

www.gbc4u.net

# 소설로 읽는 TPS연수

도요타의 성공과 위기에서 배우는 창조적 경영혁신

포디즘에서 도요티즘으로 패러다임의 변화

임해성 지음

지은이 **임해성**

한국능률협회와 한국능률협회 컨설팅을 거쳐 현재 GBC 글로벌비즈니스컨설팅의 대표 컨설턴트로 있다.

변화와 혁신을 지원하기 위한 교육, 연수, 컨설팅업무를 맡아 진행하고 있으며, 조직을 혁신하는 것이 아니라, 혁신을 조직하자는 컨설팅 모토로 활동하고 있다. 저서로는 <말과칼>, <토요티즘(TOYOTISM)>이 있으며, 역서로 <전략의 본질>, <퍼실리테이션 테크닉 65>가 있다.

[maumejuin@gmail.com](mailto:maumejuin@gmail.com)

| 차례 |

1 일차 오전 9 시

-일본 출장을 떠나다

1 일차 오후 2 시 20 분

-도요다카이치로, 도요타자동차, 도요타생산방식

1 일차 오후 3 시 50 분

-도요타를 만나러 산업기술기념관에 가다

1 일차 오후 4 시 30 분

-도요타에서 말하는 '인변'이 붙은 자동화

1 일차 오후 5 시

-도요타 생산방식을 떠받치는 자주연구회

## 1 일차 오전9 시

### -일본 출장을 떠나다

현주는 평상시와는 조금 다른 설렘과 긴장 속에서 잠을 깬다. 경제부 기자 생활을 하는 동안 해외출장을 가는 경우도 간간이 있었지만, 이날 그녀의 아침 잠을 몰아낸 것은 꼭 일 때문만은 아니었다.

그녀는 샤워를 마치고 화장대 거울 앞에 앉았다. 굽게 웨이브가 저 어깨 위로 흘러내린 머리카락 사이로, 뽀얀 얼굴이 드러나 있었다.

화장대 옆에는 지난 가을 지방 취재를 갔다 오는 길에 찍은 사진이 놓여 있었다. 사진 속의 그녀는 키가 크게 자란 코스모스 꽃 한 송이에 기대 듯 서서 밝게 웃고 있다. 짙고 술많은 눈썹 아래로 작지 않은 코와 화사하게 미소를 머금은 입술이 균형을 이루어 자리잡은 얼굴이었다.

아직은 20 대로 보였지만 현주의 나이도 어느덧 서른이었다. 자신의 서른이 저물어가는 시기이니만큼, 이번 일본 출장은 더욱 특별하게 느껴졌다.

공항으로 가는 길에는 겨울비가 줄곧 가늘게 내리고 있었다. 차창 밖으로 펼쳐진 뿌연 풍경을 바라보는 것인지, 다른 생각을 하고 있는 것인지 모를 멍한 표정으로 현주는 창문에 머리를 기댔다.

'임영빈이라고 했지...'

그녀는 지난 주말에 받아본 동행자의 프로필을 떠올렸다. 이번 도요타자동차 취재를 도와줄 사람이었다. 대학을 졸업하고 일본으로 건너가서 석사와 박사과정을 마치고 마지막 논문심사만을 남겨두고 있다고 했다. 현재는 일본의 컨설팅회사 직원으로 근무하고 있다고. 사진으로는 눈가에 장난기가 가득한 흰한 인상을 주는 얼굴이었다. 30 대 중반 정도로 보였고, 느낌이 좋다는 정도. 인천공항 도착을 알리는 안내방송을 들으면서, 현주는 상념 속에서 벗어나 재빠르게 현실로 돌아왔다. 그리고 옷매무새를 가다듬으며 천천히 마음을 다잡았다.



인천공항.

무려 8 년여에 걸친 공사기간에다 6 조 원 이상의 공사비가 들어갔으며, 동북아 허브공항으로서의 위상을 자랑하는 야심 찬 공항이었다. 처음 개항 때는 부실공사니 어찌니 말도 많았지만, 이제 개항 5 년 만에 세계 공항 가운데

고객만족 1위를 달성했다고 한다.

현주는 공항 입구로 들어가 항공사 카운터를 향해 다가갔다. 체크인을 하고 나니 10시 50분. 비행기 출발 시간이 12시 25분이니 아직 시간이 좀 남아 있었다.

라운지에 가서 따뜻한 커피 한 잔을 마시며 생각을 정리해야지 하고 돌아서는데 여행사의 미팅 창구에 이제는 왠지 낯설지 않은 단어들에 눈에 들어왔다.

'00사 일본 TPS 연수단'

참 배우기 좋아하는 사람들이다, 한국인들은.

그것이 오늘 이 척박한 경쟁환경 속에서 자원이라고는 사람밖에는 없는 이 나라를 이 자리에까지 오게 만든 원천이 아닌가 하는 생각이 들었다.

세계 10위의 경제규모.

GDP 규모 세계 11위.

교역 규모 세계 12위.

OECD 30개국 중 경제성장률 2위.

참으로 대단한 성과가 아니라고 말하지는 못할 것이다.

그럼에도 불구하고 급변하는 경제환경 속에서 나름대로 고민이 많은 이들은 이렇게 끊임없이 무언가를 배우려고 하는 것이 아니겠는가.

군데군데 모여 있는 낯선 이들의 얼굴을 전혀 낯설지 않은 시선으로 바라보면서 지나치는 현주의 얼굴에 미소가 떠올랐다.

1 일차 오후 2 시 20 분

-도요다 키이치로, 도요타자동차, 도요타 생산방식

일본까지 비행시간은 짧았다.

현주는 자신이 복사기의 원리가 무엇인지, 비행기의 그 크고 무거운 동체가 떠오르는 원리가 무엇인지 제대로 생각해본 적도 없이 바쁘게 살아왔다는 걸 문득 상기했다.

하지만 그녀는 자신처럼 자신의 자리에서 최선을 다하는 이들이 있기에 원리조차 몰라도 이처럼 편리한 세상이 만들어지는 것이 아닐까 하는 생각을 하며 자리에서 일어났다.

세관을 통과하고 나면, 그가 기다리고 있을 것이었다.

현주는 천천히 사람들이 만들어내는 물결을 따라 공항을 빠져 나갔다. 그리고, 이내 작은 나고야 공항의 출구 정면에 피켓을 들고 있는 그를 바로 알아볼 수 있었다.

“안녕하세요? 김현주 기자님이시죠?”

“안녕하세요? 임영빈 씨 맞죠? 잘 부탁드립니다.”

“저야말로 영광입니다. 미인이신데요..”

생각했던 것보다는 덜 어색하게 인사를 나누는 것이 다행이라면 다행이었다. 새로운 만남이 있을 때마다 느끼게 되는 이 어색함이 자신이 갖고 있는 기자라는 직업에서 거의 유일한 단점이랄 수도 있었다.

임영빈이라는 이 남자, 느낌처럼 부담스럽지 않은 것이 다행이었다.

“기내식이 부실하진 않았나요? 간단하게 식사라도 하시는 것이 낫지 않겠어요?”

“아니오. 괜찮아요. 혹시 임영빈 씨가 저 기다리시느라고 식사 못하신 것 아닌가요?”

“저도 괜찮습니다. 자 그럼, 우선 시내로 모시겠습니다.”



둘은 영빈이 가져온 차에 올라탔다. 도요타에서 내놓은 소형차 프리우스였다. 전체적으로 보면 아반떼나 라세티 스포티 스타일과 비슷한 느낌이었다.

다만 차고가 조금 더 높아 보였다. 실내고가 높다 보니, 아무래도 아반떼보다는 넓다는 느낌이 들었다.

운전석에 앉은 영빈이 살짝 엑셀을 밟았다. 그냥 굴러간다는 느낌이랄까. 너무 조용했다. 시속 30 킬로미터 정도가 되자 자동으로 엔진이 드르릉 걸리며 작은 진동이 전해져 왔다.

모터와 엔진의 힘을 함께 이용한다는 하이브리드 자동차 프리우스. 1 리터의 가솔린으로 35.5 킬로미터를 달린다고



했다.

“조금 긴장하신 것 같은데요, 김기자님. 긴장 푸세요.”

프리우스의 움직임에 잔뜩 신경을 쓰고 있는 현주의 모습이 다소 경직되어 있는 듯 보였나 보다.

“아, 예, 프리우스에 대한 관심 때문인가 봐요. 괜찮아요.”

차가 고속도로로 들어서더니 이내 속도를 내기 시작했다.

140 킬로미터까지는 쉽게 가속이 된다고 하지만, 나고야로 들어가는 고속도로의 속도제한은 기껏해야 100 킬로미터, 아니면 80 이나 60 인 곳도 많았다.

140 킬로미터의 속도감을 느껴보지 못하는 것이 새삼스럽게 아쉬운 마음이 들게 만들었다.

현주는 일부터 시트 깊숙이 엉덩이를 밀어넣으며 등을 기댔다. 조금 긴장이 풀어지는 느낌이었다.

“바로 산업기술기념관으로 이동하겠습니다.”

“네, 정해진 대로 진행하시면 됩니다.”

“가시면서, 이걸 먼저 보세요. 그리고 나서 간단히 설명을 드리겠습니다. 산업기술기념관을 이해하는 데 도움이 되실 겁니다.”

영빈이 유인물 한 장을 건넸다. 도요타 생산방식의 두 가지 기둥을 설명한 유인물이었다.

## | 도요타 생산방식에서 가장 중요한 두 가지 개념 |

**1. 자동화(自動化):** 이상 발생 시 자동으로 정지하는 자동직기의 발명으로 얻어진 개념. 도요타그룹의 창업자인 도요다 사키치가 발명한 자동직기가 자동화의 뿌리가 되었다. 자동직기라는 설비에

적용된 자동화 개념이 사람 중심의 작업장인 도요타자동차에 적용되면서, 라인스톱 제도로 정착되었다. 라인이나 기계, 설비를 세워서라도 불량을 만들지 않겠다는 '공정 내 품질 확보 (Built in Quality)' 사상이다. 흔히 자동화(Automation), 혹은 간이자동화(Low Cost Automaion) 등의 방법론 사용으로 자동화(Automation)로 잘못 이해하는 경우가 많으나 정확한 이해는 '공정 내 품질 확보'라는 품질개념이다.

**2. JIT:** 'Just In Time'의 약자. 필요한 것을, 필요한 때에, 필요한 만큼만 만든다는 의미. 필요로 하는 부품만을 납품 받아 그 양만을 생산라인에 공급함으로써, 과잉생산을 원천적으로 미연에 방지하는 동시에, 고객지향 관점의 중요 축으로서 작용하는 개념. Pull 생산개념의 산파가 된 개념이다. 도요다 키이치로가 미국 월마트 슈퍼마켓에서 착안.

### TPS 사상

#### 자동화 (도요타 사키치가 주창)

-불량이 발생하면 즉시 정지하도록 개선(1920년대)  
불량 발생의 원인을 제거해 품질 확보  
자동설비의 고장 발생으로 감시(대기)의 낭비 제거

#### JIT (도요타 키이치로가 주창)

-고객이 필요로 하는 물건을, 필요한 양만큼, 필요한 때에 생산하여 공급하는 사상적 근거 제시(1937년)

영빈이 내미는 유인물을 흘깃 들여다본 현주가 묘한 웃음을 지으며 약간 높은 톤으로 대답했다.

“네, 잘 부탁드립니다. 임영빈 선생님~”

“하하, 절 무안하게 만들 작정이신가요? 그만 하십시오. 도요타 생산방식에 있어서 가장 중요한 컨셉은 바로 자동화(自動化)와 저스트 인 타임(JIT)입니다.”

“인변이 붙은 자동화라는 것이지요?”

“하하, 예 맞습니다. 움직일 동(動)자 옆에 사람 인변(人)이 붙었다고 해서, 인변이 붙은 자동화라고 이야기를 한답니다. 공부 많이 하고 오셨나 봐요? 김기자님.”

“아뇨. 하지만 한국에 돌아갈 때는 청출어람이라는 말을 듣도록 열심히 할 거예요.”

“좋았어요. 그럼 계속합니다.”

영빈의 설명이 이어졌다.

“먼저 인변이 붙은 자동화(自動化)에 대해서 설명을 드리죠.

1896년에 도요다 사키치가 자동직기를 발명하게 됩니다. 산업혁명은 잘 아시다시피 영국의 방직산업을 중심으로 진행되었기 때문에 자동으로 천을 짜는 자동직기는 이미 세상에 나와 있었습니다. 하지만, 실이 끊어지거나 북실(위사)이 다 소모되었을 때에도 이 직기는 계속해서 작동을 했기 때문에, 이에 대한 조치를 하기 위해서 여공이 한 사람씩 직기 앞에 배치되어야 했죠.

일반적으로 이러한 상태를 '원 맨 원 머신(One man, one machine)'이라고 합니다.

그런데 사키치는 실이 끊어지거나 복실(위사)가 다 소모되었을 때 이를 감지하고 멈출 수 있는 직기를 발명한 것입니다. 사람의 자율신경을 가지고 움직인다고 해서 사람 인변(人)이 붙은 자동화라고 한 것이죠.

결과적으로 감시작업을 할 필요가 없어지니까 한 사람의 여공이 여러 대의 직기를 담당할 수 있게 된 것이고, 그러다 보니까 처음에 영국과 1:10의 생산성 차이를 보이던 일본의 방직산업이 10배의 생산성 차이를 극복하고 영국의 방직산업을 추월할 수 있었던 것입니다.

정리하자면, **자동화(自動化)의 첫 번째 의미는 바로 오토 스톱(Auto Stop) 기능**이라고 할 수 있습니다.

이렇게 처음에는 설비에 적용되던 개념을 사람이 일하는 수작업라인에 어떻게 적용할 것이냐 하는 문제에 봉착하게 되었는데, 그 답이 바로 **현재 도요타자동차 조립라인에서 쉽게 볼 수 있는 라인스톱(Line Stop) 제도**입니다.

수작업라인에서는 사람이 일을 하니까, 이상이나 불량을 가장 잘 알 수 있는 작업자로 하여금 라인을 세울 수 있는 권한을 주게 된 것입니다. 다른 기업에서는 좀처럼 볼 수 없는 장면이기도 하지요.

하지만 라인을 세울 것인가, 말 것인가에 대한 의사결정이 늦어지는 사이에 대량의 불량이 발생하고 있다는 것에 비하면, 도요타의 라인스탑 제도는 이상이나 불량이 생긴 순간에 그 자리에서 라인을 세울 수 있으니까 품질 향상에 상당한 도움이 되겠죠?

따라서 **현재의 자동화(自動化)의 의미는 '공정 내 품질 확보**

(Built in Quality)'라고 할 수 있습니다.

제조업에서 라인을 세운다는 것이 자랑만은 아닌 만큼 왜 세우느냐 하는 본질적인 질문을 던져보면 쉽게 이해가 될 거예요. 라인을 세워서라도 이상이나 품질문제를 해결하고 다음 프로세스로 넘기겠다는 것이니, 품질은 해당 공정에서, 해당 프로세스에서 확보해야 한다, 절대로 다음 공정, 다음 프로세스로는 불량률 넘기지 않겠다는 사상이 된 것이죠."

"그렇군요. 품질하면 도요타라는 이미지가 그냥 생긴 것이 아니로군요."

"공장에 가보시면, 공장 자체가 마케팅의 수단이라는 느낌도 받으실 수 있을 겁니다.

자, 다음에는 저스트 인 타임이라는 개념인데요. 이제는 많은 분들이 많이 들어 본 개념으로 아마 익숙하실 겁니다. 필요한 것을, 필요한 때에, 필요한 만큼만 만들거나 운반하자는 개념입니다.

하지만, 정의 이상의 많은 의미를 포함하고 있지요. 몇 년 전에 <하버드 비즈니스 리뷰>에서 도요타자동차를 4년간 연구하고 발표한 리포트에도 실려 있는 내용인데요, 김기자님, 개선을 왜 해야 한다고 생각하세요?"

"글쎄요, 아무래도 원가경쟁이나 국제경쟁이 치열하다 보니, 생존을 하기 위해서, 혹은 원가를 절감하기 위해서 아닐까요?"

"<하버드 비즈니스 리뷰>에 의하면, 도요타의 종업원들은 '월급'을 받으면서 회사를 다니는 것이 아니라, '연구비'를

받으면서 회사를 다니는 것 같다고 할 만큼 개선 제안이 활발하다고 합니다. 1951년부터 시작한 개선 제안이 지금도 연간 60 만 건 정도가 제안된다고 하니까요. 왜일까요? 그래서 종업원들에게 물어보았답니다.

‘당신들은 왜 끊임없이 개선을 해야 한다고 생각합니까?’

‘왜 개선은 무한하다고 말합니까?’ 하고 말이죠.

한데 그 대답이 계층에 상관없이 비슷한 답이 나오더라는 거예요. 저는 그 뿌리가 바로 저스트 인 타임(JIT)에 있다고 생각합니다. 김기자님, 제가 JIT 의 뜻이 뭐라고 했죠?”

“필요한 것을, 필요한 때에, 필요한 만큼 만든다... 맞나요?”

“예, 맞습니다. 그렇다면 김기자님은 그 ‘필요’의 주체가 누구라고 생각하십니까? 누가 필요로 하는 것을, 누가 필요로 하는 때에, 누가 필요로 하는 만큼 만들거나 운반하자는 것일까요?”

“저도 읽은 적이 있어요. 도요다 사키치의 아들인 도요다 키이치로가 미국에 갔을 때 슈퍼마켓에 들어갔다가 JIT 의 개념을 생각했다고 하잖아요. 그러니까, 소비자가 그 필요의 주체가 아닐까요?”

“역시 김기자님은 만만치 않으신데요. 예, 맞습니다. 고객이 바로 필요의 주체라고 할 수 있겠죠. 그 고객의 필요를 영어로는 니즈(needs)라고 합니다만, 김기자님 생각에 고객의 니즈는 항상 같겠습니까, 아니면 끊임없이 변한다고 생각하십니까?”

“질문이 생각보다 많네요. 뭐, 계속해서 바뀌지 않겠어요?”

“바로 그겁니다. **고객의 니즈가 끊임없이 바뀌니까, 그**

**끊임없이 변화하는 고객의 니즈에 대응하려면 우리가 일하는 방식도 끊임없이 변화시키지 않으면 안 된다, 고로 끊임없는 개선을 해야 하고, 그렇기 때문에 개선은 무한하다고 생각하는 것이지요.**

더 무서운 것은 그것이 어느 일부 계층의 생각이 아니라, 경영 탑에서 일선 현장의 작업자에 이르기까지 벡터가 통일되어 있다는 것입니다. 가만히 생각해보면, 수주생산의 형태를 띠고 있는 도요타자동차에서는 현장 작업자가 아침에 출근해서 장갑을 끼고 일을 시작해야 하는 이유가 바로 '고객의 주문'이 있기 때문 아니겠습니까? 도요타에선 고객 만족이라는 것이 구호로서가 아니라, 생활의 일부로서, 기업활동의 전제로서 자리잡고 있다면 너무 앞서가는 이야기가 될까요?"

"음, 그렇군요. JIT 의 의미에 그렇게 근본적인 철학이 있다는 것은 지금까지는 좀 막연했었는데, 영빈 씨 말씀을 들으니 뭔가 좀 뚜렷해지는 느낌이 드는데요."

초롱초롱한 현주의 눈망울을 바라보면서 영빈도 그 진지한 모습에 더 열이 나는지 한껏 고무된 어조로 말을 이었다.

"하지만 도요타자동차가 막 출범한 1937 년 당시만 해도 이 JIT 사상에 의한 PULL 방식이 아니라 PUSH 방식으로 생산을 시작하게 됩니다."

"PULL 방식과 PUSH 방식?"

"음, 계획에 의한 밀어내기 생산방식을 PUSH 방식이라고 하고요, 주문에 의한 후보충생산을 PULL 방식이라고 합니다."

포드자동차를 창설한 헨리 포드에 의해 구축된 대량생산 방식이 PUSH 방식의 전형이라면, 뒷공정이 사용한 만큼만 후보충생산하는 도요타 생산방식이 대표적인 PULL 방식이라고 할 수 있죠.

JIT 는 필요한 것을, 필요한 때에, 필요한 만큼만 생산한다는 컨셉이니까, 이른바 PULL 방식이라고 할 수 있는데요, 도요타자동차가 처음 생산을 시작했을 때는 포드와 같은 PUSH 방식을 도입했다는 이야기지요.”

“어머, 왜요?”

정말로 몰라서인지, 알면서도 모르는 척하는 것인지, 너무도 동그랗게 눈을 뜨고 덤벼드는 현주의 얼굴을 흘긋 쳐다보고는 영빈이 운전대를 잡은 손에 힘을 넣으면서 헛기침을 하고는 이야기를 이어갔다.

“사실 도요타자동차가 설립된 데에는, 이유가 있었습니다. 일본 정부에서 전쟁 수행을 위해서는 자동차 기술 국산화가 필수라는 인식을 갖고 ‘자동차제조사업법’이라는 특별법을 만들겠다는 공시를 했었는데, 간단히 말하자면 자동차 제조업 면허를 3 사에만 한정하겠다는 내용이었어요.

그때만 해도 국산자동차를 자신의 손으로 개발하리라 몰두하고 있던 도요다 키이치로는 이런 상황 앞에서 다급해질 수밖에 없었고요. 그래서 급한 대로 일단 A1 형 세단을 발표해서 닛산, 이스즈와 더불어 도요타가 선정되는데 성공하게 됩니다.

그래서 1937 년에 도요타자동차공업주식회사를 정식으로 세우고 출범하게 되는데, 그때가 중일전쟁이 발발한 전시라,



정부에서 트럭을 중심으로 발주가 이루어졌지요. 그러니까 결국 당시 자동차 3 사의 고객은 정부가 되는 셈이었고, 만들기만 하면 정부에서 구매를 해주니까, 계획에 의한 밀어내기 생산이 가장 효율적인 생산방식이었다고 할 수 있었던 거죠.

사실 도요타 생산방식은 포디즘(Fordism)의 대량생산방식에 기반한 생산방식이라고 볼 수 있습니다. 도요타 생산방식을 포스트 포디즘(Post-Fordism)이라고 하는데, 항상 이 포스트의 의미를 '후기(後期)'로 해석할 것이냐, '탈(脫)'로 해석할 것이냐는 논란이 됩니다만, 후기로 해석하는 것이 타당하지 않을까 생각합니다.”

“마치 포스트 모더니즘(Post-modernism)의 포스트에 대한 해석의 논란처럼 말이죠?”

“하하, 누가 기자님 아니시랄까봐, 더 어려운 주제로 절 끌어들이시는군요. 하지만 모더니즘이 18 세기경 시작된 계몽주의의 흐름에서 발현하는 합리주의의 경향을 가졌고, 이에 대한 반성 및 반발의 경향으로서, 니체, 하이데거의 실존주의를 거쳐, 데리다, 푸코, 라캉 등의 세대에 이르러 포스트모더니즘의 시대로 들어가게 되는 것이잖습니까? 그러니 '후기 모더니즘'이라기보다는 '탈 모더니즘'이라는 색채가 더욱 강하게 다가오는 데 반해서, **도요티즘은 좀더 포디즘적인 요소를 많이 끌어안고 있다는 느낌이 듭니다. 구체적으로는 '제품의 단순화', '부품의 표준화', '작업의 전문화'라는 전제가 상당부분 도요타 생산방식에서도 유효하다고 할 수 있죠.**”

현주가 운전대를 잡고 있는 영빈의 옆얼굴을 한동안 가만히 들여다보았다. 단순한 지적 호기심이 어느새 사람에 대한 호기심으로 넘어가려는 것일까. 영빈이 단순한 유학생으로 보기에는 만만찮은 내공을 가진 사람이라는 생각을 지울 수 없었다.

“왜 그런 눈으로 보시죠? 제가 너무 잘난 척한 건가요, 김현주 기자님?”

“음, 한 가지 팁을 드릴게요. 그냥 현주라고 부르세요.”

“현주 씨라... 뭔가 한 가지 관문을 통과했다는 느낌인데요. 앞으로도 잘 부탁드립니다. 하하하.”

“너무 좋아하시다간 넘어질 수가 있어요. 저도 그냥 영빈 씨라고 할게요. 괜찮죠?”

“잘 아시다시피, 일본은 2 차 세계대전에서 패하게 됩니다. 도요타도 영향을 받지 않을 수 없었겠죠.”

자신의 말을 무시하는 척하며 바로 화제의 중심을 잡아가는 영빈의 모습이 능란함인지 어눌함인지 잘 모르겠다는 생각을 하며, 현주도 정색을 하고 다시 이야기에 집중했다. 어쨌든 자기 말을 무시한 것에 대해서만큼은 꼭 기억을 해두리라고 생각하면서.

“패전국의 군수산업체 사장이 된 도요다 키이치로의 심정을 잠시 상상해보세요.”

정말로 상상을 하라는 것인지, 영빈은 한동안 운전대만을 잡고 정면을 응시한 채로 아무 말도 하지 않았다.

“또한 패전국의 군수산업체 종업원으로 전략한 도요타

자동차의 직원들의 심정을 잠시 상상해보세요.”

대화와 대화 사이의 여백을 즐길 줄 아는 남자.

이 사람은 지금 자신을 그저 단순한 이야기 속으로가 아니라, 한 사나이의, 한 기업의, 한 나라의 역사 속으로 데리고 가고 있었다. 현주는 아까보다는 조금 더 진지하게 전후 도요타자동차 직원들의 심정이 되어보려고 노력하는 자신의 모습을 깨달았다.

“그 심정으로 제 이야기를 계속 들어봐요. 내일을 알 수 없는 상황, 아니 한 치 앞을 내다볼 수 없는 상황이라고 해도죠. 미군사령부에 의해서 자신들의 회사가 그대로 공중분해가 될 수도 있는 상황 속에서 키이치로는 무언가 심리적인, 그리고 현실적인 돌파구를 마련할 필요가 있었을 겁니다.”

“아무래도 한국 사람인 제가 2 차 세계대전의 종결과 그 이후의 상황을 일본인의 마음으로 헤아리려니 좀 낯선 느낌이 드네요...”

“짧아도 이번 일정은 현주 씨에게는 아주 낯선 여행이 될지 몰라요. 익숙했던 많은 것들과 결별해야 할지도 모릅니다. 더군다나 제가 이제부터 말씀드릴 내용은 한국인이냐, 일본인이냐는 국적이냐 민족과 관련된 문제는 더더욱 아니고요.”

마치 자기만이 답을 알고 있다는 듯한, 묘한 웃음이 알밋게, 아니 알밋지만은 않게, 아니 모르겠다는 복잡한 심경이 차창 밖의 풍경들처럼 밀려왔다가는 빠르게 사라져갔다.

갑자기 나른해지는 것이 졸린 시간대이기 때문일까?

시간은 어느덧 세 시가 가까워지고 있었다.

현주는 자신이 이 남자를 실망시키고 싶지 않다는 전혀 엉뚱한 목적 때문에 정신을 집중하고 있다는 것에 새삼 놀라기도 했지만, 이런 사실을 영빈이 알아주려는 어떠한 노력도 하지 않는 사실에서는 묘한 긴장감마저 느꼈다.

“그래요, 저도 뭐 딱 막힌 사람은 아니라고요.”

“민족이나 역사와 관련된 부분이라면, 저도 한국인입니다.

현주 씨를 딱 막힌 사람으로 몰아갈 생각은 손톱만큼도 없습니다. 현주 씨, 오해 마세요.”

“알았다고요. 계속하세요. 그래서 어떤 돌파구를 마련하게 되는 거죠?”

“키이치로는 전 종업원을 모아놓고 슬로건을 제시하게 됩니다. 바로 그 유명한 ‘3 년 안에 미국을 따라잡아라, 생산성을 높여라’라는 것이죠. 당시 8 배 이상의 생산성 차이를 보이고 있던 자동차산업의 경쟁력을 미국 수준으로, 아니 그 이상으로, 그것도 겨우 3 년 만에 달성하자는 슬로건이었습니다.”

“그게 가능한 일인가요?”

“글쎄요, 있었던 사실을 바탕으로 말씀드릴 수밖에요. 전후 도요타자동차는 1947 년부터 다시 승용차를 생산하기 시작합니다만, 미국자동차에 밀려 고전을 면치 못합니다.

더군다나 1949 년에 미군정에서 닷지라인(Dodge Line)을 실시하자 도산의 위기에 빠지게 되고 말지요.”

“닷지라인이라면 저도 들은 적이 있어요. 당시 일본주재

미국군사정부의 경제고문이었던 J.M. 닷지(Dodge)가 주장한 '재정금융정책에 대한 권고'로서 국가예산의 균형, 단일 환율과 자유무역, 미국의 대일 원조방식의 개혁이 그 골자였다죠? 이 조치에 따라 정부가 재정 균형을 맞추기 위해 기업의 법인세를 대폭 인상하자 많은 기업들이 쓰러질 위기에 몰렸는데, 결국 도요타자동차도 역시 위기를 맞게 된 것이로군요."

"그렇죠!"

도요타가 도산에 위기에 빠졌다는 부분을 이야기하다 말고 영빈이 신이 난다는 듯 맞장구를 쳤다. 자신의 이야기를 척척 알아듣는 상대를 만나는 기쁨이 작지는 않았으니까. 그는 장난기 넘치는 눈웃음으로 현주를 바라보고는 다시 정면을 향했다.

"하지만, 여기서 중요한 것은 그런 외부조건이 아닙니다. 우리가 주목해야 할 것은 도요다 키이치로의 슬로건이죠."

"그건 왜요?"

"1945 년 패전과 더불어 도요타자동차는 그동안 트럭발주를 주던 '정부'라고 하는 고객을 잃어버리게 됩니다."

"그건 그렇겠네요."

"물건을 만들어도 사줄 고객이 없는 상황임에도 불구하고, 사장인 키이치로가 요구한 것이 무엇이였죠? 그것은 바로 생산성을 높여라, 단위시간당 생산량을 더 많이 늘리라는 것이었습니다."

"듣고 보니 그렇네요. 자동차를 사줄 만한 시장과 고객이

없는데 더 많이 만들었다면, 그 결과는..."

"닷지라인이 아니라도 도산할 수밖에 없었겠지요. 실제로 채권은행이 요구한 것은 과잉인력 해고와 생산량을 하루 1,500 대에서 640 대로 낮추라는 것였으니까요."

"음... 그렇다면 왜 키이치로는 생산성을 높이라는 슬로건을 내세운 것일까요?"

"글쎄요. **대개 잘나가던 경영자와 기업의 실패는 의외로 성공경험 때문인 경우가 많습니다.**"

"무슨 뜻이지요?"

"1937 년에 자동차회사를 세운 키이치로 사장이 그토록 강조했던 것이 바로 JIT 였다는 것을 기억하시죠?"

비록 도요타자동차의 생산시설은 포드자동차의 스타일을 따랐지만 생산방식은 '매일 필요한 것을 필요한 만큼 만든다'고 하는 도요타식의 흐름작업과 재고창고조차 없앤다는 컨셉을 도입하여 경쟁력을 갖추려 했던 것입니다. 하지만 T 형 포드처럼 대중화가 가능한 승용차의 생산에 실패한 도요타자동차는 1937 년 중일전쟁이 발발하자 정부가 발주한 군용트럭의 대량생산에 주력했어요. 이때 JIT 나 흐름작업은 중단될 수밖에 없었지요.

이런 양상은 1941 년에 발발한 태평양 전쟁기간 중에 가속화되었다가 1945 년 8 월 15 일 일본의 항복으로 전쟁이 끝나자 소강상태에 들어가게 되었다고 생각합니다."

"잘 이해가 안 가는데요."

"음, 그러니까 결국 키이치로 사장도 대량생산의 메리트, 뭐라고 할까요. 고객이 같은 것을 원할 때, 고객의 니즈가

세분화되기 전단계, 혹은 공급이 부족할 때는 계획에 의한 밀어내기 생산이 가장 효과적이라는 것을 전쟁기간 중에 경험하게 되고, 사업체의 성장과 더불어 이러한 성공경험이 결국은, 고객이 사라진 종전 후 자동차생산의 소강상태를 생산성의 문제로 파악하게 한 것이 아닌가 하는 생각이 들어요.

**충분히 많이 만들지 못하기 때문에, 생산성이 낮기 때문에, 미국자동차에 밀리고 있다는 인식이 아니었을까요? 또, 전후 일본의 자동차시장은 그만큼의 구매력이 없었음에도 불구하고, 여전히 ‘만들면 팔린다’ 혹은 ‘만든 것을 판다’라는 패러다임에 젖어 있었던 것이 아닌가 하는...”**

한숨을 몰아쉬듯 설명을 쏟아낸 영빈은 잠시 숨을 고르고 있었다. 그러더니 현주의 표정을 읽으려는 듯 바라보다가 다시 말을 이었다.

“더군다나 키이치로를 결국 실패로 몰아간 또 하나의 성공경험은 바로 아버지의 자동직기였습니다. 영국 대비 10분의 1에 불과한 생산성을 가지고 있었던 일본의 방직산업이 아버지 사키치가 발명한 자동직기 덕분에 짧은 기간에 영국의 방직산업의 생산성을 뛰어넘었던 생생한 기억은, 키이치로의 엔지니어적 자존심과 아버지와의 경쟁심이 그 젖줄이었을 테니까요. 대량생산에 대한 미련을 넘어 아버지의 성공경험은 그의 슬로건이 허언이 아니라 상당한 실현 가능성을 포함하는 것이라는 자기확신마저 준 것이 아닐까 하는 의구심이 강하게 듭니다.”

“그럼, 결국 시장의 구매력이 충분할 때는 계획생산이 더 유효하지만, 구매력이 부족한 상황에서는 그렇지 않다는 것인가요?”

“그걸 구매력이라고 해야 할지, 니즈의 다양화라고 해야 할지는 한마디로 말하기 어렵겠지만요. 현주 씨, 이렇게 한번 생각해보죠, 매니지먼트(management)의 뜻이 뭔가요?”

“경영, 관리, 뭐 그런 뜻 아닌가요? 갑자기 왜요?”

“1923 년 미국에서 AMA(American Management Association)가 발족하게 됩니다. 그리고 1942 년에는 일본에서 JMA(Japan Management Association)이, 1962 년에는 한국 경제인들이 모여 KMA(Korea Management Association)을 발족합니다.”

“그런데요?”

“흠... JMA 나 KMA 를 한글로 뭐라고 표기하는지는 현주 씨도 잘 아시겠지요?”

“네, 일본능률협회, 한국능률협회죠.”

현주의 대답이 사무적으로 바뀌었다.

도대체 이 남자가 무슨 말을 하려는 것인가 하는 의구심이 그녀의 태도를 다소 경직되게 만들었다.

“JMA 나 KMA 의 ‘M’은 무엇의 약자죠?”

