

<발행: 知的資産創造 2021年 1月号>

특집 「NRI 미래창발포럼 2020」— 신종 코로나바이러스와 경제·사회의 패러다임 시프트 특별대담

「디지털 사회자본을 구축하기 위한 방법론」

•대담자

세계경제포럼 일본대표

노무라종합연구소(NRI) 대표이사회장 겸 사장

에다 마키코(江田麻季子) × 코노모토 신고(此本臣吾)

I 「그레이트 리셋-다보스회의에서 이야기되는 애프터 코로나의 세계」란

코노모토 지금부터 세계경제포럼 일본 대표인 에다 마키코씨와 이야기를 진행하고자 합니다. 에다씨는 글로벌 한 시점에서 이번 코로나 사태와 세계경제에 대한 임팩트에 대해 여러가지 논의를 해 오신 경험이 있으시기 때문에, 그 주변의 이야기를 꼭 여쭙고 싶습니다.

최근 세계경제포럼에서 『그레이트 리셋』이라는 서적을 출판하신 것으로 알고 있는데, 책 소개도 포함해서 우선 한마디 부탁드립니다. 잘 부탁드립니다.

에다 감사합니다. 세계경제포럼 일본대표 에다입니다. 잘 부탁드립니다. 우선 세계경제포럼에 대한 설명부터 드리겠습니다.

세계경제포럼은 스위스의 경제학자 클라우스 슈밥박사가 1971년에 설립했습니다. 세상에는 아무리 기업이 커지더라도 아무리 국가가 파워풀 해지더라도, 하나의 기업과 하나의 국가만으로는 해결할 수 없는 문제가 산더미처럼 쌓여 있어서 이들을 해결하기 위해서는 역시 정부와 민간기업, 그리고 시민이 함께 활동하지 않으면 안됩니다. 이러한 컨셉을 바탕으로 설립된 비영리 국제기관이 세계경제포럼입니다.

71년 설립되었기 때문에 이미 50년간 계속 활동을 해오고 있으며, 매년 1월에 스위스의 다보스에서 열리는 연차총회는 통칭 「다보스회의」로 전세계에서 주목을 받고 있습니다. 연차총회만이 유명해졌지만, 활동내용은 그 뿐만이 아니라 연초에 결정되는 아젠다로 1년 내내 다양한 분들이 활동에 매진함으로써 지구 규모의 과제 해결을 진행하고 있는 조직입니다.

그리고 2020년 세계경제포럼에서는 『그레이트 리셋』이라는 서적을 출판했습니다. 신종 코로나바이러스의 만연으로 인해 세계적으로 움직이고 있던 저희들의 활동이 한순간에 멈춰버리고 말았습니다. 멈췄기 때문에 보이기 시작한 것은, 모두가 계속 수정이 필요하다고 생각했지만 좀처럼 실행에 옮기지 못했던 다양한 시스템을, 이번을 계기로 반드시 리셋하여 보다 밝은 미래를 만들어 나가자는 취지입니다. 「코로나 상황이야말로 새로운 오퍼튜니티(기회)이다」라고 인식한 책임이며, 창업자인 클라우스 슈밥박사도 건재하게 집필진에 이름을 올리고 있습니다.

코노모토 감사합니다. 이 책의 구성은 「경제」「사회기반」「지정학」「환경」「테크놀로지」의 5가지로 나뉘져 있습니다. 특히 슈밥박사가 어필하고 싶었던 것은 어느 부분일까요.

에다 역시 첫번째는 「경제」입니다. 물론 현시점부터 회복해 나가야만 하지만, 회복 방식은 이전과 같은 글로벌 경제의 방식대로도 괜찮은지에 대한 의문이 있습니다. 예를 들면 기업의 역할과 요즘 화제가 되고 있는 ESG(환경·사회·거버넌스)에 대해 생각하지 않으면 안됩니다. 게다가 누구도 뒤쳐지지 않고 경제성장을 해야만 한다. 이러한 토픽이 포함되게 될 것입니다.

