

經營者의 經營哲學 (I)

鄭 鉉 祐

〈淑大 教育大學院 教授, 政治學博士〉

Part I. 업무에 대한 기본 이념

1. 모든 일에 바이탈리티(vitality)를
2. 社員은 3배 일하고, 중역은 10배 일하라.
3. 간부는 좋은 자리가 아니라 피로운 자리임을 알라.
4. 항상 장래에 대한 비전을 그려라. 그것이 남에게 희망을 준다.
5. 경영에 활기를 주는 간부가 되어야 한다. 비전을 명시하고 목표를 높이 세우라.
6. 全社員이 공통의 가치관으로 맺어지라. 이것이야말로 기대되는 會社像이다.
7. 當社가 우리나라의 일각에 있다는 관념을 버려라. 國境을 의식하지 말라.
8. 1990년대의 社員像은 <變化에 도전할 수 있는 사람>이어야 한다.

Part II. 組織에 대하여

9. 조직을 上下의 계단이 아니라 둥근 円이라고 생각하라.
10. 조직을 여하히 변경시키느냐보다 조직을 여하히 활동시키느냐를 생각하라. 그 열쇠는 각 사람 마음 속에 있다.
11. 조직에 쉼터지, 레스폰으로 운동력을 주라. 흐르지 않는 물은 썩는다.
12. 진실로 살아있는 조직이란 상호신뢰가 형성된 조직이다.
13. 상호신뢰를 제대로 하기 위해서는 먼저 자기자신이 남으로부터 신뢰받는 사람이 되려

고 노력해야 한다. 신뢰를 상대방에게 요구해서는 안된다.

14. 조직활동에 있어 <나는 못 들었는데> <누군가가 해주겠지> 만큼 위험한 말들은 없다.

Part III. 책임과 권한

15. top은 100% 직책권한을 위양하라. 그래도 top에게는 100%의 직책권한이 남는다.
16. 위로부터의 권한 위양에 대해서, 아래에서는 책임완수로 응하라.
17. 권한을 풀고 행사하라. 책임이란 권한을 전부 사용한다는 것이다.
18. 권력이란 버려야 한다. 권위는 그럴때 모이게 된다.
19. 권한이 없더라도 서비스는 할 수 있다. 그것이 존엄이다.

Part. IV. 커뮤니케이션論

20. 커뮤니케이션의 방해물을 배제하라. 자기가 범인은 아닌지 반성하라.
21. <社長曰...>을 반복하는 것은 不可하라. 각 단계에서 되짚으며 밑으로 흘러보내라.
22. 얼굴을 보며 커뮤니케이션을 하라. 복도에서 스쳐지나갈 때도, 서류 한 장분 정도의 커뮤니케이션은 할 수가 있다.
23. 부하가 가지는 정보가, 상사가 가지는 정보와 같은 정도의 밀착된 커뮤니케이션을 하라.

24. 회의에서는 論爭을 하라. 회의에서는 혼자서 나가라. 회의에서는 발언을 하라. 회의는 1시간 단위로 하라. 회의는 일어선 체로 하라.

Part V. 문제에 대처하는 법

- 25. 물은 물로서 중시하라. 물이 나쁘면 물을 고치는 용기를 가지라.
- 26. 문제를 발견하고 문제를 만들어내라. 문제가 없어졌을 때 조직은 死滅한다.
- 27. 문제를 파헤치고 부딪쳐 나가라. 마찰을 두려워 말라. 머리가 좋더라도 문제라든가 마찰을 피하면 조직은 움직이지 않는다.
- 28. 〈肉眼〉만으로는 문제가 보이지 않는다. 문제는 〈心眼〉으로 보아야 한다.
- 29. 의사결정은 궁극적으로는 용기의 문제로 귀착된다. 간부는 용기를 가지라.
- 30. 생각하는 것보다 부딪치라. 맞부딪침으로써 아이디어가 생겨난다.
- 31. 일단 계획한 것을 萬難을 극복하고라도 완성시킨다. 그 속에서 人間形成이 된다.
- 32. 위협을 피하지 말라. 실패를 두려워말라.
- 33. 안된다, 무리이다, 어렵다는 등의 先入觀을 털어버리라. 문제에 대한 태도가 모든 것을 결정한다.
- 34. 해야할 일이 정해졌으면 집념을 가지고 밀어붙인다. 문제는 능력의 한계가 아니라 집념의 결여이다.
- 35. 60점 주의로 選決하라. 결단은 타임리에 하라. 결정해야 할 때 하지 못하는 것은 이미 실패한 것이다.
- 36. 성공은 다음번 성공을 부르는 씨앗으로 삼으라. 실패는 다음번 성공의 발판으로 삼으라.
- 37. 성과가 올랐기 때문에 보고하는 것이 아니라, 보고를 잘 했기 때문에 성과가 오르는 것이다.

