

Servant Leadership Situational Leadership Service Leadership

후원(supporter)

기술(skill)

만족(satisfy)

Empowerment

①권한 부여 ②권한 분산 ③권한의 하부 이양

미래이공업

1965년 창립 이래 한 번도
적자를 내 본 적이 없는 일본의 중견기업.





An illustration of an elderly man with grey hair, wearing a blue button-down shirt. He is pointing his right index finger to his temple. The background is a light green sky with a yellow city skyline at the bottom. A green mountain with a white peak is on the right. A green logo with the word 'MIRAI' and a stylized '4' is in the lower center.

“인간은 말(馬)이 아니다,
당근만 있으면 된다!”

미라이 공업 창업자
야마다 아키오(Yamada Akio)



야마다 아키오

“사람을 다룰 때는 당근과 채찍 2가지 전략이 있다.

그런데 어떤 경영학 책에도 당근과 채찍을 동시에 사용하라고는 나와 있지 않다.”

“우리는 당근만 쓴다!”

An illustration of an elderly man with grey hair, wearing a blue button-down shirt. He is pointing his right index finger to his forehead. The background is a light greenish-yellow. In the lower right, there is a stylized yellow cityscape with a green mountain and a snow-capped mountain in the distance. The word 'MIRAI' is written in green above a green triangle.

**“직원이 화가 나서는
고객을 감동 시킬 수 없다.”**

미라이 공업 창업자
야마다 아키오(Yamada Akio)



**“일은 똑같이 하는데 월급은 절반,
보너스는 10%만 받는다면
어느 비정규직이
회사를 위해 헌신 하겠는가.”**

미라이 공업 창업자
야마다 아키오(Yamada Akio)



야마다 아키오

“ 몇 년 전 일본의 대기업 한 곳에서 납품한 원자력발전소 터빈의 날개가 부러진 적이 있었다.

방사능이 샀다면 수십만명의 목숨을 앗아갈 뻔한 사고였다. 그 회사는 아마 일본에서 박사 급 연구원이 가장 많은 회사일 것이다.

그런데도 왜 불량품이 나왔을까?

90년대 10년간의 불황기 동안 그 회사에서 정리 해고된 사람이 2만명이다. 그 자리는 모두 비정규직으로 채웠다.

“똑같은 일을 하고도 월급은 절반, 보너스는 10분의 1만 받는데, 어떻게 신이 나서 일할 수 있겠는가?

비용 아끼겠다고 비정규직 쓰는 건 결국 회사가 돈 못 버는 지름길이다”

