

영국 기업의 일본화 전략

韓周希*

경쟁력 저하와 경영혁신

영국은 최근 들어 두드러지게 나타나고 있는 자국 산업의 쇠퇴 현상에서 탈피하고 경쟁력을 되찾기 위해 노력하고 있다. 한 조사¹⁾에 따르면, 조사대상 기업의 68%가 영국 산업이 위기를 맞이했으며, 88%는 이의 극복 방법으로 기업 차원에서 생산 방법의 혁신이 필요하다고 지적하고 있다. 또한 영국 기업의 변신은 단순한 생산량 증가나 시장 점유율을 높이는 단계가 아니라 경쟁력 향상이나 원가 절감을 위한 차원에서 요구되고 있는 것으로 나타났다. 영국 산업이 봉착한 이러한 위기에 대한 해결 방안의 하나로 1980년대 후반부터 영국 기업 내에서는 일본 기업의 경쟁 우위 요인을 분석하고 이를 영국 산업에 적용해 보자는 움직임이 생기기 시작했다. ‘영국 산업의 일본화²⁾(The Japanization of British Industry)’라는 용어가 영국 산업계에서 경영 혁신을 위한 지름길로 인식되기

시작한 것도 이러한 움직임의 일환이다. 여기서 말하는 ‘영국 산업의 일본화’는 생산 방식을 중심으로 하는 일본 대기업을 경영 방식을 도입하고 이를 정착화하는 과정을 의미하며 이는 생산 방식의 변화가 궁극적으로는 조직 변화를 가져온다는 전제에 기초하고 있다. ‘일본화’의 추구는 영국 기업이 주체가 되어 생산 기법들을 일본식으로 바꾸는 적극적인 정책 전환이며, 따라서 과거에 단순히 일본 기업의 직접 투자를 늘리도록 유도하였던 소극적인 의미의 일본화와는 구분되는 것이다.

영국 기업내 일본식 생산방식의 도입

‘일본화’의 실태를 분석하기 위한 조사가 Oliver와 Wilkinson에 의해 1987년과 1991년 두 차례에 걸쳐 실시되었다. 1987년도

* 현대경제사회연구원 책임연구원. 영국 Exeter 대학교 경영학 박사, 인사·조직 전공.

1) Womack, J. P., D. T. Jones, and D. Roos 1990 참조.
2) 이 용어는 1987년 웨일즈(Wales)의 카디프 상경대학(Cardiff Business School)에서 열린 경영학회에서 처음 공식적으로 등장하였음.

조사에서 64 개의 영국 기업을 대상으로 일본의 생산 방식을 대표하는 6 가지 특성들이 영국 기업에 어느 정도 수용되고 있는지 밝혔다. 6 가지 특성들을 조사 대상 기업들이 수용하고 있는 빈도 순서로 열거해 보면, 집단 작업/작업팀 운용, 융통성 있는 작업, 분임조 활동, 통계적 공정 관리 (SPC : statistical process control), 총체적 품질관리 (TQC : total quality control), 그리고 JIT(just-in-time) 생산이다.

64 개 조사 대상 기업의 90%이상이 '집단 작업/작업팀의 운영' 또는 '융통성 있는 작업'을 실시하거나 계획 단계에 있었다. '집단 작업/작업팀의 운영'은 여러 가지 기술을 가진 작업자들이 자체 내의 재무, 생산량, 목표 품질 수준 등을 정해 놓고 작은 규모의 공장을 운영하듯이 작업함을 의미한다. 이러한 작업 환경에서는 작업자의 직무 순환이 전제되어 각 작업자가 여러 가지 기술을 습득하도록 유도하기 때문에 '융통성 있는 작업' 환경이 자연스럽게 마련된다. '분임조 활동'에 대하여는 68%의 기업이 실시 단계에 있었으나 27%는 그 실시를 전혀 검토하지 않고 있었다. 반면 34%의 기업은 'JIT 생산 방식'을 도입하고 있었으며 30%의 기업은 이 생산 방식의 도입을 검토하고 있었다.

