

經營者의 經營哲學 (IV)

鄭 鉉 祐

〈淑大教育大學院 教授, 政治學博士〉

Part X. 사내(社內)부문의 각 기능

75. 기술 개발은 등 번호 주법(走法)에서 마이 페이스 주법으로 교체시켜라.

당사뿐만 아니라 일본의 대개의 기업은 지금까지 외국의 기술에 추종하여 발전해 왔지만 앞으로는 외국과 대등하게 경쟁을 해야만 하게 되었다. 지금까지는 톱 주자의 등 번호를 바라보면서 너무 거리를 두지 않게 달리고 있으면 되었지만 앞으로는 자신들도 톱과 나란하게 되었으니 자기의 페이스를 생각하여 달려야만 하게 되었다.

마이 페이스 주법이란 즉 자주(自主) 기술에 불과하다. 마이 페이스 주법을 마스터하려면 물론 평소의 연찬이 필요하지만 그 이상으로 용기가 필요하다고 말하고 싶다. 그것은 외국과 호각(互角)으로 싸울 수 있는 자주 기술이 종전의 커브의 연장으로 끝나지 않고 한층 더 비약된 커브에 올려 놓아야 하기 때문이다.

큰 비약을 하게 되면 전도도 그리 쉽게 예측할 수 없으며 성공률도 낮을 것이다. 경영의 현실에는 항상 도박의 요소가 있다. 그런 경우에 감히 전진 행동을 취하게 하는 것은 용기밖에 없다. 따라서 우리는 언제나 상당히 무리라고 생각되는 목표에 용감히 맞서서 이것을 극복하는 각오를 가지고 행동해야만 한다.

76. 연구소에는 1980년의 캘린더를 매달아라.

톱 회의의 석상에서 연구소에는 올해의 캘린더를 매달아 놓고 유연(悠然)한 자세를 보이는 것은 우습지 않느냐고 말한 일이 있다.

그 후 얼마 동안 지나서 연구소에 갔더니 10년 후의 캘린더로 바뀌달았으니 잘 보아 주십시오라는 말을 들었다.

우리와 같은 메이커에서는 기술 개발이야말로 기업의 생명을 좌우한다. 그래서 나는 예산을 대폭 삭감해야 할 시기에도 연구소에 대해서만은 신청한 대로 인정해 왔다. 돈이 성과와 결부된다고 하기 보다는 돈을 줄였기 때문에 소원(所員)의 사기가 저하되는 것을 두려워했기 때문이다.

업적이 달갑지 않은 때에는 연구소도 위축되기 쉽다. 눈앞의 대책에 쫓겨 당장 성과가 오르는 연구 개발로 전환한다. 이 태도가 다음의 호황기에 뒤떨어짐을 초래해 버린다. 악순환인 것이다. 이래서는 안 된다.

연구소는 언제나 5년, 10년 앞을 보고 있을 필요가 있다. 그래야만 겨우 신제품의 창출(創出)에 시기를 맞추는 정도이다. 세상은 그 정도로 격심한 속도로 변화하고 있는 것이다.

77. 영업 간부는 전선(前線)에 붙잡아 두라.

내가 이 회사에 왔을 당시에 영업 간부의 이야기에 의하면 판매 제일선은 타사(他社)에 지지 않을 정도로 일을 잘하고 있는 것 같았다. 그래서 자네들 간부는 어떠냐고 물었더니 “부하들을 열심히 독려하고 있습니다”라고 했다. 이래서는 간부가 독전 대장(督戰隊長)에 지나지 않는다.

자기는 안전 기대에 있으면서 전선에 호령만 내리고 있는 장교 밑에서 부하는 과연 강병(強兵)일 수 있을까. 용장 밑에 약졸(弱卒)이 없

다고 한다. 부하가 약졸이 되지 않기 위해서는 먼저 간부가 용장이 되어야만 하는 것이다. 용장은 맨 앞에서 적진으로 뛰어드는 것이다.

얼마 후에 간부들도 전선으로 나가게 되었다. 그들은 매일 이른 아침에 담당구역의 판매점과 거래처를 방문한다. 회사가 아니고 고객에게 출근하는 것이다. 그리하여 고객에게서 회사에 있는 부하를 향해 지령한다. 지금까지와는 딴판이다.

