

# 한국 기업의 독서경영

글\_ 황현택 (세계일보 경제부 기자, 《독서경영》 공동저자)

기업마다 직원에게 독서의 중요성을 강조한다. 어떤 기업은 아예 필독서를 정해 놓고 전 직원에게 읽힌다. 어떤 기업은 독후감을 의무화하고 토론회를 갖는다. 또 어떤 기업은 독서평가를 실시해 인사고과에 반영한다. 최고경영자가 독서경영 '전도사'로 나선 기업도 많다.

독서경영이라는 말은 무척이나 쉽게 사용되고 있다. 하지만 금공증을 풀어줄 답변은 거의 없다. 독서경영은 이제 갓 국내에서 싹을 틔워 가는 경영기법이기 때문이다. 선행 연구도, 관련 서적도 전무하다. 외국의 유명 CEO 중에는 독서를 통해 경영능력을 키워 가는 이들이 많다. 하지만 세계 어느 기업에서도 '독서경영'이라는 이름으로, '독서'를 '경영'에 접목하고 있다는 얘기는 전해진 바 없다.

우리나라에서는 이랜드가 1980년대 중반 선도적으로 독서경영을 도입했다. 이어 동양기전이 1995년 독서경영 체제로 전환했다. 2000년 초반까지 메타브랜딩과 우림건설, 서린바이오사이언스 등이 독서경영에 뛰어들었다. 독서경영은 갈수록 사회의 변화가 빨라지고 경쟁도 치열해지는 상황에 놓인 우리 기업인들의 고민의 산물이다. 결국 독서경영의 개념과 의미, 메커니즘, 방향 등은 모두 우리 스스로가 정리하고 규명해야 할 몫이다.

## 독서는 '경영'이다

독서경영은 기술과 정보 등 지적 능력과 아이디어를 필요로 하거나 고부가가치의 지식서비스를 제공하는 산업에서나 쓸모 있을 것이라는 오해를 받는다. 독서경영 개념을 독서를 통해 단순히 구성원의 지적 능력과 아이디어를 향상시키는 것으로 축소한 데서 빚어진 오해다. 선도적으로 독서경영을 도입한 많은 기업들을 통해 찾아낸 답변은 "독서경영은 '경영'이다"라는 명제에 있다. 개인 차원에서 이뤄지는 독서는 사고와 아이디어는 물론 깨달음과 지혜, 기쁨과 위안을 준다. 개인의 독서 결과가 현장업무에 적용됨으로써 경영성과와 생산성이 향상되는 결과로 이어질 수도 있다. 그런데 독서경영 시스템에서 기업은 개인적 행위에 속하는 독서를 기업 차원의 활동과 성과로 끌어내기 위해 다양한 도구와 장치를 동원한다. 필독서 지정과 의무적 책 읽기, 독후감 제출, 토론회, 데이터베이스(DB)를 통한 추적, 평가와 포상 등이 있다. 이런 과정을 거치면서 구성원이 독서에서 얻은 기술과 지식, 정보, 아이디어, 영감 등은 다른 구성원에게, 기업 조직으로 전파되고 공유되고 축적된다.

독서경영의 의미를 지식경영과 연관지어 이해하는 것

도 유용하다. 지식사회가 도래하면서 지식이 사회 전면에 등장했다. 사회의 기초에서부터 권력의 원천까지 지식은 지식사회를 관통하는 가장 핵심적인 요소가 됐다. 독서경영을 통해 기업에 학습 문화가 정착되면 안정적으로 지식경영 시스템으로 전환하는 데에도 크게 기여할 것이다. 지식경영 기반이 되는 지식은 직접경험과 간접경험을 통해 인식되고 축적된다고 할 수 있다.

독서경영은 지식경영을 보완하면서도 좀 더 구체화한 지식경영의 한 형태이다. 지식경영에서 일컫는 '지식'은 그 범위가 지나치게 넓다 보니 방법론이 모호하다. 많은 기업이 지식경영을 도입한다고 하면서 자료를 데이터베이스로 축적하거나 온라인상 지식관리시스템을 구축하는 선에서 담보 상태를 보이는 것도 방법론 부재에서 비롯된다. 그러나 독서경영은 '독서'라는 구체적인 행위를 전제로 한다. '책'이라는 텍스트를 읽고 사고·토론하면서 개인 능력과 업무 효율성, 나아가 기업 성과를 높이는 것이다.

