

아산(峨山) 정주영(鄭周永)의 'I-We형' 경영철학 연구 유학정신과 기업경영의 융합

A study on A san Chung Ju-Yung's 'I-We' Management
Philosophy model
Harmony between Confucius Spirit and Corporate Management

권상우(계명대학교 교양교육대학 교수)

〈목 차〉

국문 초록

- I. 오늘날 왜 아산의 기업경영인가?
- II. 아산의 한국형 경제사상-서구의 시장경제와 유가의 가치관
- III. 아산의 경영이념-민간기업과 보국주의의 결합
- IV. 아산의 조직관리-분업과 조화의 결합
- V. 아산의 기업경영윤리-효율성과 유학의 윤리
- VI. 아산 기업경영의 현대적 의의

참고 문헌

〈국문 초록〉

아산은 한국의 대표적인 기업가이다. 그는 어린 시절 유학경전을 접한 적이 있을 뿐만 아니라 기업 활동을 하면서 유학정신의 중요성을 자주 언급하기도 하였다. 그가 유학정신을 중시한 가치관은 그의 기업운영 전반에서도 찾아 볼 수 있다. 실제로 그의 기업 운영 방식에는 유학의 공동체 의식을 계승하고 서구의 개인주의 시장경제를 수용하면서 양자를 결합하려는 노력을 엿볼 수 있다. 우리는 이러한 그의 기업경영을 'I-We형' 경영기업으로

칭해 보고자 한다. 그의 ‘I-we형’ 기업경영의 특징은 다음과 같다.

첫째, 아산은 서구의 시장경제를 수용해 기업경영의 합리성과 효율성을 높이려고 하였다. 하지만 기업의 조직운영에서는 유학의 상호보완적인 공동체 의식을 강조하고 있다. 그래서 그의 기업경영의 특징을 서구적 방식과 유학이 결합되어진 형태로 규정해 볼 수 있다.

둘째, 그는 국가주도적 기업경영을 비판하면서, 기업의 자율성과 창의성을 강조하는 민간기업주의를 주장하였다. 그렇다고 유학의 가치관을 부정하지도 않았다. 그는 기업을 운영하는 궁극적 목적을 서구 기업과 같이 기업의 이익 획득에 두지 않고 국가 전체 발전에 두면서 유학의 공동체 의식을 반영하고 있다. 그래서 그는 ‘보국주의(報國主義)’를 경영목표로 삼고, 민간기업주의를 경영전략으로 삼으면서 양자를 결합하고자 있다.

셋째, 아산은 기업 발전을 위해 분업과 경쟁을 중시한다. 그러나 분업과 경쟁은 개인과 개인, 집단과 집단 간의 갈등을 초래하면서 효율성을 저하시킬 수 있다. 그래서 아산은 유학의 화(Harmony) 사상을 계승하면서 구성원이 각자의 직분(本分)을 다하면서 조화할 수 있는 조직체를 기업 목표로 삼았다.

넷째, 아산은 시장경제의 효율성과 합리성을 인정하면서 경제윤리를 정립하고자 한다. 이를 위해 아산은 유학윤리에 주목한다. 유학은 한국인의 정서에 부합할 뿐만 아니라 조직 질서, 경제윤리, 가치관을 지니고 있기 때문이다. 그래서 그는 시장경제와 유학의 경제윤리를 결합해 새로운 기업경영 모형을 구축하고자 하였다.

〈주요어〉 아산 정주영, 유학, 시장경제, 민간기업, 보국주의, 조화, 분업, 신용, 근검, 절약

I. 오늘날 왜 아산의 기업경영인가?

최근 한국근대사에 대한 평가 작업이 다방면에서 진행되고 있다. 한국 근대사에서 가장 주목할 분야로 선진화와 민주주의를 들 수 있다. 근대화의 논의에서 산업 선진화와 한국 민주주의에 대한 논의는 빈번하게 이루어졌지만, 한국경제를 선진화 반열에 올려놓은 기업인에 대한 평가는 소홀히 다룬 경향이 있다. 세계 최빈국에서 세계 13대 경제대국으로 성장한 사례는 동서고금을 막론하고 쉽게 찾아 볼 수 없다. 이런 한국의 경제 발전은 현대 경영의 대부라 불리는 피터 드러커(Peter Ferdinand Drucker, Peter Drucker)는

“한국의 경제발전을 제외한다면 20세기의 역사는 없다”라고 평할 정도로 ‘기적의 역사’라고 할 수 있다. 한국은 빈번한 자원 하나 없는 최빈국에서 경제 발전을 이룩할 수 있었던 배경에는 한국의 1세대 기업인들의 열정과 결단의 기업가 정신이 있었기 때문이다. 그래서 한국 근대사는 한국 기업인의 기업가 정신과 그 경영방식을 벗어나서 이해될 수는 없다. 이런 의미에서 한국의 대표적인 기업인 현대그룹의 창립자인 아산의 기업경영 방식을 조명해 보는 것은 매우 중요하다.

아산 정주영에 관한 연구 성과를 일별해 보면, 기업가 정신, 경영전략, 사회복지사업, 한국형경제모델 등에 관해서는 이미 많은 연구 성과가 있지만, 아산과 유학 관련성에 관한 연구 성과는 흔히 볼 수 없다. 아산은 전통문화에서 서양의 근대문명으로 전환하는 과도기에 태어나 활동한 기업가인 만큼 아산 연구에서 유학적 요소를 배제할 수는 없어 보인다.¹ 실제로 아산은 6세가 되던 해인 1921년 3.1 민족독립운동이 일어날 무렵 서당에서 3년 간 『千字文』, 『童蒙先習』, 『小學』, 『大學』, 『孟子』, 『論語』, 『唐詩』 등을 배웠으며, 그 곳에서 유학정전을 열심히 암기하고 뜻을 익히면서 훈장선생님 앞에서 외어 보이기도 하였다고 한다. 그러나 그는 그 당시에는 학문 글귀의 진정한 의미를 이해하지 못하였지만 그 이후 성장하면서 깨달았다고 술회한 적이 있는데, 이러한 그의 언급에서 유학적 이념들이 기업 경영에도 반영되어 있으리라 쉽게 짐작해 볼 수 있다. 실제로 그는 기업경영에서 공동체정신, 협력, 사업보국주의, 인간존중주의, 근검절약정신, 신용제일주의 등을 강조했는데, 이는 유학사상과 관련이 있어 보이며, 또한 현대그룹의 경영전략 개요도인 ‘ASANISM’에도 유학정신의 영향인 것으로 보이는 내용이 있다. 그래서 아산의 기업경영에서 유학이 아산의 기업경영에 어떻게 투영되어 있으며, 그의 기업 활동에 어떠한 의미를 지니는지에 관해 논의해 볼 필요가 있다.

위에서 언급한 아산의 행적은 비단 아산뿐만 아니라 한국 1세대 기업가들에게서 쉽게 찾아 볼 수 있었다. 1970, 80년대 儒敎문화에 바탕을 둔 동북아시아 기업은 전대미문의 경제적 가치를 창출하면서 유학문화와 경제발전은 세계인의 주목을 받았다. 동북아 경제 발전은 한국의 경영학자나 일부 미국학자들은 儒敎문화가 한국을 비롯한 동북아시아 기업경영에 영향을 미쳤기 때문으로 보면서, 동북아 자본주의를 ‘儒敎자본주의’라 칭하기도 하였다. 하지만 유학문화는 세계금융위기를 맞게 되면서는 오히려 동북

¹ 정주영, 『아산 정주영 연구』, 아산의 기업가적 소질은 그의 유교적인 생활환경 속에서 찾을 수 있다. p. 149

아 지역의 경제 위기를 초래한 주범으로 간주되기도 하였다. 儒敎문화는 기업경영에서 국가주도, 집단주의, 복종과 종속, 연고주의 등의 현상으로 나타나게 된다. 이런 유형의 경영방식에서는 조직의 안정성, 업무배분의 효율성, 자발적 복종심, 성실, 근면, 책임감 등의 긍정적인 요소를 지닐 수 있다. 하지만 비효율적인 인사관리, 무사안일주의, 상하의 위계질서로 인한 근로자의 창의력 저하 등 부정적인 요소도 있다. 부정적 요소는 특히 창의성과 조직전체를 아우르는 지식경영이 중요시되는 21세기에 기업의 발목을 잡는 걸림돌이 될 수 있다. 위와 같은 이유로 자연스럽게 儒敎식 기업 경영은 설자리를 잃고, 효율성을 바탕으로 하는 서구식 경영이 주류를 이루게 되었다.

서구의 경영방식은 개인주의 문화를 토대로 형성됐다. 서구의 방식이 개인의 자율성과 효율성 면에서 儒敎적 경영방식의 문제점을 상당 부분 해소할 수 있었던 것은 부정할 수는 없다. 그러나 아쉽게도 지나치게 효율성을 추구한 서구적 경영방식은 한국 문화와 충돌하면서 기업 경영에 여러 부작용을 초래하고 있다. 한국의 기업은 儒敎적 가치의식과 대가족제도라는 독특한 문화적 토대에 근거해 형성됐고, 이는 서구의 합리적, 개인주의적 전통과는 근본적으로 차이가 있다. 이런 문화적 기반을 무시하고 서구의 가치만을 받아들이는 것은 기업 내부에서 매우 큰 마찰과 갈등을 일으킨다. 선불리 종신고용제를 폐지하고 성과주의를 도입했다 조직의 성과만 떨어진 일본 기업들이 대표적인 예가 될 수 있다. 그래서 최근 한국의 기업경영에 있어서 이 문제를 해결해야 할 필요성이 절실하다. 즉, 儒敎적 집단주의적 경영(‘we형’ 경영)의 한계를 직시하면서도 서양의 개인주의적 경영(‘I형’ 경영)의 문제 또한 극복할 수 있는 새로운 동북아 고유한 경영모델(‘I-We형’ 경영)이 정립해야 할 필요가 있다. 이런 점에서 포스트 儒學자본주의²(이하 ‘동북아 경영모델’이라고도 칭함) 기획이 절실히 요구된다.