간부도 변했지만 부하들이 그 이상으로 변한 것도 당연한 일일 것이다.

78. 판매 부문은 파는 것만이 능사가 아니다. 기술 제조 부문에 신제품을 계속(자꾸) 주문하라.

마케팅의 요점이 고객의 창조에 있음은 지금 으로서는 상식이다. 그런데 이 상식이 실제로는 아직 몸에 붙어 있지 않다. 판매 부문의 머리는 이미 만들어진 제품을 파는 일로 가득 차 있다. 당면한 상전(商戰)을 이겨내는 일도 중요할 것이다. 하지만 그래서만 만들면 파는 태도에 지나지 않는다. 고객을 창조하는 입장이 라면 팔리기 때문에 만드는 것이라야만 한다.

고객이 무엇을 바라고 있는가를 피부로 느껴서 알 수 있는 것은 판매 부문이다. 팔리는 제품이란 독창(獨創) 제품이며 혁신 제품일 뿐이다. 그러므로 제품의 독창이라든가 혁신의 물품이란 판매 부문에서 나오는 것이 사리에 맞다.

즉 판매 부문의 중요한 임무로서 새로운 제품을 기술 제조 부문에 주문하는 일이 있는 셈이다. 이 일을 제쳐 놓고 할 일 없이 기술 제조 부문을 비난 공격만 하는 것은 좋지 않다.

79. 본부에서는 전선이 뒤돌아보게 하지 말라. 전선은 앞으로 나아가기 위해서 있다.

감독직이나 영업직 등의 업무 내용을 분석한 기록을 본 일이 있다. 그 업무를 대충이지만 적극적인 업무와 소극적인 업무로 나누어 본다. 그렇게 하면 평균적으로 보아 적극적인 것은 3, 소극적인 것이 7이라는 사실이었다.

놀라운 손실(로스)이라고 하지 않을 수 없다. 미국 같은 데서는 거의 반대의 관계라고 보아

도 좋을 것이다. 전선은 적과 직면하고 있다. 항상 앞으로 나아가는 것이 임무이다. 보급이 계속되지 않으면 전선은 교착된다. 원군(援軍)이 오지 않으면 후퇴를 하질 않을 수 없다. 보급을 하고 원군을 보내는 일은 본부의 임무이다.

본부가 임무를 완수하지 않기 때문에 전선은 본래의 임무에 전력을 투입할 수 없다. 본부의 임무는 전선에 명령을 내리고 독려하는 것만이 능사가 아니다. 전선이 조금도 위구지심을 갖지 않도록 우수한 제품을 공급하고 전선이 잡무에서 해방되도록 자상한 서비스를 제공하며 전선으로 하여금 뒤를 돌아보지 않게 하는 일이야말로 본부의 임무라고 해야 한다.

80. 판매 제일선에서는 자사(自社) 제품의 메리트(merit)를 느껴라. 메리트보다 데메리트(demerit)를 강하게 느끼는 버릇을 없애라.

장점보다도 단점을 왈가왈부하는 것은 사람의 천성이다. 자사 제품에도 사실로서 메리트도 있고 데메리트도 있을 것이다. 그러나 메리트보다도 데메리트를 강하게 느끼는 세일즈맨은 자사 제품을 제삼자에게 자신을 가지고 판매하는 일을 어떻게 할 수 있겠는가.

그는 처음부터 패자의 입장에서 서 있는 것이다. 설령 자사 제품에 데메리트가 있다 하더라도 타사 제품에도 반드시 데메리트가 있는 것이다. 상전(商戰)에 이긴다는 일은 자사 제품의 메리트를 파는 일에 불과하다. 상전에 이기는 세일즈맨이란 데메리트보다 메리트를 강하게 느끼는 사람인 것이다. 요는 세일즈맨의 자세의 문제이다.

81. 임금(賃金)을 낮게 묶어 두려는 노력으로 회사는 번영하지 못한다.

임금이 오른다는 것은 관점에 따라서는 사람의 값어치가 오른다는 것에 불과하다. 인가(人價)라는 말이 있다고 하면 앞으로는 물가 이상으로 인가가 오르는 시대인 것이다. 90년(1990년)대에는 그러한 특징을 가지는 사회가 될 것이다.

