

유교와 경영

류수영*

본 논문은 20세기 아시아신흥국가들의 비약적인 경제발전의 근간으로 경제학, 사회과학분야의 학자들을 중심으로 지적되어 왔던 유교적 가치의 역할을 성(誠)의 관점에서 유교와 경영의 연결고리를 제시하고, 현대 경영조직이 직면하고 있는 주요 이슈 중의 하나인 지속가능경영을 위한 지혜를 인본주의에 기반을 두고 있는 유교의 가치체계에서 찾아보는 것을 연구목적으로 한다. 이를 위해 이익과 의로움의 관계와 이익의 축적이 유교의 가치체계에서 가지는 의미를 살펴봄으로써 유교자본주의라는 용어의 타당성을 검토하고, 경영학측면에서 고려할 유교의 문화자산으로 인본주의에 바탕을 둔 공동체정신을 제안하였다. 그리고 유교자본주의가 대안적 경영모델로서 기능하기 위해 해결해야 할 과제들을 제시하였다.

주제어: 지속가능경영, 유교자본주의, 유교적 기업가정신

1. 서론

1.1 문제제기

상업활동은 동서고금을 초월하여 인류의 발전역사와 함께 존재하였다. 그럼에도 불구하고 유독 기독교문화권 국가들에서 발전된 숙련공과 합법화된 자본투자를 근간으로 한 합리적 자본기업의 출현과 괄목할만한 경제발전을 구현한 현상은 사회과학자들에게 지배적인 사회문화가치와 경제성장과의 관계에 대한 관심을 일으켰다(Giddens, 1976). 이러한 관심을 촉발시킨 대표적인 학자로 언급되는 막스 베버(1920/1990)는 유교와 도교라는 그의 저서에서 유교에 내재된 가족중심, 서열적 인간관계, 선비계층에 대한 숭상과 상인집단에 대한 천시 성향이 서구와 같은 자본주의 경제체제를 구축하는데 방해가 될 것으로 간주하고 중국을 비롯한 아시아 국가의 경제

성장을 비판적으로 예측하였다.

그러나 베버의 예측과 달리 유교문화권의 아시아 국가들, 특히, 일본, 대만, 한국, 중국이 자유와 경쟁을 근간으로 한 서구의 자본주의 경제시스템을 도입한 후 보여준 비약적인 경제발전은 유교자본주의에 대한 관심을 고조시켰다(예, 김일근, 1985, 1997, 2005; 이은희, 2001; 이학중, 1997; 한덕용, 2001; 뚜웨이밍, 2006; Berger, 1983; Chen, 1988; Johnson, 1982; Kahn, 1979; Steers, Shin, & Ungson, 1989). 그리고 베버에 의해 자본주의 형성에 장애요인으로 지목된 요인들은 오히려 정부중심의 경제발전을 가능하게 하는 주요한 문화자산으로서 작용하였고(예, 전택수, 2003; Orrù, Biggarat, & Hamilton, 1991; Shin & Kim, 1994) 우수한 인적자원을 기반으로 하는 지식사회를 맞이하는 초석으로 작용하였다. 동아시아 국가들에서 공통적으로 발견되는 정부주도의 자본주의 경제체제는 서구의 개인주의와 합리성에 입각한 개별기업의 자유

논문접수일: 2013. 01. 02. 1차 수정본 접수일: 2013. 09. 10. 2차 수정본 접수일: 2013. 12. 23. 게재확정일: 2013. 12. 24.

* 충남대학교 경영학부 조교수(haidy7@cnu.ac.kr)

와 경쟁을 통한 즉, 시장을 통한 경제성장 발전과정과는 차별화되는 요소라고 할 수 있을 것이다.

보편적으로 선(善)한 것으로 간주되어 세계화의 물결과 함께 전지구적으로 확산된 서구, 특히 미국식 경영경제성장 모델이 '80년대 장기화된 미국경기 침체를 경험하면서 다운사이징, 리스트럭처링과 관련된 경영기법들이 대거 등장하였다. 이후 성장 후 경제위기를 경험한 나라들은 모두 미국식 다운사이징과 리스트럭처링 기법을 도입하였다. 한편, 당시 경제적 호황기를 누리던 일본의 경영방식을 배우자는 붐과 함께 일본의 대표적 기업인 도요타 경영방식을 학자들을 중심으로 연구하기 시작하였고 출판물을 통해 확산되었다(예, Dyer & Nobeoka, 2000; Pfeffer, 1998). 그러나 90년대 들어오면서 일본은 장기화된 경기침체의 길로 접어들고, 인구의 노령화가 심각하게 진행되면서 한때 economic animal이라는 말을 들을 정도로 전세계인의 부러움을 샀던 일본은 불황과 저성장의 늪에서 헤어나오기 위해 몸부림치고 있다.

한편, 한국은 정부주도의 경제성장 정책을 통해 50년대 1인당GNP 100불 미만에서 2010년 들어서 2만불의 경제성장을 이룩하는 기적을 낳았다. 어떻게 가능했을까? '50년대 당시 동일한 경제적 여건을 가진 많은 빈곤국가들이 여전히 유사한 경제적 상태를 지속하고 있는 것을 고려한다면 한국의 경제발전은 예외적인 사건으로 이를 설명하기 위한 노력이 다각적으로 이뤄졌다. 그 중 하나가 문화와 경제성장과의 관계를 검토하는 것이었다. 90년대 국내 연구자들 중 이를 신바람문화로 설명하기도 하고, 한국의 빨리빨리 문화가 변화를 빠르게 수용하고 적응하는데 기여하였다고 설명하기도 하였다. 한편, 최근 Khanna, Song, & Lee(2011)은 한국의 대표적 기업인 삼성의 성공요인의 사례분석을 통해 한국의 대기업집단의 성공요인이 서구의 합리적 경영방식과 전통문화의 영향을 많이 받은 일본식 경영의

통합 즉 파라독스 경영을 주요 설명원인으로 제안하고 있다.

경제적으로 고속성장을 이룩한 한국사회는 지금 여러 계층에서 불만의 소리가 높아지고 있다. 중산층의 몰락, 높은 청년 실업률, 비정규직의 증가, 고령화, 저출산, 늘어난 수명에 따른 고령층의 실업문제, 연금, 건강보험 등의 사회안정망 문제, 높은 자살률과 이혼율, 늘어난 소송건수 등 심각한 사회비용을 요구하고 있다. 그 결과 한국 국민들은 현재 우리보다 국민소득이 2배 이상 높은 미국과 2배 이상 낮은 중국보다 불행하다고 인식하고 있다(예지은 외, 2013; OECD, 2013).

그런데 이는 비단 한국의 문제만이 아니라 자본주의의 달콤한 열매를 맛본 국가에서 공통적으로 경험하고 있는 사회적 문제로, 서구 경제모델에 대한 회의와 대안모색의 필요성에 대한 논의가 사회과학 전 분야에서 이루어지고 있다. 일례로 최근 몇 년 동안 미국경영학회에서 스페셜 이슈로 서구식 자본주의에 대한 회의와 대안모색에 대한 것이 다루어지고 있고, 2013년 주제는 "Capitalism in question"으로 자본주의의 본질에 대한 반성과 다양한 형태의 자본주의를 논의를 심도있게 논의하였다. 국내에서도 경영/경제 및 인문사회학 분야에서 한국식 경영모델 찾기를 위한 노력들이 연구소와 학교에서 1회성 기획포럼/세미나가 아니라 연간 스페셜 이슈로 선정되어 다양한 분야의 전문가들이 참여하여 활발하게 논의되고 있다.

자본주의 경제체제를 도입하고 정점을 경험한 나라들에서 이구동성으로 나오고 있는 불만과 불안이 의미하는 바와 그 원인을 우리는 곰곰이 생각할 필요가 있다. 자본주의를 지탱하는 개인주의, 자유주의, 민주주의, 합리주의는 역사적으로 애덤 스미스의 도덕적 동감(sympathy)능력을 지닌 행위자보다는 홉스가 가정한 이기심과 이익극대화를 추구하려는 행위자와 더 잘 결합되었다. 그 결과 부의 축적과

평창은 경제활동 주체 모두에게 공정하게 이익을 분배하기 보다는 제로섬베이스의 분배가 이뤄져 심각한 수준의 양극화를 낳았고, 이는 결국 국가의 부담으로 귀착되는 결과를 초래하고 있는 것이다. 한국뿐만 아니라 세계는 지금 점증하는 심각한 자본의 불균등분배 과정을 통해 진화되어온 자본주의 체제의 위기를 진지하게 논의하기 시작하고 있다.