Part VI. 상급자와 부하와의 관계

- 38. 인간은 일찌기 高度의 업무를 담당할수록 伸張될 공산이 크다. 업무는 重課主義로 하라.
- 39. 업무의 보수는 업무이다. 그런 활동력있는 업무를 모두가 가지도록 하라.
- 40. 사람은 시리즈가 아니다. 패럴렐(平行)으로 쓰라.
- 41. 능력이 있기 때문에 지위에 앉히는 것이 아니라, 지위에 앉혀놓고 능력을 발휘케 하라.
- 42. 사람은 언제나 부족한듯하게 써라. 그렇지 않으면 사람은 자라나지 않는다.
- 43. 인간의 능력에는 큰 차이가 있다. 있다면 그것은 근성의 차이이다.
- 44. 사람은 그 장점만 보고 쓰면 된다. 단점은 볼 필요가 없다.
- 45. 사람의 평가는 그때 그때 다시 하도록 하라. 사람이란 변하고 있는 법이다.
- 46. 한 명의 상급자가, 한 인간의 일생을 좌우하는 일이 있어서는 안된다.
- 47. 유능한 부하를 거느리고도 부릴 줄 모르는 사람은 무능하다는 말을 들어도 할 말이 없다.
- 48. 상사가 그 의자에 연연하면, 그 부하는 자라나지 못한다. 자기자신은 아무 때 전출돼도 좋다는 생각으로 후계자를 키워라.
- 49. 관리자는 먼저 자기자신을 관리하라. 그렇게 하면 부하를 관리해야 할 일이 줄어든다.
- 50. 부하에게 강요하기 전에 먼저 스스로 體得하라. 부하에게 침투되지 못하는 것은 스스로가 체득하고 있지 못하기 때문이다.
- 51. 간부는 별거숭이가 되어 부하에게 접하라. 권위의식을 버리라.
- 52. 부하에게 접근하라. 이야기하라. 畚載도 잘 자라는 놈은 그 주인이 매일 아침, 입김을 쏘여주기 때문이다.

Part VII.윗사람과 아랫사람에 대한 리더십

- 53. 리더십은 위에 향해서도 발휘하라.

54. 동기부여는 부하에 대해서 뿐만 아니라, 동료·상사에 대해서도 하라.
55. 간부는 이따금 현장을 걸으라. 걸어 다녀야만 모든 사물이 확실하게 보인다.
56. 부하는 상사를 불러내라. 라인은 스텝을 일시키라.
57. 부하는 상사의 뒷모습을 보고 배운다. 상사가 업무에 열중하는 것이 최고의 교육이 된다.
58. 칭찬해줘야 할 때는 칭찬해 주고 혼내야 할 때는 혼을 내라. 칭찬도 앓하고 혼도 내지 않는 관리는 잘못이다.
59. 스페셜리스트를 양성하라. 專門職에 권위를 부여하라.
60. 현장의 일은 현장에 맡기라. 현장 출신의 포텐이 점차 매니저로 올라오지 않으면 안 된다.
61. 여성사원의 마음속에는 무슨 일이든 해보려는 욕망으로 가득차있다. 그 하고자 하는 마음을 활용하라. 그런 마음을 이끌어내는 것은 남성사원 쪽에 있다.

Part VIII. 능력의 개발

62. 교육은 찬스에 불과하다. 그것을 살리느냐, 죽이느냐는 본인의 자세에 달려있다.
63. 기술자는 사무계통의 공부를 해라. 사무직은 기술계통의 공부를 하라.
64. 구멍을 깊이 파려면 폭이 넓어야 한다.
65. 삼나무 숲에서는 한 나무 한 나무가 서로 교정하며 똑바로 자라난다. 切磋琢磨하라.

Part IX. 시스템 指向과 合理化

66. 회사전체가 <시스템>이라는 개념을 체득하라.
67. 관리자는 시스템 마인드를 체득하고 모든 일에 있어 시스템으로 어프로치하라.
68. 지금까지는 <능률>을 높이는 데 힘써왔다. 앞으로는 <효율>을 올리는 것을 생각하라.
69. 합리화는 개선보다 먼저 제거하는 일부터

시작하라.

70. 인간에게는 인간다운 일을 시키라. 그러기 위해서 기계는 있다.
71. 코스트다운은 生産에서만의 문제가 아니라, 앞으로의 코스트다운은 영업에서부터 시작된다.
72. 항상 <다른 방법은 없을까?>를 생각하라. 그것을 관계부분이 공동으로 하라.
73. 서류에 의존하는 사무체계에서 이탈하라. 서류는 제아무리 많이 쌓아올려도 업적과는 아무 관계도 없다.
74. 실적이 예산을 훨씬 오버하는 것은 간부의 예산편성 무식, 바로 그것이다.

Part X. 社内 부분의 각 기능

75. 기술개발을 등번호 走法에서 마이페이스 走法으로 바꾸라.
76. 연구소는 1999년도 켈린더를 붙여 놓아라.
77. 영업부분의 간부는 전선(前線)에서 뛰어라.
78. 판매부분을 파는 것만이 能事가 아니다. 기술제조 부문에 신제품을 자꾸 주문하라.
79. 本部는 前線을 돌아보지 말라. 前線은 앞으로 나아가기만 할 뿐이다.
80. 판매 제일선은 自社 제품의 메릿을 感知하라. 메릿보다 디메릿을 강하게 느끼는 버릇을 없애야 한다.
81. 賃金을 낮게 주려는 노력을 해가지고는 회사가 번영할 수 없다.
82. <임금인상은 생산성향상의 범위 안에서>가 아니라 <임금인상을 上廻하는 생산성향상>을 생각하라.
83. 勞使間에 이해대립은 언제나 있게 마련이다. 이 대립이 전진성이나 후퇴성이나는 노사가 하나의 공통 목표에 서느냐 못서느냐에 달려 있다.

