

Better People Better World

# 좋은사람 좋은세상

2009 1.2

불황은 어느 시기에나 있기 마련,  
이번 불황을 아시아 1위로 도약하는 기회로 삼을 것



머릿글 연구개발인력교육원 원장 문유현  
1·2월프로그램

Issue&Seminar 한독약품 사장 고양명

CoverStory 유한킴벌리 사장 김중곤

리더십이야기

세상을 보는 눈 초이스토웰컨설팅 소장 이계옥

지자체포커스 서울 광진구청장 정송학

카툰스토리 넥스트리인터넷 대표 최윤규

명사초청특강 워닝경영연구소 소장 전옥표

발행인편지

윤병철칼럼

표지인물 김중곤 사장 | 사진 오경근 원장



인간개발연구원  
KOREA HUMAN DEVELOPMENT INSTITUTE

통권 제91호 [비매품] 등록번호: 서울 마 03200 발행일: 2009년 1월 2일 발행인: 장만기  
편집: 정용달 T.070-7500-9500(대) F.2203-1974 디자인 페가수스(www.pegasus.or.kr)  
주소: 135-280 서울시 강남구 대치동 966-4 동성빌딩 202호 www.khdi.or.kr (주)동명인쇄

# 음식을 만들지 않습니다 문화를 요리합니다



고품격 식문화 서비스를 제공하는 현대푸드시스템 -  
어제는 영화관, 오늘은 콘서트장, 내일은 프리젠테이션이 펼쳐지는 종합 식생활 문화기업으로 만들겠습니다

## It's New Eat's New

食事が 아닌 式事리  
현대푸드시스템이 대한민국 식문화의  
새로운 패러다임이 되겠습니다



# 앞서 가 본 미래사회, 과학기술 전문성이 경쟁력

문유현 연구개발인력교육원 원장

'미국 뉴욕에 사는 사람(뉴욕이) 저녁을 두고 고민하다 갑자기 북경 요리요리가 먹고 싶을 때 자연스레 북경의 유명한 식당에 예약을 하고 북경에 가서 저녁을 맛있게 먹고 뉴욕으로 돌아오는 시대가 도래할 것이다'

꿈같은 이야기지만 21세기 새로운 100년, 지구촌 모습을 두고 미래학자의 인터뷰를 다룬 기사의 일부 내용이다.

이보다는 현실적인 예측을 하나 더 소개하겠다. 2025년경에는 음식 5배의 초음속 여객기가 보편화될 거라고 한다. 현재도 기술은 가능하지만 아직 수요가 없고 경제성이 문제란다. 예측시기의 정확성은 그렇게 중요하지 않다. 분명한 것은 초음속 여객기 시대가 열릴 거라는 사실이다. 음식 5배의 초음속 여객기가 보편화되면 서울-뉴욕, 서울-파리는 2시간대, 지금의 서울-부산, 서울-광주 개념으로 단축될 것이다. 우리 자녀들은 서울이 아닌 전 지구촌을 무대로 생활할 것이고, 아마 서울-뉴욕, 파리의 주말 부부도 탄생할 것이다. 전 지구촌 1일 생활권 시대도 꿈꿔볼 수 있는 세상이 되겠다.

인간수명은 어떠할까. 앞으로 50년 후면 주변에 100세 넘는 노인을 쉽게 접할 수 있게 된다. 지금의 80세 평균수명이 100세가 넘는 거라는 이야기다. 개개인의 유전자 지도가 100불이면 가능한 시대, 개개인에 대한 각종 질병의 발병 가능성을 예측하고, 이에 대한 예방과 맞춤 치료가 가능한 시대가 다가오고 있다. 요즘음 상식으로 통하는 60세 청년은 말도 안 되고, 심지어 50~60대 첫 출산을 생각할 수도 있다고 한다.

평균수명 100세 시대를 상상해 보라. 경제활동 인구는 물론 정치구조, 소비패턴, 식생활, 놀이문화도 완전히 뒤바뀌 놓을 것이다. 내 나이 50대 후반인데, 싫더라도 100세까지는 살지 않을까 싶다.

교육분야에서 예견되는 변화도 가히 혁명적이다. 분야별 과목별 세계적 슈퍼스타 교사가 나타나고, 세계 어디서나 인터넷 동영상으로 이들의 강의를 접할 수 있을 것이다. 미 MIT 대학은 모든 강의와 실험실습 등의 일반 공개를 목표로 open courseware 프로그램을 적극 추진하여 이미 많은 과목들이 인터넷에 공개되고 있다.

일본에서는 컴퓨터나 휴대폰으로 강의를 수강하고 수업을 지도하는 인터넷 고등학교가 설립 운영되고 있다. 초중등이든 대학이든 대부분의 교과목을 인터넷상에서 서로 질문을 주고받으며 수강할 수 있는 날도 멀지 않다. 지금의 오프라인 공교육은 체육 활동이나 토론 등 공동체의 식 제고에 필요한 일부 과목에 극히 한정될 거라고 한다. 전 세계 유명한 대학, 유명한 교수를 찾아다니며 강의를 듣고 필요한 학점을 이수하여 졸업장을 받는 시대도 결코 공상이 아니다. 교육은 100년 대계라고 하는데 몸집 큰 우리의 공교육 체계로 얼마나 버틸 수 있을지 걱정이다.

앞으로의 직업은 어떠할까. 20년 후면 현 직종의 90%가 사라질 거라는 전망이다. 새로운 유망 직종의 대부분은 과학기술과 직간접 관련되

는 것들로 예견하고 있다. 전 세계를 무대로 하는 1인 기업시대, 인터넷 상에서 서로를 고용하며, 직업을 찾아 국경을 자유롭게 넘나드는 전자 이민자(electronic immigrants), 국가안보 개념의 패러다임까지 바꿀 전자 전쟁(electronic warfare), 차세대 에너지원으로서의 수소에너지와 핵융합 등도 과학기술이 가져올 미래사회 모습의 극히 일부분이다.

이러한 미래사회에서 진정한 경쟁력은 무엇일까. 단언하건 데 이는 바로 과학기술에 대한 이해능력과 전문성이다. 국가든 기업이든 개인이든 그 운명은 과학기술이 가져올 미래사회를 얼마나 정확히 예측하고, 이를 미리 준비하고 대처해 나가느냐에 달려있다. 어느 곳에서 무슨 일을 하던 과학기술과 직간접으로 관련되지 않은 분야가 없다. 지구 온난화, 사이버 테러, 북한 핵문제, 광우병 등 자주 회자되는 국내외 이슈도 많은 경우 과학기술과 밀접하게 관련되는 것들이다.

변호사도 법률지식만으로는 경쟁력을 갖기 힘들다. 과학기술과 관련한 법률자문 수요가 크게 증가할 전망이다. 과학기술 전문성을 함께 갖추 때 그 진가를 발휘할 수 있다. 펀드매니저도 마찬가지이다. 투자하고자 하는 기업의 기술가치를 평가할 수 있어야 하고, 투자위험을 관리할 수 있는 고도의 수학적 시뮬레이션 기법을 개발 활용할 줄 알아야 한다.

요즈음 재정학이 금융공학이라는 이름으로 뜨고 있는 이유도 바로 여기에 있다. CEO는 말할 것도 없고 정치인도 공무원도 심리학, 신학, 인류고고학 등 인문사회학자도 과학기술 전문성이 겸비될 때 그 능력을 배가할 수 있을 것이다.

자녀를 진정 사랑하고 자녀의 미래를 걱정하는 학부모들에게 당부하고 싶은 말이 있다. 가능한 한 자녀의 꿈이 무엇이든 우선 이공계를 먼저 공부하게 하자. 그리고 구체적인 꿈에 따라 경영학이든 정치학이든 법학이든 신학이든 공부가 가능하다. 그 방법으로는 복수전공을 하거나 학사편입 등이 있다. 앞으로 도래할 미래사회에서는 좋은 싫든 평생 공부하고 끊임없이 변화하는 자만이 살아남을 수 있기 때문이다. 문과를 전공하고 나중에 필요를 깨달아 이공계를 공부하고자 할 경우 이미 때는 늦고 말 것이다. 순서가 중요하다.

새해에는 기업은 물론 공직 언론 문화 예술계에도 과학기술 전문인력의 진출을 확대하여 경쟁력의 핵심인 과학기술 전문성의 기틀을 더욱 다져나가는 한 해가 되기를 소망해 본다. **문유현**

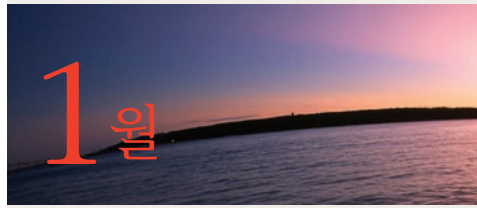


문유현 원장

1952년 생으로 연세대 금속공학과를 졸업하고, 한국과학기술원 재료공학 석사, 미 카네기멜론대 공학 석사, 워싱턴대 공학석사 및 박사과정을 수료했다. 과학기술처 원자력정책과장, 연구기획조정관, 기계전자연구소장 등을 역임했으며, 주미대사관 과학관, 과학기술부 과학기술협력국장, 과학기술정책실장, 청와대 과학기술비서관 등으로 활동했다. 이 외에도 한국과학기술원 객원교수, 한국과학기술단체총연합회 사무총장을 지낸 바 있다.

# 인간개발경영자연구회 프로그램

매주 목요일 07:00~09:00



## 〈신년하례회〉

### 2009 새로운 희망, 위기는 기회다

제1578회 1월 8일 롯데호텔(소공동) 3층 사파이어볼룸

미국발 금융위기가 전 세계적인 불황을 몰고 온 가운데, 불황의 그들은 해를 넘어서도 그 끝이 보이지 않는다. 사실 지금의 위기는 언제 끝이 날지 모르는 위기다. 특히 올해가 더 어려울 것이란 전망이 지배적이다.

그러나 위기가 곧 기회일 수 있다. 지금의 위기가 20세기 경영마인드, 경영시스템을 21세기에 맞게 바꿀 수 있는 절호의 기회가 될 수 있다는 것이다. 딜로이트안진회계법인의 김일섭 회장은 최근 세계적인 경제위기 상황을 두고 '성공은 실패의 어머니'라고 말한다. "성공한 국가나 기업은 성공의 과신과 추억에 빠져 스스로 실패를 인태하기 쉽다"는 것이 그의 주장이다. 또한 "불황의 장기화에 대비해 인재와 현금의 여유자원을 확보하고 전사적, 종합적, 전문적 상시 위기관리시스템을 가동해 조직의 긴장감을 유지시키는 게 중요하다"고 강조한다. 위기상황일수록 현명한 성장을 모색해야 한다는 것이다.

이를 통해 글로벌 경제위기가 끝나고 회복기에 접어들면 불황을 대비했던 기업들에게는 더욱 좋은 기회가 찾아올 것이다. 특히 호황기에 기대하기 어려웠던 낮은 가격으로 우량기업을 매입할 수 있는 기회도 엿볼 수 있을 것이다.

이번 신년하례회 겸 연구회에서는 한국회계연구원장 및 이화여대 부총장을 역임한 김일섭 회장을 초빙하여 세계적인 불황 속에서 기업들이 이번 위기를 재도약의 기회로 삼는 방법과 함께 2009년의 희망에 대해 이야기해보는 시간을 갖는다.

### 고승덕의 ABCD 성공법-포기하지 않으면 불가능은 없다

제1579회 1월 15일 롯데호텔(소공동) 2층 에메랄드룸

각종 방송 출연으로 우리에게 친숙한 고승덕 국회의원. 그는 한사람이 한 것이라고는 믿을 수 없을 만큼 엄청난 일들을 해냈고 또 하고 있다.

그는 시골의 신설 중학교 학생으로 최고 명문이던 경기고에 입학해 우등으로 졸업했고, 서울대 재학 중 고시3관왕의 타이틀을 획득하고 법대를 수석으로 졸업한 후 하버드, 예일, 컬럼비아 로스쿨을 거쳐 미국 4개주 변호사 자격을 취득한 유능한 변호사이다. 수원지방법원 판사와 세계 최대 로펌(law firm)의 변호사도 역임했다. 방송, 증권, 강의, 저술, 봉사 등 다양한 활동도 활발하게 하면서, 새로운 패러다임(파동원리)을 개발해서 증권전문가 반열에 올랐고, '고변호사의 주석 강의'로 경제 분야 베스트셀러 작가가 되기도 했다.

이제 그는 정치라는 분야에 새롭게 도전했다. '포기하는 순간 불가능은 확정된다', '급할수록 정석으로'라는 철학을 가진 그에게는 성취한 것에 안주하지 않고 항상 새로운 목표에 도전하면서 살아온 에너지 창출법이 있다. 위기의 시대를 뚫어나가야 하고, 항상 새로워야 하는 기업의 CEO에게 가장 필요한 항목이 아닐 수 없다.

이번 연구회에서는 국회의원으로 변신한 고승덕 의원을 초빙하여 이웃집 아저씨 같은 털털한 이미지의 그가 어떻게 고시에 합격하고 성공한 변호사가 되었고, 국회의원까지 도전하게 되었는데 그만의 성공 방식에 대한 진솔한 이야기를 듣는 시간을 갖는다.



김일섭 딜로이트안진회계법인 회장

서울대 경영학과 졸업 | 서울대 경영학 석·박사 | 한국공인회계사회 부회장 | 한국공인회계학회 회장 | 벤처리더스클럽 회장 | 삼일회계법인 부회장 | 한국회계연구원 원장 겸 회계기준위원회 위원장 | 이화여대 경영부총장 | 다산회계법인 대표이사 | 행정개혁시민연합 공동대표 | 한성학원(한성대학교) 감사 | 유한학원(유한대학) 이사장

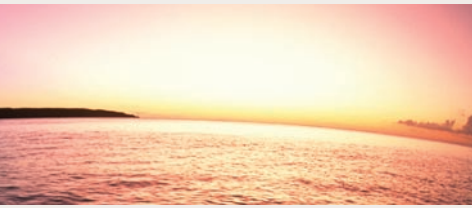
〈상훈〉 국민훈장 동백장, 자유경제 출판문화상 우수상, 미국공인회계사시험 우등상 하



고승덕 한나라당 국회의원

서울대 법학과 졸업 | 서울대 법학 석사 | 美 하버드대, 예일대 법학 석사 | 美 컬럼비아대 법학 박사 | 사법고시 최연소 합격, 외무고시 차석 합격, 행정고시 수석 합격 | 수원지방법원 판사 | 美 4개주 변호사 | 이화여대 법과 대학 겸임교수 | 로드법률사무소 대표이사 | 이화여대 법학과 겸임교수

〈저서〉 고변호사의 주석강의, 포기하지 않으면 불가능은 없다, 주석 실전포인트



인간개발경영자연구회는 격변하는 환경에서 끊임없이 도전을 받고 있는 경영자와 지도자들이 공동의 관심사를 함께 연구하고 상호간의 경험과 지혜를 나눔으로써 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.



**김갑수** 시인 / 문화평론가

성균관대 국문과 졸업 | 성균관대 대학원 졸업 | 실천문학 신인시선집에 '시여 무기여'로 데뷔 | 한겨레신문 정치칼럼니스트 | 문화일보 공연담당 객원기자 | 인터넷시점 YES24 서평위원 | 웅진출판 편집부장 | 국제신문, 과학과 기술 고정 칼럼니스트 | 삼성경제연구소 SERI CEO 감사 | 교보문고 북멘토 위원 | 세종사이버대학 초빙교수

<상훈> 한국출판문화대상 공로상, 한국출판문화대상 특별상

<저서> 시여 무기여, 세월의 거지, 나의 레종 데뜨르, 나는 왜 나아야만 할까, 삶이 괴로워서 음악을 듣는다 외



**김벌래** 홍익대 광고홍보학과 교수

극단 '행동무대' 창립, 대표 | 사운드프로덕션 '38오디오' 창립, 대표 | (주)서울동화 사운드 제작, 감독 | (주)선우광고 라디오CM, TV-CF 오디오 감독 | 한국예술종합학교 연구원 감사 | 중앙대 예술대학원 감사 | 한국광고연구원 PRO 감사 | 한국방송광고공사 교육원 감사 | (사)WELCOME TO KOREA 이사 | CF감독 및 출연 30여 편, 연극음악효과 300여편 제작

<상훈> 국무총리표창, 한국방송광고공사 TV CF 음악효과 대상, 제1회 에밀레 대상, KCU97 최우수광고인상 특수음향 대상, KCD 한국광고영화감독협회 오디오부문 공로상 외

## 두 개의 문

제1580회 1월 22일 롯데호텔(소공동) 3층 사파이어볼룸

우리가 사는 이 세상은 상식과 일상의 공간이다. 그것은 존재의 첫 번째 문이다. 누구나 똑같이 경험하며 살아가는 세상이다. 하지만 삶이란 그리 간단한 문제가 아니다. 사람의 내면에는 설명하기 힘든 어떤 비밀스럽고 난해하며 고통스럽기까지 한 영역이 있다.

자신의 정체감을 이루는 모든 외적 연결고리가 끊어져 막막 절벽으로 대면해야 하는 그곳, 편의상 그곳을 실존의 영역이라 한다. 막막하고 캄캄한 그곳으로 뛰어들고 싶어하는 충동은 누구에게나 감추어져 있다. 그곳은 심연이다. 이른바 생의 두 번째 문이다. 하지만 그 문은 잘 보이지도 않고 잘 열리지도 않는다. 특정한 통로를 통과해야만 열리는 문이다.

실존의 캄캄한 공간 속으로 들어가는 경로 가운데 하나가 바로 예술체험, 그 중에서도 클래식 음악이다. 그럼 왜 클래식인가. 그것은 첫째, 시간으로 구성되어 있다. 둘째, 청각이라는 감각에 호소하는 직관의 영역이다. 셋째, 무엇보다 길이가 길다. 넷째, 어느 정도의 공부와 훈련을 해야만 한다. 다섯째, 대체로 모호한 안개 속 같이 불분명하고 비언어적이다.

이번 연구회에서는 문화평론가로도 활발한 활동을 하고 있는 김갑수 시인을 초빙하여 여러 음악가들의 음악을 직접 들어보고 클래식의 역사에 대한 알찬 정보와 함께 예술가의 삶과 음악을 통해 '나는 누구인가'라는 실존적인 물음에 대한 답을 찾아보는 시간을 갖는다.

## 보이지 않는 상상력, 소리의 세계

제1581회 1월 29일 롯데호텔(소공동) 2층 에메랄드룸

청각은 인체의 감각 중 가장 먼저 열리는 감각으로 태어는 오감 중에서 오로지 소리를 통해서만 외부 세계를 감지한다고 한다. 또한 소리는 단지 귀로 듣는 것뿐만이 아니라 인체를 지배하는 뇌에도 중요한 영향을 미치며, 시각보다 더 무한한 상상의 세계로 사람들을 인도한다는 연구결과들이 많다.

콜라병을 따면 터져 나오는 '뽕' 하는 소리, 양치 후 '뽀드득' 하는 소리를 내는 모 치약광고, '탁~' 문 두드리는 속옷 광고 소리 등은 듣기만 해도 대부분 알 수 있는 소리들이다. 이는 '소리'라는 장르를 통해 듣는 이로 하여금 상상력을 극대화시켜 더 이상의 제품설명이 필요 없게 만든다. 이 모두가 우리나라 광고 소리의 대부분을 창조해 낸 '광고 소리의 대부' 김벌래의 작품이다.

"심금(心琴)을 울린다"라는 표현이 있다. 사람의 마음에 굳이 가야금 금(琴) 자를 사용한 이유는 그만큼 소리와 마음이 공명하기 쉽기 때문일 것이다"라고 말하는 그의 수많은 소리들의 효과는 광고제품의 놀라운 매출기록들에서도 알 수 있다.

이번 연구회에서는 고졸학력으로 인한 차별과 멸시, 청각장애 등 수많은 장애를 극복하고 거듭되는 실패와 고난을 신나게 일함으로써 극복하고 지금의 자리에 오른 '늘 신나는 김벌래'의 인생 철학과 함께 40년 동안 음향작업을 하면서 2만편이 넘는 광고와 다양한 공연, 이벤트 등에 쓰인 소리를 만들고자 쏟은 그의 열정과 에피소드를 들어보는 시간을 갖는다.

# 인간개발경영자연구회 프로그램

<창립 34주년 기념연구회>

## 아시아의 빌 게이츠 스티브 김의 미국 성공신화와 꿈 희망 미래 이야기

제1582회 2월 5일 롯데호텔(소공동) 2층 크리스탈볼룸

앙프레푸르너(entrepreneur)라는 말은 '아무 것도 없는 상황에서 고부가가치를 창출하는 사람'을 의미하는 프랑스어다. 단순한 창업가나 기업가를 의미하는 것이 아니라 혁신적인 창조를 하는 사람이면서 기회를 찾아내고 활용할 수 있는 발전적인 사람을 일컫는 말이다.

우리나라에도 맨손으로 미국으로 건너가 막노동을 하며 학교를 졸업하고, 차고에서 조그만 회사를 시작해 미국 나스닥시장에 상장하고, 프랑스 최대의 IT장비회사인 알카텔에 무려 20억불(약 2조 5천억 원)을 받고 회사를 매각해 아시아의 빌 게이츠라 불리는 자일렌의 창업자 김윤중 회장과 같은 훌륭한 앙프레푸르너가 있다.

그런데 순식간에 엄청난 부를 거머쥔 것도 그렇지만, 그보다 더 특이한 것은 그의 돈을 쓰는 방식이다. 재미교포사회에서 스티브 김이라는 이름은 '통 큰 자선사업가'로 백만 달러가 넘는 거액을 '물 쓰듯이' 기부했으며, 방식에서도 매니지먼트 개념을 도입해서 더욱 화제가 되었다. LA 교포2세 교육관 건립사업에 1백만 달러, UCLA치대에 1백만 달러, 교포 장학금에 수십 만 불, 연변 과학기술대학에 연간 10만 달러 등이 그 예다. 그가 운영하는 각종 장학금은 웬만해서는 현황을 파악하기 힘들 정도다. 이것은 '최고의 투자는 사람에게 대한 투자'라는 그의 신념에서 비롯된 것이다.

이번 창립기념연구회에서는 2007년 한국으로 돌아와 사람과 기업이라는 미래 꿈나무를 키우는 활동들을 펼치고 있는 김윤중 회장을 모시고 그동안의 미국성공신화와 그가 꿈꾸는 한국기업의 미래 희망이야기를 들어본다.

## 이제 기업도 저탄소 녹색성장을 준비하자

제1583회 2월 12일 롯데호텔(소공동) 3층 사파이어볼룸

전대미문의 경제위기 상황이 도래하고 있다. 과연 현재의 위기를 극복하면서 미래에 당면할 본질적인 도전에도 대비하는 해법은 무엇일까? 정부는 그 해법을 '저탄소 녹색성장'에서 찾고 있다.

