

“마이다스아이티”의 “자연주의/인본주의” 철학에 기반한 관리체계에 관한 사례연구

유 창 조*
정 기 원**

이형우 대표는 2000년 마이다스아이티를 설립해 회사를 창업 17년 만에 건축설계 소프트웨어 분야의 글로벌 강소기업으로 성장시켰다. 이 기업은 현재 건축설계 소프트웨어 분야의 국내의 시장에서 시장점유율 세계 1위를 차지하고 있다. 우리는 이러한 탁월한 성과는 “자연주의/인본주의 경영”이라고 불리는 이형우 대표의 고유한 경영 철학에서 비롯되었다고 해석한다.

서구에서 발전한 기업의 경영체제는 전통적으로 “이윤창출의 극대화”, “주주이익의 극대화”에 초점을 맞추고 이를 달성하기 위한 기업 시스템을 설계해 왔다. 그러나 이형우 대표는 기업의 목적을 마이다스 아이티의 첨단기술을 이용해 세상의 행복충량으로 늘리는 것으로 정의하는데, 이러한 생각은 창조적 자본주의, 박애적 자본주의, 의식적 자본주의, 사회적 혁신, 공유가치 창출과 같이 최근 제시되고 있는 새로운 경영 패러다임과 맥락을 같이 한다. 이런 면에서 그는 시대를 앞서왔다고 볼 수 있다. 그는 이러한 비전과 미션을 달성하기 위해 글로벌 인재를 육성하는데 특별한 노력을 기울여 왔고 마이다스아이티의 시스템은 인재를 선발하고 육성하고 키우기 위한 그의 고유한 접근방식을 반영하고 있다.

이 사례 보고서의 목적은 마이다스아이티의 “자연주의/인본주의”철학에 바탕을 둔 경영관리시스템을 소개하는데 있다. 이를 위해 본 연구는 마이다스아이티의 경영철학, 기업 문화를 상세히 기술하고, 마이다스아이티의 “자연주의/인본주의”경영이념과 기업문화를 설명하고, 그에 따른 채용, 교육, 훈련, 평가 및 보상 시스템을 검토했다. 그리고 마지막으로 마이다스아이티의 미래를 위한 도전과제를 논의하였다.

주제어: 기업비전, 기업사명감, 자본주의, 인본주의, 경영철학, 인재경영

1. 서론

마이다스아이티는 중소기업이지만 창업 17년 만에 건축설계 소프트웨어 분야에서 세계 1위를 차지하고 있는 기업으로 성장해 강소기업의 모범적인 모델을 보여주고 있다. 강소기업이란 ‘작지만 강한 기업’을 의미한다. 본 연구는 국내에서 뿐만 아니라 세계 시장에서 작지만 강한 기업으로 성장하게 된 과

정을 소개하는데, 그 과정에는 마이다스아이티에서만 발견될 수 있는 미래지향적이고 바람직한 경영철학(자연주의 인본경영이라 칭함)과 이를 바탕으로 한 고유한 관리방식이 있다.

기업의 목적과 본질에 대한 견해는 시대에 따라 바뀌어 왔다. 과거 기업의 목적이 ‘이윤 창출의 극대화,’ 또는 ‘주주의 이익 극대화’라는 데에는 이견이 없었다. 초기 Friedman(1970)과 같은 학자는 기업이 속임수 없이 법을 준수하면서 이윤의 극대화를

논문접수일: 2017. 04. 06.

1차 수정본 접수일: 2017. 08. 14.

게재확정일: 2017. 08. 18.

* 동국대학교 경영학과 교수(yoo@dongguk.edu), 제1저자

** 동국대학교 대학원 경영학과 박사과정(kiwonchong@gmail.com), 교신저자

달성할 때 이런 기업들이 모여 사회가 발전할 수 있고 이 때 기업은 사회적 책임을 다하는 것이라고 제안한 바 있다. 그러나 법을 준수하면서 이윤을 극대화하는 것을 추구하는 시스템에선 '인간의 탐욕'이라는 예상하지 못한 변수가 작동하게 되었고 그로 인해 소득 양극화 등과 같은 사회적 문제에 직면하게 되면서 자본주의 철학에 대한 결합이 논의되기 시작했다(Kaletsky, 2010). 즉 인간은 이성적으로 합리적인 의사결정을 추구하지만 그 이성적 판단에는 한계가 있고 통제하기 어려운 감정의 역할이 간과되어 있다는 것이다. 다시 말해 인간의 탐욕으로 인해 각 구성원의 이익만을 추구하게 되면 세상은 더 좋아질 수 없고 최근 언급되고 있는 사회적 문제점들은 더 심화되어 갈 가능성이 높다.

첨단기술이 등장하고 4차 산업혁명이 진행되면서, 기업과 사회가 서로 연결된 공동체로 발전되는 과정에 기업의 역할도 달라지고 있다. 과거 기업과 사회는 분리된 객체로 간주되어 왔고 기업은 그런 관계를 기반으로 법적인 질서 하에서 이윤창출을 추구하던 되었다. 그러나 기업이 법적 질서하에 경영활동을 전개하더라도 야기하는 문제점들(환경 훼손, 오염 등)은 사회 곳곳에서 이슈화되기에 이르렀다. 이에, 기업은 창출한 이윤의 일부를 사회공헌 활동에 편성해 그러한 문제점을 줄이거나 복원시키거나 예방하기 위한 노력을 기울여 왔다. 그러나 이러한 노력들이 소득의 양극화, 빈곤층의 심화, 청년 실업 등과 같은 문제점을 해결하지 못함을 목격하면서 기업의 역할에 대한 새로운 인식이 제기되고 있는 것이다. 그에 따라 적지 않은 사람들이 창조적 자본주의, 박애 자본주의, 깨어있는 자본주의, 공유가치 창출 등과 같은 새로운 패러다임을 제시하고 있다(Bishop & Green, 2008; Kinsley, 2008; Porter & Kramer, 2011). 이러한 개념들의 공통점은 기업이 경영활동을 전개할 때 기업의 이윤과, 소비자의 가치충족과 더 좋은 세상을 함께 추구해야 함을 강

조하고 더 나아가 기업의 역할을 사회문화적 개혁의 주체가 되어야 함을 강조한 점이다(Kotler 2010; 유창조, 2012). 즉, 기업이 사회문화적 개혁의 주체가 되어 더 좋은 세상을 구현하기 위한 경영활동을 전개할 때 기업은 이윤창출을 지속할 수 있게 된다는 것이다.

이러한 새로운 경영 패러다임에 부합되는 경영철학을 정립하고 경영활동을 전개하고 있는 기업가가 마이다스아이티의 이형우 대표이다. 그는 4차 산업의 핵심을 관계, 즉 연결과 교환임을 간파하고 경영의 본질 또는 존재의 목적을 '세상의 행복 총량을 늘리는 것'으로 정의하고 이를 위해 사람을 키우는 것을 관리의 핵심으로 보고 있다. 그는 이미 오래 전 창립시절부터 최근 마켓 3.0 시대(Kotler 2010)에서 요구되고 있는 경영 패러다임을 정립하고 이를 구현해 왔다. 더욱 고무적인 것은 기업의 목적을 이윤창출의 극대화가 아닌 세상의 행복 총량을 늘리는 것으로 설정한 기업이 해당 분야의 세계 시장을 선도하고 있다는 점이다. 이 사례의 목적은 이러한 경영패러다임을 시대에 앞서 실천하고 있는 마이다스아이티의 경영현장을 소개하는데 있다.

II. 마이다스 아이티(MIDAS IT)의 창업배경과 성장과정

2.1 마이다스아이티의 창업배경

이형우 대표가 마이다스아이티(MIDAS Information Technology Co., Ltd.)를 창업하기 전엔 포스코건설의 기술자였다. 그는 최첨단 그래픽 기술과 해석 기능을 탑재한 소프트웨어 프로그램을 개발하는 팀장을 맡았고 이 팀은 마이다스 프로그램을 사내 설계용 인하우스 프로그램으로 개발하였고, 이후 외부

로 공개되면서 국내 엔지니어들의 보급 요청에 따라 1996년에 상용화하여 판매하기 시작하였다. 상용화 이후 2년만인 1998년에 국내 건축분야에서 외산 프로그램들과 경쟁하여 시장점유율 1위를 기록하였다.

그러나 1999년 외환위기와 도스용 프로그램에서 윈도우용 프로그램으로의 전환 등의 문제들이 대두되면서 이 팀은 어려움을 겪게 된다. 이 과정에서 이형우 팀장은 경기후퇴에 따른 회사내 여러 가지 어려움과 전문가 활용에 있어 회사내 인력운영의 어려움을 극복하고 소프트웨어 보급률과 점유율을 높이는데 성공하였다.

이러한 성과로 포스코 건설은 ‘마이다스 센터’를 설립해 운영의 독립성을 강화하였고, 이형우 팀장은 센터장의 임무를 맡게 된다. 그에 따라 이형우 센터장은 회사를 경영하는 방식에 관심을 기울이기 시작했고 경영을 이해하기 위한 연구와 경영의 본질에 대한 고민을 시작하게 된다. 이 때 경영에서 인재의 중요성을 인식하기 시작했고 일반 기업이 사용하는 방식으로는 종업원들이 자신을 역량을 발휘하기 어렵다고 판단하여 자신만의 운영방식을 구현하기 위해 분사를 결정하였다. 2000년 9월 마이다스아이티는 포스코 벤처 1호로 독립법인으로 출범하게 된다. 이때부터 마이다스아이티의 독특한 여정이 시작되었다.