Part XI. 비즈니스에 대한 哲學

84. 알고 있으면서도 하지 않는 것은 모르는 것과 같다. 해도 성과가 오르지 않는 것은

하지 않는 것과 마찬가지로이다.

85. 장대높이뛰기의 장대는 항상 높이 쳐들고 간다. 이것을 뛰어넘지 못한다면 운동장에서 사라져야 한다.
86. 자신의 입장보다도 남의 입장에서 생각하라. 그렇게 함으로써 올바른 행동이 나온다.
87. 사람들은 내 설교를 듣고는 움직이지 않지만 내 행동을 보면 움직인다.
88. 뒤돌아보며 남과 이야기하지 말라. 논의는 언제나 前向的이어야 한다.
89. 아랫사람의 일에는 통하고 있지 않더라도 상관없지만 아랫사람의 사정에는 통하고 있어야 한다.
90. 회사 안에서 인간의 얼굴을 세우는 것보다, 회사 밖에서 회사의 얼굴을 먹칠하지 말라.
91. 더러브렛(영국 원산의 경마용 우수한 말)은 생활력이 약하지만 들쭉는 지혜가 발달되어 있다.
92. 회사 안에서는 <잘 부탁드립니다>란 말을禁句로 하라.
93. 중앙에 대하여, 그리고 상사에 대하여 敬語 과잉사용을 삼가라.

Part VIII. 自己革新

94. 집을 나설 때는 오늘은 무슨 무슨 일을 해내겠다며 의욕을 가지고 출근하라.
95. <내일 하자>고 말하지 말고 오늘 일은 오늘 해치우라. 내일에는 또 내일해야 할 일이 있다.
96. 小市民的 사상은 버리라. 업무와 생활은 兩立시키는 것이다.
97. 회사에서 8시간동안 열심으로 일하는 것은 당연한 일이다. 당연하지 못한 것은 회사일이 끝난 다음의 시간을 어떻게 사용하느냐이다.
98. 건강한 신체는 건전한 정신 속에 깃든다.
99. 面壁一生
100. 날로 새롭게, 또 날로 새롭게

I. 업무에 대한 기본 이념

1. 모든 일에 바이탈리티(vitality)를

내가 이 회사에 왔을 때, 먼저 종업원에게 요청한 것이 이 말이다. 종업원의 소질은 어느 회사와 비교해도 결코 떨어지지 않는다. 그럼에도 불구하고 어쩔지 생기가 없는 것은 가진 소질이 엄하게 단련되어 풀(full)로 활용되고 있지 않기 때문이라고 생각했다. 이 소질에 활력(活力)을 불어 넣는다면 훌륭한 일꾼이 되리라고 믿었다.

바이탈리티-활력이란 무엇인가. 아류(我流)이기는 하지만 나는 다음과 같은 식(式)으로 나타낼 수 있지 않을까 하고 생각한다.

$$\text{활력} = \text{지력} \times (\text{의력} + \text{체력} + \text{속력})$$

활력은 단순한 활동력은 아니다. 역시 그 베이스에는 지력(知力)이 있다. 지식이나 기술이 중요한 것은 말할 필요도 없다. 그러나 활력에서 지력은 필요한 조건이기는 하지만 충분한 조건은 아니다. 충분한 조건이란 그 지력을 성과로서 결실시키는 행동력이다. 그 행동력에서 중요한 요소가 의력(意力)·체력(體力)·속력(速力)인 것이다.

의력은 의지·근성·의욕의 원천(源泉)이다. 체력의 중요함을 못 보고 있는 것은 의외의 일이다. 속력은 업무의 콘텐츠(content)보다 타이밍을 중시하는 태도이다.

2. 사원은 3배, 중역은 10배 일하라.

이 말도 내가 이 회사에 처음 왔을 때 한 말인데 어떻게 와전되었는지는 몰라도 사장이 중노동을 어찌 하겠느냐는 불평이 일어났다. 그때 나는 육체적 중노동은 할 수 없지만 두뇌의 중노동은 할 수 있을 것이라고 대항했다. 일본 사람은 근면하다고 한다. 나도 그 말을 부정하지는 않는다.

일본이 여기까지 고도성장을 이룩한 요건의 하나로서 분명이 근면성이 꼽힐 것이다. 그러

나 그 근면은 어느 쪽이나 하면 육체적 근면이 아니었던가? 그렇다면 앞으로는 두뇌의 근면성은 소리높여 외치고 싶다. 오늘날에도 노동생산성은 서독·영국·프랑스의 반밖에 안된다. 미국과는 더욱 차이가 많다. 이 차이를 줄이는 것은 이제 두뇌력 밖에 없다고 생각한다. 언젠가 어느 학자에게 아인슈타인은 어느 정도의 두뇌를 사용했을까라고 물었더니,

“글쎄요. 한 30% 정도 썼을까? ?”

