

# Better PEOPLE Better WORLD



## 표지인물 이채욱 GE코리아 사장

'지속적인 변화와 혁신', '독특한 인재 양성과 리더십', '윤리경영 실천'은 GE가 127년의 전통을 이어오며 세계적인 기업으로 존속할 수 있었던 가장 큰 버팀목이었다. 이런 GE의 한국시장을 책임지고 있는 이채욱 사장은 아시아 시장의 중요성을 인식하고 본사에 한국시장을 적극적으로 알리는데 주력하고 있다.

GE에서 'CW Lee'로 통하는 이 사장은 인생을 도전의 연속이라 규정한다. 주어진 환경에서 최선을 다하고 늘 감사하는 마음을 가지면 좋은 결과를 얻을 수 있다는 것으로 그의 인생을 대변해주는 말이기도 하다.

한국 내 다국적기업 CEO의 대표주자인 이채욱 사장을 만나 GE의 선진 경영기법과 다국적기업의 CEO로서 성공한 그의 삶에 대한 진솔한 이야기를 들어본다.

<관련기사10~13면>

사진 오경근 VERONICA CASS KOREA ACADEMY 원장

2004 October 10

### 3 머릿글

씨씨 김 씨씨김 아트 매뉴팩처러 대표

### 4 월프로그램

10월 프로그램

### 6 화제의 강연

이재규 대구대 총장

### 10 커버스토리

이채욱 GE코리아 사장

### 14 나의 경영이야기

황진수 (주)에어랩 사장

### 16 화제의 지자체

조유행 경남 하동군수

### 19 발행인편지

### 20 세상을 보는 눈

박재희 철학박사 / 한국예술종합학교 교수

### 22 회원&연구원소식

### 26 리더십이야기

양병무 인간개발연구원 원장

### 28 수필

한종덕 통인안전보관(주) 부사장

### 30 이시형 칼럼





# 바른길, 곳곳하게-농협유통

아무도 대신 가지 못하는 길,  
 아무도 가지 않았지만 보람있는 길-  
 지난 9년 동안 농협유통은  
 농산물 유통혁신의 외길을 달려 왔습니다.  
 대한민국의 농촌을 더 풍요롭게 하고  
 모든 국민들이 더 신선하고 행복하실 수 있도록  
 첨단유통, 농협유통의 힘찬 걸음은 멈추지 않습니다.



# 슬픈 생산을 넘어

**한 벌**에 1억원 이상 하는 옷이 있다. 프랑스의 오프 꾸뛰르(Haute Couture)는 금실로 짠 것도, 다이아몬드로 장식한 것도 아닌데 이렇게 상상을 초월하는 값이 나간다. 그럼에도 불구하고 이 옷만을 고집하는 전세계에 숨겨진 확고한 고객들이 있다고 한다. 그렇다면 옷 한 벌이 1억원 이상 하는 이유는 무엇인가? 의외로 이유는 간단하다. 손으로 만든다는 것, 즉 수제품이라는 게 가장 중요한 이유이다. 물론 의심의 여지없이 브랜드 자체가 주는 프리미엄이나 거품도 있다.

하지만 실제 이 옷은 처음 아이디어 단계에서부터 스케치, 마네킹, 모델 등을 거쳐 실제 고객이 입을 수 있도록 만들어지기까지의 모든 과정이 사람 손에 의해 하나하나 진행된다. 그래서 옷 한 벌 만드는데 700시간의 노동이 투입되며, 오프 꾸뛰르라는 것 자체가 고도의 재봉기술을 의미한다. 그리고 고도의 바느질 기술은 유럽의 탁월한 디자인과 만나 비로소 최고의 브랜드로 태어난다. 그 과정에서 예술과 공예의 구별은 별 의미가 없다.

얼마 전 아시아 여러 나라를 여행하였다. 가게마다 한 개 10달러 혹은 20달러, 비싸도 100달러를 내면 살 수 있는 나름대로는 손으로 만든 고급스러운 수제품들이 즐비하였다. 그런데 문제는 아무리 싸도 잘 팔리지 않는다는 것이다. 여기에서도 이유는 간단하다. 바느질이 조악하고 디자인이 세련되지 못했기 때문이다. 그 사실은 사는 사람뿐만 아니라 파는 사람도, 심지어 만드는 사람조차도 잘 알고 있다. 더 큰 문제는 모두들 알면서도 어쩔 방도가 없는 것이다. 싸구려인줄을 알면서도, 아니 팔리지 않을 줄 알면서도 계속 만들어야 하는 생산은 고통을 넘어 슬픈 노동이다. 무엇이 이토록 차이를 나게 하였을까?



여러 이유를 갖다 댈 수 있겠지만 나는 과거 역사의 기로에서 서로 다른 선택, 그리고 서로 다른 판단이 중요했다고 생각한다. 사실 유럽과 아시아를 불문하고 모두 공장제 기계공업이라는 대량생산체제가 등장하기 이전에는 가내 또는 공장제 수공업이었다. 세월이 흘러 모

든 것이 공장 안으로 들어가고 생산은 기계가 담당하였다. 산업혁명 후 지속적으로 기계가 인간의 손을 대체하고 결국 '근대화'의 핵심내용이 '산업화'이고 공장에서 '기계화'라는 것이 필연으로 생각되었다. 하지만 또 다른 선택 또한 존재하였다. 유럽의 몇몇 오래된 도시의 장인들은 기계를 도입하기보다는 손으로 기계보다 나은 것을 만들려는 노력을 기울였다. 참으로 의미심장한 선택이었다. 나중에 이들 고도의 수제품이 첨단 디자인을 만났을 때 그 폭발력은 전세계 어떤 시장도 뚫을 수 있었던 것이다.

아시아 사회는 산업화 문턱에서 거의 예외 없이 수공생산을 버리고 보다 높은 생산성을 보장한다는 기계생산에 눈을 돌렸다. 결과는 일본의 가네보가 신흥 섬유회사로 성장하고 있을 때 교토의 전통 기모노 생산은 점점 역사 속으로 사라져가고 있었다. 또한 일본사람들은 자동차를 판 돈으로 파리로 쇼핑을 떠났다. 이제 생산성은 정점에 달했다. 기계가 유일한 생산수단인 사회에서 생산자들은 생각하기를 멈추었고, 그들의 손은 감각을 잃었다. 세계의 공장이라고 불리는 중국에서 이 세상에서 가장 싼 옷을 쏟아낼 때, 얼마 전 조지오 아르마니는 상해에 새로운 점포를 열었다. 최근 파리의 루이 비통 쇼룸에서는 몰려드는 중국인을 위해 만다린을 구사하는 점원을 들이고 있다. 서구의 옷 한 벌을 사기 위해 중국인들은 수 천벌의 T셔츠를 만들어야 한다. 그동안 유럽에서 수많은 고급 브랜드가 창조될 때 아시아 산업국에게는 강 건너 불이었다. 어쩔 도리가 없었다. 아무리 열심히 아시아 섬유업체가 공격을 해도 아르마니는 건재하였다. 이유는 대대로 내려오는 재봉기술을 바탕으로 한 이탈리아의 소규모 직물 공장이 세계 어느 누구도 따라 올 수 없는 옷감을 아르마니에게 제공하고 있기 때문이다.

우리는 또 다른 기로에서 있다. 여러 첨단산업도 중요하다. 하지만 유럽의 성공에서 보이는 것과 같이 패션, 공예 등등의 이미지 산업, 디자인 산업 또한 중요한 고부가가치의 산업이다. 유럽의 세련된 디자인은 유럽의 유서 깊은 미술의 역사와 무관하지 않다. 우리 사회는 디자이너는 디자이너대로 생산자는 생산자대로 각자 비명을 지르고 있다. 이제라도 늦지 않았다. 유럽의 이미지 산업이 디자인과 전통공예기술의 결합으로 가능하였듯이 우리에게도 새로운 퓨전이 절실한 때이다. **人間**

씨씨 김 씨씨김 아트 매뉴팩처러 대표

1985 년 와교대 예술학과 졸업 / '87 년 다미미술대 미술디자인 석사 / '90 년 와세다대 대학원 고고학 전공 / '97 년 국립동경예술대학 예술학 박사 / '87~'98 동경 아사부미술공예관 큐레이터 겸 해외연구원 / '91~'99 주일한국대사관 한국문화원 미술전문위원 / '00~현 씨씨김 아트 매뉴팩처러(김혜경 디자인연구소) 대표, 두성중(주) 미술고문 / '03~현 연세대 생활디자인학과 겸임교수



# 10년

매주 목요일 07:00~09:00

## 인간개발 경영자연구회 프로그램

인간개발경영자연구회는 격변하는 환경에서 끊임없이 도전을받고 있는 경영자와 지도자들이 공동의 관심사를 함께 연구하고 상호간의 경험과 지혜를 나누으로써 인간적 이해와 친교를 도모하며 시대적 과제를 효과적으로 풀어가는 데 상호협동하는 길을 모색하는 지식·정보 교류와 친교의 광장입니다.

매주 목요일 오전 7시부터 9시까지 열리는 주례 조찬 강연회로서 과거의 기업 경영자 회원 중심에서 요즘에는 전현직 각료를 비롯한 한국 최고의 오피니언 리더 회원들도 함께 하는 지식경제시대를 이끌어가는 새로운 장으로 발전해 나가고 있습니다.



### 따뜻한 카리스마, 싸우지 않고 이기는 법

1371회 10월 7일 롯데호텔(소공동) 3층 사파이어볼룸  
이종선 이미지디자인컨설팅 대표

이미지는 전략이다. 최근 기업의 브랜드 못지 않게 개인의 이미지가 중요한 자산이라는 인식이 확산되고 있다. 고객이 기업에 대해 갖는 느낌은 회사의 상품만이 아니라 그 회사의 임직원이 보여주는 이미지로도 결정되기 때문이다. 이제 기업은 임직원의 이미지까지 경영해야 하는 것이다.

비즈니스는 이미지와 이미지의 만남이다. 우리가 타인으로부터 첫인상이 결정되는 데 걸리는 시간은 짧으면 15초, 길면 50초라고 한다. 말하자면 첫인상은 한순간에 결정되는 것으로 그만큼 중요한 것이다. 그런데 한국인에게 가장 부족한 것이 자기표현능력과 공감능력이다. 그러다 보니 낮은 사람들과 관계를 맺는데 익숙하지 않다. 사람들과 눈을 마주치지 않고, 다른 사람에게 별 관심이 없는 것이다. 결국은 자신을 제대로 알리지도 못한다. 사람들이 모여 사는 세상이지만 혼자만의 세계에 빠져 따로 노는 것이다. 그러나 예전과 달리 지금 새롭게 성공한 사람들은 하나의 공통점을 가지고 있는데 그들은 권위적이거나 강함을 내세우지 않고, 온유하고 차분하면서도 사람들의 마음을 얻는다고 한다. 즉 다른 사람과 더불어 잘 살 수 있는 사람들이다. 또한 이들은 자신을 잘 표현하고 다른 사람과 공감하는 능력을 갖고 있다. 그래야 사람들이 모이고, 활발하게 이야기하고, 생산적인 기가 흐르기 때문이다. 그래서 이제는 누가 얼마나 원활하게 커뮤니케이션을 할 수 있느냐가 관건인 시대가 된 것이다.

이번 연구회에서는 10년 넘게 비즈니스 현장에서 이미지컨설팅을 해오면서 이미지설계 전문가로 불리고 있는 이종선 이미지디자인컨설팅 대표를 초빙하여 싸우지 않고 이기는 법, 그 핵심인 따뜻하고 부드러운 카리스마에 대해 들어보는 시간을 갖는다.

- ▲ 美 뉴욕대 호텔경영학과 졸업(1990)
- ▲ 연세대 교육대학원 일반석사(1996)
- ▲ 서강대 언론대학원 수료(2002)
- ▲ 한국관광공사 TOUR CONDUCTOR, 여행관계자 예절교육 담당(1993)
- ▲ 삼성경제연구소 'SERI CEO' CEO PI 담당, 월간 중앙 정치개혁포럼 상임위원, SBS 방송아카데미 주임교수, 이코노미스트, 클리닉 비즈, 월간중앙 칼럼니스트, 한국관광공사 교육원 강사, 미국 이미지 컨설턴트 협회(AIC) 회원(현)

〈저서〉 따뜻한 카리스마, 고객만족 서비스 전략



## 세계속의 한국인, 그 성장과 새로운 모색

1372회 10월 14일 조선호텔 1층 삼궁틀  
이광규 재외동포재단 이사장

우리 동포의 한인이주 역사는 올해로 140년을 맞고 있다. 현재 미국, 중국, 일본, 러시아·CIS지역 등에 670만여명의 동포들이 거주하고 있는 것으로 추산하고 있으며, 외교통상부 통계에 따르면 지난해 우리 동포는 북미에 232만 7619명이 거주해 최다 분포를 나타냈다. 한국인의 왕성한 해외활동을 말해주는 대목이라 할 수 있다.

최근 중국의 급속한 경제발전을 세계에서 활동 중인 화교들이 이끌고 있다는 분석이 나올 만큼 화교들의 경제교류와 네트워크는 전세계적으로 많이 알려져 있다. 이런 취지에서 출발한 세계한상대회가 오는 10월에 제주에서 세 번째로 열릴 예정이다. 2002년 처음 대회가 열린 뒤 전세계 한민족 비즈니스 네트워크의 기반을 다지는 계기가 되고 있는 이 대회는 해외진출을 추진하거나 동포 기업인들과 교류를 바라는 국내 중소 기업인들에게 좋은 기회가 될 것으로 예상된다. 특히 올해는 지방경제 활성화와 지방기업인의 참여를 위해 제주에서 열리며 북한 사절단이 참가할 것으로 알려져 어느 때보다 한민족의 단결력을 확인할 수 있는 자리가 될 것이다.

이번 연구회에서는 재외동포들의 민족적 자긍심을 높여주고 한민족으로서 영광을 부여해주는 정책을 펴 나가겠다는 포부 하에 재외동포재단의 이사장에 취임하여 한상대회를 이끌고 있는 이광규 이사장을 초빙하여 세계속의 한국인의 활약과 나아갈 길에 대해 고민해 보는 시간을 갖는다. 참고로 이광규 이사장은 서울대 인류학과 교수로 재직하며 한국 가족제도와 재외동포 문제를 연구해 그간 '한국가족의 구조분석', '세계의 한민족 총론', '해외동포' 등 동포 관련 저서 다수를 발표하는 등 '재외동포학'을 정립했다는 평을 받고 있다.

- ▲ 서울대 사범대 역사학과 졸업(1960)
- ▲ 오스트리아 빈대학 민족학과 졸업(1966)
- ▲ 서울대 사범대학 교수(1967-75)
- ▲ 서울대 인류학과 교수(1975-97)
- ▲ 美 캘리포니아 버클리대 교환교수(1979-80)
- ▲ 美 애리조나주립대 교환교수(1985-86)
- ▲ 재외한인학회 회장(1987-02)
- ▲ 美 워싱턴대 교환교수(1994-95)
- ▲ 우리민족서로돕기 공동대표(1998-03)
- ▲ 서울대 명예교수(1998-현)
- ▲ 美 미주리대 교환교수(1999)
- ▲ 日 히로시마대 교환교수(2000)
- ▲ 동북아평화연대 이사장(2000-03)
- 〈상훈〉 대통령표창
- 〈저서〉 한국가족의 구조분석, 세계의 한민족 총론, 해외동포 하



## 참여정부에 대한 오해와 이해

1373회 10월 21일 서울프라자호텔 22층 덕수홀  
이정우 대통령자문정책기획위원회 위원장/대통령 정책특보

참여정부의 최대 화두는 '혁신'이다. 특히 관료사회를 향해 '정부혁신'을 외치는 목소리는 갈수록 강도를 더하고 있다. 여기에 탄핵에서 돌아온 후 제기되고 있는 행정수도 이전문제, 과거사 청산, 국가보안법 철폐 등의 의제 설정과 국정 운영방식에 관심이 집중되고 있다.

그러나 이러한 행보와 관련해 국민들이 바라보는 시각은 이전과 사뭇 다른 양상을 보이며 양분되고 있다. 특히 '노무현 정권'을 탄생시킨 주력세대로 평가받는 20~30대는 현 정부에 대해 '지지하진 않지만 반대하지도 않는다'라는 견해로 지금까지 참여정부의 '지지대' 역할을 해왔던 것과는 다소 변화된 모습을 보이고 있다. 역시 노무현 대통령이 대선에서 승리하는데 결정적 힘이 되었던 40대들의 분위기도 참여정부에 대한 지지가 주춤하는 경향을 보이고 있다. 이는 한국사회의 '샌드위치 세대'로 불리는 40대들이 그동안 노무현 대통령이 보여주었던 세대교체의 상징성과 변화의 이미지에 상대적으로 높은 점수를 줬었던 과거의 관점과 비교해보면 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 그러나 무엇보다도 참여정부의 혁신과 변화의 바람에 걸림돌이 되고 있는 것은 대통령 스스로가 밝히고 있듯이 공직사회의 변하지 않으려는 악습들이다. 여기에 참여정부에 대한 '친노 반노' 구도가 형성되어 국정 운영 스타일에 지지를 보내기도 하고, 거부 의 뜻을 표하기도 하는 것이다.

이번 연구회에서는 참여정부 인사들 중에서 개혁성이 뚜렷한 인물로써 인위적인 단기부양에 반대하는 거시경제정책 기조를 유지하면서 중항부동산세와 네덜란드식 노사모델 도입 등 진보적인 경제정책을 추진하고 있는 이정우 대통령자문정책기획위원장 겸 정책특보를 초빙하여 참여정부에 대한 오해와 올바른 이해에 대해 들어보기로 한다.

- ▲ 서울대 경제학과 졸업(1972)
- ▲ 서울대 대학원 경제학 석사(1974)
- ▲ 美 하버드대 경제학 박사(1983)
- ▲ 경북대 경제학과 교수(1977-03)
- ▲ 대통령자문정책기획위원회 제2분과위원(2001-03)
- ▲ 대통령직인사위원회 경제1분과위원회 간사(2002-03)
- ▲ 대통령비서실 정책실장(장관급), 대통령비서실 빈 부격차완화 차별시정기획단 단장(2003)
- ▲ 한국경제발전학회 회장(2003-현)
- 〈저서〉 소득분배론, 저소득층의 생활안정과 자립대책, 자치시대 새로운 삶의 질 지표의 모색, 한국의 사회문제 저



## 21세기 한국농정의 방향

1374회 10월 28일 롯데호텔(소공동) 2층 에메랄드룸  
허상만 농림부 장관

'農者天下之大本'이란 말이 있다. '농업은 천하의 사람들이 살아가는 큰 근본'이라는 뜻으로 농업을 장려하는 말이다. 그러나 지금의 현실에서 우리의 농업은 그 근본뿌리가 흔들릴 만큼 대내외적으로 위협을 받으며 새로운 도전에 직면해 있다. 안으로는 농업의 경쟁력을 키우고 농촌의 활력을 높여야 하는 과제와 밖으로는 농산물 시장개방의 여파가 높아지고 있어 농업인들의 시름은 날로 깊어지고 있다.