자유와 경쟁을 기반으로 하고 있는 서구의 시장경제체제는 승자독식의 게임시스템으로 필연적으로 경제성장에 한계를 지니고 있다. 아담 스미스(1759/2009)는 보이지 않는 손과 인류가 지닌 보편적 공감능력(sympathy)에 의해 시장은 외부 힘의 개입이 없이도 효율적으로 운영될 수 있는 자정능력이 있다고 믿었다. 하지만 우리가 목격한 역사적 실증 사례는 그의 주장과 반대되는 방향으로 작용하고 있다. 예를 들면, 개인간, 세대간의 소득편차를 설명하는 소득불평도 지수가 글로벌 금융위기가 발생하기 이전 20여년 동안 대부분의 선진국에서 소득 상위 10%의 소득이 하위 10%의 소득에 비해 빠르게 증가하는 현상이 발견되고 있고(OECD, 2011), G7에 포함된 국가의 경우 지니 계수가 지속적으로 상승하고 있음이 보고되고 있다(백웅기, 2012).

유교는 인간애를 바탕으로 도덕윤리를 보편적으로 실천하는 것을 이상으로 하는 신념체계이다.¹⁾ 유교는 이익을 추구하는데 있어서 절차적, 수단적, 분배적 공정성에 위배됨이 없는지를 먼저 살필 것을 강조하고 있다. 이는 부의 축적자체가 신의 섭리에 가까운 검박한 삶을 실천한 결과로 해석하는 프로테스탄티즘과는 대조되는 논리적 차별성을 드러내는 부분이다. 즉, 유교에서는 부의 축적 자체가 도덕적 삶의 지표가 되지 않는다. 이는 맹자 양혜왕 편에 나오는 부국강병의 방법에 대한 물음에 대한 맹자의 답변 “何必曰利”에 잘 응축되어 있다. 반면 도덕이 주

(主)가 되지 못하고 이(利)에 의해 유혹되고 지배되는 것을 경계한다. 이는 역으로 도덕적 정당성이 전제될 경우 이재를 축적하는 것에 긍정적으로 수용하는 태도를 취하고 있음을 의미한다. 일례로 자공이 옥구슬에 제값을 쳐주는 사람이 나타나면 이를 팔겠냐는 질문에 공자가 기꺼이 그러했다. 그런 상인을 기다리고 있다고 답한 공자의 답변은(논어, 9, 12) 현실참여적인 유교의 태도를 단적으로 드러내는 사례이다.

서구의 프로테스탄티즘이 자본주의체제 형성과정에서 성장에 초점을 두는 것에 논리적 근거로 작용하였다면 동양의 유교는 부의 정당성을 강조하는 것에 대한 사회문화적 가치판단 기준으로서 역할을 수행하였다. 그 결과 서구의 경영프로그램이 한편에서는 합리성을 극대화할 수 있는 기법들을 제안하는 동시에 다른 한편에서는 대리인의 이기심과 도덕적 해이를 통제하는 방안을 개발하는데 초점을 두고 발전되었다. 반면에 동양의 경영방식은 장기적 안목으로 어떻게 신뢰를 구축하는가에 더 초점을 두고 발전해왔다고 할 수 있다. 그 결과 가족주의에 바탕을 둔 집단주의문화, 종신고용 시스템과 연공급과 집단보상과 같은 경영 특징들을 근간으로 한 자본주의 경제체제를 발전시켰다.

본 논문은 유교의 도덕적 경제관점과 기본가치들이 오늘날 동서양의 최대의 경영화두 중의 하나인 인간성회복의 문제를 해결하는데 어떻게 응답할 수 있는지를 제안하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 본 논문에서는 세 가지의 주요 주제를 다루고자 한다. 첫째, 유교자본주의를 논할 때 제기될 수 있는 두 가지 질문인 유교자본주의 용어의 타당성문제와 유교적 가치체계에서 부의축적과 도덕함양과의 관계에 대한 문제를 살펴본다. 이 과정은 유교와 경영과의 관계에 대한 기존의 오해를 해소하는데 기여할

1) 유교가 종교인가, 학파인가에 대한 논쟁이 있으나, 본 논문에서는 유교를 가치체계로만 국한하여 살펴보고자 한다.

것이라 기대된다. 둘째, 경영측면에서의 유교문화자산의 요인이 무엇인지를 검토한다. 이 과정은 유교의 어떤 속성이 자본주의와 대립하거나 갈등을 일으키기보다는 긍정적 시너지 요인으로 오늘날과 같이 자본주의 경제체제의 성장과 지속성에 기여하여 왔는지 살펴볼 수 있는 기회를 제공할 것이라 기대된다. 셋째, 21세기를 이끌 문화적 소프트웨어로서 작용하기 위해 유교가 해결해나가야 할 혹은 변이가 일어나야 할 과제들을 논의한다. 이 과정은 이상적 유교적 가치가 현실적 적용에서 현대 가치와 어떻게 갈등을 일으킬 수 있는지와 앞으로 어떻게 이론적으로 그리고 실무적으로 탈바꿈 혹은 재해석되어야 하는지에 대한 대안모색에 기여할 것이라 기대된다.

II. 유교와 경영

종교와 경제의 관계에 관한 논쟁은 베버 이래로 경제학을 비롯한 사회과학분야에서 오랫동안 논의되어 온 주제이다. 유교자본주의라는 용어를 사용하기 위해서는 다음과 같은 몇 가지 도전적인 질문을 던지고 이에 대답하는 과정을 통해 유교와 경제발전과의 관계에 대해 가치중립적인 접근을 시도해 볼 필요가 있다. 첫째, 학자계층을 최상위 지배계급으로 제도화하고 학문을 숭상하는 반면 상업과 이에 종사하는 상인집단을 최하위계층으로 상정하고 있는 유교사회가 근대화 과정에서 보여준 주목할 만한 경제 성장을 철저히 인간의 욕망과 경쟁을 기반으로 유지·존속되는 자본주의와의 역설적 결합어인 유교자본주의로 설명할 수 있는가? 만일 유교에서 강조하고 있는 성실함, 자기성찰, 절약, 비종교주의, 권위에 대한 충성, 조화로운 인간관계, 교육중시의 특징들이 서구의 프로테스탄티즘이 자본주의 형성에 결정적으로 기여했듯이 동일한 역할을 수행했다면, 자

본의 축적이 신과 점점 더 가까워지는 징표라는 논리가 유교자본주의에도 동일하게 적용될 수 있는 중간매개체가 무엇인가에 대해 생각해 볼 필요가 있다. 이러한 과정은 유교와 자본주의와의 관계에 대한 맹목적인 지지 혹은 부정과 같은 편향된 시각에서 벗어나서 본 논문에서 궁극적으로 탐색하고자 하는 21세기를 이끌어갈 수 있는 유교적 가치경영방식에 대한 방안을 모색하는데 도움이 될 것이다.

유교자본주의라는 용어를 사용하고 이를 지지하는 사람들의 기본가정은 서구에서 개인주의, 내재론적 가치관 즉, 자신이 운명의 주인이라는 인식, 열심히 일함, 검소함, 합리성, 그리고 현세중시의 특징을 지닌 프로테스탄티즘이 자본형성과 경제성장에 긍정적인 기능을 했듯이, 유교가 동일한 역할을 수행을 했다는 것이다(Yao, 2002; Zhang, 2000). 그러나 유교의 핵심가치를 가장 잘 반영하고 있는 사서(四書)에는 노동에 대한 직접적인 찬사는 없다. 하지만, 최고의 덕목인 인간다움(仁)에 이르기 위해서 사람과 사물에 대해 지극정성(誠)을 다하는 삶의 자세를 강조하고 있다. 성(誠)은 사물의 처음이자 끝으로 표현되는데, 진실되고, 일관되며, 한번 시작한 것이라면 완전히 터득해질 때까지 지극정성을 다하여 가장 아름다운 상태에 이르는 것을 의미한다(중용, 15). 다시 말해, 우리가 인간다움을 유지하지 못하는 것은 성(誠)을 실천하지 못하기 때문이고, 극단적으로 말한다면 성(誠)하지 못한 것은 존재하지 않는 것과 일맥상통한다. 그리하여 성(誠)에 도달하기 위한 경쟁은 매우 긍정적으로 수용되었다. 예를 들어, 인(仁)에 도달하기 위한 노력에는 누구에게도 양보하지 않았다는 공자의 말과 허자(許子)가 물건 값을 동일하게 하면 시장에서 속이는 사람이 없을 것이라고 제안하자, 이는 상품의 품질을 고려하지 않은 것으로 만일 상품의 상중하에 따라 가격이 다르지 않다면 누가 좋은 물건을 만들기 위해 노력할 것인가를 들어 차등가격의 공정함을 주장한 맹자의

