

일본 교토부 선정 우수중소기업 작업관행 사례

이준우*, 최종인**, 권병욱***

*한밭대학교 경영학과, **한밭대학교 경영학과, ***충남대학교 마을연구단

A Case study on Workplace Innovation of Small and Medium Companies at Kyoto

Jun-Woo Lee*, Jong-In Choi**, Byung-Oug Kwon***

*Dept. of Business Administration, Hanbat National University

**Dept. of Business Administration, Hanbat National University

***Center for Village Studies, Chungnam National University

요 약

본 연구는 일본 교토부가 선정한 우수중소기업을 대상으로 이들의 독특한 작업장 혁신사례를 분석하고자 하였다. 치열한 글로벌 경쟁환경 하에서도 교토기업들이 지속적으로 달성하고 있는 탁월한 성과에 대한 학계와 실무계의 관심이 커진 가운데, 이들 기업들에 대한 작업장 혁신 및 관행은 우리 중소기업에게 많은 도움을 줄 것으로 판단되었기 때문이다. 연구대상 기업은 일본 교토부가 선정한 우수중소기업 중에서 본 연구진이 사전 접촉한 결과, 연구에 도움을 줄 의사가 있는 세계 기업으로 선정하였다.

1. 서론

18세기말부터 시작된 산업혁명의 영향은 이전과는 근본적으로 다른 인류의 물질 기반을 비약적으로 축적해 왔다. 이후 20세기를 거치면서 수요 총량을 초과하는 재화나 서비스의 공급 총량은 개별 기업과 국가는 물론 전 세계적인 경쟁을 초래하여 수시로 위기가 닥쳐오는 극한 경영환경에 처하게 되었다. 기업 내부의 효율성과 합리성을 아무리 성공적으로 구축하였다 하더라도, 이제는 변화하는 경영환경에 능동적으로 적응하지 않으면 시장에서 도태되는 일이 대수롭지 않게 여겨지게 되었다.

우리나라와 같이 신흥개발국에서 선진국으로 진입 중에 있는 국가일수록 이러한 외부 환경의 위협은 더욱 가중되고 있다. 시장구조의 빠른 변화, 기술혁신의 가속화, 노동시장의 다양화, 세계적 경제위기 등이 단속적으로 제기되고 있다. 이러한 상황에서 선진국의 기술경쟁력 위협과 신흥개발국들의 가격경쟁력 위협 사이에서 우리나라의 입지는 좁아질 수밖에 없으며, 이를 타개하기 위한 노력이 그 어느 때보다 긴박하고 절실하다.

이러한 지속적인 위기상황을 극복할 수 있는 방안 중의 하나로 최근 본격적으로 거론되고 있는 이슈가

‘작업장 혁신’이다. 혁신은 일반적으로 기술혁신 등의 하드웨어적인 측면과 함께 제도나 작업관행 또는 관리방법 등 사회적 혁신을 포괄하는 개념이다. 기술적 혁신과 사회적 혁신이 통합되지 않으면, 혁신을 통한 조직의 경쟁력 제고는 상당한 한계에 직면하게 된다. 작업장 혁신은 이러한 사회적 혁신의 실무적인 용어로 볼 수 있다.

본 연구는 일본 중소기업의 성공적인 작업장 혁신 사례를 발굴하여 우리나라 기업에 적용할 수 있는 시사점을 찾는 것이 중요한 목적이므로, 교토기업 중에서 우수중소기업을 선별하였다. 위기시에 더욱 빛을 낸 일본 교토기업들의 특성을 살펴보면 우리나라 중소기업에 주는 시사점이 클 것이다.

2. 교토식 경영방식의 특성

교토는 그 역사적, 문화적, 사회적 배경 등으로 인해 일본내에서도 독특한 경영방식이 형성되어 있다. 교토식 경영방식의 다양한 특징중에서 일반적으로 거론되고 있는 것으로는 단기적인 이익보다는 생존의 중시, 양보다는 질 중시, 외형보다는 견실함과 슬림한 조직 중시, 난립(노련) 의식, 인재와 신지식 흡수정신 등을 손꼽을 수 있다.

