

CHAPTER

02

누구를 키우는가?

육성 타깃의 선정

나는 세상을 약자와 강자,
성공과 실패로 나누지 않는다.
배우는 자와 배우지 않는
자로 나눈다.

— 벤자민 바버(사회학자)

2-1

인재는 세 가지 타입으로 나눌 수 있다

미국의 크리에이티브 리더십 센터(Center for Creative Leadership) 연구원이었던 마이크 롬바드는 학습 능력이라는 관점에서 볼 때, 조직에는 ‘적극적 학습자(전체의 10%)’, ‘소극적 학습자(전체의 60%)’, ‘학습 거부자(전체의 30%)’ 등 세 종류의 인재가 있다고 주장하고 있다(각 타입의 인재 조직 비율에 대해서는 실증이 어렵기 때문에 어디까지나 참고 수치로만 활용한다).

적극적 학습자(조직 전체의 10% 정도)

연습을 하지 않는 프로 스포츠 선수에게 미래가 없는 것과 마찬가지로 비즈니스를 위한 공부를 하지 않는 비즈니스맨에게도 미래가 없다. 적극적 학습자는 이런 프로로서의 자각을 가지면서 관습, 본성, 욕망으로 모든 일을 배운다. 이들은 상황에 구애받지 않고 스스로 학습 테마를 정하며, 배우는 것 자체를 즐기는 사람들이기도 하다.

교육심리학계에서는 이런 사람들에게 대해서 ‘성장 사고방식(growth-mindset)’을 가지고 있다고 말한다. ‘성장 사고방식’을 가진 사람들은 자신이 가지고 있는 능력이 성장 가능하고 변할 수 있다고 믿는다. 배우면 배울수록 자신의 능력이 향상되는 것을 실감하고 있는 것이다.

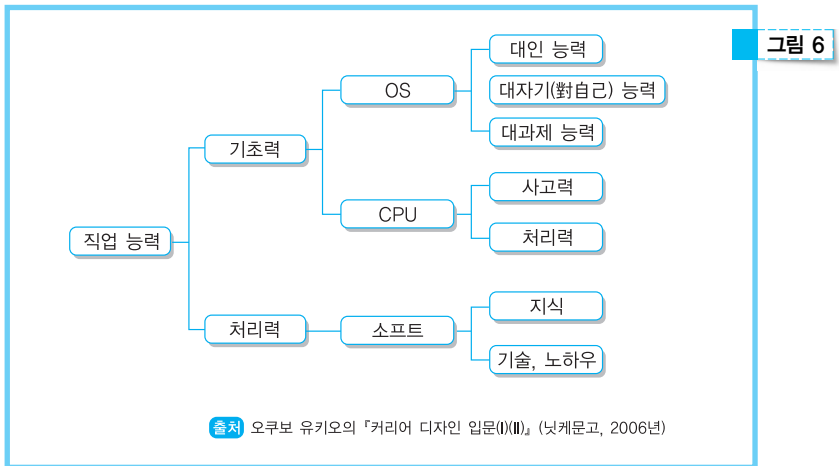
성장을 실감하는 것은 그 자체가 기쁨이며, 그 기쁨을 얻기 위해 더 배운다는 선순환 효과를 만들어낸다. 이런 선순환 단계에 들어가 있

는 인재는 극단적으로 말하자면, 방치해 두어도 충분히 성장한다.

소극적 학습자(조직 전체의 60% 정도)

소극적 학습자는 도움이 되는 것이 명백하거나 충분한 보수가 있을 경우에만 변덕스럽게 학습한다. 배우는 것 자체에 기쁨을 느끼는 적극적 학습자와는 달리 소극적 학습자에게 배움은 개인적인 목적을 달성하기 위한 수단일 뿐이며, 가능하면 학습은 피하려고 한다.

앞서 말한 성장 사고방식과는 반대로, 이런 사람들은 지식은 늘릴 수 있어도 자신의 능력은 기본적으로 바뀌지 않는다는 ‘고정 사고방식(fixed-mindset)’을 갖고 있다. 등급을 매기는 교육환경이 개인의 타고난 능력의 한계를 ‘열등감’으로 규정지어버리기 때문에 결과적으로 고정 사고방식을 갖게 만드는 것 같다.