지난 8월 15일, 이명박 대통령은 '저탄소 녹색성장'을 국가에너지 기본정책으로 발표한 바 있다. 이는 녹색성장 분야에 대한 투자확대를 통해 실물경제 위축에 대응하고, 나아가 미래의 기후변화를 이겨낼 잠재력을 확충하겠다는 것이다.

이런 경제위기의 돌파구 모색에 기업 또한 예외는 아니다. 한국경제는 철강에서 자동차, 정보통신에 이르기까지 모든 산업을 고르게 갖춘 선진공업국가다. 그러나 앞으로 '환경의 시대'에서 현재의 경쟁력이 미래의 성공을 담보할 수 있을 지에 대해서는 그 누구도 장담하지 못한다. 이에 우리의 경쟁력의 원천인 주력산업이 환경·기후 친화적인 녹색산업으로 진화할 수 있도록 산업의 체질을 개선해 미래의 성공을 위한 재도약의 역량을 축적해 나갈 수 있도록 해야 한다. 즉, 기업의 '가치사슬 전 과정을 녹색화(Green Value Chain)' 하고 '산업구조를 저탄소형으로 재설계(Green Restructuring)'해 '핵심 주력산업의 녹색혁신(Green Innovation)'을 달성하는 '지식혁신주도형 성장 전략'으로의 도약이 필요하다는 말이다.

이번 연구회에서는 '저탄소 녹색성장'이 우리 경제의 화두로 떠오르고 있는 가운데, 녹색성장 환경경영을 실천하고 있는 홈플러스의 이승한 회장을 초빙하여 녹색성장을 통한 경제위기 극복의 실마리를 풀어보는 시간을 가져 본다.



김윤중 SYK Global 회장

서강대 전자공학과 졸업 | 1976년 미국 이민 | 美 캘리포니아주립대 정보통신학 석사 | 1993년 Xylan 창업, 대표 | Los Angeles Opera 이사 | Nara Bank 이사 | 2002년 NCC캐피탈 창업 | 미국 한국국제음악재단 창립이사장 | 서강대 경영대학원 겸임교수 | 꿈.희망.미래재단 창립 이사장

<상훈> LA타임즈 캘리포니아주 최고 고속 성장기업상, 남가주 초고속 성장 기술 기업상



이승한 홈플러스 그룹 회장

삼성물산 대표이사 | 삼성테스코 사장 | 한국체인스토어협회 회장 | 대한상공회의소 유통물류위원회 위원장 | 한국농물협회 전략경영위원회 위원장 | 세계표준화기구(GSI) 부회장 | 하버드대학 운영책임이사 | 서울대 지속가능경영포럼 공동주임교수 | 창익서울포럼 대표 | UNEF KOREA 이사 | Euro Korea Foundation(EKF) 이사

<상훈> 국무총리상, 금탑산업훈장, 다산경영상, 서울정책인 대상, 대한민국 창조경영인 대상, 대영제국 CBE커맨더 훈장, 창조경영인상 차

<저서> 세계중심국가가 되기 위한 방안, 월드베스트 인프라스트럭처, 100일간의 열정-창의변화 차



**정경원** KAIST 산업디자인학과 교수

서울대 산업디자인학과 졸업 | 서울대 산업디자인 석사 | 美 시라큐스대 산업디자인 석사 | 英 맨체스터 메트로폴리탄대 디자인전략론 박사 | 2002년 미국 우수산업디자인상 (2002 IDEA) 심사위원 | 세계 산업디자인단체협의회 집행위원, 고문 | 한국디자인진흥원 원장 | KAIST 대외협력처 처장

〈상훈〉 제1회 산업디자인진흥대회 대통령표창, 제5회 산업디자인진흥대회 은탑산업훈장

〈저서〉 디자인경영, 디자인과 브랜드 그리고 경쟁력



**나덕렬** 성균관대 의과대학 교수

서울대 의대 졸업 | 서울대 신경과학 석사 | 고려대 예방의학 박사 | 성균관대 의과대 신경과학교실 부교수, 교수 | 삼성서울병원 신경과 의사

〈저서〉 앞쪽형 인간

## 디자인경영과 트렌드

제1584회 2월 19일 롯데호텔(소공동) 2층 에메랄드룸

최근 디자인경영이 화두다. 디자인이 경영 전략의 핵심 요소로 인식되어감에 따라 전 세계적으로 '디자인'과 '경영'이 결합된 '디자인 경영'의 중요성이 증대되고 있다. 지식 기반의 시대를 넘어 창조 기반의 시대로 변화하고 있는 오늘날, 디자인의 가치는 더 이상 그 중요성을 강조하지 않아도 될 만큼 강화되고 있다.

디자인은 산업과 기업 내 브랜드와 함께 다루어져야 하는 중요한 핵심 자원이 됐고, 최고경영자에서 개발자, 마케터에 이르는 모든 구성원들이 다루어야 하는 전략적 도구가 되었다. 애플의 CEO 스티브 잡스는 자신의 영원한 라이벌 빌 게이츠에게 "빌 게이츠, 너는 뛰어봤자 내 발밑에 있다. 아름다움을 모르기 때문에"라고 했다. 소니의 오가 노리오 명예회장은 "시장에서 제품을 구별하는 유일한 것이 있다면 그것은 바로 디자인"이라고 단언한 바 있다. 파나소닉 디자인의 우에마쓰 도요유키 사장은 "디자인은 기업활동 자체이며, 그것을 이해하지 못하면 경영자로서 자질이 없다"고까지 했다. 그만큼 디자인이 경쟁력인 시대가 왔다. 다가올 미래의 디자인 트렌드를 읽고 경영에 접목하는 기업만이 살아남을 수 있다는 것이다.

이번 연구회에서는 강단에서 디자인경영 분야의 연구와 인력양성에 주력하는 한편 국내외 기업에 자문활동을 활발히 펼치고 있는 정경원 카이스트 교수를 초빙하여 디자인경영의 실제 사례를 살펴보고 그 트렌드에 대해 알아보는 시간을 갖는다.

## 건강한 뇌로 앞쪽형 인간이 되자

제1585회 2월 26일 롯데호텔(소공동) 2층 크리스탈볼룸

20세기 후반에 들어 우리 뇌는 변한다는 사실이 속속들이 밝혀지고 있다. 우리가 매일매일 받는 다양한 자극과 어떤 행동과 생각을 하느냐에 따라 뇌는 계속 변해간다는 것이다. 특히 앞쪽 뇌를 발달시키면 우리 모두는 각 영역에서 뛰어난 사람이 될 수 있고 풍요로운 삶을 영위할 수 있다.

앞쪽뇌가 손상되면 말수가 줄고 의욕이 없으며, 꿈이 없어 보이는 멍한 사람이 된다. 또한 사회적 행동에 문제가 생기고 판단력이 떨어지며, 사소한 충동을 억제하지 못해 말썽을 피우기도 한다. 앞쪽뇌는 운동기능과 말하기능력을 비롯해 미래에 대한 계획, 판단력, 감정조절 의욕을 불러일으키는 기능, 단기 기억 등 담당하는 기능이 무궁무진하다. 특히 전전두엽은 인간을 인간답게 만드는 기능을 맡고 있다. 전전두엽은 안쪽 면 바깥쪽 면 아래 면으로 이루어져 있는데, 눈과 접하는 아래 면은 충동억제센터, 가운데 면은 동기센터, 바깥쪽 면은 계획센터 또는 독창센터이다. 이곳이 손상되면 판단력이 떨어지고 우유부단해지며, 계획을 세우지 않고 새로운 생각을 하지 못한다. 아무리 간단한 일이라도 계획을 세우고 잘 판단하여 실천하고 마무리하는 사람은 앞쪽뇌의 기획기능이 좋은 사람이다

'수신제가치국평천하'라는 말은 성공을 향한 기본이 바로 수신(修身)임을 말한다. 이번 연구회에서는 2009년 한층 업그레이드 된 수신(修身)을 위해 국내 최고의 뇌 과학자이자 치매전문인인 나덕렬 교수를 초빙하여 앞쪽뇌의 개발법과 보호법에 대해 알아보는 시간을 갖는다.



# 회사의 미래,

11월 13일(목) 롯데호텔(소공동) 3층 사파이어볼룸



고양명 한독약품 사장

**"영**업은 예술일까? 기술일까?" 영업은 '예술'이다. 우리는 유교사상 때문인지 '영업'을 천시하는 경향이 있다. 나도 회사에 입사할 때 영업부를 지원하지는 않았다. 그동안 수많은 사원을 뽑아봤지만 영업하라고 하면 다들 싫어했다. 특히 스스로 실력 있다고 자부하는 신입사원들일수록 영업에 거부반응을 보였다. 그 바탕에는 '영업은 아무렇게나 해도 되는 것' 또는 '영업은 누구나 할 수 있는 것'이라는 편견이 자리하고 있었다.

그런데 30년 넘게 이 분야에 있다 보니까 영업은 아무렇게나 하는 것

이 아니었다. '모로 가도 서울만 가면 된다'는 말이 있긴 하지만 막상 해 보니 영업에도 정도(正道)가 있었다. 정도를 벗어나서 다른 행동을 하면 성과도 떨어지고 비용의 낭비도 많았다.

### 한직도 기회가 될 수 있다

1973년 한독약품에 입사하고 몇 년 뒤 중간관리자가 돼서 했던 말 한마디가 내게 큰 교훈을 줬다. 상사가 지방발령에 대한 이야기를 하길래 '지방이면 어떻습니까?'라고 했다. 그 뒤 바로 지방발령이 났다. 회사를 그



만 둘까 생각도 했지만 내 말에 책임져야한다는 생각에 부산으로 내려갔다. 부산에서 생활하는 2년 동안 그곳의 영업 방식을 바꾸고 고객을 철저히 관리해 매출을 10배나 신장시켰다. 당시 회사가 내게 준 목표는

다. 회사에 여러 부서가 있는데, 부서의 장벽을 높이면 높일수록 효율은 떨어진다. 부서간 장벽을 없애기 위해서는 상부상조의 팀워크를 발휘해야 한다.

# 영업에 달려있다

굉장히 쉬웠다. 나는 내 일을 끝내고 동료들이 어려울 때 같이 일을 해줬다.

그렇게 부산에서 남을 도와주며 열심히 일했더니 다시 서울로 발령이 났다. 새로운 보직도 받았고, 한번의 누락도 없이 승진도 할 수 있었다. 그러던 어느 날 회사에서 새로운 보직을 줬다. 그 일은 사원을 선발하고 교육시키는 업무로 누구도 하지 않으려는 한직(閑職)이었다. 그러나 나는 하겠다고 했다.

그렇게 14개월 동안 그 일을 하면서 새로운 비전과 목표를 세웠다. 그리고 마침내 회사 실정에 맞는 '사원 교육 필드 매뉴얼'을 만들어 냈다. 경영진은 나와 부원들의 노고를 인정하고 표창과 상금을 수여했다. 한 직이라고 모두가 기피했던 부서에서 이런 성과는 처음이라고 했다.

지금 우리가 어려운 시기에 있지만 내일을 위해서는 좋은 기회가 될 수도 있다. 비운 뒤에 땅이 굳어지듯이 기업도 우리네 삶도 이런 역경을 거치지 않으면 안 된다. 한직에 있더라도 그것이 기회가 될 수 있다. 인생사 새옹지마(塞翁之馬)라고 하지 않던가.

영업사원들이 가장 힘들어하는 것이 다람쥐 쳇바퀴 돌 듯 하는 일상이다. 지루한 일상으로 인해 매너리즘에 빠지기 쉽다. 그러나 한편으로 영업은 할 일이 굉장히 많다. 어제 했던 일을 오늘 똑같이 하면 성공할 수 없다.

영업은 같은 일이 반복되지 않는다. 같아 보이지만 변수가 모두 다르다. 그래서 각 상황마다 생각을 달리 해야 한다. 그래서 영업사원에게 필요한 것이 일일신우일신(日日新又日新)의 자세다. 지금과 같은 금융 위기 말고도 앞으로 어떤 위기가 올지 모른다. 끊임없이 대비해야 하는 이유다.

사실 처음에는 먹고살기 위해 영업을 시작했기 때문에 번민도 많이 했다. 그러던 어느 날 우연히 길을 걷다가 결심을 했다. "더이상 번민하지 말자. 이왕 시작한 일이니 최고의 장사꾼이 되자"라는 생각이 불현듯 들었다. 그렇게 마음을 고쳐먹자 목표가 분명해졌다. 그리고 내 행동도 달라졌다. 한번 계획을 세우면 꾸준함으로 이어졌다. 결국 성공과 실패는 남이 이뤄주는 것이 아니라 내 마음속에 있는 것이다.

## 나 자신을 팔아라

영업을 잘하려면 혼자 하는 것보다는 그룹으로 하는 것이 훨씬 더 낫

영업은 개인이 하는 것처럼 이야기하지만 서로 정보도 주고받고 도와야 한다. 나는 경쟁사와도 같이 얘기하라고 한다. 우리의 정보도 주고, 그쪽 정보도 받고 하면 비용도 줄일 수 있고, 시행착오도 줄일 수 있다.

많은 사람들이 말을 많이 하고 유창하게 잘 해야만 영업을 잘하는 것으로 알고 있다. 그러나 영업은 말하는 것이 아니라 듣는 것이다. 고객이 무슨 생각을 하고 있는지 들어야 한다. 잘 듣기 위해서는 질문을 잘 해야 한다. 내가 원하는 답변을 듣기 위한 질문을 던져서 고객이 그 부분에 대해 어떤 생각을 갖고 있는지를 끄집어내어 그 부분을 해결해주면 문제는 풀린다.

그런데 학교나 회사에서는 듣는 훈련, 질문하는 훈련을 잘 시키지 않는다. 대신 말하는 훈련을 많이 시킨다. 영업사원들에게 프리젠테이션 시키고, 제품 특성 외우는 것만 가르치면 고객 앞에서 듣기 싫은 얘기만 하게 된다.

고객은 실제 물건을 사더라도 제품이 뭔지는 잘 모른다. 오히려 제품을 판매하는 직원을 보고 사는 경우가 많다. 그래서 나는 총동구매 경험이 많다. 파는 사람이 얼마나 열성적으로 판매하느냐에 따라 구매를 결정하는 경우가 많기 때문이다. 사람들은 감성적인 면에 의해서 구매 결정을 많이 한다.

그래서 영업사원은 '자신을 팔아라'라고 이야기한다. 영업사원은 목표가 정해져 있다. 약품은 소모품이다. 그래서 굉장히 팔기 쉽다고 생각한다. 고정목표에 소모품이니까 한번만 인간관계를 잘 맺어놓으면 일생동안 가는 것이기 때문이다.

결국 영업은 나 자신을 파는 것이지 상품을 파는 것은 아니다. 상품이 그 다음 설명단계에서 가능한 것이다. 영업사원의 태도에서부터 비즈니스는 시작된다. 그래서 제일 중요한 것이 언행일치다. 그리고 영업사원들은 등거리외교관이 돼야 한다. 고객과 회사의 중간에서 서로의 이익을 추구해주는 사원이 돼야 한다. 회사만을 위하거나 고객만을 위한다면 어느 한 쪽이 싫어할 것이다. 직원들에게도 중간에서 공정하게 외교관적인 역할을 하고, 양쪽 상호의 이익을 위해서 얘기를 해야지, 나만의 이익을 추구한다면 성공확률이 떨어질 것이라고 이야기한다.

## 고객감동을 위한 無財七施+시시(時施) = 無財八施

영업을 하는데 있어서 핵심은 고객만족이다. 고객만족의 본질이 될까. 생각해 보면 간단한 문제다. 큰 것이 아니라 작은 실천에 있다. 환한 웃음으로 인사 잘하는 것, 시간 약속 잘 지키는 것, 그리고 작은 배려 등 간단한 실천들이 우리의 비즈니스를 이루어 가는 고객만족의 근

본이다.

20년 전에 롯데코리아라는 한국법인을 설립할 때 발기인으로 참여했다. 그러나 신설회사를 만든다는 것이 굉장히 어려운 일이다. 사람도 다시 선발해야 했고, 이들과 어떻게 갈지도 문제였다. 그래서 생각한 것이 전 사원을 하나의 목표, 하나의 가치로 묶어주는 것이었다. 그 방법을 고민하다가 부처님의 말씀인 무재칠시(無財七施)를 생각해 냈다. 부처님은 재물이 없어도 베풀 수 있는 7가지가 있다고 했다. 돈 안 들고 베풀 수 있다면 그 이상 좋은 게 없다. 그래서 무재칠시를 우리의 생활철학으로 삼고 따라하자고 제안했다.

어떤 사람이 하는 일이 잘 풀리지 않아 부처님께 호소했다. "부처님, 저는 하는 일마다 잘 되지 않으니 도대체 무슨 까닭입니까?" 부처님께서 대답하셨다. "그것은 네가 남에게 베풀지 않았기 때문이다." "저는 아무 것도 가진 것이 없는 빈털터리입니다. 도대체 무엇을 베풀란 말씀이십니까?" "그렇지 않느니라. 아무리 재물이 없더라도 베풀 수 있는 7가지는 있는 것이니라" 하셨다.

무재칠시의 첫 번째는 화안시(和顏施)다. 부드럽고 온화한 얼굴을 지니는 것으로 우리 속담에 '웃는 얼굴에 침 못 뺀다'는 말이 있다. 사람을 대할 때는 항상 웃고 따스하게 맞아줘야 한다. 이것은 돈 드는 일이 아니다. 그런데 우리 주변에는 얼굴 찡그리고 사는 사람들이 많다. 그래서 일이 풀리지 않는다. 항상 희망을 갖고 긍정적으로 생활해야 한다. 비즈니스에서 가장 중요한 것이 '나는 할 수 있다'는 자신감이다. 긍정적인 생각이 가장 중요하다. 결국 적극적인 사고이다. 그런 사람은 자연히 얼굴도 밝다.

두 번째는 언시(言施)다. 좋은 말, 부드러운 말, 격려, 칭찬의 말을 사용해야 한다. 우리는 사원들에게 칭찬과 격려를 많이 해주고 있을까. 사실 나도 잘 못하고 있다. 항상 기분 of 진폭이 있기 마련이다. 하지만 못하기 때문에 칭찬을 해주라는 것이다. 다만 마음에서 우러나지 않는 칭찬은 상대방이 먼저 느낀다. 진심으로 잘하면 잘했다, 못한 것도 못했다고 지적하기 전에 격려를 해주면 그것이 우리 직원들을 모티베이션 시키고, 고객을 모티베이션 시키는 길이다.

세 번째는 심시(心施)다. 타인에 대한 자비심을 갖는 것이다. 즉, 열린 마음이다. 내 것은 주지 않고 남의 것만 받으려고 하는 것이 많은 사람들의 생각이다. 하지만 있으면 다 줘라. 내 것을 챙겨놓고 있으면 상대방도 그만큼 가지고 있다. 그렇게 되면 원만한 인간관계를 가지기 어렵다. 주고 또 주고 나서 나는 내 나름대로의 방법을 찾아야 한다. 그런 오픈마인드를 가져야 한다. 특히 지금과 같은 글로벌경제에서 우리 것을 많이 팔기 위해서는 남의 것도 많이 사줘야 한다. 문은 열어놓고 내가 판단해서 필요한 것은 사고 필요없는 것은 사지 않으면 된다. 문을 닫아 놓고 팔기만 하겠다고 하면 관계는 악화될 뿐이다.

네 번째는 안시(眼施)다. 고객이나 직원이나 따뜻한 눈빛으로 봐주는 것이 중요하다. 온화한 눈길에 따라 모든 사람의 마음이 부드럽고 온화



해 진다. 사랑스러운 눈빛으로 자기의 부하나 직원, 고객을 바라보아야 한다. 고객에게 꼭 필요한 물건을 좋은 가격으로 팔러 왔다는 뜻이 전해지도록 행동해야 한다.

다섯 번째는 신시(身施)다. 육체로 하는 봉사를 말한다. 내가 밥새도록 자료를 찾아서 동료에게 제공하는 것은 돈 드는 일이 아니다. 고객의 무거운 짐을 들어주는 것은 돈 드는 일이 아니다. 그러나 대개의 사람들은 자기가 몸으로 때워서 남을 도와주는 것을 싫어한다. 그렇게 해서 돌아오는 것이 없다. 솔선수범하면 영업에도 도움이 된다.

여섯 번째는 좌시(座施)다. 자리의 양보로 양보하는 마음이 중요하다. 이보 전진을 위한 이보 후퇴도 경우에 따라서는 작전상 필요한 일이다. 이게 결국 양보하는 마음이다.

일곱 번째는 찰시(察施)다. 굳이 묻지 않고도 상대의 속을 헤아려서 도와주는 이심전심의 마음, 세심한 배려를 뜻한다.

지금 이야기한 7가지는 모두 고객감동을 위해 필요한 미덕들인데, 우리가 알면서도 실천에 옮기지 못했던 것들이다. 20년 전 우리 조직도 무재칠시를 실천에 옮기면서 여기에 하나의 미덕을 덧붙여 무재팔시(無財八施)라고 명명했다. '고객의 시간을 절약해 주자'는 의미를 지닌 시시(時施)는 그렇게 만들어졌다. 시테크라는 말을 많이 하는데, 시간을 어떻게 효율성있게 사용하는가는 비즈니스에서 중요한 일이다. 내 시간관리도 중요하지만 고객의 시간도 절약해 주기 위해서는 약속시간을 지켜줘야 한다. 그렇게 우리는 무재팔시를 잘하면 고객만족의 본질은 작은 실천을 지킬 수 있다고 믿고 실천한 것이다.

### 시그널 공학과 통하는 무재팔시의 메시지

내 나이 마흔이 넘어서 대학원 공부를 했는데, 그 때 화두가 고객만족이었다. 그러나 본질에 대한 이야기는 없었다. 결국 작은 실천인데, 그 작은 실천의 핵심이 무재팔시다. 여러분도 고객만족에 대해 고민할 것이다. 밥을 사줬다, 술을 사줬다, 골프를 쳤다고 해서 고객이 만족하지는 않는다. 그러면 더 높은 것을 요구하게 된다. 그러나 기본적인 인간관계가 형성되어 있으면 수준을 낮춰도 고객은 나를 믿고 내 제품을 써



주게 된다.

무재팔시의 메시지는 무의식적이고 비언어적인 신호를 수집 분석하는 '시그널 공학'과 비슷하다. 비언어적인 신호에는 목소리의 톤, 손과 몸의 움직임 같은 바디랭귀지 등이 있다. 시그널 공학은 '백 마디 말보다 부드러운 말투로 승부하라'고 강조한다.

