

## [인터뷰 내용]

출처 : [http://cafe.naver.com/cyreporter.cafe?iframe\\_url=/ArticleRead.nhn%3Farticleid=484&](http://cafe.naver.com/cyreporter.cafe?iframe_url=/ArticleRead.nhn%3Farticleid=484&)

### 사회와 함께 미래를 꿈꾸는 기업, KT&G.

깔끔하지만 무겁고 어두운 분위기의 옷을 차려입은 사람들. 긴장되어 있고 불편해 보이는 표정들. 흔히 떠올릴 수 있는 직장에서의 분위기일 것이다. 하지만 이 곳 사람들의 복장은 정장을 차려입은 사람을 손에 꼽기도 힘들만큼 편안해 보였다. 한창 바쁠 시간인 점심시간 직후의 풍경은 생각과는 너무 달랐다. 사람들 얼굴엔 생기와 여유가 넘쳤다. 대한민국 기업 개혁의 성공적인 대표주자로 꼽히는 KT&G의 근무 풍경이다. 인터뷰에 응해주신 최명완 팀장님과 양만호 매니저님의 인사 또한 가볍고 친근하게 다가왔다. 기업문화 혁신을 성공적으로 이끈 대표주자로 꼽히는 KT&G를 파헤쳐보자.

한국담배인삼공사는 일제강점기 당시 조선총독부 재무국에서 담배와 홍삼의 전매령을 공포한 후 계속해서 그에 대한 독점권을 가져오던 국가주도의 공기업이었다. 그리고 2002년 공공부문 개혁과 신자유주의적 세계화의 흐름에 합류하기 위한 정부정책의 하나로 민간부문에 경영권이 위임되는 민영화를 맞이하게 되었다.

최명완(이하 최) : 민영화가 되면서 조직개편도 이뤄졌어요. 그 전에 비해 제조공장은 10개에서 4개로, 직원수는 15000여 개에서 4000여 개로, 시장점유율은 68%에서 62%로 줄어들었죠. 시장점유율의 경우에는 여러 가지 외부 요인이 개입되기 때문에 문제가 되지 않았지만 조직개편에 따라 구조조정을 할 수 밖에 없었던 상황이었던거죠.

양만호(이하 양) : 그래도 KT&G같은 경우에는 노조와 상당히 합리적인 수준에서 합의를 볼 수 있었어요. 소망화장품, 영진약품 등 KT&G 산하의 자회사가 많이 있거든요. 대략 9000여명의 구조조정 대상자들 중 절반 이상을 자회사로 재배치한거예요. 나머지 절반의 인원은 IMF의 여파도 있었기 때문에 자연스레 정리가 되었던거죠. 원만한 합의가 도출된 점을 보면 노조측 입장도 그리 강경하지만은 않았던거예요.

최 : 담배 제조의 자동화로 인한 인원절감도 어쩔수 없었던 부분이기도 했고.

구체적인 합의내용을 알고 싶었지만, '합리적인 수준에서의 합의'라는 말만 돌아올 뿐이었다. 담배산업은 공공재적 성격이 약하고 자연독점성도 존재하지 않는 분야라서 민간기업에 가장 가까운 공기업이라는 평가가 당시에도 지배적이었다. KT&G와 함께 민영화 성공사례로 꼽히는 KT의 경우만 보더라도, KT&G의 내부 잡음이 상당히 작았던 것임을 알 수 있다.

최 : KT에서는 민영화 되는 과정에서 13명이 돌연사 하는 문제가 있었어요. 구조조정 대상자 규모를 줄이는 대신 업무를 재배치하겠다는 합의를 했는데 그

방식에 문제가 있었던거예요. 사무실에서 업무를 보던 사람들이 케이블 설치기 사라든지 전화상담원으로 가게 된거예요. 바뀐 업무에 적응을 못하거나 그 집단에서 소외되어 버리는거죠.

양 : 13명이나 돌연사 할 정도면 그외 내부의 잡음들이 엄청나게 많은 건 안 봐도 뻔한거죠. 또 KT는 직원들 인사고과 평가 프로그램이 있거든요. 5개등급 인 걸로 알고 있는데 낮은 등급 받은 사람들은 직위를 받지 못해서 사실상 대기발령 상태에 처하게 되는거예요. 할 일이 없어서 버리는거죠. 모르긴 몰라도 그 사람들이 받는 스트레스는 말로 표현 못할거예요.

KT에 비하면 KT&G의 근무조건은 과열된 경쟁이 없는 평화로운 것이었다. 대신 개방적인 분위기에서의 창의성에 대한 기대감이 큰 것이 특징이다. '몸이 편안해야 머리가 맑아지고 생각이 맑아야 아이디어가 나온다'는 이유로 회사차원의 복장자유화 지침도 있었다고 한다. 그제서야 사원들의 복장이 편안한 이유를 알게 되었다.

양 : 민영화 전과 후의 조직내 분위기도 많이 변했어요. 공기업일때는 수동적이고 공무원적인 마인드가 전체적으로 강했어요. 정부방침에 따라 위에서부터 업무지침이 내려오거든요. 시키는대로만 하면 정부라는 보호막 아래에서 편하게 있을 수 있었어요. 근데 민영화되면서 시장환경 속에서의 생존이 전적으로 저희한테 달리게 되었죠. KT&G는 경쟁력을 창의성에서 찾은거예요. 회사분위기가 자유롭고 개방적이게 되었죠.

최 : 솔직히 말하자면, 전체 사원들이 아무런 일을 안해도 KT&G는 최소 석 달치 월급을 줄 능력이 있어요. 아까 말했지만 없어진 6개 공장의 부지를 그대로 소유하고 있거든요. 그 부지를 활용한 부동산사업에서 들어오는 수입만으로도 석 달은 견딜 수 있는거예요. 이 정도 탄탄한 기반이 있기 때문에 구성원을 믿고 참신한 생각을 끌어낼 수 있는거죠.

