

황호천

본회 연구위원, 세종대학교 회계학과 교수

# 크리스천 기업경영을 위한 새로운 패러다임의 모색

본 논문은 비전 2045 (세종연구원 발행, 1997)에 발표된 논문의 일부를 수정·보완한 것이다.

## I. 변화와 비전

### I.1. 변화하는 지구촌

19세기가 저물 무렵에는 과학의 발전 등으로 인해 인류 장래에 대해 낙관주의가 팽배해 있었다. 이러한 낙관주의는 20세기까지 계속되었으며, 동기간은 인류 역사상 가장 큰 변화를 체험한 격동기였다. 인류는 달에 첫발을 내디딤으로써 무엇이든 할 수 있다는 자신감으로 가득 찼고, 원자력 에너지의 개발, 통신 혁명, 컴퓨터 공학, 생명 공학, 로봇 공학, 정보 고속도로 등의 발전으로 유토피아 건설이 눈 앞에 다가온 듯 했다. 통신 및 교통의 발달은 지구를 하나의 테두리로 묶는 지구촌을 탄생케 했고 이에 따라 세계화, 국제화 등이 자연스럽게 진행되었다. 과학의 발전 속도도 가

히 상상을 초월하는 것이어서 금세기만으로도 인류 전 역사 동안 축적해 온 지식의 합보다 더 발전하게 되었다 (지구상에 살았던 기술자의 90%가 현재 우리와 함께 살아가고 있다).

그러나 이와 같은 눈부신 발전에도 불구하고 어두운 면도 동시에 공존하였다. 두 차례의 세계대전은 인간의 사악함과 이기심을 극명하게 드러냈고, 보스니아, 르완다 등에서 행해진 끝없는 종족간의 전쟁은 지금도 세계 도처에서 자행되고 있다. 세계를 양대 진영으로 나누었던 동구 및 구소련의 쇠퇴는 대체할 만한 이데올로기의 상실을 초래했고, 대신 포스트모더니즘적인 사고는 기존의 모든 가치를 해체하려고 시도했다. 사회적으로는 폭력, 마약, 정치적 암투, 지도층의 스캔들이 끊임없이 이어졌고 부자나라와 가난한 나라의 경제적 불균형은 갈수록 커졌다. 맬더스적인 인구증가는 2045년이면 약 110억 (Population Today, 1988)에 이를 것으로 전망되며 인구 증가의 대부분이 빈국에서 발생될 것으로 예상된다. 현재의 식량 생산 방법으로는 50년후의 증가한 세계 수요를 충족시키기는 어렵다는 비관적인 예측 속에, 설령 생산의 획기적인 증가가 있다 해도 모든 사람에게 혜택이 돌아갈 것을 기대하기는 더욱 더 어렵다. 이로 인해 빈국에서 부국으로의 인구의 대 이동이 예상되고 이에 따른 두 진영의 적대감은 더욱 깊어질 것이다. 인류는 인구 증가에 따른 식량 부족, 도시화에 따른 각종 문제들, 에너지의 무분별한 소비, 환경오염으로 인한 지구 온난화 및 각종 생태계의 파괴, 산업화로 인한 인간관계의 소외, 인문과학과 자연과학과의 괴리에서 발생하게 될 삶의 의미 상실에 이르기까지 각종 부작용도 동시에 경험하고 있다.

## 1.2. 변화하는 한국

한국도 이러한 세계적인 변화 추세에서 예외일 수 없었다. 오히려 많은 점에서 변화의 중심에 서 있는 형상이다. 1960년대를 기점으로 급격한 성장을 체험하고 있는 우리 나라는 천연자원의 부족 가운데서도 높은 교육열과 그에 따른 고급 노동력의 지속적인 공급, 높은 수준의 저축률, 수출

주도 정책의 성공, 아시아의 네마리 용에 비유되면서 불붙었던 국가간 경쟁심, 한국보다 선진국 대열에 일찍 들어선 일본 모델의 모방 및 활용 등, 여러 가지 요인이 어우러져 연 9%의 높은 경제 성장률(1965-1992)을 달성할 수 있었고, 국민 1인당 GNP도 1만 달러를 넘어서게 되었으며, 선진국들만의 클럽인 OECD에 가입하게 되었고, 세계 교역량도 세계 10위권에 들게 되었다. 그러나 이러한 성장세는 IMF의 외환지원 프로그램으로 산산히 부서지고 말았다. 우리 나라의 경제사정은 외모로 나타난 것보다는 훨씬 더 심각하였으며 경제가 IMF이전으로 회복되는데에도 상당한 시일이 걸릴 것으로 예견되고 있다.

지금까지 우리 민족은 역사상 어려운 시기를 여러 번 겪어왔지만 그 때마다 잘 극복해왔다. 이번 위기도 결국은 극복할 수 있을 것이다. 그러나 극복 여부는 전적으로 온 국민이 얼마나 역량을 집중하여 위기에 대응하느냐에 달려있다. 이런 의미에서 크리스천 기업가들의 책임은 그 어느 때보다 막중하다. 이들에게는 미래 기업경영의 특성을 다른 사람보다 빨리 파악하고 성경적 관점에서 이를 조망하며 구체적으로 실행계획을 담아 내어 실천에 옮기어야 하는 시대적 사명이 주어졌다. 따라서, 본 글에서는 미래기업의 예상되는 변화의 모습과 이에 대한 크리스천의 대응전략을 중심으로 전개해 나가하고자 한다.

## II. 미래 기업

### II.1. 새로운 기업 환경

미래는 새로운 환경 변화에 적응하는 기업의 몫이다. 따라서 미래에 일어날 변화를 먼저 예측하고 준비하는 기업만이 승자일 것인데 향후 50년 간 예상되는 몇 가지 기업 환경의 변화를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 지금까지 기업 활동을 제약했던 장소의 범위가 현격히 줄어들 것이다. 이것은 기본적으로 운송 및 통신 기술의 발달에 기인하는 것이지만 기업 환경

에 미치는 영향은 실로 막대하다. 둘째, 지식사회로의 진입이다. 미래에는 육체노동에 의존하는 기업 경영은 무시할 수 있을 정도로 줄어들 것이며 대신 지식에 의존하는 기업 경영이 대부분일 것이다. 셋째, 정보시스템의 급격한 발달은 기업 조직에도 커다란 변화를 초래할 것이다. 특히 중간 관리층의 기능이 대폭 축소되거나 아예 소멸될 것이다. 넷째, 기술 및 정보산업의 발달은 생산 방법의 획기적인 변화를 초래할 것이다. 특별히 다양한 소비자의 욕구에 신속히 대응하기 위하여 현재의 정형적·대량생산 방식에서 비정형적·소량생산 방식이 주를 이룰 것이다. 다섯째, 생산자 중심에서 고객 중심으로의 인식 전환에 의해 마케팅의 전략도 획기적인 변화가 예상된다. 특히 가치와 관계를 중요시하는 마케팅 개념이 확산될 것이며 제조보다는 서비스에 의해 기업 경영의 성공 여부가 좌우될 것이다. 여섯째, 기업과 기업을 둘러싼 이해관계 집단간에 공동체 의식이 확립될 것이다. 이에 의해 공해 문제, 노사 문제 등이 새로운 국면을 맞이하게 될 것이다. 마지막으로, 리더쉽에도 커다란 변화가 예상된다. 현재 대부분 기업에서 시행되고 있는 지식적 리더쉽은 더 이상 효과를 발휘하지 못할 것이다. 위에 열거한 현상은 몇 가지 예에 불과하다. 그러나 적어도 위에 열거한 요인들은 미래 기업이 당면해야 할 기업 환경의 변화로, 이에 대처하고 준비하는 기업만이 미래에 생존할 수 있을 것이다.

## II.2. 사라지는 장소 및 거리의 개념

인류의 역사를 살펴보면 1차원의 세계는 약 5,000년간 지속되었으며 이전의 동굴 생활이나 사냥 생활에서 벗어나 마을이나 초기 국가를 형성하면서 발전하였다. 2차원의 세계는 약 500년간 계속되었고 이때에는 많은 왕국들이 탄생했으며 강력한 제국들이 등장했다. 반면 3차원의 세계는 단지 50년간 지속된 것으로 공간의 주도권 싸움에서 시작한 항공 운송의 시대로 대표된다. 이 시기에는 다국적 기업들이 등장하여 인력과 부품, 완제품 등을 세계의 이곳 저곳에 이동시키게 되었다. 이에 비해 다가오는 21세기는 지금까지와는 전혀 다른 새로운 차원 즉, 4차원의 세계다. 4차원의

특징은 한마디로 장소 및 거리의 개념이 사라지는 것이다. 물론 4차원의 세계에도 1·2·3차원의 세계가 공존하겠지만 미래는 4차원의 세계에 먼저 진입하는 자의 것이다 (카노크, 1996).

