

캐논코리아 비즈니스 솔루션의 고성과 작업시스템 진화 사례*

김 윤 호**
이 정 훈***
김 동 원****

본 연구는 고성과 작업시스템의 이론적 논의를 구체적인 사례를 통해 고찰하고 있다. 고성과 작업시스템(HPWS) 또는 고성과 인적자원관리와 조직성과 사이의 관계는 많은 연구가 축적되어 왔다. 하지만 실제 국내기업이 환경과 상호작용하면서 장기간에 걸쳐 인사노무관리 시스템을 변화시키고 HPWS로 진화하는 과정을 살펴볼 수 있는 기회는 많지 않았다. 캐논코리아는 현장중심의 경영과 셀 생산방식을 토대로 한 HPWS를 도입하여 혁신을 이루어낸 기업으로써 고성과 작업시스템이 어떠한 과정을 거쳐 진화하는지를 명확히 보여주는 사례이다. 캐논코리아는 경영환경 및 경쟁전략과 인사시스템간의 외적 적합성과, HPWS의 보편적 원칙과 내적 적합성을 갖는 인사관리관행들을 도입 하면서 HPWS를 진화시켜왔으며, 이러한 진화는 실제 성과향상에 기여하였다. 또한, 극심한 노사갈등을 겪은 후 HPWS를 구성하는 직접적 경영참여 중심의 경영참여를 바탕으로 무노조경영을 유지하여 왔다. 이와 같은 사례를 통하여 우리는 HPWS가 실제 경영현장에서 어떻게 적용되고 있는지에 대한 이해를 확장할 수 있다.

주제어: 고성과 작업시스템, 전략적 인적자원관리, 캐논코리아, 내부/외부적 적합성, 조직변화

1. 새로운 인사전략구상을 위한 배경

1.1 캐논코리아의 고민

캐논코리아 비즈니스 솔루션(이하, 캐논코리아)의 김영순 생산본부장은 2012년 4월 시화 멀티테크로 벨리에서 열린 신 공장 기공식에 참가하고 회사로 돌아오면서, 회사가 1억불을 투자한 신 공장에 적합한 새로운 인사전략을 구축하기로 다짐하였다. 회사는 전 세계로부터 밀려들어오는 주문을 소화하기 위하여, 1만6536㎡ 부지의 공장에서 8만9100㎡의 부지로 2013년 4월까지 이전을 앞두고 있었으며,

공장이전 후에는 당시의 1,000명 수준의 고용인원도 규모에 걸맞게 대폭 늘릴 방침이었기 때문이다(안병선, 2012). 그뿐만 아니라, 회사는 2011년부터 복사기, 프린터, 솔루션 중심의 오피스 시장의 영역을 넘어, 의료기기, 자동화설비 및 사업인쇄 분야로 영역을 확대하는 전략을 본격화하였다(인쇄계, 2011). 이로 인해 5배 이상 규모의 공장출범과 함께 경영영역의 확대까지 새로운 변화에 대한 확실한 준비가 필요한 시기였다.

회사에 도착한 김 본부장은 실무담당 대리를 불러서 회사설립부터 현재까지의 인사노무관리의 변화과정을 정리하여 보고하도록 지시하였다. 인사시스템의 어떤 부분은 계속 발전시켜 나갈 것이며 어떤 부

논문접수일: 2013. 04. 18. 1차 수정본 접수일: 2013. 11. 25. 게재확정일: 2014. 01. 20.

* 본 사례연구의 자료제공과 인터뷰를 위하여 많은 도움을 주신 김영순 본부장(현 롯데알미늄/롯데기공 대표이사)과 이정미 대리께 지면을 빌어 감사를 드린다.

** 고려대학교 노동문제연구소 연구교수(youno@korea.ac.kr), 제 1 저자

*** 고려대학교 노동문제연구소 연구실장(jhlee74@korea.ac.kr), 교신저자

**** 고려대학교 경영대학 교수(dokim@korea.ac.kr), 제 3 저자

분은 변화시켜야 할지에 대하여 전략적으로 선택할 필요성을 느꼈기 때문이다. 지시를 받은 담당자는 회사 인사시스템의 변천과정에 대한 자료들을 수집한 후, ① 셀 생산 이전 컨베이어 벨트생산하의 집단적 노사갈등기(1985~1998년), ② 셀 생산으로의 전환과 기종장제도가 도입된 고성과 작업관행 도입기(1998~2006년), ③ 사명을 변경하고 독자모델을 생산하며 시작된 현장 중심의 고성과 작업시스템 형성기(2006~현재)의 3기간으로 구분하여 인사시스템이 진화해 왔음을 발견하고, 각 시기별 특징을 정리하였다.

1.2 캐논코리아 일반현황

1.2.1 회사개요

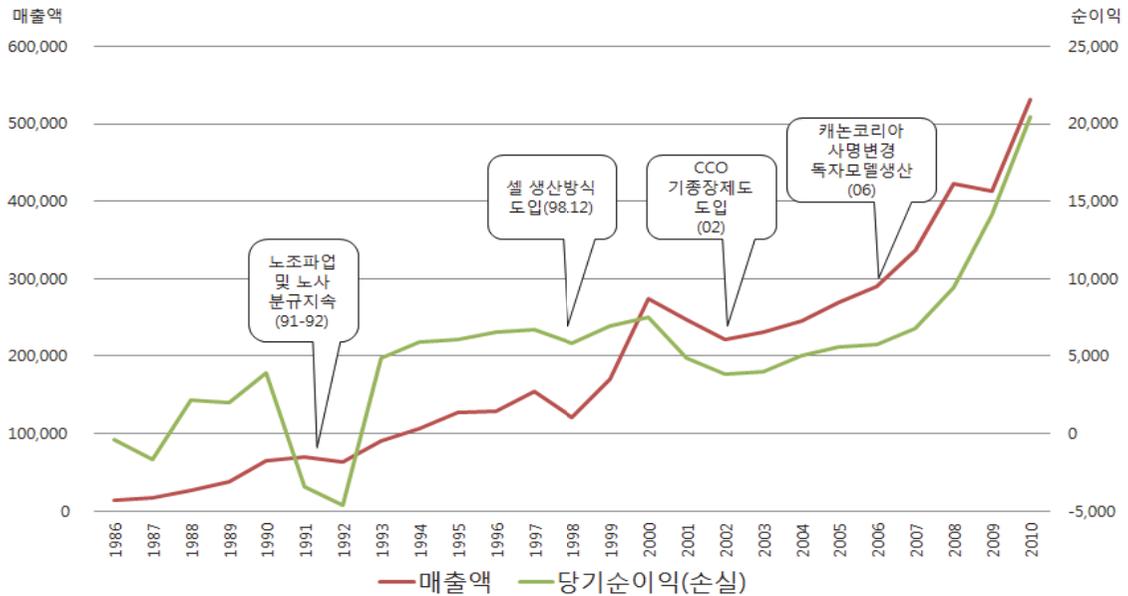
캐논코리아는 1985년 5월10일 일본의 캐논과 한국의 롯데계열사가 50:50지분을 투자하여 설립되었다. 서울에 본사를 두고 있으며, 경기도 안산 반월 공단에 공장을 두고 있다. 표준산업분류상 사무용

기계 및 장비 제조업에 해당하며, 전자복사기, 프린터, 팩시밀리, 스캐너, 복합기 등 첨단 OA기기의 제조, 도소매 및 임대업을 하고 있다. 최근에는 문서관리 토탈솔루션 업체를 표방하고 있다. 2011년 4월 현재 종업원은 총 1,058명이다. 2010년 기준 매출액은 5,309억 원이며, 자본금은 89억 2,500만원이다. 캐논코리아의 매출액, 당기순이익의 변화과정과 캐논코리아의 발전과정에 큰 영향을 미친 사건들을 표시해 보면 <그림 1>과 같다. 캐논코리아의 특징 중 하나는 캐논의 다른 글로벌 공장과는 달리 생산, 연구, 영업부분을 모두 보유하고 있다는 것이다. 국내영업은 캐논코리아가 별도로 담당하고 해외는 일본 캐논의 판로를 통해 전 세계로 수출되고 있다(허용구, 2010). 공장의 직원은 1,000명 정도인데 제조부문은 70%가 여성이고 연구소는 거의 남성이며, 전체적으로 보면 남녀비율은 반반정도이다. 평균연령은 32세이고 제조분야 평균연령은 27세이다. 2005년 이후 최근 입사한 직원들이 많아 전반적인 평균연령은 낮은 편이다.

<표 1> 캐논의 기업이념과 경영철학

기업이념:	공생(共生)은 “문화, 습관, 언어, 민족 등의 차이에 관계없이 모든 인류가 영원히 함께 살고 함께 일하며 행복하게 생활할 수 있는 사회를 목표로 합니다. 캐논은 공생의 실천을 통하여 이들 불균형을 해소하기 위하여 적극 매진하겠습니다. 캐논은 세계의 번영과 인류의 행복을 위하여 공헌하는 것을 목표로 공생 실현의 그 날까지 끊임없이 노력하겠습니다.”
경영철학	
인간존중	- 캐논코리아 비즈니스 솔루션은 기술의 발전이 가지는 중요성 그 이상으로 인간을 위한 기술의 중요성을 먼저 추구합니다.
가치공유	- 인간을 위한 기술과 기술혁신을 통해 창출된 모든 첨단 디지털 사회의 가치를 공유하고 함께하는 사회를 만들기 위해 최선을 다하겠습니다.
기술혁신	- 정보화의 발단은 디지털 네트워크를 더욱 빠른 속도로 구축합니다. 항상 앞선 기술력과 솔루션을 바탕으로 사무기기 이상의 가치를 실현하겠습니다.
기업비전	
	1) 고객과 직원 모두에게 사랑받고 신뢰받는 정직한 기업
	2) 디지털 네트워크 정보화 시대의 변화를 주도하는 기업
	3) 인간과 기계의 조화를 중심으로 사회와 환경과의 조화를 추구하는 기업

자료: 김종걸·김재구(2005)



자료: KISLINE(2012)자료 재구성

〈그림 1〉 캐논코리아의 매출액과 당기순이익 (단위, 백만원)

1.2.2 경영이념과 비전

캐논코리아는 일본 캐논의 기업이념을 이어받아 경영의 핵심가치로 유지함과 동시에, 캐논코리아의 사정에 적합한 경영철학과 비전도 설정하고 있다. 캐논의 기업이념은 공생이고, 경영철학과 기업비전도 공생의 가치를 그대로 반영하고 있다. 공생의 기업이념에서 '인류'를 '사원'으로 '사회'를 '회사'로 바꾸어 적용해보면, 캐논의 고용관계 관리에 대한 기본 사상이 되며(김종걸·김재구, 2005), 이것은 캐논 코리아에도 그대로 적용되고 있다.

1.2.3 경영진의 현장중심·인간존중 리더십

생산담당 본부장은 캐논코리아에 입사하여 기술파트에 근무하다가, 기술과장을 거쳐 1995년 제조부장이 된 후 현재까지 캐논코리아 안산공장 관리자로

서 재직하고 있다. 김 본부장은 기본적으로 인간의 무한한 잠재능력에 대한 신뢰를 갖고 있다. 직원들은 회사가 어떤 시스템과 환경을 조성해 주는가에 따라 자신의 능력을 최대한 발휘하기도 하고 전혀 발휘하지 못하고 오히려 회사에 해를 끼칠 수도 있다는 신념을 가지고 있다. 따라서 회사는 직원들을 존중하고 이들에게 최대한의 자율성을 부여하여 자신들의 잠재능력을 극대화시킬 수 있는 기회를 제공하는 것이 경영의 기본 원리라고 생각한다. “사람을 의심하면 쓰지 말고 썼거든 의심하지 말라”(疑人勿用 用人勿疑)는 인사원칙을 그대로 실천하고 있는 것이다. 이러한 신념은 현장직원들을 존중하고 매우 친절하게 대하는 대신 관리자들에게는 매우 엄격하게 대하는 관리방식을 형성하도록 하였다.

“높은 월급만 가지고 기업이 할 일을 다 했다고 하는 것은 착각이라고 생각한다. 돈으로 직원들을 만족시키고

감동시킬 수 없다. 돈은 올려줄 때 일시적으로 효과가 있지만, 그 효과는 오래가지 않는다. 월급으로 구성원을 통제하면 노사관계는 필연적으로 나빠질 수밖에 없다. 하루 8시간 이상을 보내는 회사에서 그들이 주인이어야 하며, 가족 간의 대화만큼 원활한 의사소통이 이루어져야 한다. 일반적인 사장들은 보통 성과를 내면 많은 보상을 해주고 싶다고 말하지만, 이것은 성과를 낼 줄 모르는 사람들이 하는 말이다. 구성원들에게 투자하고 낭비를 줄이면 많은 돈을 줄 수 있고 이것이 다시 성과로 돌아오는 것이다. 특히, 종업원들의 낭비는 큰 부분을 차지하지 않는다. 오히려 경영인과 관리자들이 낭비하지 않는 것이 중요하다. 이것이 직원과의 갈등도 줄일 수 있는 방법이다. 직원들은 큰 것을 바라는 것이 아니라 작은 관심(이름 불러주기, 대화하기 등)에 감동한다. 그들을 존중해주는 것이 가장 중요한 것이다. 구성원들과 대화하지 않고 바람피우는 관리자는 구성원들과 갈등을 피할 수 없다.”

[김 본부장 인터뷰 내용]

제조업의 중심은 현장이고, 현장의 직원들을 신뢰하고 그들이 회사의 중심이라는 분위기가 형성되어야 한다는 일관적인 리더십 철학이 캐논코리아에 자리 잡고 있는 것이다.

II. 컨베이어 벨트생산 하의 집단적 노사 갈등기(1985~1998)

2.1 경영환경

복사기 업종을 기준으로 캐논코리아가 속한 산업의 현황을 살펴보면 다음과 같다. 국내 복사기 시장은 1960년 신도리코, 1974년 코리아제록스(현재 한국후지제록스)가 사업을 시작하였다. 1975년에는 롯데산업이 캐논 제품의 영업조직 역할을 유지하다가 1985년 캐논과 합자하여 롯데캐논(현재 캐논코리아)을 설립하였다. 1980년대까지는 위 세 회사가 시장을 주도하였으나, 1987년 이후 삼성, 금성,

현대 등 대기업의 참여로 치열한 시장점유 각축을 벌였다.

설립초기 안산공장에서는 일본 캐논과 기술도입 계약을 체결하고 일본에서 들어온 기술 인력들에게 의존하여 기술적 문제를 해결할 수밖에 없었다. 1991년에 기업부설연구소를 설립하여 기술 축적을 위한 출발을 하였지만, 주로 일본에서 들어온 기술을 국산화하여 원가를 절감하고자 하는 차원의 연구개발이 이루어졌고, 생산품질 향상과 안정적인 생산성 확보에 도움을 줄 수 있는 연구개발성과는 많지 않았다. 특히, 국내 대기업들이 시장에 진입한 후 1990년대 중반에는 경쟁이 치열해지면서, 가격경쟁력이 약화되어 어려움을 겪었다(주간조선, 2011).

1990년대 중반 당시 세계시장 수요가 급증하여 복사기시장은 년 400만대 시대가 되었는데, 기존 공장규모 하의 컨베이어 시스템에서 아무리 노력해도 월 3000대에서 6000대로 생산능력을 늘리는 것까지가 한계였다. 무엇인가 변화가 필요했다. 또한, 한국정부가 수입선 다변화 정책을 폐지하면서 일본 캐논이 한국에 복사기를 자유롭게 수출할 수 있게 되어, 일본 캐논은 한국공장의 철수를 고려할 정도였다(한정연, 2009). 이때 IMF가 터졌다. IMF가 터지자 10명 정도의 일본 주재원들을 모두 일본으로 돌아갔고, 마지막까지 버티던 일본인 부사장마저 귀환하였다. 당시는 캐논과의 합작을 유지하는 것조차도 위협하게 된 상황이었다.

2.2 갈등적 노사관계

1987년부터 1990년대 초반까지 불어 닥친 한국 민주노조운동의 물결은 캐논코리아의 노사관계에도 영향을 미쳤다. 1987년 캐논코리아에도 강성 노동조합이 조직되었다. 특히, 노조의 파업을 통해 임금 22% 인상에 합의한 1991년 6월부터 1992년 6월 까지 1년간은 노조와의 분쟁이 격화되어 극심한 노

사갈등을 겪었다. 1991년 노조위원장은 회사 측과의 임금협상이 결렬되자 쟁의발생신고를 낸 뒤 1주일동안 회사경비실을 점거하고 파업을 주도하였다. 회사는 위원장과 노조간부 5명을 업무방해로 고발하고 관련주동자들을 징계조치하고 손해배상을 청구하는 등 강력한 대응을 하였다. 이 노사분규로 인하여 회사의 당해 매출실적이 목표의 약 70%수준으로 감소하였고, 경영진은 감량경영을 위한 조직개편에 착수하였다(한겨레, 1991a; 한겨레, 1991b; 매일경제, 1991).

급속하게 노동운동이 확대되자 급격한 임금인상을 억제하기 위하여, 정부는 한자리수 임금인상정책과 더불어 1992년 총액임금제¹⁾를 실시하였다. 그리고 이 제도에 캐논코리아(당시 롯데캐논)가 포함되었다. 이에 노조는 지역 노조들과 공동투쟁을 전개하여 총액임금제 저지를 주장하였고, 사업장에서는 기본급 22% 인상, 노조활동시간 보장 및 촉탁사원 고용보장 등을 요구하며 단체협상을 진행하였다. 회사는 이 과정에서 핵심노조간부 4명을 불법파업과 직무지시 불이행을 이유로 해고하였고, 노조는 해고를 철회하지 않으면 쟁의발생신고를 내겠다고 대응하였다(한겨레, 1992a; 한겨레, 1992b; 한겨레 1992c). 이때가 캐논코리아의 노사 간 갈등의 수준이 가장 심각했던 시기였다. 하지만 현재 캐논코리아에는 노동조합이 없다. 노동조합이 사라지게 된 계기에 대해서 생산본부장은 노동조합의 존재가 더 이상 조합원에게 득이 되지 못한다는 것을 알게 되면서 그 필요성이 없어졌기 때문이라고 회고하였다.

“1987년 민주노조운동 이후에 노동조합이 설립될 당시에는 근로조건 개선이나, 임금인상 요구 등 노동조합 본연의 활동을 주로 하였으나, 상급단체의 지속적인 교육을 받으면서 회사와 마찰을 빚고, 불법점거를 하는 등

강성노선으로 선회하게 되었습니다. 1990년과 1991년 당시에는 자본잠식위기가 올 정도로 회사의 사정이 좋지 않았기 때문에 노동조합이 요구하는 바를 수용하는 것이 힘들었지요. 그 당시에 노조가 신임대표이사의 출근을 저지하고 공장을 불법점거하는 등 세력을 과시하면서 갈등이 더욱 증폭되었습니다. 회사에서는 불법적인 행동에 대하여 손해배상을 청구하게 되었고, 재판까지 이어지면서 노조가 해산되게 되었습니다.” [생산본부장 인터뷰 내용]

당시에는 회사의 존재자체가 문제가 될 정도로 위기상황이었기 때문에 일부가 생존하고 일부가 떠나야 하는 상황이 아니라 모두가 일자리를 잃게 되는 상황이었다. 경영진 또한 노조의 요구를 모르는 바가 아니었으나 증폭되는 갈등 속에서 길을 잃고 표류할 수는 없었던 것이다. 경영진에서는 노조가 어떤 생각을 가지고 있고, 왜 그렇게 되었는지를 잘 알고 있었다. 신임대표이사는 “저를 노조위원장이라고 생각해 달라”고 얘기하며 직원들을 독려했다.

“특히 1995년~1998년까지는 직원들과의 괴리를 없애는 시기였습니다. 직원들은 고충을 처리하는데 많은 절차를 거치는 것은 물론이고, 현장에 대해 관심을 가져주지 못하고 신뢰하지 못하는 경영관행에 대해 불만이 많았습니다. 그런 상황에서는 아무리 좋은 대책을 내어놓아도 받아들여지지 않았습니다. 직접 경영진이 현장의 고충과 요구를 즉각 들어준다는 믿음을 심어주는 것이 필요했습니다.” [생산본부장 인터뷰 내용]

2.3 컨베이어 벨트 생산과 현장경시풍조

공장가동 이후 1998년 이전 까지 안산공장의 생산방식은 컨베이어 벨트 생산방식을 유지하였다. 당시의 상식으로는 제조공장에 대규모 컨베이어 설비를 투자하여 조립생산라인을 갖추는 것이 근로자들의 감독비용을 줄여 관리비용을 절감하고 효율성을

1) 근로자가 1년간 고정적으로 받는 기본급, 통상적 수당, 정기적 상여금, 연월차수당 등을 합산해 12로 나눈 액수가 1개월의 총액임금인데 이를 기준으로 노사가 임금인상률을 결정하게 하는 제도(동아일보사편집부, 2004).