위와 같은 문제의식에서 아산의 기업경영을 논의해 볼 필요가 있다. 유학과 기업경영

² 이 글에서는 유학자본주의의 ‘유교’와 ‘I-We형’ 기업경영에서의 ‘유학’을 구분하고자 한다. 유교는 동북아시아 전통 사회의 문화체계를 의미한다면, 유학은 공자, 맹자 등의 유학자가 추구한 이상적 가치체계를 말한다. 유학이 동북아 전통사회에서 국가이데올로기로 작용하면서 국가주도적인 문화, 전체주의적인 문화의 이론 도구가 되었으며, 이러한 전체주의 유교문화는 근대이후 기업문화에 영향을 미치면서 국가주도적인 기업문화, 수직적인 권력문화, 연고주의문화를 초래하게 되었는데 이를 ‘유교자본주의’라고 한다. 그러나 유학이 추구하는 이상적인 사회는 실제로 위와 같지 않다. 즉 유학은 오히려 개체와 전체, 사익과 공익의 결합, 민본주의 정치를 추구한다. 그래서 아산의 경영철학은 유교 중심의 자본주의, 유교자본주의가 아니라 유학 중심의 자본주의이라고 할 수 있다.

의 관계는 아산도 일찍이 언급한 바 있었다. 아산은 미국 기업가를 선호하는 한국청소
 년들에게 선비들이 한국 기업의 주체이며, 한국기업가들의 도덕적 소양이 미국 기업가
 들보다 낫다는 말을 한 적이 있다. 이는 한국의 기업 경영이 유학과 밀접한 관련성이
 있음을 암시한다. 하지만 그의 기업 경영방식을 보면 반드시 ‘儒敎 자본주의(WE형)’이라
 고 보기는 어렵다. 이는 아산의 다음과 같은 언급에서도 알 수 있다.

공공의 이익과 사유 재산 제도를 기반으로 한 자유 기업주의의 조화가
 오늘날 우리 나라의 자유 기업주의 경제 체제의 가장 큰 과제이다. 공공의
 이익 추구만을 강요하면 기업의 창의와 능률은 저하될 우려가 있고, 공공성
 이 소홀해지면 개인의 이익만 지나치게 강조되어 사회 통합에 균열이 생기
 고, 중국에는 최대다수의 불이익으로 귀결되고 만다.³

위에서 알 수 있듯이, 아산은 서구의 개인주의적 경영과 집단주의적 경영 양측의
 한계를 모두 지적하면서 두 경영방식의 한계를 극복해야 한다고 주장한다. 그래서
 그는 국가주도형 경제체제를 부정하면서 민간기업주의를 주장한다. 하지만 그는 서구
 의 민간기업과는 달리 경영목표를 국가 발전에 두었다. 그의 이러한 경영방식은 유교자
 본주의자의 기업경영과 다를 뿐만 아니라 서구의 개인주의적 경영과도 다르다. 아산은
 오히려 두 유형의 방식을 결합하는 형태의 기업경영방식을 주장하였다. 그는 한국형
 경제발전은 동양적인 가치관만으로 부족하며, 또한 서구의 시장경제제도만으로도 어
 렵다고 본다. 그래서 그는 한국의 경제발전은 유교문화권의 가치체계와 서양 문명권의
 기술체계가 결합되어진 과정에서 나타난 현상으로 이해한다. 그리고 이런 한국형의
 경제발전 모형은 아산의 기업경영에서도 쉽게 찾아 볼 수 있다. 그래서 그의 기업경영
 방식은 동북아의 새로운 경영모형을 정립하는데 도움이 될 수 있다. 그래서 본 연구에
 서는 아산의 경영방식을 규명해 보고자 함을 목적으로 한다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해서는 아래와 같은 구체적인 문제에 관해 논의해
 보고자 한다.

우선, 아산과 유학의 관계성에 대해 충분히 논의가 있어야 한다. 아산은 위에서 언급

³ 정주영, 『이 땅에 태어나서』, 솔출판사, 1998, p. 377.

한 바와 같이 어린 시절에 유학을 배웠다고 자술한 적이 있다. 儒敎는 실제로 특정한 지식을 습득하는 학문이 아니라 일상생활에서 실천하면서 자신의 인격을 완성해 나가는 학문이다. 그래서 유학은 경전을 공부하는 것도 중요하지만 일상생활에서 삶의 이치를 배우는 것도 중시한다. 그렇다면, 아산은 전통사회에서 근대사회로 이행하는 전환기에 성장하고 활동한 사람으로서, 그의 내면에는 유학적 가치관을 지니고 있었을 것으로 보인다. 그리고 이러한 유학적 가치관은 그의 기업 활동에서 투영되었으리라 보인다. 그래서 그의 기업 경영에 유학이 어떠한 의미를 지니고 있는지에 대해 살펴보고자 한다.

둘째, 아산은 기업 경영에서 유학적 이념과 기업경영전략을 어떻게 결합하고 있는지를 살펴보고자 한다. 아산은 기업을 경영하면서 서구의 자유경제체제를 그 누구보다도 중시하였다. 앞에서 언급한 바와 같이 아산은 국가 경제가 발전하기 위해서는 기업의 자율성과 시장의 원리를 강조하면서 국가주도형 경제체제에 대해서는 부정적이었다. 그래서 그는 기업의 목적을 정부의 간섭 없이 자율적으로 질 좋고 값싼 상품을 생산해 국민에게 제공해 주는 것에 있다고 보았다. 그리고 이를 위해서는 기업과 경영의 혁신, 그리고 기업 간의 경쟁체제를 강조하였다. 그러나 아산은 경영이념에 있어서는 오히려 협력, 상생, 공동체의 발전과 같은 儒學적 가치를 중시하고 있다. 표면적으로는 양자는 상반된 행위인 것처럼 보이지만 아산은 이 양자 모두를 중시하였다. 그렇다면 아산은 기업경영에서 이 양자를 어떻게 결합하고 있는지를 살펴볼 필요가 있다. 그래서 그는 儒學을 시장경제체제와 어떻게 결합시키고자 하는지에 대해 탐색해 봄으로써 유교자본주의나 서구와 다른 형태의 경영모델을 규명해 낼 수 있다.

셋째, 아산의 'I-We형' 경영에 근거한 동북아 경영모델이 현대 자본주의 경제체제에서 어떠한 의의가 있는지를 논의해 보고자 한다. 최근 자본주의 경영체제는 신자유주의에 철학적 토대를 두면서 효율성을 최고의 가치기준으로 삼고 있다. 이로 인해 어느 특정 국가와 기업의 생존은 경제적 효율성의 高低에 의해 결정되어 지고 있는 상황이다. 이런 현실인식에서 볼 때 아산의 경영모델이 비록 효율성을 부정하지는 않는다고 하더라도 효율성만을 추구하는 자본주의적 경제체제에서 과연 어떠한 의미를 지닐 것인가에 대해 논의해 보고자 한다.

Ⅱ. 아산의 한국형 경제사상: 서구의 시장경제와 유학의 가치관

아산이 어린 시절 유학과 관련된 기억을 언급한 적이 많다. 그가 그 당시 유학을 어떻게 이해했고, 그의 가치관 정립에 어떤 영향을 미쳤는지에 대해 알 수는 없다. 그러나 그는 기업을 운영하면서 어릴 시절 배운 유학의 의미를 깨닫게 되었다고 하였고, 또한 기업경영에도 유학과 관련된 내용이 있다. 그렇다면, 아산은 유학을 어떤 방식으로 기업경영에 반영하였는가? 이 논의는 그의 기업경영 특징을 이해하는데 매우 중요하다. 기업가의 가치관은 그의 경영행위 전반에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 그러나 그는 학자가 아닌 기업가 신분으로서 유학과 기업경영에 대해 논리적이고 체계적인 논의가 부족한 것은 당연하다. 그래서 이에 관한 그의 생각은 그가 남긴 단편적인 자료와 그의 기업경영 행위를 통해 살펴볼 수밖에 없다. 이러한 자료에 근거해 아산의 서구 근대의 시장경제와 유학의 관계성을 논의해 보고자 한다.

한국은 서구의 시장경제를 수용하면서 급속하게 성장할 수 있었다. 아산은 한국형 경제발전에 대한 다음과 같이 평가한다.

한국의 경제발전은 선진 자본주의 국가의 경제발전의 경험과는 달리 운명 공동체로서의 국민적 합의, 자기희생을 전제로 한 목표주의에 그 특성이 있습니다. 이와 같은 한국 경제 개발의 특성은 동양 문화권의 가치체계와 서양 문명권이 기술체계를 접합시키는 과정에서 나타난 것이며, 전통과 민족적 자존을 유지 발전시키면서 경제사회의 근대화를 촉진하는데서 연유한 것이라고 할 수 있습니다. 앞으로 80년대는 우리 온 국민이 힘을 합하여 이런 한국형 경제개발을 정착화시키는 시기가 되어야 하겠습니다.⁴

아산이 위에서 언급한 서구문명은 서구 근대자본주의를 의미한다면, 동양문화의 특징은 공동체의식으로 이해된다. 아산은 한국사회는 해방 이후 서구 근대의 시장경제를 적극적으로 수용하였지만, 서구의 시장경제와는 다른 특징을 지니고 있다고 본다.

⁴ 정주영, 『이 아침에도 설레임을 안고』, p. 209.

시장경제는 근대 유럽에서 시작되면서 형식상에서 거의 모든 나라가 받아들여졌지만 반드시 모든 나라에서 잘 운용되었다고는 볼 수 없다. 하지만 한국에서는 서구의 근대 자본주의가 성공적으로 정착하였다. 이는 한국인이 피동적인 태도가 아닌 능동적인 자세로 서구 자본주의를 수용하였기 때문이다. 이러한 수용태도는 아산의 위의 언급에서도 알 수 있다. 아산은 한국 경제의 특징을 운명공동체로서의 국민적 합의와 자기희생을 전제로 하는 목표주의에서 찾고 있다. 이는 결국 한국인의 공동체 의식이 뒷받침되었기 때문에 근대적 자본주의가 정착할 수 있었음을 의미한다. 이러한 과정에서 이 양자는 어떻게 결합되었는가? 실제로 이 문제는 아산만이 아니라 근대 이후 동북아시아인의 핵심주제이기도 하다. ‘동도서기(東道西器)’, ‘중체서용(中體西用)’, ‘화혼양재(和魂洋才)’ 등의 용어는 동양의 가치관과 서구문명의 관계를 어떻게 설정할 것인가에 관한 용어이다. 그러나 대부분의 학자들은 학술적인 차원에서 정당성만을 논하면서 구체적으로 어떻게 실천해야 하는가에 관한 논의는 부족하다. 그러나 아산은 구체적인 산업현장에서 서구의 경제적 합리성과 유학의 공동체주의의 관계 문제를 구체적인 산업현장에서 다루었다. 그래서 그의 기업경영에서 시장경제와 유학의 관계에 관한 논의는 한국근대화를 이해하는데 매우 중요한 자료가 될 수 있다.

