

제208회 일본 전문가 초청 세미나

주제 : 왜 다시 도요타인가 - 도요타의 조직 혁신과 설계 혁신으로 본 한국 산업의 미래 전략

강사 : 최원석(崔元碩, 조선일보 위클리비즈 산업팀장)

시간 : 2017. 05. 16. 화. 12:00 - 14:00

2017년 5월 16일(화), 서울대학교 국제대학원(140동) GL룸에서 제208회 일본 전문가 초청 세미나가 열렸다. 약 15명의 대학원생과 연구소 교수진이 참여한 가운데, 강의는 한국어로 진행되었다. 이번 세미나에서는 '왜 다시 도요타인가 - 도요타의 조직 혁신과 설계 혁신으로 본 한국 산업의 미래 전략'이라는 주제로 최원석 조선일보 위클리비즈 산업팀장이 강연을 진행하였다. 최원석 산업팀장은 2013년부터 2년간 전세계 성공기업을 취재하고 내로라하는 CEO·석학 등을 인터뷰했다. 이때 도요타 본사를 심층 취재해 도요타라는 기업을 더 많이 알 수 있게 되었다.

최원석 산업팀장은 본 강연에서 본인의 저서 『왜 다시 도요타인가』의 내용을 기반으로, 도요타의 지난 8년간의 위기 극복 스토리, 특히 작년 4월 신체제 개편 이후 도요타의 변화상에 대해 분석한 후, 한국이 얻을 교훈을 리더, 설계, 환경의 세 가지 키워드로 나누어 의미를 짚어보았다.

2010년 2월 24일 미국 의회 청문회장에서 도요타자동차 사장인 도요다 아키오(豊田章男)가 사과 발언을 하던 중 눈물을 흘렸다. 미 의원들이 도요타가 일으킨 사상 초유의 1,000만대 리콜 사태에 대해 책임을 추궁한 직후의 일이었다. 이 광경을 본 많은 일본인들은 도요타와 일본 제조업의 미래를 걱정하였다. 이후 도요타는 깊은 반성을 한 후, 위기의 원인을 찾아 해결하여 부활에 성공하였다. 2015년 연간 매출 약 310조 원, 연간 영업이익 약 31조 원을 기록했다. 세계 자동차 역사에서 한 회사가 연간 영업이익 30조 원대를 넘어선 것은 처음 있는 일이었다. 또한 2008년 리먼 쇼크, 2010년 1,000만 대 리콜, 2000년대 후반의 초(超) 엔고, 2011년 동일본 대지진 등 메가톤급 위기를 딛고 어렵게 다시 쓴 왕관이었다.

아키오 사장은 여기서 끝내지 않고 2016년 4월 기존 체제의 근본 문제에 도전하는 도요타 신체제 개편을 단행하였다. 이것은 회사의 근간을 흔드는 조직 대수술이었다. 이와 같이 완전히 뜯어고친 이유는 '최대 실적을 낸 지금이 회사의 최대 위기'라고 봤기 때문이다. 조직이 성장하고 규모가 커짐에 따라 오히려 효율이 떨어지는 '규모의 불경제', 업무가 지나치게 복잡해져 한 순간에 제어하기가 어려워지는 '복잡성의 폭발', 더불어 조직 내 의사소통의 저하로 발생하는 비효율, 조직원의 동기나 목표의식 상실 등이 구체적인 현상이다.

도요타가 2016년 4월 발표한 신체제의 특징은 도요타라는 거대한 자동차회사를 '비즈니스 유닛'과 '헤드오피스'라는 2개의 큰 조직으로 나눈 것이다. 즉, 사실상 독립적으로 움직이는 7개의 소회사(컴퍼니)와 본사 직할 부분인 2개의 헤드오피스로 이루어졌다. 회사를 이렇게 나눈 이유는 효율

의 극대화를 추구하되, 그 효율에 '기간의 개념'을 부여해 최적화를 노린 것이다. 다시 말해, 효율을 단기와 장기적 관점으로 분리한 것이다. 7개 컴퍼니는 단기적인 수익과 가치를 만들어내는데, 여기서 추구하는 효율이란 늦어도 2~3년 내에 결과가 나오는 것이다. 따라서 컴퍼니 차원에서 10년 단위 장기 계획을 세워 회사의 지속적인 성장 기반을 마련하는 것은 불가능하다. 이를 보완하기 위해 '헤드오피스'를 따로 만든 것이다.

