

왜곡된 유교문화, 기업 혁신의 발목을 잡다

김용근 수석연구원, 경영연구센터 (yogkim@posri.re.kr)

목차

1. 유교적 가르침 되짚기
2. 왜곡된 유교문화 이슈
3. 왜곡된 유교적 가치 극복 방안

Executive Summary

- 인의예지신(仁義禮智信)에 기반한 가치관 교육은 자녀 교육의 기반이며, 특히 예(禮)는 윗사람에 대한 예절 교육으로 엄격하게 이루어짐
 - 유교에서 기본이 되는 인의예지신은 어질고, 의롭고, 예의있고, 지혜로우며, 믿음이 있어야 한다는 가치로 오상(五常)이라 하며 자녀 교육의 기본으로 다뤄짐
 - 예(禮)의 가르침인 양보, 겸손, 예절을 지키는 것은 특히 윗사람에 대한 기본적인 태도로 대부분의 한국인에게 뿌리깊게 자리잡고 있음
- 혁신적 사고가 필요한 기업들에게 왜곡된 유교문화로 상사의 권위에 과도한 순종을 강요하게 될 경우 혁신에 방해가 된다는 평가
 - '16년 대한상의-맥킨지는 한국 기업문화 진단을 통해 눈치보기 야근, 리더만 말하는 회의, 불분명한 업무지시 등 권위주의적 리더십 문제 이슈화
 - 글로벌 HR리서치 회사인 CEB도 동아시아 기업의 혁신관련 진단을 통해 상사 앞에서 주도적으로 발언하지 못하는 아시아 기업의 유교적 관행 지적
- 성장과정에서 체득된 직원들의 유교적 가치와 회사에서 혁신을 위해 추구해야 할 행동간 충돌로 직원들에게는 혼란 발생
 - 혁신적 문화를 위해 다양한 제안 제도, 유연한 근무 환경, 수평적 호칭 등을 강화하고 있지만 전통적인 유교적 가치와 갈등 상황 직면
 - 실제 혁신적 아이디어와 활동이 창출되어야 하는 현장에서는 회사의 다양한 혁신 노력에 적극 참여할 경우 오히려 부적응자로 낙인
- 왜곡된 유교적 가치관을 바로잡고 변화된 환경에 적합한 문화, 리더, 개인의 태도를 재정립할 때 혁신적 기업으로의 변화 달성
 - 첫째, 회의나 보고 시 침묵이 미덕이라는 생각으로 경청만 하기보다는 보다 적극적으로 의견을 제시할 수 있는 긍정적 '응답하라 문화' 구현
 - 둘째, 과거의 스승과 같이 엄격하고 권위적인 측면만 강조하는 리더보다 이슈에 대해 설명하고 공감을 얻을 수 있는 '오픈형 리더' 덕목 강조
 - 셋째, 성과평가 시 피평가자는 말하지 않아도 리더가 알아줄 것이라는 지나친 겸손을 지양하고, 공정한 평가를 위해 '주도적 성과 증명'에 노력

1. 유교적 가르침 되짚기

□ 유교에서는 인의예지신(仁義禮智信) 기반의 가치관 교육을 강조하며, 이 중 예(禮)는 윗사람에 대한 예절 교육으로 엄격하게 이루어짐

○ 유교의 기본인 인의예지신은 어질고, 의롭고, 예의있고, 지혜로우며, 믿음이 있어야 한다는 오상(五常)으로 자녀 교육의 기본으로 다뤄짐

- 유교는 공자의 '인(仁)'을 바탕으로 시작하여, 맹자, 순자 등을 통해 발전해 왔으며 우리나라에는 삼국시대에 전파되어 교육, 통치에 상당한 영향을 줌
- 대표적인 가르침인 인의예지신을 중심으로 수신(修身), 제가(齊家), 치국(治國), 평천하(平天下)를 실현한다는 근본이념이 핵심 사상임

< 그림 1. 공자와 유교의 대표적 가르침 >



오상(五常)	주요 내용
인	측은지심(惻隱之心), 어질고 사랑하는 마음
의	수오지심(羞惡之心), 부끄러워하는 마음
예	사양지심(辭讓之心), 양보하고 겸손한 것
지	시비지심(是非之心), 옳고 그른 것을 아는 것
신	거짓을 말하지 않고, 진실한 것만을 하는 것

자료: 세계유교문화재단(2016)

