

허먼밀러 승계사례와 디 프리 가문의 기독교경영 리더십 연구

2024년 기독교학문연구회 춘계학술대회(2024년 5월 18일) 발표자료

허먼밀러 승계사례와 디 프리 가문의 기독교경영 리더십 연구

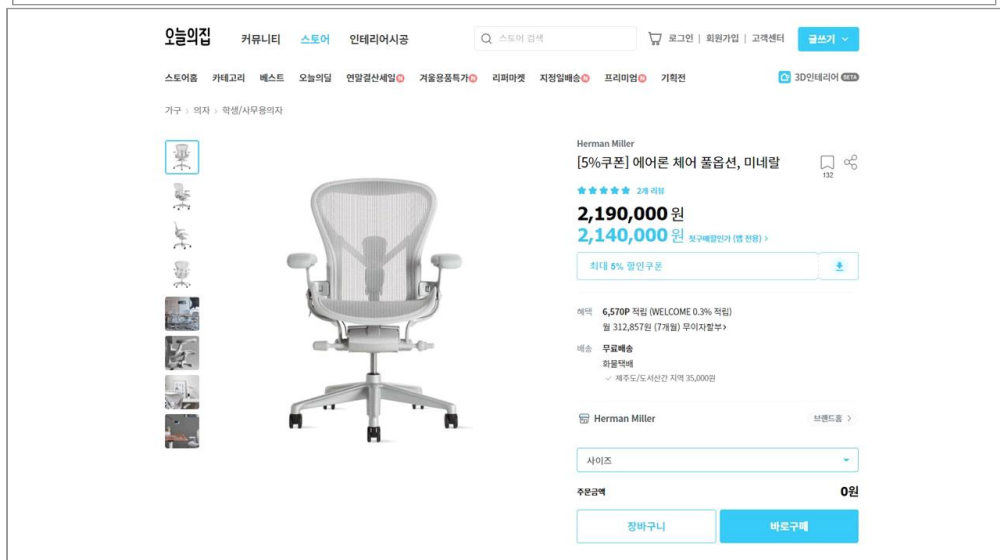
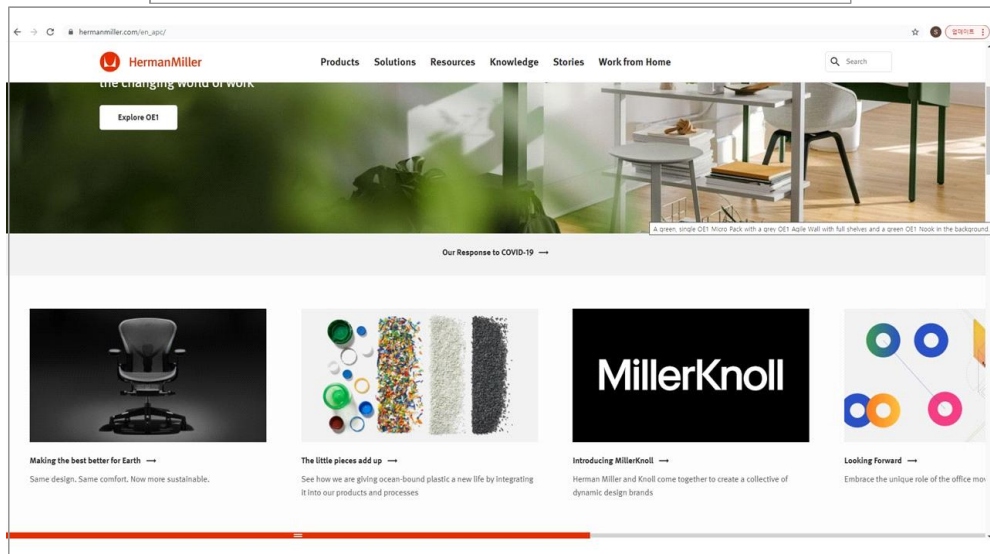
이성봉

서울여자대학교 경영학과 교수

허먼밀러 사례연구 배경

- **기업승계:** 가족승계와 전문경영인승계를 모두 실행한 사례
 - 우리나라: 대기업 약 1만 개, 중소·중견 기업 약 771만4000개로 중소·중견 기업이 전체의 99.9%(2021년 기준)이며, 중소기업 평균 수명 10.7년.
 - 중소기업중앙회가 10년 이상 중소기업 600개사를 대상으로 실시한 '2022 중소기업 가업승계 실태조사'에서 업력 30년 이상 기업 중 대표자의 연령이 60세 이상 80.9% 70세 이상은 30.5%를 차지
 - 가족승계 VS. 전문경영인승계(한국 중소기업: 가족57.2%, 전문경영인 0.8%, 미정 40.4%, '2018 중소기업 가업승계 실태조사')
- **기독교경영:** 기독교인 기업의 경영방향 벤치마킹 사례
 - 한국 법인기업 대표의 약 22.7%가 교회 장로, 안수집사, 집사 등 직분자
 - 6가지 성경적 경영원리(창조, 책임, 신뢰, 배려, 공안)에 따라 기업을 경영
- **리더십:** 기독교경영자가 발휘할 모델 리더십 사례
 - 기독교경영자가 추구할 섬김의 청지기 리더십 내용