이러한 가운데 올해 초 정부에서는 '농업·농촌종합대책'을 발표했다. 주요 내용은 쌀 경쟁력을 확보하기 위해 6ha 수준의 전업농 7만호를 육성하고, 직접지불제도를 확대해 쌀농가의 소득을 보전해주는 한편, 119 조원을 농촌에 지원해 경쟁력을 확보하겠다는 것이다. 여기에 앞으로 10년 동안 농업·농촌종합대책을 꾸준히 진행해 살고 싶고, 가고 싶은 농촌을 만들어 나가겠다는 포부를 밝혔다. 하지만 쌀 관세화 관련 협상, 도하개발아젠다(DDA) 협상, 자유무역협정 등에 대응하는 정부의 입장에 대해 농민들은 아직까지 불안감을 감추지 못하고 있는 것이 사실이다. DDA협상이 본격적으로 진행되면 농업시장의 추가개방이 불가피한 상황일 것이라는 의견 때문이다. 더욱이 전 세계적으로 식량주권이 주요 이슈로 떠오르고 있는 상황에서 식량정책과 심각해지고 있는 '농가부채'에 대한 문제는 우리 모두가 고민해야 할 상황이다.

이번 연구회에서는 한국농정을 책임지며 농촌 부흥을 다짐하고 있는 허상만 농림부 장관을 초빙하여 농업·농촌의 현실에 대해 알아보고 21세기 우리 농정이 나아가야 할 방향에 대해 들어보는 시간을 갖는다.

- ▲ 전남대 농학과 졸업(1967)
- ▲ 건국대 대학원 농학 석사(1979)
- ▲ 전남대 대학원 농학 박사(1986)
- ▲ 日 미야자키대 명예박사(2001)
- ▲ 순천대 농과대학 교수(1982-98)
- ▲ 日 구주대 초청교수(1983)
- ▲ 순천 경실련 공동대표(1994-01)
- ▲ 그린순천21협의회 상임의장(1996)
- ▲ 美 미주리대 초청교수(1997)
- ▲ 순천대 총장(1998-02)
- ▲ 송골농업국립대 명예교수(2000)
- ▲ 순천대 농업생명과학대 생명자원학 교수(2002-03)
- ▲ (사)나무를 심는 사람들 준비위원장(2003)
- 〈상훈〉 대한교육연합회 교육공로표창, 교육부장관상 하
- 〈저서〉 新稿水稻作(공저), 新稿田作(공저), 세계농촌을 가다(공저) 하



제 1367회 경영자연구회 / 2004년 9월 9일 롯데호텔 2층 에메랄드룸

# 20세기와 21세기 그리고 드러커의 경영사상

이재규 대구대학교 총장

**도대** 체 지식이 무엇이기에 우리나라 모든 사람들이 대학에 들어가서 그것을 습득하려 하는 것일까? 내가 1966년에 대학에 입학했을 때에는 우리나라 고등학교 전체 졸업자의 5%가 대학에 진학했다. 지금은 90%가 대학에 진학한다. 1966년에는 대학이 몇 개 없었지만 지금은 전국에 4년제 대학교가 200개 있다. 1960년대 사회는 농업사회였다. 농업사회란 말은 주 생산요소가 토지인 사회이다. 1970~1980년대 우리사회는 산업사회였다. 산업사회의 생산요소는 노동과 자본이다. 지금은 다 알다시피 노동(땀)으로 일하는 사회가 아니다. 섬유회사, 기계부품회사, 자동차 부품회사에 가보면 외국인들이 일하고 있다. 젊은이들은 육체적으로 노동하는 곳은 가지 않으려고 한다. 이러한 문제들은 우리나라가 해결해야 될 긴급한 과제이다.

## 공자시대의 지식은 자기수양, 프레드릭 테일러는 일하는 방식에 지식을 투입

역사적으로 살펴보면 지식의 의미는 바뀌어져 왔다. 공자시대에 지식의 의미는 '조문도석사가(朝聞道夕死可: 아침에 지식을 깨달으면 저녁에 죽어도 좋다)'로 자기수양인 것이다. 소크라테스는 '너 자신을 알라'고 했다. 다시 말해서 내면세계의 자기 자신을 알고 자신을 수양하고 잘 나타내는 하나의 수양도구였다. 지식을 이용해서 물건을 잘 만들고 지식을 통해서 생산성을 높여주는 생각을 한 최초의 사람은 '프레드릭 테일러 (Fredrick W. Taylor)'이다. '피터 드러커'는 프레드릭 테일러를 "이 사람이야말로 현대세계를 창조한 사람이다."라며 부흥시켰다. 나는 10여 년 전에 「자본주의 이후의 사회」라는 책을 번역했는데 책에서는 종종 찰스 다윈, 마르크스, 프로이트를 현대 세계를 창조한 삼위일체로 인용하고 있다. 그러나 '만약 이 세상에 정의라는 것이 있다면 마르크스는 빼고 프레드릭 테일러를 대신 넣어야 한다'라는 말이 나온다. 프레드릭 테일러는 1910년대에 활동을 했는데 그 무렵에 서구사회는 마르크스주의가 세력을 넓혀가던 시기였다. 가진 자의 것을 뺏아서 못사는 사람들에게 나누어주는 평등사회를 이룩하자는 것이다. 프레드릭 테일러는 못사는 사람을 잘 살도록 이끌어주는 것도 하나의 방법이라 주장했다. 못사는



사람을 잘살게 하는 것이 과학적 관리법이다. 과학적 관리법의 핵심은 일하는 방법을 단순화시키고, 전문화, 표준화해서 생산성을 높이는 것이다.

1860년의 남북전쟁은 링컨 대통령이 'Uncle Tom's Cabin(툼아저씨의 오두막집)'이라는 소설을 읽고 흑인 노예해방의 의지를 결심한 것이라고 생각하지만 사실 미국의 남북전쟁은 굉장히 복잡한 전쟁이었다. 사실 링컨은 "미국남부를 지배할 수 없었다면 나는 노예해방을 부르짖지 않았을 것이다."라는 얘기를 했다. 1860년은 1760년 산업혁명이 일어난 후 100년이 지난 시기이며 미국의 산업혁명이 변창할 때이다. 북쪽에는 공업이 발달하게 되고 남쪽에는 농업이 발달되었다. 공업이 발달한 도시는 외국과의 교역을 원하지만 농업이 발달한 도시는 외국과의 교역을 원치 않는다. 북쪽의 '개방하자'는 주장과 남쪽의 '개방하지 말자'는 주장이 서로 대립했고, 북쪽은 공업발달로 노동력이 부족했으나 남쪽에는 양질의 노동력이 풍부했다. 남쪽의 노동력을 끌어오기 위해서 노예해방이 필요했던 것이다.

50년이 지난 1910년 미국의 헨리포드가 Ford자동차의 모델 T를 대량으로 생산해서 팔았다. 1970년 미국의 시카고주간에 현대자동차 입구에 직원이 자전거를 타고 나오는 사진이 실리면서 한국의 현대자동차는 종업원의 노동을 착취하는 기업이라는 비난을 받았다. 그 이후에 우리나라 노동조합이 굉장히 투쟁적으로 변했다. 1910년에 헨리포드가 자동차를 만들면서 우리의 자동차는 우리의 종업원들이 타야하기 때문에 저렴해야한다고 했다. 포드의 모델 T는 750달러에 팔았다. 종업원들의 월급을 몇 달간 모으면 살 수 있는 금액이었다. 1970년대에 현대자동차가 미국에 자동차를 수출하면서 얼마나 종업원의 월급을 적게 주었으면 자전거를 타고 다니느냐는 비난을 받았다. 산업사

회를 성공적으로 마감하고 지식사회로 넘어간다는 것은 대부분의 근로자들이 지식근로자로 변신하는 것이다. 1960~1970년대에 산업화가 시작되었을 때 부족한 노동력을 채우기 위해서 농촌에서 노동력을 구한 것이다. 우리나라처럼 고향을 좋아하는 사람들이 자발적으로 농촌을 버리고 공단으로 들어오는 사람은 별로 없다. 그래서 농촌을 의식적으로 못살게 놔두고 도시를 살려서 사람들이 도시로 들어오도록 한 것이라는 주장을 하는 사람도 있다. 노동의 수요와 공급이라는 차원에서 보면 수요가 먼저 생겼다. 농촌의 못사는 노동력이 많았는데 산업사회라는 공장에서 노동의 수요가 먼저 생겼던 것이다. 지식사회가 되면서 지식근로자의 공급이 먼저 생겼다.

과연 우리나라 고등학생의 90%가 대학을 갈 만큼 지식근로자의 수요가 많은 것인가? 현재 놓고 있는 많은 젊은이들은 우리사회가 요구하는 지식을 갖추고 있지도 않을뿐더러 그것을 원하는 회사도 많지 않다. 지식근로자는 공급이 먼저 생긴 것이다. 경제학의 이론 중에 '장 빠티스트 세이'의 'follow설'이란 것이 있는데 수요가 공급을 창조하는 것이 아니라 공급이 수요를 창조한다는 이론이다. 포항제철을 설립할 당시 다른 국가들은 한국의 철강수요는 30만 톤밖에 안 되는데 종합제철은 100만 톤이 넘어야 생산성이 맞아떨어진다고 했다. 그래서 대한민국은 철강산업을 해서는 안 된다고 했지만 박정희 대통령이 100만 톤을 만들면서 공급이 늘어났고 70만 톤의 여유분에 대한 수요를 창출한 것이다.

첫째 지식은 자기수양이었고, 둘째 프레드릭 테일러의 일하는 방식에 지식을 투입한 것이다. 1860~1910년 사이에 미국의 인구는 두 배로 늘었다. 절반은 자연증가였고 나머지 절반은 우크라이나, 폴란드, 그리스 등 이민에 의한 것이었다. 그들은 영어를 잘 모르기 때문에 공장에서 일을 시킬 때 다양하게 시킬 수가 없었고 단순하게 전문화시킬 수밖에 없었던 것이다.

### 지식은 지식과 지식을 통합하는 디자인, 창업의 개념

1970년에 나는 현대자동차에 3년 정도 있었는데 1910년대의 헨리포드 공장과 거의 비슷했다. 컨베이어벨트 앞에서 일하는 사람은 자기 할 일밖에는 하지 않는다. 이들은 5년 정도 지나면 자신이 기계인지 사람인지 잘 구분이 안 선다. 지금의 지식은 지식과 지식을 통합하는 디자인, 창업의 개념이다. 현재 중국과 우리의 차이가 5~10년이라고 말한다. 아담 스미스의 책에 보면 기술의 이전에 얼마나 시간이 걸리는지가 나온다. 이태리 '크레모나'의 바이올린 기술이 영국과 프랑스로 가는데 50~100년이 걸린다. 과거의 기술이전은 몸으로 익혔으나 지금은 지식과 정보화 기계, 정보기술을 이용한 전수방식이다. 자기가 가진 지식과 새로운 지식을 통합해서 새로운 지식을 받아들이는 것이다. 이러한 시대에 우리는 어떻게 살고, 일을 해야 하는가에 대한 것이 드러커 교수의 핵심이다. 프레드릭 테일러는 노동생산성을 향상한 사



람이고, 피터 드러커는 지식생산성 향상에 대해서 처음으로 제시한 학자라고 할 수 있다.

지식의 의미가 바뀐 것처럼 사회가 변화하면 그 변화된 사회에 적응을 해야 된다. 드러커 교수의 주장 중에 잘 받아들이기 어려운 것이 '계획무용론'이다. 전 세계의 1,000개 기업 중에 정밀한 계획이 있는 회사와 없는 회사가 반반이다. 그 회사들은 성과의 차이가 별반 없다. 계획이 없는 회사는 요즘처럼 빨리 변화하는 사회에서 계획은 소용이 없다고 생각한다. 계획을 세울 때는 많은 비용이 드는데 세월이 지나면 계획을 세웠던 가정(assumption)들이 전혀 의미가 없어진다.

### 지식근로자가 중심노동력, 생산요소는 자본과 노동이 아니라 지식

드러커의 「넥스트 소사이어티(Next Society)」라는 책에서는 요즘 우리나라가 겪고 있는 핵심적인 문제인 수명에 관한 것을 다루고 있다. 우리나라의 인구가 현재 5,000만 명에서 2100년에는 1,200만 명으로 줄어든다는 것이다. 일본의 현재 인구가 1억 2,500만 명인데 이것이 2100년에는 5,000만 명으로 줄어든다는 것이다. 이태리도 현재 6,000만 명에서 2,000만 명으로 줄어들 것으로 예측하고 있다. 인구의 감소 현상은 지식사회가 되면서 점점 더 심화될 것이다. 지식사회로 갈수록 우리 인간은 건강과 수명에 대한 관심이 증가하기 때문에 수명이 증가할수록 자손들은 생산하지 않게 된다는 것이다. 동물 세계에서도 수명이 짧은 동물일수록 새끼와 알을 많이 낳는다. 생명력이 강하고 수명이 긴 독수리, 사자, 범 등은 새끼를 적게 낳는다.

드러커 교수는 지금부터는 지식근로자가 중심노동력이고, 생산요소는 자본과 노동이 아니라 지식이라고 정리했다. 이러한 사회는 세 가지 문제가 대두된다. 첫째는 수명이 길어져서 어찌할 수 없는 사회이다. 이것은 축복이기도 하고 동시에 인간이라는 종이 멸종 될 수도 있는 재앙이다. 둘째로 소득수준이 엄청나게 증가된 현실을 어떻게 적

응 할 것인가의 문제이다. 지금까지 우리나라는 못 먹고 못 살아서 의식주를 해결하기 위한 몸부림의 시대였다. 그러나 2~3만불의 소득수준에서는 그렇지 않을 것이다. 셋째는 늘어난 지식을 어떻게 응용할 것인가의 문제이다.

위와 같은 세 가지의 질문을 던지면서 이러한 사회에서 개인은 어떻게 살아야 하며 일은 어떻게 할 것인가의 문제를 다음과 같이 풀어 나가고 있다. 수명이 증가한다는 것은 어찌 보면 '저주'라고 할 수 있다. 지금 제주도에는 연간 자식이 버린 부모가 2,000명 정도이다. 이것은 세계화라는 것과 굉장히 밀접한 관계에 있다. 대구에서 졸업한 사람이 대구에 자리잡고 평생 부모를 모시면서 살아갈 확률은 거의 없다. 대구에서는 서울로 오고, 서울에서는 외국으로 나간다. 농촌사회는 정착사회이기 때문에 효도가 가능하지만 사회가 변해가기 때문에 어쩔 수가 없는 것이다. 지식사회는 이동사회이고 이동사회는 수명이 길어지기 때문에 자식과 부모가 같이 여생을 보낼 수가 없는 것이다. 우리의 소득이 1만 불에서 2만 불로 증가한다고 해서 2배로 잘 사는 것은 아니다. 5,000불에서 1만 불로 갈 때는 먹고사는 수준을 조금 높이는 것밖에 되지 않는다. 그러나 2만 불의 수준은 단순히 먹고 사는 문제의 그것이 아니다. 소득이 1만 불 이상이 되면 의식주를 해결하고 남은 소득은 건강과 지식(문화)에 투자를 한다. 2만 불의 시대는 소득이 2배 늘어가는 것이 아니라 다른 사회, 다른 상품이 개발될 것이라는 것이다. 지금까지 우리사회는 소득의 증가부분에 대해서 어디에 투자해야 될지 모르고 있다. 우리나라 사람들은 모이면 미래에 대한 투자보다는 다른 사람의 욕을 하거나 정치인에 대한 불만을 토로하기 바쁘다. 여태껏 우리는 먹고사는 문제만 해결했지 자기 개발을 위한 투자나, 개발된 것을 모아서 남과 나누는 개념이 없었다. 소득이 늘어갈수록 이러한 시장이 생기는 것이다.

### 기술이 가져오는 문제는 기술로 해결가능

기술의 발달이 인류에게 재앙일지도 모른다는 지적에 드러커 교수는 단호하게 기술의 발달은 우리 인류에게 축복이며 환경오염 등 기술이 가져오는 문제는 기술로 해결 할 수 있다고 했다. 한 정치인은 "우리가 2만 불로 가면 뭐 하느냐, 5,000불을 가더라도 우리끼리 잘 살면 좋은 것이 아닌가."라는 주장을 했다. 내가 보기에 정말로 어불성설한 말이다. 물질적으로 풍부하지 않고 어떻게 잘 살수 있으며, 지금보다 더 가난한 상태에서 우리가 어떻게 행복해질 수 있는 것인가? 드러커 교수는 '지식과 기술이 발달하면서 이 지상에서 가공하는 모든 물건의 가격은 떨어졌다'고 했다. 자기가 버는 소득에 비해 세상의 물건가격은 떨어졌다는 것이다. 예를 들어서 내가 현대자동차에 다닐 때는 이사 정도만이 자동차를 탈수가 있었으나 요즘에는 신입생들도 자동차를 타고 다닌다. 자동차를 모든 국민이 다 탈 수 있는 이유는 석유 값이 싸졌기 때문이다. 1979년 제2차 오일쇼크 때 석유 값은 45달러까지 올라갔다. 당시에 나온 얘기가 풍력, 원자력, 조력발전의 필요성에 대한 말이었다. 그 후에 이런 얘기는 쑥 들어갔다. 1999년에

석유 값이 10볼로 하락했기 때문이다. 요즘에 각종 사건 때문에 석유 값이 45~50볼로 올라가고 있는데 어찌 보면 20년 동안 석유 값은 오르지 않았다는 것이다. 왜 45볼이 그렇게 높아 보이는가 하면 불과 3~4년 전에는 10달리였기 때문이다. 이 10달리는 20년 전보다도 절반으로 떨어진 가격이다. 대신에 우리의 소득은 연 4~5% 증가했다.