○ 예(禮)의 가르침인 양보, 겸손, 예절을 지키는 것은 특히 윗사람에 대한 기본적인 태도로 대부분의 한국인에게 뿌리깊게 자리잡고 있음

- 예(禮)란 장유(長幼)의 순서를 중시하는 질서의식으로 가족 내에서는 부자, 형제의 인륜질서를 강조하고, 이 기초 위에 군신(君臣) 관계가 세워진 것
- 순자는 예(禮)를 통해 수양이 완성될 수 있다고 강조하였고, 과거 지방의 학교에서는 이를 교육하고, 뛰어난 사람은 관리에 등용되기도 함

2. 왜곡된 유교문화 이슈

□ 왜곡된 유교문화에 기인하여 상사의 권위에 대한 과도한 순종이 강요될 때 혁신적 사고가 필요한 기업들의 혁신은 결국 실패함

○ 대한상의-맥킨지는 한국 기업문화 진단을 통해 눈치보기 야근, 리더만 말하는 회의, 불분명한 업무지시 등 권위주의적 리더십 문제 이슈화

- 한국기업의 야근에 대한 긍정 응답률은 최하점(31점)으로 대부분 불필요한 야근을 하고 있다고 해석할 수 있으며, 응답자 중 43%는 3일 이상 야근
- 야근의 원인으로 비효율적 회의, 과도한 보고, 일방적 업무지시 등 권위주의적 리더십을 원인으로 지적했으나 리더들은 당연한 문화로 인식

〈 표 1. 권위주의적 리더십 지적에 대한 반응 〉

다수 리더들의 반응
• “조직의 규율을 확립하는 것이 중요하다” • “후원하고 지지하는 역할은 인기에 영합하는 행동이다. 지금과 같이 어려운 때에 그러한 리더십을 발휘해서는 성과목표를 달성할 수 없다” • “직원들을 코칭하고 지지를 보여주는 역할을 하고자 해도, 그런 Role model을 본 적도 없고 관련된 교육을 받을 기회도 없었다”

자료: 대한상의-맥킨지, 한국기업의 조직건강도와 기업문화 진단 보고서(2016)

○ 글로벌 HR리서치 회사인 CEB도 동아시아 기업의 혁신관련 진단을 통해 상사 앞에서 제대로 발언하지 못하는 기업 내 유교적 관행 지적

- 세계적 문화진단기구인 WVS(World Value Survey)에 따르면 2015년에도 중국, 홍콩, 태국, 일본, 한국은 여전히 유교문화권에 속하는 것으로 조사됨
- CEB는 유교문화권에 있는 아시아 기업들이 혁신을 촉진하지 못하는 원인 중 하나로 지시와 통제에 익숙한 위계적(Hierarchical) 리더십 스타일 지적
- 특히 회의 자리에서 리더가 일방적으로 얘기하는 분위기는 한국 뿐 아니라 유교문화권에 있는 중국, 동남아 국가들에서도 나타나는 공통된 현상임

□ 성장과정에서 체득된 직원들의 유교적 가치와 회사에서 혁신을 위해 추구해야 할 행동간 충돌로 직원들에게는 혼란 발생

- 기업들은 혁신을 위해 수평적 호칭, 유연한 근무 환경, 제안 제도 등을 강화하고 있지만 전통적인 유교적 가치와 갈등 상황에 직면
 - 기업이 혁신을 위해 도입한 다양한 방안들은 집단보다 개인을 강조하다 보니 집단주의와 상명하복을 강조하는 유교적 가치와 혼란을 경험
 - 유교적 가치관인 장유유서(↔수평적 조직문화), 남존여비(↔유연근무환경), 선비정신(↔제안 제도) 등이 개인이나 조직 내에서 혁신 방안과 갈등 야기

〈 표 2. 혁신적 방안에 대한 직원의 내면 갈등 〉

유교적 가치	혁신 방안	지향 가치 (운영취지)
“장유유서를 지켜야지 어떻게 선배를 ‘매니저’, ‘님’ 이라 해”	수평적 호칭	“위계적 문화는 이제 버리고, 수평적 호칭으로 불러야지”
“남존여비, 남자가 가정 일 때문에 업무시간을 조정하다니...”	유연근무환경	“일-가정 양립도 중요하고, 특히 남녀를 차별하면 안되지”
“선비로서 조용히 맡은 일이나 열심히 해야지 제안은 무슨...”	제안 제도	“주인의식을 갖고 더 나은 회사가 되도록 고민해 봐야지”