최원석 산업팀장은 도요타자동차의 지난 7년에 걸친 고민과 변화, 그리고 신체제 개편에서 한국이 얻을 수 있는 교훈을 세 가지 키워드로 정리했다. 첫 번째 키워드는 '리더'이다. 도요타가 컴퍼니제를 시행해 리더를 뽑는 것은 '전장에 어떤 리더를 보낼 것인가'의 문제로 귀결된다. 컴퍼니제의 사장들은 세계 시장에서 제품으로 승부하는 전쟁의 장군과 같다. 대기업을 쪼개 작게 만들고 책임과 권한을 가진 자리를 많이 만들어 실무에서 능력을 검증받아 올라서는 리더를 육성해 보자는 취지이다. 도요타는 7개 컴퍼니 사장에 전무급을 기용했는데, 여기엔 이들에게 경영자 경험을 쌓게 한 뒤 이 가운데서 차기 사장을 뽑겠다는 의도가 담겨 있다. 아키오 사장은 이미 "내 후계자는 절대 도요다 성을 가진 사람은 아닐 것"이라며 차기 CEO가 전문경영인이 될 것임을 시사한 적이 있다. 최원석 산업팀장은 도요타의 리더상을 이하와 같이 다섯 가지로 정리하였다. 첫째, 리더는 현장을 중시해야 한다. 둘째, 리더는 먼저 전문가이어야 한다. 셋째, 리더는 목표를 분명히 제시하고, 전달하고, 이해시킬 수 있어야 한다. 넷째, 리더는 때로는 비정해져야 한다. 마지막으로 리더는 한 명이 아니라 여러 명이다.

두 번째 키워드는 '설계'이다. 도요타는 설계 혁신 계획 'TNGA(Toyota New Global Architecture)'를 2012년에 시작하여 2016년 신체제 개편을 통해 가속화하고 있다. 이것은 단일 차량의 설계 효율만 생각하는 것이 아니라 도요타가 만드는 전체 차량의 설계를 하나의 거대한 '계획'이나 '건축구조'로 보고, 이 전체 설계의 효율을 높일 방안을 찾아낸다는 것이었다. 예를 들어 엔진·차·체조·향배·기시트 등의 각 부분을 하나의 레고블록처럼 일체화하여 개발하고, 이 레고블록을 조합해 여러 종류의 차를 만들어낸다는 것이다. 아울러 최원석 산업팀장은 도요타만이 아니라 독일의 폭스바겐(Volkswagen), 스웨덴의 볼보(Volvo), 중국의 체리자동차의 사례를 함께 소개하였다. 폭스바겐은 2012년 2월에 자사의 레고블록형 설계 전략인 MQB(Modularer Querbaukasten)를 발표했다. '큰 덩어리의 부품들이 서로 다른 차종을 넘나들며 결합되는 구조'라는 의미이다. MQB는 다양한 자동차의 외형적인 부분을 공용화하는 것이 아니라, 공통의 기능을 가진 부품의 '설계 개념' 자체를 규격화하고 공용화하는 것이다. 도요타는 이 MQB에 대항하기 위하여 TNGA를 내세운 것이다. 이러한 설계 혁신의 이점은 원가 경쟁력 제고 뿐 아니라, 소비자 편의 제고, 생산 공정 혁신, 기업 이미지 제고(홍보, 마케팅)로도 연결된다. 소규모 자동차회사 가운데 볼보도 레고블록형 설계방식으로 치고 나가고 있다. 볼보는 자사 모든 소형차의 기존 플랫폼을 대체할 CMA(Compact Modular Architecture)와 중대형차 플랫폼을 대체하는 SPA(Scalable Product Architecture)를 도입하고, 2019년까지 현재의 모델 전체를 이 두 가지 방식으로 만들어낼 예정이다. 중국 체리자동차도 독자적인 레고블록형 설계를 시작하였다.

세 번째 키워드는 '환경'이다. 아키오 사장은 원래 기업 문화를 통해 직원의 의욕과 동기를 끌어 내려 했으나 뜻대로 되지 않았다. 지금의 젊은 직원들은 1950년대 일본 상황처럼 내 가족, 내 회사, 내 나라를 위해 헌신한다는 심정으로 일할 수 없기 때문이다. 결국 그는 "회사가 바뀌어야 직원도 바뀐다"는 결론에 도달했다. 아키오 사장은 조직원의 열정을 이끌기 위해서는 개인이 저마다 열정을 발휘할 수 있도록 조직의 환경을 바꿔야 한다는 깨달음을 얻었다. 즉, 직원에게 왜 열정이 없느냐고 물을 게 아니라, 그들이 어떤 상황에서 열정을 발휘하는지 깊이 연구해 그 상황을 조직이 만들어줘야 한다는 이야기이다.

마지막으로 최원석 산업팀장은 현재 한국의 현상은 총체적 난국이라고 평가하고, 어설픈 반성으로는 절대 위기에서 빠져 나올 수 없다고 주지시켰다. 기로에 선 한국이 도요타처럼 한 단계 도약하느냐, 아니면 여기서 주저앉느냐는 지금의 태도에 달렸다. 절실히 고민하고 엄격히 실행해야 한다. 능력은 충분하고 자원, 지식은 이미 갖추어져 있다. 문제는 의지이라고 강조하면서 강연을 마무리 지었다.