“매니지먼트요.”

왜 같은 질문을 반복하는지 현주는 답답했다.

이건 대화가 아니지 않은가.

“매니지먼트의 뜻이 뭐죠?”

이번에는 현주가 영빈을 바라보았다.

영빈도 현주를 바라보았다.



생글생글 재미있어 죽겠다는 듯이 영빈이 현주의 입을 바라보고 있었다.

“경영이나 관리라고 아까 대답했잖아요. 왜 그러시는 거죠?”

“Korea, Management, Association 이 무슨 기관이라고 했죠?”

“아까도 말했잖아요, 한국, 능... 룰, 협회. 아...!”

“하하, 이제야 눈치를 챘군요. 매니지먼트가 능률의 의미로 쓰이고 있죠?”

“네, 어떻게 된 거죠?”

“대량생산 시대의 시대적 과제를 생각해 보세요. 고객이 같은 것만을 원하는 시대, 수요보다 공급이 부족한 시대의 과제란 결국 ‘어떻게 하면 남보다 많이 만들 것이냐’, ‘어떻게 하면 남보다 빨리 만들 것이냐’ 하는 두 가지가 되겠죠. 이 양과 속도의 문제를 해결하고자 하는 것, 이걸 결국 능률의 문제 아니겠어요? 매니지먼트가 과거에는 능률을 의미했다는 것, 이것은 결국 대량생산 시대의 과제를 명확히 한 것이라고 봐야겠지요.”

“아... 그렇군요.”

“자, 산업기술기념관에 다 도착했군요. 이제 도요타가 능률의 문제를 어떻게 극복했는지, 이곳에서 산업기술의 발달사를 보면서, 양과 속도의 문제로 풀어보기로 할까요?”

“하지만 그것이 도요타 생산방식을 이해하는 데 도움이 되나요?”

“도요타 생산방식을 포스트 포디즘(Post Fordism)이라고 했을 때, 여기서 포스트 (Post)의 뜻을 시기적으로는 ‘후기(後期)’, 내용적으로는 ‘탈(脫)’로 이해해도 무리가 없을 겁니다.

그렇다면 전기(前期)에 무슨 일이 있었는지, 무엇으로부터의 '탈피'인지를 살펴봐야 하지 않을까요?"

자동차 문을 닫고 앞서나가는 영빈의 모습에서 현주는 무엇인가 벌써부터 깨져나가는 느낌이었다.

많은 것과 결별해야 한다는 영빈의 예언이 하나 이루어지는 것인가. 매니지먼트. 능률. 경영. 관리....

복잡한 머리를 이듯이 받쳐들고 몸을 움직일 수밖에 없었다. 저 남자는 이제 잠시도 기다려주지 않을 태세가 아닌가.

1 일차 오후 3 시 50 분

-도요타를 만나러 산업기술기념관에 가다



산업기술기념관은 평일 오후였음에도 불구하고, 주차장에 자동차 한 대 주차되어 있지 않았다. 현주가 영빈을 따라 차에서 내려 산업기술기념관의 현관에 다다랐을 때에도 사람의 그림자 하나 보이지 않았다.

“사실 오늘은 산업기술기념관의 휴관일입니다.”

“네에, 뭐라고요? 그럼 어떻게 하려는 것이지요?”

“하하, 놀라지는 말아요. 특별히 한국에서 이렇게 미녀 기자가 오신다고 해서 관장님께 부탁해서 취재허가를 받아놓았답니다. 사람들이 복적이는 것보다는 좋잖아요. 사진 찍기도 좋고. 안 그래요?”

영빈의 말은 뭐, 세상에 어려운 것이 없다는 식이었다.

안 되는 일도 없다는 식.

하긴 대학을 졸업하고 외국에서 석사, 박사 밭을 동안에 고생이나 해봤겠나 하는 생각도 들었다.

그렇다고 상대를 무시하거나 불쾌한 인상을 주는 것은 아니었지만, 도대체가 막히는 것이 없다는 것이 오히려 비현실적이지 않은가 하고, 현주는 혼잣말을 중얼거렸다. 그러면서도, 휴관일에 취재허가를 받았다니 취재하기에는 더없이 좋을 것이란 생각이 동시에 들었다.

“안녕하세요?”

뒤쪽에서 점잖은 목소리가 들려왔다.

둘은 뒤를 돌아보았다.

“아, 가토 관장님, 오셨군요.”

영빈이 반갑게 맞았다.

“이쪽은 가토 히로키 관장님, 이쪽은 한국에서 오신 김현주 기자님이십니다.”

영빈이 두 사람을 서로에게 소개하였다.

가토 관장은 좋은 인상을 가진 중년 남자였다. 영빈의 통역을 거쳐 간단하게 인사를 주고받은 세 사람은 곧 산업기술기념관 안으로 들어섰다.

가토 관장의 설명에 의하면, 산업기술기념관은 도요타그룹 13 개사의 공동사업으로 도요타방직의 본사공장 터에 건립되었다고 한다. 이 산업기술기념관을 통해 산업기술의 발달사, 변천사를 도요타그룹이 관여해 온 자동직기와 자동차기술의 전시를 통해 이해할 수 있도록 해 놓았다는 설명이 뒤따랐다.

영빈과 가토는 그전부터 잘 알고 있는 사이로 보였다. 두

사람이 서로를 바라보는 시선은 매우 따뜻했고, 어떻게든 호의를 보이려는 두 사람의 시선 역시 현주에게는 따뜻했다. 차 한 잔을 대접받으면서, 현주도 긴장이 약간은 풀리는 듯했다.

“시간이 그리 많지 않으니, 내가 설명을 하고 영빈 군이 통역을 하기보다는, 영빈 군이 직접 설명을 하는 것이 어떻겠나?”

“그럴까요? 관장님께서서는 그럼...”

“젊은 사람들 사이에 나 같은 늙은이가 끼어들면 되겠다. 괜히 눈치 없는 노인네로 만들지 말고, 어서 가보게나. 모처럼의 휴일에 나오긴 했지만, 난 이 방에서 좀 쉬겠네.”

“알겠습니다. 현주 씨, 자, 가시죠.”

손을 잡아 끄는 영빈에게 이끌려가면서도 현주는 영문을 모르겠다는 듯이 눈만 크게 깜박거렸고, 그런 현주를 보며 가토는 말없이 미소 지을 뿐이었다.



“이것은 환상직기라는 것입니다.”

“1906 년에 창업주인 도요다 사키치가 발명한 것으로써, 이 산업기술기념관의 상징물이지요.”

“특이한 모양이군요.”

“말 그대로 환상(環狀)직기입니다. 북이 타원운동을 하면서 등글게 돌면서 천을 짜는 것이죠.”

“재미있는 발상이네요.”

“이 환상직기 위에 장식되어 있는 저 원통형 천이 바로 이 직기로 짠 것이죠. 자 이제 안으로 모시도록 하겠습니다.”

현주는 부지런히 환상직기의 모습을 카메라에 담고는 영빈을 따랐다. 입구에 들어서자마자 공장의 전경을 담은 미니어처가 전시되어 있었다.



“이 미니어처는 도요타방식의 본사공장의 전경을 재현해 놓은 것입니다. 이 공장에서 나중에 도요타자동직기와 도요타자동차의 설립총회가 열리기도 합니다. 말하자면, 도요타그룹의 발상지와 같다고나 할까요. 지금 둘러보고 계신 산업기술기념관은 바로 이 공장터에 도요타그룹 13 개사가 공동사업으로서 운영하게 된 것이죠.”

“그렇군요.”

“저하고는 섬유기계관과 자동차관을 둘러보게 되실 겁니다만, 제가 설명을 드리는 시간이 섬유기계를 중심으로 해서, 대량생산 시대의 과제였던 능률의 문제, 즉 양과 속도의 문제를 어떻게 해결해왔는가를 이해하시는 계기가 되었으면 합니다.”

“좋아요.”

“그럼, 대량생산 시대에 관한 이야기를 다시 한 번 정리를 해보도록 하죠. 산업공학이나 경영학에서야 100 년 이상의 역사를 거슬러 올라가야 하는 부분입니다만, 간단히 정리해보겠습니다.

테일러의 실험과 포드의 컨베이어벨트를 통한 규모의 경제, 그리고 GM 의 슬로언 회장의 다양한 차종 출시를 통한 범위의 경제, 이 두 가지에 의해 대량생산의 기본적 생산성, 즉 규모의 경제와 범위의 경제를 통한 생산성 추구의 기본 틀이 완성된 것으로 이해를 하시면 될 겁니다. 문제는 2 차 세계대전 이후의 세계를 이해하려면 브레튼우즈 체제에 대한 이해가 필수적이라는 것이지요.”

“안 그래도 요즘 언론에서도 심심치 않게 다루는 문제가 브레튼우즈 체제잖아요?”

“항상 경제가 어려워지면 온 국민들이 경제공부를 하게 되긴 합니다만, 바로 그 브레튼우즈 체제입니다. 현주 씨도 금본위제라고 들어보셨지요?”

“네, 나라와 나라가 교역을 함에 있어서 각국의 화폐가치가 다른 문제를 해결하기 위해서 결제수단으로서 금을 사용하는 방식이죠.”

“맞습니다. 아시다시피 유럽제국들이 아시아와 아프리카, 아메리카대륙 등에 많은 식민지를 구축하고 금을 유럽으로 가지고 갔지요. 하지만 두 번의 세계대전을 겪는 동안 그 금의 70 퍼센트가 무기대금 등으로 미국으로 유입되면서, 금본위제에 커다란 위기가 온 것이죠.”

“유동성 부족이 온 것이군요”

“그렇습니다. 더 이상 결제수단으로서의 금을 확보할 수 없게 된 것이죠. 물론 그렇게 되기까지의 구체적인 사건의 흐름에 대해서는 나중에 다시 말씀드리겠습니다. 그래서 1944 년 44 개 연합국의 경제수장들이 미국의 브레튼우즈에



모여서 금 대신에 달러를 기준으로 교역을 하자는 브레튼우즈 체제를 출범시키게 되는 것이지요.”

“그렇다면 출범 당시에는 금과 달러가 가치가 같은 값으로 고정되어 있었겠군요?”

“맞습니다. 브레튼우즈 체제는 고정환율제로 시작했지만 이후 미국정부가 달러 발행을 남발하면서 달러가치에 대한 불안으로 고정환율제가 무너지게 되지요. 1972 년에 영국이 변동환율제를 도입한 것을 시작으로 1973 년이 되자 결국 브레튼우즈 체제는 완전히 사라지고 말았지요.”

“그러면 영빈 씨 말씀대로라면 1973 년까지만 브레튼우즈 체제가 유효했다는 것인데, 요즘들어 신 브레튼우즈론이 대두되는 것은 왜 그렇지요?”

“흠, 이 주제로 너무 깊이 들어가면 흐름이 끊기니까, 나중에 다시 이야기할 기회가 있을 것이라고 생각됩니다만, 간단히 말씀드릴게요. 1973 년부터 2008 년까지의 공백기를 거치면서 달러에 대한 자신감을 갖게 된 유로존이 유로를 기축통화로 만들려고 하는 시도라고 보시면 되겠죠.

달러와 더불어 유로, 일본의 엔, 중국의 위엔이 저마다 기축통화로서의 자리를 놓고 다투는 계절이 다가왔다고 해야 할까요?”

“그런데 그 브레튼우즈 체제가 대량생산에 어떤 영향을 미쳤다는 거죠?”

“하하, 이렇게 중심을 잡아주시니 감사합니다. 브레튼우즈 체제가 1945 년 2 차 세계대전이 끝나고 본격 시행되면서,

바야흐로 5 대양 6 대주가 교역을 통해 전무후무한 경제적 성장을 본격화한다는 것이지요.

잘 아시다시피 오늘날 우리가 인식하고 있는 세계는 2 차 세계대전 이후에 구축되었습니다. 수많은 식민지들의 독립과 신생국의 출현이 이루어지고, 미국의 안정된 경제를 바탕으로 전 세계가 동반성장을 이루어감에 따라, 마침내 지구촌이라는 용어를 낳게 된 것입니다. 작업방식이나 경영방식으로서의 생산성 향상의 결과는 바로 이 브레튼우즈 체제로 촉발된 상부구조에 대한 반응으로서의 하부구조의 대응이라고도 할 수 있을 것입니다”

“그렇군요. 그런 시대적, 환경적 바탕 위에서 바야흐로 생산성 향상을 위한 전국시대가 열렸다는 것이겠군요.”

“실제로 1945 년부터 1972 년까지 브레튼우즈 체제하에서 우리 인류가 이룬 경제적, 물적 성과는 인류 역사 250 만 년을 통해서 보더라도 대단한 실적이 아닐 수 없습니다.

우리는 그런 대량생산의 역사를 더듬어보면서 산업기술의 발달사를 이해하려고 하는 것입니다.”

현주가 말 없이 끄덕이는 고개짓으로 이해했음을 나타냈다.

“아까도 말씀드린 바와 같이 대량생산 시대의 시대적 과제는 바로 능률이었다는 겁니다. 어떻게 하면 남보다 많이 만들 것이냐, 어떻게 하면 남보다 빨리 만들 것이냐, 이 두 가지 과제를 능률이라고 한다고 했죠?

결국 많이 만들어야 한다는 양의 문제와 빨리 만들어야 한다는 속도의 문제를 인류가 어떻게 극복해 왔는가 산업기술의 발달사라고 할 수 있습니다.”

현주의 눈 안쪽을 들여다보려는 듯한 눈길로 영빈이  
바라보고는 씩 웃으면서 기념관 안으로 먼저 들어선다.  
“자 이쪽으로 오세요.”





영빈이 가장 먼저 간 곳은 물레가 있는 작업대였다.

“자, 목화에서 솜을 따면 먼저 씨를 분리해야 해요.”

영빈이 안내를 맡은 직원에게 시연을 부탁했다.

여직원이 로울러 사이로 솜을 넣고 돌리자, 솜과 씨가 분리되었다.

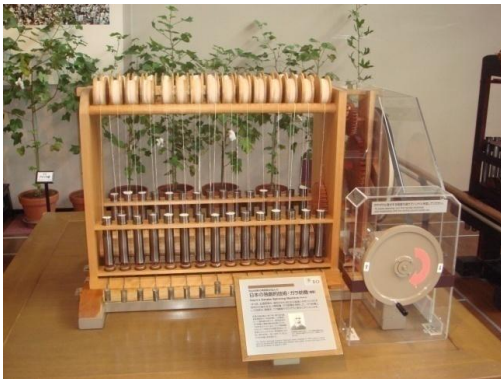
로울러 뒤쪽에 남은 씨를 확인시켜준 영빈은 이윽고 이

번에는 솜을 활처럼 생긴 시위로 튕겨 보이며 말했다.  
“솜이 로올러 사이에서 눌렀기 때문에, 이를 부풀려주어야 합니다. 흔히 솜을 탄다고 말하죠. 솜틀집이라고 들어봤죠? 이렇게 부풀린 솜을 적당히 잡고... 현주 씨도 물레를 사용해본 적은 없겠지만, 자 보세요. 쪽 잡아당기면 실 모양이 되죠? 하지만 탄력이 없고 실의 굵기도 일정하지 않잖아요? 그래서 이렇게 실의 한쪽 끝을 손가락으로 누른 상태에서 다시 감아주면... 이제 보세요, 실의 굵기가 일정해지면서 팽팽해지는 거죠. 신기하지 않아요?”  
“예, 원리야 금방 이해가지만, 처음 봐요, 이런 거.”  
영빈이 사뭇 진지한 어조로 다시 말을 이어갔다.

“옛날에는 이렇게 집에서 실을 만들어 썼겠죠.  
자, 산업혁명 당시를 생각해보죠. 먼저 **가내수공업으로 생산되던 것이 공장제 수공업으로, 공장제 수공업이 공장제 기계공업으로 넘어가게 되죠?**”

현주는 고등학생 시절로 되돌아가서 교과서의 몇 페이지에 그런 내용이 있는지까지도 기억해내려는 것처럼 영빈의 질문에 몰입하는 표정으로 고개를 끄덕였다.

“자, 그러면 가내수공업이 공장제 수공업으로 변화했다는 것은, 우선 남보다 많이 만들어야겠다, 즉 양의 문제를 해결하려는 시도로 이해해도 될 겁니다. 이쪽으로 오세요.”



영빈이 몸을 돌리자 왼쪽에는 목재방적기가, 오른쪽에는  
철제 전기방적기가 전시되어 있었다. 영빈이 먼저 왼쪽의  
목재방적기를 가리켰다.

“이걸 먼저 보세요. 원리는 같지만, 복수의 물레를 기어로  
연결해서 한 사람이 이 많은 물레를 돌릴 수 있게 만들어  
놓은 것이지요.”

영빈이 목재방적기를 돌리자 수많은 물레들이 일제히

돌아가면서 실을 찾기 시작했다.

추의 무게와 회전을 이용해서 실을 만들어내는 방식이었다.

“이 방적기를 이용한 사람이 집에서 혼자 실을 만들어 파는 사람보다 돈을 벌었겠죠?”

영빈이 신이 난 듯 방기를 돌리다 말고 현주를 돌아보며 물었다.

“그랬겠네요.”

“이것이 가내수공업에서 공장제 수공업으로의 전이라고 이해하시면 될 것 같습니다. 처음에는 이 방적기가 집에서 쓰던 물레보다는 경쟁력이 있으니까, 즉 많은 양을 만들 수가 있으니까 더 돈을 벌었겠지만, 곧 너도나도 이런 방적기를 도입하고 나서는 경쟁력이 떨어지게 되는 거죠. 그래서 그 다음에는 남보다 빨리 만들어야겠다, 즉 속도가 과제가 되는 것입니다.

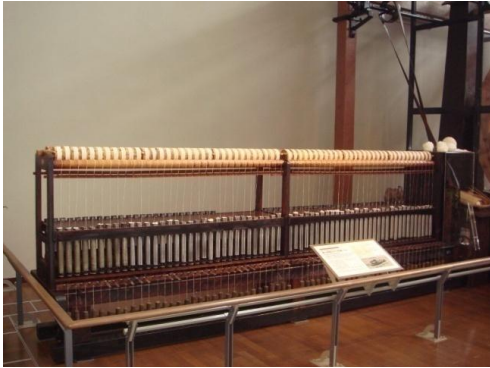
양을 늘려놓으면 속도가 과제가 되고, 속도가 빨라지면 다시 양이 문제가 되는, 이 양과 속도의 과제를 해결한 것이 이른바 대량생산 시대 산업기술의 발달사라고 한다면 과언일까요? 한 번 같이 생각해보시죠.

그래서 속도를 높이기 위한 시도가 바로 공장제 수공업에서 공장제 기계공업으로의 전이입니다. 바로 옆에 있는 이 기계가 그것인데요, 물리력이 아닌 전기동력을 이용하기 시작한 것입니다.”

영빈이 스위치를 놓자 전기를 동력으로 사용하는 방적기가 열심히 돌아가면서 실을 자아내기 시작했다.

“중간에 실이 끊어져도 그냥 엮어주기만 하면, 다시 연결이

된답니다. 신기하죠?”



영빈이 일부러 실을 하나 끊었다가 다시 솜이 들어 있는 솜통에 얹어놓자 정말 거짓말처럼 하나의 실이 되어 실패로 감겨 들어갔다.

솜통의 회전에 의해서 솜의 섬유질이 서로를 다시 이어주는 역할을 하는 것이었다.



“자, 이제는 본격적으로 천을 짜는 직기를 예를 들어가면서 양과 속도와의 관계를 이해해보도록 하지요.”



“이 모형을 한 번 보세요. 옛날에 천을 짜는 모습을 재현해 놓은 것인데요. 잘 보시면 천을 짜는 동작은 상당히 고도의 전신작업이라는 것을 알 수 있어요. 손, 팔, 어깨, 다리, 허리까지를 이용해서 천을 짰던 것이죠.”

영빈이 호흡을 한 번 가다듬고는 다시 말을 이었다.

“현주 씨에게는 좀 낯설게 들리는 단어겠지만, LCA 라는 것이 있습니다. ‘Low Cost Automation’의 약자인데요, 흔히 간이자동화라고 표현합니다. 말 그대로 돈이 들지 않는 자동화를 말하는 것이죠.

잘 구별하세요. ‘돈을 들이지 않는’ 자동화가 아니라 ‘돈이 들지 않는’ 자동화라는 것은 결국 돈이 들어갈 필요가 없는 구조로서의 자동화를 의미하는 것이겠죠.

이 LCA 를 하기 위해서 반드시 필요한 컨셉이 바로 2S,

정리, 정돈이라는 개념입니다.

흔히 정리, 정돈을 너무 좁은 의미로만 해석하는 경우가 많은데, 정리, 정돈의 목적은 결론부터 말하자면, 작업 조건의 통일을 의미합니다. 결국 제조업의 가장 큰 적인 산포를 없애자는 이야기지요.”

“조금 어렵군요...”

“다시 이 모형을 보세요. 이렇게 전신작업인 방직작업을 현재는 기계가 하고 있다는 것이지요. 그런데 이 상태에서 바로 자동화를 하려고 하면 돈이 많이 들 수밖에 없다는 것입니다.

하지만, 돈이 들지 않는 자동화를 하고자 한다면, 먼저 이렇게 복잡하게 보이는 작업을 분할해서 요소작업의 수를 최소화하고 단순화할 필요가 있다는 것으로 이해하시면 됩니다. 보시는 게 가장 빠르겠죠, 자 이쪽으로.”

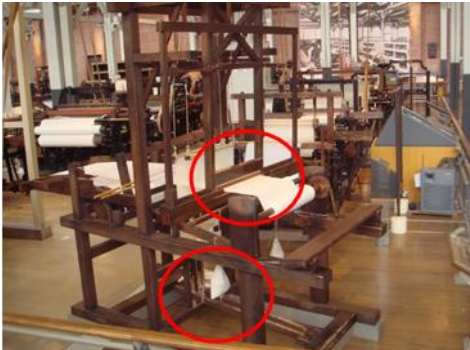




“현주 씨가 보고 계신 이 직기는 1890 년 도요다 사키치가 개발한 목재인력직기라고 하는데요. 우리가 흔히 보던 직기에서는 북을 손으로 반대편으로 보내잖습니까? 천을 짜는 작업이 양손작업이었다는 것입니다.

그런데 이 직기는 나무망치가 북이 담겨 있는 셔틀을 때려 반대쪽으로 가도록 설계되어 있습니다. 한 손으로 간단하게 작업을 할 수 있게 된 것이지요. 잘 보세요. 아까 보신 직기에서는 복잡한 전신작업이었던 것이 팔을 밀었다 당기는 동작과 발을 번갈아 가면서 밟는 동작, 2 개의 요소작업으로 단순화된 것을 볼 수 있죠.”

“어머, 정말 그렇네요. 신기해라...”



직기의 원리를 이해시키기 위해 시연을 해주는 직원은 앉은 채로 한 손으로 틀을 밀고 당기는 동작과 마치 자동차의 브레이크와 악셀과 같은 두 개의 페달을 번갈아 가면서 밟는 동작만으로 천을 짜고 있었다.

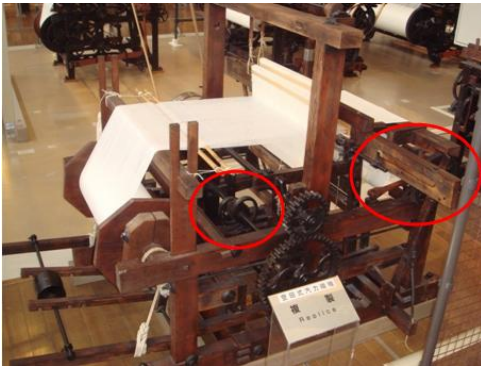
원리는 의외로 간단했다.

손으로 셔틀을 반대편으로 보내는 작업을 없애기 위해, 세로실(경사)를 들어주는 틀에 줄을 연결해 나무망치가 셔틀을 반대편으로 쳐주는 방식이었다. 그 경사를 감은

틀을 번갈아 가면서 들어주는 역할을 발 아래 페달이 하게 되는 것이고, 때문에 발을 한 번씩 번갈아 밟아주면 되는 것이었다.

꽤 흥미로웠다. 기왕에 있던 방식에 줄만 연결해서 복잡한 작업을 단순화한 것이다.

“그렇게 요소작업이 2 개로 단순화되니까, 바로 옆에 있는 이 직기가 그것입니다만, 쉽게 자동화를 할 수가 있었던 거죠. 사람의 팔과 다리의 역할을 어떻게 기계장치로 해결하는지 보시죠.”



“먼저 팔을 밀었다 당겼다 하는 동작은 저 오른쪽 안쪽의 클리커로 해결했습니다. 저기, 한 칸씩 클리커가 미는 것 보이시죠? 그리고 발을 번갈아 가면서 밟는 동작은 직기 안쪽 중간을 보시면, 2 개의 타원형 캠이 돌아가는 것이 보일 겁니다.

그 타원형 캠이 각각 발의 역할을 하면서 번갈아 밟는

역할을 해주는 것이죠.

**돈이 들지 않는 자동화란 바로 저런 것입니다. 정리, 정돈, 즉 작업조건의 통일과 요소작업의 최소화라는 개념이 그만큼 중요한 것이죠.”**

“음, 이렇게 자동화됨으로써 과거보다 훨씬 생산스피드가 빨라졌다는 거네요. 그럼, 이 단계에서 양이 문제가 된다는 식인가요?”



“호오, 역시 현주 씨 대단하시군요. 그렇게 잘 기억을 해주시니까, 제가 말을 이어가기가 상당히 부드럽습니다.

자, 천을 짜는 자동직기에서 문제가 되는 ‘양’이란 바로 북실(위사)의 양입니다. 경사는 반대편에 저렇게 많이 롤에 감겨 있잖아요. 하지만 위사는 저 실패에 감겨 있는 정도이므로, 직기의 속도가 빨라지면 빨라질수록 위사의 양이 빨리 소모되어 버린다는 것이죠.

그 해답이 바로 실패의 재고를 많이 가져가는 것입니다. 직기 위쪽에 통에 담긴 많은 실패들을 보실 수 있죠. **결국 대량생산 시대에는 재고가 아주 훌륭한 대안이었던 것입니다.**

다만 지금까지도 라인을 세워서는 안 된다는 생각이 지배적이므로, 아직 많은 재고를 가지고 가는 경우가 있습니다만, 그것은 도요자동차 공장을 견학하면서 다시 말씀드리기로 하고요.

아무튼 **고객이 같은 것을 원하던 시대에는 재고가 하나의 문제해결을 위한 유효수단이었음**은 부정할 수 없을 겁니다. 우리 눈앞에서 보이는 것처럼.”

## 1 일차 오후 4시 30분

### -도요타에서 말하는 '인변'이 붙은 자동화

영빈의 설명을 듣고 있던 현주는 불쑥 궁금증이 생겼다.

“그럼 실패의 복실이 다 없어지면, 누가 기계를 세우고 실패를 갈아주나요?”

“아, 이젠 인변이 붙은 자동화에 대해서 다시 이야기를 해야겠군요. 지금 보고 계신 이 직기는 도요다 사키치가 개발한 무정지 저환직기라는 직기인데요. 인변이 붙은 자동화의 개념이 적용된 것입니다만, 이 직기가 개발되기 전에는 그야말로 그냥 자동직기, 즉 오토메틱 룬이었다 이겁니다.

아까도 말씀드렸듯이, 또 지금 현주 씨가 지적했듯이, 이 자동직기는 계속해서 움직이기만 하기 때문에, 여공이 기계 한 대당 한 명씩 배치되어, 위사(실패)가 다 소모되었을 때나 경사가 끊어졌을 때 재빠르게 이를 인식하고 기계를 세운 뒤 조치를 하지 않으면 안 되었던 것이죠.

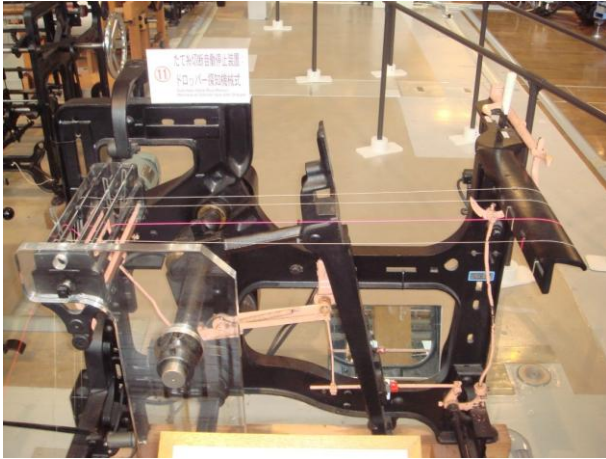
그 문제를 해결한 사람이 앞서 말씀드린 것처럼 도요다 사키치였고, 그 개념을 인변이 붙은 자동화, 뭐 영어로는 'Automation'과 대비하여 'Autonomation'이라는 이름으로 부른 것입니다.

사키치의 직기는 실패의 실이 다 소모되거나, 경사가 끊어지면 기계 스스로가 이상을 검지하고 멈추는 기능을 가지고 있다는 겁니다. 그렇게 해서 여공들의 감시작업을



없엔 것이죠.

자, 먼저 경사가 끊어진 것을 어떻게 직기가 감지하는지를 보러 가시죠.”



“이해를 돕기 위해서 말씀드리는데요, 여기 경사가 네 줄만 있죠? 그리고, 여기 보이는 이 빨간 실이 끊어지는 역할을 할 겁니다. 실이 끊어지지 않을 때에는 직기가 정상적으로 움직이다가 실이 끊어지면 기계가 이를 감지하고 멈추는 구조입니다. 직접 보시죠.”

영빈이 시뮬레이터의 스위치를 누르자, 직기가 저절로 움직이기 시작했다. 몇 번인가를 왕복하고 있는데 예의 빨간 실이 밑으로 축 처지며 끊어지는 역할을 하더니, 이내 직기가 멈춰버렸다.

보느라고 보긴 봤지만, 현주는 솔직히 그 원리를 도통 알

수가 없었다.

“자, 다시 보여드리기 전에, 약간의 보충 설명을 드리고자 합니다.

**도요타 생산방식이 하나의 시스템으로서 존재할 수 있는 데는 4 가지의 요소가 있기 때문입니다.**

**먼저 기준, 룰(Rule)이 명확해야 한다는 것이 그 첫째요, 둘째는 정상확인도구, 말하자면 그 기준이나 룰이 지켜지고 있는지를 확인할 수 있는 도구, 셋째는 이상을 알리는 도구, 즉 기준이나 룰에서 벗어났을 때 그것을 알리는 도구가 있어야 하며, 넷째는 그 이상에 대해 조치를 취하는 책임자, 관리자가 있어야 한다는 것입니다.**

다시 이 직기의 경우를 보면, 기준, 룰은 ‘실이 끊어지면 멈추라’는 것이 되겠지요.

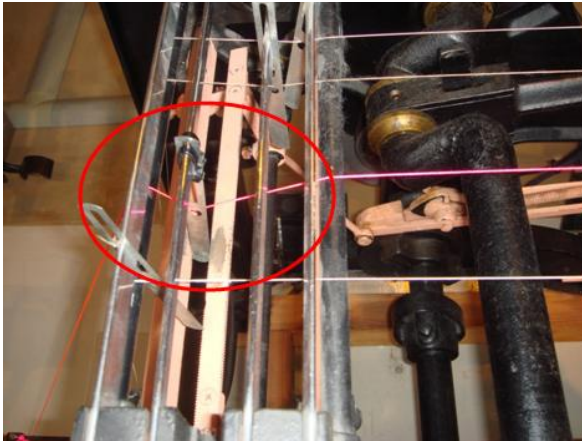
그렇다면 정상확인도구란 실이 끊어지지 않았다는 것을 감지하는 도구가 있다는 것입니다. 실이 끊어졌을 때 그 이상을 알리는 도구가 또한 있으며, 그때 기계 자신이 책임자, 혹은 관리자의 역할을 하며 최종적으로 작동을 멈추라는 명령을 내리게 되는 것이지요.

바로 그 정상확인도구와 이상을 알리는 도구를 찾아보시면 원리는 바로 아실 수가 있습니다. 자, 갑니다.”

영빈이 다시 스위치를 눌렀다.

현주는 미간에 주름이 잡히도록 눈에 힘을 주고 기계를 들여다보았다. 가만히 들여다보고 있자니, 경사 한 올 한 올마다 얇은 금속막대가 하나씩 걸려 있는 것이 눈에 들어왔다. 아니나 다를까, 빨간 실이 끊어지자 장력을 잃은

금속막대가 밑으로 떨어지는 것이 아닌가.  
그러고는 바로 직기가 멈춰버렸다.



“장력...을 이용한 것 아닌가요?”

“뭐, 제가 더 알려드릴 것이 없는데요? 하하하”

사람 좋게 크게 한 번 웃고는 영빈이 다시 스위치를 눌렀다.

“자, 보세요. 정상확인도구는 바로 이 쇠톱 같이 생긴 축입니다. 좌우로 정확히 약 6 센티미터 정도의 거리를 왕복운동 하면서 정상을 확인하는 것입니다. 현재까지는 정상으로 작동하는 걸 볼 수 있죠? 그러다가 지금처럼 빨간 실이 끊어지면, 말씀하신 대로 이 실에 걸려 있던 저 얇은 금속막대가 아래로 떨어지면서 쇠톱 같이 생긴 축의 운동 거리를 좁히는 것이죠.

그 순간 이상을 알리는 도구의 역할을 저 금속막대가 하게

되는 겁니다. 그리고 이내 직기가 멈추는 구조이지요. 시스템의 4 요소 이해되시나요?”

**“시스템이란 결국 안정적인 인풋으로, 동일한 결과가, 반복적으로 나와야 한다는 것이니까, 그런 조건을 유지하기 위한 기준, 룰과 정상확인도구, 이상을 알리는 도구, 책임자가 필요하다는 것이죠. 알 것 같아요.”**

“그래요, 안정적인 인풋으로, 누가 하더라도 같은 결과가 반복적으로 나온다는 것, 그것을 담보하지 못하는 것은 이름이 아무리 시스템이라고 붙어 있어도 시스템이 아닌 거죠. 현주 씨가 아주 핵심적인 말씀을 하셨어요. 박수!”

영빈이 그 넓은 전시관 안에서 갑자기 큰 소리와 함께 박수를 쳐댔다.

공기가 크게 출렁이는 것처럼, 아니 갑자기 현주의 가슴이 쿵광거리듯이 맥이 뛰는 것을 느낄 수 있었다. 녹음기를 들고 있는 그녀의 손이 가볍게 떨어오는 것을 막을 수 없었다.

기억해야 했다. 시스템의 4 요소...