첫째, 교토식 경영방식의 특성으로 이익보다는 기업의 존속을 더 중요시 여긴다는 점을 들 수 있다. 교토의 오래된 상점(老舗, 시니세)은 눈앞의 이익을 따라가지 않고 가업을 가늘고 길게 오래오래 이어가는 것에 최대 중점을 둔다. 교토에는 천년 이상 이어온 상인 가문과 세공사가 20곳 이상 있다. 닌텐도를 포함하는 백년 이상 된 곳을 들자면 700곳을 넘는다.

둘째, 교토식 경영방식의 특성으로 양보다 질을 강조하는 점을 들 수 있다. 교토식 경영의 기본은 '양보다 질'이라는 상법(商法)에 있다. 상품에 대해서 끊임없이 노력을 아끼지 않고, 섬세한 배려로 양질의 것을 만들어내어 고객이 만족할 수 있도록 하는 것이 우선이다. 잘 팔린다고 해서 품질을 떨어뜨려가면서까지 생산량을 늘리는 일은 하지 않는다는 것이다.

셋째, 교토식 경영의 특성은 재무상태의 건실함과 조직의 슬림형태를 들 수 있다. 대부분의 시니세는 무차입 경영을 관철하고 있다. 자기자본비율을 상당히 높게 유지한다. 빚을 만들지 않고 건실하고 안정적인 경영을 실행하는 것이 교토식 경영의 초석이다. 빚이 없다면 이자를 지불할 필요가 없기 때문에 불황이 오면 가만히 참고 기다리면 된다. '돈을 벌 수 있는 때인데도 벌려고 하지 않는다'는 말처럼 그 고집스러운 건실함이 안정적인 경영을 지탱해준다.

넷째, 교토기업의 특성으로 난립(노렌) 의식을 들 수 있다. 노렌이란 천에 가게 이름이나 상표를 발염(拔染)해서 가게 처마 끝에 매단 것을 말한다. 무로마치1)~에도시대2)에 상가의 지명도를 높이기 위한 홍보매체로서 유행하여, 이윽고 신용과 시니세의 상징이 되었다. 신용이 없으면 상인 가문은 오랫동안 번영·존속할 수 없다. 선조대대로 쌓아온 신용의 상징인 노렌을 잘 지켜서 이어간다는 의식이 교토의 장인에게는 뿌리 깊다.

다섯째, 교토식 경영의 특성으로 인재중시와 적극적인 신지식 흡수정신을 들 수 있다. 천년 왕도(王都) 교토에는 어느 시대이든지 전국 각지에서 재능이나 기능을 가진 전문가들이 모여들었다. 그 자손들끼리 결혼하여 왕조 귀족이나 다른 지역의 피가 섞여 교토풍의 가계(家系)가 만들어지고, 그것이 천년이란 시간을 걸쳐 축적되고 세련되어져 갔다. 그들은 이질적인 것이라도 우수한 것이라면 탐욕스럽

게 흡수하는 관용을 가졌기에 더욱 자주독립심과 반골정신도 강하다. 이론이나 데이터, 매뉴얼(설명서)에 기대지 않고 스스로가 실제로 고생을 거듭해가며 착실하게 노하우를 축적하여, 그것의 실태를 알아감과 동시에 자신의 재능을 갈고 닦는다.

교토 치키치(千吉) 주식회사의 니시무라(西村) 사장은 교토 상인들의 특징을 달팽이에 비유하면서 '정세 대응에 극히 기민하고 자기방어의식이 강하며 검소함, 신중함과 견실함, 동료의식이 강하고, 신뢰가 두텁다. 게다가 (달팽이가 자웅동체인 것처럼) 보수적이면서 동시에 혁신적이다.'라고 말했다. 즉 교토식 경영은 달팽이식 경영이라고 설명했다. 이와같이 교토식 경영은 보수적 견실함과 진보적 과감함을 함께 갖고 있고, 종래의 방법을 존중하면서 외래의 노하우를 습득하면서, 절약을 중요시하고 신용을 소중히 한다고 정의하고 있다.³⁾

