

카이젠의 성공적인 도입방안*

오 재 인**

< 목 차 >

I. 서론	IV. 카이젠의 도입방안
II. 카이젠의 등장배경	4.1 마케팅 부문
2.1 데밍상	4.2 인사 부문
2.2 벤치마킹을 통한 유통혁신	4.3 전략 부문
2.3 토요타의 린생산방식	4.4 신사업 부문
2.4 동시엔지니어링	V. 결론
III. 추진방법론	참고문헌
	Abstract

I. 서론

미국이 1990년대 초에 대일무역적자 해소책의 일환으로 엔고 현상에 대하여 방조하는 자세를 취하자, 캐논이나 토요타 등 일본 우수기업들은 달러당 80엔 시대의 진입에 대한 전략을 미연에 마련하느라 분주하였다 (야마노우치, 1995). 미국 지식인들은 과거 1970년대에 2차례에 걸친 석유파동 뿐만아니라 1980년대의 초엔고가 일본에게는 오히려 기업체질을 강화하는 계기로 작용하였다는 점을 상기하면서 엔고에 대한 대책을 미국정부에 촉구하고 나설 정도였다. 미국 CBS에서 1990년대 초에 실시한 여론조사에 의하면, 미국의 젊은 세대 중 과반수는 21세기에 일본이 세계제일의 경제대국으로 미국을 추월할 것으로 생각하고 있다는 것이다.

이처럼 불리한 국제환경도 성공적으로 대처하고 오히려 기업체질을 개선하는 계기로 삼는 일본기업의 능력은 정부차원의 합리적인 재정금융 정책이나 산업정책보다는 패전후부터 다년간 축적해온 카이젠(Kaizen: 改善)이라는 경영혁신의 체질화에 기인한다고 보아야 할 것이다 (마사아키, 1993). 즉 미국을 대상으로 주로 벤치마킹을 추진했던 1950년대를 지나 일본기업은 린생산방식과 동시엔지니어링을 독창적으로 고안하게 되었고, 이러한 경영혁신의 노력은 1980년대 들어서는 카이젠이라는 일본식 경영혁신 기법을 꽃피우게 되었던 것이다.

반면에 국제경쟁력을 상실한 미국은 급기야 1980년대에 일본기업을 대상으로 대대적인

* 본 연구는 단국대학교 대학연구비에 의해 수행되었음

** 단국대학교 경영정보학과 부교수

벤치마킹에 착수하게 되었고 (Watson, 1993), 1990년대에는 크라이슬러가 ‘일본차킬러’라는 승용차 ‘네온’을 출시하면서 전세계의 이목을 집중시키게 되었다. 최근에는 토요타를 비롯한 일본 자동차회사들이 크라이슬러를 벤치마킹하고 있는 가운데, 미쓰비시 자동차의 개발진이 최근 미국차가 품질면에서 다소 뒤떨어지기는 하지만 가격 경쟁력은 따라갈 수 없다며 미국차의 경쟁력 회복을 정식으로 인정하게까지 되었다. 크라이슬러가 경쟁력에서 일본기업을 앞섰다는 평가도 나오게 되자, 품질우위라고 자만에 빠져있던 일본기업은 당황하기 시작하였다. 바야흐로 세계최고의 경쟁력을 보유한 일본기업이 최근들어 일부에서 카이젠에 대한 회의를 표하고 있는 것이다. 따라서 우리기업이 카이젠을 도입하기전에 문제점과 개선방안을 탐구하여야 함에도 불구하고, 이에대한 연구가 전무한 실정이다.

본 논문의 목적은 우리기업이 국제경쟁력을 제고하기 위하여 카이젠을 도입시 개선방안을 마케팅, 인사, 전략, 신사업등의 부문별로 탐구하는 데 있다. 그러기 위해서는 카이젠의 역사적인 고찰과 추진실태에 대한 평가가 선행되어야 하므로, 먼저 제 II장에서는 카이젠의 등장배경을 역사적으로 탐구하고 제 III장에서는 추진방법론을 고찰한다. 이러한 탐구를 바탕으로 카이젠의 개선을 통한 우리기업의 도입방안이 제 IV장에 제시되어 있고, 본 연구에 대한 결론이 V장에 서술되어 있다.

II. 카이젠의 등장배경

우리기업이 카이젠을 성공적으로 도입하는 방안을 강구하기 위해서는 일본에서 카이젠이 등장하게 된 배경에 대한 정확한 이해가 선행되어야 한다. 카이젠의 등장 배경에는 데밍상의 탄생, 미국을 벤치마킹한 일본의 유통혁신, 토요타의 린생산방식, 동시엔지니어링 등의 역할이 지대하였다.

2.1 데밍상

1950년대 일본기업의 모토는 “서구를 모방하자 (Copy the west)”였다 (시모가와, 1992). 일본기업 경영진과 기술진이 흉수처럼 미국을 방문했고, 1950년 데밍은 의사결정을 여론이나 직관에 의하지 말고 자료와 사실에 기초해서 하라고 가르치기 시작했다. 1954년에는 슈하르트가 통계적품질관리를, 주란이 주어진 문제를 프로젝트화하는 방법을 일본에 전파하였다. 1958년에 화이젠바움은 전사적품질관리 (total quality control: TQC)를 일본기업에 전파하였다.