이미 새로운 차원으로의 진입 현상은 우리 주위에서 여러 형태로 나타나고 있다. 가상 현실(virtual reality)이나 사이버 스페이스(cyberspace) 등의 개념은 지금까지 인류 발전의 가장 큰 장애물이었던 장소의 한계를 극복하고자 하는 시도다. 이러한 현상은 급속한 컴퓨터 기술의 발전, 저렴한 통신 서비스, 신속하고 값이 싼 수송 수단의 발달로 가능케 될 것인데, 이에 따라 기업의 형태 및 활동의 획기적인 지각변동이 예견된다. 이와 같이 장소 및 거리의 제약이 사라지면서 예상되는 기업 양태의 변화는 첫째, 다국적 기업 혹은 글로벌 기업의 확장이다. 이미, 세계 교역량의 3분의 1이 다국적 기업 사이에서 이루어지고 있으며 이들 기업들은 전 세계 총생산의 4분의 1을 차지하고 있다 (카노크, 1996). 이런 점에서 최근 우리나라에 투자하고자 하는 기업이 늘어나며, 반대로 국내 기업들의 해외 투자 및 기업 합병 추세는 기업의 생존과 연관되어 앞으로도 계속될 것이다.

둘째, 장소의 제약이 사라지면서 자재 공급에서부터 최종 판매에 이르기까지 전 세계적으로 흩어져 있는 자원을 통합하여 짧은 시간 내에 제품을 생산할 수 있는 가상 기업의 형태가 일반화될 것이다. 서울에서 뉴욕까지 30분밖에 걸리지 않는 시대에는 설계 및 기획은 서울에서, 부품은 아프리카의 탄자니아에서, 조립은 유럽에서, 판매는 러시아에서 이루어질 수 있을 것이며, 결국 필요한 물건을 언제든지 필요한 곳에서 생산하여 공급하게 된다.

셋째, 장소의 제약을 벗어난 사회에서의 의사결정은 더 이상 중앙 집권적이지 않을 것이다. 본사라는 개념은 지금처럼 모든 업무를 총괄하고 통제하고, 지시하는 형태에서 벗어나 부서간의 조정 역할 혹은 네트워크를 유지하는 업무만을 수행하게 되며 대부분의 권한은 여러 사람(부서)에 분산된다.

마지막으로 많은 사람들이 재택근무를 하거나 혹은 장소를 이동하면서 일을 하기 때문에 한 개인은 다른 개인이나 집단과 결합과 해체를 반복할 수 있는 실질적 기업체가 된다. 이 모든 것이 가능한 이유는 장소 및 거리의 제약을 벗어나게 하는 다양한 기술 때문이다.

### II.3. 지식 사회로의 이동

인류는 수천년 동안 주로 인간의 힘을 이용하는 농업을 기반으로 역사를 이어 왔다. 그러나 18-19세기의 산업 혁명으로 인한 산업 사회로의 진입은 생산 수단에 커다란 변화를 가져왔다. 예를 들어 제1차 산업 혁명이 일어났던 18세기 영국과 유럽에서는 인간과 동물의 힘 대신 동력기계(직물 기계 제작 및 증기의 힘)가 발명되어 19세기 중반에 이르러서는 섬유, 철강 노동자들의 생산성이 20배의 성장을 기록하였다. 20세기에 들어서 일상적이고 반복적인 작업은 자동 제어, 산업 로봇, 지능 슈퍼 컴퓨터 등에 대체되는 제2차 산업 혁명을 체험하고 있다. 이러한 현상은 18세기 및 19세기 영국의 산업 혁명과 비교하여 매우 유사한 것이다. 공장 체제에서 노동자들은 한데 모여 기계가 정해 주는 리듬에 따라 표준화된 방식으로 일을 할 수 밖에 없으며 그나마 로봇트를 비롯한 자동화 장비가 노동자를 공장에서 밀어내고 있다. 즉, 기존의 육체 노동자의 추락 현상을 가져온 것이다. 미국의 예를 들어본다면, 현재 육체 노동자는 미국 총 노동력의 5분의 1 수준이나 2010년에는 20분의 1 수준 정도로 감소할 것으로 예상되며 21세기 중반이 되면 극히 소수의 노동자들만으로도 전 세계의 수요를 충족시킬 수 있을 것이다. 일자리를 잃게 되는 것은 육체 노동자에게만 해당되는 것은 아니다. 일부 지식이나 정보에 관련된 전문 직업인도 마찬가지로 21세기에는 일자리를 잃게 될 것이다. 예를 들어 엔지니어, 경리 직원, 단순 작업 프로그래머들이 그러한 예이다. 즉, 과거 사람에 의해 행해졌던 전문적인 일들도 컴퓨터 기술이 발달함에 따라 컴퓨터에 의해 대부분 대체된다. 따라서 미래의 유망 직종이란 컴퓨터에 의해서 자동화될 수 없는 일들이다.

21세기에는 지식 자체가 주요 산업이 되고 경제발전에 필수적이고 중심적인 생산 자원을 공급하는 산업이 된다 (드러커, 1993). 21세기 정보 경제 시대에서의 가치는 노동에서 생겨나는 것이 아니라 지식에서 생겨난다. 미래에는 자원의 유무보다는 그 자원을 활용하는 기술 및 경영 방법에 의해 부가 축적될 것이 확실하므로 우리 나라와 같이 부존자원이 부족한 나라에서는 지식산업으로의 빠른 전환이 필수적이다. 이를 준비하기 위한 교육은 우리 민족의 사활이 달린 중요한 사항이다. 현재 일부에서는 과열된 교육에 대한 우려의 소리가 있지만 이것은 교육 자체의 문제가 아니라 교육 방법과 교육제도 운영상의 문제이다. 미래에는 지금과 전혀 다른 교육 방법 및 교육 자재들이 등장하여 지식산업을 발전시킬 것이다. 그러나 유의할 점은 자연과학 혹은 기술 분야에만 투자가 집중적으로 이루어져 상대적으로 인문 분야가 무시되어서는 안된다는 것이다. 그것은 특별히 장소의 제약이 없어지는 미래의 기업 경영은 대부분 개인의 판단에 의해 결정되며 결국 기업 경영의 상당 부분이 개인의 윤리관에 의존할 수 밖에 없게 되기 때문이다. 기술의 발달로 인해 한 사람의 비윤리적 행동이 사회 전체에 미치는 파급효과는 엄청나게 클 것이기 때문에 더욱 그렇다. 미래의 세계는 분명히 지식 사회다. 그러나 동시에 지식의 활용에 대한 책임이 그 어느 시대보다 절실히 요구되는 시대이기도 하다.

#### II.4. 정보시스템의 발달과 조직의 변화

지식 사회로의 진입은 정보 기술의 발전을 가져오며 곧 이어 기업 조직의 변화를 초래한다. 현대 기업은 자본, 경영, 에너지, 재료 집약의 바탕에서 형성되었다. 그러나 미래의 기업에는 '고속 정보처리' 능력이 추가될 것이다. 특별히 정보시스템의 발전은 기업 조직에 가장 큰 영향을 미칠 것이다. 결과적으로 관리 계층의 수가 줄어들고 반면 관리자들의 통제 범위는 넓어지게 된다. 노동자와 중간 관리자 사이의 경계선이 모호해지며 각종 정보시스템의 도움으로 노동자들이 문제를 스스로 분석하고 해결하게 된다. 지금까지 중간 관리자들이 관장했던 정보를 컴퓨터가 수집·분배하

게 되며, 잘 훈련된 하위 관리자들이 늘어감에 따라 중간 관리자들의 역할은 줄어들어 정보와 그 정보로부터 나오는 힘이 현장 담당자들에게 직접 흘러가게 될 것이다. 이러한 변화가 가능한 것은 장소의 제약이 획기적으로 줄어든 데다 기술의 발전이 상상을 초월하는 것이기 때문이다. 예를 들어 컴퓨터 값은 계속 하락하여 수십년 이내에 현재의 가정용 컴퓨터 용량의 100만 배에 가까운 컴퓨터가 몇 만원밖에 되지 않을 것이다. 무어의 법칙(Moore's Law)에 의하면 컴퓨터는 18개월을 주기로 처리 속도는 배가되고 하드웨어의 크기는 반으로 줄어든다. 30년전 10억달러가 투자되어야 할 컴퓨터의 용량이 지금은 1달러면 가능하다. 지금의 5,000달러 짜리 컴퓨터는 5년전의 50만달러짜리 컴퓨터에 맞먹는다. 미래에는 컴퓨터를 사용하기 위해서 모니터를 들여다보고 키보드를 두드리고 마우스를 옮기는 대신 사람이 감각을 이용하듯 컴퓨터와 인간의 관계는 매우 편하고 쉬어질 것이다. 이러한 기술 및 정보시스템의 발전으로 지금까지 중간 계층에 의해 이루어지고 있던 많은 업무들--자료의 취합, 분석, 통제, 기획 등--이 컴퓨터로 대체될 것이다.

