

회사를 키우는  
인재육성의 비밀

The Secret of Human Resource Development

# “NIHOH DE MOTTOMO JINZAI O IKUSEI SURU KAISHA” NO TEKISUTO by SAKAI Joe

Copyright © 2010 SAKAI Joe

All rights reserved.

Originally published in Japan by Kobunsha Co., Ltd., Tokyo.

Korean translation rights arranged with SAKAI Joe, Japan  
through THE SAKAI AGENCY and PLS Agency.

이 책의 한국어판 저작권은 에이전시 원을 통해 저작권자와의 독점 계약으로 제이팍에 있습니다.  
신저작권법에 의하여 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로 무단전재와 무단복제를 금합니다.

## 회사를 키우는 인재육성의 비밀

초판 1쇄 발행 2011년 5월 10일

지은이 사카이 조

옮긴이 김흥기 | 펴낸이 장성두 | 책임편집 안주연

본문디자인 북아이 | 표지디자인 미디어픽스

주소 경기도 파주시 교하읍 파주신도시 에이15-1블록 한빛마을 휴먼빌 201-502

전화 070-8201-9010 | 팩스 02-6280-0405

홈페이지 www.jpуб.kr | 펴낸곳 제이팍

출판신고 2008년 11월 3일 제385-2008-00038호

용지 신승지류유통 | 인쇄 해외정판사 | 제본 춘산제본

ISBN 978-89-94506-03-6 (13320)

값 12,000원

※ 이 책은 저작권법에 따라 보호를 받는 저작물이므로 무단전재와 무단복제를 금지하며, 이 책 내용의 전부 또는 일부를 이용하려면 반드시 저작권자와 제이팍의 서면동의를 받아야 합니다.

※ 잘못된 책은 구입하신 서점에서 바꾸어 드립니다.

제이팍은 독자 여러분의 책에 관한 아이디어와 원고 투고를 기다리고 있습니다. 책으로 펴내고자 하는 아이디어나 원고가 있으신 분께서는 책에 대한 간단한 개요와 차례, 구성과 제(역)자 약력 등을 메일로 보내주세요.

(보내실 곳: jeipub@gmail.com)



회사를 키우는  
인재육성의 비밀

The Secret of Human Resource Development

사카이 조 지음 | 김흥기 옮김

CHAPTER  
01

## 무엇을 위해서 키우는가? .....1

### \_ 인재육성의 목적

**1-1** 종업원이 길거리에서 헤매지 않게 하기 위한 인재육성 \_2

**1-2** 사업에 이익을 가져오기 위한 인재육성 \_8

**1-3** 기업이념을 실현하기 위한 인재육성 \_11

**칼럼 ①** 성장이란 무엇인가? \_14

CHAPTER  
02

## 누구를 키우는가? .....17

### \_ 육성 타깃의 선정

**2-1** 인재를 세 가지 타입으로 나눌 수 있다 \_18

**2-2** 인재의 잠재력을 '간파한다' \_22

**2-3** 주위의 '평판' 에 의한 타깃 인재의 선발 \_34

**칼럼 ②** 자신을 포기하지 않는다 \_36

CHAPTER  
03

## 언제 키우는가? .....39

\_ 타이밍에서 벗어나지 않는 육성

3-1 연 단위의 타이밍 계측(조직 내의 지위와 인재육성) \_40

3-2 월 단위의 타이밍 계측(의지, 기술과 인재육성) \_42

3-3 이벤트 베이스(순간 개입의 인재육성) \_48

칼럼 ㉔ 경험학습의 모델 \_54

CHAPTER  
04

## 어떻게 키우는가? .....57

\_ 육성 프로그램의 설계 사상

4-1 자발적인 경험을 중시한다 \_58

4-2 규율과 동기부여에 신경 쓴다 \_62

4-3 미러 뉴런을 의식해서 '배우는 사풍'을 만든다 \_63

4-4 대화의 기회 창출을 중시한다 \_65

4-5 바람직한 인재상(목표)을 명확하게 한다 \_67

4-6 커리어 패스에 고유한 역량을 명확하게 나타낸다 \_74

4-7 이수라장 같은 상황에서의 경험을 적극적으로 평가한다 \_77

4-8 이기는 습관을 들인다 \_81

4-9 어포던스를 의식한 교육 디자인을 목표로 한다 \_86

4-10 리더 인재의 육성에는 도제제도를 도입한다 \_87

4-11 합의된 매트릭스에 의한 육성 프로그램의 포트폴리오 관리 \_89

칼럼 ㉕ 켈러의 ARCS 모델 \_93

CHAPTER  
05

## 누가 키우는가? .....97

\_ 인재육성의 책임

5-1 경영자는 진심으로 인재육성을 하고 있는가 \_98

- 5-2 마침내 기업은 학교가 된다(서로 가르치고 서로 배우는 곳) \_ 100
- 5-3 각 사업 라인에도 인재육성 담당자를 배치한다 \_ 104
- 5-4 기업 단독이 아닌 기업 리그가 인재를 키운다 \_ 104
- 칼럼 ㉔ 팀워크가 중요한 이유 \_ 106

