

# '유토피아' 경영의 진수를 보여주는 미라이공업의 이야기다 사장

주장환 | 전 파이낸셜뉴스 논설위원

인간의 성공과 행복은 스스로 어떻게 하느냐에 달려있다. 끈기와 집념, 성실과 근면, 정직과 선의, 박애와 상조, 시간관리와 끊임없는 자기계발 등... 다시 말해 스스로 행복해지고 성공할 수 있다는 신념이 인간의 행복과 성공을 만든다. 어느 시대를 막론하고 사람들 중 일부는 국가나 제도의 힘을 빌려 행복과 성공을 보장 받으려 할 뿐 스스로 성취하려 하지 않는 경향이 있다. 지난 4월호부터 이런 낡은 정신에서 벗어나 보다 고양된 자세를 통해 삶을 깊이 있게 다듬어 나간 사람들의 이야기를 신는다. (편집자주)

**이**번 달에는 최근 일본뿐 아니라 우리나라에서도 큰 화제가 되고 있는 '괴짜 경영인' 한 사람을 소개한다. 최근 글의 흐름과 다소 동떨어지거나 반드시 소개할 필요가 있는 인물이라 게재하니 양해해 주기 바란다.

일본에서 '유토피아 경영'을 하고 있다는 찬사를 듣고 있는 미라이공업(未來工業) 야마다 사장은 누가 보아도 별난 인물이다. 일본 전역에 수십개의 전기설비업체를 가지고 있는 그는 한마디로 상식을 벗어난 인물이다. 그가 젊은 시절 연극을 했고 아직도 연극에 관여하고 있어서 보통사람하고 색다른가 하는 생각이 들기는 하지만 한마디로 "너무 심하다"는 생각이 들 정도다.

그는 자신의 사무실에서 팬티와 런닝셔츠에다 슬리퍼를 신고 지낸다. 연매출 2,000억원의 웅만한 중견기업체 사장으로는 영 어울리지 않는 차림새다. 심

지어 직원들이 출근하지 않는 휴무일에는 그런 차림으로 공장 곳곳을 유람삼아 다닌다.

그의 경영방침은 '미래를 준비하라', '늘 생각하라'다. 이걸 어디서 많이 들던 소리인데 또 하나 '쉬어라'는 도무지 해법을 찾기 힘들다. 쉬면 생각만큼 생산성이 오르는가? 그는 그렇다고 단호하게 대답한다. 놀아야 생산성이 오른다는 말이다. 그리고 보니 직원들을 충분히 쉬도록 해주는 게 효율적인 경영기법이라는 세계적인 기업인들의 말이 있기도 하다. 그런데 너무한다. 1년에 노는 시간이 너무 많다. 3달에 한번 10일짜리 휴가가 있고 일본 연휴기간엔 플러스(+로 더 준다.

샌드위치데이는 무조건 쉬며 오후 4시45분 칼퇴근으로 일본에서 근무시간이 가장 짧다. 잔업이나 특근을 하는 사람은 사장의 경영방침을 모르는 사람으로 사장의 미움을 산다.

또 이 회사 정년은 70세다. 전원 정규직이며 강제

야마다사장의 경영방침은 '미래를 준비하라', '늘 생각하라'다. 이걸 어디서 많이 들던 소리인데 또 하나 '쉬어라'는 말은 도무지 해법을 찾기 힘들다. 쉬면 생각만큼 생산성이 오르는가? 그는 그렇다고 단호하게 대답한다. 놀아야 생산성이 오른다는 말이다. 그리고 보니 사원들을 충분히 쉬도록 해주는 게 효율적인 경영기법이라는 세계적인 기업인들의 말이 있기도 하다.

퇴사라는 것이 없다. 미라이공업은 올 들어 고령자고 용안정법이 실시된 이후 직원 정년을 61세에서 70세로 늘렸다. 일본에서 실제로 정년을 늘린 기업은 극소수다. 일본 초우량 대기업인 도요타자동차도 정년을 65세로 늘렸을 뿐이다.