또한 정보시스템의 발달로 수직적 혹은 계층적 조직은 보다 효과적이고 창의적인 수평적 조직으로 변화할 것이며 계층간의 의사 전달 과정도 대폭 축소될 것이다. 감독 제한의 원칙 (Span of Control)에 의하면 한 사람의 관리자가 약 6명 정도의 부하를 관리할 수 있지만 이러한 경영정보시스템의 발전은 한 명의 관리자가 수 백명까지 통제하게 할 것으로 예상되고 있다. 그렇지만 현장 상황을 실제로 체험하지 않고 정보시스템에만 너무 의존하는 경영자들은 자신들이 운영하는 기업의 실체를 제대로 파악하지 못할 수도 있으며 정보의 홍수에 묻힐 위험도 공존한다.

정보시스템의 발달과 지식사회로의 진입은 일이 있는 곳으로 사람이 이동하기보다는 사람이 있는 곳으로 일이 이동하게 하며 경영직이나 전문직으로의 승진 기회를 제공하지 않는 업무는 (사무적인 일, 보수·유지 업무 등) 외부 계약자에게 임대하게 될 것이다(드러커, 1993). 이렇게 외부에 외주를 주는 현상(Outsourcing)은 전략적인 제휴나 합작보다도 더 큰 변



화를 초래할 것인데 미래의 기업은 핵심적인 네트워크만 유지한 채 대부분의 업무를 외부에 의존하게 될 것이다.

마지막으로 정보통신의 발달은 시간과 공간의 거리를 대폭적으로 줄여 눈에 보이지 않는 기업형태가 다수 존재할 것이다. 이미 인터넷의 발달은 이러한 현상을 보여주고 있으며 금세기 말에는 1억 이상이 인터넷을 이용하게 될 것이다. 설령 눈에 보이는 기업형태라 해도 종업원이 정보기술을 다룰 수 있도록 하는 교육은 필수적이다. 따라서 이러한 고급 기술능력을 갖춘 노동력은 심각하게 부족할 것이며 여성 인력의 진출은 보편화될 것이다. 정보를 중심으로 하는 미래 기업은 합의 도출, 집단 역학의 조정, 문제 해결을 위한 훈련, 팀워크를 위한 의사 소통 교육에 많은 투자를 하게 될 것이다.

## II.5. 비정형적 생산, 판매 및 관리

21세기에는 구태여 모든 제조 시설들을 한 곳에 모아 놓을 필요가 없다. 보험회사 직원은 집에서 통신에 의해 비행기 사고의 보험 처리를 한다. 프로젝트 팀은 비록 세계 각지에 흩어져 일하지만 필요시에는 즉각적으로 화상 회의를 통해 의사 소통을 할 수 있다. 새로운 형태의 주택은 고객이 주문한지 며칠만에 완성하여 인도된다. 고객의 모든 정보, 예를 들어 몸의 크기, 신발 사이즈, 좋아하는 색깔 등이 데이터베이스에 입력되어 있어 신제품이 출시될 때마다 고객에게 가장 알맞는 형태로 제공된다. 중개인은 없어지고 생산, 유통 및 판매 과정이 자동화된다. 한마디로 장소의 제약이 줄어들면서 생산 및 판매가 비정형화되고 시간이 단축되며 서비스가 강조되는 시대가 도래한다.

이러한 환경 변화에 적응하는 미래의 기업은 아메바와 유사한 조직이 될 것이다. 아메바의 특징은 작고 형태는 없지만 생존을 위해서는 환경 변화에 자기의 몸을 끊임없이 변형시키는 생명체다. 이것이 거대한 공통은 역사에서 사라졌지만 아메바는 아직도 건재한 이유다. 미래의 경영은 아

메바 경영이다. 생산, 마케팅, 관리 측면을 예로 들어 아메바 경영의 특징을 살펴보자.

## II.5.1 생산

제품 및 서비스의 생산과 관련된 아메바 경영의 특징은 첫째, 소비자의 다양한 욕구에 민감하다는 것이다. 앨빈 토플러(1980)는 소비자(Consumer)라는 용어 대신 Prosumer라는 용어를 소개하고 있다. Prosumer란 생산자가 만든 제품을 선택의 여지없이 구입해야 하는 기존의 소비자가 아니라 생산 단계에서부터 참여하는 새로운 개념의 소비자다. 21세기의 Prosumer들은 주문 생산된 다양한 제품들이 신속하고 광범위하게 배달되기를 요구할 것이다. 이들이 원하는 제품들은 형태나 기능 면에서 다른 제품들과 구분될 뿐만 아니라 고객이 제품의 디자인 개발 과정에 직접 참여할 수 있도록 하는 등, 서비스 면에서도 일반 제품과 구별될 것이다. 그러나 이러한 생산 방식이 가능하기 위해서는 제조 회사는 독립된 생산 업체가 아니라 부품 제조 업자, 고객, 기술 그리고 서비스 기능들로 구성된 복잡한 네트워크의 중심 역할을 해야 한다(데비도우 & 멀론, 1992).

둘째, 아메바 경영은 고객의 욕구에 민감할 뿐 아니라 이에 신속하게 대응한다(밴드, 1996). 이러한 목표를 달성하기 위해서는 필연적으로 생산 방식 및 판매 방식의 유연성과 창의성이 요구된다. 이러한 예상에 근거해 보면 현재 우리 나라의 경제를 좌우하는 재벌 제도는 일부 산업을 제외하고는 대부분 경쟁력을 상실하게 될 것이다. 런던 대학의 레슬리 하나 교수의 연구에 의하면 1912년 당시 세계 100대 기업중 약 75%가 현재 몰락했거나 규모가 크게 축소되었으며 평균적으로 약 33년의 기업 수명을 갖는 것으로 조사되었다. 우리나라의 사정은 이보다 더 심하다. 최근 삼성경제연구소의 연구결과에 의하면 1965년도에 10대 기업에 속했던 기업은 1997년도 현재 모두 탈락하였으며 지난 30년간 국내 1백대 기업의 생존율은 16%에 불과해 미국의 21%, 일본의 22%보다 낮은 것이다. 이와 같

이 거대 기업들이 몰락하게 되는 주된 원인은 마치 환경 변화에 민첩하게 적응하지 못해 도태된 공룡과 같은 것으로, 관료주의 및 주주의 이익 확보에만 급급한 경영 철학으로는 미래 세계에 적응하기가 어렵기 때문이다. 그 동안 우리 나라의 재벌들이 성장할 수 있었던 주요한 요인으로는 보호 무역 체제의 저임금, 무경쟁, 세제 및 금융 혜택 등과 문어발 식의 기업 확장에 따른 결과다. 그러나 미래에는 이러한 혜택은 더 이상 누릴 수 없을 것이다. 무한 경쟁, 국가간 경계가 없는 자본 이동, 고급화된 노동과 같은 환경 변화에 신속하게 대응하기에는 지금과 같은 경직된 재벌 체제로는 역부족이다. 더욱이 현재에도 한 분야에서 세계적인 기업이 되기가 어려운데 경쟁이 극심한 장래에 여러 분야에서 동시에 탁월성을 유지하는 것은 불가능하다. 따라서 미래에는 '디즈니'나 '도요다'와 같이 한 분야에만 집중하여 경영하는 기업이 현 우리 나라 재벌 체제의 기업들보다 더 경쟁력이 있을 것이다(포터, 조선 일보 1996년 11월).

고객의 욕구에 신속하게 대응하려고 하는 노력은 이미 여러 가지 기법을 통해서 시도되고 있다. 예를 들어, 린(Lean) 생산 방식, Just-In-Time (JIT), Total Quality Control (TQC), Quick Response (QR), Computer Integrated Manufacturing (CIM), Computer-Aided Design (CAD), Flexible Manufacturing Systems (FMS) 등이 시간을 줄여 비용을 줄이고자 하는 기법들이다. 그러나 이러한 기법이 성공하기 위해서는 제품이나 서비스의 착상에서 소비까지 (from conception to consumption) 걸리는 시간을 단축해야 하는데 이를 위해서는 부품 공급자들과의 유기적 협력, 자본 장비 생산 업자들과의 긴밀한 협력이 절대적이다. 즉, 관련 당사자간의 공동 운명체 개념이 우선적으로 정립되어야 할 것이다. 결국, 미래의 기업은 최소의 재고 상품을 유지하면서 동시에 고객의 다양한 욕구에 신속하게 대응할 수 있는 시스템을 개발하고 운영하게 될 것이다.