견해는 최선(最善)의 상태를 위한 개인들간의 경쟁을 촉진하는 제도 혹은 시스템이 갖추어 질 것을 제안하고 있다. 이러한 유교적 가치관은 특정분야, 특정 계층의 의식세계에 한정된 것이 아니라 개인수준의 삶과 사회수준의 구조를 형성하는 원리로서 적용되어 결국, 노동가치에도 긍정적인 영향을 미친 것으로 여겨진다. 이러한 추론을 가능하게 하는 증거로, 동아시아의 유교적 가치의 영향력에 속한 국가들에서 상인은 가장 천대받은 계급이었음에도 불구하고 거상들이 출몰하였고, 이들 거대상단을 이끌어가는 원천이 유교적 가치의 성실함을 바탕으로 한 신뢰구축이었음을 보고하고 있다(곽효문, 2005; 다니자와 에이치, 1996; 류수영, 이경목, 2012; 이화승, 2007; 시부사와 에이치, 2009; 홍하상, 2004). 또한 역사적 사례연구들은 한중일의 상단을 유지하는 경영철학과 통치원리가 유교적 가치체계를 반영하고 있었음을 보고하고 있다(김성수, 2013; 이화승, 2013; 임외석, 2013; 정인재, 2003). 그리고 고대 유교사회가 문(文)을 숭상하고 농업과 농민을 국가운영의 토대로 했음에도 불구하고 활발한 상업 활동을 통한 국부를 추구했음을 나타내는 데이터가 발견되었다. 앵거슨 메디슨의 GDP수치를 이용한 중국의 위상변화에 대한 보고에 따르면, 1820년 중국의 총생산량은 32.92%로 서유럽(23.02%)과 인도(16.04%)를 크게 웃돌고 있었다(Meddison, 2007). 이는 서구적 관점에서 유교사회가 경제를 등한시 하거나 낙후된 사회가 아니라 오히려 동양적 관점에서의 도덕적 이상을 추구하는 선비집단이 경제시스템을 통제하는 사회임을 나타낸 것이라 해석해볼 수 있을 것이다. 그 결과 고대 유교사회에서의 분배의 문제는 도덕적 정당성을 증시하는 선비정치집단에 의해 비교적 효과적으로 통제된 사회라 할 수 있을 것이다.

이제 유교에서 노동을 통한 부의 축적이 유교에서 이상적인 가치로 여기는 인의예지신에 근접함을 의

미하거나, 유교에서 이상적인 인간상과 사회상을 일컫는 군자와 대동사회의 구현을 의미한다고 해석해볼 수 있는가라는 질문에 대해 살펴보자. 유교사회에서 부의 축적이 의미하는 바는 충분조건으로서 언급되고 있다. 예를 들면, 공자가 제자 염유에게 백성들이 기본적인 생계를 유지할 수 있도록 만든 후에 가르쳐야 한다(논어, 13, 9) 라고 한 것과 맹자가 등문공에게 “백성들이 살아가는 방도를 볼 때, 일정한 생업이 있는 자는 항상 변치 않는 마음(恒心)이 있고, 일정한 생업이 없는 자는 향심이 없는데, 진실로 향심이 없으면 방탕하고 편벽되고 간사하고 사치한 짓을 하지 않는 사람이 없습니다. 그러다 보면 죄를 짓게 되는데, 그렇게 죄에 빠지게 해 놓고 뒤이어 다시 그들을 처벌한다면, 이는 백성에게 그물질을 하는 것입니다. 어진 사람이 뒷자리에 있으면서 어찌 백성에게 그물질하는 일을 할 수 있겠습니까. 따라서 현명한 임금은 반드시 공손하고 검소한 자세로 아랫사람을 예우하며 백성에게 세금을 거두는 데 일정한 제도를 마련하는 것입니다. 양호가 말하길 임금이 부의 축적에만 힘쓰면 인간다움을 유지할 수 없고, 인간다움만 유지하려 한다면 부를 축적할 수 없습니다(맹자, 5, 3).”에서 알 수 있듯이 부의 축적은 인간다움을 유지하기 위한 최소한의 위생요인이지만 그 자체가 인간다움을 의미하거나 인간다움을 증폭시키지는 않는다. 그러나 유교의 기초를 확립한 공맹의 경제관은 인간이 기본적인 의식주의 해결하지 못했을 때, 인간본연의 선한 본성을 지키기 힘들다는 매우 현실적인 통찰을 바탕으로 이를 해결하는 것이 도덕함양의 선결조건으로 가정함으로써 자본주의와 결부될 수 있는 열린 가치체계임과 인간다움과 공존할 수 있는 따뜻한 자본주의 혹은 복지기반의 경제체제 확립의 이론적 근거를 제공할 수 있음을 확인할 수 있다.

한국 종교학의 거두인 금장태(2001)는 유교의 현대적 역할과 과제를 맹자의 “불인인지심(不忍人之

心)”으로 설명한다. 즉 사람에게서는 타인의 불행을 목격했을 때, 그것을 차마 외면하지 못하는 마음이 본성이 있고, 이를 찾아서 보전(存心)하는 것이 현대 사회에서 유교가 기여할 수 있는 역할이라 제안한다. 자유시장 경제시스템은 인간의 소유에 대한 욕망을 해방시켜놓은 반면, 이를 자율적으로 조절할 수 있는 도덕적 메커니즘이 제대로 작동하기 힘든 한계점을 지니고 있다. 그 결과 순수한 측은지심은 소유에 대한 욕망과 이기심에 제압당하고 자유경쟁과 독점을 통해 부의 불균등분배와 신뢰와 공동체의식을 무너지게 만드는데 기여하였다. 금장태(2001)는 이와 같은 자본주의의 한계를 극복하는 방안으로 대학의 다음과 같은 문구를 인용한다. “재물이 모이면 백성은 흩어지고, 재물이 흩어지면 백성이 모인다.” 즉 현대 자본주의의 위기를 극복하기 위해서는 인본주의에 근거하여 생산에 동참한 구성원들과 함께 동고동락하고자 하는 여민동락(與民同樂)의 정신을 공유하고 이를 실천할 수 있는 제도적 뒷받침과 실천방안을 진지하게 고민할 필요가 있다.

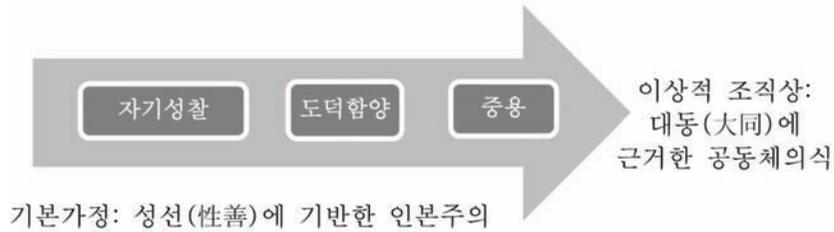
III. 기업경영측면에서 고려할 유교문화자산

유교는 서구적 가치, 문명과 때로는 대립하면서도 지금까지 다른 문화가치들과 공생하며 존재하여 왔다는 것에 우리는 주목할 필요가 있다. 조직의 주요한 본질 중의 하나를 지속가능성이라고 할 때 유교가 수천 년에 걸쳐 지속될 수 있도록 이끈 유교문화자산을 조직운영 측면에서 적극적으로 활용해 볼 필요가 있다. 본 논문에서는 유교에서 가정하고 있는 인간의 본질이 성선(性善)에 기반하고 있다는 점에서 인간존중과 유교의 핵심가치의 실천을 통해 궁극적으로 추구하려는 바람직한 국가조직의 모습이 대동(大同)사회였다는 점에서 공동체의식을 살펴보고

자 한다. 유교는 개인에서 출발하여 도덕적으로 수양된 공공인(public person)으로 사고하고 행동할 수 있는 존재로 발전하는 것을 바람직한 인성발달과정으로 상정하고 있다. 이러한 이상적 인재상은 유교의 수신제가치국평천하에 잘 반영되어 있다. 이는 먼저 자신을 수양하여 집을 잘 다스리고 그 원리를 밖으로 실천하여 마을, 국가, 그리고 천하를 다스리는 것을 의미한다. 따라서 리더가 된다는 것은 단순히 계급에 부여된 지위획득을 의미하는 것이 아니라 도덕적 완성을 인정받는다는 의미가 함께 내포되어 있다.

유교의 핵심가치들은 개돼지와 차별화된 문명화의 옷을 걸치고, 인간다움을 유지할 수 있는데 기여할 수 있는 덕목들을 제시하고, 개인에게 이를 성실하게 익히고 실천하는 학습인이 될 것을 강조한다. 그리하여 공자는 실수를 하고도 잘못을 알리고 하지 않는 사람을 가장 하급의 인격유형으로 분류하고 이들은 개선할 수 없는 열외로 취급하였다(논어, 17, 3). 또한 유교에서 핵심가치의 실현을 중용의 원리를 따를 것을 강조하고 있다. 이는 보편적인 하나의 정형화된 실체를 가정하기 보다는 특정상황에서 인의예지신을 가장 잘 반영하고 있는 것을 선택함으로써 다양성을 포용했다고 할 수 있다.