2.2 마이다스아이티의 성장 과정

마이다스아이티는 2000년 독립법인으로 출범한 후 국내에서 개발한 공학 구조설계 및 구조해석 소프트웨어로 국내시장에서 확고한 선도 기업으로 자리잡음과 동시에 세계 시장을 개척해 왔다. 그 결과 마이다스아이티는 미국계 SW가 장악하던 건축 설계 소프트웨어분야에서 7년 만에 세계시장을 제패한 엔지니어링 솔루션 개발 및 서비스 기업으로 성장하였고(이상현, 2013), 설계 소프트웨어 개발, 판매를 기반으로 엔지니어링 구조 해석과 설계 컨설팅으로 사

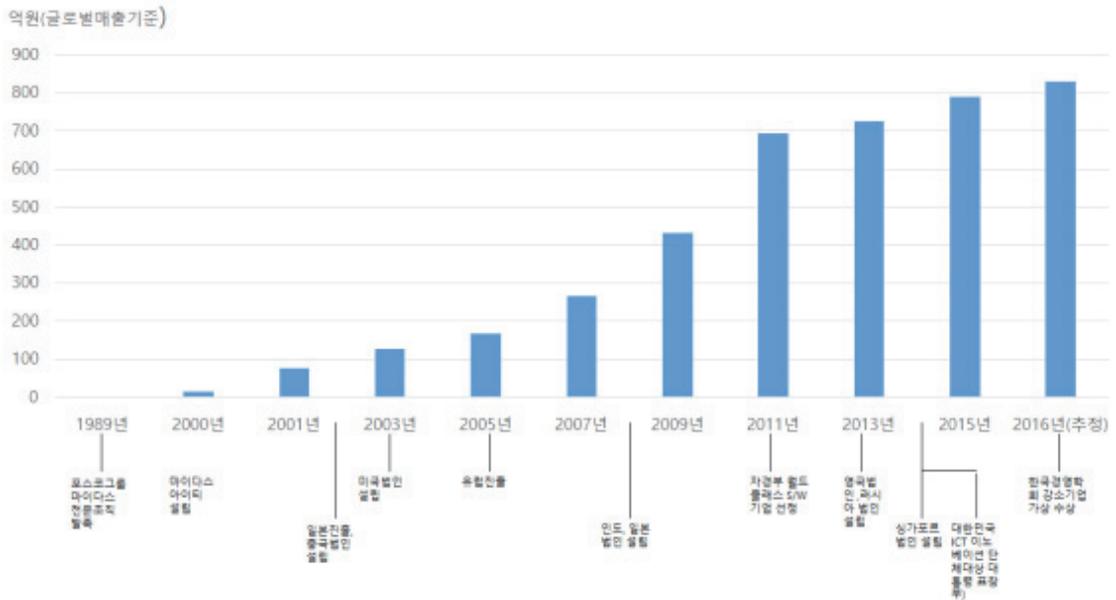
업을 확장하는 한편, 웹 비즈니스 솔루션 서비스 사업까지 매출 포트폴리오를 다변화시키고 있다.

마이다스아이티는 건축물을 짓기 전에 컴퓨터로 예측해보는 설계 소프트웨어 분야에서 세계 1위의 기업이 된 것인데, 마이다스아이티의 솔루션이 적용된 세계적 건축물들을 보면, 한국의 인천대교, 인천공항, 한일 월드컵 경기장 외에, 160층 세계 최고층 건물인 두바이의 ‘버즈칼리파’, 베이징 올림픽 스타디움, 8206m의 세계 최장인 러시아 블라디보스톡의 ‘러스키 아일랜드 브릿지’, 2008년 북경올림픽 메인 스타디움 등이 있다.

마이다스아이티의 기술은 처음부터 순수 국내 기술로서 국내에서 불모지였던 공학 구조설계 및 구조해석 소프트웨어를 2002년 최초로 일본에 수출하였고, 11년만에 경쟁사들을 모두 누르고 세계를 제패한 것이다. 미국의 세계적인 건축종합지 ‘ENR (Engineering News Record)’선정 엔지니어링 100대 기업 중 50% 이상이 마이다스아이티의 솔루션을 사용하고 있으며, 미국의 에이콤(AECOM), 제이콥스(JACOBS), PB, 영국의 오브아럽(Ove Arup), 휴슨(Hewson) 등 세계 10대 엔지니어링을 포함한 7,000여 회사가 모두 마이다스아이티의 고객이 되었다(이상현, 2013).

마이다스아이티의 이러한 우수한 기술력을 바탕으로 진행한 국내외적 영업 활동의 결과는 창립 첫해인 2000년 매출 15억원에서 시작하여 2015년 전체 매출 600억원으로 확대되면서, 글로벌 매출의 절반 정도가 해외매출이 차지하기에 이르렀다(참조: 표 1, 그림 1).

마이다스아이티의 인력도 설립 초기 31명이던 직원이 현재 600여명(15년기준, 참조: 표 1)으로 증가하였으며, 그 인력의 42%가 해외인력으로 구성되어 있다. 마이다스아이티는 미국, 중국, 일본, 인도, 영국, 러시아, 싱가포르 등 8개국 현지법인과 지사를 운영하고 35개국 대리점 조직을 운영하며 전 세



〈그림 1〉 마이다스아이티의 성장과정

〈표 1〉 매출액과 인력 변화 2000년- 2015년

(단위: 억원)

연도	2000년	2001년	2003년	2005년	2007년	2009년	2011년	2013년	2015년
국내매출	15	66	98	128	165	250	320	404	420
해외매출	0	11	29	41	101	181	375	321	368
전체매출	15	73	113	148	216	340	505	570	600
글로벌매출	15	77	127	168	266	431	695	725	789
국내인원	31	41	88	114	148	209	263	367	348
해외인원	0	0	20	30	36	46	62	226	249
총인원	31	41	108	144	184	255	325	593	597

계 110여 개국에 수출하고 있는 것이다.

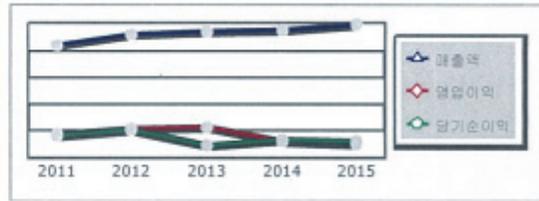
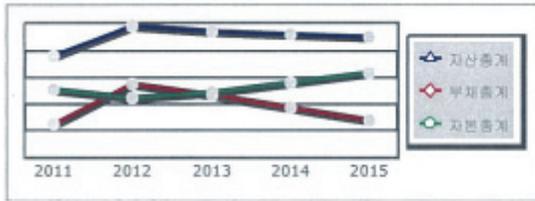
최근 3년간 매출과 기업안정성에 대한 기업 신용 상태를 보면 다음과 같다. 최근 한국 및 전 세계 기업들이 부진을 면치 못하는 가운데서도 마이다스아이티는 지속적 성장의 성과를 보여주고 있으며, 무엇보다 영업이익의 수익성과 자기자본비율의 안정성 면에서 한국 산업 평균을 크게 상회하는 기업 성과를 보여주고 있다(참조: 표 2, 표 3).

마이다스아이티는 최근 취업준비생들에게는 가장

취업하고 싶은 중소기업으로 평가되고 있고, IT분야에서 기술혁신을 선도하는 강소기업으로 인정받고 있다. 이러한 성과들은 마이다스아이티만이 구현하고 있는 경영원리와 체계가 기존 경영원리와는 다른 각도에서 평가되어야 함을 보여주고 있다. 많은 전문가들은 4차산업 혁명이 진행되고 있는 미래 시장에서 경영 패러다임은 과거와는 전혀 다른 방향으로 진행될 것이라고 언급하고 있다. 같은 맥락에서 경영관리 체계도 혁신적으로 바뀔 필요도 있어 보인다.

〈표 2〉 주요 재무 성과 지표 : 2013년-15년

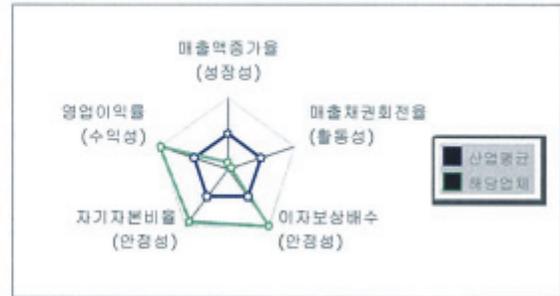
- 주요 재무상태표				- 주요 손익계산서			
(단위 : 백만원)				(단위 : 백만원)			
구분	2013	2014	2015	구분	2013	2014	2015
자산총계	94,738	92,343	90,735	매출액	57,032	57,507	59,956
부채총계	46,048	36,406	27,082	영업이익	13,013	7,261	5,855
자본총계	48,690	55,937	63,653	당기순이익	4,890	7,313	7,198



(자료원: 신용조사 리포트(CRETOP REPORT), 2017년 1월 4일자 조회 결과)

〈표 3〉 산업평균 대비 마이다스아이티의 성과 지표 비교

- 주요 재무비율		(단위 : %)	
구분	해당업체	산업평균	
	2015	2015	
매출액증가율 (성장성)	4.26	26.00	
영업이익률 (수익성)	9.77	-4.00	
자기자본비율 (안정성)	70.15	38.00	
이자보상배수 (안정성)	12.82	3.00	
매출채권회전율 (활동성)	1.29	12.00	



(자료원: 신용조사 리포트(CRETOP REPORT), 2017년 1월 4일자 조회 결과)

회사가 이와 같이 고속 성장할 수 있게 된 배경으로 혁신성, 신속한 글로벌 경영, 후발 주자로서의 적절한 경쟁 및 차별화 전략 등이 제시되어 왔다(이상현, 2013) 그러나 이러한 성공적인 경영전략의 배경에는 이형우 대표만의 고유한 경영철학과 이를 바탕으로 한 독특한 조직운영체계가 있다. 즉, 지금까지 이루어낸 성과의 핵심요소는 마이다스아이티에서만 구현되고 있는 ‘인본주의 자연경영’이다. 본 사례에서는 이를 상세히 소개하고자 한다.