한가지 유의할 사항은 이와 같은 제도의 성공은 단순히 기술의 발전만으로는 불가능하고 이를 조작하고 계획하고 작동하는 사람들의 네트워크가 형성되어 있지 않으면 안된다는 점이다. 따라서 컴퓨터를 이용한 생산

시스템(CIM)은 사람을 대체하면서 생산성을 향상시키기 위한 수단이지만 나아가 사람들 간의 상호 작용까지를 포함하는 종합적인 설계(Human Integrated Manufacturing)가 될 것이다.

셋째, 비정형적인 체제에서는 상품과 서비스의 구분도 모호해져 두 가지를 동시에 제공함으로써 고객 욕구를 폭넓게 만족시켜야 될 것이다. 더욱이 기업들은 공장 자체를 고객 중심으로 운영할 것이다. 다시 말해 현재는 영업부서와 공장이 멀리 떨어져 있는 것이 보통이지만 앞으로는 생산 노동자들과 공장 경영자들이 직접 고객들과 새로운 관계를 형성, 유지해 나갈 것이므로 전 사원의 영업사원화 현상이 두드러질 것이다. 즉, 오늘의 제품 공장이 내일이면 서비스 공장으로 변할 것이다 (하버드 비즈니스 리뷰).

## II.5.2. 마케팅

아메바 경영은 마케팅에도 변화를 초래한다. 미래 경영에서는 더 이상 소비자를 제품에 맞추지 않고 제품을 소비자에게 맞춘다. 장소의 제약이 줄어든 미래에는 아이디어와 기술의 이전이 급속하게 이루어지므로 '제품의 차별성' 자체로는 기업 경영에 큰 영향을 미치지 못한다. 현재와 같은 저가품 선호도 사라질 것이다. (물론 50년 후에도 저개발국에서는 제품의 가격이 여전히 중요한 역할을 할 것이다.) 대신 자신들의 필요를 정확하게 충족시켜 주는 제품을 찾는 소비자가 늘 것이다. 대형 소비재 생산자들의 우위를 보장해 주던 규모의 경제는 그 효력을 상실하고 대신 특정 시장을 대상으로 만들어진 주문형 제품들의 수익성이 오히려 보장되며, 불특정 다수를 대상으로 하는 마케팅보다는 몇몇 소수의 사람들만을 대상으로 하는 시장이 폭넓게 형성될 것이다. 자동차도 주문 생산하는 시대가 되어 있을 것이다. 이러한 시장의 변화는 비록 대량생산의 이점을 포기하도록 하는 것이지만 고객의 다양한 욕구를 충족시킬 수 있기 때문에 필연적으로 취해진 결과이며 이 경우 일단 확보된 고객과의 지속적인 관계를 유지하는 것이 새로운 고객을 창출하는 것보다 더욱 중요한 마케팅 전략이 될

것이다.

또한 미래에는 지금까지 마케팅의 주류를 이루어 온 전략적 마케팅(예를 들어, 시장의 세분화, 제품 차별화, 마케팅 믹스, 이벤트 마케팅 등)의 기법보다는 가치를 중요시하는 가치 마케팅이 핵심을 이룰 것이다. 가치 마케팅이란 제품에 대한 신뢰성, 품질, 서비스, 공정성, 만족도 등을 중요시하는 것으로 고객을 일시적이 아니라 지속적으로 만족시키고자 하는 개념이다. 또한 지금까지 마케팅이 중점을 두어 온 제품 마케팅보다는 관계를 중시하는 관계 마케팅이 강조될 것이다. 따라서 단순히 제품의 기능을 설명하거나 판매를 촉진하는 정책에서 벗어나 고객과의 친밀한 관계를 유지하기 위한 각종 프로그램들이 개발되어 시행될 것이다. 결국, 미래에는 새로운 고객을 창조하고, 고객과 비전을 공유하며, 고객과 기업 상호간의 원활한 정보 흐름을 유지하며, 고객과의 결속을 계속해서 다지는 기업만이 성공할 것이다.

### II.5.3. 경영관리

미래의 기업 경영에서 예측되는 또 다른 커다란 변화는 자본의 관리 및 기업 가치의 산출 방식이다. 지금까지 기업의 활동을 위해서는 자본은 필수적인 것이었다. 그러나 미래에는 자본은 더 이상 중요한 요소가 아니다. 21세기에는 가능성이 있는 아이디어로 입증되면 세계 곳곳에서 자본을 조달하여 사업을 할 수 있게 된다. 21세기 초반에 이미 세계의 자본시장은 컴퓨터로 연결된 단일 자본시장으로 변할 것이다. 지금도 하루에 약 6,000억 달러의 외환 거래가 발생하고 있는데 이 자금은 국경 없이 자유롭게 이전된다. 또한 현재 자본시장 형태의 주류를 이루고 있는 유형의 증권거래소는 자취를 감추게 될 것이고 (혹은 아주 미미한 존재로 전락할 것임) 대신 내스닥 (NASDAQ)같은 무형의 자본 중계 네트워크가 일반적일 것이다. 어느 기업이든지 아이디어만 있으면 연구 개발, 마케팅, 유통, 재무에 이르기까지 하청을 주고 단지 몇 명의 직원과 전화기와 팩스와 컴퓨터에 의해서 수천만 달러의 기업을 운영할 수 있을 것이다.

또한 기업의 영업 성과와 자산의 가치 등을 측정하여 정보를 제공하는 현재의 회계 실무는 커다란 변화를 맞게 될 것이다. 1996년 국내 모 기업이 감가상각 방법을 변경하였는데 이로 인한 당기 순이익에 미치는 영향은 약 5,000억원에 이르렀다. 이 금액은 사실 기업의 실질 영업 성과와는 전혀 무관한 것이었다. 마찬가지로 우리 나라 금융기관이나 기업들이 국제회계 기준을 적용하지 않아 재무제표에 대한 신뢰성이 많이 저하되었다. 외환평가손을 100% 인식하려 하지 않는다는가, 주식평가손을 100% 인식하려 하지 않는다는가, 결합재무제표의 작성을 거부한다는가 하는 것들이 대표적인 예이다.

그러나 비록 국내 기업들이 이와 같은 국제회계기준을 잘 지킨다 하더라도 현재 사용하고 있는 회계처리 방법에는 많은 모순점이 내포되어 있다. 특별히 현재의 회계 처리 방법은 장래 기업의 성패를 좌우할 서비스나 기업 환경과 관련된 비용이나 이익을 측정하는 데는 무용지물이다. 예를 들어, 고객에 대한 서비스 수준, 제품에 대한 고객 만족도 등은 현행 회계학의 지식으로 수치화 하는 것이 불가능하다. 마찬가지로 서비스의 근간을 이루는 정보와 지식의 자산 가치를 측정하는 것도 불가능하다. 결국 과거에 일어난 사건만을 사후적으로 검증하는 현재의 회계학 체계는 커다란 도전을 받게 되어 기업 가치를 창출할 수 있는 능력을 측정하고 분석하고 평가할 수 있는 새로운 회계 방법이 대두될 것이다.

## II.6. 공동 운명체

19세기 말 테일러의 동작 연구는 기업 경영의 획기적인 이정표였다. 테일러의 기법은 모든 작업의 표준을 연구하여 불필요한 동작을 제거하고 최고의 능력을 올리고자 하는데 목적이 있었으며 결과적으로 생산성의 향상을 가져오기도 했다. 그러나 이러한 테일러 식의 기업 경영은 동시에 많은 부작용도 유발하였다. 예를 들어 생산성 향상으로 인한 수익만을 생각하는 이기적인 경영자들에 의해 이러한 기법이 악용되면서 일은 노동자들에게 소외감을 주게 되었고, 노동자와 경영진의 대립 현상을 가져오게 되

어 결국은 기업 경영의 생명인 팀워크 정신이 파괴되었다(자본가에 의한 노동자의 착취는 결국 칼 마르크스의 사회주의를 탄생시키는 구실을 제공하였다).

그러나 미래의 기업에서는 이러한 사용자와 노동자 사이의 대결 구도는 찾아보기가 힘들 것이다. 이것은 당연한 귀결이다. 대결 구도로는 더 이상 아무에게도 득이 되지 않기 때문이다. 노동자 한 명의 비협조는 전 생산 라인의 작동을 멈추게 하고 이로 인해 품질을 생명으로 하는 기업의 신뢰는 여지없이 파괴되어 기업의 존폐를 좌우하게 될 것이다. 결과적으로 고용인과 피고용인은 상호 의존적인 공동 운명체가 될 수밖에 없다. 이러한 공동 운명체의 개념은 기업 내의 경영자와 노동자의 관계에서만 국한되는 것이 아니라 공급자와 고객 및 지역사회의 관계에서도 적용된다.

