

자기 완결형 성과주의의 실천

- 日 교세라 그룹의 아메바 조직을 중심으로 -

박준하 수석연구원, 경영연구센터 (stsjhpark@posri.re.kr)

목차

1. 창의와 혁신시대, 성과주의
2. 아메바 조직이란?
3. 아메바 조직의 운영방식
4. 도입 시 고려사항
5. 맷음말

Executive Summary

- 지속적인 성과 향상, 변화 대응력의 체질화 및 직원의 열정 고취를 위해, '아메바 조직 운영' 사례를 통해 성과주의에 대한 시사점을 살펴 보고자 함
 - 기업경영 원리가 '규모의 경제 및 효율성'에서 '창의와 혁신' 중시로 바뀐 최근, 중앙 집중형 조직 운영과 직원간 경쟁을 지향하는 통제식 성과주의는 한계
 - '소규모 자율경영팀'의 독특한 형태이며 600여 개 일본기업에서 이미 입증된 '아메바 조직 운영' 사례는 성과주의의 본질과 개선방향에 교훈을 줄 수 있음
- 교세라의 이나모리 가즈오 명예회장이 창안한 아메바 조직은 최근 JAL의 재상장 성공에 기여한 경영방식으로, 네이버 등 국내기업들도 도입 중
 - 아메바 조직의 기본 목표는 '시장과 직결된 부서별 채산제도, 경영자 의식을 가진 리더 육성 그리고 직원의 전원참가 경영'으로 요약 가능
 - 전사 목적 및 방침 범위 내에서 독립적인 손익 산출이 가능한 최소 단위로 분할하고, 아메바 리더가 경영할 수 있게 업무가 사업으로서 완결되게 구성
 - 운영 포인트는 책임권한을 현장으로 분산하여 신속/간소하게 운영하고, 모든 정보를 완전 공유하며, 서로의 경쟁보다는 이타적인 협력에 매진하고, 장기적 성과보상을 중시하여, 직원의 활용보다는 지속적인 리더 육성에 초점
- 아메바 조직을 도입 시 적합한 비즈니스와 다양한 요인 고려 외에도 아메바 조직운영에 관한 오해와 진실을 이해하는 것이 중요
 - 치열한 경쟁과 기술변화를 가진 ICT/금융/자동차 등의 비즈니스, 창의적/협력적 행동, 적극적 권한위임과 사려 깊은 리더십이 각광받는 환경에 보다 적합
 - 긴 시간과 비용 소요, 직원 피로도 증가 및 짊은 직원 확보 곤란, 투자사업 주체 불확실, 이나모리와 같은 헌신적 경영자의 부재 및 경영이념의 영향력 약화 등이 예상됨
 - 개인주의가 심한 한국에서는 곤란, 구조조정 경험한 대기업에는 부적합, 아메바 리더의 부족, 관리시스템의 간소화 압박 등 오해와 진실에 대한 이해도 중요
- 완벽한 시스템으로 성과주의를 실천하기 보다는 직원 스스로 결과에 책임지고 회사는 이를 동기부여하는 선순환 과정을 구축하는 게 필요
 - 성과주의의 본질이 '성과에 대한 공정한 보상'을 넘어, '모든 직원의 행복을 위한 열정 추구와 이를 지원하는 동기부여'라는 인식을 함께 갖는 게 중요
 - 아메바 조직 운영의 사례로 살펴 본 성과주의는 경영진의 진정성과 직원의 책임감 그리고 상호 협력이 빛어내고 있는 결실