“도요타자동차와 그 협력업체들의 개선사례는 모두 이 시스템의 네 가지 요소를 자신들의 현장에 구축하고자 한 노력의 결과물입니다. 이걸 오늘 보신 데에서 가장 중요한 개념이니 꼭 기억해두십시오.”



“이번에는 위사, 즉 복실의 실이 다 되었을 때 어떻게 이를 감지하는지 볼까요? 이쪽입니다.”

또 아무 일 없었다는 듯이 행하니 돌아서서 앞서가는 영빈의 뒷모습은 쌀쌀맞기까지 했지만, 현주에게는 다른 선택지가 없었다.

가방을 앞으로 돌려 매고 부지런히 따라 걸었다.

“이 직기를 보면 자동저환장치라고 되어 있죠? 오토매틱 셔틀 체인지 모션이니까, 복실의 실패를 담고 있는 셔틀을 자동적으로 교환하는 직기라는 겁니다.

1924 년에 도요다 사키치가 발명한 직기입니다. 여기서도 문제는 복실이 없다는 것을 어떻게 감지하는가입니다. 자, 시스템의 4 요소를 기억하시면서, 출발합니다!”

영빈이 스위치를 누르자 다시 직기가 움직이기 시작하고, 셔틀이 이 쪽 편에서 반대편으로 이동하는 모습이 보였다.

이내 셔들을 교환하고는 다시 셔들이 왕복을 하다가, 셔들을 교환하는 모습을 천천히 슬로우 모션으로 다시 보여주더니 곧 시뮬레이션이 끝났다.

“정상확인도구와 이상을 알리는 도구가 무엇인지 전혀 모르겠어요. 다시 한 번 보여주시겠어요?”

현주의 요청에 아무 말 없이 영빈이 다시 스위치를 눌렀다. 골똥히 들여다보는 그녀의 모습을 바라보면서 영빈이 다시 미소를 지었다. 기자들이야 다 탐구심이나 지적 호기심 같은 것이 왕성할 테지만, 그래도 현주는 낯선 용어와 이야기들의 숲 속을 현재까지는 잘 따라오고 있다는 느낌이 들었다. 안정감을 주는 사람이었다.

“음, 그래도 잘 모르겠는데요. 알려주세요.”

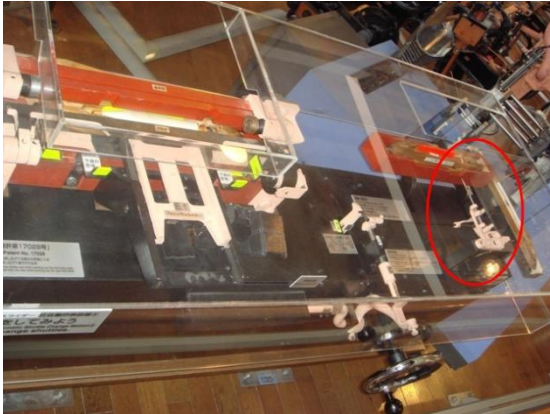
어느새 현주가 살짝 팔짱을 끼며 달려들어 즐겼다. 영빈은 당황한 표정을 지으며 설명을 재차 이어갔다.

“아, 예. 예. 자 여기 오른쪽 끝에 있는 것이 휠라라는 것입니다. 마치 뽀족한 드라이버같이 생겼죠? 이것이 바로 정상확인도구입니다. 지금처럼 셔들에 실이 있는 경우에는 실이 휠라를 이렇게 뒤로 밀어내면서 이동을 하게 되죠. 이것은 현재까지는 정상이라는 것을 의미합니다.

그러다가 실패에 실이 없어지게 되면, 사실 셔들을 보시면 안에 이렇게 또 홈이 파여 있지요. 이제 쉽게 이해가 되실 겁니다. 실패에 실이 다 소모되면 이 홈 속으로 휠라가 그냥 쏙 들어가니까, 뒤로 밀리질 않잖아요?

이때 바로 이상을 알리는 역할을 하는 겁니다. 그러고는

새로운 셔틀을 밀어서 안으로 넣어주는 것이지요.”



“와! 이것도 물리적인 원리를 이용한 것이군요.”

“그렇죠. 센서도 없던 시절인데 이렇게 완벽하게 물리적인 작동원리만을 이용해서 이런 자동직기를 발명했다는 것이 대단하지 않나요? 더군다나 도요다 사키치는 초등학교 중퇴 학력이란 말이에요.”

“그래요? 대단한 사람이군요. 쉽지 않았을 것 같아요. 여기까지 오는데...”

“그랬겠죠? 아무튼 이렇게 해서 자동적으로 멈추는 이른바 오토 스탱의 기능을 갖춘, 인변이 붙은 자동화로서의 자동직기가 완성되었으니, 이제 더 이상 한 대의 기계를 한 사람의 여공이 담당할 필요가 없어진 것이죠. 한 사람이 여러 대를 담당하면서 멈춰선 기계에 가서 필요한 조치를 취하면 되는 것입니다.

한 사람이 담당하는 설비의 '양'이 비약적으로 늘어나게 되는 것이죠. 집단운전 하는 모습을 보실까요?”

“영빈 씨는 마치 본인이 이것들을 만든 것처럼 설명을 잘 해주시네요.”

“그래요? 저는 기계치라서 아마 못 만들 겁니다. 하지만 고마운 말이군요.”

“생각했던 것보다 훨씬 재미있어요. 이런 기념관 다니면서 지금과 같은 인식을 한 번도 하지 않았다는 게 억울할 정도예요. 정말이에요.”

“현주 씨가 제대로 알아야겠다는 의지가 강해서 더 그럴 거예요. 그 진지한 눈빛, 마음에 들어요.

자, 이제부터 제가 집단운전 시연을 해보이겠습니다만, 제가 작업자라고 생각하시고 유심히 잘 보세요. 셔틀을 교환하는 모습도 같이 보여드리죠.”





영빈이 안으로 들어가 전원 스위치를 넣고는 직기를 한 대, 한 대 작동시키기 시작했다. 안에는 총 20 여 대 정도의 직기가 있었지만, 영빈은 그 중 4 대만을 가동시켰다.

그러면서 현주에게 가장 가까이 있는 직기의 셔들이 곧 교체될 것이라며 타이밍을 알려주었다.

“지금이에요!”

영빈의 말과 함께 직기 안으로 새로운 셔들이 밀려들어가고, 실이 소모된 빈 셔들이 밑으로 떨어져 나왔다.

4 대의 직기가 힘찬 소리를 내며 돌아가고 있었고, 영빈은 때때로 현주를 바라보거나 직기를 바라보면서 서 있었다.

직기가 내는 소리들이 규칙적인 리듬으로 인식될 정도로 익숙해질 무렵, 영빈이 한 대씩, 한 대씩 직기들을 세웠다.

“제가 작업자라고 생각해보면, 직기들이 끊어진 실을 인식하고 멈추지 않는 한은 혼자서 이 직기를 다 맡는다고 해도, 할 일이 없어서 그냥 서 있게 되는 겁니다.”

“그렇네요. 그런 걸 한 대에 한 명씩 작업자가 배치되어 있었다니...”

“어느쪽이 경쟁력을 가지는가는 물어볼 필요도 없겠죠?”

밖으로 나온 영빈이 웃으면서 다음 화두로 넘어갔다.

“자, 이렇게 한 사람이 담당하는 직기의 ‘양’을 확, 화약 늘려놓고 나면, 생산성을 높이기 위해서 다시 무엇이 과제가 된다?”

“속도요?”

“무엇의 속도? 무엇의 속도가 빨라져야 천을 만드는 직기의

생산성이 올라갈까요?”

“셔틀이 왔다갔다하는 속도...?”

“빙고! 좋았어요! 지금까지 보신 건 이쪽에서 셔틀을 쳐주면 반대쪽으로 갔다가, 다시 반대쪽에서 쳐주면 이쪽으로 돌아오는, 갔다가 오는 1 행정을 한다고 볼 수 있는 것이죠. 직기의 폭만큼 셔틀이 이동을 해야 한다는 겁니다.

다음 아이디어는 그 셔틀의 운동속도를 높이기 위해 셔틀의 행정거리를 반으로 줄인 사례입니다. 자 기대하시고~ 가시죠!”

영빈이 다시 시뮬레이터 앞에 섰다. 레피어 직기라는 안내판이 눈에 들어왔다.

“자 셔틀이 왔다가 가는 것이 아니라, 행정거리를 반으로 줄여서, 이쪽에서 실을 물고 오면, 저쪽에서 실을 물고 가자는 것이죠. 양쪽에서 동시에 출발해서 중앙에서 실을 넘겨주므로, 행정거리는 정확하게 반으로 줄어들게 되는 겁니다. 오케이?”

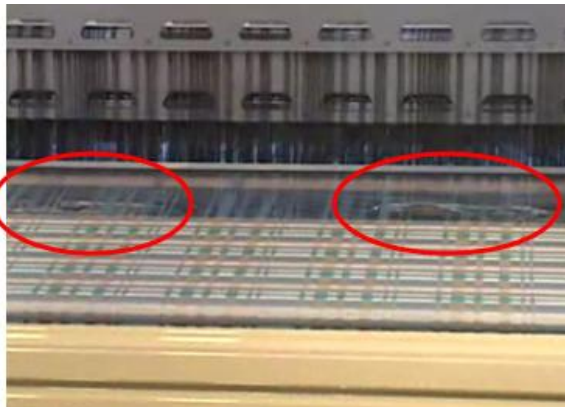
영빈은 신이 났는지, 목소리가 높아졌다. 하기가 자신이 잘 아는 것을 남에게 알려주는 기쁨이 어찌 크지 않을까.

현주는 카메라로 사진을 한 장 찍고는 레피어 직기를 한참 들여다보았다.

영빈이 스위치를 넣자, 오른쪽에서 집게손 모양을 한 축이 실을 한 올 물고 중앙으로 이동하고, 반대편에서도 집게손 모양의 축이 동시에 출발하여, 중앙에서 실을 넘겨받고는 왼쪽 출발점으로 돌아가는 것이었다. 그 사이에 오른쪽 축도 같은 속도로 출발점으로 돌아와 다음 실을 물고는

똑같은 방식으로 중앙으로 이동해서 건너편 축에 실을 넘겨주기를 반복했다.

슬로우 모션으로 보여주는 시뮬레이터 덕에 실을 오무려 물었다가 넘겨주는 모습, 넘겨받는 모습이 그대로 다 보였고, 정교한 기술의 재미를 느낄 수 있었다.



“자, 실제 이 원리를 이용한 레피어 직기가 저겁니다. 한 번 가볼까요?”

영빈이 앞장섰다.

“천이라는 것이 위사(복실)만 열심히 왔다갔다 한다고 천이 되는 것은 아니지요. 위사가 지나갈 때마다 경사가 한 번씩 교차되어주지 않으면, 즉 교직되지 않으면 천이 될 수 없는 겁니다.

이 레피어 직기가 아까 보신 자동직기보다 얼마나 빨라졌는지를 이제 ‘양’을 보면 가늠할 수 있습니다. ‘양’과

‘속도’의 관계가 더 노골적으로 드러난다고 해야 할까요. 후후.”

“양이라뇨? 무슨 양이죠?”

“지금까지는 위사가 한 번 지나갈 때 경사를 들어주는 축이 두 개만 있었으면 되었습니다. 두 개의 축이 번갈아 가면서 경사를 들었다 놓았다 하는 동안에 위사가 지나가는 것이죠. 그런데 이 직기의 뒤쪽을 보세요. 경사를 들어주는 축의 수가 10 개나 되죠? 위사의 운동속도가 빨라진 만큼 두 개의 축으로 대응하기에는 ‘양’이 못 따라간다는 것입니다. 역으로 저 축의 수, 축의 양을 보면, 이제 속도를 가늠할 수 있다는 것입니다. 보시죠.”



영빈이 스위치를 넣고 직기를 움직이자 마치 기관총을 쏘아대는 듯한 소리와 더불어 천이 시계초침이 흘러가는 속도로, 짜이는 것이 눈에 보일 정도로 빠르게 쏟아져

나왔다.

기술이란 참 대단한 것이라는 생각에 현주의 몸이 움찔했다. 기분이 한껏 고무된 영빈이 얼굴에 흥조까지 띠어가면서, 다음 설명을 이어간다.

“자, 지금까지는 어떻든, 어떤 형태로든 실은, 그것을 운반하는 매개체에 의해서 반대편으로 이동을 하였습니다. 그런데 이번에는 실만 반대편으로 보낼 수는 없을까 하는 쪽으로 생각이 미친 것이겠죠. 그것이 바로 물의 힘으로 실을 운반하자는 워터젯입니다.”

영빈이 워터젯 앞에 섰다.

먼저 수동으로 페달을 밟아 물을 쏘는 모습을 보여주면서, 현주가 이해하기 쉽도록 시연을 해주었다. 물을 쏘면 실패의 실이 물의 힘에 의해 반대편으로 보내지는, 언뜻 보아서는 그리 어려울 것 같지 않은 원리였다. 수많은 시행착오의 산물이라고 생각되긴 했지만.

실제로 영빈이 자동스위치를 누르자 또 번개 치는 소리, 기관총을 쏘아대는 소리와 함께 실패가 정신 없이 돌아가는가 싶더니, 아래쪽으로 천이 흘러나왔다.

대단한 스피드였다. 워터젯이라... 현주가 흘깃 기계를 보니 낫산이라는 로고가 찍혀 있었다.



“어머, 도요타 기념관인데 닛산 기계가 있네요, 지금 보니까.”  
“예리하시군요. 하지만 이곳은 도요타기념관이 아니라, 산업기술기념관이랍니다. 산업기술의 발달사를 이해하도록 하는데, 경쟁사라고 해서 닛산의 워터젯을 빼버린다면 역사 이해에 결함이 생기겠죠.

그런 공동구가 생기지 않도록 하기 위해서는 경쟁사 제품이라도 전시를 하는 것이라 생각합니다. 어찌 보면 이렇게 건전하고 실력 있는 경쟁자들이 있기 때문에 이렇게 단시간에 인류가 지금의 기술수준을 확보할 수 있었던 것 아닐까요?”

“좋은 말씀이네요. 아무튼 도요타가 훨씬 가까워진 느낌이 들어요. 인상적이네요.”

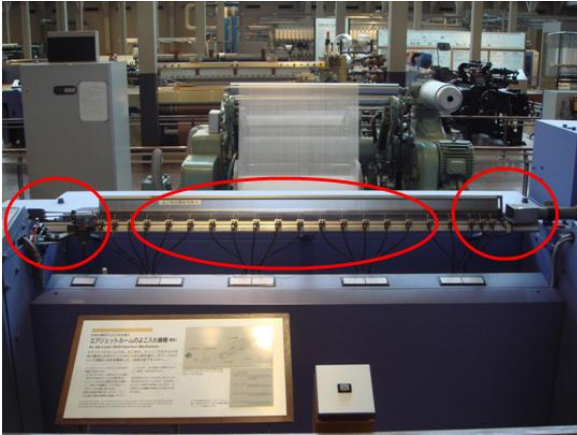
“자, 이렇게 해서 실만 반대편으로 보낸다는 것이 현실로

이루어졌습니다. 그러면 이번에는 무엇의 힘으로 실을 보내보자는 아이디어가 나올 수 있을까요? 바로 공기의 힘으로 보내자는 것입니다.

그럼 이제 에어젯을 보러 가시죠. 이쪽입니다.”

영빈이 다시 시뮬레이터 앞에 섰다.

“왼쪽 메인노즐에서 에어를 쏘게 됩니다. 그리고 오른쪽에서는 진공으로 빨아주는 것이지요. 그래도 실이 워낙 가늘고 힘이 없기 때문에 중간에 처짐이 생기므로, 흡을 파고 중간중간에 서브노즐을 달아 조금씩 에어를 쏘주게 되는 것이지요. 보세요.”



영빈이 스위치를 넣자, 정말로 공기의 힘으로 실이 반대편으로 이송되는 것을 볼 수 있었다.

“이 에어젯이 어느 정도 속도인가를 가늠하기 위해서,

경사를 들어주는 축의 수를 보세요. 굉장히 빠르다는 것을 알 수 있죠?”

영빈이 가리키는 쪽을 보니, 에어젯 한 대가 놓여 있었고, 그의 말대로 경사를 들어주는 축이 열대여섯 개는 되어 보였다. 어느 정도 속도인지 정말로 감을 잡을 수 있었다.

양과 속도와의 관계라...



영빈이 모퉁이를 돌아가더니 에어젯의 스위치를 넣었다. 굉음과 함께 정말로 엄청난 스피드로 천이 짜이기 시작하는 것을 목격할 수 있었다.

현주는 자신도 모르게 입을 떡 벌렸다. 에어젯이 천을 짜는 모습을 가만히 보고 있노라니, 정말로 직기가 내는 소리가 상당히 일정하면서도 박력 있다는 생각이 들었다.

마치 난타 공연장에 가서 눈을 감으면 이런 소리들로 공간이 채워지리라는 느낌이 온몸을 에워쌌다.



현주는 가만히 눈을 감았다. 공장의 기계 소리에 이처럼 안온함을 느껴본 적이 있었던가.

영빈이 그런 현주의 모습을 보면서 오랫동안 직기를 운전했다. 그냥 시연이 아니라 에어젯의 공연을 하는 듯했다.

현주가 이윽고 눈을 뜨고 고개를 끄덕이자, 영빈이 스위치를 끄더니 다시 앞서 걷기 시작했다.

“사실 저는 섬유기계 자체에 대해서는 잘 모릅니다. 하지만, 대량생산 시대의 과제를 양과 속도와의 관계 속에서 해결하고, 능률이라는 의미를 충분히 이해할 수 있었으면 할 뿐입니다.”

“좋은 시간이었어요. 아주 많이 배운 느낌입니다.”

“아직 끝난 것이 아니에요. 이제 자동차관으로 이동을 해 볼까요?”

“네 그러죠.”

“자, 이걸 받으세요. 중요한 개념만 정리한 자료니까, 나중에라도 다시 한 번 보십시오.”

영빈이 다시 유인물 하나를 건넸다.

이 남자. 유인물을 줄 생각이라면 처음부터 한꺼번에 다 줄 수도 있을 텐데, 영빈은 설명이 끝날 때마다 하나씩 주고 있었다.

정보가 많으면 아예 무관심해지기 쉬운데, 이 남자는 흐름에 맞추어 하나씩 하나씩 정보를 흘리고 있지 않은가.

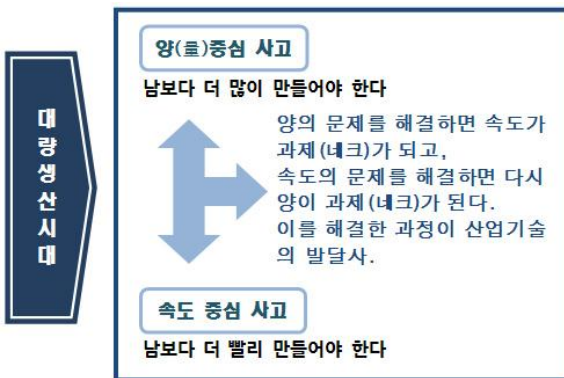
현주는 아쉬울세라 얼른 유인물을 받아 들여다보았다.

## | 브레튼우즈 체제 |

국제적인 통화제도 협정으로 2 차 세계대전 종전 직전인 1944 년 미국 뉴햄프셔 주의 브레튼우즈에서 연합국 각국의 대표들이 협의하에 탄생되었다. 브레튼우즈 협정으로 국제통화기금(IMF)과 국제부흥개발은행(IBRD)이 설립되었는데, 주요 내용으로는 미국 달러화를 기축통화로 하는 금환본위제의 실시, 조정 가능한 고정환율제도의 실시, 특별인출권의 창출 등이다. 안정적인 미국의 달러화를 기준으로 한 제도이나 베트남전쟁 이후 미국의 재정적자가 심해지자 일부 국가들이 소유하고 있던 달러를 금으로 바꾸어달라는 금태환을 요구했고, 닉슨 대통령의 금태환 정지선언으로 1971 년 결국 붕괴되었다.

## | 대량생산 시대의 시대적 과제 |

양과 속도를 동시 충족시켜야 할 필요성이 대두됨.



## | 정리, 정돈의 목적 |

정리라 함은 필요한 것과 불필요한 것을 나누는 것, 정돈이라 함은 필요한 것의 위치를 정해 두는 것이라는 것은 누구나 아는 사실이다. 정작 중요한 것은 정리, 정돈의 의미(뜻)을 외우는 것이 아니라, 정리, 정돈의 목적을 이해하는 것이다. 정리정돈의 목적은 작업상의 산포를 없애는 것이다. 즉, 안정적인 인풋으로, 동일한 결과가, 반복적으로 나올 수 있도록 작업(업무)조건을 통일하라는 의미이다.

## | 시스템의 4 요소 |

시스템이란, 안정적인 인풋으로, 동일한 결과가, 반복적으로 나오는 구조를 말한다. 흔히들 SI 와 혼돈하는 경우가 많지만 시스템은 굳이 전산화된 형태가 아니어도 좋다. 다만 다음의 4 요소가 정비되어 있다면 전산화, IT 화하는 것이 훨씬 효율이 높은 것은 사실이다. 중요한 것은 수작업이나, 전산작업이냐가 아니라, 시스템이 시스템으로서의 4 요소를 갖추고 있는가이다. 그 4 요소는 다음과 같다.

1. 기준(RULE): 측정할 수 없는 것은 관리하거나 경영할 수 없다. 우리가 조직에서 관리, 혹은 경영을 하기 위해서는 반드시 그 매니지먼트의 대상을 측정 가능한 정량으로 표시할 필요가 있으며, 무언가를 측정하기 위해서는 반드시 측정기준, 잣대가 필요하다. 모든 업무에 반드시 기준과 명확한 룰이 있어야 하는 이유가 바로 이것이다.

**2. 정상확인도구:** 그 주어진 기준과 룰이 현업에서 잘 지켜지고 있는지를 확인할 수 있는 도구가 필요하다. 사람은 누구나 합리적이기에 해도 되는 일과 안 해도 되는 일이 있다면 안 하는 쪽을 선택하게 된다. 확인할 수 없는 룰은 결국 룰이 없다는 것과 마찬가지로 상황을 낳는다. 조직의 효율성과 신뢰성은 결국 상사가 반드시 확인하는 문화를 가지고 있다는 것이다. 그러나 조직이 클수록 상사가 모든 것을 확인하기 어려우므로, 더욱이나 이러한 정상확인도구를 시스템 안에 넣어야 한다.

**3. 이상확인도구:** 기준이나 룰에서 벗어난 상황이 발생했을 때 그것을 알려주는 도구가 필요하다. 가장 쉬운 방식은 이상이 발생했을 때 빛과 소리로서 알려줄 수 있는 도구를 만드는 것이다. 도요자동차의 현장에서 사용되는 안둔(전광판, 현황판)은 대표적인 사례이다.

**4. 책임자(관리자):** 이상을 정상으로 회복할 책임을 지는 사람의 존재이다. 모두의 책임은 아무의 책임이 아니듯이, 반드시 하나의 기준, 룰에는 그의 결과에 대해 책임을 질 사람이 필요하다. 여기서의 책임이란 이상을 정상으로 복귀시키는 것, 그리고 현상과 목표 사이의 갭을 메움으로써 목표를 달성하기 위한 개선활동을 말한다.

## 1 일차 오후 5 시

-도요타 생산방식을 떠받치는 자주연구회

영빈과 현주가 모퉁이를 돌아서자 유리창으로 된 통로 건너편으로 산업기술기념관의 외벽이 그대로 눈에 들어왔다. 동력의 정원이라고 불리는 공간을 둘러싸고 붉은 벽돌로 쌓아올린 외벽의 웅장함이 그 역사와 산업유산으로서의 위상을 보여주는 듯했다.

벌써 겨울 오후는 햇빛이 누엣누엣 저물어 어둑해진 풍경이 부영게 펼쳐졌다.



자동차관 입구를 알려주는 화살표를 따라 돌아들어가니, 주변이 어두운 상태에서 홀로그램 영상물이 비치고 있었다. 다시 복도를 따라 돌아가니 통로 벽에 4 장의 사진이 붙어 있었다. 제목을 보니 '섬유기계에서 자동차로'라고 되어 있다.

영빈이 멈춰 서자 현주도 따라서 멈추었다.





"4 장의 사진이 있습니다. 도요다 사키치의 아들인 도요다 키이치로가 어떻게 해서 자동차산업을 시작했는가를 설명해주는 자료입니다.

첫 번째 사진은 1921 년 도요다 키이치로가 영국의 플랫 브라더스사에 연수를 갔을 때의 장면입니다. 거리에 넘쳐나는 자동차를 바라보면서 키이치로는 자동차가 섬유와 마찬가지로 인간 생활의 필수품이 될 것으로 생각하며 막연하게나마 자동차를 만들어보겠다는 꿈을 갖게 됩니다.

다음 사진을 보시면, 1923 년 관동대지진의 광경입니다. 어마어마하게 큰 지진이었지요. 모든 교통수단이 마비된 가운데서도 사진에서 보시는 것처럼, 복구를 위해 달리는 유일한 교통수단이 바로 자동차였죠. 키이치로는 아버지가 직기를 만들어 사회에 기여한 것처럼, 자신은 자동차를 만들어 사회에 공헌하겠다는 결심을 더욱 공고히 하게 되죠. 그러다가 1925 년에 키이치로를 조급하게 만드는 한 가지 사건이 생기는데요, 바로 미국의 포드와 GM 이 일본에 진출한 것입니다. 자신의 손으로 순수 일본의 국산차를

만들겠다는 키이치로에게는 실로 조바심나는 한 해였을 겁니다. 그것이 세 번째 사진의 내용입니다.

그러던 와중에 1929년 아버지인 도요다 사키치의 특허권을 영국의 플랫폼 브라더스사에 양도하게 되지요. 네 번째 사진은 그때 찍은 것입니다.

이때의 돈으로 자동차 연구개발을 시작하게 되는 것입니다. 역사라는 것이 참으로 절묘할 때가 있잖아요? 이것도 그렇습니다.

그리고 1933년, 마침내 도요다 자동직기제작소 내에 자동차부라는 하나의 부서로서 출범하게 되고, 그 이듬해인 1934년에 재료시험실과 시작공장을 만들게 되는데요, 이를 재현해놓은 곳입니다. 가보시죠.”







재료시험실을 간단히 둘러본 후 영빈이 앞서 걸어가 시작공장을 재현한 쇼룸의 가드에 걸터앉아 뒤따라오는 현주를 바라보았다.

현주가 다가가자 영빈은 그대로 앉아서 다소 낮은 목소리로 설명을 이어갔다.

“말이 자동차부고, 시작공장이지 보시는 것처럼, 도요다 자동직기제작소의 창고 한 칸을 빌리고, 엔지니어 몇 명 뽑아서 자동차 개발을 시작한 것에 지나지 않아요.

미국 부품을 사다가 조립하는 것이 아니라, 엔진에서부터 모든 부품을 국산화하여 차를 만들겠다는 욕심이었으니, 엔진 개발 단계에서부터 말로 다 못할 고생을 했다고 합니다.

그러던 와중에 1935년에 일본정부가 ‘자동차제조사업법’을 만들겠다는 공시를 하자, 도요타는 급거 A1형 승용차 및 G1형 트럭을 발표하여 결국 1936년에 ‘자동차제조사업법’ 시행과 더불어 닛산자동차, 이스즈자동차와 함께 사업자로

선정되는 데 성공합니다.

하지만, 1937 년 발발한 중일전쟁과 1938 년 시행된 '군수공업동원법'에 따라 모든 자동차회사들이 정부의 관리하에서 생산을 독려토록 합니다. 정부발주는 당연히 군용트럭이 주를 이루었죠. 저 오른쪽에 있는 것이 A1 형 승용차를 복원해놓은 것입니다."

영빈이 건너편으로 이동해 승용차 앞에 섰다. 현주가 들고 있던 카메라에서 플래시가 터졌다.

"당시 이미 미국 자동차를 타본 경험이 있었던 일본인들은 자동차제조사업법상의 인가사업자들인 닛산, 이스즈, 도요타 자동차에 대해서 불만들이 많았습니다. 특히 품질에 대해서 더욱 그랬죠. 그래서 농담으로 비꼬아 말하기를, '자동차에는 으레 불량에 따라 나오기 마련이다'라고 하였습니다.

국산차를 사면 반드시 고장이 나니 수리비를 어느 정도 감안한 가격이 차값이라고 생각해야 한다는 자조 아닌 자조였던 것이죠.

그런데 도요타자동차의 품질에 대한 인식은 어느 정도 나뉘었느냐 하면, '이건 자동차에 불량에 따라나온 것이 아니라, 불량에 차가 따라나온 것이다'라는 혹평을 듣기에 이릅니다. 그 정도로 품질이 안 좋았다는 것이죠.

정부 발주가 트럭이니까, 트럭을 만들어서 관동군이 나가 있던 만주나 필리핀에 보내주는데, 운행 중에 트럭이 고장이 나서 서게 되면, 일본군 병사들의 첫 마디가 '저거 도요타지?'라고 할 정도였다니까요.

현주 씨는 아직 도요타의 공장을 보지 않으셨지만, TPS 를

배우러 오시는 분들이 거의 공통적으로 하시는 말씀이 있어요. 많은 경우 TPS 는 품질이 전제되지 않고서는 불가능한 것이니 우리로서는 무리다, 협력업체의 품질 수준이 뒤따라주지 않으면 안 된다,라고 기정사실처럼 생각하는 거지요.

제가 지금 이 이야기를 해드리는 것은 사실은 절대 그렇지 않다는 말을 하고 싶어서입니다.

도요타자동차는 이런 열악한 상황에도 불구하고 하나씩 하나씩 문제를 해결하면서 TPS 를 구축하고 오늘날과 같은 품질수준을 만들어왔다는 것이죠. 이들이 오늘날까지 오는데 60 년이 걸렸다면, 우리는 그걸 30 년, 15 년으로 줄이는 것이 벤치마킹의 목적이 아닐까요?

그들을 보고 자포자기해버린다면, 일부러 상대를 알 필요가 없는 것이겠지요. 승리하려면 '지피' 그리고 '지기'를 해야 한다는 원점만은 잊지 말아야겠지요. 안 그래요, 현주 씨?"

"He can do it, She can do it,이라면 I can do it too!!"

현주가 느닷없이 자신의 느낌을 짧지만 강한 영어 문장으로 쏟아내었다.

"I can do it better !!! 하하하 현주 씨, 아주 좋아요. 자 그럼 이 자동차가 어느 정도로 품질이 안 좋았는지를 보여주는 자료가 있으니 함께 가보죠."

"그래요? 자기들의 치부를 전시까지 한단 말이에요?"

"아마도 자신들의 과거일 뿐, 치부라고는 생각하지 않는 것이겠지요. 오히려 지금도 그런 것을 전시한다는 것은

대단한 자신감의 표현이기도 할 테고요.”

영빈이 역시 앞서 에스컬레이터에 발을 올려놓더니 뒤를 돌아 현주를 바라보며 에스컬레이터를 올랐다.

현주가 그를 향해 살짝 웃어주었다.

영빈도 미소를 지었다.

그 순간 현주의 얼굴이 카메라 뒤로 사라졌다. 짧은 섬광과 함께 카메라가 사라지고 다시 현주의 얼굴이 영빈의 망막 가득히 차올랐다.

영빈은 미소를 보이고는 다시 앞을 보고 걷기 시작했다. 발걸음에 다시 힘이 들어가는 모습이었다.



영빈이 안내한 게시판에는 정말로 도요타자동차의 A1 형 승용차와 G1 형 트럭의 주행테스트 노선과 운행 도중 고장이 나서 자동차를 수리한 장소가 여기저기 표시되어

있었다. 무려 25 번이나 차가 고장이 나서 수리를 거듭한 끝에 예정된 테스트를 마쳤다는 것이었다.  
이제는 말할 수 있다는 것인가...



그들이 2 층의 자동차관으로 올라가자 도요타자동차 최초의 양산차인 AA 형 세단이 전시되어 있었고, 자동차의 구조와 구성부품, 국산기술의 확립, 기술개발, 생산기술 등을 테마로 한 전시물이 무려 7,900 평방미터의 연면적을 자랑하는 공간에 펼쳐져 있었다.



영빈은 자동차관은 도요자동차의 공장을 보면서 보다 구체적인 설명을 할 수 있으니, 간단히 둘러보라며 걸음을 서둘렀다.

사실 현주도 오래 걷다 보니, 또 주의를 기울이며 설명에 집중하다 보니 배가 고프다는 생각이 들었다. 오늘 하루 영빈에게 들은 이야기만으로도 벌써 머리가 짝 차는 것 같았다.

관장실로 돌아간 두 사람은 다시 차 한 잔을 마시면서 담소를 나누다가 인사를 하고 일어섰다.

“모처럼 오셨으니, 우리 도요타에 대해 충분히 이해를 하고 가시기를 바랍니다. 좋은 시간 보내십시오.”

가토 관장이 사람 좋은 웃음을 지으며 손을 내밀었다.

현주가 고맙다는 인사말과 함께 손을 마주 잡았다.

주차장에는 어느새 어둠이 기웃거리며 숨이 넘어갈 듯한 저녁 햇살과 다툼을 벌이고 있었다.

6 시가 가까워진 시간이었다. 현주는 사실 기내식 외에는

아무것도 먹지 않았던 터라 배속에서 음식을 달라며 아우성치는 느낌을 지울 수 없었다.

“조금 이른 시간이기도 하지만, 식사, 하셔야죠?”

“예, 좀 배가 고프는 것 같아요.”

“우리 바비큐에 맥주 한 잔 어때요?”

“음... 좋아요!”

현주가 가방을 뒤로 휙 던지듯 고쳐 매며 앞서 걸어가 차에 올랐다.

프리우스가 프리우스답게 조용히 출발했다. 전혀 소음이 없었다.

“오늘은 정말 고마웠어요, 영빈 씨. 진심이에요.”

“저도 즐거웠어요. 현주 씨 열의도 대단했고요. 샷바로 고요엔이라고, 샷바로 맥주회사가 직접 운영하는 바비큐 레스토랑이 있어요. 여름에는 비어가든이 야외에 펼쳐지기 때문에 훨씬 좋은데, 지금은 겨울이긴 하지만 일단 맘놓고 먹고 마시기에는 괜찮은 곳이죠.”

“저도 막 먹고 싶어요. 아침부터 먹은 게 없어요. 호호호.”

“우선 호텔에 들어서 짐을 풀고, 차를 주차한 후에 택시 타고 바로 나옵시다.”

“좋아요. 빨리 가요.”

“자, 여기 또 있습니다. 저녁 식사 후에 기사 작성하는 데 도움이 되려나 모르겠어요.”

영빈이 잊지도 않고 또 한 장의 유인물을 건넸다.

현주가 받아 핸드백 안에 넣었다.