1970년대 중반에 '로마클럽 보고서' 라는 것이 있었다. 로마클럽 보고서에서 주장하는 것은 '제로성장'이다. 지구상의 공산품과 천연자원을 계속해서 써간다면 이것의 가격이 엄청나게 비싸지고 결국에는 성장이 중지 될 것이기 때문에 우리는 지금부터 성장을 하지 말자는 것이다. 성격 다음으로 많이 읽혔던 책이다. 드러커 교수는 이 '로마클럽 보고서' 만큼 엉터리는 없다고 했다. 구리 값이 굉장히 뛰었으나 휴대폰이 나온 후 구리 값은 그대로 환원되었다. 소득이 증가하는 만큼 가격이 올라간 것은 단 두 가지다. 하나는 '건강에 대한 투자' 이고, 다른 하나는 '교육비용'이다.

10년 전 나는 정경화씨의 인터뷰 기사를 읽은 적이 있다. 연주를 하지 않을 때에는 무슨 취미를 가지고 있느냐는 질문에 정경화씨는 “나는 취미보다는 연주하지 않을 때는 주로 연습을 한다.”라는 말을 했다. 세계적인 연주자는 연습벌레이다. 100볼에 가까운 표를 주고 입장하는 청중들은 자신의 최고기량을 기대하고 온다는 것이다. 집에서 공항까지 가는 동안에 택시 안에서 연습을 하고, 비행기 1등석에서 손님들에게 양해를 구해가면서 연습을 하고, 무대에 오르기 직전까지 연습을 한다는 것이다. 이 내용에 감명 받아서 나는 대구에서 정트리오 연주회를 연다는 소식에 가장 비싼 표를 구해서 갔었다. 그 후 5일 뒤에 서울에서 리카르도 무티 음악회 청중석에 있는 정경화씨를 보았다. 드러커 교수는 음악가로서 자신의 음악에 잘못된 점을 알기 위해서는 간혹 청중석에 있어보는 것이 가장 좋은 방법이라고 했다. 외과 의사가 가장 많이 배우는 시기는 자신이 아파서 환자로 누워있을 때인 것이다. 지식이 많은 사람일수록 더 많이 배워야하는 것이다. 미켈란젤로가 바티칸 천장의 그림을 그릴 때 밑에 있던 조수가 그 부분은 보는 사람도 없는데 좀 대충하라고 하자 “보는 사람이 없으니 내가 본다.”라고 했다. 이것이야말로 지식인의 본질이 아닌가 생각된다. 내 음악의 연주가 틀렸다는 것을 내가 알기 때문에 끊임없이 연습하고 끊임없이 정확성을 추진하는 것이다.

### 호기심이 없을 때부터 사람은 늙는 것이다

지난 연말에 드러커 교수를 만났을 때 “교수님, 끊임없이 배운다고 하셨는데 요즘은 뭘 하십니까.”라고 묻자 “나는 요즘 회로미술을 연구해.”라고 하셨다. 내가 지금 그 나이에 연구해서 뭐하냐고 묻자 “사람은 언제부터 늙는지 아는가? 호기심이 없을 때부터 사람은 늙는 것이다.”라고 하셨다. 95세의 나이에 아직도 젊은 사람들과 tele-conference(원격시간 회의)를 할 정도로 왕성한 활동을 하고 있으며 은퇴는 바로 죽는 날인 것이다. 지식근로자는 은퇴날짜가 없다고 얘기한다.

피터 드러커야말로 지식근로자의 표본이다.

산업사회는 정년이 있어야 한다. 왜냐면 기계 앞에서 육체적으로 일을 했기 때문이다. 60세 정도가 되면 일이 지겨워지면서 정년이 그리워지는 것이다. 지금은 누가 은퇴를 기다리는가? 오히려 은퇴 당할까 봐 두려워하고 있다. 호기심이 없어질 때 인간은 늙는다는 것인데 이 호기심의 다른 말은 '교육'이다. 죽는 날이 정년퇴직하는 날이다.

드러커 교수의 어머니는 오스트리아의 최초 의사중의 한 명이며 프로이드의 제자였다. 아버지는 오스트리아의 상무장관을 지내고 나치의 등장과 함께 미국으로 건너가 노스캐롤라이나 대학에서 경제학 교수를 지냈다. 드러커의 집안은 유태인 집안으로 프레드릭 하이에크, 슐 페트, 폰 비제스 같은 사람들이 드나들었다. 1950년에 드러커 교수가 뉴욕대학에서 강의를 했을 때 폰 비제스가 “너는 경제학자와 정치학자로서 이미 명성을 쌓았다. 경영학은 돈벌이를 위한 학문인데 지금에 와서 왜 다시 경영학자로 변신을 하는가?”라고 꾸중을 들었다. 드러커 교수는 “나는 정치학과 경제학을 해봤지만 우리 인류에게 그다지 도움이 되지 않는다. 우리 인류는 잘 먹고, 잘살아야 한다. 풍성한 소비수준을 높여야한다. 정부와 가계는 소비주체이고 기업은 생산주체이다. 나는 기업이야말로 우리 인류를 복되게 하는 학문이라 생각해서 경영학을 한 것이다. 지금까지의 경영학은 전부 주먹구구식이었다.”라고 말을 했다. 그는 「The Practice of Management(경영의 실제)」라는 책을 쓰면서 경영학의 체계를 잡아놓았다. 한 마디로 인류의 행복은 소비수준의 향상으로 달성된다는 것이다. 소비수준의 향상을 위해서는 보다 많은 생산이 있어야 한다. 생산을 향상하기 위해서는 노동을 투입하는 방법과 지식을 투입하는 방법이 있는데 노동을 투입한 생산성 증가의 방법은 이제 끝났다. 이제는 가지고 있는 지식을 응용해서 더 많은 지식을 창조하는 시대라는 얘기를 한다.

이러한 시대에는 어떻게 살아야 하는가? 첫째로 제2인생을 사전에 생각해야 한다는 것이다. 우리는 앞으로 100세를 살아가는데 65세 정년 이후로도 35년을 더 살아야한다. 그렇다면 일없이 이 35년을 어떻게 살아갈 것인가? 지금 미국의 45~50세 된 중년들이 가장 많이 가는 대학이 신학대학, 법률전문대학, 의료관계대학이다. 세상에 태어나서 50년 동안 받기만 해왔는데 이제는 돌려 주자라는 개념으로 자원봉사 활동이 굉장히 번창하고 있다. 드러커 교수의 제자인 미국의 부행장인 어떤 여성은 동물보호협회의 회장을 맡고 있다. 드러커가 “자네는 은행 일도 무척 바쁠 텐데 동물보호협회 회장을 왜하는가.”라고 묻자 “은행 일은 지금까지 20년 이상을 해왔기 때문에 지겹고 눈감고도 할 수 있다. 동물보호협회의 일을 하면서 내가 살아있다는 느낌을 갖는다.”라고 했다. 아마 지금부터 5년쯤 지나면 우리나라도 그렇게 될 것이다. 미국의 교회는 주중에는 거의 열지 않고 주말에만 여는데 그 교회 일을 전부 봉사자들이 한다. 전업사제, 전업수녀들이 점점 더 없어지면서 정년이 지난 사람들이 그 자리를 채우고 있다. **人間**

# 도전과 극복의 인생 'CW Lee'

이 채 욱 GE코리아 사장

사진 : 오경근 VERONICA CASS KOREA ACADEMY 원장

“지속적인 변화와 혁신, 독특한 인재양성과 리더십, 윤리경영의 실천. 이것이 127년 동안 GE가 세계적인 기업으로 존속할 수 있었던 GE경영의 요체입니다. 이제 변하지 않으면 변화 당하는 시대라는 것을 인식해야 합니다.”

127년 전 에디슨이 만든 회사로부터 출발한 GE는 다각화된 사업을 운영하는 글로벌 복합기업으로서 세계에서도 유래를 찾기 힘든 전통의 다국적기업이다. 이런 GE가 앞으로 아시아 시장의 비중을 늘리는 전략을 수립하고 있어 한국시장에 대한 기대 또한 커지고 있다. GE의 한국시장을 책임지고 있는 이채욱 사장은 그래서 책임이 더 막중함을 느낀다.

이 사장은 삼성물산에 입사해 일하던 중 1989년 삼성-GE 합작회사 사장에 취임하면서 GE와 인연을 맺게 되었다. 삼성-GE 합작회사의 놀라운 경영성공에 이 사장은 GE로부터 두터운 신임을 받게 되었고, 이를 계기로 GE는 이 사장을 GE사람으로 불러들였다. 지금 GE에서는 이 사장을 'CW Lee' 라고 부른다. 'Challenge and Win' 으로 해석되는 그 이면에는 '도전과 극복' 이라는 그의 인생이 담겨 있다.

GE의 경영혁신 사례를 한국기업과 공유하기 위해 외부 강연요청도 마다하지 않으며, 안으로는 변화와 혁신을 통한 성장과 인간개발을 통한 인재육성에 매진하고 있는 이채욱 사장을 만나 GE의 선진 경영기법과 다국적기업의 CEO로서 성공한 그의 삶에 대한 진솔한 이야기를 들어본다.

〈대담 : 장만기 인간개발연구원 회장〉

## 이채욱 GE코리아 사장

1946년 생 / '71 영남대 법학과 졸업 / '75 성균관대 무역대학원 국제무역과정 / '93 고려대 국제대학원 최고경영자과정 / '03 서울대 대학원 최고경영자과정 / '72~89 삼성물산 해외지사장, 해외사업본부장 / '89~96 삼성-GE 의료기기 대표이사 / '96~98 GE메디컬 아시아·태평양지역 사장 / '98~02 GE메디컬 초음파사업부 아시아 총괄 사장 / '02~현 GE코리아 사장

100년을 넘게 전통을 이어온 세계적인 기업으로 유명한 GE의 한국 시장을 총괄하시는 사장님의 책임이 막중하시리라 생각되는데요. 먼저 GE코리아의 사업분야에 대한 소개부터 부탁드립니다.

발명왕 에디슨이 1878년에 설립한 전기조명회사로부터 시작한 GE는 항공기 엔진에서부터 발전설비와 금융서비스, 플라스틱 사업, 의료기기, 그리고 방송프로그램에 이르는 다각화된 사업을 운영하는 글로벌 복합기업입니다.

1887년 경북공에 GE전구를 처음 선보이며 한국과 인연을 맺은 후 '76년 GE인터내셔널코리아로 정식 출범한 GE코리아는 현재 한국시장에 운송사업분야의 기관차 부분을 제외한 GE의 11개 사업부문이 모두 진출해 있습니다. 작년 기준으로 20여개의 법인에서 1,300여명의 임직원들이 약 30억불의 사업규모를 일궈나가고 있죠. 그 중 매년 약 8억불 정도의 한국제품을 구매하고 있는 GE코리아는 한국의 기간산업 및 주요 산업분야에서 직접 또는 합작투자자 기술협력을 통해 한국경제와의 장기적인 동반자 관계를 구축해 나가고 있습니다.

또한 GE는 사회공헌활동에도 힘쓰고 있습니다. 전세계 21여개국에 138개 이상의 지부, 5만여명의 회원을 보유한 글로벌 자원봉사단체인 엘펀(Elfun)을 통해 자원봉사활동을 전개하고 있죠. 350명의 회원을 가진 엘펀 한국지부에서는 음성 꽃동네, 충주 나눔의 집, 시각장애인 동반 산행, 헌혈, 기금마련 벼룩시장 등 개인 및 사회단체들을 지원하는 활동을 수행하고 있어요. 이 외에도 1992년부터 한국의 우수한 이공계 인재를 지원하기 위해 이공계 대학생 20명을 선발, 매년 장학금을 지원하고 있으며, 대학생 리더십 워크샵, 사법연수생 리더십 워크샵 등 미래 지도자의 리더십 개발 활동을 지원하고 있습니다.

**GE가 세계 최고기업으로 성장할 수 있었던 비결이 무엇이라고 생각하십니까. 또 사장님께서서는 그 방법을 한국시장에서 유지 발전시키기 위해 어떤 노력을 하시는지요.**

GE가 세계 최고기업의 자리를 유지할 수 있었던 것은 잘 알려진 대로 '지속적인 변화와 혁신', '독특한 인재 양성과 리더십', '윤리경영 실천'을 그 비결로 들 수 있습니다. 저는 GE에서 '바운드리스(Boundary-less)'라는 단어를 처음 알았는데 이는 조직 안에 상하좌우 벽이 없다는 뜻이었어요. 격식이나 형식을 중시하지 않는다는 겁니다. 예를 들어 년 초가 되면 회장 주재로 GE의 전세계 임원들이 모이는 전략회의가 있는데 처음 이 행사에 참가하고 깜짝 놀랐습니다. 잭 웰치 전 회장이 연설을 마치고 단상에서 내려왔는데 앉을 자리가 없어서 서성이고 있었어요. 그러다가 빈자리를 겨우 찾아 앉는 것이었습니다. 그런데 누구 하나 일어서서 자리를 비워주지 않더군요. 한국이라면 상상도 하기 힘든 일입니다.

그리고 GE의 윤리경영에 대해 말씀드리면 GE에는 13개의 윤리규정이 있습니다. 이는 GE의 임직원만이 아니라 공급자와 대리점 등 회사와 관련해 일하는 모든 사람들에게 적용됩니다. 그런데 무엇보다 중요한 것은 실천시스템이죠. 우리나라의 많은 기업들이 윤리규정을 만들어 놓고는 있지만 실천을 제대로 하지 못하기 때문에 불미스러운 일이 자주 생기는



▶ CW Lee friends



▶ 엘펀 한국지부의 에버랜드 봉사활동

것입니다. 그런 면에서 GE는 윤리규정에 대한 교육, 검토, 점검 등의 실천시스템을 완벽히 갖추고 있기 때문에 지속적인 성장을 할 수 있었다고 생각해요. 특히 GE 윤리규정의 특징은 모든 사람이 준수자이며 동시에 감시자라는 것입니다. 적용에 예외가 없습니다. 회장부터 운전기사까지 모두 준수자이면서 감시자로서 이를 위반하는 사람에게는 예외가 없음을 확실히 하고 있습니다. 경영능력이 못 미치는 사람에게는 제도전의 기회가 주어지지만 윤리규정을 위반하는 것은 용납할 수 없다는 것입니다.

**2002년 GE코리아 사장 취임 후 가장 역점을 둔 활동이나 목표는 어떤 것이었는지요. 최근에는 'One GE'라는 슬로건을 표방하고 계신데요. 그 결과가 궁금합니다.**

GE의 사업분야는 앞서 말씀드렸듯이 11개 사업부문으로 구성되어 있으며 이는 엄청나게 큰 규모여서 전세계 인력만도 30만명이 넘습니다. 이것을 각 나라별로 나누다 보면 또 엄청난 조직이 생겨납니다. 따라서 개별 조직들이 자신들의 이해만 우선시하게 되면 다른 조직들과 벽이 생길 수도 있는 거죠. GE가 가장 우려하는 부분입니다. 그래서 'One Company'의 개념을 가지도록 하는 동시에 이를 통한 시너지 효과를 모색하고 있죠. 이는 각 법인체와 합작회사가 고유의 비즈니스 특성에 맞게 활동하되, GE라는 동일한 정체성 아래 'One GE'를 이루자는 것입니다.

또한 직원들을 원하는 분야에 적절히 배치하는 것은 물론 직무 순환을 병행해 어느 분야에서나 배우고 전수할 수 있도록 하여 직원들의 성장도 돕고 있습니다. 이는 직원들의 만족도를 높이는 일로써 직원들이 회사에 대한 자부심과 열정을 가지고 신바람 나게 일할 수 있는 분위기를 조성하기 위한 방안이라고 할 수 있어요.

그리고 앞으로 한국의 사업규모를 점차적으로 늘리기 위해 한국시장의 잠재력을 본사에 대대적으로 알려 본사로부터 더 많은 관심과 투자를 유도하는 것이 저의 목표라고 할 수 있습니다. 이는 최근 들어 많은 외국기업의 투자 흐름이 중국 쪽으로 몰리고 있는 것과 무관하지 않습니다.



▶ 외부강연을 중요시 하는 이재욱 사장

**사장은 40년이 넘는 사회생활 기간 중 10년이란 시간을 삼성과 GE에 적응 둔 특이한 경력을 가지고 계신데요. 어떤 연유에서인지, 또 삼성에서 GE로 적응 옮기게 된 계기는 무엇이었습니까.**

저는 삼성에서 근무하였고 지금은 GE의 경영자로서 일하고 있지만 삼성-GE의 합작회사를 경영하다가 GE로 옮긴 것이어서 직장을 옮겼다는 느낌은 크게 들지 않습니다. 제가 삼성물산에 입사한 것이 1972년이었습니다. 인사업무를 시작으로 해외사업본부장으로 재직 중 삼성-GE의 의료기기 합작회사의 경영을 맡게 되면서 GE와 인연을 맺게 되었습니다. 당시 그 합작회사는 누적된 적자로 폐업위기에 처했는데, 5년 동안 연평균 46%씩 성장시켜 알짜회사로 탈바꿈시켰죠. 이런 성과를 눈여겨본 GE에서 저를 아시아·태평양지역 사장으로 영입하기 위한 제안을 해왔습니다. 그러나 삼성측의 허락이 필요했던 상황이라 당시 파울로 프레스크 GE 부회장이 삼성측에 저를 GE로 보내주거나, 이것이 힘들다면 GE에서 비용을 모두 낼 테니 몇 년간 빌려달라는 공문을 보내게 되었습니다. 결국 삼성에 적응 두고 GE에서 일하게 된 것이죠.

처음 제안을 받고는 많이 망설이기도 했지만 제가 삼성에서 일하면서 나름대로 생각한 것이 '세계적인 기업에서 일해보는 것도 많은 것을 배울 수 있는 기회'라는 것이어서 GE로 옮기게 되었습니다.

**사장은 대학이나 외부단체의 강연요청을 마다하지 않는 분으로도 유명하십니다. 이처럼 강연을 중요시하는 이유는 무엇인지요. 또 특별히 강조하시는 내용이 있습니까.**

제가 외부강연에 적극적인 이유는 GE를 외부에 널리 알리고 회사의 이미지를 높이기 위한 것입니다. 동시에 한국기업에서 근무했던 사람으로서 다국적기업의 경영철학을 한국기업과 공유함으로써 GE의 경영혁신 사례를 사업파트너와 고객들에게 알려 결실을 함께 나누자는 것이죠.

주로 강연하는 곳은 대학과 경제단체 등인데 요즘은 정부기관에서도 강연요청이 많아지고 있어요. 연간 강연횟수는 40~50회 정도 됩니다. 강연 내용은 변화와 혁신의 중요성, 인재육성과 리더십, 윤리경영의 실천 등에 관해 주로 이야기합니다.