극대화할 수 있는 방법이었다. 하지만, 컨베이어 시스템의 한계는 분명했다. 첫째, 주문수요의 변화에 대처할 수 있는 유연성을 확보하기가 어려웠다. 당시 미국수출용, 러시아수출용, 내수용 등 각 기종과 수출국가가 변하면, 라인을 멈추고 새로운 자재로 변경한 후 다시 라인을 가동해야 했다(한정연, 2009). 또한, 공정의 최소 생산단위가 40대이기 때문에, 주문이 10대가 들어와도 어쩔 수 없이 40대를 만들어야 했다(한국경제, 2003). 둘째, 생산성 향상에서도 한계가 많았다. 컨베이어 시스템에서는 개인 작업자에게 주어지는 단위별 작업의 시간이 20~30초로 매우 제한적 시간만 주어지도록 생산이 계획되기 때문에, 이 시간을 1~2초라도 줄이기 위해서는 노동 강도를 최대로 끌어올리는 것 외에는 다른 방법을 강구하는 것은 매우 어려웠다. 1993년 사내 직업훈련원을 개원하여 숙련을 통한 생산성 향상을 시도했지만, 컨베이어 시스템 하에서 일정수준이상의 숙련은 큰 의미를 가질 수 없는 것이 현실이었다. 이러한 문제는 수요의 변화만큼 생산능력을 조절하지 못하는 중대한 원인이었다.

또한, 컨베이어 시스템 하에서는 현장인력들에 대한 경시풍조가 만연될 수밖에 없었다. 작업라인에 결합된 작업자는 인간이기 보다는 생산시스템의 한 부품으로서 인식되었다. 실제로, 노사분규 이후 3년이 지난 1995년이 되어서도 종업원들의 회사에 대한 몰입과 만족은 매우 낮은 수준이었다. 현장직원들은 ‘공돌이’, ‘공순이’로 차별당하는 현장경시 풍조가 만연하였고, 공장에는 담배꽂이가 널려있을 정도로 문제가 심각하였다. 업무에 대한 몰입도가 높지 않은 상태에서 높은 품질과 생산성을 기대하기 어려웠다. 이러한 문제를 해결하기 위해 현장 관리자들은 더욱 거칠고 강한 통제방법을 적용하려고 하는 악순환이 되풀이 되었다. 당시 부임한 생산본부장은 다음과 같이 회상한다(김요셉·류임선, 2004).

“부임할 당시 공장개혁의 꿈을 안고 현장을 둘러보았지만 현실은 ‘당황’ 그 자체였습니다. 공장 한 바퀴를 돌면 담배꽂이가 라면봉지로 2봉지 넘게 나왔죠. 어디서부터 바꿔나가야 할지 고민이 태산 같았죠”

“당시 현장에서는 욕설과 쌍소리가 난무했고, 근로자들은 머슴과 같은 대우를 받아야 했습니다. 당시 상황이면 제가 생산직 이었다고 하더라도 노동조합 활동을 했었을 것입니다.”

이러한 작업방식과 현장 분위기 때문에, 신규 입사자들을 포함한 직원들의 이직률도 높았다. 특히 신규 직원들은 어떤 작업인지도 모르고 입사했다가 1~2주일을 버티지 못하고 이직을 하는 경우가 속출했다. 이러한 문제를 방지하기 위해서 회사는 선연수·후채용 방식의 인력채용기법을 활용하였다. 먼저 생산현장을 보여주고 기존 직원들과 함께 작업하는 교육연수과정을 거치도록 한다. 이 과정을 마친 사람들을 대상으로 원하는 사람만 입사하는 것이다. 이 제도를 도입하여 이직률을 10%포인트나 줄일 수 있었다(한국경제, 1997).

2.4 생산부문이 배제된 인사관리 구조

이 시기의 생산방식은 기능적 분화가 강한 수직적 조직관리 방식에 가까웠다. 즉, 생산과 관련된 발주, 부품, 물류, 출하 등의 관리는 지원관리부서에서 전적으로 담당을 하였기 때문에 생산부문에서는 작업과 관련한 의견을 개진할 수 있는 통로와 관련 의사결정에 대한 권한이 없었다. 따라서 인적자원관리 또한 주요 기능을 담당하는 결재부서를 중심으로 이루어졌다. 따라서 현장에서 필요한 인력을 채용, 훈련하거나 현장에서 중시되는 행동과 성과에 대한 평가보상이 이루어 질 수 없었다. 오히려, 생산라인에서 근무하는 종업원들은 채용 시 학력수준이 대부분 고졸이었고, 여성인력이 많았기 때문에 부당한 차별

적 대우를 받기도 하였다고 한다. 그만큼 인적자원 관리의 수준이 발전되지 못하였던 것이다.

“승진자 심사를 위한 회의를 하게 되어서 각 부서의 담당부장들이 대상자를 정하고 있을 때였습니다. 생산부서에도 승진을 시켜줄 사람이 있다고 하자, 대뜸 다른 부서장들이 생산부서는 승진대상에 포함되지 않는다는 식의 발언을 하였습니다. 그 길로 공장 사장실에 달려가서 확인을 해봤습니다. 이런 규정이나 지침을 내린 적이 있느냐고요. 사장님은 그런 지시를 한 적이 없다고 하였고, 다른 부서장들도 그 말을 듣고서야 승진대상자를 승인해주었습니다. 그 이후로는 현장인력을 존중하는 분위기가 형성되기 시작하였습니다.”[생산본부장 인터뷰 내용]

III. 셀 생산으로의 전환과 고성능 작업관행 도입기(1998~2006)²⁾

3.1 경영환경

1980년대 후반 복사기 시장에 진입했던 대기업들이 복사기 전문 브랜드로서의 이미지 구축실패 및 AS망 구축의 어려움 등으로 인해 고전하다가 1990년대 후반 사업을 중단하여 복사기 전문3사의 시장 점유율은 95%를 상회하는 양상을 보였다. 1999~2000년 에는 내수와 수출 동반성장에 의해 매출액의 급격한 증가를 달성하기도 하였다. 이 시기 새로운 변화는 캐논코리아가 복사기 시장 이외에 프린터와 팩스분야에서도 본격적인 경쟁을 시작한 시기라는 것이다.

회사는 둔화된 기존 복사기 수요에 대응하여 신규 수요를 창출하기 위해 개인가정용 저가시장의 개척

과 함께 고부가가치 창출을 위한 고속복사기의 판로를 개척하고자 하였다. 또한, 차세대 제품인 디지털 복사기, 레이저 프린터 등 제품고급화 및 기능강화를 통한 시장차별화 전략을 통해 지속적인 성장을 추구하였다.

3.2 셀 생산 방식의 도입

이때 IMF가 터졌다. 위기였지만, 한국의 경영진은 생산방식을 전환할 수 있는 절호의 기회가 왔다고 판단했다. IMF가 터지자 10명 정도의 일본 주재원들을 모두 일본으로 돌아갔고, 마지막으로 일본인부사장이 귀환하였다. 이제 캐논과의 협업을 유지하는 것조차도 위험하게 된 상황이었다.

회사에서는 돌과구를 마련하기 위해 1998년 12월 일본으로 건너가서 생산담당임원을 접촉하였고, 대외비였던 셀생산 계획에 대한 3-4쪽 분량의 보고서를 3분정도 훑어볼 수 있는 기회를 가졌다. 이때 “아 이거구나”하는 생각을 하였다. 담당자는 일본측에 자료를 달라고 호소했지만, 회장에게 보고하기 전에는 누출할 수 없다는 대답을 듣고 돌아와야 했다. 추후 회장에게 보고한 후 1999년 1월에 직원들을 보내 셀 생산방식의 기본 프로세스를 알 수 있었다.

일본에 다녀온 담당자는 확신이 있었지만, 여러 간부와 직원들은 생산방식 전환에 대해 강하게 반대를 하였다. 간부들은 컨베이어벨트 생산이 가장 효율적이라는 고정관념을 가지고 있었기 때문에 이를 해체하고 매우 무질서한 셀 생산을 도입하는 것에 강하게 반대하였다. 관리도 힘들뿐만 아니라 생산량과 품질에서도 신뢰성을 보장할 수 없다고 생각하였다. 생산직원들 입장에서는 기존에 컨베이어시스템

2) 이 시기를 다시 세분화하면 셀 생산방식을 도입하여 유지한 1998~2001년까지의 시기와 기종장(CCO)제도를 시작한 2002년 이후의 시기로 구분할 수 있다. 면담과정에서 두 시기로 세분화하여 구분하는 것이 옳다는 설명이 있었으나, 본 사례에서는 컨베이어 방식과 셀 방식이라는 큰 변화에 초점을 두어 시기를 구분하였음을 밝혀둔다.

〈표 2〉 연도별 시장점유율

〈복사기〉 (단위:%)

구분	1998년	1999년	2000년	2001년
롯데캐논	30.3%	30.6%	28.5%	34.5%
신도리코	40.3%	45.8%	45.2%	37.7%
후지제록스	22.0%	19.8%	22.9%	23.3%
기타	7.4%	3.8%	3.4%	4.5%

〈프린터〉 (단위:%)

구분	1998년	1999년	2000년	2001년
롯데캐논	9.3%	9.3%	10.1%	14.9%
HP	29.1%	35.5%	35.0%	40.6%
삼성전자	36.9%	34.1%	31.8%	29.9%
EPSON외	24.8%	21.2%	23.1%	14.6%

〈팩스〉 (단위:%)

구분	1998년	1999년	2000년	2001년
롯데캐논	15.1%	21.8%	22.9%	7.1%
신도리코	25.0%	26.0%	25.8%	17.5%
후지제록스	9.5%	12.0%	11.1%	2.5%
삼성전자 외	50.4%	40.2%	40.2%	72.9%

자료: 연도별 사업보고서(금융감독원, 2012a)

에서는 1작업공수를 20초를 배분하고 작업을 했는데 셀 생산으로 전환하면 20분으로 바뀐다고 하니, 말도 안 된다며 공구를 던진 직원도 있었다.

결국 경영진은 직원들을 설득하기가 힘들어서, 1개 셀을 구성하여 돌아가는 것을 보여주자고 생각했다. 회사는 셀 생산을 담당할 6명의 직원을 신규채용하고 어떻게 돌아가는지를 실험하였다. 그리고 직원들이 자주 다니게 되는 동선인 화장실 옆자리에서 실제 생산을 하도록 하였다. 구성원들은 오고가며 셀 생산 작업자들의 일하는 방식과 분위기를 자연스럽게 관찰하게 되었으며, 결국 많은 구성원들이 셀 생산방식에서 일하는 동료들의 즐거운 분위기와 높은 만족도, 그리고 우수한 생산성에 대해 조금씩 긍정적인 태도를 형성하게 되었다. 라인작업을 하는 직원들은 화장실도 제대로 못가고 다녀와도 작업이

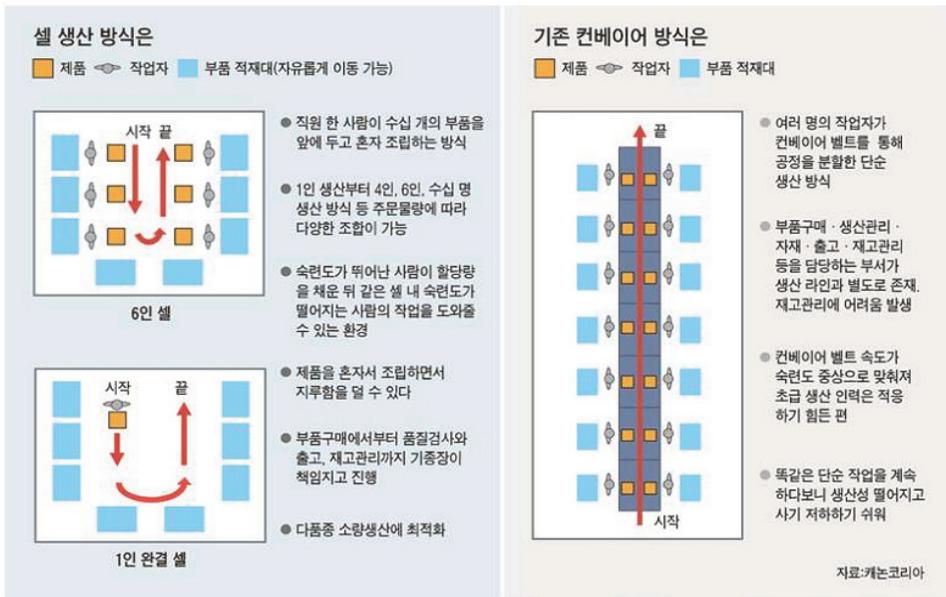
밀려있는 구조였으나, 셀 생산에서는 편안한 분위기에 작업량도 스스로 조절할 수 있었다. 컨베이어 벨트보다 지루하지 않으면서도 생산성도 확보할 수 있었기 때문이다.

이렇게 새롭게 도입된 셀 생산을 통해 1999년 여름 디지털복사기를 전 세계에 수출하기 시작하였다. 6월부터 200대를 처녀수출한 이후, 급격하게 주문량이 증가하여 같은 해 월 1만대 주문량이 들어오는 등 급격하게 수요가 증가하였다. 하지만 새롭게 도입한 셀 생산방식을 통해 급격하게 증가하는 수요를 감당하기가 어려웠다. 이제 정말 결단의 시점이 온 것이다. 과연 컨베이어 벨트로 갈 것인가? 아니면 나머지 모든 컨베이어 벨트를 철거하고 전면적인 셀 생산을 도입할 것인가?



자료: 캐논코리아

〈그림 2〉 컨베이어 벨트 생산(왼쪽)과 셀 생산(오른쪽)의 작업방식



자료: 심재우(2009)에서 재인용.

〈그림 3〉 컨베이어 벨트 생산(왼쪽)과 셀 생산(오른쪽)의 작업방식비교

3.3 기증장제도 도입

셀 생산 방식을 통하여 컨베이어 시스템을 능가하는 생산성을 확보하긴 하였지만, 셀 생산으로의 변화 자체가 모든 문제를 해결해 준 것은 아니었다. 문

제는 셀 생산 방식을 관리할 수 있는 시스템의 부재였다. 셀 생산방식을 도입하였지만, 이를 운영하는 관리시스템은 여전히 컨베이어 시스템의 관행에서 벗어나지 못하고 있었다. 게다가 셀 생산방식은 컨베이어 방식에 비하여 작업자들의 생산속도가 일정

치 못하다는 점과 작업자들의 높은 숙련수준이 확보되지 않은 상태에서는 제품의 불량가능성도 높았다. 이 문제의 해결책은 어디에서도 찾을 수 없었다. 따라서 회사에서는 스스로 관리방식을 구축해보자는 계획을 했다. 그래서 2002년 태어난 것이 기종장(CCO, Cell Company Organization)제도이다. 이 제도는 생산관리, 자재, 검사, 기술, 제조 등 생산활동에 필요한 모든 기능을 셀에 집약한 일종의 자율 경영팀의 성격을 갖는다. CCO제도 시행이후 셀 생산방식은 빛을 발휘하기 시작했다. 2003-2004년 당시에는 한국 내에서의 제조는 이제 끝났다는 말이 자연스러울 만큼 동남아 또는 중국으로 생산기지를 이전하던 분위기가 강할 때였다. 그러나 이 시기에 일본캐논은 캐논코리아(당시 롯데캐논)의 CCO제도의 효과에 눈독을 들이기 시작하였다. 그럼 이 기종장 제도는 어떻게 만들어지고 도입된 것일까?

회사가 망해가는 공장을 살리기 위해 셀 생산 방식에 이어 CCO를 도입하게 된 것은 보험왕 및 포장마차 사례에서 아이디어를 얻었기 때문이다. 보험 및 자동차 등 영업조직에서 보면 판매왕에게 큰 보상을 지급하고 이것이 큰 동기부여가 될 것 같았다. 하지만 컨베이어 벨트의 생산속도에 인간이 적응해야 하는 시스템 하에서는 동기부여를 시킬 수 있는 요소가 거의 없었다. 따라서 상을 통해 동기부여 시키기 보다는 벌을 통해 조직을 통제하고자하는 관리자들의 유혹이 더욱 강해지는 것이다. CCO제도 하에서는 경쟁업체가 경쟁상대가 아니고 CCO가 자율성을 확보하고 다른 CCO와 건전한 경쟁을 통해 공정한 성과평가에 따른 보상이 주어진다. 또한, 포장마차 주인은 자재구매, 생산, 검사, 물류, 마케팅 등 모든 기능을 홀로 담당한다. 자신의 결정에 의해 모든 것을 결정하고 직접 실행한다. 그리고 그에 따른 보람과 보상도 자신의 것이다. 그렇기 때문에 흥이 나서 일할 수 있는 것이다. 현장 작업자에게도 조직 내에서 명예와 권력을 보유할 수 있는 기회를 부여

하는 것이 이 제도의 핵심을 이룬다. 기존에 관리자들이 보유하고 있던 권한들 중 상당부분이 기종장에게 이전되어, 관리자들의 불만도 있었다. 그러나 주로 대리급이 기종장을 담당하자 기존 관리자들은 더욱 전문적이고 전략적인 영역에 집중할 수 있는 장점도 있었다.

CCO제도에는 자율성을 보장하는 요소만 있는 것이 아니라, 자율적 경영성과에 대한 평가보상시스템이 함께 구축되어 있다. CCO간 경쟁을 통해 성과를 평가하고 이에 따라 집단성과급을 지급한다. 600점 만점으로 평가하는데 1점이라도 높은 점수를 받은 CCO가 우승을 하게 된다. 우승, 준우승, 향상팀 등에게는 월급의 약 5% 해당하는 성과급이 주어진다. 따라서 올라운드 플레이어인 멀티 슈퍼마이스터가 CCO내에서 존경을 받을 수밖에 없다.

CCO마다 담당하는 기종이 다르기 때문에, 어떤 CCO가 주력제품을 담당하는가에 따라 평가의 공정성 문제가 발생할 수 있다. 따라서 공정한 평가기준을 마련하는 것은 CCO제도 성공의 핵심적인 관건이었다. 그래서 2002년 2월1일부터 1년 동안 평가기준 마련을 위한 통계를 축적하였으며, 1년치 자료를 바탕으로 공정한 평가기준을 마련할 수 있었다. 결국 6가지 평가기준을 적용하여 2003년 2월부터 평가에 의한 수상을 시작하였다. 평가기준은 시장품질(100점), 사내품질(직행률 등) (100점), 자율발주(100점), 작업미스(100점), 개선제안(100점), 인원절감(100점)이다.

처음에 평가에 의한 보상을 발표했더니, 구성원들 중 일부는 돈 갖고 사람을 조롱한다고 하면서 불평을 하는 사람들이 많았다. 하지만, 평가점수를 모두 공개하고 시상하면서 6개월 정도 흐르니 600점 만점에 588점으로 1점이 부족하여 성과급을 받지 못한 CCO구성원들은 이번에는 한 번 해보자는 의욕이 번지기 시작했다. 구성원들 간에 평가기준에 대한 수용성이 증대되자 제도의 효과가 본격적으로 나

타나기 시작한 것이다.

CCO의 특징 중 하나가 기종장의 권한으로 인력을 반납하도록 되어 있다. 적은 인원으로 높은 생산성을 달성해야 높은 점수를 받을 수 있기 때문에, CCO는 최소한의 인원으로 목표를 달성하기 위해 노력한다. 기종장은 매일 스케줄에 따라 인력구성을 결정하고, 반납된 인력은 지원부서에서 적합한 셀에 배분하는 방식으로 운영한다. CCO구성권들과의 팀웍이 잘 맞지 않는 구성원도 반납되어 다른 셀이나 1인셀에서 자신에게 적합한 업무를 수행하게 된다. 기종장은 구성원들간의 관계와 숙련도 책임을 지지만 반납하면 책임이 없다.