3. 교토부 우수중소기업 사례

3.1. 나가시마정공 주식회사

나가시마정공 주식회사는 1973년에 자본금 1천만 엔으로 宇治市 檜島町에서 출발하여 현재 교토부 우지시 오오쿠보초 나리테(京都府宇治市大久保町成手) 1-29에 위치하는 공작기계 제조업체이다. 나가시마정공 주식회사는 교토부에서 선정한 우량중소기업으로 일본내에서 이미 다양한 매체를 통하여 소개된 기업이다. 특히 기업의 기술수준, 기술습득에 대한 업계의 인정으로 정평이 있는 회사로 2007년도에는 경제산업성이 선정하는 건강한 제조기업(もの作り企業)300社에 이름을 올릴 정도로 잘 알려진 기업이다. 나가시마정공이 우수중소기업으로 선정된 것은 최근의 업적만을 근거로 이루어진 것이 아니라, 나가시마정공이 보유하고 있는 독특한 기술력과 경영방향을 바탕으로 이룬 성과라는 점에 주목할 필요가 있다. 나가시마의 업적은 가장 많았을 때에는 연상 13억 엔에 이르렀으나, 작년 2008년도의 업적은 세계 경제의 경기 불황의 영향으로 약간 떨어진 10억 엔에 머물고 있다.

나가시마정공의 작업장혁신 활동은 기술개신과 혁신을 위한 지속적인 활동, 우수한 기능공 양성을 위한 경영진의 투자, 내부고객과 외부고객의 만족경영, 생산성 제고를 위한 정리정돈 활동 등으로 설명할

1) 室町むろまち(時代) 1336년~1573년.

2) 江戸時代えどじだい 1603년~1867년.

3) ワコール, [와콜경영의 비밀] (하자마 무네오(礪 宗生) 저. 일본실업출판사) pp.128~129.

수 있다.

나가시마정공의 작업장혁신의 가장 큰 특징은 작업장에서 활용되는 독특한 기술적 특성을 들 수 있다. 당사에서 제작한 기계들이 사용자(고객)들로부터 그 정밀도나 효율성에서 인정을 받는 것은 바로 기계의 평면부분이 키사게(きさげ)라는 독특한 기법에 의해 완성되기 때문이다. 앞서 살펴 보았듯이 나가시마정공의 주요 제품들은 한결같이 전 기종 전체의 습동면 및 부착면이 이 키사게(きさげ) 상호연삭작업이라는 수작업을 통하여 완성되었다는 사실이다. 이 점이 나가시마정공의 제품제작에 있어서 가장 중요한 특징으로 나타난다.

나가시마정공은 자신의 핵심역량 중의 하나인 키사게 기술 등을 조직구성원에게 확산시키기 위한 활동을 지속적으로 실시하고 있다. 기술을 익히려는 사람 한 사람 한 사람에게 맨투맨 식의 교육과 훈련 방식이 아니라 젊은 기능공들을 전부 모아놓고 기술을 가르친다. 물론 매일 동일한 방식을 취하는 것이 아니라 새로운 일이 시작되거나 기계제작상 문제가 발생할 때마다 그 자리에서 모두를 모아 놓고 기술 교육을 실시하는 것이다. 또한 기술습득의 중요성은 그대로 현장이 아닌 나가시마의 기술연구회(勉強會: 일본어로는 벤쿄가이라고 한다)를 통하여 잘 나타난다.

나가시마는 키사게에 의한 기계 제작에 전념하고 있으면서 종업원 각자에게 자격증 취득을 강하게 강조한다. 이러한 기능공의 양성에 주력하는 나가시마의 기업목표는 중소기업으로서의 경쟁력이란 다름 아닌 제품의 품질에 의해서 결정된다는 나가시마 사장의 강한 신념에서 비롯된 것이다. 즉 품질이 고객의 요구수준을 만족시켜 주면 기업의 규모와 관계없이 주문이 꾸준히 들어올 것이라고 믿고 있는 것이다. 따라서 품질의 유지와 지속적인 품질개선을 가장 중시하고 있으며 이를 위해 전직원들로 하여금 국가 기술 검정자격을 취득하도록 하고 있는 것이다. 이러한 기업의 우선적인 목표가 단순히 사장의 이념에 그치는 것이 아니라 사장 스스로가 실천함으로써 이를 종업원들에게 요구하고 있다는 것이다.