이러한 공동 운명체의 전제조건은 정직성과 신뢰성이다. 예를 들어 우리나라에서 도입을 서두르고 있는 전자 데이터 교환 시스템(EDI)을 운영할 경우, 공급처, 고객, 조직 내의 다른 부서들 사이에서 자료를 공유하게 되는데 상호 신뢰가 없으면 처음부터 거래가 성립될 수 없을 뿐 아니라 부정직한 거래를 적발하기 위한 사회 비용은 엄청날 것이다. 특히 고도의 기술에 의존하게 될 미래의 기업 경영에서는 이러한 비리를 적발하기도 어려울 뿐 아니라 그 파급효과도 매우 크기 때문에 신뢰성의 확보가 무엇보다도 중요하다. 반면, 신뢰를 바탕으로 이와 같은 시스템을 운영하는 효과는 매우 크다. 예를 들어, DEC 회사는 자사의 한 실험 공장에 EDI 시스템을 설치하여 자본 장비 비용을 2백만 달러나 줄이면서도 일부 품목의 재고를 80만 달러에서 4만 3천 달러로 감축시켰고, 조달 기간은 12주에서 8주로 줄였다.

미국 제록스 사의 노사 파트너십 제도는 이에 대한 또 다른 예이다. 1970년대 닥쳤던 경영 위기를 극복하기 위하여 시도했던 정책은 노사 관계를 단순히 대립 관계가 아닌 동반 관계로 보는 정책이었다. 이러한 패러다임의 전환은 노사 관계는 결코 누군가 주어진 파이를 많이 먹으면 나는

그만큼 적게 먹어야 하는 제로섬(zero-sum) 게임이 아니라 파이 자체를 크게 하여 모두에게 혜택이 돌아가도록 하는 포지티브섬(positive-sum) 게임을 의미한다. 제록스 사 경영자들은 과감하게 노동자에게 경영 참가권을 부여하고, 권한을 대폭적으로 위임하며 자율과 창의를 고무시키는 정책을 펴서 노동자들의 권익을 증진시켰다. 노동자들 역시 파업을 위한 파업에서 벗어나 열심히 일하므로 결국 노동 생산성의 증가를 가져와 위기를 극복할 수 있었다.

공동 운명체 개념은 단지 노동자와 사용자 사이에서만 적용되는 것은 아니다. 미래의 기업 환경에서는 노사 관계보다는 오히려 지역사회와의 관계에서 더 첨예하게 대립될 수 있다. 특별히 그 중에서도 환경에 관한 사항이 가장 크게 대두될 것이다. 이미 많은 학자들은 지구의 환경 파괴는 위협수위에 다다랐음을 경고하고 있다(일본 인류와 에너지 연구회, 1996; 위너, 1994). 한 마디로 미래에는 환경친화적이지 않은 기업은 더 이상 생존할 수 없다. 이것은 단순히 기업의 영업 활동 여부에 관한 문제가 아니라 인류의 생존과 관련된 문제이기 때문에 가장 엄격히 기업 활동을 규정 짓는 요인이 될 것이다.

위에 예로 든 사례들은 미래의 기업 경영이 어떻게 전개될 것인가를 일부 보여주고 있다. 미래의 기업 경영은 어느 한 집단의 이익—예를 들어 소유주—만을 추구해서는 성공하지 못한다. 그것은 정보의 공유가 자유로우며, 경영의 투명성이 확보되며, 장소의 개념이 사라진 세계에서는 더 이상 의미가 없기 때문이다. 미래에는 모두가 공생하든지 아니면 모두 멸망할 뿐이다.

## II.7 새로운 리더십

지식사회 및 정보사회로 특징지어지는 미래 사회에서의 기업 경영은 경영자의 리더십에도 커다란 변화를 가져다 줄 것이다. 지금까지 기업 경영의 중심이 되어 왔던 지시적 리더십은 더 이상 효력을 발휘하지 못한다.



대신 종업원들이 자유롭게 경영에 참여하도록 유도하고 자율적으로 업무를 수행할 수 있는 능력을 배양하며, 컴퓨터 네트워크와 수평적 경영 조직을 운영하며, 모든 경영 과정이 제 위치에서 제 기능을 다하도록 하는 데에 노력을 기울이며, 장래에 대한 비전을 제시하는 리더십이 효과적일 것이다.

첫째, 최고 경영자는 기업의 비전을 확립하고 각 계층의 모든 직원들이 이에 동조하도록 총력을 기울이는 사람이 될 것이다(visionary leadership). 이를 위해 미래의 경영자에게 요구되는 자질은 의사소통 능력이다. 따라서 경영자는 조직의 사명을 사려 깊게 밝히고 명쾌하고 가시적으로 그것을 규정하는 데 많은 시간을 투여할 것이다. 비전은 현재에서 미래로 데려다 주는 다리와의도 같으며 사수에게 목표를 명확히 해 주는 표적지도 같다. 따라서 조직의 구성원에게 비전을 제시하지 못하는 기업(혹은 지도자)은 방향타를 잃은 배와 같다. 또한 비전은 조직의 구성원과 공유되어야 한다. 최고 경영자의 비전이 종업원들과 너무 멀리 있다면 이러한 비전은 종업원에게 동기를 부여하기보다는 오히려 무기력함이나 비전 자체에 대한 무관심을 유발할 수 있다. 유능한 경영자의 궁극적 과제는 인간의 잠재능력을 계발하며 비전을 제시하는 일이다.

둘째, 미래의 리더십은 결코 카리스마적일 수 없다. 그것은 시대의 변화에 반하는 것이다. 미래에는 다른 추종자들을 단지 지시하는 것으로는 부족하고 오히려 개인 혹은 각 부서가 자율적으로 업무를 원활히 수행하도록 도와주는 것이 경영자의 주된 임무다. 독재적 리더들은 조직의 유연성을 마비시키며 종업원의 창의력을 말살시킨다. 그러면서도 경영자 자신은 결코 과오를 저지르지 않는다고 믿는다. 그러나 이러한 태도는 미래의 기업 경영에는 더 이상 적합하지 않다.

셋째, 미래의 경영자는 지도자의 위치를 특권보다는 책임을 감당해야 하는 자리로 인식하게 될 것이다(드러커, 1992). 유능한 지도자들은 자유 방임하는 일은 거의 없다. 그러나 일단 일이 잘못되었을 때에는 그들은 다른

사람들을 책망하지 않는다. 유능한 지도자는 자기에게 최종적인 책임이 있음을 인정하기 때문에 부하 직원들의 힘을 두려워하지 않는다. 유능한 지도자는 나약하고 비굴한 추종자보다는 강한 협조자들을 찾으며 그들을 격려하고 밀어 주며 그들을 자랑으로 여긴다. 그만큼 미래에는 종업원 개인의 능력이 중요시되기 때문이다. 책임을 회피하는 경영자는 단순한 관리자일 뿐이지 지도자는 될 수 없다. 책임을 지지 않는 지도자 밑에서 책임지는 부하가 나올 수 없다. 유능한 직원들은 비전을 제시하고 자기의 일에 책임을 질 줄 아는 자신 있는 지도자를 찾아 떠날 것이다.

넷째, 미래의 지도자는 추종자들의 신뢰를 얻는 일에 관심을 많이 기울일 것이다. 지도자의 유일한 정의는 뒤따르는 자들이 있는 사람이라는 것이다. 지도자를 신뢰한다는 것은 지도자를 꼭 좋아해야 한다는 것과는 다른 의미다. 또한 그와 의견을 항상 같이할 필요도 없다. 대신 지도자를 신뢰한다는 것은 그 지도자가 거짓말을 하지 않는다는 확신이다. 지도자의 행동과 그의 공언된 신념들은 일치되거나 적어도 서로 모순이 없어야 한다.

마찬가지로 최고 경영자는 자신의 부하 직원들을 신뢰해야 할 것이다. 최고 경영자가 특정 업무에 관하여 부하 직원의 능력을 인정하고 스스로 알아서 처리하라고 말하기란 쉽지 않다. 그렇지만 미래 기업 경영에서는 부하 직원들을 깊이 신뢰하고 그들에게 권한을 줄 수 있어야 한다. 존 가드너는 “경영자는 부하 직원들을 단순히 부릴 수는 있지만 그들이 진실로 믿고 추종하게 만들기 위해서는 경영자가 먼저 부하 직원들을 신뢰해야 한다”고 말한다. 최고 경영자는 직원들이 책임 있는 결정을 내릴 수 있도록 그들을 신뢰해야 하고 하위 직원들은 이에 대한 보답으로 최고 경영자가 제시한 기업의 비전을 믿고 그에 따라 행동하는 기업만이 성공할 것이다.