셀생산방식이 성공하기 위해서는 기존의 기득권을 많이 가진 조직들을 죽여야 한다. 특히, 기득권을 많이 가진 자재관련 조직, 생산조직, 물류조직, 검사조직 등 이권조직은 모두 해체해야 한다. 하지만 기존 관리자들도 컨베이어시스템을 기준으로 교육받고 경력을 쌓아왔기 때문에 그러한 용기를 쉽게 내지 못한다. 기종장은 기종이 태어나서 죽을 때까지 모든 책임을 지며, 작업자 통제권한 등 권한을 가지며, 지원부서와의 협력을 통해 CCO를 이끌어 나간다.

3.4 마이스터/마이다스 제도

생산직의 경우에도 입사 후 자신의 경력을 향상시킬 수 있는 경로가 마련되어 있다. 생산직원이 단일 기종 마이스터가 되는데는 2년가량 소요되며, 3년 동안 최선을 다해 노력하면 슈퍼마이스터가 될 수 있다. 또한, 5년 정도 지나면 멀티 슈퍼마이스터가 될 수 있는 기회가 열려 있기 때문에 직원들이 회사와 직무에 몰입하는 계기가 되고 있다. 마이스터는 조립과정에서의 공수율과 기능, 이론시험을 거쳐 회사가 공식적으로 인증한다. 자격획득에 소요되는 기간은 개인차이가 있는데, 예를 들어 장애사원 60명 중 3명은 3년 만에 슈퍼마이스터가 되기도 하였다. 과거에 이런 기회가 없었을 때는 회사와 직무에 적합성이 맞지 않는 생산직은 때가 되면 승진하고 임금이 인상되는 사무관리직을 보며 상대적 박탈감을 강하게 느꼈다. 이들이 노동조합을 구성하고 노사분규를 하는 것은 어떻게 보면 자신들의 불만을 해소하는 정기적 잔치가 되는 것이고, 이를 자연스러운 현상이라고 생각하였다. 그러나 마이스터/마이다스 제도를 도입하게 되면서 생산직원이 2급 마이스터, 1급 마이스터, 슈퍼 마이스터, 멀티 슈퍼 마이스터



자료: 캐논코리아

〈그림 4〉 베스트 CCO휘장과 마이스터/마이다스의 밤

로 등급이 올라갈수록 큰 명예로 생각하고 자부심을 가질 수 있게 되었다. 별도의 자격수당은 없지만, CCO에 여러 명의 마이스터가 있으면 CCO간의 자체 경쟁에서 우승할 수 있는 확률이 높아지기 때문에 자격획득에 대한 동기부여는 매우 높은 수준이다. 이 자격획득을 위해 생산직 종업원들이 휴일에 도서관에 가서 공부를 할 정도이다.

“2012년에는 마이스터 선발대회에서 조립왕 선발대회를 5년 연속 우승한 고졸 생산직원이 기사로 승진을 하였습니다. 어린 연령의 여직원이었는데 실력으로 대졸 공채 입사자와 동등한 급수로 승진을 한 것입니다. 공정한 기회와 실력만 있으면 누구든지 승진을 할 수 있다는 것을 직접 목격하면서 회사의 신뢰도가 더욱 상승하게 되었습니다.” [생산본부장 인터뷰 내용]

생산부문의 다기능 숙련공을 양성하기 위해 마이스터 제도가 있다면, 지원부문에는 마이더스 제도가 있다. 마이스터와 같이, 2급, 1급, 슈퍼 마이더스로 등급이 구분되는데, 슈퍼 마이스터가 되면 독자적으로 자재구매, 생산, 물류, 검사 부문의 업무를 책임지고 처리할 수 있는 능력을 갖추고 있다는 의미이다.

3.5 일일혁신프로그램 1500제도

한(1)사람이 50가지 이상의 낭비를 제거해서(50) 공장의 낭비를 0으로 만들고자(0) 하는 취지에서 1500제도가 실시되었다. 집에서 청소를 지속적으로 하지 않으면 먼지가 쌓이는 것처럼 매일매일 낭비요소가 공장에서도 발생하기 때문에, 이 낭비요소를

제거하는 것이 이 프로그램의 목적이다. 또한, 이 프로그램에는 어제의 정답이 오늘의 답이 될 수 없다는 혁신정신도 자리 잡고 있다. 모든 분야에서 베테랑이 되면 자신의 방식이 최고라는 아집이 생겨 기존방식만을 고수할 수 있기 때문에, 지속적으로 기존방식에 대한 의문을 제기할 수 있어야 한다는 것이다.

매일 아침 각 부분에서 차출되어 구성되는 혁신팀은 오전에 교육을 받게 되는데, 매일 자체적으로 교육이 이루어지기 때문에 상시적으로 혁신을 체화시키는 효과가 있다. 그리고 하루 종일 공장을 순회하면서 평소에 생각했던 개선점이나 새롭게 발견한 것이 있으면 이를 실행해보고, 특별한 개선안이 없을 경우에는 환경미화라든가 하면서 낭비적인 요소를 줄이는 역할을 하게 된다. 모든 직원이 참가하는 일종의 당번제도 형태로 운영되고 있다(〈표 3〉 참조).

“일일혁신팀으로 인해 연간 3억원의 낭비를 줄이는 효과를 달성하고 있습니다. 평소에 작업을 하면서 생각해두었던 개선사항을 직접 제안하고 실행해 볼 수 있는 기회가 일일혁신프로그램의 장점입니다. 가령, 부품을 이동시켜올 때 작업동선과 맞도록 배치하여 시간을 단축한다든지, 작업 선반의 높이를 조절하여 몸의 피로도를 줄이는 제안, 작업 치공구를 보다 편한 도구로 교체하는 등 사소하지만 실제 현장에서는 직접 외달는 개선안들이 준비하게 나옵니다. 하다못해 작업하면서 발생하는 쓰레기를 줄이거나 치워서 작업자에게 도움을 주는 역할도 수행합니다. 이런 작은 활동들이 모여서 큰 낭비가 줄어든다는 것을 몸소 체험하게 되는 것입니다.”

[담당자 인터뷰 내용]

〈표 3〉 일일혁신프로그램의 실행과정

<p>① 매일 각 팀에서 4명 차출하여 혁신팀 구성 → ② 오전8:30~9:30 혁신교육 → ③ 개선대상에 투입되어 현장 파악 후 개선안 도출 → ④ 점심식사 후 오후에는 개선활동 실시 → ⑤ 당일 활동 후 개선활동 성과발표</p>

자료: 케논코리아

3.6 현장 참여형 인사관리 구조

생산방식의 전환과 그 시기가 일치하지는 않았지만, 인사관리에도 변화가 생기기 시작하였다. 채용에서는 생산과 무관한 임원들이 면접을 보던 방식에서 탈피하여 실제 생산현장을 관리하는 담당자가 면접에 참가하여 '일'을 잘할 사람을 뽑게 되었다. 기존에는 '참한 며느리감'이 면접에서 합격하는 경우가 많았지만, '일'은 잘 하지 못하고 퇴사하는 경우가 많았다고 한다. 그러나 현장관리자가 면접에 참가한 이후로는 생산현장에서 요구되는 직무를 처리할 수 있는 능력을 가진 지원자를 선택할 수 있게 되면서 입사 후 적응을 못하고 퇴사하는 사람이 없어졌다는 것이다.

승진과 교육프로그램에서도 현장을 중요시 하는 풍토가 확산되면서 일반적으로 배제되던 기존의 관행이 변화하였고, 기종장 중심의 셀조직이 운영되면서 평가와 작업장 배치, 여유인력에 대한 배정 등이 현장중심으로 이루어졌다. 인사관리시스템을 이러한 활동 원활하게 이루어 질 수 있도록 지원하는 역할을 중심으로 전문화되었다.

3.7 노사협의회의 운영

컨베이어벨트 생산방식 때 심각한 경영난과 함께 극심한 노사갈등을 겪었던 캐논코리아는 위기를 극복하면서 노사협의회를 운영하게 되었다. 노동조합이 사라진 이후에 경영진이 지속적으로 현장을 우선적으로 고려하고 권한을 대폭 위임한다는 신뢰가 확산되면서 노동조합의 설립에 대한 필요성이나 여론이 형성되지 않은 결과였다. 경영진은 정기적인 노사협의회를 통해서 인사제도, 임금, 기타 근로조건 등 근로자 대표기구와의 협의를 꾸준히 해 나갔다. 비록 생산방식의 변경과 관련된 결정적인 의사결정에는 노사협의회에서 합의가 아닌 경영진의 의지가

반영되어 추진되었지만, 노사협의회에서 주요 안건으로 상정하여 꾸준히 설득하고 필요성을 강조하였다.

IV. 현장중심의 고성과 작업시스템 형성기 (2006~2012)

4.1 경영환경

IT기술이 발전하여 인터넷이 일반화됨에 따라 복사기와 프린터의 영역이 MFP(Multi Function Product/ Printer/ Peripheral) 또는 MFD(Multifunction Device)영역으로 통합 확대됨에 따라 삼성전자, HP 등 글로벌 기업과의 무한경쟁을 피할 수 없는 시대가 되었다(금융감독원, 2012b). 아날로그에서 디지털로의 변화는 복합사무기기 영역에서 소프트웨어적인 기능이 주요한 제품 경쟁력이 되는데 큰 영향을 미쳤으며, 관련 기업들은 통합문서관리 솔루션업체로의 변화를 위해 노력하고 있다.

복사기 시장에서는 신도리코, 한국후지제록스와 캐논코리아가 일종의 과점구조를 구축하고 있어 점유율에는 큰 변화가 없지만, 프린터 및 복합기 시장에서의 경쟁은 매우 심화되고 있다.

셀 생산과 기종장제도가 정착되자 일본 캐논은 롯데캐논의 경영역량을 높게 평가하게 되었고, 2006년 캐논코리아로 사명을 변경하고 독자적인 제품개발권까지 확보하게 되었으며, 캐논과의 협력을 더욱 굳건히 하게 된 계기가 되었다.

2002년 CCO제도를 도입한 이후 10년이 지난 현재 인력은 2배가 증가하였지만 생산량은 19배 증가하였다. 절대적인 생산성도 전 세계 캐논생산기지 중 최고수준이다. 기종장 제도에 의해 셀 생산방식에 적합한 관리적 지원이 제공되자 구성원들의 숙련과 능력이 증가하여 생산성이 급격히 향상되었다.

“컨베이어 벨트 하에서는 아무리 개선노력을 기울여도 공수 20초를 19초로 줄이기가 어렵습니다. 인간의 능력을 30%도 발휘하지 못하고 기계의 노예로 전락시키는 시스템이죠. 하지만, CCO생산은 인간능력을 최대화시킬 수 있어요. 처음에 공수 20분 기준에서 현재 평균 11분 수준으로 생산성이 증가하였습니다.”

[생산담당 본부장 인터뷰]

4.2 현장인력 중심의 조직운영 및 분위기

앞서 언급한 바와 같이 현재는 노조의 필요성을 전혀 느끼지 않는다고 한다. 과거에 강경하게 투쟁하던 조합간부들도 현재 매우 만족하며 회사생활을 하고 있다. 종업원들의 애로사항은 매일매일 해결되는 것을 원칙으로 하고 있다. 공장장에게 직접 이야기 하면 모든 문제를 해결하기 위해 노력하며, 다른 지원인력들로 현장인력의 요구사항은 존중을 넘어서 두려워 할 정도다. 문제가 해결되지 않으면 공장장이 큰 화를 내기 때문이다. 캐논코리아의 대부분의 권력은 현장인력들에게 있다고 해도 과언이 아니다. 관리자와 기계는 현장인력을 도와주기 위해 존재한다는 것이 이 회사의 기본적인 가치이다. 생산지원 부서도 이를 위하여 생산현장 바로 옆으로 이동하고 사무직군도 생산직과 동일한 유니폼을 입도록 하였다. 또한, 작업과정에서도 현장인력을 위한 배려들이 제공된다. 예를 들어, 작업 중 각국 수출규격과 관련한 표기상태의 확인 등은 캐논코리아가 직접개발한 자동인식시스템이 해결해준다. 이를 일일이 작업자가 직접 확인하고 차별적 작업을 하기에는 높은 스트레스를 감당해야하고 생산성에도 문제가 되기 때문이다.

“제가 개발부서에 있을 때는 현장에서 제품 설계가 잘못되었다고 문제를 제기하면 기분도 좋지 않고 자존심도 상했습니다. 하지만 제가 인사담당으로 옮기고 보니 그때의 생각이 매우 잘 못된 것임을 깨달았습니다. 현재는

개발부서를 포함하여 경영지원부서 모두 현장인력들에게 만족도 높은 작업이 이루어질 수 있도록 도와야 한다는 강력한 분위기가 형성되어 있습니다.”

(생산지원부서 담당자 인터뷰 내용)

CCO제도가 안정적으로 정착했다는 확신이 들자 캐논 코리아는 기종장에게 막대한 의사결정 권한을 부여하였다. 생산에 드는 비용을 결재를 거치지 않고 직접 기종장이 운용하도록 한 것이다. 실제로 발주가 잘되는 기종의 경우에는 50억 이상의 결재권을 기종장이 결정하기도 한다. 현장에 자율성을 부여하자 환경에 대한 유연성과 속도가 매우 향상되었다. 과거에는 현장의 요청으로 예산을 집행하기 위해서는 복잡한 결재과정을 거쳐야 했기 때문에 신속한 제품생산에 어려움이 많았다. 그러나 CCO가 예산 집행권을 보유하게 되면서 짧은 납기에 맞추려고 급하게 생산하면서 발생하던 불량률로 감소하였고, 무엇보다도 신속한 대응을 할 수 있는 셀 생산 방식에 날개가 달린 격으로 생산유연성의 극대화를 이룰 수 있었던 것이다. 이는 제품의 주문에서 출하까지 제품생산과 관련된 전체 프로세스를 기종장의 책임하에 모든 권한을 부여한 것이다. 이로 인해 부품사의 선정, 부품의 수량, 제품의 생산스케줄 등 기존의 관리부서 권한이 현장으로 이양됨에 따라 초기에는 관리부서장들의 불만이 많았으나, 점차 생산성과와 품질성고가 높아짐에 따라 이러한 불만은 줄어들게 되었다고 한다.

4.3 다이렉트 출하시스템

CCO가 안정화되고 직원들의 숙련도 향상됨에 따라 고객의 제품수요에 즉각적으로 반응할 수 있는 생산시스템을 도입할 수 있다는 자신감이 생겨나기 시작하였다. 이러한 자신감 속에 도입한 것이 바로 다이렉트 출하시스템(DDD, Direct Delivery to

Demand)이다. 이 시스템은 생산 및 포장이 완료된 제품을 창고에 보관하였다가 주문수량에 맞게 적재하여 출하하는 전통적인 방식을 벗어나, 창고를 없애고 주문물만큼만 생산하여 포장-적재-출하가 다이렉트로 이루어지는 방식이다. 따라서 생산에 차질이 생기면 납기를 맞출 수 없는 매우 위험한 시스템이다. 주문물량의 증가를 소화하기 위하여 별도의 포장 및 창고공간을 줄일 수 밖에 없었기 때문에 이러한 시스템이 고안된 것도 사실이다. 하지만, 이렇게 위험한 시스템이 작동할 수 있었던 것은, 1인셀부터 큰 규모의 셀까지 유연하게 조직할 수 있는 셀생산 방식과 그 상황에 맞게 책임을 지고 모든 과정을 수행하는 CCO가 있었기에 가능한 것이다. 또한, 다수의 다기능공들이 생산수요에 유연하게 배치되어 작업할 수 있는 것도 성공의 원인이다.

실제 이 다이렉트 출하시스템을 도입한 후, 수급 달성률 100%를 만족시키지 못한 적이 없다. 과거에는 급증하는 주문량을 맞추기 위해서는 야간근무를 통한 연장근무만이 해결책이 되었는데, 그 당시에는 근로자들의 피로와 집중도 저하로 불량률이 증가하는 문제점이 발생하곤 하였다. 하지만, 다이렉트 출하시스템이 CCO의 잠재력을 최대화할 수 있도록 해주어, 현재에는 많은 연장근무 없이도 수급을 달성하고 있는 것이다.

“현재 우리 회사의 재고량은 1주일분입니다. 재고량을 1주일치만 가지고 운영을 한다는 것은 매우 획기적인 변화입니다. 주문에 대해 즉각적인 대처가 되지 않으면 이처럼 소규모의 재고를 유지한다는 것은 불가능합니다. 이러한 시스템이 정착되면서 CCO제도가 완성되었다고 볼 수 있지요.”[생산본부장 인터뷰 중]

4.4 복리후생의 강화

캐논코리아는 노사화합과 일하고 싶은 기업을 만들기 위한 목적에서 지속적으로 복리후생 시스템의

강화를 추진하고 있다. 복리후생의 가장 중요한 요소는 업무환경의 지속적 개선이다. 식당, 화장실, 탈의실 등 직원들이 회사생활에서 빈번히 활용하는 공간은 최대한 쾌적한 환경을 조성하는 것이 결국은 생산성향상에도 기여할 수 있다는 굳은 심념을 유지하고 있다. 식당과 탈의실 등의 개선은 전적으로 현장 인력들의 요구사항을 반영하고 있다.

연1회 오케스트라 초빙 공연, 매월 생일자 대상으로 뷔페를 준비하여 파티를 열고, 매년 야유회 및 체육대회를 통해 화합의 자리를 만들고 있다. 또한, 생산혁신에 기여한 직원에 대한 일본 캐논 연수, 여직원 대상 분기별 테마교육(비즈공예, 토피어리 등)을 실시한다(허용구, 2010). 이 중 가장 호응도가 좋은 것은 일본 연수프로그램인데 3박 4일의 여행프로그램 전액을 회사에서 부담하고 개인별 용돈도 별도로 지급한다. 현재 14차 연수프로그램을 진행하여 요건을 충족한 대부분의 직원들이 참가하였다. 연수자 선발의 조건은 제조현장은 3년 이상재직하거나 마이스터 자격을 획득한 자이고, 간접사원들은 5년 이상 재직자 또는 마이다스 자격획득자이다. 숙련향상을 위한 장기적인 관점에서 별도의 기술연수도 별도로 시행되고 있다.

4.5 역할급 제도 도입과 스타상 시상식

과거에는 연공서열형 임금제도였지만, 2006년부터 역할급 제도를 시행하고 있다. 역할급 제도는 일종의 범위직무급으로 역할과 성과에 기초하여 공평한 처우를 실현하고 자율성이 강한 개인을 육성하기 위하여 도입하였다.

먼저 전 부문에 대한 직무분석과 직무평가를 통하여 역할등급을 분류하고 각 등급에 따라 기본급과 상여기본액을 정한다. 각 역할을 기준으로 인사평가를 통하여 연 2회 지급하는 개인업적 가액을 차등하여 지급한다. 인사평가는 현장중심으로 실시한다.

과거에는 관리자 중심의 인사고과가 이루어졌지만, 역할급 제도 도입 후 1차적 평가는 기종장으로부터 시작하여 팀장, 부장, 본부장의 평가를 거쳐 확정하는 방식으로 전환하였다. 평가항목은 행동평가 중심에서 역할달성도를 중심으로 전환되었다. 이러한 평가주체와 평가항목에서의 위와 같은 변화는 평가의 공정성과 수용도를 향상시키는 효과를 나타내고 있다(허용구, 2010).

또한, 2006년부터 우수사원들을 선발하여 대상, 주연상, 조연상, 신인상, 감독상을 시상하고, 인기상으로 각 부분의 달인을 포상하는 스타상 시상식 행사를 매년 실시하고 있다. 직원들의 호응도가 매우 높아 손꼽아 기다리는 연례행사로 자리 잡았다(허용구, 2010).

4.6 셀 자체적 학습방식의 정립

보통 생산현장에서는 1,000번 정도 반복해서 조립해보면 일정한 숙달수준을 확보할 수 있다고 한다. 1인 작업자가 하루 500대를 생산한다고 하면, 작업표준서를 보지 않고 이틀이면 완성되는 것이다. 특히, 셀은 그 자체가 숙련시스템이다. 셀의 구성원들은 서로 친분을 나누면서 옆의 동료인 작업자들과 서로 기술과 지식을 공유할 수 있기 때문이다. 마이스터 제도로 인해 숙련에 대한 동기부여가 잘 되어 있기 때문에, 별도의 교육훈련에 큰 투자를 하지 않아도 셀 자체에서 숙련향상이 이루어진다.