III. 마이다스아이티(MIDAS IT)만의 고유한 경영체계

마이다스아이티는 일반 회사와 그리고 일반 경영학의 원리와는 다른 관리체계를 구축하고 있다. 이는 아마도 회사가 기존 경영의 패러다임에서 제시하는 기업의 목적(예: 이윤의 창출)과는 다른 목적(예: 세상의 행복 총량 증대)을 설정하고 있기 때문

이다. 마이다스아이티만의 고유한 관리체계를 일반 경영학적 틀 내에서 해석하게 되면 그 본질이 왜곡 될 수 있다. 따라서 우리 저자들은 마이다스아이티만이 갖고 있는 고유한 관리체계를 있는 그대로 소개하면서 미래경영에서 요구되는 패러다임과 접목시켜 보고자 한다. 마이다스아이티의 경영체계의 출발점은 마이다스아이티의 비전과 철학에 있다.

3.1 마이다스아이티(MIDAS IT)만의 비전과 철학

기업경영에서 비전과 미션의 설정, 즉 왜 사업을 하고 있는지 그리고 어디를 향해 가고 있는가를 정립하는 것보다 더 중요한 것은 없다. 마이다스아이티는 기업의 본질과 목적을 다른 기업들과는 달리 설정하고 있다. 비전과 미션을 정립할 때 기업이 추구하는 가치가 반영되어야 하는데, 마이다스아이티는 “자연주의 인본경영”에 입각해 “옳은 일을 올바르게”로 하자는 가치를 천명한다. 옳은 일이란 인본경영 입장에서 행복한 세상 만들기로, 올바르게는 자연경영 입장에서 자연의 결대로 만들어가겠다는 것이다. 마이다스아이티의 사명은 “마이다스 기술로 행복한 세상 만들기”로 선언하였고, 핵심가치로는 나, 우리, 세상의 행복을 의미하는 행복, 보람, 나눔으로 정의하였다. 나 개인이 행복하고 이것이 우리 조직의 보람으로, 그리고 세상에 이 행복과 보람을 나누어 베풀어 가자는 것이다.

마이다스아이티 이형우 대표는 삶을 ‘세상을 통해 나를 배우고 나를 통해 세상을 이해하며 그렇게 나와 세상이 하나 되어가는 여정’으로 정의한다. 최근 제시되고 있는 기업과 사회가 연결된 공동체라는 것과 맥락을 같이한다. 그에게 일이란 ‘행복의 원천이고 보람의 실현이며 나눔으로 완성’되는 것이다. 따라서 그는 마이다스아이티의 기술자들에게 ‘자신의 전문적인 기술로 세상의 행복을 추구하는 사람들’이 되라고 요구한다. 즉, 마이다스아이티는 나(기업 또

는 종업원), 우리(고객, 거래처, 이해 관계자 등), 세상(사회의 행복 총량 증대)에 대하여 책임을 다하는 기업이 되고자 노력한다. 즉, 회사 전체의 가치체계는 행복과 책임으로 요약된다고 하겠다.

이형우 대표에게 경영의 핵심은 사람, 즉 구성원이다. 그러하기에 사람의 본질을 이해해 경영의 합리적인 답을 찾아야 하고 사람이 원하는 것이 행복이기 때문에 경영의 지향도 종업원의 행복이어야 한다. 그가 확신하고 있는 것은 1) 사람에 대한 합리적 이해를 바탕으로 구성원의 성장과 온전한 행복을 도울 수 있고, 2) 구성원의 성장과 역량 강화를 통해 조직의 지속가능한 성장기반을 다질 수 있고, 3) 시장에서 고객이 원하는 효용을 제대로 인식하고 필요로 하는 가치를 지속적으로 제공할 수 있으며, 4) 이러한 이치에 합당한 경영을 함으로써 세상의 행복 증진과 안녕에 기여할 수 있다는 점이다.

마이다스아이티의 회사 내부를 둘러보면, 사내에는 각종 실물 나침반이 비치되어 있다. 나침반은 항상 정북방향을 가리키기 위해 부단히 좌우로 움직이기 때문에 방향성과 혁신성, 일관성을 상징하여, “옳은 일을 올바르게”라는 모토를 강조하기 위해, 나침반을 비치하게 되었다고 한다. 마이다스아이티 구성원은 나침반 정신에 따라 “기술로 행복한 세상을 만들겠다”라는 목표를 향해 변함없는 열정으로 나가기 를 소망하고 실행하고 있는 것이다.

마이다스아이티는 이러한 “옳은 일을 올바르게”라는 나침반 정신에 따라 ‘준법경영’ 원칙을 세워 세법을 준수하고 리베이트를 금지시키고 있다. 또한 “불공정 사업 금지”원칙을 세우고 타인의 손해를 전제로 한 사업은 결코 하지 않으며 철저한 상생의 원칙을 지켜나가고 있다. 최근 대기업에게 요구(이는 대기업이 이런 가치를 충분히 추구하지 못했음을 의미함)하는 사회향적인 가치가 강소기업인 마이다스아이티에겐 경영의 부분이고 철학인 것이다. 이제 이러한 철학을 바탕으로 한 경영관리기법을 소개하면 다음과 같다.



(사내 2층 로비 놓여있는 조형물로 전통 나침반인 ‘윤도’)

3.2 본질 기반 체계: “시스템이 없는 시스템”

기업이 미션과 비전을 정립하고 나면 이러한 목표를 달성하기 위한 조직 구조를 설계하고 이를 작동할 수 있는 체계를 마련해야 한다. 기업에게 조직화란 자원(각 부서에 할당되는 자금 등이 자원의 예)을 배분하고 직무를 할당하며, 조직의 목표를 달성하기 위한 절차를 구축하는 활동 등을 의미한다(Nickels et al., 2009).

이형우 대표에게 경영의 본질이란 경영의 핵심인 사람이 사람의 본질인 욕망을 자연의 결대로 원활히 발현이 되도록 도와주고, 구성원 또는 시장이 가진 욕망들의 상호작용을 촉진시키는 것이다. 그는 이러한 본질기반 경영을 “자연주의 인본경영”이라는 용어로 설명하고 있다. 자연주의란 인간에 대한 자연과학적 이해를 바탕으로 인본경영이란 사람의 행복을 돕고, 세상의 행복 총량을 키우는 것을 의미한다는 것이다. 따라서 자연주의 인본경영은 욕망론, 욕성

론, 체계론으로 구성되어 있는데, 이 구조가 마이다스아이티의 조직 체계를 이해하는 출발점이다.

이형우 대표는 인간의 정체성과 욕망에 대한 본질을 이해해야 구성원들을 기업철학이 원하는 방향으로 이끌어갈 수 있다고 생각한다. 이형우 대표는 욕망이 인간의 정체성이고 이를 거스를 수 없다고 생각한다. 그에 따르면 삶이란 자신의 욕망을 세상의 욕망과 연결하는 과정이다. 따라서 바람직한 조직생활을 위해서는 종업원의 욕망을 조직의 욕망으로 순조롭게 연결하는 것이다. 이를 다른 각도에서 보면, 기업은 개인의 이익을 극대화하는 것이 조직의 이익에 도움이 될 수 있도록 조직의 운영원리를 정착하고, CEO의 가장 중요한 역할이 기업의 가치, 고객의 가치 그리고 사회의 가치를 조화롭게 하는 기업의 미션을 정립하는 것이라는 견해와 일맥상통한다(유창조, 2012). 이형우 대표는 인간의 욕망론에 대한 통찰을 바탕으로 인재 육성에 대한 방법론을 개발한다. 즉, 인간의 욕망을 세상의 욕망과 잘 연결할 수

있는 능력을 키워주는 방향으로 인재를 육성하는 것이다. 따라서 구성원의 행복과 조직의 성장 발전을 구현하는 방법으로 조직 체계를 구성하고 있다.

이를 바탕으로 마이다스아이티의 조직 체계는 3개의 시스템과 9개의 세부체계로 구성되어 있다. 3개의 파트는 기반시스템, 운영시스템, 사업시스템이다. 기반시스템은 가치, 복지, 재무체계로 구성되고, 운영시스템은 인사, 조직, 혁신체계로, 사업시스템은 전략, 생산, 영업체계로 구성되어 있다. 가치체계의 목적은 공유와 공감, 복지체계의 원칙은 행복과 참여, 재무체계의 원칙은 자율과 합법, 그리고 인사체계의 원칙은 투명과 공정, 조직체계의 원칙은 자발과 위임, 업무체계의 원칙은 창의와 최적이며, 전략체계의 원칙은 성장과 비전, 생산체계의 원칙은 효율과 품질, 영업체계의 원칙은 치열과 치밀이다. 마이다스아이티에 이러한 체계구성은 있지만, 회사는 자발과 자율을 바탕으로 한 '시스템 없는 시스템'을 지향하고 있다. 통제와 감시를 최소화하고 신뢰를 바탕으로 끊임없이 혁신을 추구하면서 올바른 성과를 지향하고자 하는 것이다.