일본은 품질관리의 아버지로 칭송받는 데밍을 기리기 위하여 1951년부터 우리나라의 품질대상에 해당되는 데밍상을 제정하기에 이른다. 데밍상은 일본산업계의 노벨상으로서 품질에 관한 한 최고라는 상징적인 존재가 되는데, 수상한 기업들의 예로서 토요타자동

차, 일본전기, 후지제록스 등과 같은 초우량기업들을 있다.

일본기업은 단순히 미국식 경영혁신 기법들을 모방하는데 그치지 않고, 일본 특유의 응용능력을 가지고 그들 고유의 품질관리 문화와 기법을 개발하였는데, 토요타의 JIT (just-in-time) 혁신같은 경우는 1980년대 들어서 오히려 미국이나 유럽 여러나라들이 거꾸로 수입하여 활용하게 되었다 (엘리 골드렛, 1993). 끊임없이 개선을 추구하는 일본기업은 지금까지 공정을 중요시하였던 전사적품질관리 차원을 초월하여, 품질기능전개까지 시도하게 된다. 그 이유는 전사적품질관리를 회사 차원에서 실시한 결과 부문간의 조정이 원활하지 못하였을 뿐만아니라, 신제품이 도입되었을 경우 설계자나 기술자가 이에 따른 장애요인을 미리 예견하고 생산에 돌입하기 전에 제거하기 위한 품질관리도표를 창안할 필요가 생겼기 때문이다.

1980년대에 미국의 NBC TV가 “일본이 할 수 있다면 미국이 못할 이유가 없다”라는 특별다큐멘터리 프로그램에서, 데밍이 1950년대 품질관리를 일본에 전수했다고 알려지면 서부터 제록스, 포드를 비롯한 많은 우수 미국기업들이 일본기업을 대상으로 벤치마킹 혁신을 하기에 이른다 (Watson, 1993). 데밍은 경영혁신을 추진하기 위하여 기업이 점검해야 할 사항들로서 품질개선에 대한 일관된 목적의식 보유, 혁신적 경영이념의 도입, 전수검사 및 구입가격에 구매받지 말것, 반복적 교육훈련, 리더십 함양, 위축감 불식, 부문간 벽허물기, 생산량의 강제적 할당금지 등을 제시하였다.

2.2 벤치마킹을 통한 유통혁신

미국기업을 벤치마킹하여 일본기업이 유통분야를 혁신하기 시작한 것은 가전제품과 같은 소비재가 붐을 일으키기 시작할 무렵인 1955년말 일본생산성본부가 마케팅전문시찰단을 미국에 파견하면서 부터이다 (McNair and Leibfried, 1992). 당시 도시바의 이시사카 사장을 단장으로 한 시찰단은, 미국경제의 왕성한 원동력이 기업 자체에 의한 적극적인 시장창조 활동인 마케팅에 의한 것임을 절감하게 된다. 즉 일본기업은 오로지 생산측면만을 강조하고 창조적인 시장개척이나 유통혁신에는 거의 관심이 없었다는 점을 반성하게 된 것이다. 나중에 소비재를 중심으로 대량생산 체제가 확립되고 대중소비시장이 형성되자, 이 양자를 매개하는 마케팅은 일본기업에 있어서 필수불가결하게 되었다.

대량생산을 추진하면서 시장세분화, 제품차별화 및 계획적 진부화를 미국기업과는 다른 각도에서, 일본기업 특유의 유통혁신을 추진하게 된다. 또한 대량생산 메이커를 중심으로 유통 계열화가 이루어지는데, 이는 제품차별화 및 신속한 애프터서비스를 통한 품질보증, 판매점에 매출할당 및 소매가격 고수 등과 같은 이점이 있었기 때문이다. 하지만 이러한 유통계열화도 양판점이 번성하고 서비스능력을 갖추게 되자, 대량생산 체제의 기업도 배타적인 관계를 고집할수록 불리하여 타사제품의 공동판매를 인정하면서 공개적으로 되었다.

높은 지명도를 앞세운 백화점들은 위험부담을 중간상에게 모두 전가하며 번창하다가 혁신마인드의 결핍으로, 1960년대 들어서면서 자신의 위험부담으로 대량집중 구매하여

철저한 상품관리를 하는 슈퍼마켓 체인의 도전을 받다가 1974년을 기점으로 외형 측면에서 추월을 당하게 된다.

또한 일본제품의 세계시장 진출이 활발해짐에 따라 종합상사라는 일본특유의 유통혁신을 이루게 된다. 즉 많은 품목을 신속하게 수출입하여 이로인한 거래량의 대폭확대로 이윤이 낮더라도 유지되는 이 업태는 1970년대 후반에서 1980년대에 걸쳐 세계경기의 침체로 불경기를 겪기도 했으나 국제 비즈니스의 침병으로서 지속적으로 성장하였다.

2.3 토요타의 린생산방식

린생산방식은 JIT를 포함한 폭넓은 개념이다. 1950년 토요타 에이지는 당시 세계에서 가장 규모가 크고 능률적인 디트로이트 포드자동차공장을 3개월간이나 방문하였다. 수요가 적고 다양한 일본시장을 감안하면 포드 생산방식에는 개선할 여지가 많다고 느낀 에이지는 생산혁신의 천재로 불리우는 오노 다이이치와 함께 대량생산방식은 일본에 적용될 수 없다는 결론을 내리고, 대신 린생산방식이라고 불리우는 토요타생산방식을 창안하였다 (렉컨설팅그룹, 1993).