라는 대답이었다. 나는,

“그렇다면 우리는 5% 정도도 쓰지 못하고 있는 것 같습니다.”

라고 말한 적이 있다. 즉 인간의 두뇌는 아직도 그 활용하는 비율이 아주 낮다. 그런데 이 두뇌는 사용하면 사용할수록 좋아진다. 육체와 같이 사용하면 소모되는 것이 아니다.

3. 간부는 멋진 자리가 아니라 괴로운 자리임을 알라

일본에서는 직함으로 사람을 평가하는 수가 많다. 그러므로 長자가 붙는 것을 좋아하는 경향이 있다.

간부라든가 훌륭한 사람으로 떠받들음을 받는 사람중에는 분명히 유능한 사람이 많을 것이다. 유능한 사람이 높은 지위에 이르는 것은 너무나 당연한 일이다. 그러나 본인까지도 자신은 훌륭한 사람이라고 생각한다면 그것은 큰 잘못이다. 간부가 훌륭한 사람임을 여러 해를 두고 남의 뒷자리에 서기를 노력해 왔고, 남보다 무거운 책임을 수행해 왔었기 때문이다.

간부는 경험도 많다. 그러나 그것은 자랑하지 않는 것이 좋다. 가끔씩 감추는 것이 좋다. 그러면 남는 것이라고는 책임뿐이다.

나는 누구든 중역으로 추천할 때는 사전에 본인을 불러놓고,

“가정을 희생시킬 만한 각오가 서있느냐?”

고 묻고, 집에 돌아가서 부인과 잘 의논해 보고 오라고 말하며 1주일동안의 유예기간을 주기로 하고 있다. 그러므로 경영자나 간부는 사실을 말한다면 실로 괴로운 자리인 것이다. 밑

지기만하는 장사이다. 그러나 그렇게 하지 않고는 앞으로의 기업체를 떠맡을 자격은 없다고 생각한다.

4. 언제나 장래에 대한 비전을 지니고 있으라. 그것이 남들에게 희망을 심어준다.

창조적인 기업은 반드시 비전을 가지고 있다. 기업이 사회에 존속하는 의미를, 먼 앞날에 이르기까지 예지시키는 것이 비전이다. 종업원들은 이 비전을 感得함으로써 그 기업에 소속되어 있는 긍지를 가지게 된다. 여기서 생애의 보람도 느끼게 되고...

나는 어느 공장에 다니는 한 여성에게서 편지를 받은 일이 있다. 그 내용은 다음과 같다.

“나는 지금까지 단순한 작업을 하면서 하루하루를 보람없이 지냈습니다. 어느날 상사로부터 사업계획에 대한 이야기를 들었습니다. 처음에는 나에게서는 아무상관도 없는, 뒷사람들의 일이라고 생각했었습니다. 그런데 이 공장을 세계 제일의 모터공장으로 만든다는 이야기를 듣고는 어쩐지 나와 연관이 있을 것으로 생각되었습니다. 새 건물이 세워지기 시작했습니다. 우리들의 직장도 그곳으로 옮겨지게 되었습니다. 세계 제일의 공장을 만들기 위한 의논이 이곳저곳에서 있게 되었구요. 나에게도 참석하라는 권유가 있었습니다. 그래서 저는 열심히 공부를 했습니다. 내가 하는 일이 이처럼 멋진 것이로구나하는 느낌을 가지게 된 것은 처음으로 있는 경험이었습니다.

5. 경영에 활기를 불어넣기 위하여 간부가 해야 할 일은 비전을 명시하고 목표를 높이 세울 일이다.

자기자신의 비전이라든가 목표를 가지지 못한 사람은 그 사고방식이 천편일률적으로 되기 쉽고, 그 행동이 방일해지기 쉽다. 그러나 자신의 비전과 목표를 가지는 사람은 그것을 어떻게든 달성시키고자 하는 의지가 용솨음치고 진취적인 생각을 하게 된다. 또 그것을 목표로

하여 자신의 행동을 정하고자 한다. 이런 일은 지위가 높아질수록 필요하게 된다.

일반 종업원들은 높은 지위에 있는 사람과 직접 접촉할 수가 없으므로 그 사람이 가지고 있는 비전이라든가 목표에 의해서만 그 사람을 알 수밖에 없다. 목표에는 기업 자체의 목표와 종업원들을 위한 목표가 있다. 기업의 목표가 종업원들에게 납득되고 지지받기 위해서는 그 성과가 종업원들에게 여하히 배분되느냐를 가리키는 목표가 동시에 알려지지 않으면 안된다.

예컨대 근속에 다른 승진, 근로시간의 단축, 정년 연장에 대한 비전과 목표 등이다. 이렇게 하면 기업의 조직목표와 종업원들의 개인목표는 연대되어 경영은 전체적으로 활기를 띠게 되는 법이다.

6. 전사원이 공통의 가치관으로 뭉쳐진다는 사실, 이것이야말로 기대되는 會社像이다.