그렇다고 해서 월급이 짜나하면 그것도 아니다. 사원평균 연봉 6,000만원으로 일본 대기업수준이다. 사장은 10시나 돼야 회사에 어슬렁거리며 나타난다. 그는 사원들에게 일하라는 잔소리를 한 번도 해본 적이 없다. 그런데 웃기는 것은 모두가 알아서 제 일을 찾아서 하고 남의 일도 시간 나면 알아서 대신 해주기도 한다. 공장장은 무료하다며 페인트나 칠하거나 공장 내 잡다한 일을 보수하기도 한다.

그런 그지만 절대 쓸데없는 일에 돈을 낭비하지 않는다. 넓은 사무실은 온통 어두컴컴하다. 사무실내 중앙스위치 위에는 사장이 직접 쓴 "바보야 건드리지 마"라는 글자가 쓰인 종이가 걸려 있다. 대신 각 형광등마다 절약 스위치를 달아 필요시에만 불을 켜다. 그 스위치에는 담당자이름이 적혀있다. 복도에도 불을 켜지 않아 누가 방문이라도 할라치면 창고같이 스산하다. 300명 직원에 복사기가 1기 뿐이다. 그것도 특하면 고장이지만 사원들은 쓸만하다며 불편함을 느끼지 않는다. 보통 회사 같았으면 노조가 들고 일어나거나 불평을 해뒀을 이런 일이 미라이 직원들은 오히려 즐겁다. 식당 식권 발행도 하지 않는데 그 이유는 종이값을 절약하기 위해서라고 한다. 회사는 직원에게 전화요금이 비싼 휴대전화로는 연락하지 않는다.

야마다 사장은 70평생 자가용을 사본 적이 없다. 지하철을 타고 느긋하게 출퇴근 한다. 한여름에도 사장실에 에어컨을 켜지 않고 대충 견뎌 나간다.

야마다 사장은 이렇게 절약하여 모은 돈을 직원들 복지에 모두 쏟아 붓는다. 1년마다 전 직원을 국내여행 보내고 5년마다 전 직원을 해외여행 보내는데 한번에 20억원이상 든다. 직원들을 여행 보내 놓고 자신은 회사에 나와 소일하는 것이 낙이다.

“항상 생각하라”

이 말은 야마다사장이 만든 말로 사내 곳곳에 써 붙여 놓았다. 사원들은 이 경영방침에 깊이 공감한다. 그래서 매달 제안서를 내놓는다. 그러면 전문가들이 아이디어를 심사하고 상사 욕, 월급 불만을 제외하면 어떤 내용이라도 일단 500엔, 제품에 적용되면 최고 3만엔까지 준다.

이렇게 모아진 아이디어가 미라이를 이끌어 나가는 힘이 된다고 야마다 사장은 굳게 믿고 있다. '항상 생각한다'에서 나온 특허상품이 생산제품의 98%를 이루고 있으며 전기공사용 나이프는 일본시장 점유율이 90%, 스위치박스는 80% 점유하고 있다.

미라이공업의 1만8000종 아이디어 상품 중 최고 히트상품이랄 수 있는 전기스위치 박스는 벽 뒤에 장착하는 제품이다. 박스 속 전기 장치가 망가지면 어림잡아 벽을 뚫어야 하는 불편을 겪었다. 미라이공업은 이 박스에 알루미늄 테이프를 붙이는 작은 조치로 시장을 장악했다. 휴대용 금속탐지기로 위치를 찾아내 정확히 벽을 뚫을 수 있도록 한 아이디어다.

전국의 30개 공장과 영업소가 있는데 사장이 가본

야마다사장은 사원을 인간이라 생각하지 않는 회사는 원가절감을 강요하면서 월급을 낮추고, 회사를 살린다는 명분하에 구조조정을 한다고 단언한다. 그는 사원들이 열심히 일해야겠다는 생각을 갖게 만드는 게 경영자의 역할이라고 믿는다. 사원들에게 월급이나 휴일은 되도록 많이 주고 차별을 하지 않으면 사원들이 행복해져서 열심히 일한다. 이런 그의 경영방침은 ‘먹이’는 돈뿐 아니라 ‘기분’을 함께 주는 것이라는 의식이 자리하고 있다.