허먼밀러 119년 역사와 성장 및 기업경영 승계



허먼밀러(Herman Miller) 기업 개요

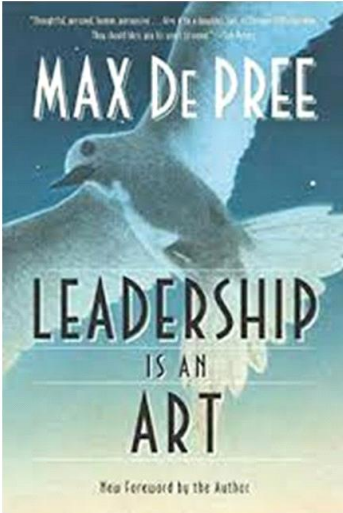
- 1905년 미국 미시간에서 설립된 가구회사로 119년 역사를 가진 글로벌 명품 가구 디자인 및 제조 회사
- 대표적인 제품인 에어론(Aeron) 체어는 인체공학적 설계를 적용한 대표적인 의자로 1994년에 출시되었는데, 29년이 지난 지금도 탁월한 경쟁력을 갖추고 전 세계적인 인기
- 나스닥 상장기업으로 2021년 7월에 명품 가구 브랜드 놀(Knoll)을 18억 달러에 인수하여 2022년부터 밀러놀(MillerKnoll) 브랜드사용
- 2023년 글로벌 매출액은 40억8천7백만 달러(약 5조6천억원)
- 허먼밀러는 명품 사무용 가구 브랜드로서의 명성뿐만 아니라 1930년대 개발된 스칼론 플랜(Scalon Plan)이라는 종업원 성과배분제도를 선구적으로 적용한 기업으로도 유명.
- 종업원 중심의 경영방식을 꾸준히 실천해오고 있는 허먼밀러는 미국에서 가장 일하고 싶은 직장 리스트에서 항상 최상위권을 차지


허먼밀러 성장과 “디 프리(De Pree)” 가문


- 창업주 **딕크 얀 디 프리(Dirk Jan De Pree: 1891-1990)**는 네덜란드 칼뱅주의 이민자 후손
- 1909년 고등학교를 졸업하자 미시간 스타 퍼니처(Michigan Star Furniture Company)에 입사하여 경영관리를 담당
- 1914년 넬리 밀러(Nellie Miller)와 결혼, 1919년 이 회사의 사장 취임
- 1923년 장인인 허먼 밀러의 자금 지원으로 미시간 스타 퍼니처 지분 51%를 인수하고, 회사 이름을 장인을 기념하여 허먼밀러로 변경
- 경영권 인수이후 세계적인 디자이너와 다양한 형태의 협업을 통해 허먼밀러는 L자형 책상, 섹셔널 소파 등 시대를 선도하는 독창적인 최고의 가구회사로 성장.
- 허먼밀러와 협업한 세계적인 디자이너로 길버트 로데(Gilbert Rohde), 조지 넬슨(George Nelson), 이사무 노구치(Isamu Noguchi), 알렉산더 지라드(Alexander Girard), 찰스 & 레이 임스(Charles & Ray Eames) 등이 있음.



허먼밀러의 기업경영 승계







Max De Pree, 1924-2017
Former CEO Max De Pree's relationships with designers and architects put human-centered, problem-solving design at the heart of the company he served for more than 40 years.

맥스 디 프리(Max De Pree)의 기독교경영 실천과 섬김의 리더십

기독교경영: 성경적 경영원리를 적용한 기업경영

창조 Creation	책임 Accountability	배려 Benevolence	공의 Justice	신뢰 Trust	안식 Sabbath
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 목적지향 ▪ 주인의식(주도성) ▪ 혁신성 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 법적, 윤리적 책임 ▪ 지속가능성(경제적 책임) ▪ 사회적 책임 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 포용 ▪ 호혜 ▪ 나눔 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 평등 ▪ 형평 ▪ 공평 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 진실성 ▪ 투명성 ▪ 일관성 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 영혼의 풍요 ▪ 그침과 쉼 ▪ 관계의 만족

자료원: 박철 외, 『굿 비즈니스 플러스』, 2018. 및 배종석 외, 『기독교경영 JusT ABC』, 2010.