마이다스아이티 조직체계의 가장 큰 특징은 바로 셀(Cell)경영에서 찾을 수 있는데, 셀 경영이란 구성원들이 같은 목적, 같은 목표, 같은 방법으로 개인의 행복과 조직의 행복 시너지를 창출하도록 돕는 조직개념이다. 이처럼 마이다스아이티의 조직체계는 셀(Cell) 경영을 기반으로 수평적이고 분산적인 조직을 운영하고 있다. 마이다스아이티의 셀조직은 현재 부문셀, 팀셀, 파트셀 등 3가지 규모의 셀로 운영되고 있는데, 여기에 3단계의 의사결정 및 실행 프로세스와 3R부여 원칙을 적용하고 있다. 3단계 조직이란 크게 전략 검토 및 의사결정을 하는 경영진 조직과, 전략수립과 실행관리를 담당하는 리더조직, 그리고 전술수립과 실행을 책임지는 조직으로 구분한 것이다. 3단계의 조직을 만든 가장 큰 이유는 소통의 원활함으로 3단계 이상이 되면 소통의 누수가

발생한다고 보고 있다. 3R을 부여한다함은 조직 운영에서 역할과 책임이라는 Role & Responsibility 외에 권한(Right)까지 부여하고 이를 강조하고 있다. 자신이 맡은 역할에 책임을 다하기 위해서 'CEO의 권한'을 부여한다는 의미이다. 단순히 책임과 의무를 주는 것이 아니라, 권한을 함께 부여함으로써 진정한 자기 일의 주인이 되어 동료와 함께 주도적으로 일을 할 수 있는 기회와 환경을 부여받게 되는 것이다. 권한을 위임받은 조직구성원들이 합목적적인 성과 중심적 행동을 자발적으로 행하게 되어, 결국 권한 위임이 셀(Cell) 조직에서 가장 큰 운영의 성공 핵심이 되고 있다.

마이다스아이티는 실행조직과 더불어 10개의 위원회를 운영하여 전사 차원에서의 자원 활용의 유연성을 높이고 있다. 2016년 현재 인사위원회, 경영위원회, 나눔위원회, 정보위원회, 개발기획위원회, 사업전략위원회, 엔지니어링품질위원회, 신사업위원회, INSEED 위원회, INHR 위원회 등으로, 팀간 공통적인 업무와 전사 차원의 업무에 대한 의사결정 및 부분적인 실행을 담당하게 하고 있다.

마이다스아이티의 조직을 다시 크게 정리해보면, 3단계의 실행조직인 날줄 외에 위원회로 대표되는 씨줄 및 기획 및 지원을 담당하는 실 중심의 대각줄로 엮어 유기적 조직체대로 구성하고 있다. 각각의 셀 조직구조는 책임단위조직을 세분화되 전체 조직과 조화롭게 하고 각 조직간 이해를, 공동체로 이해로 일치시키게 하여 자발적이고 자율적으로 움직이는 단일 유기체를 지향하고 있는 것이다(참조: 그림 2).

3.3 경영철학의 내재화: 마이다스아이티만의 기업문화

마이다스아이티는 창업 초기부터 현재까지 최고 경영자로 있는 이형우 CEO의 독특한 리더십과 그의 전반적 경영 가치관이 내재되어 있다. 이형우 대



〈그림 2〉 마이다스아이티 조직 체계

표에게 경영이란 “현재를 사용해서 바람직한 미래를 여는 행위”이고 그래서 마이다스아이티는 “사람에게 새겨진 자연의 곁에 따라 구성원들이 정체성을 잘 발현할 수 있도록 돕고, 바람직한 방향으로 육성하는데 모든 노력을 기울인다. 마이다스아이티에서 바람직한 경영이란 좋은 인재를 채용하여 적절한 직무를 맡기고 그 인력이 스스로 알아서 할 수 있도록 위임하는 것이다.

마이다스아이티에서는 상명하복이 아닌 공유와 공감을 기반으로 하여 신뢰를 바탕으로 감정을 먼저 소통하고 의사소통할 수 있도록 소통체계를 다져가고자 한다. 마이다스아이티에서 소통은 회사의 목적과 사업방향을 전달하고 이해시키는 것이 아니라 일과 관련한 업무외의 콘텐츠가 소통의 주제가 되어나/세상/삶/일이라는 사관에 대한 객관적 이해를 바탕으로 면담 및 토론회/간담회 등을 통해서 소통하

는 일을 계속해오고 있다. 분기에 1회 실시되는 경영회의는 마이다스아이티의 정도/투명/참여경영의 대표적인 장으로서 전 직원이 참석한 가운데 회사의 핵심가치를 공감하고 분기별 성과와 계획을 공유하는 장이 되고 있다. 이때 특별히 개인이 품고 있는 일과 삶에 대한 열정 스토리를 ‘열정 100도씨’라는 이름으로 전 구성원과 함께 나누게 되고, 동료들과 함께 마이다스아이티의 진정한 공동 문화를 창출해가는 문화콘텐츠가 되고 있다.

이 외에도 이형우 대표는 마이다스아이티 직원과 소통하고 비전을 심어주기 위해 공식적인 장외에 개별적으로도 외부강연/미팅/출장이 있을 경우에는 구성원중에서 신청을 받아서 함께 동행할 지원자를 모집하고 특별히 동기부여를 할 사람을 선정하여 동행시키고 있다. 이 시간동안 CEO는 해당 직원과 여러 가지 회사와 인생에 대한 다양한 이야기를 나눔으로

써 진정한 소통을 시도하고 있고 더불어 다양한 사내 파급효과를 가져오고 있다.

따라서 마이다스아이티는 다른 기업의 조직 관리와는 다른 방식을 채택하고 있다. 기존의 조직 관리의 관리, 통제에 바탕으로 성과를 추구하지만 이와는 상반된 자발과 위임을 바탕으로 조직을 관리한다. 그 근거는 통제, 감시, 감독의 관리 체계 하에서는 인간은 자신의 역량을 제대로 발휘하지 않기 때문이라는 것이다. 이제 마이다스아이티만의 고유한 관리체계를 알아보자.

3.4 마이다스아이티만의 고유한 관리체계

조직체계가 수립되면, 조직의 모양새를 만들고 운영하기 위해 인사배치(staffing)가 필요하다. 인사배치는 리크루팅(recruiting), 고용, 동기부여, 조직목표 달성을 위해 필요한 최고의 인재들을 조직내에 유지시키는 과정이다(Nickels et al., 2009). 마이다스아이티는 다른 기업에서 찾아보기 힘든 고유한 인사체계(TO가 없음, 절대평가, 성과급이 없음, 무수당 등)를 갖고 있다. 이는 마이다스아이티가 다른 기업과는 다른 고유한 경영철학을 갖고 있고 이를 구현하기 위한 시스템과 관리체계를 정착하고 있기 때문이다.

3.4.1 인재의 채용

마이다스아이티의 인사체계의 목적은 행복역량을 함양한 행복인재의 육성이다. 마이다스아이티의 경영에서 사람이 가장 중요하기 때문에 종업원의 채용에 특별한 노력을 기울인다. 채용의 기준은 투명성과 공정성이고 다른 기업과는 달리 정해진 TO(table of organization) 없이 수시로 신입사원을 채용하고 있다.

마이다스아이티의 채용체계를 보면, 인력 중심의

IT 기업에서 경력사원을 채용하는 경향과 달리 2010년 대입공채를 도입하고, 신입사원 위주로 채용하겠다고 방향을 설정하였다. 수시채용을 통한 경력직의 지원도 열려있지만, 타 직장에서 습득한 관성이 약한 3년차 미만으로 제한하고 있다. 중소기업에서 신입사원 채용 후 3-5년후 준전문 인력이 되었을 때 이직을 고려하는 것을 감안하면 과감한 투자이자 결단으로, 인재 채용 후 인재 육성과정을 통해 인재 유지 전략에 대한 자신감이기도 하겠다.

마이다스아이티는 독특하게 인력 채용 목표나 실제 인건비 등 목표대비 비용을 감안한 TO(table of organization)를 미리 설정하지 않고 있다. 즉, 사전 예산이나 내부 비용 정책에 따른 한정된 숫자에 맞는 인력을 채용하는 것이 아니라, 필요하고 적합한 인력을 채용하겠다는 의지를 선언하고 실행하고 있는 것이다. 채용 과정도 역시 독특하게 일반 기업에서 가장 기본적으로 진행되는 서류 면접 중심의 Specification의 Spec으로 채용 여부를 결정하지 않고 있다. 채용시 “나 우리 세상에 대하여 책임질 수 있는” 인재상에 따라 가장 중요하게 생각하는 것은 열정과 전략적 사고 능력이며 그 다음이 긍정성과 가치역량이다. 이에 신입사원 공채의 경우 10년 대입공채 제도 이후 2015년에는 6단계 5개월 면접기간을 거치면서, 내부 데이터를 수집하고, 뇌과학에 기반한 인재 채용 시스템을 구축하였다. 그 결과 2017년 현재는 아래와 같이 3개월 과정의 효율적 면접체계를 구축하고 있다(참조: 그림 3).

