

□ 강한 도요타의 根源 : 도요타式 日本的 經營¹⁾

- (危機感 傳承 經營) 최고경영층의 강렬한 위기 의식이 종업원을 결속시키고 강한 경영을 육성하는 바탕이 됨
- (血判 共同體 經營) 도요타家를 중심으로 한 혈족경영을 유지하며, 도요타家가 구심력을 발휘하여 전 사원이 강한 공동체 의식으로 결속됨
- (異物咀嚼 經營) 일본적 경영의 틀을 유지하면서도 한편으로는 선진 기법이나 새로운 것을 自社 方式으로 소화하여 적극적으로 흡수함
- (合理偏執狂 經營) 전사원이 '문제해결 중독증'에 걸린 것처럼 끊임없이 문제를 찾아내고 개선하려는 노력을 경주함
- (人守人活 經營) '사람을 키우고 지킨다'는 철학을 바탕으로 강제적인 인원 삭감을 하지 않음

- 미국식 경영이 글로벌 스탠더드로 확산되고 있으나, 도요타자동차는 自社 方式의 일본적 경영을 고수하며 세계 초일류 기업으로 성장을 지속함
 - 도요타式의 일본적 경영은 위기감 전승(危機感 傳承) 經營, 혈판공동체(血判共同體) 經營, 이물저작(異物咀嚼) 經營, 합리편집광(合理偏執狂) 經營, 인수인활(人守人活) 經營 등으로 요약할 수 있음

○ 위기감 전승(危機感 傳承) 經營

- 최고경영층의 강렬한 위기 의식이 종업원을 결속시키고 강한 경영을 육성하는 바탕이 됨
 - 도요타는 일본 자동차 시장에서 독보적인 지위를 구축하고 있음에도 불구하고, 오쿠다 히로시 회장은 '회사가 언제 망할지 모른다. 끊임없이 위기 의식을 가지고 있어야만 한다'고 위기 의식을 강조함
 - 이러한 위기 의식은 1949년에 자금난으로 도산 위기를 경험한 이후 역대 경영자가 지속적으로 강조함으로써 회사 전체에 강하게 뿌리 내림

1) 이 글은 「日本的經營最後の砦 - トヨタはどこまで強い까」(日經ビジネス, 2000년 4월 10일)를 요약·정리한 것임

- 도요타는 언제나 2조엔 정도의 여유자금을 확보하고 있는데, 이는 언제 경영 위기에 빠질지 모르므로 최소한 2개월 분의 단기 채무를 변제하고 전사원에게 퇴직금을 지급할 수 있는 자금을 항상 준비해 두고 있어야 한다는 위기감에서 비롯됨

도요타 方式 Vs 글로벌 스탠더드

- 미카와 方式* 對 월街 方式

- 기업이 경쟁에서 승리하기 위한 조건인 강렬한 위기감을 갖고있다는 점에서 미국의 GE와 도요타는 다른 점이 없으나, 위기감을 육성하는 메커니즘은 서로 다름
- GE 등 세계적인 우량기업은 위기감의 원천을 주주 가치에 두고 주식시장에서 찾으며, 중요한 인사도 시장의 압력을 바탕으로 이루어짐
- 반면, 도요타는 주식시장의 압력을 정면에서 받는 일이 거의 없음에도 불구하고, 최고경영층에 의해 조직 전체가 위기 의식을 유지하고 있다는 점에 주목할 필요가 있음

주 *) 미카와(三河) 지방은 도요타市와 주변의 2개 市를 포함하는 지역 명칭임

○ 혈판공동체(血判共同體) 經營

- 글로벌 기업으로 탈피한 이후에도 도요타家를 중심으로 한 혈족경영을 유지하며, 이 도요타家가 구심력을 발휘하여 전사원이 강한 공동체 의식으로 결속됨
 - 각종 주요 프로젝트를 담당하는 조직의 핵심에 도요타家의 인물을 앉힘으로써 도요타家가 혈판공동체의 중심에 위치하는 구도를 구축함
 - 도요타에는 고졸자 모임, 대졸자 모임, 여사원회, 자위대 출신자 모임 등 무수한 비공식 조직이 존재하는데, 이에 대해 오쿠다 히로시 회장은 ‘비공식적 모임이나 동아리 모임을 통해 공동체적인 사풍이 생겨난다」고 전향적으로 평가하고 장려함
 - 이러한 공동체 의식은 그룹 창업자인 도요타 사키치의 「도요타 강령 5개조」에 포함된 ‘家族的 美風 信奉’의 사상에서 비롯됨

도요타流 Vs 글로벌 스탠더드

- 血判經營 대 無國籍經營

- 오늘날 세계적인 기업들은 기업 경영에서 국경이 의미가 없어진 것처럼 경영진도 무국적화를 추진하여, 다양한 국적을 가진 임원들로 경영진을 구성하고 있음
- 반면, 도요타는 극단적으로 동질적인 경영진을 구성하여 공동체 의식을 바탕으로 하는 경영을 하고 있음
- 도요타家の 구심력이 약화되었을 때, 어떻게 공동체 의식을 지속시켜 갈 것인가가 과제임