두번째는 「사회기반」입니다만, 경제를 테마로 논의를 하고 있으면 동시에 분단에 관한 이야기가 자주 나옵니다. 국내에서도 해외에서도 글로벌리제이션에 잘 편승하여 부가 집중된 사람들과 끝까지 편승하지 못한 사람들과의 사이에서 분쟁이 일어나고 있습니다. 부의 분배, 교육, 일의 장래 등 「사회기반」을 한번 더 리셋하여 보다 좋은 미래로 향할 수 있도록 해야만 합니다.

세번째인 「지정학」은 바로 말 그대로입니다. 지금 여러 나라들이 내향적인 자세를 취하고 있습니다만, 동시에 나라와 나라의 관계, 또는 지역의 존재방식, 국가간의 협력체제 등이 어려운 국면에 처해있습니다. 세계경제포럼은 전세계에서 2000개의 회사가 참가하고 있는 기업단체라고 생각하시면 좋을 것 같습니다만, 비즈니스가 글로벌화되고 있는 가운데 나라와 나라 사이에서 대화를 잘 할 수 없는 상황은 큰 문제입니다.

네번째는 「환경」입니다. 지구의 평균기온은 서서히 높아지고 있고 남극의 얼음은 녹고 있습니다. 우리들이 살고 있는 지구는 모두가 공유하고 있기 때문에, 이러한 환경문제를 어떻게 리셋해서 우리들이 계속 살아갈 수 있는 지구를 만들어 갈 것인가가 중요합니다.

그리고 다섯번째는 「테크놀로지」입니다. 디지털기술이 상당히 발전한 덕에 우리들은 큰 메리트를 누리고 있습니다만, 동시에 기대하지 않았던 임팩트로 나오고 있습니다. 이들을 어떻게 해서 인간중심으로, 그리고 우리들이 살고 싶은 세계로 공헌 할 수 있는 형태로 도입해 갈 것인지, 이는 큰 과제라고 생각합니다.

코노모토 그렇군요. 잘 알겠습니다. 지금 5가지의 아젠더를 대략적으로 설명해 주셨는데, 기업경영의 관점과, 생활자·노동자와 같은 개인에게 포커스를 맞췄을 때의 관점에서 각각 어떤 변화가 요구되고 있는지에 대해 논의를 조금 해보고자 합니다.

•프로필

에다 마키코

세계경제포럼 일본대표

2000년 인텔 입사. 2010년부터 2013년까지 인텔 아시아퍼시픽 지역 마케팅디렉터. 2013년부터 2018년까지 인텔 대표이사 회장. 2018년 4월에 세계경제포럼 일본대표에 취임, 현재에 이름. 2016년 9월부터 2019년 7월까지 내각부 규제개혁 추진회의 위원. 와세다대학 졸업 후 미국 아칸소주립대학에서 사회학 석사 취득.



코노모토 신고

노무라종합연구소(NRI) 대표이사 회장 겸 사장

1985년 도쿄대학 대학원 공학계 연구과 수료, 동년 노무라종합연구소(NRI) 입사. 1995년 타이페이 지점장, 2000년 산업 컨설팅 부장, 2004년 집행임원 겸 아시아-중국사업 컨설팅 부장, 2010년 상무집행임원 컨설팅 사업본부장, 2015년 전무집행임원 비즈니스 부문 담당, 2016년 대표이사 사장을 거쳐, 2019년 6월부터 현직.



II 포스트 코로나 시대의 비즈니스 방식

코노모토 첫번째는 비즈니스의 방식입니다. 조금 전 리셋 내용으로서 에다씨는 ESG를 언급했습니다. 이번 코로나 사태에서 각각의 기업은 사회의 서스테이너빌리티와 자신들의 기업과의 관계를 어떻게 새롭게 연관시키면 좋을지에 대한 판단을 요구 받고 있다고 생각합니다.

다만 일본기업은 SDGs이든 ESG이든 우선 눈앞에 있는 사회 과제와 현재의 사업을 결부시켜버리는 경향이 있어 다소 단락적입니다. 「SDGs라는 테마에 대해서 당사는 이렇게 공헌 하겠습니다」라고 통합 보고서 등에서 표명은 하고 있지만, 「사회란 이래야만 한다」라는 미래상을 제시하고 이를 위해 당사는 이러한 스토리로 공헌해 나가고자 한다라는 발상이 약한 것입니다.