그래서 아산은 ‘儒敎를 속에서 우리 규범 정립해야’라는 소제목을 달면서 유학의 중요성을 언급하기도 하였다.

우리 사회에서는 전통적인 儒敎사상이 부의 축적을 부정적으로 본다는 점을 강조하고 있으나, 儒敎에서 보는 근검과 질서, 동양적 조직사회의 윤리와 논리는 우리가 창조적으로 계승 발전시켜 오늘 우리 산업사회의 지도윤리로 삼기에 부족함이 없다고 봅니다. 이같은 가치관의 문제가 하루아침에 어떻게 해결될 수는 없을 것입니다만 정치뿐만 아니라 사회 각계 모든 분야가 공동의 관심사로 해서 노력을 다해야 할 줄로 압니다.⁵

아산이 유학사상은 부의 축적을 부정하였다고 언급하고 있지만 유학사상에는 부 자체를 부정하지는 않는다. 공자는 “부유함을 추구해도 되는 것이라면 비록 채찍을

⁵ 위의 책, pp. 187~188

wq고 길을 트는 천한 일이라도 나는 하겠다. 하지만 추구해서는 안 된 것이라면 내가 좋아하는 바를 따르겠다”⁶라고 하였다. 공자의 이 구절에서는 富를 천하게 여기는 것처럼 보이지만 실제로는 그렇지 않다. 공자가 富 자체를 부정한 것이 아니라 富 획득의 도덕성과 정당성을 강조하고자 했을 뿐이다. 이는 맹자사상에서도 알 수 있다. 맹자 또한 “일정한 재산이 없으면, 일정한 마음이 없다”⁷라고 하여 부가 오히려 도덕의 근거가 될 수 있음을 강조하고 있다. 하지만 유학에서는 도덕적 가치를 궁극적인 가치로, 경제적 가치는 도덕을 실현하기 위한 수단으로만 간주하면서 서구와 같은 경제적 효율성이나 합리성에 관한 논의는 상대적으로 부족했다.

한국사회에서 경제적 효율성과 합리성이 중시된 배경은 서구에서 근대문명이 유입된 것에서 찾아져야 한다. 서구 근대의 민주화와 시장경제는 한국 사회를 발전시켰다고 볼 수 있다. 서구의 근대 자본주의는 중세에서 벗어나 개인주의의 등장으로 볼 수 있다. 근대 이후 자본주의의 발전하면서 기업도 함께 발전하였다. 자본주의는 의사결정이 분화됨으로써 움직인다. 자본주의 경제의 특징을 사유, 영리, 자유라 말하였지만, 이것은 다르게 표현하면 사유재산제도와 영리의 추구, 자유에 의한 분권적인 의사결정이다. 모든 개인 기업이 재산을 늘리고 생활수준을 향상시키기 위해서 자유롭게 의사결정을 하며 영리활동을 한다. 더구나 이것은 시장에서 경쟁으로 효율성을 높인다. 합리성과 효율성의 추구는 자본주의의 시스템을 움직이기 위한 필수조건이다. 왜냐하면 이것을 추구하게 되면 분명히 경제가 발전하기 때문이다.

서구의 시장경제는 프로테스탄티즘의 윤리와 고전적 경제윤리에 근거하면서 경제발전을 이룩하였다. 청도교는 절대자인 신에 대하여 사람들은 각자가 개별자로서 직접 신앙하면서 신의 뜻에 부합하기 위한 덕목으로 근면과 절약 등의 윤리적인 덕목의 의미를 가질 수밖에 없다. 그러나 이런 경제윤리가 한국적인 상황에서 의미를 찾아볼 수 없다. 왜냐하면 한국인에게는 전통적인 가치관이 뿌리박고 있기 때문이다. 유학은 절대적인 신에 대한 관심보다는 인간 본위 사상이기 때문에 사람을 사랑하는 윤리를 강조한다. 기독교의 윤리는 개별자로서의 윤리인 데 비하여, 유학윤리는 공동체 즉, 가족집단 혹은 국가집단의 윤리가 될 수밖에 없다. 이러한 기독교와 유학의 궁극적인

6 『論語』, 「述而」 富而可求也. 雖執鞭之士, 吾亦爲之. 如不可求, 從吾所好.

7 『孟子』, 『梁惠王』, 無恒産, 無恒心.

관심의 차이가 존재한다.

그래서 아산은 한국은 새삼스럽게 외래문화인 개인주의의 가치관이나 행동양식을 조건 없이 받아들일 필요는 없다고 보았다. 생활의 편리라든가 경제를 발전시키기 위해 과학, 기술 등 문명의 요소는 계속 받아들이더라도 집단생활의 방식, 가치관, 행동원리 등에서는 전통을 살리는 편이 오히려 바람직한 것으로 생각했다. 그래서 아산은 서구의 시장경제를 수용한다고 하더라도 경제윤리는 유학사상에서 확립할 수 있다고 보았다. 아산은 유학이 경제적 효율성 측면에서는 비판받을 수 있는 여지가 있지만, 경제 발전을 일으킬 수 있는 윤리적 자원까지 부정할 필요는 없다고 보았다. 그래서 그는 한국사회는 경제발전에 있어서는 자본주의의 시스템이 합리성과 효율성을 받아들이면서도 인간관계에 있어서는 공동체 윤리를 계승하고자 한다. 그래서 유교 문화의 나라에서는 공동체 문화를 경제 질서 속에서 살리고 항상 인간존중의 정신을 계승하고자 하였다. 그래서 아산은 다음과 같이 말한다.

국제화의 추세 속에서 우리나라의 기업은 상호간 대내적으로는 경쟁자이면서 대외적으로는 협력자가 되어야 하며, 자기 기업만 잘 되면 그만이라는 사고방식은 버려야 하겠습니다. 또한 대기업과 중소기업의 관계도 서로 대척적인 것이 아니라 상호보완적인 공동발전의 관계가 되도록 산업조직을 개편하여야 할 것입니다. 노동력이 부족하게 됨에 따라 한국적인 노사관을 확고히 정립하여 기업가와 노동자의 공동운명체적 관계를 설정할 필요가 있습니다. 앞으로 국민경제의 발전방향과 일치하지 않는 기업은 중국에는 불이익을 자초하게 될 것입니다.⁸

아산은 서구 자본주의의 경제, 경영의 시스템을 도입해 기업을 합리적이고 또한 효율적으로 운영하고자 한다. 그러나 그 시스템을 현실적으로 움직이고 있는 사람들의 운영, 즉 집단관리에 있어서는 서구적인 방식보다는 전통의 윤리와 질서에 의한 상호보완적인 공동체 의식이 더욱 필요하다고 본다. 그러나 공동체 의식만을 강조하게 될 경우에는 개체의 자율성과 분권 등의 권한이 축소될 수 있음의 한계도 분명히 존재한다.

⁸ 정주영, 『이 아침에도 설렘임을 안고』, 「민간주도형 경제를 확립하자」, p.313

아산은 이러한 문제를 해소하기 위해 양자를 결합하는 것이 최근의 과제라고 말한다.

공공의 이익과 사유재산제도를 기반으로 한 자유기업주의를 조화시키는 것이 오늘날 자유기업주의 경제체제의 과제라고 할 것입니다.⁹

그는 개인주의에 근거한 자유기업주의와 사회 전체의 이익을 결합시키는 것이 최근 기업의 과제라고 하면서 양자의 결합에 관심을 가진다. 김일곤은 “이 양자는 서로 모순 되는 것으로 보이지만 제도나 조직의 운영에 있어서 분권의 합리성과 효율성, 거기서 일하고 있는 사람들의 가치체계로서 상호보완적인 공동체 의식은 충분히 양립할 수 있다. 전자는 제도 조직이라는 외형적이고 객관적인 사항이고, 후자는 실질적이고 주관적인 인간의 문제이기 때문에 양자의 조화는 성립한다”¹⁰고 보았다. 김일곤의 이런 주장은 정주영이 기업경영에서 찾아 볼 수 있다. 그래서 이 양자를 결합하는 경제활동을 하는 경우, 한편으로는 시장원리의 적용과 개방성이 보장되고, 다른 한편으로는 공동체의식의 전승과 전통성의 유지가 가능하게 되어, 경제는 올바른 건전한 질서를 유지하면서 계속해서 발전해 갈 수 있다.

위와 같이 아산은 서구의 합리성과 효율성을 추구하면서도 인간관계 즉 집단 관리에 있어서는 유학적인 가치관을 채택하고자 한다. 그래서 한국은 유학의 집단주의 문화를 가지고 가족 집단주의의 윤리와 질서를 살리면서, 국가의식을 고양시켜 경제 발전을 추진할 수 있다고 보았다. 동아시아 여러 나라도 서구적인 경제 경영의 시스템을 배우고 도입하고 있지만, 이 제도나 조직의 운영은 가장 합리적이고 또한 효율적이어야 한다. 그러나 그 시스템을 현실적으로 움직이고 있는 사람들의 운영 즉 집단관리에 있어서는 전통의 윤리와 질서에 의한 상조이고 공생적인 인간관계를 살릴 수 있다고 본다. 그래서 우리는 아산의 경영이념을 유학의 공동체의식으로 볼 수 있으며, 경영전략은 시장경제의 효율성의 관점에서 논의해 볼 수 있다.

⁹ 정주영, 『이 아침에 설렘을 안고』, 「민간주도형 경제를 확립하자」, p. 162.

¹⁰ 김일곤, 『동아시아의 경제발전과 유교문화』, 한울 아카데미, 2005. p. 230.

