자) 개인별 역량진단 합의. 업무계획과 지원요청사항의 타당성 검토. 전기업무결과 평가, 다면평가 결과 등 TPM 기초자료 정리
(4) 1,2차합의자 TPM 기초의견을 토대로 개인별 TPM기준안 합의(역량개발 포인트, 업무계획, 지원사항, 결과평가 등)
(5) 1차합의자와 피합의자의 TPM진행 및 합의(역량개발계획, 업무계획, 지원사항, 결과평가 등)
(6) 합의된 TPM결과 정리 후 인재개발부 제출
(7) 중간면담 : 역량개발 진행사항 점검, 업무지원활동 점검, 업무계획 수정사항 발생시 수정 합의 등

TPM에 있어서 평가자인 리더는 평가자이기보다는 육성지원자인 것으로 정의되고 있다. 리더는 조직원에게 자기평가를 위한 데이터를 제공하고, 조직원이 필요로 하는 물질적, 재정적, 인적자원 등을 제공하며, 문제해결을 위한 상담자나 조정자로서 역할하도록 기대되어지고 있다.

TPM과정에는 1차적으로 직상급자, 2차적으로는 직상급자의 직상급자가 순차적으로 참여토록 되어 있다. 그렇게 함으로써 보다 객관적인 평가가 가능하고 직상급자의 직상급자도 코치할 수 있고 피평가자에 대한 이해를 높일 수 있기 때문이다.

TPM과정에 기초자료로 활용되는 다면평가는 다음과 같이 이루어진다.

평가는 6월과 12월 등 2회에 걸쳐 온라인을 통해 이뤄지고 동료평가와 상향평가가 병행된다. 동료평가는 부서나 과의 동료와 외부평가자에 의해 이뤄지고 외부평가자는 리더가 정한다. 상향평가는 하위직책자, 동료직책자, 상위직책자에 의해 이뤄진다. CP에 대한 평가에서는 지배가치와 기여도가 평가사항이고 IP는 지배가치와 지도력, SP는 지배가치, 지도력, 통찰력이 평가사항이다. TPM의 평가요소는 태도, 역량, 성과 등이다.

〈표 47〉 TPM 평가요소

분류	소분류	항목
태도	성실성	복무규정 준수, 업무충실도, 사적외출, 인터넷사용, 행사참여도
	책임감	업무회피, 책임회피
	인화	경청, 동료애, 언행, 예절, 협력과 설득
	열정	긍정적 사고, 도전의식, 문제해결 의욕, 적극적 참여, 지적 호기심
	물자절약	공사구분, 물품절약, 에너지절약, 재활용
역량	공통역량	역량진단의 합의내용을 반영하여 평가
	직무역량	역량진단의 합의내용을 반영하여 평가
성과	해당직무	업무분장상의 상세한 내용
	개발직무	추가로 개발하고 싶은 업무분야 등

자료 : 비유와상징

또한 신인사평가제 하에서는 부서평가에 대한 반영비율이 높아지게 된다. 종전에는 개인평가인 1차평가 50%, 2차평가 30%, 부서평가인 3차평가 20%이던 것을 각각 30%, 0%, 50%로 바꾸었고(2차평가는 1차평가를 토

대로 한 것이어서 따로 반영치 않음) 다면평가는 10%에서 20%로 상향조정하였다. 부서원 간 협력과 조직문화 함양을 더 중시한 조치인 것이다. 또한 상위 25%에게 지급되는 인사평가 가급은 각 직책별로 25%씩 할당되도록 개편하였다. 25%는 직상급자가 1차평가를 토대로 선발하게 된다. 이전에는 전술한 바와 같이 직책에 관계없이 순위를 매겼다. 그러나 기업규모가 커짐에 따라 전 종업원을 일괄적으로 순위매기기가 쉽지 않다는 기술적 문제와 인사평가를 하는 상급자와 하급자가 같이 경쟁하는 문제가 있어 직책별로 분리하여 부서별로 순위를 매기도록 변경되었다. 이러한 변화는 부서 내에서의 개인간 경쟁을 더 강화하고 상급자의 영향력도 더 강화시킬 가능성을 내포하고 있다고 할 수 있다.

4. 최고경영자의 리더십

비유와상징의 혁신과 성장은 최고경영자인 설립자 양태회 대표의 경영철학 및 역량에 힘입은 바 크다. 양태회 대표는 대학졸업 후 바로 학원을 설립하여 5년 정도 운영한 바 있고 이후 1년 정도 지난 1997년 12월 비유와상징을 설립한다. 비유와상징의 설립 이전에 5년 정도의 경영활동을 통해 경력을 쌓은 것 이외에는 별도로 전문적인 경영수업이나 OJT를 받은 적이 없다.

필자가 FGI나 개인별 인터뷰에서 비유와상징의 종업원들은 대표이사의 리더십에 대해 다음과 같이 평가하였다.

전직장에서는 내가 지시한 건 이대로 시행하세요라는 것이 오너의 마인드였어요. 비

상은 우리가 어떻게 하면 좀 더 잘할 수 있을까 고민하고 어떻게 함께 해나갈 것인지 생각하지요.

비상에 와서 다르게 느꼈던 것은 창업자, 성공한 창업자, 오너가 일을 이렇게 많이 하는 조직은 처음 봤습니다. 제가 알기로는 우리 회사에서 가장 일을 많이 할 겁니다. 그래서 조직안에 전파되는 것 같습니다. 업무강도나 생산성이 높을 것으로 생각합니다.

임파워먼트 중심입니다. 조직원 스스로 자기 일을 찾아서 열정적으로 하도록 임파워먼트합니다.

솔선수범하고 겸손하다고 할 수 있지요. 내용없는 형식은 싫어하지요. 의사결정은 매우 신중히 합니다. 직원의 의견을 들으려 하고 종합적으로 생각하려 합니다. 어떻게 보면 의사결정이 너무 느리기도 하지요.

외부로부터 배우는 것을 중요하게 생각하는데 무조건 배우는 것이 아니라 자사화하려 합니다.

함께 가는 사람들이다 상하간 선을 긋는 것이 아니라 조직과 조직원이라는 생각이 큽니다. 기능과 역할이 다를 뿐이라는 것이지요. 파트너십을 중요하게 생각합니다. 함께 노력하는 동반자로 인식하고 있어요. 종업원들의 생각에서 공통적으로 나타나는 것은 상하없이 함께 일하려는 주의이고 종업원들을 임파워먼트하는 것을 중요하게 생각한다는 것이죠. 결국은 종업원을 임파워먼트하여 함께 파트너십 하에서 열심히 일하려는 사고의 리더십이라 할 수 있어요.

실질중시, 임파워먼트, 함께하자는 주의, 열심히 뛰는 스타일, 의견경청, 신중 등 이런 것들이 주요 키워드로 나타나고 있다. 양태회 대표이사는 스스로의 리더십에 대해 다음과 같이 설명했다.

> 일단 들으려고 노력하는 것 같습니다. 그래서 통합하려고 하는 생각들을 많이 하게 됩니다. 저의 생각과 다르다고 하더라도 일단 귀를 열고 들어서 설득이 되면 그것을 받아들이는 것입니다. 설득이 안 되면 저 나름대로 설득을 해서 다양성을 같이 공유시키는 것 같습니다. 그리고 기본적으로는 가치 중심의 리더십에 가깝습니다. 좀 더 큰 가치를 전제로 한 방향으로 만들어서 통합이 되는 거죠. 전 그렇게 생각합니다.

> 제가 중요하게 여기는 것 중 하나는 형식보다는 실질적으로 생각합니다. 그래서 형식으로 하려면 아예 안하는 것이 낫다고 보입니다. 내용을 담으려면 제대로 담아야한다라고 생각하고 있습니다.

비유와상징의 경영형태를 볼 때 비유와상징 대표이사의 리더십에 대한 가장 주요한 키워드는 '임파워먼트'일 것이라는데 대해 이론이 없을 것으로 보인다. 임파워먼트의 구체적 내용은 학습(조직문화 함양 포함)과 수평적 조직구조 및 조직문화이다. 이 중 학습은 투자를 필요로 한다. 학습기반의 경영전략을 구사하기 위해서는 장기 인력보유가 필요하고 장기고용이 가능키 위해서는 종업원의 만족도가 높아야 하며 종업원의 만족도가 높아지려면 1차적으로 근로조건 만족도가 높아야 한다. 학습투자는 종업원의 이직으로 소실될 수 있어 기업은 통상 그것을 기피할 수 있다. 이 부분에 대한 양태회 대표이사의 생각은 달랐다.

전 개인의 선택과 판단이라고 생각합니다. 그래서 비유와상징 내에서 리더로서 성장해나가는 과정에 스스로가 진정한 의미에서의 리더, 즉 주변에 긍정적인 영향을 미치는 리더로 성장할 수 있도록 기원하고 있죠. 저를 포함해서...그리고 그럼에도 불구하고 자신 스스로가 선택하는 부분이 있다고 보입니다. 하여튼 여기서 리더로서의 자질이 갖춰졌다고 하면 다른데 가서라도 긍정적 영향을 미치면 그것이 세상을 위해 좋은 것이 아닌가 하고 생각합니다. 꼭 여기 머물러 있어야 한다고 생각하지 않습니다. 그 시각들을 빨리 긍정적으로 생각한다면 다른데 가서 영향을 미치면 이 사회가 밝아지고 좋아지는 거니깐 그것은 선택의 문제라고 생각합니다.

물론 현재 상황에서 우리에게 꼭 필요하다고 하는 인력이라고 하면 설득작업을 합니다. 왜 그런지 이유 분석을 하게 될 것이고, 그런데 제가 아이를 키워야 합니다라고 한다면 전 그게 더 큰 가치라고 생각하거든요. 오늘도 퇴사하는 사직원이 한 명 올라왔는데 아이가 둘인데 큰 아이가 내년이면 학교 들어간다고 합니다. 그리고 둘째 아이는 세 살이 됐는데 원래는 부모님이 보셨는데 동생이 또 아이를 낳아서 그 아이를 봐주셔야 한다는 겁니다. 그럼 저는 아이를 키워야 한다고 생각합니다. 그 인력이 우수한 인력이고, 신입 두 명 이상의 역할을 하는 사람일 순 있지만, 장기적 관점에서 사회를 생각하면, 한 명의 아이를 부모가 잘 키워내는 것이 더 큰일을 하는 것이 아닌가 하고 생각합니다.

기본적으로 종업원들의 생각을 존중한다는 입장이다. 이 부분에 대해서는 필자가 다른 회사의 예를 들면서 신뢰성의 문제를 얘기하자 진심으로 그렇게 생각한다고 재확인하였다. 이윤이 기업경영의 1차적 목표가 아니라는 생각도 밝혔다. 이직률이 별로 높지 않기 때문에 나타날 수 있는 사고라고도 할 수 있다.

보수문제에 대해서도 양태회 대표이사는 유사한 생각을 보여주었다.

