

## 생산기술의 현실과 기업경영 과제

李奉珍\*

### 생산기술과 기업 경쟁력

#### 선진국의 생산기술 발전 방향

먼저 생산이 무엇인가를 밝히고 넘어가야겠다. 아시다시피 생산이라는 행위는 생각해 보면 인간이 세상에 태어나는 날부터 생긴 것이라 할 수 있다. 생산은, 인간이 생존하기 위해 일상생활에 필요로 하는 물질과 물건을 만들어 내는 노동으로서 실로 다종다양하다. 그러나 원시적인 생산이라는 것은 기후와 같은 자연 조건 하에서 행해졌기 때문에 인간은 점차 주어진 환경조건 하에서 자신이 필요로 하는 물질과 물건을 만들어 내는 데 지혜를 짜내어 그 효과를 습득해야 했다. 이 순간 인간은 기술을 발견하고 그 효과를 처음으로 알게 된다. 자연과 생활에서 기술의 효과를 알게 된 인간은 생산의 효과를 높이기 위해 자

연 속의 원리를 관찰, 그 속의 원리를 발견하고 이를 기술에 접목시켜 기술의 효율을 보다 높일 수 있음을 알게 된다. 엔지니어링이 창출된 것이다. 이와 같이 인간은 필요로 한 것을 우선 생산하고, 점차 만드는 요령을 과학화하고 익혀, 생산의 효과를 보다 발전시켰다. 과학이 기술 발전에 큰 몫을 하였음을 알 수 있다. 그러므로 새로운 지식으로 경험을 체계화해 낼 수 있는 사람일수록 생산은 보다 효과적이고, 제품의 질도 높아진다. 이와 같이 생산기술의 원리를 거슬러 올라가면 생산기술은 개체의 경험과 지식의 체계화가 진보된 것으로서 개인의 문화적인 요소가 구현된 것이라 할 수 있다.

그러나 인간이 만들어 온 문화는 인구의 증가와 더불어 점차적으로 집대성되어 기술문명을 형성하게 되어 문명 속의 개체의 기술시대가 시작된다. 타인이 만든 것보다 더 좋은 것을 만들어야겠다는 자연스러운 인간의 욕구는 점차 경쟁을 심화시키게 된다. 생각해 보면 18세기의 산업혁명은 이와

\* 리엔지니어링 대표 겸 FANUC(주) 기술고문, 동경대학 대학원 공학박사. 주요 저서로는 「제조업의 자동화 전략」, 「일본식 경영」, 「한국식 경영」, 「하이테크 思想」, 「한국식 리엔지니어링」 등 다수.

같은 개인의 보다 효과적인 생산을 지향한 결과 발생한 극히 순리적인 사회 변혁이라 할 수 있다. 산업혁명은 아시다시피 오늘의 서구 문명을 구축하는 기반이 되었다.

서구인들은 기술의 효과를 체계화하고 이를 이용한 부의 생산을 이론화하였다. 아담 스미스(A. Smith)의 '국부론'이 바로 그것이다. 개인도, 기업도, 국가도 자원을 과학적인 원리에 의해 활용해서 무엇인가를 생산해 내면 당시는 물자가 부족하였던 때라 쉽게 소화되어 부를 축적할 수 있었다. 생산이 바로 부와 직결되었던 시대이다. 그래서 너도나도 생산업에 투신, 산업이 발전되었다. 이래서 금세기 초 공업화 사회가 대두된다. 결국 공업입국의 경합에서 타(他)를 능가할 수 있는 비결은 누가 생산기술의 우위를 차지하느냐 하는 것이었다. '국부론'의 '분업화'는 그 방법의 교시였다.

한 가지 물건을 만드는 데 종전처럼 혼자 만드는 것보다 몇 사람이 일을 나누어 만드는 것이 훨씬 효과적이라는 아담스미스의 교시였다. 이 교시는 오늘날의 자동화 개념으로 이어져 있다.