오노는 몇개의 프레스기계로 많은 종류의 프레스 제품을 찍어내야만 하는 토요타의 실정을 감안하여, 금형을 포드처럼 2-3개월 마다가 아닌 2-3시간 마다 교환하는 것이 효과적일 것이라는 점에 착안하였다. 나아가 부품업체들을 계열구조로 조직화하였는데, 1차 계열업체들은 서로 협력하여 정보를 교환하고 신제품개발에 공동참여하도록 유도하였고 2차 계열업체들은 개별부품의 조립을 담당하도록 하였다.

또한 작업자를 팀으로 나누고 감독자 대신 팀리더를 선정하여, 각 팀은 조립작업을 수행하는 최선의 방법을 찾고 사소한 고장수리 및 품질검사 업무도 수행하였다. 마지막으로 오노는 팀과 정기적으로 자리를 같이하며 생산공정 개선방안을 제안하도록 유도하였는데, 이러한 집단제안과정을 나중에 '품질분임조' 활동이라 부르고 이같이 점진적이고도 지속적인 개선활동을 '카이젠'이라고 부르게 되었다. 작업장 위에는 줄을 연결하여 각 작업자는 자신이 해결할 수 없는 문제가 발생하면 즉시 줄을 당겨 조립공정을 중단시킬 수도 있을 만큼 현장사원들에게 권한이 대폭 이양되어 있었다.

JIT시스템은 1970년대 후반부터 일본기업에서 하나의 경영철학으로 대두되기 시작하였는데 이는 꼭 필요한 물자를, 꼭 필요한 양만큼, 꼭 필요한 장소에서, 꼭 필요한 시간에 만 생산하고 재고유지하는 것이다. 낭비를 없애려면 이를 먼저 발견해야 하는데, 토요타는 다년간의 경험으로 불량품, 초과 및 조기 달성, 재고, 운반, 가공, 동작, 대기와 같은 7가지 유형에서 낭비가 가장 많이 발생한다는 결론을 내리게 된다.

토요타의 오노 다이이치 부사장은 JIT시스템 원리를 생산 및 물류활동 현장에 적용하여 물자관리에 관한 획기적인 혁신기법인 칸반방식을 개발했다. 칸반이란 보통 엽서크기 정도의 카드나 전표인데, 부품이 담긴 표준상자에 칸반을 부착하여 모든 부품의 입고, 이동, 출고 등이 칸반의 관리로 이루어진다. 칸반 속의 부품이 소진되는 것을 신호로 하여 자동적으로 부품을 추가 생산한다. 하지만 어떤 부문에 차질이 생기면 전체 생산이 중단

되기 때문에, 사전에 각자가 맡은 일의 심각한 과급효과를 미리 계산하는 것이 칸반방식의 핵심이다.

칸반의 올바른 순환도 중요하지만 불량품이 다음 공정으로 가면 안되고, 생산량과 인수량은 같아야 하며, 제품의 모델과 양은 표준화되어야 하고, 표준제품은 정위치에 있어야 한다. 나아가 칸반은 매수가 적고 표준상자에만 부착하며, 제조활동이 안정성을 유지해야 하는 등 제규칙이 지켜져야 성공할 수 있다.

또한 토요타는 생산관리비용을 절감할 수 있는 유연생산방식 (flexible manufacturing system: FMS) 이라는 혁신기법의 도입으로 (일본능률협회, 1994), 가격을 크게 높이지 않으면서도 고객이 원하는 다양한 자동차를 내놓을 수 있게 되었다. 1990년 토요타의 생산량은 GM의 절반 수준이었지만, 생산제품의 종류는 GM과 거의 맞먹는 수준이었다는 점이 유연생산방식의 효과를 여실히 보여주는 좋은 예가 된다.

2.4 동시엔지니어링

1980년대 들어와서 미국기업이 국제경쟁력 회복을 위해서 포드자동차와 제록스 등을 위시하여 리엔지니어링으로 반격하고 나설때, 일본기업은 동시엔지니어링이라고 불리는 제조분야의 리엔지니어링으로 미국보다 한발 앞서 가고 있었다 (스즈에, 1993). 1980년대 후반에 미국 코닥은 일본 후지의 일회용카메라 개발기간이 자기들은 상상할 수 없을 정도로 짧은 것을 발견하고는 후지를 대상으로 벤치마킹한 결과, 일본기업의 독특한 신제품개발 방식을 발견하고는 이를 동시엔지니어링 혁신이라고 부르게 되었다.

이는 제품이나 관련된 여러 과정 즉 연구개발, 설계, 검사 등을 동시에 병행하여 디자인하기 위한 체계적인 접근방법이다. 동시엔지니어링 혁신의 궁극적인 목적은 제품계획에서부터 제품폐기에 이르기까지 전체라이프사이클에 포함된 요소들인 품질, 원가, 스케줄, 사용자요구 등을 회사 내외의 관련된 사람들이 처음부터 참여하여 시행착오를 제거함으로써 제품개발하는데 걸리는 사이클타임을 단축하려는 것이다 (<그림 1> 참조). 동시엔지니어링 혁신을 수행하는데 있어서 핵심단어는 일관적, 동시적, 체계적, 병행적, 개발초기부터 등이다.