> 설립하고 나서 얼마 안 되서부터 최단기간 안에 가장 최고의 출판사를 만들고 싶고, 그리고 최고의 대우가 될 수 있게끔 노력하겠다고 매년마다 이야기 해왔고, 거의 그렇게 되어 가고 있지 않나 생각합니다. 직원들의 입장에서 보면 아쉬움도 있고 할 수 있겠지만 여러 출판사 단위에서 보면 복지제도나, 복리후생이나 교육의 관점이나, 기본적인 급여나, 성과급에 있어서 큰 불만들은 없을 것이라고 현재 생각하고 있고요. 성과가 있으면 나누는 것이 당연하다고 생각합니다. 그래서 초창기에 고생한 사람들을 위해 미리 주식도 나눠 주었는데요 팔아서 원금대비 수익을 갖췄겠죠. 500원짜리를 그냥 500원에 주식을 배분하고는 하였으니까요. 보상에 대한 기본적인 원칙은 성과가 있는 만큼 보상이 가야 한다고 생각합니다.

필자의 설문조사에 따르면 비유와상징의 종업원들은 대표이사의 리더십에 대해 〈표 48〉과 같이 평가하고 있다. 종업원 임파워먼트, 수평적 관리, 경쟁보다는 협력 중시, 책임경영 등의 리더십을 가지고 있는 것으로 나타나고 있다. 그 중에서도 파트너십, 종업원 역량강화, 윤리경영, 투명경영 등에 있어 높은 점수를 주고 있다. 수평적 관리와 사회적 책임을 중시하는 리더십이며 종업원간 경쟁보다는 협력을 중시하는 리더십이다. 종업원처우를 중시하는 리더십인가에 대한 평가는 부정적이지는 않지만 그 정도는 상대적으로 낮아 대표이사가 생각하는 것과는 괴리가 있는 것으로 보인다. 주는 사람과 받는 사람 간에 나타날 수 있는 그런 것으로 보인다.

〈표 48〉 대표이사의 리더십 특성

항목		N	매우 작게	조금 작게	보통	조금 크게	매우 크게	점수
수평적 관리	전임직원의 파트너십	131	0	0	16.0	51.9	32.1	4.16
	종업원의 역량 강화	131	0	0	7.6	58.8	33.6	4.26
	종업원의견 경청	131	1.5	14.5	37.4	39.7	6.9	3.36
	종업원의 의사결정 참여	131	0.8	8.4	45.0	36.6	9.2	3.45
	시스템에 의한 관리	131	3.1	4.6	51.1	33.6	7.6	3.38
	사주 개인관리 자제	131	1.5	19.1	55.0	19.8	4.6	3.07
	수직적 통제 자제	131	0	6.9	27.5	43.5	22.1	3.81
	소계	917	1.0	7.6	34.2	40.6	16.6	3.68
협력 경쟁	성과에 의한 관리	131	0	6.9	29.0	48.9	15.3	3.72
	평가에 의한 처우	130	0	3.1	36.2	50.0	10.8	3.68
	종업원/부서간 경쟁 촉진	131	1.5	12.2	54.2	27.5	4.6	3.21
	종업원/부서간 협력 촉진	130	0.8	5.4	35.4	46.9	11.5	3.63
책임성	종업원처우	131	2.3	13.0	58.0	24.4	2.3	3.11
	경영투명성	131	0	2.3	22.9	42.0	32.8	4.05
	윤리경영	131	0	1.5	19.1	46.6	32.8	4.11
	소계	393	0.8	5.6	33.3	37.7	22.6	3.76

주 : '평균'은 '매우 작게' 1점, '조금 작게' 2점, '보통' 3점, '조금 크게' 4점, '매우 크게' 5점으로 하여 산출

Schein(1983)은 경영자의 리더십을 '설립자/소유자'(founder/owner)와 '전문경영인'(professional manager)으로 구분하여 설립자는 개인적이고 정치적인, 중앙집권적이고 권위적인, 감정적이고 성급한 스타일을 통하여 경영하고 전문경영인은 합리적이고 비개인적인, 참여적이고 위임적인, 비정서적인

스타일을 통해 경영하는 것으로 분류한다. 비유와상징의 대표이사는 설립자/소유자의 범주에 속하지만 리더십 스타일은 오히려 후자에 가까운 측면이 많다.

비유와상징의 대표이사는 전형적으로 '변혁적'(transformational) 리더십 유형(Burns 1978; Bass 1985)에 속하는 것으로 보인다. 변혁적 리더십에 대비되는 '거래적(transactional)' 리더십 유형은 보다 냉정하고 임금 및 보상을 처리하기 위해 더욱더 공식적인 직무명세와 외생적 이익에 의존하는데 변혁적 유형은 종업원이 제품 및 서비스와의 일체감, 높은 미션과의 일체감을 갖도록 교화하려 한다(Bennis and Nanus, 1985).

비유와상징의 대표이사가 발휘하고 있는 리더십 하에서 비유와상징의 종업원들은 타사와 비교가 되지 않는 다양한 자기주도적 학습과정을 거치며 학습과정에 형성된 조직문화와 역량은 수평적인 조직구조와 문화 속에서 제품혁신으로 연결되고, 그러한 제품혁신을 통해 급성장을 해왔다고 할 수 있다.

5. 노사관계의 특징

가. 종업원이익대표제도

비유와상징은 고성과를 위한 혁신을 항상적으로 추진하고 있는 것으로 평가할 수 있다. 그 결과 지속적으로 높은 성과를 기록하고 있다. 〈성장1 → 복지 → 성장2〉라는 선순환구조의 제1단계 과정이 혁신노력에 의해 성공적으로 달성되어 왔다고 할 수 있다. 본 절에서는 선순환구조의 제2단계과정인 분배측면을 살펴본다. 분배가 어떤 메커니즘, 즉 어떤 결정구조, 어떤 이

익대표제도에 의해 어느 정도 만족스럽게 결정되는지가 주 관심사이다.

먼저 결정기구에 대해 살펴본다. 비유와상징은 무노조 기업이다. 따라서 공식적인 노사간 협의는 노사협의제를 통해 이루어지고 있다. 노사협의회는 노사대표 3인으로 구성되며 노측 대표는 사우회에서 선출하도록 위임하나 계속하여 같은 협의위원들이 노측 위원으로 활동하고 있다(담당자 인터뷰). 사측 위원은 대표이사를 포함한 3인으로 구성되어 있다. 노사협의회에서 2007년 3월부터 1년간 취급된 안건들을 보면 다음과 같다. 다른 기업들의 노사협의제 운영과 별 차이는 없어 보인다. 임금을 노사협의회에서 결정하지만 인터뷰를 통해 파악한 바로는 교섭적인 성격은 약한 것으로 보인다. 실질적으로는 인사부서에서 초안을 만들어 대표이사의 결재로 확정된다. 2007년도 노사협의회에서의 임금결정을 보면 근로자대표가 제시한 것보다 더 높은 수준으로 임금이 결정된다. 종업원들은 노사협의회를 그들의 이익대표기구로 여기고 있지 않는 것으로 보인다.

〈표 49〉 노사협의회 처리안건(2007년도)

보고사항	• 부서명칭 변경 및 조직개편, 인사평가제도 T/F 진행보고 • 2007년 사업계획. 2007년 사업결과, 상반기 결산보고 및 하반기 사업계획 신제품 계획, 부서별 목표 보고 • 연말정산 교육 일정 안내 • 하기휴가계획, 연차휴가 소진 요청
협의사항	• 온라인부서 이전에 따른 부서간 협조방안 • 부서운영비 건 • 신규입사자과정 다양화, RP·PL등 교육 참여 독려, 학습동아리 및 금연활동 전직원 동참 독려 • 다이어리 제작, 사물함 지급건, 정수기 관리 • 송년회 개최 건, 야유회 개최건, 체육대회 개최건 • 건강검진 건, 소음, 환경미화, 대청소 및 작업환경 개선, 컴퓨터 등 각종 코 드선 정리 • 공용공간 에티켓, 일회용품 사용절약, 휴게실 비품구비 및 이용수칙, 용모단 정, 고객에 대한 친절, 인사철저, 출퇴근시간 엄수, 흡연구역 지정 및 비흡연 구역 금연, 교육장 개선
의결사항	• 임금인상 결정 • 뇌심혈관계 질환예방 대책 • 고충처리위원회 적극 활용 • 회사내 부서별, 비정규직 차별시정 건의 • 성희롱 예방교육 실시 철저, EAP 적극 활용 • 거래처와 신뢰유지를 위한 서약준수(금품 수수 금지)

자료 : 비유와상징의 노사협의회 회의록으로부터 필자가 작성

다음은 필자의 설문조사를 토대로 분배에 대한 의식, 고충처리 정도와 해결통로 등에 대해 살펴본다.

첫째로 비유와상징에서 기업성장과 복지가 동반성장하고 있는지에 대해서는 그렇다고 응답한 경우가 35.9%로 그렇지 않다고 응답한 34.3%와 거의 유사하다(N=131). 대체로 3분의 1은 긍정적으로 생각하고 3분의 1은 부정적으로 생각하며 나머지 3분의 1은 중간형태를 취하고 있다.

둘째로 응답자들이 비유와상징에서 근무하면서 고충을 가지고 있는 경우가 많다는 응답이 31.7%, 적다는 응답이 5.9%로 비교적 고충사항을 가지고 있는 것으로 나타나고 있다(N=101).

셋째로 고충사항이 용이하게 해결되었느냐에 대해서는 그렇다가 17.8%, 그렇지 않다가 51.4%로 고충이 충분히 해결되지 못하는 양상을 보여주고 있다(N=101).

넷째로 고충이 해결되지 않은 요인으로는 큰 문제가 아니어서 제기하지 않았거나 합리적인 고충이 아니어서가 25.0%이지만 해결할 만한 적절한 기구나 통로가 없어서가 53.3%, 해결을 요구했으나 수용되지 않아서가 21.7%로 75.0%는 고충처리 해결기구에 문제가 있다고 보고 있다(N=60).

다섯째로 고충해결 통로로 가장 많이 활용되고 있는 것은 상급자와의 면담이 48.8%이고, 다음은 부서회의로 21.3%이며, 그냥 참는다가 13.4%, 그룹웨어에서 공개적으로 제기가 10.2%이다(N=127).

여섯째로 종업원의 복지와 권리를 가장 잘 대변해주고 있는 기구로는 인사담당부서가 13.0%, 사우회가 10.6%로 가장 많으나, 3분의 2인 65.0%는 특별한 기구가 없다고 응답하고 있다(N=123).

결론적으로 고충해결을 위한 통로나 절차가 분명히 또는 실효성 있게 정해져 있지 않아 미해결고충사항이 상당정도 있는 것으로 나타난다. 고충의 요인이 무엇인지에 대해서는 별도 분석이 필요하겠지만 비유와상징과 같이 전반적으로 종업원을 중시하는 기업에서 이런 결과가 나오는 것은 조직에서 조직구성원을 만족시키는 문제가 쉬운 문제는 아닐 것이라는 것을 말해 준다.