그러나 산업혁명 이래 근 2세기가 지난 오늘날은 공급경제가 아닌 선택경제의 시대이다. 전용기계시설에서 생산해 내는 양산(量産) 효과는 종전과 같은 경제 효과를 낼 수 없게 된 것이다. 가지고 싶은 재물을

가지게 된 소비자는 상품을 선택하게 된다. 배가 고팠을 때는 아무것이나 먹을 것이면 족하였지만 배가 부르게 되면 음식을 골라 먹게 된다. 지금은 선택경제가 아닌 포화경제 시대인 것이다. 소비자는 자기 마음에 드는 것이 아니면 좀처럼 사려하지 않는다. 아담 스미스 이래 경제의 철칙인 수급의 법칙인 '판로 법칙'이 허물어지고 새로운 가격 구조가 작동하는 시대가 된 것이다.

그래서 경제학자들은 需給과 관계없이 일정 가격을 유지할 수 있는 첨단제품에 관심을 갖게 된다. 그래서 '21세기 경제는 첨단기술경쟁시대이다'라고 앞날을 전망하고, 이를 뒷받침해 널 새로운 경제 이론을 만들려고 노력한다. 지금까지의 상품은 쓰면 쓸수록 수명을 다하는 것이었으나 쓸수록 새로워지는 것도 있다는 인식이 대두된다. 예컨대, 한번 복사한 용지를 재차 복사기에 사용해도 앞서 복사된 것이 깨끗이 지워지고 그 면에 새로운 것이 복사되어 나오는 오늘날의 첨단기술의 마술을 목격할 수 있다. 이와 같은 오늘날의 리사이클(recycle) 기술은 상품 개념을 바꾸어 놓았고, 다품종 소량 생산 또는 단일품종 주문 생산 방식은 소비자의 선택을 다양하고 개성적인 것으로 한다. 옛날의 장인 주문생산을 예상케 한다.

분업과 같은 전용생산 자동화 시대에서 다품종 소량 생산 FMS, 다품종 주문생산

FA 또는 CIM에서 단품종 주문 생산 IMS, CIA 시대로 생산기술의 향방을 느끼게 된다. 그래서 새 시대의 경제 효과는 '분업'에서 '무인화'쪽으로 관심이 이행된다. 현재의 선진국에선 72시간 FA가 최첨단 생산 기술이지만 365일 무인화 연구가 한창이다 이와 같은 첨단 생산기술은 일본의 엔(M) 高 현실을 견뎌내는 원동력이 되고 있다. 선진국의 72시간 무인화를 기준으로 보면 우리의 노동 생산성은 선진 우량기업의 7분의 1밖에 되지 않는다. 현행 원화의 對달러貨의 환율을 400원으로 상정하였을 때 우리 기업의 적응력을 생각해 보면 우리 기업 체질의 실상은 쉽게 이해할 수 있다.

### 새로운 생산기술-무인화 기술

오늘날의 경제 상황을 제조면에서 보면 양산(量産), 비양산(非量産)과 같은 생산 방식이 혼합된 과도기적인 시대라 할 수 있다. 그래서 다품종 중소량 생산 방식 FMS, 다품종 주문 생산 방식 FA(또는 CIM), 21세기를 지향한 단품종 주문 생산 IMS 방식 등이 혼재하고 있다 하겠지만 결국은 이들 생산 시스템이 지향하는 목표는 그 어느 것이나 無人으로 가동률 높이기를 목표로 하고 있다.

그래서 FA, CIM 등과 같은 첨단 생산시스템의 무인화가 구상되고 설비 되지만 선진국과 우리의 현실을 잘 이해해야 할 점

이 있다. 예를 들면 24시간 무인화 FA시스템화하려면 24시간 기계가 혼자서 가공품을 제조해 내는 데 인간이 관여하지 않아도 제품의 질이 보장되어야 한다는 전제가 있다. 그런 의미에서 자동화의 전제는 크고 작고를 막론하고 균질한 제품을 만들어 낼 수 있다는 생산능력의 기반이 필요하다. 자동화는 균질한 제품을 생산해 낼 수 있는 기술의 경제적인 효과를 꾀하는 일인 것이다. 출고되어 수요자에게 전해지는 과정에서 고장이 잦은 국산 자동차의 실재를 볼 때 자동화의 전제 조건이 아직 미흡다는 것임을 알 수 있다.