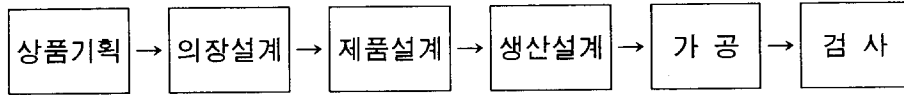
이 모든 것이 기업의 활동방식이나 조직구조에 관한 것들이고, 라이프사이클, 품질, 비용, 스케줄, 사용자의 요구조건, 상품기획, 제품설계 등도 중요하게 다루어져야 할 사항들이다. 따라서 동시엔지니어링 혁신은 상기 요소를 다루는 사람들을 제품개발에서부터 품질검사에 이르는 전과정에 참여시켜 바람직한 제품과 서비스를 개발하여 제공하는데 그 목적이 있다.

과거 분업에 의한 순차적 처리 -- 직렬처리로서 제품의 기획, 개발, 설계, 생산준비, 제조에 이르는 흐름 -- 가 가능했던 것은 분업에 의한 효율의 추구라는 전통때문이었다 (Wiseman, 1991).

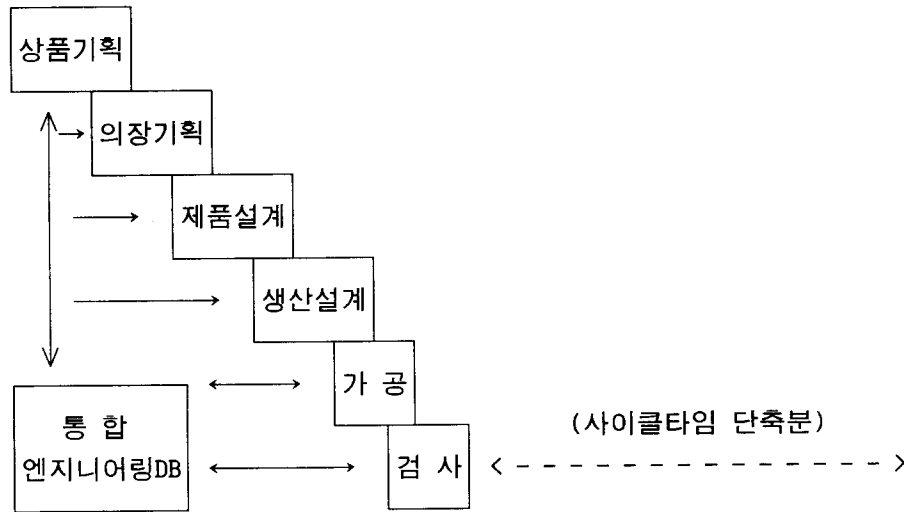
동시엔지니어링 혁신을 통하여 병행처리 또는 병렬구조로 개조하기 위해서는, 관련분야의 사람들을 모아 협동으로 검토하는 장을 만드는 것이 선행되어야 한다. 그러나 단지

의견을 표명하기 위해서보다는 참여를 위한 참여라는 의식을 갖게 된다면 진정한 의미의 부문교차활동 (cross functional action: CFA) 으로 승화될 수 있을 것이다.

- 기존의 엔지니어링 방식



- 동시엔지니어링 혁신



<그림 1> 기존방식과 동시엔지니어링의 비교

일본기업이 제품을 개발하는 과정에서 관련부문이 어떻게 움직이면서 성과를 거두고 있는가를, 미국기업이 검토하는 과정에서 출발한 동시엔지니어링 혁신은 미국에서도 상당한 성과를 거둔 것으로 보인다. 코닥에서 도입한 일본식 동시엔지니어링 혁신기법은 미국의 항공우주산업이나 자동차산업, 그리고 소비재산업으로 확산일로에 있다. 크라이슬러의 경우 1994년 1월에 출시한 소형승용차 네온을 개발할때 동시엔지니어링을 도입하여, 개발기간을 31개월로 단축하고 개발비용도 종전에 비하여 40%정도 절감하는 개가를 올린 바 있다.

III. 추진 방법론

진장에서 토의된 경영혁신기법들을 배경으로 카이젠이 꽃피우게 되는데, 일본기업하면 연상되는 단어들이 고객중시, 전사적품질관리, QC서클, 제안창의제도, JIT시스템 등 모든 것을 포괄하는 폭넓은 개념이 바로 카이젠이다. 나아가 일본기업이 유연생산시스템을 어렵지 않게 현장에 적용할 수 있게 된 배경에는, 서양기업이 단판에 승부를 보겠다는 ‘이노베이션’을 강조한 반면에 일본기업은 과정을 중시하는 ‘카이젠’이라는 철학 때문이라고도 할 수 있다 (렉컨설팅그룹, 1993). 카이젠이 부단한 노력의 결과로 쌓여져 올라가는 것이라면, 이노베이션은 대규모 투자에 의해 새로운 기술과 설비의 도입을 전제로 하는 것이다.

1973년에 제 1차 석유파동을 겪을때까지 20여년간 서양기업은 품질보다 양을 지향하는 소비자, 풍부한 자원, 시장점유율 증대 등에 관심을 두고 이노베이션을 추구하였다. 2차례에 걸친 석유파동으로 경제환경이 기업에게 불리한 방향으로 바뀌었음에도 불구하고, 서양기업이 변하지 않는 동안 일본기업은 일본식 경영혁신의 총체라고 할 수 있는 카이젠을 확립하게 된 것이다.