곳은 5곳뿐이라고 한다. 일반 회사 같았으면 사장의 경영능력에 대해 회의를 표시하기 딱 좋은 활동반경이다.

미라이에는 생산목표가 없다. 사원 각자가 알아서 목표를 세우고 일을 하면 된다. 1달에 하나의 실적이 없어도 그만이다. 그렇다고 해서 능력이 없는 사원에게 불이익을 주지 않는다. 야마다 사장의 경영방침은 능력별 대우 금지다. 놀라운 역발상이다. 능력별로 대우해야 생산성이 높아지는 것으로 알고 있는 상식을 간단히 박살내 버린 것이다. 웃기는 것은 열심히 해도 인센티브가 없다는 것이다.

야마다 사장은 이렇게 말한다.

“‘일해, 일해’라고 하지 않아야 사원들이 알아서 잘한다.”

승진은 선풍기바람에 종이를 날려 제일 멀리 날아간 사람 순으로 승진시킨다. 그 이유를 묻는 질문에 야마다 사장은 이렇게 답한다,

“모든 사원은 다 똑같다니까요.”

믿고 맡기면 누구나 능력 있는 사람이 된다는 것이 야마다사장의 생각이다.

물론 야마다는 일본식 평등주의를 선택한 것은 아니다. 사원의 안정과 헌신을 위해 연공서열, 종신고용의 미덕을 취하면서도 ‘요코나라비(옆으로 나란히섬)’로 불리는 평준화 의식을 철저히 배제했다. 연간 140일을 노는 미라이 직원 783명은 나머지 220여 일동안 고강도로 일한다. 오직 ‘차별화’를 위해서다. 그는 ‘지킬 것’과 ‘버릴 것’을 명확히 보여준다.

그는 사원을 인간이라 생각하지 않는 회사는 원가절감을 강요하면서 월급을 낮추고, 회사를 살린다는 명분하에 구조조정을 한다고 단언한다. 그는 사원들이 열심히 일해야겠다는 생각을 갖게 만드는 게 경영자의 역할이라고 믿는다. 사원 스스로가 감동해 열심히 하지 않으면 기업은 성장하지 못한다는 것. 사원들에게 월급이나 휴일은 되도록 많이 주고 차별을 하지 않으면 사원들이 행복해져서 열심히 일한다. 이런 그의 경영방침은 ‘먹이’는 돈뿐 아니라 ‘기분’을 함께 주는 것이라는 의식이 자리하고 있다.

연극감독이었다가 회사를 설립해 집은 나그네처럼 가끔 오갈 정도로 근면하게 일했던 야마다 사장은 월급의 90%를 극단 후원에 사용하는데 야마다사장 덕에 지역민들은 무료로 공연을 본다.

그는 1957년 설립한 연극 집단 ‘미리이자’에서 무대 감독을 맡았다. “발음이 안 좋아” 배우는 못했는데 연극을 반대하는 아버지와 갈등으로 고민이 많았다.

미라이공업은 이른바 ‘호렌소’를 최소화한다는 원칙을 갖고 있다. 시금치를 뜻하는 ‘호렌소’는 호코쿠(報告), 렌라쿠(連絡), 소단(相談)의 앞 글자를 딴 것. 회의가 거의 없는 기업이다.

야마다사장은 ‘사원들은 기업의 전부다’라고 말한다.

“경영자는 전략을 명령할 뿐이야. 전술은 명령하지 않아. 현장이 가장 현장을 잘 아는 법이지. 무지한 상사가 말하면 뭐 하나? 다만 사람을 싸게 사용하려고 하면 안돼. 친구에 비해 자신이 싸다는 걸 알면 인간

야마다사장은 이렇게 말한다.