텔레마케팅으로 물건을 판매하던 다국적기업 베르텍스(Vertex)가 매출이 나날이 떨어지던 때가 있었다. 그래서 MIT공대와 함께 분석에 들어갔다. 원인을 분석했더니 비언어적인 채널이 있는데, 이것이 비즈니스 성과에 많은 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 그래서 사람을 뽑을 때도 교육시킬 때도 감성적인 훈련에 집중했다. 그랬더니 매출이 20% 성장했다.

성공적인 마케터들을 분석해봤더니 이들은 본인의 얘기는 많이 하지 않고 고객이 많이 얘기할 수 있도록 해줬다. 결국 질문을 잘한 것이다. 그리고 그들의 특징을 보니까 어떤 무의식적인 신호들에 의해서 행동하고 있었다.

이와 같은 신호는 엄마가 애를 재울 때 보내는 신호와 굉장히 유사하다고 한다. 애들이 엄마 품에 안기면 안심이 되니까 잠을 잔다. 고객도 이와 마찬가지로 영업사원으로부터 얘기를 듣는 것이 편안함을 느껴야 비즈니스가 성공할 수 있다. 확신에 찬 목소리로 '내 제품이 좋다'라고 얘기하는 것은 논리의 충돌이 일어나서 누구나 자기 논리를 갖게 된다. 때문에 비즈니스에 있어서는 성공확률이 적다는 결론이 나와 있다.

### LAST법칙 알면 인간관계에 도움 돼

영업은 결국 인간관계다. 우수한 제품이 있으면 좋겠지만 제품혁신은 누구나 할 수 있는 것이고, 제품은 모두 비슷비슷하기 마련이다. 그 비슷비슷한 제품을 차별화해서 팔 수 있는 것은 그 사람이 얼마나 인간관계를 잘 하고 있느냐에 달려 있다.

이 얘기는 고려대학교 경영대학원 김동기 석좌교수가 말씀하신 'LAST 법칙'에서 나온 것이다. 교수님은 "영업은 인간관계인데, 인간관계를 잘 하려면 영어 이니셜 LAST만 알면 쉽다"고 하셨다.

L은 Lisen, 경청하라는 것이다. 인간관계에 있어 다른 사람의 얘기를 귀담아 들어줄 때 상대방이 마음의 문을 여는 것이다. A는 Appreciate, 만남에 대해서 감사하라는 것이다. S는 Support, 내가 능력이 있으면 도와주라는 것이다. 받을 생각하지 말고 도와주다 보면 다시 돌아오는 것이지 그대로 날아가는 것은 없다. T는 Touch, 끊임없이 접촉을 하라는 것이다. 접촉에는 두 가지가 있는데, 하나는 육체적인 접촉이다. 만나면 악수를 하는데 이게 벌써 스킨십이다. 가족들 간에도 께안아주고, 등 두들겨 주면 관계가 좋아진다. 또 하나, 서로가 물리적으로 떨어져 있다면 핸드폰 문자메시지라도 보내는 것이다. 이런 접촉을 적당한 간격으로 끊임없이 해나가야 한다. 나도 핸드폰에 400여명이 있는데, 굉장히 오래된 친구에게 갑자기 생각나서 문자를 보내는데, 그런 친구들과는 관계가 참 좋아졌다. 이것이 만고의 진리라는 생각이 든다.

### 영업은 고객에게 변화를 요구하지 않는다

영업의 핵심을 5가지로 요약해 봤다. 영업은 결국 신뢰가 가장 밑바닥에 깔려야 한다. 신뢰는 언행일치에서 오는 것이다. 35년 동안 내 말과 행동이 달랐다면 지금 한독약품 사장 자리에 있었을까. 많은 사람들이 인간관계에서 실언을 하기 때문에 실패를 겪는다. 비즈니스도 마찬가지다. 무너진 신뢰를 쌓기 위해서는 지금까지와는 다른 몇 배의 노력이 들어도 힘들다.

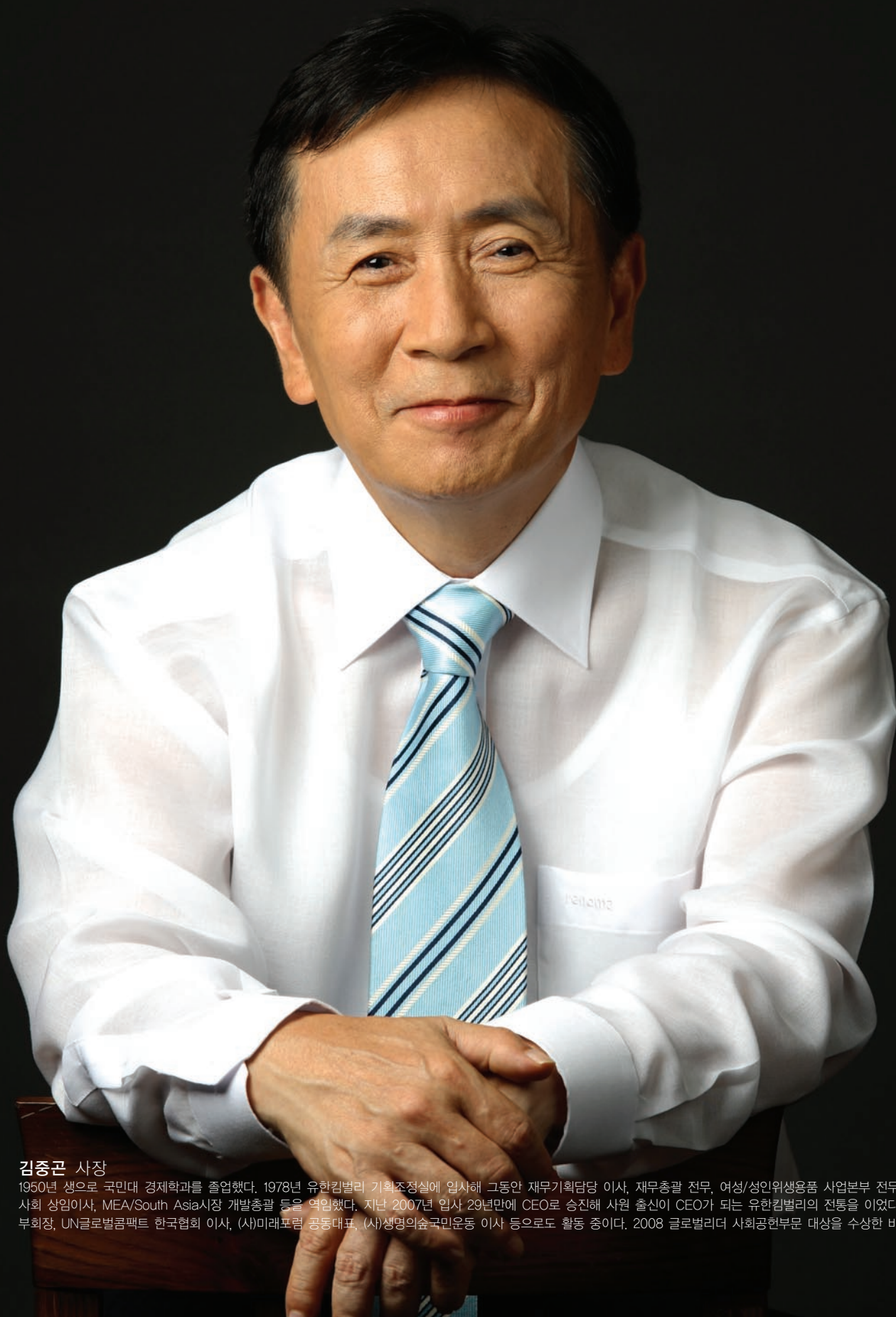
둘째, 비즈니스를 위해서는 내 생각만 헤서는 안 된다. 역지사지로 고객의 입장에서 바라보는 배려가 있어야 한다. 이것이 요즘 얘기하는 마케팅이다. 마케팅은 고객의 입장에서 생각하는 것이다.

셋째, 고객만족이 중요한데, 고객만족의 본질은 큰 것이 아니라 작은 것의 실천이다. 그것은 내 태도에 달려 있다. 그 태도는 무재팔시로 요약할 수 있다. 이를 등한시한다면 영업은 성공할 수 없다.

넷째, 지나친 것은 모자람만 못하다. 내 제품을 팔려고만 하면 고객은 뒤로 물러나게 된다. 여유를 갖고 어프로치를 할 필요가 있다. 지금 당장 성공하지 못하더라도 1년 후를 생각하는 여유를 가져야 한다.

다섯째, 항상 감사하는 마음을 가져야 한다. 이 다섯 가지가 영업 또는 이 세상을 살아가는 핵심키워드가 아닌가 생각한다.

지금 세상이 굉장히 어렵다고 한다. 어떻게 보면 지금시대는 경제전쟁을 하고 있다. 총칼을 가지고 싸울 때보다 더 많은 세계인이 고통을 당하고 있다. 이 때 여러분의 전사는 누구인가. 여러분 회사의 전사는 누구인가. 영업부, 기술부, 연구소 등 각각의 기능이 모두 있을 것이다. 회사에서 만든 제품을 영업전사들이 잘 팔아오지 못하면 회사는 끝이다. 그래서 '회사의 미래는 영업에 달려 있다'고 하는 것이다. 영업은 고객에게 변화를 요구하지 않는다. 내가 먼저 카멜레온처럼 고객에게 맞춰나가는 것이 영업이다. ■■■■



**김중곤** 사장

1950년 생으로 국민대 경제학과를 졸업했다. 1978년 유한킴벌리 기획조정실에 입사해 그동안 재무기획담당 이사, 재무총괄 전무, 여성/성인위생용품 사업본부 전무 및 부사장, 이사회 상임이사, MEA/South Asia시장 개발총괄 등을 역임했다. 지난 2007년 입사 29년만에 CEO로 승진해 사원 출신이 CEO가 되는 유한킴벌리의 전통을 이었다. 한국노년학회 부회장, UN글로벌컴팩트 한국협회 이사, (사)미래포럼 공동대표, (사)생명의숲국민운동 이사 등으로도 활동 중이다. 2008 글로벌리더 사회공헌부문 대상을 수상한 바 있다.

# 불황은 어느 시기에나 있기 마련, 이번 불황을 아시아 1위로 도약하는 기회로 삼을 것

김중곤 유한킴벌리 사장

"불황은 어느 시기에나 있기 마련입니다. 오히려 이럴 때 창조적인 경영을 한다면 나중에 호황이 올 때 더욱 성장할 수 있는 기반이 될 수 있습니다. 국내 위생·건강용품 1위 기업에서 아시아 1위의 위생·건강용품 기업으로 성장한다는 비전도 달성할 수 있겠죠."

유례없는 경제불황 속에서도 유한킴벌리는 2008년도 13%라는 두 자릿수 성장으로 매출 1조원을 돌파했다. 기업의 이익을 공장 설립과 연구개발, 신제품 출시 등 경쟁력과 관련된 분야에 우선적으로 재투자한 결과다.

김중곤 유한킴벌리 사장이 불황 속에서도 철저히 지키는 경영방침 중 하나가 '불황기에도 투자를 아끼지 않는다'는 것이다. 그 예가 총주에 세계적인 수준의 신공장을 짓기로 결정한 것이다. 2011년 가동 예정인 이 공장에 투자되는 금액만 총 2300억원에 이른다.

'과감한 신제품 출시' 또한 김 사장의 경영방침이다. 최근 시작한 '바스&바디(Bath&Body)사업'의 반응이 좋아 향후 유한킴벌리의 새로운 성장동력이 될 것으로 기대되고 있다.

그러나 김 사장이 무엇보다 중요시하는 것은 '기업의 사회적 책임 완수'다. 특히 지금과 같이 어려운 상황에서도 기업은 사회 책임을 위해 노력하는 것을 잊지 말아야 한다고 강조한다. 기업이윤을 사회발전을 위해 환원한다는 유한의 정신에 따라 기업의 사회적 책임을 성실히 수행하는 기업이미지를 유지 발전시키는 것이 또 하나의 목표라는 것이다.

최근에는 저출산 고령화로 인한 미래사회의 경쟁력 상실에 대한 우려를 극복하기 위해 고용안정과 가족친화적인 기업을 만들기 위한 캠페인에도 앞장서고 있어 주목된다. 이러한 유한킴벌리의 기업문화는 2008년까지 5년 연속 '한국에서 가장 존경받는 기업'에 선정될 만큼 그 문화를 인정받고 있다.

경영자로서 기업성장에 대한 책임도 중요하지만 그 성장이 지속 가능하도록 노력하는 일이 더욱 중요하다고 말하는 김중곤 사장을 만나 사회 책임 기업으로서 유한킴벌리의 기업문화에 대해 이야기 나누고, 아시아 1위의 위생·건강용품 기업으로의 비전을 들어본다.

대담·장만기 인간개발연구원 회장

**유한킴벌리와 함께 하신 지 30년이 넘었습니다. 유한킴벌리를 한마디로 표현한다면 어떤 기업으로 정의할 수 있을까요.**

한마디로 정의한다면 '혁신적인 문화'와 '사회책임에 대한 지속적인 노력'으로 표현할 수 있을 것 같습니다. 유한킴벌리는 우리나라 위생용품의 역사이기도 하고, 현재도 위생·건강용품 선도기업입니다. 1970년 유한양행의 창업자인 유일한 박사에 의해 유한양행과 킴벌리클라크와의 합작회사로 설립된 유한킴벌리는 항상 혁신적인 제품을 고객들에게 제공해 왔죠.

또 '평생학습', '가족친화'로 대변되는 혁신적인 기업문화가 있습니다. 윤리경영이나 환경경영, '우리강산 푸르게 푸르게' 캠페인

등 사회책임경영도 유한킴벌리의 특징을 잘 나타내는 것이라고 할 수 있습니다.

**CEO로 취임하신 지 1년이 지났습니다. 경기불황으로 지난 1년이 순탄치만은 않았을 것 같은데요. 어떠셨습니까.**

대내외적으로 경제상황이 좋지 않아 걱정도 많았던 해였습니다. 하지만 유한킴벌리만의 단단한 조직문화가 어려움을 극복하는데 큰 힘이 됐어요. 매출도 전년 대비 13% 정도 늘어나 연말까지 1조180억원은 무난하리라 봐요. 다만 2009년은 올해보다 더 어려울 것이라는 점이 걱정입니다. 이를 돌파하기 위해서는 수출

이 한 방법이 될 겁니다. 현재 중국, 러시아, 중동, 유럽 등 전세계 52개국에 고품질의 제품을 수출하고 있는데, 이걸 좀 더 늘려나가야겠죠. 한편 그동안 꾸준히 추진해왔던 전략을 유지 발전시켜 유한킴벌리만의 문화를 계승하는 게 불황을 극복하는 한 방법이 될 겁니다.

**그런 가운데에서도 유한킴벌리는 기업의 사회적 책임을 소홀히 하지 않았습니까. 그 원동력은 어디에서 나오는 걸까요.**

많은 기업들이 경영진이 바뀌거나 매출과 이익의 변화로 인해 기업의 사회적 책임의 방향을 선회하거나 축소하는 경우가 간혹 있습니다. 기업의 사회적 책임을 '책임'의 개념보다 하나의 결과를 가져오게 하는 도구로 생각하는 경우죠.

그러나 기업의 사회적 책임은 그야말로 묵묵히 수행해야 할 '책임'입니다. 사회적 책임의 노력이 우선시 돼야 그에 따른 결과나 효과도 오는 겁니다. 그런 노력없이 효과를 기대하는 건 있을 수 없는 일이지요. 어려울 때에도 윤리경영, 환경경영, 사회공헌과 같은 사회적 책임 노력을 잊지 않아야 지속가능한 기업이 될 수 있다는 신념이 유한킴벌리가 사회적 책임을 소홀히 생각하지 않게 만든 원동력입니다. 오랫동안 성장하면서 존경받는 기업들은 모두 이를 잊지 않는 기업이라고 믿고 있습니다.

**윤리경영, 투명경영을 위한 유한킴벌리의 노력은 이미 잘 알려져 있습니다. 얼마 전에는 윤리경영 실태조사에서 제조업 부문 최고 평가를 받았는데요. 윤리경영의 지속적인 관리를 위한 노력에 대해 말씀해주세요.**

윤리경영은 경영진이 솔선수범하고, 기업문화로 정착되었을 때 가장 높은 완성도를 지닌다고 생각합니다. 회사 내부적으로 윤리강령을 선포하고 행동규범을 확립하는 노력과 함께 사원들이 정확한 업무 절차를 이해하고, 정확하게 일할 수 있도록 500개 이상의 표준업무 절차를 마련하고 있어요. 이 모든 것이 사내의 내부통제 웹사이트에 공개돼 있죠. 그러나 무엇보다 중요한 것은 사원들 스스로 윤리경영을 이해하고, 또 경영진이 솔선수범하는 것이 지속성 있는 윤리경영을 담보할 수 있다고 생각합니다.

한편 유한킴벌리는 2007년 기업의 사회적 책임 실천의 활성화를 위한 자발적 국제협약인 UN글로벌컴팩트에 가입해 인권, 노동, 환경, 반부패 등 10대 원칙을 모범적으로 준수하고 있습니다. 얼마 전 지식경제부와 산업정책연구원(IPS)이 공동으로 시행한 주요 기업의 윤리경영 실태조사에서 유한킴벌리가 제조업체

최고 등급인 AA등급을 취득한 것도 이러한 노력의 결과라고 할 수 있죠.

**윤리경영이나 사회적 책임경영도 결국 생산성 향상 등 기업의 성장과 연결된다는 점이 증명돼야 다른 기업들도 동참하지 않을까 생각하는데요.**

결국 받아들이는 쪽에서 윤리경영이나 사회적 책임경영이 맞다고 인정해야만 가능한 일이지요. 사회적으로 윤리경영, 투명경영을 아무리 주장해도 그걸 믿지 않는다면 힘든 일입니다. 그러나 유한킴벌리는 제3자가 그렇게 보느냐 보지 않느냐가 중요한 것이



▶ 2008 글로벌리더 대상을 수상한 김종곤 사장

아니라 내부적으로 성장을 위해 가장 중요한 수단으로써 윤리경영을 생각한다는 겁니다.

윤리경영을 보통 '윤경'이라고 하는데요. 우리는 이걸 '윤리가 경쟁력이다'는 믿음으로 삼고 있습니다. 윤리가 경쟁력이라는 논리는 선순환 메커니즘으로 설명할 수 있는데요. 윤리적이고 투명하면 동료와 부하와 조직에서 경영자들을 신뢰하게 됩니다. 신뢰가 발생하면 서로 협력이 가능해지고, 협력이 가능해지면 협동과 시너지효과가 일어나서 아웃풋이 커지죠. 이것이 선순환돼서 다시 더 많은 인풋으로 돌아와 회사가 성장하게 되는 겁니다. 그래서 경영자로부터 시작한 윤리경영의 솔선수범이 문화화 되고, 사업효과로까지 이어진다는 논리의 선순환 메커니즘이 가능하다는 겁니다.

**최근에는 고용안정과 가정친화적 기업을 만들기 위한 '가정친화 사회 만들기 캠페인'에 앞장서고 있다고 들었습니다. 어떤 활동인지 소개**



▶ 김중곤 사장과 장만기 회장이 대담을 나누고 있다.

#### 해주시죠.

평생학습과 함께 사원들의 일과 삶의 균형을 위해 가족친화경영을 제안하고 있습니다. 사원들의 행복이 높아지면 근무 만족도도 높아지게 되죠. 특히 출산이나 육아의 어려움이 배려된 사회라면 저출산의 사회적 문제도 해결할 수 있을 겁니다. 유한킴벌리는 사회적으로 가족친화경영이 확산될 수 있도록 정부나, 미래포럼 등의 시민사회 단체와 함께 연구조사, 공동프로그램 등 협력활동을 꾸준히 펼쳐나가고 있습니다.

#### 저출산 극복과 육아문제 해결에 있어 가족친화경영의 노력은 어떤 것이 있을까요.

인구의 감소는 우리사회가 당면한 큰 이슈입니다. 기업 차원에서도 심각한 문제로 다가오고 있죠. 신생아 감소가 장기적으로는 우리 회사에도 영향을 줄 겁니다. 유한킴벌리가 기저귀를 국내 최초로 생산할 때만 해도 연간 신생아 수가 100만명을 넘었는데, 지금은 43만명으로 절반에도 미치지 못해요. 이러한 문제를 해결하는 것이 사회도 지속가능하게 하고 기업도 지속가능하게 한다는 겁니다.

저희가 할 수 있는 건 경영에 있어서 가족친화경영이라는 거죠. 직장에서의 일과 가정에서의 일에 밸런스를 맞춰주고자 하는 것이 가족친화경영의 기본철학입니다. 이를 위해서는 우선 시간과 경제적 여유가 있어야 하는데요. 회사에서는 육아문제의 어려움을 조금이나마 해소하고자 출산휴가를 산전 산후로 3개월씩, 총

6개월을 사용할 수 있도록 하고 있습니다.

또한 육아문제는 여자들만의 문제가 아니기 때문에 아버지들에게도 육아를 위한 휴직을 할 수 있도록 하고 있어요. 그리고 매달 6일을 '육아데이'로 정하고 직원들이 이날만큼은 일보다는 가정에 좀 더 충실할 수 있도록 배려하는 문화를 만들어가고 있습니다.

현장에서 실시하고 있는 4조 2교대 또한 육아문제 해결에 도움이 됩니다. 쉬는 시간 동안 돌아가면서 아이를 돌볼 수 있게 되는 거죠. 이런 노력들 때문인지 실제 유한킴벌리 직원들의 평균 출산율이 1.8명으로 우리나라 평균출산율보다 높습니다.

최근에는 유니세프가 선정한 '어머니들이 일하기 좋은 일터'에 유한킴벌리가 선정됐는데, 여성들로부터 유한킴벌리의 선호도가 높은 것도 가족친화경영 때문이 아닌가 합니다.

중요한 것은 과거에는 여성이 가사와 육아를, 남성은 일해서 돈을 벌어야 한다는 사고가 강했어요. 하지만 저출산 고령화사회가 되면서 사회적으로 일할 사람들이 없습니다. 이제 나올 사람은 여성밖에 없어요. 여성의 사회진출을 도우려면 그들이 부담하고 있던 육아와 가사를 대신해줄 수 있어야 합니다. 그래서 남성에게도 책임을 줘야 하는 거죠. 이러한 문제를 해결할 수 있는 문화를 회사 내에 조성해주는 것이 가족친화경영의 핵심입니다.

가족친화경영은 평생학습으로도 이어지는데, 이것이 사회적으로 확산되면 출산율을 높이는데 도움을 줄 수 있을 것으로 생각합니다.



▶ 인터뷰 자리에 이덕진 부사장, 이은옥 부사장이 배석해 기업의 사회책임에 관해 이야기하고 있다.