카이젠은 이익을 내기 위해서는 먼저 고객을 만족시켜야 하고, 이에따라 품질향상, 원가절감 등 고객지향이 필수적이라는 전제에서부터 출발한다. “물건을 사주지 않느냐고 고객을 타하기에 앞서 고객이 먼저 물건을 찾으도록 하라”는 것이 카이젠의 기본철학으로, 일본제품을 세계 일류품으로 도약하게 만든 원동력이 되었다. 즉 카이젠의 기본사상은 기업이 존속하고 이익을 내려면, 고객을 만족시키도록 노력하는 것이 필수적이고 이를 달성하기 위한 수단으로 품질, 원가, 공정 등의 개선이 절대적으로 필요하다는 것이다.

카이젠의 기본은 제안창의제도로써 NCR, 고다쿠사, 가네보에서 실시한 것이 그 효시였다 (야마노우치, 1995). 이 제도는 일본기업의 생산현장에서 매우 효과적이고 신속하게 운영되고 있다. 카이젠은 또한 현장을 중시한다. 프랑스의 TV회사는 최신 모형개발 측면에서 일본기업을 능가했는데, 소프트터치와 리모트컨트롤은 일본 경쟁기업이 사용하기 훨씬 전부터 도입하였다. 그러나 그 프랑스 TV회사는 디럭스 모델의 설계에는 대단한 노력을 기울였지만 품질은 일본제품보다 크게 뒤졌는데, 그 이유는 설계자는 실제로 조립하는 사원의 관점에서 현장에서 직면하는 문제점을 충분히 이해하지 않은채 설계하였기 때문이었다.

또한 서양회사가 부문간 문제를 ‘분쟁해결’이라는 각도에서 취급하는데 반해, 일본기업은 카이젠의 전통에 의하여 부문간의 문제는 체계적이고 협조적인 방식으로 처리한다. 카이젠 혁신을 추진할때 직장의 5S운동과 소집단활동 등도 현장의 보전을 중시한다는 점에서 필요성이 대두되는데 5S는 정리, 정돈, 청소, 청결, 습관화를 의미한다.

카이젠에서는 문제해결을 위한 방법론으로 분석적접근법과 설계적접근법을 사용한다. 전자는 숫자로 표시된 데이터가 존재하는 경우에 사용되며 특정한 문제를 해결하기 위하여 데이터를 해석하는 것이 과제로써 (이재규, 1995), 파레토그래프, 특성요인도, 히스토

그림, 관리도, 산포도, 각종 그래프, 흐름도 등과 같은 7가지 도구를 통상 사용한다.

관리활동의 단계에서 문제해결에 필요한 데이터가 모두 입수된다고는 볼 수 없다. 예컨대 신제품개발의 경우 이상적인 방법은 고객의 요구를 파악하여 그들의 요구를 기술적인 요건으로 전개시킬 수 밖에 없다. 즉 입수된 데이터가 관계자의 머리속에 존재하고 말로만 표현될 뿐 계량화하기 힘든 경우에는 해석가능한 형식으로 최대한 변형하여 합리적인 판단을 내릴 수 밖에 없다는 것이다. 이러한 경우에는 문제해결 방법으로 카이젠에서는 해석적접근방식 대신에 설계적접근방식이 사용되며 이에 는 연관도법, 친화도법, 계통도법, 매트릭스 도법, 매트릭스데이터해석법, PDP(process decision program)차트, 화살표다이어그램 등 7가지 도구가 존재한다.

IV. 카이젠의 도입 방안

성장이 둔화된 1990년대에 들어와 카이젠의 단점들도 드러나게 되지만, 일본기업의 보수적인 풍토로 보아 쉽사리 바뀌지는 않을 것으로 보인다. 세계화시대에 우리기업의 중요한 활동으로 마케팅, 인사, 전략, 신사업개발 등을 들 수 있는바, 본 장에서는 이들 분야에서 카이젠을 추진시 개선방안을 탐구하여 우리기업에 성공적인 도입방안을 제시코자 한다.

4.1 마케팅 부문

우리기업이 마케팅 측면에서 카이젠을 도입할 경우, 주의해야 할 사항들로서 전략적 시장영역의 설정, 신시장에 대한 유연한 대응, 글로벌마케팅 전략의 추진 등을 생각해 볼 수 있다 (야마노우치 테루오, 1995).

첫째, 우리기업은 독자적인 영역을 명확하게 소비자에게 부각시키면서 요구되는 고객의 가치를 창조하는 방향으로 카이젠을 추진해야 한다는 점이다.

둘째, 환경이 급변함에 따라 소비자들의 다양한 요구가 생겨나고 있는바, 이러한 새로운 동향을 미리 파악하여 신속하게 대응하지 않으면 도태될 수 밖에 없다. 대부분 일본 기업들은 새로운 시장동향에 대한 정보를 파악하고 있더라도 기존 시장에서의 거래관계에 집착하여 보수적이 되어, 과감하게 경영자원을 투입한다던가 새로운 시장에 도전하는 행동을 민첩하게 취하지 못한채 호기를 놓치는 경우가 허다하였다.

셋째, 우르과이라운드 등 급변하는 세계화시대를 맞이하여 단순히 해외로 시장을 확대하는데 그치지 말고, 글로벌시장의 변화조류를 파악하고 국제시장에서 생존영역을 확보하며 국제적으로 통용될 수 있는 시장가치를 창조해야 한다는 방향으로 카이젠을 추진해야 한다. 즉 국제적으로 통용되는 유통정책이나 상관습으로의 전환과 국제감각을 두루 갖춘 마케팅의 실천이 무엇보다 중요하다.