여기에서 눈여겨볼 점은 g-SEED 사관학교에서의 2주~4주간의 집중적인 관찰과정이 포함된다는 점이다. 이 기간 동안 기업은 지원자가 자신의 가치관과 회사의 철학이 조화를 이룰 수 있도록 도와주고, 지원자는 스스로 조직의 적합성을 평가할 수 있는 기회를 갖게 된다.



〈그림 3〉 마이다스아이티의 채용 체계

3.4.2 인재의 육성

마이다스아이티는 인재 채용 후 인재 육성과정에서도 지식이나 스킬 교육보다 역량 학습과 인격함양에 중점을 두고 있다. 지식이나 스킬은 개인적으로 학습할 수 있도록 다양한 채널과 기회를 제공하는 수준이고, 사내에서는 내적 동기를 유발하는데 목표를 두고 이것이 형성되면 스스로 필요한 지식을 쌓고 실무를 통해 기술을 습득해갈 것으로 보고 있다. 그래서 마이다스아이티는 “g-seed 사관학교”라는 독특한 프로그램을 운영하고 있다. 사관은 한자로 녀사자와 불관자를 쓰는데, 인생에서 중요한 ‘나, 세상, 삶, 일’에 대한 4가지 관점이라는 의미이다. 이 사관 프로그램의 목적은 4가지 관점에 대한 객관적 자아를 키워 그 객관을 통해 자신과 가족, 조직, 사회에 대한 바람직한 인식을 강화해 자신과 관계된 모든 대상에 대한 신뢰를 구축하며 개인의 역량을 최대한 발현하도록 돕는 것이다. 이의 체계는 아래

〈그림 4〉에 요약되어 있다.

리더를 위한 육성프로그램으로는 g-FOSTER(참조: 그림 5)라는 리더십 프로그램이 있다. 통상 리더십 프로그램이라면, 소통, 코칭, 협상스킬 및 경우에 따라서 업무 능력 프로그램을 포함하게 된다. 그러나, 마이다스아이티의 리더십 프로그램은 리더들(실장/팀장급) 대상으로 리더들(실장/팀장급)이 6개월간 참여하여 통상적 교육프로그램은 배제하고 주관성찰, 객관성찰, 책임성찰, 역할성찰, 학습관행이라는 순으로 진행하고 있다. 주관 성찰 단계에서는 매년 1월 리더들이 2박 3일 동안 외부에서 성찰 워크숍을 하여, 나, 세상, 삶, 일 그리고 행복에 대해 개인적으로 성찰하고, 자신에 대한 인생 에세이를 작성하게 된다. 객관성찰 단계에서는 타인 관점으로 나를 성찰하는 리더스 미러(Leader’s Mirror) 시간을 가져 조직구성원들로부터 받았던 다양한 평가 결과를 거울 삼아 스스로를 객관적으로 바라보는 기회와 성찰의 시간을 갖게 된다. 책임성찰 단계에서



〈그림 4〉 g-SEED 사관학교 소개

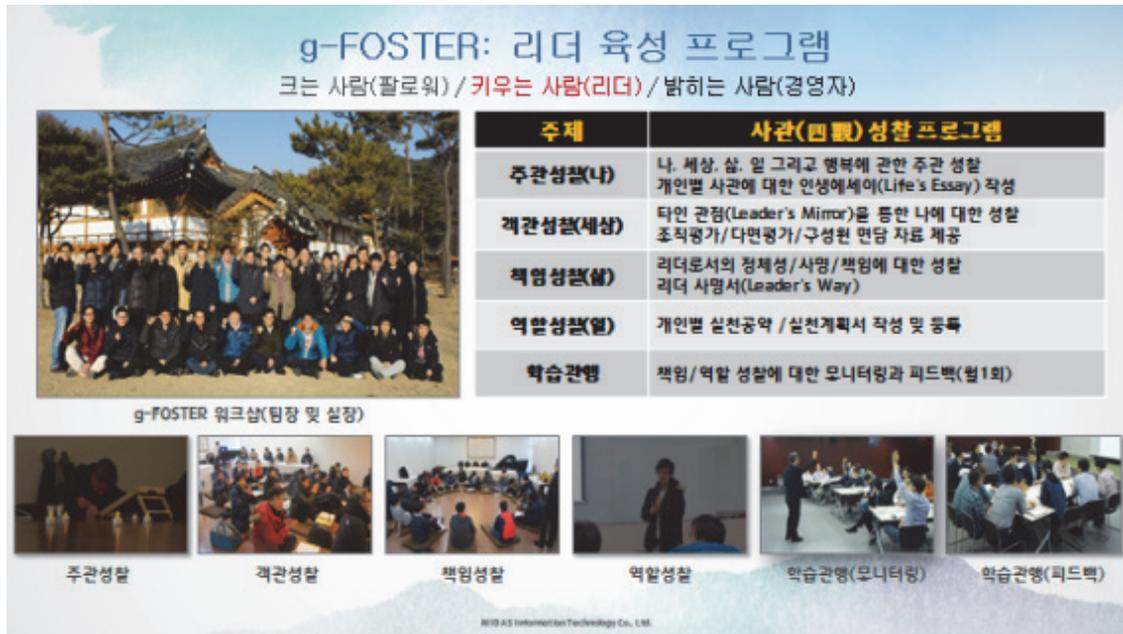
는 리더로서의 정체성과 책임을 함께 고민하면서 리더 사명서를 작성한다. 역할 성찰 단계에서는 반드시 실천하고자 하는 실천공약과 실천계획을 수립하게 된다. 이러한 2개월 과정이 마무리되면 이후 4개월 동안 월 1회씩 리더모임을 가져 그동안 실천하면서 느꼈던 소감을 서로 공유하고 피드백하는 학습관행의 시간을 갖게 하고 있다. 마이다스 리더들은 6개월간의 다섯 단계의 사관프로그램을 통해 나/세상/삶/일에 대한 4가지의 관을 객관적으로 스스로 알게 하는 과정을 완성하게 되는데, 나는 누구인지, 그리고 세상은 무엇인지, 나와 세상은 어떤 관계에 있는지, 다음 그 사이의 교환되는 가치인 일은 무엇인지 등을 스스로 고민하고 답을 찾도록 하여, 6개월 후에는 자연스럽게 경청하고 공감하는 진정한 리더로 거듭나게 만든다는 것이다.

마이다스아이티는 g-Foster의 리더 육성프로그램 외에 임원/경영진 대상 g-Lighter 프로그램 및 평직원들을 위한 g-Follower를 운영하여, 신입사원

에서부터 직원→리더→임원에 이르기까지 체계적인 인력 양성 프로그램을 구축해 운영해오고 있다. 마이다스아이티가 직원 채용 및 육성프로그램 및 그 외 시스템에서 집중하고 있는 것은, 조직원들의 자발적 열성을 이끌어내고 스스로 행복하게 나, 회사, 그리고 세상에 실현해 가게 하고자 하는 것이다. 그래서 마이다스아이티는 “동기”를 제대로 부여하는 것이 중요하다고 보고, 외적자극보다는 내적동기에 보다 집중하고 있다. 회사내 업무를 배치할 때도, 자신의 역량을 제대로 발휘할 수 있도록 역할과 조직에 맞는 기회를 최대한 부여하고 순환근무제 등을 통해서 지속적이고 안정적으로 성장할 수 있는 환경을 제공하려고 하고 있다.

3.4.3 인재의 평가: 통제보다는 피드백

경영관리에서 통제 기능은 계획한 목표와 목표기준 대비 성과를 평가하고 업무에 대해 보상하여 필



〈그림 5〉 g-FOSTER 소개

요한 경우 조정을 하는 과정이다(Nickels et al. 2009). 글로벌 기업과 한국의 일부기업에서는 상대 평가를 통해서 평가점수를 강제적으로 매기고, 그에 따라 인센티브를 제공하고 있다. 이러한 ‘남과의 비교를 통한 상대평가’ 제도는 구성원들 사이에서는 상대적 우위를 차지하기 위한 제로-섬(Zero-Sum) 경쟁을 하게 되고, 그 결과 구성원들의 동기가 저하되며 무임승차가 억제된다고 믿기 때문이다(양혁승, 2015).

그러나 마이다스아이티의 평가체계의 목적은 피드백과 육성이기 때문에 많은 일반기업에서 시행하고 있는 상대평가를 하지 않고 있다. 마이다스아이티는 절대 평가를 원칙으로 일반 기업과 마찬가지로 본인 자신, 리더 및 동료들에 의한 다면평가를 진행하고 있고, 특별히 평가자에 대한 평가를 인사위원회에서 객관적으로 검토를 통해 실시한 후에 최종평가를 확정하고 있다. 그러나 일반기업에서 반기 혹은 분기에 인사평가를 통해 최종 인사평가 전에 피드백을 전달하는 시스템을 구축한 반면 마이다스아이티는

매월 1회 월간리포트를 통해 직원들의 열정상태 그리고 개인별 조직별 특이사항과 활성화 상태를 리더들을 통해서 모니터링하고 있다. 이러한 매월의 평가는 누적적으로 쌓여 자동적으로 반기평가 등이 가능한 상시적/수시적 인사평가 시스템으로 발전시켜왔다. 개인평가 외에 팀 평가도 이루어지는데, 개인평가의 목적은 인재 육성이란면, 팀 평가는 집단적 노력에 대하여 인정을 하고 포상을 주기 위한 것으로 궁극적으로 회사 내 동료들간 상대적 경쟁을 하기보다는 서로 협력하여 서로 이길 수 있는 더 큰 성과를 기대하는 것이다.