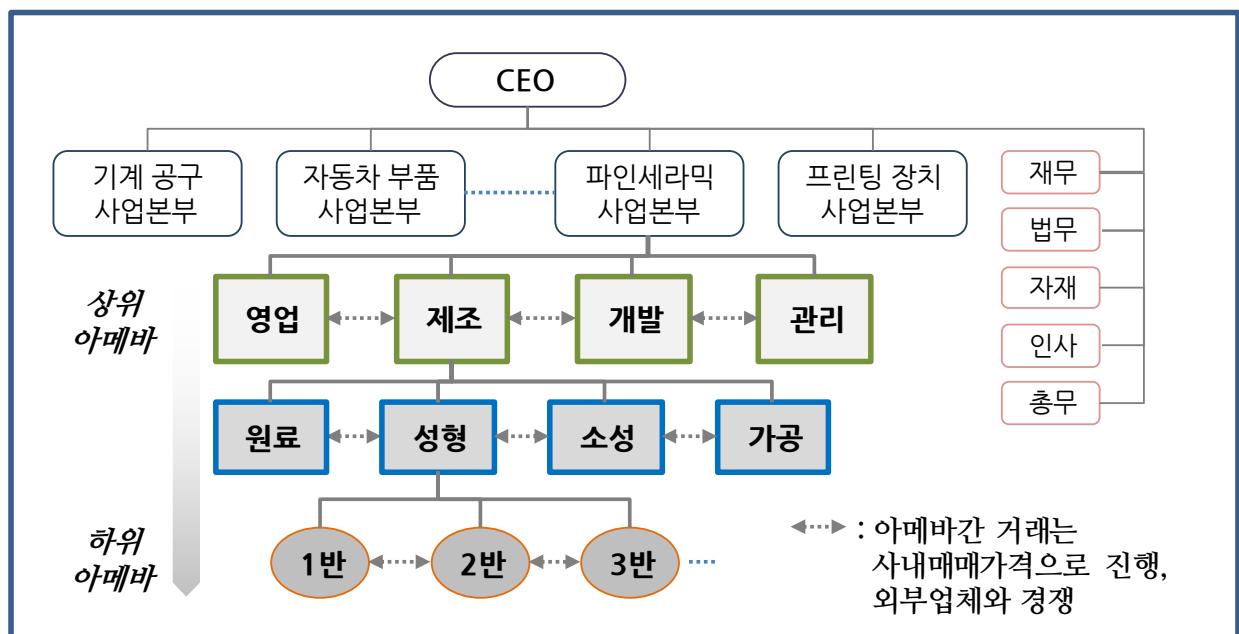
1. 창의와 혁신시대, 성과주의

- 최근 기업경영 원리가 '규모의 경제 및 효율성'에서 '창의와 혁신' 중시로 바뀌고 있어, 중앙 집중형 조직 운영으로는 성공을 보장하기 어려움
 - 경쟁은 보다 치열해지고 경영환경은 복잡·불확실성이 더해져 미래예측이 어려운 상황에서 '규모의 경제와 효율성 중시'는 더 이상 성공을 보장하기 곤란
 - 본사 통제가 강하고 수직적 계층구조가 분명하며 일상업무에 대한 공식적 지시·명령이 중요한 '중앙 집중형' 조직운영은 경영을 더욱 어렵게 함
 - 글로벌 기업인 구글, 애플, GE, IBM, 듀폰, 히타치 등도 이미 '창의와 혁신'을 중시하는 기조로 바뀌고 있으며, 이를 위한 관리 메커니즘으로 '수평적 구조, 권한 위임, 정보 공유, 협업 전략' 등이 결합된 조직운영이 중요해짐
- '창의와 혁신' 시대에서는 성과주의도 '경쟁 및 통제' 중심에서 '협력 및 자율' 지향으로 바뀌고 있는 중
 - 규모의 경제와 효율성 중시下에서 각광받았던 GE 잭 웰치式의 성과주의로는 '창의와 혁신'의 경영원리를 실현하기가 점점 어려워짐
※ 잭 웰치式 성과주의: 직원간 경쟁으로 고성과를 달성하고 고성과자와 저성과자를 차등화하여 고성과자에게 큰 보상을 보장함으로써, 전 직원의 동기부여와 회사에 대한 로열티를 제고하는 것
 - '성과 있는 곳에 공정한 보상이라는 인식 하에 공유된 프랙티스'이고, '무엇으로 직원이 행복하고 열정을 불태울 수 있도록 Motivation할 수 있는가'라는 성과주의 의미에 관해 짚어 보는 것도 중요
- 수많은 일본기업에서 이미 입증된 '아메바 조직 운영' 사례는 성과주의에 새로운 시사점 제시
 - 일본에서 창안된 아메바 조직은 1959년 창립 후 흑자경영을 지속하고 있는 교세라와 2010년 파산 후 32개월 만에 재상장에 성공한 JAL가 공통으로 도입한 조직 형태로, 최근 일본 내 다양한 업종의 600여 개 기업에서 도입 중
※ 아메바 조직: 0.5mm 이하로 작지만 끊임없는 분열과 합체로 환경변화에 신속 대응하는 아메바의 생존 원리에 착안한 조직
 - 경영성과의 지속, 변화대응력의 체질화 및 직원의 열정 고취를 위해 아메바 조직의 목표, 운영 포인트 등을 살펴 보면서, 성과주의의 본질을 재조명할 필요