어느 조사 기관의 연구에 의하면 일본의 임금은 앞으로는 직선적으로 늘어나서 10년 후에

는 4배가 될 것이라 한다. 유럽을 앞질러 미국에 접근해 간다. 이와 같은 전망에서 보면 임금을 낮게 억제하고 싶다는 의도는 기업의 장래를 그르치는 것이라고 해야 할 것이다.

여기서 임금과 인건비의 차이에 대해 유의하기 바란다. 양자는 한 사람 평균의 임금 곱하기 인원은 인건비 총액이라는 관계에 있다. 경영으로서 문제가 되는 것은 인건비 쪽이다. 인건비의 고저는 임금만이 아니고 인원에 의해서도 좌우된다. 따라서 임금이 높아져도 인원을 줄임으로써 인건비는 억제할 수 있다.

그리하여 앞으로의 경영이 지향하는 것은 인원의 소수화(少數化)에 있다고 단언할 수 있다. 묶어 두어야 할 것은 인원이며 임금이 아니다.

82. ‘임금 인상은 생산성 향상의 범위내에서’가 아니고, ‘임금 인상을 상회하는 생산성 향상’을 생각하라.

외국의 경영자는 임금의 결정 방법에 대해 흔히 ‘이퀄 오어 베티(equal or better)’-‘남들과 같거나 그 이상으로’라고 한다.

실제로 임금은 이제 한 기업의 안에서만은 결정할 수 없게 되어 있다. 임금이 횡단화(橫斷化)되어 가는 것은 사회의 체제이다. 그것은 바람직한 방향이라고 나는 생각한다. 그러나 기업에는 지불 능력이라는 극히 현실적인 문제가 있다. 그래서 임금 인상은 노동 생산성의 향상에 알맞게라는 원칙이 생기게 된다.

이 원칙은 옳다. 그러나 이 원칙을 방패로 삼아 저임금으로 묶어 두려는 경영 태도에는 문제가 있을 것이다. 거기에는 노동 생산성이 오르면 임금을 올린다는 소극적인 태도가 보이기 때문이다.

그래서 같은 원칙일지라도 역으로 이정도 임금 인상을 할 것이니 그것을 상회하는 노동 생산성을 올리자라는 적극적인 태도를 취해야 한다고 생각한다.

나는 장기 계획을 발족시킬 때에 노동 조합을 향해, “유럽 정도의 임금을, 그러기 위해서 이 정도의 노동 생산성의 향상을”하고 호소할 일이 있었다. 이 사실이 노사의 씨름판이 하나로 일치시키는 전기(轉機)가 되었던 것이다.

83. 노사간에 이해의 대립은 따르기 마련이다. 이 대립이 발전적인 것이 되느냐, 그렇게 되지 않느냐 하는 것은 노사가 하나의 공통된 씨름판에 서느냐, 그렇지 않느냐에 따라 정해진다.

노사에게 대립과 협력은 영원한 과제일 것이다. 그러나 대립과 협력의 사고방식은 정확히 구분을 지어 두어야 한다고 나는 믿는다. 그것은 생산의 장(場)에서는 끝까지 협력으로 일관하고 분배의 장에서는 당당히 대립하여 마땅하다라는 것이다.

우리와 같은 사기업인 경우, 노사에게 엄연한 사실은 스스로 벌어서 스스로 먹어야만 한다는 것이다. 번다는 것은 생산의 장인 것이다. 여기서는 노사가 협력하여 생산성을 향상시키고 파이(π)를 크게 해간다. 다만 생산성을 향상하기 위해 노동자측에만 부담을 주는 것은 좋지 않다. 항상 사용자측의 부담이 노동자측의 부담을 상회할 정도의 상황에 두는 것이다.

먹는다는 것은 분배의 장인 것이다. 파이(π)의 분배인 것이다. 노동자측에서는 임금을 더 많이라고 주장하고 사용자측에서는 사내 축적을 더 많이라고 주장할 것이다.

거기에 대립이 생긴다. 서로가 정정 당당하게 싸우면 된다. 그런 경우에 중요한 것은 하나의 공통된 씨름판 안에서 말붙는 일이다. 우리 회사의 과거 경험에서도 비극은 서로 다른 씨름판에서 싸웠다는 점에서 발생했던 것이 아닌가.