Ⅲ. 아산의 경영이념: 민간기업과 사업보국의 결합

아산은 서구의 시장경제를 수용하면서 유학의 공동체의식과의 결합해야 한다고 본다. 아산의 이런 생각은 민간기업과 국가의 관계에 관한 그의 입장에서 쉽게 이해될 수 있다. 신자유주의는 시장이 자율성에 의거해서 작동되어야 하며 국가의 불간섭을 주장한다. 그리고 유교자본주의에서는 국가 주도형 기업경영을 그 특징으로 한다. 국가 주도의 경제는 수정경제학에서 말한 바와 같이 국가가 시장경제에 일정부분 개입해야 한다고 본다. 그러나 아산은 두 입장과는 상이한 입장을 취한다. 아산은 신자유주의 경제체제를 수용하여 민간기업주의를 주장하면서도 기업경영의 목적에 있어서는 보국주의를 강조하였다. 그래서 이 장에서는 민간기업주의와 보국주의 관계를 중심으로 그의 경영이념을 살펴보고자 한다.

아산은 서구의 자본주의를 적극적으로 수용하면서 국가 주도의 기업경영을 비판하면서 민간기업주의를 주장한다.

어느 산업이고 자유경쟁속에서만 질과 가격에 있어서 국제 경쟁력을 가질 수 있는 것입니다. 정부가 기업 활동에 지나치게 관여해서 경쟁을 억제하고 기업을 보호 육성한다는 것이 얼핏 생각하면 좋은 결과를 가져올 것 같지만 실제에 있어서는 지나친 간섭 때문에 생산업종이 이권화되어서 결국 생산 활동의 진정한 발전을 저해하고 그 결과 만성적인 독과점을 가져오게 됩니다. 또 그 독과점 업체들은 경쟁자가 없기 때문에 시설과 기술을 개선하려는 노력을 기울이지 않아서 질과 가격 면에서 국제경쟁력이 현저히 저하되고 결국은 그 산업이 발전하지 못하게 됩니다. 이런 까닭으로 정부는 각 산업에 대한 지나친 간섭과 보호를 피하고 자유경쟁에 입각해서 민간주도로 기업활동을 하도록 정책방향을 잡아야 할 것으로 생각합니다.¹¹

정주영은 유교자본주의의 국가주도적인 경제계획을 비판하면서, 정부 중심의 기업은 비효율성의 측면만이 아니라 시장의 논리를 역행하는 것으로 이해한다. 아담 스미스

¹¹ 『정주영, 이 아침에도 설레임을 안고』, p. 77.

의 고전경제학에 의하면, 경제주체가 각자 자신의 이익을 위해 노력하게 되면 사회전체가 발전할 수 있다고 본다. 기업이 자신의 이익을 위해 노력할 경우에 보이지 않는 손에 의해 국가도 또한 자연스럽게 발전한다고 본다. 그래서 아산은 기업은 시장경제의 논리에 따라 자율적으로 기획해 상품을 생산하고, 가격을 책정하는 등 모든 영역을 결정하고 시행해야 한다고 본다.

하지만 아산은 시장경제체제가 빈부격차와 인간성 소외 등의 부작용을 초래하는 등 그 경제체제가 정당화될 수 없다고 본다. 공리주의자는 시장경제체제가 최대다수의 행복을 줄 수 있다고 하지만, 현대사회에서 시장경제는 전체보다는 소수자에게만 물질적인 혜택을 주면서 그 정당성이 힘을 잃고 있다. 그래서 아산은 이러한 시장경제체제가 지닌 한계를 극복하기 위해 국가 전체 발전을 기업 경영의 목표로 삼아야 한다고 본다. 이는 그의 다음과 같은 언급에서도 알 수 있다.

어떤 사람들은 현대의 성장을 더 큰 부자가 되려는 나의 욕심으로 볼지도 모르지만, 내 의식 속에 부자라는 단어는 없다. 기업가들은 대부분이 事業報國主義 이념으로 기업을 경영한다.¹²

정주영은 기업의 목적을 자아실현과 보국산업에 두고 있다. 서구에서 기업경영은 개인과 기업의 이익을 추구하는 경제행위이다. 하지만 아산은 기업을 자신을 닮고 국가를 부강하게 하는 장소로 이해한다. 아산은 기업을 자신의 이익 창출을 위한 수단이나 장소가 아니라 국민의 복지를 실현하는 곳으로 보면서 넉넉한 사람보다 넉넉하지 못한 사람에게 도움이 되는 공간이 되기를 바랐다.¹³ 그래서 아산은 “자유주의와 자본주의의 목적과 정신은 돈을 벌어서 나 개인 또는 내 가족만 풍족하게 살고 보자는 것이 아니다. 열심히 일해서 그 이윤으로 내 가정을 안정시키고 나아가서 사회에 기여하고 봉사하면서 인간답게 살고자 하는 것이 그 진정한 정신이다. 돈만을 목적으로 하는 고리 대금이라든지 은행 이자만을 받아서 재산을 불린다든지 하는 것은 진정한 자본주의가 아니다 그것은 악성자본주의이다”¹⁴ 라고 진정한 자본주의는 국가 공동체의 번영

¹² 고승희 외6명 『아산 정주영 연구』, 수서원, 1999, p.52.

¹³ 김교식, 『현대그룹 정주영』, 울곡문화사, 1986.

을 위해 노력하는 기업으로 보고 있다. 이러한 아산의 기업경영의 목표는 또한 신자유주의자의 기업윤리와 다르다. 이러한 경제목표는 유학의 공동체 중심의 경제관을 지니는 것과 크게 다르지 않다.

유학적 경제공동체는 타인의 아픔과 고통을 덜어 주는 것이 바로 경제행위의 근본적인 문제가 된다. 개인의 이익을 추구하기 위해 경제적 행위를 하는 것이 아니라 타인이 행복할 수 있도록 하는 것에 있다고 보인다. 이는 개인의 이익을 추구하는 서구 기업과 다름을 알 수 있다. 아산의 경영 목적은 유학의 이념인 ‘修己治人’, ‘成己成物’과 다르지 않다. 실제로 유학에서는 자신의 고결한 도덕성을 보존하는 차원을 넘어서 현실의 문제를 고민하고 이를 해결하기 위한 전략과 실천성을 지닌 인간상을 추구한다. 이는 宋代 유학자 범중엄(范仲淹)의 “천하의 근심에 앞서서 근심하고, 천하의 즐거움 뒤에 즐거워해야 하는”¹⁵ 자세에서도 알 수 있다. 이와 같이 유학은 자신의 인격 완성을 추구하지만, 그 완성은 반드시 백성들의 어려움과 고통을 해결하는 것에서 이루어져야 한다고 본다. 아산은 전통유학에서의 독서나 명상보다는 기업 경영을 통해 자신을 완성시키고자 하였다.

그는 국가가 발전하고 사회가 발전하기 위해서는 국민의 경제적 발전이 중요하며, 이를 기업이 담당해야 한다고 보았다. 아산은 “기업은 한 국가에서 가장 소중한 것 중의 하나입니다. 확실히 경제는 사회의 정치, 경제, 문화생활에 있어서 모든 발전의 출발점이 되고 있습니다. 기업이 발전해야 나라의 모든 분야가 발전할 수 있습니다. 이런 의미에서 우리 기업인들은 막중한 사회적 책임감을 가지고 기업발전에 혼신의 힘을 쏟고 있는 것입니다”¹⁶라고 하였다. 그는 기업이 시장경제의 주체이지만, 기업은 국가 경제 발전을 위해 노력해야 한다고 본다. 그래서 그는 시장경제를 국가 발전을 위한 수단 또는 과정으로 이해하고 있다. 그는 국가의 발전을 경영이념으로 보았다면, 시장경제는 그 경영이념을 실현하는 전략 또는 방법으로 이해될 수 있다.

아산의 경영목표는 한국을 부강한 나라로 만드는 것이다. 아산은 실제로 간척사업을 통해 한반도 영토를 확장하였고, 현대 계열의 중공업, 건설, 자동차사업 등을 통해

14 정주영, 『이 땅에 태어나서』, p. 396.

15 范仲淹, 『岳陽樓記』, “先天下之忧而忧, 後天下之樂而樂.”

16 정주영, 『정주영, 이 아침에도 설레임을 안고』, p. 345.

한국의 경제발전에 지대한 영향을 미쳤다. 이는 전통유학자가 추구한 가치와 다르지 않다. 『주역』에서는 성인은 천하의 일을 자기의 일로 간주하면서, 현실에 대한 우환의식을 지니고 현실적인 문제를 해결할 수 있어야 한다고 기록되어 있다.¹⁷ 유학사에서 보면, 성인은 인류의 발전을 위해서 그물을 만들고, 쟁기를 만들고, 활과 화살을 만들고 궁실을 짓고 문자를 만드는 등 기물을 제작하였다. 이러한 일을 한 것은 개인의 이익과 발전을 위한 것이 아니라 백성들의 복리를 누릴 수 있게 하기 위한 것이다.¹⁸ 전통유학자는 현실적인 문제, 즉 물질적이고 정신적인 측면에서 건강한 대동 사회를 건설하고자 노력하였다. 그래서 아산의 경영 이념은 儒學의 가치와 밀접한 관계가 있다고 볼 수 있다.

기업가가 국가 발전을 위해 기업의 발전을 추구하게 되면, 기업의 발전이 바로 국가의 발전이며, 국가의 발전이 개인의 발전이 될 수 있다고 본다. 정주영 회장이 슬로건을 만들어 현대중공업 선각장에 걸어놓은 “우리가 잘되는 것이 나라가 잘되는 일이며, 나라가 잘되는 것이 우리가 잘될 수 있는 일이다.”에서도 알 수 있다. 즉 기업의 발전은 국가 발전의 전제가 되며, 국가 발전은 기업 발전의 전제가 된다고 본다. 이러한 양자의 관계는 기업의 발전이 국가의 발전의 전제라는 자본주의 시장경제와 국가의 발전이 개인의 발전의 전제가 된다는 유학자본주의를 결합한 형태의 경제관이라고 할 수 있다.

그래서 유학에서는 사익은 반드시 국가 전체의 발전을 전제로 할 때 정당하며, 국가 전체의 발전은 사익을 부정하면서 생기는 것이 아니라 사익에 근거할 때만이 가능하다고 본다. 이와 같이 사익이 없는 공익은 공허한 것이 되며, 공익이 없는 사익은 방탕하게 될 수 있음을 설명하고 있다.