“배우가 감동하지 않으면 관객은 기뻐하지 않아. 감동하면 비싸도 찾아오지. 장사도 그래. 막이 오르면 연기는 배우에게 맡겨야 해. 맡기지 않으면 배우는 성장을 못해. 연극에서도 처음부터 끝까지 지시하는 바보가 있지. 경영도 마찬가지야. 막이 오르면 사원이라는 배우에게 맡겨야 즐겁게 일해.”

기능주의와 성과주의, 능력주의에 빠져 있는 우리 경영인들이 한번 짚돌이켜 볼만 한 이야기인 듯 하다.

은 일하지 않아. 돈으로 안되면 휴일을 140일 주거나, 월급을 깎지 않거나. 인간은 원래 일하기 싫어하기 때문에 경영자가 응하는 것이 인간의 의욕으로 연결되지. 일종의 ‘떡이(당근) 이지. 휴일이 많아서 망한 회사 봤어?”

그는 그렇다고 해서 생산성이 줄어든 것으로 보지는 않는다.

“(하위)20%는 더 일하기 싫어하는 사람들이야. 다들 일하는 데 안해도 같은 월급을 받는다면 그 사람이 부끄러워하지 않을까? 그래서 나도 놀면 안 된다고 스스로 생각하도록 하는 것이 경영자의 일, 전략이지.”

야마다사장은 동양인에게 성과주의는 안 맞는다고 생각한다.

그는 한 기자와의 인터뷰에서 그 이유에 대해 이렇게 말했다.

“물론 다른 경우도 있지. 노무라증권을 ‘노르마(노동 목표 할당량)증권’ 이라고 하잖아. 늘 노르마... 그

래도 일본 최고 증권사이지. 일본 최고의 대기업이라면 성과주의가 가능해. 나름대로 운영 논리가 있는 법이거든. 하지만 우리 중소기업은 절대 안 된다고 생각해.”

연극과 경영을 동시에 하면서 그는 무엇을 배웠을까?

그는 이렇게 말한다.

“배우가 감동하지 않으면 관객은 기뻐하지 않아. 감동하면 비싸도 찾아오지. 장사도 그래. 막이 오르면 연기는 배우에게 맡겨야 해. 맡기지 않으면 배우는 성장을 못해. 연극에서도 처음부터 끝까지 지시하는 바보가 있지. 경영도 마찬가지야. 막이 오르면 사원이라는 배우에게 맡겨야 즐겁게 일해. 창업 이래 한 번도 도장을 찍어본 적이 없어.”

기능주의와 성과주의, 능력주의에 빠져 있는 우리 경영인들이 한번 짚돌이켜 볼만 한 이야기인 듯 하다. 야마다. 그의 경영방침이 어떤 바람을 몰고 올지 자못 궁금해진다. ●

## 주장환

님은 서울신문사(스포츠서울), 세계일보를 거쳐 파이낸셜뉴스 문화부장, 국제부장, 유통부장 등을 역임한 후 현재 논설위원으로 재직 중입니다.

한국언론연구원, 캠퍼지대학을 연수하였으며 충효예실천운동본부전문위원, 한국바디웍프로페셔널협회고문, 언노련민주언론실천위원 등으로 활동하고 있습니다. 성신여대대학원평생교육원, 삼성, GS문화원 등에서 「신문을 통한 우리 경제 엿보기」, 「문학의 이해-소설과 나」, 「레오나르도 다빈치와 함께 하는 NIE / 논술여행」 등

을 강의하고 있습니다.

저서로는 『논리강의』, 『논술이라고?, 너 딱걸렸어』, 『노벨문학상 소프트웨어 1,2』, 『과학퍼즐』 (문화체육부 선정 추천도서), 『레오나르도 다 빈치식논술陣법 NIE』, 『로즈여사에게 배우는 특별한 자녀양육법 26』 등과 장편소설 『그 바닷가 헛간은 따스했다』, 『사바카』, 『겨울새 물살털기』, 시집 『내 마음 속에 사랑의 집 한 채』, 번역서 『독불장군처럼 살아가』, 『오사마빈라덴』, 『사랑을 주는 데에도 용기가 필요합니다』 등이 있습니다.