4.7 장애인 채용

2008년 당시 캐논코리아에서 일하는 장애인 1명으로 장애인 의무고용율 2%에 턱없이 모자라는 0.11%였다. 이로 인해 정부로부터 과태료처분을 받기도 하였고, 회사의 평판에도 좋지 않은 영향을 미칠까 우려하기도 하였다. 2009년 캐논코리아 대

표이사는 장애인고용촉진공단 이사장과의 협약식을 맺게 된다. 그리고 어떻게 하면 장애인을 고용할 수 있을지를 검토하기 시작했다. 캐논코리아에는 공동 지분을 보유한 일본의 캐논의 경영진이 들어와 있었고, 일본과 한국의 인력이 오가며 일을 하고 있었다. 대부분은 일어와 한국어를 통역하면서 업무를 보았으며 의사소통에 무리 없이 일이 진행되었다. 경영진은 여기에서 장애인 고용에 대한 착상을 떠올렸다. 즉, 의사소통이 된다면 일은 어떻게든 진행이 될 것이라는 확신이 섰던 것이다. 그리고 채용담당자에게 세 가지 원칙을 주문하였다. 그 원칙은 첫째, 의무고용을 위해서가 아닌 장애인고용을 확대할 것. 둘째, 청각장애인으로 그 대상을 한정할 것. 셋째, 한 개의 CCO를 장애인들로 구성할 것 등이었다.

청각장애인을 제외한 다른 유형의 장애인들은 공장의 구조나 여건상 채용하기가 어려웠지만, 청각장애인은 수화를 통해 의사소통이 가능하기 때문에 생산현장에 적응할 수 있을 것이라고 판단하였던 것이다. 이에 따라 처음에는 1개 셀의 정원인 12명에 30%를 추가한 16명의 장애인을 채용하였다. 이에 대한 반대도 심했지만, 장애인 셀이 우수한 성과를 보여주자 그에 대한 인식도 확연히 좋아지기 시작했다. 10월에 채용되어 배치된 장애인 셀에서는 이듬해 1~2월 경 부터는 1개 셀의 정원인 12명으로도 충분히 생산성 100%를 달성할 수 있게 되었고, 4명의 여유인력이 발생하자 1개 셀을 증설하기로 결정하고 8명의 장애인을 추가로 채용하였다.

2010년부터는 전국에 소문이 나서 청각장애인 중에서도 매우 뛰어난 인재들만 회사에 입사할 수 있을 만큼 경쟁률이 높아졌다. 현재는 9기까지 장애인이 채용되었으며, 생산현장 정규직의 30%인 60여 명이 근무를 하고 있다. 그리고 이미 장애인 1호 슈퍼마이스터가 탄생하는 등 캐논코리아에서는 보물이 된 것이다.

V. 새로운 도전

지금까지 살펴본 바와 같이 캐논코리아의 고성과 작업시스템은 실적부진에 따른 위기를 극복하기 위하여 생산방식을 변경하고 직원들의 신뢰를 획득하면서 진화하였다. 캐논코리아가 지속적으로 성장하고 있는 핵심동력은 경영진의 현장중심의 경영과 경영진에 대한 종업원의 신뢰라고 할 수 있다. 여기에 더해 캐논코리아 특유의 셀 생산방식과 이를 진화시켜 만든 CCO 중심의 최적화된 생산력은 경쟁력을 더욱 강화시키는 계기가 되었다. 생산현장의 기술력을 높이기 위한 역할급의 도입, 일일혁신제도의 시행, 현장 중심의 인적자원 관리와 자발적인 학습지원 등은 고성과 작업시스템을 강화시키는 중요한 제도적 장치라고 할 수 있다. 그러나 이러한 선순환이 영원하리라는 법은 없기 때문에 항상 미래의 새로운 도전에 대한 준비가 필요하다.

캐논코리아는 신 공장 이전이 이루어지는 2013년 이후 조직규모나 경영전략 등 다양한 대내외적 환경의 변화가 예상된다. 현재 시점에서 캐논코리아에 대한 SWOT 분석을 간단히 해 본다면, 직원들의 신뢰가 확산되어 있고, 셀 생산방식이 구축되어 안정화되어 있다는 점은 캐논코리아가 가진 현재의 강점(Strength)이라고 할 수 있다. 그리고 일본 본사의 강한 신뢰는 일의 기회를 많이 제공받을 수 있는 외부적 기회(Opportunity)이다. 그러나 현장중심의 관리방식이 체계화가 덜 되어 있다는 점, 외부 경쟁력이 심화됨과 동시에 안전과 환경규제가 강화되고 스마트폰, 노트북 등 인쇄물을 대체할 수 있는 IT 기기가 발달되고 있는 점은 각각 약점(Weakness)과 위협(Threat)으로 작용하고 있다. 따라서 현재 구축된 작업시스템이 캐논코리아가 경쟁우위를 획득하는데 큰 역할을 하였다는 점은 모두 인정하지만, 앞으로의 환경변화에도 과연 지속적인 경쟁우위를

보유할 수 있는지에 대한 고민을 시작해야할 시점인 것이다. 몇 가지 변화될 내용에 대해 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 인력규모의 증가이다. 신 공장은 구 공장보다 5배 정도 확장될 것이기 때문에, 아무리 자동화 설비를 확대 적용한다고 하더라도 현재보다는 훨씬 대규모의 인력이 근무하게 될 것이 분명하다. 문제는 기존 캐논코리아의 현장중심경영의 핵심이 생산담당 본부장과 근로자들 간의 직접적인 인간관계에 의존하는 측면이 강했다는 점이다. 1,000명 수준의 근로자들은 하루에 3~4명씩만 점심을 함께하면 1년이면 모든 근로자들과 직접 대화를 나눌 수 있는 규모이지만, 그 이상 인력규모가 커지면 대면접촉을 통한 신뢰의 형성은 매우 어렵게 된다. 현재는 개별적인 고충 접수 등 신뢰를 바탕으로 한 자율적인 건의의 형태로 경영참여가 이루어지고 있지만, 이를 체계화시켜야 할 과제도 안고 있다. 현재 운영 중인 1500제도를 발전적으로 활용하는 방안도 고려해볼만 하다.

최근에 이러한 문제를 인식한 회사는 생산직원의 70%이상이 여성이라는 점에 착안하여 최근에 '여성직원회'를 새롭게 설치하였다. 1년 마다 회장단을 선출하고, 이 대표들이 회사와 밀접한 관계를 유지하고 있다. 대표들은 근로자들의 전반적인 만족도와 고충사항을 수렴하고, 불만사항들을 회사에게 알리고 해결책을 모색하는 역할을 한다. 방식은 변화되었지만, 직원들의 마음을 얻기 위한 노력은 계속되어야 한다는 것이 회사의 입장이다.

“여성직원회는 생산직 위주로 구성되어 있지만, 여기에는 연구소, 관리직 등의 대표임원들이 포함되어 있습니다. 여성직원회의 임원이 되고, 회장이 되는 것이 치열합니다. 여성직원회 회장은 회사 사장과 월 1회 회의 겸 식사를 하면서 애로사항을 전달하고, 경영상황에 대해서도 의논합니다. 현재 노동조합이 없는 상황이지만, 어떻게 본다면 여성직원회가 노동조합과 유사한 역할을 하고 있는 것이라고 볼 수 있습니다.”[생산본부장 인터뷰 내용]

둘째, 전략의 변화이다. SWOT 분석에서 살펴본 바와 같이 외부의 위협으로 여겨지고 있는 환경변화에 대응하기 위하여 의료기기, 자동화설비 및 사업 인쇄 분야로 영역을 확대하는 전략이 검토되고 있다. 셀생산방식의 우수성이 입증되면서 다른 영역의 제품들도 생산해보자는 의견이 회사외부와 내부에서 모두 제기되고 있다. 이러한 변화는 인적자원관리 시스템의 측면에서 여러 가지 이슈를 제공한다. 즉, 사업영역의 다양화는 인력군의 다양화를 가져오고, 이것은 현재 단수의 인사시스템에서 복수의 인사시스템을 도입해야할 필요성을 의미하기도 한다. 복수의 인사시스템이 도입되면, 각 인사시스템의 적용을 받는 인력 간에 사회적 비교과정을 통한 상대적 박탈감이 고조되는 등 다양한 부작용도 나타날 수 있다. 특히, 복수노조시대를 맞이하여 새롭게 노조가 설립될 가능성도 간과할 수 없다.

마지막으로 리더의 교체로 인한 지속적인 시스템의 유지 가능성 여부를 들 수 있다. 최근 생산을 총괄하던 본부장이 다른 계열사의 대표이사로 승진하여 이전함에 따라 강력하게 CCO를 추진하고 관리하던 리더가 바뀌게 된 것이다. 캐논코리아의 경우에는 이미 셀 생산방식과 자율경영체제가 견고히 자리를 잡았으나, 이러한 체제를 지속적으로 운영하고 현장을 매일같이 살펴보던 강한 리더십이 연속적으로 이어질 수 있도록 하기 위해서는 경영진이 특히 많은 관심과 노력을 기울여야 할 것으로 판단된다.

앞서 살펴본 새로운 도전과제를 달성하기 위해서는 현행 체계에 대한 꾸준한 분석과 대안의 모색, 신성장동력에 대한 부단한 탐색과 시도, 현장중심의 리더십을 이어나가기 위한 노력들이 전제되어야 하며, 이러한 전략들이 내적, 외적 적합성을 가지면서 선순환될 때 캐논코리아는 한 단계 더 도약할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 금융감독원 (2012a), 전자공시시스템(DART), <http://dart.fss.or.kr/>.
- 금융감독원 (2012b), 신도리코 2011 사업보고서. <http://dart.fss.or.kr/>.
- 김요셉·류임선 (2004), “중국 안가도 된다. 롯데케논 ‘휴머니티’ 혁신,” 대덕넷. 7월 11일자.
- 김종걸·김재구 (2005), **공동체 기업의 성공조건 : 이론과 사례**, 서울, 한국노동연구원.
- 동아일보편집부 (2004), 현대시사 용어사전, 서울, 동아일보사.
- 매일경제 (1991), “롯데케논 조직개편,” 12월 23일자.
- 심재우 (2009), “구분무 회장, 이재용 전무도 배우고 갔죠,” 중앙일보, 10월 6일자.
- 안병선 (2012), “캐논코리아비즈니스솔루션(주), 시화 멀티테크노밸리에 첫삽,” 인천일보, 6월 5일자.
- 인쇄계 (2011), “캐논코리아비즈니스솔루션, 2012년 경영슬로건 ‘It’s Canon, 7000!’ 공표,” <http://printway.tistory.com/1553> 2012년 3월 21일 접속
- 주간조선 (2011), “이재용이 캐논코리아 안산공장을 세 번이나 찾은 까닭은,” 11월 21일자.
- 한겨레 (1991a), “롯데케논 노조위원장 구속,” 8월 18일자.
- 한겨레 (1991b), “끝난 파업 트집 노조간부 고발 ‘사원을 내 가족처럼’ 사훈 무색,” 8월 27일자.
- 한겨레 (1992a), “총액임금 공동투쟁 결의: 경기남부 1백 20개 노조,” 4월 17일자.
- 한겨레 (1992b), “불법파업으로 입은 회사손실: 노조에 배상청구 못해,” 4월 29일자.
- 한겨레 (1992c), “노조 핵심간부 4명 해고: 총액임금업체 롯데 캐논,” 5월 28일자.
- 한국경제 (1997), “롯데케논: 능력개발로 경쟁력을 높인다.” 6월 16일자.
- 한국경제 (2003), “국내 기업들, 도요타를 배운다,” 10월 28일자.
- 한정연 (2009), “위기 때마다 셀 생산·기종장 도입 정면승

- 부," **이코노미스트**, 1008호, 중앙일보.
- 허용구 (2010), "개논코리아 비즈니스 솔루션의 셀중심 생산시스템 도입에 따른 인사·임금제도의 변화," **임금연구**, 봄호.
- KISLINE (2012), <http://www.kisline.com/>
- <Teaching Note>
- 김동원, 김현기, 조남훈(2000), 신노사문화 노사참여 활성화 방안 연구. 노동부 학술연구용역보고서
- 김동원, 이규용, 권순식, 손동희, 진숙경, 김운호, 유병홍, 김동주, 김영두, 김승호, 김주희, 이원희. (2008). **한국 우량 기업의 노사 관계 DNA**, 서울, 박영사.
- 신수식, 김동원, 이규용. (2012). **현대 고용관계론**. 서울, 박영사.
- 유병홍·김동원 (2011), "작업장혁신 사례 비교 연구," **KBR**, 14(3): 163-191.
- 이종훈·김운호 (2009). **대안적 의견개진과 노사협력**. (한국노동연구원 부설) 고성과작업장혁신센터.
- 최장호 (2013), "기업의 사회적 책임과 고성과 작업 시스템의 연계: 몬드라곤 그룹의 사례," **KBR**, 17(1): 85-101.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, and A. L. Kalleberg, (2000), *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Arthur, J. B. (1992). "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills." *Industrial and Labor Relations Review*, 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover." *Academy of Management Journal*, 37, 670 - 87.
- Bailey, T. (1993). "Discretionary Effort and the Organization of Work: Employee Participation and Work Reform Since Hawthorne." Working paper, Columbia University, New York.
- Becker, B. E., Ulrich, D., Huselid, M. A., & Huselid, M. (2001). *The HR Scorecard*. Harvard Business Press.
- Boxall, P. and J. Purcell. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Brewster, C., G. Wood, et al. (2007). "Are Works Councils and Joint Consultative Committees a Threat to Trade Unions? A Comparative Analysis." *Economic and Industrial Democracy*, 28(1):49-77.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996), "Modes of Theoring in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurations. Performance Predictions." *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Fiorito, J. (2001). "Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation." *Journal of Labor Research*, 22(2), 335-354.
- Godard, J., & Delaney, J. T. (2000). "Reflections on the "High Performance" Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field." *Industrial and Labor Relations Review*, 482-502.
- Heery, Ed., Noon, M. (2009) *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford University Press, UK.
- Ichniowski, C., T.A. Kochan, D. Levine, C. Olson, G. Strauss. (1996). "What Works at Work: Overview and Assessment." *Industrial Relations*, 35 299-333.
- Kim, W. and R. Mauborgne (2003). "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy." *Harvard Business Review* 81(1):127-136.
- Lewin K. 1951. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row

- MacDuffie, J. P. (1995). "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry." *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Marchington, M. (2007). "Employee Voice Systems." *The Oxford Handbook of Human Resource Management* P. Boxall, J. Purcell and P. Wright. Oxford : New York, Oxford University Press:231-250.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., and Wright, P. M. (2003). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 4th edn. Boston: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*. Boston, MA.
- Pil, F. & MacDuffie, J. (1996). "The Adoption of High-Involvement Work Practices," *Industrial Relations*, 35(3):423-455.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). "Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices." *Human Resource Planning*, 10(3), 125-141.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance." *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

〈부 록〉

〈부표 1〉 캐논코리아의 주요 연혁

일자	내용
1985.05.10	(주)롯데캐논 설립
1985.12.27	롯데산업(주)현물출자로 자본참여
1986.01.29	복사기 NP-150생산개시
1986.01.29	복사기 네덜란드, 독일 수출 개시
1986.04.30	토너(toner)생산개시
1986.05.31	토너(toner)및 드럼(drum) 생산공장 준공
1986.08.15	일본 CANON(주)와 기술도입 계약체결
1986.08.22	외국인 투자기업 등록
1986.09.15	드럼 생산개시
1987.02.27	대표이사 사장 박준익 아오게 쇼지 취임
1987.04.13	외국인 증액투자 인가
1987.04.14	NP-2000계 생산개시
1988.11.28	롯데산업(주) 국내사무기 사업부문 영업 양수 계약 체결
1989.01.01	롯데산업(주)의 영업권을 양수
1989.01.02	대표이사 사장 광후섭 취임
1989.06.10	NP-1000계 생산개시
1990.07.01	본사이전(서울 역삼동 대치동)
1991.05.29	기업부설 연구소 인증
1991.08.30	BJ(Bubble jet)-Printer 판매 개시
1991.12.01	대표이사 사장 김정린 취임
1992.10.31	BJ DISKETTE COPY기
1992.11.27	HP-3020 생산개시
1993.05.01	사업내 직업 훈련원 개원
1993.05.14	본사이전
1994.11.30	제31회 무역의 날 국무총리 표창수상(수출유공자)
1995.05.09	TONER 공장 준공
1995.08.31	품질경영 100선 기업선정(공업진흥청)
1995.12.	사후봉사 우수기업 공업진흥청장상 수상
1996.07.	우수산업디자인 상품 통상산업부 장관상
1996.07.18	복사기 국내생산 30만대 돌파
1996.10.25	BJ프린터 포토 시리즈 출시
1997.09.26	품질경쟁력 우수 100대 기업 선정
1997.11.25	DIGITAL 복사기 GP-215생산개시
1997.12.23	Laser FAX-L7000(L300)생산개시
1999.02.19	복사기 국내생산 40만대 돌파
1999.06.29	디지털 복사기 GP-200S 수출개시
1999.10.30	안산공장 증축
1999.11.10	정보통신부장관기 뉴미디어대상(기업대상)수상
1999.11.19	대한민국 제조업 우수 공장 선정

〈부표 1〉 캐논코리아의 주요 연혁 (계속)

일자	내용
2000.07.03	복사기 생산 50만대 돌파
2000.10.17	에너지위너상(녹색사무기기부문)수상
2000.10.27	지식경영대상(제품, 서비스부분/디지털복사기)수상
2000.11.30	제37회 무역의 날 5,000만불 수출탑 수상
2001.03.03	대표이사 김대곤 사장 취임
2001.11.30	제38회 무역의 날 1억불 수출탑 수상
2001.12.08	조달청 “물자사랑 운동 민간 우수사례” 선정 국무총리상 수상
2002.03.	TMS35% Project Kick off
2002.04.18	산자부 인증 디지털 복합기
2002.07.05	기종장 업무를 도입하는 장치 및 방법(제2002-0038839호)
2002.07.23	대한민국 제조업 우수공장인증 취득 (한국능률협회)
2002.08.	2002년도 품질경쟁력 우수기업 선정(산업자원부와 한국표준협회)
2002.08.19	품질경쟁력 우수 50대 기업선정(산업자원부-표준협회)
2002.12.06	복사기 생산 70만대 돌파
2003.12.01	한국능률협회 선정 복사기 부문 품질경쟁력 1위 선정
2004.02.04	산업자원부 기술표준원 주관 AS(에프터 서비스)인증기업 선정
2004.02.18	복사기 생산 80만대 돌파
2004.07.	NLC Project(일본 CANON 기술연수 파견)
2004.10.19	기종장 업무를 도입하는 장치 및 방법(제10-0454693호)
2004.11.15	산업공학회.중앙일보 주최 “올해의 제조기업 대상” 수상
2004.12.20	서울경제 주최 “고객만족 최우수상” 선정
2005.06.27	CBSF 개최(Canon Business Solution Forum)
2006.03.02	상호 변경: 캐논코리아비즈니스솔루션(주)
2006.05.	일본채널의 한국 내 판매채널 통합
2006.09.01	본사 이전
2006.10.16	한국서비스품질 우수기업 인증서(산업자원부장관)
2007.02.16	품질보증업체 지정(한국전기전자사업연구원)
2007.08.	안산공장 생산라인 증축
2007.09.	복합기 생산 및 수출 100만 돌파
2008.02.	대표이사 변경: 김천주/나카오카마사키
2008.07.22	에너지위너상(녹색사무기기부문)수상(소비자시민모임)
2008.09.	복합기 수출 200만대 돌파
2008.10.01	한국서비스품질우수기업 인증(유효기간: 2011/09/30, 지식경제부)
2008.12.	무역의 날 2억불 수출탑(철탑산업훈장 수상)
2009.01.	기술연구소 증축
2009.07.23	에너지위너상(녹색사무기기부문)수상(소비자시민모임)
2009.07.23	대기전력 우수업체상 수상 - 레이저 복합기부문 우수업체(소비자시민모임 외)
2010.02.	복합기 생산 300백만대 돌파
2011.01.	복합기 수출 400 만대 돌파
2011.09.	‘트루컴퍼니(장애인고용신뢰기업)대상’ 및 ‘고용노동부장관표창’
2011.09.	‘2011년 제품안전의 날’ 행사에서 ‘지식경제부 장관 표창’

자료: 캐논코리아, KISLINE

An Evolution of High Performance Work System: Canon Korea Business Solution Case

Yoon-Ho Kim* · Jung Hoon Lee** · Dong-one Kim***

Abstract

The relationship between high performance work System (HPWS) or High Performance Human Resource Practices and organizational performance has been researched plentifully in the field of employment relations and strategic human resource management (SHRM). However, we had no opportunity to examine the changing and evolutionary process of human resource system that Korean firm experienced. Based on the evolutionary process of Canon Korea's HRM and production system, this case is planned as an educational material that is able to promote understanding and applying concepts of SHRM (Internal fit, external fit, compositions of HPWS, direct employee participation, and the adoptions process of HPWS). And, a general manager's point of view, we show situations that educatees, considering internal and/or external environments, can discuss how to formulate a human resource strategy. In this respect, this case has many practical implications. Canon Korea, established in 1985, passed through two critical junctures. The most important change was cell production system that adopted under the fate in the 1998 crisis. Another is the replacement of corporate identity, from 'Lotte Canon' to 'Canon Korea Business Solution.' Through these two junctures, Canon Korea has built appropriate HRM systems that fit each period. According to a theoretical base of HPWS, this case divides three periods of work system. Finally, we introduce the new environmental challenge for Canon Korea.