현재의 기업에는 상하(上下)의 사이에 가치관의 커다란 단층(斷層)이 있다고 한다. 이 겹을 어떻게 매우느냐가 앞으로의 경영에 최대의 과제라고 믿는다. 그렇게 할 경우에 지위의 상하에서오는 존경관계는 오늘날에는 이제 통용되지 않는다.

부모나 선생님을 친구로 여겨왔던 젊은 세대에 대해 상사에게 편리한 종속 관계(從屬關係)를 강요할 수는 없다. 역시 마음의 심상(心象)에 차지하고 있는 가치관 그 자체의 합치(合致)를 도모할 수밖에 없다. 그러기 위해서는 경영자가 스스로 새로운 가치관의 제창자가 되어야만 한다. 그리하여 젊은 세대의 가치관과의 연속을 실현해야만 한다.

그 가치관은 어떻게 표현이 되든 창조적인 정신에 충만한 것이 될 것이다. 창조적인 정신은 가치관의 고정을 인정하지 않는다. 변화에 적응하고 도전하면서 그 시점(時點)과 시점에서 가치관의 자각을 새롭게 해야만 한다.

또한 창조적인 정신은 가치관의 대립을 초극(超克)한다. 대립을 동적(動的)인 과정으로 인정하고 보다 높은 입장에서 융합시킨다. 이러

한 가치관은 보이지 않는 사시(社是), 움직이는 사훈(社訓)이 되어 회사를 움직이는 원동력이 될 것이다.

7. 당사(當社)가 한국의 한 구석에 있다는 관념을 일척(一擲)하라. 국경을 의식하지 말라.

사내의 관리자 집회에서 모두가 더욱 월드 마인드(world mind)를 가지기를 노력하여 다음과 같은 사례를 나타낸 일이 있다.

하나는 기술관계의 간부 중에 최근 2년간 한 번도 해외에 나간 일이 없는 자가 적지않게 있다는 사실이다. 이 사실은 기술 개발에 대한 의욕의 존재 자체를 의심케 하는 것이며, 이미 기술 경쟁에 있어서 패자의 입장에 있음을 증명하는 것이다.

수확의 다과(多寡)도 물론이지만 감각의 둔함도 무서울 것이다.

또 다른 하나는 출장을 국내와 해외로 2분(二分)하여 해외 출장을 엄하게 규정하고 있었다는 사실이다. 원래 해외 출장과 같은 다액(多額)의 출비(出費)가 필요한 것은 출장에서 셀프컨트롤을 하는 것이다. 그것을 심하게 규정한다면 담당자는 위축되어 버린다. 확증이 가는 목표가 서면 집중 출장도 감행하는 태도가 필요하다. 대체 출장을 들로 나누는 자체가 이상하다고 해야만 할 것이다. 다시 첨언하면 장도(壯途)를 환송하는 광경 이것이야말로 국경 의식의 단적인 표현에 불과하다.

8. 1990년대의 사원상(社員像)은 '변화에 도전할 수 있는 사람'이다.

어느 잡지사로부터 기대되는 사원상을 요구 받았다. 나는 다음 세대를 짚어질 사원상의 특성으로서, 첫째, 두뇌를 혹사하는 사람, 둘째, 앞을 내다보고 일을 할 수 있는 사람, 셋째, 시스템에서 일을 할 수 있는 사람, 넷째, 일의 스피드를 중요시하는 사람, 다섯째, 업무와 생활을 양립시킬 수 있는 사람을 열거했다.

이것을 한마디로 요약하면 ‘변화에 도전할 수 있는 사람’이라고 말할 수 있을 것이다. 현재는 변화의 시대라고 말할 수 있다.

첫째로 변화의 단층성(斷層性)이 있다. 변화는 어느 세상에나 있지만 현재의 변화는 과거의 변화에서 필연적으로 비약하여 연결되지 않는 일이 많다. 그러므로 인간은 과거의 지식과 경험 위에서 앉아 있을 수만은 없다.

둘째로는 변화의 파급성(波及性)이 있다. 하나의 변화가 그 영역 안에서 끝나지 않고 옆으로 파급하여 다른 영역과 의외의 결합을 보이게 된다. 그러므로 인간은 자기의 전문에만 들어박혀 안심하고 있을 수 없다.

셋째로는 변화의 가속성(加速性)이 있다. 과거가 산술 급수적이라 하면 현재는 기하 급수적인 속도라 할 수 있다. 변화의 물결을 타는 타이밍과 변화를 선취(先取)하는 일이 중요하게 된다. 그러므로 인간은 업무의 척도로서 시간적인 요소(要素)를 무시할 수 없게 된다.

II. 조직에 대해

9. 조직은 상하의 계단이 아닌 등근 원(圓)으로 생각하라.

종전에는 어느 외국인 경영자가 한국의 회사를 방문하면 대개 어디서나 조직표를 가지고 나온다. 실로 잘 정비된 조직이라고 생각한다. 그러나 점차 실정을 들여보고 조직표가 제대로 활용되고 있지 않는 것 같다는 지적을 받는 일이 있었다.

그 말을 듣고 보면 아무래도 우리의 경우에 조직의 형태를 정비하는 일에 신경을 쓴 나머지 조직의 기능(機能)에는 머리를 쓰지 않은 것 같다.