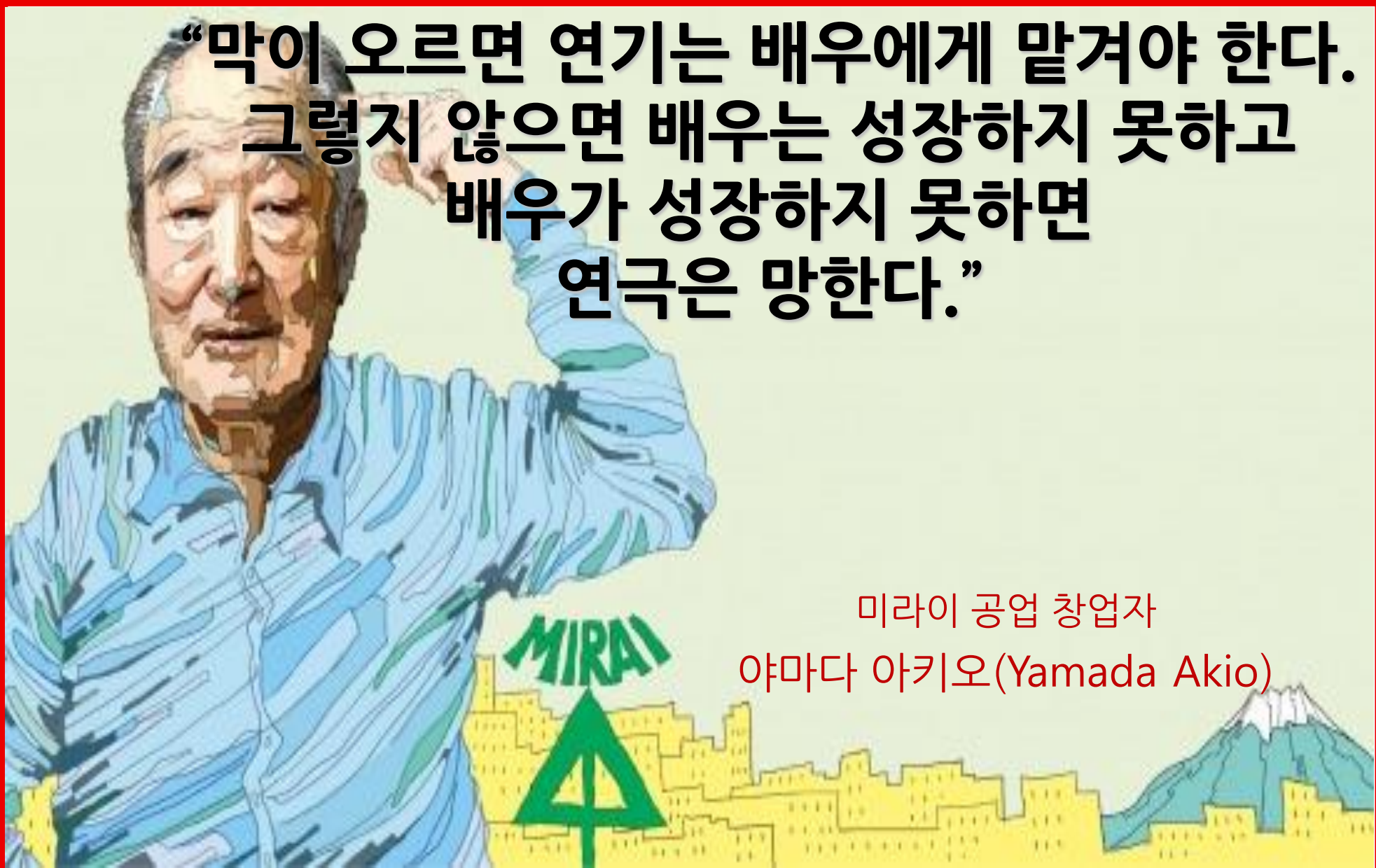


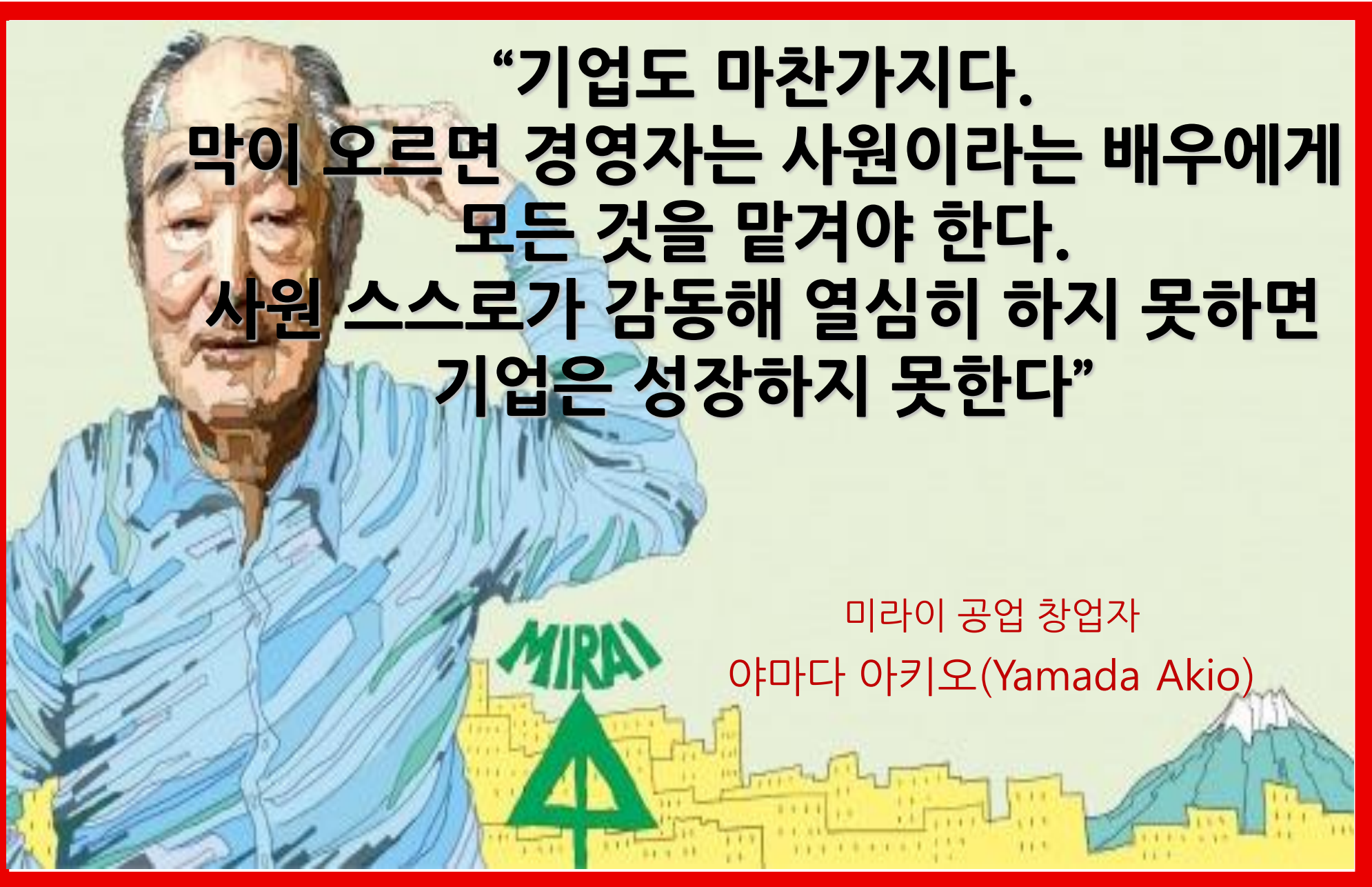
“사장이 아무리 의욕이 넘친 들
무슨 소용이 있느냐,
사장은 직원들이 일을 하려는
의욕을
갖도록 만드는 것이 가장 중요하다.”

미라이 공업 창업자
야마다 아키오(Yamada Akio)

“막이 오르면 연기는 배우에게 맡겨야 한다.
그렇지 않으면 배우는 성장하지 못하고
배우가 성장하지 못하면
연극은 망한다.”

미라이 공업 창업자
야마다 아키오(Yamada Akio)