CHAPTER  
06

교육효과를 어떻게 측정할 것인가? ..... 109

- 6-1 교육효과 측정이 요구되는 배경 \_ 110
- 6-2 FreeBit의 7단계 교육효과 측정 \_ 112
- 6-3 인재육성을 담당하는 부서를 평가한다 \_ 115
- 6-4 측정한다는 것의 교육효과 \_ 117
- 칼럼 ㉕ 속달의 5단계 모델 \_ 119

CHAPTER  
07

육성 프로그램의 구체적인 예 ..... 121

- 7-1 독서 수당 '미치자네 공의 사랑' \_ 122
- 7-2 사내 미니 블로그 \_ 124
- 7-3 장래의 자신에게 보내는 편지 \_ 125
- 7-4 돌격☆업무 인터뷰 \_ 126
- 7-5 후지산 기슭에서의 간부 합숙 연수 \_ 129
- 7-6 외국인의 채용 \_ 132
- 7-7 지그소 메서드에 의한 상호학습 \_ 133
- 7-8 케이스 메서드 \_ 134
- 칼럼 ㉖ 탈피하지 못하는 뱀은 사멸한다 \_ 138

지은이 후기 \_ 140

윤킨이 후기 \_ 144

## ‘인사가 만사’ 라는 말이 있습니다.

**조직의 성패는 얼마나** 적합한 인물을 채용하고, 그들을 어떻게 활용하는가에 달려있습니다. 즉, 조직에서 구성원의 중요성을 극대화한 표현이라고 생각합니다.

고성장을 하던 1990년대 초반 국내에는 ‘헤드헌터’ 라는 단어도 생소한 직업군이 등장했습니다. ‘머리 사냥꾼’ 이라는 단어의 뜻에서도 짐작할 수 있듯이, 헤드헌터는 기업이나 조직에서 원하는 우수한 인재를 찾아내 스카우트를 알선해주는 직업을 말합니다. 이전에도 누군가의 소개로 이직하거나 개인적으로 스카우트되는 일들은 있었겠지만, 그것을 전문적으로 수행하는 직업인 ‘헤드헌터’ 가 등장한 것은 그때가 처음이었다고 생각됩니다. 그렇다면 ‘헤드헌터’ 라는 직업이 왜 그 시기에 등장했을까요?

1990년대 초·중반은 이른바 ‘고성장 시대’였습니다. 모든 기업이 가파른 성장을 하고, 경쟁에서 살아남기 위해서는 적재적소에 유능한 인재를 포진시켜야 한다는 사실을 직시했기 때문입니다. 그러나 미리 인재를 육성하지 못한 조직은 헤드헌터의 힘을 빌려야 했고, 낯설고 새로운 조직으로 이직하게 된 인재들은 뿌리를 내리고 정착하기 위해서는 나름의 고통과 대가를 치러야했던 것이 현실입니다.

성공한 기업에는 반드시 훌륭한 인재가 있으며, 기업의 성장에 있어서 인재의 역할과 중요성은 아무리 강조해도 부족함이 없을 것입니다. 그러나 인재의 중요성을 알면서도 직원의 가능성을 찾아내지 못하고, 또 그들을 어떻게 인재로 육성해야 하는지를 잘 알지 못해 도약의 기회를 잡지 못하는 기업이나 조직이 많은 것도 사실입니다. 현재와 같은 무한경쟁 시대에 지속적으로 직원의 능력을 개발하여 인재로 육성하는 것은 성공하기 위한 조직이 반드시 거쳐야 할 과정입니다.

토마스 프리드먼은 세계는 점점 더 ‘평면화’ 되고 있다고 말합니다. 평면화, 즉 기술과 인프라의 장벽이 사라졌다는 것은 기업 간 치열한 생존경쟁에서 살아남을 수 있는 새로운 발판이 필요하다는 것을 의미하기도 합니다. 이 책의 저자인 사카이 조는 ‘인재육성’ 안에 그 해답이 있다고 말하고 있습니다. 또한 저자의 방대한 지식과 다양한 경험을 바탕으로 그 해결책을 제시하고 있습니다. 이 책에는 인재육성과 관련된 경제학, 심리학, 교육학 등의 다양한 지식



이 집대성되어 있을 뿐 아니라 저자의 현장 경험을 바탕으로 한 구체적인 방법론까지 제시돼 있습니다. 예를 들어, 제7장에 나오는 ‘장래의 자신에게 보내는 편지’와 같은 내용은 경험한 사람이 아니라면 알려줄 수 없는 유용한 정보입니다.