나는 조직의 실제의 기능은 등근 원의 관계로 나타내는 것이 좋다고 생각한다. 한가운데에 최근 경영자(톱)가 있고 그 주위에 임원 그리고 그 다음의 원에 사업 부장, 그 밖의 원에 공장장이 있다는 형태이다. 즉 각각이 작은 원

을 안에 두고 회사 전체의 큰 원이 이루어져 있다는 것이다. 그리하여 작은 원은 모두 큰 원을 향해 구심적(求心的)으로 되어 있다.

또한 모든 원은 정지되어 있지 않고 회전하고 있는 것으로 본다. 이러한 관계를 일컬어 나는 우주계(宇宙系) 조직이라 부르고 있다. 거기에서 위도 아래도 없는 조직, 궤도를 타고 계속 움직이는 조직을 상상할 수 있을 것이다.

10. 조직을 어떻게 변경할 것인가 보다 조직을 어떻게 활동시킬 것인가를 생각하라. 그 열쇠는 각자의 속에 있다.

사업이 뜻대로 되지 않는 때라든가 업무가 제대로 되지 않을 때에는 조직을 바꿀 경우가 많다. 그리하여 새로운 조직표가 완성되면 사업이나 업무의 체제도 완성되었다고 착각을 일으키는 일은 없을까.

흔히 조직이 사람이나라는 의론이 나오지만 조직은 눈에 보이지 않는 환상(幻想)이며 실체(實體)로서 존재하는 것은 실은 사람뿐이다. 사람이 없는 조직은 있을 수 없다. 사람은 조직보다 앞서서 있는 것이다.

그러한 관점에서 본다면 좋은 조직이란 그 조직을 구성하는 사람들의 위치나 결합이 최적(最適)의 상태에 있어야 한다. 각자의 활동이 팀워크가 짜여져 있는 상태라야 한다.

현대 기업의 팀워크는 축구에서와 같이 전황(戰況)의 변화에 따라 각각 포지션의 이동이 가능하며 주전장(主戰場)을 향하여 팀워크를 결집시킬 수 있는 기동력을 가져야만 한다. 그리하여 팀워크가 잘 이루어지는지의 여부는 각자의 마음가짐과 행동에 좌우되는 것이다.

11. 조직에 챌린지·리스폰스로 동요를 주라. 움직이지 않는 물은 썩는다.

조직 활동은 다이내믹해야 한다. 조직체의 행동은 끓어 오르는 물과 같은 상태에 있는 것이 좋다. 그런데 현실은 어떠한가. 부하의 성(城)에 들어박혀 서로 노려보고 있는 일은 없는가.

상사의 표정을 살피면서 일을 하고 있는 일은 없는가. 고색창연(古色愴然)한 물이 아직도 버젓이 행세하고 있는 것은 아닌가.

조직체는 끊임없이 동요를 시킬 필요가 있다. 그래서 우리는 챌린지·리스폰스라는 것을 한다. 세로로 가로로 비스듬히 챌린지와 리스폰스가 오가는 것이다. 그 업무는 어떻게 되어 있는가. 서둘러야만 하는 것이 아닌가, 하는 방식을 바꾸는 것이 좋지 않은가 하고, 이쪽에서 상대방에게 질문하여 보도록 한다.

그렇게 하면 업무의 움직임을 가까이에서 볼 수 있게 되어 일의 실상을 직감할 수 있다. 이것이 챌린지이다.

상대방은 이 사실을 알고 싶겠지. 상대방이 무슨 질문을 할 것 같다. 그런때에 선수를 쳐서 보고를 하거나 의견을 말한다. 그러한 커뮤니케이션은 불꽃을 튀게 한다. 이것이 리스폰스이다.

12. 진실로 살아 있는 조직이란 상호 신뢰(信賴)가 형성되어 있는 조직이다.

조직 사이에 갈등은 따르기 마련이다. 중앙과 지방, 단원과 스태프, 판매와 생산, 설계와 제조 등등으로. 그러나 조직 사이의 갈등은 반드시 악(惡)은 아니다. 요는 그 활동이 전진을 향해 수리(受理)되는가, 후퇴를 향해 수리되는가에 달려 있다. 전진을 향해 수리되는 활동은 오히려 조직에 활력을 준다. 그런데 실제로는 후퇴를 향한 활동이 많다.

그 활동이 서로를 혈뜯는 형태가 되면 조직은 분단되고 조직 사이에 갭이 생겨 난다. 그 활동이 서로의 영역을 침범하는 형태가 되면 조직 사이에 중복이 생기게 된다. 그와 같은 조직 사이의 분단이나 중복이 일어나게 되는 참된 원인은 요컨대 상호 신뢰의 부족에 있다. 조직 사이의 상호 신뢰를 방해하는 정신적인 기반으로 지금 우리에게 가장 부족한 것은 경영학의 사상이라고 생각한다.

서로가 약속한 일은 완전히 수행한다. 그렇게 함으로써 서로의 어려워하는 마음과 시기심

을 제거해 간다. 그렇게 되면 서로가 비판하기도 하고 협조할 수도 있게 된다. 경영학이란 값비싼 정신 활동인 것이다.