**세계적인 불황이 계속되는 가운데, 얼마 전 충주에 세계 수준의 신공장 건립을 확정 발표하신 점은 국내 기업들에게 시사하는 바가 큼니다.**

불황은 어느 시기에나 있기 마련입니다. 오히려 이럴 때 창조적인 경영을 한다면 나중에 호황이 왔을 때 더욱 성장할 수 있는 기반이 될 수 있다고 생각해요. 충주신공장은 약 2300억원이 투입돼 2011년이면 본격적인 가동에 들어가게 됩니다. 사실 불황이 닥칠 걸 예상하고 시작한 건 아닙니다. 그러나 결과적으로 보면 불황기인 지금 투자하기에는 얼마간의 고통이 따르는 게 사실이지만 공장이 가동되는 2011년이면 어느 정도 경기 안정과 함께 성과가 나타나리라 생각해요.

마찬가지로 IMF 외환위기가 왔을 때 유한킴벌리는 '평생학습'을 기반으로 한 4조 2교대 근무를 도입했습니다. 그런데 결과적으로 평생학습을 통한 직원들의 능력 향상에 대한 투자는 이후 10년간 유한킴벌리의 새로운 경쟁력이 되었습니다.

**더욱이 유한킴벌리는 수십년간 사옥도 없이 기업을 영속해오고 있는데요. 이러한 과감한 투자가 유한킴벌리의 새로운 성장 계기가 될 수 있는 건가요.**

회사가 더 커지면 사옥도 필요하겠죠. 하지만 현재까지는 공장이나 R&D와 같은 곳에 투자하는 것을 우선해왔습니다. 충주 공장도 이러한 노력의 일환이죠.

유한킴벌리는 국내 위생·건강용품 1위 기업에서 아시아 1위의 위생·건강용품 기업으로 성장하는 것이 목표입니다. 이런 목표가 있기에 더욱 혁신적인 경영과 고품질의 제품이 필요합니다. 이 목표를 달성하기 위해 세계 최고의 제품을 생산할 수 있는 신공장을 충주에 짓기로 결정한 겁니다. 1970년대에 군포공장이,

1980년대에 김천공장이, 그리고 1990년대에 대전공장이 설립되면서 유한킴벌리를 한 단계 더 도약시킨 바 있습니다. 2000년대에는 충주공장이 유한킴벌리를 한 단계 더 도약시키는 역할을 해낼 겁니다.

**사장님 취임 후 스킨케어 사업에 본격적으로 진출해 좋은 반응을 얻고 있습니다. 앞으로의 성장 가능성과 사업 계획에 관한 말씀 부탁드립니다.**

유한킴벌리의 사업 분야에서 기저귀 부분은 비중이 상당히 큼니다. 그러다 보니 피부에 대한 관심도 많았죠. 바스&바디(Bath&Body) 사업에 진출하게 된 것은 그동안 기저귀나 티슈와 같이 지속적으로 피부에 대한 관심을 가져온 결과입니다. 아이들 피부를 더 부드럽고 편안하게 해주기 위해 기저귀에 로션, 녹차 등을 적용하고, 티슈에 알로에나 로션을 적용하면서 피부에 도움을 줄 수 있는 제품에 관심을 갖게 된 거죠. 지난 25년간 추진해 온 '우리강산 푸르게 푸르게' 캠페인을 통해 알게 된 숲의 혜택이 모티브가 된 겁니다.

유아용이나 성인용 화장품에 비해 어린이를 위한 스킨케어시장은 현재 그 시장이 명확하지가 않아요. 일종의 블루오션이죠. 작년에 나온 유아용 제품이 좋은 성과를 거둬서 최근에는 4~10세까지의 어린이들을 위한 바스, 샴푸, 크림 등의 '그린핑거 마이키즈' 제품을 출시했습니다.

유한킴벌리의 주력사업은 기저귀나 여성위생용품, 티슈, 병원 위생용품과 같은 위생과 건강에 관련된 제품이지만 바스&바디 제품이 더 성장한다면 유한킴벌리의 장기적인 성장에 큰 도움을 주는 사업이 될 수 있을 것입니다.





▶ 사원들과 함께한 김종곤 사장

기업의 지속성장을 위한 많은 요인이 있지만 결국 모든 것은 사람이 하는 일입니다. 그런 점에서 사장님의 '인간개발'에 대한 고견을 부탁드립니다.

학습조직이라는 큰 개념으로 설명드릴 수 있을 것 같은데요. 학습조직이 문화로 정착되면 그 조직은 평생 혁신이 가능해집니다. 유한김벌리의 평생학습이 우리나라 산업계에 대표적인 학습모델이 됐다고 할 수 있는 데요.

우선 생산현장을 보면 과거 3조 3교대로 돌아가면서 휴식과 학습이 불가능했던 체제를 4조 2교대로 바꾸면서 학습과 팀워크, 그리고 혁신이 일어나는 시스템으로 만들었습니다. 이게 유한김벌리의 평생학습 모델이죠.


본사는 업종이 다르고 기능이 다르기 때문에 생산현장처럼 일괄적인 모델을 적용하기는 힘들죠. 그러나 최대한 평생학습이 이루어지도록 외부교육도 보내고, 참여적 경영 문화 속에서 BPR(Business Process Reengineering, 업무프로세스 재설계)이나 ERP(Enterprise Resources Planning, 전사적 자원관리) 등을 통해 지속적인 혁신이 일어나게 하는 한편, 학습할 수 있는 문화를 만들어 가고 있습니다.

이렇듯 유한김벌리의 성공은 평생학습과 가족친화 등 혁신적인 기업문화와 사회적 책임을 위한 지속적인 노력 때문에 가능한 것이었습니다. 이 모두가 사람을 위한 혁신이지요.

모든 경영의 중심에는 사람이 있다고 생각합니다. 때문에 사람이 더 높은 역량을 발휘하도록 하고, 사원들이 창조적으로 일하



면서도 자긍심과 행복을 느낄 수 있도록 해야 진정으로 성공한 경영이라고 할 수 있을 겁니다. 유한김벌리의 평생학습경영이 바라는 인재상이기도 합니다.

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

정리 : 정용달 홍보팀장 dal2020@khdi.or.kr

見利思義 見危授命

庚戌三月 於法候獄中 大韓國人



논어에서 배우는 지혜와 리더십

# 견리사의(見利思義) 견위수명(見危授命) : 이익 앞에서 정의를 생각하고 위기 앞에서 목숨을 바쳐라

양병무 인간개발연구원 원장

"열 길 물 속은 알아도 한 길 사람 속은 모른다."

사람을 알기가 힘들다는 뜻으로 우리가 자주 사용하는 속담이다. 믿었던 사람에게 발등 찍힌 경험이 있는 사람들에게겐 더욱 실감나는 말이기도 하다. 그러면 사람의 본심이 비교적 잘 드러나는 게 언제일까. 이익을 눈앞에 두었을 때이다.

공자는 "군자는 의리에 밝고 소인은 이익에 밝다"고 하면서 군자와 소인을 비교하는 기준으로 의리와 이익을 제시한다. 이 말만 놓고 보면 언뜻 공자가 이익을 추구하는 것을 부정적으로 본 것으로 오해할 수도 있다. 그러나 공자는 제자 자로가 완성된 인간에 대한 질문을 하자, 사람의 이름을 불려가며 예로 들면서 지혜, 무욕, 재능, 예약을 갖춘 사람이라고 대답한다. 그리고 성인(成人)의 세 가지 덕목을 덧붙인다.

"견리사의(見利思義), 견위수명(見危授命), 구

요불망평생지언(久要不忘平生之言) : 이익을 눈앞에 두고 의리를 생각하며, 국가가 위태로울 때 목숨을 바치며, 오래된 약속일지라도 평소에 한 것처럼 잊지 않는다."

여기서 견리사의(見利思義), 견위수명(見危授命)은 안중근 의사가 100년 전에 여순 감옥에서 나라의 앞날을 걱정하며 자신의 철학과 심경을 피력한 서예작품을 남겨 더욱 유명해진 구절이다. 얼마 전 이명박 대통령도 이 말을 인용하여 공직자들에게 나라를 위해 목숨을 던질 만큼 비장한 각오로 일할 것을 주문하면서 더욱 관심을 끌게 된 명언이다.

### 정당하게 이익을 추구하는가

견리사의(見利思義)는 이익 보는 것을 비판하는 것이 아니라 그 이익을 얻는 과정이 정당한 것인지 아닌지를 따져보라는 뜻이다. 이익이 된다고 수단과 방법을 가리지 않고 이익을 쫓으면 안 되기 때문이다. 그러니까 공자는 이익추구를 부인한 것이 아니라 정당한 이익을 강조하고



있다고 할 수 있다.

우리는 세상을 살면서 크고 작은 이익의 문제에 부딪힐 때 공자의 이 말은 좋은 기준이 되고 있다. 이익이 눈앞에서 왔다 갔다 할 때 이것이 의로운 것인지 아닌지를 어떻게 알 수 있을까. 일단 모든 과정이 공개된다고 생각하면 된다. 자신의 일거수일투족을 누군가 보고있다고 생각하면 행동을 할 때 원칙을 지킬 수 있는 힘이 생기는 까닭이다.

세상에서 일어나는 대부분의 부정부패는 언젠가 공개되리라는 믿음이 없거나 약하기 때문에 생긴다. 언론에 보도되는 뇌물사건이나 사기 사건들도 마찬가지다. 정권이 바뀌고 나면 권력형비리 역시 예외 없이 터져 나온다. 권력은 사람에게 착시(錯視)현상을 주어 그 권력이 오래가리라는 믿음을 주는 속성이 있다고 한다. 이런 유혹에서 어떻게 자유로울 수 있는지 그 방법을 찾아보자.

다국적기업인 듀폰(DuPont)은 1802년에 설립되었으니 200년이 넘는 장수기업이다. 최근 인간개발연구원에서는 아시아태평양담당 김동수 듀폰 사장을 초빙하여 2세기에 걸친 기업영속의 비밀에 대해 강연을 들었다. 김 사장은 기업이 200년 넘게 장수할 수 있었던 가장 중요한 비결로 최상의 윤리기준을 소개했다.

첫째, 국내법이나 회사규정에 어긋나는 것은 아닌가?

둘째, 나의 동료나 가족에게 나의 행위에 대해 당당하고 자신 있게 말할 수 있으며, 그들이 이를 지원하고 지지하는가?

셋째, 지역의 일간신문 1면에 내가 처해 있는 상황이 자세히 보도되었을 때 나 자신이나 회사가 당황해 하지 않을 수 있는가?

직원들이 의사결정을 할 때 이런 세 가지 질문을 스스로 던지고 난 후에 행동하고 그 결과에 대해서는 책임을 지는 문화였기에 영속기업이 가능했다는 설명이다. 이 세 가지 기준에 대해 최고경영자부터 솔선수범을 보이고 직원들에게 규정을 위반하면 엄격하게 해고를 시켜온 덕택에 정착한 기업문화가 정착될 수 있었다고 알려 준다.

우리가 의사결정을 할 때 이 세 가지를 스스로에게 질문한 후 행동을 하면 공자의 견리사의(見利思義) 정신에 합당하다고 할 수 있다.

### 목숨 바치는 자세로 일하는가

또 국가가 위태로울 때 목숨을 바친다는 견위수명(見危授命)도 마음에 깊이 새겨볼 필요가 있다. 옛날에는 국가의 위기는 전쟁으로 귀결되는 경우가 많아서 전쟁이 일어나면 목숨을 바칠 수밖에 없는 상황이었다. 그러나 오늘날은 어떤가. 국가가 어렵다고 목숨까지 위태로운 경우는 극히 예외적이다. 대신에 세계화시대는 국경 없는 경제전쟁시대라고 했

다. 실업자가 늘고 자살자가 늘어난다면 이 또한 전쟁에서 목숨을 잃는 것과 다를 바 없다. 경제위기 타격을 위해 공직자나 기업체 리더들이 목숨을 바치는 자세로 일할 사명감이 있는 이유이기도 하다.

### 오래된 약속이라도 지키고 있는가

그리고 구요불망평생지언(久要不忘平生之言), 즉 오래된 약속일지라도 평소에 한 것처럼 잊지 않는다는 말 역시 유념해야 한다. 무심코 던진 한 마디도 책임지는 자세가 필요하다.

우리나라 사람들은 바쁘다는 말을 입에 물고 다닌다. 사실 무엇에 쫓기듯이 늘 바쁘게 사는 것이 우리 자신도 모르게 삶의 패턴이 되어 버린지도 모른다. 미국에서 기업인으로 오래 살다가 한국으로 돌아와 자선활동을 하고 있는 어떤 기업인은 사람들에게 말로 받은 상처를 고백한다.

그가 식사에 초대했거나 모임에서 만난 사람들이 항상 하는 인사가 "언제 식사 한 번 하자"는 약속이었다고 한다. 그런데 그 말을 지키는 사람이 거의 없어서 놀랐다고 한다. 가까운 사람에게 자신이 받은 상처를 털어놓자 "그 말은 '안녕하세요'라고 인사하듯이 사람들이 헤어질 때 하는 인사말이니 신경쓰지 말라"고 가르쳐 준 덕택에 겨우 마음의 상처에서 벗어날 수 있었다고 소개한다.

그리고 보니 필자도 사람들에게 가끔 하는 말이라서 마음에 부담으로 다가온다. 이번 기회에 '식사 리스트'를 만들어서 평소에 말로만 약속했던 사람들과 만남의 시간을 마련해 보는 것도 좋겠다는 생각이 든다. 구요불망평생지언(久要不忘平生之言)의 의미를 깊이 되새기면서.

공자가 성숙한 인간의 기준으로 제시한 견리사의(見利思義), 견위수명(見危授命), 구요불망평생지언(久要不忘平生之言)의 세 덕목을 마음 깊이 새기며 차분하면서도 보람찬 한 해가 되기를 소망해 본다. **▶▶▶**



# 리더십 행동을 강화시키는 코칭스킬

이계옥 (주)초이스토웰컨설팅 소장

**K**사의 임원인 L씨는 최근 자신의 리더십에 대해 딜레마에 빠졌다. 지금까지 업무에서 탁월한 성과를 냈고, 6개월 전 신입 임원으로 승진도 했다. 비교적 고속 승진이었다. 그런데 인사팀에서 실시한 360도 리더십 다면평가를 통해 구성원들은 자신의 리더십에 대해 스스로 생각했던 바와는 다르게 평가하고 있음을 피드백 받은 것이다.

그들은 L임원이 구성원들에게 권한을 위임하지 않으며, 성과에 대해 인정하고 칭찬해 주는 지지가 부족하다고 평가했다. 나름, 조직원들과 커뮤니케이션이 잘 되고 있다고 생각했던 L 임원은 적잖은 충격을 받았고, 회사에서 마련한 1:1코칭 프로그램에 참여하게 되었다.

이렇듯 요즘은 기업의 CEO나 임원, 고위공직자들이 전문 코치로부터 경영 능력과 회사 운영 스타일, 리더십 스타일 등에 대해 1:1 코칭을 받는 사례가 많아졌다. 2007년 3월, LG경제연구원이 발표한 'CEO 과외 열풍 거세다'라는 보고서를 보면, 미국은 포춘 500대 기업 중 40%를 넘는 200여 곳의 CEO가 수시로 코칭을 받고 있으며, GE와 IBM은 이사회가 필요하다고 판단하면 CEO에게 코칭을 받도록 강제하는 권한까지 갖고 있다.

회사의 임직원들은 CEO가 조직에 적합하지 않은 경영 스타일을 고수하고 있어서 그것에 대해 직접 표현하기 어렵고, '고양이 목에 방울을 달' 용기를 가진 임직원을 찾기가 쉽지 않다. 그래서 리더 입장에서 자신의 고민을 들어주고 생각과 관점을 확장시켜줄 코치가 필요하다. 사람이 스스로에 대해서 '객관성'을 갖기가 쉽지 않기에 코칭을 통해 리더십을 향상시킬 수 있는 것이다. 골프 황제인 타이거 우즈도 코치를 필요로 하는 것과 같은 이치다.

## 코칭에 대한 의미

그렇다면 코칭이란 무엇인가? 'Coach'라는 말은 1500년대 헝가리의 도시 코치(Kocs)에서 만들어진 네 마리의 말이 끄는

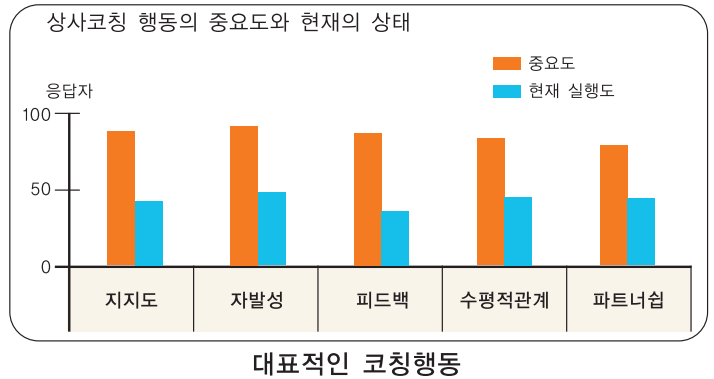
'마차'에서 유래하였다. Transit, Transfer 등의 어원을 지녔으며 한 장소에서 다른 장소로 옮겨 '그분이 원하는 곳까지 보내 드린다'는 의미로 파생되었다. 그 후 코치는 스포츠 분야에서 운동선수들의 기량이 향상되도록 팀을 이끌고 선수들을 지도하는 사람을 가리켰고, 웹스터 사전도 운동선수나 팀을 훈련시키는 사람으로 코치를 정의한다.

그 후 1959년, 하버드 대학의 마이레 맥 교수가 그의 저서 <The Growth and Development of Executive>에서 "매니지먼트의 중심은 사람이고, 인간중심의 매니지먼트 중에서도 '코칭'은 중요한 스킬이다"라고 말하면서 경영학에서 코칭에 대한 또 다른 의미가 정의된다. 즉, 조직의 다양한 비즈니스 상황에서 다른 사람에게 긍정적인 영향을 통해 성과를 창출 할 수 있도록 코칭하고 피드백 하는 리더십 행동을 통틀어 '코칭'이라 표현하게 된 것이다.

## 대표적인 코칭 리더십 행동의 중요성

그러면 한국기업의 리더들이 코칭 리더십 행동에 대한 중요도와 현재 실

행도 간에는 어떠한 차이가 있을까? CMOE korea와 한국경제신문사가 함께 국내 30대 대기업 200명을 대상으로 조사한 바에 의하면 다음 표와 같다.(2003년 4월)



표에 의하면 코칭이 중요하다는 인식은 90% 이상이지만 실제 코칭 행동을 하는 것은 50%를 미치지 못하는 것을 알 수 있다. 바로 그 점이 K사의 L 임원과 같은 딜레마에 빠지게 하는 원인이기도 하다. 리더가 코칭 행동을 통해 리더십을 발휘해야 하는데 구체적인 방법이 모색되어야 하는 이유다.

## 어떻게 코칭 할 것인가?

2002년 월드컵에서 4강 신화를 이끌어낸 히딩크 감독을 '탁월한 코치였다고 말하는 것에 대해 아무도 부인하지 않을 것이다. 한 예로 센터링을 어이없이 높게 해서 팀의 기회를 날려버린 한 선수에게 그는 어떻게 코칭을 했을까. 보편적인 코치의 경우는 "센터링을 좀 낮게 하라니까, 너 왜 그래?" 정도의 말이지 않을까. 그러나 히딩크는 어떻게 코칭 했을까. "자네는 센터링을 하는 목적이 무엇이라고 생각하나?" 또는 "지금 같은 센터링이 다음으로 이어지는데 어떤 영향을 미칠 것으로 생각하나?"라고 표현될 수 있었을 것이다. 이것은 단순히 언어적 표현의 차이가 아니다. 그 표현 안에는 전략적이고 시스템적인 코칭 행동이 들어 있다. 그리고 그러한 코칭 행동은 큰 성과의 차이로 발전한다.

미국의 Steven J. Stowell 박사에 의해 개발된 '8Step 비즈니스 코칭 프로세스'를 통해 전략적 코칭 스킬에 접근해 볼 수 있다.

## ◎ 코칭스킬 8단계 요약 ◎

코칭은 질책을 하거나 무언가를 가르치려 하거나 권위주의적으로 대처하는 것이 아니다. 즉, 코칭 프로세스를 통해 양방향 커뮤니케이션을 촉진시키고 현상에 대해 상호 관점을 맞추고 '지금부터 할 수 있는 것, 또는 해야 할 것'에 대해 서로 윈윈할 수 있도록 도움을 주는 것이다.



• 1단계: 지지하라

1단계는 상호존중, 협력하고자 하는 간절한 바람을 가지고 신뢰의 장을 열어 구성원이 두려움 없이 대화에 임할 수 있도록 환경을 만드는 단계이다. 사람들은 자신이 받아들여지고 이해 받고 있다고 느껴야 마음이 열린다.

코칭을 하기에 앞서 편견과 이기적인 욕심, 방어적인 자세를 버리고 협력, 도움, 공감, 가치인정, 칭찬과 격려 등의 언어적인 지지뿐만 아니라 시선이나 어조, 좌석위치, 대화가 이루어지는 장소 등 비언어적인 지지까지 포함한다.

• 2단계: 주제를 확인하라

2단계는 대화의 주제와 구성원들의 요구사항에 대해 논의할 때 코치의 관점으로만 임하는 것이 아니라 구성원과 코치의 관점을 겹으로 드러내어 '같은 주제로 커뮤니케이션 하는 것을 말한다. 실령 민감한 사안이라도 사실을 가지고 확실하고 명료하게 대화하는 것이다. 이때 주의할 점은 구성원에게 주제와 요구사항을 정해주기 전에 상대방이 자발적으로 자신의 생각을 밝히도록 해야 한다. 그러기 위해 코치의 입장을 주장하기 앞서 여러 가지 질문을 던지고 경청해야 한다.

• 3단계: 파급효과를 알게 하라

3단계는 '아하!' 하는 패러다임의 전환을 이루는 단계이다. 사람은 누구나 새롭게 맞이해야 할 변화에 대해 두려움과 긴장을 지니기 마련이다. 이로 인하여 방어하고 회피하고 자신의 입장을 옹호하고 싶어한다. 이 단계에서 현재의 행동이 자신과 구성원, 조직에 어떻게 영향을 미치고 있는가에 대한 통찰과 새로운 인식이 생겨 변화를 위한 행동에 동기부여 되고, 서로의 입장과 관점에서 생각하고 더 넓은 시각을 갖게 되는 단계이다.