그렇다면 고정 사고방식에 사로잡힌 사람이 믿는 것처럼 비즈니스맨의 직무능력이란 타고난 재능이며, 발전시킬 수 없는 것일까?

리쿠르트 워크스 연구소 소장인 오쿠보 유키오는 비즈니스맨의 직무능력을 컴퓨터에 비유해 그림 6과 같이 표현하고 있다.

이 중 모의시험에서 편차치를 이용해 측정하고 있는 것은 대부분 CPU(뇌)의 '처리력' 뿐이다. 사고력에 대해서는 최근 유행하는 프레임워크를 이용한 사고 등을 활용하면 상당한 사고력 증진 효과가 있다는 것을 실감하는 사람도 많을 것이다. 또한 설령 처리력에 자신이 없다고 해도, 예를 들면 OS로 표현되고 있는 대인 능력, 대자기(對自己) 능력이나 대과제 능력 등은 성인이 되고 나서도 충분히 단련할 수 있다.

라쿠텐 CEO인 미키타니 히로시는 그의 저서 『성공의 법칙 92조』(겐토샤, 2009년)에서 다음과 같이 말했다.

'우수한 사원과 그렇지 않은 사원의 차이는 냉정하게 분석해 보면 지극히 사소한 것에 불과했다. 그러나 어떻게 된 것인지 그 사소한 차이가 하늘과 땅 정도의 큰 차이가 되어버린다. 그 사소한 노력을 하지 않는 사람이 세상의 대다수이기 때문 일 것이다.'

인재육성의 핵심 포인트 중 하나는 조직의 대다수를 차지하는 이 소극적 학습자(60%)의 고정 사고방식을 불식하고, 그들을 적극적 학습자로 바꾸어가는 것이다.

적극적 학습자는 극단적으로 말하면, 방치해도(기본적인 OJT 정도만 해도) 성장하기 때문에 이 소극적 학습자에 대해 어떻게 대응하는가에 따라 기업 간의 차이가 정해진다고 해도 과언이 아니다.

학습 거부자(조직 전체의 30% 정도)

학습 거부자는 창조적인 것을 싫어하며, 지시받은 것만을 과거의 관습대로 하려는 사람들이다. 이 학습 거부자를 위해 육성에 필요한 자원(예산이나 인원)을 얼마나 투입해야 하는지에 대해서는 쉽게 결론이 나지 않는다.

학습 거부자에게 공통적으로 보이는 특징은 눈앞에 있는 문제의 원인이 항상 자기 이외의 타인에게 있다고 생각하는 것이다. 애당초 문제를 문제로 인식하고 있지 않는 경우도 많은 것 같다. 예를 들면, 생활습관병에 걸렸다는 진단을 받아도 지금까지의 생활 방식을 전혀 바꾸려고 하지 않는 사람들이라고 할 수 있다.

이런 사람들이 전체 인구의 30%나 된다고 생각하지는 않지만, 인재육성 담당자는 사내의 학습 거부자가 상식선을 넘어 훨씬 더 많이 존재한다고 생각해야 될지도 모른다.

경영적인 판단으로는 이런 학습 거부자에게 회사의 귀중한 자원을 사용할 수는 없다. 뒤집어 얘기하면, 학습 거부자의 가능성을 끝까지 믿어주는 것은 인재개발 담당자만이 할 수 있는 일인 것이다.

참고

'2:6:2의 법칙'이라고 해서 인간이 집단화하면 대체로 우수한 사람 20%, 보통 사람 60%, 뒤떨어진 사람 20%의 비율로 구성된다는 법칙이 있다. 적극적 학습자, 소극적 학습자, 학습 거부자의 비율이 이 '2:6:2의 법칙'에 꽤 가깝다는 것은 흥미로운 일이다.