이상의 내용을 바탕으로 본 논문에서 기업경영측면에서 고려할 문화자산으로 인본주의, 대동, 자기성찰, 도덕성, 중용의 다섯 가지 측면에서 조명해보고자 한다. <그림 1>은 사람중심, 대동, 자기성찰, 도덕함양, 그리고 중용의 5가지 요소들의 관계를 도시한 것이다. 유교는 선한 본성을 지니고 있기 때문에 가능한 자기성찰, 도덕함양, 중용의 실천을 통해 개개인 모두가 각자의 개성과 역할을 바탕으로 생업활동에 종사할 수 있는 대동사회 구현을 목표로 하였다. 아래에서는 이에 관해 자세히 기술하도록 한다.



〈그림 1〉 유교의 인간에 대한 가정, 실천방법, 이상향

3.1 인본주의: 인간존중경영

유교적 가치가 서구의 개인주의와 자본주의 경제체제의 한계에 시름하고 있는 현대사회에서 재부활의 동력을 얻을 수 있는 근본적인 원천은 인본주의 정신에서 찾아볼 수 있다. 서구사회가 신에게서 인간으로 관심의 초점을 돌리고 인간을 모든 사교의 중심으로 놓고 논의한 것이 겨우 사백여 년의 역사를 지니고 있다면, 동양사회에서 특히 유교의 논리구조에서는 논의의 시작과 종결이 인간 본연이다. 공자가 한때 말을 관리하는 직책을 맡았을 때, 마구간에 불이 나자 사람이 다치지 않았느냐를 먼저 묻고 다른 것을 묻지 않았다(논어, 10, 12) 라는 일화는 공자가 유교의 인본주의 정신을 얼마나 철저히 실천하였는지 보여주는 일화이다. 당시 말을 관리하는 것은 매우 중요한 직책으로 만일 임금의 말이 상하였을 경우 자신의 목숨이 위태로울 수 있는 상황에서 오직 사람이 다치지 않았느냐를 먼저 묻는다는 것은 대단한 호연지기가 아닐 수 없다.

또한 유교는 사후의 세상을 가정하고 논의하기 보다는 현세에 실존하는 평범한 인간을 논의의 중심에 두고 있다. 제자가 귀신공양과 사후세계에 대해 묻자 아직 사람도 섬길 수 없는데 어떻게 귀신을 섬길 수 있는가, 그리고 현세를 알지 못하는데 죽음을 어찌 알 수 있겠느냐는 답변(논어, 11, 11)은 공자가 얼마나 here and now에 초점을 두고, 살아있는 동안의 덕의 함양과 실천에 혼신을 다했는지 가늠하게

한다. 이러한 유교의 현세적 세계관은 결국 욕망과 유혹에 쉽게 흔들리는 지극히 평범한 인간을 어떻게 좀더 한 차원 높은 수준의 교양인으로서 발전시킬 수 있을까? 생물학적 본능에 따라 움직이는 동물과 다른 인간으로서의 존엄성을 어떻게 지키고 키워나갈 것인가? 그리고 나를 중심으로 형성되어 있는 타인과의 관계를 어떻게 조화롭게 유지해 나갈 것인가의 문제를 진지하게 성찰하는 것으로 논의를 발전시켰다.

한편, 근대화 과정에서 도입된 자본주의 경제체제에서 개인은 목적인 존재로서 인식되기보다는 생산을 위한 수단으로서 여겨졌다. 그 결과 1900년대 초반에 등장한 과학적 관리는 동작연구, 시간연구를 통해 어떻게 효율적으로 노동생산성을 높일 것인가가 경영자의 최대관심이었다. 호손 연구를 계기로 일어난 인간의 동기에 대한 관심은 과거에 돈이라는 단일 유인물(reinforcement)에서 보다 복잡한 유인물의 조합의 탄생에 기여했다. 21세기 현대조직에서 경영자가 기업을 운영하는 원리는 조직내부 구성원들간의 경쟁을 심화시켜 소수의 승리자가 모든 것을 차지하게 하는 게임의 규칙을 통해서 있다. 이는 한 기업 내부의 성장과 이윤창출 동인으로 작용하는 것에 그치지 않고, 게임에 참여하고 있는 모든 행위자에게 적용된다. 이러한 경영시스템에서 인간은 경쟁의 수단, 이윤창출의 수단이 될 뿐 상호이익 추구나 존중의 대상이 되기는 힘들다. 최근 기존의 제로섬 게임의 규칙에 대한 반성과 대안을 제안하는

논의들이 학계에서 이뤄지면서 경쟁적 협력(competition with cooperation) 혹은 상호이익(mutual benefit)을 창출한 행위자들이 승자가 되는 시스템을 조성해야 한다는 것이 제기되고 있다.

유교가 가지고 있는 가장 강력한 힘은 인간이 어떻게 존엄한 존재로서 존재할 수 있는가에 대한 길을 제시하고 있기 때문이다. 유교의 핵심가치를 담고 있는 인의예지신(仁義禮智信)은 인간다움에 대한 정의와 그것이 어떻게 구성되어 있는가, 그리고 어떻게 도달할 수 있는가를 담고 있는 안내지도이다. 따라서 현대 서구경영방식의 부작용으로 지목되고 있는 경쟁의 심화와 몰인격화의 문제,²⁾ 노동으로부터의 인간소외의 문제, 양극화의 문제, 윤리와 사회적 책임의 문제 등은 유교의 인본주의 정신으로 보완될 수 있을 것이다. 일례로 중용 20장에 언급되어 있는 구경(九經)으로부터 현대적 맥락에서 도덕적 후임자를 어떻게 양성하고, 인재를 어떻게 유인하고 유지하며, 임원진 및 중간관리자들, 그리고 구성원들이 상호존중하고, 조화롭게 지내는 조직문화를 어떻게 형성할 것인가, 복리후생을 어떻게 잘 설계할 것인가, 관계사들과 어떻게 협력관계를 유지할 것인가와 관련된 조직운영에서 인본주의에 입각한 사람 관리방식에 대한 힌트를 얻을 수 있을 것이다.

3.2 대동(大同): 공동체의식

유교가 현대 기업조직에 제공해줄 수 있는 두 번째 함의는 이익과 가치를 창출하는 기업의 바람직한 조직문화에 관한 것이다. 유교는 전통적으로 자기성찰을 통해 덕을 함양한 군자가 이를 개인수준에서 자족하는 것이 아니라 자신의 가치를 알아주는 주군 혹은 상황에 직면했을 때 적극적으로 사회에 진출하

여 덕을 행하여 백성을 편안하게 만드는 것에 기여하는 것을 소명으로 여겼다. 그리하여 덕이 실현된 사회의 모습을 구성원들이 큰 하나가 된 대동(大同)으로 다음과 같이 묘사하고 있다.

“큰 도가 행해지자 천하가 공공(公共)의 것이 되었고, 어진이와 능력있는 사람을 선출하여 관직에 임하게 되었고, 신실(信實)함을 서로 감습하고 친목(親睦)을 두텁게 하였다. 그러므로 사람들은 각자의 부모만을 부모로 여기지 않았고, 각자의 자식만을 자식으로 여기지 아니하였다. 노인에게는 그의 생애를 편안히 마치게 하였으며, 장정에게는 충분히 일할 수 있게 해 주었고, 어린이에게는 마음껏 성장할 수 있게 하였으며, 과부, 고아, 불구자, 질병에 걸린 자에게는 모두 부양(扶養)받을 수 있게 하였으며, 성인 남자에게는 직분(職分)을 갖게 하였고, 여자에게는 그에 합당한 남편을 갖게 하였다. 재화가 헛되어 낭비되는 것을 미워하였으나 반드시 자기만 사사로이 독점하지 않았으며, 힘이란 것은 사람의 몸에서 나오지 않으면 안 되는 것이지만 그 노력을 반드시 자기 자신의 사익을 위해서만 쓰지는 않았다. 이러한 까닭으로 간사한 꾀를 부리는 자가 없었고, 도둑이나 난적(亂賊)이 일어나지 않았으며, 그리하여 대문을 열어둔 채 닫는 일이 없었다. 이러한 세상을 대동이라 일컫는다(예기, 예운편).”

대동사회에 묘사된 개인은 독립된 개인이 아니라 연결된 개인을 의미한다. 즉 개인을 환경과 분리하여 독립적으로 고려하지 않고, 그 개인이 포함되어 있는 사회연결망 속의 개인을 한 단위로 여긴다. 이러한 특징은 유교가 전제주의를 지지한다는 오해를 불러일으키기도 한다. 특히 “천하의 것이 공공의 것이 되고”의 문구는 사회주의자들에 의해 왜곡된 해석이 일어나기도 하지만, 이는 결코 모든 것이 국가 소유를 의미하는 것이 아니다. 후에 나오는 문구에서 나오듯이 구성원들 모두 조직에 강한 멤버십을 가진 즉 주인의식을 지닌 것을 의미한다. 마치 미국

2) 맹자는 집에서 기르는 가축이 집밖을 나가 돌아오지 않으면 찾으러 다니면서, 정작 자신의 본성을 잃어버리고서도 이를 알아채지 못하고, 찾지도 않음을 개탄하였다. 지나친 경쟁은 인간으로 하여금 자신이 누구인지를 알아보고 확인할 수 있는 여유와 기회를 박탈하고 자신이 누군지도 모른 채 살아남기 위해 앞을 향해 돌진하게 만든다.