• 4단계: 계획을 세우게 하라

4단계는 코칭에 깊이를 더하는 단계이며 실행력을 더하기 위해 코치와 구성원이 함께 계획을 세우는 단계이다. 계획을 세울 때는 구성원이 계획의 주체가 되도록 하되 코치는 코칭 계획을 수립하는데 있어서 제약사항이나 제한적 자원, 계획의 목적 등이 합당할 수 있도록 S.M.A.R.T한 질문을 던지고 그에 대해 구성원과 논의를 하는 과정이 있어야 한다.

• 5단계: 실천 약속을 받아내라

5단계는 구성원들이 계획을 잘 실천하고 변화할 준비가 되어 있고 행동할 열의를 가지고 있는지를 알아보는 단계이다. 4단계에서는 이치상 일어날

수 있는 일(Possible)에 초점을 두고 계획을 세우지만 5단계에서는 현실적으로 일어날 수 있는 일(Probable)에 관심을 갖는다. 어떤 결정이나 결론, 계획, 합의에 도달하더라도 그것들을 이행하려면 당사자들의 참여 의지가 있어야 한다. 정교한 계획이 정교한 실천약속은 아니기 때문이다.

• 6단계: 변명에 대처하라

6단계는 앞 단계의 코칭이 잘 이루어졌다면 굳이 거치지 않아도 되는 단계이다. 그러나 구성원이 너무 많은 변명이나 핑계를 댄다면 이는 아직 패러다임의 전환이 이루어지지 않아 파급효과를 충분히 인식하지 못했음을 뜻한다. 또 계획이 너무 크거나 코치 주도에 의해 수립되어 구성원으로 하여금 저항하고 핑계를 대도록 만든다면 그 계획을 다시 점검해 핑계와 저항을 경감시키고 점검하는 단계다.

• 7단계: 결과를 명확히 하라

7단계는 코칭 과정에서 '만약에'라는 물음을 던짐으로써 코칭 계획대로 실행되었을 때의 결과에 대해 미리 예견해 보는 단계이다. 이 단계에서는 '계획이 제대로 실행되지 않을 경우 생길 수 있는 결과'와 '계획이 잘 실행되었을 경우 우리가 얻을 수 있는 결과는 무엇인가?'를 확정된 것이 아닌 가능한 것들에 대해 명료하게 하고 원인과 결과에 대해 논의가 이루어지도록 한다.

• 8단계: 포기하지 말라

이 단계는 코칭의 마지막 단계이자 다음 코칭을 위한 연결고리가 이어지는 단계이다. 지금까지의 코칭을 요약, 정리하고 코치는 사안에 대해 지속적으로 관심을 가지고 함께 하겠다는 의지를 약속하고, 함께 진솔하게 대화한 것에 대해 고마움을 전하는 단계이다. 구성원과 얼마나 진전되고 변화하고 향상되었는지에 대한 피드백을 위해 다음에 만날 시간과 장소를 논의한다.

리더십을 강화시키는 도구

효과적인 코칭을 위한 8단계 코칭 모델을 살펴보았다. 코칭은 배울 수 있는 스킬이지 타고난 재능이 아니다. 이 모델은 방법으로 활용되는 것이지 프로세스 자체에 얼마만큼을 요구하지는 않는다는 의미다. 코치와 구성원과의 관계에 따라 물 흐르듯 유연하고, 피아노의 건반이 만들어 내는 음률처럼 자유롭게 활용될 수 있어야 한다.

모든 리더십에 대한 해결책이 '코칭'이라고 할 수는 없다. 다만 모든 사안에 대해 마스터키와 같은 역할로써 리더십 행동을 강화시키는 좋은 도구일 수 있음을 확신한다. **김혜미**



이계욱 소장

1961년 생으로 한양대 경영학과를 졸업하고, 아주대에서 상담심리학 석사 학위를 받았다. (주)사람과 경영 대표와 바이탈컨설팅 커뮤니케이션센터 소장을 역임했다. 현재 초이스토월컨설팅 소장으로 재직하면서 리더십, 커뮤니케이션, 자기개발 등과 관련한 경영자 코치활동을 펼치고 있다. 한양대 겸임교수로 셀프리더십과 비전 만들기, 글로벌 비즈니스 커뮤니케이션, 코칭 리더십을 강의 중이다.



▲ 양병무 원장이 정송학 구청장과 대화를 나누고 있다.

# 지자체 행정은 지금 전쟁 중, 리더십 발휘하려면 인재 잘 써야 인재육성 위한 교육에 집중 투자 하는 서울 광진구청

정송학 서울 광진구 구청장

정송학 서울 광진구청장을 만나기로 한 지난 8일 오후. 접견실에는 구청장을 만나기 위한 민원인들이 순서를 기다리고 있었다. 집무실에서는 손님 배움이 한창이다. 인터뷰를 위해 자리에 앉으면서 "많이 바쁘신 것 같습니다"라고 인사를 건네자 기다렸다는 듯이 답이 돌아왔다.

"지자체 행정은 지금 전쟁입니다. 기업경영과 다를 게 하나도 없어요. 주주인 주민들을 만족시키지 못하고 고객인 광진구와 관계를 맺는 모든 사람과 기업을 섬기지 못한다면 그 행정은 실패죠. 종업원인 공무원들의 만족 또한 당연하고요. 이를 위해서는 행정도 변화해야 합니다. 글로벌 무한경쟁시대에 변하지 않고 살아남을 수 있는 건 아무 것도 없어요."

정 구청장은 코리아제록스, 한국후지제록스 등 글로벌기업에 28년 간이나 몸담았었다. CEO로 조직을 성공적으로 이끈 경험도 있다. 그의 언변에서는 성공을 경험한 CEO의 자신감이 배어있었다.

"저는 공무원들에게 정년은 보장하겠다고 했습니다. 하지만 그것이 보직을 보장한다는 의미는 절대 아니라고 했습니다. 노력하지 않고 성장하지 않는다면 자리가 위태로울 수 있다는 거죠."

그래서 중점을 두는 것이 교육에 대한 투자다. 사람을 변화시키는 것은 교육밖에 없다는 신념 때문이다. 현재 광진구의 모든 공직자들은 연초에 자기개발계획을 수립하고 연간 교육목표시간을 이수하는 '자기주도적 상시학습' 체제로 교육에 참가하고 있다. 이를 통해 이미 개인별 학습시간이 당초 목표를 초과달성하기도 했다.

광진구의 상시 교육체제는 대외기관으로부터 35개 상과 20억 규모의 인센티브 획득이라는 성과로 나타나고 있다. CEO 출신의 구청장이 행정에 경영을 접목하면서부터 일어나고 있는 변화들이다.

리더는 조직원들에게 동기부여를 해주는 것이 가장 중요하다고 말하는 정송학 구청장을 만나 고구려의 기상이 숨쉬는 Great 광진의 새로운 비전에 관한 이야기를 들어봤다.

대담 · 양병무 인간개발연구원 원장 / 정리 · 정용달 팀장 dal2020@khdi.or.kr

2008년은 국가적으로도 참 힘든 한해였습니다. 이런 가운데에도 광진구는 '주민만족 행복광진 실현'을 위한 노력을 멈추지 않았습니다. 올해 구정 전반에 대해 평가해주시죠.

2008년 한해는 참 바쁘게 지냈어요. 전세계를 흔들고 있는 경제위기 속에서도 주민은 물론 1100여명의 공직자들이 뜻을 모아 구정 목표인 '주민만족 행복광진 실현'을 위해 숨가쁘게 달려온 해였습니다.

열정을 갖고 역점사업들을 추진한 결과 2008년은 광진구가 동부서울의 중심타운으로 자리매김 할 수 있는 기반을 쌓은 해였다고 자부합니다. 어려운 경제상황 극복을 위해 중소기업육성 및 재래시장 지원을 통한 지역경제 활성화 사업을 본격화했으며, 아차산고구려역사문화관 국·시비 지원 확정 등 '역사와 문화가 살아 숨쉬는 도시건설'이라는 목표 역시 실제 궤도에 올려놓았거든요.



▲ 강만수 장관과 함께 재래시장을 둘러보는 정송학 구청장

이 같은 활동은 대외에서도 좋은 평가를 받고 있습니다. 올해 한국지방자치경영대상 창의혁신부문 대상, 대한민국 대표축제 지역특화부문 대상 등을 비롯해, 대외기관으로부터 35개의 상을 수상했습니다. 19억 2700만원에 이르는 인센티브도 받았죠. 특히 광진구 브랜드인 'Great Gwangjin'이 2008 대한민국 소비자신뢰 대표 브랜드 대상에 선정되기도 했습니다. 이 모든 것이 구민의 힘에서 나온 것이며, 이를 통해 '행복 광진'은 이미 만들어지고 있습니다.

**경영인 출신으로 행정에 경영기법을 도입해 상당한 성과를 거두셨는데요. 행정에 경영을 도입하게 된 배경이 궁금합니다.**

기업경영에서는 주주와 고객, 그리고 종업원을 만족시키는 것이 CEO의 역할이죠. 이는 행정에도 그대로 적용시킬 수 있어요. 주주는 곧 주민이고, 고객은 광진구와 관계를 맺고 있는 모든 사람과 기업입니다. 공무원원은 곧 종업원이죠.

기업경영에서 추구하는 투자의 효율성과 생산성 극대화를 지방경영행정에 대입하면 공익 및 복리증진이라는 결과를 도출할 수 있습니다. 때문에 주민은 경영의 관점에서 지방자치를 할 수 있는 단체장을 원하게 되는 거죠. 주민들은 'CEO 경영마인드'를 갈망해요. 제가 광진구청장인 이유도 여기에 있죠.

글로벌 기업에서 28년간 체득한 투명경영과 윤리경영, 효율성과 생산성 향상을 통한 고객만족경영, 공정한 인사평가시스템 등을 행정에 접목했습니다. 기업경영의 경험을 살려 스피트(Speed), 간소(Simple), 만족(Satisfaction)을 추구하는 '3S행정'을 도입한 것도 고객만족 극대화를 위한 것이었습니다.

이에 따라 구청 조직을 관청 중심의 관점에서 주민편의 관점으로 개편했습니다. 또 총 155건의 민원처리 기간을 최고 25일까지 단축하는 스피드 행정체계를 마련하기도 했죠. 중앙정부 및 서울시 등 각종 기관과 적극적인 비즈니스를 펼쳐 재정력지수를 2007년 39.5%에서 2008년 61.3%로 끌어올리는 성과를 얻기도 했습니다.

**창의적 성과관리제도라는 기업형 인사제도가 눈에 띄던데요. 성과가 어떻습니까.**

'창의적 성과관리제도'는 예측가능한 공정한 인사를 공직사회에 정착시키기 위해 도입한 겁니다. 쉽게 말해 기업 평가시스템을 접목한 인사제도죠. 자치단체로는 전국 최초의 시도였습니다.

이 제도를 통해 직원들의 노력과 성과를 점수화해 승진과 보상에 적용하고 있습니다. 5급 이상 간부에게는 직무목표관리시스템이, 6급 이하 직원에게는 성과관리시스템이 적용되는데요. 구청 홈페이지를 통한 실시간 공개 등 투명하고 공정하게 관리되는 업무성과 포인트는 연말 종합평가를 통해 인사이동이나 성과급 차등지급 등에 활용됩니다.

매년 연봉협상을 하는 국장의 경우 목표 달성 정도에 따라 연봉이 한 푼도 오르지 못할 수도 있죠. 또 직급별 10명의 '광진 대상' 수상자에게는 부부동반 유럽연수의 특전도 주어집니다. 이 같은 시스템 도입으로 광진구는 지난해 한국지방자치 행정서비스부문 대상, 공공혁신 전국대회 행정혁신부문 대상을 수상했습니다.

**경쟁력 있는 글로벌 공무원 양성을 위한 교육에 많은 투자를 하고 계신 것으로 압니다. 어떤 교육제도가 있는지 소개해주세요.**

공직자를 대상으로 하는 교육은 '주민만족 행정서비스 제공'을 위해 진행되는 것들입니다. 특히 우리구는 '광진의 코페르니쿠스가 되자'는 슬로건으로 '광진 Great아카데미' 교육을 도입해 시행 중에 있습니다. 광진 Great아카데미는 학습DNA 조직을 통한 자발적 참여와 창의 실력 봉사 품격을 갖춘 글로벌 인재양성, 3S행정 실현이라는 세 가지 목표를 갖고 있죠.

세부 프로그램으로는 리더십·고객서비스·직무전문 등 8개 전문과정과 전직원이 구청장과 함께 비전을 나누는 '광진비전 나눔과정', 직무에 능동한 부서 팀장을 강사로 활용하는 자체직무과정, 조직활성화를 위한 한마음연수, 창의와 혁신을 위한 전문분야별 명사초청 특강, 사이버 학습을 통한 온라인강좌, 부서 팀장을 대상으로 한 광진 리더십 과정, 글로벌 인재양성을 위한 외국 어학연수 및 어학과정, 문제해결 능력향상을 위해 '액션러닝'을 도입한 창의학습동아리 등이 있습니다.

특히 광진아카데미와 명사특강을 비롯한 직급별 직무교육 등의 프로그램을 인간개발연구원과 함께 하고 있어 많은 도움을 받고 있습니다.

**교육에 대한 반응이나 성과도 상당할 것 같습니다.**

광진구는 서울 25개 자치구 가운데 교육예산이 적은 편에 속해요. 하지만 효율성 면에서는 다른 어느 자치구와 비교해도 떨어지지 않는다고 자부합니다. 올해 처음 시작한 광진 Great아카데미는 적은 예산으로 높은 효과를 얻고 있다는 평가를 받고 있어요. 실제로 벤치마킹을 원한다는 자치단체들이 적지 않습니다.

또 '자기주도적 상시학습' 체계로 교육훈련방식을 바꾸면서 직원들 교



육 참여율이 몰라보게 개선됐어요. 현재 광진구 모든 공직자들은 연초에 자기개발계획을 수립하고 연간 교육목표 시간을 이수해야 합니다. 일반직 공무원의 경우 2008년 60시간, 2009년 80시간, 2010년 이후에는 100시간의 개인학습을 하도록 계획돼 있어요. 10월 현재 직원들의 교육 내용을 집계해봤더니 개인별 학습시간이 87,317시간으로 당초 목표시간의 134%를 이미 달성한 것으로 나타났습니다. 역시 올해 처음 도입한 구

청장과의 광진비전 나눔 교육은 구정방향과 우리구 비전을 전 공직자들과 공유하는 중요한 수단이 되고 있습니다.

**기업이나 행정관청이나 변화가 중요한 때에 '변화의 핵심은 사람'이라는 구청장님의 철학에서 비롯된 결과가 아닌가 합니다.**

기업 CEO로 있던 시절이나 구청장으로 있는 현재나 항상 도전하는 사람만이 미래를 창조하고 향유할 수 있다는 신념을 갖고 있습니다. 글로벌 지식정보화 사회의 인재가 되기 위해서는 스스로 변해야죠.

변화를 위해 저는 '3C형 인재가 되라'는 말을 자주 해요. 3C형 인재란 먼저 글로벌 시대에 맞는 창의력과 비전을 갖춰야 한다는 의미의 '실력(Competence) 및 창의(Creativity)'와 도덕성과 글로벌 스탠더드 등 준법정신으로 무장, 존경받는 리더십 소유자를 지향한다는 개념의 '인격(Character)', 자신보다 이웃을 먼저 돌보고 솔선수범할 수 있는 덕목인 '공헌(Contribution)'을 갖춘 인재를 말합니다.

3C형 인재야말로 '변화의 핵심이 되는 사람'이라는 말을 몸으로 보여줄 수 있는 인물이죠. 이들이 새로운 미래를 창조할 수 있는 권리를 갖고 있다고 믿습니다.

**2009년도 교육 계획에 관해서도 한 말씀 해주시죠.**

2009년에는 이미 우리구에서 그 성과가 드러난 '광진 Great아카데미'를 다른 곳까지 전파할 수 있도록 더욱 내실을 다질 생각입니다. 이를 위해서는 교육과정에서 나타나는 문제점을 면밀히 분석하고 개선하는 일도 소홀히 해서는 안 되겠죠.

또 아카데미 프로그램 내 전문과정에 직원들의 의식변화와 직무능력

향상을 꾀할 수 있는 내용을 도입할 겁니다. 구청장 업무를 수행하면서 직원들에게 대화와 토론 기술, 발표 능력, 문제해결을 위한 순발력 등이 다소 부족하지 않나 하는 생각이 들 때가 있어요. 이를 개선하기 위한 교육프로그램을 갖추는 것도 필요합니다.

올해 어학프로그램을 진행했지만 개인별 수준차로 개개인의 어학능력 향상에 어려움이 있었던 게 사실입니다. 때문에 단계별 어학교육이 가능하도록 관·학 협력 외국어 학습 프로그램 도입을 계획하고 있습니다.

이와 함께 예산이 가능하다면 사기업에서 실시하는 신입직원을 위한 전문 교육프로그램을 우리구에도 적용해 보고 싶어요. 공직사회에 첫발을 내딛는 직원들의 빠른 적응을 돕고, 공직 새내기들에게 불안감 대신 자신감을 갖게 하는 프로그램이 필요하다고 생각합니다.

**광진구의 도시경쟁력 강화를 위한 'Great Gwangjin 디자인 프로젝트'는 어떤 내용입니까.**

Great Gwangjin 디자인 프로젝트는 한마디로 미래의 행복광진 건설을 위한 총체적인 도시계획입니다. 광진구를 미래지향적이고 수준높은 명품도시로 만드는 청사진인 셈이죠. 이 프로젝트는 지역간 균형발전을 위한 종합적인 도시 재정비 및 관리 프로젝트로 공공 부문에 '디자인'의 개념을 도입한 게 특징입니다. 특히 구의 대표적인 공공디자인 사업인 강변역 공공디자인, 강변역 환승센터 디자인, 능동로 디자인 서울거리 조성사업 등을 통해 도시미관 향상을 모색하고 있습니다.



▲ 관내 공사현장을 방문한 정승학 구청장

이와 함께 우리구는 중곡, 구의, 건대입구, 화양, 능동지구 등 역세권 개발을 중심으로 한 지구단위계획 재정비 수립으로 희망광진 미래도시를 조성할 계획입니다. 또 아차산 제1종 지구단위계획 구역개발 활성화 여건을 조성하는 등 블록단위 개발을 유도하고, 구의 자양 재정비 촉진 지구에 대한 개발전략을 차질없이 추진할 예정입니다. 중곡역 광나루역 및 구의로 일대를 생활문화 중심거점으로 육성하는 한편 중곡 군사능동 자양동 노후지역에 대한 주거환경정비 기본계획을 마련해 도시 환경



정비도 꺾힐 겁니다.

11월말 구의 2-1지구 주거환경개선사업 기공을 시작으로 구의1구역 재건축, 구 화이자부지 민영주택 건설, 초원연립 재건축 등 고품격 주거 환경 조성을 위한 개선사업은 이미 시작됐습니다.

아차산에 건립 예정인 '고구려역사문화관'은 향후 서울시 관광객 유치에도 영향을 줄 것 같은데요. 현재 진행상황은 어떻습니까.



▲ 2011년 완공 예정인 고구려역사문화관 조감도

아차산고구려역사문화관은 민족 자긍심을 확립하고 웅대한 고구려의 기백을 되살리려는 한편 우리 민족의 정체성을 대표하는 키워드가 될 겁니다. 광진구가 앞장서서 고구려

역사문화관 조성에 힘을 기울이는 이유도 여기에 있죠.

광진구는 지난 1987년부터 2002년까지 흥련봉 일대의 토지보상 등을 통해 아차산 고구려 보루군 훼손을 막아 왔습니다. 특히 2007년 고구려 전담부서를 설치하고 아차산고구려축제를 시작하는 등 민선4기에 들어서면서 고구려 관련사업에 역량을 집중해 왔습니다.

정부와 서울시도 아차산고구려역사문화관의 중요성을 인식하고 지난 5월 국·시비 지원을 결정했죠. 이에 따라 광장동 일대 사업예정부지에 대한 지표조사, 토지보상, 기본설계, 실시설계 등을 거쳐 2009년 착공, 2011년 하반기 완공을 목표로 사업을 추진 중입니다.

고구려역사문화관에는 전시관을 비롯해 체험관, 교육실, 수장고 등이 마련됩니다. 또 이 일대는 아차산성 및 흥련봉 보루 등과 함께 고구려 역사공원으로 꾸며질 겁니다.

문화관 건립이 마무리되면 주변 지역과의 연계 등 마스터플랜도 마련했다고 들었는데요.

아차산고구려역사문화관과 고구려축제는 고구려 역사를 바로 세우는 차원뿐만 아니라 관광객 유치를 통해 일자리 창출과 경제적 부가 가치를 제공하는 '컬처노믹스(Culturenomics)'의 전형으로 자리매김할 수 있습니다.



대한민국 대표축제 대상을 받은 고구려축제에는 매년 10만여명의 관람객이 찾고 있어요. 아차산고구려역사문화관 역시 관람객 방문 및 다양한 관련사업 진행으로 적지 않은 경제적

**정송학** 구청장

1953년 생으로 조선대 법학과를 졸업하고, 한양대 법학 석사 후 현재 동 대학원 법학과 박사 과정에 있다. 1978년 코리아제록스에 입사 후 서울,경기,강원 총괄이사과 한국후지제록스 수도권 총괄이사, 상무이사를 거쳐 후지제록스호남 사장을 역임했다. 28년간 글로벌기업에서 쌓은 경영노하우를 행정에 접목해 광진구 발전을 진두지휘하고 있다.



▲ 2008 아차산 고구려축제 첫날 등맹제

부가 가치 창출이 예상됩니다. 특히 우리구는 고구려역사문화관과 함께 송파의 한성백제문화관 및 몽촌토성, 강동 암사선사유적지, 하남시 신라유적 등과 함께 역사 문화 관광벨트를 형성, 국내외 관광객 유치에 힘을 기울일 생각입니다. 이를 통해 서울시의 '1200만 외국인관광객 유치'라는 목표 달성에도 많은 기여를 할 수 있을 것으로 봅니다.

마지막으로 2009년도 광진구 비전에 대해 말씀해주시기 바랍니다.

2009년 역시 바쁜 한 해가 될 겁니다. '구민만족 행복광진' 실현은 이미 꿈이 아니라 현실로 다가오고 있어요. 경제위기의 한파에도 불구하고 광진구민과 함께 '행복광진'을 계속 만들어 나가기 위해서는 올해보다 더욱 혁신하지 않으면 안 됩니다.

광진구는 먼 옛날 웅비하는 고구려가 그랬듯 희망찬 미래도시 완성에 한 걸음씩 다가가고 있습니다. 이를 위해 경영효율 행정, 생활현장 행정을 바탕으로 지역균형발전, 지역경제 활성화, 문화 관광 그린 행정과 고구려역사문화관 건립을 차질없이 수행해 세계적인 도시경쟁력을 갖춘 '미래도시 희망광진'을 구체적으로 제시해 나갈 것입니다.