양 : 좀 극단적인 말씀을 하셨네요. 다시 말하면, 요즘 소위 말하는 웰빙시대고 사회 전체적으로 건강에 대해 생각을 하잖아요. 그러면서 담배산업이 조금 위축된 것도 사실이에요. 그래도 KT&G는 탄탄한 기반이 있기 때문에 걱정이 없다는 말이에요. 시장상황이 위축되더라도 탄탄한 경제적 기반이 있고 직원들의 창의적인 업무 아이디어에 대한 믿음이 있다는거죠.

기업은 구성원을 믿고 구성원은 기업을 믿을 수 있는, 상호 신뢰가 탄탄히 구축된 것이 KT&G의 최고 장점이었다. 그 신뢰감이란 것은 최 팀장님과 양 매니저님의 눈빛을 통해 드러나고 있었다. 실제로 KT&G는 담배사업 위주의 기업체질에 변화를 주기 위해 다양한 사업과 사회공헌 활동을 펼치고 있기도 했다. KT&G는 프로스포츠 구단을 운영하는 형태로 사회적 활동을 하고 있는 것이 전부였지만, 지금은 'Play IT 상상'이라는 대학생 경영프로그래밍과 복지재단 운영, 여러 가지 장학제도 등 여러 가지 사회공헌 활동을 하고 있다.

최 : 한국담배인삼공사는 배구, 농구, 배드민턴, 탁구 4가지 종목의 구단을 운영하고 있어요. 축구, 야구를 제외한 비인기종목에 투자하자는 취지에서였어요. 하지만 더 직접적인 사회공헌활동이 필요한 것도 사실이었죠. 요즘은 대부분의 기업이 사회공헌활동에 많은 투자를 하고 있기도 하고.

양 : 다양한 사회공헌활동이 등장하게 된 것도 모두 직원들의 아이디어였어요. 그리고 대부분의 대기업들은 사회공헌에 대한 투자를 0.1% 내외로 하고 있지만 하지만 KT&G의 경우에는 2% 정도를 투자하고 있어요. 대략 500억 가량이 되는데, 이것은 단지 비율일 뿐이지만 매우 높은 비율이라는데 큰 의미가 있다고 봐야하는거죠.

아주 순탄한 과정을 밟아온 듯 보이지만 KT&G에도 분명 위기의 순간은 있었다. 2006년 ‘칼 아이칸’으로 대표되는 외국자본의 KT&G 인수시도가 그것이다. 세계적인 기업사냥꾼 칼 아이칸이 KT&G에 "주당 6만원에 KT&G 주식을 공개매수할테니 협조 해달라"는 인수제안서를 보냈지만 법정까지 가는 경영권 분쟁 끝에 KT&G측이 승리한 사건이다. 주주위주로 돌아가는 기업의 특성상 항상 이런 위험이 도사리고 있지만 KT&G는 경영진과 직원들 간의 공개된 커뮤니케이션을 통해 잘 극복해냈다.

양 : 당시 칼 아이칸이 여러 해외자본이랑 연합해서 KT&G의 2대주주가 되었죠. 그리고 9명인 사외이사 중 3명의 추천권을 가져가겠다는 거예요. 그렇게 되면 경영 주도권이 아이칸 쪽으로 넘어가게 되는거였죠. 경영권을 지키기위해 KT&G도 KT&G 주식을 보유한 국내 기업들과 연합했어요. 그런 과정에서 주식매매 과정에 대한 소유권분쟁이 벌어졌고 아이칸 측에서 법원에 소송을 내버린거예요. KT&G가 승소하면서 논란은 마무리됐지만 06년 당시에 분위기가 아주 어수선했던 것도 사실이죠.

최 : 중요한 건 기업간부들과 사외이사들, 주주들의 소통이 아주 원활했다는 것이죠. 사건 전개과정에서의 정보를 모두가 공유할 수 있었고 그 결과 힘을 합쳐 적대적인 외부세력에 대응해낼 수 있었던 거예요. 제가 알기로는 이런 KT&G의 커뮤니케이션에 대한 논문도 많은 걸로 알고 있는데 참 자랑스러운 일이 아닐 수 없죠.

양 : 분명 외국자본이 끼어있지 않은 기업은 없어요. 여기서 대부분 기업들의 경우 자사보유주를 2-3% 수준에서 유지하고 있는데 비해서 KT&G의 경우에는 6-7% 수준에 맞추고 있다는 것이 중요한거예요. 단적으로 51%와 49%의 대결로 경영주도권의 향방이 갈린다고 한다면 6-7%의 자사주를 보유한 KT&G는 방어대안을 충분히 안정적으로 가지고 있다는 걸 의미하는거죠. 높은 수준의 자사주 수준을 보유할 수 있는 것이 사외이사제도가 투명한 덕분이기도 하고.

큰 위기가 있었지만 그것을 극복하려는 ‘일치된 마음’이 위기극복의 대안이 될 수 있었던

것이다. 인터뷰를 마치고 나니 Korea Tomorrow&Global이라는 이름을 진심으로 이해할 수 있게 되었다. 한국의 미래와 세계화의 미래를 동시에 추구해 나가는 기업이었던 것이다. 큰 변화와 위기를 겪으면서도 흔들림없이 지금까지 기업을 운영해오고 있는 KT&G. 그들의 경영이념대로 깨어있는 기업, 바른 기업, 함께하는 기업, 세계적인 기업이 되기를 바란다. 최명완 팀장님께서 마지막 한마디를 덧붙이셨다.

“이제 Korea Tobacco&Ginseng이라는 이름은 잊혀졌으면 좋겠어요.”