영국 기업 내에 변화의 물결이 강해지고 일본의 경영 방식을 도입하자는 요구가 더

욱 증가하면서 Oliver와 Wilkinson은 1987년의 조사를 좀 더 세분화시킨 조사를 1991년에 다시 실시하였다. 1991년도 조사에서는 단순한 생산 기법의 차원을 넘어 일본화에 대한 새로운 개념으로 조직 관리의 특성을 포함하고 있었다. '각 작업자에 품질 책임 부과', '계속적 품질 증진 활동', '제조/생산 설계' 및 '看板을 이용한 물자 관리'를 포함시켰으며 '작업팀 운영'이란 항목은 '세포(cell)구조의 생산팀 운영'으로 구체화시켰다. <표 1>은 이들의 1991년도 조사 결과를 요약하고 있다.

<표 1> 일본 생산 방식의 도입 실태 (%)

	미적용	실시중	계획중
작업자에 품질 책임 부과	5	77	18
지속적인 품질 향상	8	72	20
JIT 생산 방식	18	68	14
분임조 활동	18	68	14
공장 가동 준비시간 감소	24	65	11
통계적 품질관리	15	59	26
TQC	8	56	36
세포구조의 생산팀 운영	43	50	7
제조/생산 설계	39	51	10
看板 물자관리	48	42	10
조사 대상 기업 수:(66개)			

<표 2> 일본 생산 방식의 도입 시기

	1957 이전 (%)	1958- 1962 (%)	1963- 1967 (%)	1968- 1972 (%)	1973- 1977 (%)	1978- 1982 (%)	1983- 1987 (%)	1988- 1992 (%)	중위 년도	대상 기업 수
총체적 품질관리	-	-	-	-	-	6	28	66	1989	36
看板 물자관리	-	-	-	-	-	5	32	63	1989	22
분임조 활동	-	-	-	3	-	12	36	49	1989	36
공장가동 준비시간 감소	-	-	-	-	4	11	22	63	1989	27
지속적인 품질향상	-	-	3	-	-	3	26	68	1989	34
작업자에 품질책임 부과	5	-	2	5	6	7	32	43	1988	44
통계적 품질관리	3	-	3	-	-	3	41	50	1988	36
JIT 생산 방식	-	-	-	-	3	3	31	63	1988	39
세포구조의 생산팀 운영	-	-	-	-	4	-	48	48	1988	25
제조/생산 설계	-	-	4	-	-	-	44	52	1988	25

위의 조사 결과를 1987년도의 조사와 비교해 볼 때, JIT 생산 방식을 사용하거나 계획 중인 기업이 1987년도에는 64%였으나 1991년에는 82%로 증가하였다. 분임조 활동에 대해서도 1987년 73%에서 1991년 82%로 증가하였다. 반면에, TQC나 SPC의 기업내 도입은 감소하는 경향을 보이고 있다. 1987년의 95%, 91%에서 1991년 92%, 85%로 각각 감소되었다. <표 2>는 각 특성들이 기업내 도입된 시기를 보여주고 있다. '총체적 품질 관리', '간판 물자 관리' 및 'JIT 생산 방식' 등은 다른 특성과 비교해 볼 때 비교적 늦은 시점에 기업내에 도입되었음에도 불구하고 급속하게 확산되는 추세이다.

위의 두 조사 결과는 영국 기업이 최소한 '일본화'를 기업 변신의 한 방법으로 여기고 있음을 보여준다. 이하에서는 Lucas그룹의 사례를 보기로 한다.

Lucas Industries의 사례

Lucas 그룹(Lucas Industries)은 전세계에 걸쳐 사업소를 보유한 영국의 대기업으로 19세기 중반에 사이클링 자전거의 램프와 부속품을 생산하는 것으로 조업을 시작한 회사이다. Lucas그룹은 1987년 이후 우주선, 산업 기기 및 전자 기기를 비롯한 7개 업종에 진출하면서 호황기를 맞이하였으며 타기업의 흡수 합병을 통하여 크게 성장하였다. 1987년 현재 영국에서만 120

개의 사업 영역에 46,000여 명의 종업원을 고용하고 있으며 영국 내수 매출액으로 7억 1,400만 파운드를 기록하였다. 한편 해외 사업 분야에 18,000여 명의 인력을 고용하고 있으며 9억 500만 파운드의 매출 실적을 나타내고 있다. Lucas그룹은 영국 산업이 전반적인 침체 현상에서 허덕이는 1990년도 초반까지 계속되는 호황을 누리고 있었다. 이는 Lucas그룹이 적시에 경영 혁신에 성공했기 때문이라고 영국 학계와 산업계에서는 분석하고 있다.