경영현장에서 제가 배운 것은 정체는 곧 퇴보라는 겁니다. GE의 잭 웰치 회장은 변화하지 않으면 안 되는 상황에 놓이기 전에 변화하라고 했습니다. 남들이 어렵다고 할 때 움츠리는 것이 아니라 한발 앞으로 나가는 것, 이것이 고구려의 기상인 오롯이 남아있는 광진구가 2009년을 맞이하는 각오이자 약속입니다. **☞**

# 리더의 필수요소, 창의적 관점!

최윤규 넥스트리인터넷(주) 대표

**체** 구가 좋은 조폭 한 명이 할인점에서 수박을 반 통만 팔라고 우겼다. 점원이 지배인한테 이 일을 말하러 갔다.



"있잖�요, 어떤 미련한 곰 같은 무식한 녀석이 수박을 반 통만 팔라는 거예요. 그 놈한테 가서..."

그런데 지배인은 겁에 질려 눈을 동그랗게 뜨고 점원 뒤를 바라보는 것이 아닌가. 점원이 돌아보니 그 조폭이 바로 자기 뒤에 서서 욕하는 소리를 듣고 있었다. 점원은 재빨리 지배인을 보고 말했다.

"그런데 이 신사분이 나머지 반을 사시겠다는군요."

종종 자신이 직접 쓴 글을 읽어 준다. 어느 날 아미르는 눈물이 컵 안에 떨어지면 보석으로 변하는 '마술컵' 이야기를 핫산에게 들려주었다. 그 이야기는 주인공이 한 손에 칼을 들고 팔엔 죽은 아내를 안고 있는 장면으로 끝이 난다.

핫산 "주인공이 아내를 죽인 건가요?"

아미르 "그래."

핫산 "많이 울면 마술컵 안에서 눈물이 보석으로 변하니까 부자가 되고 싶어서 죽인 거구나?"

아미르 "그래. 맞췄네. 그런데 네 표정이 왜 그래?"

점원은 임기응변으로 위기를 넘겼다. 리더에겐 이런 임기응변도 필요하다. 그러나 더욱 중요한 것은 그 상황에서 무엇을 배우는가이다.

창의적인 배움을 위해 **첫째, 다르게 보는 관점**이 있어야 한다.

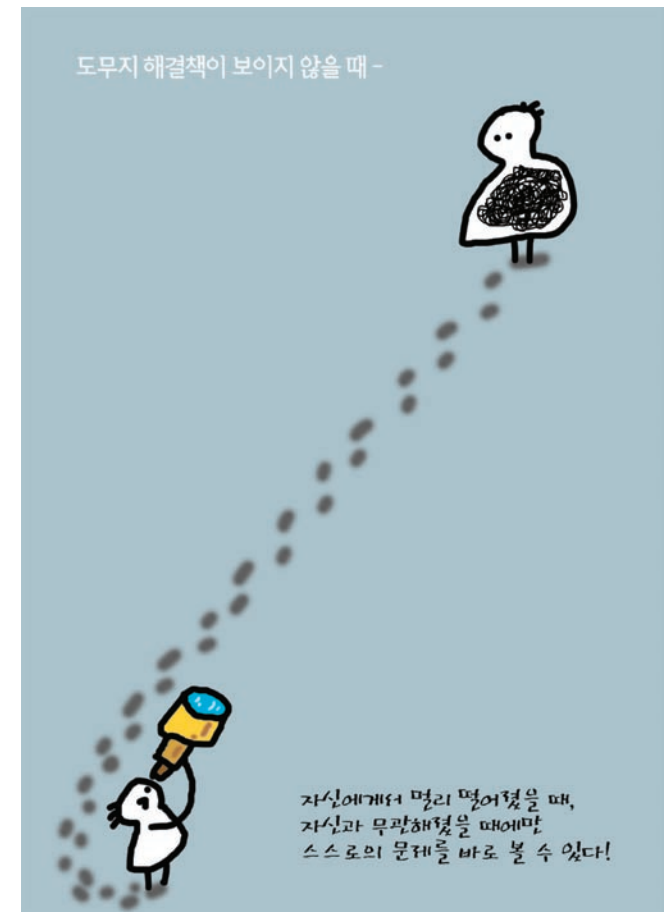
똑같은 상황을 맞았을 때 리더는 이렇게 생각한다. '여태까지 수박은 한 통씩만 팔았는데, 핵가족화가 되다보니 소량을 구매하려는 사람들도 있겠구나. 그들을 위해서 수박을 반 통씩 팔면 어떻게 될까?'

우리 주변에서 볼 수 있는 포장된 두부 반 모, 50세주, 금난새의 천원 공연티켓, 조각케이크 등은 그 발상의 연상이라고 볼 수 있다. 산업화시대를 거쳐 이야기시대를 지나, 이제 우리는 상상력시대로 접어들고 있다. 다가올 미래의 리더에게 요구되는 필수 덕목은 바로 '상상력'이다. 똑같은 사물을 보아도 남다른 관점에서 보고, 새로운 사업기회로 만들어가야 할 책임이 따르게 되는 것이다.

세상은 작은 발상 하나로 변화되기 시작한다. 상상력은 대한민국의 미래다!

**둘째, 떨어져서 보는 관점**이 있어야 한다.

영화 '연을 쫓는 아이'에서 주인집 아들 아미르는 하인의 아들 핫산에게



햇산 "왜 소설에서 아내를 죽였어요?"

아미르 "눈물 방울이 모두 보석이 되니까."

그 말을 듣고 학교도 다녀보지 못한 햇산이 말했다.

"그럼, 양파를 까면 되잖아요!"

**지혜는 지식으로 얻는 것이 아니다.** 내 앞에 놓여진 문제를 한 발짝 떨어져서 바라보고 새로운 해결책을 찾아보자. 양파를 까면 해결될 문제를 가지고 회사의 운명을 걸고 있지는 않은지...

**셋째, 타인의 입장에서 보는 관점이 있어야 한다.**

몇 년 동안 다니던 남성전용 미용실에 이발을 하러 갔는데 미용사 아가씨가 바뀌었다. 그녀가 40대인 나에게 말했다.

"아버님, 어떻게 깎아 드릴까요?"

난 지금 그 미용실을 이용하지 않는다. **손님은 진짜 어떤 말을 듣고 싶어 할까?**

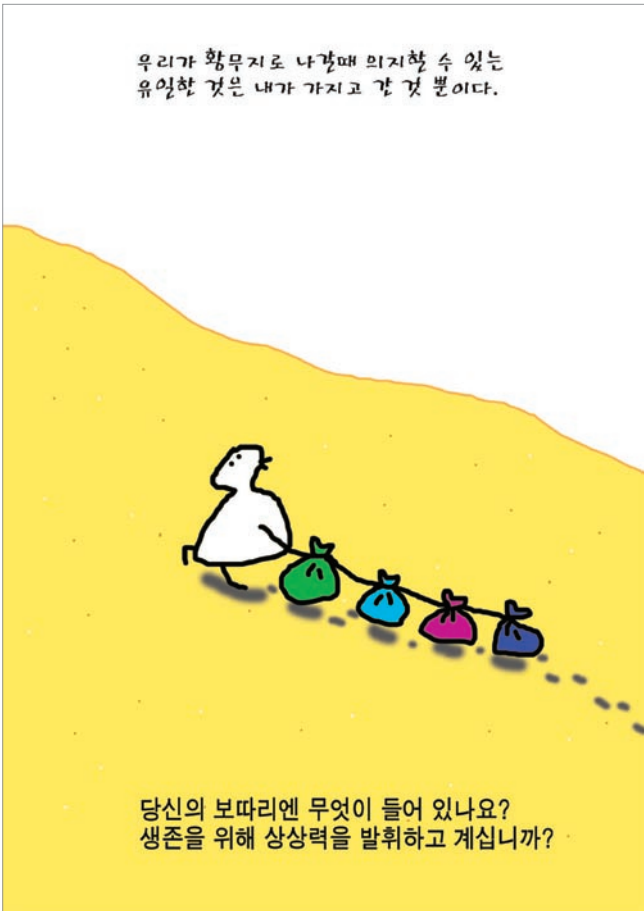
중국산 불량 음식물이 뉴스시간에 계속 보도되고, 무공해 웰빙 제품이 상대적으로 부각되고 있다. 신토불이라고 하여 우리 몸엔 우리 농산물이 좋다고 홍보한다. 그 나라 전통 음식의 맛을 살리려면 그 나라에서 생산된 재료를 사용하는 것이 가장 최선의 방법이다.

어느 날 중국집에 갔다가 이런 생각이 들었다. '내가 만약 중국집 개업을 하면서, 가게 입구에다가 '100% 중국산으로 만듭니다'라고 써 붙여두면 손님들이 들어올까?'

타인의 입장에서 생각해야 한다. 고객의 눈으로 바라보아야, 고객의 진정한 요구사항을 알 수 있다. 하나의 문제를 수많은 눈으로 여러 각도에서 바라볼 수 있다면 이미 당신은 창의성 전문가이다. **☞☞☞**

**상상력은 이따금 한 번도 가보지 않은 세계로 우리를 데리고 간다.**

**그러나 상상력이 없으면 우리는 아무 데도 가지 못한다 -칼 세이건**



**최윤규 대표**

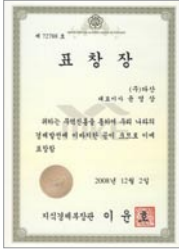
충북대 건축공학과를 졸업했다. 이랜드와 현대자동차에서 근무했으며, 벤처기업 (주)유캔을 설립 운영했다. 제1회 기독교문화콘테스트 입상을 시작으로 월간 좋은생각, 이코노미스트, 삼성경제연구소 sericeo, 롯데그룹 사보, 현대오일뱅크 사보 등 여러 매체에 카툰을 연재했다. 리더가 넘어선 위대한 종이 한 장, 관점 다르게 보는 힘 등 여러 저서가 있으며, 평소 살면서 잊고 살았던, 자기 내면에 존재하는 상상력을 끄집어내게 만드는 강연활동을 활발히 하고 있다.



## 회원 & 연구원 소식

### 회원 소식

• **윤영상 (㈜다산 회장)**은 12월 2일 코엑스에서 열린 제45회 무역의 날 행사에서 2000만불 수출의 탑 수상과 동시에 지식경제부장관 표창을 수상하는 등 올해 창립 30주년과 더불어 경경사를 맞이하였다. 다산은 지난 1984년 창업 후 6년만에 수출 1백만불 탑을 수상한 이후, 품질과 생산 경쟁력을 바탕으로 꾸준히 수출 비중을 늘려 지난해 매출의 20% 이상을 수출하였다. 올해도 3/4분기 누적 매출액의 26%를 수출을 통해 달성하면서 명실상부한 수출 기업으로 자리매김 하고 있다.



• **유희태 기업은행 부행장**은 12월 2일 서울대 의대 동문회관(함춘회관)에서 뛰어난 업적을 수행, 기업인으로서 사회의 모범을 보이고 있는 공로로 한국방송통신대학교가 수여하는 제10회 2008년 자랑스러운 방송대인상을 국회의원 정하균 대표와 공동수상하였다.

• **정경연 정경연한의원 원장**은 12월 12일 소공동 조선회관에서 열린 '서울시, 아리수 명예홍보대사 위촉식'에서 각계 저명인사들로 구성된 아리수 명예홍보대사의 일원으로 위촉되어 오세훈 서울시장으로부터 위촉장을 받았다.



• **삼익THK(주)(심갑보 대표이사 부회장)**자원봉사단은 11월 27일 월성종합사회복지관에서 주관한 '2008 제4회 사랑의 김치나누기'에 참여해 담근 김치를 도움이 필요한 이웃들에게 전달하는 등 이웃사랑 실천에 나섰다.



• **서울도시가스(배경운 회장)**는 12월 2일 칠레에서 수산물 가공을 주 사업으로 하는 PROCINT S.A를 설립하고 대성그룹 계열사로 추가한다고 공시하였다. 회사측은 유상증자에 참여해 52.3% 지분을 인수했으며, 자본금은 8억5534만원이라고 밝혔다.

• **현대백화점그룹 계열 현대H&S(홍성원 사장)**가 최고급 성능의 신제품 알칼리 이온수기를 출시하였다. 이번에 출시한 알칼리 이온수기 '위가드'는 일본 하다치사의 순백금 티타늄 전해조를 장착해 KGMP, KFDA, ISO9001, 물마크 등 각종 품질인증을 획득했으



며, 4대 위장증상인 만성설사, 소화불량, 위장내 이상발효, 위산과다 증상 개선 효과가 뛰어나 식품의약품안전청의 인증을 받기도 했다.

• **한국아쿠르트(대표이사 양기락)**의 국내 최대 규모를 자랑하는 '사랑의 김장나누기' 행사가 11월 20일 서울시청광장을 비롯해 인천, 부산, 대전, 대구, 광주 등 전국 6개 도시에서 펼쳐졌다. 특히 서울시청 앞 광장에서 열린 '사랑의 김장나누기' 행사는 '서울기네스푸드 페스티벌'과 연계해 아쿠르트 아줌마 2,000여명이 5만8000포기의 김치를 담그는 장관을 연출하며 한국 기네스 기록에 도전하기도 했다. 한편 회사측은 오리나무, 헛개나무, 오가피 등 10종의 한약재 추출물과 미배아 대두 발효추출액, 벌꿀 등이 들어있는 프리미엄 한방 숙취해소 음료인 신제품 '닥터제로'를 출시했다고 밝혔다.



• **(주)한신전선(김영재 사장)**은 12월 2일 코엑스에서 열린 제45회 무역의 날 행사에서 1000만불 수출의 탑 수상과 함께 김영재 사장이 지식경제부 장관 표창을 수상하였다.

• **삼성석유화학(허태학 사장)**은 11월 7일 충북 단양군에 있는 소백산에서 허태학 사장과 200여명의 임직원이 참여한 가운데, 지난 5월부터 7개월 동안 진행한 '백두대간 중주' 완주 행사를 가졌다. 허태학 사장은 임직원들과 정상에서 '선구자'를 부르며 백두대간 중주를 자축하는 동시에 최근의 경제위기 극복을 위한 의지를 다지고 한 건의 안전사고도 없이 중주 행사를 마친 임직원들을 격려하며 "백두대간 중주를 하며 보여준 지구력과 도전정신으로 신조직 문화를 구축해 제2의 창업을 이뤄내자"고 강조하였다. 삼성석유화학은 이날 소백산 등반 행사에서 200여명 임직원이 걷는 거리 1m당 1원의 기금을 적립해 모은 총 580만원을 회사와 자매결연을 맺고 있는 복지기관에 기부하였다.

• **임덕규 월간 디플로머시 회장은** 1월 3일 1970년대 초반 영문 외교 전문 월간지 '디플로머시(Diplomacy)'를 창간, 한 달도 거르지 않고 30여 년간 발행해 오면서 민간외교관 역할과 잡지문화 발전에 기여한 공로가 인정되어 화관문화훈장을 수상하였다. 임 회장은 30여 년간 330명의 외국 정상들을 인터뷰하고 세계 거물급 인사로만 500명이 넘는 어드바이저(adviser) 네트워크를 구축하는 등



다양한 활동을 해왔다.

- **이은옥(유한킴벌리 부사장) 회원**은 지난 10월 30일 대한상공회의소에서 열린 제3회 지속가능경영대상 시상식에서 국무총리 표창을 수상하였다. 한편 **유희태 기업은행 부행장**은 지속경영학회 회장상 개인부문에서 수상하였다. 지속가능경영대상은 지식경제부가 주최하고 대한상공회의소, (사)산업정책연구원에서 주관하는 상으로 '지속가능한 기업(Sustainable Corporation)'과 사회적 책임을 성실히 이행하는 기업인의 우수 사례를 발굴, 공유해 지속가능경영 문화를 확산하기 위해 마련된 상이다.

- **배원기(삼정회계법인 전무이사) 회원**은 <가업승계의 기술>(매경출판)을 펴냈다. 이 저서는 일련의 가업승계 과정을 계주 경기로 비유하여 CEO와 후계자, 두 주자 간의 속도, 호흡, 위치 등이 절묘하게 맞아떨어져야 한다는 것과 이를 위해서는 수많은 연습이 필요하다고 말한다. 주요 내용을 보면 최소한 5년 전부터 준비하라 주요 거래처를 방문할 때 후계자와 동행하라 후계자를 도와줄 전문팀을 만들어라 상속 재산 배분을 명확하게 하라 가업 승계 후 도덕적 해이를 막기 위해 내부 통제제도를 정비하라 창업주의 은퇴 계획을 충실하게 세워라 승계 후에는 영향력을 행사하지 말고 한발 물러서라 등으로 되어 있다.



- **김용복 (서울)영동농장 회장**은 11월 4일 건국대학교(총장 오명)로부터 국위선양과 한국농업발전, 장학사업 등의 공적을 인정받아 명예경영학 박사 학위를 수여받았다. 김용복 회장은 가난으로 이루지 못한 학업의 꿈을 대신 실현하기 위해 1982년 (재)용복장학회를 설립해 100여 명의 후진을 양성한 공로가 인정되었다.

◎ 널리 알려주세요 ◎

회원님의 경조사나 활동사항 또는 귀사의 주요행사, 신제품 출시, 기타 변경사항 등을 알려주시면 회원소식지 또는 단체팩스 및 "좋은사람 좋은세상" 등에 게재하여 널리 알려드리도록 하겠습니다.

- 회원소식 : 정성숙 과장 ssj@khdi.or.kr
- 월보원고 : 정용달 팀장 dal2020@khdi.or.kr
- 홈페이지 : www.khdi.or.kr
- 전 화 : 070-7500-9500 · 팩 스 : 2203-1974

신규회원 ( ●법인회원 ■개인회원 )



- **김윤종** 꿈 · 희망 · 미래 재단 대표이사  
· 주 소 : 서울 마포구 신수동 서강대 동문회관 402호  
· 전 화 : 02-706-0212 · 팩 스 : 02-706-0283  
· 홈페이지 : www.dreamhopefuture.org



- **권상훈** (주)프리맥스파이낸셜 대표  
· 주 소 : 서울 강남구 역삼동 825-18 컴브릿지 8층  
· 전 화 : 02-3452-1599 · 팩 스 : 02-563-1599  
· 홈페이지 : www.primaxfn.co.kr



- **김종철** 신한은행 본부장  
· 주 소 : 서울 중구 태평로2가 120 대경빌딩 8층  
· 전 화 : 02-2151-3270 · 팩 스 : 02-6263-8266  
· 업 종 : 금융



- **이계옥** (주)초이스토웰컨설팅 소장  
· 주 소 : 서울 강남구 대치동 889-52 KRF타워7층  
· 전 화 : 02-569-8202 · 팩 스 : 031-416-3741  
· 업 종 : 경영자 코치

❖ 창립기념일을 축하드립니다

점보실업	오성호 회장	1월 3일
구리기치과	최지원 원장	1월 2일
(주)E&C정보기술	방기봉 회장	1월 8일
(주)실버텍스	정만우 대표	1월 21일
나경상사(주)	이승우 회장	1월 23일
청미원(주)	윤동노 대표이사	1월 25일
신구종합건설(주)	김성귀 회장	1월 29일
(주)광인기업	김용희 회장	1월 30일
(주)광인기업	신정호 상무이사	1월 30일
(주)프리맥스파이낸셜	권상훈 대표이사	2월 1일
유비엠텍코리아	정의옥 이사장	2월 1일
파란나라	최중보 대표	2월 2일
GE KOREA	황수 대표이사 사장	2월 22일
태극건설(주)	김정국 사장	2월 28일



### 연구원 소식

#### • 책쓰기를 위한 에세이클럽 12월 모임 가져

지난 12월 8일, '책쓰기를 위한 에세이클럽' 12월 정기모임이 교대역 나라인재발전소에서 있었다. 20여명의 회원들이 참석한 이날 세 번째 모임에서 유상옥 코리아나화장품 회장은 "책쓰기의 동기과 방법"에



관해 이야기하면서 최근 회사 창립 20주년을 기념해 출간한 수필

집 <나의 소중한 것들>을 포함해 그동안 5권의 수필집을 쓰게 된 동기를 밝히고, 자신만의 글쓰기 노하우를 공개했다. 한편 유 회장은 "책을 써서 사무실을 방문하는 사람들에게 선물하는 것이 삶의 낙"이라며 글쓰기의 즐거움을 토로했다.

김창송 성원교역 회장의 수필 <지금은 때가 아니야>를 가지고 화평하는 시간에서 회원들은 김 회장의 수필을 읽고 글을 쓸 때의 감정과 글쓰기의 의도 등에 관해 허물없는 토론의 시간을 가졌다. 한편 김 회장은 현장에서 보고 느껴야 좋은 글을 쓸 수 있다고 역설했다. 몸으로 느끼는 소재가 좋은 수필을 만들어 낸다는 이야기다.

2부에서는 양병무 본원 원장이 <주식회사 장성군>을 예로 들며 책의 구성과 함께 책쓰는 방법에 대해 설명했다. 이후 회원들은 각자가 구상하는 책의 제목을 정하고 목차를 적어보는 시간을 가졌으며, 다음 모임에서 각자의 책구상에 대해 발표할 것을 다짐하며 뜻깊은 12월 정기모임을 마무리했다.

#### • 미래학자 로사 알레그리아 초청 미래포럼 개최



세계적인 미래학자 로사 알레그리아(Rosa Alegria)가 본원과 유엔미래포럼 한국지부의 초청으로 지난 15일 '빛의 속도로 쓰나미처럼 밀려드는 대변혁의 파도와 미래세계'를 주제로 미래포럼에서 강연했다.

숙명여대 문신미술관에서 열린 이번 포럼에서 로사 알레그리아는 '기업

의 지속성장과 사회적 책임' '양성평등의 사회적 실현과 여성사회의 장기적 도전과제' '미디어의 변화와 역할'에 대해 역설했다. 특히 그는 '언론의 변화를 거론하면서 언론이 과거의 이야기보다 미래의 긍정적 이야기를 다루는 것으로 방향전환을 꾀해야 한다'고 주문했다.

한편 본원은 지난 5월 유엔미래포럼과 MOU를 체결하고 밀레니엄 프로젝트를 추진하기로 합의한 가운데, 세계적인 미래학자들을 초청해 미래포럼을 개최해 왔다.