3.4.4 인재에 대한 보상: 내적 동기부여

마이다스아이티는 다른 기업에서는 찾아볼 수 없는 무정벌, 무정년, 그리고 자동승진제도를 시행하고 있다. 개인의 나태에 대해 벌을 주기보다는 조직 연대 책임을 강하게 느끼도록 유도하고 있고, 모든

구성원은 4년마다 자동승진이 되게 함으로써 승진누락과 같은 별을 실시하지 않고 있다. 진정한 종신 고용을 위해 임금 피크제 도입을 예고하며 무정년 제도를 선언하였다. 그리하여 마이다스아이티의 신입사원은 26년이 되면 임원이 될 수 있으며, 임금피크제를 적용하여 역할과 책임에 따라 근무형태를 조정하는 계획을 갖고 있다.

마이다스아이티의 보상체계의 원칙은 금전이나 지위 같은 외적 보상보다는 성취나 인정, 자기실현과 같은 내적 동기부여를 통해 내적보상에 초점을 맞추고 있다. 많은 일반기업에서는 기업 성과를 위해 계획한 목표와 기준대비 성과에 따라 인사와 급여 특히 인센티브라는 성과급을 통해 통제하고 업무 역량을 강화하려고 하고 있다. 반면, 마이다스아이티는 인사 누락을 없앴고, 급여의 일정한 인상을 기대하게 하고 실현시켰으며, 특히 성과급이 성과에 도움이 된다는 과학적 근거를 전혀 발견할 수가 없다고 경험으로 확신하고, 성과급을 지급하지 않고 있다. 사실상, 성과급이 처음 한 달 정도는 도움이 되겠지만, 곧 원래의 상태로 돌아가, 지속적인 성과의 창출은 어렵다고 판단한 것이다. 마이다스아이티에서는 기본급을 대기업 수준으로 올렸고, 반기 결산 후에 조직(부문/실/팀)별 이익을 상여금 형태로 지급하여 조직 연대 책임과 책임성을 강화해 왔다. 개인의제로섬 게임을 강화시키는 별을 없애고, 개인 인센티브를 실행하지 않는 대신, 전사적 열정과 행복을 올리기 위해 직원전체에 대한 복지부분은 과감히 강화하고 있다. 실제 회사가 지출한 복지 관련 비용을 보면, 세계적 경기 침체 상황에도 불구하고 2013년 대비 2015년에 2배 이상 투자하였다(13년 1,307 → 15년 2,083 (단위: 백만원)).

마이다스아이티는 또 동기부여를 위해 월별, 분기별, 반기별, 1년마다 정기적인 포상제도를 실시하고 있다. 이달의 우수사원으로 선정되면, 상장과 금뱃지 그리고 가족외식권과 과일바구니, CEO의 편지

가 가족에게 전달된다. 그 외, 마이다스에서는 매일 5성급 호텔의 3끼 식사를 제공하고 있고, 한달에 한번 가족, 친구들과 함께 저녁식사를 할 수 있는 반조리 상태의 최고급 특별요리 서비스인 시크릿 셰프 등을 시행하고 있다. 월 우수사원에게 시행하는 포상제도 역시 돈이 아니라, 한달 동안 최고급 스포츠 자동차를 운전할 수 있도록 하여 젊은 직원들의 큰 공감대를 얻고 있다.

복지제도 안에서도 직원들이 세상의 행복도 같이 고려할 수 있도록 가령, 시크릿 셰프 제도에서 회사가 50%, 개인이 나머지를 부담하지만, 개인 부담금은 전액 불우이웃돕기 기금으로 사용되고 있고, 야심작사의 경우, 개인에게 1,000원씩 부담하게 하지만 이 역시 적립된 금액 전체가 사회에 환원되고 있다(양혁승, 2015).

그 외 미용실, 헬스장, 샤워장, 수면실 등 각종 편의시설이 설치되어 있다. 또한 자녀들을 위한 유치원비는 매월 10만원씩, 고교와 대학자금은 전액 지원하고 있다. 자기 계발비는 별도로 지원하고 있으며, 가계 및 전세 자금 대출 제도를 갖추고 있다(양혁승, 2015). 또한 직원들의 업무 강도를 낮추려는 노력과 더불어 충분한 리프레쉬 휴가제도를 운영하고 있다. 가령, 5년마다 한 달씩 유급휴가를 갈 수 있는 HAPPY THINK WEEK 제도를 마련하여, 2주는 가족과 함께 하는 HAPPY WEEK, 그리고 2주는 자신의 삶을 성찰하는 THINK WEEK로 사용할 수 있도록 장려하고 있다.

이러한 복지제도는 한국의 대기업에서도 많이 시행하고 있지만, 마이다스아이티만의 차별성은 회사가 직원을 배려하는 제도에서 직원이 회사의 주체가 되어 복지를 이끌어갈 수 있도록 제도를 정비했다는 것이다. 마이다스아이티는 직원들이 회사의 직원이라는 선언이 실제적 의미가 되도록 직원들을 제 1대 주주로 만들기 위해 “행복기금(사내근로복지기금)”을 만들었고, 이 행복기금은 회사로부터 독립한 법

인 형태로, 조직원의 구성 변화와 무관하게 지속되고 있다. 이 행복기금을 통해 임직원 식사, 무료 미용실, 행복 포인트 등 복리후생 프로그램의 유지 재원이 된다. 구성원은 행복기금에 대해 개별 소유나 분할을 요청할 수 없으나, 기업의 영속성을 보장하고 구성원들이 경영권을 갖고 회사를 운영할 수 있는 방안이 될 것이다. 마이다스아이티는 이 행복기금에 당기 순이익의 일부를 출연한다고 방침을 세웠고 2010년 7억원으로 시작하여 16년 까지 총 60여 억원을 출연하였다(참조: 표 4)

〈표 4〉 행복기금에 출연기부금

출연연도	(단위:억원)
2010년	7
2011년	13
2012년	17
2013년	17
2015년	2
2016년	4
계	60

2015년 기준으로 행복기금(사내근로복지기금)은 전체 주식의 12.4%를 보유하고 있다(참조: 표 5). 마이다스아이티는 현재 제 1 주주인 자사주 26.7%에서 일부를 향후 행복기금에 출연하여 최대 주주로 올릴 계획을 갖고 있다.

이와 같이 마이다스아이티는 외형 성장과 더불어 기업의 가장 큰 자산인 인력에 대한 투자를 세계적 저성장기 임에도 불구하고 지속적으로 늘리고 있는 기업이다. 급여에 사용한 비용을 매출액 대비 비중을 보면, 13년 12%이었던 것이, 15년 15%로 증대시켰고, 아울러 인력의 질적 성장과 내적 만족을 위한 복리후생비와 교육훈련 역시 각각 13년 대비 2배, 3배 증진시켜 왔다(참조: 표 6).

이러한 인력에 대한 과감한 투자 결과 2004년 당시 직원이 100명을 넘어서면서 연간 이직률이 30%였던 것이, 2015년경에 이르러 25% 포인트나 낮춘 4.8%로 현격히 줄어들어 기술품질의 유지, 조직의 안정성, 비용 효율성까지 갖추게 되었다(양혁승, 2015). 현재도 마이다스 아이티의 이직률은 전체 10% 미만에서 유지되고 있다.

〈표 5〉 마이다스아이티의 주요 주주 및 지분율

주요주주	지분율(%)
(주)마이다스아이티(자사주)	26.75
이형우	21.72
(주)마이다스아이티사내근로복지기금	12.36

(자료원: 신용조사 리포트(CRETOP REPORT), 2017년 1월 4일자 조회 결과)

〈표 6〉 매출액대비 인력투자 비용 변화

(단위, 백만원)(단위:%, 매출액대비 비중)

구분	2013		2014		2015	
매출액	57,032	-	57,507	-	59,956	-
급여	6,711	11.8%	8,854	15.4%	8,975	15.0%
복리후생비	1,037	1.8%	1,552	2.7%	2,032	3.4%
교육훈련비	35	0.1%	51	0.1%	94	0.2%

(자료원: 신용조사 리포트(CRETOP REPORT), 2017년 1월 4일자 조회 결과)

IV. 결론: 마이다스 아이티(MIDAS IT)의 미래과제

마이다스아이티는 미래에 대한 준비보다 현재에 충실하고 행복한 업무를 통해 미래발전을 이룰 수 있다고 보며, 과거에서 현재까지 발전한 것처럼, 미래도 그러할 것이라고 확신하고 있다. 마이다스아이티의 또 다른 특징 중의 하나는 외형적인 측면에서 경영목표를 세우지 않는 것이다. 종업원들은 스스로 자신의 목표를 세워 업무를 진행하는데 그 결과 회사의 성장이 성취되는 구조이다. 그렇다고 마이다스아이티가 미래의 변화를 전혀 모색하지 않는 것은 아니다. 마이다스아이티는 구체적인 계량적 목표로 구성된 미래전략과 관련 로드맵은 지양하고 있지만, 현재와 미래의 사업방향성을 “SAVE Korea”라는 가치를 내걸고 3가지 과제를 설정하여, 이미 운영하기 시작하였다. 3가지 과제 중 첫 번째는 사람중심의 “자연주의 인본경영”이라는 경영철학을 전파하기 위해 “사람이 답이다”라는 확신하에 대기업, 중소 중견기업, 공기업 및 비영리단체, 스타트업 기업, 학생 및 일반 시민을 대상으로 약 500여회 강연을 해오고 있다. 두 번째는 사람중심의 ERP 경영솔루션 보급에 초점을 맞추고, 자본/물류/생산/유통 중심이 아닌 사람중심의 ERP 경영 시스템(채용/역량검사/인사/재무/마케팅/사업관리 등)을 제공하는 사업을 기획중이다. 이미 마이다스 내부에서 뇌신경 기반으로 빅데이터와 통계적 자동학습능력이 삽입된 인재선발용 통합 평가시스템이자 그간의 경험으로 우수성이 입증된 “inSEED”을 외부에 공개 출시하였다. 세 번째는 좋은 인재와 좋은 기업의 잠재력 프로젝트로서 좋은 인재를 좋은 중소기업에게 직접 소개하는 클라우드 기반 인재허브/링크 프로젝트를 진행할 계획이다.