우리의 발전목표는 이 땅에 평화와 안정을 정착시킬 수 있는 부강한 나라를 만들고 우리의 전통과 창의를 재생시켜 세계에 부럽지 않는 문화국가를 만드는 데 있습니다. 그렇기 때문에 우리 기업인들은 부강한 나라, 문화의 나라를 만드는 기초로서의 기업의 힘, 경제의 힘을 다지고 있는 것입니다. 우리의 발전 목표를 완성하기 위하여 우리는 좀 더 자제하고 좀더 인내해야만 합니

17 『周易』, 『繫辭傳』, 易之興也, 其於中古乎? 作易者其有憂患乎?

18 정병석, 「역전의 성인사관과 문명발전」 『동양철학연구』 제52집, 동양철학연구회, 2007. p. 266.

다. 가계, 각 기능, 각 분야의 모두가 뚜렷이 국가발전 목표를 인식하고 금융과 인내의 길을 길어야 합니다. 小成에 안주하여 발전목표가 분열되면 민족과 국민 앞에 역사적인 죄를 짓게 되는 것입니다.¹⁹

아산은 기업의 이익은 반드시 국가전제의 이익을 전제로 할 때 그 정당성을 확보할 수 있다고 본다. 그러나 국가의 이익은 기업의 이익을 부정하면서 생기는 것이 아니라 기업의 이익에 근거할 때 가능하다. 이와 같이 기업의 이익 없이 국가의 이익을 기대할 수 없으며, 국가의 이익을 배제한 기업의 이익은 정당성을 확보할 수 없게 된다고 본다. 즉, 기업의 이익만을 강조할 뿐만 아니라 국가의 이익을 고려할 때 진정한 이익이 될 수 있다고 본다. 그래서 기업은 우선적으로 자신들의 경제적 부를 축적하기 위해 노력해야 하지만 기업의 목적은 결코 여기에 머물러서는 안 된다. 그래서 기업은 경제적 이윤 추구라는 본분을 다하면서도 다른 사회의 조직체, 즉 정부, 교육, 복지 분야와 소통하면서 조화를 이룰 수 있어야 한다고 본다. 그는 다른 집단에 개입하기 보다는 그 집단의 특수성을 인정하면서 그들의 부족함을 보충해 주도록 해야 한다고 본다. 아산은 이런 취지로 아산복지재단을 설립해 사회와 문화 분야에 적극적으로 지원하기도 하였다. 그의 아산복지재단은 민간복지체제이라고 한다. 그는 복지제도가 국가가 담당해야 하지만 기업이 이윤을 창출하고 사회적 문제에도 적극적인 관심을 가져야 한다고 보았다. 이를 통해 아산은 기업의 이익과 국가의 이익의 간격을 줄일 수 있다고 보았다. 이와 같이 아산은 자유시장경제체와 유학의 이념의 결합된 체계에 근거해 기업의 이익과 국가의 이익을 결합시키고자 하였다.

IV. 아산의 조직관리: 분업과 조화의 결합

근대 이후 자본주의의 발전하면서 기업도 함께 발전하였다. 자본주의는 의사결정이 분화되어 진행되었다. 모든 개인 기업이 재산을 늘리고 생활수준을 향상시키기 위해서

¹⁹ 정주영, 『이 아침에도 설레임을 안고』, 삼성출판사, 1986, p. 127.

자유롭게 의사결정을 하며 영리활동을 한다. 이런 영리활동은 또한 시장에서 경쟁을 통해 효율성을 높인다. 앞에서 언급한 바와 같이 그는 민간기업주의를 주장하면서 기업의 자율성과 분권을 중시하였다. 이런 특성이 바로 한국 경제가 발전할 수 있는 원인으로 보기도 하였다. 그는 한국형 경제 발전을 위해서는 경제주체 모두가 능률화, 효율성 자유를 실현해야 한다고 본다. 그러나 또한 한편 개인의 자율성과 분권만을 강조할 경우에는 대립으로 치달을 수 있는 가능성을 인식하고 儒學의 人和로서 해소하고자 한다. 그래서 그는 조직관리에서 서구의 자율성과 조화를 결합시키고자 한다.

아산은 한국의 경제 발전은 자연적인 환경 때문이 아니라 인적 자원에서 그 원인을 찾는다. 그는 기업 운영에서 인적 자원의 중요성을 누차 강조하였다. 실제로 한국은 자본, 자원 등이 부족한 상태에서도 경제 발전을 할 수 있었던 것은 인력을 관리하는 능력이라고 말한다.²⁰ 이를 위해서는 민간기업이 자립하고 자율이 강조된 것과 같이 사회 각 기관이나 종사자에게도 또한 자율권을 부여해야 한다고 본다. 아산은 다음과 같이 말한다.

이제는 민간주도의 경제 방향을 세워 모든 경제 단위, 즉 생산자, 근로자, 소비자 모두가 자기 몫의 합리화와 능률화, 그리고 자유화를 자기 책임하에 추구할 수 있는 국민적인 합의를 만들었습니다.²¹

민간주도형 경제에서 경제주체인 생산자, 근로자 소비자 모두가 국가권력과 부정부패의 관료주의적인 관습을 버리고 개인의 능력과 선택 그리고 노력에 의해서 진행되어야 하며, 또한 그에 대한 책임을 질 수 있어야 한다고 본다. 그래서 기업의 구성원 모두가 각자의 직분에 충실하게 해야 한다고 본다.

모름지기 회사의 회장이면 회장의 위치에서 사장이면 사장의 위치에서 또 각 부서의 책임자면 책임자의 위치에서 항상 그날 할 일을 충분히 구상해 가면서 회사에 이해가 크게 걸린 문제에 대해서는 창의적이고 진취적으로 안을 만들어서 지시하고 검토시키고 실천하도록 해야 합니다.²²

²⁰ 정주영, 『이 아침에도 설레임을 안고』, p. 264.

²¹ 정주영, 『이 아침에도 설레임을 안고』, p. 316.

아산은 조직의 구성원이 각자 자신의 본분에 충실히 임해야 함을 인생을 가장 잘 사는 사람으로 이해한다. 이는 바로 儒學의 正名論에 해당된다. 즉, 군주는 군주답고, 신하는 신하답고, 아버지는 아버지답고, 아들은 아들다워야 한다는 의미와 동일하다. 이는 기업에서도 적용될 수 있다. 회장, 사장, 부장, 직원 모두가 자신의 본분을 다해야 함을 강조한다. 실제로 현대 그룹은 직원들의 모임 전체이며, 종업원 없는 현대그룹은 존재하지 않는다. 그래서 현대그룹은 개인의 목표와 기업의 목표를 조화시키려는 인간 존중의 경영을 추구하였다. 그리고 현대그룹은 각 구성원인 사원의 자기실현을 지원할 수 있도록 제도화함으로써 사원의 자기개발을 위한 노력이 회사의 성장과 발전으로 이어지도록 한다는 것이다.²³ 이와 같이 조직 구성원은 직분을 충분하게 수행하기 위해 자신을 개발할 때 기업 전체의 발전을 이룩할 수 있다고 본다. 그러나 이와 같이 구성원이 각자 자신의 본분에만 충실하다고 해서 기업의 조직이 원활하게 진행되는 것은 아니다. 조직의 구성원들이 상대방을 존중하고 조화를 이룰 수 있어야 한다. 그래서 아산은 구성원들의 조화를 매우 강조하였다.

한국형 경제발전을 정착화하기 위하여 전통과 기술을 효과적으로 접목할 수 있는 국민적 합의가 이루어져야 할 것입니다. 이 국민적 합의는 공동운명체적 자세를 확립함으로써 경쟁이 아니라 협력, 대결이 아니라 공존, 대립이 아니라 협조를 경제사회 모든 분야에서 실천하는 것입니다. 노사문제, 기업간 문제, 대. 중소기업 문제, 기업경영과 국민생활 문제, 경제부문과 비경제부문의 문제 등에서 일어나고 있는 어려운 문제는 범국민적으로 합의가 이루어지 않고는 근본적으로 치유될 수 없습니다.²⁴

아산은 유학의 가치관과 서구의 시장경제를 결합하기 위해서는 조직 구성원이 자신의 직분만을 다하게 될 때 구성원 간의 갈등과 대립을 피할 수 없게 된다. 그래서 부서 간의 소통 부재, 그리고 구성원 간의 소통 부재일 수는 없다. 그래서 아산은 구성원

22 정주영, 『이 아침에도 설레임을 안고』, p. 316.

23 『아산 정주영 연구』, p. 161.

24 정주영, 『이 아침에 설레임을 안고』, p. 218.

간에 경쟁이 아니라 협력, 대립이 아니라 공존을 강조하고 있다. 이는 분명히 공동체 의식에 해당된다고 본다. 그래서 아산의 기업경영은 구성원이 자신의 본분을 다하면서 상호작용하여 전체의 조화를 추구해야 한다고 본다. 그는 이런 표현을 통해 현대의 공동체 의식을 심어주고 人和를 강조하고자 하였다.

한국은 자원면에 있어서도 너무 빈약하며 지정학적인 면에서 보더라도 대단히 불리한 나라이므로 그러한 불리함을 극복하기 위해서는 국민의 지대한 노력과 단결이 있지 않으면 안된다는 인식이 널리 파급되어 있습니다. 이는 맹자의 ‘天時不如地利. 地利不如人和’란 말씀과 같은 것으로 한국의 지금까지의 경제발전도 그러했고 또한 앞으로의 발전도 모두 이 인화에 의해서 이루어질 것이라고 생각합니다.²⁵

아산은 한국인이 물적 자원과 자본이 부족한 상태에서 무엇보다도 중요한 것은 조직의 단결력이 중요하다. 아산은 맹자의 이야기를 말을 이러한 인화사상의 근원을 맹자철학을 인용해서 말한다. 맹자는 하늘의 때는 딸의 이로움만 못하고, 땅의 이로움은 사람의 화목함만 못 함을 강조하고 있다. 실제로 유학에서 ‘和’는 맹자만이 강조한 사상이 아니라 유학자 대부분이 추구하는 가치관이다. 공자는 “군자는 조화를 추구하지 동일성을 추구하지 않는다. 하지만 소인은 동일성을 추구할 뿐이지 조화를 추구하지 않는다.”²⁶ 여기서 ‘和’는 다양성을 인정하면서 조화를 이루는 방식을 의미하며, 同은 바로 자신의 관점에서 타자를 획일화 방식을 의미한다. 공자는 이 양자의 관계방식으로 군주와 소인을 구분하고서, 군자는 타인의 차이성을 인정하면서 조화를 추구하고자 하는 반면에, 소인은 타인을 자신에게 종속시키고자 한다. 이 양자의 근본적 차이는 개인의 私欲의 有無에 달려 있다. 그래서 개인의 사욕에 근거해서 타인과의 관계 맺음을 하고자 하는 사람은 소인이며, 도덕본성에 근거해 타인과의 올바른 관계를 맺는 사람을 군자로 본다. 유가사상에서 同은 상대방의 고유한 직분과 기능을 인정하지

²⁵ 정주영, 『이 아침에도 설레임을 안고』, p. 245.