4.2 인사 부문

남녀고용기회 균등화는 여성의 사회진출이 눈부신만큼 일본기업 인사 부문의 큰흐름을 형성하고 있다. 하지만 코스별 인사제도의 시행으로 인하여, 남자는 종합직에 여자는 일반직에 예정되는 경우가 허다하여 남녀고용기회 균등화의 실현과는 거리가 먼 실정이다(고바야시, 1992). 갈수록 제품이나 서비스의 성패여부가 여성소비자에 의존되는 현실을 감안하여 여성의 본격적인 참여는 불가피한 현실로써 받아들여야 할 것이다.

교육훈련 차원에서 카이젠을 도입하는 우리기업에 중요한 과제는 종래의 직장내훈련(on-the-job training: OJT) 및 직장외훈련(off-the-job training: Off-JT)에 참가하여(안태호, 임상희, 1991), 다양한 자기개발 지원책을 강구하는 것이다. OJT는 실무교육의 수단으로, Off-JT는 실무교육 및 교양교육의 실시 수단으로 적극 활용하여야 한다. 자기개발 지원은 실무지식 습득, 일반교양 향상, 체력단력 지원이란 형태로 일본기업에서 보통 나타나는데, 구체적인 사례를 보면 일본기업은 통신교육 수강비용, 서적구입, 스포츠클럽 이용에 대한 지원을 하고 있다. 최근 미국이 본격적인 사원용 건강시설을 건설하는 기업이 많아지고 있는만큼, 우리기업도 건강에 관심을 더욱 기울이는 방향으로 인사제도상의 카이젠이 도입되어야 할 것이다.

구성원의 배치, 이동과 관련하여 향후 일본기업이 관심을 가져야 할 사항은 젊은층을 등용하고, 전문가를 육성하며, 이동배치된 사원에 대한 정확한 업무부여를 해야 한다는 방향으로 인사혁신이 추진되어야 한다. 임명 등의 형태로 젊은층을 발탁하기가 어려운 경우에는 프로젝트팀을 활용하여 별도회사를 설립하는 방법도 고려해 보아야 한다. 결국 인재가 배출되는 것은 교육훈련보다 업무를 통해서 라는 점에서, 현업을 수행하는 중에 정확한 업무를 부여하는 것이 매우 중요하다는 것을 잊어서는 않된다.

호황이 지속됨에 따라 앞으로 일본기업은 심각한 인력난을 겪을 것인바, 이를 타개하는 가장 효과적인 대응전략은 매력적인 기업이 되는 방향으로 인사혁신을 단행해야 한다. 이를 위하여 우리기업은 회사의 특색을 명확히하여 사회에 어필할 수 있도록 하여야 할 것이다. 또한 천편일률적인 채용방식에서 벗어나 공격적인 방법으로 전환하지 않으면 안된다. 청장년사원의 직무확충, 고령사원의 적극활용, 비정규사원의 활용, 여성사원의 전략화 등과 같이 기존사원이나 퇴직사원의 활용도 하나의 방법이 될 것이다. 인력난을 타개하는 또다른 바람직한 방법은 생력화를 통해서이다.

4.3 전략 부문

전략 부문의 목표는 기존의 경영구조를 파괴하고 새로운 방향으로 기업을 진화시키는 것이라고 할 수 있다. 우리기업이 이러한 목표를 성공적으로 달성하기 위하여 카이젠을 도입할때 다음과 같은 개선방안이 필요하다.

첫째, 우리기업은 기업발전에 대한 동기를 마련해야 하는데, 위기의식을 고조시키는 것

도 한 방법이 된다. 단기업적 추구형 기업이나 낙관형 기업에서는 위기의식이 일어날 수 없다. 다른 방법은 환경변화로 충격을 증대시키는 것으로, 환경과의 갭이나 모순이 크면 클수록 지금까지 구축된 경영체제나 준수해온 전략 등에 대한 고정관념을 깰 수 있는 확률이 커질 것이기 때문이다.

둘째, 새로운 사업구조 구축을 위하여 현행 경영구조를 자연스레 해체하는 방향으로 전략혁신을 추진하는 것이다. 일본의 교와은행은 금융자유화라는 충격 속에서도 종래의 무사안일주의를 부정함으로써 사업구조를 재구축하는 데 성공했다. 반면에 성장을 거듭한 일본기업들 중에서 과거의 영광을 부정하는 것을 꺼려하여 몰락하는 경우가 허다하다. 새로운 비전을 제시함으로써 현행 구조를 자연스레 해체할 수 있다. 따라서 우리기업은 현재의 구조를 부정하는 것은 좋지만 그런상태를 방치하면 공연히 혼란만 가중시킬 수도 있으므로, 자기부정의 필요성이 경영자나 구성원에게도 받아들여진 시점에서 새로운 기업비전을 창조할 필요가 있다.