통계프로그램 회사인 SAS사에 환경미화원을 포함한 모든 구성원들이 정규직원이고, 개개인이 회사의 구성원으로서 강한 자부심을 가지는 것과 동일하다. 그렇기에 회사와 운명공동체로서 개인의 이익과 조직의 이익을 함께 고려할 수 있는 근거가 될 수 있다.

유교는 수신제가치국평천하에서 드러나듯 일체의 논의의 시작과 종결은 개인과 개인의 도덕함양에 있다. 즉 현대 일반인들의 오해처럼 개인이 무시되는 집단주의나 전체주의를 지향하지 않는다. 오히려 화이부동(和而不同)이나 주이불비(周而不比)를 강조하며, 개인의 주체성이 소멸된 파벌주의나 전체주의를 경계한다. 그러나 분자화된 개인, 연결되지 않은 개인을 고려하지 않는다. 이는 공자가 속세를 떠나 산짐승들과 무슨 도(道)를 논하겠느냐, 천하에 도가 있다면 내가 관여하여 바꾸려 하지 않을 것이다라는 말해도 잘 드러나 있다(논어, 18, 6). 현세에서 바람직한 사회상으로서 대동사회 구현을 군자의 사회적 책임으로 여기고 리더의 책무를 맡은 이는 집권기 동안 이를 구현하고자 하였다.

유교의 인간관계 기본원리는 친친원원(親親遠遠)이다. 존재하면서 가장 먼저 마주하게 되는 내 부모를 진심을 다해 공경하는 것을 실천함으로써 우선적으로 효(孝)의 마음을 내면화한 후 이 마음을 나와 연고가 없는 일반 타자에게 확대 실천하는 것을 의미한다. 이는 기본적으로 자신의 부모를 공경하고 잘 봉양하지 못하면서, 즉 자신의 가정을 화목하게 운영할 수 없으면서 타인과 원만한 대인관계를 형성하고 잘 이끄는 것은 불가능하다고 가정한다. 이는 유교의 핵심이 사람에 대한 사랑에 있고, 이 사랑은 인간관계의 기본인 부모와 자식의 관계에서 가장 잘 드러날 수 있기 때문이다. 따라서 부모와의 관계에서 사회적인 애착관계를 잘 형성한 사람이 일반 타자에게도 이를 실천할 수 있음을 가정한다. 그 결과 한 개인이 소속된 집단 혹은 조직의 구성원들에게 자신이 가정내에서 부모와 형제자매에게 보인 사랑,

공경, 친근함, 그리고 신뢰 등의 긍정적인 정서, 태도와 행동을 일반화하여 실천하는 것이 권장되었고, 이를 실천한 사람들에 관한 다양한 세레모니, 이를 테면, 문집을 내거나 기념비를 세우거나 사당을 만들어 예우해주었다. 그리하여 한 마을에 소속되어 있는 사람들은 하나의 공동체로서 연대의식을 가지고 이웃의 경조사를 자신의 일과 같이 공감하고 경청할 수 있었다.

기업조직에서 이러한 공동체 의식은 기업의 지속가능경영을 위해 반드시 형성해야 할 조직문화변수 중의 하나이다. 세계적으로 존경받고 일하고 싶은 기업들의 공통된 특징 중의 하나는 이직률이 현저하게 낮다. 그리고 구성원들간에 멤버십과 신뢰가 형성되어 있다. 그리하여 제도에만 의존하지 않는 상호신뢰를 바탕으로 일을 해나가는 조직문화를 가지고 있다. 그 결과 질 좋은 복리후생제도에도 도덕적 해이로 인한 비용증가가 없다. 이는 쉽게 모방할 수 없는 기업 고유의 자산이라 할 수 있다. 따라서 유교의 핵심가치들은 기업수준에서 어떻게 공동체 의식을 형성하고 이를 위해 기업운영의 내부규범과 제도를 어떻게 설계할 것인가에 함의를 제공해 줄 수 있을 것이다.

3.3 자기성찰: 학습인

유교가 수천 년의 세월을 거쳐 지속할 수 있는 힘의 원천이 뭘까를 생각해 보면, 단힌 생각구조가 아닌 열려있는 구조라는 것에서 그 원인을 찾아볼 수 있다. 열려있다는 것은 환경과 계속 소통하고 있다는 것을 의미하고, 따라서 환경으로부터 다양한 원재료들을 공급받아서 성장하고 진화할 수 있다는 것을 의미한다.

공자는 사람은 여러 가지 수준으로 나눌 수 있으나 노력하면 누구나 덕을 갖춘 군자가 될 수 있다고 전제하고 가르침을 전수하였다. 하나의 고정된

시각으로 사람과 사물을 규정짓기 보다는, 즉, 개인과 환경을 상수(constant variable)로 본 것이 아니라 변수(variable)로 인식하고 있는 것이다. 이는 유교가 사람과 사물을 바라보는 기본적인 관점으로써 매우 중요한 가정이다. 변수로서의 사람은 교화의 대상이 될 수 있고 발전할 수 있다는 것을 의미하며, 환경 역시도 바람직한 방향으로 개선, 발전할 수 있음을 열어둔 것이다. 이를 가능하게 하는 것은 바로 자기성찰과 끊임없는 교육이다. 매일 나 자신을 속이지 않았는지, 타인에게 최선을 다했는지, 배우는 것을 게을리 하지 않았는지를 반성하는(논어, 1, 4) 이 자체가 자기정체성에 대한 분명한 자기인식과 성장의 가능성을 열어두게 하는 단서가 되는 것이다.

오늘날 기업은 매우 빠른 환경변화에 직면하고 있다. 매일 새로운 기술과 지식이 쏟아져 나오고 있고, 이것들간의 카오스적인 형태의 융합이 일어나서 또 다른 신기술과 신지식을 창출해나가고 있다. 따라서 조직의 학습능력은 기업의 경쟁력과 생존에 결정적인 중요한 요소가 되고 있다. 유교에서 제시하고 있는 끊임없는 자기성찰과 학습의 실천방법은 오늘날 기업에서 요구되는 학습조직의 구축과 건전한 조직문화형성을 위한 조직문화진단 틀을 마련하기 위한 소스로서, 그리고 경력개발과 관련된 제도적인 측면에서 많은 시사점을 제공해 줄 수 있을 것으로 기대된다.

3.4 도덕함양: 윤리성

오늘날 기업의 사회적 영향력은 매우 커지고 있다. 그래서 최근 들어 기업의 사회적 책임에 대한 이야기가 자주 언급되고 있으며, 실제 기업의 사회적 책임 정도가 기업의 재무성과와 지속성에 어떤 영향을 미치는가에 대한 많은 연구들이 수행되고 있다. 기업의 본질과 사회적 책임과는 많은 논란이 있으나 확실한 것은 비윤리적인 기업이 지속경영을 하기는

어렵다는 것이다.

정보통신기술의 발달과 사람들의 교육수준의 향상은 과거와 달리 정보에 대한 접근 가능성과 확산을 촉진하고 있고, 이는 개개인이 사회에 결정적인 영향을 미칠 수 있는 파워를 부여하고 있다. 이것이 시사하는 바는 과거에는 소수의 권력층에 의해 정보가 통제되고, 여론이 형성되고 확장된 반면에 오늘날 누구나 정보를 가공하여 확산시킬 수 있다는 것을 의미하며, 의사결정권이 다수의 개인에게 분산되어 있다는 것을 의미한다. 따라서 비윤리적인 행위로 언론에 유출된 기업들은 직접적으로 기업가치 하락으로 이어지고, 이는 자금조달과 생존에 위협요인으로 작용하고 있다. 따라서 윤리적 기업이 반드시 성과를 내고, 지속성을 보장받을 수 있다고 장담할 수는 없으나, 비윤리적인 기업은 경쟁우위를 점하거나 지속가능기업으로 존재하기는 힘들다는 것은 현실화되고 있다. 이와 관련하여 글로벌 PR컨설팅사 에델만사(社)가 해마다 보고하는 주요 신뢰지표에 대한 결과물을 보면 2012년의 경우 기업의 신뢰지수를 높이기 위해서는 경제적 요인들보다 사회적 요인들, 예를 들면, 고객의 요구에 경청하기, 구성원들을 공정하게 처우하는 것, 이익에 앞서 고객을 먼저 생각하는 것, 윤리적으로 경영하는 것 등이 더 중요하게 고려되어야 하는 것으로 언급하였다(Edelman, 2012). 이는 윤리경영이 기업의 평판과 가치평가에 결정적 영향을 미치는 중요한 요인임을 시사한다.