Key Words: High Performance Work System, Strategic Human Resource Management, Canon Korea Business Solution, Internal/External Fit, Organizational Change

* Research Professor, Korea University Labor Education and Research Institute

** Head of Research Institute, Korea University Labor Education and Research Institute.

*** Professor, Korea University Business School.

<Teaching Note>

캐논코리아 비즈니스 솔루션의 고성과 작업시스템 진화 사례

사례의 이론적 개요(Synopsis)

1. 고성과 작업시스템의 개요

고성과 작업시스템(High Performance Work System, 이하 HPWS)은 노사 간의 협력 및 신뢰를 바탕으로 근로자들에게 지식축적, 동기유발 및 열린경영의 원칙에 입각한 인사노무관리를 통하여 근로자의 자유재량 노력을 극대화함으로써 조직성과의 향상을 도모하는 작업시스템을 의미한다(김동원 외, 2008; 유병홍·김동원, 2011). 이 개념은 각각 노사관계와 전략적 인적자원관리 분야에서 상호 영향을 주면서 발전해온 개념이다. 먼저 노사관계 분야에서는 노사관계의 부정적 측면인 갈등관리에 주안점을 두었던 것에 비하여 노사파트너십의 긍정적 측면을 극대화하는 생산적 노사관계의 실현 수단으로 HPWS가 주목을 받아왔다. 그러한 측면에서 HPWS 노사 간 대립과 경쟁이 아니라 상호이익의 철학을 바탕으로, 근로자나 노동조합을 기업의 의사결정과정에 참여시킴으로써 상의하달식의 전통적 조직에서 간과해 왔던 근로자들의 창의성과 잠재력을 활용하고 의사결정에의 참여기회를 제공함으로써 동기를 유발하는 것을 주요목표로 한다고 보면서(김동원 외, 2000), 근로자들의 작업장 참여활동을 중심으로 한 열린경영에 초점을 둔다. 이러한 흐름은 노사관계 분야에서 HPWS가 전통적인 테일러리즘에 기반을 둔 명령과 통제방식의 작업장에서 근로자들

에게 권한을 이양하고 그들의 몰입과 헌신에 기초하는 혁신적 작업장으로서의 전환을 통칭하는 개념으로 활용되어온 것에서도 확인할 수 있다. 따라서 HPWS는 전통적 작업장에 대비되는 측면을 강조하여 “새로운 패러다임(New Paradigm)” (Godard and Delaney, 2000), “혁신적 작업장 관행(Innovative Workplace Practices)” (Ichnioski, Kochan, Levine, Olson and Strauss, 1996) 등으로 지칭되기도 하였다. 또한, HPWS가 보유하고 있는 다양한 형태의 근로자들의 의견개진 또는 목소리(voice) 반영 체계(예, 직접적으로는 열린경영원칙과 다양한 경영참가를 통한 근로자들의 영향력 증대 및 요구사항 반영, 간접적으로는 상대적으로 높은 임금수준과 성과배분을 통한 선제적 보상체계의 확립, 높은 고용안정 수준 제공)를 통해 전통적으로 노동조합을 통해 이루어졌던 근로자들의 불만해소기능을 대체할 수 있는지에 대한 논의도 이루어졌다(예, Fiorito, 2001). 즉, HPWS가 노동조합의 역할을 대체하여 무노조경영의 성공을 보장하는 동력이 될 수 있는지에 대한 이슈가 대두된 것이다.

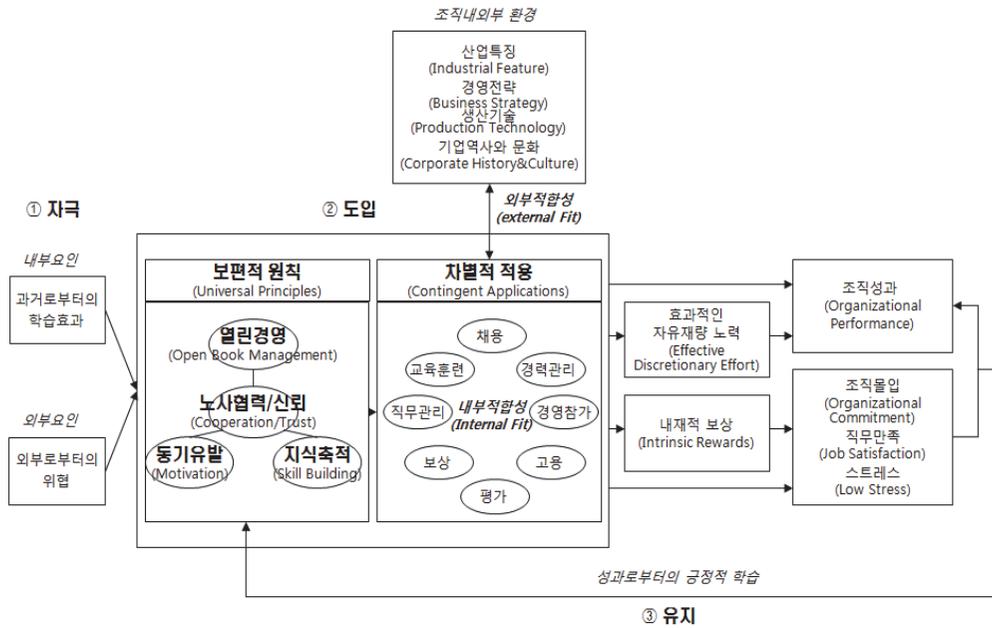
반면 전략적 인적자원관리의 관점에서는 최근의 일반적 환경특성에 보편적으로 높은 조직성과를 달성할 수 있는 이상적 인적자원관리 시스템으로 HPWS를 정의한다. 연구자들 마다 다양한 인적자원관리 관행들을 HPWS의 구성요소로 설정하고 있지만, Pfeffer (1998)의하면, 고용보장, 신중한 선발관리, 자율관리팀과 의사결정의 분권화, 조직성과에 연계된 비교적 높은 수준의 보상, 광범위한 교육훈련, 신

분차별과 기타 장애요인의 완화, 회사의 재무 및 성과정보에 대한 조직 전체내의 광범위한 공유라는 관행들이 대표적인 고성과 작업관행으로 알려져 왔다. 전략적 인적자원관리는 크게 보편적 관점, 상황적 관점 및 구성형태적 관점으로 구분하여 접근할 수 있는데(Delery & Doty, 1996), HPWS은 특정 상황에 구애받지 않고 적용할 수 있는 원칙을 가진다는 점에서 보편적 관점을 취하여, 개별 인사관행에 초점을 두기 보다는 채용, 교육훈련, 경력관리, 평가보상 직무관리 등 다양한 인사기능간의 내적 적합성 확보를 통한 시스템 구축이 성과향상의 핵심 논리를 구성한다는 점에서 구성형태적 관점에 기반을 둔다. 이러한 측면에서, 전략적 인적자원관리에서 HPWS은 작업장 참여활동 뿐만 아니라 근로자들의 지식축적과 동기유발을 위한 다양한 인사관행들 간의 상호작용에 중점을 두는 것이 특징이다. 이러한 측면에서, 전략적 인적자원관리 분야에서는 HPWS를 고몰입 인적자원관리, 또는 헌신형 인적자원관리 시스템(High Involvement or Commitment Human Resource Systems)이란 용어로 표현하기도 한다.

위에서 설명한 바와 같이, 노사관계와 전략적 인적자원관리 분야의 HPWS에 대한 주안점이 약간 다르기는 하지만, 근로자들을 인건비의 지출의 대상이 아니라 조직의 경쟁우위 창출을 위한 중요한 자산으로 바라보고, 그들의 인적자본에 대한 투자와 활용을 적극적으로 시도하고자 하는 노력이라는 기본정신은 두 분야에 동일하게 적용된다. 본 연구에서는 HPWS가 내용적 측면에서는 노사협력/신뢰, 열린경영, 동기유발 및 지식축적의 보편적 원칙을 구성요소로 하며, 이 보편적 원칙을 달성할 수 있는 다양한 인사관행들을 실제 설계하는데 있어 조직이 처한 대내외적 환경과 인사관행들 간의 적합성을 모두 고려하여 다양한 인사기능들을 차별적으로 적용하여 구축한 인적자원관리 시스템으로 정의한다(〈그림 1〉 참조).

2. 고성과 작업시스템의 내적 적합성

내적 적합성(Internal Fit)은 통일성 있는 인적자원전략을 형성하기 위하여 다양한 인적자원관리 정책과 관행들이 충분히 통합되어 시너지 효과를 나타내는 상태 및 과정을 의미한다(Heery and Noon, 2009). 내적 적합성의 중요성은 특히 인사기능의 묶음(Bundle) 또는 시스템을 강조하는 접근방식에서 중요하게 여겨지는데, 이 접근방식에 의하면 인사시스템을 구성하는 정책과 관행들 간의 총체적인 긍정적 시너지의 극대화가 전반적인 조직성과의 향상을 주도하는 핵심 작동원리이기 때문이다(Arthur, 1994; MacDuffie, 1995). HPWS에서의 내적 적합성은 노사신뢰를 바탕으로 열린경영, 동기유발 및 지식축적의 보편적 원칙을 달성하는데 있어 채용, 교육훈련, 직무, 보상, 평가, 고용, 경영참가, 경력관리의 인사기능들이 얼마나 시너지 효과를 발휘하고 있는지에 따라 결정된다(〈그림〉 참조). HPWS의 구성요소에 대한 논의는 다양하지만 기본적으로 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 근로자들의 역량 강화를 위한 지식과 기술개발의 기회를 제공하여 직무능력을 향상시킬 뿐 아니라 직무 외의 문제해결에 적극적으로 참여할 수 있도록 숙련시킨다(지식축적). 둘째, 근로자가 작업과정에서 자발적으로 몰입하고 헌신하도록 동기부여하는 금전적 또는 비금전적 보상을 제공한다(동기유발). 셋째, 근로자들이 자신의 직무에서부터 경영계획에 이르기까지 다양한 주제에 관해 의견을 개진할 수 있는 기회를 제공한다(Bailey, 1993; Appelbaum et al, 2000). 최근에는 이를 AMO(Ability, Motivation and Opportunity to Participate) 모형이라고 부르기도 한다(최장호, 2013). 이러한 3대 보편적 원칙이 실질적으로 작동하기 위해서는 기본적으로 노사신뢰가 기반이 되어야한다(노사협력/신뢰). 노사신뢰가 전제가 되지 않으면, 상호에 대한 투자와 정보의 교



자료: 김동원 외 (2008), p.45의 내용을 보완

〈그림 1〉 고성과 작업시스템 통합모형

환이 원만히 이루어지기 어렵기 때문이다. 또한, 3대 원칙의 작동은 다시 노사신뢰를 강화시키는 역할을 하게 된다. 이러한 의미에서, HPWS는 기존의 갈등적 노사관계를 생산적 노사관계로 전환시키는 새로운 패러다임으로 주목을 받아온 것이다. 이때, 유노조 조직의 경우에는 노동조합과 사용자간의 협력이 전제되어야 할 것이며, 무노조 조직의 경우에는 주로 개별근로자들과 경영진간의 개별적 신뢰가 형성되어야 할 것이다(김동원 외, 2008).

HPWS의 4대 보편적 원칙은 조직이 전략적으로 선택한 인사관행들의 묶음 또는 인적자원관리시스템에 의해서 달성될 수 있다. 즉, 원칙은 보편적으로 어느 조직에게나 적용될 수 있는 개념이지만, 실제 적용은 조직이 처한 다양한 상황들을 고려하여 차별적으로 적용될 수밖에 없는 것이다. 예를 들어, 동기유발이라는 보편적 원칙을 달성하기 위해서는 높은 임금과 같은 금전적 보상을 통해서도 가능하지만,

어느 정도의 금전적 보상이 전제된다면 다양한 형태의 복지와 개인성과에 대한 인정과 축하(Recognition and Celebration)와 같은 비금전적 보상에 중점을 둔 보상시스템도 동기유발이라는 원칙을 달성할 수 있다. 또한, 보상의 차등성도 달라질 수 있다. 어떤 조직은 상대적으로 개인성과에 따른 차등적 보상을 통해 동기유발을 자극할 수도 있지만, 평등한 문화를 중시하는 조직에서는 집단성과배분제와 같은 관행을 통해 평등한 보상시스템을 유지하면서도 동기유발을 시킬 수 있기 때문이다. 여기서 한 가지 유념해야 할 것은 반드시 평가보상시스템 만으로 동기유발의 보편적 원칙을 달성할 수 있는 것은 아니라는 점이다. 예를 들어, 광범위한 교육훈련 시스템의 수혜가능성은 근로자 자신의 인적자본과 고용가능성을 향상시키는 주요한 원천이 되기 때문에 근로자들의 동기유발에 직간접적으로 영향을 줄 수 있다.

그렇다면, 어떤 조직의 HPWS를 구성하고 있는

인적자원관리 관행들 간의 내적 적합성은 어떻게 점검하고 확인할 수 있을까? Becker, Ulrich and Heselid (2001)는 이에 대한 실무적인 해법을 제공하고 있다. 이들에 의하면, 조직구성원들의 집단적 토론을 통하여 현재 시행되고 있는 인적자원관리 제도들의 효과성과 상호적합성 또는 일관성의 수준을 평가해볼 수 있다고 하였다. 예를 들어, 인사시스템이 채용관리, 교육훈련관리, 평가관리, 보상관리로 구성되어 있다고 가정하고, 이들 인사관리기능들 간의 내적 적합성수준을 가상으로 평가해보면 <표 1>과 같이 나타낼 수 있다. 이때 점수를 부여하는 기준은 두 기능(또는 제도)들 간에 상호작용이 없는 경우에는 0점, 두 기능들 간에 서로 상승작용이 강하거나 매우 일관성이 높은 경우에는 +100점, 두 기능 간에 서로 대치되는 목적을 보유하여 서로 그 효과성을 매우 감소시키는 경우에는 -100점을 부여한다. 물론, 점수부여 방식은 0점~10점 등 다양하게 설정할 수 있다. <표 1>을 기준으로 몇 가지 사례를 들어보자. 강한 조직문화를 중시하는 어떤 조직에서 특성이 강한 조직문화의 유지발전을 위해 입사지원자의 개인-조직적합성을 주요 선발기준으로 적

용하고 있다고 가정해보자. 이때 평가관리 또한 해당 조직의 문화에 적합한 태도와 행동 및 역량을 평가하고 있다면 두 관리기능은 서로를 강화시키고 일관성이 높은 상태라고 평가할 수 있다. 반면, 보상관리 측면에서 이미 조직 내에서 정당성을 확보한 평가기록에 의존한 승진결정보다는 외부인사의 상위직급 채용이 장려되는 제도가 설정되어 있다면, 보상관리는 평가관리 및 채용관리와 부적합성을 가지게 되어 낮은 점수를 부여할 수 있을 것이다.

앞서 언급한 것처럼 HPWS의 내적 적합성은 궁극적으로 HPWS의 보편적 원칙을 달성하는데 실질적인 인적자원관리 관행들이 얼마나 일관되게 기여하고 있는지를 평가해보는 것이 필요하다. 다양한 방법을 통해 HPWS차원의 내적 적합성을 검토해볼 수 있겠지만, 앞에서 인사관행들 간의 내부적합성을 평가해본 도구를 응용할 수 있다. 예를 들어, 개인-조직 적합성을 고려하기 위한 현장인력 참여형 선발관리, 회사의 독특한 문화유지와 갈등예방을 위한 지식과 능력을 함양하는 교육훈련관리, 기업문화의 유지·발전을 위해 지식과 능력을 공정하게 평가하는 평가관리, 그리고 회사의 성과물을 모든 구성원

<표 1> 인사시스템과 인사기능의 내적 적합성 평가

인사기능	채용관리	교육훈련관리	평가 관리	보상 관리
채용관리	-	50	60	-40
교육훈련관리		-	-10	30
평가관리			-	-30
보상관리				-

<표 2> 인사기능과 보편적 원칙의 적합성 평가

인사기능\보편적원칙	노사협력/신뢰	열린경영	동기유발	지식축적
채용관리				
교육훈련관리				
평가관리				
보상관리				

이 공유하는 집단성과배분 관행 등은 노사협력 및 노사 신뢰라는 HPWS의 보편적 원칙을 달성하는데 중요한 역할을 할 수 있다.

3. 고성과 작업시스템의 외적 적합성

위에서 논의한 내적 적합성이 인적자원관리 관행들 간의 상호작용에 초점을 맞춘 것이라면, 외적 적합성은 인적자원관리 시스템이 작동하는데 고려되어야 할 인사기능이외의 경쟁전략, 조직구조, 조직문화 등과의 상호관계를 의미한다. 외적 적합성은 인사시스템이 궁극적으로 조직이 처한 내외부 환경과의 상호작용과정에 얼마나 바람직한 영향을 미치고 있는지를 평가하는 개념으로 이해할 수 있다. 인적자원관리의 외적 적합성은 기본적으로 상황적합이론(Contingency Theory)에 근거하고 있는데, 기존 연구들은 주로 경쟁전략의 유형과 인사관리 시스템 또는 관행간의 적합성을 중심으로 논리를 전개해 왔다. 즉, 특정한 경쟁전략에는 해당 전략의 실행에 필요한 인적자원의 태도, 능력 및 행동이 요구되고, 인적자원관리는 이러한 인적자원의 요소들이 적절히 형성될 수 있도록 하는데 역할을 해야 한다는 것이다(Schuler and Jackson, 1987). 상황적합이론에 따르면, 경쟁전략과 인사관리시스템 간의 외적 적합성이 높으면 성공적인 전략실행에 의해 조직성과의 향상에 긍정적인 역할을 미칠 것이다. 여기서 한 가지 유의해야 할 것은 개별인사관리 관행이 아니라 시스템 또는 묶음(Bundle)과 경쟁전략 간의 외적 적합성을 검토할 때는 자연스럽게 인사관리 시스템을 형성하는 관행들 간의 내적 적합성을 동시에 고려해야 한다는 점이다. 즉, 추구하는 경쟁전략에 적합하게 다양한 인사관행들이 내적적합성을 갖추어 전략실행에 요구되는 근로자들의 태도, 능력 및 행동을 이끌어 낼 때 높은 외적 적합성을 달성할 수 있다. 기존 문헌들은 높은 수준의 인적자본형성에 집

중하는 HPWS 등의 인사관리시스템은 경쟁업체에 비하여 차별적인 품질을 추구하는 차별화전략과 외적 적합성을 이룬다고 하였다(Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996).