**사장은 2003년 12월 저희 연구원의 경영자연구회에서 '변화와 혁신'에 대한 말씀을 하셨는데요. 다국적기업의 CEO로서 국내기업들에게 하고 싶은 말씀이 있다면 어떤 것입니까.**

훌륭한 한국기업들이 많은 현실에서 제가 단정지어 말씀드리는 것이 조심스럽기는 합니다. 하지만 저는 한국기업들이 이제는 'Soft Innovation'을 해야한다고 생각합니다. 그동안 한국기업들은 기술적, 하드웨어적인 변화는 잘해왔다고 생각합니다. 하지만 이를 더욱 발전시키기 위해서는 Soft Innovation에 중점을 둬야합니다. 아직까지 한국기업의 내부에는 산업사회의 사고가 많이 남아있는 모습들을 보이는데, 기업들이 급속도로 성장해가면서 성장에 어울리는 문화가 형성되어야 한다는 것이죠.

**현재 GE코리아의 '우먼즈 네트워크'가 여직원들로부터 좋은 반응을 얻고 있는데요. 소개와 함께 향후 계획도 밝혀주시죠.**

지금 우리사회가 국민소득 2만불 시대로 가는 것이 가장 큰 목표라고 합니다. 이를 달성하기 위해서는 우리가 가지고 있는 인적자원을 얼마나 최대한 활용하는가 하는 것이 관건입니다. 그 중에서도 여성인력을 어떻게 활용하는가 하는 문제는 새로운 경쟁력의 시작이라 할 수 있어요. 우리는 상대적으로 훌륭한 여성인력을 보유하고 있음에도 불구하고 몇몇 좋은 자리를 제외하곤 여성인력을 찾아볼 수 없는 현실입니다.

그래서 전체적으로 여성인력을 양성하고 관리해서 활용하기 위한 방안으로 GE에서는 '우먼즈 네트워크'라는 조직을 운영하고 있습니다. 이를 통해 리더십개발, 정보전달과 교육, 인적 네트워크 제공 등 다양한 방법으로 여직원들의 능력향상을 지원하고 있죠. 그런데 우먼즈 네트워크의 가장 큰 매력이라고 할 수 있는 것이 '멘토링시스템'입니다. 사장을 포함한 시니어 임직원들이 여직원들과 1대 1로 후원인 관계를 맺어 직장생활에서의 어려움, 자기개발 방법 등에 대해 대화를 나누고 적절한 조언을 해주는 것이죠.

이를 통해서 여성인력을 개발하고 회사에서는 중요한 인재로 활용해 나아가 이러한 활동이 국가적으로도 도움이 될 것이라 판단해 지속적으로 진행해 나갈 계획입니다.

GE에서는 사장님을 'CW Lee'로 부르더군요. 그런데 사장님께서 CW를 'Challenge and Win'로 해석하신다는데요. 어려웠던 성장 과정과 연관이 있을 것 같습니다. 어떠신지요.

'CW Lee'라고 하는 이름은 삼성-GE의 합작회사 대표 시절, GE의 아시아 총괄 사장이었던 고란 맘(Goran Malm)이 저에게 붙여준 별칭이었습니다. GE의 글로벌 회의가 있을 때마다 저를 'CW'라고 소개해줬는데, 이는 당시 제가 무언가에 도전할 때마다 성과를 냈던 것 때문에 'Challenge and Win'의 약자로 풀이한 것 같아요.

인생이라는 것은 늘 도전과 극복의 연속이라고 생각합니다. 도전할 것이 없다면 인생의 의미가 없는 것이죠. 저는 개인적으로 시골의 넉넉하지 못한 집안에서 자랐어요. 고등학교도 돈이 없어 그만둘 상황이었었는데 운 좋게 가정교사 자리를 얻어서 무사히 마칠 수 있었고, 대학도 장학생 선발시험에 붙어서 가게 되었습니다. 당시 제 꿈이 군청의 5급 서기가 되는 것이었습니다. 그런데 늘 기대했던 것보다 더 많은 것을 얻게 되다보니 늘 감사하는 마음을 갖게 된 것입니다. 주어진 환경에서 최선을 다하고 감사하는 마음을 가지게 되면 좋은 결과가 오는 것 같습니다. 그리고 그런 생각이 지금까지도 경영을 함에 있어 마음속 깊이 자리하고 있어 좋은 성과를 얻을 수 있었던 것 같습니다.

**사장님께서 저희 연구원의 모토인 '인간개발'에 대해 크게 공감하시고 이와 관련한 많은 도움을 주고 계신데요. '인간개발'에 대한 사장님의 고견을 듣고 싶습니다.**

GE가 생각하는 인간개발은 가치관을 어디에 두느냐 하는 것입니다. GE가 생각하는 사람은 업적달성도 중요하지만 이에 못지 않게 중요한 것이 가치관이라는 것이죠. 비전이 어떤가, 조직 적응력이 높은가, 변화를 추구하는 마인드가 있는가, 글로벌 마인드가 있는가, 6시그마에 대한 마인드가 있는가, 창의성이 있는가 등을 굉장히 중요하게 여기고 있습니다. 이런 것들이 충실히 개발되어야지 기업에서 필요한 인재가 되는 것입니다. 숫자만 잘 올리고 영업만 잘하는 것 가지고는 조직에서 성공할 수 없다고 보는 거죠. 그런 점에서 저나 직원들도 늘 가치관을 잡아놓고 그

가치관에 부합하는 사람이 될 수 있도록 서로 조언도 해주곤 합니다.

그런 측면에서 장 회장님께서 지난 30년간 이 분야에서 큰 기여를 하시고 족적을 남기신 것은 인간개발을 무엇보다 중요시했기 때문으로 경영인의 한 사람으로서 존경하지 않을 수 없다는 생각을 합니다.

**마지막으로 지금까지 관심으로 지켜봐 주신 인간개발연구원에 대한 평가와 제안을 부탁드립니다.**

한국에서 조찬회 문화를 처음으로 시작한 것이 바로 인간개발연구원으로 지금도 세계 어느 나라보다 조찬문화가 잘 정착될 수 있었던 것은 연구원의 크나큰 공이라고 생각합니다. 또한 연구원처럼 이런 조찬모임을 주관해주는 기관이 있기에 경영자들의 모임이 가능할 수 있었고, 발전할 수 있는 계기가 되었다고 봅니다.

단지 하나, 연구원에 바라는 점이 있다면 앞으로는 청·장년층을 어떻게 개발할 것인가 하는 문제입니다. 청·장년층은 창의력과 기술력을 가지고 있는 분들인데 이런 사람들이 더욱더 리더십을 발휘할 수 있도록 필요한 장을 마련해줘야 한다는 것입니다. 그 역할을 연구원이 담당하고 그들에게 기술과 노하우를 전수해줘야 합니다. 이를 위한 방안으로 조찬 모임에서 원로회원들과 청·장년층이 함께 어울릴 수 있는 자리를 만들어 주셨으면 합니다. 그래서 선배들은 후배들에게 경영 노하우를 지도해줄 수 있도록 하고, 후배는 선배 경영자들로부터 잠시나마 조언을 들을 수 있도록 해주는 것입니다.

여기에 각 기업들의 CEO들도 이를 적극 지원하는 제도를 마련하고 뒷받침한다면 우리 모두가 한 단계 더 발전할 수 있는 계기가 될 것으로 봅니다. 이는 각 기업의 CEO뿐만 아니라 기업의 눈과 귀를 트이게 하는 것으로 CEO 자신을 위해서도 기업을 위해서도 꼭 필요한 것입니다.

**바쁘신 중에 장시간 동안 좋은 말씀 해주신 데 대하여 감사드리며 사장님께서 항상 건강하시고 앞으로 더욱 큰 발전이 있으시길 기원합니다.** 人間





## 극한 기술시대의 공간, CLEAN ROOM

황진수 (주)에어랩 사장

초정밀, 초순도, 극저온 등 과학과 산업의 발전이 극한 기술을 요구하는 첨단 시대가 도래하고 있다. 반도체를 생산하여 손톱크기 반의 면적에 신문용지 수천 쪽을 저장하며, 무균실에서 동물을 사육하고 유전인자를 개발하며 독성을 실험한다.

반도체를 생산하기 위해서는 먼지들에 의해 반도체 회로가 손상되지 않도록 0.1μm 크기 이상의 분진은 모두 제거해야 하는데, 온도와 습도 변화에 의한 변형으로 생산 오류가 변하지 않도록 ±1°C 이하의 온도 편차와 ±2% 이내의 상대 습도편차를 맞추어 주는 공간을 'Clean Room'이라 한다. 여기에 공급되는 초순도의 물은 불순물과 이온성분을 제거하여 전기 저항치가 18MΩ의 H<sub>2</sub>O이다. 또한 'Bio Clean Room'에는 미생물과 세균이 모두 제거되어야 한다. (주)에어랩은 반도체와 전자제품 생산을 위한 산업용 Clean Room과 제약, 식품, 병원, 생화학 실험 및 연구에 필요한 Bio Clean Room을 설계 시공하며, Clean Room에 필요한 Clean 장비를 생산한다.

한국의 미래 경제 성장동력 10개 항목의 IT, BT, 항공산업 등의 작업

공간과 Clean Room의 활용은 광범위하게 확산되고 있어 시장규모가 지속적으로 증가하는 사업분야이다.

### 일인자가 되는 좌우명

고교 졸업 전 떠나는 선배로서 아끼는 후배들에게 덕담을 해야 할 자리가 있었다. 千載不磨의 명언을 남기고 싶은 욕심에 며칠의 고민 끝에 두 가지를 이야기하였다. 하나는 '세상을 살며 어느 분야에서만큼은 일인자가 되자'이며 또 하나는 '인생을 두 배로 살기 위해서는 두 배로 일하자'였다. 나는 졸업 후 의미 있는 자리라면 그 말을 아끼지 않았다. 농도 있는 군 생활을 위해 자원 입대한 해병대 입대 송별 좌석에서 친구들에게든지, 군을 제대하기 전 후배들 또는 대학시절 등 기억할 수 없을 만큼 발설하였다. 그것은 어느 때부터인가 누구에게 이야기하기보다 나를 위한 자기 최면이었으며 성취욕의 몸부림이었을 것이다.

황진수 (주)에어랩 사장

1980 한양대 기계공학과 졸업 / '81~'83 삼성 ENG 기획실 근무 / '94~'98 삼성 ENG Clean Room 사업부장 / '98~'00 (주)엔텍 대표이사 / '00~'현 (주)에어랩 사장

대학을 졸업하고 삼성에 입사하여 Engineering 회사에 근무하던 1983년 처음 Clean Room을 접하는 인연을 맺었다. 인연을 맺은 2~3년 후, 당시는 강국 일본을 상대해야 하는 비전 없는 사업 분야로써 직급 낮은 후배 한 명만이 맡겨진 운명에 열심히 책임을 다해야 했다.

그러나 평소 나의 말이 씨가 되어 삼성이 반도체 산업에 지속적인 투자를 하면서 나는 호랑이 없는 산의 토끼왕이 되었던 속 빈 일인자에서 나의 내실을 다지기에 전념하였다. 반도체 공장건설 사업관리자(Project Manager)로서 산업관리 본연의 업무 외에 반도체 생산공정과 생산장비의 역할들, 운전 요구조건 등에 대해 열심히 조사하였다. Engineering 회사의 사업관리자들 대부분은 공장건설에 있어 생산과정과 생산기기의 역할 등에는 무관심하였었다. 그러나 그것이 나에게 일인자의 꿈을 갖게 하는 계기가 되었으며, 대기업의 전유물이었던 반도체 또는 LCD를 생산하는데 필요한 Utility(초순수, 고진공, Oil Free Air 등) 장치와 Clean Room 설비의 설계 시공을 에어랩이 할 수 있게 되었고, 지금도 이 분야에서 최고의 회사가 되기 위해 노력하고 있다.

에어랩은 2000년 7월 설립하여 국내 업계 최초로 Clean Room의 핵심 장비인 BLDC FFU를 그해 11월 반도체 회사에 설치하였다. 그것을 계기로 2000년 이후 매년 평균 200% 매출 성장세를 유지시켜 2003년에는 약 50억원의 매출을 이루었다. 설립 시 임대한 27평의 오피스텔에서 이제 사업기반을 갖추기 위해 화성 신도시 앞에 약 500평의 부지를 마련하여 사옥을 계획하는 아직은 순진무구한 어린 회사에 불구하나 도약의 꿈은 원대하다.

그 원대한 꿈을 이루기 위하여 에어랩은 몇 가지의 경영방침을 세워 실천하고 있다.

### 첫째, 인격을 중시하는 경영이다.

Clean Room 시설은 첨단 산업에 요구되는 공간으로써, 장치와 시설물이 모두 정밀시공과 최적의 설계가 요구되는 반면 복합공정의 설계와 시공이 이루어져야 되므로 구성원의 팀웍과 선진 사업관리에 의해서만 완성될 수 있다. 따라서 직원간의 인격 존중 없이는 팀웍이 이루어질 수 없으며 사업의 목적을 달성 할 수 없다. 또한 고객의 인격 존중을 위해서도 자신의 인격이 존중되어야 하며, 이는 자신이 다른 사람의 인격 존중에 의해서 이루어 질 수 있을 것이다. 인격 중시의 실천 행동으로 직원간에 기본 예절을 지키도록 하며 자신의 인격을 비하시키는 언행을 삼가도록 하고 모든 언어는 존대어를 기본으로 한다.

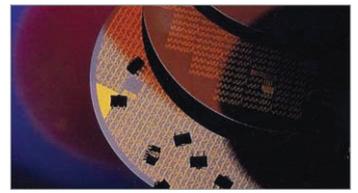
### 둘째, 신뢰의 경영이다.

최근, 아니 과거부터 지금까지 정경유착이라든지 회계 부정이라든지 사회적 물의를 유발시키는 기업들이 많았다. 신뢰는 기업 경영에 있어 千句一言之의 결정체라 생각한다. 사회로부터의 신뢰, 고객으로부터의 신뢰, 직원간의 신뢰와 자신과의 신뢰가 중요하다. 한번 맺은 고객과 협력사는 영원히 함께 하는 고객이며 유기체적인 협력사로서 함께 할 수 있도록 한다.

고객을 처음 만나 영업하는 초심으로 정성을 다하여 변함없이 고객을 맞이하면 고객은 우리를 떠나지 않을 것이며 고객은 우리를 영원히 신뢰

할 것이다. 또한 직원간의 인간미와 도덕심을 바탕으로 하는 신뢰는 회사 발전의 핵이 될 것이다.

신뢰에 있어 가장 어려운 신뢰는 자신의 신뢰이겠으나 가장 어려운 것이기에 매사에 절제되고 자



▶ 반도체 칩 wafer

제력 있는 사고로 나로부터의 신뢰를 얻도록 해야 할 것이다. 내 자신을 신뢰할 때 자신감을 얻을 것이며 내 자존심과 자긍심을 얻을 것이다.

### 셋째, Vision을 갖는 회사이다.

무엇을 위하여 일을 하는가? 과거에 우리가 삶의 기본 권리를 찾기 위해 투쟁적 경제 조달행위를 하는 곳이 직장이었다면 이제 직장은 인생의 성취감을 얻고, 타인으로부터 존경받으며 여가를 활용하여 삶의 질을 높이고자 하는 욕구의 실현장일 것이다.

직업으로 인격을 평가하는 사람이 많다. 자본주의 현실이기에 부인해 본들 개운하지 못하다. 그러나 에어랩은 직업보다 직장을 내세울 수 있는 회사가 되어서 Vision 있는 직장으로 직원들이 요구되지 않은 애사심을 가질 수 있는 회사로 성장시키고자 한다.

끝으로 「Better People Better World」의 격조 높은 지면에 참여할 수 있는 기회를 주신 존경해 마지않는 회원 여러분과 장만기 회장님께 깊이 감사드리며 인간개발 연구원을 통해 많은 지혜를 얻어 사회에 기여하는 회사를 이루기 위해 노력할 것을 다짐한다. 人間



▶ 에어랩이 설계시공한 Clean Room에서 반도체를 생산하고 있다



▶ 최첨단 BLDC FFU가 설치된 Clean Room 천정



# 물길과 꽃길의 고장 하동의 새로운 비전

조유행 경남 하동군 군수

한반도의 남단, 경남의 최서부에 위치한 하동군은 북으로는 지리산이 자리하고 서쪽으로는 섬진강이 흐르며, 남쪽은 한려해상국립공원인 남해바다를 끼고 있어 물길과 꽃길의 고장답게 천혜의 자연경관이 잘 보존된 아름다운 고장이다.

변화와 혁신의 민선3기 하동 군정을 이끌고 있는 조유행 군수는 이러한 자연조건을 최대한 살려 하동을 청정관광 전원도시로 육성하기 위한 힘찬 포부를 밝히고 있다. 특히 '세계 쌀의 해'를 기념해 열릴 예정인 "평사리 황금들판 축제"는 인간개발연구원과 공동으로 진행하는 행사로 도·농 교류를 활성화하여 농민들에게는 새로운 활로개척을 모색케 하고, 도시민들에게는 녹색 농촌마을의 다양한 문화프로그램을 체험하게 하는 이색적인 행사로 내외군민들의 많은 관심을 모으고 있다. 한편 하동군은 '광양만권 경제자유구역' 지정과 함께 '소도읍 종합육성' 대상지역에도 선정되어 '밝은 미래 희망찬 하동건설'의 기틀을 마련해 향후 발전상이 주목되는 지역이기도 하다.

지역교육발전과 인재발굴·육성에도 지대한 관심을 표방하며 지방자치단체의 역량강화를 위해 동분서주하고 있는 조유행 군수를 만나 하동군의 발전계획과 진행상황, 그리고 하동의 미래에 관한 이야기를 들어본다.

〈대담 : 양병무 인간개발연구원 원장〉

민선3기 군정을 이끌어 오신지 2년의 시간이 지났습니다. 먼저 하동군을 이끄시는 군수님의 각오와 함께 하동 소개를 부탁드립니다.

하동군은 경상남도의 최서부에 위치하면서 북으로는 지리산 국립공원과 서쪽으로는 1급수를 자랑하는 섬진강이 흐르고, 남으로는 한려해상국립공원인 남해바다를 품은 하동 포구 80리 물길과 꽃길의 고장답게 천혜의 자연경관이 잘 보존된 아름다운 고장입니다. 한편 쌍계사, 칠불사, 불교음악인 범패의 발상지이며, 녹차 재배지가 있고 청학동의 비기가 전해지는 곳이기도 합니다. 여기에 김동리의 소설 「역마」의 주무대인 화개장터와 박경리 선생의 대하소설 「토지」의 주무대인 악양면 평사리는 소설 속 인물들의 애환이 오롯이 서려 있는 곳입니다.