Part XI. 비즈니스에 있어서의 철학

84. 알고 있어도 하지 않는 것은 알지 못하는 것과 같다. 해도 성과가 나지 않는 것은 하지 않는 것과 같다.

챌린지에 대해 곧 알았습니다라는 대답이 돌아온다. 그런데 실제로는 그 알고 있어야 할 것이 언제 어떻게 실행될 것인가가 명백하지 않다. 또한 하고 있습니다라는 대답도 많다. 그런데 실제로는 그 하고 있는 일이 언제 어느 정도의 성과를 낼 것인지를 정확히 알지 못하

고 있는 경우가 많다.

알고 있어도 하지 않는 것은 실은 진실로 알지 못하기 때문이다. 하고 있어도 성과가 나지 않는 것은 실은 바르게 하고 있지 않기 때문이다. 진실한 지(知)는 업(業)에 일치하며, 바른 업은 가(價)에 일치하는 것이다.

‘지’와 ‘업’과 ‘가’는 일치한다는 기본 인식을 가져야만 한다. 업을 중시하는 나머지 지를 경시해서는 안 되며, 가를 강조하는 나머지 업을 등한히 해서는 안 된다. 요는 처음부터 끝까지 하나하나의 스텝을 정확히 밟아 준엄하게 추구하는 태도의 문제에 귀착한다.

85. 장대높이 뛰기에서 바(bar)는 항상 올려지지만 한다. 이것을 넘지 못하면 경쟁장 뒤로 떠나야만 한다.

장대높이 뛰기의 선수는 끊임없는 연습을 통해서 바를 조금씩 높여간다. 이것이 업무인 경우에는 반드시 그렇게 되어 있지는 않다. 공교롭게도 업무의 바는 눈에 보이지 않는다. 실패가 두려워 곤란을 피하여 바를 낮게 놓는 일마저 있다. 이래서는 향상은 없다.

향상되는 업무에는 반드시 곤란이 따른다. 이 곤란을 적극적으로 받아들여 곤란에 과감하게 도전하고 곤란을 노력하면서 극복해 간다. 그러한 적극적인 태도가 필요하다. 그 결과로 다행히 성공하면 거기에 자신이 싹튼다. 자신이란 곤란에 부딪쳐 그것을 극복한 경험을 겪은 사람만이 가질 수 있는 특권이다.

그러나 불행하게 실패하는 일도 있을 것이다. 여기서 주저앉으면 아무것도 되지 않는다. 왜 실패했는가, 그 원인을 끝까지 탐구하고 두 번 다시 같은 과오를 되풀이 하지 않을 조치를 취한다. 그 실패를 장래에의 발판으로 삼는다. 바는 다시 올라 가는 것이다.

장대높이 뛰기의 선수는 세 번 실패하면 필드에서 떠나지만 비즈니스맨은 영원히 떠날 수가 없다.

86. 자기의 입장보다도 상대의 입장에서 생각하라. 그렇게 함으로써 바른 행동이 생겨난다.

우리의 셀러리맨 생활은 관점에 따라서는 최초의 10년이 남에게 부러지는 입장, 중간의 10

년이 남에게 부림을 받으면서 남을 부리는 입장, 뒤의 10년이 남을 부리는 입장으로 변천해 간다.

그 동안에 입장의 차이라는 것이 얼마나 인간의 사고 방식이나 행동을 속박하는 것인가. 대부분의 사람은 그 처지를 실감할 수 있을 것이다. 그것을 반성해 보아 일단 대과없이 타개해 왔다고 말할 수 있는 사람은 훌륭하다. 그러한 사람이 참고 견딘 행동의 기준은 어떤 것일까.

나는 그것은 부림을 받는 입장에 있을 때에는 부리는 입장에도 생각을 미치며, 부리는 입장에 있을 때에는 부림을 받는 입장을 동정한다는 것이 아니었는가 라고 생각한다.

87. 사람은 설교로는 움직이지 않지만 스스로가 실행하면 움직이기 시작한다.