13. 상호 신뢰를 실현하기 위해 먼저 자기 자신이 남으로부터 '신뢰받는 사람'이 되려고 노력하라. 신뢰를 상대한테 요구해서는 안된다.

조직 속에 상호 신뢰를 구축해 가는 일은 보통 노력으로는 되지 않는다. 사람은 흔히 이명제(命題)를 상대에게 신뢰를 요구하는 것으로 바꿔 놓는다. 그러나 그렇게 하지 말고 자기 스스로가 신뢰받게 되기를 연구해야 한다. 상대보다는 자기 자신이다. 자기라는 한 사람 한 사람으로부터 상호 신뢰는 조성되어 가는 것이다.

신뢰받는 사람이 되기 위해서는 어떠한 행동 기준이 요구되는 것인가. ① 상대방의 입장이 되어서 일을 생각한다. ② 약속을 정확히 지킨다. ③ 말하는 것과 행동하는 것을 일치시킨다. ④ 결과를 자세하게 연락한다. ⑤ 상대방의 실수를 적극적으로 커버한다. 이 다섯가지는 너무나 잘 알고 있는 것인지도 모른다. 그러나 알고 있는 것을 좀처럼 실행하지 못하는 것이다.

우리 범인(凡人)들은 겸허한 반성에 입각하여 일상의 업무나 생활 속에서 솔직하게 실천해야 한다. 자신이 그렇게 하면 상대방도 그것에 감응(感應)하여 그렇게 되는 것이기 때문이다.

14. 조직 활동에서 “자기는 듣지 못했다.” “누군가가 해주겠지.” 하는 두 가지의 말처럼 위험한 것은 없다.

“나는 듣지 못했다.” 이 말은 조직의 파벌주의(派閥主義)를 단적으로 드러내는 것이다. 누구나 머리 속으로는 파벌주의를 부정한다. 그러나 자기의 체면에 관계되는 일에 직면하면 무심코 그만 이 말을 하게 된다. 이해는 하고 있어도 터득하지 못하고 있는 증거이다. “누군

가가 해주겠지.” 이 말은 조직내의 의존심을 단적으로 말해 주는 것이다. 누구에게나 안전을 바라는 마음과 위험을 저지르는 마음이 교차되어 있다. 그러나 대개의 경우에 안전을 바라는 마음이 이겨서 안이(安易)한 길을 가게 되어 버린다. 그리하여 자기 하나쯤은 대만하더라도 된다는 변명을 준비하기에 이른다.

이것이 만연되면 조직의 톱니바퀴는 이윽고 녹이 슬게 된다. “나는 듣지 못했다.” “누군가가 해주겠지.” 조직의 에너지를 연소(燃燒)시키기 위해 먼저 이 두가지 말을 추방하도록 하자.

III. 책임과 권한

15. 톱(최고 경영자)은 직책 권한을 100% 위양(委讓)하라. 그러나 톱에게는 직책 권한이 100% 남는다.

나의 회사에서는 사업 부제(事業部制)를 근간으로 하여 경영을 추진하고 있다. 사업부는 회사 속의 소회사(小會社)로서 사업 부장은 소회사의 사장으로 생각하고 있다. 따라서 사장과 소회사의 사장과는 사내에서는 대등한 관계에 있다. 명령 복종의 관계는 아니다. 거기에 있는 것은 일종의 거래 관계라고 보고 있다. 거래는 성의껏 한다. 그러므로 거래는 좀처럼 성립되지 않는다. 그러나 일단 거래가 성립되어 목표와 방침의 틀이 확정되면 방법이나 실시에 대한 일체의 권한을 사업 부장에게 위양한다.

그렇게 되면 직책 권한을 위양했다고 사장의 가슴속이 텅 비느냐 하면, 나는 그렇게는 생각지 않는다. 의연히 위양한 쪽에도 직책 권한이 100% 남는 것이다. 이것은 얼핏 보기에 이율배반(二律背反)처럼 보일지도 모른다. 그러나 이것은 양사(兩社)의 자제가 명령 복종의 상하 관계가 아니고 원조 협력의 대등 관계에 있다는 점에서 해소되는 것으로 생각한다.

여기서 나는 사업 부장을 향해서 말하는 것

이다. “실패를 두려워 말고 주어진 권한을 충분히 행사하라 책임은 모두 내가 진다.”라고.

16. 상부의 권한 위양에 대해 밑에서는 책임 완수로 보답하라.

어느 간부로부터 이러한 진언(進言)을 들었다. “톱이 사업 부장에게 권한을 위양해도 사업 부장의 레벨로서는 결정하지 못하는 문제가 있는 것이 아닌가. 이를테면 제품의 철퇴(撤退)와 같은 것은 아직 매상이나 이익도 올리고 있는 단계에서는 좀처럼 중지시킬 수 있는 것이 아니다. 이러한 행동의 판단은 마땅히 톱이 해야 하는 것이 아닌가.”라고.