마이다스아이티는 이제 창립 20주년을 바라보고,

매출은 이미 1000억 이상, 인력도 1000명 이상을 바라보는 중견 강소기업이며, 지속적 성장을 기대하고 있다. 미래의 성장도 이형우 대표가 아닌 종업원이 주도하게 될 것이다. 회사 운영의 중심에 자율과 자발이 자리잡고 있기 때문이다. 마이다스아이티의 경영방식은 한국형 경영모델로 자리 잡을 수 있을까? 이에 대한 답이나 예측은 매우 어려운 과제이다. 대한민국의 소중한 정신적 자원의 하나가 ‘한’이라는 속성과 ‘홍’ 또는 ‘신명’이 있다. 한국 사람들은 다양한 역경을 견디고 버티는 탁월한 생존본능을 가지고 있고 그래서 ‘한’을 갖고 있다고 한다. 이와 상반된 정서인 ‘홍’은 한번 신바람이 나면 도저히 불가능해 보이는 일도 짧은 시간 내에 해치우게 해 준다. 서양식 선진 경영기업은 보상을 통해 직원을 통제하고 원하는 방향으로 이끌고자 한다. 그러나 ‘한’과 ‘홍’을 갖고 있는 한국인들에게 이런 경영방식은 최선이라고 하기 어렵다. 어쩌면 이형우 대표의 자율과 자발을 통한 경영방식이 한국인의 정서에 더 잘 맞을 수 있다. 그러나 이러한 경영방식은 얼마나 지속될 수 있을까? 이같은 질문에 대한 답은 마이다스아이티의 미래경영에서 발견될 수 있을 것이다. 다만 마이다스아이티가 고민해야 할 과제들을 몇가지 소개하면 다음과 같다.

첫 번째, 엔지니어링 솔루션 개발 및 서비스 기업으로 마이다스아이티가 “SAVE Korea”라는 사업 방향을 내세웠으나, 이를 구현하기 위해서는 지속적 성장이 무엇보다도 절실하다. 한국인에 맞는 고유한 경영모델이 정착되기 위해선 무엇보다도 먼저 그 기업이 성장해야 한다. 그러나 마이다스아이티의 미래 성장가능성과 방향은 현재로선 예측하기 쉽지 않다. 최근 경영성과는 국내외 상황을 고려하면 긍정적 성과라고 평가할 수 있으나, 초창기 성장속도에 비해서는 성장 속도가 이미 둔화되고 있고, 인력이 커진 만큼 뱃머리를 돌리는데도 그 만큼 시간이 필요하게 되었다. 세계변화와 기술변화에 대응하여 성장 동력

을 무엇으로 준비하고 대응할 것인지에 대한 충분한 고민 역시 현실을 충실히 준비하는 자세라고 할 것이다. 특히 충분한 성장이 이루어지지 않을 경우, 앞서 언급한 고유한 관리방식은 유지되기 어려울 수도 있을 것이다.

두 번째, 마이다스아이티의 현재 경영모델은 어쩌면 강소기업으로 성장하는데는 가장 적합했을 수 있다. 그러나 기업의 규모가 커져 대기업으로 성장하는 과정에서도 현재의 경영 철학과 내부 관리시스템이 제대로 작동할 수 있을까에 대한 의문이 생긴다. 마이다스아이티는 현재 강력하고 빠른 의사결정을 위한 3단계 의사결정시스템을 1000명까지의 조직을 내다보고 구축한 시스템인 만큼, 1000여명 이상의 조직이 될 경우를 대비해 시스템 전체를 혁신해야 할지 모른다. 현재 마이다스아이티의 규모에서는 ‘시스템이 없는 시스템’을 운용하는데 큰 걸림돌이 없었다. 기업의 규모가 더 커진 후에도 ‘시스템이 없는 시스템’이 현재와 같이 작동할 수 있을까? 아니면 자연주의/인본경영에 맞는 시스템은 무엇일까를 미리 고민해 봐야 할 것이다.

마지막으로 이형우 대표의 후계자 문제도 미리 고민해 봐야 한다. 마이다스아이티는 20여년간 창업자이자 경영자가 한사람으로 동일하게 유지되었고 창업가 정신과 철학이 회사에 깊숙이 심어져 왔다. 현재 일은 1000여명의 직원이 공동체적 질서를 가지고 함께 운영되고 있지만, 경영철학 및 시스템은 이형우 대표 1인에 의해 정착되어 왔다. 즉, ‘이형우가 없는 마이다스아이티’는 생각하기 어렵다. 마이다스아이티는 고유한 인재개발 프로그램을 개발하고 있지만, 혁신적이고 창의적인 기업가를 육성하는 프로그램도 개발할 필요가 있다. 마이다스아이티 직원들은 다양한 소통시스템을 통해 기업철학을 공유할 수 있지만, 기업의 혁신과 성장에 따른 새로운 경영 모델을 개척하고 개발하는 능력을 갖추고 있다고 보기 어렵기 때문이다. 마이다스아이티는 이형우 이후

의 경영자는 어떠한 사람이어야 하는지에 대한 그 기준과 준비가 되어있어야만 회사는 어떤 변화에도 대처하고 성장할 수 있을 것이다.

REFERENCES

- Bishop, Matthew and Michael Green (2010), *Philanthrocapitalism*, Bloomsbury Press.
- Friedman, Milton (1970), “The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits,” *New York Times Magazine*, September 13.
- Kaletsy, Anatole (2010), *Capitalism 4.0: The Birth of New Economy in the Aftermath of Crisis*, Public Affairs.
- Kinsley, Michael (2008), *Creative Capitalism: Conversation Bill Gates Warren Buffett*, Simon & Schuster.
- Kim, H. J., and Je, W. W., and Jang, Y. C.(2015), “Effect on corporate performances of CEO entrepreneurship: Success factor of MIDAS IT’s case,” *Management History*, 30(4), 227-254 [printed in Korean]
- Korea Enterprise Data(2017), “Credit Rating Report on MIDAS IT,” *January issue* [printed in Korean]
- Kotler, Philip, Hermanwan Kartajaya and Iwan Setawan (2010), *Marketing 3.0*, John Wiley & Sons, Inc.
- Lee, S. H.(2013), “Like MIDAS IT if they want to be hidden champion,” POSRI Report, May Issue [printed in Korean]
- Nickels, William G.(2012), *Understanding Business*, Kyunggi: Sangneung Press [printed in Korean]
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer (2011), “Creating Shared Value: How To Reinvent

- Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth,” *Harvard Business Review*, January and February, 1-17.
- Shin. M. Y.(2015), “People are key,” *Railway Journal*, 18(4) [printed in Korean]
- Yang, H. S.(2015), “Personnel Management System of MIDAS IT,” *Asian Entrepreneurship Review*, Vol. 1(4), Asan Sharing Foundation [printed in Korean]
- Yoo, C. J.(2012), “Companies are the subject of social transformation,” *Donga Business Review*, November Issue 1, 28-34 [printed in Korean]

국내참고문헌

- 김현정, 채원우, 장영철(2015), “최고경영자의 기업가정신이 기업 성과에 미치는 영향: ‘마이다스아이티(MIDASIT)’ 사례의 성공요인,” *경영사학*, 30(4), 227-254.
- Nickles, William, McHugh, James, and McHugh, Susan(2009), **경영학의 이해 (Understanding Business, 8th Ed.)**, 권구혁 외 역, 생능출판사
- 신미영. (2015). 사람이 답이다. **철도저널**, 18(4), 110-114.
- 양혁승(2015), “마이다스아이티의 인사경영시스템,” *Asian Entrepreneurship Review*, Vol. 1(4), 아산나눔재단.
- 유창조(2012), “기업은 사회적 변혁의 주체,” **『동아비즈니스리뷰』**, November Issue 1, 28-34.
- 윌리엄 G. 니켈스(2012), “경영학의 이해.” 권구혁 외 6인 역, **경기: 생능출판사**
- 이상현(2013), “강소기업이라면 ‘마이다스IT’처럼,” **POSRI 보고서**, 5월호, 포스코경영연구소
- 한국기업데이터, “마이다스아이티에 대한 신용조사리포트,” 2017년 1월.

Case Study on MIDAS IT's Management System Based on Naturalism and Humanism Philosophy

Chang Jo Yoo* · Ki Won Chong**

Abstract

CEO Hyung Woo Lee founded MIDAS IT Corp. in 2000 and has grown up this company as a global small hidden company in the construction software industry within seventeen years. This company now occupies No. 1 position in this industry at both domestic and international market. We interpret that such an outstanding performance has sprang from CEO's unique management philosophy called "Naturalism and Humanism management".