세계화의 흐름 속에서 국내 기업뿐 아니라 전 세계 기업들과 경쟁해 나가야 하는 지금, 인재발굴과 육성을 고민하는 기업인들에게, 그리고 우수한 인재가 되고 싶은 모든 이들에게 이 책이 훌륭한 지침서가 되리라고 생각합니다.

(사)한국강사협회 회장

한상숙

## 성공을 거둔, 소위 말하는 ‘승자’ 인

**사업가 100명이** 모여 있다고 합시다. 그리고 그 100명에게 ‘여러분을 성공으로 이끌어준 요인은 무엇입니까?’란 질문을 던지면 제각기 다른 대답을 할 것입니다.

성공한 상사와의 깊이 있는 교류, 납기나 예산에 어려움이 있는 프로젝트의 성공적인 추진, 해외 주재에 따른 낯선 문화의 수용, 거래처에서 발생한 문제에 대한 원만한 대응…….

이런 개별적인 대답에 공통점이 있다면, 그들을 성공으로 이끈 요인이 ‘절대로 업무연수는 아니다’라는 사실입니다.

인재육성 업계에 널리 알려진 명저, 『퍼포먼스 컨설팅』(휴먼 밸류, 2007년)은 기존의 업무연수를 통해 습득한 지식이나 기술의 대부분(80% 이상)이 실무에 활용되고 있지 않다는 현실을 지적하고 있습니다.

물론 모든 업무연수가 불필요하다는 것은 아닙니다. 최소한의 필수적인 업무연수라는 것이 분명히 존재하며, 저 역시 그런 업무연수 포트폴리오의 개발과 운영에도 직접 손을 대고 있습니다. 단, 업무연수란 ‘인재육성’이라는 커다란 맥락에서 보면 비중이 적은 것이며, 인재육성 실무의 근간이 되지는 않습니다.

## ‘OJT’의 종지부

앞으로 인재육성 실무의 방향은 ‘업무연수의 디자인’이 아니라 ‘경험의 디자인’으로 바뀔 것입니다. 그동안 ‘인재를 현장에 방치한다’는 평가를 받았던 OJT(On the Job Training)의 시대도 끝난 것입니다.

따라서 경영전략이라는 기어를 올바르게 변속할 수 없는 기업은 다른 기업들과의 경쟁에서 놀랄 만한 속도로 뒤처지게 될 것입니다. 왜냐하면 앞으로는 인재들이 기업을 선택하는 시대에 돌입하게 되는데, 이때 경험의 디자인을 포함한 ‘인재육성 프로그램이 얼마나 충실한가’라는 것이 기업을 선택하는 핵심 기준이 될 것이기 때문입니다.

이러한 점에서 귀감이 되는 회사는 1999년 창사 이래 경이적인 성장을 하고 있는 세일즈포스닷컴입니다. 이 회사는 인사부를 일반적인 영어 명칭인 ‘Human Resources(인적 자원)’가 아닌 ‘Employee Success(종업원의 성공)’라고 해서, 종업원의 성공에 이바지하는 것이야말로 인사부의 역할임을 강조하고 있습니다. 그 결과, 세일즈

포스닥컴은 미국 『FORTUNE』이 선정하는 ‘일하는 보람이 있는 회사 베스트 100’에 매년 포함되고 있습니다.

## 사람, 물자, 돈?

지금까지 기업에서는 ‘사람, 물자, 돈’을 대표적인 경영자원으로 참고해왔습니다. 인류의 문명이 시작된 이래 최근 몇 년 전까지만 해도 이 세 가지 요소의 적절한 배분이야말로 경영의 중심과제였다고 할 수 있습니다.

그러나 사람(특정 인재나 조직)은 물자(상품이나 설비)나 돈(자금이나 신용력)과는 달리 스스로 생각해서 행동할 수 있는, 본질적으로 타인으로부터 제약을 받지 않는 자유로운 존재입니다.

그런 자유로운 존재를 물자나 돈처럼 자신의 의사가 없는 존재와 같은 식으로 취급하는 기업 경영 체제는 이제 지양해야 될 때입니다.

