



성경적 경영시리즈 2

기독교 세계관과 킹덤 비즈니스

(주)한국 교세라 정공(Kyocera Precision Tools Korea)의 사례분석

한정화

영적자본과 창조적 역량

크리스천이 CEO인 기업은 많지만 기독교 세계관이 나 성경적 원리에 입각한 경영을 하는 경우가 많지 않은 이유는 무엇일까? 거듭남의 체험도 있고 개인의 신앙고백도 분명하지만 기업경영 방식에서 차별성을 나타내지 못하는 현실에 대해 어떻게 대응해야 할까? 개인의 신앙적 가치관이나 기독교적 세계관이 기업의 경영방식과 조직문화에 체화되려면 지속적인 변화관리(change management)가 필요한데, 많은 크리스천 CEO들이 그 중요성을 인식하지 못하거나 방법을 잘 모르고 있기 때문이라 생각한다.

최근 크리스천 기업인 가운데 '킹덤 비즈니스', '킹덤 컴퍼니'에 대한 관심이 높아지고 있으며, 이러한 기업이 되기 위해 다양한 노력이 이루어지고 있다. 몇몇 사례들을 보면 공통적인 출발점은 자신을 경영자로 부르신 하나님의 뜻을 분명히 깨닫는 것이다. 강력한 생명의 역사하심을 통해 철저한 회개와 자기부흥에서 시작되는 경우도 있고, 기도 가운데 초자연한 하나님의 음성을 듣는 경우도 있다. 자신을 기업가로 부르신 것은 나의 일터가 하나님의 나라가 되기를 원하며, 기업을 통해 하나님의 일을 하기 원한다는 소명의식이 분명하게 깨달아질 때, 변화가 시작된다. 모든 변화관리의 첫 번째 단계는

'깨어남(awakening)'이다. 하나님은 우리에게 '자다가 깬 때'가 되었다고 하신다(로마서 13:11). 또한 "이 세대를 본받지 말고 오직 마음을 새롭게 함으로 변화를 받아 하나님의 선하시고 온전하신 뜻이 무엇인지 분별하도록 하라"(토마서 12:2)라고 말씀하신다.

한국 교세라 정공의 사례

'심자가 경영'을 통하여 성경적 변화관리의 모델을 보여준 한국 교세라 정공의 사례를 살펴보자. 전회 인사장은 경영위기가운데 하나님의 부르심을 깨닫물으실 때 그는 "저는 사장이지 선교사가 아니잖아요?"라고 반문했다. 그러나 다시 한 번 하나님께서 분명히 말씀하시는 것을 듣게 되었다. "그러므로 너희는 가서 모든 족속으로 제자를 삼아 아버지와 아들과 성령의 이름으로 세례를 주고 내가 너희에게 분부한 모든 것을 가르쳐 지키게 하라"였다. 즉, 하나님에게 회사를 맡겨 주신 첫 번째 소명은 돈을 열심히 벌어 직원들에게 질 좋은 복지혜택을 제공하고, 좋은 조건의 월급을 주는 것이 아니라, 하나님의 잃어버린 영혼들을 구원을 하라는 것이었다. 그렇다면 지금 그에게 주신 직장, 일터가 바로 선교

여기서 분명히 이해해야 하는 점은 기독교경영이 매출과 이익을 무시하는 경영이 아니라 기업목적의 우선순위를 새롭게 하는 것이다.

자이며 자기 자신이 바로 선교사님의 역할을 해야 한다고 깨닫게 되었다.

그는 직원들의 영혼 문제에 큰 관심을 갖고 한 사람 한사람을 점검하면서 매출과 이익 중심으로 되어 있는 기존의 경영시스템을 바꾸기 시작했다. 기업 경영에 있어서 매출과 이익은 매우 중요하지만, 우선순위가 직원들의 영혼 구원으로 바뀌면서 경영 방식의 변화를 시도하게 된 것이다. 여기서 분명히 이해해야 하는 점이 기독교경영은 매출과 이익을 무시하는 경영이 아니라 기업목적의 우선순위를 새롭게 하는 것이라는 점이다.

전사장도 자신이 기업에 보내진 선교사라는 소명에 대한 확고한 깨달음을 갖기 전까지는 보통의 크리스천 CEO에 불과했다. 잘 알려진 대형교회의 장로이며 팬텀은 크리스천 사업가였다. 그러나 소명에 관한 하나님의 음성을 들었을 때, 그는 기업 현장을 다른 시각으로 바라보게 되었고 변화를 시작하게 되었다. 그가 처음 한 일은 핵심인력의 재조련이었다. 회사의 부부장급 임원들과 함께 재조련을 하기 시작했다. 영혼구원과 더불어 사원들을 먼저 재지회시키라는 것이 기업을 통해 주어진 자신의 소명이었고 하나님의 뜻이라는 깨달았기 때문이었다. 그의 이러한 감각스런 제안에도 부부장들이

응한 것은 그간 사장에 대한 신뢰가 있었기 때문이다. 이는 변화관리 과정에서 변화관리의 후원자 역할을 할 리더십 팀을 형성한 것이다.