2. 아메바 조직이란?

- 아메바 조직은 전사 조직을 최소 단위로 분할하고, 단위별 채산성을 바탕으로 최대 성과를 내고자 하는 자율경영팀제의 독특한 유형
 - 기능형, 사업부형, 매트릭스형 등 CEO 산하 임원단위 이상의 조직에서도 운영 가능한 일선 현장형이자 분권형 조직
 - ※ 자율경영팀: 상호보완적 능력을 가진 팀원들이 리더와 함께 자율적으로 공동 목표를 세우고, 목표 달성을 위해 밀접하게 공동 작업하여, 그 결과에 대해 공동책임을 지는 집단
 - 교세라 그룹은 아메바 조직을 5~50명의 직원으로 구성, 평균 25명 내외로 운영하며 현재 그룹사 229개/임직원 7만 명 기준 약 3천 개 조직이 활동 중

〈그림 1〉 교세라의 아메바 조직 운영 예시



자료: 교세라 홈페이지, LG경제연구원 (2011) 등에서 종합

- '시장과 직결된 부서별 채산제도'를 통해 경영진은 회사 구석구석까지 볼 수 있고 직원은 경영상황을 쉽게 이해
 - 아메바 조직의 유일한 성과지표는 '시간당 채산성'으로, 매출에서 비용을 빼고 이를 총 노동 시간으로 나눈 값임. 즉, 주문을 더 받아 매출은 최대로, 낭비를 줄여 비용은 최소로, 작업을 효율화하여 노동시간을 줄이려는 목적

- 아메바간에는 내부거래가 시행되며, 그 기준은 표준원가가 아닌 시장가격을 근간으로 사내 매매가격을 설정. 즉, 시장가격 下에서 창의적 연구와 개선으로 원가를 낮추어 이익 창출에 노력하는 것이 목적

〈그림 2〉 시간당 채산성의 기본 계산법

제조 분야	영업 분야
총 출하 = 사외 출하 + 사내 판매	총 수익 = 매출액 \times 수수료
총 생산 = 총 출하 + 사내 구매	차감수익 = 총 수익 - 경비
차감매출 = 총생산 - 경비	시간당 채산 = 차감수익 \div 총 노동시간
시간당 채산 = 차감매출 \div 총 노동시간	

자료: 동아비즈니스리뷰 (2015)

○ ‘경영자 의식을 가진 리더 육성’은 아메바 리더를 맙음으로써 향후 상위 리더와 경영자로 성장할 수 있는 기회 제공

- 리더의 역할과 책임은 아메바 조직의 성공을 위해 목표를 구체화하고 직원들과 달성의지를 공유하는 것임. 리더가 최우선적으로 갖추어야 할 마음가짐은 ‘자기 아메바가 아닌 회사 전체를 위해서’임
- 아메바 리더는 사내매매가격 설정 시 他 아메바 리더와 협상을 완수해야 하며, 조직간 갈등 발생 시 사업부장 등 상위 아메바 리더는 전사 경영이념 하에서 공정한 판단을 하고 문제를 직접 해결

※ 교세라 경영이념: 모든 임직원의 행복을 물심양면으로 추구, 인류사회의 진보 발전에 공헌. 직원간 마음 연결을 기반으로 하는 이타주의 경영 지향