이에 대해 나는 노라고 대답했다. 틀림없이 회사의 운명에 관계되는 문제에 대해 톱이 사업부를 컨트롤하는 경우도 있을 것이다. 그러나 이것은 막다른 순간까지 해서는 안된다. 다소 시간이 걸리더라도 톱에게 의지하지 않고 스스로 책임을 가지고 하는 간부를 양성하는 것이 회사의 백년지계(百年之計)이다. 그러므로 제품의 철퇴에 대해서도 사업 부장 스스로가 결단해 주도록까지 나는 지루하더라도 기다릴 생각이라고.

권한을 위양하는 자체는 쉽지만 위양을 지켜 내기는 어렵다. 위양이란 목구멍까지 나오던 말을 참고 되삼키는 힘든 행위인 것이다. 결과에 대한 책임을 지는 것은 쉽지만 일을 완수하는 책임은 어렵다. 책임이란 일단 결정한 일은 어떤 일이 있더라도 해내는 준엄한 행위인 것이다.

17. 권한을 충분히 행사하라. 책임이란 권한을 모두 사용하는 것이다.

어떤 사람에게 업무가 주어진다. 상사와 당사자 사이에서 그 업무의 목표와 방침이 정해진다. 목표와 방침이 정해지면 그것을 달성하는 방법은 당사자에게 맡긴다. 이 맡기는 것이 권한의 위양이다. 위양된 권한은 당사자에 의

해 충분히 행사되어야만 한다. 이 권한을 모두 사용해 버리는 것이 책임이다. 즉 책임이란 완수해야만 하는 것이다.

완수하지 못하고 책임을 진다는 책임은 진실한 책임은 아니다. 이러한 사고 방식에서 본다면 책임만이 무겁고 권한은 없다는 불평은 이제 없어질 것이다. 이미 권한은 주어져 있기 때문이다. 아니 주어지는 것만이 아니다. 권한은 스스로 만들어 내어야만 하는 것이기도 하다.

권한을 충분히 사용하고 있는 사람에게는 계속 새로운 권한치 추가된다. 반대로 권한을 제대로 사용하지 못하는 사람에게서는 권한을 서서히 거둬들인다. 그러한 우리 직장의 실정을 직시(直視)하는 것이 좋다. 그러한 의미에서 본다면 권한 위양론은 권한 형성론으로 바뀌어야 할지도 모른다.

18. 권력은 버리고 권위는 모아라.

어느 잡지사로부터 기업 경영에 있어서의 권력에 대해 인터뷰를 받은 일이 있다.

하나의 조직체를 일정한 목표를 향해 움직이기 위해서는 톱에게 어떤 힘이 필요하다. 어떤 힘은 여러 가지로 나타날 것이다. 그것을 간단히 말하면 권력적인 것과 권위적인 것으로 나눌 수 있다고 생각한다. 톱이든 매니저이든 그 위치에서 직접적으로 생겨나는 힘을 가지고 있다. 외부에서 주어진 힘이다. 이것이 파워 즉 권력이다. 이 권력은 마지막 수단이기 때문에 가끔 쓰지 않는 것이 좋다.

이것과는 대조적으로 오소리티(authority) 즉 권위는 톱이나 매니저에게 반드시 갖추어져 있다고는 할 수 없다. 권위는 내부에서 자연히 몸에 붙는 것이기 때문이다. 실력과 인격으로부터 스며나오는 것이기 때문이다. 이 권위가

말로 마음껏 발휘해도 좋다. 검도에서 살인검(殺人劍), 활인검(活人劍)이라는 말을 쓴다. 기업의 경우에도 권력의 살인검에 의하지 않고 권위의 활인검에 의해 조직이 싱싱하게 활동해 가는 것이 바람직하다.

권위는 작고 권력만 크면 조직은 쇠퇴한다. 권위가 선행(先行)하고 권력이 그것을 따르면 조직은 강해진다.

19. 권한이 없어도 서비스는 할 수 있다. 그것이 고귀한 것이다.

중간층으로부터 흔히 듣는 이야기로서 책임만 무겁고 권한은 없다는 말이 있다. 그러나 내가 말한다면 그들은 이미 가지고 있는 권한마저 완전히 사용하지 못하고 있다. 충분히 사용하지도 못하는 사람에게 어떻게 권한을 추가할 수 있을 것인가. 반대로 충분히 사용하지 못하는 사람에게서는 권한을 거둬들이기 마땅하다.

권한 위양만이 떠들석하게 논의되는 것은 생각해 볼 일이다. 위양된 권한이 어떻게 사용되는가를 추적한다. 사용량이 부족하다고 보면 즉시 챌린지를 한다. 모두 사용하는 것을 확인한다. 이러한 권한 행사에 더욱 주력해야 한다고 생각한다.

여기서 한걸음 더 나아가서, 그렇다면 권한이 없으면 과연 업무를 수행할 수 없는가를 물어보고 싶다. 그런 일은 없는 것이다. 서비스라는 일은 권한이 있고 없음에 관계없이 존재한다. 모든 일의 대응 속에서 가장 순수하게 공헌적인 것이 서비스이다. 서비스는 상하 좌우 어느 방향으로도 발휘할 수 있다. 특히 상사의 부하에 대한 서비스, 스태프의 단원에 대한 서비스는 고귀하다.