Lucas그룹이 생산 방식의 일본화에 처음 관심을 가지게 된 시기는 1981년이다. 100년전 조업을 시작한 이후 처음으로 영업 손실을 경험하였다. 특히 전자 기기는 수익성이 떨어지는 대표적 부문이었다. 당시의 그룹 회장인 Godfrey Messervy경은 Lucas그룹이 주력 시장에서 기본적으로 경쟁력을 상실하고 있다고 보고 그룹내 경영 혁신을 위한 바람을 불어넣고자 노력하였다. 이에 Lucas 그룹내 각 기업은 '경쟁력 계획 (CAP : Competitiveness Achievement Plan)'을 설정하고 세계 시장에서 경쟁력있는 대표적 기업의 경쟁 요인을 분석하고 이를 수용하는 전략을 취하였다. 이 그룹이 취한 경영 합리화의 첫 조치는 경쟁력을 상실했다고 판단된 40개 사업체에서의 조업 중단이었다.

1983년에는 John Parnaby 교수가 그룹내

생산 담당 이사로 영입되었는데, 그는 학계에서 일본식 제조 방식을 도입해야 한다고 주장하던 인물이었다. Parnaby 교수는 우선 전사적 차원에서 일본 방식의 적합성 여부를 검토하였다. 그리고 일본 기업의 경쟁력을 단순히 문화적 차원에서 분석하는 근시안적인 태도에서 벗어나 영국 기업도 배울 것은 선별하여 도입해야 한다고 강조하였다.

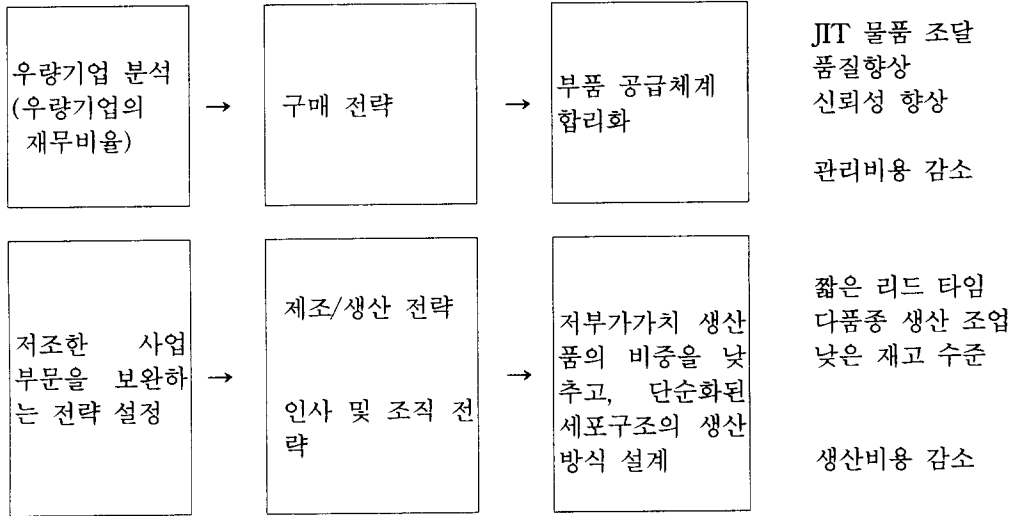
그는 일본 기업의 성공 요인이 시장의 수요에 지속적으로 대응할 수 있는 단순한 조직 및 시장 적응력에 있다고 보았다. 아울러 효과적으로 통합된 제조 및 경영 시스템도 일본 기업의 강점으로 파악하였다. 이에 따라 Lucas그룹은 그룹내 각 부문별로 시스템 공학 프로젝트(System Engineering Projects)를 조직하여 CAP를 달성하려는 계열 기업을 지원하기 시작했다.

제조/생산 방법의 변화를 시도

Lucas 그룹은 기업내 변화를 위하여 시스템 공학에 따라 제조 시스템을 설계하고 운영하도록 사고 방식을 전환하는 데 초점을 두었다. 이는 생산 조직 나아가서 기업 조직의 재설계를 의미하는 전략이다.