맥스 디 프리(Max De Pree)의 기독교경영 실천과 섬김의 리더십

(1) 허먼밀러의 경영원칙과 기독교경영의 실천

① 우리는 연구개발 지향 기업이다: 창조 Creation

- We are a research-driven product company.
- We are not a market-driven company.
- We intend to meet the unmet needs of our users with problem-solving design and development.
- We are committed to good design in products and systems.
- We extend that good design to our work environment, to our communications, and to the quality of our relationships with each other.
- 우리 사용자의 충족되지 않은 니즈를 충족시키려 한다.

② 우리는 철저하게 사회에 기여한다: 책임 Accountability

- We intend to make a contribution to society.
- We wish to make that contribution through the products and services we offer, and through the manner in which we offer them.
- In an era of high technology, we wish to be a "high-touch" company that makes the environmental connection between persons and technology in the markets we choose to serve.
- We intend to be socially responsible and responsive.
- 제품과 서비스를 통해서, 제품과 서비스를 제공하는 방식을 통해서 사회에 기여한다.

③ 우리는 품질에 목숨 건다: 신뢰 Trust

- We are dedicated to quality.
- Quality is a matter of truth.
- When we talk about quality, we are talking about:
 - Quality of product & service
 - Quality of our relationships
 - Quality of our communications
 - Quality of our promises to each other.
- So, Quality in terms of truth and integrity.
- 품질은 진실성에 대한 문제이다.

④ 우리는 모두에게 잠재력 실현 장소가 된다: 배려 Benevolence

- We must become, for all who are involved, a place of realized potential.
- We need to offer outstanding education and training to people who constitute our organization.
- We each have the right, at Herman Miller, within the participative process, to genuine opportunity.
- Leaders must be dedicated to making the "gift of space" available to others.
- 우리(리더)는 모두를 위해 "공간이라는 선물"을 만드는데 헌신해야 한다.

⑤ 우리는 환경과 유한한 자원을 책임 있게 사용한다: **공의 Justice**

- We are committed to using responsibly our environment and our finite resources.
- We are devoted to outstanding performance through **our stewardship** of talent and resources, of tools and jigs, of ideas and designs, of facilities and situation.
- **All combine to provide a legitimate "result in equity"** for employee owners, customers, investors, the public, and the communities in which we live and work.
- 우리에게 맡겨진 모든 자원이 공정하게 정당한 결과로 연결되도록 할 책무가 있다.

⑥ 우리는 마음과 영적 영역이 서로에게 중요 하다는 점을 인정한다: **안식 Sabbath**

- We at Herman Miller acknowledge that issues of the heart and spirit matter to each of us.
- They matter in our families, in our work, and in our extracurricular activities. We are emotional creatures.
- In a difficult and fractured and complex world, in problems of failure and of success, but especially **in the joys and tragedies of our personal lives, we touch each other.**
- This "touching" is at the heart of who we are.
- 우리는 서로 터치하고 있으며, 이 터치는 우리 가슴에 자리한다.

⑦ 우리는 선을 추구하는 자에게 에너지, 재능, 재원을 기꺼이 제공한다: 배려와 창조

Creation within Benevolence

- We commit voluntarily our energy and talent, as well as our financial resources, to those agencies and institutions whose purpose is the common good.
- We **cannot live our lives isolated from the needs of society.**
- We preserve our future economically. Profit, like breathing, is indispensable. While it is not the sole goal of our lives, in the context of our opportunities, **profit must be a result of our contribution.**
- 사회의 필요와 동떨어질 수 없다. 이익은 우리가 사회에 기여한 결과이어야 한다.

⑧ 우리는 종업원 참여 경영을 진심으로 추구한다: 배려와 창조 Creation within Benevolence

- We are deeply committed to the Scanlon idea, a plan for practicing participative management, including productivity and profit sharing.
- It enables the expression of the diverse gifts of persons with an emphasis on creativity and on the quality of the process.
- It **fuels the generation of ideas, the solving of problems, and the managing change and conflict.**
- It enables persons and groups to **reach their potential.**
- 생산성과 이익공유를 포함하는 종업원 참여 경영: 아이디어 생성, 문제 해결, 변화와 갈등 관리 그리고 종업원의 잠재력 실현 등을 가능하게 한다.