2-2 인재를 잠재력을 '간파한다'

성장하는 인재에게는 공통점이 있다는 이야기를 많이 한다. 인재 육성에 사용할 수 있는 자원(예산이나 인원)에는 한계가 있기 때문에 자원을 집중시켜야 할 인재(타깃 인재)를 선발하지 않으면 안 된다. 타깃 인재의 선발은 당연히 신중하게 해야 한다. 또한 인재는 항상 성장하고 변화하므로 일단 선발한 뒤에라도 그 대상은 수시로 교체 될 수 있다.

이런 타깃 인재를 선발할 때는 과거의 경험이나 실적 이외에 어떤 변수를 고려해야 할까?

전설의 타격 코치, 다카바타케 미치히로의 7가지 항목

이치로나 다구치 소와 같은 초일류 타자들에게는 전설의 타격 코치가 있었다. 바로 고(故) 다카바타케 미치히로다. 다카바타케는 NHK에서 방영된 드라마 『폴스윙』의 실제 모델로도 유명하다.

그는 다자이후시의 시립 다자이후중학교에서 열린 ‘운택한 인생을 보내려면’이라는 강연(2003년 6월26일)에서 ‘성장하는 인재의 7가지 공통점’을 제시했다.

- 정직할 것
- 호기심이 왕성할 것
- 인내력이 있어서 포기하지 않을 것
- 준비를 게을리 하지 않을 것
- 꼼꼼할 것
- 배려할 것
- 꿈을 가지고 목표를 높게 설정할 것

이 7가지 항목은 인재의 필터링에는 물론, 채용에도 활용할 수 있다. 최근에는 자신에게 중요한 면접조차 제대로 ‘준비’하지 않은 지원자가 많이 보이지만, 어느 기업의 채용 담당자라도 최소한 이 7가지 항목 정도는 보고 있으므로 주의해야 한다.

성장 속도를 결정하는 ‘고객지향의 신념’

신념이란 ‘어떤 대상이 다른 특정한 속성과 연결되어 있다는 생각’을 말한다. 예를 들면, ‘일이란 고객을 만족시키는 것이다’라는 생각은 ‘일’이라는 대상이 ‘고객만족’이라는 속성과 연결돼 있으므로 신념이라고 할 수 있다.

어떤 대상에 관한 신념이란 ‘그 대상은 어때야 하는가’라는 물음에 대한 회답이다. 그리고 신념은 과학적인 실험이나 데이터에 근

거하지 않는 개인적인 판단 기준의 축이며, 바꾸어 말하면 ‘초보자 이론(아마추어 이론)’이다.

예를 들면, ‘인재육성이란 업무연수를 제공하는 것이다’라는 신념을 가진 경영자와 ‘인재육성이란 인재의 실적향상을 달성하는 활동이다’라는 신념을 가진 경영자에게는, 인재육성 담당자에게 요구하는 직무능력의 내용이나 질은 물론, 인재육성에 사용하는 예산의 규모가 다를 것이다.

참고로, 이런 신념이 모여서(초보자 이론의 집합) 기업문화를 형성한다. 기업매수의 실패 원인 중 84%를 차지한다는 기업문화통합의 실패는 신념의 공유에 실패했다는 것을 의미한다.

자신의 주체성과 이어진 신념은 세계를 바라볼 때 필터의 역할을 하며, 개인의 지식 형성에 큰 영향을 준다.

『경험으로부터의 학습(도분칸출판, 2006년)』의 저자인 마쓰오 마코토 교수(고베대학)는 경영인의 성장과 관련해, ‘고객지향’의 신념이 경험학습의 효과(학습 속도)를 좌우한다고 말했다.

고객지향의 신념을 가진 영업사원은 단지 상품을 팔기만 하는 것이 아니라 고객만족을 달성하려고 하기 때문에, 고객에게 도움이 되지 않는 상품은 스스로 판매를 거부하기도 한다. 결과적으로 일의 난이도가 높아지고 처리해야 할 정보량도 늘어나며, ‘고객에게 상품을 판다’라고 하는 동일한 행위로부터 얻는 경험도 달라질 것이다.

여기에서 필자가 주목하고자 하는 것은, 고객지향에 ‘사내고객’

이라는 개념을 대입하면 기업조직의 어떤 부문에도 적용할 수 있는 신념이 된다는 것이다.