○ ‘직원의 전원참가 경영’은 교세라의 경영이념을 달성하기 위함

- ‘회사는 운명공동체이고 和를 중시’하는 일본식 대가족주의 및 충성심 등의 고유문화가 바탕이 되지만, 같은 목적으로 일하는 동료의식에서 출발
- 직원들도 회사를 잘 알 수 있게 경영실태, 회사 현황과 문제점을 포함한 모든 재무와 비재무 정보를 공개함으로써, 직원은 경영자 마인드를 갖게 되고 노사간 신뢰관계도 증진하고자 하는 목적

3. 아메바 조직의 운영방식

○ 구성요건 세 가지: 독립적 손익산출, 아메바 리더 역할, 전사 목적/방침 내

- 첫 번째, '독립적 손익산출이 가능한 최소단위로 분할'은 경영자 관점에서 사업을 성장시키는 방법으로 세분화
 - 비용이 증가되더라도 매출 또는 채산을 올리는 방법으로 아메바 조직을 구성하되, 시장 동향에 맞추어 수시 재편이 가능
 - 제조 분야는 공정별/품종별/공장별, 영업 분야는 지역별/품종별/고객별 아메바로 구성 가능하며, 자율성이 높은 아메바 조직 운영상 경영이념의 역할이 중요
- 두 번째, '아메바 리더가 경영 가능한 사업으로써 완결'은 독립된 사업단위로 성립되는 최소의 기능을 가져야 하는 것
 - 개선의 여지가 있는 단위 이상으로 세분화하는 것은 무의미하며, 판단하기 어려우면 해당 업무를 전업으로 하는 독립 기업이 시장에 있는 지부터 검토
 - 마지막 요건 '전사 목적 및 방침 내에서 구성'은 시장 및 고객 입장을 고려하지 않아 협력해야 할 기능들이 발휘되지 못하는 세분화는 무의미
 - 무턱대고 세분화해야 한다는 발상은 매우 위험하며, 부서 이기주의 해소를 위해 리더는 '무엇이 올바른 일인가'에 관한 경영이념부터 명확히 인식
 - 예를 들어, 영업 조직을 수주, 납기, 대금회수 등으로 세분화하면 일관된 고객 서비스가 어렵기 때문에, '고객 제일주의'라는 전사 방침에 어긋남

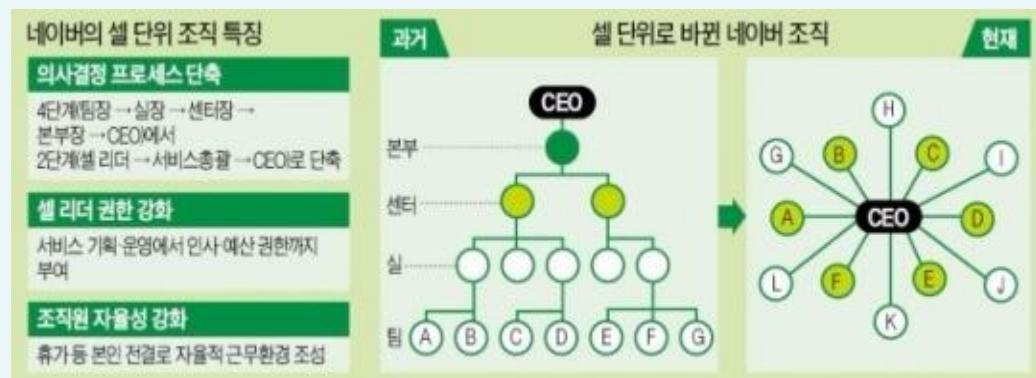
○ 여섯 가지 운영 포인트가 핵심

- 첫째, 모든 책임과 권한은 현장으로 위임하라!
 - 채산성 향상과 관련된 모든 아이디어는 최일선 아메바 조직에서 나오며, 아메바의 수시 분할과 통합도 스스로 수행
 - 본사나 기획부서는 아메바를 통제하지 않고, 대신 철저히 지원하는 역할로 변신해 스태프 기능의 비대화도 해소
- 둘째, 신속·간소한 운영은 위로 보고하지 말고 즉시 대응하고 개선하라!
 - 아메바 조직의 채산성은 일일 회의를 통해 진척도, 성과 및 개선 아이디어까지 도출하기 때문에, 고객 접점이나 현장에서 직접 업무 해결