우리 회사에서는 상위자일수록 일찍 출근한다는 습관이 이미 정착되어 있다. 이것은 내가 말한다면 당연한 일이라 할 수 있다. 상위자일수록 바쁠 것이다. 그날 업무의 준비와 질차는 부하가 오기 전에 끝내어 두어야만 할 것이다. 서류나 신문을 그때까지 읽어두어야만 할 것이다. 각별한 일도 아니며 선진국의 중역이나 매니저가 오래전부터 실행하고 있는 일이다.

그런데 그러한 상사의 모습을 보고 부하들도 달라지기 시작했다. 조조 연구회(早朝研究會)를 하는 부하의 그룹이 나타나기도 하고 조조 체조를 하는 직장이 생기기도 하고, 지시를 한 것도 아니고 설교를 한 것도 아니다. 그들의 합의에서 하고 있는 것에 지나지 않는다. 자기들이 자발적으로 정하여 자주적으로 행동하고 있다. 물론 보수 따위는 기대하지 않는다.

그럼에도 불구하고 그들의 얼굴은 생기를 띠고 있다. 오래 된 말이지만 출선 수범이야말로 사람이 사람에게 대하는 기본 원리라고 믿는다.

88. 자기를 반성해 보고 남의 일을 말해라. 논의는 항상 적극적이어야 한다.

예를 들면 영업과 제조의 양자가 연계동작으로 움직여야 하는 것은 누구나가 알고 있다. 그런데 실제로는 이해의 대립으로 원만하게 진행되지 않는 일이 많다. 영업 부문에서 물품이

팔리지 않는 것은 물품이 나쁘기 때문이라고 말하면, 생산 부문에서는 영업 부문에서 노력을 하지 않기 때문에 매상액이 신장되지 않는다고 응수한다.

자기 곳의 잘 안되는 원인을 상대에게 요구한다. 자기의 일을 반성해 보고 남의 일을 말해야 한다. 이러한 논의는 입씨름으로 끝나고 결실을 맺는 일이 없다. 각부문이 서로 의논하는 것은 좋은 일이다. 서로 친하여 의논 그 자체가 없어지는 것은 놀라운 부패이기 때문이다.

그러나 그 의논은 끝까지 적극적이어야만 한다. 의논은 서로 스스로를 반성하는 일에서부터 시작되어야만 한다. 스스로의 자세를 바로잡는 것이 선결 문제이다. 피드백 포럼(feedback forum)의 석상에서 영업팀이 설명 불량품이라도 팔아 보이겠다고 하고, 영업팀이 앉아 있어도 팔리는 물품을 만들어 보이겠다고 하며 악수를 교환하는 감격적인 장면이 있었다. 그러한 마음가짐이 의논을 효용이 있게 한다.

89. 하부의 업무에는 통하지 않아도 좋지만 하부의 사정에는 통해야만 한다.

조직 속에서 업무를 추진할 경우에 사람은 자칫하면 자기의 지위와 역할을 잃어 버리는 일이 있다. 분수를 지키라는 것이 아니다. 오히려 자기의 몫을 들어내어 상대와 야무지게 서로 물어뜯는 마음가짐이 필요하다. 그러나 자기의 몫도 확보하지 못하면서 쓸데없이 하부의 조그만 일에 파고드는 사람도 적지 않다.

그리하여 이것저것 참견을 하기도 하고 무어라고 잔소리를 한다. 이런 직장에서는 과장은 주임의 일을 하고 주임은 평사원의 일을 하며 평사원은 잡무를 보는 딱한 모양이 된다. 그런 주제에 부하의 한 사람 한 사람이 지금 어떠한 심정에 있으며 어떠한 고민을 감추고 어떤 불만을 가지고 있는가에 대해서는 진지하게 생각하고 깊이 통찰하려고 하지 않는다. 정분이라든가 배려가 부족하다.

그들뿐만 아니라 그들 가족의 상황까지 자세히 알고 있는 관리자는 대체 몇 명이나 있을까. 그렇기 때문에 위에서는 사람은 부하의 업무상의 일에는 통하지 않아도 좋지만 부하의 인간

으로서의 사정에는 통하고 있어야만 하는 것이 다.

90. 사내에서 인간의 체면을 세우기보다 사외에 대해 회사의 체면을 손상시키지 않도록 하라.