경리부서를 예로 들어 보자. 재무정보를 가져오는 각 부문을 ‘매입처’라고 생각하고, 데이터 분석 결과의 제출처인 경영자(주주)를 ‘사내고객’으로 생각하면 고객지향을 가진 경리사원과 고객지향을 가지지 않는 경리사원의 성장 속도에는 명백한 차이가 날 것이다.

이 고객지향의 측정에 대해 토드 도노반 교수(콜로라도 주립대학)는 4단계의 척도를 제안하고 있다.

- 1 고객을 소중하게 여기는 욕구
- 2 고객의 요구사항을 읽어내려는 욕구
- 3 개인적인 관계를 구축하려는 욕구
- 4 요구되는 서비스를 제공하려고 하는 욕구

이런 고객지향의 신념을 더욱 일반화하면 ‘이타적인 신념’이 된다. 자신의 이익이 아니라 타인의 이익을 제일로 생각하는 ‘이타성’은 리더십의 원동력 중 하나로 잘 알려져 있다. 결국 기업 활동에 있어서, 리더에게는 고객지향의 강한 신념이 요구된다고 할 수가 있다.

인비저블 멘토(롤 모델)를 의식하고 있다

일본에는 예로부터 ‘수파리(守破離)’라는 말이 있다.

원래 선(禪)의 가르침이었던 수파리란, 초급자일 때에는 기본기

를 충실하게 지키고(守), 중급자가 되면 틀의 일부를 자기 나름대로 개선하는 방향으로 틀의 일부를 깨트리고(破), 결국은 상급자로서 자신의 스승으로부터 배운 틀에서 떨어져 나와(離) 완전히 독자적인 방법에 이른다(자신이 스승이 된다)는 학습 과정을 표현한 말이다.

이 수파리라는 개념은 특히 다도와 검도에서 쓰이는 말로 정착되면서 현재까지 전해지고 있다. 기업조직에서도 초급자에게는 가능성(씨앗)이 있으며, 중급자는 꽃을 피우고, 상급자에게는 수입(열매)이 있다고 생각하면, 이 표현이 시대를 초월해 통한다는 생각이 들어 놀라게 된다.

단, 복잡한 현대사회에서 살아남는 비즈니스맨에게 있어서는 이것만 지키면 괜찮다고 하는 ‘틀’은 존재하지 않는다. 그렇다면 지켜야 할 틀이 전혀 존재하지 않느냐 하면 그런 것도 아니다.

춤꾼이자 안무가로서 성공한 트윌라 타프는 ‘모방이야말로 창조력의 원천’이라고 했다. 그녀는 모방의 대상이 되는 사람을 ‘인비저블 멘토(Invisible Mentor, 모습이 보이지 않는 지도자)’라고 부르고 있다. 그녀는 안무를 할 때 인비저블 멘토가 스튜디오의 한쪽에서 자신을 지켜봐주고 있는 모습을 마음속에 그린다고 한다.

이런 존재를 리더십론에서는 ‘롤 모델’이라고 부른다. 롤 모델이란 본보기(행동의 규범)를 보여주는 사람을 가리키며, 인간은 성장 과정에서 무의식적으로 이런 롤 모델을 가지게 된다고 한다. 그렇지만 특히 리더 교육에 있어서는 (1) 리더에게 요구되는 행동을 언어화하고, (2) 언어화된 각각의 행동에 있어서의 롤 모델을 의식적

으로 선택하고, (3) 그런 사람을 흉내 낸다(수파리의 수(守))는 3단계
를 의도적으로 취해야 한다.

인비저블 멘토의 포트폴리오가 우리에게 ‘틀’ 을 제공해 준다고
한다면, 그 포트폴리오의 관리에는 특히 신중해야 할 것이다. 이것
을 무의식적으로 맡기거나 하지 않고, 상황에 따라 의식적으로 ‘저
사람이라면 어떻게 행동할까’ 라고 생각하는 습관을 가진 인재는
분명히 다른 인재보다 더 성장할 것이다.

성격이 밝고 사교적일 것

비즈니스에 있어서 인맥의 소중함은 새삼 강조할 필요도 없을
것이다. 마케팅에서도 인간은 객관적으로 가장 뛰어난 상품이 아
니라 자신이 좋아하는 친구가 만들고 있는 상품을 구입한다고 알
려져 있다.