- 셋째, 모든 정보는 직원 모두의 것이다!
 - 공개 정보에는 비재무는 물론 재무 정보까지 자세히 포함되며, 알기 쉬운 채산표를 통해 他 아메바 조직의 것까지 알 수 있어 협력 기반으로 작용
 - 넷째, 경쟁은 지양, 회사 전체를 위해 모두 협력하라!
 - 외견상 경쟁구조로 보이나, 이타주의가 경영이념의 근간임을 이해하면 실제 사내매매가 결정하거나 업무 수행상 선·후 공정 부서는 협력할 수 밖에 없음
 - 직원 선발 시 심지어 미국 등 해외법인에서도 '겸손과 성실, 더욱 이타주의적' 모습을 보이는 인력을 채용
 - 다섯째, 서구식 보상은 필요 없으며 장기적인 성과보상이 중요하다!
 - 단기적인 금전적 보상은 지양하고 칭찬과 감사 전달에 주력, 장기적으로 누적된 성과를 이룬 직원에게는 승진·상여 등 처우에 반영
 - 서구식 성과주의는 직원 사기관리에 문제를 유발시키고 길게는 회사 분위기까지 황폐화시킨다는 믿음이 매우 강력
 - 마지막 운영 포인트는 직원은 자본이 아니며, 모두 리더가 될 수 있다는 것!
 - 아메바 리더는 실제 경험보다는 인성/열정/실력에 입각해 선발하고 임직원 경영회의에서 직접 발표하도록 해 사고방식과 자세까지 지도
 - 시간당 채산성 계산에 노무비는 제외: 직원을 비즈니스 파트너로 인식하고, 노무비 포함 시 인력 감축에만 매몰될 우려를 원천적으로 제거

[참고] 국내 기업 '네이버'는 아메바 조직에 착안, 2014.5월부터 셀 조직 운영

- 아메바 조직과의 공통점: 고객중심, 현장위주, 권한위임, 소집단 운영 등
 - 차이점: 중점 사업분야에 우선 적용, 계층 축소와 병행, 셀 리더의 권한 확대



자료: 한국경제 (2015.9)

4. 도입 시 고려사항

○ 아메바 조직 운영이 보다 적합한 비즈니스, 기업문화, 리더십 등을 고려

- 아메바 조직과 같은 분권형 조직이 적합한 상황부터 우선 이해할 필요
 - 조직이 소규모이거나 창업기 · 성장기에 Top의 능력이 뛰어날 경우 집권형 구조가 보다 유리한 반면, 급변하는 경영 환경에서 규모가 커지고 사업 및 제품 다각화에 신속히 대응하기 위해서는 분권형 구조가 보다 바람직
 - 다만, 분권형 구조는 '통제 약화, 업무 중복, 전사 종합된 전문기술의 활용 곤란, 부문 최적화, 사각지대 발생' 등의 약점이 나타날 수 있음
- 아메바 조직은 경쟁이 치열하고 기술변화 속도가 빠른 비즈니스 환경, 즉 시장 민첩성, 고객 서비스 등이 중요한 업종인 ICT, 금융, 자동차 등에서 보다 적합
 - 일본의 경우 다양한 업종에서 도입했으나 그 중 제조업 비중이 가장 높음: 제조업(55%), 서비스업(13%), 도소매(14%), 병원(8%) 등 ('13년 기준)
- 또한 도전과 실패를 허용하는 기업가 정신을 장려하고 부서간 협력을 중시하는 기업문화에 보다 적합
 - 다만, 관료주의, 부서 이기주의, 내부지향 등의 기업문화를 가졌던 JAL은 이나모리 회장의 리더십과 직원의 혼신적 노력으로 회생에 성공한 드문 사례
- 현장으로의 권한위임에 적극적이고 권위보다는 직원을 존중하는 사려 깊은 리더십 스타일이 각광받는 조직에서 보다 적합
 - 반면, 카리스마 리더십을 높이 평가하고 직원 개인간 경쟁을 장려하는 조직에서 아메바 조직을 바로 적용하기에는 어려움