허먼밀러 8대 가치와 성경적 경영원리

- | | |
|---|----------------------|
| ① 우리는 연구개발 지향 기업이다 | -> 창조 Creation |
| ② 우리는 철저하게 사회에 기여한다 | -> 책임 Accountability |
| ③ 우리는 품질에 목숨 건다 | -> 신뢰 Trust |
| ④ 우리는 모두에게 잠재력 실현 장소가 된다 | -> 배려 Benevolence |
| ⑤ 우리는 환경과 유한한 자원을 책임 있게 사용한다 | -> 공의 Justice |
| ⑥ 우리는 마음과 영적인 영역이 서로에게 중요하다는 점을 인정한다 | -> 안식 Sabbath |
| ⑦ 우리는 선을 추구하는 자에게 에너지, 재능, 재원을 기꺼이 제공한다 | -> 배려 속 창조 |
| ⑧ 우리는 종업원 참여 경영을 진심으로 추구한다 | -> 배려 속 창조 |

맥스 디 프리(Max De Pree)의 기독교경영 실천과 리더십

(2) 맥스 디 프리의 섬김의 리더십

맥스 디 프리의 기독교경영 리더십 관점

- 기업 경영 리더로 성장하는 모든 과정을 축약하면?
 - 리더의 첫째 책임은 현실을 정확하게 파악하고(to define reality).
 - 리더의 마지막 할 일은 감사하다고 말하는 것(to say thank you).
 - **이 둘 사이에서**
 - 리더는 **빚진 자(debtor)** 그리고 **섬기는 자(servant)**가 되어야 한다.
- 끊임없이 각고의 노력을 해야 진정한 리더가 될 수 있다.
 - 리더는 고통을 가하는 자가 아니라, 고통을 지는 자이다.
- 리더십 측정:
 - 리더십은 지적 수준(the quality of head) 보다는 **존재 자체(the tone of body)**를 통해서 알 수 있다.
 - 탁월한 리더십은 팔로워(followers)를 보면 알 수 있다: 그들이 잠 재력을 실험하는가? 배우는가? 섬기는가? 요구되는 결과를 내는가? 변화를 진심으로 받아들이는가? 갈등을 관리하는가?

특별한 방법(누가복음)으로 리더십 생각

- 누가가 기록한 주님의 말씀인 “섬기는 자: the one who serves”로 리더를 생각해보자.
- 리더십은 조직에 무언가를 갚아 주려는 것이다(Leadership is a concept of **owing certain things to the institution**). 즉, 조직에 여러 가지를 빚졌다고 생각하고 그 빚을 갚으려고 노력하는 것!
- 리더십을 기관 승계자(institutional heirs) 개념 적용해 생각
- 리더십을 소유권이 아닌 청지기 의무(**stewardship as contrasted with ownership**)로 생각
- “섬김의 리더십(Servant Leadership)” by 로버트 그린리프(Robert Greenleaf)

맥스 디 프리의 리더십론: 관계 속에서 “섬김의 청지기로서 리더” (the leader-as-steward)의 네 가지 의무

1. 리더는 자산과 유산(assets and legacy)을 남겨라.

- 리더는 우리 기업에 ‘활력 있는 재정 건전성’(vital financial health, and the relationships and reputation that enable continuity of that financial health)을 빚지고 있다.
- 리더는 추가로 다음 사항들을 사람들에게 빚지고 있다(People are the heart and spirit of all that counts):
 - 조직 가치 시스템(institutional value system which leads to the principles and standards that guide the practices of the people)
 - 미래 리더십(identify, develop, and nurture future leaders)
 - 조직의 수준(a sense of quality): 사람의 영향과 변화에 열려 있는가
 - 언약 관계(What we can do is merely a consequence of what we can be) q ;
 - 성숙함(maturity): 자존감, 소속감, 기대, 책임, 평등 등
 - 상식(rationality): 기업의 여러 계획과 관계에 대한 모두의 이해와 근거
 - 비즈니스 리더러시 공유: understanding the economic basis of a corporation.
 - 자유 공간(freedom in the sense of enabling our gifts to be exercised)
- 빚진 것 찾아내는 질문: “그것 없이는 우리가 될 수 없다고 하는 바로 그것이 무엇인가?”What is it without which this institution would not be what it is?

2. 리더는 모멘텀(momentum)을 제공,유지하라.