²⁶ 『論語』, 「子路」, 君子 和而不同, 小人 同而不和.

않은 채 상대방이 자신에게 동화되고자 한다면, 和는 상대방과의 구분을 인정하면서 조화를 이룬다는 하모니의 의미를 지니고 있다. 그래서 화의 의미에는 구분과 차이를 전제로 한다. 아산도 화를 중시하면서도 구분과 차이를 인정하고 있다. 그래서 아산은 기업가는 분업과 조화를 추구할 수 있는 능력을 지니고 있어야 한다고 본다.

아산은 기업의 이해관계자를 조정할 수 있는 사람이 경영인이 되어야 한다고 본다.

기업이 소규모일 때는 개인의 것이지만 규모가 커지면 종업원의 것이요. 나아가 사회와 국가의 것이어야 한다. 경영자는 국가와 사회로부터 기업을 위탁받아 대리경영한다는 것을 결코 잊어서는 안된다. 때문에 기업인에게 절대적인 사명감과 국가관이 없으면 기업을 꾸려나갈 수 없다. 기업은 바로 종업원을 위해서 국가를 위해서 존재하는 것이기 때문이다.²⁷

아산은 경영인은 더 이상 주주의 충직한 대리인으로써 단지 주주에 뜻대로 봉사해야 할 의무는 없는 것으로 본다. 아산은 “경쟁 심리를 지니고 있는 기업의 현실과 사회 각층의 기대를 적절하게 조화하는 윤리의 체계는 단순한 것은 아닐 것입니다. 그러나 우리는 그것을 모색하고 정립해서 사회의 광범한 지지를 얻어내지 않고는 산업사회에 대한 소임을 다하였다고 할 수 없으며, 발전할 수도 없을 것입니다.”²⁸라고 하면서, 기업경영자의 역할은 단지 기업의 발전에만 있는 것이 아니라 기업의 이해관계자를 잘 조절해야 한다고 본다. 그래서 아산은 기업과 정부 그리고 기타사회단체와 분리와 협력을 통한 조화를 강조한다. 경영인은 다만 그 고유한 역량과 직분을 가지면서 타 구성원들과 평등한 관계를 유지하면서 상호간의 조화를 이루고자 하면 될 뿐이다. 이런 과정에서 경영인은 주주에 대한 의무를 일정 부분 수행해야 하는 것과 같이 종업원들에게 또한 의무를 다해야 한다고 본다. 이와 같이 경영인과 종업원의 관계도 또한 더 이상 수직적이고 권력적인 관계가 아니라 단지 직분의 차이성을 인정하는 수평적이고 평등한 관계에 놓이게 된다. 그래서 그는 경영인은 기업경영자의 역할은 이해관계자

²⁷ 『현대그룹 정주영』, p. 156.

²⁸ 정주영, 『이 아침에도 설레임을 안고』, p. 188.

를 조절할 수 있는 능력을 지니고 있어야 한다. 아산은 기업과 정부와의 관계뿐만 아니라 기업체의 이해관계자인 소비대중, 주주, 종업원, 사채권자를 유념하여 보호하는 역할을 하여 왔다. 수많은 종업원의 보호문제 소비대중의 보호문제도 사회적 문제로 보았으며, 이들 이해집단 간의 이해조정도 경영자의 사회적 책임에 대한 자각 없이는 어려운 문제이다.²⁹ 이들 관계도 또한 각자의 차별성을 인정하면서 협력할 수 있어야 한다고 본다.

아산은 “한국의 사회풍토 속에서 운명공동체로서의 기업관이 있는 것이 사실이다. 혈연, 학연, 지연으로 이루어진 가족 경영, 족벌경영의 기업풍토는 한국적 전통문화의 소산이라 할 수 있다. 기업의 기능을 다하기 위하여 합리화와 효율화를 추구하면서 화합과 협조를 강조하고 구성원의 일체감을 조성하여 사내 복지를 지향하고 있는 것은 운명공동체 기업관의 근거를 둔 相助적 공생주의 집단주의문화에서 비롯되었다. 그러므로 한국의 기업문화가 지닌 특성의 하나는 相助. 共生주의로서 구성원 모두가 가족적 분위기 속에서 서로 화합하고 협조한다는 데서 찾을 수 있을 것이다.”³⁰ 그래서 아산은 기업이나 국가의 경제발전이건 간에 인화가 첫째라는 점을 강조한 것이다. 현대그룹의 사훈이 창업에서부터 근면 검소 친애로 되어 있는 것도 아산의 전통적 유학적 공동체에 근원을 둔 인화사상의 표출이라고 풀이된다. 따라서 아산도 또한 한국기업에서 쉽게 찾아볼 수 있는 공조공생의 경영사상을 지니고 있다고 본다.³¹ 그래서 ‘아산은 국가의 이익보다 기업이익을 우선하다거나 정신적 가치보다 물질적 만족을 우선하는 사고 방식으로 기업을 운영하면 절대로 대성황할 수 없다고 나는 생각한다. 기업인은 기업이익보다 국가이익을 우선하는 기업 활동으로 국가와 사회건설에 기여해야 한다.’고 말하였다. 아산은 기업을 물질적인 가치와 기업의 이익만을 추구하는 집단이 아니라 정신적 가치와 국가의 이익을 실현하는 조직으로 이해하고 있다.

29 『아산 정주영 연구』, p. 71.

30 全國經濟人聯合會, 『企業文化自序』, 1993, pp. 91-97.

31 『아산 정주영 연구』, p. 183.

V. 아산의 기업경영윤리: 효율성과 유학의 윤리

아산은 기업을 운영하면서 “기업이란 성공하는 것이 원칙이라는 사실이다”³²라고 확신이 들었다고 한다. 아산은 무에서 유를 창조할 만큼 새로운 사업을 성공적으로 마친 사업가라는 것에 대해 이견이 없다. 그의 이러한 성공은 경영이념과 경영전략에서 분석 가능하다. 그의 보국주의 정신과 조직의 조화가 중요한 원인으로 작용하였으며, 경영전략에서는 그의 과감한 도전, 철저한 개척정신과 치밀한 계산, 자기 나름의 대안을 가지고 유례가 없었던 일들을 선도적이며 창의적 발상이 현대그룹을 성공시킬 수 있다고 평가된다. 그의 이러한 능력이 있었기에 중동으로 건설업을 진출시킨 이후에 자동차, 중공업 등 기간산업을 국내 최초로 일으킬 수 있었다. 그러나 아산이 기업의 발전을 위해서 그 무엇보다도 중시한 요소가 바로 기업윤리이다. 그는 현대가 가장 큰 회사가 되는 것도 중요하지만 가장 깨끗한 회사를 만드는 것이 자신의 목표이라고³³ 할 정도로 기업윤리의 중요성을 인식하고 있다. 그의 기업윤리는 서구적 기업윤리에 근거하면서 유학윤리를 강조한다. 그래서 본 장에서는 아산이 경제적 효율성과 유학의 윤리의 관계를 어떻게 보고 있는지에 관해 논의 해보고자 한다.

아산은 기업인의 윤리에 대해서 다음과 같이 말한다.

기업하는 사람의 행동윤리가 종교인이나 교육자의 그것과 꼭 같을 수는 없을 것입니다. 종교인은 성직자로서 교육자는 교육자로서, 문학하는 하는 사람은 문학하는 사람대로 행동윤리가 있고, 이에 대한 사회의 이해도 각기 다릅니다. 또한 확대 재생산을 위하여 적정이윤을 확보하지 않으면 국가 발전은 이룩될 수 없습니다. 또한 치열한 세계 경쟁 속에서 싸워 이겨 나가고, 스스로도 대아와 소아를 구분하며 국내외 시장경쟁 원리를 준수하여 경쟁에서 이겨 나가는 기업만이 생존 발전할 수 있으며, 국가경제 발전에도 기여할 수 있습니다. 경쟁 생리를 지니고 있는 기업의 현실과 사회 각층의 기대를 적절하게 조화하는 윤리의 체계는 단순한 것은 아닐 것입니다.³⁴

32 정주영, 『이 아침에도 설레임을 안고』, p. 342.

33 정주영, 『이 아침에도 설레임을 안고』, p. 311.

34 정주영, 『이 아침에도 설레임을 안고』, p. 188.

아산은 기업인이 확대 재생산을 통해 이윤을 창출해서 국가 발전에 도움을 주는 것 자체가 윤리적인 행위로 이해한다. 신자유주의 경제학자들은 기업은 소비자에게 품질 좋은 재화를 저렴한 가격에 제공해 주는 행위 자체를 윤리적으로 보면서, 더 이상의 윤리적 행위, 즉 기업의 사회적 책임과 같은 행위는 불필요하다고 본다. 아산의 위에 언급은 신자유주의자들의 입장과 크게 다르지 않다. 아산 또한 시장경쟁 원리를 준수하면서 이윤을 창출해 국가의 이익을 창출하는 것이 기업가의 본분으로 본다. 이런 과정에서 자신의 사사로운 욕심(小我) 때문에 경쟁 규칙을 지키지 않는다면 이런 행위는 비윤리적인 행위로 보고 있다. 서구의 경제제도는 사람들이 자신의 이익을 추구하는 이기심에 기초하고 있으며, 사회구성원의 이기적 동기에 따라 경제적 행위를 하게 될 때 사회에서 경제적 번영을 이루게 된다. 그러나 시장경제가 경제주체의 이기심에 근거하고 있다면, 때로는 이기심들이 절제될 때에만 경제적 번영으로 연결될 수 있다. 만일 그렇지 않다면 개인의 이기심은 사리심의 추구로 나타난다. 이러한 사리심은 기업뿐만 아니라 경제 환경을 파괴할 수 있다. 그래서 아산은 다음과 같이 말한다.