여기에서 인맥이란 ‘자신이 누구를 알고 있느냐’ 가 아니라 ‘누가
자신을 알고 있느냐’ 로 정해지는 것이다. 자신의 지식이라면 잊지
않도록 유지, 관리하는 것이 간단하지만, 인맥은 ‘타인의 머릿속에
서 자신이 차지하는 비율’ 이기 때문에 이것을 유지, 관리하는 것은
필연적으로 타인이 자신을 신경 쓰도록 지속적인 노력을 한다는 것
이다.

타인이 자신을 신경 쓰게 만드는 무기로는 밝은 성격과 사교성을
빼놓을 수 없다. 이것은 사람들로부터 ‘사랑받는 힘’ 이라고 바꾸어
말할 수 있다. 특히 세계적인 수준의 뛰어난 능력을 가지고 있지 않

는 한, 인맥의 유지와 관리에 있어서 밝은 성격과 사교성을 대신할 무기는 없다.

현역 헤드헌터인 가네모토 나오마사는, 하이퍼포머(high performer)의 공통점은 메일 등에 대한 응답이 빠른 것이라고 지적했다.

행동분석학에는 ‘60초 룰’이라는 것이 있다. 타인의 바람직한 행동을 강화하려면 그러한 행동이 발생하고 나서 가능한 한 신속하게 (가능하면 60초 이내에) 그것을 칭찬하거나 그 행동에 감사할 필요가 있다는 것이다.

하이퍼포머가 메일에 빨리 응답하는 이유는 타인이 자신에게 메일을 송신하는 행동을 강화하기 위해서 이 60초 룰을 적용하고 있기 때문이다. 하지만 행동분석학적인 지식이 많지 않아도, 하이퍼포머는 사교성이라는 맥락에서 메일에 대해 신속하게 응답할 것이다.

실패는 자신 탓, 성공은 운이 좋았다고 생각하는 습관이 있다

하이퍼포머는 매사에 충분한 준비를 해서 리스크를 극도로 억제 한 후에 행동을 취한다. 어떤 도전에서든 기본적으로 리스크를 상당히 강하게 인식하고 있기 때문에, 실제로 그 도전이 성공하면 오히려 놀라는 특징이 있다.

리스크 관리에서 가장 신경 써야 하는 것은 리스크가 될 수 있는 것 중에서 최종적으로 그것을 받아들이기로 판단한 리스크, 즉 ‘대책을 강구하지 않은 리스크’다. 어떤 리스크를 받아들인다는 것은,

해당 리스크가 발생할 경우에 그 책임이 자신에게 있다는 것을 인정하는 것과 같다. 그래서 하이퍼포머는 리스크를 안고 시작한 일이 성공했을 때 ‘운이 좋았다’고 생각하게 된다.

또한 무언가 실패했을 때는 애초에 리스크로 상정되었던 것에 그 원인이 있는 경우가 대부분이다. 하이퍼포머의 입장에서선, 문제가 될 가능성이 있는 줄 알면서도 그 리스크에 대한 대책을 강구하지 않은 자신에게 실패의 책임이 있다고 생각할 수밖에 없다. 실패했을 때는 당연히 보통 사람보다 더 낙담한다.

이와는 반대로, ‘실패는 타인의 탓이고 성공은 자신 덕분’이라고 생각하는 사람에게는 애당초 리스크를 상정해서 사전에 준비나 대책을 강구하는, 즉 리스크에 대한 액션을 취한다는 발상이 없는 경우가 대부분이다.

이런 것은 기초적인 교육의 문제라고 생각할 수도 있다. 그러나 비즈니스 경력이 오래된 사람이 리스크 관리에 대해 이 정도 수준의 기초적인 이론조차 갖추고 있지 않다는 것은, 그것만으로도 그 사람의 학습능력에 의문을 갖게 한다.