설문조사 결과는 고충의 누적가능성을 얘기해주지만 동시에 종업원들의 만족도를 크게 끌어내릴 정도의 고충은 아닐 것이라는 것도 보여주고 있다.

〈표 50〉은 종업원들의 각 부문 만족도를 보여주고 있다.

〈표 50〉 종업원의 부문별 만족도

항목	N	매우 불만족	조금 불만족	보통	조금 만족	매우 만족	평균
보수	129	0	6.2	43.4	47.3	3.1	3.47
근로시간	129	10.1	22.5	37.2	27.9	2.3	2.90
복지	129	0	21.7	36.4	38.0	3.9	3.24
역량강화	129	0	3.9	31.0	55.0	10.1	3.71
개인발전지원	129	0.8	3.1	27.9	55.8	12.4	3.76
고용안정	129	0	2.3	27.9	55.0	14.0	3.81
업무량	128	6.3	27.3	50.0	16.4	0	2.77
인사평가제도	129	1.6	18.6	62.8	17.1	0	2.96
직책제도	129	2.3	13.2	40.3	34.9	9.3	3.36
동료관계	129	0	3.9	27.1	51.9	17.1	3.82
상급자와의 관계	129	0	5.4	27.1	52.7	14.7	3.77
CEO 리더십	129	0	3.1	21.7	53.5	21.7	3.94
기업명성	129	0	0	24.0	60.5	15.5	3.91
기업전망	129	0	0.8	21.7	58.1	19.4	3.95

주 : '평균'은 '매우 불만족' 1점, '조금 불만족' 2점, '보통' 3점, '조금 만족' 4점, '매우 만족' 5점으로 하여 산출

만족도를 수준별로 재분류하면 〈표 51〉과 같다

〈표 51〉 만족도 수준별 분류

만족도	해당 항목
3.0 미만	업무량(2.77), 근로시간(2.90), 인사평가제도(2.96)
3.0~3.5 미만	복지(3.24), 직책제도(3.36), 보수(3.47)
3.5~4.0 미만	역량강화(3.71), 상급자와의 관계(3.77), 동료와의 관계(3.82), 고용안정(3.81), 기업명성(3.91), 기업대표 리더십(3.94), 기업전망(3.95)

근로시간과 업무량, 인사평가제도에 대한 만족도가 가장 낮은 편이고 보수와 복지에 대한 만족도는 기본적으로 만족은 하지만 다른 항목에 비해 상대적으로 낮은 편이다. 나머지 항목들에 대한 만족도는 상당히 높은 편이다.

업무량 과다에 대해서는 뉴패러다임센터의 조사에서도 나타나고 있다. 업무량 과다는 업무의 깊이가 깊어지기 때문으로 얘기되고 있다(IP 인터뷰). 따라서 업무부하가 크다는 생각과 더 많이 배우고 능력을 키울 수 있다는 이중적 인식이 있는 것으로 보인다.

업무량의 문제는 기업이 종업원에게 거는 기대치와도 연결되어 있는 문제이다. 비유와상징이 종업원들에게 거는 기대치는 높은 것으로 나타나고 있다. 필자의 설문조사에 의하면 51.1%는 기대치가 보통이다고 응답하는 반면에 48.1%는 기대치가 높다고 응답하고 있다(N=131). 적절한 수준의 기대치는 종업원에 대한 동기부여 요소이기도 하다. 필자의 설문조사에 따르면 5.3%의 응답자는 기대치가 자신의 발전에 긍정적 영향을 별로 주지 못하고 있다고 응답하는 반면에 65.6%는 자신의 발전에 긍정적 영향을 주고 있다고 느끼고 있다(N=131). 업무량 과다에 대해 부정적으로 느끼는

측면도 있지만 다른 한편으로는 자신의 발전에 도움이 될 수 있다는 생각도 공존하고 있는 것으로 볼 수 있다.

근로시간 문제는 통상 젊은 세대들에게는 민감한 문제이고 세대 간 의식의 갭이 커 조직내 문제가 될 수도 있다. 고참세대는 관리자일 가능성이 크기 때문에 젊은층 피관리자와 생각지도 않은 문제를 야기할 수 있다. 비유와 상징에서는 강제는 없지만 부서별로 초과노동을 하기도 한다. 또 계절적으로 바쁜 시기도 있어 그 시기에는 노동밀도와 노동시간이 과도할 수 있고 직접적 직무수행뿐만 아니라 회의, 학습 등으로 근무 스케줄이 시간적 여유를 허용하지 않을 수 있다. 그래서 일반적으로 부담을 상당정도 부과하고 있는 것으로 보인다. 크게 동기부여가 되어 있지 않는 종업원이라면 당연 백퍼센트 부담으로 받아들일 것이다.

보수문제는 절대적 불만요인인 것은 아니다. 회사도 대표이사의 언급에서 볼 수 있는 바와 같이 기업성장에 발맞추어 보수를 올리겠다는 입장이고 또 업계 최고수준의 보장을 목표로 하고 있다. 또한 비유와상징의 종업원 대다수가 이전 직장보다 보수가 높다. 필자의 설문조사에 따르면 전에 근무하던 직장보다 보수가 낮다고 응답한 사람은 4.8%이고, 이전 직장이나 유사하다고 응답한 경우는 23.8%이다. 71.5%는 이전 직장보다 높다고 응답하고 있고, 특히 12.4%는 매우 높다고 응답하고 있다. 전에 동종업체에서 근무한 경험이 있다고 응답한 사람 중 3.5%만이 이전 직장보다 보수가 낮다고 응답하고 있고, 24.7%는 유사하다고 응답하고 있다. 그리고 보수가 높다고 응답한 사람은 71.8%이며, 특히 상당히 더 높다고 응답한 경우는 11.8%이다.

보수와 근로시간 등에 대한 만족도는 2007년 7월 뉴패러다임센터 컨설턴트 하헌혁외의 조직・학습진단보고서에서도 유사하게 나타나는 점이다. 비

유와상징 종업원 161명을 대상으로 조사한 결과에서는 보상제도 3.02, 과업부담 3.60등으로 나타나고 있다. 보수 등 외재적 보상은 근로자의 직업선택에 있어 기본적으로 고려하는 요소이지만 만족보다는 불만족을 일으키기 쉬운 소위 위생요인이어서 일반적으로 다른 만족도보다 낮은 것이 보통이다. 남재량외(2008)가 노동연구원 제9차(2006년) 노동패널조사를 토대로 작성한 직무만족도에 따르면 의사소통 3.3, 발전가능성 3.1, 근무환경 3.2, 일의 내용 3.3, 취업안전성 3.2, 임금 2.7, 근로시간 3.1, 복리후생 2.8, 인사고과 3.0 등으로 임금 및 복지에 대한 만족도가 낮은 것으로 나타나고 있다. 민간부문에 대한 김태일(2005)의 조사결과도 안전성 3.32, 직무내용 3.48, 근무환경 3.35에 비해 보수가 2.86, 복지후생 2.88로 더 낮다. 비유와상징의 만족도는 노동패널에 의한 만족도들보다 훨씬 더 높다. 그리고 외재적 요인에 대한 만족도와 내재적 요인에 대한 만족도간의 차이가 큰 편이다. 이것은 기업성장, 기업전망, 역량제고 등이 내재적 요인에 대한 만족도를 더욱 더 높이기 때문으로 보인다. 또한 보수 등에 대한 욕구가 어느 정도 충족되기 때문에 기업에 대한 기대도 다른 부문에 대한 것으로 향하고 있다.

필자의 설문조사에 따르면 비유와상징에 입사한 동기는 기업의 유망한 전망이 37.9%, 전문성과 일치가 32.6%, 신선한 기업 이미지가 22.7%로 전체의 93.2%를 차지하고 있다(N=132). 보수나 근로시간, 고용안정 등을 입사동기로 드는 비율은 상당히 낮다. 또한 직장생활의 가치에 대해 역량제고를 가장 중요한 가치로 느끼고 있고(52.3%), 다음은 보수(15.2%), 종업원관계(12.9%), 고용안정 (12.1%) 등이다. 근무시간은 4.5%이다(N=132). 임금을 드는 비율이 낮은 것은 그것이 어느 정도 충족되고 있고 또 앞으로도 충족될 것이라고 보기 때문일 것이다.

이런 성향 때문에 비유와상징에 대해 느끼는 매력도 기업전망 36.9%, 혁신성 33.8%, 수평적 조직문화 16.2%, 학습 7.7%의 순으로 나타나고 있다(N=130).

따라서 고용안정, 직책제도, 일하는 보람, 기업명성 및 전망, 자기발전 지원 등에 대한 높은 만족도가 근무지속의 또 다른 요인이 될 수 있음을 보여주고 있다. 필자의 FGI에서 몇몇 종업원들은 다음과 같이 얘기했다.

> 지나온 10년보다 여기서 느끼는 차이점이 커요. 힘들게 달려 왔지만 외부에서 제의가 온다 하더라도 당장의 보수, 처우 때문에 쉽게 가지 않을 것 같아요. 과거에 비하면 여기서 많은 변화가 있어요, 보수문제도 있겠지만 자기개발, 자기성취가 크기 때문에 쉽게 안갈 것입니다.

> 조직원들이 굉장히 열정적이예요. 기존 회사에서 열심히 일하지 않았던 사람도 비상에 입사하면 열정적으로 되는 것 같아요. 주어진 업무만 잘해도 되는 시스템인데, 또 다른 역량개발을 원한다 할 때 할 일이 많고 기회가 많지요.

일부 측면에 있어 만족도가 상대적으로 낮은 경우도 있지만 비유와상징에 근무하는 자부심은 높은 것으로 나타나고 있다. 필자의 조사에 따르면 비유와상징의 종업원으로 느끼는 자부심에 대해서 '크게 느낀다'가 81.0%로, '느끼지 않는다' 18.8%에 비해 압도적으로 높게 나타나고 있다.

비유와상징 종업원들의 만족도를 뒷받침하는 큰 축대의 하나는 지속적인 성장이다. 전술한 비유와상징의 혁신방향에 열거되어 있는 '조직원의 비전은 조직의 지속적인 성장으로부터 나온다. 조직의 성장은 조직원의 성장을

이루는 동력이 될 것이다'가 그런 인식의 일면을 보여주고 있다고 할 수 있다. 높은 성장과 향후의 그런 전망이 종업원들로 하여금 그들의 미래를 걸도록 하는 측면이 있을 것이다. 거기다 자기주도적 학습에 대한 투자가 매력점이 되고 있다. 만약 성장이 지속된다면 종업원들의 현재와 같은 심리구조는 유지될 수 있을 것이다. 또 기업의 측면에서도 높은 성장을 수반하고 있는 높은 이윤율의 실현은 인적 자원에 대한 투자의 중요기반이 되고 있다. 또 업계최고의 보상을 하겠다는 것이 리더의 생각이므로 높은 성과는 높은 보상을 가능케 할 것이다. 자원기반적 관점에서 보게 되면 경쟁우위의 자원이 지대의 수취를 가능케 하고, 종업원에 대한 지대의 배분 및 투자를 통해 경쟁우위의 자원을 재형성케 하는 선순환구조 형성이 가능한 것이다.