본고에서는 대표적인 경쟁전략 분류인 원가우위전략과 차별화전략에 적합한 인사노무관리시스템으로 Arthur(1992)의 비용축소형(Cost Reduction)과 몰입극대화형(Commitment Maximizing) 시스템을 소개하고자 한다(〈표 3〉 참조). 그의 설명에 의하면, 다음과 같은 이유에서 비용축소형 인사시스템은 원가우위전략의 실행에 기여한다. 첫째, 단순하고 반복적인 업무를 중심으로 직무가 설계되기 때문에 근로자들의 높은 숙련수준이 요구되지 않고, 따라서 근로자들에 대한 유인을 위한 임금수준을 줄일 수 있다. 둘째, 생산근로자들에 대한 직접훈련비용을 줄일 수 있다. 셋째, 낮은 수준의 숙련요구수준과 낮은 훈련투자는 근로자들의 이직에 따라 발생하는 매몰비용을 감소시킬 수 있다. 생산근로자들의 대체가 매우 용이한 시스템이기 때문이다. 만약 원가우위전략을 실행하면서 근로자 참여수준과 고용안정수준도 높은 몰입극대화형 인사시스템을 활용하면, 원가절감을 위한 표준적 직무 행위로부터 벗어나는 근로자들의 혁신적이고 창의적인 행위를 촉진하여 생산과정내의 병목현상 등 생산성을 떨어뜨리는 것으로 작용할 수 있다. 한편, 차별화전략은 몰입극대화형 인사시스템과 외적 적합성이 높다. 차별화전략을 성공적으로 실행하기 위해서는 시장의 변화와 소비자들의 욕구에 적합한 다양한 제품을 생산하기 위하여 생산 및 조직자원을 빠르게 변화시킬 수 있는 역량을 보유하여야 한다. 이를 위해서는 근로자들이 이러한 변화에 적절히 대응할 수 있는 다양한 기술과 숙련수준을 보유하고 있어야 하며, 생산과정의 표준적 직무행위는 원가우위전략에 비하여 상대적으로 다양성을 가져야하기 때문에 근로자의 자발적인 노력에 의한 혁신행위의 필요성이 더욱 중시된다.

〈표 3〉 인사관리시스템의 두 가지 유형

인사노무관리 기능	시스템 유형	
	비용축소형	몰입극대화형
작업조직	좁게 정의된 직무	넓게 정의된 직무
종업원관계	경영의사결정에 대한 근로자들의 약한 영향력 공식적 근로자 고충처리체계 부재 낮은 수준의 의사소통/사회화 노력 낮은 수준의 고용안정	높은 수준의 근로자참여 및 관여 공식적인 갈등해결절차 근로자들에 대한 정기적인 경영정보의 공유 높은 수준의 고용안정
채용/감독	낮은 숙련수준 요구 강한 감독/통제	높은 비중의 숙련근로자 자율경영팀
훈련	낮은 훈련 노력	더욱 광범위하고 일반적인 숙련을 위한 훈련제공
보상	제한적 복리후생 상대적으로 낮은 임금 개별성과급 중심	더욱 광범위한 복리후생 상대적으로 높은 임금 월급제/종업원 지주제

자료: Arthur(1992:491)를 연구자가 일부보완

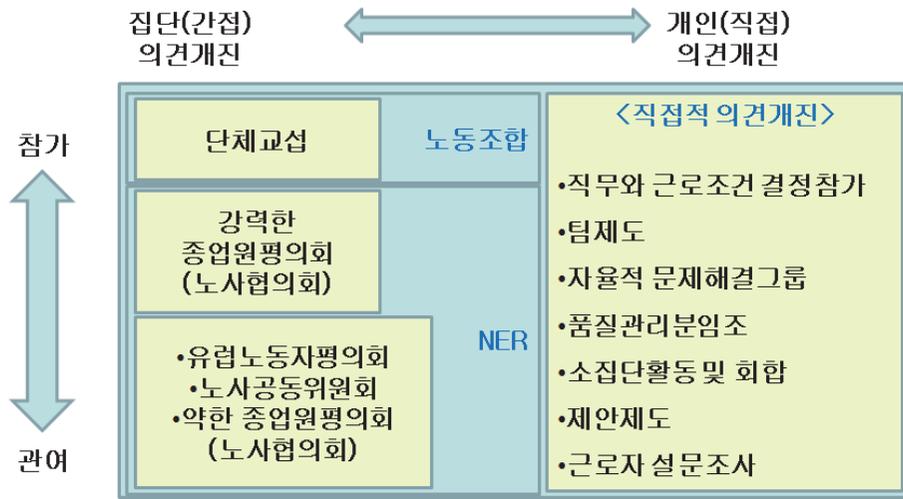
인사시스템은 이러한 숙련수준과 참여행위를 마련하기 위하여, 직무의 단순반복성을 줄이고 근로자들에 대한 높은 수준의 훈련 및 보상투자를 실시하게 된다. 하지만, 차별화전략을 실행하면서 비용축소형 인사시스템을 도입하게 되면, 기업특수적 숙련수준이 높은 근로자들을 유인·유지하지 어려울 뿐만 아니라 전략적방향성에 부합하는 태도, 능력, 행위를 형성하는데 실패할 가능성이 높을 것이다.

4. 고성과 작업시스템에서 경영참가의 의의와 유형

고성과 작업시스템의 개요에서 언급했던 것처럼, 노사관계 분야에서 HPWS가 전통적으로 노동조합을 통해 마련되었던 근로자 의견개진의 대안적 기제로 작용할 수 있는지에 이슈가 대두되었다. 여기서는 근로자 의견개진의 종류와 HPWS의 관계에 대하여 살펴보자. 근로자 의견개진(Employee Voice)이란 근로자로 하여금 직접 또는 간접적으로 기업의 의사결정에 기여할 수 있도록 하는 다양한 과정과 구조들을 통칭한다(Boxall & Purcell, 2003:162).

그런데, 이 근로자 의견개진은 다양한 유형을 통해 달성될 수 있다. 먼저 전반적인 유형분류는 노동조합, 무노조 근로자대의기구 및 직접적 의견개진으로 구분할 수 있다(Brewster et al., 2007)(〈그림 2〉 참조).

다음 그림을 보면 의견개진의 유형을 크게 두 가지 차원에서 분류하고 있다. 먼저 가로축은 집단적 의견개진과 개별적 의견개진의 구분이다. 집단적 의견개진은 근로자 집단을 매개체로 하여 근로자들의 목소리를 전달한다는 의미에서 간접적 의견개진으로 부르기도 한다. 따라서 노동조합, 근로자평의회(Works Councils), 노사협의회 등이 여기에 포함된다. 반면 개별적 의견개진은 별도의 집단을 통하지 않고 직접적으로 개인 근로자들이 참여한다는 점에서 직접적 의견개진이라고 할 수 있다. 여기에는 개별 근로자들이 직무내용과 근로조건을 결정하는 것에 참가하는 것을 비롯하여 팀 제도나 문제해결팀과 같은 경영참여 프로그램도 포함된다. 그 외에 정기적인 노사회합과 사보나 전자게시판을 통한 경영정보의 공유 등과 같은 의사소통 방식들도 광의의



〈그림 2〉 의견개진의 유형분류

직접적 의견개진에 포함시킬 수 있을 것이다. 이때, 집단적 방식(특히, 노동조합)은 개별적 방식에 비해서 노사 간의 갈등적 이슈(예, 임금인상, 징계, 해고, 작업방식의 변화 등)를 사후적으로 해결하는 경우에 근로자보호기능이 더욱 강할 수 있다. 집단적 방식은 근로자를 대표하는 기구를 통해 의견을 개진하기 때문에, 사용자로부터의 강압적 문제해결의 위험을 어느 정도 예방할 수 있기 때문이다.

〈그림 2〉의 세로축은 의견개진의 깊이를 의미하는 것으로, 근로자의 의사가 경영의사결정에 영향을 미치는 정도에 따라 관여(Involvement)에서 참가(Participation)까지의 연속선으로 표현된다. 참가하는 근로자 또는 근로자 집단에게 특정 영역에서 진정한 의미의 공동결정 권한을 부여하는 것을 의미하는 반면, 관여는 의사결정과 관련한 정보를 근로자들에게 공개하거나 의견을 청취하는 협의수준의 의견개진방식을 의미한다. 〈그림 2〉에서 보는바와 같이 일반적 의미에서 의견개진의 깊이에 따라 직간접 의견개진의 프로그램들을 구별하는 것도 가능하다. 예를 들어 간접적 의견개진의 경우 노동조합은 단체교섭을 통해 근로자들의 집단적 의견을 피력하고 이

것이 여의치 않을 때는 쟁의행위라는 무기를 통하여 자신들의 주장이 관철될 수 있도록 압력을 가할 수 있기 때문에, 법률이 정하는 범위 내에서는 공동결정의 형식을 취할 수 있다. 반면, 다양한 형태의 무노조 근로자 의견개진 기구(NER)들은 쟁의행위의 가능성이 없기 때문에 보통 협의의 과정을 통하여 의사결정과정에 관여하게 된다. 물론 NER의 경우에는 법률에 의하여 공동결정권 등 이 보장된 경우에는 참가수준의 의견개진이 이루어질 수 있을 것이다. 직접적 의견개진 방식 중에서도 자율경영팀과 같이 독자적 의사결정권한을 상당부분 보유하는 제도가 있는가 하면, 근로자설문조사의 경우에는 종업원들의 의견을 상부로 전달하는 역할을 하지만 실질적인 의사결정참여 가능성은 기대하기 어렵다(이종훈·김윤희, 2009:11-12). 이때, 노동조합이 없는 경우에는 노사협의회와 같은 무노조 근로자 의견개진 기구와 직접적 의견개진방식의 적용이 가능해진다. 또한, HPWS는 다양한 형태의 직접적 의견개진 방식, 즉 경영참가 관행을 통해 열린경영을 추구한다. 여기서는 Marchington(2007)의 유형분류에 따라 직접적 경영참여의 유형을 분류해보자.

그에 의하면, 직접적 경영참가는 크게 업무기반참여, 상향적 문제해결 및 고충제기의 세 가지 유형으로 분류할 수 있다. 첫째, 업무기반참여는 팀작업, 자율경영팀 등 작업과정 내에서 근로자들에게 자발적인 참여기회를 부여하는 형태를 의미한다. 감독자에 의한 세부적인 지시와 통제에 입각한 전통적인 관리방식을 벗어난다는 의미에서, 이 업무기반참여 방식 자체를 고성과 작업시스템 또는 혁신적 작업시스템으로 부르기도 한다. 이 참여방식은 근로자입장에서는 직무수행과정에서 더 많은 통제권과 자율성을 부여받음으로써 단순반복적인 업무에서 벗어나 더욱 흥미롭고 의미 있는 작업을 할 수 있다는 점이 장점이며, 경영자의 입장에서는 근로자들의 몰입 및 만족도 향상을 통하여 궁극적으로 품질과 서비스 향상을 이루어 내는 것이다. 이러한 장점에도 불구하고 업무기반 참여는 시스템상의 상충점이 존재하는데, 근로자들에게 자율성을 많이 부여하는 만큼 그들의 책임도 증가한다는 점이다. 자율경영팀의 경우 팀장의 역할을 하는 근로자는 기존에는 하지 않았던 관리감독업무의 증가를 경험할 가능성이 높다. 또

한, 참여기회가 근로자에게 흥미로운 업무가 되기 위해서는 그에 적합한 지식과 기술을 보유하고 있어야 할 뿐만 아니라 자신의 자발적 참여행위의 성과에 상응하는 보상도 주어져야 할 것이다.

5. 고성과 작업시스템의 과정적 접근

고성과 작업시스템의 시계열적 발전과정을 다루는 과정적 접근은 i) 내·외부요인으로부터의 자극, ii) 고성과 작업조직의 도입, iii) 성과로부터의 학습을 통한 유지발전의 3단계로 전개된다(〈그림 1〉 참조).

첫째, 자극기는 조직의 내외부 환경으로부터 고성과 작업시스템의 도입의 압력이 부여되는 과정이다. 조직은 과거 조직 내부적으로 겪은 경험을 통해 발견할 수 있는 행동과 결과간의 통찰에서 오류를 발견하고 이를 수정해가는 조직학습을 하게 된다. 즉, 오히려 나쁜 성과를 경험한 조직은 기존의 작업방식을 버리고 더욱더 혁신적인 작업방식의 도입을 추진할 가능성이 있다(Pil & MacDuffie, 1996). 특

〈표 4〉 직접적 경영참가 방식의 유형

의견개진 형태	대표적인 방식	근로자 목표	경영자 목표	시스템상의 상충점	HRM 연계
업무기반 참여	팀작업 자율경영팀 자발적 작업그룹	더욱 흥미로운 작업	품질과 서비스 향상	자율과 책임의 경합	직무설계와 조직구조
		직무수행에 대한 통제권과 자율성 확대	근로자들의 몰입과 만족향상	근로자의 자율통제와 관리감독업무의 증가	임금 및 보상 훈련
상향적 문제해결	오프라인팀 QC	작업개선을 위한 아이디어 공헌의 기회	생산성 및 품질, 서비스 향상	고용안정과 린생산	의사소통, 대화
	제안제도 양방향 설명회	근로자 기술의 인정	근로자들의 기술과 전문성 활용	증가한 생산성에 대한 보상분배 문제	보상 및 인정 훈련 및 경력개발
고충제기	고충처리절차 관리자에 대한 직접적 의의제기	사안별 불만의 표현 기회 부여	근로자 불만의 발산기회	경영권과 근로자 권리의 상충	분쟁해결 및 근로자관계
		문제점 개선의 희망	문제점 제거	작업장에서의 공정성	평등기회 모집 및 유지

자료: Marchington (2007)을 정리함.

히, 과거의 노사분규와 그 결과에 대한 경험은 행위를 통한 학습(learning by Doing)의 일환이 되어 더욱 발전적인 작업시스템을 도입하는데 영향을 미칠 수 있다. 대외적으로는 급격한 기술변화, 위기 등으로 경쟁의 원리가 변화된 경우, 이에 적응하는 과정에서 내부 생산시스템의 혁신을 시도하게 된다.

둘째, 도입기는 변화의 필요성을 인식하고 고성과 작업시스템의 기본 구성요소들이 갖추어지는 과정이다. 이 과정에서는 작업장식의 변화로부터 발생하는 노사 간 다양한 갈등이 분출될 수 있기 때문에, 위에서 설명한 다양한 형태의 근로자 의견개진 방식을 활용하여 변화과정부터 근로자들을 참여시키고 의견을 수렴하며 변화가 가져올 효과에 대하여 설명함으로써 근로자들이 미래에 대한 기대를 명확하게 할 필요성이 있다. 이와 같이 절차적 공정성(Procedural Justice)를 갖춘 HPWS도입과정은 근로자들 입장에서 자신들의 의견이 반영되고 있다는 인식을 심어주어 변화에 대한 신뢰와 몰입을 극대화 시킬 수 있고, 결국에는 근로자들의 자발적 협력을 통한 조직변화성과의 극대화를 도모할 수 있다(Kim & Mauborgne, 1997).

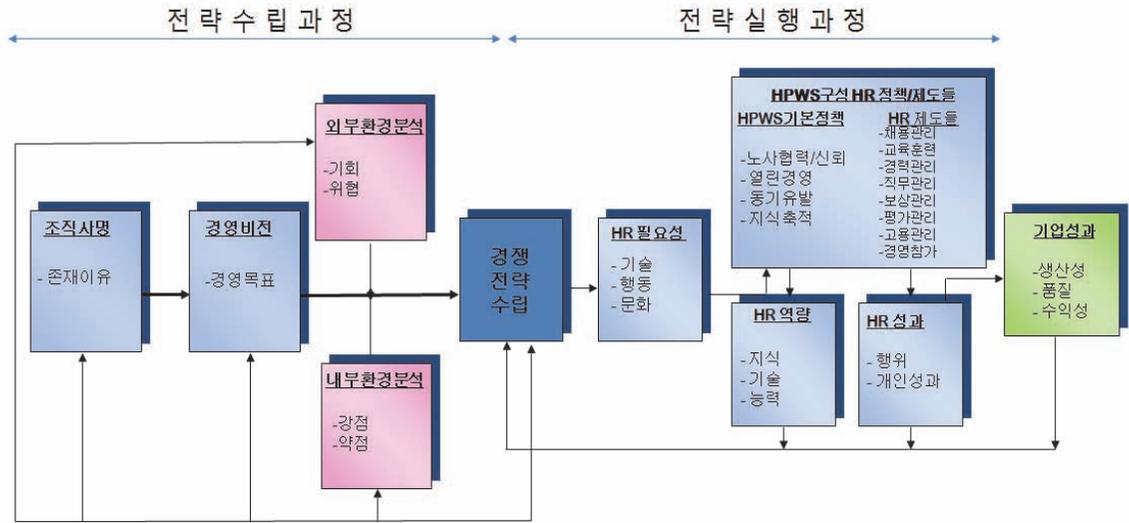
셋째, 유지발전기 또는 형성기로 표현할 수 있는 기간에는 고성과 작업시스템의 도입을 통해 나타난 긍정적인 경험과 학습이 이루어지는 시기이다. 고성과 작업방식이 조직 구성원들의 이해관계를 훼손하지 않는 가운데 가치 있는 목표 달성을 경험하고 결과의 배분이 효과적으로 이루어짐으로써 고성과 작업시스템에 대한 구성원들의 지속적인 몰입과 유지를 지지하게 된다. 또한, 도입기를 거치면서 필요성이 부각된 인사 관행들을 기존 제도들과 내적 적합성을 가지도록 추가적으로 도입하여 고성과 작업시스템의 완성도를 향상시키는 노력을 하게 된다.

이와 같은 변화과정은 Lewin(1951)의 3단계 변화모형을 적용하여 설명할 수 있다. 첫째 해빙(Unfreezing) 단계에서는 기존 시스템의 가진 구

조적 관성과 생각의 틀을 극복하고 생존을 위해 변화된 환경이 요구하는 새로운 시스템으로 변화해야 한다는 분위기가 형성되는 과정이다. 이는 HPWS의 자극기에 해당한다. 둘째, 변화(Change) 단계에서는 실제 시스템의 변화가 이루어지지만 일정한 혼란을 겪고 실질적인 전환이 이루어진다. HPWS의 도입기에 해당한다. 셋째, 동결(Freezing) 단계에서는 변화한 시스템에 적합한 생각의 틀이 확고해지고 시스템이 안정화되는 단계이다. HPWS의 형성기에 해당한다.

6. 고성과 작업시스템 재설계와 전략적 선택

인사시스템의 진화과정은 경영주체의 전략적 선택의 결과물로 이해할 수 있다. 특히, 조직사명과 경영비전 그리고, 경영전략의 요인들을 종합적으로 고려하여 인사전략을 수립하고 그에 해당하는 인사 관행들을 설계하고 실행하는 과정이다(〈그림 3〉참조). 또한, 고성과 작업시스템이 보편적 관점의 이상적 시스템으로 외부환경의 변화에도 불구하고 지속적인 경쟁우위를 가질 수 있다고 주장한다고 하더라도, 환경의 변화에 따라 변화해야 할 것과 변화하지 말고 지속해야 할 요소들을 구분하는 것이 필요하다. 이것이 전략적 선택의 핵심이라고 할 수 있다. 전략기반의 인적자원관리 관점에서 보면, 인적자원관리는 수립된 경쟁전략을 효과적으로 운영하여 우수한 성과를 달성할 수 있도록 하는 전략실행과정으로 이해할 수 있다(Noe et al., 2003). 따라서 HPWS를 재설계하는 과정은 전략의 수립과 실행이라는 측면에서 접근하는 것이 필요하다. 우선, 전략수립(Strategy Formulation)과정에서는 기업의 미션과 비전을 정의하고, SWOT분석을 통하여 외부적 기회와 위협, 그리고 내부적 강점과 약점을 찾아 이들 간의 상호작용을 검토한 후 경쟁전략을 구축하도록 한다.



자료: Noe (2003)을 연구자가 일부수정

(그림 3) 전략수립실행과정 및 HPWS재설계

전략이 수립되면, 해당 전략을 실행하기 위하여 조직을 구조화하고 자원을 배분하는 과정을 거쳐야 하는데, 이 과정에서 전략적 목표를 달성하는데 요구되는 인적자원 필요성(HR needs)을 도출할 수 있다. 인적자원 필요성은 전략을 달성하기 위하여 근로자들과 조직에게 요구되는 기술, 행동 및 문화적 특성을 의미한다. 만약 기존에 보유하고 있던 기술, 행동 및 문화적 특성이 새로운 경쟁전략을 달성하는데 필요한 인적자원 필요성을 충족하지 못한다면, 이를 충족시켜 주기 위한 인사노무관리시스템의 재설계가 필요하다. 재설계과정에서 고려해야 할 것은 HPWS의 기본원칙을 유지하면서도 동시에 변화된 인적자원 필요성을 충족시켜야 한다는 점이다. [그림 1]과 관련하여 설명한 것처럼 HPWS는 보편적 원칙은 상황적 조건에서도 변화하지 않는 것이지만, 이를 달성하기 위한 다양한 인사제도들은 변화된 환경과 경쟁전략에 따라 차별적인 선택이 가능하기 때문이다. 예를 들어, 새로운 기술이 요구되는 경우 외부에서 해당 기술을 보유한 인력을 새롭게 채용

할 것인지, 아니면 기존 인력에게 새로운 훈련을 제공하여 필요한 기술을 습득하게 할 것인지? 또는, 새로운 인력을 채용할 때 필요한 기술적 요인과 함께 어떤 인적요인들을 중점적으로 평가하여 선발할지? 등의 전략적 선택이 요구된다. 이러한 전략적 선택의 결과물로 재설계된 HPWS는 근로자들의 HR역량과 성과에 영향을 미쳐 경쟁전략의 성공여부를 결정하게 되며, 그 성과물로 기업성과가 결정될 것이다.