이와 같이 품질을 고르게 제조해 낼 수 없는 기술기반은 필경 재조원가가 높고 이익이 적을 수밖에 없다. CIM의 전제가 고객의 의향을 충분히 생산과 제조 기술에 반영, 서비스하여 그 결과 기업 이익을 높이는 것이라고 한다면 CIM에 대한 우리 의식은 아직 요원하다. 현대식 다품종 주문 생산 시스템(이하 FA와 CIM을 모두 FA로 표현함) FA를 구현하는 데에는 적어도 이하 몇 가지의 기본 요소를 재차 강조하고 싶다.

즉, 품질을 고르게 만들 수 있는 기본 생산기술이 우선이고, 그 기반 위에 생산 시스템을 다품종 소량 생산해 낼 수 있게 시스템(FMS)화한 제조기술을 어떻게 하면 보다 빨리 주문받은 내용을 생산에 넘겨 중

간의 공정관리 시간을 단축시켜 개발 간접비를 줄이느냐 하는 CAD/CAM 시스템을 읽힌 다음, 이들 두 기능을 회사 경영의 절약구상에의 도구로 정보기술화시키는 생산관리 시스템과 통합시켜야 한다는 것이다.

그러나 FA는 이것만으로 해결되는 것이 아니다. FMS의 요소가 되는 CNC와 공작기계가 종전의 작업원 구실을 다 할 수 있게 지능화가 되어 있어야 한다. 즉, CNC는 종전 기계를 다루는 작업원이 하던 역할을 대행해 낼 수 있어야 한다. CNC는 설계된 데이터를 읽어 프로그램을 해내며 기계를 가동시키기 위한 작업지시를 해 낼 수 있어야 하며, 또 기계가 지시대로 움직이고 있는가를 감시할 수 있어야 한다. 그리고 기계는 계획된 無人가공 시간 동안 운전을 하려면 일에 관한 작업 정보와 물량, 공구와 같은 도구가 종전 작업원이 하듯 준비되어 있어야 한다. 그뿐만이 아니다. 자신의 현 상태를 타(他)에 정보로 전하고 타(他)의 정보를 받아 들이는 프로세스 간의 정보 교환도 작업원들 간에서 하듯이 대화 기능이 갖추어져 있어야 한다.

그러나, 생각과 능력과 실상 있다 해도 실천되지 않으면 아무 소용이 없다. 그래서 CNC라는 영리한 인공지능을 가진 공작기계인 CNC공작기계는, 생각과 행동을 일치시키기 위해선 수족이 되는 기계구조가 CNC 지능과 잘 매치(match)되어 있어야

한다. 최신 공작기계가 종전의 것과 다른 점은 기계 자체에 센서와 같은 감각 기능과 이를 처리해 낼 수 있는 프로세스 기능 ASIC(Applied Specific Integrated Circuit) 같은 특수 Lsi가 기계 속에 삽입되어 있다는 점이다. 물론 이들 기능이 CNC와 연계되어 기계의 지능도를 높이는 데 큰 몫을 하고 있다. 한 마디로 오늘날 FA, 또는 CIM을 지원하는 요소 기술은 기계만 하더라도 복잡하다 하겠지만 CIM을 향해 매우 조직적이라 할 수 있다. 시스템 속에서 개체로서의 역할을 충실히 할 수 있게 공작기계는 날로 다듬어지고 이에 따라 시스템의 유연성은 증대된다.