나가시마정공은 외부고객을 만족시키기 위한 회사 운영방법으로 사용자(고객)와의 긴밀한 협력을 우선으로 하는 고객 맞춤형 주문생산을 실시하고 있다. 다시 말하면 나가시마정공의 경우, 제품을 고객에게 역지로 강요하는 듯한 판매방식을 지양하고 고객의 희망이나 바램에 기초하여 고객과 기업이 협력을 통

하여 공동으로 제품을 기획, 제작하는 방식을 기초로 한다. 고객이라면 대체로 정밀도가 높은 기계를 추구하는 경향이 있으며 그러한 고객의 요구에 부응하기 위해서는 기계제작의 원점에서 기계제작방법을 추구하지 않으면 안 되기 때문이다. 기업의 외형적인 성장, 즉 외관만의 성장이 중요한 것이 아니라 고객과 장기적이고 우호적인 관계형성이 더 중요하며 기업의 성장의 발판이 된다는 것이다.

3.2. 히로세공업 주식회사

히로세(壱瀬)공업 주식회사는 교토부로 부터 2008년 우수중소기업으로 선정되어 표창받은 기업이다. 지속적인 기술개발을 실시하여 기술수준을 레벨 업 시킨 점과, 전 구성원들이 참여하고 있는 각종 위원회의 성공적인 활동, 그리고 회사의 경영실적 등이 작용하여 우수중소기업으로 선정되었다. 이러한 점들은 당해 년도의 성과만을 보는 것이 아니라 최근 수년간의 성과들이 종합적으로 고려되었다. 교토산업 21이 추천하여, 교토부의 심사과정을 거쳐 우량중소기업으로 선정되었으며, 2004년에는 안전위생교토노동국장의 장려상을 수상하였다. 또한 2004년에는 ISO14001, JIS Q 14001인증을 취득하였다. 2008년도 매출액은 약 5억엔 정도였다.

히로세공업 주식회사는 모든 것의 기반이 되는 '6S'를 포함하는 다섯 개의 추진활동을 모든 사원이 일치단결해서 실시하고 있으며, 그 중에서도 6S활동은 다른 기업과 비교해도 지지 않을 자랑거리 중의 하나로 손꼽고 있다. 6S활동(정리, 정돈, 청소, 청결, 정밀도, 예의범절)을 비롯하여, 3T활동(손질, 점검, 취급)에 의한 작업 환경의 개선이나 사원교육에 심혈을 기울이고 있으며, 2001년에 ISO 14001을 인증받았다. 환경에 대한 대응을 가장 중요한 과제로 삼고 있으며, 사람과 지구에 적합한 공장운영 지향 등을 통해 환경관리 운동에 적극적이다. 즉 히로세공업은 작업장의 지속적 개선과 혁신을 위해 전 직원을 각종 위원회의 위원으로 임명하여 관련 혁신활동을 수행토록 하고 있다.

6S란 정리, 정돈, 청소, 청결, 정밀도, 예절교육을 의미하는데, 대부분의 이러한 활동은 일본 기업들이 시행하고 있는 것들이다. 이중에서 히로세공업에만 있는 독특한 것이 '정돈'이다. 사장인 히로세 정귀(壱瀬正貴)의 말을 인용하면, '정리'란 필요한 것과 불필요한 것을 구분하는 것이고, '정돈'이란 필요한 것들이 제때에 활용될 수 있도록 되어 있는 상태를

의미한다.

6S를 구체적으로 살펴보면,

첫째, 정리는 필요한 것과 불필요한 것을 구별하여 불필요한 것은 즉각 처분한다는 활동이다.

둘째, 정돈은 필요한 것이 필요할 때에 즉각 사용할 수 있도록 명시하여 적절한 장소에 위치시키는 것이다.