우선 JIT 생산 방식을 도입하기 위해 생산 프로세스들을 제품군에 따라 계열화하고 프로세스에 따라 생산 시스템을 재설계함

<그림 1> Lucas의 전략 체계



으로써 세포 구조의 생산 조직을 도입하였다. 차량 생산의 경우, 소품종 대량 생산 방식에서 다품종 소량 생산으로 전환하였다. 총체적 품질관리 시스템과 짧은 리드 타임의 구축에 중점을 두었다.

공장의 배치도 생산 제품군에 따라 구획 정리하고 각 구획(cell)은 사람, 기계 및 지원 서비스 등의 자원을 조직적, 물리적 특성 및 각 공장의 목표 생산에 맞춰 구체적인 집합체로 구성하였다. 모든 구획은 공정 프로세스에 따라 투입/산출 분석의 틀을 갖추고 있다. 따라서 작업 흐름은 단축화되고 각 부문별 책임 소재를 명확화시킬 수 있게 되었다.

생산관리 시스템의 변화가 Lucas그룹에

게 가져온 효과는 다음의 <표 3>과 같이 요약될 수 있다.

<표 3> Lucas기업의 경영 성과 향상

	전자사업 분야 (실행 1년 후)	전기기기 분야 (실행 2년 후)
재고 감소	300만 파운드	80% ↓
재고회전율	4 → 5	7 → 13
리드타임	前年の 10% ↓	前年の 20% ↓
생산성	35% 향상	25% 향상
제품불량률	前年の 20% ↓	前年の 20% ↓

작업 조직에 대한 시사점

세포 구조의 생산 방식을 도입한다는 것은 한 공장 내에 여러 공장이 각각 독립적으

로 움직이는 소규모의 공장으로 이루어지는 시스템으로 표현할 수 있다. 따라서 각 공장 단위는 각각의 목표, 산출량, 품질, 리드 타임 등으로 평가되며, 각 단위는 팀의 리더를 임명하고 그 밑에 생산 인력을 배치하여 팀내 융통성을 두는 범위 내에서 서로의 역할을 조정한다. 이는 조직내 혼란 및 생산 능력의 개발에 대한 필요성을 암시하는 것이다.

한편, 실제로 발생한 일은 없지만 생산물의 품질도가 떨어질 때 공장 가동을 중지시키는(stop the line) 권한을 각 조업자에게 부여하고 있다. 이렇게 공장 조업 권한이 이양되어 있다는 사실은 Lucas그룹내 전통적 관리 구조가 허물어지고 있음을 시사한다. 또한 생산 공학이나 품질통제 등과 같은 중앙집권적 기능 영역에 배치되어 있던 인력이 각 세포 리더의 통제하에 놓이게 됨을 의미한다. 물론 기존 조직 인력의 반발을 유발시킬 가능성을 내포하고 있지만 Lucas그룹은 이러한 '조직 재설계 전략'을 지속적으로 도입하였다. 이는 조직내 '자율적 책임 의식'을 불어넣는 전략과 병행하여 이해될 수 있다.

결 론

Lucas그룹은 세포 구조의 생산 방식을 도입하여 성공한 기업으로 평가받고 있다. Lucas그룹의 생산 및 공장 재설계 정책에

대해 영국 산업계에서는 Lucas가 '일본화'를 통해 새로운 조직 문화를 창출하고 있다고 보고 있다.

1990년대 들어서도 계속되는 영국 산업의 침체 상황 속에서 각 기업은 경영 혁신의 실마리를 찾으려는 움직임을 강화하고 있다. 1980년대 말 Lucas 그룹의 일본화에 대해 소극적인 반응을 보여왔던 타 기업에서도 Lucas의 이러한 성공적인 변신을 주시하기 시작했으며 '일본화'는 당분간 영국 기업의 경영 혁신 방향을 주도할 변수가 될 것으로 보인다. ♣

참 고 문 헌

- Oliver, Nick and Barry Wilkinson. 1992. *The Japanization of British Industry*. Oxford. Blackwell.
- Rawlinson, M., L. McArdle, J. Hassard, S. Procter and P. Forrester. 1991. *The Changing Face of Industrial Democracy*. A Paper presented at the Annual Conference of the Employment Research Unit, Cardiff Business School. UWCC. 17-18 September.
- Womack, J. P., D. T. Jones, and D. Roos. 1990. *The Machine that Changed the World: The Triumph of Lean Production*. New York. Rawson Macmillan.