○ 도입 시 시간 소요, 직원 확보, 투자사업 주체, 경영자 요인 등 확인 필요

- 아메바 조직운영의 완성까지 예상보다 긴 시간과 노력 소요
 - 50년 이상 지속적인 개선과 운영을 한 교세라와 달리, 시간 압박이 심했던 JAL의 경우 신속한 추진에도 불구하고 완료까지 1년 반 이상 소요
 - * JAL 추진경과: '10.2 (이나모리 회장 취임) → '10.12 (新 조직체제 발표)
→ '11.3 (법정관리 해제) → '12.4 (아메바 조직체계 완료)
- 오랜 기간 시간당 채산성을 끊임없이 향상시키는 노력을 하는 경우, 혁신 피로도의 현상처럼 기존 직원은 힘들어 하고 젊은 직원의 확보도 어려움

- 자기희생/소속감 보다는 개인 우선주의가 강하고 일과 삶의 균형을 중시하는 젊은 세대의 가치관 변화로 아메바 조직이 지향하는 직원 확보가 쉽지 않음
- 직원 피로도를 조절할 수 있는 다양한 동기부여를 제공하거나 특히 해외 구직자를 대상으로 새로운 평판관리 등을 고민할 필요
- 대형 투자, 해외 시장 및 신규 사업 진출을 기준 아메바 조직이 감당하기 쉽지 않음 (아메바 운영상 기획/지원 스태프는 통제가 아닌 지원 역할로 철저히 제한)
- 기존사업을 더 잘하는 것은 현재 아메바 조직에서 지속적인 개선으로 수행 가능하지만, 손실보기 쉬운 난해한 사업은 선뜻 맡기 어려운 상황
- 기존 아메바와 경영진 회의를 활용하는 교세라 방식이냐 또는 그러한 사업을 전담할 별도의 아메바를 당분간 둘 것인가에 관한 전략적 판단 필요
- 이나모리 회장과 같은 헌신적 경영자가 존재하지 않거나 독특한 경영이념이 공유되어 있지 않은 경우, 아메바 조직운영의 지속성이 떨어질 우려
- 특정한 경영자나 경영이념에 전적으로 의존하기 보다는, 공유 가능한 관리 체계와 전사 커뮤니케이션 채널 등 다른 시스템적인 메커니즘도 고려할 필요

○ 또한, 아메바 조직운영에 대한 몇 가지 오해와 진실을 이해하는 것도 중요

- 일본보다 상대적으로 개인주의가 심한 한국에서 통하기 어렵다?
 - ➔ '신바람'이 중요한 한국기업에서 작은 부분이라도 직접 맡게 되면 더 잘할 수 있으나, 서로 배려하고 협력하여 회사 전체를 위하는 마인드가 우선
- 오랫동안 비용절감이나 구조조정을 경험한 기업에게 맞지 않다?
 - ➔ 시작은 업종에 관계없이 누구나 가능하지만 끝까지 완수하는 건 다른 문제이며, 모든 직원 행복을 위하는 직원 한명 한명의 책임감이 꼭 필요
- 아메바 조직을 맡길만한 리더가 부족하다?
 - ➔ 현실적으로 소수인 고성과 직원보다 High Potential 직원을 적극 중용하여 하위 아메바부터 맡기는 게 효과적. 이기적이고 경쟁심 센 직원은 부적합
- 내부관리 시스템은 간소해야 한다?
 - ➔ 수십 년 경험의 교세라 방식(예: 교통비도 항공비/택시비 등으로 세분화)과 젊은 경험/異업종의 JAL 방식(예: 부문별/노선별 수익의 가시화)은 크게 다름
 - ➔ 완벽한 시스템 구축에 자원을 투입하기보다 '정보와 돈의 흐름을 투명하게 공개'하는 게 우선, 정밀성은 그 다음 문제, 합의와 공유된 수준이 더 중요