The corporate management system developed in the Western society has traditionally focused on "maximization of profit," and "maximization of shareholder's values." and has designed appropriate corporate system to achieve this goal. However, he defines that business objective is to increase total happiness amount in the society through the right use of high technology. His management philosophy has something common with the recent new business paradigm such as creative capitalism, philanthropic capitalism, conscious capitalism, social innovation, or creating shared value. In this sense, he goes ahead of times. To accomplish his own business mission and vision he has been very passionate about nurturing global talent. MIDAS IT's system reflects his own management principle to select, train and educate employees.

The objective of this case report is to introduce MIDAS' unique management system based on "Naturalism/Humanism". For this purpose, this report developed in-depth description about the management philosophy and corporate culture of MIDAS IT Corp, and resulting unique management style about recruitment, talent development, evaluation and reward system. Finally we discussed the challenges that MIDAS IT Corp. has faced for future growth.

Key Words: Corporate vision, Corporate mission, Capitalism, Humanism, Management philosophy, Talent management

* Professor, Division of Business Administration, Dongguk University. The first Author

** Ph.D. Student, Graduate School of Business Administration, Dongguk University, Corresponding Author

〈Teaching Note〉

“마이다스아이티”의 “자연주의/인본주의” 철학에 기반한 관리체계에 관한 사례연구

1. Synopsis

마이다스아이티는 7년 만에 엔지니어링 솔루션 개발 및 서비스 기업으로 우뚝 서며, 인력 역시 610여 명, 매출은 글로벌 매출 기준 830억원에 이르는 큰 성장을 이루어 왔다. 또한 인력에 대한 투자와 비용을 증진시키면서 사람이 답이다 라는 확신 하에 자연의 결을 따라 조직을 운영할 때 성공할 수 있다는 확신을 갖고 운영하고 있는 기업이다.

마이다스아이티의 사례는 현대 산업의 내용이 빠르게 지식기반 사업으로 변해감에 따라 인력의 중요성이 보다 중시되고 있는 가운데, 서구 합리주의 기반의 경영 철학이 아니라, “자연주의 인본경영”이라는 가치로 인본중심 경영을 회사내 채용, 운영 등 모든 시스템에 실제적으로 적용하여 성공한 사례를 소개하고 있다. 이를 통해 여전히 동양적 사고와 생활 습관이 남아있는 한국의 기업이 더 큰 기업으로 성장하기 위해 마이다스아이티의 철학과 시스템이 어느 정도로 적용 가능할 것인지 연구하고 확대할 수 있기를 기대하는 바이다.

본 사례는 마이다스아이티만이 구현하고 있는 경영원리와 체계가 기존 경영원리와는 다른 각도에서 평가하기 위해 마이다스아이티만이 갖고 있는 고유한 관리체계를 있는 그대로 소개하면서 미래경영에서 요구되는 패러다임과 접목시켜 보고자 하였다. 마이다스아이티의 경영체계의 출발점인 마이다스아

이티의 비전과 철학을 소개하고, 조직체계의 독특성을 설명하였으며, 인재의 채용과 육성을 위한 관리 체계 및 기업문화를 검토한 후 마이다스아이티의 미래를 위한 도전과제를 논의하였다.

2. Teaching Point

경영 교과서 및 서구형 기업에서 제시하는 합리적 경영 시스템이 이미 정착하고 운영되어 오면서 한국, 일본 등지에서 서구형 시스템을 따라간 후 실패한 사례가 나타나고 있다. 역으로 미국 등에서 쥘(Zen), 인(仁)사상 등 동양적 경영 철학에 관심을 보이고 있다.

마이다스아이티의 사례는 인력 강화와 창의적 사고가 강조되는 기업 현장에서 “자연주의 인본 경영”이라는 독특한 경영철학을 단지 선언에 그치지 않고, 기업 운영 전반에 실현하여 기업성과를 보여준 실적을 확인해보는데 있다. 또한 마이다스아이티 시스템 역시 합리적인 서구 운영방식과 유사점이 있거나 유지, 보완, 강화할 측면을 찾아볼 수도 있을 것이다. 이를 통해 미래의 기업 운영 전략이 과연 모든 기업에서, 혹은 특정 기업에서 어떠한 철학과 기업 운영 시스템이 필요할지에 대한 논의가 이루어질 수 있을 것이다.

3. Assignment Questions and Analysis

- 1) 합리적 서구 경영철학과 마이다스아이티의 경영철학 혹은 가치관의 유사점, 차이점을 정리해보시오.

서구에서 발전한 기업의 경영체제는 전통적으로 “이윤창출의 극대화”, “주주이익의 극대화”에 초점을 맞추고 이를 달성하기 위한 기업 시스템을 설계해 왔다.

성과관리, 효율, 업무영역의 명확화 등을 강조한 기업경영은 구성원의 사기저하, 소득의 양극화, 환경파괴 등 부정적 현상이 나타나게 되었고, 합리주의 기반의 경영체계의 한계를 보완하는 창조적 자본주의, 공유가치 창출 등 새로운 패러다임이 나타나게 되었다.

마이다스아이티의 최고경영자는 서구의 합리적 경영 철학과는 다르게 “자연주의 인본경영”을 천명하고, 경영이란 “현재를 사용해서 바람직한 미래를 여는 행위”라고 정의하고 있다. 그는 경영의 핵심은 사람이고, 사람이 원하는 것은 행복이라고 보고, 바람직한 경영이란 좋은 인재를 채용하여 적절한 직무를 맡기고, 그 인력이 스스로 알아서 할 수 있도록 위임하는 것이라고 보았다. 경영의 본질이란 경영의 핵심인 사람이 사람의 본질인 욕망을 자연의 결대로 잘 발현이 되도록 도와주고 구성원 또는 시장이 가진 욕망들의 상호작용을 촉진시키는 것이라고 하였다. 이는 내적으로 보면 구성원들이 자신들의 성장과 조직의 발전에 바람직한 욕망을 발현하도록 돕고, 외적으로는 조직이 생산한 효율을 시장의 욕망과 효과적이고 효율적으로 연결하는 것이다. 이러한 마이다스아이티 경영철학은 이윤창출이나 주주이익 극대화를 강조하는 서구의 경영철학과 차별화 되며, 명확한 목표 설정과 직원평가 보다는 구성원의 자율을 중시하고, 기업과 구성원간의 신뢰, 기업을 둘러

싼 환경과의 연결을 강조하는 특징이 있다.

- 2) 마이다스아이티의 독특한 채용, 보상, 정년보장 시스템의 장점과 단점을 논의하고 타 기업에 적용 가능한지에 대해서 정리해보시오.

마이다스아이티는 4無 정책을 실시하는 것으로 유명한데, 이른바 채용 시, 無스펙, 회사입사 후에는 목표에 따른 개인의 성과에 따라, 無상평, 無징벌을 원칙으로 하여 인센티브 제도가 없고, 4년마다 자동 인사 승진을 할 수 있게 된다. 또한 無정년 원칙으로, 임금 피크제를 동반한 정년이 없는 회사를 선언하였다. 마이다스아이티의 재무성과를 보면, 지속성 장세는 유지되고 있으나, 이익 창출력이 낮은 기업이나, 구성원의 역량 수준이 낮은 기업에 적용할 때 동일한 효과가 발생할 지에 대해서는 면밀한 검토가 필요하다. 성과수준이 낮은 직원의 경우, 현실에 안주하고 무임승차자(Free rider)가 될 수 있어, 역동적이고 자발적인 기업문화를 훼손할 가능성도 있다. 또한 성장이 정체된 기업에서는 인건비나 관리비용이 증가하여 마이다스아이티의 인사시스템을 그대로 적용하기에는 한계가 있을 수 있다.

- 3) 마이다스아이티는 셀(Cell)조직과 3단계 의사결정 시스템으로 운영되고 있는데 마이다스아이티가 대기업으로 성장해감에 따라 고려해야 할 점과 영속 가능한지에 대해 논의해보시오.

마이다스아이티는 자발과 자율을 지향하며, 시스템 없는 시스템을 지향하고 있다. 통제와 감시를 최소화하고 신뢰를 바탕으로 끊임없이 혁신을 추구하면서 올바른 성과를 지향하고자 하는 것이다. 마이다스아이티는 셀(Cell)경영을 통해 수평적이고 분산적인 조직을 운영하고 있다. 여기에 소통의 원활함을 위해 3단계의 의사결정 및 실행 프로세스와 역

할과 책임이라는 Role & Responsibility 외에 권한(Right)까지 부여하는 3R부여 원칙을 적용하고 있다. 마이다스아이티는 직원 개인이 전체를 보면서, 본인의 자발적이고 열정적인 동기로 행복한 일과 세상을 구현하는 것을 목표로 하고 있다. 마이다스아이티의 사업규모가 확대되고, 인력이 증가할 경우, 현재의 셀 조직과 3단계 의사결정시스템은 한계를 보일 수 있다.

기업규모가 성장하여 구성원이 1,000명이 넘어가면 3단계 의사결정 구조와 셀구조는 변화가 필요할 수 있다.

또한 사업분야가 현재는 건축설계소프트웨어 한가지 분야이지만, 신규사업이나 사업다각화가 진행될 경우, 이질적인 업무환경에서 현재의 셀구조나 의사결정시스템이 원활히 작동할지 점검이 필요하다.

마지막으로, 마이다스아이티의 경영철학은 이형우 대표의 역량과 구성원과의 원활한 소통을 통한 공감에 기반하고 있다. 새로운 CEO가 취임하거나, 구성원의 규모가 늘어날 경우, 현재의 공동체적 문화가 지속될 수 있는지 고민이 필요하다.