- 리더십: 1. 미래 빛 감당 vs. 지금 당장 해야 할 일(-> 모멘텀 제공/유지)
- 모멘텀: 사람들 사이에서 강력하게 느끼는 것으로, 그들의 삶과 일이 하나가 되어, 인식 가능하고 정당한 목표를 향해 달려가게 만드는 것 (the feeling among people that their lives and works are intertwined and moving toward a recognizable and legitimate goal).
- 모멘텀 제공 경로:
 - 역량 있는 리더십과 경영진(competent leadership and a management team strongly dedicated to aggressive managerial development and opportunities)
 - 명확한 비전(What to be), 뚜렷한 사명(What to do), 효과적 전략(How to do), 의사결정기준으로서 핵심가치(Core values)
- 모멘텀 유지:
 - 우수한 인력과 조직(연구개발, 마케팅/판매, 경영성과관리 등)을 통해 유지

3. 리더는 효과성(effectiveness)을 책임져라.

- 효율성(efficiency)은 어떤 일을 제대로 하는 것을 말하지만, 효과성(effectiveness)은 제대로 된 일을 하는 것을 말한다(Efficiency is **doing the thing right**, but effectiveness is **doing the right thing**. By Peter Drucker). 리더는 **효율성은 위임할 수 있지만, 효과성은 리더 자신이 직접 챙겨야** 한다.
- 효과성 책임지는 방법(how to be effective):
 - ① 잠재력을 발현할 수 있도록 해야 한다. Effectiveness comes about through enabling others to reach their potential – both their personal potential and their corporate or institutional potential. ... **Leaders must understand who hold the conch - that is, who should be listened to and when.** This makes it possible for people to use their gifts to the fullest for the benefit of everyone ... **A leader must choose who is to speak.** This is part of the risk of leadership. A leader must assess capability. A leader must be a judge of people. For leaders choose a person, not a position.
 - ② 현장 리더십이 잘 발현할 수 있도록 하는데 있음. Roving leaders have **the special gifts or the special strengths or the special temperament to lead in these special situations.** They are acknowledged by others who are ready to follow them.

4. 리더는 품격과 가치(civility and values)를 만들고, 표현하고, 보호해야 한다.

- In a **civilized** institution or corporation, we see good manner, respect for persons, an understanding of "good goods," and an appreciation of the way in which we serve each other.
- **품격(civility)**은 시류를 따르는 것과 정반대의 가치를 찾아내는 것과 관련됨. 품격은 살아있는 것처럼 보이는 것과 진정으로 건강한 것을 구분하는 역량으로 정의(An ability to distinguish between what is actually healthy and what merely appears to be living).
- 리더는 **living edges**와 **dying edges**의 차이를 이야기해 줄 수 있어야 한다.
 - **Dying edges:** ① 아이디어, 희망, 기회의 아름다움을 못 보고, 필요한 존재가 되는 권리를 무시하는 것, ② 선, 아이디어, 원칙, 규칙, 개인, 가족 등을 경시하는 것, ③ 소비, 풍요, 즉각적 만족 등을 앞세우는 것, ④ 일의 존엄과 단순함의 아름다움, 상호 배려 책임을 무시하는 것
 - **Living edges:** 복잡함 이면의 단순함(본질)을 찾아내는 것. "Simplicity on the other side of complexity"

결론 및 시사점

결론 및 시사점

- **허먼밀러의 승계 사례:** 가족승계와 전문경영인승계는 우열의 문제가 아니며, 경쟁력을 갖추고 동시에 인간중심적 기업으로서 지속가능성을 가장 잘 담보할 수 있는 승계 방안을 준비하고 추구하는 것이 바람직함.
- **허먼밀러의 기독교경영 사례:** 기독교인 최고경영자는 6가지 성경적 경영원리를 해당 기업이 추구할 핵심 가치들(Core Values)과 연계시키고 실천하는 것이 중요함.
- **맥스 디 프리의 섬김의 청지기 리더십 사례:** 기독교경영자 리더의 청지기 리더십은 기업과 구성원에게 빛진 자라는 생각으로 4가지 의무(자산과 유산 남길 의무, 모멘텀 제공 유지 의무, 효과성 책임질 의무, 품격과 가치를 만들고 표현하고 보호할 의무)를 쉬지 않고 수행할 때 구현됨.

<참고문헌>

- 박철 외, 『굿 비즈니스 플러스』, 2018.
- 배종석 외, 『기독교경영 JusT ABC』, 2010.
- 이성봉, "116년 허먼밀러의 장수비결", *Forbes Korea*, 2022(2), 170-171.
- 중소기업중앙회, 『2018 중소기업 가업승계 실태조사 보고서』, 2018.
- 중소기업중앙회, 『2022 중소기업 가업승계 실태조사 보고서』, 2022.
- De Pree, Max, *Leadership is an Art*, 2004.
- MillerKnoll *Annual Report* 2023.