<토론>

질문 : 발표 내용과는 관련이 없지만, 옛날부터 꼭 여쭙보고 싶었던 것이 있었습니다. 2010년도 아키타 사장이 눈물을 흘린 것을 보면서, 2010년이면 미국경제도 좋지 않았고, 정치적 관계도 좋지 않았으므로 미국이 일본에 대한 압력이 아니었는지 궁금합니다. 즉, 미국 내부에 자동차 산업이 있으니까 일종의 정치적 견제가 아니었을까요?

답 : 그렇게 보실 수도 있습니다. 저도 100프로 기술적 문제라고는 생각하지 않습니다. 여기에는 언론의 속성, 정치적 문제 모두 포함되어 있습니다. 어느 하나의 문제라고 할 수 없지만, 어쨌든 결과적으로 도요타가 책임을 다 져야 했습니다. 예를 들면 폭스바겐이 작년에 '디젤 게이트' 스캔들 시장 조작으로 엄청난 벌금과 비용을 지불하고 있는데, 폭스바겐이 실수를 한 것은 맞지만, 이러한 실수를 폭스바겐만 한 것은 아닙니다. 왜 폭스바겐만 이러한 위기를 맞았는가에 대해서는 정치적으로 해석할 수 있습니다. 미국정부가 폭스바겐 한 번 공격한 다음 전기차로 판을 바꿔야 한다고 모의했다고 가정할 수도 있습니다.

질문 : 결국 한국 기업에 어떻게 조언이 될 수 있는지, 삼성과 현대자동차에 대한 이야기를 듣고 싶습니다.

답 : 현대 위기입니다. 현대는 연간 3~4조원이라는 적은 RMB비용을 쓴것이 문제가 아니라 그것을 제대로 활용을 못하고 있습니다. 소나타의 플랫폼을 뜯어 고치기 위해 4천억에서 5천억가량을 투자했습니다. 문제는 설계의 비용은 일회성이라는 것입니다. 다음에 더 좋은 제품을 만들 때 연결되지 않습니다. 현대자동차는 2015년에 부품 공용화 설계팀을 만들긴 했지만 아직까지도 결과를 내고 있지는 않습니다. 껍데기가 좋다는 것은 현상적일 뿐입니다. 내용과 설계방식이 중요합니

다. 이런 것들을 염두에 두어야 하는데, 현대는 그런 전략이 없습니다. 문제 진단은 내부에서 하고 있습니다. 수많은 전문가들이 있는데 무력화되어 있습니다. 방향을 제대로 잡아서 플랜을 짜는 것은 위의 경영진의 몫입니다.

질문 : 선생님 말씀은 한국은 인력의 문제보다 인력을 활용하는 조직의 문제라고 하셨는데, 그래도 혁신적으로 일할 수 있는 인력을 어떻게 양성할 수 있는가라는 과제도 있는 것 같습니다. 도요타는 어떤 식으로 관리하고 양성하나요?

답 : 제가 중요하게 생각하는 것은 도요타에 양성 제도가 있지만 그것을 가져다 쓰는 것은 중요하지 않은 것 같습니다. 실제로 중요한 것은 어떤 제품을 만들 것 인지 설계를 만드는 것이 중요합니다. 제 생각에는 축적이 안 되어 있어서가 아닙니다. 한국은 불과 50년만에 스마트폰을 만들고 전기차를 만들었습니다. 그러니까 반복되는 이야기이지만, 리더가 당장 쓸 설계도만 볼 것인가, 앞으로 쓸 설계도를 만들 인재를 양성할지 고민해야 하는 것입니다.

질문 : 요즘 공장에서는 부품을 만들 수 있는 기계가 있기 때문에 사람은 감독만 하고 있습니다. 전자화가 되면 굉장히 편리하긴 한데, 고장나면 부품만 바꾸는 것이 아니라 전체를 바꾸더군요. 공장에서 사람이 줄어들고 있습니다. 갈수록 고용효과가 줄어든다고 생각이 듭니다. 기업가 입장에서 조직혁신, 기업혁신 말씀하셨는데, 노조라는 존재가 축소되지 않을까라는 느낌이 듭니다.

답 : 도요타는 직원을 해고하지 않고 있습니다. 어떻게든 살아남기 위해서 노력하고 있습니다. 중요한 것은 도요타가 사람은 자르지 않고, 노력을 엄청나게 한다는 것입니다. 자동화는 막을 수 없습니다. 앞으로 점점 무인화 공장이 될 것입니다. 우리가 막겠다고 막을 수 있는 것이 아니기 때문에 인간의 노동의 형태가 바뀌어야 합니다.