조금 전 소개하신 『그레이트 리셋』에도 나왔습니다만, 「사회는 본래 이러한 모습으로 있어야만 하고 여기에 연결되는 스토리로서 자신들의 기업은 이러한 것이 가능하다, 이러한 것을 해야만 한다」라는 발상이 지금 엄청나게 요구되고 있다는 생각이 듭니다. 이는 개인적인 생각입니다만, 에다씨는 어떻게 생각하십니까?

에다 말씀하신 그대로입니다. 기업경영의 경험자로서 제가 느끼는 점은 단기적인 일도 해야만 하지만, 동시에 이 일이 장기적으로 어떤 임팩트를 가져올 것인지에 대한 비전을 항상 내놓지 않으면 안된다는 것입니다. 이 밸런스를 맞추는 것은 무척 어렵습니다만, 경영자가 해야만 하는 일이라고 생각합니다.

주주 측은 단기적인 리턴을 요구할지도 모르지만, 이것이 장기적인 기업 목적에 반하고 있는 경우는 결코 옳다고 보아서는 안됩니다. 「자신들이 목표로 하고 있는 기업상과는 다르다」「기업은 장기적으로 가치를 발휘해 나가는 존재이다」라고 최고경영자가 단언하지 않는다면 회사는 움직일 수 없습니다. 이 점은 경영자 여러분들이 정말로 고민하고 계실 부분이라고 생각합니다만, 단기적인 이익만으로는 평가받지 못하는 시대가 되었습니다. 조금 전 이야기 드린 지구환경 문제와 테크놀로지 문제를 포괄적으로 보다 좋은 방향으로 가져가기 위해서는, 기업의 역할에도 장기적인 시점이 꼭 필요하게 됩니다. 그렇기 때문에 현재의 과도기를 어떻게 이끌어 갈 것인가에 대해서 전세계의 경영자들은 지금, 활발하게 논의를 하는 상황이라고 생각합니다.

코노모토 눈앞의 과제 뿐만이 아니라 본래 바람직한 모습은 이러한 것이 아닐까, 여기에 근접하

지 않으면 안된다, 여기서부터 백캐스팅하여 지금 우리들이 무엇을 해야만 하는지에 대한 논의가 우리에게도 필요하고, 세계경제포럼에서는 이에 대해 글로벌한 시점으로 토론을 진행하고 있어, 엄청난 자극을 받게 되겠습니다.

이러한 의미에서 일본의 기업을 살펴보시고 그 주변의 자극을 좀더 흡수하기 위해서 뭔가 어드바이스를 해 주실 부분이 있을까요?

에다 저희의 논의의 장에 꼭 참가해 주셨으면 합니다. 일본은 100년이상 이어져온 기업이 아마 세계에서 가장 많은 나라로 알려져 있습니다. 여기에는 역시 비결이 있고, 큰소리로는 말하지 않았을 지도 모르지만, 시대에 맞춘 기업 혁신을 조용히 해온 역사가 있습니다. 또 지역사회와 종업원 등의 커뮤니티를 중시해 왔습니다. 일본기업에는 이러한 훌륭한 유산이 있기 때문에 세계의 장에서 꼭 목소리를 내주시기를 무척 바라고 있습니다.

최근 세계경제포럼의 비즈니스 리더 그룹에서 ESG의 측정방법에 대하여 발표를 했습니다. 최초로 원안이 나온 해가 2018년이며, 이를 다보스회의에서 피드백을 받고, 또 한번 1년에 걸쳐 피드백을 받아, 20년 여름에 성과를 발표했습니다. 여러분들께도 꼭 의견을 받고 싶습니다. 이는 여러분과 함께 만들어가는 것이기 때문에 애자일(agile)한 느낌으로 참가하는 것이 매우 중요하다고 생각하고 있습니다.

코노모토 다음으로 격차 문제에 대해서 여쭙겠습니다. 일본에서도 지니계수가 상승하고 있으며, 저소득 가정에게 어떤 대응을 해야만 하는지에 대한 이야기는 나오고 있습니다만, 나라를 분단시킬만 한 격차문제로까지는 번지지 않고 있습니다. 한편 프랑스에서는 이러한 논의가 활발히 이루어지고 있고, 미국도 마찬가지입니다. 이 격차 문제와 기업경영과의 관계성에 대해서 세계경제포럼에서는 어떠한 논의가 이루어지고 있습니까?