그럼에도 필자의 설문조사 결과로 보면 종업원이익대표기구나 고충처리 절차들에 대한 시스템화가 어느 단계에서는 필요할 것으로 보인다. 종업원 규모가 더 커지게 되면 그러한 도전들이 더 크게 나타날 수 있을 것이다.

6. 윤리경영 실태

비유와상징에 있어서 윤리경영은 사시와 같은 것이다. 이 부분은 비바 프로젝트에서 도출한 기업의 사명에 '대한민국 교육문화를 선도하고 인재를 양성한다'는 식으로 녹아들어가 있다. 비유와상징은 사교육시장의 사회적 책임성을 강화시킨다는 지향성을 추구하고 있다. 이 부문의 키워드는 '저비용 고효율'이다. 이 점은 필자와의 인터뷰에서 양태회 대표이사가 가장 긴 시간을 할애한 부분이기도 하다.

아직 모자라긴 합니다만 교육이라는 테마를 가지고 계속 넓혀가고 있다고 생각합니다. 그런데 그렇게 보면 한국사회가 가지고 있는 교육이라는 것이 말도 많고 탈도 많습니다. 그래서 공교육 이외의 것은 모두 사교육으로 내몰아지기도 하고 지탄의 대상이 되기도 합니다. 그런데 사교육이라는 것은 결국 공교육이 학교에서 해주지 못하는, 나라에서 해주지 못하는 교육이 있기 때문에, 결국은 부모나 아이들의 입장에서 새로운 것을 더 하고 싶거나 더 시키고 싶다는 마음에서 자연스럽게 만들어진 민간교육의 형태입니다. 사교육이나 민간교육 자체가 문제인 것이 아니라, 한국의 상황에서 그것에 너무나 많은 비용이 들기 때문에, 우리의 일상적인 삶을 압박하게 되고 부모의 노후의 삶을 압박하게 되는 것이 사회적 문제의 핵심입니다. 고비용 뿐만 아니라 그것의 효율성도 확인된 바가 아닙니다. 사교육이 정말 효율적인 것이라면 너도나도 다 학원 다니는데 모두 성적이 올라야 할 것이 아닐까요? 학부모들은 돈을 벌어서 학원에 몽땅 바치는 것 같은데, 내 아이들의 성적은 오르지 않고, 좋은 대학에 가는 아이들은 정해져 있는 것을 봤을 때, 이것은 비효율적인 것이 아니겠습니까. 그러다 보니, 아이들을 점수로만 나열시키지 말고, 각자의 재능을 찾아 병렬화하자는 것이 사회적인 담론으로 나오고 있다고 생각합니다. 여러 가지 측면을 놓고 생각해본다면 비유와상징이 가지고 있는 기본적인 교육방침은 저비용 고효율 학습 환경의 구축입니다.

우리가 개발한 완자는 완벽한 자율학습서라는 뜻입니다. 완자를 개발하게 된 계기도 저비용 고효율 환경 구축과 직접적으로 맞닿아 있습니다. 요즘 아이들이 계속 학원을 가야만 공부를 할 수 있다고 생각하는 자체가 저희 때와는 달랐습니다. 그 당시에는 학원에 가는 학생이 오히려 소수이지 않았습니까? 생각해보니까 정말 혼자서 공부할 수 있도록 이끌어 주는 교재가 없었습니다. 그래서 결국 많은 돈을 들여 학원에 가고, 선생님에게 의존해야 되는 것이었습니다. 그렇다면 교과서를 보충할 수 있는 제대로 된 교재가 있다

면 아이들이 학원에 가지 않아도 되고, 학원탈출을 통해 학습의 독립성을 확보하게 되면 자기 주도적인 학습력이 향상될 것입니다. 바로 자기 주도적인 학습력 향상이 결과적으로 사교육비 절감을 가져올 것이라고 생각합니다. 그런 과정을 통해서 많은 반대를 무릅쓰고 자학자습용 교재인 완자를 개발하였고, 시장에서의 자리매김을 통해 일정 수준의 자기 주도적인 학습 기반을 닦았다고 생각합니다. 우리가 온라인 학습 사업을 추진하게 된 것도 월 10만 원 이하의 비용으로 전과목을 다 소화할 수 있는 유력한 도구라고 생각하기 때문입니다. 연간상품으로 가입하게 되면 담임선생님이 따로 있어 전화상으로 학습지도와 진도관리까지 해줍니다. 그래서 저비용 고효율 학습 환경이 된다고 생각하는 것입니다.

그럼에도 불구하고 누군가와 대면해서 학습을 해야만 하는 아이들이 있습니다. 그런 아이들을 위해서 지금 재수 종합학원을 만들고 있습니다. 처음 재수종합반을 고민하면서 재수종합반은 입시의 정점이고, 가장 지탄받을 수 있는 대상이 될 수 있는데, 과연 사업추진을 해야 하는가 하는 생각도 들었습니다. 그러나 현재 대한민국 교육 구조상 재수, 재수생은 나올 수밖에 없는 환경입니다. 실제로 매년 10만 명 이상의 아이들이 고3을 졸업하고도 대학을 가기 위해 재수를 하고 있습니다. 그럼 그 아이들을 사회에서 어떻게 보고 있느냐. 재수생을 한번 실패를 경험한 실패자로 생각할 수도 있겠지만, 발전적인 한편으로는 새로운 선택을 하기 위한 중간 다리에 서있는 아이들이라고 볼 수 있는데 사회와 국가에서 해주는 것은 아무것도 없었습니다. 그렇다면 그 아이들은 집에서 놀아야 하느냐? 아니면 혼자서 공부해야 하느냐? 하는 문제가 생깁니다. 그런데 대한민국에 실존하는 그 40만 명 이상의 재수생을 대상으로 해서 입시사업을 펼치고 있지 않습니까? 보통은 고3 교실하고 똑같이 운영하면서도 재수학원들이 좋은 실적을 올리고 있는 환경을 알게 되었습니다. 그것은 진정한 의미의 교육효과, 혹은 학습효과가 아니라 단지 우수학생을 선발하기 위한 것이 아니겠습니까. 그래서 우리가 재수종합반을 운영하면서 혁신의 초점으로 맞춘 것은

우수 학생을 모아서 명문 대학에 보내는 것이 아니라 5,6등급을 받는 아이들을 2,3등급으로 만들어서 아이들에게 동기부여와 변화의 가능성을 느끼게 하고, 그것을 통해 삶 자체를 전환시켜가는 것, 그래서 도래될 새로운 삶을 이해시키고 도움을 주는 것이었습니다. 학교와 기존의 재수학원에서 하지 못했던 동기부여와 삶에 대한 교육을 플러스해서 삶의 가치를 만들어가는 아이들을 키우자는 것이 재수종합반을 운영하게 된 이유입니다.

우리 비유와상징은 세상을 바꾸는 힘을 가진 아이들을 길러내고 싶어 합니다. 그렇게 해서 정한 브랜드가 세상을 바꾸는 힘, "세힘"입니다. 독서토론논술을 통해서 아이들에게 리더십과 인성을 가르치는 세힘센터가 - 옛날에 서당이 있었듯이 - 대한민국의 동네마다 확산될 수 있다면 세상을 변화시킬 수 있을 거라 생각합니다. 언젠가 그날이 올 것이라고 믿고 있습니다.

비유와상징은 몇 가지 포인트의 기업윤리를 정하여 실천하고 있다. 이러한 행동은 기업의 명성 형성에도 기여할 것으로 기대될 수 있다.

첫째로 교재시장의 고질적 병폐인 표지갈이 교재출판 관행을 탈피하여 매년 기존 교재를 20~30%씩 실질적으로 개편한다. 표지만 갈아 새 책인 것처럼 출판하는 비윤리적 관행을 청산하여 양심적 기업으로 자리 잡고자 하는 노력의 일환이다. 예로 1998년에 첫 출시된 한끝국어는 21번째 개편을 하였고, 2001년 1학기에 첫 출시된 한끝사회는 16번째, 2002년 2학기에 첫 출시된 개념+유형 수학은 12번째, 2002년 2학기에 첫 출시된 오투과학은 12번째 개편을 한 바 있다.

둘째로 거래윤리를 확립키 위해 지사로부터 '거래관계 신뢰유지를 위한 서약서'를 받는다.

거래관계 신뢰유지를 위한 서약서

000대표 00은 (주)비유와상징과 거래함에 있어 쌍방 간에 신뢰를 쌓고 깨끗한 기업문화를 만들어 나가기 위해 다음과 같이 서약함

- 지사 계약서에 기재된 이외의 지역 또는 (주)비유와상징의 제품을 취급할 자격이 없는 자에게 상품을 공급하여 타 지사에 손해를 입히는 이기적 유출행위를 절대 하지 않는다.
- 정상적인 판매가격 유지를 위해 노력하며 본사의 허가를 득하지 않고 상품을 염가에 공급하는 행위를 하지 않는다.
- 올바른 기업문화와 윤리경영 정착을 위해 본사 임직원과 깨끗한 관계를 유지한다.

1) 1회 면담 시 1인당 2만 원 이상의 식사를 제공하지 않는다.
2) 어느 경우라도 고급주점, 골프 등 과도한 접대를 하지 않는다.
3) 어느 경우라도 본사 임직원에게 선물 및 금품을 제공하지 않는다.
4) 본사 임직원이 사용한(할) 식비, 물품비, 숙박비를 대신 지불하지 않는다.
5) 본사 임직원과 화투, 내기 등 도박이나 금전거래를 하지 않는다.
6) 본사 임직원이 위의 사항이나 사회윤리에 반하는 행위를 직간접적으로 요구할 경우는 즉각 본사의 최고경영자에게 고발한다.

000대표 000은 (주)비유와상징의 직원 000이 동석한 가운데 위 내용에 동의하여 모든 내용을 자필로 기재하였으며, 위 서약과 반하는 행위를 하였을 경우 (주)비유와상징의 어떠한 조치도 받아들일 것을 약속함.

000년 00월 00일
000대표 000(인)

*인감도장 찍고 인감첨부 요망.
모든 사항을 대표자 자필로 기재
담보와 함께 거래를 위한 전제조건

비유와상징은 기본적으로 접대 등을 통한 영업 전략에 대해서는 분명한 선을 긋고 있다. 이 부분에 대해 양태회 대표이사는 다음과 같이 얘기하고 있다.