유교는 이익과 의로움이 경쟁관계에 있을 때, 항상 의로움을 먼저 생각할 것을 강조하고 있다. 그 이유는 의로움이 인간존중의 도를 실천하는 구체적인 행위이기 때문이다. 예를 들어, 타이레놀에 인체에 유해한 물질이 첨가되었다는 정보를 경영진이 입수했을 때 이를 숨기지 않고 전량 회수하는 결단을 내린 것은 결국 생명과 직결되는 약의 부작용을 막음으로써 인간을 먼저 생각한 행동이었고, 이러한 행동은 결국 소비자의 마음을 얻는데 결정적인 작용을

하였다. 그리고 우리는 여러 유사한 경영사례들을 통해 윤리경영과 기업가치와의 정적관계를 재차 확인한바 있다.

경영조직에서 의로움을 행한다는 것은 자선행위를 하는 것이 아니라 경영활동에서 조직구성원, 소비자, 주주, 그리고 다양한 이해관계자들을 속이거나 기만하지 않고 그들의 이익을 존중함으로써 장기적인 관계에 투자한다는 것을 의미한다. 이런 측면에서 유교에서 강조하는 윤리와 공정함의 강조는 현명한 재투자이고 이는 다양한 이해관계자들로부터의 신뢰획득과 사회적 정당성의 형태로 보상받게 될 것이다. 따라서 유교적 가치의 도덕윤리의 강조는 오늘날 다양한 이해관계자들이 기업에게 요청하는 윤리경영에 내용적인 측면에서 그리고 제도적인 측면에서 함의를 제공해 줄 수 있을 것이다.

3.5 중용: 조화중시

특이하게도 유교 문화권에서 종교전쟁이 발생하지 않았다는 것에 주목할 필요가 있다. 이는 유교가 하나만을 고집하는 것이 아니라 중용의 가치에 따라 인본주의를 실천하는 학문이자 종교였기 때문에 가능했을 것이다. 중용의 중(中)은 치우치지 않음을, 용(用)은 변화하지 않는 가치를 의미한다. 따라서 중용은 천하의 변하지 않는 가치를 마치 저울추가 균형점을 찾아서 평형을 유지하듯이 다양한 요소들을 조화시켜 이질적인 요소들을 포용하는 통합의 기준이자, 옳고 그름의 판단기준이며, 고정된 것이 아니라 시간과 상황을 고려하여 실천하는 것을 의미한다고 해석할 수 있다(금장태, 2003).

유교는 어떤 하나의 고정된 사고나 형태를 추구하지 않는다. 공자가 인(仁)을 설명할 때 질문하는 사람의 수준과 여건을 고려하여 다른 대답을 한 것은 인(仁)이 하나의 모습을 띠고 있지 않기 때문이기도 하고, 처해진 상황에 따라 가장 알맞은 것을 취하여

조화롭게 행해져야만 하기 때문이다. 그래서 시중(時中)을 아는 것을 지혜롭다 여겼고, 상황을 중시하였다. 이는 동양인들이 어떤 사건, 사물에 대한 원인을 해석할 때 서양인들보다 맥락을 중요시하는 경향이 띠는 이유이다. 그리하여 군자의 세상사는 모습은 반드시 ~해야만 된다는 것도 없고, 하면 안 된다는 것도 없으며, 의에 더불어 따른다(논어, 4, 10)와 모든 사람이 좋아하더라도 그 이유를 살펴보고, 모든 사람이 싫어해도 그 이유를 살펴본다(논어, 15, 27)로 묘사하고 있다.

글로벌경제체제에 놓여 있는 현대 기업조직은 예측불허의 외부환경 변화에 노출되어 있고, 이로 인해 자신의 경영철학과 사업분야, 경영방식을 환경변화로부터 어떻게 보호할 것인가는 중요한 경영이슈 중의 하나가 되었다. 또한 글로벌화로 인한 노동력과 금융시장의 개방은 다양한 인종, 종교, 성, 문화와 가치관을 지닌 다국적의 인재들을 어떻게 포용할 것인가와 지속가능경영에 중요한 요소인 기업의 사회적 책임의 요구를 어떻게 수행할 것인가 즉, 다양한 이해관계자들과 어떻게 상호이익을 추구할 것인가가 기업의 경쟁우위에 매우 중요한 영향을 미치는 요소로 작용하고 있다. 따라서 그 어느 때보다 양끝을 잡고 균형점을 찾아가는 중용의 자세가 환경의 불확실성과 예측불가능성이 가속화되어 가는 현대 사회에서 기업의 지속가능경영을 위해 요구된다.

IV. 앞으로의 과제

지금까지 서구의 개인주의와 합리주의에 입각한 자유경쟁 시장경제 패러다임의 대체 혹은 보완을 위한 새로운 경영패러다임을 찾기 위해 유교의 경제적 측면에서 고려해볼 문화자산의 긍정적인 측면을 살펴보았다. 그러나 유교의 핵심가치들이 실제 운영되

는 과정에서 위정자들에 의해 강력한 통제수단으로 오랫동안 활용되었다는 점을 환기할 필요가 있다. 이러한 역사적 사실들은 전세계적으로 보편적으로 받아들여지고 있는 서구적 가치, 예를 들면, 자유와 평등과 상충된 문화적 관습과 관행을 발달시켰고, 이는 여전히 경영현장에서도 남아있어 신구세대간의 가치갈등을 일으키는 요인이 되는 것도 사실이다. 아래서는 오늘날 유교적 가치와 경영을 융합하려 할 때 직면하게 되는 이슈들인 도덕과 이익의 공생, 수직문화와 수평문화의 조화에 관해 각각 논의하고자 한다.

4.1 인의와 이익의 공생

유교와 경영과의 관계를 조명할 때 가장 먼저, 그리고 가장 많이 질문 받는 내용은 도덕군자가 되기를 강조하는 유교원리를 치열한 경쟁상황에 처해진 기업경영에 적용하는 것이 현실적으로 가능한 것인가이다. 이는 마치 양혜왕이 먼 곳에서 현인이 왔다고 하길래 버선발로 뛰어나와 다짜고짜 “어떻게 하면 우리나라를 부유하게 만들 수 있습니까?” 라고 맹자에게 질문하는 것과 같다. 한 나라를 책임지고 이끄는 사람으로서 양혜왕이 얼마나 절박하게 물었는지 상상할 수 있을 것이다. 그럼에도 불구하고 양혜왕은 자신이 기대했던 구체적이고 당장 실행 가능한 해결안 대신에 맹자로부터 “왜 하필이면, 이익부터 이야기 합니까? 어짊과 의로움이 우선입니다(利吾國乎 何必曰利 亦有仁義)” 라는 대답을 듣는다.

양혜왕과 맹자의 대화는 오늘날 기업 CEO들이 국내외 유명학자들이나 컨설팅 업체들에게 “어떻게 하면 성과를 올릴 수 있을까요” 라는 질문에, “왜 하필이면 먼저 성과를 이야기 하십니까? 인간존중의 경영을 해야 합니다. 그러기 위해서는 CEO께서 먼저 덕을 쌓으셔야 하고, 그렇게 되면 구성원들이 저절로 감화되어 열심히 일할 것입니다. 성과는 그 다

음에 저절로 달성될 것입니다” 라는 대답을 듣는 것과 동일할 것이다.

즉각적인 성장과 성과를 얻고자 하는 CEO들에게 이와 같은 답변은 비정하고 비열한 경영 현실을 의미한 매우 비현실적이고 공허한 메아리로 들릴 것이다. 그리고 그들은 오히려 부도덕하지만, 성과를 내고 있는 사례들과 윤리적인 경영을 고수하다 성과가 경쟁업체보다 낮거나 망한 기업을 사례로 열거하며, 덕에 의한 인간존중의 경영이 기업상황에 맞지 않는다. 그리고 이상적이긴 하나, 기업상황에 적용하기 힘들다 라는 반론을 제기할 것이다.

그러나 과연 유교의 인의예지신은 책상에서 혹은 강단에서만 논의하게 되는 빛 좋은 개살구일 뿐 실제 기업운영에 적용되기가 매우 희박한 것인가를 진지하게 고민해볼 필요가 있다. 제프리 페퍼교수가 자주 언급하는 사우트웨스트 항공사와 SAS사의 인간존중의 경영방식은 인간존중 경영이 효과적인 위기관리뿐만 아니라 경쟁우위의 지속가능경영에 크게 기여하고 있음을 증빙하는 사례라 할 수 있다(Pfeffer, 1998, 2007). 한편, 영국의 베어링 은행은 ‘여왕의 은행’으로 불리 울 정도로 역사와 전통을 자랑하는 상업은행이었으나, 닉 리슨이라는 직원의 도덕적 해이로 인해 234년 역사의 종지부를 찍었다. 그는 유능한 사람이었으나 규칙을 어기고 무리한 투자를 하였고, 실패를 은닉하기 위해 주가조작을 하여 회사에 회생불능의 부채를 남기고 도주해버렸다(유황, 유흠, 2007). 또한 최근 언론에서 보도된 공공 및 사기업 직원들의 공금 횡령 사례들은 도덕이 먼저 고려되지 않았을 때 중국에는 개인과 조직이 위기에 처하게 됨을 일깨워주는 사건이라 할 것이다.