지식경영은 1990년대 후반 국내 기업에 유행처럼 도입됐다. 하지만 국내 기업에 도입되는 과정에서, 조직 내 직접적인 업무 경험을 모아 경영에 접목하는 것으로 의미가 축소됐다는 지적이 있다. 이론상의 지식경영과 달리 실제에 있어서 지식경영은 '손에 잡히는' 행동전략을 제시하지 못했다. 지식경영이 지식관리시스템 수준으로 전략한 데에는 몇 가지 원인을 꼽을 수 있다. 우선 기업과 구성원이 지식과 지식경영 개념을 정확하게 이해하지 못했다. 이를 받아들이는 기업과 지식 근로자들이 적절한 모델이나 방법론을 찾지 못한 측면도 있다.

독서경영은 기업이 구성원에게 책이라는 텍스트를 읽고 구성원은 책을 읽는 구체적인 행위이다. 독서를 하면서 업무와 현장 적용 가능성을 고민하고, 자기 생각과 아이디어를 독후감 제출, 토론 과정을 거치면서 비교, 발전시켜 나간다. 기업은 토론회, 지식물, 발표회, 사보 등을 활용 구성원의 지적 자산을 추적, 전파함으로써 생산성 향상으로 이어지도록 관리한다. 특히 독서경영을 통해 기업이 학습조직으로 발전해 갈 수 있다는 가능성은 경

영이론의 지평을 넓혀줄 것이다. 또한 독서경영 체계에서 구성원들은 책을 읽고 토론하는 과정에서 질문하고 발표하는 수준을 높여간다. 부서 간 의사소통 문제도 해결할 수 있다.

### 독서경영, 기업문화를 바꾼다

주목할 만한 실적 향상 건설교통부 통계를 보면 2005년 말 기준으로 5만 4,254개에 이른다. 한 해 400~500개 업체가 부도를 내고 사라진다. 이 같은 치열한 경쟁 속에서 우림건설은 2004년 매출액 기준으로 20위를 기록했고, 2005년 시공능력 평가에서 36위에 올랐다. 시공능력 평가는 2004년 88위에서 52단계 뛰어오른 것이다. 벤처기업의 10년 생존율이 1%도 채 되지 않는다는데 안철수연구소는 2005년 매출액 402억 원에 순이익 120억 원의 실적을 올렸다. 안철수연구소의 실적은 다른 국내 토종 소프트웨어 대표 업체에 비해서도 눈에 띈다. 헨디소프트는 2005년 240억 원 매출에 190억 원 적자를, 비트컴퓨터는 212억 원 매출에 3,600만 원 적자를 냈고, 한글과컴퓨터는 360억 원 매출에 71억 원의 순이익을 올리는 데 그쳤다.

지식과 아이디어의 공유 독서경영은 조직 내에 토론 문화를 활성화함으로써 직원들 사고능력과 업무 이해도를 높여준다. 토론을 통해 자연스럽게 상대편을 배려하고 이해하는 문화가 형성된다. 토론에서는 다른 사람의 생각을 확인하면서 책에 대한 이해는 물론 사물을 보는 눈이 깊어지게 된다. '무너리'는 2003년 5월 현대오일뱅크 사내에 자발적으로 만들어진 독서클럽이다. 2003년 9월 사장까지 참여하면서 회사에 독서경영 체제를 마련하는 계기를 제공했다. 한 달에 두 번 점심식사 시간을 이용해 열리는 독서토론에서는 CEO에서 사원에 이르기까지 격의 없이 많은 대화를 나눈다. 이로 인해 사내 회의 문화 수준이 바뀌고 있다.