그 동안에는 영업이라는 과정에서 나타날 수 있는 여러 가지 관행과 불합리, 비윤리적인 일이 있었다고 생각합니다. 저희의 노력이 교재출판의 관행을 어느 정도 바꾸는데 기여하지 않았을까 생각해봅니다. 이러닝 쪽에서는 그런 관행이 아예 없는 것 같습니다. 왜냐면 새로운 사업 분야이기 때문입니다. 그런데 교재 쪽은 수십 년 된 분야이기 때문에 아무래도 학교, 학원 쪽에도 라인이 있고, 총판에서의 관계에서도 사람들의 모임이기 때문에 여러 가지 관행이 있었습니다. 우리의 활동은 그런 것들을 단절시키고, 신뢰와 질을 중요시 하였습니다. 총판과의 관계를 맺을 때 어음거래를 하고 있습니다. 만약 작년에 10억을 끊었다면 올해는 12억을 끊어 라고 이야기 하는 겁니다. 아니면 작년에 만부를 팔았으면 그냥 만이천부를 내려보내는 거예요. 그리고 반품장을 걸어버립니다. 우리는 총판과의 신뢰관계를 위해서 그런 행동을 하지 않았습니다. 거래에 있어서도 술 접대 등이 전혀 없이 진행하고 있습니다. 맨 처음 영업자가 어떻게 술 접대를 안하고 거래를 하느냐 하고 이야기를 했습니다. 그럼 제가 술 못 마시는 사람은 영업도 못하게? 라고 이야기를 했습니다. 결국은 총판도 그렇고, 인쇄소, 제본소도 다 신뢰관계를 위한 서약서 같은 것을 대표자 자필로 쓰게 하고, 인감도장 찍고 인감증명을 첨부하게 했습니다. 그러니까 처음에는 경찰서에 와서 조서 쓰는 것도 아니고 이게 뭐냐 라고 하시지만 막상 쓰고 나면 굉장히 좋아하셨습니다. 이건 회사가 기존의 관행을 단절하려고 하는 의지가 있다고 볼 수 있었습니다.

비유와상징에는 영업요원이 6명이 있는데 2명은 필드에서 뛰고 나머지 4명은 주문을 받아 처리하는 등 내근업무를 하고 있다. 통상은 10여명 정도가 일하는 것으로 알려지고 있다.

셋째로 기업 내지 종업원 차원의 사회공헌활동을 하고 있다.

- 2004년부터 사회복지공동모금회를 통해 도서나눔운동을 전개하고 있다(도매가 기준 7억2,688만원 상당)
- 사회복지기관 지원 : 공부방 개보수, 도서나눔, 식사제공, 학습지원, 모금 등
- 직원들의 자발적인 봉사활동에 회사가 1:1로 기부금을 지원하는 매칭그랜트 제도를 실시하여 파키스탄 대지진, 미얀마 태풍, 중국 쓰촨성 대지진, 태안복구 부대비용 등 지원(1,480만원)
- 봉사기금 마련을 위한 바자회 운영, 태안긴급복구 지원 등 봉사활동

7. 제품혁신

가. 비유와상징의 경쟁전략

이상의 혁신노력들은 비유와상징의 경쟁전략을 밑받침한다. 비유와상징은 종업원의 임파워먼트, 파트너십적 조직문화를 통한 얼라인먼트를 토대로 하여 혁신적이고 정직한 대표 제품을 만들어 새로운 시장을 만들어가고 이를 확산시켜 간다는 경쟁전략을 구사해 왔다. 비유와상징은 경쟁전략을 다음과 같이 구체화하고 있다.

• 창의적인 콘텐츠 기획 : 고객 니즈에 맞는 콘텐츠를 개발하고 혁신적인 특허제품 개발
• 고객중심의 핵심가치 : 다양한 형태의 현장 및 시장조사, 이윤보다 질 우선시
• 브랜드전략 : 독자의 브랜드를 일구어 브랜드별 총시리즈 개발·제작
• A/S, 표지갈이 관행 타파, 투명한 유통관행 정착 등 지속적 서비스의 윤리경영

〈비상의 차별화전략 포인트〉

❍시장선도전략
- 새로운 시장을 개척한다.
- 유사한 제품을 만들지 않는다.
- 소수의 제품으로 승부한다.
- 대표컨셉에 집중한다.
- 이윤보다 질을 우선한다.

❍제품 명품화 전략
- 완전한 기획을 위한 과감한 투자
- 지속적인 리뉴얼을 통한 품질향상
- 감성과 꿈을 담은 제품 패션화 추구

❍고객 커뮤니케이션 극대화 전략(마케팅전략)
- 영업조직과의 신뢰관계 구축
- 자연 판매 활성화를 통한 시장선도
- 고객과 호흡하는 창의적인 스토리텔링 광고
- IMC전략을 바탕으로 한 전방위적 고객 커뮤니케이션

양태회 대표이사는 비유와상징이 어떤 방향에서 제품의 콘텐츠를 만들어 가고 있는지를 다음과 같이 설명했다.

일반적으로 수업을 진행할 때에 교재 갖다 놓고 칠판에 쭉 쓰지 않습니까. 이해하는 사람은 하는 것이고, 이해 못하는 사람은 그냥 그런가 보다 하고 넘어가는데, 일단 교재 자체가 달라져야 한다고 생각합니다. 현재 새로운 교재를 만들기 위해 계열사에서 연구에 들어갔습니다. 그래서 모든 내용이 다 들어 있거나 선생님 강의만 듣고, 칠판만 보고 있는 강의가 아니라 진정한 의미에서의 선생님과 학생이 호흡하기 위한 중간 매개체로써의 교재를 연구하고 있습니다. 이 자체에 여러 가지 관리 방법들이 포함되어져서 자기 자신이 모르는 것이 무엇인지, 이해를 못하고 있는 부분이 어디인지, 자꾸 틀리는 부분이 어디인지를 걸러내고 정리하는 과정을 거쳐서 실제적인 학습효과가 나타나게 하는 것, 더 중요한 것은 그런 지식도 중요하지만 내가 왜 이 자리에 있는 것인가 라는 것을 더 느끼게 하는 여러 가지의 가치가 있을 수 있다고 생각합니다. 그러니까 쉽게 이야기해서 고기를 주는 것이 아니라, 바다에 대한 동경을 만들어 주거나 낚싯대를 만드는 방법을 가르쳐 주는 것입니다. 삶을 살아가는 방법을 가르쳐 주는 것, 그런 다양한 프로그램들을 중간 중간에 삽입해서 아이들의 삶 자체를 변화시켜 나가는 작업을 해보고 싶은 것입니다.

나. 제품혁신

1) 신제품 개발 및 지속적 혁신

가) 교재 제작 부문

비유와상징은 경쟁자보다 빠른, 그리고 다양한 각도의 사장파악으로 새로운 개념의 교재를 개발하여 새로운 시장을 만들어 왔다고 평가할 수 있다. 몇몇 사례들을 보면 다음과 같다.

첫째로 비유와상징은 학원교재 출판으로부터 사업을 개시하는데 당시는 학

원 강사가 스스로 자신의 교재를 만들어 가르치는 경우가 많았다. 비유와상징은 1998년 2학기부터 '국어한권으로 끝내기'라는 중등 1,2,3학년 1,2학기 학원교재를 개발하여 새로운 시장을 개척해 간다. 비유와상징의 판단은 적중하여 대성공을 거뒀다. 그러자 다른 출판사들도 학원교재 개발에 나서게 된다.

이후 2001년에 고등국어 상, 하권을 출시하고 한끝 중등 사회, 국사 1,2,3학년 1,2학기 교재를 출시하고, 2003년에는 한끝 초등국어 1,2학기와 한끝 고등국어 상, 하권을 출시하며 아울러 한끝 수능물을 발간하기 시작하여 2005년에 한끝 수능물을 완성하게 된다. 그리고 2006년에 한끝 사회, 한끝 국사를 출시한다. 이 교재의 특징은 종래에는 교재지문과 문제출제가 분리되어 있었으나 같은 페이지로 통합했다는 특징을 가지고 있다.

둘째로 비유와상징은 다양한 자료가 첨부된 학원 강사용 교재를 개발하여 출판한다. 학원 강사용 교재는 도농간 학원 강사들의 강의역량 격차를 줄이는데 기여한 것으로 자평하고 있다.

셋째로 이전에는 학생들이 대부분 학원에 갈 것으로 간주되어 문제집 말고는 학생들이 자습할 수 있는 교재가 없었다. 그러나 40%정도의 학생들은 독학을 하였고 사교육비도 연 10%가 증가하여 독학을 위한 자율학습서의 수요가 크게 잠재하고 있었다.

기존에도 교재시장의 30%는 자습서가 담당했지만 학교교과서를 부분적으로만 참고하였고 자습하기 충분할 정도로 해설이 풍부하지 못했다. 때문에 학생들이 혼자서 공부할 수 있는 자습서 시장이 상당정도 잠재했던 것이다. 이런 판단에 따라 비유와상징은 자율학습서인 '완자'시리즈를 발간하게 되어 대성공을 거두게 된다. 2005년 고등1년 완자로 시작해서 2006년에는 중등완자, 2007년에는 심화완자로 확대했고 2008년에는 초등완자와 수능

완자를 출시했다.

넷째로 오투 중등 과학시리즈를 2002년에, 오투 고등과학 시리즈를 2004년에 출시하는데 오투는 실험과정을 직접 사진으로 찍어 실제 실험하는 듯한 느낌을 줄 수 있도록 설계한 특징을 지니고 있다.

다섯째로 개념+유형 수학 시리즈는 혼자 문제를 풀어야 효과가 있는 점에 착안하여 진도용 교재와 과제용 교재를 분리시켰다.

여섯째로 내공(내신 공부) 중등, 고등 국어, 수학, 사회, 과학을 발간하였다. 이 교재는 개념에 대한 간략한 설명과 기출문제, 예상문제, 모의고사 등 시험에 대한 정보를 총괄해주고 있다는 특징을 가지고 개발되었다.

일곱째로 모든 교재는 첫 출시 이후 매년 내용의 20~30%를 개선하여 발간한다. 이것은 종래 교재출판계에서 많이 보였던 표지만 바꾸어 출판하던 관행과 결별하는 것이었다. 교재개발의 역량이 상존하기 때문에 가능한 일이기도 하다.

여덟째로 정기물 진행 전에 협력업체를 대상으로 설명회를 개최하여 사고방지 및 체크 포인트를 상호 점검하고 있다.

이 외에도 비유와상징은 다음과 같은 창의적 아이디어를 통해 제품을 혁신해 왔다.

○ 책속의 가접 별책

그동안 관행처럼 여겨져 왔던 '책속의 책'형태의 제본방식을 과감히 벗어나 '가접형태의 별책 제본방식'을 개발했다. 이것은 별책의 분실위험을 없애고 학습의 편의를 위해 분리사용하는 것을 가능케 했다.

○ 교사용 날개 강의 자료집

뜯지 않고서도 진도교재와 함께 볼 수 있도록 했고 보관할 때나 이동시 분실의 우려가 없도록 자료집을 개선했다.

○ 개념별 단계별 학습 시스템

다수의 교재개념을 분류하고 묶음으로써 교과 개념별 단계학습을 가능케 하여 사고력과 학습효과를 제고토록 하였다.