‘사람을 보는 눈’을 가지고, 다른 사람의 힘을 활용할 것

유치원생이라도 ‘A군은 B양을 좋아하지만, B양이 좋아하는 것은 C군’이라는 식으로 주위의 인간관계를 날카롭게 꿰뚫고 있는 아이가 있는 한편, 어른이 되어도 그런 것에는 일절 관심을 가지지 않는 사람도 있다. 사람을 보는 눈은 인간관계에 흥미를 가지는 것

으로부터 키워지는 것인지도 모른다.

저명한 경영 컨설턴트로서 GE나 듀폰과 같은 거대 기업에서 CEO 선출에 조언을 하고 있는 람 차란은, 유능한 리더의 조건으로 '사람을 보는 눈'의 중요성을 지적하고 있다. 그는 저서 『CEO를 키운다』(다이아몬드사, 2009년)에서 리더에게 요구되는, 사람을 보는 눈에 관해 다음과 같이 썼다.

- 자신보다 뛰어난 인재를 적극적으로 모아서 활용한다.
- 임무에 대해서 능력이 충분하지 않은 부하직원은 주저 없이 교체한다.
- 인재 간에 발생하는 대립을 예측, 주시하고 해결한다.

채용의 세계에서는 흔히 'A 클래스의 인재를 A클래스의 인재를 데리고 온다', 그렇지만 'B클래스의 인재를 C클래스의 인재를 데리고 온다' 라고 한다. 자기 능력에 불안을 느끼는 인재를 자신보다 뛰어난 능력을 가진(그렇게 보이는) 인재가 자신의 부하직원이나 동료가 되는 것을 두려워하기 때문이다.

또한 주어진 임무를 처리할 능력이 부족한 부하직원에 대한 대응에서도, A클래스의 인재를 실패할 것이 분명한 일을 부하직원에게 맡겨두는 것에 죄의식을 느끼기 때문에 불필요한 실패경험을 쌓기 전에 부하직원을 이동시키거나 그의 임무를 변경시킨다.

그리고 A 클래스의 인재를 그룹 다이내믹스(Group Dynamics, 집단역학)에도 경험적으로 정통하기 때문에 이론을 초월한 사람과 사람의 궁합에도 민감하다. 그들은 기업이념을 달성하는 데 있어서,

불필요한 정치적 논쟁이 발생하기 전에 충돌할 가능성이 높은 인재를 서로 떨어지게 한다. 그리고 정치적인 논쟁이 발생한 경우에도 그것을 무시하지 않고 해소하기 위해 적극적으로 관여한다.

문제의식을 가지고 스스로 조사할 수 있을 것

비즈니스맨에게 문제의식을 가지는 것은 중요하다. 단, 여기에서 말하는 문제의식이란 사회악에 대한 증오 같은 것이 아니다. 상식이나 선입견에 얽매이지 않고, 다른 사람은 미처 눈치 채지 못한 ‘끼림칙한 부분’을 중요하게 여기고, 원점에서부터 다시 생각할 줄 아는 능력을 말한다.

이런 문제의식을 가지고 있는 인재는 ‘누군가 그렇게 말했다’라는 식의 정보를 좋아하지 않기 때문에 가능한 한 신뢰할 수 있는 스스로부터 더욱 객관적인 정보를 얻으려는 태도가 습관화되어 있다.

예를 들면, 경쟁사의 기업정보를 입수하기 위해서 경쟁사의 홈페이지나 신문, 잡지 기사 등을 모으는 것도 중요하지만, 금융기관의 기업정보 공시 사이트나 특허청의 전자도서관 등을 참고하고 있지 않다면 문제가 있다.

또한 ‘스스로 조사할 수 있는 것’이란 인터넷이나 서적, 잡지 등의 미디어를 이용해 공개된 정보(드라이(dry) 정보)를 모을 수 있는 힘은 물론, 개인이나 기업이 어떤 이유로 공개하지 않은 정보(웬트(wet) 정보)를 모으는 힘도 포함되어 있다. 말할 필요도 없지만, 이런 비공개 정보의 소스는 넓은 인맥에 의존한다.