기업의 생명이 효율과 생산성임에 틀림없으나 정직과 신용과 성실에 기초한 효율과 생산성이 아니면 오래가지 못하고 사회에 해악만 끼칩니다. 본질적으로 부정직한 잔재주로 생산성과 경쟁력을 키울 수가 없습니다.³⁵

아산은 기업이 효율성과 생산성만을 추구하게 될 경우에는 사회에 나쁜 영향을 미칠 수 있다고 본다. 기업행위에서 지나친 사리심의 추구는 불법적인 행위로 그리고 사회적 윤리에 어긋나는 행위로 나타나게 되는데 이는 결과적으로 부실공사 뇌물, 정경유착, 탈세 불공정 거래 오수 및 공해배출 불량식품의 공급 등의 외부효과를 가져오면서 시장의 실패를 초래하게 된다고 말한다. 생산성에 도덕적 정당성을 담보할 수 없다면 생산성을 높일 수 없다. 아산은 모든 경제활동은 도덕성(大我)을 전제로 해야 한다고 본다. 아산은 기업의 효율성과 생산성이 중요하거나 하지만 이러한 이익은 기업윤리에 근거한 이익일 때마다 가능하다고 본다. 즉 공자가 말한 “이익을 보거든 그 이익이 정당한지를 생각하라”는 말과 동일하다. 기업경영에서 많은 이익을 얻는다고 하더라도

³⁵ 정주영, 『이 아침에 설렘임을 안고』, 『민간기업주의와 기업윤리』, p. 167.

그 이익이 정당성을 확보할 수 없다면 그 이익은 순간적인 이익일 뿐 지속적이고 장기적인 이익이 될 수 없다. 이와 같이 기업이 올바른 성장하기 위해서는 정신자세, 윤리의식이 매우 중요하다고 본다. 아산은 이러한 정신자세, 윤리의식은 서구에서 찾기 보다는 유학에서 찾아보고자 한다.

정주영은 현대 자본주의 사회에서 유학 윤리의 중요성을 다음과 같이 언급하고 있다.

한국적 자본주의 정신 ... 우리에게 우리의 전통사상과 전통문화가 있습니다. 서구의 자본주의 정신이 근검, 절약을 바탕으로 근면하고 성실하게 일하는 청교도 윤리에서 연유되었듯이, 우리의 기업과 기업인의 윤리도 근검 절약으로 소비를 줄이고, 근면, 성실로 생산을 늘려가는 유교문화와 사상에 연결시킬 수 있다고 생각합니다. 유교문화와 사상은 분수를 지킬 것을 또한 가르치고 있습니다.³⁶

아산은 한국적인 자본주의를 정착시키는 것에 관심을 지니고 있다. 막스 베버는 전근대사회에 있어서는 동서양을 막론하고 돈벌이는 천한 것으로 간주하였다. 실제로 가톨릭, 유학 불교 등의 교의에서는 이윤 추구는 바람직하지 않는 것으로 간주한다. 그러나 이는 종교 개혁 이후 프로테스탄티즘에 의해서 처음으로 정당화되었다. 즉, 부정한 방법이 아닌 돈벌이는 신의 의지에 맞는 것이고 정당한 일로 인정하였다. 프로테스탄티즘의 윤리는 경제발전을 가져오는데 적합하다는 주장을 하였다. 베버는 청교도인은 모든 직업은 신의 의지에 맞는 천직이며, 근면하게 일하고 검약해야 하는 것이 신의 뜻이라는 윤리를 가지고 있었으며, 이러한 윤리적인 삶이 생산 활동을 촉진시켰다고 보았다. 그리고 검소하고 절약하는 생활이라는 윤리는 소비생활의 합리화를 증진시킬 수 있다. 그러나 이러한 윤리는 반드시 프로테스탄트에게만 있는 고유한 윤리는 아니다. 오히려 어떤 사회라도 경제발전을 실현하기 위해서는 반드시 필요한 윤리라고 할 수 있다. 따라서 아산은 베버가 제시하고 있는 윤리 덕목은 비단 유럽뿐만 아니라 한국사회에서도 찾아 볼 수 있고, 아산은 그러한 윤리를 유학윤리에서 찾고 있다. 이러한 유학의 윤리가 자본주의라는 외래의 시스템을 쉽게 받아들이고 정착시킬 수 있음을

36 정주영, 『새로운 시작에의 열망』, 울산대학교출판부, p. 114.

암시하고 있다. 아산은 기존의 유학자들이 언급하기는 하였지만 크게 주목하지 않는 생산을 위한 근면 소비와 관련성 있는 절약, 성실 등의 가치에 관심을 가진다. 이는 비록 유학의 내용이기도 하지만 청교도의 윤리덕목을 수용하면서 그러한 덕목을 유학 안에서 찾아보면서 유학을 새롭게 해석하여 유학적 자본주의의 시스템을 생각하고 있는 것 같다. 이는 제도나 조직은 구미적인 합리성과 효율성을 추구하면서도 인간관계 즉 집단관리에 있어서는 유학의 덕목을 수용하고 있음을 알 수 있다. 그래서 아산이 청교도 윤리에서 근면, 절약 등의 덕목을 수용하면서 그 내용을 유학적 의미로 대체하고자 한다. 그렇다면, 결국 근면, 절약의 의미는 유사하지만 그 내적 함축의 차이가 무엇인가에 대해 살펴볼 필요가 있다.

아산의 윤리덕목이 서구의 덕목과 다른 점을 인식하기 위해 우선적으로 친애에 대한 논의에서 시작해 보자.

첫째는 친애이다. 친애는 유학의 핵심덕목이라 할 수 있다. “친애의 실천이다. 서로 돕고 아끼고 사랑하는 것이 협동이요 단결이며, 인화하는 것이 친애라고 말하는 그는 인사제도와 아산 사회복지 재단 설립에서 그대로 실천해 보이고 있다.³⁷ 공자는 사랑을 인으로 이해하면서 그 시작을 부모와 자식의 관계에서 찾는다. 부모와 자식 사이에 성립하는 관계이다. 그것은 사회적인 관계는 아니지만 어떤 사회가 유지 존속하기 위한 기본적인 조직체계의 하나이다. 왜냐하면 부모가 자식을 낳고 키우는 것은 곧 그 사회를 구성하는 기본요소이며, 부모와 자식 간의 유대감을 드러내는 감정이다. 이러한 친애는 가족 간의 사랑에서 인류 전체로 나아가야 한다. 이러한 친애는 가족 구성원뿐만 아니라 기업의 조직에서 타자와의 유대감을 조성하는 감정이며, 타인과의 조화를 이룰 수 있는 감정이기도 하다. 이와 같이 친애는 바로 타인과의 조화를 이루게 해주는 도덕적 감정으로 볼 수 있다. 이런 친애의 관점에서 우리는 근면이나 절약을 생각해 볼 수 있다.

근면은 서구만이 아니라 타 문화권에서도 중시되어진 덕목이다. 전근대의 농업사회에서는 어느 나라에서나 강조되었던 덕목이다. 유교문화에서는 농업을 소중히 여겼기 때문에 생산에서 근면과 소비에서 절약을 중점적으로 교육시켰다. 근면은 서구에서는

37 『현대그림 정주영』, p. 154.

생산의 도덕이다. 이것은 노동을 통해서 재화를 생산하기 위해서 필요한 행동의 기준이 된다. 아산 또한 근면한 생활을 대표적인 기업가이라 할 수 있다. 누구는 “언제나 즐겁게 유익한 일에 종사하고, 시간을 낭비하지 않으면서 새로운 이윤의 창출에 끊임없이 정진하는 그를 보면서 유학 전통의 우리 한국사회에도 진정한 민주자본주의가 제대로 뿌리를 내릴 가능성이 있음을 믿게 되었다.”³⁸에서 알 수 있듯이 이러한 근면정신이 유교사회에서 실현되었음을 보고 있다. 그러나 유학에서 근면은 결코 개인이 생산 활동을 통해 부를 축적하는 의미뿐만 아니라 공동체에서 자신의 분수(분분)을 다하는 것에서 찾아 볼 수 있다. 우선, 정주영의 일생을 보면 근면 그 자체라고 할 수 있다. 그는 밤낮을 가리지 않고 일생을 일에 전념하면 살아왔다고 한다. 그는 자신의 일생동안 살아온 삶의 방식을 현대의 사훈으로 삼았다고 볼 수 있다. 이러한 근면성은 바로 기업 활동에서 자신의 분분을 다하는 것으로 볼 수 있다. 이러한 근면성은 유학의 덕목이기도 하다. 이러한 근면성은 조직 구성원으로서 자신의 영역에서 최선을 다하는 모습으로 이해될 수 있다. 즉 기업인은 기업인으로서 최선의 삶을 살아가야 하며, 또한 조직 내부에서 자신의 분분을 충실하게 살아가야 한다고 본다. 이는 바로 자신의 분수에 맞게 최선을 다해 살아가는 모습이라 할 수 있다. 이러한 최선을 다해 사는 삶의 태도는 자신과 기업, 그리고 나아가 국가 발전의 원동력이 될 수도 있다.

아산은 절약정신을 중시하였다. 절약은 낭비를 피하고 합리적인 욕구를 충족시키기 위한 행위의 방식이다. 구미사회에서는 검약의 도덕은 경제발전을 추진하는데 있어서 저축의 증대로 연결되고 투자재원으로서 중요한 역할을 한다. 어떠한 나라에도 국민의 저축률을 높여서 투자를 확대하는 일 없이 발전에 성공한 예는 없다. 그러나 유학에서는 “쓰임을 절약하여 사람을 사랑하다”고 하였다. 이는 쓰임의 목적이 바로 타인에 대한 사랑에 있다. 유학의 가르침에서는 지배자계층이나 위정자의 검소한 생활을 대단히 중시하였다. 이것은 민본주의 사상에 의해서 위정자는 선후공사의 도덕을 가지고 청빈함을 달게 받아야 한다고 생각하기 때문이다. 이와 같이 절약은 타인의 사랑과 배려의 표현으로 볼 수 있다. 아산 또한 절약을 통해 기업을 발전시키고 더 나아가 국가 발전을 위해 노력하였다는 점에서 유교적인 의미의 절약을 읽어 낼 수 있다.