핵심인력과 소통을 이루면서 다음 단계에서 전사장이 한 일은 이를 실천할 수 있는 조직을 구성하는 것이었다. 영혼 구원 사역팀을 만들었고, '사랑의 공동체'라고 하는 15개의 소그룹을 만들었다. 삶의 현장에서 하나님의 나라와 의를 구현하는 사랑의 공동체'라는 비전도 설정했다. 즉, "너희는 먼저 그 나라와 그의 의를 구하라. 그리하면 이 모든 것을 너희에게 더하시리라(마태복음 6:33)"라는 말씀에 입각

한 소그룹 활동이었다. 여기서 '먼저 그의 나라와 그의 의를 구함'은 기독교경영을 추구하고자 하는 기업인들이 가장 중요하게 생각하는 말씀이다. 기독교경영이란 무엇보다도 먼저 하나님의 나라와 하나님의 의를 구하는 경영이기 때문이다. 하나님의 나라는 하나님을 아는 배상들을 없애는 것이고 하나님의 의는 하늘나라의 원리와 가치가 그들의 삶을 통해 실현되는 것이라고 볼 수 있다.

한국 교세라 정공의 경영방침

전사장은 세 가지 경영방침을 세웠다. 첫째는 목표는 관리경영이다. 둘째는, 아메바 경영(소그룹 독립





경영이다. 첫째는 몸과 지체의 경영(사랑의 공동체 경영)이다. 첫째와 둘째는 교세라 본사 경영방식의 핵심 사항이다. 세번째 경영방식은 크리스틴 CEO가 하나님을 사랑하고 예수님의 제자가 되어 사원들을 사랑하여 하나님의 나라가 세워지기 시작하고, 하나님의 통치가 이루어지기 시작한다는 원리를 실천하기 위한 것이었다. 하나님이 자신에게 기대하신 것은 개인 구원과 개인 축복에 머무르지 말고 정공공체와 일터 공동체의 구원과 축복을 이루라는 것을 깨닫고 실행에 옮기기 시작했다.

전사장은 변화과정에서 이익을 추구하는 기업 조직과 관계를 중시하는 사랑의 공동체 조직을 어떻게 융합할 것인가라는 문제에 직면했다. 그는 경영의 상황에서 모든 직원들을 대할 때, '예수님이라면 어떻게 하셨을까?'라는 물음을 매번 던지기 시작했고, 모든 물음의 답을 기도와 묵상에서 찾았다. '내가 너희를 사랑함 같이 너희도 서로 사랑하라'는 말씀처럼 전 직원들이 서로를 섬기고 사랑하도록 공동체 팀 내에 선교, 양육, 섬김, 봉사, 예배 등의 역할을 맡도록 했다.

또한 기업 전체에 섬김의 리더십, 즉 서번트 리더십의 훈련을 실시했다. 교세라 정공은 가족 섬김, 공동체 섬김, 외국인 근로자 섬김, 북한동포 섬김, 장애인 섬김 등 전 사원이 최선을 다해 '섬김'을 배우고 실천했다. 서로 섬기며 사랑하는 수행구조는 편안하고 가족같은 분위기의 기업문화를 만들었다. 섬김을 받은 자가 또 다시 섬기는 자가 되고, 리더는 또 다시 리더를 낳는 일이 사랑의 공동체라는 기업 문화를 통해서 이루어지게 되었다.

변화의 과정
가족같은 분위기는 실제로 회사를 활기치게 변화시켰고, 의사소통 또한 원활하게 이루어져 업무수행 능력이 눈에 보이게 향상되었다. 투명한 삶의 교세가 이루어지다 보니, 서로 돕는 행복한 공동체가 형성되기 시작했다. 이 과정에서 살아있는 예배를 드리게 되었다. 그 이전에도 직장 예배를 드렸지만, 성령님이 살아 역사하시는 예배의 감격이 없었는데, 서로 사랑하게 되니 예배가 변화하는 것을 느끼게 되었다고 한다. 교세라 정공은 현재 전 직원들 가운데 88%가 예수님을 영접했고, 40%의 직원이 제자양육을 받고 있다. 전 사원이 동일한 교재로 큐티를 하며 은혜를 경험하고 있다.