자료: 임석재, 한국의 지붕 · 선(2005) 外

- 실제 혁신적 아이디어와 활동이 창출되어야 하는 현장에서는 회사의 다양한 혁신 노력에 적극 참여할 경우 오히려 조직 부적응자로 낙인
 - 종종 위계적이거나 형식적으로 일하는 방식은 기업의 혁신에 방해가 되기 때문에 회사는 유연근무제, 사내 제안제도 등 다양한 혁신 방안을 추진하게 됨
 - 일부 직원들은 회사의 노력에 동참하지만 리더와 주위 동료들의 전통적 시각과 비난으로 제도 참여를 금세 후회하는 현상이 자주 발생함
 - 유연근무제 활용 직원 曰 “야근이 성실이고, 칼퇴근이 나태함인 분위기에서 유연근무는 커녕 정시퇴근이라도 했으면 좋겠다”
 - 사내 제안제도 참여 직원 曰 “의욕적으로 제안했는데 ‘업무나 잘하라’는 소리를 들으면 기운이 빠진다”

3. 왜곡된 유교적 가치 극복 방안

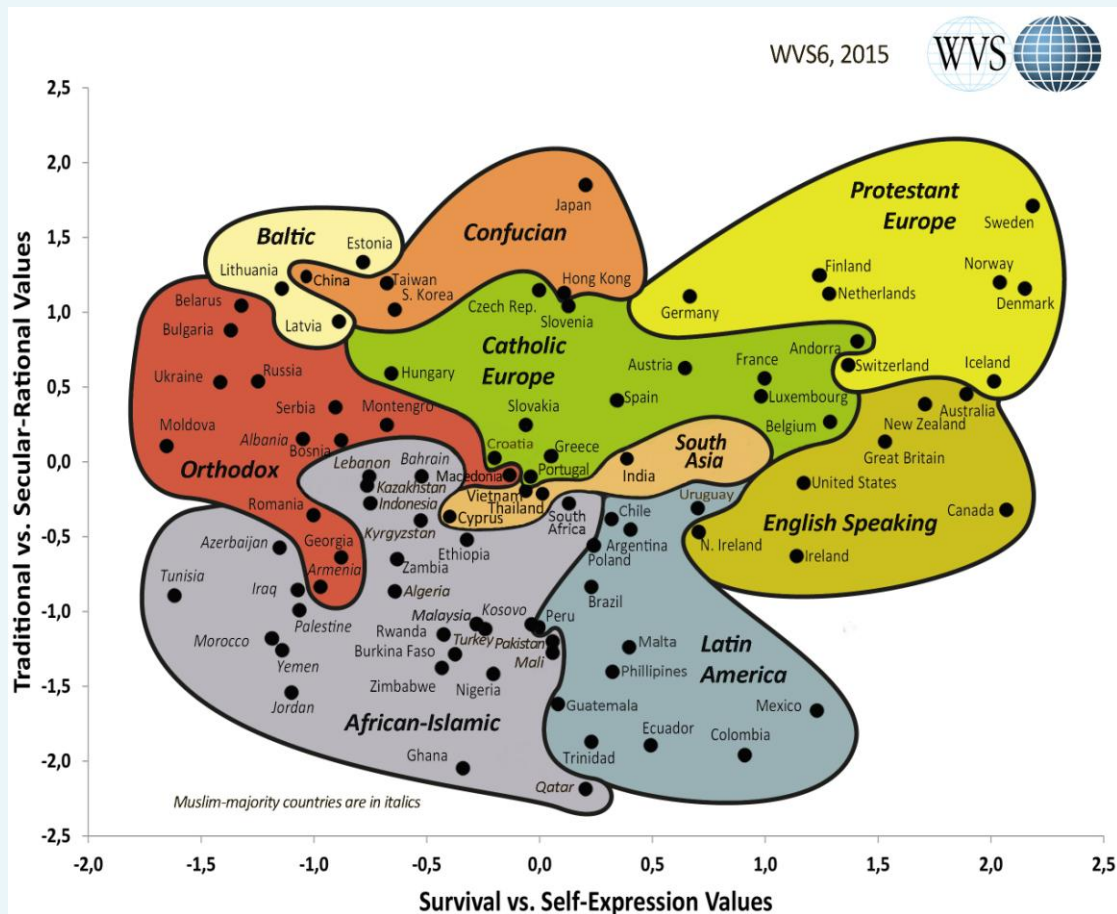
□ 왜곡된 유교적 가치관을 바로잡고 변화된 환경에 적합한 문화, 리더, 개인의 태도를 재정립할 때 혁신적 기업으로의 변화 달성