21세기 하동은 건강한 삶과 친환경속의 문화도시로써 생산적이고 맞춤형 복지과 권역별 특성을 살린 개발, 문화와 역사의 전통을 기반으로 생태환경이 어우러진 인간이 살 수 있는 최적의 고장으로 만들어 나갈 것입니다. 항상 초심을 잃지 않고 군민과 함께 군의 장기발전계획을 추진하는데 내실을 기하여 믿음과 미래의 환경까지 갖춘 '밝은 미래 희망찬 하동건설'을 실천하는데 혼신의 노력을 다할 각오입니다.

군수님의 군정수행능력에 대한 주민들의 만족도가 매우 높은 것으로 알고 있는데요. 취임 후 지금까지의 업적에 대해 소개 좀 해 주시죠.

무엇보다도 변화와 혁신의 민선3기 군정경영의 기본 틀을 다졌다고 봅니다. 행정 내적으로는 통상 확대, 기업유치, 녹차연구 등 우리군의

실정에 맞게 조직을 개편하여 경영행정의 기틀을 마련하였고, 행정혁신을 위해 각종 참여와 토론회를 정착시켜 일하는 방법을 개선하였으며 '하동군 인재육성장학재단설립', '군민자치대학운영' 등을 통한 군민이 만족하는 수준 높은 행정서비스를 제공하였습니다.

외적으로는 지역발전의 핵심으로 기대되는 '광양만권 경제자유구역'을 지정 받은 것으로 그동안 경상남도, 지역국회의원, 도의원, 군의원 등과 함께 노력하여 어렵게 이룬 결과로 아직도 마음이 쫄한 쾌거라고 생각합니다. 그리고 동남부권 관광개발계획수립과 SBS 대하드라마 '토지' 촬영으로 지역의 이미지를 제고하였습니다. 중장기적인 농·어업의 개발을 도모하기 위해 '하동농업농촌종합발전계획'과 '수산업발전기본계획'을 수립하였고, 황새쌀, 솔잎한우브랜드사업 등 농·어업의 자생능력 제고로 경쟁력을 갖추 수 있는 여건을 마련하였습니다. 그 외에도 제1회 아시아페르글라이딩대회 유치 등 스포츠마케팅과 군청 여자태권도팀 창단 등을 통해 우리군을 널리 알리고 지역경제에 활력을 불어넣었으며 특색있는 문화관광기반과 생활공원을 조성하여 군민의 삶의 질을 높여가고 있습니다.

이러한 군정 전반에 대한 외부평가에서 민선 2년여 동안 총42개 분야에 대하여 기관표창과 시상금을 받았습니다. 특히 행정서비스현장 평가는 3년 연속 전국 최우수기관으로 선정되었고 산림행정평가에서도 전국 최우수기관으로 평가받는 등 군정 전반에 걸쳐 고른 성과로 경쟁력있는 지방자치단체로서 우위를 달리고 있다고 자부합니다.

## 조유행 하동군수

1946년 생 / '96 창원대 경영행정대학원 행정학 석사 / 현 경남대 경영대학원 최고위과정 / '67 하동군 황천면사무소 공직 시작 / '74~'95 경남도청 지방행정사무관, 지방서기관, 행정과장 / '97 산청군 부군수 / '98 진해시 부시장 / '99~'02 하동군 부군수 / '02~현 민선3기 하동군수

21세기 하동발전의 새로운 전기가 될 「광양만권 경제자유구역」에 하동군 금남면, 금성면 일원이 포함되어 그 발전에 대한 기대가 큼니다. 현재 진행상황은 어떻습니까?

참여정부가 국정과제로 추진하는 동북아 물동량의 선점과 비즈니스 거점화를 위한 「동북아 비즈니스 중심국가 실현방안」의 일환으로 우리군의 금남면, 금성면 일원 380만평이 광양만권 경제자유구역으로 지정되었습니다. 이는 낙후된 서부경남발전의 새로운 성장 동력이 될 것이며 이를 위한 갈사산업단지 조성사업은 우리군을 비롯한 관련 기관의 적극적이고 유기적인 협조와 노력으로 내년도부터는 기반사업 등 가시적인 성과가 나타나리라 믿습니다.

현재 갈사만 매립지 개발사업에 한국토지공사로 사업 시행자로 지정하고 갈사만 진입도로 국비지원요청과 현지조사팀 방문, 2005년 국고 지원 및 예비타당성사업 선정, 실시 설계용역비를 확보하고 한국토지공사 실시계획수립 조기착수를 위해 관련 기관은 물론 지역 출신 국회의원 등과도 긴밀하게 협조체제를 유지하고 있습니다.

한편 참여정부의 '소도읍 종합육성' 대상지역에 하동군이 선정되었는데, 그 동안의 과정과 앞으로의 계획이 궁금합니다.

우리군에서는 '소도읍 종합육성계획'을 수립, 지난해 7월 서울경제연구소와 용역계약을 체결하고 추진기획단과 민간 자문단을 구성해 자문과 토론을 거쳐 경상남도를 경유 행정자치부에 추천되어 심의를 거친 뒤 2004년도 사업대상지로 선정되었습니다.

이에 앞으로 하동을 물길과 꽃길의 청정관광 전원도시로 육성하기 위해 섬진강을 활용한 관광, 휴양개발과 지역특산물 특화산업 공간 창출로 편리함과 쾌적함을 갖춘 전원주거도시 건설의 기반을 마련코자 합니다. 섬진강 수변테마공원을 조성하여 관광객과 지역주민에게 친환경적 휴식공간을 제공하고 재첩특화마을 조성, 하동 명품유통센터를 조성하여 지역의 새로운 상권을 형성할 예정이며, 예인촌 펜션단지 조성으로 가족형, 체류형관광 수요에 부응하고자 4년간 225억원의 예산을 투입해 경제·사회·문화적 거점기능을 갖춘 중추소도시로 육성할 계획입니다.

하동은 지형 여건상 천혜의 자연경관을 지니고 있어 관광인프라가 풍부한데, 그 중 저희 인간개발연구원과 하동군이 공동 주최하는 "평사리 황금들판 축제"가 많은 기대를 받고 있습니다. 자세한 소개를 부탁드립니다.

우리 하동은 지리산의 남쪽자락 아래 맑은 섬진강이 흐르는 옥토로써 박경리 선생의 소설 「토지」의 주무대인 악양면은 80여만평이 넘는 드넓은 논을 갖고 있어 한국인의 이상향인 '지리산의 청학동'이란 별칭이 있을 정도로 살기 좋고 풍족한 고장으로 알려져 있습니다.

우리군에서는 UN이 선정한 「"세계 쌀의 해"」를 기념해서 쌀로 대표되는 농업의 중요성을 널리 알리고, 도시와 농촌간에 직거래를 통한 도·농교류를 활성화하여 농산물 개방과 침체된 경제로 인해 많은 어려움을 겪고 있는 농민들에게 자긍심 고취 및 새로운 활로개척을 해

리고, 주5일 근무를 하고 있는 도시민들에게는 녹색 농촌마을의 다양한 문화프로그램을 체험하게 해드리기 위해 이번에 "평사리 황금들판 축제"를 개최하게 되었습니다.

행사일정은 오는 10월 9일(토) 오전 11시 30분부터 오후 5시까지로 평사리 공원과 평사리 들판에서 학춤, 북춤공연과 황금들판 음악회, 농촌 문화체험, 하동웰빙농산물전시회 등 다양한 프로그램을 개최하며 전국에서 최초로 '웰빙휴양시티'를 선포할 계획입니다. 한편 저녁에는 평사리 최참판택에서 제4회 "토지문학제"를 동시에 진행할 예정입니다.

이번 행사에서는 하동 '웰빙휴양시티' 선포식과 함께 저희 연구원의 회원사들과 하동군의 "1사 1촌" 자매결연식도 열릴 예정입니다. 이를 통한 기대효과와 앞으로의 운영계획은 어떻습니까?

1993년 우루과이라운드 이후 정부의 농촌에 대한 막대한 예산지원에도 불구하고 수입개방에 대한 압력과 심각한 이농현상으로 인해 농촌이 활력을 잃어가고 있습니다. 이에 우리군에서는 도시자본의 농촌유입을 통한 고용 및 소득증대로 연결되는 기업과 농촌간 Win-Win 전략을 수립 추진하여 도시민은 진정한 봉사의 의미를 깨닫고 농촌의 실상을 제대로 파악하는 계기를 마련하고, 농촌은 친환경 농특산물의 판로를 통한 농가소득 증대에 기여코자 합니다.

앞으로 우리군의 계획은 회사 임직원 및 가족 동반 농촌체험과 유기농특산물을 사내 임직원에게 제공하고 임직원 및 가족의 주말과 동·하계 휴가철에 대비한 농촌체험프로그램을 운영하면서 추억과 향수로 마음을 나누는 교류를 하고자 합니다. 아울러 자매결연 마을을 도·농 교류 거점마을에서 인근마을 농산물도 도시민과 직거래하는 전략을 수립하여 어려운 농촌현실을 직접 교류와 체험을 통해 활력을 불어 넣어주는 힘이 되도록 하고자 합니다.



▶ 하동 특산물 중 하나인 지리산 아생녹차밭

하동군은 녹차를 비롯한 다양한 지역특산물 또한 자랑거리하고 할 수 있습니다. 농업활성화를 위한 정책관리와 함께 특산물 자랑 좀 해주십시오.

WTO, 뉴라운드, 한·칠레 자유무역협정 등 세계화의 급진전과 함께 외국의 농산물이 무차별 국내시장을 잠식해오고 있습니다. 우리 군에서는 국제화에 대응할 수 있는 하동군 농업농촌종합발전계획을 수립



▶ 악양 평사리 무덤이들 황금들판



▶ SBS드라마 토지의 촬영세트장



▶ 악양 평사리 들판



▶ 소설 토지의 주무대인 최참판댁 전경

하여 장기적으로 우리농업이 나아갈 방향을 제시하고 우리만의 특색 있는 다양한 품목과 노하우를 개발해 나가고 있습니다.

그린투어리즘 녹차관광다원조성과 고품질 브랜드쌀 생산, 친환경말기생산단지 조성, 한우브랜드 육성 등 친환경 고소득 농업생산기반을 구축하였으며, 특성을 살린 어항개발과 내수면 및 연안수산자원조성 등 경쟁력 있는 어업기반구축으로 미래를 열어 가는 선진 농·어업 육성에 집중 투자하고 있습니다.

우리군은 지리산의 맑은 공기와 섬진강의 깨끗한 물, 비옥한 땅에서 계절별로 다양한 특산물이 생산되고 있습니다. 경칩을 전후로 나는 고로쇠, 지리산 자락 청정지역에서 생산되는 매실, 지리산 자락 맑은 이슬을 머금고 자란 21세기 웰빙식품인 하동 녹차, 1급수를 자랑하는 섬진강의 명물 재첩, 덕천강변 옥토에서 생산되는 딸기, 수박향기 그윽한 섬진강 은어, 섬진강 기름진 토양에서 생산되는 수박, 청정남해바다에서 생산되는 전어, 섬진강 사질양토에서 생산되는 하동 배, 악양골 대봉 감, 건강식품으로 인기가 높은 참송어 등이 있으며, 이 외에도 하동솔잎한우, 하동꽃쌀, 황새쌀, 하동밤 등이 전국 각지는 물론 해외에까지 수출되고 있습니다.

**이번 축제를 통해 연구원과 하동군이 인연을 맺게 된 것에 감사드립니다. 그런데 군수님께서도 지역인재양성에도 많은 관심을 가지고 계신 것으로 알고 있는데요. 마지막으로 저희 연구원의 모토이기도 한 인재교육을 통한 '인간개발'에 대한 군수님의 의견을 듣고 싶습니다.**

제가 공직에 있을 때나 군수로 재직하면서 현재까지 변함없이 걱정하고 고민하는 문제 중에 하나가 바로 지역교육발전과 지역인재의 발굴, 육성입니다. 21세기는 지식정보화, 무한경쟁의 시대라고 합니다. 지방자치단체의 경쟁력과 발전을 위해서는 우수 인력의 확보가 관건이며, 이는 곧 지역교육의 발전이 있어야 한다고 봅니다. 따라서 먼저 30만 내외군민의 지역에 대한 관심과 참여를 촉발할 동기 부여를 위해 50억 규모의 장학재단을 설립 운영하고 있으며, 성황리에 추진하고 있는 내 고장 학교사랑운동, 군민자치대학 개설, 각종 취미교실, 노인대학, 노인대학원 운영, 여성아카데미 등이 모두 같은 취지의 시책이라 하겠습니다.

이러한 모든 시책의 궁극적인 목적은 인간개발연구원의 설립 목적과도 같다고 생각합니다. 즉, 군민 개개인이 내면의 무한한 잠재능력을 주도적으로 개발하여 개인행복과 지역사회에 도움이 되며 더 나아가 국가와 세계에 봉사할 수 있는 인재육성사업은 꼭 필요하며, 이러한 시책은 이제 교육기관이나 지방자치단체나 할 것 없이 적극적으로 새로운 방안을 개발하고 많은 투자도 있어야 한다고 생각합니다.

한 사람의 오너가 만 사람을 이끌고 있는 지금시대에 우수인재 육성이야말로 정말 가치있는 투자라고 생각하면서 내외군민의 성원과 뜻을 모아 군민의 의식함양을 통한 지역경쟁력을 높여 나가는데 최선을 다하겠습니다. **人間**



# 人口는 國力이다

**人口** 는 인간자본의 원료이다. 한 나라의 인구는 바로 그 나라 바탕이다. 국가 구성의 3대 요소로 '국민', '영토', '주권' 을 꼽는다. 최근 고구려사 문제로 우리나라와 중국과의 관계가 정상 기류를 벗어나고 있다. 영토 또는 국토의 중요성과 관계가 깊은 사건이다. 주권도 매우 중요하다. 우리나라가 외세침략을 당해 일제식민시대처럼 주권을 상실했을 때 당했던 쓰라린 경험은 주권이 얼마나 중요한 것인지 말해주고 있다. 국토와 주권에 비하여 국민은 더욱 중요한 요소이다. 우리나라가 부강한 선진국이 되려면 인간자본의 원천인 국민의 자질이 무엇보다도 중요하다. 인구의 질이 국력의 원천인 국민의 질을 결정하기 때문이다.

최근 세계 인구통계에 의하면 21세기에 미국을 제치고 세계 제일의 부강한 나라로 급속한 성장이 예견되고 있는 중국은 13억이 넘는 人口力을 보여주고 있다. 중국과 함께 뚜렷한 경제성장력을 나타내고 있는 인도의 人口力은 10억을 넘었다. 220여년의 짧은 역사를 통해 세계 최강국이 된 미국의 인구는 3억에 가까워지고 있다. 구 소련은 해체되기 전의 인구가 3억을 넘었다. 그러나 지금의 러시아는 1억 5천만 안팎의 인구국가로 심각한 추락현상을 보여주고 있다.

한국의 인구현상은 어떠한가. 남북이 분단된 가운데 남한의 인구가 4800만을 넘어섰고, 북한의 인구는 2300만 안팎에 이르고 있어 한반도는 7000만을 헤아리는 인구가 살고 있다. 여기에 재외동포 700만을 포함하면 8000만에 가까운 한국인의 핏줄이 세계 곳곳에 살고 있는 것이다. 결코 작은 나라라고 할 수 없다.

그런데 최근 큰 문제로 부각되고 있는 것이 '아이 안 낳기' 기류를 탄 출산율 저하현상이다. 통계청이 발표한 2003년 출생·사망 통계 결과에 따르면 지난 한 해 동안 태어난 총 출생아 수는 49만 3500명으로 집계됐다. 2002년 보다 1100명이 감소된 것으로 1970년 통계 집계 이후 가장 낮은 수치이다. 슈펜클러(Oswald Spengler)가 서구문명의 몰락을 예언

했듯이 유럽국가들은 이미 저출산에 의한 인구감소 때문에 출산장려정책이 활발하게 전개되어 왔다.

우리나라는 2100년에 1621만명의 인구국가로 생산인력 감소로 국가경쟁력 약화가 불을 보듯 예견되고 있어 국가적 관심이 쏠리고 있다. 우리나라 출산율은 1.19명으로 일본 1.29명, 영국 1.73명과 비교할 때 최하의 출산율 국가로 세계에서 인구노령화 속도 또한 가장 빨라지면서 엄청난 사회문제를 일으킬 것이 예견되고 있다. 이런 문제점

들을 해결하기 위하여 여·야 정치권에서는 출산율을 권장하는 "고령사회 대책 기본법", "저출산사회 대책 기본법" 등을 추진하기에 이르고 있다.

'인구문제' 를 생각하면 맬서스(Malthus, Thomas)의 「인구론」이 떠오른다. 맬서스는 "인구는 기하급수적으로 증가하는데 식량은 산술급수적으로만 증가한다."라고 주장했다. 18세기 말 영국은 산업혁명을 통해서 자본주의를 확립하게 되었다. 그 과정에서 몰락한 소생산자와 노동자 계급 사이에는 빈곤과 퇴폐적 향락이 광범위하게 퍼져 나갔다. 프랑스혁명의 여파가 밀려오면서 고드윈(Godwin, William) 등의 반자본주의적 급진주의 사상과 운동이 대두되어 사회적 긴장과 대립이 심화되고 있었다. 맬서스는 폭발적인 인구증가와 식량부족 현상으로 빈곤과 향락과 같은 사회악덕이 팽창하며 인구폭발과 식량부족 사이의 균형을 잡아지게 되는 자연법칙의 '인구원리' 를 주창하며 반자본주의에 대한, 「인구론」이라는 명서를 내놓게 됐다.

인구의 질 문제로 되돌아 가서 생각해 보자. 100불 미만의 GNP로 세계 최빈곤국이었던 한국이 1만불의 GNP로 세계10대 경제대국으로 근접하는 약진의 경제성장은 어려운 노동환경 속에서도 땀흘려 일했던 양질의 인간자본이 형성돼 있었기에 가능했던 것이다. 그런데 무엇이 오늘의 한국을 이렇게 어렵게 만들고 있는가. 많은 원인이 있지만 국가변영과 경제성장의 원동력인 '국민' 즉 '인간자본의 질' 이 악화되고 있기 때문이라고 생각된다. 인간자본의 악화는 마침내 국가리더십을 위기상황으로 치닫게 하고 있다. 이것이 혼미상태에 빠진 한국정치의 현주소이며 한국사회의 실상이다. 500만에 육박하는 신용불량자와 40만에 이르는 청년실업문제를 비롯한 대량 실업문제가 깊은 잠에 빠진 소비경제의 시장문제를 악화시켜 가고 있다.