한편, 한국의 공작기계 기술도 옛날과 비교하면 상당히 진보된 것도 사실이다. 그러나 아직 CNC 국산화는 이루어지지 않고 있지만 일부 기업에서 PC를 주축으로한 CNC 기기 개발은 고무적이라 아니 할 수 없다. 이것은 CNC기능을 크게 2 가지 기능으로 요약할 수 있다는 것으로 공작기계의 가공 정보기술의 생성과 실천을 담당하는 써보 시스템기능과 공작기계의 가공정보의 정리와 전달과 같은 작업 정보기술을 매신저(messenger)하는 기능으로 나눌 수 있다. 지금까지는 이 두 기능이 CNC라는 전용 장치 속에 집화되어 있었지만 최근 PC 기술의 진보로 이들을 따로 분리시켜 후자인 정보기술처리를 개인용 컴퓨터 PC로 대체시켜 복수의 CNC를 연결하려는 새 기술

이 지난번 한국 공작 기계전에서 목격되었다. 장차 예상되는 멀티미디어 시대의 기술 변신을 생각할 때 이 아이디어는 매우 고무적인 것이라 아니할 수 없다. 그러나 이 두 가지 기능을 감당해 낼 수 있는 능력하에 위와 같은 창안이 나왔으면 하는 아쉬움도 있다.

이와는 반대로 가장 앞서 있으리라 생각되는 기계 부분은 아직도 원시적이라 아니할 수 없다. 전문업체가 양산해 내는 범용 공작기계는 아예 FA, CIM과는 거리가 먼 공작기계이지만 CIM용 첨단 기계는 머리(CNC)와 손발(기계)이 잘 물리겠끔 기계부분의 기능이 강화되어야 하는데 앞서에서 밝혀진 기능들이 국산 공작기계 속에 충실히 구현하려는 노력이 불충분하다. 그뿐만이 아니다. 기계적인 성격이 큰 파렛트가 1개 아니면 2개가 달린 한국산 CNC공작기계로는 24시간 무인화 가공의 받침대 기구로 제 구실을 하지 못한다. 오늘날 선진국이 실행하고 있는 72시간 무인화용 공작기계는 6~8 파렛트 구조로 되어 있다. 이와 비교해 볼 때 우리나라 공작기계의 구조 설계기술은 아직도 요원한다.

일반적으로 기계기술은 오래된 기술이지만 기존 기술을 끊임없이 혁신하며 첨단화하려는 노력이 매우 미흡하다. 기존 기계업계 경영인의 새 패러다임이 아쉽다. 기술력 평가의 간접 파라미터인 특허 경쟁을 봐도

우리나라는 세계 대열에 끼지 못한다 (<표>참조). 상위 25개 기업 중 일본이 12개사, 미국이 10개사, 독일 2개사, 네덜란드 1개사로 채워져 있다. 특히 앞서 지적한 FA와 관련 기계기술에 관한 특허 경쟁을 봐도 상위랭킹 13개사 중 일본 기업이 7개로 대세를 차지하고 있으나 우리 기업은 눈에 띄지 않는다. 세계적으로 봐서 우리 기업의 자동화 자급 능력은 매우 미미하다는 것은 바꾸어 말하면, 생산기술에서 국제 경쟁력이 아주 약하다는 표현의 길이 없는 것 같고, 더욱 아쉬운 것은 선진국의 야류기술을 추적하려는 우리의 경영 자세인 것 같다.

필자가 화낙(FANUC)의 일선에서 경험한 일과 귀국해서 한국 기업의 일선에서 경험하고 느끼는 일이 한 두 가지가 아니다. 창립 20주년이면 제 분야에서 세계정상으로 선 기업이 있는가 하면 창업 30~40년이 지나도 야류기업에 머물고 있는 기업도 있다. 이 두 성격은 기술이전 기업 간의 경영에서 초기의 이념 문제가 환산된 것에 지나지 않는다고 확신하고 있다. 기업 성장과 이윤을 추구하는 데 기술을 경영의 도구로 믿고 이를 끊임없이 진화시킨 기업과 그렇지 못한 기업의 차이라는 뜻이다. 경영에 대한 최고경영자의 자세가 기업의 선진화를 좌우한 것이다. 이 사실은 오늘날 우량 기업화의 열쇠라고 해도 과언이 아닌 것 같다.