어느덧 어둠이 깊숙이 내려앉은 고요엔은 이미 조명에  
휩싸인 채로 그들을 맞이하고 있었다.

송년회 시즌이라서 그런지 종업원들의 움직임이 부산했다.

단체예약이 많이 들어와 있는 듯했다.

두 사람은 1 층의 바비큐 레스토랑으로 들어가 원형  
테이블에 마주 앉았다. 그리고 1 인분에 무려 5,300 엔이나



하는 디럭스바비큐와 맥주를 주문했다.

일본에서는 '토리아에즈 비루(우선 맥주부터)'라고 할 만큼 맥주를 즐기는 사람들이 많다고 했다. 홀 내에는 사람들이 벌써부터 흥청거리는 분위기였다.

두 사람이 건배를 하고 맥주를 한 모금 길게 들이킨 후 잔을 내려놓으면서 내뱉는 감탄사가 장단이 맞았다.

"아, 정말 시원하네요. 머릿속이 환해지는 느낌이에요."

"전 사실 아사히 슈퍼드라이를 가장 좋아합니다. 그 다음이 기린 이치방 시보리, 삿바로 맥주는 그다지 즐기는 편이 아니긴 합니다만, 오늘은 현주 씨하고 함께라서 그런지 확실히 맛이 좋은데요."

뻥한 수작이라는 듯, 오히려 당신에게는 안 어울리는 상투적인 수법이라는 표정의 현주가 즐기듯 웃으며, 말을 받았다.

"그래요? 슈퍼드라이 맛있나요? 이치방... 뭐라는 것도 맛있나요?"

"글쎄요, 뭐라 그래야 하나, 씹쌀한 맛이 그만입니다. 목 넘김도 좋고요."

"그럼, 내일 마셔야겠네요."

눈을 똑바로 뜨고 영빈을 바라보는 현주의 눈 속에서 뭔가 재미있다는 듯한 표정을 읽을 수 있었다.

"내일은 도요타자동차를 방문해야 하니까, 준비 단단히 하셔야 해요."

"오늘처럼 도요타에서 누가 나오셔서 설명을 해주시나요?"

“예, 생산조사부의 나카오 씨가 나오셔서 설명을 해주실 겁니다. 제가 옆에서 통역을 할 거고요.”

“생산조사부?”

“하하, 흔히 ‘귀신 잡는 생조’라고 부르지요. TPS 를 도요타 그룹 내에 전파하고 교육하는 TPS 추진조직으로서 TPS 그룹 자주연구회 등을 추진하는데, 구매부 산하에 있는 조직이니까 협력업체들 입장에서는 무서운 조직일 수밖에 없겠지요.”

“그룹 자주연구회는 또 뭐죠?”

“도요타 생산방식을 더욱 효과적으로 학습하고 전파하기 위한 틀로서 가장 중요한 역할을 하는 것이 바로 그룹 자주연구회입니다. 도요타자동차를 중심으로 봤을 때 완성차를 만드는 업체가 몇 개 회사가 더 있거든요.

그렇게 완성차 업체들은 완성차 업체들끼리, 또 부품 협력업체들은 부품 협력업체들끼리 그룹을 이뤄서 도요타 생산방식 자주연구회를 진행하게 되죠. 도요타 생산조사부 주사가 중심이 되어 서너 회사 정도를 하나의 그룹으로 묶어서 진행됩니다.

활동은 최근에는 6 개월 정도의 일정으로 진행되는 것이 일반적이는데, 첫째 달에는 도요타의 주사가 실습장으로 제공될 회사의 현장에 미리 가서 TPS 의 기본이 잘 정착, 실행되고 있는지, 실습장으로서의 자격이 있는지 등을 체크합니다. 둘째 달에는 각 회사의 리더들이 주관사에 모여서 그 회사로부터 설명을 듣고 테마를 결정하고요.

셋째 달에서 다섯째 달까지 3 개월 동안, 매달 1 박 2 일의

일정으로 자주연구회가 직접 진행됩니다.

3 개월 만에 해당 테마를 마쳐야 하기 때문에 1 박 2 일의 짧은 일정이지만, 분위기는 상당히 열띤 편이지요.

그리고 마지막 달인 여섯째 달에는 임원 점검이라고 해서, 개선된 내용이 각 회사의 현장에서 잘 실천되고 유지되고 있는지를 확인합니다.

한 회사에서의 그룹 자주연구회가 끝나면 다시 다음 회사가 실습장, 즉 주관사가 되어 다시 자주연구회의 사이클이 돌게 됩니다. 이런 일련의 활동을 그룹자주연구회라고 해요. 각 협력업체들은 그룹 자주연구회와는 별도로 사내 자주연구회라는 것을 매달 진행하고 있습니다. 끊임없이 연구하고 개선함으로써 그룹 전체가 스파이럴 업(Spiral Up) 되어가는 것이지요.

도요타의 협력업체 모임인 협풍회와 영풍회 회원사만 해도 317 개사나 됩니다. 그들이 1977 부터 지금까지 30 년 동안 이런 활동을 통해 축적해온 노하우가 오늘날의 도요타의 품질과 원가를 떠받들고 있다고 봐야겠지요."

"재미있군요. 결국 경쟁사들끼리 하나의 그룹이 되어 서로의 현장을 개선해준다는 말인가요?"

"그렇죠. 오히려 경쟁사들을 하나의 그룹으로 묶어낼 수 있는 도요타의 리더십과 노하우가 자주연구회를 성공시킨 가장 커다란 요인이라고 볼 수 있죠."

"그럼, 나카오 씨가 바로 그런 역할을 하시는 분이라는 이야기죠?"

"자주연구회는 개선의 장이기도 하지만, 인재육성의 장

역할도 합니다. 그런 의미에서 생산조사실에서 일한다는 것은 회사의 차세대 리더로서의 양성코스를 밟고 있다고 생각해도 좋지 않을까 싶네요.”

“흠, 개선과 인재양성을 동시에 달성하는 구조도 참 흥미롭네요”

“내일 오전에 따로 한두 시간 정도 도요타에 대한 이야기를 더 해드리고, 도요타로 이동하도록 하겠습니다. 그때 더 자세히 말씀 나누시죠.”

“그래요. 뭔가 좀 정리를 해가면서 듣지 않으면 점점 더 복잡하게 되겠는걸요.”

“자, 건배! 이제 좀 휴식을 취해야 하잖아요. 내일을 위해서!”  
“건배!”

옷에 바비큐 냄새가 진동을 할 정도였지만, 무척 즐거운 저녁식사였다. 시내를 가로질러 나고야성을 끼고 돌아 도착한 호텔은 고즈넉했다.

나고야성 바로 옆에 있어서 나고야성과 성을 둘러싼 해자를 마주하고 있는 호텔이었다. 호텔 바로 건너편으로 해자의 물살과 어둠 속에서 조명을 받고 있는 나고야성이 바라보였다.

“잘 자요, 현주 씨.”

“오늘 고마웠어요. 내일 아침에 뵙게요. 조심해서 가세요. 영빈 씨.”



방에 들어와서 보니, 바로 나고야성이 다시 눈에 들어왔다. 현주는 의자에 앉아 나고야성을 바라보면서, 잠시 휴식을 취했다.

조금 전만 해도 시내에서 사람들이 왁자지껄 떠들어대는 가운데서 자신들도 목소리를 높여가며 이야기하고, 마시고, 먹고 왔는데, 이 호텔을 둘러싼 공기는 너무도 고요하기만 했다.

해자에 고여 있는 물일 텐데, 마치 흐르는 듯 물결이 일어나는 모습을 조용히 바라보다가 현주는 밀려오는 잠을 밀어내면서 가방을 열었다. 그녀는 영빈이 건네준 유인물을 꺼내면서 동시에 노트북 컴퓨터의 전원을 켰다.

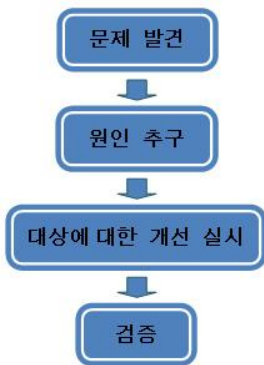
#### | 도요타 생산방식 자주연구회 |

자주연이라고도 하며, 자주연구회의 약칭이다. 참가자의 자주성을

중시한 연구회라는 의미다.

자주연구회라는 말만 들으면, 자발적으로 참가한 사람들이 회의실에서 학습회나 자유로운 토론회를 벌인다는 부드러운 이미지를 떠올리게 되지만, 실제로는 이와 반대로 대단히 하드한 연구회다.

참가자는 상사 혹은 추진사무국에서 지정한 사람들이며 대부분의 시간을 현장에서의 실천에 소비한다. 게다가 설정된 목표를 달성하기 위하여 다음과 같은 사이클을 정해진 시간(대개 1 박 2 일)안에 몇 번이고 반복한다.



실행 면에서는 '즉실천!' '우선 해보자' '달리면서 생각하자'는 구호가 행동기준이 되어 있다.

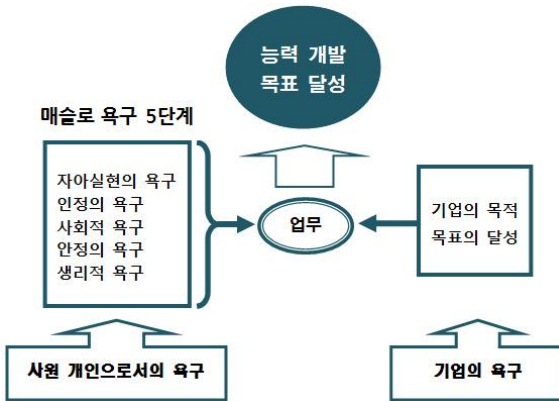
그림과 같이 개인의 욕구와 회사의 욕구를 통합하여, 개인의 성장과 기업의 발전을 도모하는 시스템, 그러한 구조 혹은 제도라고 할 수 있다.

도요타 그룹자주연구회와 각 사별로 진행되는 사내자주연구회가 있으며, 차기 리더들에 대한 교육과 문제해결을 동시에 추구한다.

따라서 자주연구회 멤버들은 강한 동기부여 속에서 눈앞에 주어지는 어려운 조건들을 극복하며 문제를 해결해간다. 그러면서 리더의 조건인 문제발견력, 문제해결력(아이디어창출력), 실행력의 3 가지를 체계적으로 습득하게 되며, 타사의 자주연 멤버들과의 교류, 협력을 통하여 도요타그룹의 개혁을 주도해가는 이노베이션 바이러스(Innovation Virus)로 배양된다.

**도요타의 강점은 조직을 혁신하는 것이 아니라, 혁신을 조직하는 것이다.** 혁신전문가를 키우고 그들을 조직함으로써 기업 전체의 건강성과 항구적 목적성을 실현해나가고 있다.

### | 개인의 욕구와 기업의 욕구 |



www.gbc4u.net

# 소설로 읽는 TPS연수

도요타의 성공과 위기에서 배우는 창조적 경영혁신

현장에서 사고하는 도요타웨이의 비밀

임해성 지음



## | 차례 |

2 일차 오전 6 시

-일본에서의 두 번째 날 아침

2 일차 오전 9 시

-도요타가 시장의 주인이 누구인지 묻다

2 일차 오전 10 시

-기업도시의 모범, 도요타 시

2 일차 오후 1 시

-도요타는 언제를 위기라고 보는가

2일차 오후 2 시 30 분

-도요타 현장의 눈으로 보는 관리

2일차 오후 3 시 40 분

-이상은 바로 그 자리에서 확인한다

2일차 오후 5 시 10 분

-도요타의 위기마다 등장하는 전문경영인

2일차 오후 6 시

-가장 이상적인 비즈니스 모델, 일본의 라면가게

## 2 일차 오전 6 시

-일본에서의 두 번째 날 아침

비교적 일찍 눈이 떠졌다.

화장을 지우고 샤워를 마치자마자 굶아떨어졌던 지난밤은 참으로 오랜만에 깊은 잠을 잘 수 있었다.

커튼을 젖히자 하얀 아침햇살이 그대로 눈을 찌르고 들어왔다. 아플 정도로 눈이 부셔 현주는 고개를 돌리고 시계를 보았다.

이제 겨우 6 시. 실제로는 한국과 일본이 한 시간 시차가 난다는 말이 실감이 났다.

이 이른 시간에 벌써 해가 중천이었다. 현주는 아침이 이렇게 빨리 시작되니 <아침형 인간>이라는 책이 그토록 잘 팔렸는지도 모르겠다는 생각을 하며, 욕실로 들어갔다.

## 2 일차 오전 9시

-도요타가 시장의 주인이 누구인지 묻다

“현주 씨, 안녕하세요? 식사는 잘하셨나요?”

“안녕하세요? 오늘도 잘 부탁드립니다.”

영빈이 호텔의 작은 방으로 현주를 안내했다. 회의실이라도 빌려놓은 모양이었다.

한 열댓 명 정도나 들어갈 수 있는 작은 방에 화이트보드가 하나 세워져 있고, 탁자엔 컵에 물이 반쯤 채워진 채 놓여 있었다.

“자, 어제에 이어서 시작할까요? 기본적인 내용을 아신 다음에 공장을 보시는 것이 도움이 될 테니까요.”

“네, 잠시만요.”

현주가 노트북을 꺼내고는 진지한 얼굴로 영빈을 다시 쳐다보았다. 어느새 녹음기도 돌아가고 있었다.

“어제는 도요타자동차가 전후에 어려움을 겪게 되었다는 부분까지 말씀을 드렸지요? 키이치로가 3년 안에 미국의 생산성을 따라잡으라고 했지만, 오히려 도요타자동차는 도산의 위기에 내몰리고 맙니다.

1949년 당시 도요타자동차 본사공장의 공장장으로 있던 오노 다이치는 심각한 고민에 빠지게 됩니다. 오노 역시 키이치로의 아버지 사키치의 부하직원으로서 사키치가 짧은 시간 안에 영국의 방직산업과의 생산성 차이를 역전시키는

것을 지켜본 사람이었죠. 그래서 키이치로가 내건 생산성을 높이라는 슬로건에도 커다란 위화감 없이 엔지니어로서의 도전정신으로 열심히 뛰었던 것입니다.

그런데 그 결과가 회사의 위기였으니, 여간 혼란스럽지 않았을 것입니다. 여기서 오노는 두 가지 질문을 던지게 됩니다. 고객에 대한 질문과 생산성에 대한 질문이 바로 그것이지요.

먼저 고객입니다.

전후 도요타는 생산성을 높이라는 사장의 독려하에 열심히 자동차를 만들었지만, 그 차들이 재고로 쌓이는 바람에 경영상의 위기에 봉착하고 말았습니다. 오노는 1930 년대에 미국의 도로에 자동차들이 넘쳐나는 것을 보았습니다. 하지만 일본에는 미국에서 본 것처럼 많은 수의 자동차를 사줄 만한 경제력을 가진 시장이 없다는 것을 깨달았습니다. 회사를 세우고 지금까지 지속적으로 성장하며 자동차 생산대수를 늘려갈 수 있었던 것도 정부 관리하의 전쟁이 낳은 특수상황이라는 것을 깨닫게 됩니다.

반대로 전쟁이 끝난, 전쟁에 패한 당시의 일본에는 고객이 존재하지 않았던 것이지요. 적어도 자신들의 대량생산을 떠 받아들여줄 만한 거대시장은 존재하기 않는다는 자각에 이르렀던 것입니다.

'고객'에 대한 깊은 인식이지요.

그때 오노는 다시 키이치로가 이야기했던 JIT 방식이야말로 지금의 도요타자동차에 필요한 방식이라는 것을 깨닫게 되었습니다. 바야흐로 본격적인 PULL 생산에 대한 도전이

필요하다는 사실을 알게 된 것이죠. 주문이 들어오면 그때부터 차를 만들기 시작한다는 것 말입니다.

**누가 우리의 고객인가에 대한 질문은 대단히 중요한 질문입니다.** 도요타는 이 근본적인 질문을 던짐으로써 PULL 방식의 선두주자로서의 첫 발을 내디디게 된 것입니다. 또 한 가지는 생산성과 관련된 질문입니다.

당시 일본과 미국 자동차산업의 생산성은 1:10 였습니다.

일본 공장에서 차 한 대 만들 때, 미국 공장에서는 10 대가 나온다는 말이죠. 생산성을 올리려고, 따라잡으려고 노력을 안 한 것도 아니었습니다만, 오노는 왜 그렇게 큰 생산성 차이가 나는 것인가 하는 보다 근본적인 질문을 던지게 됩니다.

현주 씨, 일본의 작업자보다 미국의 작업자가 힘이 열 배 더 세겠습니까?”

“네? 아뇨. 두 배 정도라면 몰라도...”

“일본의 작업자가 하루 8 시간 일할 때, 미국 작업자가 하루 80 시간 일할 수 있는 것은 더더욱 아니겠지요?”

“그야 그렇지요.”

“그런데 왜 10 배나 생산성 차이가 나느냐 하는 문제인 것입니다. 인풋에 커다란 차이가 없는데, 왜 아웃풋에서는 그렇게 커다란 차이가 나는가 하는 문제죠.

오노는 생각했습니다. ‘일본의 경영자가, 일본의 관리자가, 일본의 작업자가, **하지 않아도 되는 일, 쓸데없는 일을 하느라고 근무시간을 좀먹기 때문에 생산성 차이가 나는 것이다**’라는 것이죠.

그것이 바로, 오노가 말한 무다(ムダ)의 의미인 것입니다.

무다를 그저 '낭비'라고 번역하는 것은 심각한 오류를 포함하는 것입니다.

무다란, '프로세스상에서 아무런 부가가치(혹은 가치)를 생산해내지 못하면서 오로지 경영자원만을 소모시키는 모든 활동'으로 이해하는 것이 제대로 이해하는 것이라고 생각합니다."

"피터 드러커가 '업무의 조직적 폐기'를 주장한 것도 같은 관점인 것 같네요. 업무의 전제가 되는 요소들이 아직도 유효한 것인지, 폐기해야 할지를 정기적으로, 조직적으로 결정하는 것이 중요하다고 했죠. 결국 부가가치를 낳지 못하는 모든 것들을 없애자는 측면에서는 두 사람이 공통의 결론에 도달한 것으로 보이는군요."

"피터 드러커처럼 매 3 년마다 해야 하는 것이 옳은지, 오노처럼 지금 '즉시' 해야 하는 것이 옳은지는 차치하고 말이죠. 하하하."

"두 사람의 공통점은 또 '현장'을 중시한다는 점에서도 그런 것 같아요. 피터 드러커는 컴퓨터가 등장함에 따라 의사결정자들이 점점 더 현장과 멀어지는 것을 상당히 경계하였고, 오노는 그가 강조한 '현지, 현물'이라는 말에서 알 수 있듯이 현장에서의 철저한 피드백만을 신뢰할 수 있는 거의 유일한 것으로 생각했죠."

"맞습니다. 군대에서 대대장이 사병식당에 직접 가서 한술에서 요리된 것을 먹어보는 것처럼, 현장에서 현물을 보고 현상을 파악하라는 것은 도요타 생산방식을 실천하는

이들의 핏속에 흐르는 유전자라고도 생각됩니다.”

“음, 갑자기 장엄해지는 느낌인데요. 호호.”

“자, 그래서 비로서 무다토리(ムダ取り, 부가가치 없는 일의 제거, 업무의 조직적 폐기)라고 불리는 활동의 축으로서 TPS 가 고안되는 것입니다. 1949 년부터 52 년까지 자신이 맡고 있던 본사공장을 대상으로 TPS 실험을 계속하던 오노는 당시 사장이던 도요다 에이지의 전폭적인 지원 아래, 1950 년대에는 도요타자동차 전 사업장에, 1960 년대엔 도요타자동차 그룹사에, 그리고 1970 년부터 77 년경에 이르기까지 협력업체에 TPS 를 전파하게 됩니다. 그러고는 마침내 1978 년에 <도요타 생산방식>이라는 책을 펴내게 되는 것이죠.”

“이래저래 근 30 년에 걸친 역정의 역사라는 말씀이시군요.”

“아직도 'TPS 에는 완성이란 없다'고 생각하고 있으니, 지금도 진화가 계속되고 있다고 봐야죠.

사실 TPS 의 최대강점은 현상을 부정할 수 있는 변증법적 논리를 내부에 가지고 있다는 것입니다. '지금 하고 있는 방식이 가장 나쁘다고 생각하라'는 것이 그것입니다. 전혀 쉬운 일이 아니지요.

지금의 GM 을 예를 들어보지요.

전 세계에서 약진하고 세계 넘버원이라는 위상을 구가하던 GM 의 임직원들이 지금 하고 있는 방식을 가장 나쁘다고 생각할 수 있었을까요? 바로 이 방식으로 했기 때문에 지금의 자리에 올 수 있었다고 생각할 것 아닙니까? 그렇지 않겠어요?”

“그렇겠네요. 스스로를 부정한다는 것이 누구에게나 쉬운 일이 아니니까요.”

“하지만, 1970 년대 초반 해도, 이런 도요타의 사상은 누구에게도 주목받지 못했습니다. 오일쇼크가 터지기 전까지는 말이죠.”

“그래요, 지금까지도 사실 저에겐 도요타 생산방식이 생소한 것이 사실이니까 말이죠. 호호, 제가 무식하다는 고백이 되는 것일까요?”

“그럼, 그 이야기를 좀 해보죠.”

영빈이 화이트보드로 다가가 뭔가를 적기 시작했다.

“현주 씨, 어제 말씀드린 브레튼우즈 체제에 대해서 다시 정리를 해보시죠.”

“예, 1944 년 미국의 브레튼우즈에 연합국의 44 개국 대표들이 모여서 미국의 달러화를 기준으로 각국의 화폐가치를 정한 환율제를 말하는 거죠.”

“정확히 설명해주셨네요. 맞아요. 1800 년대 후반에 국제무역이 본격화되면서 각국 화폐 간의 상대적 가치를 결정해야 한다는 문제가 대두됩니다. 이에 금을 기준으로 자국 화폐의 가치를 결정해서 서로 간의 상대적 가치를 결정하게 되었습니다.

미국 달러는 금 1 온스당 20.67 달러로, 영국 파운드는 금 1 온스당 4.2474 파운드로 결정합니다. 즉, 1 달러가 약 5 파운드에 해당한다는 각국 화폐 간의 상대적 가치가 계산됩니다. 이런 것을 금 본위제라고 하지요.



이 금본위제가 두 번의 세계대전을 거치는 가운데 붕괴되자, 이를 대체하기 위해 등장한 것이 바로 브레튼우즈 체제입니다.

세계대전 기간 동안 최대 무기 판매국으로 활동하며 큰 부를 축적한 미국은, 전후 전 세계 GDP 의 50 퍼센트를 차지하고 전 세계 금의 70 퍼센트를 보유하게 됩니다. 미국은 자신 있게 이렇게 이야기했습니다. '금 대신 달러를 기준으로 하자. 대신 언제든지 달러를 들고 오면 금으로 바꿔주겠다. 35 달러에 금 10 온스로 언제든지 바꿔주겠다'고 말이죠.

이 브레튼우즈 체제의 출범과 2 차 세계대전의 종결이 맞물려 1945 년 이후의 세계경제는 급성장을 하게 됩니다. '지구촌'이라는 말이 바로 이때 생겨난 말이지요."

현주가 익히 알고 있는 내용이라는 듯 고개를 끄덕였다.

오히려 영빈이 지닌 TPS 이외의 영역에 해당하는 지식의 수준이 대견하다는 듯한 눈빛이었다.

"그러다가 1971 년 결국 고정환율제로 시작된 브레튼우즈 체제가 붕괴되고, 이어 1973 년 오일쇼크가 전 세계를 강타하면서 세계경제가 크게 출렁이게 되죠. 바로 그때 처음으로 도요타가 주목을 받게 됩니다."

"그건 왜죠?"

"1960 년대 후반, 미국은 베트남전에 막대한 돈을 쏟아붓고도 사실상 패전 상태에 접어들었다. 게다가 양대 대전 후 경제 재건에 성공한 일본과 독일은 미국을 위협할 정도로 급속히 성장하면서 매섭게 추격하기 시작했습니다.

미국은 점차 낮은 생산성에 높은 인플레이션, 그리고 큰 재정 적자에 허덕이면서 경쟁력을 잃어가기 시작합니다. 미국이 흔들린다는 것을 눈치 챈 각국은 1970 년 말부터 1971 년 중반까지 '달러를 줄 테니 금을 달라'는 요구를 합니다. 이것이 금 태환 요구입니다. 달러가 불안하다는 것을 느낀 것입니다.

미국은 이들의 요구대로 달러를 금으로 바꿔주었습니다. 그러다 보니 약 반 년 만에 미국 금 보유량의 3 분의 1 이 사라져버렸습니다. 위기의식을 느낀 당시 대통령 리처드 닉슨은 더 이상 금을 사들이지도 팔지도 않겠다는 선언을 하게 됩니다. 이 선언은 사실상 브레튼우즈 체제의 종말을 얘기한 것이었습니다.

브레튼우즈 체제가 허물어지자 전 세계 경제는 큰 혼란에 빠져듭니다. 이대로는 안 되겠다고 생각한 선진국 대표들은 스미소니언 박물관에 모여서 '스미소니언 협약(Smithsonian Agreement)'을 맺습니다. 브레튼우즈 체제처럼 금 1 온스를 38 달러로 규정하고 2.25 퍼센트의 변동폭을 허용하자고 결정하였습니다.

그런데 스미소니언 협약은 브레튼우즈 체제와 중요한 차이가 있었습니다. 달러를 금으로 바꿔준다는 보장이 없었던 겁니다. 결국, 스미소니언 협약은 유명무실해지고, 전 세계는 1973 년 오일쇼크를 맞이하게 됩니다.

이 시기에 일본 경제도 심각한 타격을 받게 됩니다만, **다른 일본기업들이 생존을 건 싸움을 하고 있을 때, 급속하게 회복하는 도요타자동차를 일본 정부가 주목하면서 도요타**

**생산방식에 대한 세미나를 개최하고 연구하기 시작한 것이죠.”**

“그렇군요.”

“좀 더 흥미를 가지고 살펴봐야 할 것은 1972 년부터 1990 년까지의 기간입니다. 이 기간 동안 일본은 미국을 제치고 세계 제일의 경제대국으로서의 전성기를 구가하게 됩니다.

일반적으로 알려진 것처럼 미국의 모토로라나 제록스와 같은 기업들이 자신들을 추월한 일본기업에 대한 연구를 MIT 공대 교수들과 함께 착수함으로써 도요타를 인식하는 계기가 됩니다. 그 결과, 80 년대 들어 도요타 생산방식이 ‘린 생산방식’이라는 이름으로 서구사회에 알려지게 되지요. 리드타임을 짧게 하고, 생산라인을 탄력적으로 운용하는 데 집중하면 실제로 더 높은 품질을 얻을 수 있고, 보다 나은 고객의 평판을 얻고, 보다 나은 생산성, 그리고 장비와 공간의 효용이 보다 높아진다는 것입니다만, 사실 도요타 생산방식은 도요타 이외에는 어디에도 적용되고 있지 않았습니다.

따라서 그들에게 생소한 TPS 보다는 소니, NEC, 마츠시타, 산요, 캐논 등 자신들과 같은 생산방식으로 자신들을 추월한 대부분의 일본기업들에 눈이 갔을 겁니다. 그런 연구의 결과가 이른바 ‘일본식 경영’이라는 말로 정리가 되었을 테고요.”

“다시 피터 드러커의 등장인가요? 일본식 경영의 3 대 신기.

기업 내 노조, 연공서열, 종신고용을 말하는 것이지요?”

“대화하는 즐거움을 주는 사람입니다, 현주 씨는. 맞아요.

아무튼 미국기업들은 80년대 내내 일본에 빼앗긴 자리를 되찾기 위해 리엔지니어링, 리스트럭처링, BPR, PI 등 자신들의 업무와 비즈니스 가운데 부가가치가 없는 것들을 찾고 제거하기 위한 노력을 기울이게 됩니다.

90년대 일본경제의 붕괴와 더불어, 미국의 IT 산업의 발달과 맞물려 다시 정상의 자리를 찾는 데 성공했다고 봐야겠죠.”

“그럼, 오일쇼크 때 주목받았던 도요타 생산방식을 지금 다시 우리가 주목해야 하는 것은 왜인가요?”

“1990년 버블 붕괴와 더불어 일본인들 스스로가 ‘잃어버린 10년’이라고 부르는 90년대 내내 세계경제를 주도하던 소니, NEC, 마츠시타, 산요, 캐논 등과 같은 기업들이 다시 생존의 벼랑으로 내몰렸음에 반해 도요타는 탄탄히 성장하여 이내 일본기업에서는 최초로 이익 1조 엔을 넘기는 기업이 되었기 때문이겠죠. 사실 이 수치는 순수 제조업으로서는 세계에서 가장 많은 이익을 내는 기업이 되었음을 의미합니다.”

“그럼, 소위 일본식 경영이 부정되고 붕괴되는 가운데에서 진흙 속의 진주처럼 빛을 발했다는 것이군요.”

“좋은 비유네요. 이번엔 일본뿐 아니라 전 세계가 도요타를 주목하게 되었죠. 제가 말씀드리고 싶은 것은 지금부터가 핵심이 되겠습니다만, **주목해야 할 것은 도요타의 부상과 추락이 아니라, 그로 인해 드러나게 된 패러다임의**

**변화라고 해야 할 것입니다.”**

“패러다임의 변화요?”

“예. 미국기업들을 어려움으로 몰아간 1973 년의 오일쇼크, 일본기업들을 괴멸상태로 이끌고 간 1990 년의 버블붕괴는 기업들로 하여금 시장의 주인이 누구인가를 진지하게 물을 수밖에 없게 만든 사건이었습니다.

**즉, 공급자 중심의 시장에서 소비자 중심의 시장으로의 재편을 가속화시킨 사건들이라는 것이지요.**

**이른바 대량생산, 대량소비의 신념이 더 이상 유효하기만 한 것은 아니라고 봐야 할 것입니다.”**

“경제가 어려워지면 아무래도 소비자들은 합리적인 소비를 하려고 하겠지요.”

“예, 그리고 그 다음에 경제가 회복된 후에도 이전과 같은 소비행태로 돌아가는 것이 아니라, 다양한 선택을 요구하게 되지요.”

**“결국 공급자인 기업의 입장에서는 이른바 다품종 소량생산, 혹은 변종 변량생산의 구체적인 방안을 강구하지 않으면 안 되었다는 것이군요.”**

“바로 그렇습니다. 경쟁은 심화되고, 다른 기업보다 좋은 제품을 빠르게, 그것도 다양한 고객에 니즈에 맞추어 제공하지 않으면 안 된다는 것을 시대적 과제로서 인식한 기업일수록 도요타의 생산방식에 주목하지 않을 수 없었던 것이죠.”

“그렇다면 3M 이나 다른 기업들도 다품종 소량생산을 잘하고 있지 않나요? 델도 그렇고.”

“도요타만이 잘한다는 것은 아니에요. 다만, 사상체계로부터 현장운영과 그 방법론에 이르기까지 도요타 생산방식이 가장 체계화되어 있고 고도화되어 있다고 보는 것이죠.”

“고도화되어 있다는 건 무슨 말인가요?”

“다품종 생산을 하면서도 저렴하게 생산해야 한다는 이 이윤배반을 가장 효과적으로 해결하고 있다고 할까요?”

“그럼, 도요타에서는 다품종 생산을 할 때 생산부하가 더 늘어나지 않는다는 것인가요?”

“우리가 오후에 가서 직접 보게 될 현장에서는 한 라인에서 복수차종을 같이 생산하고 있습니다. 한 차종을 10 대 생산하는 것이나, 10 개 차종을 한 대씩 생산하는 것이나 거의 부하의 차이가 없다고 해도 좋을 것입니다.

일반적으로 생각하면 상식에 벗어나는 이야기가 도요타와, 도요타를 배운 여타 자동차 기업의 현장에서는 현실이 되어 막대한 이익의 원천으로 기능하는 것입니다.”

“그렇다면 결국 지금의 시대가 요구하는 생산방식은 다품종 소량생산 혹은 다품종 변량생산이며, 그에 대한 솔루션을 도요타 생산방식이 제공하고 있다고 보면 되는 건가요?”

“소량생산이 아닌 대량생산이라 할지라도 품종의 다양화와 주문량의 변동에 대응하는, 변종변량생산을 하지 않으면 안 되겠지요. **중요한 것은 포드 생산방식이 포드와 동일시되지 않듯이, 도요타 생산방식과 도요타를 동일시할 필요는 없다는 것입니다.**”

“그게 무슨 뜻이죠?”

현주가 영문을 모르겠다는 듯이 되문자 영빈이 씨익 웃었다. “이 질문에 대한 답변은 우리가 헤어질 때 드리도록 하겠습니다.”

현주는 다시 묻고 싶었지만, 그대로 입을 다물었다.

저 남자, 적어도 이번 일정에 대해서는 하루 하루, 한마디, 한마디까지 다 사전에 자신이 의도한 페이스대로 끌어가고 싶은 듯했다. 현주는 그저 그의 페이스 속에 흠뻑 젖으면 될 것이라는 막연한 신뢰를 느낄 수 있었다.

“도요타 생산방식을 떠받치고 있는 사상적 축은 ‘끊임없는 개선’과 ‘인간성 존중’이라는 것입니다. 서로 맞물려 있다고 보아야겠지요.”

영빈이 이끌어낸 새로운 화제를 현주는 관심 있게 듣기 시작했다.

저 남자의 오케스트라에 몸을 맡겨보자.

“다시 <하버드 비즈니스 리뷰>로 돌아가보죠. 많은 인터뷰 결과 <하버드 비즈니스 리뷰>에서 뽑아낸 도요타의 4 가지 규범이라는 것이 있죠. 사실, 도요타 직원들에게 물어봐도 4 가지 규범이 뭔지 들어본 적이 없다고 할 거예요.

순전히 외부자의 시각에서 해석된 것이지만, 그래도 충분히 참고할 만하니 소개해드리죠.

먼저 첫 번째는 ‘이기기 위한 개선’이라는 개념으로 GE의 스트레치 골(Stretch Goal)에 해당하는 개념입니다. 두 번째는 일은 스스로 하는 것이다라는 것이고, 세 번째는 일은 동료와 하는 것이다, 마지막은 우선 해보자,라는 풍토가

**있다는 것입니다.”**

“그것들이 어떻게 상호 연관되죠?”

“경쟁사와 대등해지기 위한 목표가 아니라, 그들을 이기는 것이 목표라면, 그것은 상당히 어려운 목표일 것입니다. 그러한 높은 도전 목표를 달성하기 위하여 스스로 변화를 일으키고, 동료들의 지혜를 모아서 실천함으로써만 도달할 수 있다는 강한 인식이라고 할 수 있죠.