이렇게 주장하는 이유는, 기업의 존속에 없어서는 안 되는 ‘경영혁신(innovation)’은 물자나 돈이 아니라 자유의사를 가지고 있는 사람만이 일으킬 수 있다는 사실 때문입니다. 경영혁신은 실제 기업 경영에서는 물론, 경영학계에서도 가장 중요한 테마입니다.

그러나 지금까지 기업에서 인재육성을 담당해온 것은 경영혁신과는 정반대에 있는, 오히려 보수적인 인재였다고 생각합니다. 또한 학계에서도 경영혁신에 관한 이론의 대부분은 ‘거시적인 조감도’였을 뿐, 실제 경영혁신을 일으키는 각각의 사람에게 초점이 맞

추어지지는 않았다고 생각합니다.

인재에 대한 초점을 강화해야 하는 또 다른 이유 중 하나는 저출산 고령화(小子高齡化)에 의한 노동력 부족의 영향을 들 수 있습니다. 저출산 고령화로 인해, 기업의 업적에 큰 영향력을 미치는 우수한 인재를 확보하는 것이 최근에는 더욱 어렵게 되었다는 점을 간과할 수 없습니다. 앞으로는 신입사원 채용이나 경력사원 채용이 더욱 어려워질 것이기 때문에 확보하고 있는 인재를 육성하는 것이야말로 인사전략의 핵심이 될 것입니다.

물자가 남아돌고 돈이 남아도는 시대에서는 사람이야말로 기업경영에 남겨진 마지막 개발 목표입니다. 지금처럼 매니지먼트에서의 지적격차가 세계적으로 평준화되어버린 환경(누구라도 최고의 매니지먼트 지식에 접근할 수 있는 환경)에서는 물자와 돈만 활용해서는 경쟁우위를 확보할 수 없습니다. 이제는 물자뿐만 아니라 돈도 코모디티(commodity, 입수가 용이하고 희소성이 없는 것)라고 하는 시대인 것입니다.

## 이 책의 대상 독자

이 책은 제가 FreeBit 주식회사(이하 FreeBit)에서 '일본 최고의 인재육성 회사'를 만들기 위해 실제로 도입하고 있는 인재육성 프로그램의 논리적인 배경과 실전 포인트를 정리한 것입니다.

기업의 인재육성 담당자를 위해 집필한 책이지만, 기업 경영 과정에서 막다른 길에 직면한 경영자들이나 자신의 성장전략을 고민

하는 젊은 직장인들도 무언가 얻을 수 있을 것이라 기대하고 있습니다.

또한 영리를 목적으로 하지 않는 관공서나 NPO(비영리단체)에서도 인재육성은 중요한 과제입니다. 이 책은 민간기업의 인재육성을 중심으로 서술하긴 했지만, 내용 중 많은 부분이 비영리 분야에서의 인재육성에도 도움이 될 것입니다.

## 이 책의 구성

이 책은 모두 7장으로 구성되어 있습니다.

우선 제1장에서는 도대체 무엇을 위해서 인재를 키우는가라고 하는 ‘인재육성의 목적’에 대해서 생각합니다. 최근 들어 기업에게는 사회적인 책임이 요구되고 있습니다. ‘돈만 벌면 그것으로 좋은 것인가’라는 의문은 회사 밖에서만 제기되는 것이 아니라 오히려 사내에서 더욱 뜨거운 논쟁거리가 되어왔을지도 모릅니다.

제2장에서는 그렇다면 구체적으로 누구를 키울 것인가라는 ‘육성 타겟(target)’의 선정’에 대해서 생각합니다. 경영에서는 언제나 한정된 자원을 우선순위가 높은 곳에 집중 투하해야 합니다. 그러면 교육 자원을 집중 투하해야 하는 대상은 어떤 인재일까요?

제3장에서는 육성 타겟이 되는 인재를 언제 키울 것인가라는 ‘육성 타이밍’에 대해서 생각합니다. 곤경에 처하지 않은 사람을 도울 수는 없지만, 우선 누가, 언제, 왜 곤경에 처하게 되는지는 파악해 뒤야 합니다.

제4장에서는 인재를 어떻게 키울 것인가라는 ‘육성 프로그램의 설계 사상’에 대해 조금 넓은 안목에서 생각해봅니다. 기업에 있어서 인재육성의 궁극적인 목표는 ‘사람을 키우는 사풍(社風)의 형성’입니다. 그런 사풍을 형성하기 위해서는 구체적으로 무엇이 필요한지를 살펴봅니다.

제5장에서는 개별적인 인재를 누가 키울 것인가라는 ‘인재육성의 책임’에 대해서 생각합니다. 성인에게 자신이 일하는 기업이란 교사가 있는 배움터, 즉 학교입니다. 이 장에서는 기업에 있어서 교사란 누구이고, 나아가 학교 간(기업 간)의 관계는 어떠해야 하는지를 분명하게 합니다.