에다 격차 문제는 기본적으로 공공에서 담당한다는 인식이 있었다고 생각합니다만, 최근 기업측에서는 「그것만으로는 늦다」는 의견이 나오고 있습니다. 앞으로의 경제성장을 촉진할 만한 새로운 아이디어는 다양성으로부터 탄생하고, 그 다양성의 큰 요소 중 한가지가 예를 들면 이민이라는 것입니다. 이민정책은 동시에 또 한번 격차를 확대시키고 있으며, 기업에 있어서도 남의 일이 아닙니다.

그렇게 때문에 회사에 들어오는 사람에 대한 교육을 매우 적극적으로 하고 있는 글로벌한 기업도 많은 것입니다. 교육의 기회는 일본에서는 어느 정도 확보되고 있다고는 하지만, 평등한 것은 아닙니다. 부모님이 유복한 경우 좋은 교육을 받을 수 있다는 포지티브적인 연쇄이지만, 그 반대 케이스도 있기 때문에 이러한 상황에 관해 최근 기업은 매우 적극적인 자세를 취하고 있다고 느끼고 있습니다.

코노모토 일본은 전후 일관되게, 대기업을 정점으로 한 피라미드 모양의 서플라이 체인 속에서 다양한 기능의 전승이 이루어지는, 직업 훈련적인 교육의 기회 부여가 꽤 있었습니다. 그러나 지금 시대의 변환기를 맞이하여, 기업 안에 있어도 방치되고 마는 현상이 일어나고 있습니다. 앞으로는 아마도 직업인의 스킬 교육의 구조도 기업측에서 생각하지 않으면 안된다고 생각합니다.

에다 기업이 교육기회를 다양화하는 것에는, 스피드라는 이점이 있습니다. 물론 공공교육과 교체할 필요는 없습니다만, 기업은 보다 빨리 대책을 강구할 수 있어, 요즘의 디지털화의 스피드로 봤을 때, 기업으로서의 대응이 필요하다고 생각하고 있는 것이겠지요.

역시 큰 기업에서 근무하는 편이 새로운 기술과 업무 방식의 습득, 새로운 비즈니스 모델에 대한 접착기회가 많고, 이는 미국도 일본도 마찬가지입니다. 다만 일본은 중소기업에서 근무하고 있는 사람이 많기 때문에, 새로운 비즈니스와 새로운 디지털 스킬과 같은 것을 체계적으로 배울 수 있는 기회가 적을 지도 모릅니다. 이점에서 다소 위기감을 느끼고 있습니다.

코노모토 그렇군요. 그런데 세계경제포럼에서 지정학 문제는 어떤 위치에서 논의되고 있는 것일까요. 매우 심각해서 기업 입장에서 치명적인 문제가 될 수 있다고 이해하고 있는지, 아니면 어디선가 그런대로 타협이 이루어지는 경우도 있을 수 있는 것인지, 어떻습니까?

에다 어려운 문제네요. 세계경제포럼은 2000개의 글로벌 기업이 참여하고 있는 조직이기 때문에, 모든 국가의 비즈니스의 목소리를 반영하려고 하고 있습니다. 지정학적 리스크는 좀처럼 컨트롤되지 않는 부분입니다. 실질적으로 생각해 보면, 역시 컬래버레이션을 못하게 되는 점은 비즈니스에 있어 치명적입니다. 때문에 그러한 부분을 적극적으로 발언하도록 하고 있습니다.

글로벌리제이션은 나쁜 점만 있는 것은 아니며, 시장이 넓어진 덕분에 경제가 커지게 된 부분도 있습니다. 저는 글로벌 경제의 은혜를 받고 있는 사람은 실은 이전보다도 많다고 생각합니다. 통계를 살펴보면 그렇지요. 실제로 빈곤층의 교육기회도 계속 높아지고 있습니다. 때문에 좋은 부분은 좋다. 그 이유는 역시 실제로 글로벌적으로 비즈니스를 펼침으로서 다양한 사람들의 니즈를 끌어모아, 큰 은혜를 보다 많은 사람들에게 확대하고 있기 때문이겠죠. 그러한 목소리를 빈번하게, 그리고 이성을 가지고 전해드리고자 하고 있습니다.