유저(user)로부터 직접 고충을 듣고 머리 숙여 사과하는 일이 있다. 물론 모르고 있는 일이기 때문에 사정은 알 수 없다. 오로지 사과할 수밖에 없다. 회사에 돌아와서 조사해 보니 관계자는 그 사실을 정확히 알고 있다. 그럼에도 불구하고 그것이 표면에 나오지 않았던 것은 관계자가 서로 돕고 서로 막아 주고 사정을 보아 주고 있었기 때문이다.

즉 아무도 눈치채지 못하게 체면을 세워주고 있었던 것이다. 하지만 그것은 사원의 체면을 세워 준 것에 불과하고 사외에 대한 회사의 체면은 송두리째 손상된 것이다. 사원의 체면과 회사의 체면이 어느쪽이 소중한가는 누구나가 알고 있다.

알고 있으면서 하고 있는 일은 전혀 반대이다. 주객 전도도 너무 심하다.

91. 더러브렛(thoroughbred; 정마용 말)은 생활력이 약하지만 들쥐는 지혜가 발달해 있다.

나는 이 회사에 들어와 보고 종업원의 자질이 좋은 것을 곧 알았다. 그런데 그 자질이 전혀 발휘되지 않고 있는 것도 곧 알았다.

사업이 순조로운 때에는 더러브렛 경주마처럼 씩씩한 것이다. 무엇이라도 깔끔하고 재치 있게 풀어간다. 그러나 일단 불황에 빠지면 더러브렛의 준족은 움직이지 않게 되어 버린다. 나쁜 환경이나 불리한 상황에 처하면 발이 멈추어져 버리는 것 같다.

시련에 맞서는 기개나 끈란을 견디는 수고라는 것을 볼 수 없다. 어떤 환경 조건 속에서도 살아가는 생활력이 부족한 것이다. 그래서 나는 더러브렛에서 환생하여 들쥐가 되어 주었으면 좋겠다고 호소했다.

들쥐는 언제라도 나쁜 환경이나 불리한 조건 속에서 살고 있다. 먹이는 스스로 찾아야만 한다. 주위는 외적(外敵)뿐이며 아무도 보호해주지 않는다. 야성을 잃으면 죽음을 의미한다.

그래서 살아가기 위한 지혜가 몸에 붙는 것이다.

92. 사내에서는 “잘 부탁드립니다”라는 말을 금구(禁句)로 하라.

내가 이 회사에 왔을 당시에 회의나 의논의 석상에서 간부들로부터 정해 놓고 튀어나오는 말은 “잘 부탁드립니다”라는 것이었다. 그런 때에 나는 다음과 같이 말한다.

그 말은 하지 않았으면 좋겠다. 논의의 단계에서는 지위의 상하가 없다. 모두가 대등한 것이다. 직함을 잊어 버리고 무엇이 옳은가를 생각하여 불꽃이 튀는 디스커션(discussion)을 하기 바란다. 무엇이 옳은가는 누가 옳은가라는 것은 아니다.

93. 중앙에 대한, 상사에 대한 경어 과잉을 배제하라.

어느 외자계(外資系)의 회사에서는 모두가 서로를 “○선생”하고 부르다고 한다. 상사를 부장 과장이라고 부르거나 부하를 자네라고 부르는 일을 폐지했다고 한다.

그런 곳에서도 데모크라틱한 자세가 나타나고 있다고 생각한다. 생각해 보면 모두 역역한 이름을 가지고 있는데 직함으로 대응하는 것은 오히려 실례라고 말할 수 있을지도 모른다.

우리 회사에서는 직장에 따라 각각인 것 같다. 어떻게 “○선생” 주의로 통일하면 어떨까. 대체로 아직도 경어 과용이 눈에 띈다. 경어는 일본의 미풍(美風)이라고 하지만 지나침은 미치지 못함만 못하다는 느낌이 든다. 그것은 권력 의식의 하나의 나타남이라고 생각되기 때문이다.

만약 높은 사람 의식이 아직도 남아 있다고 한다면 일이 중대하다. 단지 말씨에 대한 문제만은 아니다. 그것은 업무 관계에도 인간 관계에도 영향을 미친다. 업무를 어긋나게 하고 인신을 쪼먹는 일마저 있다. 진실을 경어로 가리는 일은 그만두자. 솔직함을 경어 때문에 잃어 버리는 일을 그만 두자.