제6장에서는 제가 이용하고 있는 교육효과 측정 방법을 알려드립니다. 어떤 일이든 측정할 수 없다면 컨트롤할 수도 없습니다. 여기서 도입한 육성 프로그램이 인재의 실적 향상에 어느 정도 도움이 되는지에 관한 내용과 ‘사람을 키우는 사풍’의 형성 정도를 측정하는 방법도 제시합니다.

제7장에서는 제가 직장(FreeBit)에서 도입하고 있는 인재육성 프로그램의 일부를 공개합니다. 여기서 다루는 프로그램은 질적인 면에서 그 효과가 검증된 것들입니다. 그러나 이런 육성 프로그램의 교육효과 측정이라는 것은 아무래도 주관적인 것이 개입될 수 있습니다. 실제로 이 프로그램들을 도입하는 경우, 그 효과는 도입하는 현장의 특성이나 관련된 인재에 따라 크게 달라진다는 점에 충분히 주의해 주십시오.

이 장을 빌려 이 책을 집필하는 과정에서 신세를 진 여러분들에게 감사 말씀을 드리고 싶습니다.

주식회사 고분사(光文社)의 여러분, 특히 신간 편집부의 구로다 쓰요시 씨와의 만남이 없었다면 이 책은 출판되지 못했을 것입니다. 그는 그 어떤 출판사의 편집자보다도 빨리 ‘인재육성’에 관한 기획을 해주었고, 집필 중에도 여러 가지 좋은 피드백을 해주었습니다. 도쿄대학 종합교육연구센터의 나카하라 준 교수님은 고된 업무 중에도 시간을 내서 이 책의 토대가 되는 부분에 대해 많은 도움 말을 주셨습니다. 시부야에 있는 ‘자노켄즈시’라는 훌륭한 초밥집을 소개해 주신 것도 나카하라 교수님이었습니다. 유명회사와 외국계 컨설팅회사에서 다년간 인사 전문가로서 활약해 오신 주식회사 HR 어드밴티지 이사, 나구모 미치토모 씨는 특히 매니저에게 요구되는 역량(competency)에 관해서 귀중한 조언을 해주셨습니다. 나구모 씨는 제 나름대로 스승으로서 존경하고 있는 분입니다.

저의 케이스 메서드(case method)에 관한 이론과 실천 지식의 다수는 케이스 메서드 교육연구소 대표이자 게이오기주쿠대학 대학원 경영관리연구과(게이오 비즈니스 스쿨)의 특별연구 강사인 다케우치 신이치 선생님에게서 배운 것입니다. 다케우치 선생님은 FreeBit에서의 케이스 메서드 운영도 도와주시고 계십니다.

라이프네트생명보험 주식회사의 이와세 다이스 부사장님으로부터 받은 자극이 이 책을 집필하는 정신적인 구동력(驅動力)이 됐습니다. 사실대로 말하면, 저는 항상 어떻게 하면 이와세 부사장님과



같은 수퍼 비즈니스맨이 될 수 있을까를 생각하고 있습니다. 즐겁게 한잔하러 가는 술친구이기도 하지만, 저에게 있어서 그는 목표입니다.

주식회사 퀀텀 립(Quantum Leap)의 대표이사이자 주식회사 소니의 자문위원회 의장인 이데 노부유키 씨께서는 육성 대상이 될 인재의 선정에 관한 구체적인 방법론에 대해 문의 드렸습니다. 말하지 않아도 다 아는, 일본을 대표하는 경영자인 이데 씨의 이야기를 직접 들을 수 있다는 것만으로도 대단한 영광이었고, 이데 씨에게 배운 것은 저에게 있어서 평생의 보물이 되었습니다.

그리고 FreeBit에서 기업이념의 실현을 위해 함께 일하는 동료들, 그 중에서도 경영자인 이시다 아쓰키, 다나카 노부아키, 구리하라 오사무, 이 세 사람은 집필과정에서 많은 조언을 해주었습니다.

또한 인재육성 프로그램을 추진하는 저의 동료 Da Xiaojing, 가무라 요코, 가네코 토시유키, 오쿠보 료케, 아라이 사키코, 이시카와 카즈테루, 다나카 켄스케, 세이 타쓰야, 사토 료이치, 다니우치 에리코의 헌신적인 작업도 이 책의 내용에 깊이 반영되어 있습니다.

마지막으로 항상 저에게 삶의 용기를 주고 있는 아내와 딸에게 진심으로 감사드립니다.

시부야에서

사카이 조