코노모토 정말로 그랬으면 좋겠습니다. 제 지인인 어떤 글로벌 기업의 경영자는 디커플링을 어느 정도 상정한 비즈니스 모델로 바꿔 나가야만 한다, 디커플링이 발생해도 각각의 리전에서 각자가 자립해 나갈 수 있는 사업체를 만들어야 한다고 말하고 있습니다. 그렇게 때문에 지금까지 글로벌한 시장과 비즈니스는 글로벌 헤드쿼터에 의해 전체 최적의 상태에서 통합적으로 적용되고 있었지만, 경우에 따라서는 이를 몇 가지로 나누어 각각이 자립해서 살아갈 수 있는 형태로 가지고 가려는 기업도 있습니다. 유럽과 미국의 기업경영자들은 어느 부분까지 이 리스크를 반영시키고 있는 걸까요?

에다 아마 여러분과 마찬가지라고 생각합니다. 비즈니스를 하고 있는 한, 리스크의 배제는 지상명령이기 때문에, 서플라이 체인에 어느 정도 강인성을 부여하는 것은 여러분도 생각하고 계실 겁니다. 어느 쪽으로 움직이게 만드는 것 보다는 옵션을 늘린다. 역시 미래가 보이지 않는 부분이 있기 때문에 옵션을 늘린다, 유연성을 갖게 하는 강인성, 그러한 이야기를 듣습니다. 그들이 어느 쪽으로 향하고 있는지는 모르겠습니다만, 아마도 여러분, 각각의 비즈니스를 장기적으로 건실하게 존속시키기 위해서는 필요한 부분이라고 생각해서 하고 계실 겁니다.

코노모토 알겠습니다.

Ⅲ 일의 미래와 근무 방식

코노모토 이어서 두번째로 「일의 미래와 근무방식」이라는 테마로 옮기겠습니다. 지금까지는 기업 측의 관점에서의 논의였습니다만, 다음은 근무자 측과 생활자의 관점에서 그레이트 리셋이 어떤 의미를 가지고 있는지에 대해 이야기를 하고자 합니다. 저는 기초연설 중에 텔레워크는 생산성의 시점에서는 여러가지 과제가 존재하지만, 적극적으로 대처하고 있고 이 새로운 근무방식으로 전환하는 것이 필요하다는 뉘앙스의 이야기를 했습니다. 개인의 입장에서 보았을 때, 그레이트 리셋과의 관련성에서는 어느 부분이 큰 논의의 포인트가 될까요?

에다 저는 새로운 스킬을 어떻게 익힐 것인가가 가장 중요한 포인트라고 생각합니다. 기술이 확대되고 세상이 변하여, 새로운 비즈니스 모델이 나오고 있는 가운데, 지금까지 일본에서는 대부분의 근로자가 같은 회사에서 오랫동안 일해왔습니다만, 이도 바뀌게 될지도 모릅니다. 그러나 바뀌는 시점에서 필요한 스킬셋, 배울 기회, 또는 배우고 있는 도중의 세이프티넷과 같은 부분이 전부 평생 같은 회사에서 근무하는 것을 전제로 하여 보증되고 있는 점이 심히 걱정됩니다. 그리고 여성인데요. 여성활약이라고 말해온지 몇 십년도 지났습니다만, 역시 종래의 채용방식은 남성중심인 곳에 여성을 잘 끼워 넣는 방식이었습니다.

다만 이번 코로나 사태를 계기로 엄청 해야만 하는 일과 하지 않아도 되는 일을 잘 알게되었다는 생각이 듭니다. 그렇게 되면 남성도 여성도 조금 더 가정과 일의 밸런스를 잘 공유할 수 있을 것이라는 희망이 있기 때문에, 이 부분이 단번에 가속화 되면 좋겠다고 생각하고 있습니다.