5. 맷음말

- 국내 기업이 성과주의를 실천할 때 고려해야 할 가장 중요한 사항은 직원 스스로 책임지며 회사는 이를 동기부여하는 과정이라는 점
 - 성과주의 조직문화 정착은 특히 저성장기에 중요. 회사는 지속적인 성과 창출이 필요하고 직원은 보다 높은 업무몰입이 요구됨
 - 직원 스스로의 업무 몰입을 위해 최소단위 자율경영 조직에서 성과주의를 실천하는 교세라 그룹의 사례는 좋은 본보기
 - '시간당 채산성'이라는 One KPI를 갖고, 각 아메바 리더는 해당 조직의 CEO와 같은 책임감을 가지고 소통과 협력의 메커니즘을 운영
 - JAL에서도 도입이 가장 어려웠던 시간당 채산제와 사내매매가격 결정은 정답이라기 보다 연관 부서/직원들이 상호 합의, 공유, 협력하는 과정의 결과물
 - 완벽한 시스템을 갖추고 성과주의를 실천하기 보다는 직원 스스로 목표~과정~결과에 책임지고 회사는 이를 동기부여하는 선순환 과정이 필요
 - 특히, 단위조직별 성과책임을 분명히 하기 위해서는 선-후 프로세스 및 사업-지원 조직간 역할·책임과 협력 구도에 대한 합리적인 공유가 출발점
 - 단, 내부거래관계 구축 여부는 JAL의 사례와 마찬가지로, 산업 특성/운영 역량/투명공개 범위 등을 고려
- 성과주의의 본질이 '직원 행복을 위해 스스로 높은 열정으로 나은 성과를 내는 것'으로 본다면, 다음 질문에 답을 할 수 있어야 함
 - ① 우리 임직원은 성과 달성을 위한 책임감을 갖고 있는가?
 - ② 경영진은 직원의 행복을 얼마나 절실하게 생각하고 있는가?
 - ③ 직원은 회사의 어려움을 외부와 경영진이 아닌 자신의 탓으로 생각하는가?
 - ④ 수익성 향상을 위해 임직원이 서로 협력하고 있는가?
 - 성과주의가 '성과에 대한 공정한 보상'을 넘어, '모든 직원의 행복을 위한 열정 추구와 이를 지원하는 동기부여'라는 인식을 함께 갖는 게 중요
 - 아메바 조직 운영의 사례로 살펴 본 성과주의는 경영진의 진정성과 직원의 책임감 그리고 상호 협력이 빛어내고 있는 결실

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서/논문]

- 포스코경영연구원, “JAL 회생전략의 핵심과 시사점”, 2014.10
LG경제연구원, “되짚어보는 성과주의”, 2003.12
LG경제연구원, “사업리더, 어떻게 육성해야 하나”, 2011.4
LG경제연구원, “도전정신과 팀워크 위협하는 성과주의 업그레이드 필요”, 2014.12
동아비즈니스리뷰, “조직같지 않은 방임형조직이 미래 연다”, 2010.10
동아비즈니스리뷰, “81세 이나모리의 아메바 경영, JAL을 살리다”, 2014.9
동아비즈니스리뷰, “교세라의 아메바 경영, 잘게 쪼개 독립성 주자 열정이 불탔다”, 2015.9
MIT Sloan Management Review, “Amoeba Mgm’t: Lessons from Japan’s Kyocera”, 2012 Fall

[서적]

- 이나모리 가즈오 저, 우성주 역, **아메바경영**, 예문, 2007
안도우 마미 편, 윤은혜 역, **JAL 회생전략: 이나모리 가즈오식 혁신매뉴얼**, 중앙북스, 2014

[홈페이지]

- 교세라 (<http://global.kyocera.com>)
교세라경영컨설팅 (<http://www.kcmc.co.jp/en/>)

[언론]

- 매일경제, “[매경이 만난 사람] 경영의 신 이나모리 가즈오 교세라 명예회장”, 2016.2.14
중앙일보, “조직 잘게 쪼개 쾌속 의사결정…직원이 주인되게 하라”, 2015.9.24
이코노미조선, “평범한 벤처에서 세계적 기업으로 성장한 교세라”, 2013.5
한국경제, “교세라 움직이는 아메바”, 2010.5.10
한국경제, “방만경영으로 날개 꺾였던 일본항공…아메바경영으로 화려한 비상”, 2015.1.23
한국경제, “네이버의 실험…아메바 조직으로 혁신 가속”, 2015.9.6
한국일보, “의식개혁 아메바 경영으로 흑자전환…JAL 다시 날다”, 2015.1.25