○ 이물저작(異物咀嚼) 經營

- 일본적 경영의 틀을 유지하면서도 한편으로는 선진 기법이나 새로운 것을 自社 방식으로 소화하여 적극적으로 흡수함
 - 도요타는 외부의 선진 기법에 대해서 치밀한 관찰과 준비를 거치면서 自社 방식으로 소화한 후에 도입하며, 효율성 제고를 위한 것이면 무엇이든 왕성하게 받아들임
 - 경쟁력을 자랑하는 생산시스템 분야에서도, 세계 최강이라는 평가에 안주하지 않고 ‘異物’에 관심을 두어 끊임없이 새로운 기법을 도입함
 - 도요타 그룹의 창시자이자인 도요타 사키치가 저서 「發明私記」에서 새로운 일을 시작함에 있어서는 신중을 기하되, 일단 시작하기로 결정하면 빠른 속도로 일을 추진하는 ‘침울지둔(沈鬱遲鈍)’의 철학을 설파하여 도요타자동차의 기업문화로 정착됨

도요타 方式 Vs 글로벌 스탠더드

- 遲鈍 對 스피드

- 인터넷 혁명의 시대에는 스피드가 핵심이며, 새로운 것을 잘게 씹고 음미하여 받아들이는 것이 아니라 순식간에 받아들이는 소프트뱅크형 기업이 세계 표준으로 자리잡고 있음
- 새로운 일을 시작하는 데는 시간이 걸리지만 일단 시작하면 빠르게 추진하는 ‘沈鬱遲鈍’ 경영의 전통을 가진 도요타가 세계 기업들과의 경쟁에서 승리할 수 있는지 여부가 주목됨
- 도요타가 정보통신사업 등 신규사업의 진출을 목표로 하는 이상, 인터넷 시대의 「遲鈍」은 치명적 약점이 될 수도 있음

○ 合理偏執狂 經營

- 전사원이 ‘문제해결 중독증’에 걸린 것처럼 끊임없이 문제를 찾아내고 개선하려는 노력을 경주함
 - 도요타의 사원은 불가능에 가까운 목표를 정하고 그 목표를 달성하기 위해 매달림
 - 도요타의 각 공장에서는 최근 철근 용접시 발생하는 불꽃 등 당연히 발생하는 것으로 인식되어 온 비효율을 없애므로써 생산성을 높이는 ‘레스(less)활동’을 전개함
 - 도요타 생산 방식의 강점은 ‘문제를 꼬집어내어 해결하는 작업을 반복하는 동안에 문제가 없는 상황이 불안해져서 모두가 새로운 문제를 찾기 시작한다는 점’임

도요타 方式 Vs 글로벌 스탠더드

- 보통사람 경영 對 스타 경영
 - 도요타에는 소니의 모리시타 아키오, 혼다의 혼다 소이치로와 같은 국제적 지명도를 가진 스타 경영인이 없음
 - 도요타는 소니나 혼다와 같은 ‘인물 숭배’의 사풍 대신에 역대 경영층이 지속적으로 강조해 온 도요타 생산방식(TPS)에 대해 편집광적으로 매달리는 「TPS 숭배」의 사풍을 정착시킴
 - 인물 숭배형 기업은 스타 경영인이 물러난 후 그를 대신할 인재를 찾아야 한다는 과제를 안고 있는데, GE의 과제는 잭 웰치가 은퇴한 이후 그와 필적할 인물을 찾는 것임
 - 최고 경영층의 카리스마에 의존하지 않고 이념 숭배의 토양을 구축해온 점에서 도요타는 한 걸음 앞서가고 있다고 할 수 있음

○ 人守人活 經營

- ‘사람을 키우고 지킨다’는 철학을 바탕으로 절대로 강제적인 인원 삭감을 하지 않음
 - 도요타 생산방식을 배우려는 미국 경영자들은 ‘공장의 생산효율이 높아져서 잉여 인원이 생겨도 절대로 해고를 해서는 안된다. 종업원을 해고하여 이익을 내는 것은 간단하지만, 그걸 하지 않는 것이 TPS’ 라는 도요타 측의 설명에 곤혹스러워 함
 - 도요타 생산방식을 성공적으로 도입하기 위해서는 TPS를 단순한 생산성 향상 시스템으로 보아서는 안되며, 사람을 키우고 그들이 활력있게 일하도록 하는 체계적인 철학이라고 생각해야 함

- 앞에서 설명한 위기감의 전승이나 혈족 의식에 가까운 팀워크, 외부의 선진 기법을 도요타流로 소화하여 흡수하는 열의, 편집광적인 합리화 노력 등이 모두 ‘사람을 지켜서 키우고 활용’함으로써 비로소 완결됨

도요타 方式 Vs 글로벌 스탠더드

- 저임금·고용안정 對 고임금·고용 불안
 - IBM의 루이스 거스너 회장은 종업원의 대량 해고를 바탕으로 부활에 성공하여 주가 상승으로 막대한 보수를 받고있으며, 해고를 면한 종업원들도 스톡옵션 등으로 이익을 향유함
 - 도요타의 임원 56명이 아직 행사하지 않은 스톡옵션의 합계는 약 50억엔으로서 거스너 회장 1인의 1/6에 불과함
 - 그럼에도 불구하고 종업원의 이직률이 매우 낮은 것은 ‘해고당하지 않는다’는 안심감과 ‘회사가 자신을 소중히 생각한다’는 만족감 때문임

○ 示唆點

- 우리 기업들은 한국적인 가치와 문화의 강점을 이해하고 이를 바탕으로 한 글로벌 스탠더드를 지향해야 할 것임
 - 한국 기업의 강점은 근면·성실을 바탕으로 한 우수한 인적 자원의 왕성한 근로 의욕에서 찾을 수 있음
 - 무조건적인 글로벌 스탠더드의 추구로 무차별적 정리 해고 등은 이러한 근로 의욕을 크게 저해함
 - 도요타의 ‘강력한 공동체 의식을 바탕으로 합리성을 추구하는 경영’은 사람을 소중히 여기는 동양적 유교 사상이 근저에 자리하고 있음

(현창혁)