<표> 세계 25大 기술력 보유 기업

기업명 /母기업명	對美특허등록 건수 (1992)	기술영향력 지수 <sup>1)</sup> (1992)	기술력 지수 <sup>2)</sup> (1992)	기술력 지수 순위(1991)
1. CANON(日)	1118	1.76	1971	3
2. HITACHI(日)	1165	1.45	1688	2
3. TOSHIBA(日)	1176	1.29	1514	1
4. IBM(美)	842	1.77	1488	6
5. GE(美)	995	1.24	1236	8
6. MITSUBISHI ELECTRIC(美)	976	1.18	1147	4
7. MOTOROLA(美)	671	1.68	1126	10
8. EASTMAN KODAK(美)	804	1.25	1005	5
9. XEROX(美)	477	2.08	990	18
10. AT&T(美)	528	1.81	955	11
11. MATSUSHITA ELECTRIC(美)	732	1.27	931	16
12. GM(美)	790	1.17	925	7
13. FUJI PHOTO FILM(日)	652	1.10	719	9
14. NISSAN MOTOR	395	1.80	709	13
15. NEC	502	1.41	709	15
16. TI	401	1.76	707	14
17. FUJITSU	443	1.57	697	19
18. DUPONT	684	0.94	644	17
19. PHILIPS	607	0.97	589	12
20. SONY	446	1.26	560	29
21. RICOH	366	1.53	559	30
22. 3M	395	1.40	555	21
23. BAYER	692	0.73	507	28
24. SHARP	394	1.21	477	25
25. SIEMENS	550	0.85	468	20

자료: SCIENCE & TECHNOLOGY.

주: 1) 기술영향력 지수란 한 기업의 특허기술이 다른 특허기술에 응용된 빈도수를 나타내는 지수.

2) 對美 특허 등록 건수(1992)와 기술영향력 지수(1992)를 동시에 고려한 종합지수(1992).

이런 의미에서 생산기술은 기업경영의 도구임을 강조하고 싶다. 그 도구를 어떻게 활용하느냐 하는 것은 최고경영자의 기업경영의 자세에 달려 있다. 이하 글로벌화를 지향하는 한국 기업이 지향해야 할 패러다임 기업경영에 관해 기술하면서 이 원고를 끝맺기로 한다.

## 생산기술기반 구축을 위한 경영 제언

### 고도 정보화와 다양화를 기술에 활용하자.

앞으로 산업의 활성화를 생각할 때 하나의 키워드(Key word)는, '첨단 기술'이라 생각할 수 있다. 상품이 성숙화 되었을 때

도태되지 않고 첨단 기술로 재생되어서 상품으로 되살아나 상품가격을 유지시킬 수 있기 때문이다.

그래서 상품 레벨에서의 첨단기술은 기존 상품의 질을 꾸준히 추구하는 많은 외길 인생인 전문가(specialist)가 점차 주변을 흡수하며 복잡화시켜 낼 수 있는 다기능 멀티전문가(multi generalist) 또는 심볼릭 아나리스트(symbolic analyst)가 조직과 잘 조화되어 있어야 하는데 우리에게 이런 인재가 적고 분위기도 없다. 상품이라는 것이 어떻게 발상이 되고 개발되고 생산되어 시장에 내보내느냐 하는 과정을 구체적으로 경험 체험해 가며 실천해 본 사람이 경영인 측에 적기 때문이다. 과정 중 몇 공정을 대충 경험한 사람이 전문가가 되면 참 기업의 분위기는 모르고 지나기 쉽다. 세계는 지금 전문가들 보다 시스템 사고화한 심볼릭 아나리스트가 필요하다는데 우리는 선진국이 이미 스치고 지나간 전문가 영역(물건 개체를 어떻게 만드느냐)도 아직 졸업 못 하였을 뿐만이 아니라 심볼릭 아나리스트와 같은 전문인의 양도 질도 갖추어져 있지 않다. 우리에게 인적 자원이 있는 것 같으나 실은 고도 정보기술을 자유자재로 활용해 낼 수 있는 전문 인재가 없다는 데 한국식 경영의 어려움이 있다. 해결해야 할 과제 중 하나인 것이다.