한마디로 우리는 지금 위기를 맞이하고 있다. '危機' 라는 말에는 '위협' 과 '기회' 라는 의미가 함축되어 있다. 1만불 시대에서 2만불 시대로 도약하기 위해서는 지금 우리가 겪고 있는 위기를 기회로 생각해야 한다. 여기에 중요한 것이 마음가짐이다. 불가에서 말하는 '生即死요 死即生' 의 마음가짐으로 인간의 무한한 잠재능력에 도전하게 해야 한다.

위기에서 우리를 구원하는 손길은 밖에서 오는 것이 아니라 우리 안에 있는 인간의 신비한 잠재력에서 찾아야 한다. 하늘은 스스로 돕는 자를 돕는다. 우주의 변함없는 원리를 믿고 인구의 질, 즉 인간자본의 질을 높이는데 정부는 물론 온 국민의 자각적인 노력이 제2의 한강의 기적을 일으킬 것을 믿는다. 이것이 인간개발연구원 「BETTER PEOPLE BETTER WORLD」를 통해서 진지하게 추진해나가고 성취해 나갈 미션이다. **人間**



장만기  
인간개발연구원 회장

# 용의 비늘은 건드리지 말라!

박재희 철학박사 / 한국예술종합학교 교수

## 약점 많은 사회

세상 사람은 모두 약점을 가지고 산다. 물론 어느 하나 부족한 것 없는 사람도 있겠지만 대부분의 사람들은 감추고 싶은 자신만의 약점이 있기 마련이다. 특히 가족사에 대한 약점은 자신의 의지와 상관없이 평생 자신의 어깨를 짓누르는 짐이 되는 태생적인 아픔이다. 얼굴도 못 본 할아버지가 친일파였거나 아버지가 이념의 갈

림길에서 공산당으로 활약한 경력은 평생 꼬리표처럼 따라다니는 것이 한국사회다. 그 약점은 모두가 잘 알고 있는 것일 수 있지만 자신만이 알고 있는 약점일 수 있다. 그래서 되도록이면 자신의 출세에 문제가 될 수 있는 약점들이 들추어지기를 바라지 않는다. 특히 내 약점을 들추어 남에게 떠들거나 문제 삼는 사람이 있다면 분노를 넘어 증오



로까지 발전되어 필사의 한 판을 겨루게 되는 것이다.

어찌됐든 사람들은 아무리 친한 사람이라도 자신이 생각하는 가장 치명적인 약점을 건들거나 떠들어대면 분노한다. 현대사회에서 약점은 남보다 작은 키, 남보다 많이 나가는 몸무게 같은 것부터 학벌, 가정, 이혼의 경력 등 그 종류도 다양하다. 남이 보면 그냥 웃으면서 넘길 수 있는 약점도 당사자에게는 어마어마한 수치스런 일로 각인 될 수도 있다. 만약에 누군가 취중 농담이든 진담이든 자신이 가장 수치스럽게 생각하는 약점을 화제 삼아 꺼낸다면 자신들의 약점을 떠벌린 사람에 대하여 적개심을 표시하며 다양한 방법으로 복수하려 할 것이다.

## 韓非子の 逆鱗之禍

상대방이 약점이라고 생각하는 것은 함부로 떠들거나 건드리서는 안 된다는 고사성어가 있다. 상대방이 수치스럽게 생각하는 약점을 함부로 건드리면 결국 큰 화를 입게 될 것이라는 뜻으로 逆鱗

박재희 철학박사 / 한국예술종합학교 교수

1964년 생 / '87 민족문화추진회 국역연수원, 성균관대 동양철학과 졸업 / '89 성균관대 대학원 문학석사 / '97 성균관대 대학원 철학박사 / '93~94 성균관 교육국장, 청소년 국장 / '95~96 중국 사회과학원 철학연구소 / '96~03 중국사회과학원 철학연구소 객원교수 / '98~99 성균관대 유학대학원 경전학과 주임교수 / '01~현 민족문화컨텐츠연구원 원장 / 현 한국예술종합학교 한국예술학과 교수

之禍가 그것이다. 역린지화. 역린은 거꾸로 역(逆)자에 비늘 린(鱗)자로 용이라고 하는 동물의 목 줄기 아래에 방향이 거꾸로 난 비늘을 가리킨다.

전설상의 용은 원래 순한 동물이어서 마음먹기에 따라서는 잘 길들이기만 하면 얼마든지 타고 다닐 수 있을 정도로 온순한 동물이다. 그런데 용을 길들이는 사람에게는 잊어서는 안 될 금기사항이 하나 있다고 한다. 그것은 바로 용의 목 줄기에 난 역린이라고 하는 비늘을 잘못 건드리면 온순했던 용이 그 자리에서 그 사람을 물어 죽인다는 것이다.

‘한비자’란 고전의 원문에는 “용이란 동물은(夫龍之爲虫也), 잘 길들이면 그 등에 탈수도 있지만(柔可狎而驕也) 그 목 줄기 아래 한 자 길이 정도의 거꾸로 난 비늘인 역린이 있는데(然其喉下有逆鱗徑尺), 사람이 이것을 잘못 건드리면(若人有嬰之者) 반드시 그 사람을 죽여 버린다.(則必殺人)”라고 적고 있다. 용은 부리는 사람의 능력에 따라 얼마든지 길들일 수 있지만, 그러나 그 용의 목에 난 역린 만큼은 건드리면 바로 죽음을 당할 수도 있다는 경고이다.

### 遊說客 韓非子

이 말이 나오게 된 배경은 이렇다. ‘한비자’란 고전을 쓴 한비라는 지식인은 당시 제후들을 찾아다니며 자신의 정책을 군주에게 설득하는 유세객이었다. 유세는 요즘 정치가가 국민들에게 자신을 뽑아달라고 연설을 통해서 설득하는 것을 말하지만 춘추전국시대의 유세는 지식인들이 이리저리 돌아다니며 군주를 설득하여 자신의 정치적 비전을 시행할 자리를 얻는 것을 의미했다. 유세객들이 자신을 뽑아 줄 군주를 설득시키는 것은 정말 어려운 일이었다. 때로는 자신이 설득하려고 하는 군주의 심기를 잘못 건드려서 원하는 벼슬자리를 얻기는커녕 목숨까지 잃는 경우도 있었다. 그래서 유세객은 모든 수단과 방법을 동원하여 군주를 설득하고 그를 감동시켜야 했다. 말 한마디에도 자신의 목숨이 날아 갈 수 있기에 더욱 신중해야 했다.

그래서 한비는 세난(說難) 편에서 “용에게 건드려서 안 될 비늘이 있듯이 설득하려고 하는 군주에게도 건드려서는 안 될 역린이 있다(人主亦有逆鱗). 유세하는 사람이 군주의 거꾸로 난 비늘을 건드리지 않아야 자신의 유세를 성공시킬 수 있을 것이다.(說者能無嬰人主之逆鱗則幾)”라고 하며 유세객이 왕의 약점을 건드리면 큰 화를 당할 것이라고 강조하고 있는 것이다.

춘추전국시대 유세객을 요즘으로 말하면 고객에게 물건을 파는 세일즈맨이나 기업의 직원이라고 할 수 있다. 또 유세객들이 설득하려고 했던 당시 군주는 고객이나 기업의 상사를 의미할 것이다.

세일즈맨이 물건을 팔면서 고객의 역린을 건드리면 그 물건 팔 생각은 버려야 한다. 고객의 약점을 건드렸는데 그 물건을 살 고객은 아무도 없기 때문이다. 상사를 모시는 직원이윗사람의 역린을 건드린다면 회사 그만 둘 각오를 해야 할 것이다. 반대로 아무리 아랫사람이라도 그 사람의 역린을 잘못 건드리면 부하들의 신뢰를 잃을 각오를 해야 할 것이다. 설득을 할 때에는 상대방이 무엇을 가장 싫어하고 꺼리는지를 정확히 알 필요가 있다. 상대방의 역린이 무엇이지를 정확히 파악하는 것이 설득과 협상의 관건인 것이다.

세상 사람들은 모두 역린을 가지고 있다. 평소에는 온순하고 사람 좋다는 소릴 듣는 사람도 자신의 치명적인 역린을 누군가 건드리면 완전히 태도가 돌변하여 평소와는 판 사람이 되는 경우를 보면 농담으로라도 남의 치명적인 약점을 건드려서는 안 될 것이다. 역린은 요즘으로 말하면 ‘치명적인 콤플렉스’ 정도로 표현될 수 있을 것이다.

### 최후의 순간에서도 해서는 안 될 말이 있다

逆鱗之禍! 용의 목 줄기에 거꾸로 난 비늘을 잘못 건드리다가는 큰 화를 당할 것이라는 이 고사는 분노와 감정을 삭이지 못하고 자신의 모든 감정을 아무 생각 없이 쏟아내는 현대인들이 다시 한번 생각해야 할 문제이다.

부부싸움을 할 때 이성을 잃을 정도가 되더라도 마지막까지 배우자에게 해서는 안 될 말이 있다. 그 말이 입에서 나가는 동시에 그 부부 관계는 다시는 회복할 수 없는 선을 건너 평생 가슴속에 맺힌 한으로 남을 것이다. 고객과의 상담에서 개인적 감정과 분노를 참지 못하고 직설적으로 상대방의 약점을 입으로 말하는 순간 그 사람이 몸담고 있는 조직은 치명적인 상처를 입게 될 것이다. 그 고객과 관련된 모든 주변사람들은 그 조직의 반대세력이 되어 그 기업을 저주할 것이다. 아무리 친한 친구라도 해서는 안 될 소리가 있다. 친구가 자존심 상할 것이라든가 것을 뻔히 알면서도 친하다는 이유 하나만으로 그 약점을 들추어낸다면 그 친구 관계는 오래가지 못한다. 아니 최악의 경우엔 몇 십 년 친구가 원수로 변할 수도 있는 것이다. 정말 아무리 친한 사이도 최후의 순간까지도 건드려서는 안 될 역린이 있는 것이다. 감정이 폭발하여 이성이 도저히 제어가 안 되더라도 마지막까지 해서는 안 될 말이 있다는 것이다. 그 역린의 금을 넘어가면 그 관계가 다시 회복되리라 정말 쉽지 않을 것이다.

용이란 동물은 평소에 온순하지만 자신의 약점인 역린을 건드리면 태도가 돌변하여 그 사람을 물어 죽인다는 역린지화의 고사는 평생 잊지 말고 기억해야 할 화두이다. (人間)

# 회원소식



• **인터넷 교보문고(대표 권경현 www.kyobobook.co.kr)**가 한국능률협회 컨설팅의 2004년 한국산업 인터넷파워 조사(KWP)에서 '전문가 선정 책소핑몰 부문' 1위 기업으로 선정되었다. 1997년 개점한 인터넷 교보문고는 290여만명의 회원을 확보한 가운데 315만종의 도서정보를 제공해왔으며 출판사 연계 도서할인 쿠폰제, 배송품 품질보증제, 오프라인 연계 서비스 등도 실시하고 있다.

• **기업은행(은행장 강권석)**은 전국 400여개의 점포망을 통해 공장 및 중고기계 매매 관련 정보를 수집, 인터넷으로 제공하는 '공장매매 정보센터'를 운영한다. 공장매매 정보센터는 공장 및 중고기계 매매정보 뿐만 아니라 기업은행 경매물건과 기업 인수합병(M&A) 대상물건 정보 등을 종합적으로 제공하고 있어 사업장 매매 관련 정보를 한눈에 확인할 수 있다.

• **대우인터내셔널(대표 이태용)**은 독일 가전 소매업체인 미디어마트에 1,200만유로 규모의 가전제품 수출계약을 수주하였다. 이번에 공급하기로 한 제품은 중국 지역의 제휴업체에서 생산된 DVD플레이어, PDP TV, LCD TV 등 영상 가전제품으로 지난 9월부터 미디어마트를 통해 유럽에 공급되었다. 대우인터내셔널은 작년 초 DVD플레이어를 미디어마트에 공급한 이래 누적 공급 규모가 1억유로에 육박한다.

• 생맥주 전문점 '뜨끼뜨끼'와 치킨점 '군다리 치킨' 등의 프랜차이즈 브랜드를 운영 중인 **(주)태창가족(대표 김서기)**은 '불황을 이기는 창업 아카데미'를 지난 9월 2일 오후 2~5시에 성내동 본사 사옥에서 무료로 개최하였다.

• **한인협회(회장 임덕규 / 월간디플로머시 회장)**에서는 주한 인도 Ray 대사를 초청하여 21세기 경제 대국을 향해 약진하는 인

도 IT산업에 관한 세미나를 지난 9월21일 조선히otel에서 '인도 IT산업과 한·인도 협력전망'이라는 주제로 개최하였다.

• **광동제약(최수부 회장)**은 창립 41주년을 맞이하여, 부단한 도전과 새로운 비전을 담은 '광동제약 40년사'와 70년 최수부 회장의 삶과 교훈을 담은 '자서전'을 출간하게 되었다. 기념식은 아래와 같다.

- 아 래 -

- 일 시 : 2004년 10월 16일(토) 11:30~13:30
- 장 소 : 코엑스 그랜드볼룸 (봉은사 맞은편)
- 식 순 : 식전행사 11:30 ~ 12:00 (안내 및 전시물 관람)  
공식행사 12:00 ~ 12:30  
오찬 12:30 ~ 13:30

• **철성산업(주) 두상달 사장**은 가정문화원과 홀리클럽연합회에서 공동주최하는 2004 추계 "행복한 가정을 위한 부부학교" 행사에서 부부갈등에 대한 실천적 대안을 통해 부부간의 감격적 첫 마음을 회복시켜주는 방법 등에 대한 강연을 가질 예정이다. 행사는 다음과 같다.

1. 행사명 : 2004 추계 "행복한 가정을 위한 부부학교"
2. 일 시 : 2004년 10월 29일(금)~30일(토) (1박 2일)
3. 장 소 : 웨르빌 호텔 연수원 - 양평
4. 강 사 : 두상달, 김영숙 부부, 전용태, 최호자 부부
5. 인 원 : 선착순 40부부
6. 참가비 : 부부 2인 30만원(10월 20일까지 사전등록 시 25만원)
7. 주 최 : 홀리클럽연합회, 가정문화원

• 본 연구원의 법인회원인 **서울로타리클럽(회장 심대섭 / 명동리뷰 회장)**은 이종훈 전 중앙대 총장(경제학 박사)을 모시고 '한국경제의 과제와 전망'이라는 주제로 지난 9월 23일 조선히otel에서 유익한 강연을 가졌다.

• **영동농장 김용복 회장(건국대학교 총동문회장)**은 “인간의 삶에 있어서 실패와 성공 그리고 헌신”이라는 주제로 지난 9월 16일 조선대학교 대학원(원생80명)과 9월 17일 순천 제1대학(재학생 800명)에서 강연을 하였다. 한편 9월 11일과 12일에는 1박 2일 일정으로 건국대학교 총동문회의 회장단 100여명을 남도답사의 1번지인 전남 강진에 초청, 영동농장과 다산초당 및 청자도요지 등을 견학하였다.

• **심갑보 삼익LMS 대표이사 부회장은** 지난 9월 23일 오후 7시부터 동양공업전문대학에서 졸업예정 학생들을 대상으로 ‘디지털시대 기업은 이런 사람을 원한다’라는 주제로 특강을 실시하였다.

• **공한수 BIG DREAM & SUCCESS 사장은** 한국언어문화원 스피치 아카데미에서 매월 1회 명강사 초청 특강에 명강사로 초대되어 지난 9월 16일 ‘성공의 비밀’이란 주제로 100분간 강의를 하였다.

• 9월 11일 MBC 뉴스데스크에 외국계 병원의 사실상 국내진출 완료라는 내용으로 **라 끄리닉 드 파리(대표이사 권성욱)와 이진원장의** 인터뷰내용이 방영되었다.

• **오성연구소 이동희 이사장은** 지난 9월 16일 목요일 오전 11시 KBS1 TV <KBS특강>에 “21세기 선비정신”이란 주제로 강연한 내용이 1시간 동안 방송되었다.

• **박세직 퍼그워시회의 한국총회 의장(한국청소년마을 총재)**은 65개국 180여명이 참가하는 가운데 다음과 같이 “분열된 세계를 군축과 국제협력으로 화합하자”라는 주제로 회의를 갖는다. 퍼그워시 회의는 핵무기와 세계평화에 관한 문제들을 논의하기 위해 세계 각국의 과학자들이 참여하는 모임으로 지난 1955년 버트런드 러셀과 알베르트 아인슈타인, 조지프 로트블랫 등 11명의 저명한 학자들이 핵무기 없는 세계를 위한 선언을 발표하면서 시작되었다.

- 기 간 : 2004년 10월 5일~8일
- 장 소 : 그랜드 웨라톤 워커히호텔
- 주 최 : 퍼그워시회의

## 신규회원

### 박길춘 제원회계법인 회계사(개인회원)

- 가입일 : 2004년 9월 22일
- 주 소 : 서울 강남구 논현동 71-2 건설회관 16층 1623호
- 전 화 : 02-546-2270
- 팩 스 : 02-546-2450
- 업 종 : 회계법인
- E-MAIL : pambi@kicpa.or.kr
- 추천인 : 남기열 우리증권 강북본부장



## 자녀분의 결혼을 축하드립니다

• (주)다산 정대규 부사장의 장남 형기군의 결혼식이 9월18일에 있었습니다. 축하드립니다.

## 참가고인의 명복을 빕니다

• **고지석 세무사의** 모친께서 노환으로 지난 9월 17일 별세하셨습니다. 고인의 명복을 빕니다.  
(연락처 : 사무실 02-598-3747)

## 창립기념일을 축하드립니다

(주)다산	윤영상 회장	(10월 1일)
(주)삼천리	이만득 회장	(10월 1일)
(주)성신신소재	임병문 사장	(10월 1일)
성부트레이딩(주)	차진영 사장	(10월 1일)
세종증권	김형진 회장	(10월 2일)
(복)해동재단	장찬기 회장	(10월 2일)
동우이앤씨(주)	고승순 대표이사	(10월 5일)
(주)유니온	김명식 사장	(10월 10일)
한신전선(주)	김영재 회장	(10월 10일)
흥안실업(주)	탁재용 회장	(10월 15일)
광동제약(주)	최수부 회장	(10월 16일)
삼립식품	김영덕 사장	(10월 17일)
엠에스씨코리아	강관유 사장	(10월 22일)
금동공업(주)	박노운 대표이사	(10월 22일)
현대교역(주)	장남수 회장	(10월 24일)
유진기공산업(주)	김정자 대표이사	(10월 28일)

# 연구원소식



## 소모임소식

• YCF(회장 김상래 / 성도GL(주)사장)는 9월20일 제9차 정기모임을 가졌습니다. 이날 모임에서는 이승웅 구기물산 회장(전 삼성물산 사장)께서 후배 경영자들을 위한 소중한 말씀을 해주시는 자리를 가졌습니다.



