

戰略革新노트*

김 홍 원
현대경제사회연구원 책임연구원

일 본기업에 있어 1970~80년대는 급속한 경제성장 노선을 타고 매출의 극대화라는 분명한 목표를 향해 노력해 가는 시기였다. 그러나 일본이 세계의 경제 대국으로 뛰어올라 이제는 지표로 삼을 구체적인 대상이 사실상 없어졌다. 시장이 점차 성숙화하는 속에서 종래 업종간의 경계를 넘은 기업간·국가간 경쟁이 치열하게 됨으로 해서 이제까지의 방식으로 미래를 극복해 간다는 것이 점점 어렵게 되었다.

일본의 제조업을 세계적으로 크게 발전시켰던 원동력에는 TQC(全社적 품질관리), 사무합리화 등의 경영혁신이 있었다. 그러나 이제는 단지 생산성 향상이나 효율화만으로는 경쟁을 극복할 수 없는

* 三菱總合研究所 經營컨설팅부, 牧野 昇 監修(戰略革新ノート) 1992. 東京: 中央精版印刷株式會社
이 책은 국내에 번역서 「전략혁신노트」(김순호譯, 이목재, 1993. 5)로 출간되었다.

시대가 되었다. 全社的인 차원의 기업 중 장기 전략 계획·방향이 무엇보다 중요하게 인식되고 있다. 기업의 현재위상을 정확히 분석하고 앞으로 나아갈 방향을 제시해야 한다.

이에 三菱總合研究所 경영컨설팅부가 소프트웨어 시스템형 경영방법을 소개하고 있다. 이 책에서는 기업이 어떻게 하면 이 시대에 적합한 기업철학과 명확한 전략 방향을 가지고 나아갈 수 있을 것인가, 그 주체는 누구여야 하는가에 대해 서술하고 있다.

기업의 경영전략, 의사결정 등이 명확한 방향을 가지기 위해서는 단지 여러 가지 환경분석을 통해 도출하는 하드 시스템형 방법으로는 안된다는 것이다. 기업의 독자성 있는 방법이 필요한 것이다. 최고경영자 혹은 기업의 기획실 등 한정된 멤버의 분석에 의해서 추진하는 것이

아니라, 그 회사를 이끌어 가는 주요 인력들인 중간관리층이 모여서 토의하고, 그 결과를 중심으로 결정하는 것이 되어야 하는 것이다. 말하자면, 전략의 실제 실행자인 중간관리자 집단이 전략결정에 적극적으로 참여하는 「집단 창조」에 의한 방법이어야 한다. 미쓰비시연구소는 이 방법을 중간관리자들에 의한 소프트 시스템형 경영이라고 부르고 있다.

현재 일본에서는 이와 같은 경영방법이 점차 중요해지고 있다. 중간관리자 층은 평소 회사에서 중심적 역할을 할 뿐만 아니라 회사를 깊이 이해하고 있는 사람들이다. 이들이 막연하고 모호한 상태의 문제의식을 가진 상태로 모여 철저한 토론을 하고 그 불명확했던 것을 하나씩 가시적 형태의 전략으로 만들어가는 것이 바로 소프트 시스템 경영의 중요한 포인트이다. 대개의 기업은 평소 철저한 토론을 거쳐 하나의 방향설정을 할 만한 체제가 거의 없다.

미래를 향한 전략을 집약하기 위해서는 예를 들면, 10 명 정도의 중간 관리자들이 토의할 경우 최저 50 이상의 시간이 필요하다. 그 정도의 시간이 걸려야 각자의 머리 속에 하나의 공통된 이미지가 만들어질 수 있기 때문이다. 소프트 시스템형 방법을 추진해 가다보면 흥미있는 것은

일정한 단계에 돌연히 하나의 컨센서스가 형성되는 경우가 많다는 점이다. 그때까지 활발히 토론되고 있던 것들이 어느 멤버의 발언이나 새로운 관점의 제시로서 갑자기 움직이기 시작하는 것이다. 그것도 대부분의 멤버가 동시에 「이것이면 되겠다」하고 확 트이는 생각을 갖게 되는 것이다. 이와 같이 해서 얻어진 컨센서스와 더불어 환경 분석도 체크해 보아야 한다. 하드 시스템형 방법에서는 환경분석이 제일 먼저 이루어졌지만, 소프트 시스템형에서는 방향설정이 결정된 후에 마지막으로 체크되는 것이다.

일본기업의 특성으로는 현장에서 분리된 형태의 톱 다운방식으로는 움직이지 않는다. 구미기업의 경우에는 권한과 책임이 조직에 의해서 명확히 되고 있어 톱 다운방식으로 움직일 수가 있으나 일본기업을 움직이고자 하면 이러한 소프트 시스템형 경영방법들이 필요하다고 이 책의 저자들은 주장하고 있다.

21세기를 향한 경영에 있어서는 중간관리자들의 능력이 더욱더 중요한 의미를 갖게 될 것이다. 소프트 시스템형 경영방법을 활용해서 기업전략 책정과 의사결정에 성공한 기업이라면 틀림없이 새로운 Excellent Company로서 성장해 갈 것이다. ♣