**변화의 주체는 자기 자신이며, 도전은 모두가 함께 하는 것이라는 인식, 무엇보다도 실천의 중요성을 강조하는 것이 의미가 있다는 생각이 듭니다.”**

“빨리 가보고 싶은데요.”

“그럼 출발할까요?”



## 2 일차 오전 10 시

-기업도시의 모범, 도요타 시

영빈과 현주는 호텔을 떠나 도요타자동차를 향해 출발했다. 나고야 시내에는 많은 차들로 번잡했다. 나고야고속을 타기 위해 고속도로 입구로 진입했다. 영빈은 ETC 전용이라고 쓰여 있는 진입로로 들어섰다.

‘뵉’ 하는 소리와 함께 요금이 자동적으로 징수되는 시스템이었다.

“우리나라의 스마트카드를 이용한 ETCS 와 같은 것인가 보죠?”

“현주 씨는 하나도 그냥 지나치는 것이 없네요. 좀 더 넓은 의미에서 보면 고도 도로교통 시스템이라는 불리는 ITS 의 일환이예요.

ITS 와 관련해서는 현재 미국, 일본, 유럽, 우리나라를 포함해서 국제적인 규격 표준화가 추진 중인데요, 자동차와 정보통신이 통합되는 ITS 는 일본 국내에서만 2015 년까지 누계 60 조 엔 시장으로 성장할 전망이라고 합니다.

한편 이러한 전망은 시스템 개발에 주력하고 있는 일본의 자동차 및 전기 메이커에 있어서는 경쟁력 향상에 당연히 기여할 것으로 예상되고요.

그중 현재 표준규격으로서 합의된 것은 고속도로 등의 자동요금징수 시스템(ETC)에 관한 것입니다. ETC 는 ITS 의 주요 시스템으로, 99 년 말 경에 동경만(東京灣) 횡단도로 및

수도 고속도로의 일부에서 도입되었습니다.

이 ETC 방식은 5.8GHz 의 전파를 사용해 대용량의 정보를 쌍방향으로 주고받을 수 있는 시스템입니다. 따라서, 지금 보신 것과 같이 IC 카드를 사용한 요금의 자동징수뿐만 아니라 교통이나 기상, 이벤트 등 다양한 정보를 송수신할 수 있는 것이죠.

ITS 는 도요다 및 닛산, 도시바, 히다치 등 일본 내의 대형 자동차, 전기 메이커 외에도 제너럴모터스(GM) 등 해외 메이커들도 치열한 개발경쟁을 벌이고 있습니다. 미래를 선점하기 위한 치열한 경쟁이 벌어지고 있는 거죠.”

“영빈 씨 말을 듣다 보니 정말로 인간의 아이디어가 도대체 어디까지 갈지 모르겠네요.”

질문을 했다가 오히려 허탈감을 느꼈는지 현주가 허리를 뒤로 쪽 빼고 시트에 몸을 묻었다.

한참을 달렸을까. 현주가 갑자기 몸을 벌떡 일으키며 소리쳤다.



“도요타 시(市)라고요?”

영빈이 이내 무슨 영문인지 알았다는 듯 여유 있게 웃음을 보였다.

이 길을 달릴 때에는 누구나 처음에는 현주와 같은 반응을 보였다.

“음, 좀 이야기가 길어질 수도 있지만, 설명을 드리지요.

도요타 시의 원래 지명은 고로모(學母)였습니다. 제가 설명드린 바와 같이 도요타는 원래 방직회사로 출발했습니다.

창업자 도요다 사키치는 성능 좋은 직기를 발명해 직물대국 일본의 기반을 닦았다면, 그 뒤를 이어 경영을 맡은 도요다 키이치로는 미국과 유럽을 둘러보면서 자동차에 매료됩니다. 키이치로는 33년 미국 제너럴모터스(GM)의 최신형 시보레 한 대를 구입해서 부품 하나하나를 다 뜯어내고 연구하기

시작합니다. 2년이 채 가지 전에 승용차 시제품을 만들었고, 도요타는 36년 'AA형 세단'을 발표합니다.

이른바 도요타의 첫 승용차입니다.

이 무렵 고로모는 주업이던 양잠과 제사업(製絲業)의 쇠퇴로 마을 전체가 깊은 시름에 빠져 있었습니다. 촌장 등 마을유지는 당시 자동차 공장터를 물색하던 도요타를 찾아가 고로모에 공장을 세워달라고 요청하게 됩니다. 넓은 공장터에다 값싼 노동력을 구할 수 있다고 설득한 것이죠.

고로모는 결국 도요타 유치에 성공하여 도요타는 1938년에 매달 승용차 500대, 트럭 1,500대를 생산하는 고로모 공장을 준공합니다.

이후 한국전쟁을 계기로 트럭 수요가 크게 일어나면서 도요타는 공장을 잇따라 증설했지요. 고로모도 함께 발전한 것은 두말할 필요도 없는 이야기입니다. 결국 고로모는 59년 이름을 도요타 시로 아예 바꿔버렸습니다.

그 이후 공장 수도 꾸준히 늘어나 현재 12개에 이르렀고 절반이 넘는 7개 공장이 도요타 시내에 자리잡고 있습니다. 도요타가 들어서기 전에 5만여 명에 머물던 인구는 자동차 부품공장 등이 들어서면서 최근엔 42만 명으로 늘어났죠. 도요타 시 주변에는 자동차부품 등 관련 기업만 무려 4만 9천여 개에 이르며, 도요타 시의 제조업 출하액은 도쿄에 이어 2위입니다.”

“와, 그래요?”

“도요타 종사자가 도요타 시민의 10퍼센트이며 가족까지 합치면 24퍼센트나 된답니다. 협력업체 근로자를 포함하면

더 많겠죠? 도요타 시의 피고용자는 두 사람에 한 명꼴로 자동차 관련 업종에 종사하고 있다고 보면 될 것입니다.

60년대 한때 도요타가 전기요금이 할인되는 일요일에 근무하고 평일에 쉬기로 방침을 정하자 도요타 시청은 물론 시민과 협력업체들도 도요타의 근무체제를 따라갔다는 전설 같은 일화도 있습니다. 믿기 힘든 일이지만, 현지에서 만난 도요타 시민들이 입을 모아 '품질과 서비스는 물론 회사 자체를 신뢰한다'고 말하는 데에는 저도 약간 질리더라고요. 한 도시와 한 기업이 이처럼 떼려야 뗄 수 없는 운명공동체가 된다는 것도 흔한 일은 아니겠죠."

"우리나라에서 논란이 된 적 있는 기업도시를 두고 하시는 말씀인가요?"

"하하, 이제 보니 현주 씨도 한국에서 온 한국 사람이라는 것이 확실히 실감이 나는데요? 하하하!"

"네?"

현주가 영문을 몰라 영빈을 쳐다보았다. 하지만 영빈은 좀처럼 웃음을 멈추려 하지 않았다.

조금 약이 올랐다.

"확실히 도요타라는 하나의 기업이 지자체에 주는 도움 또한 입이 벌어질 정도인 것은 사실입니다. 도요타 시의 제조업 생산액은 일본 모든 도시 가운데서도 가장 높은 편으로, 9조 4,400억 엔에 이르고, 이중 자동차 관련 생산액이 9조 1,000억 엔을 차지하죠. 이는 진정한 의미의 기업도시의 면모를 갖췄다는 것을 증명해주는 수치입니다.

지자체가 기업하기 좋은 환경을 제공해준 만큼 기업은 시의 재정자립에 기여한다는 윈윈모델을 보여주는 매우 좋은 사례이기도 하고요.

실제로 도요타 시는 일본에서 재정 자립도 1 위입니다. 기업이 내는 세금으로 운영된다고 해도 지나친 말이 아닐 정도죠.

그런데도 도요타자동차는 시민을 위해 번 돈을 쓰는데 아끼지 않는 것처럼 보입니다. 도요타 시에는 2001 년에 지어진 스타디움이 있는데요, 일본에서 두 번째로 큰 스타디움입니다. 재정지원자는 물론 도요타자동차고요.

도요타 역 근처에 있는 백화점 건물에 들어선 도서관 역시 도요타가 후원자입니다. 시민들이 이용하기 편하고 시설이 잘 갖춰진 곳이죠. 어찌 보면 '2005 아이치 세계박람회'를 유치해서 성공적으로 개최할 수 있었던 원동력도 도요타 시의 풍부한 재정과 도요타자동차의 적극적인 지원이 뒷받침됐다고 볼 수 있습니다."

"그런데, 뭐가 그렇게 우습다는 거죠?"

바보 취급을 당한 듯한 기분이 들어 현주가 살짝 토라진 말투로 쏘듯이 내뱉었다.

"현주 씨 때문이 아니고요."

영빈이 짐짓 진지한 표정으로 말을 이었다.

"무엇이든지 잘못 아는 것을 믿게 되면, 잘못된 노력을 하게 된다는 점에서 비극을 초래할 수 있습니다. 한국에서 한때 뜨거운 감자였던 기업도시 법안상의 기업도시와

도요타를 동일시하도록 만든 것은 한국 언론의 역할이 상당했다고 봅니다만, 본질적으로 다른 것입니다.”

“상당히 정색을 하시네요.”

“제가 여기서 지켜보기로, 국내의 기업도시법안의 쟁점은 크게 세 가지였습니다. 첫째는 토지강제 수용권의 허용 문제, 둘째로는 개발이익 환수방법, 셋째는 관광레저형 기업도시의 허용 문제가 그것인데요.

이런 저런 구분 없이 한마디로 말하자면, 어떤 논의든 간에 기업이 개발이익을 얻을 수 있도록 하자는 것이 그 전제로 깔려 있고, 그럼 얼마나 개발이익을 가질 수 있는가의 문제로 몰아가고 있다는 느낌마저 드는 게 사실이거든요.

개발이익의 25 퍼센트에서 85 퍼센트까지를 환수하느니 마느니의 문제가 아니라는 것이죠. 더군다나 그러한 논의의 성공사례로서 도요타 시를 언급하는 것은 어불성설입니다.”

현주는 조용히 듣고만 있었다. 영빈이 열을 올리며 말할 때면, 범접할 수 없는 위엄마저 느끼게 했다.

“우선 도요타 기업도시는 우리가 추진하려 했던 기업도시와 크게 다릅니다. 도요타 시는 무엇보다도 중앙정부가 주도한 기업도시가 아니라는 말이지요. 도요타 시 조성은 굳이 의도된 결과로 보더라도, 창업주인 도요다 키이치로 회장의 꿈과 나카무라 주이치 고로모 시장의 열정으로 조성됐다고 할 수 있죠.

원래 이 도시 이름이 고로모 시였다는 건 아까도 말씀드렸는데, 1955 년 취임한 나카무라 시장이 59 년에 아예 도시 이름을 도요타로 바꾸는 등 기업도시의 기초를

뒀었습니다. 그 뒤 취임하는 시장도 기업과 한마음으로 뭉쳤고, 윈윈전략을 편 결과 세계가 부러워하는 기업도시의 면모를 갖추게 되었죠.

말하자면, 도요타 시는 도요타 생산방식의 기본인 PULL 방식과 JIT 처럼, 필요에 의해, 필요한 것을, 필요한 때에, 필요한 만큼 각자가 할 수 있는 것들을 함으로써 얻어진 자연스러운 결과라고 할 수 있습니다.

그런데 우리가 추진한 기업도시는 기본적으로 대량생산과 대량소비를 전제로 한 포디즘(Fordism)의 연장선상에서 이해할 수 있을 것입니다. 이른바 계획에 의한 밀어내기 방식이죠.

수요에 대한 확신이 없으니 개발이익을 산정하기가 어려워지고, 개발이익의 산정도 없는 상태에서 이익의 몇 퍼센트를 환수할 것이냐에 대한 논란은 그 자체로 소모적일 뿐 아니라 위험할 수도 있다는 생각이 듭니다.”

“음, 알겠어요. 하지만 재미있는 접근이기는 합니다만, 도시계획이나 이런 것들이 제조업도 아닌데 이것까지도 도요타 생산방식으로 설명하는 것은 좀 심한 거 아니에요?” 현주가 썰쭉한 표정으로 되물었다.

**“도요타 생산방식은 패러다임의 문제입니다. 제조업을 넘어 유통업, 서비스업, 금융업, 병원, 행정에 이르기까지 폭넓게 적용되고 있죠. 그래서 TPS, 즉 ‘Toyota Production System’이라는 명칭의 제약을 뛰어넘기 위해 ‘Toyota Way’,**



그러니까 도요타 방식이라는 명칭이 점점 일반화되고 있는 것입니다.”

“언어는 현실을 반영하지만, 동시에 현실을 제약하기도 한다는 말씀이군요.”

“달을 가리키는 데 손가락을 보면 안 된다는 말처럼, 또 언어학자 비트겐슈타인의 말처럼, 언어는 세계를 이해하는데 도움을 주는 사다리나, 강을 건너는 배라고 생각해야 할 겁니다. 강을 건너는 데에는 배가 없으면 안 되지만, 강을 건너서도 배를 짊어지고 갈 필요는 없겠지요.”

“부처님 같은 말씀을 하시는군요. 호호호.”

“부처님 말씀입니다. 하하하.”

영빈이 호탕하게 웃으며 맞받아쳤다.

자신과 대화가 통하는 상대를 만난다는 것은 즐거운 일임엔 틀림없었다.

좌회전을 하면 도요타자동차 츠츠키 공장이었다.

도요타 시에 있는 7 개 공장 가운데 하나이며, 일반 가솔린 자동차와 더불어 하이브리드 자동차인 신형 프리우스를 함께 생산하는 곳이었다.

공장 입구의 차량 대기장에서 영빈이 전화를 하자, 비교적 젊어 보이는 남자 하나가 다가왔다. 아마도 나카오라는 사람인 듯했다. 그가 차에 올라타면서 간단히 인사를 나누고는 공장 안의 식당으로 둘을 안내했다.

도요타자동차의 직원들과 함께 섞여 식사를 하면서도 한 가지 놀라웠던 것은 식사를 회사에서 제공하는 것이 아니라,

본인들이 사서 먹는다는 사실이었다. 식사를 회사에서 제공하게 될 경우 증여에 해당하여 증여세를 내야 한다고 했다. 현주에게는 도요타가 그 정도 세금을 무서워해서 직원들에게 식사 제공을 하지 않는다고보다는 이것도 일본기업의 문화의 하나라는 생각이 들었다. 간단한 식사를 마치자 이내 공장견학이었다.

## 2 일차 오후 1 시

-도요타는 연제를 위기라고 보는가

먼저 용접공장을 견학한 다음 조립공장을 둘러보기로 했다. 호남형인 나카오는 40 대 중반 정도로 보였다. 총기가 느껴지는 눈이 반짝이는 사람이었다.

현주에게 가볍게 고개를 숙여 인사하고 이내 고개를 돌렸지만, 타국에서 온 젊은 여기자에게 관심이 있다는 것을 느끼기에 충분한 시선이었다. 사실 현주는 그런 사실을 종종 즐기기도 한다는 것을 스스로도 인정하고 있었다.

서른 살, 자신의 외모가 일을 하는 데 긍정적인 요소로 작용한다면, 그것을 활용하는 것에 기꺼운 마음이 들기 시작한 것도 사실이었다.

용접공장의 참관로 계단을 따라 2 층으로 올라가서 먼저 도요타의 개요에 대한 설명을 들었다. 배포된 팸플릿을 참고하면서 설명이 이루어졌다.

'도요타의 적은 도요타'라는 유명한 캐치프레이즈와 함께 지금의 도요타의 기초를 제공한 오쿠다 히로시 회장과 대개의 도요타 경영자들이 그런 것처럼 그 귀신 잡는다는 생산조사실을 거쳐 구매업무에 정통했던 10 대 사장 와타나베 카츠아키의 사진을 시작으로 휘하 6 만 5 천 명의 종업원들, 연결결산 베이스로는 26 만 5 천 명의 종업원들의

삶의 터전이 되는 도요타자동차와 12 개 그룹사와 2 개 자회사에 대한 소개가 이어졌다.

나카오에게 잠시 양해를 구한 영빈이 현주에게 추가설명을 하기 시작했다.

“도요타자동차 역대 사장의 면모를 살펴보면 오너 집안과 전문경영인이 절묘한 역할 분담을 했음을 알 수 있습니다. 도요다 일가의 사람이 사장으로 재직하다가도 경영이 어려워지면 임원진 가운데에서 유능한 한 명이 전문경영인 사장으로 전면에 나서는 식이죠.”

“야구에서 구원투수가 위기에 몰리면 불을 끄기 위해 투입되는 것처럼 이해하면 될까요?”

“예, 그렇습니다. 그렇게 경영 위기를 넘기면 다시 도요다가문에서 사장을 맡는 식입니다.

이런 것도 전통이라고 봐야 할지는 모르겠지만, 아무튼 그 기원을 찾아보면 1950 년, 극심한 노동쟁의로 창업자 키이치로 사장이 물러나면서부터 시작합니다.

당시 도요타자동차 사장 맡고 있다가 도요타자동차로 오게 된 이시다 타이조는 비록 한국전쟁이라는 변수를 만난 것이 그 이유이기도 하지만 아무튼 멋지게 도요타를 회생시켰습니다. 그는 사장 취임에 앞서 ‘경영이 정상화하면 다시 한번 키이치로가 사장에 취임할 수 있도록 했으면 한다’는 것을 전제로 사장직을 수락했다고 합니다.

그가 요구한 대로, 키이치로는 2년 후 도요타자동차 경영이 정상화하면서 사장으로 내정되었습니다만, 불행히도 취임 전에 병사하고 말지요.

이렇게 이시다 타이조로부터 시작한 전통은 도요타자동차의 위기 때마다 이어지게 됩니다.”

“위기라는 것을 알고 난 다음에는 사장을 바꾼다 해도 이미 늦는 것 아닌가요?”

“본질적인 부분입니다. 언제가 위기인가, 혹은 왜 위기라고 판단하는가가 중요한 것이죠. 조금 더 설명을 드리겠습니다. 1990년대에는 현 고문인 오쿠다 히로시 사장이 전면에 나섰습니다.

일본 경제의 버블이 무너지면서 급격히 자동차 수요가 줄어드는 위기에 몰린 도요타자동차는 앞친 데 덮친 격으로 1995년에는 도요다 다츠로 사장의 지병이 악화되는 내우외환에 빠지게 됩니다.

이에 따라 다츠로의 후임으로 발탁된 오쿠다는 버블 붕괴로 자동차 판매가 줄어든데다, 거대기업화되고 관료화라는 대기업병에 걸린 도요타를 살려내면서 한 걸음 더 나아가 미국에선 렉서스 신화를 만들어냅니다.

‘도요타의 적은 도요타’라는 그의 슬로건이 구성원들의 위기의식과 결합하면서 다시 한 번 커다란 힘을 발휘했던 것입니다. 버블경제 붕괴 후의 상황은 누가 보아도 위기라는 것을 인정할 수밖에 없는 상황이었기에 오쿠다의 등장은 그리 새삼스러울 것이 없습니다.”

현주는 영빈이 뭔가 또 수수께끼 같은 이야기로 전개해갈 것이라는 것을 이제는 느낄 수 있었다. 남들이 깊이 생각하지 않고 지나쳐버리는 현상 속에서 무언가 본질적인 것을 끄집어내려는 시도와 발상이 영빈이 가진 가장 큰 매력이 아닐까 하는 생각이 불쑥 들었다.

“그의 뒤를 이은 조 후지오 사장은 2000년대 최강 도요타를 완성했습니다. 오노 타이이치의 마지막 직제자 세대를 상징하는 조 후지오 사장은 현장 출신 사장답게 도요타자동차를 포효하는 호랑이로서 전 세계에 알리는 역할을 하게 됩니다. 누가 보아도 안정기 혹은 성장기로 다시 접어든 도요타자동차를 보고 대부분의 사람들은 다시 도요다 일가 중에서 사장이 나올 차례라고 예상합니다. 하지만 조 후지오 사장의 후임은 와타나베 사장으로 다시 전문경영인 체제라는 것이었지요.”

“그런데요?”

“그건 곧 도요다 가문의 도요다 아키오 부사장이 아직 젊기 때문이라는 이유만으로는 설명할 수 없는 무언가, 즉 제가 말씀드리고 싶은 것은 **도요타자동차가 세계 자동차 시장의 패자로 군림하게 되는 2000년도 이후의 상황을 이들은 ‘위기’로 규정하고 있는 것이 아닌가 하는 점입니다.**”

역시나. 현주는 뒤통수를 맞은 느낌이 들었다.

지금까지의 영빈의 설명은 위기상황에 전문경영인이 나선다는 흐름이었다. 도요다 가문이 언제를 위기로 보느냐, 또 왜 위기로 보느냐에 대한 ‘상황에 대한 해석’과 그

'해석에 대한 믿음'이 없다면 과연 지금과 같은 결과를 얻을 수 없었음은 자명할 것이다.

"그럼 왜 도요다 가문에서 지금이 위기라고 생각한다고 생각하시죠?"

현주의 녹음기가 의지를 다지는 듯 빨간 불을 깜빡거리고 있었다.

영빈이 한 장의 지도를 보여주며 설명을 계속했다.

"지금까지도 도요타는 해외 27 개국에서 53 개 사업장을 운영하고 있습니다만, 2010 년까지의 현황만을 다시 정리해보더라도, 2008 년 조업을 개시한 중국 광저우 제 1 공장, 2009 년 조업을 개시한 광저우 제 2 공장, 2007 년 조업을 개시한 태국 제 3 공장, 2007 년 천진 제 3 공장, 2007 년 러시아 공장, 2008 년 캐나다 제 2 공장, 2009 년 미국 텍사스 제 2 공장, 2010 년 인도 제 2 공장과 프랑스 제 2 공장 등을 추가로 건설해 연간 1,000 만 대 생산 체제를 갖추게 되었다고 흥분하다가 리콜사태를 맞고 주춤하게 되었습니다."

"와, 도요타 한 기업에서 천만 대라고요? 정말 대단하군요." 둘의 대화를 알아듣지도 못했을 나카오가 현주의 놀라는 모습에 마치 상황을 다 알 것 같다는 듯 미소를 지었다. 자기 일이라도 되는 양 뿌듯한 표정이었다.

"여길 보세요. 2004 년도에 미국 전체에서 생산된 자동차 대수가 1,198 만 대, 일본이 1,050 만 대입니다. 그야말로

도요타자동차의 성장세가 어느 정도인지를 알 수 있는 대목이지요.”

“어느 정도의 속도로 성장한 셈이지요?”

“1965 년 도요타자동차의 생산대수는 50 만 대를 넘어서는 선에서 그쳤습니다. 그러던 것이 2004 년도에 750 만 대를 넘어섰고, 최대 935 만대의 실적을 보여주었지요.

1963 년 당시 기준으로 매출액이 60 배나 차이가 나던 공룡 GM 을 잡아먹게 된 것을 보아도 엄청난 성장임을 알 수 있습니다. 하지만, 바로 여기에 ‘위기’요인이 포함되어 있다고 보아야 합니다.”

현주가 이제 본론으로 들어가나 보다 하는 기대감으로 영빈을 바라보았다.

“앞서 해외공장의 설립현황을 설명드렸지만, 도요타는 주력 소비시장인 일본 및 북미를 중심으로 아시아, 중국 및 인도, 유럽, 러시아 등 소비가 발생하는 곳에서 생산을 한다는 이른바 ‘현지 조달, 현지 생산, 현지 판매’라는 글로벌 최적생산체제를 구축해 왔습니다.

이것은 소위 BRICs 라는 저인건비 환경에서 생산하여 글로벌시장에 공급한다는 대다수 인터내셔널 기업과의 근본적인 차이를 보인다고 할 수 있습니다.”

“글로벌 기업과 인터내셔널 기업과의 개념을 구분하자는 건가요?”

“제 생각에는 이렇습니다. 고객이 있는 곳에서 생산 및 판매를 하자는 도요타의 전략은 인건비 등의 부담은 있을 수 있습니다만, 물류비용에서 상당한 메리트가 있고, 특히



고객 입장에서 본다면 납기 측면에서 상당한 경쟁력을 갖출 수 있을 것으로 보입니다.

물론 많은 기업들이 재고를 안고 가는 형태로라도 소비자의 납기에 대한 요구에는 대응하려고 합니다만, 생산원가가 아닌 총원가 측면에서 보면 도요타의 전략은 시사하는 바가 크다고 생각합니다.

즉, 정말로 시장과 함께 현지에 밀착된 기업을 글로벌 기업이라고 한다면, 이와는 구별되는 형태, 그저 다국적 기업이라 해야 할까요, 현지와 그만큼 밀착되지 않은 다소 느슨한 형태를 굳이 표현하자면 인터내셔널 기업이라고 할 수 있을 것 같습니다.”

“아무튼 그런 글로벌 최적생산의 구축이 바람직했다면, 왜 거기에 위기요인이 포함되어 있는 거죠?”

“1995 년 이후 상황만 살펴보지요. 도요타자동차의 1995 년 전체 생산대수는 450 만 대 미만이었습니다. 그러던 것이 2000 년도에는 500 만 대를 넘어서 2004 년에 750 만 대, 2005 년도에는 820 만 대를 넘어섰습니다.

이 정도의 생산대수 증가는 웬만한 규모의 자동차 회사가 매년 새로 생기는 것이나 마찬가지라고 봐도 될 정도입니다. 더군다나 같은 기간 해외생산이 급격하게 늘어나면서 우수 노동력 확보 및 부품 조달에 차질이 생겨 품질관리에 어려움을 겪게 되었습니다.”

“그리고 보면 도요타의 리콜 건수가 급격하게 늘어나고 있었다는 것에 주목할 필요가 있겠군요. 제가 조사한 바에 따르면 2005 년 북미지역에서의 도요타의 리콜 건수는

238 만 대로, 당해 지역에서의 전체 판매대수 226 만 대를 초과하고 있어요.

일본 국내에서의 리콜의 경우는 2004 년 190 만 대에서 2005 년 80 만 대로 급감하기는 하였지만, 전기전자장치의 결함이 38 퍼센트로 여전히 가장 많은 리콜 사유가 되고 있더군요. 이는 차량의 고급화와 IT 결합 추세 등을 고려할 때 향후에도 리콜이 증가할 것으로 예상할 수 있겠네요. 결국 리콜이 도요타의 발목을 잡았던 것이고요.”

**“결국 급격한 쇠퇴만큼이나 급격한 팽창도 위기라고 하는 인식을 가질 수 있다는 데 공감하실 겁니다.”**

“그래서, 영빈 씨는 도요타가 위기라는 인식을 가지고 줄곧 전문경영인 체제를 유지해왔다고 보시는 것이지요?”

“표면적으로 과거에 오쿠다 회장은, 도요다 가문 출신이기 때문에 사장이 될 수 있는 시대는 지났다는 점을 강조하고 있었습니다. 하지만 오쿠다의 그와 같은 발언이 도요다 가문과의 교감 없이 독자적인 판단이었으리라고는 믿기 어렵지요.”

“그럼, 리콜이라는 형태로 나타나는 제반 문제의 원인을 영빈씨는 뭐라고 생각하시죠?”

“나카오 씨 앞에서 우리가 이런 이야기를 계속하는 것이 미안하기는 합니다만, 우선 판매증가에 따른 공장 작업자들의 피로증가를 들 수 있습니다.

도요타는 2003 년부터 해마다 60 만 대씩 생산을 확대해 왔는데, 이 과정에서 연간 360 시간 이상 잔업을 하는

근로자 수가 2000 년 2000 여 명에서 2003 년엔 1 만여 명으로 급증했습니다.

결국 이 같은 피로 누적은 '볼트 조임 불량'과 같은 사소한 실수의 원인이 되고 있으며, 이런 것들이 쌓여 그동안 공들여 구축해온 도요타의 품질 이미지에 치명적인 손상을 가져올 수도 있지요. 또한 도요타가 적극적으로 추진해 온 자동차부품의 공용화, 표준화도 문제의 원인이 되고 있습니다. 부품 공용화는 원래 같은 부품을 여러 차종에 적용함으로써 생산원가를 낮추는 것을 목적으로 추진되어 왔습니다.

하지만 1 개 부품에 불량이 발생하면 전체 차종으로 결함이 확산되어 결과적으로 리콜이 크게 늘어난다는 단점이 있는 것이 사실입니다. 한 예로 도요타는 2005 년 10 월 12 개 차종에 공통적으로 장착되는 헤드램프 부품의 결함으로 한꺼번에 127 만 대를 리콜하는 수모를 겪기도 했습니다. 이번 리콜도 이러한 설계상의 결함이 많은 차종에 적용됨으로써 그 규모가 엄청나게 커진 것이지요.

자동차 개발리드타임의 단축과 생산 리드타임의 단축, 그리고 비정규직의 증가도 품질저하의 원인으로 꼽을 수 있을 것입니다.

아무튼 중요한 것은 지금이야 이런 문제점들이 드러나 있으니까 위기로 인식할 수 있겠지만, 그렇지 않은 때에 도요타 수뇌부들이 현 상황을 '이상' 혹은 '위기'로 인식하고 있었다면, 이는 무서운 이야기가 아닐 수 없을 겁니다."

“과연, 그렇네요. 소름이 돋는 것 같아요. 그렇지만 그러면 왜 2008 년 12 월에 다시 도요다 아키오 사장으로 교체하면서 다시 도요다 가문 출신의 사장이 등장한 거죠? 지금이야말로 미국발 금융위기와 리콜사태로 도요타가 모두들 위기라는 인식이 팽배한데요?”

“좋은 질문입니다. 하지만 지금은 우리끼리만 너무 이야기하면 뭣하니, 나중에 다시 이야기합시다. 괜찮죠?”

계속되는 리콜이라는 단어 때문인지 여유 있게 미소를 짓고 있던 나카오의 얼굴에 의혹이 묻어나기 시작했다.

그는 필요 이상으로 많은 말을 하고 있는 영빈에게 간간히 딱딱지 않은 표정을 보이기도 했지만, 무엇보다도 무슨 말이 오가는지 몰라 답답해하는 모습이 역력했다.

“나카오 씨, 도요타의 리콜에 대한 이야기가 나와서 나름대로 설명을 하고 있던 중입니다. 꽤넘치 않으셔도 됩니다.”

영빈의 설명에 그제서야 나카오도 알았다는 듯이 고개를 크게 주억거렸다. 그는 애써서 만든 웃는 얼굴을 현주에게 보이고는 용접공장 현장으로 가자며 손짓을 했다.

현장에서는 나카오가 설명을 하고 영빈이 통역을 하는 식으로 진행되었다.

사람이 좀처럼 보이지 않는 것이 신기해 현주가 물어보았더니, 용접공장의 자동화율은 무려 93 퍼센트나 된다고 했다.

거의 기계나 로봇이 작업을 수행하고 있다고 보면 되었다. 500 명 정도의 보전맨이 하루 3 교대 24 시간 근무를 하면서, 이 거대한 공장의 설비들을 맡아보고 있다고 했다.

“현장에서의 설비관리에 있어서 MTTR(평균고장수리시간)은 10 분 이내를 목표로 하고 있습니다.

설비에 따라서 3 분, 5 분, 7 분, 9 분 정도의 목표시간을 갖고 있습니다.”

설비가 고장이 나더라도 10 분 이내에는 백업이 된다는 말이었다. 현주는 어떻게 그런 것이 가능한지, 나카오에게 추가로 질문했다.

“기본적인 부분부터 먼저 설명드리기로 하겠습니다. 우선 보전조직이 해야 할 보전활동과 제조부서에서 담당할 보전활동을 명확하게 구분했다는 점입니다. 이를 쉽게 이해하려면 현주 씨가 운전하는 자동차를 생각하면 됩니다. 일상점검은 운전자, 유저가 하지요.

마찬가지로 공장에서도 설비의 일상점검 및 주유 등은 제조에서 담당하고 있습니다. 자동차 정기점검을 받거나 고장이 나면 정비센터를 찾듯이, 예방보전활동이나 설비 고장 시에는 보전부서가 담당을 하도록 하는 것이지요.

두 번째는 도요타에서 그룹리더가 되기 위해서는 몇 가지 조건이 필요한데요, 우선 자신이 맡고 있는 라인의 전 공정의 작업을 할 줄 알아야 한다든가, 로봇의 티칭을 비롯한 간단한 보전기능을 가지고 있어야 한다든가 하는 것이 그것입니다.

간단한 설비 고장의 경우는 그룹리더에 의해서 바로 수리가 가능하다고 보면 됩니다.

마지막으로, 사실 이것이 가장 중요한 내용이 되겠습니다만, 대부분의 다른 기업에서는 전기보전맨과 기계보전맨으로 보전조직을 분리해 운영하고 있음에 반해, 도요타에서는 한 사람의 보전맨이 전기와 기계를 함께 담당한다는 것을 특징으로 합니다.

쉽게 말하자면 설비 트러블 발생 시, 한 사람이 보전맨만 달려오면 그대로 원스톱 서비스가 가능하다는 것이죠.

설비 고장 시에 발생하는 로스타임의 상당부분이 보전맨을 찾거나 부르는 데 소요되는 시간이라는 것을 생각해보면 쉽게 이해하실 수 있을 것입니다.

그만큼 보전맨으로서는 전기와 기계를 함께 보아야 하니까, 다능공에 대한 요구는 높아진다고 해야겠죠.”

나카오의 설명에 현주가 비로소 이해가 간다는 듯이 고개를 끄덕였다. 그녀는 평균고장주기를 연장하려는 노력에 대해서도 질문했다.

“기본적으로 사후보전이 아니라 예방보전에 중점을 두고 있습니다. 도요타의 신뢰성 기법이 다변량 해석이라는 것은, 도요타가 문서관리에 다른 회사에 비해 4~5 배의 비용을 들이고 있다는 주장을 뒷받침해주는 것이라고 생각됩니다.

수 년간에 걸친 설비 이력관리 데이터 등을 바탕으로 예방보전 캘린더를 작성하고 이에 기초한 예방보전에

역점을 든다는 것이지요. 발생원을 제거한다는 발상은 대단히 중요합니다.”

“하지만 설비보전 캘린더는 이제 어느 기업에서나 일상적으로 볼 수 있는 것 아닌가요? 그럼에도 적중률은 상당히 낮은 것으로 알고 있는데요?”

현주의 질문을 들은 영빈이 나카오를 대신해 설명을 이어갔다.

“현주 씨가 정확한 지적을 하셨습니다. 보전 캘린더를 만들어 사용하는 기업은 상당히 많지만, 낮은 적중률로 인해서 실질적으로 활용도가 높은 기업이 별로 없다는 것도 사실입니다.

예를 들어보지요. 우리가 달력을 사용할 수 있는 것은 결국 계절이 반복된다는 전제가 있기 때문에 가능할 것입니다. 지구의 공전주기가 매년 바뀐다면 절대로 달력이란 것을 사용할 수가 없겠지요.”