우리나라의 상장기업의 실상을 보며 느

끼는 일이 있다. 주식 상장란엔 종전의 중후장대 업종이 그 대부분을 차지하고 있는데 이들 첨단화를 지원해야 할 첨단기술을 다루는 기업이 거의 없다는 것이 우려된다. 앞으로의 기업은 첨단 기술과 서비스, 소프트웨어와 같은 3 가지 박자를 살린 경영이 중요하다.

더구나 생산기술과 기업경영엔 고도정보 기술을 빼놓을 수 없다. 생산기술은 고도 정보화 기술이며 첨단 기술과 관계가 깊다. 예를 들어, 光화이버라는 것은 첨단 기술에 의해 개발된 것이지만 고도 생산기술에 의해 경제성이 부과된다. 고도 정보화 네트워크, 멀티미디어 시스템이 만들어져 용도가 확대된다는 것이다. 또, IC 용량이 점점 커짐으로써 정보 처리가 매우 대용량화되고 고도 생산기술은 기기와 기기 이용을 값싸게 한다. 이와 같은 것들이 서로 작용해서 모든 분야에서 고도 정보화가 이루어지는 것을 알 수 있다. 그래서 지금까지 상상도 못했었던 새로운 사업 기회가 생기게 된다. 그러므로, 기업 성장을 생각할 때 기존 기업에 정보기술과 같은 새로운 가능성을 적용 활용하는 것도 한 가지 방책일 것이다.

### 경영방식의 변화; 새로운 경영이란 무엇인가?

일본적인 경영의 특징의 하나는 상향식(bottom up)경영이 있다. 어떤이는 이를

‘컨센서스주의’라고도 한다. 어떤 의사를 결정할 때 밑으로부터 의견을 하나로 모으는 방식이다. 예를 들면 무슨 일을 하고자 할 때 먼저 자신의 과장에 사전 의견 조정을 해 둔다. 그 다음 관련된 部나 課를 설득시켜 이쯤이면 잘 되리라고 생각될 때 안건을 회의에 걸어 의견의 일치를 본다. 그 다음 그 위 부장레벨의 단계에서도 같은 순서를 반복해 최후 임원회의 또는 경영회의에 걸어 의견의 일치를 본 다음 윗분 사장에겐 안건이 넘기게 한다. 이와 같이 해서 사장에게 안건이 넘어왔을 때 사내 컨센서스가 완전히 모아져 모두가 해보겠다는 마음 자세가 되어 있게 하는 방법이다. 말하자면 일본적인 경영은 위와 같은 의사 결정을 취해 왔고, 이와 같은 경영을 할 수 있었다는 것은, 말하자면 기업 경영을 단순 패턴으로 경영이 가능했을 때엔 매우 위력적인 경영 효과를 발휘할 수 있었음을 결과는 알으며 준다.

그러나 무엇인가 새로운 일을 시작하고 경쟁사를 제치고 기업을 성장시키려면 종래의 일본적인 상향식 방식에서 벗어난 일본식 경영을 지향한다(줄져, 「일본식 경영」 참조). 그래서 “기업이 새로운 사업을 결정할 때엔 소수인(minority)으로 결정한다. 어쩌다 임원회에서 새 사업을 전원이 찬성하였다고 한다면 그 일을 절대해서는 안된다. 왜 전원이 찬성 하느냐? 그것은 전원이 그것을 잘 알고 있기 때문이다. 이 사실은