▶ YCF 9차모임에서 전 삼성물산 이승웅 사장이 강연을 하고 있다

• 이종기업동우회 3그룹의 임원이 아래와 같이 변경되었습니다. 그동안 3그룹의 회장님으로 수고해주신 윤화진 센뷰테크놀로지 회장님과 강민지 총무(월간골프가이드 사장), 이재용 총무(세람상호저축은행 사장)께 진심으로 감사드리며 새로 임명되신 임원분들의 많은 활동 부탁드립니다.

- 아 래 -

회장 : 황석희 법무법인 우현 상임고문(전 우리카드 사장)

총무 : 최석태 웰빙부동산 사장

## 행사소식

• 하동군 “평사리 황금들판 문화축제” 개최

경남 하동군과 (사)인간개발연구원은 UN이 선정한 ‘2004 세계 쌀의 해’인 금년 가을에 ‘농촌을 사랑하는 1004명의 천사’들이 전통 벼베기 체험, 황금들판음악회, 전통무용공연, 그린투어 등의 <녹색농촌문화>를 종합적으로 체험하고 <쌀 사랑의 의지>를 다지는 농촌 문

화축제를 개최하고자 합니다.

- 행사명 : UN 선정 ‘2004 세계 쌀의 해’ 기념 평사리 황금들판 문화축제
- 일 시 : 2004년 10월 9일(토)
- 장 소 : 하동군 악양면 평사리 황금들판
- 총감독 : 표재순 교수(연세대 영상대학원)
- 주 최 : 하동군, (사)인간개발연구원
- 후 원 : 농림부, 농협, 경상남도, 한국관광공사

• 몽골신문 ‘위대한 민족’ 발행인 첸드마씨 방한

몽골신문 ‘위대한 민족(Great Nation / www.greatnation.mn)’의 발행인 겸 편집인 첸드마 나차도르츠씨가 한국을 배우고 몽골을 알리기 위해 방한 중 본 연구원을 방문했다.

첸드마씨는 몽골국립대 신문방송학과를 졸업하고 몽골국립 TV 등에서 활동한 뒤 지난 2003년 1월 ‘위대한 민족’ 지를 창간한 몽골 언론인이다. 창간 목표를 ‘건강한 사회를 구현하기 위한 양질의 정보전달’로 내건 이 신문은 정치, 경제, 사회 분야의 뉴스와 해설을 주 내용으로 한 달에 3번 발행되고 있으며, 현지에서 몽골어 이외에 매달 한국어와 영어로도 발행되고 있다. 한편 첸드마씨는 방한 중 본 연구원 장만기 회장을 단독 인터뷰하는 등 한국사회에 깊은 관심을 나타내기도 했다.



▶ 몽골신문 발행인 첸드마씨와 장만기 회장

· 사랑의 쌀나눔 택시봉사대 '사랑의 쌀' 전달식

본 연구원은 추석을 맞이하여 노인공경 '사랑의 쌀나눔 택시봉사대' 발대식과 '사랑의 쌀' 전달식을 지난 9월 23일(목) 현대자동차 후원으로 하여 주최하였습니다. 이 행사는 본연구원과 시민의 신문, 서울시 개인택시조합, (사)모범운전자회 서울연합회가 공동 주최하였으며, 앞으로 다음과 같은 봉사를 위주로 할 예정입니다.

1. '사랑의 쌀나눔 택시봉사대' 구성

추석을 맞이하여 1천명의 택시기사가 무의탁 노약자 가정 1천 곳에 '사랑의 쌀'을 전달하고, 이들 1명의 택시기사들은 앞으로도 매월 10kg의 쌀을 전달하며 결연을 맺고 가난한 노약자 가정을 돌보게 됩니다.

2. 노인공경 '밥사랑' 무료급식소 운영

중화동 무료급식소 '밥사랑' 에서 매주 월요일부터 금요일까지 무의탁 노인 1백여명에게 점심 무료 급식  
· 장소 : '밥사랑' 봉사실 (전화:02-433-9996)  
서울 중랑구 중화2동 324-14 대륙빌딩 205호

3. 침땀봉사대

뜸사랑 봉사단을 초청하여 무료급식소와 함께 '침땀봉사실'의 운영을 담당

현대자동차 후원으로 이루어지는 노인공경 '사랑의 쌀나눔' 운동은 고령사회를 맞아 기업의 사회공헌활동의 새 모델을 창출하고 택시기사들이 사랑의 실천을 체험하며 그 보람을 우리 사회에 확산하여 공동체 회복에도 크게 기여할 것으로 기대됩니다.



▶장만기 회장이 현대자동차로부터 사랑의 쌀을 전달받고 있다.

■ 한국엘엠아이(주) 소식

LMI 교육 수료생 전체 모임 안내

본사 리더십 프로그램을 수료하신 여러분들의 아낌없는 격려에 힘입어 오는 10월 21일 '제1회 LMI 가족 전체 모임'을 개최하고자 합니다. 행사 일정은 아래와 같으며, 자세한 내용을 담은 안내서가 여러분께 개별 발송될 예정입니다. 앞으로 정기적인 모임으로 발전될 수 있도록 LMI 교육생 여러분의 많은 관심과 참석 부탁드립니다.

- 일시 : 2004년 10월 21일 목요일 오후 6시
- 장소 : 세종호텔 4층 해금강홀
- 담당 : 교육사업부 신민경 대리
- 문의 : 2202-8700

☞ LMI 교육프로그램 소개

성공하는 리더의 퍼스널 리더십 과정 (EPL)

- 내용 : 지도자가 갖추어야 할 태도와 습관을 변화시키는 독특한 행동 계획 프로세스와 실천 훈련 과정임.
- 기간 : 16주간, 주1회 일정요일, 2시간

효과적인 성과 향상 과정 (EPP)

- 내용 : 조직생활의 성과향상과 업무에 대한 열정의 증대를 통해 조직 활성화를 체험할 수 있는 과정임. ※ 석세스플래너 포함
- 기간 : 9주간, 주1회 일정요일, 3시간

성공하는 자기경영 과정 (EPM)

- 내용 : 일과 삶의 모든 영역에서 우선순위에 따름으로서 목표를 효과적으로 성취하게 하는 과정임.
- 기간 : 1일 5시간, 3주 후 3시간 피드백

※ 참가 및 사내교육 문의

한국엘엠아이(주) (본사)

(T) 2202-8700 (F) 445-2086 (H) www.lmikorea.com

BIG DREAM & SUCCESS (명동지사)

(T) 774-3230 (F) 757-3230 (H) www.whynotyouto.co.kr

【 인 간 개 발 연 구 원 - 지 방 자 치 아 카 데 미 】 개 최 현 황

연번	관련단체	행사명	연번	관련단체	행사명	연번	관련단체	행사명
1	전남 장성군청	21세기 장성 아카데미	15	서울 중구청	중구 뉴밀레니엄 교실	29	전남 화순군청	화순군민 교양강좌
2	경남 거창군청	21세기 거창 아카데미	16	충북 충주시청	21세기 충주 아카데미	30	경북 영천시청	영천시민강좌
3	전남 강진군청	강진군민 자치강	17	경기 김포시청	김포 최고경영자 과정	31	충남 부여군청	소부리 아카데미
4	경기도청	21세기 희망의 경기포럼	18	대구 달성군청	달성교양강좌	32	경북 고령군청	고령 아카데미
5	전남도청	전남포럼 2004	19	경북 영양군청	21세기 영양 해·달 Academy	33	전남 보성군청	보성자치포럼
6	경남 거제시청	거제시민대학	20	충남 서산시청	서산시 공무원 직장교육	34	충남 당진군청	당진군민 교양강좌
7	전남 나주시청	목사고를 시민대학	21	전북 부안군청	비전21 부안군민대학	35	전남 순천시청	순천시민 교양강좌
8	전북 정읍시청	21세기 새정읍 시민자치대학	22	경북 영덕군청	21C 영덕자치대학	36	경남 밀양시청	21C 밀양시민대학
9	충북도청	21세기 청풍아카데미	23	광주 동구청	21세기 동구아카데미	37	충북 제천시청	시민과 함께 하는 푸른 제천
10	부천시청	21세기 북사골 아카데미강좌	24	인천 강화군청	강화 아카데미	38	전북 고창군청	전북 고창군청
11	이천시청	이천 아카데미	25	충남 아산시청	아산시민자치대학	39	대전 서구청	대전 서구청
12	광주 광산구청	여동자치포럼21	26	전남 곡성군청	21세기 심청골 자치강좌	40	경북 상주시청	경북 상주시청
13	전남 무안군청	CHANGE21 무안포럼	27	강원 횡성군청	횡성 아카데미	41	여수대학	여수대학교 특강
14	경남 함안군청	함안군민대학	28	전남 완도군청	21C 군민강좌	42	강원도개발공사	21세기 강원아카데미
						43	진주서경방송국	서경 아카데미

散崖松菊 北嶺層層碧東離點點黃  
緣崖雜亂植歲晚倚風霜

石跌孤梅 直欲論奇絕須看挿石根  
無將清淺水疏影入黃昏

夾路脩篁 雪幹挺挺直雲稍嫋嫋輕  
扶藜落魄晚澤解帶繞新莖

迸石孖根 霜根耻染塵石上時時露  
幾歲長兒孫貞心老更苦

絕崖巢禽 翩翩崖際鳥時下水中遊  
飲啄隨心性相忘振白鷗

巖筠暮鳥 石上數叢竹湘妃餘淚班  
山禽不識恨薄暮自知還

窺底眠鳥 天付幽人計清冷一澗泉  
下流渾不管分與鴨閑眠

激湍噴蒲 聞說濟傍草能含九節香  
飛湍日噴薄一色貫炎涼

斜簷高序 定自花中聖清和備四峯  
茅簷斜更好梅竹是相知

桃塢春晚 春入桃花塢繁紅曉霧低  
依微巖洞裏如涉武陵溪

相臺夏陰 巖崖承老幹雨露長清陰  
舜日明千古南風吹至今

桐陰瀉瀑 扶疎綠葉陰昨夜溪邊雨  
亂瀑瀉枝間還疑白鳳舞

柳汀迎客 有客來敲竹數聲驚鷺眠  
扶冠謝不及繫馬立汀邊

隔澗芙蓉 淨植非凡卉閑姿可遠觀  
香風橫度燈入室勝芝蘭

映燈舟楓 秋來巖壑冷楓葉早驚霜  
寂歷搖霞彩安妥照鏡光

平園鋪雪 不覺山雲暗開處雪滿園  
塔子鋪遠白富貴到閑門

帝雪紅桅 曾聞花六出人道滿林香  
絳實交青葉清妍在雪霜

陽壇冬杪 增有笑白東壘上雪白全肖

121010 121010

# 老者安之 朋友信之 少者懷之

양병무 인간개발연구원 원장

## 論語

에서 공자의 가르침을 깨달을 때 무릎을 치며 감탄하는 경우가 허다하다. 공자가 인생의 산전수전을 다 겪은 후에 쏟아 내는 말이라 거침이 없기 때문이다. 강가의 조약돌처럼 모난 곳이 없이 원숙미를 보여준다. 마치 인생 종합대학에 다니는 느낌이다. 특히 언어의 경제성에 놀라움을 금할 수 없다. 물론 표의문자인 한자의 특성이기도 하지만 단 몇 마디로 寸鐵殺人의 지혜를 공급해 준다.

공자의 제자인 자로가 스승의 포부를 듣고 싶다고 묻자 공자가 대답한다. “老者를 安之하며 朋友를 信之하며 少者를 懷之니라.” “나이든 분을 편안하게 해드리고 벗에게는 미덥게 하고 젊은이는 감싸주고 싶다.”는 공자의 인생관에 감격하지 않을 수 없다. 어쩌면 평생을 품고 살아 가야할 말을 이처럼 간단명료하게 제시해 줄 수 있을까. 더욱이 지식사회인 오늘날에도 진리로 다가올 수 있으니 놀라울 뿐이다. 그 의미를 좀더 현대적으로 해석해 보자.

### 첫째는 노인을 편안하게 해주려는 老者安之의 자세를 가져야 한다.

나이든 사람들은 편안한 것을 좋아한다. 그래서 보수적이 되는 것이다. 인생에서 이런 일 저런 일을 겪다보니 의사결정을 할 때도 고려할 사항들이 한두 가지가 아니다. 때문에 노인이 되면 말이 길어지는 경향이 있다. 풍부한 경험을 바탕으로 해주고 싶은 이야기가 많은 까닭이다. 또 기억력이 떨어져 이미 한 이야기를 반복하는 경우도 생긴다. 이와 같은 노인의 특성을 젊은 사람들은 싫어한다. 6.25 때 피난 간 이야기는 말하는 사람에게는 하면 할수록 신나는 일이지만 듣는 사람에게는 고역이 아닐 수 없다. 보릿고개 이야기도 마찬가지다. 귀가 따갑도록 들어서 알레르기 반응을 보이게 되어 세대간의 대화가 힘들어지는 이유이기도 하다.



양병무  
인간개발연구원 원장

그러나 관점을 조금만 바꾸어 보자. 젊은 사람 역시 자신도 언젠가는 나이가 든다는 것을 인정하면 노인에 대한 태도가 달라지지 않을까. 오늘 답답하게 보이는 노인의 모습은 미래의 자신의 모습이 아닌가. 노인을 이해하고 편안하게만 해주면 노인은 가지고 있는 것을 아낌없이 주고 싶어한다. 아무리 디지털시대라고 할지라도 역시 경험은 소중하다. 노인을 인생의 스승으로 삼고 자문을 구하면 무한한 지혜를 공급받을 수 있다. 그렇다면 '나의 노인은 누구인가' 부모와 상사와 선배들이다. 노인을 편안하게 해주는 태도를 삶의 중요한 목표로 삼고 노력하면 세상은 더욱 밝아지고 그 보상은 자신에게 가장 먼저 돌아오게 될 것이다.

**둘째로 친구에게 신뢰감을 주는 朋友信之의 자세를 가져야 한다.**

세상을 살면서 하고 싶은 말을 다하고 살수는 없다. 우리 속담에 '아 다르고 어 다르다' 라는 말이 있듯이 이야기를 하다 보면 고려할 사항이 많아진다. 그러나 친구 사이에서는 이러한 제약이 없다. 서로가 모든 것을 다 알기에 위장을 할 필요가 없을 뿐만 아니라 위장을 할 수도 없다. 자신의 모든 것이 투명하게 노출되어 있기 때문이다. 자신의 강점과 약점을 너무나 잘 알고 있는 친구로부터 어떤 평가를 받느냐가 중요하다. 무엇보다도 정직한 사람, 믿을 수 있는 사람이라는 평가를 받아야 한다.

직장에서는 어떤 사람이 좋은 친구일까. 지식사회에서는 지식과 정보를 공유하고 그 공유된 지식과 정보를 바탕으로 창의성이 발휘된다. 그러므로 직장에서는 협조성과 창의성을 겸비한 사람이 되기 위해 노력해야 한다. 오늘날과 같은 네트워크시대에는 친구의 개념 역시 달라지지 않으면 안 된다. 이제 친구를 나이가 비슷한 사람만으로 고집해서는 곤란하다. 예컨대 동호인 모임에서 친구를 같은 연령대로 제한하는 것은 현명하지 못하다. 나이를 강조하다 보면 친구가 될 수 없기 때문이다.

**셋째로 젊은 사람에게 이량을 베푸는 少者懷之의 자세가 필요하다.**

젊음의 특권은 도전성에 있다. 경제학자인 슈페터가 '창조적 파괴'를 강조하는 이유도 바로 여기에 있다. 실패를 두려워하지 않고 모험을 감행하려는 용기가 있었기에 역사의 진보가 있었다. 젊은 사람에게 자신의 생각을 일방적으로 강요하지 말자.

생각이 다를 때는 왜 그런지 물어보자. 젊은 사람 나름대로의 논리와 합리성을 발견하고 놀라게 될 것이다.

젊은 사람을 만나면 강의하려는 생각을 버리고 대화를 하겠다는 자세를 가져야 한다. 강의는 일방적이지만 대화는 쌍방 통행이다. 강의하려는 사람을 좋아하는 사람은 없다. 때로는 젊은 패기가 다소 건방지게 보일 때도 있다. 그러나 '젊으니까 그럴 수 있다'고 이해하면 어떨까. 왜냐하면 '나도 젊었을 때 그랬으니까'라고 생각하면서, 벼는 익으면 고개를 저절로 숙인다. 여기서 간과해서는 안 될 부분이 있다. 벼는 고개를 숙이기 직전까지 가장 꼳꼳한 자세로 서 있는 과정을 거쳤다는 점이다.

젊은 사람이 실수할 때 너그럽게 용서하는 관용의 자세가 필요하다. 실수란 성공의 여정에서 거쳐야 할 과정으로 생각하고 오히려 격려하는 자세를 가지면 어떨까. 나아가 칭찬하는 습관을 가져야 한다. 칭찬과 격려만큼 젊은 사람들을 품어주는 일은 없다. 필자가 지도하는 LMI리더십 과정에서 '가족과 부하를 일주일 동안 매일 한 번씩 칭찬하기' 과제를 내주고 체크해 보면 결과가 흥미롭다. 칭찬하는 게 이렇게 힘든 줄 몰랐다고 많은 사람들이 고백한다. 심지어 어떤 사람은 상대방의 장점을 아무리 찾아보아도 칭찬할 게 없다고 말하기까지 한다. <칭찬은 고래도 춤추게 한다>의 번역자인 켈블랜차드컨설팅의 조천제 박사는 "칭찬도 훈련이다. 칭찬이 익숙해지면 칭찬하지 않고는 오히려 어색해진다. 칭찬의 생산성은 상상을 초월한다."며 "칭찬 경영이야말로 저비용 고효율의 리더십 덕목이 아닐 수 없다."고 강조한다.