이러한 변화의 과정에서 사랑의 경영마인드와 목표를 전 사원이 함께 공유할 수 있는 시스템이 구축되었다. 경영방침의 빠른 공유와 투명한 경영이 이루어지자 경영성과도 향상되었다. 목표를 달성하지 못할 경우 그 원인의 내면을 파악하고 영적으로 그 문제의 해결에 접근했다. 매출, 생산 등의 달성이 어려운 팀들은 경영분석과 함께 영적인 관점에서 내면을 점검하는 것이다. 성과가 부진한 현장을 방문하여 성과를 다그치기에 앞서 매일 아침 출근과 함께 팀별 큐티를 가지면서 소통을 했다. 이러한 경영 방식에 대해 외부 사람과의 시각으로는 잘 이해가 안 될 수도 있다. 그러나 조직의 많은 길은 드러난 문체의 내면에는 보다 심층적인 문제가 있고, 결국 영적인 문제와 연결되어 있다. 일반 경영학에서는 이 점을 잘 다룰 수 없기 때문에, 그 전 단계에서 정의된 문제를 중심으로 해결책을 찾는 것이다.



경영 변화의 결과

이러한 변화경영의 결과 2001에서 2010년간 한해도 거르지 않고 계획했던 매출 목표와 이익목표를 달성했으며, 2008년 전 세계적인 금융위기 속에서도 목표를 실현할 수 있었다. 교세라의 수많은 해외 사업장 중에서도 가장 성과가 우수한 사업장이 되었으며, 정직한 회계와 정직한 납세를 실천하여 모범적인 납세업체로 선정되기도 했다.

지난 해 대학생을 위한 기독교영캠프에 전하인 사장을 초청하여 강의를 들었을 때, 참석한 많은 학생들이 큰 도전을 받았다. 그 중 한 학생에게 강의를 들은 소감을 물었더니 "교회인지 기업인지 구분이 안 되네요", "분명히 사업을 하고 이익을 추구하는 기업인데 활동 내용은 교회와 똑같네요" 등이었다. 강의를 마치고 떠난 전사장이 이런 말을 했다. "신교사적 사랑을 가지고 열심히 섬겼더니 경영성과가 탁월하게 향상되었는데, 그 원인을 경영학적으로 분석해 주시기 바랍니다." 이 요청을 받고 한국 교세라 정공의 경영성과 향상 요인이 무엇일지를 생각해 보았다. 첫째, 공동체의 하 나됨과 성숙으로부터 나오는 경쟁력이다. 세상의 모든 공동체는 불안정하고 내면에 많은 상처와 어두움이 있다. 이로 인한 보이지 않는 낭비와 손실이 발생하고 있다. 사랑을 통해 치유와 회복이 이루어진 공동체는 경쟁효율성이 향상된다. 섬김을 받게 되면 자존감이 높

아이고 주인의식이 형성된다. 전 직원이 진정한 주인 의식을 갖게 되면 통제가 아닌 자발적인 노력에 의해 자원이 절약되고 생산성이 높아진다. 모든 경영조직의 근본 문제인 대리인 비용(agency cost)이 최소화 되고, 불필요한 감사통제 비용이 사라지게 된다. 불신과 기회주의로 인해 발생하는 거래비용(transaction cost)도 최소화 될 수 있다.

둘째, 의사소통의 활성화를 통해 창조성의 발전과 혁신경영이 가능해진다. 서로 마음을 다하여 사랑하 는 조직에서는 진정한 의사소통이 가능하고 창조적 아이디어가 샘솟고 마음에 즐거움이 넘치게 된다. 요즘 많이 강조하는 편경영(tim management)이 저절로 이루어진다. 새로운 혁신방법의 도입 시에도 거부감이 적을 수밖에 없다.

한 학생이 다시 물었다. "신앙이라는 무거운 인헤 직 원들이 답답해 하지는 않을까요?" 나의 답은 "참된 신앙은 자유의지를 가지고 하나님을 예배하는 것이다. 기업이 자발성을 무시한 통제적 신앙공동체가 되어서 는 안되고, 그렇지 않을 것이라고 본다." 한국 교세라 정공은 기업의 구성원들이 참된 사랑과 섬김을 통하여 진정한 자유함을 얻고 자발적으로 최선을 다할 때, 그 결과로서 우수한 성과가 나타나게 되는 기독교 세계관에 입각한 기업 경영의 좋은 모델을 보여주었다.



한정화 조지대학교에서 경영학 박사학위를 받았으며 현재 한양대학교 경영학과 교수이다. 2009년 『베르나르디니 유공자 부문 산업포장』을 수상하였으며, 한국인사조직학회 회장으로 활동하고 있다. 저서로는 『벤처창업과 경영전략』, 『총소기 업론』 등이 있다.