그 일이 이미 진부화되었다는 것을 의미한다. 진부화된 것을 새 사업으로 시작해서 성공될 일이 없다. 일의 시작은 다수인(majority)으로 결정해선 절대로 안된다.” 화낙사 이나바사장의 말이다. 이 이야기는 소수인 또는 전원의 반대라는 속에는 무엇인가 새로운 싹이 있다는 것이다. 물론, 이와 같은 의견이 전부 옳다는 것은 아니지만 그와 같은 의견 중에서 선택해야 할 사업의 씨앗이 있다는 것이다. 새로운 일이라는 것은 전례가 없으므로 그 새로운 일을 만일 타인에게 묻는다면 그와 같은 모험을 하지 말라는 것이 가장 무난한 충고임을 알아야 한다.

지금까지 우리 기업들은 무엇인가 새로운 일을 한다는 것은 실은 일본이나 歐美의 어딘가에 전례가 있는 일들이다. 그 기술이 어떻다든지 시장이 어떻게 전개되어 대응하고 있다든지 등 여간해서는 전례가 없는 것이 없으므로 우리는 그것을 보고 배워 그 위에서 결단을 하면 되었다.

그러나 무슨 새로운 일을 하고자 할 때 그 시점에서 관련 정보를 모으고 축적하여 할지 안할지를 결정하지 않으면 안된다. 고도 정보화 시대에 컨센서스 경영이라든가 전원 일치의 경영 같은 것을 하고 있을 시간적인 여유가 없다. 이와 같은 새로운 사업엔 최고경영자의 독단과 그의 편견(일종의 경영센스)으로 정할 수밖에 없다. 그러



므로 이와 같은 결단은 위험도가 매우 높아서 위험을 짊어질 만한 책임있는 인물이 아니고선 해 낼 수 없다. 최고경영자의 자질이 어느 때 보다 요구되고 있는 경제 상황이라 아니 할 수 없다.

### 경영의 효율화

최고경영자의 독단과 그의 편견으로 새로운 일을 시작했을 때 실제로 일의 추진은 가장 열성적이고 지식있는 자에게 과감히 일에 대한 권한을 이양해 주어 그 집단에 일을 맡겨 그들끼리 하고 싶은 대로 잘 해 보라고 전적으로 위임하는 것이 좋다.

예를 들며, 리쿠르트사의 애소에사장 이야기이다. 이 회사가 한 때 ‘도라-바’라는 부인 취직 잡지를 발행했을 때 이야기이다. 잡지를 발간할 것인가 아닌가는 물론 최고경영자가 결정해야 했다. 결정하고 나서 이 새 사업을 할 사람이 누가 없나 하고 사내에서 희망자를 응모하였다. 아르바이트를 포함해 몇 십명의 희망자가 있어서 그 중에서 20명을 골라 “이후의 일은 너희들끼리 잘 해봐라.” 하고 맡겼다. 그랬더니 그 20명이 주야없이 잔업료도 받지 않고 매일 밤 늦게까지 의논하며 계획을 거듭 세련시켜 저희들끼리 이와 같은 잡지를 만들겠다는 개념을 정하고 개념에 따라 잡지 선전은 이와 같이 하고져 하는 데 어떻습니까? 하고 묻는 것이었다. 그때 최고경영자인 자

신은 이러라 저러라 할 수는 없으니까 그 순간 눈을 감고 “예, 잘되었습니다. 잘 해보세요” 하고 난 후 사장은 일이 잘 되기만을 신에게 기도하였다고 한다. 결국 이 사업은 대성공을 거두었다. 사원 개개인이 가지고 있는 실력을 발휘해 낼 수 있는 장을 만들어 주는 일이 최고경영자가 해야 일인 것이다.

### 한국식 경영을 위하여

앞서도 기술해 온 바와 같이 한국적인 경영엔 일본적인 것뿐만이 아니라 미국적인 아류가 많다. 어떤 분이 일본적인 경영, 종신고용과 연공서열, 기업내 조합과 같은 데서 한국적인 것을 찾아야 한다는 의견이 있는가 하면 미국적인 인센티브 경영을 제일로 삼는 의견도 있기 때문이다.