“그야 당연히 그렇겠죠.”

“항상 무슨 일을 할 때는 그 일의 전제를 확인해야 합니다. 적어도 그 일이 달성해야 할 목표가 무엇인가를 정확히 하고, 그것이 가능한가를 검증해야겠지요.”

“경계조건을 만족시켜야 한다는 말씀이시군요.”

“맞습니다. 도요타의 경우는 생산에 있어서 ‘평준화’를 대단히 중요시합니다. 평준화란 생산하는 물건의 양과 종류를 평균을 내는 것으로서, 제조부서의 부하의 산포를 잡으려는 노력의 산물이라고 할 수 있겠지요.

아무튼 **현재의 도요타는 한 달 동안은 매일 같은 양을 생산할 수 있을 정도로까지 평준화를 고도화하는 데 성공하고 있습니다.** 그것은 결국 설비관리에 있어서 **소모품의 교환주기와 설비의 열화주기를 예측할 수 있는 범위 안으로 끌어들이는 역할을 하는 것이지요.** '기간'으로 관리할 수 있다는 것입니다.

하지만 도요타 계열이 아닌 다른 기업들은, 우리가 많이 벤치마킹했던 일본기업들도 포함해서, 매일매일 생산량의 산포가 매우 큰 것이 사실입니다. 결국 설비의 열화나 소모품 교환이 상당히 불규칙적이고 비주기적으로 일어날 수밖에 없지요. 그런 상태에서 캘린더를 작성해봐야 정확성이 떨어질 것은 불을 보듯 뻔한 것 아닌가요?

**무언가를 벤치마킹할 때는 그러한 제도나 장치 뒤에 있는 전제까지를 포함한 시스템 전체를 이해하지 않으면 안 된다는 것이지요."**

"그럼, 그렇게 소모주거나 열화주기를 예측한 다음 고장이 나기 전에 미리 소모품을 교환하거나 설비에 대한 정비를 한다는 것인데, 그렇게 해서 평균고장주기(MTBF)는 늘릴 수 있겠지만 예비품 비용이 과도하게 증가하지 않을까요?"

"그런 것들은 공장 간, 혹은 도요타 그룹 간에 예비품을 공동관리하는 것으로 해결을 하고 있습니다. 특히 고가품의 경우에는 모든 공장들이 예비품을 보유하는 것이 아니라, 몇 개 공장 단위로 그룹을 만들고 필요한 최소의 양만을 보유하면서 서로 필요한 곳에서 사용한 뒤에 후보충하는



방식이죠. 효율은 높이되 비용은 최소화하기 위한 고민의 소산입니다.”

“그렇다고 하더라도, 큰 트러블의 경우에 10 분 이내에 백업을 한다는 것은 정말로 놀랍기도 하지만, 의문이 드는 것도 사실이에요.”

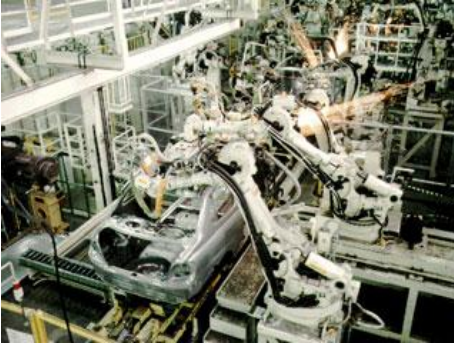
“흔히들 예비품이나 보전비용을 줄이기 위해서 컴포넌트(component)를 교환하는 것으로 보전을 마치기 때문에 고장주거나 고장수리시간이 많이 걸리는 것입니다. 부품을 교체하기 위해서는 설비를 다 뜯어내야 할 테니까요.

도요타에서는 유닛이나 시스템 전체를 대상으로 보전활동이 전개된다고 보시는 편이 이해가 빠를 것입니다. 시스템 전체를 교체하여 현장의 생산은 최대한 빨리 백업을 해주고, 그 설비나 시스템을 가지고 가서 보전반에서 시간을 두고 천천히, 그리고 충분히 고치는 식이지요. 이제 좀 이해가 되셨으리라고 생각합니다.”

영빈의 말이 끝나자 나카오가 다시 설명을 이어갔다.

“보시는 것처럼 저희 도요타자동차에서는 하나의 라인에서 복수차종을 생산하고 있습니다.”

설명을 들으면서 바라보니 정말로 하나의 라인에서 여러 차종의 자동차를 용접 로봇이 용접을 하여 화이트 바디를 만들고 있는 모습이 보였다.



“현재 생산차종은 캠리, 프리미엄, 아리온, 카르디나, 위시, 프리우스, 그리고 사이언 tC 입니다. 이렇게 혼류생산이 가능한 라인을 저희는 GBL 이라고 부르고 있습니다. ‘Global new Body Line’의 약자입니다.”

“전용라인에서 하나의 차종만을 생산하는 데 비해서, 혼류생산을 할 때의 메리트는 뭔가요?”

“생산형태의 메리트를 이야기하기 전에 시장의 변화부터 언급해야 할 것 같습니다.”

현주의 질문에 다시 영빈이 말을 받았다.

“소비시장이 이른바 대중고객으로부터 다양한 니즈를 갖는 개인으로 분화되면서, 기업들은 이러한 기호에 대응하기 위해 제품의 다양화 전략으로 대응하게 됩니다. 예를 들어 1990 년 한국시장의 경우 자동차의 모델 수는 16 종에서 2003 년경에는 40 종 이상으로 약 3 배에 가깝게 제품군이 다양화됩니다.”

문제는 이에 따라 기업들이 제품군의 다양화와 생산비용의 증가억제를 동시에 추구해야 하는 패러독스에 부딪히게 된다는 것입니다.

**도요타의 생산방식을 흔히들 다품종 소량생산이라고 합니다만, 사실은 도요타는 양산 차를 만드는 기업이기 때문에 소량생산이라기보다는 매스 커스터마이제이션(Mass Customization)이라고 할 수 있습니다. 말하자면 제품군의 다양화와 생산비용 증가억제라는 패러독스를 극복한, 혹은 극복해가고 있는 모델이라는 것이죠."**

"그런 것이라면 도요타 이외에도 많은 사례가 있지 않나요? 폭스바겐도 4 개 플랫폼에서 19 개 모델을 생산하여 15 억 달러의 비용을 절감한 사례라든가, 노키아가 1998 년에 모토로라를 제치고 1 위로 올라설 수 있었던 것도 자사 휴대폰을 5~6 개의 플랫폼으로 통합하여 생산효율을 높인 결과였잖아요."

"일찍이 소니는 1980 년대 3 개의 플랫폼을 기반으로 250 종 이상의 모델을 출시하여 시장을 석권한 바가 있기도 하죠." 영빈이 웃으면서 말을 받았다.

"마케팅과 생산이 결합하면서 매스 커스터마이제이션이 더더욱 중요한 과제가 되고 있는 현 시점에서 현주 씨가 이야기한 대로 제품군의 다양화와 생산비용 억제를 위한 사례는 어렵지 않게 찾을 수 있습니다.

도요타가 더욱 주목을 받는 것은, 제품의 라이프 사이클이 비교적 긴 자동차업종에서 이처럼 투자효율을 대폭적으로

향상시키고, 시대를 선취하는 생산이 시스템적으로 진행되고 있다는 점일 겁니다.

가령 자동차 전용라인 하나를 건설하는 데 무려 7 천억 원에 달하는 비용이 들어간다고 하는데, 매년 신차가 나올 때마다 전용라인을 건설해야 하는 기업과 도요타와 같이 혼류생산이 가능한 플렉시블한 라인을 가지고 있는 기업의 투자효율은 상당한 차이가 날 수밖에 없겠지요.

일을 하는 방식의 차이에서 오는 원가의 차이라고 할까요?”

“일을 하는 방식의 차이라니요?”

“TPS 가 원가절감을 추구하는 방법론의 하나라는 것은 널리 알려져 있지만, 이 부분에 대해서는 그만큼 오해도 큼니다.

흔히 원가를 결정하는 4 요소로서 4M 이라는 표현을 많이 쓰죠. MAN, MATERIAL, MACHINE, METHOD 의 4M 입니다.

일반적으로 원가절감을 한다고 하면, MAN, MATERIAL, MACHINE 을 가지고 접근합니다. 채용 중지라든지, 이면지 활용이라든지, 전등 끄기 등으로 대표되는 방식이죠.

하지만, TPS 에서의 원가절감은 바로 METHOD 를 대상으로 합니다. **일을 하는 방식을 바꿈으로써 원가를 구조적으로 낮추자는 것이지요. 그 전형적인 표현이 바로 '부가가치 없는 일의 제거'입니다.**”

“일을 하는 방법의 차이에서 오는 원가라...”

**“부가가치 없는 일을 제거하기 위해서 크게 4 가지 가치와 8 가지 수단을 활용하고 있다고 보면 됩니다. 우선 4 가지 가치란 바로 JIT, 자동화, 소인화, 창의연구라는 축이고요, 8 가지 수단이란 간판, 평준화, 준비교체 시간의 단축,**

**작업의 표준화, 플렉시블 레이아웃, 개선활동과 제안제도, 눈으로 보는 관리, 기능별 관리 등입니다. 구체적인 것은 조립공장에서 하나하나 설명을 드리기로 하지요.”**

세 사람은 용접공장을 나와 조립공장을 향해 이동하였다.

## 2 일차 오후 2시 30분

### -도요타 현장의 눈으로 보는 관리

조립공장 안으로 들어가자마자 입구 천장에 다음과 같은 표지판이 하나 붙어 있는 것이 보였다.

**‘평상시와 다르다고 생각되면, 멈춰라, 불러라, 기다려라!’**

플레이트를 유심히 들여다보는 현주에게 영빈이 설명을 덧붙였다.

“품질과 안전을 위해서 가장 강조되는 룰입니다. 표준 이외의 것이 발생하면 바로 이상을 알리도록 한 것이지요. 이제는 많은 공장에서 흔히 볼 수 있는 표어입니다.”

“이상이 생기면 작업을 중지하고, 관리자를 부르고, 조치를 기다리라는 말이군요.”

“사실 새삼스러울 것도 없습니다. 남자들이 군대에서 사격훈련을 할 때 누구나 경험해본 것과 다르지 않습니다. 사격을 할 때 격발이 안 되면 바로 사격을 중지하고 교관을 부르며, 교관이 와서 조치를 취할 때까지 기다려야 한다는 것을 대한민국 남자라면 다들 알고 있습니다. 그와 마찬가지로요.”

“사실 따지고 보면, 현대기업에서 조직관리의 상당부분을 군대에서 벤치마킹한 것이잖아요?”

영빈은 대답 없이 웃으며 걸음을 내딛기만 했다. 그러더니 생산관리판 앞에서 발길을 멈췄다.



“자, 먼저 눈으로 보는 관리입니다.

누가 보더라도 눈으로 보고 알 수 있도록 하라는 것이지요.

자, 여길 보세요. 시간대별로 계획 대비 실적, 라인스톱 시간과 원인, 조치와 대책을 실시간으로 기록하도록 하고

있습니다. 물론 사무실에서도 전산상으로 계획 대비 실적, 라인스톱 시간은 파악할 수 있습니다만, 현지에서 현물을 보고 관리해야 한다는 것은 도요타에서는 기본 중에서도 기본에 속합니다.”

“눈으로 보는 관리 혹은 비주얼 매니지먼트라고 하는 것도 요즘은 많이 일반화되어 있다고 알고 있는데요.”

현주의 말에 영빈이 정색을 하며 손을 내저었다.

“사실 이 부분도 상당히 왜곡되어 있는 것 중에 하나입니다. **사실 ‘눈으로 보는 관리’의 핵심은 바로 ‘정보와 현물의 일치’를 담보하지 않으면 안 됩니다.** 하지만, 많은 기업들이 눈으로 보는 관리를 수단이 아닌 목적으로 보고 있는 것이 아닌가 하는 의심이 듭니다.”

“그건 왜가요?”

“지금 보시는 것처럼 이렇게 자료들을 붙이고, 데이터를 누적관리하는 것이 눈으로 보는 관리라고 일반적으로들 생각하고 있습니다. 제가 지금부터 설명을 잘 드릴게요.

여기 보시면 이 시간 현재까지의 생산계획 대수가 나타나 있죠? 츠츠미 공장의 경우 하루에 1,900 대를 생산하는데, 현재 1,379 대를 생산해야 한다는 의미죠.

그에 대해 이 시간 현재까지 실제로 생산한 대수가 1,370 대로 9 대 늦어지고 있다는 내용을 보여주고 있습니다. 약 1 분 택트니까 9 분 정도 작업이 늦어지고 있다는 뜻입니다.

이처럼 전광판에 나와 있는 숫자와 현황판에 나와 있는 숫자가 일치할 때 비로소 의미가 있다는 것입니다. **이것을**



**정보와 현물이 일치되는 눈으로 보는 관리**라고 해야 할 정도로, 눈으로 보는 관리에 대한 이해가 많이 부족하다는 말입니다.”

“실제 현물과 현황판에 적혀 있는 내용이 일치되지 않으면 아무런 의미가 없다는 거군요.”

“그렇습니다. 단순히 생산관리판을 운영해야 한다는 원칙에 급급해 현장에 현황판을 설치해놓고도 반장들이나 조장들이 눈으로 보는 관리의 정확한 의미를 알지 못하니까 제대로 운영되는 공장이 드문 편입니다.

**1 일 목표 혹은 교대 목표가 필달이라는 의식이 전제되고, 그 목표를 주어진 시간 내에 달성해야겠다는, 관리자나 감독자의 의지를 드러내는 것이 바로 생산관리판입니다. 시간대별로 계획 대비 실적, 미달 시의 원인과 그에 대한 조치 및 개선안에 대한 관리를 보다 효율적으로 하기 위한 수단이 바로 눈으로 보는 관리인 셈이죠.”**

“결국, 기준이나 룰이 없다면 정상을 확인하거나 이상을 알릴 필요도 없다는 것이군요.”

“바로 그겁니다. 시스템의 4 요소!”

영빈이 흥분한 듯 소리쳤다.

“하루에 내가 달성해야 할 목표, 즉 기준이죠. 이 목표를 달성하기 위해서 현장의 관리감독자가 알아야 할 것들이 무엇인가를 먼저 정의할 필요가 있습니다.

우선 생산에 들어가기 전에, 오늘의 목표를 달성하기 위한 필요조건들을 확인해야죠. 결국 재료가 제대로 갖추어져

있는가를 관리하는 결품율이나 종업원들의 출근 상황을 관리하기 위한 결근율의 관리는 바로 그렇기 때문에 필요한 것입니다.

그러나 재료가 다 갖추어져 있고, 사람이 다 출근했다고 해서 바로 목표가 달성되는 것은 아닙니다. 설비 고장이나 불량 발생하기 때문이죠. 그래서 고장율과 불량률을 관리하는 것이고요. 감독자라면 바로 이 계획, 실적, 결품율, 결근율, 고장율, 불량률을 항상 실시간으로 파악할 수 있어야 합니다.

오늘의 목표달성을 위해 제대로 작업이 진행 중인가를 알기 위해서, 또 이상이 생긴 것을 알리기 위해서 도구를 사용해야 한다는 것이죠. 눈으로 보는 관리는 수단이지, 우리가 눈으로 보는 관리를 한다는 것만으로 무언가를 하고 있다는 허위의식에 빠져서는 안 된다는 것입니다.

생각해보면 '우리 회사가 ERP 를 구축하고 있습니다'라고 홍보하는 회사가 얼마나 많습니까? 하지만 ERP 는 수단이지 목적이 아니잖아요. 수단과 목적이 전도되어 있다면 좋은 결과를 기대할 수 없겠지요."

영빈의 기세에 현주는 약간 놀라는 듯 물러서며 말했다.

"알았다고요. 알았어요. 그런데 ERP 에 원수라도 졌어요? 왜 그렇게 흥분하세요?"

"제가 ERP 때문에 흥분하는 것이 아닙니다. 하지만 우리가 흔히 사용하는 용어로서의 시스템 하면 많은 분들이 ERP 를 떠올리는 것도 사실이거든요. 단순히 ERP 를 구축했다는

것만으로 많은 문제가 해결되었다는 식의 인식이 안타까울 뿐입니다. 현주 씨를 놀라게 했다면 미안하군요.”

옆에서 두 사람을 지켜보던 나카오가 껄껄 웃기 시작했다. 그는 ERP 를 둘러싼 이 논쟁의 본질을 알고 있는 듯했다.

나카오가 입을 열었다.

“중요한 것은 정보와 현물이 일치되는 것입니다. ERP 는 전산화 혹은 자동화되어 있는 듯이 보이지만, 자세히 들여다보면 자동+수동+자동+수동의 연속이죠.

계속해서 입력작업이 필요하다는 것입니다. 더군다나 그런 정보의 흐름은 실제 현물의 흐름과 반드시 일치한다고 볼 수 없죠. 결국 ERP 는 정보와 현물이 따로 흐르기 때문에 태생적으로 정확할 수가 없습니다.”

“그렇다면, 도요타에서는 다른 시스템을 이용하고 있다는 것인가요?”

“적어도 정보와 현물이 일치되는 눈으로 보는 관리를 이해하기 위해선 아무래도 간판에 대해서 이야기해야 할 것 같군요. 안 그런가, 영빈 군?”

나카오가 사람 좋은 웃음을 지으며 둘 사이에서 한 발 물러섰다. 아마도 다시 설명의 주도권을 영빈에게 내어주는 듯했다.

통역을 거쳐야 하는 번거로움이 있긴 하지만, 현주는 가능하다면 일본인의 입을 통해 확인하고 싶었다. 그러나 나카오의 눈길은 영빈에 대한 무거운 신뢰를 담고 있었다.

남자들 사이에 오가는 저런 눈빛은 때론 그들의 우정이라는 것에 대해 막연한 동경을 일으키기도 했다.

현주는 마지 못해 영빈에게로 천천히 몸을 돌리며, 말문을 열었다.

“간판에 대해서는 들어본 적이 있는 것 같아요.”

“도요타자동차의 물류운반에 있어서 가장 큰 특징은 바로 정보와 현물을 함께 운반한다는 것입니다. 정보에 해당하는 것이 바로 간판이죠. 자, 이걸 한 번 보세요. 간판에는 이런 내용들이 들어갑니다.”

납품시간 8 : 00 24 : 00 11 : 00 4 : 00 15 : 00 21 : 00 #4386400000000*	납품저장소의 선반 3S 8-3- (213)		인수공정명 도요타 쓰쓰미(機)공장 I0003803600001
공급자명 스미토모전기공업	부품번호 82154-14011-00	5 20	인수장소
공급자속 저장소 4	부품등번호 389	부품명 뒤쪽도어와이어	조립
납품사이클 1-6-2	형식차종 BJ-1	용기형태 S	36
		수량 10	

“실제 모양은 이런 식이고요.”



“저쪽에 SPS 라고 쓰여 있는 장소가 보이죠?”

영빈이 공장 입구 한편에 많은 부품선반들이 늘어서 있는 곳을 가리켰다.

“네.”

말이 떨어지기 무섭게 현주가 재빨리 대답했다. 영빈의 바쁜 마음을 거들고 싶어서였다.

“협력업체의 부품을 실은 물류업체의 트럭은 바로 공장으로 들어와서 부품을 내려놓습니다. 모든 업체별로 납품시간이 정해져 있고, 하역장소도 마찬가지로 미리 정해져 있지요. 그렇게 내려진 부품상자들이 바로 저곳 SPS 로 옮겨지게 되는 것입니다. SPS 란 ‘Set Parts Supply System’을 말하는 것인데요, 과거에는 부품상자들을 라인으로 공급해서 작업자들이 해당차량에 필요한 부품을 골라 사용했지만, 현재는 그렇게 별도의 장소에서 해당 차량 한 대분만큼의 부품을 세트로 공급함으로써 작업자는 부가가치 작업, 즉 조립작업에만 전념할 수 있도록 한 것이지요.”

“결국 여러 차종을 조립해야 하는 작업자에게 차종별로 필요한 부품을 모아서 공급한다는 거군요.”

“맞아요. 현주 씨, 제가 질문 하나 해도 될까요?”

장난스러운 눈빛으로 영빈이 현주를 바라보았다.

현주는 그런 장난을 받아주는 심정이 되어 생글거리며 대답했다.

“그럼요, 얼마든지요. 마냥 즐거우신 것 같은데...”

“좋아요. 현주 씨는 STOCK 과 STORE 와 LANE 의 차이를 알고 계신가요?”

“모르겠는걸요... 무슨 차이가 있나요?”

“현장관리에 있어서, 특히 물류관리에 있어서 이 세 가지를 구분해서 사용하는 것은 대단히 중요합니다.

아주 쉽게 말하자면, **STOCK** 이란 **저장을 위해서 사용하는 공간을 말합니다. 일반적인 의미에서의 창고 그대로죠.**

**STORE** 는 분기점 앞에 놓여 있는 물건들을 의미합니다.

즉 하나의 흐름으로 가공과 조립이 이루어지다가 여러 개의 제품군으로 나뉘는 분기점의 앞에 병렬적으로 배치되어, 작업자가 필요한 부품을 골라 쓰는 개념이죠.

반면에 **LANE** 이란 우리가 수영이나 육상에서 보는 바와 같이 일직선의 개념입니다. 먼저 들어온 것이 먼저 나가는 선입선출 관리는 물론 공급되는 순서나 위치까지 결정이 되므로, 작업자는 고르는 수고 없이 순서대로 사용하기만 하면 되는 방식이죠.

**SPS** 는 바로 **LANE** 공급을 실현하기 위한 방법이고, **부품 공급방식에 있어서 가장 선진적인 방법**이라고 할 수 있죠.”

아니나 다를까, 현주가 SPS 작업장을 바라보니, 물류 맨들이 모두 분주하게 왔다갔다하면서 부품의 피킹작업을 하고 있었다. 도요타자동차의 모자를 쓰고 있지 않고 모두 다른 모자를 쓰고 있었다.

이곳 SPS 작업장에서 일하는 사람들은 도요타자동차의 직원이 아니라, 모두 협력업체 직원이라는 사실을 나카오가 말해주었다.

“흠, 그렇다면 도요타자동차는 창고가 없는 대신, 여기서 협력업체 직원들의 작업을 통해서 자사라인에는 가장 쉽고 편한 방법으로 부품공급을 하고 있다는 거네요..”

영빈이 그만 쓴웃음을 지었다.

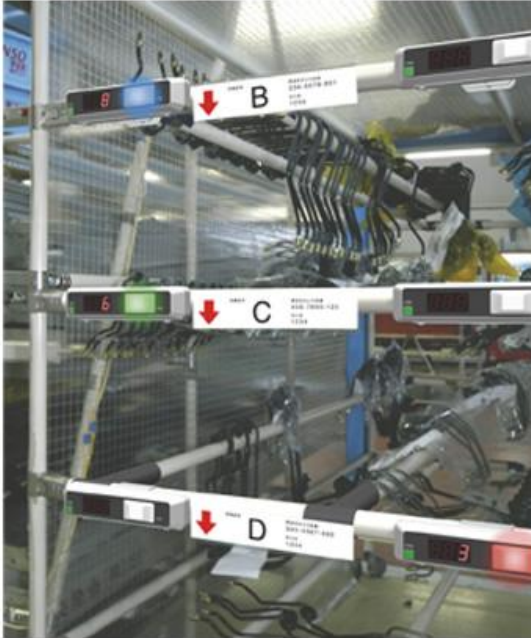
“도요타자동차에 대해, 뭐랄까 너무 신경화되었다고 할까요. 지고지선의 이미지를 갖게 만든 사람들이 많지만, 이견 경영과 관련된 이야기지요.

도요타자동차는 원가를 줄이는 방법의 일환으로 창고 없는 공장 운영뿐 아니라 부품의 선별, 세트공급 작업까지도 인재 파견업체 직원들을 파견받아서 해결하고 있는 것이 사실입니다. 적지 않은 비정규직을 고용하고 있죠.”

“뭐, 정사원이 아닌 것이야 저들에겐 안타까운 일이지만 한편 이해가 되기도 하네요. 하지만 작업자들이 고르는 수고를 없애준다는 측면에서만 보자면, 피킹 에러를 방지하는 것이 가장 중요할 것 같은데, 비정규직 직원들이 실수 없이 부품 피킹을 하리라는 것을 어떻게 보장하지요?”

“저기를 보세요, 현주 씨. 작업 개시와 더불어 작업지시서의 바코드를 읽히는 게 보이시죠? 그러면, 보세요. 해당 차종에 해당하는 부품상자에 램프가 점등하는 모습이 보일 겁니다. 작업자가 해당 부품을 꺼내고 작업종료 버튼을 누르면, 저렇게요, 보세요, 다음 부품상자에 램프가 점등하지요?”

작업자는 램프를 따라가면서 피킹을 하게 됩니다. 저것을 디지털 피킹 시스템이라고 하지요.”



“호오... 아무튼 작업 에러는 저것으로 해결이 된다고 보면 되겠네요.”

“그렇죠. 이렇게 한 대분에 해당하는 부품을 대차에 담아 생산라인으로 보내주면 작업자는 공급되는 순서대로 조립을 하면 되는 것입니다.”

“말 그대로 **필요한 것을, 필요한 때에, 필요한 만큼만 공급**한다는 거로군요.”

현주가 빙그레 웃으면서 말을 받았다.



“지금은 ‘필요한 위치에, 필요한 자세로, 필요한 순서대로’  
라고 할 정도로 JIT도 진화를 했다고 봐야겠네요.”

“아무튼 부품상자 측면에 끼워져서 함께 납품된 간판을  
부품을 꺼내 쓸 때 떼어내도록 되어 있습니다. 저 간판을  
일정시간 간격으로 회수해서 바코드를 읽어 필요한 만큼만  
다시 협력업체로 전자발주를 내는 것이지요. 이리로 오세요,  
현주 씨. 실제로 발주내는 모습을 한 번 보여드릴게요.”

영빈이 앞서서 간판실로 들어섰다. 바코드 리더기와 몇  
대의 컴퓨터와 복사기 정도로 구성된 심플한 공간이었다.



“이 화면을 보시면 알 수 있듯이, 저쪽에 있는 바코드  
리더기로 회수된 간판을 자동으로 읽어서 협력업체에  
발주를 내는 장면입니다. 어떤 공정에서 어떤 품번에  
해당하는 부품이, 즉 간판이 몇 장 회수되었다는 정보가  
자동적으로 취합되고 자동적으로 발주가 이루어집니다.”

현주가 도요타 발주 시스템이라고 적힌 컴퓨터 모니터를 들여다보다가 의아한 표정으로 입을 열었다.

“그런데요, 이 시스템 좀 보세요. 이거 운영시스템이 윈도우가 아니라 도스잖아요?”

영빈이 미소를 지었다.

“예, 그렇습니다.”

“와, 아무리 도요타가 마른 수건도 짰다고 하지만, 이 정도 규모의 회사에서 발주 시스템을 도스 체제로 운영한다는 건 좀 심하지 않나요?”

“그래도 도요타가 원가절감을 많이 하긴 하나 보네요. 그렇게 생각을 하고 계시다니. 사실은 다른 이유가 있습니다. 도요타에는 검증된 기술만을 사용한다는 하나의 원칙이 있죠. 어떻게 보면 도요타는 대단히 보수적인 경영을 하는 기업이기도 합니다.

하지만 이보다 더 중요한 것은 도요타자동차가 1 일 결산을 추구하는 기업이라는 점입니다. 현재까지 나와 있는 시스템 중에는 그래도 도스 체제의 안정성이 가장 높다는 것이 그 이유입니다.”

잠시 생각에 잠긴 현주를 영빈이 잡아끌었다.

생산라인으로 들어가자는 것이다. 들어가자마자 가장 먼저 보인 곳은 신입사원의 훈련도장이었다.

갓 입사한 듯한 젊은이들이 넓지 않은 공간에서 조립과 관련된 훈련을 받고 있었다. 모두들 진지한 모습이라서 쉽사리 다가갈 수 없는 엄숙함이 묻어났다.

“일반적으로 회사마다 신입사원들을 대상으로 이런 교육을 시행하게 됩니다만, 도요타의 경우 불량교육을 제대로 시킨다고 할까요.

과거의 불량사례를 집중적으로 가르치면서 선배사원들이 이 공정에서 이런 불량을 낸 적이 있었다는 것을 가르침으로써, 표준작업의 중요성을, 그리고 룰을 지키는 것의 중요성과 그 결과를 직접 눈으로 확인할 수 있는 것이죠.”

“좋은 생각이네요. 조립의 순서야 어차피 배우게 되는 거지만, 실패사례를 함께 교육함으로써 의식을 고양시킬 수가 있을 것 같네요.”

영빈이 앞으로 손짓을 했다. 현주는 앞으로 나아가면서 생산라인을 바라보았다. 여기저기서 분주한 움직임이 리듬감 있게 물결치듯 일어나고 있었다.



“이쪽을 한 번 보세요. 검사원들이 검사를 하는 공정입니다.”

“도요타자동차에는 검사가 없다고 들었는데요, 어떻게 된 일이죠?”

영빈이 웃으며 돌아보았다. 현주가 나름대로 사전공부를 하고 왔다는 사실이 떠오른 모양이었다.

“음, 그렇습니다. 우리가 일반적으로 말하는 검사란 양부 판정을 하기 위한 것을 말하는 겁니다. 그런 의미에서는 검사가 없다는 표현도 가능할 테고요.

하지만 자동차에는 나라에서 정한 법정검사가 의무화되어 있고, 또 수출하는 나라에 따라서도 요구사항에 차이가 조금씩 있기 때문에 그러한 요구에 맞추기 위한 조정작업이 필요하기 때문에 검사를 하고 있는 것입니다.

그냥 눈으로 보고 손으로 만져보는 것이 전부인 것처럼 보이지만 저 검사원들은 전부 라이선스를 보유하고 있는 전문가들입니다. 자동차 한 대당 천여 개 항목 이상의 검사가 이루어지죠.

그리고 도요타에 검사가 없다는 것도 너무 교과서적으로 받아들일 필요는 없습니다. 검사가 부가가치가 없다고 보고 따라서 검사를 없애기 위한 간단없는 노력을 하고 있다는 것만으로도 시사점이 크니까요.”

검사공정이 이루어지는 곳은 다른 작업장보다 훨씬 밝았다. 강렬한 조명 아래 분주하게 다니면서 일하는 작업자를 바라보던 현주가 의아한 표정으로 영빈을 다급히 붙들었다.



“어, 그런데 말이에요. 자동차를 운반하는 컨베이어 벨트가 왜 바퀴 한쪽에만 설치가 되어 있죠? 보통은 양쪽 다 컨베이어 벨트가 설치되어 있거나 아예 차체 전체를 실을 수 있는 폭이 넓은 컨베이어 벨트를 사용하지 않나요?”

“와, 전율이 느껴지도록 예리하신데요? 하하하. 놀랐습니다. 저런 것이 아마도 도요타자동차의 원가경쟁력이 아닌가 싶어요.

바퀴의 원리를 생각해보시면 알겠지만, 타이어를 조립한 후의 자동차는 어찌되었든 굴러갈 수 있습니다. 해서 한쪽에만 컨베이어 벨트를 설치하고 끌어주면, 다른 한쪽은 그냥 굴러간다는 거죠.

어쨌든 앉은 자리에서 설비투자 비용을 반으로 줄인 셈이죠. 물론 작업자의 안전이 필요한 공정에서는 컨베이어 벨트를 두 줄 다 설치해놓고 있지만요. 저쪽을 보시면 확인하실 수 있을 것입니다.

가만히 들여다보면 안전에 문제가 될 만한 것은 확실하게 배려하면서도, 원가를 줄일 방법이 있다면 과감하게 실행에 옮긴다는 도요타자동차와 그 관리자, 직원들의 정신을 알 수 있을 것입니다.”

정말로 그랬다.

상식의 벽을 깬다는 것이 어렵다, 어렵다 해도 알고 보면 컬럼버스의 달걀과도 같은 것. 두 줄의 컨베이어벨트를 한 줄만 깔아도 된다는 것은 놀라운 사실은 아니었다.

자동차장에서 한쪽 타이어를 물고 들어가면 나머지 바퀴는 그저 따라가는 것일 뿐이듯, 새롭지도, 대단하지도 않을 법한 개선을 도요타는 이미 실천에 옮기고 있었다.

앞은 자리에서 설비투자 비용을 반으로 줄인 것이라... 깊은 생각에 잠겨 있는 현주를 바라보며 영빈이 말을 이었다.

**“오죽하면 <하버드 비즈니스 리뷰>에서 4 년간 도요타를 연구하면서, 도요타자동차의 직원들을 일컬어 ‘이 사람들은 월급을 받으면서 회사를 다니는 것이 아니라, 연구비를 받으면서 회사를 다니는 것 같다’고 했겠습니까?**

1951 년에 처음 시작된 창의연구 제안제도는 지금까지도 계속되고 있고, 한 해에 60 만 건에 달하는 개선 제안이 제출된다고 하니, 대단하죠?”

“그런 제안들의 채택율이 99 퍼센트에 달한다는 것도 사실인가요?”

“다들 놀라시는 부분이죠. 도요타가 제안제도를 시작한 50년대 초까지만 해도 종업원 1인당 제안 건수는 0.1건에 불과했고, 개선안 채택율도 23퍼센트에 그쳤습니다.

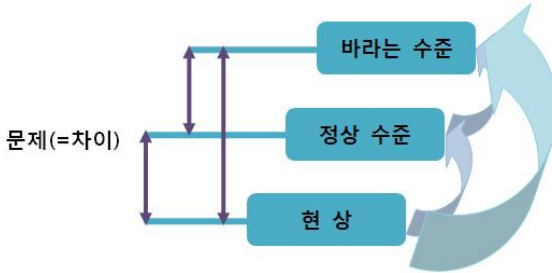
하지만 현재는 1인당 11~12건의 제안 건수에 채택율이 99퍼센트에 달합니다. 왜 그렇게 되었는지 궁금하지 않으세요?”

“물론, 당연히 궁금하죠!”

“좀 이야기가 길어질 수도 있습니다. 우선은 개선의 주체가 누구냐 하는 문제부터 시작해야 할 것 같습니다.

흔히들 우리 한국에서는 개선의 주체가 작업자라는 인식이 많이 있습니다. 전원 참가의 분위기를 만들기 위해서도 그렇고, 현장에서 성장하지 못한 관리자의 역량 문제도 있겠지만, 너무도 자연스럽게 또 당연하게 개선의 주체를 작업자라고 하는 것은 좀 문제가 있다고 봅니다.