- 첫째, 회의나 보고 시 침묵이 미덕이라는 생각으로 경청만 하기보다는 보다 적극적으로 의견을 제시할 수 있는 긍정적 ‘응답하라 문화’ 구현
 - 유교에서 선비의 절제 정신을 상징하는 침묵은 과도한 말을 금하는 것일 뿐 오히려 꼭 필요한 말은 해야 하며, 그렇지 않을 경우 비겁한 침묵으로 전락
 - 상대의 직위, 나이, 성별을 떠나서 회의나 보고 시 보다 적극적으로 응해도 예의가 없다는 시각으로 바라보지 말고, 최대한 함께 응답하려고 노력
 - LG생활건강 ‘1시간 내 1장 회의’로 사전공유 및 토론위주 회의 진행 활성화
- 둘째, 과거의 스승처럼 엄격하고 권위적인 측면만 강조하는 리더보다 이슈에 대해 설명하고 공감을 얻을 수 있는 ‘오픈형 리더’ 덕목 강조
 - 유교에서 스승은 사제간의 예를 중시하지만, 스승은 제자가 지속적으로 학습하고, 발전할 수 있도록 곁에서 지원하고 이해시키기 위해 노력함
 - 직원의 성장보다 단기 성과에만 집착해 지시와 권위만 앞세우는 리더는 스승이 아니며, 직원 성장을 위해 직접 실천하여 공감을 얻는 오픈된 리더 모습 필요
 - CJ는 ‘님’ 호칭 확산을 위해 회장의 공식석상에서 오톤부터 ‘님’ 호칭 사용
- 셋째, 성과평가 시 말하지 않아도 리더가 알아줄 것이라는 지나친 겸손을 지양하고, 공정 평가를 위해 개인도 ‘주도적 성과증명’에 노력
 - 성과평가는 겸손이 아닌 ‘시비지심(是非之心, 옳고 그른 것을 아는 것)’의 덕목을 적용해야 하므로 적극적이지 않은 것은 바른 판단을 저해하는 행위임
 - 성과평가 시 적극적으로 나서지 않는 것은 오히려 옳고 그른 것이 모호해 지기를 바라는 것이므로 직원과 리더 모두 성과 증명에 보다 적극적 참여 독려
 - IBM은 승진에 필요한 역량인증을 위해 본인이 에세이 등 증명자료 준비

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고] World Value Survey, 2015년 조사결과

- Confucian(유교) 문화권: 중국, 대만, 한국, 일본, 홍콩
- 조사기간: 2010~2014년(wave 6) *2016~2018년(wave 7) 준비 중
- 조사방법: 약 400,000명 이상의 응답자 대상 인터뷰를 포함한 설문조사



자료: World Values Survey (2016)

[참고자료]

[보고서/논문]

대한상의 & 맥킨지, “한국기업의 조직건강도와 기업문화 진단 보고서”, 2016
신종섭, “회의는 경영이다”. Dong-a Business Review, Vol. 37, pp.18-25, 2009
Shaurav Sen, “HR’s Role in Driving Innovation”, CEB, 2015

[서적]

공한수, *공자가 살아야 인류가 산다*, 행복에너지, 2014
김경일, *공자가 죽어야 나라가 산다*, 바다출판사, 2005
이해정, *서울대에서는 누가 A+를 받는가*, 다산에듀, 2014
임석재, *한국의 지붕 · 선*, 이화여자대학교출판부, 2005
가지 노부유키(이근우 역), *침묵의 종교 유교*, 경당, 2002

[홈페이지]

세계문화조사기구 (<http://www.worldvaluessurvey.org>)
세계유교문화재단 (<http://www.worldcf.co.kr>)
유교정보포탈 (<http://www.ugyo.net>)

[언론]

김태윤, “사내 제안제도 잘 되십니까?”, JTBC, 2010년 5월 12일자
“시차출퇴근제 확산됐지만 현실은...”, EBN, 2013년 8월 22일자
최병춘, “스피드경영 ‘속도 올려야 생존한다’”, NEWSPOST, 2016년 4월 23일자