○ 이중날개 제본 편집방법

학습자가 문제를 푼 다음 이중날개 구조로 제본된 날개를 펼쳐서 정답과 풀이를 바로 옆에서 확인하면서 학습할 수 있도록 하였다. 이러한 방식은 특히 서술형 문제의 학습에 좋은 효과가 있는 것으로 판명되었다

○ 책 등 노출형 합본

합본되는 책들의 구성을 책등에서 시각적으로 확인할 수 있도록 하였다.

○ 교재 판형 차별화

학생용 교재는 가방에 넣을 수 있도록 크기를 조절하고 교사용은 더 많은 정보를 담을 수 있도록 하였다.

나) 오프라인 부문

오프라인 부문은 신설사업부문으로 사업을 형성해 가는 단계에 있다. 그러나 커리큘럼 설계와 교육방법에 있어서 혁신을 기하고 있다.

학교시험에서 논술의 중요성이 커짐에 따라 언어사고력을 키우기 위한 교육 프로그램을 만들어 오프라인 교육사업으로 실시하고 있다. 이 프로그램은 독서, 토론, 논술('독토논')의 과정으로 구성되어 있고 초등 프로그램부터 제공하고 있다. 초등학교 시기는 기초학습능력 배양의 시기이고 가치관과 인격형성의 시기이며 자신감과 리더십 기초 형성시기로 이러한 프로그램은 충분히 시장화될 수 있는 가치를 지니고 있다고 할 수 있다. 정부정책도 그런 방향을 취해가고 있다. 서울시 교육청은 2008년도 1학기부터 국어, 사회, 수학, 과학, 영어 등 5개 과목 평가시 서술, 논술형 수행평가 항목의 배점비율을 50% 이상 확대키로 한 바 있다.

초등과정은 독서 → 사실적 질문 → 어휘탐험 → 추론적 질문 → 적용적 질문 → (주니어 리더) → 찬반토론 → 논술 → 발표 → (첨삭 고쳐 쓰기)의 과정을 매시간 마다 120분에 걸쳐 실시한다(괄호안은 수업시간 외에 행해짐). 학년별 교육목표는 다음과 같이 설정되어 있다.

- 1학년 : 사람과 세계에 대한 흥미
- 2학년 : 사람과 세계에 대한 관심
- 3학년 : 자기인식과 세계에 대한 발견
- 4학년 : 타인의 존재인식, 세계에 대한 탐구
- 5학년 : 자기와 타인의 관계 이해, 세계에 대한 이해
- 6학년 : 자기와 타인의 관계 심화, 세계에 대한 실천

이러한 목적에 따라 커리큘럼도 설계되어 있다. 여기서 교사의 역할도 학습의 촉매자, 적극적 참여수업 유도, 학습자 주도형 수업코칭, 주도적 학습능력 형성 등으로 정의되어 있다.

교사들은 3개월에 걸친 집체교육과 OJT를 통해 훈련된다. 그리고 학생들은 등록시 진단평가를 하여 부모들에게 피드백해주고 연간 4회 관찰평가와 논술 고쳐쓰기 평가를 하여 피드백을 해준다. 한 반은 6~8명의 소수로 구성된다.

중등과정도 같은 개념으로 설계되나 국어교과 연계 필독서를 문학학기에 포함시키고 특목고 등에 대비한 고려도 한다. 교육은 매시간 마다 2시간 30분 동안 독서 → 사실적 이해 → (어휘, 한자, 고사성어) → 추론적 이해 → 적용적 이해 → (비판적 이해) → 찬반토론 → 논술 → 발표 → (첨삭 고쳐쓰기)의 과정에 따라 진행된다(괄호안은 수업시간 외에 행해짐).

논술시험이나 서술형 시험에 대비한 측면도 있지만 리더십 형성이나 사고능력 형성 등 사회생활에 대비하는 역량도 키워주는 개념으로 접근하고 있다. 이러한 제품 역시 새롭게 확대될 수 있는 시장영역이라 할 수 있다.

이 제품에 대한 문제의식을 양태회 대표이사는 다음과 같이 표현하고 있다.

> 기본적인 철학과 바라보는 관점이 다르다고 생각합니다. 독서토론논술에서 저희는 글을 잘 쓰는데 초점을 맞추고 있지는 않습니다. 아이들의 리더십을 향상하는데 초점을 맞추고 있습니다. 그래서 그 한권의 책에 대한 워크북(어드벤처 북) 자체가 전부 리더십 관점에서 해설이 되어 있습니다. 그 관점에서 선생님과 아이들 관계가 호흡을 하게 되어 있습니다. 제가 리더십이라고 하면 결국 올바른 가치관과 다양한 능력들이 결합되어져서 좋은 리더십이 발생되지 않나 하고 생각합니다. 올바른 가치관을 어떻게 함양할 것이냐에 대해서 그 책이 가지고 있는 기본적인 내용들, 가치를 찾아서 토론도 함께 하게하고, 적어보게도 하고, 발표도 해보게 합니다. 그리고 그 책이 가지고 있는 여러 가지 문제해

결 능력, 사고능력, 논리력 등 중에서 핵심이 되는 것을 찾아서 계속 고민하고 연습하고 생각해보게 하는 그런 과정들로 정리가 되어 있습니다.

다) 시장조사

어느 기업이든 제품개발 전에 시장조사를 하는 것이지만 비유와상징은 매우 다양한 네트워크와 방법을 통해 시장조사를 함으로써 새로운 제품개발을 뒷받침하고 있는 것으로 평가할 수 있다.

〈표 52〉 고객욕구 파악방식

파악방법	내용
직접면담	지사를 통해 하고 있고 교재개발에 관심있는 교사들을 소개받아 학교나 학원을 방문하여 의견 청취
엽서분석	매 학기별 교재에 엽서를 첨부하여 수거된 독자엽서를 통해 고객의견 수렴
전화면담	엽서를 보냈거나 비상닷컴에 등록된 회원 또는 비유와싱징의 교재를 사용하고 있는 학원을 대상으로 전화 인터뷰
전화설문	사내 고객서비스센터를 이용하여 대규모 전화 설문조사
FGI	핵심 소그룹을 대상으로 한 집중 인터뷰(Focus Group Interview)를 통해 신제품에 대한 아이디어, 제품구매 및 이용실태, 문제점을 파악
온라인 설문조사	홈페이지의 온라인 설문시스템을 이용하여 설문조사
홈페이지 게시판 분석	홈페이지의 게시판과 제품사용 후기를 분석하여 다양한 의견수렴
출시전 평가판 제작	제품 출시 전 평가판을 제작하여 연구수업 등을 통해 고객의 요구가 정확히 수렴되었는지를 파악하고 필요한 수정·보완을 함
출제문제 분석	매년 전국에서 이미 출제된 문제들을 수집하여 분석하고 교재에 반영시킴
품평회	매체별 제작상태에 대한 대내외적인 설문조사를 통해 도출된 의견을 종합하여 향후에 반영

자료 : 비유와상징

라) 교재 A/S시스템 운영

비유와상징은 교재를 판매하는 것으로 끝내는 것이 아니라 지속적으로 A/S를 해줌으로써 고객의 만족도를 높이려 하고 있다.

〈표 53〉 교재 A/S

	사례	내용
홈페이지	정답만 모아모아	주교재와 별책으로 제공되는 정답과 해설은 고객들이 분실하는 경우가 많아 이에 대한 AS차원에서 정답과 해설을 PDF 파일로 제공
	틀린 곳이 있어요	교재 출간 후 발생되는 교재의 오류는 정오표를 작성하여 고객들에 제공
	질문 있어요	고객이 교재를 가지고 공부하면서 궁금하거나 이해하기 어려운 내용이 있으면 질문토록 하여 상세한 답변을 제공
품질혁신 코드	각 교재마다 제작회수 등을 코드화한 품질혁신코드를 넣어 파본이나 품질 이상 발견시 출고정지 등 신속히 대처할 수 있도록 함.	

자료 : 비유와상징

IV. 혁신의 특징 및 시사점

1. 혁신의 특징

비유와상징의 혁신은 다음의 특징들을 보여주고 있다.

가. 인적자원 기반 전략 구사

비유와상징은 전형적으로 인적자원 기반의 전략을 구사해 왔다. 인적자원의 임파워먼트와 소통 촉진을 통해 혁신적 제품을 개발하여 제품 자체의 경쟁우위를 통해 시장을 개척하는 전략을 구사해 왔다.

나. 대표이사에 의한 주도

비유와상징의 혁신은 대표이사의 주도 하에 이루어져 왔다. 비유와상징의 대표이사는 설립자 및 오너이나 특별한 경영수업을 받은 적은 없다. 그러나 혁신적 제품의 성공에 힘입어 혁신을 통해 기업을 성장시키고 혁신을 통해 성공할 수 있다는 확신을 쌓아 왔다. 그런 확신을 토대로 대표이사가 진정성 있게 혁신을 이끌어왔기 때문에 혁신경영이 정착될 수 있었다 할 수 있다.

다. 변혁적 리더십과 임파워먼트

대표이사가 혁신을 주도해 온 것은 사실이지만 대표이사가 직접 일일이 간섭하고 지시하는 톱다운 방식이 아니라 대표이사는 화두를 던지고 논의의 장을 마련하여 논의가 결과를 내고 그 결과를 토대로 실천이 되도록 추동하는 역할에 중점을 두어 왔다. 소위 대표이사의 변혁적 리더십이 중요한 역할을 해온 것이다. 비유와상징의 대표이사는 매우 실질적이고 종업원들의 얘기에 귀를 기울이는, 그리고 열심히 일하고 기업의 사회적 책임을 중시하는 리더십을 가진 것으로 평가된다. 가령 '수평'이라는 화두를 풀기 위해 1년 동안 매주 수요일 점심시간에 대표이사가 직접 참여하여 TF팀과 함께 논의를 계속하여 직제혁신 등을 한 것이 좋은 사례 중의 하나이다. 또 실질중시의 성향 때문에 많은 회사에서 나타나고 있는 보여주기식 이벤트성 혁신은 비유와상징에서는 허용되지 않는다.

그러나 대표이사의 리더십에서 가장 중요했던 요소는 종업원 임파워먼트를 매우 중시한다는 점이다. 자기주도적 학습을 전적으로 지원하여 역량을 키워주고 종업원간 수평적 관계를 하드적 측면과 소프트적 측면에서 구현함으로써 원활한 소통을 통해 지식이 흐르고 모일 수 있도록 도모하고 있다.