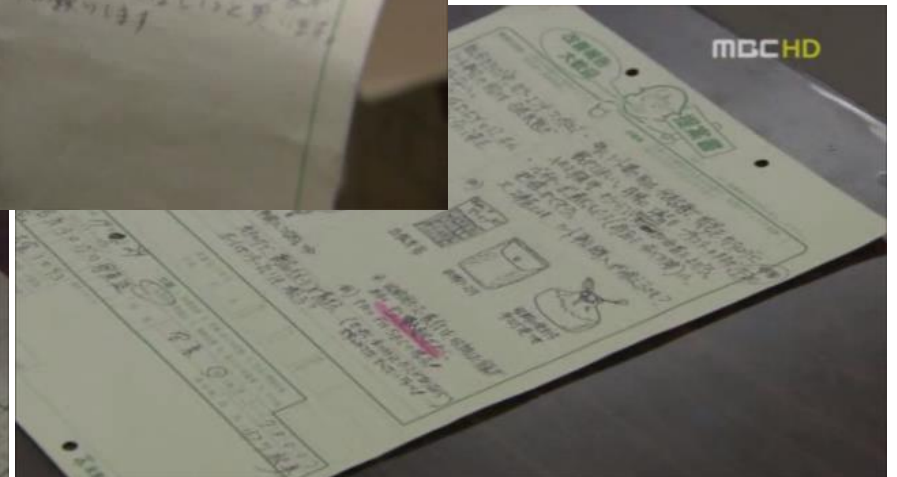
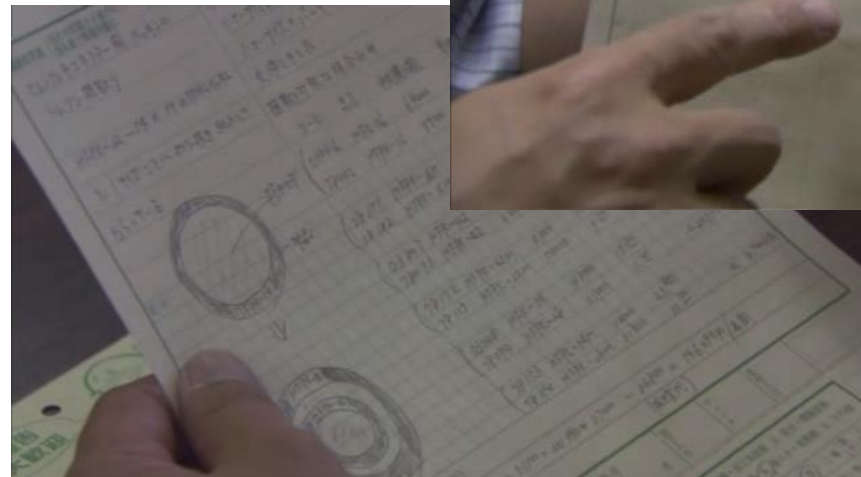
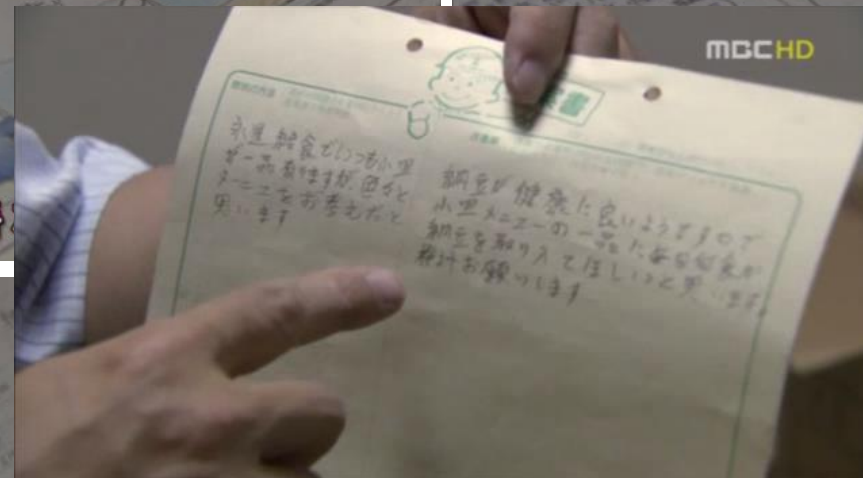
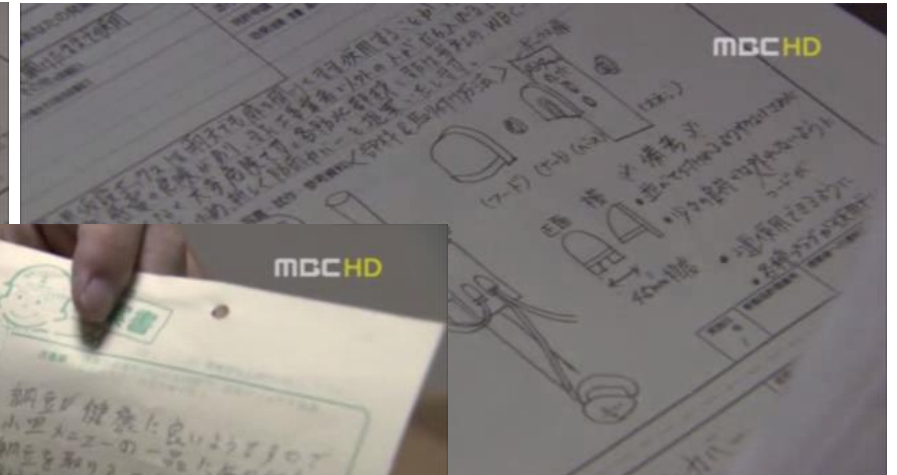
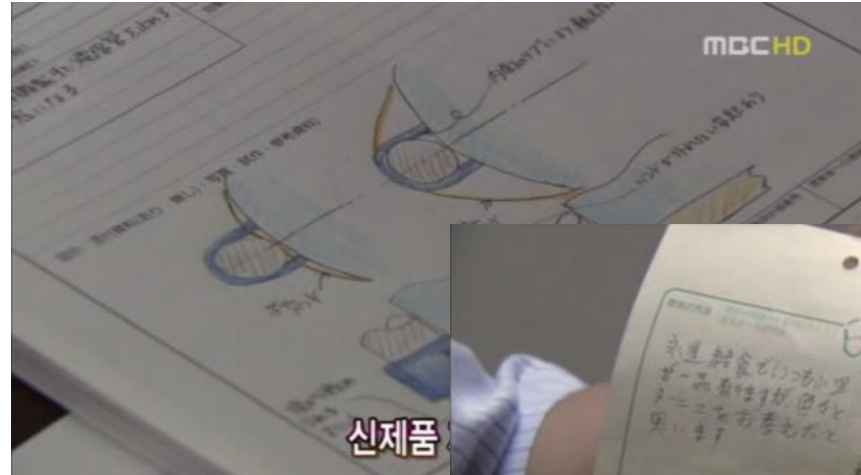