코노모토 지금까지 여성에 관한 논의의 중심은, 어느 쪽인가 하면 경제성장을 유지하기 위해서는 여성의 사회진출이 필요하다는 논리로 전개되어 왔다고 생각할 수 있습니다. 조금 전 에다씨가 말씀하신 바와 같이 다이버시티가 기업의 활력을 만들어 낸다는 본래의 취지와는 위상이 조금 벗어난 듯한 생각이 들지 않는 것도 아닙니다만, 어떻게 느끼고 계신가요?

에다 잘 말씀해 주셨습니다. 저도 30년 정도 일을 하고 있기 때문에 여성의 사회진출의 경과를 봐왔다고 생각합니다만, 머릿수를 채우기 위한, 생산성을 높이기 위한 채용으로는 역시 한계가 있습니다. 여성의 입장에서 본다면, 어떻게 생각하더라도 이상하게 느껴지는 부분이 아직 산더미만큼 많습니다. 이러한 문제가 이번 코로나 사태로 일단 멈추고, 전원이 리모트워크로 전환되었을 때 뭔가 보이게 되는 것은 아닐까하는 희망을 저는 가지고 있습니다.

동시에 이 말도 고언입니다만, 리모트워크로 전환된 순간, 가사의 부담이 여성에게 상당히 집중되고 있는 것이 사실입니다. 때문에 기업의 여러분도 꼭 그 부분을 유연하게 생각해 주시고, 이를 계기로 새로운 근무방식이 일본에서 생겨난다면 좋지 않을까하고 생각해 봅니다.

코노모토 여성의 사회진출이 기업의 활력을 위해서는 필요하다는 본질을 한번 더 인식할 필요가 있겠네요. 저는 해외부임 경험이 있습니다만, 당시는 여성직원이 오히려 남성직원보다 많아, 여성 리더 쪽이 팀에 활기를 불어넣거나 팀의 모티베이션을 높이는 부분에 있어서, 남성직원보다 성과를 냈습니다. 일본에서는 그런 이야기를 그다지 듣지 못하는데요, 왜 여성이 활약해야만 하는지에 대한 이해를 조금 더 깊게 하지 않으면 안된다는 생각이 듭니다.

에다 그렇네요. 새로운 비즈니스의 기축을 세워야 할 때, 다양성을 가진 사람들이 자신의 팀에 있는지 없는지가 가장 중요한 체크 항목이라고 생각합니다. 조금 전 ESG의 매트릭스의 큰 항목 중 하나로서 다이버시티와 평등한 보수가 거론되었습니다. 젠더 갭에서 일본은 무려 세계 121위입니다. 다만 젠더 갭에서 11년 연속 1위인 아이슬란드조차도 평등한 보수를 달성하지 못하고 있습니다. 이 부분을 인식한 뒤에, 어떻게 다양성을 흡수해 나갈 것인지에 대한 의식을 가지고 다양한 시책을 실시해 나가는 것이 무척 중요하다고 인식하고 있습니다.

그리고 이번에 텔레워크가 어느 날 갑자기 보급되었죠.

코노모토 일본의 경우, 텔레워크에 대해서 여러가지 과제는 있습니다만, 하려고 하면 할 수 있다는 인식이라고 생각합니다. 저는 자세히 알지는 못하지만, 유럽, 특히 북유럽 나라들은 원래 텔레워크를 상당부분 도입하고 있습니다. 역시 기후문제와 국민성 등의 이유가 있기 때문입니다만, 이러한 선진국의 입장에서 보았을 때, 일본이 앞으로 텔레워크를 도입한 근무방식으로 전환하고자 할 때 어떤 과제가 있을까요?

에다 한마디로 말씀드리기는 어렵네요. 역시 가사의 공유, 그리고 (자녀의)교육도 공유해 나가는 것이지 않을까요. 이 문제를 진지하게 생각하기 시작한다면 아마 여러분이 그렇게 오래 사무실 안에 있을 수 없게 되어서, 리모트워크의 온오프를 정확히 구별하지 않으면 불가능하게 되겠지요. 남성 또한 지금까지의 근무방식이 좋다고는 생각하지 않는다고 들었기 때문에, 유연한 자세는 좋은 현상이라고 생각합니다. 예를 들면 자녀의 교육뿐만 아니라 간병 등도 생각하면, 역시 주 2,3일은 자택에서 유연하게 일하는 것이 필요할지도 모르겠네요. 그렇게 하지 않으면 우리들의 커뮤니티가 유지되지 않을지도 모르기 때문에, 실무적으로 정해나가는 것이 좋다고 생각합니다.