### III. 성경적 조망

위와 같은 미래 기업환경의 변화에 대한 성경적 조망은 몇가지 방향에서 설정해 볼 수 있는데 그것은 크리스천 기업의 존재목적, 기업경영의 원칙, 그리고 이에 의한 구체적 실천방안의 수립이다. 크리스천 기업의 존재이유는 하나님과 이웃을 사랑하기 위해서이다(마 22:37-40). 다른 말로 바꾸어 말하면 하나님께 영광을 돌리며 이웃을 섬기기 위해서 사업을 운영한다. 하나님께 영광을 돌린다는 것은 기업경영에 빛을 비춤으로(마 5:16) 하나님이 기업가들에게 맡겨진 귀한 사명, 즉, 그의 백성들의 삶을 잘 돌보는 것이다. 이것이 크리스천 기업가들이 비전이다. 이러한 비전을 달성하기 위하여 크리스천 기업가들은 다음의 몇가지 기업경영 원칙을 숙지하고 지킬 필요가 있다. 그것은 창의, 믿음, 공평, 섬김, 그리고 책임의 경영이다.

(1) 크리스천 기업이 추구해야 할 원칙 중 하나는 창의의 경영이다. 하나님은 창조주 하나님이다. 그리고 그의 형상을 닮은 우리도 역시 창의력을 지닌 자들이다. 이러한 창의력을 계발하여 인류에게 좋은 제품과 서비스를 제공하는 것이야말로 기업이 추구해야 할 가장 기본적인 목적이다. 이를 달성하기 위하여 두가지 방법을 제시하면 첫째는 계속해서 변화를 추구하는 것이고, 둘째는 거꾸로 생각해보는 것이다.

첫째, 끊임없이 변해야 한다. 이것은 역사적 교훈이다. 로마서 12장 2절 말씀에 “너희는 이 세대를 본받지 말고 오직 마음을 새롭게 함으로 변화를 받아 하나님의 선하시고 기뻐하시고 온전하신 뜻이 무엇인지 분별하도록 하라” 여기서 특별히 “변화를 받아....분별하도록 하라”에 관심을 기울일 필요가 있다. 환경의 변화에 적응하지 못하면 멸망한다. 공룡은 멸망했고 아메바는 지금까지 살아있다. 우리의 몸도 외부로부터 병균이 침입하면 이를 물리칠 항체가 생겨 병균에 이기면 살고 지면 죽는다. 즉, 우리 몸은 환경의 변화에 즉각적으로 대응하는 시스템이다. 우리나라의 기업, 우리나라의 정부는 환경에 적응하지 못해 지금과 같은 어려움을 겪고 있

다. 폴 투르니에의 '모험으로 사는 인생'이라는 책에서는 하나님이 인간의 속성에 심어주신 귀한 특성중 하나가 바로 모험이라고 말한다. 미지의 세계에 대한 도전, 그것이 우리나라를 살리고 우리 기업을 살린다. 지금의 상황을 어떤 사람은 절망으로 인식하여 자살을 하는 사람이 있는가 하면 어떤 사람은 기존의 구태를 벗어버리고 새롭게 시작하는 절호의 기회로 보는 사람도 있다. 시대를 분별하여 변화해야 한다.

둘째, 거꾸로 생각해 볼 필요가 있다. 이로 인해 창의력이 시작된다. 거꾸로 생각한다는 것은 기존 사고의 틀을 깨는 의미이다. 심리학에는 기능고착화 현상(functional fixation)이라는 것이 있다. 즉, 인간은 한번 어떤 도구의 용도를 결정지면 여간해서는 이를 바꾸려 하지 않는다는 것이다. 그러나 이 말은 이러한 기능 고착화 현상을 깨면 새로운 아이디어가 창출될 수 있음을 의미한다.

(2) 크리스천 기업가들이 지켜야 할 다음 원칙은 믿음의 경영이다. 믿음의 경영은 기업을 둘러싼 이해관계자들--주주, 종업원, 투자자, 거래선, 지역사회, 국가 등--에게 신뢰성을 주어 사회비용을 줄이는 것이며 결국 경쟁력을 증진시키는 효과를 가져온다. 이러한 믿음의 경영은 정직한 경영으로 좀 더 구체화된다. 그 동안 우리 나라에서는 정직하게 사업을 하면 손해본다는 생각이 너무나 깊게 드리워져 있었다. 그러나 근본적으로 정직성이 무너지면 모든 상거래의 기초가 무너지게 되고 이에 따르는 사회적인 손실은 엄청나게 크다. 여기서 말하는 정직한 경영이란 단순히 법에 저촉되지 않는 행위 그 이상을 말한다. 그것은 기업이라는 조직, 자본주의라는 제도와 관련된 훨씬 포괄적인 개념이다. 두가지 예를 들어 살펴보자.

첫째, 정직한 경영이 특별히 요구되는 분야는 정보에 관련된 분야다. 특히 현대 경영의 성패는 어떻게 적절한 정보를 적시에 확보하느냐에 달려 있다 해도 과언이 아니다. 기업마다 이를 위하여 많은 투자를 하고 있으며 이제 정보는 기업의 가장 귀중한 재산이다. 기업과 마찬가지로 소비자도 정보를 필요로 한다. 수십개의 유사한 제품이 있을때 어떤 제품을 구입해

야 할지 막연할 때가 자주 있다. 그래서 회사의 홍보책자, TV나 신문·잡지의 광고, 친구의 소개, 기타 어떤 형태로든지 정보를 수집하고 분석하여 살 것인지 말 것인지를 결정을 내리게 된다. 그러나 소비자가 접할 수 있는 정보는 한정되어 있다. 소비자는 생산자보다 그 제품의 내막을 알지 못하며 결국에는 생산자를 믿고 사는 수 밖에 없는 불리한 입장에 놓이게 된다. 이러한 현상 즉, 정보의 불균형 현상(information asymmetry)을 악용하는 기업들이 있다. 소비자가 잘 모르는 점을 이용하여 부당한 이익을 취한다. 예를 들어 고의적으로 잘못된 정보를 소비자에게 전달하기도 하고 소극적으로는 불리한 정보를 공시하지 않기도 한다. 인체에 해롭다는 경고문을 담배갑에 써 넣긴 했으나 이를 적극적으로 홍보하지는 않는다. 잘못된 것을 알면서도 소비자가 그대로 속아 주기를 바라는 것이다. 거짓된 광고도 범람하고 있다. 며칠내에 몇 kg의 살을 뺄 수 있다는 광고, 암에 특효라는 광고, 가입자를 속이는 요란한 보험상품, 부속품을 다 갈아야 한다고 겁을 주는 자동차 정비업소, 세계 최초라는 각종 선전물들, 허위광고가 홍수처럼 밀려온다.

그러나 왜곡된 정보에 의해 피해를 입기는 기업도 마찬가지다. 예를 들면, 사장이 어떤 일을 추진하기 위해 자료가 필요하다면 자료수집 단계에서부터 정보의 왜곡현상은 나타난다. 불리한 자료는 제외시키든지 반대로 과장되게 제시하는 행위가 그런 경우다. 자료를 수집할 때뿐 아니라 수집된 자료를 분석하고 이용하는 데도 마찬가지다. 가령, 한 회사에서 재무담당 이사와 공장장이 함께 모여 어떤 결정을 내리려 할 때, 재무담당 이사는 자기에게 친숙한 계량적 방법을 활용해 사장에게 건의하게 되며 반대로 엔지니어 출신인 공장장은 제품의 성격, 기술적인 가능성을 고려해 건의하게 되므로 사장은 어느 것이 바람직한 결정인지 혼동하게 되는 경우가 있을 수 있다. 우리는 정부 부처간의 이기심으로 인해 국민 전체에 가장 도움이 되는 결정을 내리지 못하는 사례를 자주 접하게 된다.

둘째, 정직한 경영과 관련하여 그리스도인이 겪는 가장 큰 갈등은 탈세에 관한 문제다. 대부분의 그리스도 사업가들은 한결같이 이 문제에 대해

서 고민하고 있다. 다른 사람들도 다 하고 있다는 사실, 세금을 다 내면 기업이 제대로 운영되지 못한다는 불안감, 이유야 어떻든 탈세를 요령있게 잘 하는 기업가일 수록 성공한다는 사회적인 풍조가 그리스도인을 갈등에 처하게 한다. 그러나 한 마디로 탈세는 분명히 죄다. 예수님은 “하나님의 것은 하나님에게, 가이사의 것은 가이사에게”라고 언급 하셨다. 우리 모두는 왜 세금을 내야 하는가의 당위성에 대해서는 이론의 여지가 없다. 문제는 세금을 내기 싫어하는데 있다. 그러나 세금을 내지 않는 행위는 국가에 소속될 돈을 훔치는 죄 즉, 십계명의 제8계명을 범하는 행위이다.