야마다 아키오



한달마다 모든 직원들의 제안서-신제품아이디어 심사-전문서적 참고하여 심사함.
(1년간 평균 1만 건 제 안! - 발명이 아니라 개선! 개선 제안서이다!)





야마다 아키오



**‘항상 생각 한다’에서 나온 특허상품이 생산제품의 98%
전기공사용 나이프90%점유! 스위치박스 80%점유!**





야마다 아키오

미래에는 생산목표가 없음.
 사원 각자가 알아서 목표를 세우고 하는 것 뿐. 능력별 대우 금지.
 아무리 열심히도 인센티브 없고 능력이 없는 사원에게 불이익을 주지 않는다.

승진은 선풍기바람에 종이를 날려 적혀 있는 사람이름으로 승진
 - 믿고 맡기면 누구나 능력자가 된다는 사장의 철학과 마인드! -



직급은 벼슬이 아니라 ➡ 닉네임에 불과하다

자리가 사람을 만든다



야마다 아키오

사원을 인간이라 생각하지 않는 회사-원가 낮출 것을 강요하면서 월급을 낮춘다, 회사를 살린다는 명분하의 구조조정, 무리한 야근, 특근 ->>미라이가 싫어하는 것
사원들이 열심히 일을 해야 겠다는 생각을 갖게 만드는 것이 경영자의 역할





야마다 아키오

사원을 인간이라 생각하지 않는 회사-원가 낮출 것을 강요하면서 월급을 낮춘다, 회사를 살린다는 명분하의 구조조정, 무리한 야근, 특근 ->>미라이가 싫어하는 것
사원들이 열심히 일을 해야 겠다는 생각을 갖게 만드는 것이 경영자의 역할