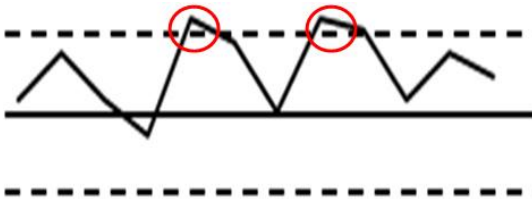
이렇게 생각해보자고요, 우리의 업무 속에서 벌어지는 개선활동에는 복원적 문제와 향상적 문제가 있다고 볼 수 있습니다. 그래서 많은 기업들이 현상을 정의하고, 그 현상에서 정상수준으로, 그리고 다시 바람직한 모습으로 나아가려고 노력하는 것이지요. 현상과 목표 사이의 갭을 문제라고 하는 인식도 바로 그런 것입니다. 자, 이걸 보시죠.”



영빈이 가지고 있던 PDA 를 꺼내 그림을 그리면서 설명을 하기 시작했다. 현주는 옆에서 들여다보며 연신 고개를 주억거렸다.

“또 한편으로는 이상에 대한 해결이 개선이라는 것인데요. 정상과 이상을 구분하기 위해서는 반드시 기준이 있어야 합니다. 흔히 볼 수 있는 관리도 상의 관리상한이나 관리하한을 벗어나는 경우를 우리는 이상이라고 부르죠.”

영빈이 다시 PDA 에 관리도를 그리면서 이상이 발생한 모습을 보여주었다.



“현주 씨, 회사에서 이상이 발생하지 않는다면 관리직이 과연 필요할까요?”



“무슨 말씀이시죠?”

“현주 씨가 사장이 되었다고 생각을 해보세요. 처음에는 1인 기업으로. 모든 업무를 혼자서 다 맡아서 하겠지요.

그 다음에 일이 늘어나면, 가령 그것이 제조업이고 주문이 늘어났다면, 현주 씨는 작업자를 한 사람 더 채용을 하게 될 겁니다. 그런 식으로 계속 주문이 늘어나도 이상이 발생하지 않는다면, 현주 씨는 관리자를 임명하거나 채용할 필요가 있을까요?”

“물론 그럴 필요가 없겠지요.”

현주가 긍정했다.

“예, 바로 그겁니다. 이상이 발생하지 않고 언제나 정상적인 상태를 유지한다면 관리자를 둘 필요도, 채용할 필요도 없지요. 조직이 커지면서 한 사람이 모든 것을 관장하기가 어렵기 때문에 관리직이 필요하다고 할지 모르지만, 그것도 역시 언젠가는, 혹은 어디선가는 이상이 발생한다는 전제가 있기 때문에 가능한 것이죠. 여전히 이상이 생기지 않는다면 조직이 크든 작든 알게 뭐겠어요?”

영빈이 웃으며 말을 이어갔다.

“결국 어떤 조직이든 처음 설계한 것과는 달리 시간이 지날수록, 조직이 커질수록 이상이 발생한다는 것입니다.

이상은 결국 관리자를 필요로 하게 되고요. 그 이상 혹은 문제가 회복의 문제(복원적 문제: 기준 혹은 룰이 지켜지고 있지 않은 상태)이나 향상의 문제(보다 나은 모습으로 가기 위한 목적의식적인 개선)이라는 차치하고라도 말이죠.

그럼 그 이상을 해결하는 것이 누구냐 하는 것은 너무도 명확한 일이지요?”

“관리자가 이상을 정상으로 해결해야 하는 것이군요.”

“예, 그렇습니다. 이상을 정상으로 돌려놓은 것, 혹은 목표로 하는 바람직한 모습과 현상 사이의 갭을 해소하는 것이 관리자의 역할이라는 겁니다. 문제를 해결하는 것, 이것이 바로 개선이고요, 그렇기 때문에 개선의 주체는 관리자라고 해야 하는 것입니다.”

“그것이 도요타의 작업자들에 의한 개선제도와 채택율과는 무슨 관계가 있는 거죠?”

“역시 중심을 잘 잡으시는군요. 이제부터가 현주 씨의 질문에 대한 답변이 될 겁니다. 관리자가 개선의 주체라는 것까지는 충분히 이해가 되셨지요?”

영빈이 다그치듯 물었다. 현주로서는 인정하지 않을 수 없는 이야기였기에 잠자코 고개를 끄덕였다.

“어제 우리는 도요타의 자주연구회라는 것을 이야기한 바 있습니다. 도요타자동차에서는 차기 리더층에 해당하는 관리자들을 뽑아서 실천적인 문제해결 활동을 펼친다고 말씀드렸죠.

**관리자들이 중심이 되어 개선과제를 고집어내고 그 문제를 해결하기 위해서 목적, 목표를 설정하는 것입니다. 그 목표를 이루기 위해서는 현장을 누구보다 잘 아는 작업자나 일선 직원들의 참여와 아이디어가 반드시 필요하겠지요.**

**따라서 현장 작업자의 의견을 모으기 위한 제도적이고 공식적인 채널이 바로 제안제도가 되는 것입니다.**

도요타에는 문제를 드러낸다, 누구나 다 문제임을 알 수 있도록 한다, 그러면 결국 모두의 힘과 아이디어를 모아 문제가 해결된다는 것에 대한 확고한 신념체계가 있다는 거죠. 문제를 문제인지 모르는 것이 문제라는 이야기도 그래서 나오는 것입니다. 전원 참가라는 말은 결코 강제로 전원을 참가시키라는 것이 아니라, 전원이 참가할 수 있는 분위기, 문화를 만들라는 것이지요.

전원 참가가 가능한 문화란 결국 컨센서스, 즉 누구나 동의할 수 있도록 하라는 것입니다. 해결책에 대해서는 갑론을박이 있을 수 있겠지만, 이것이 바로 우리의 문제다 라는 것에 대해서는 쉽게 동의를 얻을 수 있겠지요?

**바로 그러한 문제의 공유를 보다 가시화하고 언제나 드러낼 수 있는 구조로 만들어야 한다는 것입니다.**

그러면 아마도 많은 기업들이 제안제도를 어떻게 운영해야 할까 하는 등의 고민의 상당부분을 해결할 수 있을 겁니다. 참여율과 채택율이 향상되어 바람직한 제도운명을 할 수 있을 것으로 생각합니다.”

“가시화라는 개념이 TPS 에서는 대단히 중요한 개념이군요.”

“그야말로 두말하면 잔소리입니다. 문제를 모르는 것이 문제라는 것이죠. 자, 이제 최종조립라인, 즉 파이널 어셈블리 라인으로 이동하실까요?”

“그런데, 왜 공장 견학을 처음부터 하지 않고 뒷공정부터 거꾸로 하는 거죠?”

현주가 의아한 듯이 물었다.

“하하, 좋은 질문을 하셨습니다. 도요타 생산방식이 PULL 방식이라고 하는 것은 생산지시 정보가 최종공정에서 내려지기 때문입니다. 따라서 공장 견학도 뒤에서부터 앞으로 해나가는 것이 이해를 하기도 좋고, 또 낭비요소를 발견하거나 문제를 해결하는 데 있어서도 도움이 많이 됩니다.

**PUSH 방식에서는 내 공정의 일을 계속하는 것이 일이라는 생각을 갖기 쉽지만, 사실 일이라고 하는 것은 프로세스가 진행되도록 하는 것이 중요하거든요.**

앞뒤 공정의 흐름과는 상관없이 내가 맡은 일만 하면 된다는 생각이 흐름을 깨고 재공정을 늘리고, 문제를 숨기는 원인이라는 것을 아는 것이 대단히 중요합니다.”

## 2 일차 오후 3 시 40 분

-이상은 바로 그 자리에서 확인한다

영빈이 최종공정으로 현주를 안내해갔다. 조립이 끝난 자동차에 도어를 다시 부착하는 장면을 비롯해 조립을 하는 작업자의 움직임이 분주해 보였다.

“보시는 것처럼 도요타자동차의 생산라인에서는 복수차종을 생산하는 혼류생산을 하고 있습니다. 앞뒤 차종이 모두 다르지요.

끊임없이 생각하면서 일을 하는 작업자가 탄생한 데에는 이 혼류생산의 영향도 적지 않으리라 생각합니다. 뭐 이제는 도요타자동차만 혼류생산을 하는 것은 아닙니다만, 역으로 말하자면 자동차 생산기업들은 모두 어떤 형태로든 도요타 생산방식을 도입하고 있다고 보아도 무방하겠지요.”

“도어를 떼어내고 작업을 하는 것도 무슨 이유가 있나 보지요?”

“그렇습니다. 사실 자동차 조립작업의 80 퍼센트는 자동차 내부에서 이루어지게 됩니다. 작업자가 드나드는 횟수가 많다는 거죠.

그렇기 때문에 방해가 되지 않도록 조립공장의 입구에서 따로 떼어내서 도어 서브라인에서 도어를 조립하게 됩니다. 두 번째는 작업자의 움직임에 의해 생길지도 모르는 도어의 스크래치를 미연에 방지한다는 측면도 있고요.

마지막으로 도어를 열어놓을 만큼의 공간이 필요 없어지니까 그만큼 부품선반을 조립라인 가까이 배치하여 작업자의 걸어다님으로써 발생하는 낭비를 없앨 수도 있죠.”

“흠, 좋은 아이디어이군요.”

“일본기업에서는 예전부터 3 무를 없애자는 활동을 가장 기본적이면서도 가장 중요하게 실천하고 있습니다.”

“3 무라니요?”

“예, 무리, 무라, 무다의 앞 글자를 따서 3 무라고 하는데요, 한국어로 굳이 번역을 하자면, 무리(無理), 불균일(산포), 낭비(부가가치 없는 일)을 없애자는 것입니다.

무리한 작업을 없애자는 것은 생산성 향상에 악영향을 주는 노동강도를 낮추자는 이야기입니다. 도어와 같은 중량물은 사람이 들지 않고 로봇이나 도구를 이용해서 작업을 하는 것이 바로 그와 같습니다.

불균일 혹은 산포라고 하는 것은 품질에 가장 영향을 많이 주는 요인인데요, 도어를 떼어내는 것은 도어에 생기는 스크래치의 산포를 아예 없애버린 사례로 설명을 드릴 수가 있는 것이고, 부품선반을 가까이 배치해서 작업자의 보행 낭비를 없앤 것은 바로 낭비(부가가치 없는 일)를 제거한 사례로서도 적합합니다. 하나의 개선으로 3 무를 없앴다고 볼 수가 있는 것이지요.”

“흠, 비록 도어를 떼어내고 다시 붙이는 일이 추가된다고 하더라도, 앞서 말씀한 내용들과 비교하여 종합적으로 효율이 더 높다면 고친다는 말씀이신 거죠?”

“바로 그렇습니다. 지금보다 나아진다면 행동으로 옮기라는 것이 도요타 개선사상입니다. 혹시 교지줄속(巧遲拙速)이란 말 들어보셨어요? 정교하게 하자면 시간이 걸리니 우선 빨리 해보라는 겁니다. 물론 그러기 위해서는 효과가 없거나 역효과가 났을 때 빨리 원상태로 복구할 수 있는 유연성이 당연히 확보되어 있어야 하는 것입니다만.”

“생산량의 증감에 따라서 도요타의 생산라인을 늘이거나 줄일 수 있다는 말을 들은 기억이 나네요.”

“그것을 플렉시블 레이아웃이라고 합니다. 뭐, 말 그대로 제조라인을 유연하게 바꿀 수 있다는 겁니다. 변화에 강한 것이 도요타 생산방식의 강점 가운데 하나인 것만은 분명합니다.”

띠리리리 리리 리리리~

갑자기 귀에 익숙한 음악, '엘리제를 위하여'의 멜로디가 공장 안에 울려 퍼지기 시작했다.

“무슨 일이죠?”

영빈이 웃으면서 대답했다.

“이거 현주 씨 공부 잘하고 가시라고 도와주는 모양인데요. 라인스톱 제도를 설명드려야 할 것 같습니다.”

영빈이 손으로 가리키는 쪽을 보자 작업자를 향해 달려온 리더가 도움작업을 해주는 모습이 보였다.

“저기 작업자의 머리 위로 빨랫줄 같이 늘어진 것이 줄 스위치입니다. 도요타의 작업자는 7미터 정도의 작업구역을 가지고 이동하면서 작업을 해야 하기 때문에 특정 위치에

스위치가 고정되어 있다면 그 또한 낭비이므로, 작업자의 이동경로에 따라 줄의 형태로 라인스톱 스위치를 만들어준 것입니다.”

“우리가 처음 만났을 때 설명해주신 라인스톱 제도이군요. 작업자가 이상이나 불량 혹은 자신의 작업이 지연되었을 때 리더를 호출하기 위한 제도.”

“그렇습니다. **도요타의 모든 작업자는 작업에서 이상이 발생하면 우선적으로 작업을 중지하고, 리더를 호출하고, 리더가 조치할 때까지 기다려야 합니다.** 이상 내용의 확인, 조치, 재발 방지 대책의 수립 및 실시에 대한 책임을 가지고 있는 리더가 올 때까지 현장을 보존하는 것이죠.

사건이 발생하면 폴리스 라인을 치고 사건현장을 아무도 손 못 대게 보존하는 것과 같은 이치입니다.”

“재미있는 비유네요. 하지만 아주 정확하게 이해되었어요.”  
현주가 빙그레 웃었다.

“작업자가 줄을 잡아당겼다는 사실을 조금이라도 빨리 리더가 인지할 수 있도록 저쪽 전광판을 보시면 알 수 있듯이, 해당 공정에 노란색 불이 켜지면서 음악이 흐르기 시작합니다. 음악소리가 들리면 리더는 전광판을 보고 해당 공정을 확인한 후 달려가는 것이지요.

작업자의 작업구역 내에서 도움작업을 마무리하였으면 다시 줄을 잡아당겨 상황을 해제합니다. 하지만 만약 작업자의 작업구역 내에서 문제를 해결하지 못하면 엔드라인에서 라인스톱이 일어나게 되죠. 그러면 전광판의 노란 불빛이 빨간색으로 바뀌면서 모든 라인이 멈추게 됩니다.”



“이 공장 안의 모든 라인이 선다고요?”

“하하하, 원래는 그랬습니다만, 지금 현주 씨 질문에 내포된 것처럼 모든 작업라인이 정지하면 기회손실이 더 크므로, 요즘은 100 미터 간격 정도로 라인을 분할하고 5 대 정도의 버퍼를 운영하면서 해당 라인만 정지시키는 형태로 가고 있죠. 어쨌든 문제의 발생을 모든 구성원들이 공유하도록 해야 한다는 가시화의 기본원칙은 지켜지고 있습니다.

이전보다 손실은 줄이면서도 공유의 원칙은 지키는 셈이죠.”

“하루에도 몇 번씩이나 라인스톱이 일어나겠네요.”

“오후가 되면 작업자의 피로도가 증가하는 만큼 작업지연에 의한 라인스톱도 있다고 봐야죠. 어쨌든 현행범으로 이상의 원인을 잡기 위해서 라인스톱 제도는 대단히 중요하다고 할 수 있습니다.”

“뭣, 현행범이라고요?”

“예를 들어드릴까요? 우리는 매스컴에서 살인사건에 대한 뉴스를 접하곤 하죠. 현행범의 경우는 누가 범인이고 누가 피해자고 무슨 흉기가 사용되었는지 바로 알 수가 있습니다. 그런데 말이죠. 가끔 산에서 유기된 시체가 발견된다든가 하는 사건을 한 번 생각해 보세요. 세상 사람들은 우선 살인사건이 있었다는 사실 자체를 모르기 일쑤입니다.

실종신고가 들어오거나 하면 많은 군경이 투입되어 산 속을 뒤지는 모습을 보셨을 것입니다. 그렇게 해서 사체를 찾아냈다 하더라도 원인을 알 수 없으니 본격 수사를 하기 위해서는 많은 인원의 수사관이 필요합니다. 그들이 오랜

시간에 걸쳐 조사, 분석을 해서 범인을 체포하든가, 미궁 속에 빠져 그대로 묻혀버리는 경우도 있죠.”

“갑자기 왜 이렇게 살벌한 말씀을 하시는 거죠?”

“현장의 문제도 마찬가지입니다. 이렇게 라인스톱을 통해서 바로 그 자리에서 이상의 확인, 응급조치, 재발 방지 대책의 수립 및 실행을 하나하나 차근차근 해결해가는 도요타에 비해, 너무도 많은 기업들이 현장에서 일어나는 수많은 문제를 나중에야 알게 됩니다. 타임 래그가 길어지면 길어질수록 원인을 찾기 위해서는 더 많은 인력과 더 많은 시간을 들여야 하지요. 설사 원인을 찾는다 해도 이를 개선하려면 대단히 많은 노력을 기울여야 하는 상황이라 전전긍긍하는 경우가 많다는 것입니다.

비유가 살벌했다면 미안합니다. 요새는 워낙 기업현장에서 전쟁용어가 난무하는 시절이라서요, 하하하.”

“하긴 전략이니 전술이니 공략이니 하는 것들 전부다 전쟁용어잖아요. 전략론도 전쟁론에서 비롯된 것이고요. 전략을 공부하려면 클라우제비츠의 전쟁론이나 조미니의 전쟁의 기술을 읽지 않고는 명함을 내밀 수도 없으니까요.”  
현주가 잠시 씩스름한 표정을 지었다가 무슨 생각을 했는지 안색을 바꾸며 말을 이었다.

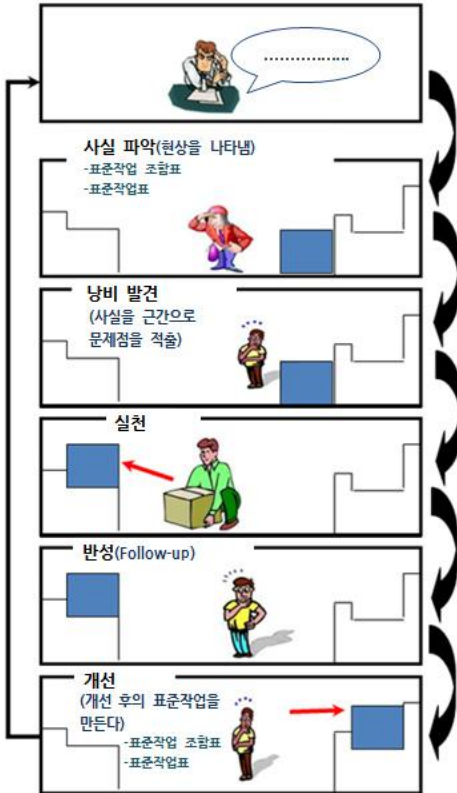
“아무튼, 정지, 보고, 대기라는 3 원칙은 문제해결을 위해서 반드시 지켜야 하는 중요한 규칙이라는 것에 대해서는 큰 감명을 받았어요. 그리 어렵지도 않는 규칙이 공장 운영의 중요한 축이라는 것도요.”

“그렇습니다. 이 세 가지 원칙 안에서 우리는 문제해결의 주체, 개선의 주체, 이상을 정상으로 복구해야 하는 주체가 바로 작업자가 아닌 관리자임을 비로소 명확하게 알 수 있습니다. 작업자는 표준작업에 준하여 시키는 대로 따르는 사람입니다. 관리자는 작업자가 지켜야 할 표준을 제시하는 사람이고요.

표준작업대로 했음에도 불구하고 발생하는 모든 문제의 일차적인 해결책임자는 관리자 또는 감독자입니다. 그런 인식이 매니지먼트에 있어서는 대단히 중요합니다.”

영빈이 다시 유인물 한 장을 건넸다. ‘개선의 단계’라고 적혀 있는 문서였다. 현주가 문서를 뚫어져라 들여다보았다.

## | 도요타식 개선의 단계 |



“흠... 그렇게 여러 번 강조하시던 내용이 이거였군요. 기준 없는 곳에는 개선도 없다, 측정할 수 없는 것은 관리하거나 경영할 수 없다는 말씀?”

“하하, 그렇습니다. 정상인지 이상인지를 알 수 있다는 것은 곧 무엇이 정상인지를 측정할 수 있는 잣대, 바로 기준이 있다는 것이 전제가 됩니다. 그러한 기준이 없으면 이상과

정상을 구분할 수 없고, 나아가 그것을 개선할 수도 없는 것이지요.”

“이제 다시 시스템의 4 가지 요소로 돌아가는 건가요? 기준, 정상확인도구, 이상을 알리는 도구, 책임자라는...”

“하하, 이제 제가 입을 좀 다물어야겠군요.”

현주가 받아 든 유인물을 수첩에 잘 접어넣는 것을 확인한 영빈이 앞장 서며 말을 이어갔다.

“하지만 정말로 제가 입을 닫기를 원하시는 것은 아니라 믿고, 다시 말씀을 드리겠습니다. 저렇게 라인을 세워서라도 양품만을 만들겠다, 불량률 절대로 만들지 않겠다는 철학이 바로 인변(人)이 붙은 자동화(自働化)입니다.

불량은 앞공정에서 받지도, 내 공정에서 만들지도, 뒷공정으로 보내지도 않겠다는 철저한 의식의 표현이죠.”

“인변이 붙은 자동화에 대해서는 충분히 이해했어요.”

“많은 분들이 일반적인 자동화와 혼동하는 경우가 많아서 특별히 강조했습니다만, 중언부언이었다면 이해하십시오. 자, 이동하실까요?”

“아뇨, 잠깐만요. 저렇게 라인스톱이 계속해서 일어난다면, 작업시간이 계속적으로 늘어나는 게 아닌가요? 도요타의 목표가 필달이라면 저들은 계속해서 잔업을 해야 한다는 말씀인가요? 더구나 연속 2 교대라면 잔업시간에도 한도가 있을 텐데요.”

“사실, 도요타자동차의 경우는 노사 간의 합의에 의해서 잔업은 하루 45 분이 최대입니다. 저기 전광판을 보시면 15 분과 30 분이라고 쓰여 있는 램프가 보이시죠? 15 분이

점등되면 오늘 잔업은 15 분, 30 분이 점등되면 30 분, 둘 다 점등되면 합해서 45 분 잔업이 결정되었다는 의미입니다.

자동차 한 대 생산하는 데 약 1 분이라고 하면 45 대 정도 늦어지면 당일 해결이 사실상 어렵다는 이야기입니다.

정말로 그렇게 되면 그날 중이나 주중에 혹은 해당 월에, 하는 식으로 만회계획이 수립됩니다. 하지만 관리목표는 어디까지나 교대당 목표 필달에 두고 있습니다. 반대로 말하자면 도요자동차가 노조와 합의하여 하루 잔업을 45 분으로 결정했다는 것은 45 분 이상의 라인스톱은 거의 없다고 보아도 좋지 않을까요?

중요한 것은 저렇게 **전광판에 생산현황을 공유함으로써 작업자에 대한 관리**, **관리감독자에 의한 '타율관리'에서 작업자 스스로의 '자율관리'로 전환**한다는 겁니다. 또한 그런 문화 속에서 자신의 목표를 필달목표로 인식하고 실천한다는 것이겠지요. 저길 한 번 보세요.”



영빈이 다시 한 번 맞은편 검사라인을 가리키며 설명을 이어갔다.

“자, 다시 이쪽 반대편 검사라인 쪽이 더 잘 보이니까, 작업자들 발 아래를 보면 컨베이어 벨트 옆에 긴 선과 짧은 선으로 구분되어 있는 것이 보이시죠?”

현주가 짧게 고개를 끄덕였다.

“긴 선은 작업의 스타트라인과 엔드라인, 즉 작업구역을 나타내는 구획선입니다. 그 중간에 있는 짧은 선들은 자신의 작업이 늦어지고 있는지 아닌지를 스스로 판단할 수 있도록 도와주기 위한 구분선들입니다.

결국 1 분 정도의 작업시간(택트타임) 동안 표준작업에 의한 반복작업을 하다 보면 작업자 스스로 진도관리를 할 수 있다는 것입니다. 이 또한 타인에 의한 관리가 아니라 자율관리를 유도하기 위한 시도인 셈이죠.

더욱 큰 차이점은 **다른 기업에서 컨베이어 벨트는 그저 단순한 운반의 도구로만 사용되지만, 도요타에서는 생산의 진도관리에 있어서 없어서는 안 되는 생산의 도구로 활용되고 있다는 것이 특징입니다. 저렇게 작업의 진도관리를 알 수 있도록 해주는 도구를 총칭해서 페이스 메이커라고 부릅니다.**”

현주가 영빈이 설명하던 컨베이어 벨트와 전광판을 번갈아가며 들여다보고 수첩에 들은 바를 정리해서 적는 사이에 휴식시간을 알리는 벨이 울렸다.

작업자들이 일제히 일손을 놓고 라인 바로 옆에 마련된 휴게실로 가는 동안에도 작업을 계속하거나 부품상자에 부품을 채우고 있는 작업자들의 모습이 보였다.

“바로 저런 모습입니다. 내 작업을 내가 마치지 않은 채로 휴식을 취하게 되면 내 동료도 피해를 본다는 의식이지요. 자신의 작업을 다 마친 뒤에야 휴식에 들어가는 모습입니다. 저런 모습을 보면서 도요타 생산방식의 비인간성, 혹은 몰인간성을 말하는 사람도 있습니다만, 사람을 행동하게 만드는 것은 상황이 아니라, 상황에 대한 해석과 그 해석에 대한 믿음입니다.

누가 뭐라고 하든 도요타의 작업자들에게는 자신의 작업을 마쳐야 한다는 강한 믿음이랄까 책임의식이 있는 거지요. 작업을 독려하며 고함을 지르는 관리, 감독자의 모습을 찾아볼 수가 없잖아요. 오히려 이해 관계가 없는 제 3 자가 상황만을 보고 판단하는 오류가 있을 뿐입니다.”

“무엇이 저들을 저렇게 만들었을까요?”

현주가 혼잣말을 하듯 조용히 중얼거렸다.

영빈은 잠시 현주가 생각할 시간을 주듯 뚝뚝 들었다.

“도요타가 사람을 키우는 방식에 그 해답이 있다고 생각합니다.”

“무슨 말씀이죠?”

“도요타에서는 기능인증제도라고 해서 직능자격에 연한을 두고 실제로 그러한 자격을 갖춘 사람만이 승격을 할 수 있습니다. 감독자나 관리자가 되기 위해서는 현업에 대한 상당한 지식과 기능, 경험을 가져야만 된다는 것입니다.”



“네, 이해할 수 있어요.”

“결론적으로 도요타의 상사, 혹은 선배사원은 어쨌든 나보다는 뛰어난 사람이라는 것입니다.

그런 상사가 출근해서 퇴근할 때까지 하는 일이 뭘니까? 내가 무엇이 하기 힘든지, 어디가 문제인지를 보고 그것을 해결하는 개선이라는 말입니다. 업무능력이 뛰어난데다 나의 애로사항을 끊임없이 파악하면서 바꾸어주려는 상사를 따라야 하겠습니까? 안 따라야 하겠습니까?”

“당연히 따라야겠지요.”

“바로 그겁니다. 저들에게는 나보다는 상사가, 나보다는 동료들이 더 많은 일을 하고, 더 많이 고생한다는 것에 대한 이해가 있다는 것입니다.

목표를 달성하기 위해 최선을 다하고자 하는 열정적인 직원이 있고, 그런 직원들을 둘러싼 또 다른 열정적인 직원들이 있고, 위기감이 상존하며, 실행을 중시하는 곳이 바로 여기입니다.”

“아, 지금 말씀하신 내용은 **GE 에서 내세우는 4E 아닌가요? 열정(Energy), 격려(Energize), 위기의식(Edgy), 실행(Excution)**, 아닌가요?”

“하하하, 좀 어려운 문제였는데 안 놓치시는군요. 맞습니다. 소위 그레이트 컴퍼니, 위대한 기업들에는 공통의 특성이 있다는 말씀 정도로 해두죠.”

“말하자면 글로벌 스탠다드 기업에 공통되는 요소들이 있고, 그러한 요소들은 현장의 프런트 라인에서까지 철저하게 공유되고 있다는 얘기로군요.”

“그렇습니다. 액자 속의 구호가 아니라 현장에 천착되어 있는 것, 기업문화로까지 배어서 다시 문자화, 형식지화하는 것이 오히려 어려운 것, 그것이 바로 DNA 일 겁니다. 아마 도요타에 대해서 저 직원들은 우리만큼 모를지도 몰라요. 하하하!”

“결국 혼자가 아니라는 느낌, 우리 모두가 하나라는 느낌을 공유하게 하는 데 성공했다면 도요타의 경영진도 대단한 분들이겠네요.”

“누군가를 변화시키고 싶다면 논리에 앞서 감성을 터치하라. 좋아한다면 판단할 필요가 없기 때문이다... 하하. 뭐 이런 것까지는 아닙니다만, 도요타에는 이 나고야 지방이라는 시골기업의 냄새랄까, 암튼 그런 것이 있는 것만은 사실인 것 같습니다.

이 사람들 자주 쓰는 용어 중에 ‘구우쵸쿠니, 지미치니, 텃테이데키니’라는 게 있는데요, 이걸 우리 말로 옮기면 ‘우직하게, 끈기있게, 철저하게’입니다. 시골사람들 근성이 없다고는 말할 수 없겠죠. 가끔 저도 도요타분들 모임 때 불려서 갈 때가 있습니다만, 자신들이 돌려보는 문건의 맨 마지막에는 항상 이 문구가 들어가더라고요.”

“흔히들 말하는 도요타 헌장이나 경영이념이라는 거창한 설명이 아니더라도 충분히 느껴지는 부분이 있군요.”

“도요타자동차에서 일하는 것이 얼마나 힘든지는 모든 사람들이 다 알고 있는 것 같습니다. 사석에서 은퇴하신 분들 이야기를 듣다 보면 정말로 고개를 절레절레 흔들 정도거든요.

하지만 반드시 그러고 난 후에는 도요타에서 배운 것과 자신이 성장한 것, 그리고 후진에 대해 가르친 것에 대한 이야기들로 자신들의 노후의 보람을 찾습니다. 그들이 편하기만 하다거나 고생스럽지 않다고 생각한다는 것이 아니라, 그것이 그래도 낫다고 믿는다는 것이지요.

후배 교육에 있어서도 얼마나 강성인지 몰라요. 제대로 혼내지 못하는 것은 상사로서 충분한 자격을 갖추지 못했기 때문이라고 할 정도니까, 현역시절에 부하들 혼줄깨나 냈을 겁니다. 그들의 주름진 이마 사이로 흐르는 금지는 함께 있을 때 무서울 정도로 느껴집니다.”

영빈이 말을 마치자 휴식시간 종료를 알리는 벨이 다시 울리고, 꺼졌던 생산라인의 전등에 불이 켜졌다.

휴식장소에서 담배를 피우거나 음료수를 마시며 10 분 동안의 짧은 휴식을 취한 작업자들이 하나의 물결을 이루며 라인 안으로 밀려들어가기 시작했다.

죽음처럼 멈춰 섰던 기계며 부품을 실어 나르던 AGV(자동운반대차)며, 사람들까지도 단 한 번의 벨소리에 맞추어 기지개를 펴는 듯했다. 삶과 죽음을 한꺼번에 보고 있는 듯한 정적과 활기였다.

현주도 말없이 생산라인의 작업자들을 물끄러미 바라보았다. 작업자들은 능숙한 몸짓, 손짓으로 자신이 맡은 작업에 몰입하고 있었다. 작업자들이 입고 있는 셔츠는 땀에 흠뻑 젖어 본디 색을 잃고 더욱 짙은 색으로 물들어 있었다.

유니폼을 입어야 한다는 사규가 없다는 설명을 들었지만,  
차라리 울긋불긋하게 나뭇의 빛깔로 공간을 메워 점점이  
움직이는 그들의 모습이 이 기계와도 같은 공장에 인간미를  
불어넣는 듯했다.

## 2 일차 오후 5시 10분

-도요타의 위기마다 등장하는 전문경영인

작업장을 다 둘러본 현주와 영빈은 공장 안에 마련되어 있는 사무실로 들어섰다.

한쪽에 작은 회의실이 딸려 있었다.

“음, 아무리 생각해 봐도 노동강도가 몹시 센 것 같아요. 잠시도 쉴 틈이 없군요.”

현주가 의자에 털썩 앉으며 중얼거리듯, 작은 한숨을 쉬듯 입 밖으로 토해낸 말이였다. 영빈은 이미 수없이 듣던 말을 다시 한 번 듣게 된다는 식의 눈웃음을 짓고는 숨을 한 번 크게 몰아쉬었다.

“우리가 맨 처음 풀어야 했을, 혹은 나눠야 했을 이야기를 마지막으로 해야 할 것 같군요. 현주 씨, 노동강도와 노동밀도의 차이를 아시겠습니까?”

현주가 체념한 듯 어깨를 들썩여보였다.

어차피 노동강도라는 단어조차도 사전적 의미를 가지고 한 말이 아닐 테니까. 이렇게 잠시도 쉴 틈 없이 움직이는 현장을 보면 누구라도 노동강도가 세다고 할 것 아닌가. 그런데, 노동강도와 노동밀도라고...?

**“많은 분들이 도요타의 현장을 직접 보시기를 원하고, 또 보러 오십니다. 그리고 많은 분들이 이 현장을 보고 나선 ‘노동강도가 세다’는 말씀들을 하시지요. 허를 내두르며 감탄하고 돌아가셔서 무엇을 하실지 저로서는 의문입니다.**

노동강도가 세지만 이렇게 하는 기업이 있고, 더구나 그 기업이 전 세계 1 등이라니, 그렇다면 우리도 하는 수 없이 따라가야겠구나, 하는 강박적 다짐을 하려고 여기까지 오신 것일까요? 결국 혁신이란 기꺼이 가고 싶은 길은 아니지만 이 경쟁체제 속에서 어쩔 수 없이 선택해야 한다는 것을 자신과 부하직원들에게 강요하기 위해서 이곳에 오신 것일까요?

저기서 저렇게 일하는 작업자들이 그런 판단 위에서, 그런 자기강요 속에서 일하는 것이라면 과연 한해 60 만 건의 개선제안이 쏟아져 나올 수 있을까요? 저는 그럴 수 없을 것이라고 생각합니다.”

갑자기 격앙된 영빈의 태도에 현주는 적잖이 놀랐다. 마치 지금 이 순간을 위해서 2 시간 동안의 지루한 공장설명을 용케 버텼다는 듯이 영빈이 눈에서 빛을 뿜으며 현주에게 열변을 토했다. 호소하듯, 설득하듯, 선거에 나온 사람처럼 절실한 눈길이었다.

“노동강도와 노동밀도는 너무나도 다른 개념이며, 현장을 관리하는 이들에게는 반드시 필요한 개념이기도 합니다.

도요타자동차의 현장은 노동강도가 절대로 높지 않습니다.