Teaching Point

- 1) 사례의 2012년 시점에서 캐논코리아의 인사시스템을 고성과작업시스템의 구성요소와 인사기능들 간의 내적 적합성(Internal Fit) 관점에서 평가하시오. 평가 시 아래의 교차표를 활용하여 점수를 부여하고 해당 점수를 부여한 이유에 대하여 서술하시오. 점수를 부여하는 기준은 각 인

인사기능 \ 구성요소	노사협력/신뢰	열린경영	동기유발	지식축적
채용관리				
직무관리				
교육훈련관리				
평가관리				
보상관리				

사기능(또는 제도)와 고성과작업시스템의 구성 요소 간에 상호작용이 없는 경우에는 0점, 두 기능들 간에 서로 상승작용이 강하거나 매우 일관성이 높은 경우에는 +10점 만점, 두 기능 간에 서로 대치되는 목적을 보유하여 서로 그 효과성을 매우 감소시키는 경우에는 -10점 만점을 부여한다.

- 2) 사례의 자극기, 도입기 및 형성기별로 고성과작업시스템과 경영환경/전략과의 외적 적합성 (External Fit)을 평가하시오.
- 3) 현재 캐논코리아의 근로자 의견개진(Voice) 시스템은 노동조합이 없는 상황에서 노사협의회와 직접적 경영참여관행들을 중심으로 작동되고 있다. 현재 시스템의 특징점과 한계에 대하여 토론하시오. 노동조합의 역할을 다른 형태의 근로자 의견개진 방식으로 대체할 수 있는지에 대해서도 함께 토론하시오.
- 4) 캐논코리아 고성과작업시스템의 도입과 진화과정에 대하여 토론하시오. 세부 토론과제: ① 성공적 도입의 내적·외적 원인은 무엇인가? ② 앞으로의 추가적 조직변화과정에서 어떤 절차가 마련된다면 더욱 성공적인 도입이 가능하겠는가? ③ 인사관리의 구조적인 측면(예: 인사관리 주체의 역할)에서 고성과작업시스템의 도입전후에는 어떤 차이를 발견할 수 있는가?

5) 캐논코리아는 신 공장 이전을 앞둔 시점에서 새로운 고성과작업시스템 구축의 필요성을 절감하고 있다. 캐논코리아의 경영이념과 해당 시점의 경영환경을 다각적으로 고려하여 새로운 고성과작업시스템의 재설계 방향을 제시하시오.

Assignment Questions and Analyses

1. 고성과 작업시스템의 구성요소와 인사기능 간 내적 적합성

캐논 코리아 인사시스템은 고성과 작업시스템의 이념형에 얼마나 근접하고 있는 것일까? 여기서는 사례의 내용을 중심으로 HPWS의 구성요소인 열린경영, 동기유발, 지식축적 및 노사신뢰와 함께 이 구성요소를 이루는 인사기능들 간의 내적 적합성의 수준을 평가해 본다(〈표 5〉 참조). 본 티칭 노트에서는 지면관계상 노사신뢰의 구성요소와 인사기능들 간의 내적 적합성에 대한 저자들의 평가사례만을 구체적으로 소개하고, 기타 HPWS의 구성요소들에 대해서는 가장 대표적인 인사기능과의 적합성 수준만 평가해보도록 한다.

첫째, 노사신뢰는 근로자들에게 회사와의 안정적인 계약을 형성하도록 하여, HPWS의 원칙들이 실질적인 조직성과 향상으로 이어지는데 유효한 역할을 하게 된다. 그러한 의미에서 노사 간 신뢰는

〈표 5〉 캐논코리아 고성과 작업시스템의 구성요소와 인사가능 간 내적 적합성 교차표

인사가능 \ 구성요소	노사신뢰	열린경영	동기유발	지식축적
채용관리	5			
직무관리	7	8		
교육훈련관리	4			7
평가보상관리	7		8	
종업원관계관리	8	9		

고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향을 긍정적으로 조절하는 요인으로 작용할 수 있다. 캐논코리아의 경우 1990년대 초반까지 극심한 노사갈등을 경험하였지만, 현장중심경영을 바탕으로 근로자들의 개별적 신뢰를 얻으려는 회사의 지속적인 노력으로 현재에는 매우 높은 수준의 노사신뢰를 형성하고 있다. 그러면 구체적으로 인사가능의 어떤 요소들이 노사신뢰를 형성하는데 기여하고 있는지에 대하여 평가해보자. 채용관리와 노사신뢰 간에는 5점을 부여할 수 있다. 다음과 같은 점들이 긍정적 상호작용을 하는 것으로 판단된다. 우선, 장애인채용은 근로자들에게 회사가 사회적 책임을 다하고자 하는 노력을 경주하고 있다는 인식을 심어 전반적인 회사신뢰 향상에 기여할 수 있다. 신뢰는 피신뢰자의 반복적인 행동으로부터 능력, 선행, 정직의 요인을 인식함으로써 형성될 수 있는데, 장인인채용은 회사의 선행행위로 인식되어 신뢰향상에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 또한 선연수·후채용방식과 선발과정에서 현장관리자가 참여하는 관행들은 선발된 근로자들에게 회사가 솔직하게 업무환경을 밝히고 자신을 채용했다는 인식을 심어주어 정직이라는 신뢰요인에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 직무관리와 노사신뢰 간에는 7점의 높은 내적 적합성을 부여할 수 있다. 현재 캐논코리아의 업무방식은 컨베이어방식의 단순·반복적이고 강한 통제가 작동하는 직무형태가 아니라 CCO라는 일종의 자율경영팀 내에서 팀원들이 스스로 업무방식 및 속도의 결정에 영향을 미치는

방식이기 때문에 회사에 대한 신뢰를 형성하는데 더욱 유리한 구조이기 때문이다. 교육훈련관리는 4점을 부여하였다. 캐논코리아는 CCO내에서 일어나는 지식과 기술의 공유와 개인적 숙련노력에 상당부분 의존하고 체계적이고 다양한 교육훈련 프로그램을 찾아볼 수 없다는 점에서 더 높은 점수를 부여하기는 어렵다. 평가보상관리는 7점을 부여하였다. 마이스터/마이다스제도를 통해 직무능력을 평가하고 이를 승급 및 승진의 기준으로 활용하고 있다는 점에서 근로자들이 장기적인 경력향상의 기회를 가질 수 있기 때문에 회사에 대한 호혜성이 증대될 수 있다. 기종장이 직접 평가에 참여하여 공정성과 타당성을 높인 역할급제도, 우수사원 포상제도인 스타상시상식, 다양하고 높은 수준의 복리후생제도, 특히, 공정성이 확보된 베스트 CCO제도 등은 능력 및 정직의 신뢰요인에 긍정적 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 종업원관계 관리 측면에서는 생산본부장의 현장중심 리더십을 통해 현장근로자들의 강력한 신뢰를 확보했다는 점에서 높은 점수인 8점을 부여하였다.

둘째, 열린경영 근로자들에게 참여기회(Chance to Participation)를 부여한다는 원칙이다. HPWS는 전통적 작업조직과 달리 강력한 상의하달의 통제 시스템보다는 구성원들의 적극적인 참여와 자율을 중심으로 한다. 따라서 진정한 의미의 근로자 참여가 이루어지기 위해서는 다양한 경영정보가 충분히 주어져야 하기 때문에 보통 경영정보의 공유가 함께 다루어지며, 근로자들의 목소리(Voice)를 반영하는

다양한 관행들이 열린경영의 원칙을 달성하는 수단이 될 수 있다. 보통 노동조합이나 근로자대의기구를 통한 간접적 경영참여와 개별 근로자의 경영참여를 의미하는 직접적 경영참여로 구분한다. 캐논코리아는 직무관리 측면에서 자율경영팀의 성격을 갖춘 셀생산 방식과 기종장 제도를 운영하고 있으며, 종업원관계관리 측면에서 일일혁신프로그램과 1500 혁신운동을 통하여 하의상달 통로가 마련되어 있고 순회경영과 당일고충처리원칙을 마련하여 근로자 의견개진 장치도 마련하고 있다. 이러한 측면에서 열린경영과 직무관리간 내적 적합성은 8점, 열린경영과 종업원관리의 내적 적합성은 9점의 높은 점수를 부여할 수 있다.

셋째, 동기유발은 근로자들의 자발적 헌신(Commitment)을 확보하는 원칙이다. HPWS에서 동기유발은 구성원들이 조직에 대한 의무와 공헌(Contribution)에 대해 기업이 구성원들에게 제시하는 적합한 유인(Inducement)이 조화되어야 함을 의미한다. 따라서 HPWS는 근로자 업적의 평가와 보상, 고용안정 또는 고용가능성의 제공을 통하여 근로자들의 동기유발을 활성화한다. 캐논은 근로자들을 동기유발 시키는 다양한 활동을 전개하고 있다. 대표적인 것이 CCO단위별로 성과를 평가하여 Best CCO 등을 선정하고 구성원들에게 포상하는 제도이다. 또한, 역할급 제도를 도입하여 현장에서 부여되는 근로자의 역할과 실제 성과에 기초한 공평한 처우를 제공하고 있다. 높은 수준의 복리후생도 근로자들이 회사에 자부심을 갖도록 하는 중요한 요소이다. 스타상시상식도 우수사원들에 대한 포상을 통한 동기유발에 기여하고 있다. 이러한 점을 고려하여 캐논코리아의 평가보상관리는 동기유발과 8점수준의 높은 내적 적합성을 보유하고 있다고 판단된다.

넷째, 지식축적은 근로자들의 역량(Competence)에 형성하고 투자하여 이를 조직성과 향상을 위해

최대한 활용하는 원칙이다. HPWS는 일반적 지식과 능력(General Skills) 훈련, 특정한 직무관련 능력(Specific Skills)훈련, 조직문화에 대한 문화정서적인 교육(Organizational Culture)을 모두를 포괄하는 광범위한 교육훈련(Extensive Training) 프로그램을 공통적으로 마련하고 있으며 채용제도도 이러한 측면들을 다양하게 고려하여 까다로운 선발을 하는 것이 보통이다. 캐논코리아는 CCO자체 내에 OJT를 통한 숙련시스템이 작동하며, 마이스터/마이다스 제도를 통하여 근로자들의 역량향상에 노력하고 있다. 또한, 선연수·후채용 제도를 도입하여 조직의 문화와 적합한 지원자들이 구성원이 될 수 있도록 하였다. 이러한 의미에서 7점 수준의 지식축적과 교육훈련관리간의 내적 적합성을 평가할 수 있다.

한편, 본 티칭포인트의 교차표에서는 평가할 수 없지만, 개별 인사관행들 간에 어떤 상승작용을 하고 있는지 몇 가지 예를 들어 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 열린경영의 핵심적 역할을 하는 셀생산 방식은 동기유발을 위한 제도들과 긍정적 상호작용을 한다. 특히, CCO단위의 팀성과급 및 포상제도를 통해 그 효과를 극대화하고 있다. 품질과 생산성 등으로 CCO별 성과를 평가하여 우승팀, 준우승팀, 성과향상팀 등을 선정하여 포상하게 되자, CCO간에는 건전한 경쟁의식이 형성되어 갔으며 수년간에 걸쳐 평가기준을 공정하고 합리적으로 조정해 나가면서 구성원들의 평가제도에 대한 수용성도 매우 높아졌다. 또한, 기종장이 평가하는 현장중심의 개인평가 제도는 CCO 구성원들의 역할을 가장 잘 파악할 수 있는 기종장이 1차 평가자가 된다는 점에서 평가의 신뢰성과 타당성을 제고할 수 있으며, 현장을 잘 이해하고 있는 기종장에 의해 구성원들에 대한 피드백이 가능해져 CCO가 더욱 완전한 자율경영팀으로 작동할 수 있도록 해준다.

둘째, 열린경영의 셀생산방식과 지식축적의 원칙

의 대표적 인사제도인 마이스터/마이더스 제도 간에도 강한 내적 적합성을 가진다. 특히, 생산부분의 다기능숙련공을 양성하기 위한 마이스터 제도는 일반 생산직으로 입사하여, 2급, 1급, 슈퍼, 멀티슈퍼로 등급을 향상시키면서 기종장으로서 한 단위조직을 책임지는 관리자가 될 수 있는 경력경로를 제공한다. 이렇게 장기적인 경력경로가 마련되면서, 생산직 근로자에게 회사는 단순한 생계유지 수단을 뛰어넘어 자아실현을 할 수 있는 진정한 일터로서의 의미를 부여하게 된다. 즉, 열린경영과 지식축적을 위한 노력이 구성원들의 동기유발에 강력하게 작용하고 있는 것이다.

2. 고성과작업시스템의 외적 적합성

캐논코리아는 경영환경 변화에 걸맞게 인사시스템의 외적 적합성을 유지하여 왔다고 할 수 있는가? 평가자에 따라 다양한 의견이 제시될 수 있겠지만, 본 강의 노트에서는 앞서 언급한 것처럼 캐논코리아가 겪은 두 가지 분기점인 셀 생산 방식의 도입, 그리고 캐논코리아로의 CI변경과 함께 이루어진 개발생산형 공장으로서의 전환을 중심으로 크게 세 시기로 구분하여 각각의 내적·외적 적합성을 평가해보도록 한다. 특히, 두 분기점을 사이에 두고 캐논코리아의 고성과 작업관행들이 도입된 것으로 보고, 셀 생산 방식 도입 이전을 자극기, 그 이후부터 사명변경 이전을 도입기, 사명변경 이후를 고성과 작업시스템 형성기로 명명하였다. 이는 사례분석의 편의를 위한 것이다. 고성과작업시스템의 외적 적합성을 논의하기 위해서는 각 시기별 고성과작업시스템의 전반적인 내적 적합성 수준을 함께 고려하여야 한다. 개별적인 인사관행이 아니라 시스템 수준에서 외적 적합성을 평가해야하기 때문이다. 하나의 특정한 인사관행이 아무리 높은 수준의 외적 적합성을 가지고 있어도 전반적인 시스템수준에서 내적 적합성을 확보

하고 있지 못하다면 해당 외적 적합성의 효과는 반감될 수밖에 없기 때문이다.

첫째, 자극기는 캐논코리아가 컨베이어 생산방식을 중심으로 전통적 인사노무관리를 실행하였던 시기이다. 이 시기의 인사시스템은 인사기능 간 통합을 통한 내적 적합성을 고려할 만큼 발전하지 못하였고, 일부 노동시장 및 제품시장의 환경변화에 대응한 수동적이고 사후적인 인사관리가 실시되었던 것으로 평가할 수 있다. 제품측면에서는 일본 캐논의 기술에 의존하고 일본보다 더욱 낮은 원가로 생산하는 전략을 취하고 있었지만, 1980년대 중후반 불어 닥친 강력한 노동조합운동의 영향으로 원가우위 전략에 적합한 인사관리의 실행은 용이하지 않았다. 오히려, 컨베이어 시스템에서 현장인력들에 대한 경시풍조가 만연하여 노사관계는 매우 대립적일 수밖에 없었다. 이론적 개요에서 살펴본, Arthur (1992)의 인사관리시스템의 두 가지 유형을 기준으로 당시의 원가우위 경쟁전략과 인사시스템의 외적 적합성을 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 개별적 인사관행은 표면적으로 원가우위전략에 적합한 비용축소형 인사관행들을 도입하고 있는 것으로 보인다. 예를 들어, 캐논코리아는 좁게 정의된 직무, 경영의사결정에 대한 근로자들의 약한 영향력, 낮은 숙련수준, 강한 감독과 통제, 낮은 훈련노력, 상대적으로 낮은 복리후생과 낮은 임금 등이다. 하지만, 개별성과급과 같이 비용축소형 인사시스템 상에서 근로자들의 동기유발을 할 수 있는 요소가 부재하였고, 인사관리자체가 체계화되어 있지 않아 비용축소형 인사시스템의 대표적인 부작용인 노사갈등이 극대화된 것으로 판단할 수 있다.

둘째, 도입기는 셀생산 방식으로 전환이 이루어지고 차별화된 다품종의 제품들을 생산하는데 적합한 혁신적 생산방식을 지원하기 위해 다양한 인사기능들이 함께 마련되었다. 위기를 타파하는 과정에서 도입된 셀생산 방식은 당시의 경영환경 및 차별화전

략과 상당한 적합성을 가지고 있었다. 주력사업이었던 전통 복사기시장이 둔화되고, 차세대 제품인 디지털 복사기, 레이저 프린터 등 제품이 다양화되고 고급화되는 경향이 강해졌기 때문에, 캐논코리아도 소품종의 제품을 저원가로 생산하는 전략을 버리고 가격경쟁력을 유지하면서도 다품종의 차별화된 제품들을 시장의 수요에 따라 유연하게 생산할 수 있는 전략을 선택할 수밖에 없게 되었다. 셀생산 방식과 함께 캐논코리아가 개발한 CCO제도는 CCO가 하나의 기업처럼 자재구매, 생산, 검사, 물류 및 마케팅까지 자율적으로 작동할 수 있도록 함으로써 캐논코리아가 새롭게 설정한 다품종 유연생산에 높은 적합성을 가질 수 있었던 것으로 평가된다. 실제로, 기종장제도가 도입되면서 과거에 비하여 근로자들의 참여 및 관여수준이 높아졌으며, 마이스터/마이다스 제도를 통하여 일반적인 숙련과 기업특수적 숙련 모두 일정한 향상이 이루어졌다.

셋째, 형성기는 캐논코리아의 인사시스템이 내적·외적 적합성을 모두 향상시키면서 고성과 작업 시스템으로서의 면모를 완성시켜 나아가는 기간이다. 경영환경은 IT기술의 급속한 발달로 인하여 복합사무기기 시장이 성장하였고 기존 제품시장에서의 경쟁은 더욱 치열해 졌다. 또한, 소프트웨어적 기능이 중시되면서 통합문서관리 솔루션 업체로의 변화를 요구받게 되었다. 이러한 변화에 대응하기 위하여 캐논코리아는 CCO에게 예산집행권을 확대하는 등 자율성을 더욱 강화하여 생산성과 유연성을 증대하고, 다이렉트 출하시스템을 도입하여 경영의 속도도 개선하였다. 특히, 현장인력의 몰입을 최대화하기 위하여 지원부서의 역할을 새롭게 하였으며 복리후생을 더욱 강화하였다. 각 시기별 캐논코리아 HPWS의 특징을 정리하면, <표 6>과 같다.

3. 근로자 의견개진의 다양한 방식과 특징

노사관계론 분야에서 고성과 작업조직은 근로자들의 작업장 참여활동을 중심으로 한 열린경영에 초점을 둔다는 것은 이미 언급하였다. 그러면, 캐논코리아의 사례를 근로자들의 목소리를 반영하는 의견개진의 분류방식을 기준으로 구분해보고, 각 의견개진 활동의 특징에 대해서도 토론해보자.

먼저, 의견개진은 노동조합이나 노동조합이 아닌 근로자 대의기구(Nonunion Employee Representation, NER)를 통하여 이루어지는 간접적 경영참여와 근로자 개인이 일종의 경영의사결정에 참여하는 직접적 경영참여로 구분할 수 있다. 먼저, 노동조합과 노사협의회에 대하여 살펴보자. 첫째, 캐논코리아는 사례에서 살펴볼 수 있는 것처럼 1990년대 초기에 겪은 심각한 노사갈등의 결과로 노동조합이 해산되는 경험을 갖고 있다. 현장근로자들에 무관심과 열악한 근로조건에서 근로자들의 의견개진은 노동조합을 통한 통로이외에는 불가능했던 것이다. 이를 인식한 경영진은 노동조합의 없는 상태에서도 현장의 고충과 요구를 즉각적으로 해결해준다는 신뢰를 형성하기 위하여 부단한 노력을 하였다. 이것이 효과를 거두어 캐논코리아는 노동조합 해산이후 무노조 경영을 유지하고 있다. 둘째, 무노조 근로자 대의기구(NER)로서의 노사협의회는 노동조합이 없어진 상태에서도 작동하고 있다. 캐논코리아의 노사협의회는 근로자의견개진 통로의 하나로 활용되고 있기는 하지만, 주로 경영진의 의지가 반영되어 근로자들에게 다양한 경영의사결정의 필요성을 설명하고 설득하는 장으로 운영되고 있다. 한 가지 주목할 것은 일종의 NER의 역할을 하는 기구가 하나 더 존재한다는 것이다. 바로 여성직원회이다. 캐논코리아는 생산직원의 70%이상이 여성이기 때문에 이들의 만족도와 고충사항을 수렴하고 해결방안을 모색하기 위한 목적에서 최근 설치되었다.