타인이 지적할 수 있게 하는 능력을 가지고 있다

인간은 반론의 여지가 없는 완벽한 것에 대해서 질투는 해도 친근감을 느끼지는 않는다. 너무나 완벽하게 보이는 인재는 왠지 두렵게 느껴져 주위사람들이 쉽게 접근하지 못한다. 그래서 업무에 필요한 정보조차 수집할 수 없는 경우도 있다.

라이프네트생명보험 주식회사의 창업 부사장인 이와세 다이스케는 명문 카이세이 고등학교를 졸업한 뒤 도쿄대학에 진학했고, 재학 중에 사법시험에 합격했다. 하지만 변호사가 되지 않고 보스턴 컨설팅그룹과 리플우드를 거쳐, 하버드대학 MBA 과정을 상위 5% (일본인으로는 네 번째)의 우수한 성적(베이커 스킨(Baker Scholar))으로 졸업한, 그야말로 ‘완벽’한 경력의 소유자다.

그는 타인에게 ‘완벽한 인재’로 보이는 것의 위험성을 잘 알고 있기 때문에 저서나 블로그를 통해 ‘타인이 지적할 수 있게 하는 능력’의 중요성을 강조하고 있다.

주위에 자기편을 많이 모을 수 있는 보통 사람이 완벽한 천재를 이기기도 하는 것이 비즈니스의 묘미다. 너무 완벽한 것보다는 ‘타인이 웃으면서 용서해줄 수 있는 약점’을 가짐으로써 주위의 여러 사람으로부터 사랑받는 것이야말로 성공의 필수적인 요인이라고 할 수 있다.

철강왕 앤드류 카네기의 묘비에 새겨진 말은 이런 생각이 결코 새로운 것이 아님을 가르쳐 준다.

'뛰어난 조력자들의 도움을 구하는 방법을 알고 있던 한 남자가 잠이 들었다'

고독을 견딜 수 있을 것

경영자의 위치에 가까이 다가갈 수 있는 인재는 매사를 자신의 머리로 생각할 수 있는 인재다. 당연한 말 같지만, 매사를 자신의 머리로 생각한다는 것은 주위의 '흐름'에 몸을 맡기고 나아가는 것을 그만두는 것이며, '분위기'를 따르지 않는 강점을 지닌다는 것이다. 이것은 다시 말하면, '고독을 견딜 수 있다'는 뜻이기도 하다.

늘 같은 사람과 술자리를 하지 않고 자기 주변이 고정 멤버로 굳혀지지 않도록 끊임없이 신경 쓰다 보면 때로는 쓸쓸해지기도 한다.

실제로 고독을 견딜 수 있는 힘이라는 것은 완전히 고립되어도 괜찮다는 것을 의미하지는 않는다. 가족이나 친구 등 자신의 성공을 시기하지 않고 기뻐해 주는 사람들의 지지를 받고 있을 때야말로, 다른 누군가에게 무시당해도 그 아픔을 별로 느끼지 않을 수 있는 것이다.

견딜 수 있든 없든 인간은 본래 고독한 존재다. 결국은 그런 고독을 직시해서 익숙해지는가, 고독에 공포감을 느끼고 달아나는가의 차이에 지나지 않는 것이다.

교육 타깃 인재의 선발에서는 과거의 경험이나 실적, 2-2절에서 언급한 변수나 역량^주 평가 결과도 참고해야겠지만, 가장 중시해야 할 항목은 그 인재의 '평판'이라는 점을 다시 한 번 강조하고 싶다.

말할 필요도 없이, 평판이라는 것은 잡음이 생기기 쉬운 불완전한 지표(필터)다.

그러나 역량 평가나 과거의 실적도 인재 선발에 있어서는 꽤 불완전하고 신용할 수 없는 지표(필터)이기는 마찬가지다.

양쪽 다 불완전하다면 쌍방의 좋은 점, 나쁜 점을 서로 보충하는 방법을 모색해야 한다. 그러나 목표관리제도(MBO)가 유행한 이후로 인재의 평가에는 객관성이 필요하다는 원칙론이 확대됨에 따라, 평판에 의한 인재 선발이 실제로는 가장 널리 이용되고 있는 방법임에도 그것을 적극 추천하는 논평은 거의 찾아볼 수 없게 됐다.