개인적 차원에서는 그렇다 하더라도 국가는 탈세를 방지하는 데 앞장서야 할 것 같은데 현재 우리나라의 세제는 어떻게 보면 비록 고의적이지는 아닐지라도 탈세를 방조하는 식으로 되어 있다. 다시 말해 세법 자체가 사람들이 일정액을 탈세할 것으로 가정하고 만들어졌다는 이야기다. 정부는 세수 확보를 위해서 세율을 높게 책정할 수 밖에 없고, 납세자는 납세자대로 정직하게 세금을 내자니 부담이 너무 커서 할 수 없이 부정직하게 세금을 보고하는 악순환이 계속되고 있다. 지금까지 세무당국은 공평성보다는 세수 확보에 더 치중했기 때문에 공평성은 상대적으로 무시되어 왔다. 이런 세무정책은 월급을 받는 근로 소득자들의 소득은 마치 ‘유리지갑’ 처럼 전부 노출되어 탈세의 여지가 전혀 없지만 사업가들은 각종 비리를 동원하여--물론 다 그런 것은 아닐 것이다--거래 자체를 누락시키므로 세금 포탈을 권장(?)하고 있는 셈이다. 정부는 더 이상 국민을 탈세자라는 범법자로 만들어서는 안된다. 과감히 세율을 낮추되 한번 부정을 하면 엄한 처벌을 함으로써 탈세를 방지해야 하며, 사업자든 월급장이든 똑같이 세금을 납부할 수 있는 공평성을 확보하는 데 총력을 기울여야 할 것이다. 그렇지 않으면 정의로운 사회의 건설은 요원하기만 하다.

그리스도인은 이 점에 있어서도 희생(?)을 감수하고 정직한 경영을 해야한다. 제도적으로 세금을 정직하게 납부하지 못하게 하는 악법도 존재하기는 하나--예를 들어 소득 표준율의 적용 등--그런 상황에서도 정직하게 세금을 다 납부하는 모범을 보여야 한다. 다른 사람도, 다른 기업도 다

탈세를 하니깐 나도 따라서 탈세를 해도 괜찮지 않겠는가라는 생각이 바로 사탄의 유혹이다. 정직하게 세금을 내는 일부 기업이 우리나라에도 있고, 싱가포르나 미국의 대부분의 기업들도 있는데 왜 우리는 이 문제를 해결하지 못한 채 오늘도 장부를 분식하며 이중장부를 작성하고 수십·수백억의 비자금을 조성하면서 범죄를 저지르고 있는가? 이 문제에 대해서 그리스도인은 회개해야 하며 정부도 시급히 대책을 마련해야 한다. 아무리 사탄의 조종을 받는 세력의 힘이 크다 하여도 이를 대적하여 싸우는 것만이 내가 사는 길이요, 우리 나라가 사는 길이다. 국내 모 기업이 이 문제를 두고 오랫동안 고민한 끝에 세가지 원칙을 정하였는데 첫째는 사업의 결과보다는 과정의 승리가 하나님께서 우리에게 기대하는 것이요, 둘째는 세금을 정직하게 냄으로써 개인적 차원에서는 매우 어렵지만 세금을 통한 소득의 재분배가 이루어질 것을 기대하는 것이요, 셋째는 비록 세금이 과중하긴 하지만 그것이 하나님의 뜻이라면 해결책도 역시 하나님 안에 있다는 믿음으로 세금문제에 정직성을 유지해야 한다고 주장한다.

(3) 세번째 원리는 공평의 경영이다. 경영에서의 공평성이란 매우 특이한 의미를 갖는다. 통상적으로 정의(正義)란 '관련된 모든 사람이 자기 몫을 정당하게 갖는 것'이란 의미다(getting their due). 이 말을 좀더 쉽게 기업경영에 적용하면 소비자에게는 그들의 몫에 해당하는 정당한 분깃, 즉 폭리를 취하지 않고 적절한 가격(fair price)으로 상품을 공급하며, 종업원에게는 적절한 임금(just wage)을 주고 성별, 인종, 출신학교 등에 의해서 차별을 두는 것이 아니라 그 사람이 가지고 있는 능력과 실적에 따라 공평하게 대우를 해 주어야 한다는 것을 의미한다. 그러나 우리나라의 현실은 공평성의 실현이라는 점에서 매우 낙후되어 있다. 관공서는 물론이고 일반 개인기업에 이르기까지 경상도·전라도 같은 출신지에 따라 차등대우하며 고등학교·대학교의 학연에 의해 행해지는 정실인사가 관행으로 되어있다. 일반적으로 종업원이 갖는 불평이나 불만은 자기가 다른 사람과 동등한 능력을 보유하고 있으며 동등한 성과를 이루었음에도 불구하고 그에 대한 보상이 적거나 충분히 인정받지 못한다고 생각할 때 발생한다.

다(아리스토텔레스). 내가 받아야 할 보상이 다른 사람에게 돌아간다고 느낄 때 비방이 싹트게 되며 결과적으로 비능률적인 집단이 되고 생산력이 저하된다.

주주에게도 적절한 이윤을 돌려 주어야 하며, 정부에는 정당한 세금을 납부해야 한다. 회사를 운영하는 것이 회사 혼자서 할 수 있는 것이 아님을 깨닫고 지역사회에도 그에 상응하는 분깃을 나누어야 한다. 모든 이에게 공평성을 유지하는 일은 결코 쉬운 일이 아니다. 그러나 그리스도인은 좌로나 우로 치우침 없이 공평성을 이루기 위해 최선을 다해야 한다.

(4) 크리스천 기업경영의 또 다른 원칙은 섬김의 원칙이다. 섬김의 원칙이란 기업경영에서 사람의 중요성을 강조하는 원칙이다. 이것은 종업원을 섬기며 고객을 섬기며 거래선을 섬기는 것을 의미한다. 미국의 홀리데이인(Holiday Inn)사레나 피터스와 워터맨(Peters & Waterman)이 소개한 성공한 기업의 하나같은 공통점은 '사람이 가장 중요한 재산이다'라는 인식이다. 이들 기업은 사람을 단지 노동력을 제공하는 요소로서가 아니라 각 사람의 존귀함을 인정하고 그들의 능력을 발휘하도록 여건을 조성하는데 총체적인 노력을 기울인다. 이들에게 사람은 기계나 이익보다도 중요하다. 그 이유는 미래의 기업은 조직원의 창의력에 의해서 좌우될 것이 확실하기 때문이다.

크리스천 기업가에게는 이 점에서 더이상 설명을 필요로 하지 않는다. 종업원, 고객을 내 가족처럼 섬겨야 하는 것은 우리 모두가 주 안에서 하나님의 형상을 입은 한 형제요 자매이기 때문이며 우리 주님이 섬김의 모범을 이미 우리들에게 보이셨기 때문이다 (막 9:35; 마 20:26-27). 사실 권력(힘)이 있어야 리더십이 발휘된다는 점에서 그리스도인과 비그리스도 인간에는 차이가 없다. 세상 사람들은 자기의 지위를 이용하여 돈으로, 총으로 권위를 세우려하나 그리스도인의 권위는 하나님께서 주시는 것이며, 구체적으로 말과 행실과 사랑과 믿음과 정절에서 남의 본이 될때에 생긴다(딤후 4:12). 세상 지도자들은 그러한 힘을 남을 지배하기 위하여 사용



하지만 성경적 지도자는 남을 섬기기 위해서 그 힘을 사용한다. 성경적 지도자는 권력으로 억압하거나 협박하는 자가 아니고 오히려 자기를 낮추며 남을 나보다 낮게 여기는 자이다(빌 2:8). 크리스천 기업가는 남을 섬기는 중이다. 예수님에게는 낮아지는 것이 높아지는 것이다. 하나님 나라에서 높아지는 유일한 길은 낮아지는 것 외에는 없다. 섬김의 길, 그 길이 바로 높임을 받는 유일한 길인 것이다(빌 2:8-10). 크리스천 기업가가 세상의 기업가와 다른 점이 있다면 종의 모습으로 내 이웃을 섬기는데서 지도력이 생긴다는 것이다.

(5) 책임의 경영(Accountability)은 크리스천 기업이 추구해야 할 중요한 기업경영의 원칙이다. 크리스천 기업가는 하나님으로부터, 사회로부터, 좁게는 주주로부터 기업을 대신 운영할 것을 위임받은 청지기다. 청지기는 주어진 일을 성실하게 수행할 책임이 있을 뿐 아니라 비록 고의성이 없다 하더라도 나쁜 결과에 대해서도 책임질 것이 기대된다. 책임이란 일을 맡긴 측과 맡은 자 사이의 약속에서 시작된다. 물건을 사는 자는 물건을 만든 자가 정직하고 성실하게 양심적으로 만들었을 것이라는 믿음을 가지고 구입한다. 환자는 의사가 양심껏 최선을 다해 치료해 줄 것을 믿고 병원을 찾는다. 즉, 양자간에 공유된 가치(shared value)를 전제로 거래가 이루어지고 있는 것이다. 그러나 이와는 반대되는 경우가 허다하다. 사는 사람은 파는 사람을 믿고 사는데 파는 사람은 사는 사람이 속을 것을 기대하고 파는 것이다.