셋째, 청소는 우리 주변의 직장에서 쓰레기 등을 처리하여 더럽지 않도록 하는 것이며, 눈에 보이지 않는 곳까지도 조심하고 마음을 쓴다.

넷째, 청결은 누가 보아도 사용해도 불쾌감이 없도록 깨끗하게 유지한다. 또 항상 복장이나 언어, 태도 등 단정한 몸가짐에 조심한다.

다섯째, 예의범절인데 이는 모든 것의 기본은 규칙이다. 직장의 규칙(룰)과 규율을 준수하자는 것이다.

여섯째, 정밀도인데, 이는 고품질, 고능률의 작업을 하기 위하여 작업표준이나 룰을 지키는 것이다.

4. 사례기업의 특징 및 결론

본 연구의 사례연구 대상인 (주)나가시마정공, (주)히로세공업, 그리고 사례에는 소개하지 않았지만 또 하나의 기업 모두 교토식 경영방식의 특징들을 다수 보유하고 있었다. 이들 기업들은 1~2 가지의 특별한 혁신을 통해 성과를 창출한다기 보다는, 오히려 일상적인 작업관행을 통한 점진적이고 지속적인 개선을 통해 성과를 제고하고 있었다. 이는 사례기업들의 특성때문이기도 하겠지만, 많은 중소기업들이 단기간의 독특한 혁신에 과도한 기대를 하는 것에 주의를 할 필요가 있는 것으로도 해석된다. 물론 이들 기업들이 일상적인 작업활동 이외에 다른 것은 아무것도 하지 않는다는 의미는 아니다. 교토기업들이 가지는 독특한 경제적·사회적·문화적 특성들을 가지고 있으면서, 소위 교토식 경영방식이라는 지배적인 역량(dominant competence)을 공유하고 있었다. 지배적인 역량의 구체적인 예로는 경쟁우위의 기술력 보유와 지속적인 개선 및 혁신활동, 양적 성장보다는 질적 성장(또는 생존)을 추구하는 경영방식, 종업원 개발중심의 조직관리, 조직구성원의 참여와 신뢰, 소유경영자의 충만한 기업가정신 등을 들 수 있다.

사례연구 결과 사례기업들은 교토식 경영방식이 갖는 특징들을 공유하고 있는 것으로 나타났으며,

이러한 특징들을 깊이있게 벤치마킹하는 것이 필요할 것이다. 중소기업들은 특히 위기시에 인재육성, 기술력, 대응력 등을 제고하고 실행하는 것이 매우 중요하다. 인재육성은 위기시에 성장을 위해 사용할 수 있는 준비과정으로 활용해야 할 것이다. 다시 한번 회사내외의 다양한 학습활동 등을 통해 연계, 상호협력, 친구상, 계획, 실행, 평가 등의 교육을 수행해 나가야 한다. 중소기업 고유의 독특한 기술력은 3~5년을 내다보는 경영진에 의해 준비되지만, 전 직원들도 오퍼레이션만이 아니라 엔지니어로서 또한 개발자로서 프로그램도 동시에 수행할 수 있는 융합능력이 필요하다. 대응력을 높이기 위해 품질, 납기, 비용절감 등은 당연하며 여기에 추가로 스피드로 승부를 걸 수 있어야 할 것이다. 나아가 조직내 신뢰형성을 위한 다양한 활동들이 경영진의 주도로 지속적으로 이루어지는 것이 바람직하다.

참고문헌

- [1] 배규식, 권현지, 노용진(2008). “작업장혁신 중장기 발전전략 연구”. 한국노동연구원.
- [2] 하자마 무네오(裕 宗生). “와콜 경영의 비밀”. 일본실업출판사. pp.128-129.
- [3] 日本經濟新聞社. “京都の躍進企業”. p.14. 2003.
- [4] 國友隆一. “京セラ稻盛和夫、血氣と深慮の經營”. ぱる出版. 1998.
- [5] 龍谷大學京都産業學講座(第1回). “京都府産業의 特性”.
- [6] 堀内博. “京都だから成功した”. 柳原書店. 2001.