〈표 6〉 캐논코리아 고성과 작업시스템 시스템 시기별 특징

구분	자극기(1985~1998)	도입기(1998~2006)	형성기(2006~2012년)
경영환경	삼성, 금성, 현대 등 시장진입(89) 첨단기술부발족(90) 부설연구소설립(91)	90년대 중반부터 가격경쟁력 생산성저하, 종업원만족도 및 생산 속도 문제 98년 시장점유율 신도리코 38.9%, 롯데캐논 29.7%, 코리아제록스 21.9%	캐논코리아로 사명변경(06) 다이렉트출하시스템(07) 공장이전계획(13) 상업인쇄기, 의료기기, 자동화설비 진출(11)
노사관계	노조파업(91)과 지속적 갈등(92) 현장고충의 즉각적 해결을 위한 노력시작(95)	노사협의회 운영 직접적 참가방식과 변혁적 리더십으로 신뢰구축	기업내부공동체를 확고히 하면서 근로자가 참여하는 외부CSR활동(교육기부, 장애인채용) 확대
열린경영	컨베이어생산시스템(87) 공장내 현장경시풍조	셀생산방식도입(98) 기종장제도도입(02) 일일혁신프로그램(00) 2차 컨베이어벨스 철거	기존시스템 유지강화
동기유발	통제중심의 관리감독	CCO단위 성과급(05) BEST CCO시상 마이스타/마이다스의 밤	역할급 제도(06) 현장중심평가 및 승진(06) 복리후생강화 일본연수제도 스타상 시상식
지식축적	선연수·후채용시스템(93)등 폭넓은 교육훈련	CCO자체 내 숙련시스템 작동 마이스터/마이다스제도	기존시스템 유지강화
조직구조 및 변화	기업부설연구소인증(91) 사내 직업훈련원 개원 생산부분이 배제된 인사관리	안산공장증축(99) 검사와 해체 생산부문 중심의 현장참여형 인사관리	기술연구소증축(09) 생산라인증축(07)
과정적 특성	극단적 노사갈등으로부터의 반성	셀 생산도입을 통한 외적 적합성 구축 내적 적합성 강화	내외적 적합성 강화 시스템 안정기

다음으로 캐논코리아에서 강력하게 작동하고 있는 의견개진 시스템인 직접적 경영참여 방식에 대하여 살펴보자. Marchington(2007)이 소개한 직접적 경영참여의 형태에 캐논코리아의 사례를 적용해보면 〈표 7〉과 같다.

캐논코리아의 경우 셀 생산방식과 기종장제도가 업무기반참여의 충추적 역할을 담당하고 있다. 셀 생산방식이 전통적인 컨베이어방식에서 새로운 직무 형태를 적용하여 더욱 흥미로운 작업환경을 제공했

다면, 기종장 제도는 업무기반참여의 시스템상의 상충점이 부정적 효과를 낳지 않도록 하면서, 셀생산 방식에 적합한 보상 및 훈련개발의 지원을 가능하게 함으로써 진정한 의미의 자율경영팀으로서 성과를 최대화할 수 있는 원천이 되었다고 평가할 수 있다. 기타 보상 및 훈련개발 제도들의 내적 적합성과 관련한 논의는 앞에서 이미 설명하였다.

둘째, 상향적 문제해결 방식의 직접적 경영참여 방식은 실제 작업과정에서 이루어지는 온라인 경영

〈표 7〉 근로자 직접적 경영참여와 캐논코리아의 적용

의견개선 형태	캐논코리아 사례적용
업무기반참여	기종장 제도와 셀 생산방식
상향적 문제해결	일일혁신프로그램 1500혁신운동
고충제기	순회경영 당일고충처리원칙

참여와 달리 별도의 문제해결 및 제안활동이 형식을 취한다는 점에서 오프라인 경영참여로 부르기도 한다. 근로자들은 이 방식을 통하여 자신들의 아이디어와 기술의 중요성과 가치를 인정받을 수 있는 기회를 가질 수 있고, 회사에서는 근로자들에게 체화되어 있는 전문적인 지식과 기술을 활용하여 생산성 및 품질과 서비스를 향상시킬 수 있다는 장점이 있다. 이 경영참여 방식도 시스템상의 상충점이 발생할 수 있는데, 문제의 핵심은 결국 근로자들의 참여를 통해 증가된 생산성 증대의 성과를 어떻게 분배하는가에 대한 것이다. 지속적 개선활동을 통해 작업방식의 낭비요인을 줄이는 린 생산방식은 생산효율화를 극대화 시키지만 이를 통해 향상된 효율성만큼 과잉인력이 증가하는 문제가 발생할 수도 있고, 이것이 해고 등 인력조정으로 이어질 가능성도 있다. 따라서 경영자는 상향적 문제해결을 통한 성과 증대가 노사모두에게 이득이 된다는 것을 대화를 통해서 설득하고 성과배분제도와 같은 제도적 장치를 통해 실질적 분배가 이루어 질 수 있도록 하는 노력이 필요하다.

캐논코리아의 경우 일일혁신프로그램 1500운동을 통해 상향적 문제해결의 경영참여 시스템을 구축하고 있다. 지속적인 개선활동을 통해 종업원들에게 혁신마인드를 갖출 수 있도록 하는데 있어 중요한 역할을 하고 있는 것으로 평가된다. 하지만, 낭비요인을 인식하고 분석하여 해결책을 도출하여 제안하

는 과정에 필요한 지식과 기술에 대한 교육훈련이 부족하고, 개선활동과 이에 따른 성과보상에 대한 제도적 장치가 마련되어 있지 않아 혁신활동의 실질적인 성과는 많지 않은 것이 사실이다. 추후에 인적자원관리상의 보완적 노력이 실행된다면 더욱 실질적인 성과를 도출할 수 있을 것으로 기대된다.

셋째, 직접경영참여의 마지막 방식은 고충제기이다. 이 방식은 관리자에 대한 직접적인 방식과 공식적인 고충처리절차에 따르는 방식이 있는데, 근로자들의 불만사항이 잠재되지 않고 표출될 수 있는 기회를 부여하여 문제점을 신속하게 개선하는데 그 의의가 있다. 경영권과 노동권이 상충되는 문제점이 발생할 수 있지만, 근로환경의 개선을 위한 경영진의 의지와 적절한 분쟁해결장치의 마련으로 상당부분 문제점 발생을 예방할 수 있다. 캐논코리아의 경우 제조업의 핵심은 작업현장이라는 가치가 모든 구성원들에게 각인될 만큼 현장근로자들의 목소리를 신속하게 반영하고 해결하려는 경영진의 강력한 의지가 실천되고 있었다.

그렇다면, 이와 같이 간접적 의견개선방식 보다는 개별근로자들의 직접적 경영참여방식에 의존하고 있는 캐논코리아의 근로자 의견개선 시스템은 어떤 한계를 가지고 있을까? 노사갈등기 이후 유지해온 무노조 경영은 불확실한 경영환경의 변화에도 불구하고 유지될 수 있을까? 이와 관련하여 다음과 같은 몇 가지 논의가 가능하다. 첫째, 특별한 내외부 환경

변화가 없는 한 이 시스템은 안정적으로 작동할 것으로 예측된다. 노조화는 근로자들의 직무불만족과 노조의 수단성의 함수(노조화 = f (직무불만족, 노조의 수단성))이기 때문에(신수식 외, 2012) 현재의 HPWS이 제공하는 다양한 직무만족 요인들과 직접참여 중심의 근로자 의견개진이 활성화가 근로자들이 노조화의 필요성을 느끼지 않게 하고 있기 때문이다. 둘째, 캐논코리아는 최근까지 생산본부장으로 재직하였던 김영순 본부장의 경영철학이 반영되어 일종의 철학적 무노조경영(philosophy-laden nonunion management)이 정착했다는 점을 고려할 수 있다. 철학적 무노조경영은 경영진이 인간존중에 대한 철학을 갖고 있으며, 무노조경영 자체가 목표가 아니라 경영철학에 기초한 인사관리에 따른 부산물로 자연스럽게 근로자들이 노조화에 대한 동기를 갖지 않게 된다는 것이다. 그러한 의미에서 무노조경영을 인사관리의 목표로 삼는 정책적 무노조경영(doctrinaire nonunion management)과는 구별된다(신수식 외, 2012). 이러한 점을 고려하면, 김영순 본부장이 그룹의 다른 계열사로 이직한 상태에서, 심각한 경제위기와 같이 외부적으로 큰 충격이 발생하거나 내부적으로 작동하던 HPWS가 제기능을 발휘하지 못하게 되면, 다시 노조화의 압력이 증대될 가능성도 전혀 배재할 수 없다고 판단된다. 특히, 직접적 참여방식의 의견개진 방식은 노사갈등이 필연적이라는 전통적인 노사관계의 가정을 고려하지 않기 때문에, 노사갈등이 표면화되었을 경우에는 취약점을 드러낼 수밖에 없다. 예를 들어, 경제위기가 도래하여 대규모 해고 등의 감량경영이 불가피한 경우, 노사갈등을 해소할 수 있는 적절한 의견개진 기제의 작동이 가능할지는 의문이다. 따라서 경영진 중심으로 운영되고 있는 노사협의회를 현재보다 더욱 활성화시켜 집단적 노사갈등의 해소기능을 담당할 수 있도록 하는 방안도 고려해볼 수 있을 것이다.

4. 고성과작업시스템의 과정적 접근

캐논코리아의 경우에는 자극기, 도입기 및 형성기를 거치면서 고성과 작업조직을 발전시켜 왔다. 각 기간의 의미를 살펴보고 캐논코리아의 사례를 적용해보자(〈표 6〉참조).

첫째, 자극기의 캐논코리아는 컨베이어 생산방식 하에서 극심한 노사갈등을 경험하였다. 이 갈등의 원인이 단순반복적인 지루한 작업방식, 현장 작업자에 대한 경시풍조, 생산직 근로자의 경력개발 가능성 전무 등 근로자들에 대한 접근방식의 차이에 기인한다고 인식한 캐논코리아 경영진의 학습은 현재의 고성과 작업시스템 구축에 중대한 영향을 미친 것이 사실이다. 또한, 외환위기에 일본 캐논사와의 합작마저도 위협받던 조직의 위기상황이 셀 생산 방식을 도입하는 결정적인 계기가 된 것도 사실이다. 변하지 않으면 안 된다는 위기감이 기존방식을 버리고 새로운 방식을 탐색하고 받아들일 수 있는 준비를 하게 해주는 것이다.

둘째, 도입기에는 조직구조와 작업방식에 실질적인 변화가 이루어지기 때문에, 기득권을 보유했던 부서와 개인들을 설득하고 변화과정에 참여시키는 절차가 함께 이루어지는 것이 중요하다. 캐논코리아는 일본 캐논본사가 셀 생산 방식을 해외공장에 본격 도입하기 이전에 선도적으로 셀 생산 방식을 도입하였기 때문에, 변화가 가져올 결과에 대한 구성원들의 확신이 없었다. 경영진은 관리자들을 설득하는 동시에 근로자들을 참여시켜 시범적인 셀을 구축하여 생산하도록 하였다. 다른 근로자들은 셀 생산 방식을 직접 관찰하고 참여한 동료로부터 설명을 들으면서, 셀 생산방식의 장점과 효과에 대한 기대를 명확히 할 수 있는 기회를 갖게 된 것이다. 이러한 도입절차는 내부구성원들의 저항을 최소화할 뿐만 아니라 근로자들이 변화과정에 적극 참여하도록 함으로써 새롭게 도입과 생산방식의 성과를 최대화할

수 있도록 도와준다. 이 과정에서 셀 생산방식의 추가적인 엔진역할 하게 되는 기종장제도가 탄생하고 제도화되는 성과도 달성할 수 있었다.

셋째, 형성기부터는 당기순이익의 증가율이 증가하는 등 여러 가지 성과를 거두게 되고 이와 동시에 근로자들의 복리후생도 더욱 강화되는 등 고성과 작업시스템 도입의 결실을 노사가 함께 공유하는 과정을 통해 시스템을 안정화하는 시기를 가졌다.

다음으로는 Teaching Point의 세부토론과제에 대하여 간략히 살펴보자. 첫째, 성공적인 도입의 내적·외적 원인을 찾아보면 다음과 같다. 우선 내부적으로는 과거로부터의 학습효과가 크게 작용한 것으로 볼 수 있다. 구성원들은 노사대립이 노사모두에게 이득이 될 수 없다는 것을 과거경험을 통해 강하게 인식하고 있었기 때문이다. 외부적으로는 IMF 외환위기는 강한 충격이 새로운 생존을 위해 생산방식의 전환을 통해 돌파구를 마련해야 한다는 분위기가 형성되는데 큰 역할을 하였던 것으로 판단된다.

둘째, 도입과정의 절차에 대한 이슈이다. 물론 앞서 설명한 바와 같이, 근로자들이 새로운 작업방식인 셀생산에 대하여 직접 관찰하고 이해할 수 있는 기회를 부여하였다는 점에서 케논코리아의 HPWS 도입과정은 절차적인 공정성을 어느 정도 확보했다고 할 수 있다. 하지만, 이론적 개용에서 언급했던 절차적 공정성을 적용해보면, 추후에 새로운 조직변화를 시도하는 경우 다음과 같은 점들을 고려할 수 있다. 즉, 변화설계 단계부터 근로자들을 참여시켜 경영진이 개별 구성원들의 아이디어와 입장을 존중하고 있음을 소통하고 집단적 지혜를 모으는 과정을 거치도록 한다. 이러한 참여적 과정을 거쳐 의사결정이 이루어지면, 다음으로는 핵심 의사결정 내용에 대하여 구성원들에게 자세히 설명하는 과정이 필요하다. 이러한 설명을 통해 구성원들은 의사결정의 배경을 이해하고 기업의 모든 이해관계가 공평히 반영되고 있다는 것을 알게되어 경영진에 대한 신뢰

증진에도 도움을 줄 수 있다. 마지막으로는 기대의 명확화이다. 변화된 시스템에서의 게임의 규칙을 알려주어 변화이후에 발생할 수 있는 다양한 저항과 정치적 비용을 최소화할 수 있도록 해야 한다(Kim & Mauborgne, 1997). 이와 같이 절차적 공정을 잘 갖추게 되면 새로운 시스템에서 근로자들의 자발적 협력을 이끌어 내어 기대를 초과하는 성과를 달성할 수 있을 것이다.

셋째, 인사관리의 구조적 측면에서 HPWS도입 전후에 어떤 변화가 있었는지 살펴보자. 먼저, 시스템 도입이전의 인사관리는 생산부문이 배제된 구조였다. 생산과 관련한 다양한 의사결정은 별도의 관리부서에서 담당하고 있었으며, 인적자원관리 또한 생산부문은 철저히 배제되었다. 하지만, HPWS도입 후 인사관리구조는 현장 참여형으로 변화되었다. 채용, 평가등의 인사관리 활동에 현장의 구성원들이 직접 참여하여 생산현장의 요구를 반영한 인사관리가 시행되었다. 이러한 변화는 HPWS의 진정한 도입과 실행을 위해서는 개별적인 인사관리 관행들뿐만 아니라 인사관리의 구조에서도 현장참여적인 변화가 필요하다는 점을 일깨워 준다.

5. 새로운 환경변화와 고성과작업시스템의 재설계 방향

현재까지 케논코리아는 사원들을 신뢰하며 기회를 부여하고 지원하면 자신의 잠재능력을 최대화할 수 있다는 성선설의 입장에서 인사시스템을 발전시켜 왔고, 이것이 신뢰, 열린경영, 지식축적, 동기유발이라 고성과 작업시스템의 기본정신과 잘 부합되어 성과를 최대화 할 수 있었다고 평가할 수 있다. 하지만, 조직의 규모가 거대해지면 여러 통제장치들을 동원하고자 하는 유인들이 늘어날 것이고, 기존의 신뢰경영의 기초를 유지하기 어렵게 될 수도 있을 것이다. 이에 대한 토론이 필요하다. 과연 신 공장이전과 전략의 변화에 적합한 고성과 작업시스템은

무엇이며, 현재 시스템에서 수정·보완해야 할 부분은 무엇인지를 토론해 보자.

교육생들은 다양한 접근 방식을 통하여 HPWS의 재설계방향을 제시할 수 있겠지만, 이론적 개요에서 소개한 것처럼, 전략기반의 인적자원관리의 접근에서는 새로운 경쟁전략의 수립과 이를 실행하기 위한 HPWS의 설계라는 과정적 분석틀을 제공하고 있으므로 이를 활용하는 것도 좋은 방안이다. 교육생들은 사례의 V.새로운 도전에서 소개하고 있는 이슈들은 물론이고, 기업정보DB 및 언론자료, 그리고 캐논코리아에 대한 직접적인 인터뷰 등을 자료를 수집하고, 이를 통해 SWOT분석 등을 실시하여 새로운 경쟁전략을 제시할 수 있을 것이며, 이에 따라 HPWS의 재설계 방향을 의미 있게 제시해볼 수 있는 기회를 가질 수 있다.

여기서는 저자들의 견해를 간략하게 소개한다. 캐논코리아가 직면한 변화와 도전에 대하여 추진하여야 할 고성과 작업시스템의 재설계의 방향은 크게 세 가지 핵심요소로 정리할 수 있다. 첫째, 노사가 공동으로 혁신의 중심이 될 수 있도록 집단적 경영참여의 폭을 넓혀야 한다. CCO를 중심으로 한 제조파트의 프로세스에서는 높은 수준의 자율권을 보장하고, 한편으로는 여성직원회를 활용하여 참여를 확대하고 있으나 노사협의회 등 NER을 통한 경영참가는 다소 미진함을 확인한 바 있다. SWOT 분석을 통해서 살펴본 캐논코리아의 강점은 노사 간의 높은 신뢰라고 할 수 있다. 따라서 현재 운영되고 있는 노사협의회를 더욱 활성화시켜 보다 차원이 높은 수준의 전략적 의사결정까지도 이루어 낼 수 있도록 기능을 강화시킬 필요가 있다. 둘째, 전문기술의 확보와 확산을 위한 교육구조를 체계화시켜야 한다. 꾸준히 실시되어오고 있는 조립왕 경연대회와 다기능화는 직원들에게 의욕을 고취시킴과 동시에 제조공정에서도 전문성을 가질 수 있음을 보여주었다. 고성과자의 노하우와 암묵지를 체계적으로 관리하고

이를 매뉴얼화하고 있는 것도 확인하였다. 향후에는 이를 보다 발전시켜 육체근로자가 지식근로자로 업그레이드되고, 자율적인 교육열풍이 지속될 수 있도록 체계화 시키는 작업이 필요하다. 마지막으로 위에서 지정한 바와 같이 신규 사업으로의 확장에 따른 경영전략에 부합하는 인사시스템을 구축할 때 나타날 수 있는 부작용을 최소화할 수 있도록 선제적인 대비를 하는 것이다. 즉, 고용, 채용, 직무설계, 보상, 훈련 등 인사관행이 유연성 있게 결합될 수 있어야 한다. 사업부별로 인사시스템이 여러 가지 유형으로 결합되면서 신속하게 적용될 수 있도록 설계하는 등 다각적인 검토를 해야 할 것이다. 예를 들어, 연구개발부서의 인력들을 동기부여하기 위하여 생산부서보다 더욱 높은 수준의 보상과 복리후생을 제공하는 차별적인 인사시스템을 도입하게 되면, 생산부서인력들이 상대적 박탈감을 느껴 그동안 잘 형성되어온 회사에 대한 신뢰와 안정적 심리적 계약에 문제가 발생할 가능성도 있기 때문에 이에 대한 대비책도 마련해야 할 것이다.