인의와 이익의 문제는 환언하면, 도덕적 품성(인성)과 능력의 문제로 생각해볼 수 있다. 모든 것이 빠르게 변화하고 있는 현대사회에서 품성보다는 눈앞에 보이는 스펙과 결과가 더 중시되는 것이 사실이다. 논어에 이런 말이 있다. “지혜롭더라도 어질지

못하면 지키지 못하고, 비록 지혜롭고 어질더라도 예(禮)를 갖추지 못하면 신망을 얻을 수 없다(논어, 위령공, 32). 이는 경영에 있어서 도덕과 역량이 선택의 문제가 아니라 함께 공존할 때 최상의 시너지 효과를 얻을 수 있음과 만일 도덕이 선결되지 않을 때, 성과가 지속될 수 없음을 뜻한다.

그렇다면 어떻게 유교적 가치를 기업운영 프로그램으로 제도화할 것인가? 경영실무에서는 이에 대한 고민을 진지하게 해 볼 필요가 있다. 예를 들면, 인사선발에서 선발요건으로서 인성부분에서 인의예지신의 품성과 관련된 항목을 도입하여 그 기준으로 뽑은 사람이 수년 후 조직내에서 지위, 역할, 성과 등을 추정해보면, 과연 군자적 품성이 기업에서 원하는 인재상에 부합되었는지에 대한 실증자료가 될 수 있을 것이다. 같은 논리로 인사고과와 교육, 그리고 승계 프로그램에도 도입될 수 있을 것이다. 또한 리더십 육성 프로그램이나 조직문화 진단 툴로도 활용될 수 있을 것이다. 유교적 가치는 말로 실천되는 것이 아니다. 순자가 공자의 인(仁)의 정신을 반영한 예(禮)에 의한 통치를 제도화하려 시도한 것과 같은 노력이 현대 사회에서도 필요하다. 개별 기업들이 처한 상황에 맞게 유교의 핵심가치들을 반영한 구체적인 행동 프로그램과 제도를 겸비하여 조직운영에 실천하여야 비로써 인본주의를 바탕으로 바람직한 조직문화를 창조할 수 있고, 이는 쉽게 모방하거나 변하지 않는 지속가능기업으로서 경쟁우위를 점할 수 있는 원동력이 될 수 있을 것이다.

4.2 유교에 내재되어 있는 수직적 인간관계방식과 민주주의의 수평적 인간관계의 공존

유교의 위계적 인간관계는 또한 스피드와 유연성을 강조하는 오늘날 경영현실에서 요구되는 토론을 통한 결론도출과 상당이 배치되는 행동양식으로 발전되어 온 특성을 지니고 있다. 예를 들면, 자유롭게

자신의 의견을 말하고 주장하기보다는 선임자의 의견을 경청하고 따르는 것이 미덕으로 여겨지는 것은 유교문화의 대표적인 행동양식이라 할 수 있을 것이다. 조화를 강조하고 명분을 중시하는 것도 자율적인 토론문화를 정착시키는 것에 중요한 걸림돌이라고 할 수 있다. 따라서 모회사의 기업광고에서처럼 다른 사람이 모두 “예”라고 할 때, 혼자 “아니오”라고 하는 것이 무모하다 못해 어리석은 것으로 여겨지는 상황에서 다른 의견을 내놓기가 여간 힘들지 않다. 특히 조직내 경력사다리의 상층부로 올라갈수록 개인은 자신의 의견을 자유롭게 이야기하기보다는 인사고과상의 불이익을 당하지 않기 위해 수동적인 자세를 지니는 것이 고용안정성을 높이고, 조화를 추구하는 사람이라는 긍정적인 평판을 얻는 것에 기여한다는 것을 직간접적으로 학습하게 된다.

이러한 유교사회의 커뮤니케이션 방식은 2인자의 이점을 누릴 때는 효과적일 수 있으나, 선두에서 스스로 뭔가 새로운 것을 창조해야 하는 상황에서는 심각한 문제를 야기할 수 있다. 특히 오늘날 기업들이 경쟁우위와 지속성을 얻기 위해 중요하게 고려하고 있는 창의성은 다양한 관점이 자유롭게 소통될 수 있을 때 발생할 수 있다.

최근 경영현장과 정보사회학분야에서 주목 받고 있는 집단지성(collective intelligence)은 비전문적인 집단구성원들이 자유롭게 주어진 문제에 대해 각자가 알고 있는 지식과 정보를 내놓고 토론함으로써 문제를 효과적으로 해결하는 새로운 경영방식이다. 대표적인 예로 위키피디아, IBM의 Innovation jam, P&G의 connect & development 전략을 들 수 있다. 이들은 기존의 소수의 전문가에 의존한 문제해결방식을 지양하고, 미해결문제가 있을 때, 이를 공개하고 다수의 사람들이 협업하여 혁신을 주도한다는 데에 공통점이 있다. 집단지성이 일어나기 위해서는 미해결문제가 공개되고, 이에 대해 저마다 각자가 가지고 있는 정보, 지식, 기술, 노하우 등이

공유될 필요가 있으며, 대안을 선택하는 과정에서 경청, 배려, 존중, 그리고 데이터와 논리적 논증에 기반한 자유로운 토론문화가 절실히 요구된다. 그러나 유교문화의 부정적 요소로 자주 언급되고 있는 상명하복, 은유적 표현방식, 조화를 미덕으로 여기는 사회문화로 인한 비판에 대한 부정적 견해 등은 스피드하고 혁신적인 문제해결, 그리고 전사적 학습 조직문화 형성에 심각한 장애요인이 된다. 따라서 유교의 수직문화를 어떻게 수평문화와 접목시킬 것인가는 심각한 고민거리가 아닐 수 없다.

창의성을 위해서 수직문화를 버려야만 한다고 생각하지는 않는다. 수직(위계)문화가 가진 이점도 분명 있기 때문이다. 수직문화의 가장 큰 이점은 조정과 통합능력일 것이다. 다양성이 커질수록, 조직 규모가 커질수록 조정과 통합의 필요성이 점점증하게 되고, 이는 조직의 효과성과 효율성을 가름하는 중요한 내부역량이 된다.

공자는 자신에게 대신의 자리가 주어지면 제일 먼저 이름을 바르게 하고(논어, 13, 3), 그 지위에 있지 않으면서 불평불만을 표출하지 않으며(논어, 8, 14; 14, 28), 정직하고 유능한 사람을 뒷자리에 앉히고 관여하지 않겠다고 하였다(논어, 2, 19; 13, 2). 이름을 바르게 한다는 것은 책임과 역할을 명료하게 정의하여 커뮤니케이션의 위계를 규정한다는 것을 의미하는 것으로 조직을 효과적으로 정비하겠다는 것을 의미한다. 또한 선하고 유능한 사람을 그렇지 않은 사람의 뒷자리에 앉게 하고, 그 지위에 있지 않으면 관여하지 않겠다는 것은 1차적으로는 월권하지 않는다는 것을 의미하고, 좀 더 깊게는 모두가 수긍할 수 있는 인재가 승진할 수 있도록 함으로써 권(權)이 서있는 즉, 영향력이 행사되고 수용될 수 있는 시스템과 조직문화의 구축을 의미한다. 군군신신(君君臣臣)에서 언급하는 상사는 상사로서의 역할과 책임에 따른 권위가 있어야 하고, 부하는 부하의 역할과 책임이 있어야 함을 의미한다. 이는 위

계를 인정하고 자신의 권한 밖의 것에 간섭하지 않음을 의미한다. 공자는 아는 것을 안다고 하고 모르는 것을 모른다고 하는 것이 진정한 얌이고, 용기라고 하였다. 그리고 공자는 잘 알지 못하는 것과 직면할 때마다 살피고 물었고, 이는 지위와 나이에 연연함이 없었다. 공자의 배움의 자세는 날마다 새로운 기술과 지식이 창조되는 현대 사회에서 수평적 인간 관계를 바탕으로 한 다양성의 수용과 최선의 의사결정방식에 함의를 얻을 수 있을 것이다.