공자는 일생을 가슴에 안고 살아야 할 명언을 '老者安之 朋友信之 少者懷之' 라는 세 마디로 압축해 주었다. 이런 공자를 누가 싫어하겠는가. 최근 우리사회에 세대간의 갈등이 깊어지고 있다. 보수와 진보는 역사상 언제나 있어 왔다. 보수와 진보가 건강한 긴장관계를 유지하면서 상대방을 배려해 줄 때 발전이 있는 법이다. 노인과 젊음의 구분은 나이가 절대적인 기준이 될 수 없다. 나이는 숫자에 불과하다고 하지 않는가. 생각이 젊으면 나이를 아무리 먹어도 젊은 것이다. 또한 우리는 때로는 노인, 때로는 젊은이의 위치에 있다. 영원한 노인 영원한 젊은이란 없는 법. 다만 상대적인 노인과 상대적인 젊은이가 있을 뿐이다. 노년과 장년과 청년세대가 易地思之의 자세로 상대방에게 평안과 믿음과 관용을 베풀 때 개인의 참다운 성공이 보장될 뿐만 아니라 더욱 성숙된 사회가 되리라고 믿는다. **人間**

# 인목회 청도공장 방문기



2004년 8월 27일 정오, 우리 연구원의 소모임인 제4그룹 인목회 회원 10명이 인천 국제공항 출국장에 나타났다. 중국 청도(칭다오)로 가는 오후 2시 비행기를 타기 위해서이다. 우리는 지금 우리 회원인 차진영 성부트레이딩(주) 사장의 합작 파트너 지파그룹(即發集團)을 공식 방문한 후 여름휴가를 겸하여 청도에서 골프를 즐길 것이다. 나이와 상관없이 여행은 언제나 설레기 마련이다. 청도 상공에서 보이는 것은 용기중기 모여있는 붉은 벽돌집, 그 주변의 푸른 농장 그리고 파란 바다다. 인천에서 맑은 날 아침엔 청도에서 닭 우는 소리가 들린다는 옛말처럼 우리나라와는 아주 가까우며 기후도 비슷하다고 한다. 1시간 10분 후 우리는 청도 공항에 도착했다.

지파그룹은 청도공항과 청도시 중간에 있는 지모 현에 소재하고 있다. 가는 도중에 우리는 한글 간판을 정말 많이 보게 된다. 이곳 청도에는 5~6천 개의 한국기업과 5~6 만명의 한국인들이 진출해 있다고 한다. 중국에서 한국인이 가장 많이 살고 있는 도시인 것이다.

공항까지 와 주었던 버스에서 내리니 지파그룹의 양위동 부회장이 나와 우리를 안내한다. 지파그룹은 1955년에 설립된 국유 대규모 기업그룹으로 그룹 내 내·외자 기업 23개가 있으며 종업원 15,000명 자본금 10억원, 연간 수출 3억불 외형의 섬유, 가발 업체로 산동성 제일의 섬유 봉제 수출업체이며 중국 전체에서도 6위라고 한다.

우리 일행을 놀라게 한 것은 우선 그 규모다. 30만평의 대지 위에 원사, 염색, 편직, 봉제, 검사, 포장에 이르기까지 전 공정을 그룹 내 공장에서 처리 할 수 있도록 일괄 생산 공장을 갖추고 있다. 또한 미래



수요를 대비해 30만평을 추가로 조성하고 있다. 재미있는 것은 그룹 건물상부를 붉은색 띠로 돌려 표시하여 어디서나 지파그룹임을 쉽게 인식 할 수 있다. 또 하나는 우리들이 본 생산 검사 설비들이 새것이고 디지털화 된 것이라는 점이다. 이 그룹의 경쟁력은 최신 설비, 저 임금, 일괄 생산 체제에 따른 물류비 절감과 스피드 경영

그리고 엄격한 품질관리에서 나온다. 그래서 자체 브랜드 'JASFE EL' 을 세계화시키고 UNICLO, GAP, FILA, POLO, NIKE 등 국제적인 브랜드로 OEM생산을 하고 있다.

공장을 돌아보면서 많은 최신 일본제 기계들을 보게 된다. 일본이 합작하거나 투자한 것이다. 결론은 기계도 팔고, 자기들 디자인을 가져와 싼 인건비로 물건을 만들어 국제 브랜드를 붙인 뒤 세계시장에 판매하는데 중국의 공장을 이용하고 있는 것이다. 중국은 고용창출과 기술도입을 환영하고 일본은 기계설비 판매와 생산기지화로 실리를 챙기고... 이런걸 WIN-WIN 전략이라고 하는데, 우리기업들의 중국진출 전략에 시사하는 바가 아닐까 생각 해 본다.

여기에 우리의 주인공 차진영 사장이 등장한다. 그는 누구인가? 1975년 영남대학교 경영학과를 졸업한 후 첫 직장에서 장갑 제조 수출에 관한 인연을 맺어 1984년 성부트레이딩을 창업하고 오늘에 이르기까지 30여 년간 장갑을 만들어 수출해 왔다. 특히 1992년에는 한국 기업 최초로 폴란드에 진출하여 장갑 만드는 합작법인(SUNGBOO POLAND Z.O.O)을 설립하고 폴란드 최대의 장갑 공장으로서 키워 유럽지역 수출 전진기지 현지화에 성공하였다. 현재 대지 3,000평에 1,200평의 건물을 사용하여 'SUNGBOO' 란 브랜드로 전년도 기준 500만불을 수출하고 있는 동구라파에서 가장 알려진 장갑 공장이다.

이런 경험을 살려 이번에는 국내 생산시설을 청도 지파그룹이 제공한 대지 3,000평 건평 1,000평에 옮겨 현지에서 싼 임금으로 생산하고, 한국 본사에서는 미국, 캐나다의 기존 바이어로부터 L/C를 받아 적정이윤을 취하고 'BACK TO BACK L/C' 를 중국 합작회사 지파성부패션(주)으로 열어주어 선적하게 된다. 성부의 전년도 수출실적은 1,000만불이었고 합작을 계기로 크게 성장이 예상된다. 차 사장의 합작지분은 15%로써 배당에 참여 할 수 있다. 합작법인의 새 공장은 내장이 다 끝나고 다음달 생산에 들어간다. 차 사장의 비즈니스 신조는 신의와 인간관계라고 한다. 우리는 공작견학과 만찬 과정에서 합작 파트너의 차 사장에 대한 태도를 통해 이를 확인 할 수 있었다.

## 한중덕 통인안전보관(주) 부사장

1942년 생 / '66 동아대 경제학과 졸업 / '72 서울대 경영대학원 석사 / '61~'67 한국은행 / '67~'97 외환은행 / '72 LLOYD BANK, LONDON 연수 / '82 IMD, GENEVE 연수 / '97~현 인간개발연구원 상임이사 / '00~현 통인안전보관(주) 부사장

견학을 마친 우리는 지파그룹의 비즈니스 센터 내의 숙소로 안내되었고, 만찬도 그 안에 있는 식당을 이용하였다. 이 시설들은 외빈을 위한 것으로 고급스럽지는 않지만 청결하고 불편이 없었다. 만찬에는 우리측에서 준비한 백제금관을 인목회 회장인 김용희 (주)광인 회장이 지파그룹 양 부회장에게 전달하고 양 부회장의 환영사와 김회장의 답사가 있는 후 중국식 주도에 따라 자기가 좋아하는 술을 3배씩 했다. 술은 다양한 도수의 중국 술, 포도주, 유명한 칭다오 맥주가 준비되어 있었다. 양 부회장은 낮에 우리를 공장으로 안내하던 사람이다. 훌륭한 분들을 모시게 되어 영광이라며 우리들의 질문에 솔직히 답하여 주었고, 청도에 오면 언제든지 방문해 달라고 하면서 한국에 가게 되면 우리 연구회에도 참석하고 싶다고 했다. 매우 성실하고 솔선수범하며 원만한 인간관계를 유지하는 모범적인 중국 공산당 당원임을 짐작케 했으며 소탈하고 권위적인 데는 별로 찾아볼 수 없었다.



▶ 본 연구원 회원들과 중국관계자들이 만찬을 즐기고 있다.

식탁메뉴가 그리 낮설지 않고 음식 맛이나 간이 잘 맞았다. 기름지거나 맵거나 짜지도 않고 적당한 야채와 새우, 조개류 그리고 생선 등 우리들이 즐겨먹는 요리여서 정말 좋은 술과 칭다오 음식을 즐겼다. 술잔이 몇 차례 채워지고 장만기 회장의 72도짜리 러브 샷 계의로 분위기는 무르익었다. 여기에 장홍열 이사장의 중국 국기에 관한 해설이 본토인을 경악케 하고, 김성부 사장의 이벤트 마케팅에 관한 제의 등 많은 대화가 활발히 진행되어 시간 가는 줄 몰랐다.

자리를 바꾸어 발 마사지실. 취중에 단꿈을 꾸었는지 다음날 언제 마사지를 했느냐고 시치미를 떼는 사람이 나올 정도로 1시간 이상 정성을 다하는 것이 다시 찾고 싶은 마음이 들었다. 역시 약을 팔려고 공짜로 해주던 마사지와는 질적으로 달랐다. 중국도 서비스의 본질을 알기 시작한 것일까? 이렇게 우리들의 공식적인 하루 스케줄은 끝나고 있었다.

8월 28일, 아침부터 비바람이 세차다. 계절적으로 좀체 오지 않을 비가 쏟아진다. 그래도 골프는 해야지. 9시 부킹 시간에 맞춰 화산 골프장으로 갔다. 우리 말고 많은 한국인들이 기다리고 있었다. 비로 인해 티 업을 시키지 않고 있었다. 비만 그치면 우리는 1순위로 나가게 되어 있다. 그러나 비는 그치지 않고 11시가 넘어 폐장한다는 최후

통첩이 왔다. 여기까지 와서 공을 못 치면 관광이나 하지 했는데 좀 멀지만 개장 한 곳이 있으니 그리로 가잔다. 두 시간쯤 달려갔다. 가는 동안 비행기에서 내려다 볼 때의 붉은 벽돌집 모습과 파란 들판을 가까이서 볼 수 있었다. 붉은 벽돌집은 내부를 들여다 볼 필요도 없겠지만 충분히 짐작이 갈만한 우리의 60년대 모습이고, 파란 색의 작물은 옥수수과 땅콩 밭이었다. 창가로 스며드는 냄새는 우퍼 공장에서 나는 냄새인 것 같아 공해 산업이 몰려들어 온 것을 짐작하게 한다.

도착해 보니 한국인이 새로 인수 개발하여 개장 6개월이 안 된 골프장이다. 아직 질서가 잡히질 않고 서비스가 우리나라 기준으로 하면 빵점이다. 코스 관리도 되어 있질 않아 몇 팀씩 밀리는 홀이 있는가 하면 중간에 팀을 끼워 넣어 짜증나게 하는 것이 수년 전의 우리모습을 닮았다. 장만기 회장은 어제 저녁 그렇게 즐기기도 파이팅이 좋다. 방기봉 사장은 오랜만에 골프채를 잡아 땀 께나 흘렸다. 김상래 사장은 그림에도 불구하고 싱글 스코어를 기록하고 박성훈 사장과 김용희 회장, 김성부 사장, 장홍열 이사장 모두 A급 골퍼들이다.

어쨌든 골프는 즐겁다. 확 트인 잔디밭을 심호흡을 하며 걷고, 공에 집중하다 보면 정신이 맑아진다. 샤워 후 김상래 사장이 사다 준 맥주 맛은 오래 동안 기억 될 것이다. 이날 골프 모임과 만찬은 지파그룹 차기 회장이 될 송연양 총경리가 나와 하루를 함께 해 주었다. 이런 것을 보아 우리 차진영 사장의 그룹내 신인도를 알 수 있지 않나 생각한다.

8월29일 마지막 날은 어저께 비가 와서 못 쳤던 화산 골프장에서 우리 회원들끼리 우의를 다지며 여유있는 대화를 나누는 시간이 되었다. 코스도 역사만큼이나 좋고 관리도 그런 대로였으나 웨어웨이 상태는 맨땅이 많고 잔디관리도 우리나라와는 비교가 안 된다. 이날도 우리의 총무 권희설 사장은 경비관리, 스케줄관리 등 잔잔한 신경을 쓰느라 여행을 제대로 즐겼는지 모르겠다. 골프 후 돌아와 지파그룹 식당에서 두 그릇씩이나 먹은 우동 맛은 이번 여행의 참 맛이였다.



▶ 김용희 회장이 지파그룹 양위동 부회장에게 기념품을 전달하고있다.

1시간 가량 연발된 비행기를 타고 인천공항에 밤 10시경에 도착하였다. 이번 여행에 많은 경비와 시간, 그리고 정성을 쏟아 준 차진영 사장에게 진심으로 감사 드리고 중국 비즈니스도 성공하길 것을 기원하며 우리 인목회 회원들의 우의가 세상 다하는 날까지 지속되길 바란다. 人間

# 나라 위상이 바뀌었는데

“**뭔가** 를 하려는 사람은 젊어야 하고 돈이 없고 이름이 없어야 한다.” 중국의 거인 모택동이 남긴 이 짧은 한마디가 요즘의 내겐 참으로 아프게 다가옵니다.

내가 숲 속에 자연 의학캠프를 구상한지는 20년도 넘었습니다. 한데 막상 터를 잡고 시작하려니 모두가 말합니다. “뭔가 더 필요해? 돈? 명예? 인기? 그리고 그 나이에... 속된 말로 잘 해야 본전, 잃을 것밖에 없는데 왜?”

하긴 내 생각에도 그렇습니다. 이것도 이름이라고. 남들이 들으면 웃기는 그 이름에 행여 누가 가랴. 노후를 대비, 아껴 둔 몇 푼마저 날리면? 그것도 돈이라고. 그리고 이젠 넘어져도 쉬 일어날 수도 없습니다. 그런 저런 생각하니 몸도 마음도 움츠러 들 수밖에 없습니다. 난 마치 몰래 잡은 토끼 한 마리를 놓치고 싶지 않아 숨어 떨고 있는 밀렵꾼 같은 심정입니다. 놓아 버리면 될걸. 그게 아까워 발발 떨고 있는 것이죠. 생각할수록 내 자신이 초라하고 치사해 집니다.

정말이지 돈도 이름도 그리고 나이도 없던 젊은 시절이 그리워집니다. 참으로 힘든 시절이었지만 그때 하늘이 무너진대도 정녕 두렵진 않았습니다. 넘어지면 일어나지, 젊음의 걱정 앞에 거칠게 없었습니다. 밀쳐야 본전, 어차피 맨 손인데 잃을 게 있어야 두렵지요. 지금의 나와는 너무나 대조적입니다. 젊은 날의 그 불타던 열정, 용기, 선열감은 사라졌습니다. 그나마 겨우 가진 것 때문에. 밀쳐야 본전과 잘해야 본전은 엄청난 차이입니다. 이런 생각들 때문에 밤



이시형  
사회정신건강연구소 소장

잠을 설치곤 할 때가 더러 있습니다.

한데 요즘 우리나라 형편이 꼭 내 입장 같아서 고소를 금치 못하게 됩니다. 돌이켜 보면 전쟁의 폐허 위에 우린 참 용감했습니다. 무슨 일이고 겁 없이 덤벼했습니다. 물론 이것저것 가릴 형편도 아니었지만, 일단 뛰고 난 후 생각했습니다. 워낙 뒤쳐진 형편이라 따라 가려니 급히 서두를 수밖에 없었지요. 억지도 부렸고 무리도 있었습니다. 그러자니 실패도 실수도 많았습니다. 일군 것도 많았지만 집이 무너지고 다리가 끊어지고, 좀 창피했지만 크게 개의치 않았습니다. ‘처음 하는 일에 그럴 수도 있지’ 우린 뻘뻘스러우리 만큼 얼굴이 두꺼웠습니다. 그리고 세계도 그런 눈으로 봐주길 바라고 그걸 그런 대로 통했습니다.

한데 이젠 그런 응석이 먹혀들지 않게 된 것. 이게 지금 우리의 ‘행복한 불행’입니다. 한강의 기적이니, 용이니 하는 찬사만은 아닙니다. 88올림픽, 월드컵, IT, 한류 열풍, 무역 물량... 우린 지금 세계 정상권을 달리고 있습니다. 이젠 무명의 코리아가 아닙니다. 더 이상의 실패나 실수는 세계가 용납치 않습니다. 이름에 걸맞게 빈틈없이 잘해야 합니다. 파병 문제에서 미군 철수, 수도 이전, 국보법 등 국론이 분분합니다. 넓게 멀리 보고 신중을 기해야 합니다.

걸핏하면 들먹이는 폐쇄적인 국수주의로는 국제 교아가 됩니다. 자주라는 말도 조심스러워야 합니다. 기억나십니까? 지난 경제위기 때 이 지구상 누가 우리를 옹호하고 후원해 준 나라가 있었습니까? 회심의 미소를 짓던 이웃도 있었습니다. 우린 국제사회의 냉엄한 생존 원리를 잊어선 안됩니다. 나라의 위상에 걸맞게 베풀기도 하면서 함께 나아가야 합니다.

이제 코리아는 이름도 돈도 없는 신생국가가 아닙니다. **人間**

품질경영 / 환경경영 / 안전·보건경영 인증업체  
(ISO 9001) (ISO 14001) (KGS 18001/OHSAS 18001)



자연은 소중한 유산입니다.

미래에 후손에게 남겨줄 소중한 유산은 자연입니다.



우리의 깨끗한 환경을 지키는 “서울도시가스”

21세기 인간과 환경을 생각하는 기업문화를 만들겠습니다.



서울도시가스주식회사

www.seoulgas.co.kr



**창업자 유일한박사**  
 "좋은 약을 만들어 동포에게 도움을 주자"  
 유일한박사의 창업 정신은 신뢰받는 유한  
 양행을 이룬 밑거름입니다.

# 유한의제품은 언제나 믿음을 줍니다。

우수의약품생산을 위해 오직 한길만 걸어온 유한양행-배풀어주신 고객의 사랑에 보답하도록  
**더욱 정성을 다하겠습니다.**



## 건강한 사회를 만드는 유한의 기업정신

유한은 기업이윤의 40%를 사회에 환원하여 각종 장학 사업 및 교육사업, 소년소녀 가장돕기 등 공익사업을 위해 사용함으로써 창업자 유일한박사의 정신을 이어받아 사회 봉사와 나눔의 정신을 꾸준히 실천하고 있습니다.

## 국민 건강을 지켜온 유한양행

"좋은 약을 만들어 국가와 동포에게 도움을 주자"는 창업 이념은 끊임 없는 우수의약품의 개발로 이어져 벼들표는 신용의 상징이 되었으며 각종 치료제를 해외로 수출, 그 우수성을 인정받고 있습니다.

## 건강한 미래를 만드는 유한의 연구개발

새로운 간장질환치료제(YH-439)와 항궤양 약물(YH-1885), 그리고 에이즈 치료원료를 개발하는 등 한 순간도 멈추지 않는 유한의 새로운 신약 개발은 건강한 미래를 앞당기고 있습니다.



신용의 상징-벼들표

**유한양행**