셋째, 우리기업은 변화된 경영구조를 정착시키는 것이 필요한데, 사업구조의 제도화와 질서화를 통하여 가능하다. 제도화란 경영전략의 창출과 실천을 촉진하기 위하여 채택된 조직구조, 업적평가방법, 인사고과제도 등을 제도화하는 것이다. 질서화는 전략 부문의 성과를 측정하는 것으로, 전략혁신 수행시 공로자를 중용하는 것은 기업의 가치기준을 구성원에게 전달하여 이해시키는 좋은 수단이 된다. 이러한 질서화를 통하여 구성원은 무엇이 가치가 있고 무엇을 해야 하는 가를 체득하게 되는데, 장기적으로는 사고방식이나 행동양식 측면에서 공감대를 형성하는데 지대한 역할을 하게 된다.

네째, 우리기업은 부단히 전략 부문을 혁신하는 노력이 중요하다. 그 이유는 기업환경은 변화무쌍하므로 이에 적합하도록 대처하는 전략 또한 계속 진화되어야 하기 때문이다 (다카기, 1991). 환경변화에 대한 유연성을 확보함으로써 기업진화의 계기를 마련할 수 있는데, 구체적으로 다양한 인재의 육성과 경영진의 교체 등을 통하여 가능하다. 다양한 인재육성은 동질화되어 무사안일에 빠지기 쉬운 구성원에게 이질적인 사고방식과 행동양식을 갖도록 유도하기 때문이고, 경영진의 교체는 전략 부문의 리더가 현상유지를 위한 무사안일에 빠지는 것을 방지하기 위해서이다. 인간인 이상 경영진도 자신이 추진한 것은 부정하고 파괴하기는 쉽지 않기 때문인데, 스스로 은퇴하는 것이 이상적이지만 임원 임기제를 도입하여 교체하는 것도 차선책이 될 수 있다.

4.4 신사업 부문

일본기업의 신사업개발시 카이젠을 추진하는데 실패한 사례를 종합해보면, 부적절한 사업분야로의 진출, 최고경영자 지원의 불충분, 기업문화와 괴리된 신사업진출 등이 주요인이었다. 따라서 우리기업이 카이젠을 도입할 때 이상과 같은 세가지 요인들을 극복하는 노력이 절실히 필요하다.

첫째, 우리기업이 신사업진출에는 많은 어려움이 뒤따르지만, 그중 가장 큰 것은 경험하지 못한 사업분야에 새로이 진출하는 데서 오는 불확실성일 것이다. 일본기업에 대한

신사업 진출의 성공요인에 관한 조사결과, 가장 중요한 성공요인으로 기존 경영자원을 활용할 수 있느냐의 여부를 꼽았다. 달리말하면 기존사업 관련 분야로의 진출이 신규사업의 제일 성공요건이라고 보는 것이다.

둘째, 일본기업의 경우 신사업진출 혁신을 시도할때 장애중의 하나가 최고경영자의 확고한 지원이 이루어지지 않은 경우였다 (고바야시, 1993). 즉 필요성에 대해서는 인식을 같이 하면서도 본업에 주로 매달리다보니 충분한 지원을 해주지 못한 경우이다. 따라서 우리기업이 카이젠을 도입할때는 최고경영자가 우수한 인재의 신사업 진출, 부문간 협조체제 조성 등에 대한 적극적인 리더십을 발휘해야 한다.

세째, 신사업진출 혁신도 결국은 기업의 장기적인 안정성장 실현을 위한 수단 중의 하나이다. 그러므로 우리기업은 신사업개발을 단순히 자사의 성장을 도모하는 관점에서만 추진하는 것은 재고해야 한다. 기업문화에 맞지않는 방식으로 신사업 부문을 추진하면 진출자체가 불가능할 수도 있고 또 가능하다 하더라도 신사업을 성공적으로 이끌 구성원의 공감대를 형성하지 못할 것이기 때문이다.

V. 결론

일본의 산업정책이 때로는 과잉개입을 하거나 또는 1964년 제정된 특정산업 진흥법같이 일부업계를 과보호하는 경우도 있었으나, 전반적으로 볼때에는 적절히 기업가정신을 고무시키면서 무역입국과 국제경쟁력 제고라는 시대적 흐름에 맞는 산업구조 확립과 경영혁신을 추진할 수 있게 유도했다고 할 수 있다. 이러한 일본인 특유의 기업가정신과 정부의 산업정책으로 덕택으로, 일본기업 고유의 혁신기법인 카이젠을 확립하여 닉슨쇼크, 석유파동, 엔고를 효과적으로 극복할 수 있었던 것이다.

다만 최근에 일본에서는 카이젠의 문제점도 지적되고 개선하려는 움직임이 활발하게 일어나고 있다. 전장에서 논의된 내용을 종합하면, 우리기업이 카이젠을 도입할 때 다음과 같은 점을 고려하고 개선한다면 그 효과는 배가되리라 본다.

첫째, 경영자는 카이젠을 도입하는데 단호한 결의로 임해야 하며 카이젠의 본질을 이해하려고 부단한 노력을 경주하여야 한다.

둘째, 경영자는 품질, 원가, 납기일 등의 기능별 목표를 결연히 달성할 의사가 있어야 한다. 전종업원에 대한 교육의 실시를 포함하여 필요한 자원을 동원할 준비가 되어있는가와 진척도를 진단할 적극적인 의욕도 중요하다.

세째, 카이젠을 도입할때 기존조직이 촉진역할을 할 수 있어야 한다. 만약 기능별 목표달성이 부적절하다면 경영자는 개혁할 의지가 있어야 하며 조직변경 내지는 인원재배치 등과 같은 인사관리 측면의 변경까지 고려해야 한다. 예컨대 관리자와 경영진의 자기성찰을 위하여 일본기업의 다면평가제를 도입하는 것도 바람직하다고 본다.