Part XII. 자기 혁신

94. 집을 나설 때에는 무엇을 하는 것이라 하고 의욕을 가지고 출사(出社)하라.

샐러리맨은 대개 아침 출근 전철 속에서 아침의 신문을 읽는다. 나는 그래서 이미 뒤져 있다고 생각한다. 회사를 목전에 두고 있는 시점에서는 이제 업무의 일로 머리가 가득해 있어야 한다. 오늘 일의 절차와 문제점의 정리와 트러블의 시안(試案) 등등. 신문 따위는 집에 있을 때에 읽어 버려야만 한다.

회사에 도착하고 나서 유유히 신문을 읽는다는 샐러리맨은 논의이다.

95. “내일 합시다”라고 하지 말라. 오늘 일은 오늘 해두어라. 내일은 또 내일 해야 할 일이 있다.

오늘이라는 날은 모든 사람에게 찾아오는 돌도 없는 하루인 것이다. 자기 인생에 있어서 처음으로 찾아온 날이며 또한 결코 두번다시 찾아오지 않는 날이기도 하다. 이 하루를 변변치 못하게 보내고 일생을 변변치 못하게 지내는 일이 된다.

하루하루에 구분을 짓도록 하자. 오늘 일은 오늘 해버리자. 이것은 바쁘다든가 여가가 있다든가 하는 시간의 문제가 아니다. 마음가짐의 문제이다. “내일 합시다”라는 약한 마음에 스스로 채찍질을 하라.

96. 소시민적(小市民的) 사상은 버려라. 업무와 생활은 양립시키는 것이다.

근래의 젊은 사람들에게는 마이홈 주의가 많다고 한다. 사생활의 행복을 중심으로 생각한다고 한다. 그것은 그것으로 좋을 것이다. 그러나 문제는 그 때문에 직장에서의 업무를 희생시키거나 경시하거나 하는 일이다.

한쪽을 세우기 위해 다른쪽을 버린다는 태도가 문제이다. 도대체 한 인간의 전생활을 직장 생활과 사생활로 나누어 직장 생활이 재미없기 때문에 사생활로 보상받는다든가 괴상한 조작을 어떻게 할 수 있는 것인가.

실제로는 직장 생활에서의 충실이나 만족이 있어야 비로소 사생활에서의 즐거움이나 만족

을 얻을 수 있는 것이다. 양자는 하나의 생활로서 연속되어 있다. 양쪽을 세우는 것으로서 서로가 살아나게 된다.

그렇기 때문에 직장에서의 업무가 만일 삶의 보람을 주지 못하는 것이라면 일은 중대하다. 본인의 마음가짐이나 행동을 추궁하는 것만으로는 문제는 해결되지 않는다. 오히려 그 책임의 대반은 관리자쪽에 있다고 생각해야 한다.

젊은 사람이 즐거운 마음으로 업무에 열중할 수 있는 업무로 만들어 가자. 젊은 사람도 그것을 자진하여 요구하자.

97. 회사에서의 8시간을 열심히 일하는 것은 마땅하다. 마땅하지 못한 것은 회사가 끝난 다음의 시간을 어떻게 보내는가이다.

바브슨이라는 사람이 과거 100년 동안에 세계의 실업계에서 활약했던 사람들을 조사하여, 그 사람들이 성공한 요인은 그들이 예외없이 회사가 끝난 다음의 시간이 중요하다고 생각했다는 점에서 찾을 수 있다고 말한다.

즉 성공의 요인은 회사에서의 시간중에 있는 것이 아니고 사생활에서의 시간중에 있다는 셈이다. 회사에서 머리를 쓰거나 노력하거나 하는 것은 마땅하다. 대부분의 사람이 그렇게 하고 있다. 그러므로 능력에도 그렇게 큰 차가 생기지 않는다.

그런데 집에 돌아가서의 시간을 어떻게 사용하고 있는가가 점점 차를 생기게 한다. 오후 6시부터 10시까지의 4시간을 만연히 레저로 보내는가, 비록 1시간이라도 공부에 충당하는가가 오랜 동안에 크게 고락을 파는 것이다. 이것은 자기 개발이라는 것이 얼마나 중요한가를 가르치는 것이다.

그리하여 시간을 활용하는 것이 중요함을 나타내는 것이다. 실은 레저 속에서도 공부가 포함되어 있다는 것을 특히 말해 두고 싶다.