사실 한국과 일본에는 불교와 유교적인 문화 유산으로 유사점이 많을 뿐만 아니라 한국은 기독교적인 공감대로 구미와도 유사점이 많음을 부인할 수 없다. 그러나 같은 유교적인 영향권 국가로서 일본인이 하는 품질관리와 우리가 하는 품질관리와는 방법에서 유사점은 있으나 결과는 판이하게 다르다는 것을 알고 있다. 또 우리나라 과학 교육도 서구와는 질이 다르다. 우리는 일본적인 아닌 서구적인 장점을 받아들이고는 있지만 그 장점을 경영의 도구로 활용하지 못하고 있다. 우리는 우리의 문

화적인 장점을 도구화하여 활용하는데 이들에게 뒤지고 있다는 것을 솔직히 반성해야 할 것이다.

요즘에 와서 일본적인 것보다 미국적인 것, 리엔지니어링(reengineering)에의 열기가 대단하나 본고장 미국에서의 성공률은 20%도 채 못된다고 한다. 제 문화를 경영의 도구화도 못해 본 체질에서 영판 다른 他의 문화를 경영의 도구로 고스란히 사용한다는 것은 더더욱 소화하기 어렵다.

우리나라의 기업 현황을 볼 때 아직도 단순패턴 중후장대와 양산효과를 노리는 기업이 많다. 이와 같은 기업 성격엔 지난날의 경제적인 효과를 볼 때 일본적인 경영 특징인 종신고용과 연공서열은 학습과 습성 효과가 큰 제조업 같은 데엔 효과적이다. 기존 기술의 점진적인 개선으로 기술의 첨단화와 연계시킬 때 유리하다. 일본 속의 우리에게 유익한 우리의 원류(源流) 문화를 되찾아 우리식 경영의 도구화를 꾀해야 할 것이다 (졸저, 「한국식 경영」 참조).

그리고 오늘날의 다품종 소량 생산으로 상징되는 시장 현황엔 일본식 경영의 장단점을 잘 소화한 우리식 경영의 창출이 필요하다. 그 이유는 경영엔 동서를 통해 공통점이 있다는 사실이다. 미국에 진출한 일본 도요타자동차의 미·일 합작회사

NUMMI의 성공 사례나 영국에 진출한 일본 회사의 성공 사례를 보면 일본과의 합작회사에서 일하는 종업원에 일본적인 경영이 무엇인가를 물어보면 그것은 잘 모르지만 그들은 열심히 일을 한다. 미국과 영국의 기업에 일본에서와 같이 종신고용이라는 제도나 연공서열과 같은 제도는 없지만 그러나 그들이 만족해 하며 주어진 일을 잘 해 낸다. 단지 관리적이 자주 현장에 나타나 자신들을 상대해 주는 일, 사내 식사도 그들과 같이 하는 일과 같은 단순한 개혁이 그들을 움직인다. 종업원의 기분을 이해해 주고 알아주는 경영을 하는 자세가 그들에 호감 가는 것이다. 즉, 휴먼웨어(humanware)경영의 효과 속에 리엔지니어링의 원류가 있다고 할 수 있다. 세상이 변하고 시장 상황이 달라져 새로운 기업경영을 해야겠다고 해도 경영의 원점은 관리자 또는 경영자가 근로자의 마음을 잡는 일이 경영의 공통된 기본임은 틀림없다.

그런 의미에서 앞서 기술한 경영의 도구(tool)도 때와 환경, 경우에 따라, 사용처에 따라 추려 가며 사용해야겠다는 것을 알 수 있다. 그리고 때에 따라서는 새로운 경영의 도구도 만들수 있다는 생각이 오늘날의 경영엔 필요한 것이 아닌가 싶다. 또 한편, 기초과학 분야에서 특출한 성과를 내고 있는 미국을 볼 때 미국식 경영의 소재도 발견할 수 있다는 것도 사실인 것 같다.♣