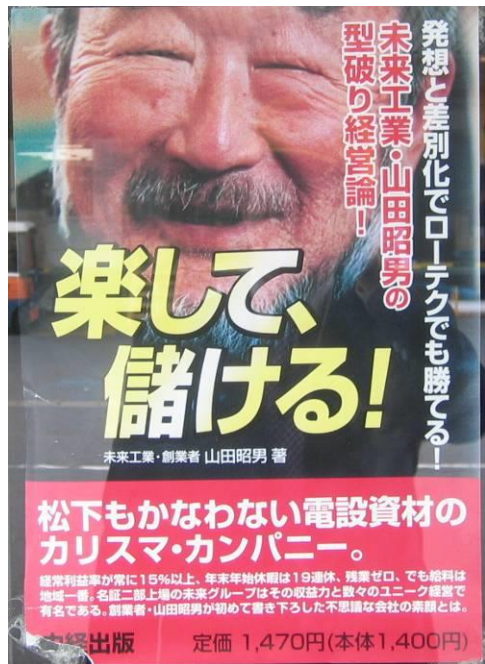




야마다 아키오

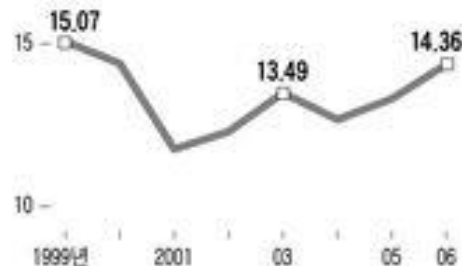
사원을 인간이라 생각하지 않는 회사-원가 낮출 것을 강요하면서 월급을 낮춘다, 회사를 살린다는 명분하의 구조조정, 무리한 야근, 특근 ->>미라이가 싫어하는 것
사원들이 열심히 일을 해야 겠다는 생각을 갖게 만드는 것이 경영자의 역할





가혹한 구조조정으로 호경기에 진입한 일본,
 지금 일본이 한 할아버지 기업인에게 열광하고 있다.
 사람을 ‘코스트’ 취급한 영·미식 성과주의를 향해
 마치 무대에 선 배우처럼 크게 호통치고 있고 있기 때문이다.
 “사람이 아니면 대체 누구를 위해 회사는 존재하는가?” 라고...

미래이공업의 경상이익률
 (단위: %, 일본 제조업 평균은 3%)