그리고 날인이 없어질 수도 있다는 사실은 무척 기쁜 일입니다만, 이 외에도 여러가지 생략 가능한 프로세스가 있는 것은 아닐까요.

코노모토 텔레워크가 아니면 할 수 없던 일과 텔레워크여서 할 수 있었던 일의 가치를 모두가 확실히 공유하는 것일 지도 모르겠네요.

에다 동조압력이라는 말을 듣습니다. 「저쪽 회사는 이제 여기까지 하고 있으니 우리 회사도 여기까지로 괜찮지 않을까」와 같은 이야기가 된다면, 아무리 좋은 대책을 실시한다 하더라도 아마 원래로 돌아가고 말겁니다. 이를 어떻게 해서 종업원 분들, 나아가 가족 분들이 보다 행복해 지는 형태로 바꿔갈 것인가는 역시 경영자의 판단에 달려있습니다.

「이 회사가 이렇게 하고 있으니 우리도 역시 거기까지 하지 않으면 영업적으로 어떨까」라는 이야기가 되는 것은, 바로 동조압력입니다. 이 점은 용기를 가지고 종업원의 목소리를 듣고 회사가 보다 성장하기 위한 방책은 무엇일지를 경영자가 판단하는 것이 좋지 않을까 하고 저는 생각합니다.

코노모토 일본의 경우, 이번 코로나 사태로 행정의 전자화의 지연이 상당히 큰 화제가 되고 있습니다. 그러나 일본의 행정기관에는 상당히 우수한 인재가 근무하고 있어, 어느 정도는 사람 손으로도 해내는 부분이 있기 때문에 오히려 전자화가 진행되지 못했던 면도 있었습니다. 「유럽과 미

국이 이러하니까 일본도 이렇지 않으면 안된다」와 같은 비교론만으로 발언하는 일은 자제하지 않으면 안되며, 일본고유의 사정도 잘 이해하지 않으면 안된다고 생각합니다만, 그렇다고 하더라도 피아(彼我)의 차이는 꽤 큰 부분이 있습니다. 유럽과 미국의 회사에서 근무하시며 다양하게 경험하신 에다씨에게 여쭙고 싶습니다만, 일본 행정의 전자화에 대해서 솔직하게 어떻게 생각하고 계신지요.

에다 기대하고 있습니다. 코노모토 사장님도 말씀하신 것처럼 일본의 행정기관은 현장 쪽 분들이 매우 우수하고, 시민인 우리들이 참을성이 많아, 대충 엮어 만든 정보시스템을 참아 올 수 있었지만, 이번 코로나 사태는 조금 상황이 다르다고 생각합니다. 민간의 비즈니스 세계는 경쟁이 있니까 관계자 전원이 행복하지 않더라도 앞으로 나아갑니다. 이를 공공 분야에서도 꼭 실시해 주셨으면 하고, 우리들 시민이 요구해야만 한다고 생각합니다. 시민이 너무 참을성이 많았던 것이 아닐까요.

코노모토 알겠습니다. 시간이 다 되었네요. 오늘은 바쁘신 와중에 감사합니다. 매우 시사하는 바가 큰 이야기를 듣게 되어서 정말 좋았습니다.

에다 이렇게 훌륭한 모임에 불러주셔서 정말 영광입니다. 감사합니다.

본기사는 知的資産創造 2021年 1月号에서 발췌하여 한국어로 번역하였습니다.

문의사항은 노무라종합연구소서울로 연락 바랍니다.

문의처: nri-seoul@nri.com

홈페이지 www.nri-seoul.co.kr의 insight에서 더 많은 기사를 볼 수 있습니다.

또한, 2021年 1月号에 대한 전문 및 기사(일본어)는 www.nri.com에서 열람 가능합니다.

본기사의 무단 전재, 복제를 엄격히 금합니다.

Copyright © by Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.