자발적 학습문화를 형성한 이랜드는 회사 4대 경영이념 중 하나로 '직장은 인생의 학교다' 라고 강조한다. 독서경영을 지식경영 체제로 전환한 2000년 이후 이랜드에서는 누구도 책 읽기를 강요하지 않는다. 독후감을 써내도록 하거나 필독서로 승진 시험을 치르는 일도 더 이상 없다. 하지만 출근하는 이랜드 직원들 가방에는 책이 한 두 권씩 넣어져 있다. 매년 회사가 보완해 발표하는 필독서에 나오는 표현과 단어, 개념을 알지 못하면 대화에 참

여할 수 없고 보고서를 읽는 데 불편함을 느껴서만은 아니다. 직원들 스스로 독서경영을 통해 개인의 지적수준과 역량이 높아진 것을 알기 때문에 학습에 대한 욕구가 자연스럽게 형성되고 있다. 독서경영을 도입한 회사들에서는 학창시절 때보다 입사 후 더 많은 책을 읽었다고 하는 직원들이 많다. 학교 졸업 후 오랫동안 책을 손에서 놓았던 탓에 초기에 적지 않은 어려움도 있으나 독서가 회사 문화로서 정착하면 창의력을 발휘하고 생산성을 높이는 데 기여한다. 회사가 직원들에게 평생 학습의 기회를 제공함으로써 회사 분위기가 바뀌고 직원들이 주인의식을 갖게 한다.

기업문화를 바꾸는 독서경영 동양기전 전 직원은 회사가 정한 필독독서를 읽고 12명 안팎의 팀을 구성해 토론한다. 회사는 '독서지도사'를 뒤 직원들의 책읽기를 전문적으로 지도하고 있다. 필독독서 외에 자유 선택도서 목록에서 두 권을 골라 읽고 독후감을 제출한다. 동양기전에서 독서경영은 단순히 책 읽기가 아니라 입사에서 승진에까지 영향을 미치는 기업문화이다. 노사가 임금협상으로 팽팽한 줄다리기를 벌이는 자리에서 임직원이 함께 읽은 이청준 씨의 소설 《당신들의 천국》 문구가 인용된다. 소록도에 천국을 세우려는 조백천 대령의 신념이 어떻게 왜곡되어 해석되는지를 노사가 함께 이해하면서 토론의 중요성을 인식하기 때문에 양측 대화는 주제가 명확하다.

독서경영은 기업문화를 바꾼다. 구성원이 책을 읽고 경험과 지식을 쌓는다. 토론을 통해 수준을 높이고 구성원 간에 가치와 아이디어를 공유해 간다. 조직 구성원은 지적 수준과 역량을 높이고 회사 발전을 위한 행동방안 등을 모색하며 궁극적으로 회사가 지향하는 경영이념과 비전을 공유하게 된다. 특히 독서경영이 조직에 뿌리를 내리면 개인이나 기업 조직에는 새로운 패러다임이 형성된다. 회사 자체가 하나의 학습조직으로 거듭나면서 구성원과 조직이 한 단계 수준을 높이는 것은 물론 구성원과 조직 관계가 새롭게 정립된다. 기업조직 차원에서는 토론문화가 형성되고 부서 간 장벽이 없어지면서 공유의 문화가 만들어 진다. 개인의 경험과 지식, 아이디어, 노하우 등 정보가 기업 내에 축적되고 조직 내로 전파되면서 경쟁력을 갖춰 간다. 회사가 새로운 경영시스템을 도입하면서 직면할 시행착오를 줄이고 이념과 비전을 구체화하는 데에도 크게 기여할 것이다. 지적 자산이 조직 차

원에서 관리되므로 핵심인력의 퇴사에 따른 업무 공백을 줄여 준다.

### 한국적 독서경영의 고민

이와 같은 독서경영의 효과에도 불구하고 독서경영을 기업경영 전략으로 채택한 기업들은 많은 고민을 안고 있다. 어떻게 하면 독서를 개인 활동 차원을 넘어 조직 활동으로 확산시킬지, 어떤 독서경영 프로그램을 만들지, 직원들이 자발적으로 참여할 수 있도록 어떤 동기유발과 유인책을 줄지, 이를 통해 기업이 어떻게 창조적인 기업 문화를 만들어가고 지식 경쟁사회에서 '계속기업'으로 성장해 갈지 등에 대한 고민이다. 독서경영 도입 현장 가운데서 있는 실무자들의 고민은 해당 기업이 처한 현실에 따라 스펙트럼이 모두 다르다.