### 지자체 소식

#### • 2008년도 전국 지방자치아카데미 종강 강연 성황리에 마무리

2008년도 지방자치아카데미 종강 강연이 장성군청, 밀양시청, 충북도청, 진주시청, 강화군청 등 전국 70여 개 지자체들의 주관 아래 공직자 및 시·군민들의 큰 호응 속에 성황리에 마무리되었다. 지방자치아카데미는 지난 95년 전남 장성군에서 시작된 장성아카데미가 벤치마킹되어 현재 전국 지자체로 확산되어 운영되고 있다. 각 지역의 종강 강사로는 진주시의 참진주아카데미에 국민주치의 황수관 박사를 비롯해 이만의 환경부장관, 명지대학교 김정운 교수, 행복디자이너 최윤희씨, 미래사목연구소 차동엽 신부, 前 문화관광부 김명곤 장관 등이 아카데미에 초빙되어 큰 호응을 얻었다. 내년도 지방자치아카데미는 2009년 1월 6일 진천군의 '생거진천 혁신대학' 개강을 시작으로 새출발 할 예정이다.

#### • 대구 달서 평생학습 명강사 연수 실시

대구 달서구(구청장 곽대훈)는 12월 5일과 8일 양일간에 걸쳐 인재개발연수원 평산아카데미에서 관내 주민센터 활동 강사 및 평생학습센터 등록 강사 100여 명을 대상으로 평생학습 명강사 양성과정 연수를 실시했다. 대구에서는 처음으로 시도되는 명강사 연수는 평소 평생학습의 중추적인 역할을 수행하고 있는 평생학습 강사를 대상으로, 연수를 통한 우수한 인력을 육성하여 지역 내 평생학습문화 저변확대의 기틀을 마련하고자 실시된 것이다.

#### • 목포시 '2008 대한민국 스포츠산업 대상' 수상

목포시는 지난 12월 4일 "문화체육관광부가 주최하고 국민체육진흥공단 이 주관한 '2008 대한민국 스포츠산업 대상'에 지방자치단체로는 최초로 목포시가 스포츠 마케팅 분야 우수 자치단체로 선정됐다"고 밝혔다. 정종득 목포시장은 "시민들에게 행복 추구권인 건강을 돌려드리고 싶다는 취지에서 전국 제1의 스포츠건강도시 건설을 추진해왔는데 큰 성과를 거뒀다"며 수상 소감을 밝혔다.



# '나라'를 바로 세우는 것이 우리가 '사는 길'이다



그래픽 · www.pegasus.or.kr

장만기 인간개발연구원 회장

오 문열씨는 생존 작가 중 최고의 소설가로 존경받는 문인이다. 한 때 야당이던 한나라당의 집권을 위해 양심적인 문인으로서 중요한 역할을 하려 노력했으나 결실을 맺지 못했다. 그리고 한나라당의 대선 실패 후 미국에서 상당 기간 연구 사색하는 생활을 했다. 그랬던 그가 얼마 전 귀국해 경기도청의 초청으로 강연을 했다는 사실을 신문보도를 통해 알게 됐다.

강연요지는 이렇다. "1948년 헌법을 제정하고 권력적인 의미에서 국가를 건설한 것이 60년이 됐지만 60년간 국민형성 교육에는 실패하여 민주주의, 자유주의, 시장경제라는 대한민국의 가치를 지킬만한 '진지'가 함락되고 말았다." 헌법을 제정하고 60년이 지나도록 국민다운 국민을 만들어내지 못해 위기에 위기를 맞고 있지 않나 하는 것이 이문열의 가슴 아픈 현실 통찰이다.

영토, 주권, 국민, 이 3대 요소가 국가건설의 기초라는 것은 이미 알고 있는 바다. 영토의 측면에서 한국은 국토가 남북으로 분단돼 있고, 일본과의 독도문제, 중국과의 동북공정 문제로 완전하다고 할 수 없다. 주권의 측면에서는 미국, 중국, 일본, 러시아 등 4대 강국에 끼여 북핵문제로 난항을 거듭하면서 불안정한 주권국가의 현실을 체험하고 있다. 국민의 측면에서도 국내 최고 문인의 통찰에서 보듯이 매우 영성하고 불안정한 느낌을 지울 수 없다.

영토문제, 주권문제도 중요하지만 정말 중요한 것은 국민의 문제다. 사람이 무엇보다 중요하기 때문이다. 잘못되면 조상 탓한다고 하지만 우리는 일제식민통치 하에서 2차대전 연합군의 승리로 광복을 선물 받았다. 그러나 광복 이후 남북이 갈라지는 민족분열이 일어났고, 1948년 헌법제정으로 한반도에 합법정부가 탄생한 것이 대한민국 정부다.

하지만 이승만 대통령으로부터 시작된 국가통치리더십이 제대로 형성되지 않아 이어지는 정권마다 민주주의, 자유주의, 시장경제라는 대한민국의 가치를 제대로 확립하지 못하고 오직 경제건설에만 매달려왔다. 그 덕분에 세계 최빈국에서 2만분의 국민소득 국가를 만드는데는 성공했지만 정치적 사회적 문화적으로 우리 국민의 여망과는 거리가 먼 것이 오늘의 한국 현실이다.

지난 정권들이 리더십을 제대로 발휘하지 못해 그동안 가까스로 이루어 놓은 경제 기반이 흔들리는 위기에 처했을 때 경제국가를 재건해보고자 국민적 여망을 등에 업고 이명박 정부가 출범했지만 여망과는 너무나 먼 거리에서 오늘의 위기를 맞고 있는 것이 한국의 경제현실이다.

인간개발연구원은 '좋은 사람이 좋은 세상(국가)을 만든다'는 신념으로 기

업가와 경영자, 그리고 다양한 분야의 지도자가 중심이 돼 '국민의 자질과 깊은 관계가 있는 인간개발운동을 추진해왔다. 창립 초기에는 경영자의 리더십이야말로 국가발전의 견인차 역할을 하는데 가장 중요하다는 인식으로 산학협동활동에 중점을 뒀다. 국가발전의 핵심 역할을 수행할 기업의 인재양성을 통해 국민의 자신감과 국가경쟁력을 향상시키는 것이 바로 CEO의 리더십임을 간파한 것이다. 이후 CEO들의 리더십 역량 확대에 초점을 두고 인적분야의 지도자들과 협력을 시도하며 국민형성에 관계가 깊은 교육, 문화, 정치, 사회, 과학, 기술, 국제, 군사, 종교 등 각 분야의 지도자들이 참여하는 다양한 접근적 시도와 노력을 집중해 왔다.

미국발 금융위기로 시작된 세계적인 경제불황 속에서 1997년 아시아를 중심으로 겪었던 외환위기와는 전혀 다른 성격의 위기를 미국을 비롯한 모든 국가들이 겪고 있다. 많은 전문가들이 1~2년 내에 회복되기는 어려우며, 2009년 초가 특히 어려울 것이라고 예측하는 가운데 새해를 맞고 있다.

경제대통령으로 위기의 한국을 구해낼 것으로 기대를 걸었던 이명박 대통령이 미국, 중국, 일본 등의 협력을 얻어내는 등 온갖 노력을 다하고 있지만 안타깝게도 위기시대를 이끌어갈 리더십을 효과적으로 발휘하지 못하고 있다.

미국의 대통령으로 취임할 오바마는 미국뿐만 아니라 전 세계가 주목하는 대망의 주인공으로 출발하겠지만 그 전망은 험난하리라 예측하는 사람들이 많다. 이명박 대통령도 국민들의 절대적인 지지로 당선됐지만 기대와는 달리 리더십을 발휘하지 못하고 30%를 밀도는 지지도를 보이고 있어 그의 약한 리더십을 안타깝게 바라볼 수밖에 없다. 소설가 이문열씨가 지적하듯이 교육의 실패로 국민형성이 제대로 되지 않아 대한민국의 가치를 지킬 능력이 없어 이 대통령의 리더십의 놀라운 혁신을 기대할 뿐이다.

'새천년 새인간 새세계'라는 키워드가 말해주는 미래의 인류사회를 내다보고 세계의 평화, 인류의 번영, 인간의 행복이라는 이상적 가치를 실현하기 위해 'Better People Better World'라는 캐치프레이즈를 걸고 대한민국의 꿈을 실현하기 위해 한 분야에서나마 기여하고자 창립 34년(2월 5일)에 새로운 연구원의 비전을 가지고 2009년 새해를 맞이한다.

연구원의 비전을 공유하고 참여와 협력을 해주시는 모든 분들의 희망찬 한 해를 기원하며 새해 인사를 드린다. 밤이 길어지고 캄캄해질수록 새벽의 여명이 밝아움을 잊지 말자. 아무리 어려워도 포기하지 않고 인내하며 밝아 오는 새벽을 맞이하자.

▶▶▶

# 2008 인간개발연구원 **송년의 밤** - 企力회복 GO! 희망2009



大, 조순 본원 명예회장의 인사말  
小, 축배제의를 하고있는 귀빈들



## 희망을 이야기하며 '기업의 힘(企力)'을 회복하는 시간

인간개발연구원 2008 송년의 밤이 '기업의 힘을 되살리고 희망찬 2009년을 맞이하자'는 의미를 담아 "企力회복 GO! 희망2009"를 주제로 열렸다. 지난 12월 23일 롯데호텔 크리스탈볼룸에서 열린 송년의 밤은 250여명의 회원들과 각계 인사들이 참여해 한해의 노고와 열정에 서로 격려하며 희망의 2009년을 약속했다.

방송인 최형만씨의 사회로 시작된 행사는 유머로 성공과 사랑을 노래하는 시인 용혜원의 미니강연, 크로스오버 테너 박종호와 함께하는 미니콘서트, 버블아티스트 정일권의 버블쇼, 회원&가족의 무대, 오경근인물사진전 등 다양한 프로그램으로 이어졌다. 특히 이번 행사를 위해 많은 회원사들이 후원과 협찬에 나서 더욱 풍성한 송년의 밤이 되었다. [KNN]



- ① 사회를 맡은 방송인 최형만
- ② 송년인사를 하는 장만기 본원 회장
- ③ 시인 용혜원의 미니강연
- ④⑤ 정일권의 버블쇼
- ⑥⑦ 박종호의 미니콘서트







▼위에서부터  
이중원 리-사이트 사장  
강석진 CEO컨설팅그룹 회장  
심갑보 삼익THK 부회장



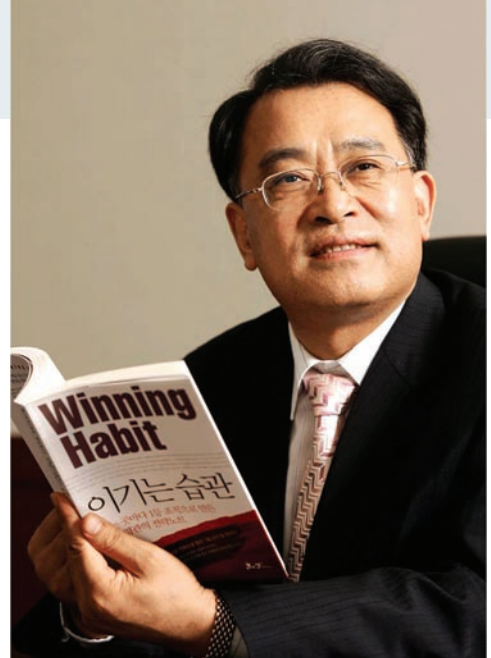
## 송년의 밤 후원과 협찬에 진심으로 감사드립니다.

[강원도 정선군] 오가자와인 선물세트 / [강연구/ (주)금천코퍼레이션 사장] 명품수제남성정장화 2족(100만원) / [경남 창원시] 창원 단감 2박스 / [공군본부] 모형 항공기 / [공한수 빅드림앤섹세스 사장] 한수로 승부하라 도서 40권(60만원) / [김동권 CBS투어 사장] 화보집 성경속의 도시탐험 5권, CBS도자기세트 5점, 여행상품권 20만원 2매 / [김명곤 전 문화부 장관] 밀크웨이 연극 티켓 4매 / [김명신 라그리닉드파리 원장] 탈모관리+체형관리프로그램 3세트 / [김원태 아세프아인스미디어(주) 사장] ELLE 잡지 170권 / [김익영 도예작가] 도자기 작품 1점 / [김중근 유한김벌리(주) 사장] 크리넥스 티슈 80세트 / [김창송 성원교역(주) 회장] 후원금 50만원 / [두상달 칠성산업(주) 사장] 후원금 100만원 / [박성훈 재능교육 회장] 2009년 달력, 포켓수첩(각 200개) / [박용팔 전능IT(주) 회장] 복분자와인 1박스(90만원) / [박재돈 한국파마(주) 회장] 리더십 바톤터치 도서 150권 / [박춘봉 부원광학(주) 회장] 후원금 30만원 / [손경식 한국서화원로연합회 회장] 휘호 1점 / [송언기 (주)태창플랜트 회장] 후원금 30만원 / [양종관 남서울대학교 교수] 손목시계 1점(40만원) / [오경근 Location portrait 사진가] 출장 인물사진 촬영권 2매 / [유상욱 (주)코리아나화장품 회장] 녹두클렌징 화장품 10세트 / [유종하 대한적십자사 총재] 피너츠세트 9개 / [육군본부] 크리스탈잔 / [이승남 강남베스트클리닉 원장] 레이저포닝 박피 시술권, 얼굴 PRP주사 시술권(500만원) / [이용국 신원헬트공업(주) 회장] 후원금 100만원 / [이원기 원풍물산(주) 회장] 고급신사정장 교환권(150만원) / [이재옥 중앙에프앤에스(주) 사장] 구두티켓 20만원 / [이중1그룹-유상욱 회장 외] 후원금 100만원 / [이중2그룹-박세직 회장 외] 후원금 50만원 / [이중3그룹-황석희 회장 외] 후원금 50만원 / [이중4그룹-장찬기 회장 외] 후원금 100만원 / [이창현 (사)한국IB BIZ 회장] 보온매트 1개(20만원) / [이창희 (주)듀오 사장] ETRO 커피잔 2세트(120만원) / [인경화-이용국 회장 외] 후원금 50만원 / [임대명 셀라 사장] 천연나노 미용비누, 고급화장품 3세트(370만원) / [장만기 인간개발연구원 회장] 자조론 인력론 도서 2권 / [장찬기 (복)해동재단 회장] 달력 250개 / [전북 진안군] 진안홍삼절편 2세트 / [정창현 (주)제이에스엔지니어링 사장] 후원금 100만원 / [조순 인간개발연구원 명예회장] 휘호 1점 / [조서환 KTF 부사장] 테이블스폰 100만원 / [좌상봉 롯데호텔 사장] 제주 롯데호텔 숙박권, 테이블스폰 100만원 / [지승룡 민들레영토 사장] 테이블스폰 100만원 / [최성숙 문신미술관 관장] 넥타이, 스카프 / [최우영 성원개발(주) 사장] 디지털자동혈압계 2대 / [최일묵 무크투어 사장] 제주항공권 2매 / [한승우 와인비노스 대표] 송년행사용 와인 / [한철웅 서호(주) 회장] 오가피원액 16박스 / [한홍섭 (주)에프앤에프 회장] 가평 뷔띠프랑스 숙박권 / [홍승국 에버그린 MST(주) 사장] 손목시계 5점 / [YCF-최우영 회장 외] 후원금 50만원



제26회 충남도청 '명사특강' 12월 5일(금)

# 당신의 삶에 이기는 습관을 심어라



전옥표 위닝경영연구소 소장

1957년 생으로 국민대 행정학과를 졸업하고, 연세대 경영학 석사, 성균관대 경영학 박사 학위를 받았다. 83년 삼성전자에 입사해 국내영업사업부 마케팅 총괄, 남부지사장, 마케팅 팀장, 상무 등을 역임했다. 삼성을 나와 (주)에스에이엠티유 대표와 숙명여대 정책대학원 겸임교수로 활동한 바 있다. 현재 위닝경영연구소장으로 활동하면서 '이기는 습관' '청소년을 위한 이기는 습관' '돈이 굴러 들어오는 실전 마케팅' 등의 저서를 출판했다.

2008년 4월 개강해 정기적인 교육을 실시하고 있는 충남도청의 '명사특강'은 급변하는 시대에 공직자의 새로운 지식과 정보, 소양함양을 통해 능동적이고 창의적인 공직자를 배양하기 위해 본원과 충남도(도지사 이완구)가 의욕적으로 출발한 프로그램입니다. 명사특강 프로그램은 회를 거듭할수록 21세기 무한경쟁의 시대적 환경에 적극적으로 대응하고, 자기혁신 및 자기개발로 조직발전에 기여하는 열린교육의 장으로 발전하고 있습니다. 이에 본원과 충남도는 앞으로도 다양하고 전문적인 강연을 통해 충남의 지적 부가가치를 창출해나갈 수 있도록 노력할 것입니다.

이번 명사초청특강에서는 지난 12월 5일 "당신의 삶에 이기는 습관을 심어라"를 주제로 26회 강연을 해주신 전옥표 소장의 강연을 소개하는 지면을 마련하였습니다.

정리 · 정용달 팀장 dal2020@khd.or.kr

강연을 다니면서 '이기는 습관'이 무엇인지를 물어보면 '부지런하게 하는 것', '열심히 하는 것', '포기하지 않는 것' 등 많은 대답을 한다. 이기는 습관은 관점에 따라 많은 차이를 갖겠지만 '이긴다'는 것은 우리의 꿈과 비전을 달성하기 위해 반드시 갖춰야 할 기본기이다.

태권도를 잘 하려면 태권도 품세를 배워야 하듯이 이기는 것에도 원리가 있다. 우리가 끝까지 포기하지 않고 열심히 했다고 해서 더 많은 성취를 이루는 것은 아니다. 이러한 원리를 우리 몸 속에 잘 체득시켜서 그것을 행동구조화시키고, 그 행동들이 쌓여서 습관의 구조를 만들어내는 것이 중요하다.

### 습관과 행동의 중요성

우리는 우리가 원하던 원하지 않든 이 세상에 태어나면 경쟁이라는 단어와 만나게 된다. 경쟁의 목적은 이기는 데에 있고, 이기는 근거는 어떤 습

관을 가지고 있느냐, 어떤 행동구조를 가지고 있느냐에 따라서 달라진다. 똑같은 환경에 노출되더라도 어떤 사람은 감기에 걸리고 어떤 사람은 감기에 걸리지 않는다. 그 원인을 보면 평상시에 운동하는 습관, 즉 생활습관을 어떻게 가지느냐에 따라서 달라진다.

IMF와 같은 환경이 도래하더라도 어떤 기업은 성취의 기회를 얻는 반면에 어떤 기업들은 작은 환경변화에도 현금유동성이 없어 힘들어한다. 그 근거를 살펴보면 평상시 기업을 구성하고 있는 멤버들의 행동 단위가 어떤가에 따라 달라지는 것을 볼 수 있다.

일본 프로야구에 진출한 이승엽 선수를 요미우리 자이언츠에서 스카웃할 때 가장 중요하게 본 것이 무엇이었을까. 그것은 홈런을 얼마나 잘 치는지 또 야구를 얼마나 잘 하는지가 아니었다. 그들이 중요하게 본 것은 이승엽 선수가 소속되어 있던 팀이 얼마나 이겨본 경험이 있었는가 하는 것이었다. 그들은 이기는 조직 안에서 성취를 이뤘던 사람이 지속적으로 성과를 이루어낸다는 것을 알고 있었던 것이다. 1등도 해 본 사람이 하고 성취도 이루어본 사람이 이룬다는 원리가 바로 여기에 해당하는 것이다.

### 성취를 이루려면 동사형 인간이 돼라

많은 조직과 기업들이 구호, 슬로건 같은 목표를 얘기한다. 그러나 성취가 일어나는 것은 목표가 아니라 실행에서다. 그렇다고 구호와 슬로건 같은 목표가 필요 없다는 것은 아니다. 훌륭한 리더는 목표를 핸들링하지 않고 행동의 구조, 습관의 구조를 핸들링한다.

또 하나, 우리가 성취를 이루려면 내가 누구인지를 아는 게 매우 중요하다. 우리는 직장에서 명함에 적힌 직위가 바로 나인 줄 착각하고 살아간다. 그러다 보니 퇴직하고 나이가 들어 되돌아보면 내가 누구인지 모르고 그 속에 부패해 되어 있는 자신을 뒤늦게 발견하게 된다. 결국 새로운 나를 발견하지 못해서 고통스러워한다.

우리가 목표했던 것을 이루는 것이 성취인데, 성과를 달성하기 위해서는

구호와 슬로건에 머무는 명사형의 반대인 동사형 조직, 동사형 인간이 되어야 한다.

성과를 내기 위해서는 미션을 만드는 것이 가장 중요하다. 쉽게 얘기하면 계획을 어떻게 짜느냐에 따라서 결과는 달라진다. 계획이나 미션을 짤 때도 순서가 있다. 공통어(common message), 동사형 메시지(action message), 동사형 미션(mission playing), 달성에 대한 보상(pay)을 미리 규정하는 것이다. 그래서 영어의 앞 글자를 따서 'CAMP이론'이라고 한다. 훈련을 통해 CAMP이론을 실천할 수 있어야 한다.

몸무게 5kg을 감량한다는 계획을 세웠다고 하자. 그럼 먼저 "엄마 나 5kg 뺄 거야. 아빠 나 5kg 감량할거야"라는 패밀리의 공통어를 만든다. 이렇게 선언만 한다고 해서 달성되는 것은 아니다. 여기서 모든 목표는 동사로 연결되어 있다. 따지고 보면 어떤 동작(activity)에 의해서 성과가 일어나는 것이다. 그래서 우리가 그 동작을 달성해나가기 위해서 에너지와 의지력이 필요하고, 추진력이 필요한 것이다.

몸무게에 연결되는 동사는 '운동하다', '다이어트하다'이다. 그리고 동사형 메시지는 '엄마 나 5kg 빼기 위해서 이제 좀 적게 먹을 거야. 식습관을 바꿀 거야. 운동 좀 할거야이다. 우리는 여기까지는 잘 만든다. 메시지는 인식시키는 것이다. 어디로 가야 하는지 방향을 알고는 있다는 것이다. 하지만 이것만 한다고 해서 몸무게가 빠지는 것은 아니다.

중요한 것은 이 동사형 메시지를 미션으로 끌어오는 것이다. 미션이 제일 중요하다. 미션을 만드는 방법은 계획을 동사로 쪼개는 것이다. 그러니까 '나 운동해야 되겠다' 하는 것을 '매일 아침 6시 30분에서 7시까지 월수금은 런닝머신 30분하기, 화목토는 요가 30분하기, 저녁 7시 이후에는 군것질 안 하기' 등의 동작으로 정해서 이것만 실천하면 된다는 것이다.