네째, 부문별 유대를 도모하고 기능별 목표를 달성하도록 구성원 모두 동참에 의한 지

속적인 프로그램을 실시하여야 한다. 기능별 카이젠이 서양기업의 경우 흔히 프로젝트 팀에 의해 단기적으로 처리되는 요류를 범하고 있다는 점을 우리기업은 유념하여야 한다.

다섯째, 회사는 어떻게 해서든지 기술자를 좀더 현장 가까이에서 일할 수 있도록 유도하여야 한다. 서양기업의 경우 기술자는 전통적으로 현장에서 멀리 떨어져 특정프로젝트를 수행하는 것을 자랑으로 여겨왔다. 우리기업에서 공장내 기술자는 본사보다 지위가 낮은 것으로 여겨왔고 현실적으로도 급료가 낮은 실정이므로, 기술자의 공장근무에 대한 거부감을 최소화시키는 노력이 필요하다.

여섯째, 카이젠은 문제가 존재한다는 인식에서 출발하여야 한다. 회사이동이 보편화된 우리기업의 경우 문제발견이 오히려 부정적인 업적평가로 연결되어 해고의 위험마저 있으므로, 상사는 부하의 결점을 찾는데 혈안이 되고 부하는 문제를 숨기기에 급급한 실정이다. 우리기업은 문제의 존재를 인정하고 해결책을 강구하기 위하여, 인사관리방식이나 업무처리방식에 있어서 협조체계로의 근본적인 발상전환이 필수적이다.

마지막으로 우리기업은 사내의 모든 분야에 과정지향의 기준을 도입할 필요가 있다. 기획 및 관리시스템의 근본적인 재편성 뿐만아니라, 카이젠을 도입하기 전에 전사적인 재교육훈련을 실시하여 구성원의 절대적인 지지를 위한 공감대를 형성하는 것이 선행되어야 한다.

결론적으로 우리기업이 카이젠을 도입하여 실패하는 경우를 살펴보면, 카이젠 자체의 문제때문인 경우는 거의 없다. 아무리 좋고 일본에서 성공적으로 추진되었던 혁신기법이라 하더라도 이를 우리 기업문화와 실정에 맞도록 한국화시키는 노력이 절실히 필요하다.

경영진은 강한 실천의지를 가지고 솔선수범하는 자세가 필요하고, 사원층은 회사의 원대한 비전실현을 위해서는 부분적인 희생도 감수해야 한다는 각오가 필요하다. 폭스바겐이 불황의 늪에 빠지자, 주 4일 근무제로 전환하는 것을 노조도 대폭 지지하였다는 사실에서, 우리는 각자의 비전도 중요하지만 이 비전도 회사가 존재한다는 전제하에 가능하다는 점을 교훈으로 받아들여야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 고바야시 타다시, 『지적생산성향상시스템 DIPS』, (한국LCA, 1992).
- 고바야시 타다시, 『TOP과 경영간부를 위한 DIPS: 기업경영의 생산성을 높이는 지적작업자를 위한 생산성향상시스템이란?』, (한국LCA, 1993).
- 다카기 하루오, 고사카 다케시, 『SIS: 정보전략과 경영혁명』, (매일경제신문사, 1991).
- 다카하시 히로시, 마도노 히로시, 요시다 에이이찌, 『SIS진단』, (일본능률협회 매니지먼트센터, 1992).
- 렉컨설팅그룹, 『일본기업의 신경영혁명』, (21세기북스, 1993).
- 마사아키 이마야, 『Kaizen: 국제경쟁에서 성공한 일본기업의 경영 노하우』, (범문사, 1993).
- 스즈에 도시오, 『컨커런트 엔지니어링』, (21세기북스, 1993).
- 시모가와 고이찌, 『일본기업발전 50년사』, (한국LCA, 1992).
- 안태호, 임상희, 『경영학원론』, 삼영사, 1991.
- 야마노우치 테루오, 『21세기 기업이 살아남는 길』, (매일경제신문사, 1995).
- 엘리 골드렛, 『JIT를 잡아라』, 새길, 1993.
- 이재규, 『리엔지니어링과 카이젠』, (21세기북스, 1995).
- 일본능률협회, 『일본기업 리엔지니어링』, (21세기북스, 1994).
- McNair, D. J. and Kathleen H. J. Leibfried, *Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement*, Collins Publisher, 1992.
- Watson, Gregory H., *Strategic Benchmarking*, John Wiley and Sons, Inc., 1993.
- Wiseman, Charles, *Strategic Information Systems*, (Richard D. Irwin, Inc., 1991).

< Abstract >

A Strategy on the Successful Introduction
of Kaizen

Jae In Oh

Japanese firms have been so successful in the world market especially in the 1980s due to their innovation technique, Kaizen. In the past decade, however, some countries, such as the United States, have recovered their competitiveness since they have benchmarked Japanese firms.

The objective of this research is to identify the strengths and weaknesses of Kaizen and suggest a checklist during its implementation in order to recommend future directions of Kaizen for Korean firms so that those firms adopting it can prevent possible failures and gain competitive advantage. Recommended future directions include the strong leadership of the top management during the implementation of Kaizen and employees' willingness to put the vision of their company first and their own interests second.