라. 자체역량에 의한 혁신

비유와상징에서의 혁신은 순수하게 종업원만의 참여를 통해 기획되고 추진되었다. 외부의 전문적 컨설턴트의 지원을 받은 것이 아니라 종업원 스스로 관련 서적을 읽고 부분적으로 전문가의 의견을 받아가면서 토론하고 직

접적으로 발로 뛰었다. 또 관념으로부터 아이디어를 찾기보다는 자체의 일상 활동으로부터 좋은 사례들을 발굴하고 꺼내어 그것이 종업원들의 실천목표 속에 자리 잡도록 해 왔다. 때문에 도출된 결과들이 실천으로 옮겨지기가 비교적 용이했다고 할 수 있다. 물론 전문성의 측면에서 보면 나름대로의 한계는 있을 것이다. 그러나 종업원이 따르지 않아 형해화되는 그런 전문성보다는 전문성 측면에서 문제가 조금 있더라도 종업원이 전적으로 체화하여 일상 속에서 실천하는 그런 것이 더 나은 가치를 만들 수 있을 것이다.

마. 총체적 혁신

비유와상징의 혁신은 임파워먼트를 축으로 하여 총체적으로 접근되고 있다는 특징을 보여주고 있다. 많은 기업들에서 유행을 좇아서 단편적으로(piecemeal) 혁신관행들을 채택하여 성과를 내지 못하는 경우들이 많은데 비유와상징에서는 총체적 또는 시스템적으로 접근하고 있다.

비유와상징의 조직구조는 동종업체들과 마찬가지로 기본적으로 제품별 편재를 하고 있다. 이러한 조직구조가 양호한 성과를 내기 위해서는 전문화와 함께 부서간 협력 증대, 창의력 증진을 위한 확장학습(extended occupational learning) 등이 필요해지게 된다. 비유와상징은 자기주도적 학습, 혁신과 파트너십 조직문화 함양, 수평적·지원적 조직구조, 신중한 채용절차, 평가와 보상 및 성과배분제 등을 아우르는 총체적 임파워먼트 전략을 실행하고 있다.

그리고 부서명 작명 등에서 보여주듯이 일상적으로 사용되는 용어에 대해서까지 혁신의 혼을 불어넣으려 하고 있다.

그러나 '총체적'이라는 의미는 모든 요소를 병렬적으로 결합한다는 그런 의미는 아니다. 유기적으로 결합시키는 것이 중요할 것이다. 비유와싱징은 핵심적 요소를 화두로 잡아 집중적으로 혁신해 왔다는 특징점을 보여주고 있다. 가령 비바 프로젝트나 수평적 조직문화를 화두로 잡아 이에 집중함으로써 혁신의 활력을 만들어내고 실질적인 성과를 만들어 내고 있다.

바. 윤리경영의 추구

비유와상징은 사교육시장의 비전을 사회적 책임성의 관점에서 새로이 정립하려는 야심을 가지고 있다. 자율학습을 지원키 위한 교재개발, 초등학생들의 리더십을 함양하기 위한 '독토론'과정 개발, 비우수학생을 위한 재수과정 개설 등은 사교육시장을 위한 제품이기는 하지만 새로운 사회적・교육학적 문제의식을 가지고 접근된 것들이다. 현재 한국의 사교육시장은 공교육이 받아야 할 비난까지 받고 있는 것이 사실이나 실제로 큰 흐름에 있어서는 수험경쟁에 영합하는 극단적으로 사리추구적인 성격을 지니고 있다고 할 수 있다. 비유와상징은 사교육시장을 사회 공공적 시각에서 재해석하고 그에 적합한 서비스를 개발하여 상품화하는 것에 관심을 기울이고 있다. 또한 표지만 바꾸어서 새로운 제품인 냥 출시하는 관행을 거부하고 매 출판시마다 개정된 내용의 제품을 출시하고 있다. 그리고 거래관행에도 개선을 가하고 있다. 비유와상징의 이러한 접근은 성공하여 새로운 시장질서 형성에 기여하고 있다. 자원기반 전략에 의한 힘을 바탕으로 시장을 다시 정의해가고 있다고 할 수 있다.

기업의 사회적 책임은 앞으로 더욱 더 시장적 요소로 강화되어 갈 것이다.

소비자주권과 공중의식이 높아지게 되면 소비자는 소비자로서 뿐만 아니라 공중으로서 시장투표에 참여할 것이기 때문이다. 특히 사교육시장은 공공적 관점에서 비난의 대상이 될 가능성이 높기 때문에 사회적 책임을 다하는 기업 이미지를 대중적으로 심는 것은 기업의 장기적 지속가능성을 위해 중요해지게 될 것이다.

사. 선택과 집중

비유와상징의 인적자원 혁신은 제품혁신으로 연계되고 있는데 비유와상징은 선택과 집중을 통해 혁신적 제품을 개발해 내고 그것이 시장에서 인정받아 성공하게 되면 그 제품개념을 확대해가는 경영전략을 구사해 왔다. 가령 중학교 1학년 수학교재를 새로 개발하여 성공하면 그것을 2학년, 3학년으로 확대하고 고교 수학교재로 확대하는 그런 방식을 취하고 있는 것이다. 자원혁신에 있어서도 핵심요소를 화두로 잡아 그것에 집중하듯이 제품개발에 있어서도 그런 방법을 채택하고 있는 것이다.

아. 혁신의 시의성

비유와상징의 혁신은 기업규모가 커지는 것을 전망하면서 이루어졌다는 타이밍상의 특징을 가지고 있다. 이 점은 통상 기업규모가 커짐과 함께 관리시스템과 리더십의 새로운 적응이 필요해지기 때문에 매우 발 빠른 대응이었다고 할 수 있다.

자. 혁신의 선 순환성

비유와상징의 왕성한 혁신활동은 지속적인 고성과 달성으로 나타나고 있다. 자원기반 경영전략은 이론상 선순환의 기초를 내재하고 있다. 자원내용상의 독점(비모방성)을 통해 차액지대를 취득하고 그 지대를 토대로 평균적 기업보다 더 높은 혁신투자를 안정적으로 할 수 있기 때문이다.

비유와상징에서처럼 종업원 임파워먼트 전략이 성공하고 지속가능하기 위해서는 동기부여가 필수적인 요소이다. 조직문화는 동기부여의 이데올로기적 지원체일 수는 있으나 그것 자체로는 한계가 크다. 기본적으로 외재적 보상과 내재적 보상이 밑받침되어야 한다.

비유와상징에서는 지금까지의 지속적인 고속성장, 특히 높은 이윤율 실현과 윤리·투명경영 등 사회적 정당성이 동기부여의 원천이 되어 왔다고 할 수 있다. 지속적인 고속성장을 통해 첫째로 종업원에 대한 금전적 보상을 동종업계 상위 10위권의 수준으로 끌어 올릴 수 있었고, 둘째로 기업의 지속적 성장에 대한 낙관적 전망을 가능케 함으로써 미래의 금전적 보상에 대한 기대감을 높게 유지해주고 있고, 셋째로 성공기업에서 근무하는 자부심을 높여주고 있다.

차. 종업원이익대표제의 미발달

종업원의 직무만족도는 전반적으로 상당히 높은 편이다. 그럼에도 어느 조직에서처럼 직업적 이익을 둘러싸고 불만이 생기기 마련이며 비유와상징도 예외일 수는 없다. 종업원의 직무만족도를 의미 있게 저해할 정도는 아니

지만 해결되지 못하는 고충들이 누적되는 측면도 보이고 있다.

문제는 고충을 원만히 해결하여 해소시키는 실질적이고 체계적인 절차가 있는가이다. 현재는 그렇지 않는 것으로 보인다. 임금 등 근로조건의 결정은 노사협의회의 의결절차를 거치기는 하지만 대체로 담당부서에서 안을 만들어 대표이사의 결재를 통해 확정하는 방식을 채택하고 있다. 노측이 제시하는 수준보다 사측이 더 높은 수준으로 결정하는 경우도 있다. 고충처리와 관련해서는 법상의 고충처리위원회가 있지만 실질적인 고충처리 해결통로는 아닌 것으로 보인다.

이처럼 실질적인 고충해결 절차가 명확히 설정되어 있지 않기 때문에 사람에 따라 고충해결통로가 다른 것으로 보인다. 업무라인을 통해 해결하기도 하고 때로는 대표이사가 워크숍 등에서 해결하기도 하며 인사담당부서에서 해결하기도 한다. 고충해결절차는 기업규모가 작은 시기의 관성이 그대로 유지되고 있는 것으로 보인다.

종업원들의 집단주의적 의식이 미발전하고 성장하는 기업이기 때문에, 그리고 외재적 내재적 보상이 비교적 원만히 이루어지는 기업이기 때문에 현재와 같은 시스템이 수용되고 있다고 할 수 있을 것이다.

2. 시사점

비유와상징의 성공은 그것의 성장사가 보여주듯이 잠재적 수요를 파악한 혁신적 제품의 개발을 통해서이다. 경쟁사들보다 시간상 2보 앞선 기업행위라 할 수 있다. 사교육산업은 지식산업이지만 아직 혁신적인 기업은 그렇게

많지 않은 것으로 평가되고 있다. 따라서 혁신적 자원이 갖는 경쟁우위는 상대적으로 크다고 할 수 있다.

비유와상징은 조직문화를 고려한 신중한 채용과 강력한 임파워먼트를 중심으로 하는 총체적 인적자원 혁신을 통해 새로운 시장을 창출하는 전략을 구사해 왔고 현재까지 괄목할만한 성공을 거두었다. 비유와상징은 시장을 뒤따라가는 것이 아니라 선도함으로써 새로운 시장질서 형성에도 기여하고 있다. 그리고 투명경영과 윤리경영을 경영신조로 삼고 실천함으로써 기업의 장기적 지속가능성을 높이고 있다. 이러한 경영철학과 성공은 종업원들로 하여금 기업에 대한 긍지와 자부심을 느끼도록 하는 등 강력한 동기부여 요소가 되고 있다. 비유와상징의 종업원 기반적 경영전략은 현재까지 선순환을 보여주고 있다.

비유와상징의 혁신이 강력히 추진되고 성공할 수 있었던 첫 번째 요인은 대표이사의 변혁적·윤리적·실질적 리더십이다. 대표이사가 혁신을 주도하기 때문에 총체적 혁신시스템의 구축과 혁신적 발상 및 행동이 가능해지는 것이다. 이 점은 모든 혁신사례에서 거의 공통적으로 나타나는 특징점이다. 흔히 혁신들은 CEO의 관심과 확신이 크지 않은 가운데 실무 간부들에 의해 유행을 쫓거나 이벤트성·면피성으로 행해지는 경우가 많다. 때문에 혁신의 외양은 화려하지만 실천상의 탄력을 받지 못해 거의 무의미한 이벤트나 형식으로 전락하고 오히려 불필요가 규제가 되기도 한다. 또 혁신담당 부서의 추진력도 힘을 받지 못해 타부서로부터의 관료주의적 저항이나 무관심, 냉소적 반응 등으로 쉽게 추진의욕을 잃게 된다. 따라서 혁신경영의 성공적 확산을 위해서는 현재나 미래의 CEO들의 자각을 끌어올릴 수 있는 지원적 역할의 설정이 매우 중요하다. 이 점과 관련해서는 기업혁신 아카데

미나 기업혁신포럼의 상설화 등을 생각해볼 수 있다. 경쟁가속화와 불확실성 증대로 CEO들도 전문적 경영수업을 받고자 하는 욕구가 있으므로 그런 욕구에 부응하는 공급체제를 마련할 필요가 있다. 또 가령 기업혁신 아카데미 출신자가 CEO로 쉽게 발탁될 수 있도록 혁신 아카데미의 역량을 갖춤으로써 많은 CEO나 그 후보자들이 혁신 아카데미를 찾을 수 있도록 해야 한다.