수천 년 동안 지속되어온 관계방식 모든 것을 허물고 서구의 나와 너의 관계로 가는 것은 기대한 효과보다는 부작용을 얻을 가능성이 높다. 오히려 이미 있는 위계에 수평문화의 자유와 평등의 가치를 어떻게 효과적으로 접목시킬 것인가의 문제를 진지하게 고민해 볼 필요가 있다. 한 가지 가능한 방식은 공맹이 일관되게 주장한 예(禮)에 의한 통치를 현대적 해석으로 프로그램화하는 것이다. 예를 들면, 조선시대 경연제도와 같이 기존의 위계는 존재하지만 관계방식은 수평적으로 하여 다양한 의견을 자유롭게 이야기 할 수 있는 제도와 문화를 구축하여 권(權)을 지키되 자신이 잘 알지 못하거나 권한이 없는 것에 관여하지 않음으로써 위계와 자유와 평등이 공존할 수 있는 조직문화의 형성을 위해 노력할 필요가 있다. 이러한 노력은 서구적 혹은 동양적 경영 방식 중 하나를 선택하여 일방향의 통합을 시도하는 것이 아니라, 서로 부조화/상충되는 가치를 동시에 추구한다는 점에서 최근 국내외에 관심을 끌고 있는 paradox 경영과 일맥상통한다고 할 수 있다.

V. 결어

본 논문은 현대 경영조직이 직면하고 있는 주요 이슈 중의 하나인 지속가능성에 대한 지혜를 인본주

이를 핵심으로 하고 있는 유교의 가치체계에서 힌트를 찾아보는 것을 목적으로 작성되었다. 이를 위해 유교자본주의라는 용어의 타당성을 이익과 의로움의 관계와 이익의 축적이 유교의 가치체계에서 가지는 의미를 살펴봄으로써 유교가 도덕적 자본주의를 지향하고 있다는 것을 추론하였다. 그리고 경영의 측면에서 유교에서 얻을 수 있는 문화자산을 인본주의, 공동체의식, 도덕함양, 자기성찰, 중용의 관점에서 살펴봄으로써 유교가 오랜 세월 동양의 사유체계에 영향력을 행사해올 수 있었던 힘을 확인하였다. 마지막으로 유교가 오늘날 새로운 경영모델로서 등장하기 위해 해결해야 할 과제들을 이익추구활동과 도덕적 가치의 공존의 문제, 위계적 인간관계와 수평적 인간관계의 문제에 대한 고려를 제안하였다. 이러한 과정은 연구자 및 실무자들에게 유교에 대해 보다 객관적인 통찰을 할 수 있는 기회를 제공하고, 지속가능경영을 위한 정신적 소프트웨어로서의 가능성과 구체적인 경영프로그램 개발의 필요성을 작성시킬 것이라 기대된다.

참고문헌

- 곽효문(2005), 조선조 부보상의 사회복지적 성격에 관한 연구, **한국행정사학지**, 17, 35-64.
- 금장태(2001), 한국유교의 이해. 서울: 한국학술정보.
- 김성수(2013), "개성상인의 경영이념," (한국국학진흥원 국학연구실 위음), CEO, 공자에게 길을 묻다, 116-141. 서울: 매일경제신문사.
- 김일곤(1985), 유교문화의 질서와 경제, 서울: 한국경제신문사.
- 김일곤(1997), "유교적 전통문화와 경제발전," **경제사학**, 23, 85-111.
- 김일곤(2005), 동아시아의 경제발전과 유교문화, 서울: 한울.
- 다니자와 에이치(1996), 마쓰시다 고노스케의 변명을 위한 지혜, 일본문화연구소(역), 서울: 고려원.
- 류수영, 이경목(2012), "유교적 가치와 리더에 대한 신뢰: 위계적 선형도형분석을 통한 군자적 리더십의 조절 효과 검증," **인사조직연구**, 20(2), 73-108.
- 막스 베버(1990/1920에 처음 출간), 유교와 도교, 이상률(역), 서울: 문예출판사.
- 백운기(2012). 경제양극화 완화를 위한 경제정책방향. 한국금융연구원.
- 시부사와 에이치(2009), 논어와 주판, 노마수(역), 서울: 페이퍼로드.
- 아담 스미스(2009/1759에 처음 출간), 도덕감정론, 박세일, 민경국(역), 서울: 비봉출판사.
- 예지은, 진현, 서의정, 김명진, 류지성(2013), SERI 연구 보고서: 직장인의 행복에 관한 연구, 서울: 삼성경제연구소.
- 유향, 유흠(2007), 반성하는 조직이 성공한다, 후웨이홍(편), 이원익(역), 서울: 신원문화사.
- 이은희(2001), "유교적 근로가치가 직무관여, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향," **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 14(1), 1-25.
- 임의석(2013), "살아있는 경영의 신, 이나모리 카즈오의 경영철학," (한국국학진흥원 국학연구실 위음), CEO, 공자에게 길을 묻다, 173-191. 서울: 매일경제신문사.
- 이화승(2007), 청말 경원선(經元善)을 통해본 상인의 사회 참여, **동양사학연구**, 101, 185-220
- 이화승(2013), 상인, 유학을 실천하다: 중국상인과 유가문화. (한국국학진흥원 국학연구실 위음), CEO, 공자에게 길을 묻다, 85-114. 서울: 매일경제신문사.
- 이학중. 1997. 『한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발』, 서울: 박영사.
- 전택수(2003), "한국인의 경제적 성격과 한국경제학 연구 방법론," **정신문화연구**, 26(1), 25-66.
- 정인재(2003), "유상-중국상인의 신뢰와 윤리," **기업윤리연구**, 6, 115-128.
- 한덕웅(2001), "한국의 유교문화에 관한 심리학 연구의 비판적 개관," **한국심리학회지: 일반**, 20(2), 449-479.
- 홍하상(2004), 상신 리자청, 서울: 중앙 M&B.

- 뚜웨이밍(2006/2004년에 처음출간), 문명들의 대화, 김태성(역), 서울: 휴머니스트.
- Berger, P. L. (1983), "Secularity: East and West," Paper presented at the Kokugakuin University Centennial Symposium, Tokyo.
- Chen, E. K. Y. (1988), "The economics and non-economics of Asia's four little dragons," *University of Hong Kong supplement to the Gazette*, 35(1), 23-30.
- Dyer, J., & Nobeoka, K. (2000), "Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*," 21, 345-367.
- Johnson, C. (1982), *MITI and the Japanese miracle*. CA: Stanford University Press.
- Edelman (2012), 2012 Edelman trust barometer executive summary, <http://www.edelman.com/post/2012-edelman-trust-barometer-global-deck>
- Kahn, H. (1979), *World Economic Development: 1979 and beyond*. Boulder, CL: Westview Press.
- Khanna, T., Song, J., & Lee, K. (2011), "The Paradox of Samsung's Rise," *Harvard Business Review*, July-August, 142-147.
- Giddens, A. (1976). "Introduction," in T. Parsons (Trans.). *The protestant ethic and the spirit of capitalism* (1-12), London: George Allen & Unwin (Publisher) Ltd.
- Meddison, A. (2007), *Contours of the World Economy, 1-2030 AD: Essays in macro-economic history*, New York, Oxford University Press Inc.
- OECD (2011), *Society at glance 2011*.
- OECD (2013). *OECD Better-life index*.
- Orrù, M., Bigarrat, N. W., & Hamilton, G. G. (1991), "Organizational isomorphism in East Asia," in W. W. Powell and P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: *The University of Chicago Press*, 361-389
- Pfeffer, J. (1998), *The human equation: Building profits by putting people first*. CA: Harvard Business Review.
- Pfeffer, J. (2007), *What were they thinking: Unconventional wisdom about management*, Boston: Harvard Business School Press.
- SERI경제포커스(2009), *한국의 소득불균형과 사회행복*. 서울: 삼성경제연구소
- Shin, Y., & Kim, H. (1994), "Individualism and collectivism in Korean industry," in G. Yoon and S. Choi (Eds.), *Psychology of the Korean people*, Seoul, Korea: Dong-A Publishing & Printing Co. Ltd. 189-208.
- Steers, R. M., Shin, Y. K., & Ungson, G. (1989), *The chaebol: Korea's new industrial might*. NY: Harper & Row.
- Yao, S. (2002), *Confucian capitalism*. NY: RoutledgeCurzon.
- Zhang, W. (2000), *Confucianism and modernization: Industrialization and democratization of the Confucian regions*. NY: Palgrave Macmillan.

Confucianism and Business Management

Su Young Ryu*

Abstract

This paper aims to get a hint from Asian classic philosophy, Confucianism to solve the corporate sustainability management issue. First, after examining the validity of the concept of Confucian capitalism by asking two questions: Did Confucianism ignore or deny interests? What does mean the accumulation of interests in Confucianism? In other words, does it represent cultivating moral virtues? I deduce that Confucianism oriented moral capitalism. Second, I explain cultural assets for business that can be obtained from Confucianism in humanism, sense of community, morality, self-reflection, and the mean. Finally, I suggest two problems of Confucianism that should be solved for playing 21 Century Asian business philosophy: The coexistence of the pursuit of interests and moral values, and the embracement of hierarchical -and horizontal human relations.

Key Words: Confucian Capitalism, humanism, sense of community, morality, self-reflection, and the mean

* Assistant professor, College of Business Administration, Chungnam National University