그런데 많은 분들이 동작을 관리해야 하는데, 계량화된 숫자만 이야기하다 보니까 앞으로 못 나가는 것이다. 우리를 실천단위로 가게 하는 것이 바로 미션이다. 그래서 모델 사진 같은 것을 놓고 '내가 저 정도 몸매는 가질 거야라고 다짐하는 등 포기하지 않도록 미리 규정해 놓는 것이 좋다. 미션은 '밥을 먹을 때 한 끼에 100cal 먹어야 됩니다'가 아니고 '반공기만 먹자'가 맞는 것이다. 이렇게 쉽게 주고 측정할 수 있게 하고 동사로 쪼개서 주는 것이다.

### 만족한 경험을 만들어내는 사람

내가 제안하는 것의 요점은 경험을 만들어 내야 한다는 것이다. 자기 자신 외에는 모두가 고객이다. 같이 사는 부모도 따지고 보면 고객이고, 직장에서의 상사도 후배도 동료도 모두 고객들이다. 이렇게 자신을 둘러싼 모든 사람들을 고객으로 생각하고 그들을 만족시킬만한 경험을 만들어줘야 하는데, 그것은 경험에서 출발한다.

우리는 만족한 경험을 만들어내는 사람이 되어야 한다. 만족한 경험을 만들어내기 위해서는 무엇을 가졌는가 하는 것이 중요하지 않다. 중요한 것은 무엇을 만들 수 있는가 하는 것으로 스스로를 변화시킬 수 있어야 한다.

앨빈 토플러는 <제3의 물결>에서 금세기 내에 로케이션 개념의 직장 90%가 없어질 것이라고 했다. 결국 남는 것은 프로페셔널이라는 것이다.

'무엇을 하는 사람'만이 남는다는 것이다. 가령 IBM이라는 글로벌 기업에 몇 년 근무했다는 것이 핵심이 아니라 IBM에서 컴퓨터 수리를 했는데, '글로벌엔지니어' 인자로 남는다는 것이 중요하다는 말이다.

'무엇을 가졌는가'가 중요했던 아날로그 시대에서 디지털시대로 환경이 변하면서 이제는 '무엇을 할 수 있는가'로 바뀌지 않으면 생존이 어려운 시대다. 이것을 갖춰야만 만족할 경험을 베풀 수 있는 것이다.

만족할 경험을 갖기 위해서는 첫 번째, '나 아니면 할 수 없는 구조'를 만



들어야 한다. 즉, 유일성이다. 유일성은 남들과 정보를 공유하지 말라는 것이 아니다. 모든 사람의 DNA 구조가 다르듯이 각각의 유일성을 만들고 그것을 결합해 어떤 인프라를 만들어내라는 것이다. 이러한 유일성을 만들고, 그 자체를 학습하려고 노력해야 만족한 경험을 만들어낼 수 있다.

두 번째는 어떤 부분에서든 에너지를 만들어줄 수 있는 전문가가 되어야 한다. 반기문 UN사무총장이 UN에 가서 자신을 소개할 때, 학력과 경력은 모두 서류로 대체했다. 대신 자신은 어릴 때부터 약자를 도우면서 살아왔고, 외무부 차관 시절에는 서대문 양로원에 가서 장애인들을 위해 봉사를 했다고 소개했다. 반 총장은 그런 사람들에게 에너지를 전달했던 것이다. 이 연설로 그는 기립박수를 받았다.

중요한 것은 지금까지 어떻게 살아왔고, 앞으로 어떻게 살 것인가 하는 점이다. 우리는 질량불변의 법칙은 학교에서 배웠지만 행복불변의 법칙은 배우지 못했다. 기억할 것은 베풀면 반드시 돌아온다는 것이다.

세 번째는 전문성을 가지고 계획을 만들어줄 수 있는 능력을 갖춰야 한다. 간단한 청소를 하더라도 청소하는 프로세스를 만들 수 있는 능력이 필요하다. 계획에 다소 모자란 부분이 있을지라도 계획을 수립할 수 있는 능력 중요하다는 것이다. 계획에 따라 행동하게 되고, 이로 인해 새로운 세계가 만들어지기 때문이다.

이렇듯 유일성, 에너지, 계획성을 갖춘 사람이라면 만족한 경험을 만들어낼 수가 있을 것이다.



### 동사형 인간의 특성

우리는 인식의 올가미에 얽혀 있기 때문에 변화되는 부분에 있어서는 우리의 자율로 가는 것이 하나도 없다. 그러나 이제 패러다임이 바뀌고 있다. 인식의 올가미에서 벗어나기 위해서, 그리고 성취를 이루기 위해서 동사형 인간으로 가고 있는 것이다.

지금까지 우리는 생각한 다음 행동으로 가도록 배워왔다. 그러나 이제는 실천하기 위한 계획을 짜야 한다. 계획을 대충 짤다면 실천할 수가 없다. 그래서 어떠한 동작의 단위로 계획을 짤 것인가를 생각해야 하는데, 많은 사람들이 이를 시간의 개념으로만 생각하다 보니 어렵게만 느껴진다. 그래서 동사형 인간으로 가야 한다는 말씀을 드린다.

동사형 인간은 다섯 가지 특징을 가지고 있다.

첫 번째, 동사형 인간은 실천 중심이다. 인간은 자율로 인식하지 않으면 실천하기 어려운 존재다. 그래서 행동하고 생각하게 만들어야 한다. 계획이 없는 것은 아니고 생각을 뒤에 갖게 만든다는 것이다. 스스로 행동하면서 생각하면 그냥 뒤도 자율적 지속적으로 실천하게 된다. 가령 몸이 피곤해서 외출하고 싶지 않았는데, 어쩔 수 없이 외출했다가 생각했던 것 이상의 좋은 시간을 가졌던 경험이 있을 것이다. 행동이 앞서고 생각이 뒤따라 온 결과라고 할 수 있다. 이제는 행동하고 생각하게 만드는 패러다임으로 가야 개인도 기업도 장수할 수 있다.

두 번째, 동사형 인간은 사명과 열정이 있다. '이 일만은 목숨 걸고 내가 할거야'라는 자세가 필요하다. 그리고 그럴만한 일을 스스로 찾아야 한다. 목숨 걸고 할 일, 그 일이 하기 싫은 일이라도 사명과 열정을 갖는 것이 중요하다.

세 번째, 동사형 인간은 성취 중심이다. 서구사회에서는 어려서부터 도덕성과 정도의 중요성을 가르친다. 그런데 우리는 성과 중심의 교육을 많이 한다. 성과를 내라고 하면 변칙을 동원해서라도 성과를 내려고 한다. 그러나 성과중심이 무조건 나쁜 것은 아니다. 성과가 없는 곳에는 진급도 없다는 말처럼 우리는 어떤 목표를 정해두고 성취를 이루는 훈련을 해야 한다.

그래야만 환경이 변하더라도 또다른 성취를 이루어낼 수 있고 역량을 발휘할 수 있다. 우리는 조직의 월급쟁이로만 자신을 규정해버렸기 때문에 과정의 어느 한 부분만을 열심히 하는 농경적 근면성만 강조하는 문제점이 있다.

네 번째, 동사형 인간은 창조적 고통을 즐긴다. 미래에 내가 되고 싶어하는 무엇인가 있기 때문에 현재의 고통을 즐기는 것이다. 그래서 우리는 변화의 혁신 모형에서 전문성, 계획성, 에너지, 유일성을 만들어가야 한다. 창조적 고통을 즐기는 프로들은 변화에 적응하는 사람들이다.

우리가 진정한 프로가 되기 위해서는 삶에서 항상 두 가지를 생각해야 한다. 그래야 부도 창출할 수 있고 성취를 이루고 리더십을

발휘할 수 있다. 그 첫 번째가 문화다. 미국에서 커피농사를 지었는데, 팔 곳이 없어서 한국, 중국, 일본 등에 팔려고 했다. 하지만 각국의 차문화, 디저트문화가 정착되어 있어서 판매가 쉽지 않았다. 미국은 이 문화를 바꿔야겠다고 생각하고 임금과 귀족들에게 먼저 커피를 권했다. 이들은 천천히 커피의 향과 맛에 길들여졌고, 결국 그 문화가 전체로까지 퍼졌다. 커피문화는 100년도 되지 않았지만 지금 한중일 3국에는 스타벅스 등 커피전문점이 호황을 누리고 있다. 이것이 문화의 힘이다.

몽골에서는 양보다 작은 동물인 닭이나 오리는 먹지 않는다. 닭고기를 먹으면 3대가 망한다는 미신까지 있을 정도다. 그런데 한류문화가 퍼지면서 지금은 치킨매장 앞에 손님들이 줄을 서서 기다린다. 몽골 정부는 작년 부터 자국에 양계장을 만들어 닭을 키우게 했고 치킨매장 운영을 허용했다. 이것이 문화의 힘이다.

프로가 되기 위해 중요하게 생각할 또 하나는 새로운 개념이다. 40년 전에 대기업 그룹 총수가 여러 가지 경영보고를 받았다. 그런데 모든 사업에서 이익을 내는데 병원만 이익을 내지 못하고 있었다. 회장은 병원도 경영을 해서 이익을 내라고 지시했다. 병원장이 생각하기에 병원은 늘 아픈 환자들만 오는 것이 문제였다. 그래서 병원이 환자들만 오는 곳이 아니라 아프지 않은 사람들도 올 수 있는 곳으로 그 개념을 바꾸고 컨셉을 연구하겠다고 했다. 그 결과 사전예방의학이라는 컨셉을 만들어 건강검진과 장례문화를 도입했고, 병원은 공익사업도 하면서 수입도 보존할 수 있었다. 이렇듯 프로들은 문화와 컨셉을 가지고 변화를 만들어 가는 특징이 있다.

마지막으로 동사형 인간들은 끝까지 물고 늘어지는 특성이 있다. 이것이 '성취의 원리'에서 가장 중요한 요소다. 바로 포기하지 않는 자세다. 공직에 들어왔으면 끝까지 본질을 물고 늘어져야 한다. 이 일을 목숨 걸 일로 생각하고 본질과 기본에 충실하면서 성취를 이루어가야 하는 것이다. 그런 마음 자세로 여러분 모두가 글로벌 넘버원이 되시고, 성취가 이루어지기를 바란다. **▶▶▶**

# 2008 인간개발연구원 정기교육 운영현황

인간개발연구원은 2008년 한해 동안 102개의 기관과 함께 1000회 이상의 정기교육을 운영하였습니다.

교육으로 인연을 맺은 기관 관계자 여러분께 감사드리며, 내년에도 더욱 좋은 교육으로 좋은 세상을 만들어가겠습니다.



## ◆ 공공기관 ◆

국방부-별류업아카데미  
 농림수산식품부-청의실용아카데미  
 농림수산식품부-청의혁신담당위크샵  
 대한주택공사-CS 지역본부순회특강  
 대한주택공사-임원특강  
 대한주택공사-전직원교육  
 대한주택공사-주거문화강좌  
 대한주택공사-혁신선포식 특강  
 산업인력관리공단-퍼스널 리더십  
 우정사업본부-Post Academy  
 연구개발인력교육원-신입사원교육  
 연구개발인력교육원-퍼스널 리더십  
 제주국제자유도시개발센터-JDC글로벌아카데미 1,2기 교육  
 한국토지공사(인천본부)-L-Plus Academy  
 헌법재판소-조직활성화위크샵

## ◆ 군부대 ◆

공군본부-하늘사랑아카데미  
 육군본부-선진육군아카데미

## ◆ 학 교 ◆

동명대학교-퍼스널 리더십  
 선린고-명사초청특강 2차교육  
 숙명여대-코칭 리더십

## ◆ 기 업 ◆

동부제철-간부위크샵  
 동부제철-명사초청특강  
 동부제철-신입사원교육  
 (주)YPP- YPP 아카데미  
 리바트-리바트아카데미  
 한국보그워너티에스-정기 직원특강  
 쿠스한트-정기 직원특강  
 한국동서발전-동서발전 아카데미  
 한국동서발전-임원위크샵  
 창원 민주평화통일협의회-창립기념회의특강

## ◆ 지자체 ◆

- 서울
  - 강서구청-강서 지식비타민 강좌
  - 강서구청-학부모 아카데미
  - 광진구청-간부위크샵
  - 광진구청-Great광진아카데미
  - 광진구청-동아리교육
  - 광진구청-명사초청특강
  - 성동구청-활력충전 성동예뮤티아
  - 성동구청-간부스피치교육
  - 성동교육청-성동아카데미
  - 영등포구청-영등포아카데미
  - 용산구청-용산아카데미
  - 종로구청-종로교양강좌
- 경기
  - 가평군청-가평비전 열린포럼
  - 강화군청-강화아카데미
  - 부천시청-복사골아카데미
- 강원
  - 강원도청-담당급 리더교육
  - 강릉시청-강릉비전 금요특강
  - 양양군청-밀레니언 양양아카데미
  - 양양군청-양양전직원위크샵3차교육
  - 양양군청-자매결연행사특강
  - 원주시청-베스트원주아카데미
  - 정선군청-아리ारी 정선아카데미
  - 평창군청-HAPPY700 평창아카데미
- 충북
  - 음성군 농업기술센터-새해영농실제교육
  - 제천시청-푸른제천아카데미
  - 진천군청-생거진천혁신대학
  - 증평군청-증평 지역혁신아카데미
  - 충북도청-청풍아카데미
- 충남
  - 대전서구청-서람이자치대학
  - 부여군청-굿뜨래자치대학
  - 충남도청-명사특강
- 경북
  - 군위군청-행복군위명사초청강좌
  - 대구광역시-간부위크샵
  - 대구달성군청-달성교양강좌
  - 대구달서구청-행복아카데미
  - 문경시청-새문경아카데미
  - 상주시청-상주아카데미
  - 영양군청-해달아카데미
- 경남
  - 거제시청-거제시민자치대학
  - 거창군청-21C행복거창아카데미
  - 남해군청-보물섬아카데미
  - 마산시청-시민가 함께하는 혁신교육
  - 부산기장군청-기장아카데미
  - 부산서구청-서구미래아카데미
  - 부산수영구청-수영포럼
  - 양산시청-양산시민아카데미
  - 양산시청-양산교교특강
  - 진주시청-참진주아카데미
  - 진주시청-참진주 중고생아카데미
  - 창원시청-창원아카데미
  - 하동군청-직원인식개혁교육
  - 함안군청-함안군민대학
  - 함양군청-함양군민자치대학
  - 밀양시청-21세기 밀양시민대학
- 전북
  - 고창군청-21세기 고창미래포럼
  - 김제시청-지평선아카데미
  - 무주군청-무주아카데미
  - 임실군청-희망임실아카데미
  - 장수군청-체육활성화위크샵
  - 전주시청-열린시민강좌
  - 진안군청-마이학당
- 전남
  - 고흥군청-고흥성공아카데미
  - 광주광산구청-어등자치포럼21
  - 광주동구청-동구아카데미
  - 담양군청-담양포럼
  - 목포시청-서남권아카데미
  - 무안군청-황토골자치마당
  - 보성군청-테마포럼
  - 완도군청-청해진희망강좌
  - 장성군청-21세기 장성아카데미
  - 진도군청-진도학당

# 위기관리 상황실 가동이 시급하다

윤병철 한국FPSB, 한국FP협회 회장

**한** 국경제가 11년만에 다시 짙은 먹구름에 휩싸였다. 세계 금융의 심장부인 월가에서 발생한 서브프라임 주택담보 대출자산의 부실이 쓰나미가 되어 세계 금융시장을 강타하고 있고, 그 파장이 실물경제로 번져 전세계가 전전긍긍하고 있다. 1929년의 대공황이 되풀이되는 것 아니냐는 우려마저 나오고 있다.

지난 7월 월가의 서브프라임 사고 때만 해도 그 파장은 국내 금융회사들이 매입 또는 투자한 관련 채권의 부실이라든가 그것과 연계된 파생상품 투자손실 정도에 그칠 것이라는 견해가 없지 않았다. 그러나 이로 인한 신용경색과 신뢰상실로 급기야 역사가 100년이 넘는 월가의 투자은행이 파산하고, 그 파장이 세계를 무대로 활동하는 각국의 금융회사로 파급되어 마침내 대공황의 내습까지 우려되는 상황이 됐다. 이에 세계 각국이 서둘러 긴급대책을 세우고 붕괴 위기에 놓인 금융시스템을 유지하려 혼신의 노력을 기울이고 있다.

이와 같은 현상은 그동안 정보통신기술을 바탕으로 한 금융의 세계화가 빠른 속도로 진전되었음에도 불구하고 이를 관리하고 감독하는 적절한 시스템이 뒤따라지 못한 때문이며, 이것은 미래에 대한 우려를 더욱 깊게 한다. 이 점에서 세계경제의 불안한 움직임이 우리 경제에 어떻게 파급될지 더욱 걱정스럽다.

11년 전의 외환위기는 아시아지역에서 일어난 지역적 불안이었지만 지금의 위기는 세계경제의 중심부에서 발생한 것으로 그 파장이 전세계로 확산되고 있고, 진앙지와 진도를 예측하기 어렵다는데 문제의 심각성이 도사리고 있다. 특히 부동산 경기의 침체가 지속되면 서브프라임 모기지보다 신용등급이 높은 Alt-A 모기지나 프라임 모기지의 부실화로 불이 번질 가능성이 없지 않다. 또한 경기침체가 길어져 기업의 부도가 늘어나면 채권발행 기업이 부도를 내서 투자자가 원리금을 받지 못할 경우에 보험사나 투자은행이 대지급하는 보험 성격을 지닌 신용파생상품인 CDS(credit default swap)의 손실도 늘어나게 된다.

미국 정부가 7,000억 달러의 공적자금을 풀

어 금융회사 살리기에 나섰고, 급한 불을 꺾다고 하지만 모기지 관련 부실채권 인수에 이 정도의 자금이 드는 일이고 보면 앞으로 어떤 일이 벌어질지 선불리 짐작하기 어려운 일이다.

금융회사가 어려워져 '나부터 살고 보자'며 기업에 빌려준 대출자금을 회수하거나 만기를 연장해주지 않으면 멸절된 기업도 버릴 재간이 없어지게 된다. 금융의 세계화가 진행된 상황에서 금융회사들의 이런 디레버리지(de-leverage)가 본격화되어 세계 곳곳에 투자한 자금을 회수하게 되면 우리도 미국발 금융 쓰나미의 충격에서 비껴날 수 없게 된다.

따라서 우리로서는 지금을 비상 시기로 보고 특단의 대응책을 마련해 두지 않으면 안 된다. 정부 기업 금융회사 등 주요 경제주체들이 이번의 위기가 이제까지 경험했던 위기와는 차원이 다른 위기임을 정확하게 인식하고, 각기 위기관리 상황실을 만들고 세계적 규모로 복잡하게 얽혀 있는 경제와 수시로 변하는 시장정보를 정확히 파악하고, 이런 변화에 적절히 대응할 수 있는 시뮬레이션 계획을 마련하여 유기적인 협조로 현명하고 철저하게 대비하는 자세가 필요하다.

그것은 비상 국면의 항공기 운항법이나 전쟁을 치르는 군대와 다를 바 없다. 항공기는 비행 조건에 관한 예측이 가능한 평상시엔 계기비행을 하지만 돌발 사태가 생기는 비상 상태가 되면 시계비행으로 모드를 바꾼다. 군대도 전쟁이 나거나 준전시 상태가 되면 전시 작전실(war room)을 설치해 모든 정보를 신속하게 취합하여 분석하고, 예상 가능한 시나리오별로 대응책을 강구하여 재빨리 실행에 들어간다. 우리를 둘러싸고 있는 지금의 세계경제 여건은 위기관리 상황실의 설치와 가동을 절실하게 필요로 한다.

위기관 대책 없이 당하면 진짜 위기가 되고 말지만 그것을 극복하려는 철저한 준비와 끈질긴 노력이 있다면 더 없이 좋은 기회를 만날 수도 있다. 우리가 뼈아프게 경험한 외환위기 전후가 그랬다. 지금의 위기를 기회로 만들려면 사태추이를 냉정하게 바라보고 현명하게 대처하고 계획해야 한다. 사태를 마냥 걱정만 하고 있을 때가 아니다. 위기에서 가능성을 찾아내는 저력과 지혜를 발휘할 때다. **이재민**



# 에코메지네이션... Green is Green

## ecomagination<sup>sm</sup>

에코메지네이션은 환경과 생태를 의미하는 'ecology'의 eco와 GE의 슬로건인 'imagination at work'의 imagination을 결합한 용어로서 고객들이 직면한 환경문제를 해결하기 위해 GE가 채택한 새로운 친환경 성장 이니셔티브입니다. 에코메지네이션은 상상력을 바탕으로 혁신적인 친환경 기술개발을 통해 고객의 성장과 환경문제를 동시에 해결하고자 하는 GE의 의지를 담고 있습니다.

### 에코메지네이션 5대 약속

- **에코메지네이션 제품 매출 증대**  
환경성능을 대폭 향상한 제품을 2010년 250억불 판매(2009년 200억불 달성 예상)
- **연구개발 투자 2배 증가**  
청정연구개발비 2010년까지 15억불로 2배 증가
- **온실가스량 감축 및 에너지효율 향상**  
2012년 절대배출량을 2004년 대비 1% 감축(고성장하는 GE의 매출을 감안하면 사실상 40% 감축)
- **물사용 절감과 물 재활용 증진**  
2006년 기준으로 2012년까지 전세계 GE 사업장의 자체 물 사용량을 20%까지 절감  
(진척 상황은 향후 에코메지네이션 보고서를 통해 매년 보고)
- **목표달성 진척상황 공표**  
에코메지네이션 보고서, 기업시민 보고서 등을 통해 투명하게 공개

<http://ge.ecomagination.com>  
[www.ge.co.kr](http://www.ge.co.kr)



GE imagination at work



2008년 한국서비스품질지수 1위 기업 2년 연속 수상  
 2008년 여성소비자가 뽑은 품질·서비스 1위 기업 선정  
 2008년 글로벌 베스트 브랜드 선정

JEI 재능교육



나는 믿는다.

민석이의 무한한 가능성과 재능을.

나는 알고 있다.

민석이가 창의적인 인재로 변화하도록  
 관심과 정성을 쏟는 것이 나의 몫임.

한결같은 섬김의 자세로

재능교육을 실천하는

나는 '섬김재능교육선생님' 이니까.

## ‘섬김재능교육선생님’을 모십니다

- ▶ 자격요건 : 4년제 정규대학 졸업(예정)자 및 전문대 교육관련학과 졸업자(남자는 1973년, 여자는 1968년 이후 출생자)
- ▶ 제출서류 : 청약서(당사소정양식), 사진(4×5cm), 졸업(예정)증명서 각 1매
- ▶ 초빙방법 : 1차 - 서류검토, 2차 - 일일교사체험 및 면담
- ▶ 접수처 : 재능교육 지역국 및 온라인 접수(www.jei.com)
- ▶ 문 의 : 080-021-1132

스스로 학습하는 능력을 길러주는 스스로학습법

**JEI 재능교육**