³⁸ 『정주영, 이 아침에 설레임을 안고』, p. 108.

아산이 중시한 또 하나의 윤리덕목은 신용이다. 아산은 신용을 사회적 자본으로 이해한다. 그는 “중소기업이 대기업으로 커가거나 대기업이 세계적인 큰 기업으로 성장하는 열쇠는 바로 이 신용에 있습니다. 공신력을 가지고 있어야만 기업이 성장할 수 있는 것입니다. 이 공신력이라는 것은 상품에 있어서의 신뢰, 모든 금융거래에 있어서의 신뢰, 상품의 공급계약에 있어서의 신뢰 건설현장에 있어서의 공기(工期), 공사의 질 등 모든 부문에 걸쳐서의 신뢰의 총합을 말한다.”³⁹ 아산은 신용을 기술이나 자본보다도 중시한 덕목이다. 그는 사업 초반기에 신용만을 가지고 많은 돈을 빌려 성공하기도 하다. 이러한 덕목은 기업행위에서 준수해야 할 유교윤리 덕목으로 이해된다.

아산은 이러한 도덕성을 책상에서 얻는 것이 구체적인 산업 현장에서 수양하고, 실천하는 것이 중요하다고 본다. 그래서 그는 기업현장을 도덕성을 함양할 수 있는 장소로 이해하고 있다.

경제의 발전은 자본의 축적과 기술의 발전에 의한다고 경제학에서는 가르치고 있습니다만 그 자본의 축적이라든가 기술의 발전이라고 하는 것은 모두가 인간의 근면과 성의 그리고 인내의 소산이며 결정입니다. 기업에 있어서나 근본적으로 중요한 것은 성실성이라는 평범한 진리를 체험을 통해 믿고 있습니다. 기업이라고 하는 것은 결코 소득만을 창출하고 부의 증식만을 도모해 주는 중개기관이 아니라 인간생활의 현장이요 인격의 수련장이며 인간을 위한 인간의 단체라고 믿고 있습니다.⁴⁰

아산은 경제 발전의 동인에는 경제적 동인을 부정할 수는 없지만 도덕적 원인이 더욱 중요하다고 본다. 기업이 물론 재화를 생산하고 판매를 통해 이윤을 창출하는 공간일 뿐만 아니라 인격을 수련하는 장소로 파악하고 있다. 유학에서 도덕적 수양은 일상생활에서 벗어나 논하지는 않는다. 유학자는 일상생활을 배제한 인격수양은 공허하다고 본다. 그래서 유학에서는 안으로는 도덕적 인간이 되고, 밖으로 왕이 되어야 한다는 내성외왕(內聖外王)을 주장하기도 한다. 그래서 유학에서는 도덕과 사업을 함께 논해진다. 즉 도덕은 사업을 통해서 실현되어야 하고, 사업은 도덕성에 근거해 그 정당

39 『정주영, 이 아침에도 설레임을 안고』, p. 275.

40 위의 책, p. 243.

성을 확보하게 된다. 아산도 또한 이러한 의미에서 기업이 단순하게 사업만이 아니라 자신을 수양하는 공간으로 이해하고 있다. 이는 바로 사업에서도 자아실현 도덕성 완성과 같은 인격수양을 매우 중시한다.

Ⅵ. 아산 기업경영의 현대적 의의

아산 정주영은 한국의 대표적인 기업가이다. 그는 자본주의나 기업에 관해 체계적인 학습을 한 적은 없었다. 그러나 그는 서구의 자본주의의 이해를 넘어 새로운 기업경영 방식을 창출했다고 해도 과언은 아니다. 그의 새로운 경영방식은 서구 자본주의를 맹목적으로 받아들이지 않고 한국적 토대에서 주체적으로 수용한 결과이다. 앞에서 논한 바와 같이 그의 기업경영모형은 서구 개인주의적 기업경영과 유가의 공동체적 의식이 결합되어진 형태로 규정할 수 있다. 이런 유형의 과제는 아산만이 아니라 한국의 근대화 이후 학계와 산업계에서 해결하고자 노력하였지만 주목해 볼 성과는 찾을 수 없다. 그래서 아산의 I-We형 경영방식은 한국 근대화의 특징을 규명하는데 중요한 자산이 될 수 있으리라 생각된다. 아산의 'I-We형' 기업경영은 다음과 같은 내용으로 정리될 수 있다.

첫째, 아산은 서구의 시장경제를 수용해 기업경영의 합리성과 효율성을 높이하고자 하였다. 하지만 기업의 조직운영에서는 유교의 상호보완적인 공동체 의식을 강조한다. 그래서 그의 기업경영의 특징은 서구적 방식과 유교가 결합되어진 형태로 규정해 볼 수 있다.

둘째, 그는 국가주도적 기업경영을 비판하면서, 기업의 자율성과 창의성을 강조하는 민간기업주의를 주장하였다. 그러나 아산은 또한 기업 활동의 궁극적인 목적을 국가 전체 발전에 두면서 유교의 국가관을 중시한다. 그래서 그는 '보국주의(報國主義)'를 경영 목표로 삼고, 민간기업주의를 경영전략으로 삼으면서 양자를 결합하고자 있다.

셋째, 아산은 기업 발전을 위해 분업과 경쟁을 중시한다. 그러나 그는 분업과 경쟁은 개인과 개인, 집단과 집단 간의 갈등을 초래하면서 효율성을 저하시킨다고 보았다. 그래서 유교의 화(Harmony) 사상을 계승해 다양한 조직 구성원이 하나의 기업목표를

위해 노력하도록 하였다.

넷째, 아산은 시장경제의 효율성과 합리성을 인정하면서 경제윤리를 정립하고자 한다. 이를 위해 아산은 유교윤리에 주목한다. 유교윤리는 한국인의 정서에 부합할 뿐만 아니라 조직질서, 경제윤리, 가치관을 지니고 있기 때문이다. 그래서 그는 시장경제와 유학의 경제윤리를 결합해 새로운 기업경영 모형을 구축하고자 하였다.

아산의 I-We형 기업경영은 다음과 같은 의의를 지닌다.

첫째, 유학이 현대사회에 어떻게 적용될 수 있는가를 살펴볼 수 있다. 유학은 도 그 자체 의미도 중요하지만, 그 이념을 실현하기 위해서는 구체적인 상황에 따라 대응하는 것이 중요하다.⁴¹ 그래서 유학이 해결해야 할 문제는 시대와 장소에 따라 다를 수밖에 없으며, 각 시대의 유학의 접근 또한 다를 수밖에 없다. 우임금의 치수는 농업사회에 가장 중요한 사업이었다면, 전제주의 정치체제에서는 황제의 올바른 정치 여부가 백성들의 행복과 불행을 결정짓는 근본적인 문제로 인식되었다. 그러나 현대사회는 분명히 정치보다는 기업경영에서 논의되어야 한다. 아산은 이러한 시도는 비단 기업뿐만 아니라 한국사회 전반에서 시도해야 할 작업으로 이해하고 있다. 그래서 유학의 이상은 바로 이러한 자본주의 경제에 대해 어떤 방식으로든 호응해야 한다. 이런 문제에서 볼 때, 정주영의 기업경영방식은 유학의 현대화 작업에서 시사하는 바가 적지 않다.

둘째, 현대경영에서의 의사결정에는 단지 효율성만을 추구할 뿐, 그 정당성에 대해서는 그다지 고려하지 않고 있다. 막스, 베버는 근대 자본주의의 발전 요인이 합리적인 경영에 있음을 강조한다. 여기에서 ‘합리적’이라는 것은 그 목적이 가치적 합리성과는 관계없이 가장 효율적인 수단의 합리성(도구적 이성)을 말한다. 이러한 도구적 이성에만 근거한 현대경영은 인류에게 물질적인 풍요로움을 주었지만, 인간의 사물화, 생태계의 파괴 등 여러 윤리적 문제를 초래하고 있다. 이러한 도구적 이성의 폐단을 해소하기 위해서는 유교의 공동체 의식에 의해서 해소될 수 있다. 아산은 서구의 경제 합리성과 효율성을 강조하면서도 인간관계에서 유교의 공동체 의식을 수용하고 있다. 이런 관점은 자본주의의 문제점을 해소할 수 있는 대안이 될 수 있으리라 생각된다.

41 勞思光 著 정인재 역, 『중국철학사』(명청편), 탐구당, 1992, 349~371쪽 참고.

참고 문헌

- 孔 子, 『論語』, 中華書局, 中國, 北京, 1998.
- 孟 子, 『孟子』, 中華書局, 中國, 北京, 1996.
- 정병석(譯), 『周易』, 을유출판사, 2011.
- 黎靖德, 朱熹, 『朱子語類』, 中華書局, 中國, 北京, 1997.
- 范仲淹, 『岳陽樓記』. 四庫全書, 清(乾隆), 上海人民出版社, 1995.
-
- 고승희 외 6명 『아산 정주영 연구』, 수서원, 1999.
- 김교식, 『현대그룹 정주영』, 을곡문화사, 1986,
- 김일곤, 『동아시아의 경제발전과 유학문화』, 한울 아카데미, 2005.
- 박천익, 『경제철학과 사상』, 유평출판사, 2002.
- 시부사와 에이치 지음, 노만수 옮김, 『논어와 주판』, 페이퍼로드, 2010.
- 신유근, 『한국의 경영』, 박영사, 1993.
- 아산사회복지재단, 『아산 정주영과 한국경제 발전 모델』 집문당, 2011.
- 全國經濟人聯合會, 『企業文化自序』, 1993.
- 정주영, 『이 땅에 태어나서』 솔출판사, 1998.
- 정주영, 『정주영, 이 아침에도 설레임을 안고』, 삼성출판사, 1986.
- 권상우, 「기업의 사회적 책임에 대한 주자학적 접근-기업경영에서 사익과 공익은 양립 가능한가?」, 동양사회사상학회, 『동양사회사상』, 제15집, 2007.
- 정병석, 「역전의 성인사관과 문명발전」 『동양철학연구』 제52집, 동양철학연구회, 2007.