98. 건전한 신체는 건전한 정신에 머문다.

건전한 정신은 건전한 신체에 머문다는 유명한 격언이 있다. 구태어 의의를 주장할 생각은 없지만 나는 오히려 역(逆)의 관계 쪽이 바르지 않다가 하고 생각하는 것이다. 심리학의 윌프 교수 부부에 톰(Tom)의 실험이라는 것이

있다.

톰이라는 소년이 식도의 고장 때문에 배에 구멍을 뚫고 음식물을 직접 위에 흘려 보내게 했다. 그는 이러한 상태에서 10년까지 생명을 연장했다. 이 동안에 의사가, 인간의 감정의 움직임이 위에 어떤 변화를 미치는가를 외부로부터 관찰할 수가 있었다.

크게 흥분하거나 긴장하거나 하면 위의 운동이나 위액의 분비가 고조된다. 반대로 낙담하거나 무기력하게 되면 위의 운동이나 위액의 분비가 저조해진다. 이것이 실험에 의해 발견된 것이다. 이것은 정신의 신체에 미치는 영향이 얼마나 큰가를 말하고 있는 것이다.

99. 면벽 일생(面壁一生)

나는 매일 벽을 한번 바라보기로 하고 있다. 벽을 민다 벽을 부순다 그렇게 하면 다음의 벽이 또 보이게 된다. 그러나 좁은 방에서라도 다만 앉아만 있어서는 벽을 의식할 수 없다. 움직이게 되면 벽에 부딪쳐 벽을 의식할 수 있다.

벽이라는 문제를 매일 찾아 내어 밀고 부수어 가면 거기에 진보가 있다고 생각한다. 면벽 9년이라는 말이 있지만 나는 면벽 일생이라도 좋다고 생각한다.

100. 하루를 새롭게 하라. 날마다 새로워진 다.

하나만 좌우명을 말하라 하면 주저없이 이 말을 듣고 싶다. 신은 만민에게 공평하게 하루에 24시간을 주셨다. 우리는 내일의 시간을 지금 사용할 수는 없으며, 어제의 시간을 지금 되돌릴 재간도 없다. 다만 오늘의 시간을 유효하게 사용할 수 있을 뿐이다.

매일의 24시간을 어떻게 사용해 갈 것인가. 나는 하루의 결산은 하루에 하려고 노력하고 있다. 제대로 될 때도 있지만 안 될 때도 있다. 실패하면 그날 중에 결말을 낸다. 반성한다는 것이다.

오늘이 요점이기 때문에 어제의 일이 넘어오거나 내일로 넘기거나 하지 않는다. 어제를 후회하는 일도 하지 않으며 내일을 복잡하게 생각하는 일도 하지 않는다. 이것을 적극적으로

표현한 것이 “하루가 새롭다, 어제도 내일도 없다, 새롭게 오늘이라는 청정 무구(淸淨無垢)한 날을 맞이한다”이다.

오늘이라는 하루에 전력을 기울인다. 오늘

하루를 의의있게 보낸다. 이것은 나에게 있어서 최대 최량의 건강법이 되어 있는지도 모른다. *

콘크리트 品質問題의 類型과 對策

韓國레미콘工業協會가 콘크리트의 實務的인 技術內容을 수록한 「콘크리트 品質問題의 類型과 對策」을 發刊하여 相關업계에 實費로 판매합니다.

崔在眞博士(檀國大 土木工學科 敎사)가 編著한 「콘크리트 品質問題의 類型과 對策」은 현장에서 부딪치고 있는 主要 콘크리트 品質問題 및 그 事例, 부록으로 品質問題와 相關한 試驗方法을 평이한 문체로 알기쉽게 기술했습니다.

菊版 292페이지, 미색모조지, 호화양장으로 발간, 이미 전국관련업계에 보급하여 레미콘技術관계자 및 技術士 資格試驗을 대비한 참고서로도 커다란 환영을 받고 있습니다.

購入을 원하시는 분은 普及價 5,000원을 보내시면 즉시 우송(우송료 협회부담)하여 드립니다.

연락처 : 서울 江南區 驛三洞 832-2(友德빌딩 8층)

韓國레미콘工業協會 企劃課