사내에 11개의 자발적 독서토론 모임을 가진 현대오일뱅크가 독서경영을 통한 지식의 창출, 축적, 공유를 촉진시킬 수 있는 제도적 장치 마련에 대한 고민을 품고 있다면 이메이션코리아는 강압적인 독서경영 방법론에서 벗어나려다 보니 경영 접목의 문제가 생겼다.

전통적 기업문화도 독서경영의 걸림돌로 작용한다. 직급 위주의 기업문화에서 생동감 있는 토론에 이르는 과정까지 겪어야 할 어려움이 적지 않다. 한국 기업에 혈연, 지연, 학연 등 개인 네트워크는 여전히 무시할 수 없는 문화이다. 이런 상황에서 가치 있는 정보의 교류는 이해관계자 중심으로 흐를 수밖에 없다.

독서경영을 주도하고 있는 담당자들의 가장 큰 고민은 무엇보다도 유·무형의 성과를 계량화하기 어렵다는 점이다. 시간이나 돈이 투입되면 투자 수익률이 측정되어야 할 텐데 독서경영에서는 쉽지가 않다. 지식자산 가치가 '유통기한' 문제로 시간이 지나서는 지식으로서 효용성이 떨어질 수 있다. 어렵게 축적된 지식자산이 실제 기업 가치 상승으로 연결되고 있다는 확신이 서지 않는다면 독서경영의 강력한 후원자인 CEO의 열정도 식을 수밖에 없다.

### 한국적 독서경영의 길

독서경영을 내세운 기업들 중 적지 않은 기업은 지금도 독서경영에 대한 방향성을 설정하지 못하고 방법론적 고민에 집착하는 사례가 많다. 어떤 기업은 열심히 구성원에게 책 읽기 과제를 내주고 감독자로서 독서 여부를

철저하게 점검하고 확인한다. 어떤 기업은 책을 읽고 토론 모임을 갖지만 기업 차원의 지적 자산으로 축적하는 과정을 생략하고 있다. 또 어떤 기업은 '독서'와 '경영' 접목에 대한 고민 없이 독서의 재미를 더해 줄 수 있는 온갖 아이디어를 짜내는 데 시간과 비용을 낭비하고 있다.

지나친 방법론적 고민은 '독서경영'을 위한 '독서'가 아니라, '독서'를 위한 '독서경영'으로 흘러버리는 오류를 범할 수 있다. 그동안 우리 기업은 외국의 경영방식에 최고 가치를 두고 그들을 따라가느라 숨 가쁘게 달렸다. 벤치마킹, 아웃소싱, 다운사이징, 전사적 품질관리, 적시생산시스템, 지식경영, 블루오션 전략 등. 한양대 유명만 교수(지식생태학자)는 이를 두고 "한국이 선진국에서 성공한 경영혁신 전략과 기법의 실험장이라는 인식을 지우기 어렵다"고 지적했다.

하지만 독서경영은 우리가 개념과 모델을 만들어 가는 기법이다. '독학기사(讀學記思)'라는 말이 있다. 즉 '읽고 배우고 기록하고 생각하라'는 말이다. 책을 통해 아이디어를 얻고, 책을 통해 경영상의 문제를 해결하려는 노력을 집단적으로, 그리고 지속적으로 전개하는 기업과 그렇지 않은 기업의 차이는 날이 갈수록 심각한 격차를 보일 것이다. 독서를 통한 지식과 지혜의 습득, 그리고 이를 경영활동에 접목하는 것은 굳이 독서경영에 대한 이론적 근거와 토대가 없더라도 얼마든지 가능한 일이다. 독서경영이 지식경영, 감성경영, 윤리경영, 나눔경영, 문화경영 등처럼 추상적인 개념만 던져 주고 유행처럼 한 시대를 풍미하다가 사라질 지, 우리 기업의 강력한 성장엔진으로 자리매김할 지는 우리 기업과 구성원들의 노력에 달려 있다. 한국적 독서경영이 나아가야 할 방향은 우리 모두가 함께 만들어 가야 할 것이다. **☞**

이 글은 지난 11월 30일, 한국출판연구소가 주최한 출판포럼 '책 읽는 기업, 왜 독서경영인가'에서 발제한 것을 발제자와 한국출판연구소의 허락을 받아 게재합니다.