개인 평판의 형성이란, 단적으로 말하자면 개인 브랜드의 형성이며, 그것을 쌓는 데는 장기간에 걸친 많은 노력이 필요하지만 붕괴되는 것은 한순간이다. 평판이 좋은 인재란(물론 예외도 있지만), 기본적으로 자신의 책임 범위를 뛰어 넘어 주위 사람들을 위해 자신

^주

역량(competency)이라는 말은 그 측정이나 육성이 어렵기 때문에 인재육성의 현장에서는 일시적인 붐으로 여겨지는 경우도 있는 것 같다. 그렇지만 사용하는 말이 무엇이든간에 역량이라는 개념이 등장한 이후로, 기업의 인재육성 목적이 '업무지식의 증가'에서 '행동의 변화'로 바뀌었다는 것만은 틀림없다.

의 무언가를 장기간 희생해온 인재를 말한다. 물론, 그런 희생은 자신의 개인 브랜드를 높이기 위한 '투자'이지만, 자신에 대한 장기적인 투자조차 제대로 할 수 없는 인재가 기업 브랜드를 위해 장기 투자를 할 수 있을 리가 없다.

더욱이, 나름대로 결과는 내고 있지만 주위의 평판이 좋지 않은 인재를 승진시키는 것은 현실적으로 그리 쉽지 않을 것이다. 이런 인재는 목표를 올바르게 설정하고 있을 때에만 제 기능을 할 뿐, 목표가 현실과 맞지 않거나 스스로 자신의 목표를 설정해야 하는 경우가 되면 갑자기 문제아가 되어버린다.

이러한 이야기도 결국은 리더십에 있어서의 이타성의 문제와 연관되어 있다.

자신을 포기하지 않는다

심리학자인 윌리엄 제임스의 이론에 따르면, 인간은 본래 가지고 있는 능력의 20~30% 정도만 발휘해도 해고당하지 않을 정도의 실적을 올릴 수 있다고 한다.

여기서 문제가 되는 것은, 평소에는 자기 능력의 한계에 도전할 기회가 그리 많지 않기 때문에 대부분의 사람들이 현재 자기 능력의 몇 퍼센트 정도를 발휘하고 있는지 전혀 알 수 없다는 것이다.

감점주의(減點主義)가 만연해 있는 조직에서는 과거의 몇몇 실패에 의해서 자신의 가능성을 과소평가하고 있는 경우도 많을 것이라고 본다.

특히 '능력급(能力給)'이라는 말이 심어주는 이미지는 인간의 성장에 있어서는 마이너스다. 최근에는 성장주의적인 개념이 세간에 널리 알려지면서 '자신의 급여=자신의 능력'이라고 오해하는 경향도 생겼다.

당연한 얘기지만, 급여란 어디까지나 '노동의 대가'이며, 능력 그 자체를 나타내는 것이 아니다. 예를 들면, 어느 아르바이트 대학생의 현재 시급이 1,000엔이라고 해서 그 대학생이 가지고 있는 본래의 능력이 그 정도 가치밖에 안 된다고 하는 것은 옳지 않다.

그렇지만 인간은 오랫동안 같은 직장에서 같은 일을 하고 있으면 자기 자신을 합리화하기 위해서 '자신의 능력으로는 지금의 일 정도가 딱 좋다'라고 생각하게 된다.

어쩌면 그것은 본래 자기가 지닌 능력의 20% 정도밖에 필요하지 않은 일일지도 모르는데 말이다.

자신을 포기하지 않는다.

자신의 능력을 최대한 발휘하기 위해서는 우선 자신의 가능성을 믿는 것이 중요하다. 또한 마음이 약해지기 쉬운 자신에게 '너의 능력은 그 정도 수준이 아니야'라고 질타 혹은 격려해 주는 가족이나 친구의 존재가 절대적으로 필요하다.

경영이라는 맥락에서는 단언컨대, 각 사원의 잠재능력을 어디까지 끌어낼 수 있느냐가 회사의 실적을 좌우할 것이다.

사원에게 용기를 주고, 성장하도록 도움을 줌으로써 회사의 실적을 늘려가는 경영이 필자의 이상(理想)이다.