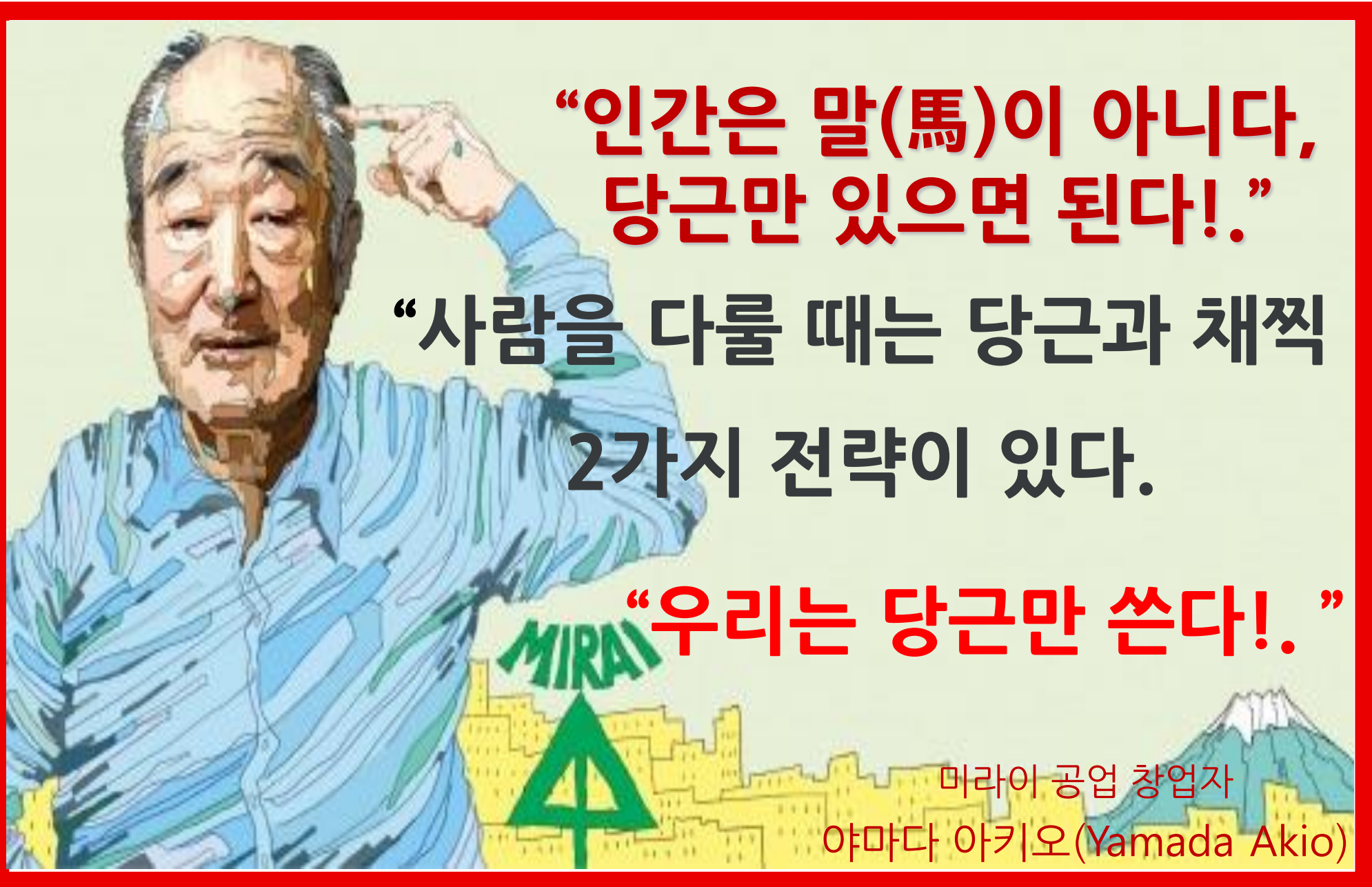
매출 대비 경상이익 비율
 일본기업 회계연도는 당해 4월부터 이듬해 3월까지.
 상반기는 4~9월

미래이공업에 많거나 긴 것

휴일	연간 140일(일본 평균 120일)
정년	올해 61세에서 70세로 상향 사실상 종신고용
월급	동종업계보다 10% 높은 수준
육아 휴직	직년에 2년에서 3년으로 늘림
재량권	모두 현장 직원이 결정
의욕	근로자 개선 제안이 연간 9000건
사원 여행	5년마다 회사 경비로 해외여행, 깜짝여행
정규직	783명 전 직원이 정규직

미래이공업에 없거나 적은 것

근로시간	하루 7시간 15분 (일본 법정근로시간 8시간)
잔업	원칙적 금지. 오후 4시45분 의무 퇴근
노르마 (업무 할당량)	자신의 할당 업무량을 알아서 결정
타임카드	직원들의 자율권 존중을 위해 폐지
상부보고	언락, 상담 의무도 없음
비정규직	0명
재복	공장까지 복장 자유 재복대신 연 1만엔의 의복비용 지급
성과주의	철저한 연공서열




“인간은 말(馬)이 아니다,
당근만 있으면 된다!”

“사람을 다룰 때는 당근과 채찍
2가지 전략이 있다.

“우리는 당근만 쓴다!”

미라이 공업 창업자
야마다 아키오(Yamada Akio)

A photograph of Bill Gates, wearing glasses and a dark sweater, with his hands raised in a gesture of emphasis. The image is framed by a thick red border.

미래에는 다른
이들에게
능력을 부여하는 사람이
리더가 될 것이다.

Empowerment

마이크로소프트(MS) 창업자
빌 게이츠(Bill Gates)

슈퍼 리더십

자료 출처

- 미라이 공업이야기. 야마다 아키오. 2013. 서울 : 그리조아. p17~165.
- 창조경영사찰단 참가 보고서. 변봉수. 2008. Hanmi Parsons. P12~17.
- 대한상공회의소 특별강연. 야마다 아키오. 2008년 06월 20일.