비유와상징의 혁신이 성공한 두 번째 요소는 혁신이 총체적으로 이루어졌다는 점이다. 이 점은 혁신이 대표이사의 변혁적 리더십에 의해 주도되었다는 것과 직결되어 있다. 흔히 혁신이 CEO의 적극적 뒷받침 없이 실무자들에 의해 추진되는 관계로 단편적으로 진정성 없이 추진되는 경우가 많은데 이러한 혁신은 성과를 내기가 어렵다. 여기서 총체적 혁신이란 여러 가지를 나열한다는 의미는 아니다. 경영전략의 핵심적 요소를 찾아내 그것을 중심으로 여러 가지 보완적 요소를 결합해내는 것을 의미한다. 따라서 컨설팅에 있어서는 먼저 기업을 진단하여 전략적 핵심요소가 무엇이고 보완요소가 무엇인지를 설득력 있게 제시한 후 컨설팅에 들어가는 것이 혁신의 의미 있는 추진을 위해 중요하다고 할 수 있다.

셋째로 과정전략을 잘 구사했다는 점이다. 종업원을 혁신기획과정부터 참여시킴으로써 혁신에의 내적 몰입을 가능케 했고 결과에 대해 소유의식을 갖도록 했다. 참여문제뿐만 아니라 모든 회사의 인적자원은 각자의 특수성을 갖는 것이기 때문에 그에 적합한 로드맵을 설정치 않으면 성공할 수 없다. 따라서 혁신의 콘텐츠뿐만 아니라 과정에 대한 심도 깊은 탐구가 필요하다.

넷째로 종업원 임파워먼트 전략을 강력히 구사했다는 점이다. 그러한 전략은 고성과를 낳았고 고성과는 종업원 동기부여의 기초를 제공해 주어 선

순환을 가능케 했다. 이러한 전략이 구사되기 위해서는 작업조직, 조직문화, 인사제도 등의 조응이 있어야 하고 무엇보다도 사람에 대한 신뢰가 있어야 한다. 임파워먼트 전략이 단기간 내에 성과를 낼 수 있는 것은 아니기 때문에 경영자가 결국은 그러한 전략이 성공할 수 있다는 확신을 갖게 하는 것이 중요하다. 그러나 임파워먼트와 거리가 먼 조직에서 임파워먼트 전략을 도입할 경우 기득권이나 조직문화에 의한 저항이나 비협조가 나타날 가능성도 크다. 때문에 과정관리와 인사제도의 점진적 개편 등이 수반되어야 한다.

다섯째로 대표이사는 화두를 던지고 지원했을 뿐이고 혁신을 기획하고 추진한 주체는 종업원 자신이었다는 점이다. 이 점은 혁신의 성공에 있어 매우 중요한 요소이다. 참여야 말로 가장 강력한 실행성과 책임성의 동기부여 요소이다. 참여 자체가 과정관리적 요소인 것이다. 이런 점에 있어 고성과작업장혁신센터의 컨설팅 모델은 강점을 가지고 있다. 컨설팅을 받는 기업을 혁신주체로 참여시킴으로써 기업특수성이 반영되는 맞춤형 컨설팅이 가능하고 참여를 통해 과정관리를 하는 것이 가능해지기 때문이다.

여섯째로 비유와상징은 기업 창립 시부터 혁신으로부터 출발했다는 성공요소를 가지고 있다. 따라서 혁신에 대한 확신이 쉽게 형성될 수 있었고 기득권이나 비혁신적 조직문화 등에 의한 장애가 적었다고 할 수 있다. 때문에 새로 채용되는 종업원도 처음부터 혁신에의 구심력 속으로 빨려들어 스스로를 변화시켜 감으로써 머지않아 혁신의 일원으로 참여해 가게 되는 것이다. 따라서 혁신의 확산을 위해서는 신설사업체를 우선적 대상으로 해볼 필요가 있다.

일곱째로 비유와상징의 혁신사례는 성장하는 중소기업에 중요한 시사점을 던져주고 있다고 할 수 있다. 그 이유는 비유와상징의 혁신이 일단 중소기업형 혁신의 특성을 지니고 있다는 점이다. 기업 CEO와 종업원이 수직

적 시스템을 개재시키지 않고 직접 어깨를 맞대고 혁신을 추진한다거나 컨설턴트의 전문적 지원 없이 스스로의 역량으로 종업원들이 지향해야 할 바를 발굴한다거나 정부의 지원제도를 적극 활용한다든가 하는 것들이 그러한 특징을 구성하고 있다. 그리고 성장하는 중소기업으로서 마주치게 되는 주요한 도전들에 혁신을 통해 성공적으로 대응해 오고 있다는 점 또한 중요한 시사점을 줄 수 있다.

참고문헌

비유와상징 내부자료
-(2005),「비바운영소위 구성안」
-(2006),「2006 한국경영대상 인재경영부문 공적서」
-(2007),「남녀고용평등 우수기업 사례발표 자료」
-(2007),「비상가치해설서」
-(2007),「2007 학습조직화지원사업 성과발표 자료」
-(2008),「개발본부 OJT 매뉴얼」
-(2008),「2008년 11월 신규입사자과정」
-(2008),「직책명 변경과 직제개편에 관한 공청회 자료」
-(2008),「제5회 평생학습대상 신청서」
-(2008),「2008 학습조직화지원사업 성과발표 자료」
-(2008),「Korean Education Leader」
-(2008),「인사평가제도개선TF보고자료」
-(2008),「신인사평가제도 설명회 자료」
-(2008),「비유와상징 조직/학습진단결과보고서」, 뉴패러다임센터 컨설턴트 하헌혁
-(2008),「조직문화진단결과 보고서」

-(2008),「조직문화진단결과 보고서 - 비상ESN」
-(2008),「조직문화진단결과 보고서 - 비상에듀」

김미연(2008a),「교육업종」, 메리츠증권 홈페이지
_____(2008b),「교육업종」, 메리츠증권 홈페이지
김영용(2005),「최근 유럽연합국가들의 작업조직형태의 다양성에 관한 검토」,『국제노동브리프』2005년 9월 Vol. 3, No.9, pp.41-53, 한국노동연구원.
김훈, 김동배(2001),『참여적 작업시스템도입에 관한 연구』, 한국노동연구원
박종대(2008),「 비유와상징」, CJ투자증권 홈페이지
남재량, 성재민, 이상호, 최효미, 신선옥(2008),『제9차(2006)년도 한국가구와 개인의 경제활동 -한국노동패널 기초분석보고서』, 노동연구원.
이동명(2004),「노사의 전략적 작업조직 설계」,『노동정책연구』제4권 제4호 pp.45~71, 한국노동연구원.
조선배, 권형섭(2007),「변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향」,『호텔경영학 연구』제16권 제5호, pp.63~76.
통계청(2008),「2007년 사교육비 실태조사 결과」, 통계청 홈페이지.
하헌혁(2008),「비유와상징 조직/학습진단결과보고서」, 뉴패러다임센터 내부자료.

Ackers, P., Marchington,, Wilkinson,A., and Dundon, T. (2005), "Partnership and Voice, with or without Trade Unions" in Mark Stuart and Miguel Martinez Lucio(eds), *Partnership and Modernisation in Employment Relations*.

Appelbaum, E & Batt, R.(1994), *The New American Workplace*, ILR Press.

Argyris(1998), "Empowerment" in, *Harvard Business Review on Managing People*(1999), Harvard Business School Press, pp.101-120.

Blustone B. and Blustone, I.(1995), 『미래를 위한 새로운 노사관계′(Negotiating the Future : A Perspective on American Business)』, 장현준 역, 한국노동연구원.

Cooke, William N.(1992), "Product Quality Improvement Through Employee Participation : The Effects of Unionizationand Joint Union-Management Administration", *Industrial and Labor Relations Review*, 46(1), Cornell University.

Goffee, R. & Jones, G.(1996), "What Holds the Modern Company Together?" in *Harvard Business Review on Managing People*(1999), Harvard Business School Press : pp.1-44.

Guest, D. E. and Peccei, R.(2001), "Partnership at Work : Mutuality and the Balance of Advantage", *British*

Journal of Industrial Relations, 39(2)

Hendry, C., Arthur, M. B., & Jones, A. M.(1995), *Strategy Through People*, Routledge.

Inness L., Collinson M., Rees C., Edwards P.(1998), "Involving Employees in Total Quality Management: Employee Attitudes and Organizational Context in Unionized Environments", *Employment Relations Research,* No.1.

Ngai, M. M.(1997), "Workplace Education and Labor-Management Cooperation in Small and Medium-sized Urban Manufacturing" in Bruce Nissen(ed.) *Unions and Workplace Reorganization*, Wayne State University Press.

Ozaki, M.(1996), "Labour Relations and Work Organization in Industrialized Countries", *International Labour Review*, 136(1), ILO.

Piore M. J.(1986), "Computer Technologies, Market Structure and Strategic Union Choices" in Thomas A. Kochan (ed.), *Challenges and Choices Facing American Labor*, The MIT Press.

Rumelt, R. P., Schendel, D. and Teece, D. J.(1991), "Strategic management and economics", *Strategic Management Journal*, 12(S), pp.5~30.

Weiss, D. S.(1999), *High-impact HR : Transforming Human*

Resources for Competitive Advantage, John Wiley & Sons Canada, Ltd.

Wright, P. M. & McMahan, G. C.(1999), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management" in Schuler, Randall & Jackson(ed.) *Strategic Human Resource Management*, Blackwell Publishers LTd, Ma, USA.

◈ 집필진

노진귀

- 서울대 경제학과 졸업
- 전국금속노동조합연맹 기획살장
- 한국노총 정책본부장
- 한국노총 중앙연구원 원장(현재)
- 한국노사관계학회 부회장(현재)

(주)비유와상징

· 발 행 연 월 일	2009년 5월 6일 인쇄 2009년 5월 8일 발행
· 발 행 인	박기성
· 편 집 인	금재호
· 발 행 처	한국노동연구원 150-010 서울특별시 영등포구 여의도동 16-2 중소기업회관 9층 ☎ 대표 (02) 2096-4100 Fax (02) 757-5840
· 조 판 · 인 쇄	㈜ 삼영프린텍 (02) 2279 – 6292
· 등 록 일 자	1988년 9월 13일
· 등 록 번 호	제13-155호

ⓒ 한국노동연구원 정가 7,500원

ISBN 978-89-7356-743-0