책임은 자기가 만든 제품의 품질에서 부터, 애프터 서비스까지 모든 과정을 총 망라한다. 먼저 재료의 선택에서 유통, 판매에 이르기까지 모든 낭비의 요소를 줄여야 한다. 충직한 청지기에게는 주님이 맡겨준 기업을 효율적으로 잘 관리할 책임이 있다. 성경은 우리 인류가 행복한 삶을 누리기에는 충분한 자원이 이 땅에 있음을 말하고 있지만(시 72:2; 사 30:23; 32:15-16) 그렇다고 해서 무작정 무분별하게 낭비하라고 하지는 않는다. 다시 말해 우리에게 허락된 자원을 인류 모두가 슬기롭게 나누어 써야 하며 가능한 모든 방법을 동원하여 낭비의 요소를 줄이는 새로운 기

술도 개발해야 한다. 책임의식이 있는 기업으로서 어떻게 물건을 만들고 어떻게 서비스를 창출할 것인가에 대해서 다음 성경구절은 매우 유익한 말씀으로 권면하고 있다.

“종들이 두려워하고 떨며 성실한 마음으로 육체의 상전에게 순종하기를 그리스도께 하듯하여 눈가림만 하여 사람을 기쁘게 하는 자처럼 하지 말고 그리스도의 종들처럼 마음으로 하나님의 뜻을 행하여 단 마음으로 섬기기를 주께 하듯하고 사람들에게 하듯하지 말라 이는 각사람이 무슨 선을 행하든지 종이냐 자유하는 자냐 주에게 그대로 받을 줄을 앎이니라”  
(엡 6:5-8)

위의 말씀은 초대교회 당시의 종들에게 주어진 말씀이지만 모든 것의 주인인 하나님인 것을 생각하면 여기서 말하는 종은 바로 하나님의 일을 대신하고 있는 우리 자신을 지칭한 말이기도 하다. 첫째, 그리스도인은 두렵고 떨리는 마음으로 사업을 해야 한다(빌 2:12). 먼저 하나님 앞에 두려운 마음으로 사업을 해야 하겠지만 좀더 구체적으로는 하나님의 백성, 즉 소비자들을 두려운 마음으로 바라보며 사업을 해야 한다. 둘째, 단 마음 즉, 한 마음으로 해야지 겉으로는 주인을 섬기는 것 같으나 뒤로는 딴 생각을 해서는 안된다. 겉으로는 소비자를 위하는 것처럼 요란하지만 뒤로는 소비자를 착취하거나 속이지 말라는 말씀이다. 셋째, 주께 하듯 하라는 말이다. 이것은 사업하는 그리스도인들의 대강령이다. 넷째, 기쁜 마음으로 해야 한다. 마지못해 하는 것이 아니라 만군의 여호와를 섬기는 일과 동일하므로 기쁨으로 해야 한다. 다섯째, 이렇게 하면 자유인이나 종이거나 즉 누구를 막론하고 주인으로부터 보상이 따를 것임을 약속하고 있다. 공장에서 부속품 하나를 맞출 때도 우리 주님이 옆에서 지켜보신다는 생각을 가지고 일에 임한다면 불량품은 현저히 줄어들 것이다. 운전을 할 때에도 주님이 내 곁에 앉아 계신다는 생각이 있다면 운전법규를 위반하지 않을 것이다. 모든 것을 주께 하듯 두렵고 떨리는 마음으로 하게 된다면 어떻게 소비자를 속이고 거짓으로 광고를 하며 인체에 해로운 원료를 사용하겠는가?

책임을 진다는 말은 청지기 원리에서 찾을 수 있는 것처럼 그 임무가 끝난 후에는 결산이 있음을 전제로 하는 말이다. 언젠가 우리들이 지금 결정하고 물건을 만들고 건물을 짓고 하는 모든 일에 결산이 있음을 잊지 말자. 일시적으로 소비자는 속일 수 있을지 모르나 전능하신 하나님을 속이는 것은 불가능하다. 주님은 우리의 행동에 책임을 물으실 것이고 우리는 그에 대한 답을 준비해야 할 것이다.

#### IV. 결론

미래는 준비하는 자의 것이다. 더욱이 그 변화의 속도가 우리가 미처 상상할 수 없을 정도로 빠르게 변화하고 있는 지금은 더 말할 것도 없다. 결국, 혁신적인 사고, 고객과 지역사회를 사랑하는 마음, 구성원에게 일할 수 있는 동기부여를 하는 노력, 정보화로 인해 상실될 가능성이 있는 인간관계의 회복 등에 의해 장기적인 승패가 결정될 것이다. 마찬가지로 비전을 제시하고 부하 직원을 신뢰하는 경영자에 의해 기업의 존폐가 좌우될 것이다. 우리 모두는 지구호리는 한 배를 타고 가는 공동체다. 비록 현실적으로 이러한 이념을 실현하기가 쉽지 않을지는 모르지만, 만약 이러한 비전을 실현하지 못하는 세대라면 인류가 지금 당면하고 있는 끝없는 투쟁과 이기심의 파고를 이기지 못한 채 21세기는 인류에게는 마지막 세기가 될지도 모른다. 우리 나라도 이러한 시대의 흐름에 예외일 수 없다. 비록 IMF로 인하여 작년과 올해에 연이은 불황과 정치적 불안정이 부정적인 요인으로 작용하고 있지만 과거 우리나라의 역사를 살펴보면 충분히 지금 우리가 당면하고 있는 문제점은 극복할 수 있을 것으로 기대된다. 문제는 누가 앞으로 나서 이 민족에게 다시 소생할 수 있다는 자신감을 불어 넣느냐와 어떻게 미래의 환경변화에 공동으로 대처하느냐에 달려 있다. 이 일에 크리스천 기업가들이 앞장서야 한다. 그리고 그러한 노력은 지금 시작되어야 한다. ❁

## 참고문헌

1. 경제정보연구소 (1994), 「글로벌 기업의 핵심역량」, 사계절.
2. 김상헌 (1994), 「21세기 새물결」, 고려미디어.
3. 조지 데이 (1995), 「글로벌 시대 시장경쟁전략」, 21세기북스.
4. 피터 드러커 (1992), 「미래기업」, 한국경제신문사.
5. 피터 드러커 (1993), 「자본주의 이후의 사회」, 한국경제신문사.
6. 피터 드러커 (1996), 「경영인의 비전」, 시사영어사.
7. 윌리엄 데이도우 & 마이클 멀론 (1992), 「가상기업」, 세종서적.
8. 윌리엄 밴드 (1996), 「기업혁신을 위한 10가지 새로운 아이디어」, 중앙일보사.
9. 클라우스 슈밥 (1996), 「21세기 예측」, 매일경제신문사.
10. 자크 아탈리 (1993), 「21세기 승자」, 다섯수레.
11. 키타야 유키오 (1993), 「21세기 초일류기업」, 소프트 전략경영 연구원.
12. 조너선 위너 (1994), 「100년후 그리고 인간의 선택」, 김영사.
13. 이코노미스트 (The Economist, 1994), 「21세기 미래예측」, 넥서스.
14. 일본 인류와 에너지연구회 (1996), 「지구환경과 인간」, 한국 원자력 에너지 문화재단.
15. 윌링엄 카노크 (1996), 「21세기 쇼크」, 경향신문사.
16. 폴 케네디 (1993), 「21세기 준비」, 한국경제신문사.
17. R.W.프리호다 (1984), 「앞으로 50년」, 정음사.
18. 앨빈 토플러 (1986), 「미래의 충격」, 범우사.
19. 로이 하먼 (1994), 「21세기 물류혁명」, 김영사.
20. 한백연구재단 (1993), 「21세기 한국과 한국인」, 삼성출판사.
21. 프랜시스 후쿠야마 (1996), 「트러스트」, 한국경제신문사.
22. 황호찬 (1996), 「돈, 그 끝없는 유혹」, IVP.
23. L. Boot (1994), Managing the Unknown, McGraw-Hill.
24. C.D. Winslow & W.L.Bramer (1994), Future Work, The Free Press.
25. P.Drucker (1989), The New Realities, Mandarin.

26. J.Reitman (1994), *Beyond 2000: The Future of Direct Marketing*, NTC Publishing.
27. *The New York Times Magazine*, *The Next Hundred Years*, September 29, 1996.
28. Thomas J. Peters & Robert H. Haterman, Jr (1982). *In Search of Excellence* (New York: Harper and Row)