**노동강도와 생산성은 반비례하기 때문에, 노동강도가 높은 현장의 생산성은 절대로 높을 수가 없습니다.**

도요타의 높은 생산성을 이해하려면 노동강도가 낮다는 점에 초점을 맞추고 도요타의 현장을 보아야 합니다. 현장 곳곳에서 볼 수 있듯이 이곳에서 무게가 나가는 중량물은 작업자, 즉 사람이 취급할 수 없도록 규정되어 있습니다.

일본 정부의 법률보다도 더 엄격한 사내기준을 적용하고 있습니다. 따라서 도어, 엔진, 타이어, 윈도우글라스 등을 취급하는 공정이 자동화된 것을 보실 수 있었을 것입니다. 그리고 다시 라인을 돌아보면 아시겠지만 모든 부품선반의 높이는 150 센티미터 이내로 설계되어 있습니다. 여성이나 고령자도 힘들이지 않고 일할 수 있도록 하기 위해서입니다. 부품선반의 기울기도 작업자와 물류맨을 배려해서 각각에 맞게 기울어져 있으며, 하다 못해 작업자가 걸어나는 것조차 생산활동에 보탬이 되지 않는다면 이를 없애기 위한 다양한 개선안들을 보셨습니다.

그에 반해서, 이것이 제대로 된 인식이 되겠습니다만, 도요타의 노동밀도는 대단히 높은 편입니다. 부품의 배치와 공급, 낭비 동작이 철저하게 배제된 표준작업과 페이스 메이커 등의 관리도구들로 인해 단위시간당 생산성, 즉 투입 노동시간에서 부가가치 창출 노동시간이 차지하는 비율인 노동밀도가 대단히 높은 것이지요.

진심으로 말씀드리건대, **노동밀도를 높이고자 하는 경영자, 관리자가 있다면 그들의 목표달성을 위해서 고민해야 할 내용은 바로 노동강도를 낮추어주기 위한 끊임없는 노력임을 강조하고 싶습니다.**

그때에 비로소 개선은 사람 잡는 것이 아니라 부하직원들이 쉽고, 편하게 일할 수 있도록 해주는 것이라는 이들의 설명을 머리뿐 아니라 가슴으로도 이해할 수 있을 겁니다.” 현주가 긴 머리카락을 쓸어올리며 공감을 표시했다.

현주가 영빈이 말한 내용을 천천히 음미하고 있는 동안 영빈도 조금씩 침착을 되찾아가는 기색이었다. 영빈의 가슴이 점차 가라앉았다. 그러고는 이내 평온이 두 사람을 감쌌다.

현주가 수첩을 펼쳐 갈피에 끼워진 신문 조각을 영빈에게 보여주었다. 신문에는 도요타자동차의 작업자로서 과로사한 직원의 재판을 다룬 기사가 실려 있었다. 현주가 보여준 것은 죽은 작업자의 과로사를 인정하라는 도요타에 대한 요구를 담아 시위 중인 유족의 사진이었다.

“무슨 말씀인지 알겠습니다.”

영빈이 고개를 끄덕였다.

그러자 현주가 다시 한 장의 신문 스크랩을 보여주었다. 시간 외 활동으로 간주해온 개선활동이나 QC 서클활동도 사용자 관리하의 활동으로 인정하여 잔업수당을 지불해야 한다는 판결문이 실린 기사였다.

역시 영빈이 고개를 끄덕였다.

“최근에 크게 문제가 되고 있는 리콜 사태도 그렇고... 이런 의문이 남는 것은 어쩔 수가 없군요.”

현주가 조심스럽게 덧붙였다.

“더불어 생각할 거리를 제공해주시는군요. 아주 좋습니다. 저 또한 이런 사건들을 잘 알고 있습니다.

최근 도요타자동차의 생산대수 추이를 다시 한 번 돌아보고 싶군요. 2001 년에 521 만 대 수준이었던 도요타의 자동차 생산대수는 2008 년에는 923 만 대에 달합니다.

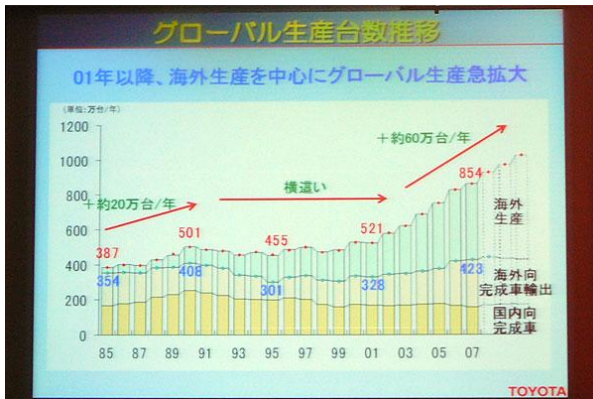


같은 기간 해외생산이 200 만 대 수준에서 450 만 대 수준으로 크게 늘어난 것을 감안하면, 국내생산의 증가분은 150 만 대 이상이라고 볼 수 있습니다.

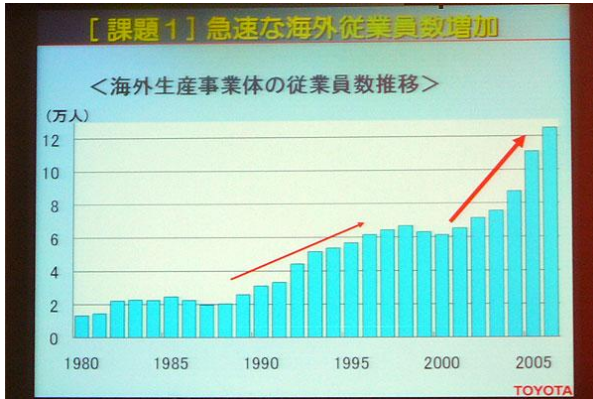
이 자료를 보시면 도움이 되실 텐데요, 2008 년 4 월 도요타자동차의 우치 야마다 부사장이 릴리스한 자료입니다. 이것은 2010 년까지의 도요타자동차의 해외공장 설립계획에 관한 요미우리신문 기사자료이고, 이것은 도요타자동차의 해외공장 근로자수의 추이에 관한 자료입니다.”

영빈이 세 장의 자료를 펼쳐보였다.

### | 글로벌 생산대수 추이 |



### | 해외생산사업체의 종업원수 추이 |



**| 도요타의 2006년부터 2010년까지 신공장 건설계획 현황 |**

2006	중국 광저우 제 1 공장 미국 텍사스 제 1 공장
2007	중국 천진 제 3 공장 러시아 제 1 공장
2008	캐나다 제 2 공장
2009	중국 광저우 제 2 공장 미국 텍사스 제 2 공장
2010	인도 제 2 공장 프랑스 제 2 공장

“최근 10 년 동안만 생산대수가 거의 두 배 가까이 증가한 걸 봐도 대단하긴 정말 대단하네요.”

현주는 영빈이 왜 이런 자료를 보여주는지 의아했지만 이야기의 주도권을 쥔 그의 말을 수긍할 수밖에 없었다.

“아뇨, 저는 지금부터 현주 씨가 의문을 제기한 과로사, QC 서클활동에 대한 잔업수당, 그리고 급증하고 있는 리콜사태와 도요타자동차의 적자전환에 대해 이야기를 해 보고자 합니다.”

“여기서요?”

현주가 의아한 듯이 되물었다. 설마 이 남자, 도요타자동차 직원들이 득실득실한 이곳에서 도요타의 문제에 대해서 이야기를 해보자는 것인가.

“여기서 그런 도요타의 문제에 대해서 이야기를 해도 괜찮을까요? 아무리 우리가 외국인이고 외국어로 이야기를 한다고 해도...”

“제가 자리를 옮길 만큼 마음의 여유가 없군요. 더불어서 여기이기 때문에 이해할 수 있는 이야기로 시작하고 싶기도 하고요.”

영빈의 말이 무슨 말인지는 알 수 없었지만, 현주에게는 별다른 선택지가 없었다. 그녀가 등을 뒤로 기대며 자세를 고쳐 앉았다. 마치, ‘이렇게 나, 주저앉았다고요’ 하고 말하는 듯이.

“우선, 과로사, 잔업수당, 리콜, 적자전환에 이르기까지, 우리가 흔히 ‘문제’라고 말하는 것을 이들은 과제라고 표현한다는 것입니다. 저들이 바깥에서 이야기하는 이런 내용을 모르고 있는 것은 아니라고 판단됩니다.

다만 문제로 바라보는 것이 아니라 과제로 생각함으로써, 정태적으로 이해하기보다는 해결이라는 지향점을 향해

나아가는 동태적 대상으로 이런 사항을 바라보고 있다는 것을 말씀드리고 싶습니다.”

어느 회사는 안 그럴까 하는 생각이 들었지만 현주는 일단 수긍했다. 영빈의 말에 공감해서라기보다는 일단 이야기를 진행하라는 사인에 가까웠다.

“다소 복잡하게 얽혀 있는 고리들을 하나하나 풀어야 합니다만, 결국은 다시 만나게 되죠.

이 자료들에서 볼 수 있듯이 도요타자동차의 국내생산이 약 150 만 대가 늘어나는 동안에 해외생산은 250 만 대 이상 늘어났습니다. 그리고 2007 년을 기점으로 해외생산대수가 국내생산대수를 추월하게 되지요. 해외종업원수는 6 만에서 12 만으로 두 배로 늘어났고요. 사실만 우선 확인을 하시죠.” 현주가 자료를 들여다보며 고개를 끄덕였다.

“도요타자동차가 최근 10 년간 생산을 두 배나 늘려가는 동안에도 도요타자동차에게 있어서 향후 가장 큰 과제는 바로 일본 국내 생산체제의 정착률이라고 할 수 있습니다.”

“연착륙이라니요? 말씀하신 대로 도요타는 지난 10 년간 계속해서 성장을 했잖아요. 이런 상황에서 연착륙을 말하는 건 적절하지 않은 것 같은데요?”

“아뇨, 대단히 중요합니다. 도요타 생산방식의 근저에 흐르는 사상을 이해하기 위해서 도요타의 역사를 뒤져보고, 1950 년 찾아온 도산 위기를 들먹이곤 하는데, 도요타 생산방식의 패러다임을 진정으로 이해하려면 도요타라는 한

회사만 보지 말고 그 패러다임을 받치고 있는 전제를 살펴볼 필요가 있습니다.

대량생산에 대해서 시간적으로는 '후기', 내용적으로는 '탈(脫)'을 의미한다고 어제 잠시 얘기 나눈 것 기억하시죠? 역시 한량생산이나 다품종 소량생산, 변종변량생산이 도요타 생산방식의 패러다임을 구축하는 바탕이 됩니다."

현주는 처음에 들었던 내용들을 다시 정리하면서 고개를 끄덕였다.

"따라서 도요타자동차의 경영진들은 1973 년 오일쇼크 및 78 년에 닥친 2 차 오일쇼크, 그리고 일본경제가 붕괴되고 자동차산업에 그 영향이 본격적으로 미친 1990 년대 중반의 사태를 거치면서 한량생산이나 변종변량생산에 적응하는 것이 생존의 열쇠임을 수 차례에 걸쳐 이미 학습한 것으로 판단됩니다.

때문에 그들은 2001 년 이후의 급격한 성장시기를 '위기'로 보고 전문경영인을 계속 배치한 것 같다는 말씀은 앞서 드린 적이 있습니다."

"예, 기억나요. 사실 리콜 문제에 대해서도 설명을 듣고 이해를 못한 바는 아니었어요. 비숙련 외국인 작업자의 급증으로 인해, 또 작업자의 피로도의 증가로 인해 리콜이 늘어나는 것이라는 설명도 이해가 가고요.

하지만 지금 우리가 하려는 얘기는 개선이 작업자가 쉽고 편하게 해주는 것이라는 것과는 다소 동떨어진 현상으로 보이는 과로사와 정당한 보상으로 간주되는 잔업수당, 그리고 도요타자동차의 적자전환이라는, 지금까지의 설명과

대비되는 불일치 현상에 대한 설명을 구하는 것이라고 생각하는데요.”

“맞습니다. 저도 그래서 말씀드리고 싶은 것입니다. 현주씨가 의아해하시는 일본 국내 생산체제의 연착륙이라는 표현은 도요타의 경영진이 최근의 성장세 그 너머를 들여다본 것이라는 식으로 설명을 드려보고 싶군요.

그들은 이 성장세가 언제까지나 계속되지 않을 것이라는 것을 염두에 두었을 것이고, 판매증가분을 일본 국내에서 생산할 것인가, 품질문제 및 문화문제 등에도 불구하고 해외생산을 지속해갈 것인가를 고민했겠죠.

만일 국내생산체제를 계속해서 확대시켜나간다면, 빠른 성장세가 멈추었을 때 혹은 급격히 둔화되었을 때, 일본 국내생산거점이 받게 될 피해는 상상을 초월하는 수준이 될 것입니다.

바로 지금 미국발 금융위기에 이은 실물경제의 침체로 도요타자동차도 대대적인 감산을 발표한 바 있습니다만, 이런 경우 대부분의 생산을 일본 국내에서 하고 있었다면, 혹은 해외생산 증가분보다 더 큰 폭으로 일본 국내생산 시설을 확충해왔었다면 현재와 같은 엔고 현상하에서 얼마나 큰 피해를 입었을까요?”

현주가 잠자코 고개를 끄덕였다. 과연 그럴 만했다.

미국 달러화에 대한 신뢰가 무너지면서 일본 엔화에 대한 수요가 몰려 환율이 급등하면서 일본도 더불어 급격한 경기 위축을 겪고 있는 것을 보면, 충분히 이해가 가고도 남았다.

“지난 10 년간의 팽창기를 위기로 보고, 14 년 동안 전문경영인을 내세웠던 도요타자동차가 2009 년 6 월 도요다 아키오 부사장을 전면에 내세운 이유를 저는 그러한 맥락에서 해석하는 것이지요. 따라서 2008 년 1,500 억 엔의 영업이익 적자결산을 내놓은 도요타의 결산은 어쩌면 의도된 적자일 수도 있다는 생각이 더 강하게 듭니다. 2009 년 6 월에 취임한 도요다 아키오 신임사장에게 위기극복이라는 영광을 돌리기 위해, 또 그 이전에 자만할 수도 있는 조직에 긴장감을 불어넣기 위해, 대외적으로는 미국의 자동차 빅 3 가 다 도산할 수도 있는 상황에서 도요타만 흑자결산 결과가 나온다면, 미국인들의 마음에서 애국심이 불붙어 도요타자동차에 대한 반감이 조성될 수도 있다는 것을 감안한 결정이었다고까지 추측해본다면, 이걸 지나친 억측이라고 말씀하실 수도 있겠습니다만.”

“하지만 대부분의 국내 언론에서는 도요다 아키오 사장의 등장을 도요다 가문의 직할 통치에 의한 위기타개책으로 소개하고 있는 것이 사실 아닌가요?”

“뭐, 다양한 해석이 가능하겠지요. 그 부분에 대해 반론을 펴자는 것이 아니라, 저 나름대로는 사실에 근거해서 생각해보자는 것입니다. 이 자료를 한 번 보시죠.”

## | 도요타자동차 역대 사장 |

초대	도요다 리사부로	1937/8~1941/1
2대	도요다 키이치로	1941/1~1950/6
3대	이시다 타이조	1950/7~1961/8
4대	나카가와 후키오	1961/8~1967/10
5대	도요다 에이지	1967/10~1982/7
6대	도요다 쇼이치로	1982/7~1992/8
7대	도요다 타츠로	1992/9~1995/8
8대	오쿠다 히로시	1995/8~1999/6
9대	쇼 후지오	1999/6~2005/6
10대	와타나베 카츠야키	2005/6~2009/6
11대	도요다 아키오	2009/6~(예정)

영빈이 역대 도요타자동차의 사장의 이름과 그 재직기간이 적혀 있는 자료를 펼쳐 보였다. 역대 사장이 10 명이나 된다는 점에서 도요타의 역사가 70 년이 넘었다는 사실을 새삼스럽게 다시 깨달을 수 있었다.

11 대 사장인 도요타 아키오의 이름 앞에 마치 지난 세월과의 절연을 선언하듯 나란히 늘어선 1 자 두 개가 새로운 시작을 알리는 깃대와도 같다는 생각이 얼핏 들었다. "초대사장인 도요다 리사부로의 역할은 그다지 크다고 볼 수 없습니다. 쇼이치로의 반대자 입장에 주로 섰던 사람이니까 그렇다고 보고, 도요타자동차의 1 차 위기는 바로 도요다 키이치로 사장 시절에 닥치게 됩니다. 전쟁이 한창이던 시절에 사장이 되어 정부발주로 승승장구하던



군수산업체 사장이 어느 날 갑자기 패전국 군수산업체의 수장이 되고, 도산의 위기를 맞이하게 되었다는 것은 주지의 사실입니다.

이 위기에 구원투수로 등장한 것이 이시다 타이조입니다. 그가 사장으로 취임하고 바로 한국전쟁이 발발하여 도요타가 희생하게 된다는 것은 한일관계의 특수성을 다시 한 번 생각하게 만들죠... 후후...

일단 그렇고, 이시다 타이조는 앞서도 잠시 말씀드렸던 대로, 회사가 정상화되면 다시 한 번 도요다 키이치로 사장에게 기회를 주는 조건하에 사장에 취임하고 회사를 살려냅니다. 안타깝게도 키이치로가 뇌일혈로 사망하면서 사장 재취임도 무산되고 말지만요.

이 상황에서 부사장이었던 나카가와가 사장으로 취임하면서 경영체질을 강화시키기 위해 도요타중앙연구소의 설립과 품질관리위원회의 재발족 등을 통해 품질성능 향상, 원가 절감, 양산체제의 확립을 실현하게 됩니다.

실제로 70 년부터 3 년간 도요타가 생산하는 차종과 대수가 비약적으로 증가하여 회사의 기반이 공고해진 것은 5 대 사장 도요다 에이지 시절입니다.”

“흠, 흥미롭군요. 하지만 73 년 오일쇼크와 78 년 2 차 오일쇼크 시절에도 여전히 도요다 에이지가 사장을 역임하고 있지 않았나요? 1992 년 8 월까지 계속해서 도요다 가문에서 사장을 맡고 있군요.”

현주가 트집이라도 잡고 싶은 표정으로 이죽거리듯이 되물었다.

영빈이 그런 현주를 마주보며 생글거린다.

“기억을 더듬어보십시오. 일본이 미국을 제치고 세계 제 1 의 경제대국이라는 자리를 차지했던 기간은 바로 1972 년부터 1991 년까지의 20 년간입니다.

물론 오일쇼크로 일본경제 및 도요타도 영향을 받지 않은 것은 아니지만, 중요한 것은 거대 경쟁상대인 미국이 내리막길로 접어들면서 해외시장이 확대된 것으로 결론이 났고, 국내적으로는 1964 년 도쿄올림픽 이후의 이른바 마이카 시대의 도래와 도요타의 양산체제 구축을 통한 국내시장 제패라는 결론이 났죠.

따라서 1967 년부터 1992 년까지 도요타 가문 출신의 사장이 취임했던 시기를 위기였다고 말할 수는 없을 것 같습니다. 도요타가 일본 전체가 가장 호황을 누리던 시대의 선두주자로 나서기 시작하고, 서구사회에 그 이름을 알리게 된 시대였으니까요.”

영빈이 어느덧 웃음을 거두고 진지하게 설명을 이어나갔다. 현주도 연표와 영빈을 번갈아 보면서 이내 수긍하는 표정을 지었다.

“1990 년 일본의 버블경제가 붕괴되면서 찾아온 복합불황의 와중에, 도요타의 경영자 자리는 다시 한 번 전문경영인인 오쿠다에게 넘어갔고, 이후의 14 년 동안의 성장세를 다시 2 명의 전문경영인이 물려받은 상황을 위기로 본다는 제 견해에 대한 설명은 앞서 드린 바와 같습니다.

도요타 가문이 지니고 있는 영향력을 고려해보았을 때, 도요타 아키오 사장의 등극은 구원투수나 위기극복을 위한

전사 이미지보다는, 오히려 도요타자동차가 이번 위기 속에서 다시 한 번 우뚝 설 수 있는 기회로 파악하고, 그 열매를 오너 가문에게 돌린다는 커다란 전략적 판단의 일환이라고 보는 것이 제 생각입니다.

지난 2008 년 12 월의 발표만 보아도 그렇습니다. 3 월 말 결산이기에 아직 경상이익이나 순이익에 대해서는 이야기할 필요도 없는 그 시점에서 부득불 영업이익 적자전환을 발표한 이유는 무엇이며, 2009 년 6 월에 취임할 도요타 아키오 사장의 등장을 왜 2008 년 12 월에 벌써부터 알렸어야 하는 거지요?

영업이익 1,500 억 엔이 적자라 하더라도, 도요타자동차는 영업 외 이익규모가 더 큰 기업입니다.

웬만한 계열사 지분은 다 가지고 있고, 휴대폰이며 건설이며, 금융에 이르기까지 웬만한 사업에 다 지분참여를 하고 있는 도요타의 영업 외 이익규모가 전반적인 일본경기 침체의 영향으로 줄어든다 하더라도, 과연 경상이익 적자나 순이익 차원의 적자전환이 있을까 하는 의구심이 듭니다.

그리고 실제로 적자가 났다고 하더라도, 저로서는 도요타 아키오 사장의 등장으로 볼 때, 도요타의 전략 핵심부는 이번 경제위기에서 도요타는 결코 패자의 대열에 합류하지 않을 수 있을 것이라는 확신이 있었다고 판단합니다.”

영빈이 마침표를 찍듯, 입을 다물었다.

“도요다 가문이 도요타에 대한 영향력이 그렇게 클 만큼 많은 지분을 가지고 있는 건가요?”

현주가 새삼스럽게 떠올랐다는 듯 질문을 던졌다.

“지분비율은 극히 적습니다. 현주 씨가 무슨 말씀을 하시려는 것인지도 알고요. 하지만 저로서는 기업의 지배구조와 관련된 논란은 차후로 돌리고 싶군요.

일종의 보편논쟁과 마찬가지로, 헤로도토스의 <역사>의 한 구절에서 페르시아 왕자와 그리스 철학자가 왕정과 민주정 가운데 어느 것이 더 우월한가에 대해 논란을 벌인 상황처럼 되어버릴 것입니다.”

“그게 논란의 여지가 있나요? 당연히 인류의 발달과정을 보면 민주정이 더 우월한 것 아닌가요?”

“피하고 싶다는데도, 굳이 저를 끌어들이시는군요. 한 가지 생각할 거리는 제공해드리죠. 왕정이든 민주정이든 안 좋은 쪽으로 흐른다면, 즉 패도정치나 중우정치로 흐른다면, 그 결과는 비교할 필요도 없이 비극입니다. 그렇겠죠?”

영빈이 다시듯이 현주에게 물었고, 현주는 가볍게 끄덕였다.

“반대로 왕정이나 민주정이 잘 기능한다면 어느 쪽이 더 효과적일까요? 혹은 더 효율적일까요?”

“이건 불공평해요. 왕정이나 민주정의 우월성에 대한 논란의 기준이 어떻게 효율이 될 수 있죠? 효율만 따진다면 왕정이 더 낫다는 결론도 나올 수 있겠지만, 우리가, 아니 우리 인류의 역사가 민주정을 택해온 것은 효율이 아닌 어떤 더 높은 가치를 위해서 아닌가요? 질문이 잘못되었다는 생각이 드네요.”

“맞는 말씀입니다. 정치는 효율이 아닙니다. 하지만, 기업이라면 어떨까요? 효율의 측면이 과연 완전히 무시될

수 있을까요? 전 어느 쪽이 더 낫다는 말은 아예 하지도 않았고, 처음부터 그런 논란을 벌이고도 싶지 않다고 말씀드렸습니다. 다만 생각할 거리를 하나 드린다는 차원입니다. 나중에라도 기업에 대해서라면 어떨까 하고 한번 생각해보시죠. 쉽게 단정할 수 있는 과제는 아닐 겁니다. 아마도요.

그렇지만, 현주 씨의 지적 능력에는 깊은 감명을 받았습니다. 효율이라는 잣대가 민주정과 왕정에 대등하게 가져다댈 잣대가 아니라는 통찰은 상당히 인상적이군요. 기업에게도 효율만을 요구하지 않는 큰 흐름이 일어나고 있고요. 하지만 이젠 다른 이야기를 하죠.”

영빈이 자리에서 일어났다.

현주도 따라 일어났다.

자리에서 일어나고 보니, 창문 너머로 분주하게 돌아가는 현장의 모습이 눈에 들어왔다. 과연 저들도 경영자처럼 자신들의 도약을 위한 움츠림 정도로 오늘을 바라보고 있는 걸까.

이 공장 안에도 인재파견 회사 인력들이 많이 근무하고 있는데, 기간공에 대한 인원삭감은 이미 이루어졌다.

그들은 어디로 간 것인가.

현주의 머릿속이 잠시 복잡해졌다. 하지만 이내 머리가 하얘지는 느낌이 들었다. 왜 나는 도요타에게만 강요하고 있는가. 수많은 기업들이 구조조정을 하고 있고, 수많은

사람들이 그 아픔을 겪고 있다. 도요타만은 그래서 안 된다고 요구할 수는 없지 않은가.

좀 더 냉정하게 바라봐야겠다는 생각을 하면서 현주가 영빈의 뒤를 따랐다.

사무실 문을 나서자, 공장의 기계음과 음악소리, 기름냄새와 땀 냄새가 공장 전체가 살아 있음을 알리는 듯했다.

영빈이 돌아서며 물었다.

“저녁은 무엇으로 드실까요? 나고야 시내로 돌아가면 곧 저녁시간이 될 것 같은데요..”

잠에서 깨어나듯 현주가 멍뚱하며 대답한다.

“...예? 아무거나요... 제가 맛있는 거 사드릴게요. 뭐 드실래요?”

“그래요? 현주 씨가 저녁을 내신다 이 말씀이죠? 이거 고민 좀 해봐야겠군요. 음... 좋아요. 결정했습니다. 일단 이동하시죠.”

공장을 나와 나카오와 인사를 나눈 영빈과 현주는 차를 타고 다시 나고야로 이동했다.

전체 인구의 상당수가 자동차 관련된 일로 생계를 유지한다는 이 도시도 불경기의 그늘이 덮히듯, 서서히 어둠에 젖어들고 있었다. 글로벌 1 위를 3 년 연속 유지하고 있어도, 아직은 어둡다.

## 2 일차 오후 6시

### -가장 이상적인 비즈니스 모델, 일본의 라면가게

영빈을 금세 알아본 현주가 호텔 엘리베이터 입구에서 종종걸음으로 다가왔다.

그 모습에서 영빈은 토끼 한 마리가 품 안으로 뛰어드는 듯한 아련함이 물려오는 듯했다. 어느새 옷을 말끔히 갈아입은 현주의 모습이 초겨울의 찬바람과 맞물려 청량감이 더욱 짙었다.

“그래, 뭘 드실 건지는 결정하셨나요?”

현주가 생글거리며 물었다.

“일본 서민들이 주로 가는 곳을 한 번 가보시죠. 라면 드셔보셨나요?”

“라면요? 제가 사드린다는데 겨우 라면 가지고 되시겠어요?”

“아주 맛있는 곳이 있습니다. 한 번 경험 삼아 드셔보세요.”

영빈이 큰길로 나가 택시를 잡았다.

뒷문이 자동으로 열리자 영빈이 먼저 차에 오르고 현주가 뒤를 따랐다.

어느덧 네온사인에 불이 들어오고 사람들의 분주한 발걸음이 재촉하는 시내는 흥성스러웠다. 택시에서 내린 영빈이 사람들 사이를 비집고 대로에서 한 블록, 두 블록 성큼성큼 발을 내디뎠다.

그러더니 이내 사람들로 북적이고 뜨거운 김이 새어 나오는 가게 하나로 불쑥 들어섰다.

작은 가게였다.

가게 입구 바로 옆에 식권을 파는 자동판매기가 있고, 테이블 서너 개가 놓여 있을 뿐이며, 주방을 따라 카운터가 죽 둘러쳐져 있고, 그 앞에 의자들이 놓여 있는 작은 가게였다.

라면전문점인 듯했다. 사람들이 혼자, 혹은 둘, 셋이서 자리를 잡고 앉아 라면을 먹거나 기다리고 있었다. 식권을 사서 주방에 있는 이에게 넘겨주면, 주방에서는 이내 큰 소리로 주문 내용을 확인하고 주방 내 다른 사람들이 다시 큰 소리로 복창을 하며 분주하게 움직이는 모습이 웃음을 주었다.

“가게 분위기가 밝네요. 다들 웃으면서 일하시고.”

“그런가요? 복창하는 모습은 일본에서는 흔히 볼 수 있는 모습이라서 저는 새삼스러울 것은 없지만, 일단 주문부터 하실까요?”

소금으로 간을 한 시오라멘과 된장으로 간을 한 미소라멘, 간장으로 간을 한 쇼유라멘, 그리고 돼지뼈를 우려낸 국물로 맛을 낸 돈코츠라멘이 있습니다.

아무래도 우리 한국의 맛의 베이스가 소금이라면 일본의 경우는 맛의 베이스가 간장이니까, 의외로 한국 사람들이 일본음식을 먹으면서 느끼하다는 의견이 많아요. 이 라면도 아예 못 드시는 분들은 아예 못 드십니다.”

영빈이 사진이 곁들여져 있는 메뉴를 내밀면서 말했다.

모든 메뉴에는 그 옆에 사진이 있었다.

눈으로 보는 관리는 어디를 가나 존재하는 듯했다.



이렇다면 외국인이 오더라도 쉽게 주문을 할 수 있을 것 같았다. 무엇보다도 주문을 받는 식당 직원 측이 큰 어려움이 일을 처리할 수 있을 것 같다. 바로 그런 외국인의 눈으로 사진을 들여다보며 현주가 말을 받았다.

“미리부터 겁을 팍 주시는군요. 저라고 예외는 아닐 테니 그럼, 소금으로 간을 낸 시오라멘으로 할게요. 다른 것들은 다음 기회에 도전하기로 하고요.”

주방이 더욱 바빠졌다. 4 분 정도 면발을 끓인 뒤 손님들이 주문한 육수의 종류대로 국물을 붓고 그 위에 야채나 돼지고기를 얹어서는 주문한 순서대로 내놓는 모습을 볼 수 있었다.

“사실, 오늘 저녁에 이곳으로 모신 것은 특별한 이유가 있어서입니다.”

“그래요? 무슨 이유죠? 이곳이 맛으로 유명한 집이란 이유 말고요?”

“예, 유명한 집이죠. 하지만 도요타 이야기를 좀 곁들일까 싶어서요.”

두 사람 몫도 곧 테이블에 준비가 되었다.

영빈의 권유로 현주가 먼저 수저를 들었다. 국물을 떠서 조심스럽게 목 안으로 흘려 넣었다. 소금으로 알맞게 간이 났 국물이 맑았다. 맛있는데...?

“음, 맛있는데요. 전 일단 시오라멘은 큰 문제 없겠는데요? 호호”

현주가 면을 말아올려 입 안에 밀어넣었다. 쫄깃한 면발의 끈기가 입 안으로, 혀 끝으로 느껴졌다.

“도요타 이야기야 얼마든지 들어드려야죠. 제가 고맙죠. 그래, 무슨 말씀이신가요?”

영빈이 자신의 라면을 한 젓가락 시원스럽게 건어 넣고는 입을 열었다.

“바로 이곳이, 도요타자동차가 가장 이상적으로 생각하는 비즈니스 모델입니다.”

“에에...? 이렇게 작은 라면가게가요? 정말인가요?”

“예, 들어보세요. 이곳에서 이루어지는 장면들을 하나하나 뜯어보기로 하죠. 우선 사람들이 들어와서 자신이 먹고 싶은 것을 주문을 합니다. 최초 발주단계죠.

그 주문을 받아서 주방에서는 그때부터 음식을 만들기 시작합니다. 수주생산의 전형을 볼 수 있습니다.

더군다나 고객이 기다려줄 수 있는 시간 내에 가장 신선한 재료로 가장 맛있는 음식을 만들어서, 그것도 고객들이 주문한 순서대로 만들어야 한다는 것이죠. 여기서는 보시는 바와 같이 너무도 자연스러운 일입니다만.”

“와, 정말. 주문이 들어온 것을, 그만큼만, 그것도 빠른 시간 내에 순서대로... 그렇군요. 하긴 리드타임도 중요하겠죠. 음식이 너무 늦게 나오면 그대로 일어나서 가는 경우도 많으니까요.”

“그렇습니다. 주문이 들어온 제품을 필요한 때에 필요한 만큼만, 그리고 필요한 순서대로 공급하는 곳이 여기죠.

더군다나 음식을 다 먹고 나면 고객으로부터 현금으로 바로 자금이 회수되죠. 그리고 하루에 얼마를 팔고, 얼마가 남는다는 이른바 일일결산이 가능한 곳이 바로 이곳이죠.

그런 의미에서 도요타는 JIT 생산을 최적화한 상태에서 실현하고, 자금회수 사이클이 극도로 빠르며, 일일결산까지 가능한 이 라면가게를 이상적인 비즈니스 모델로 생각하는 것이죠.

동네 라면가게의 노인 부부가 매일같이 하는 일을 왜 우리 도요타자동차의 6 만 5 천 종업원은 못하느냐 하는 일갈을 들으면, 여러 가지로 생각할 거리가 많은 것은 사실입니다.”

“그렇네요. 아주 적절한 비유인 것 같아요. 라면가게라... 더군다나 오늘 이 가게의 라면은 정말로 맛이 좋네요.”

“다행입니다. 저도 얻어먹는 입장에서 밥값은 한 것 같습니다, 하하.”

그러는 사이에도 많은 사람들이 식사를 마치고 자리를 빠져나가고, 또 새로운 손님들이 들어와서 그 자리를 채웠다.

그때마다 주문을 복창하는 소리가 떠들썩하게 가게를 울리고, 정확히 몇 분 후면 식사가 제공되었다. 마치 물이 흘러가듯 자연스러운 흐름이 아닐 수 없었다.

현주가 라면을 먹는 동안에도 오늘 현장에서 본 자동차가 흘러가는 모습이 내내 떠올랐다.

고객이 주문한 순서대로 라인을 타고 흐르는 자동차.

다양한 차종의 조립을 한 치의 오차조차 없이 능수능란하게 조립을 해가는 작업자.

그들의 땀자욱과 땀냄새가 주방장의 그것과 오버랩되었다.

식사를 마치고 호텔로 돌아오는 길은 언제나 그렇듯이 갈 때보다는 빠르다는 느낌이 들었다. 모르는 길을 갈 때와 아는 길을 갈 때의 차이는 시간의 흐름조차 바꾸어놓은 것 같았다.

오늘 하루 보고 들은 내용을 정리해야 한다는 생각에 현주가 서둘러 현관을 밀고 들어섰다.

“오늘도 정말 수고 많으셨습니다. 그런데 오늘은 뭐 숙제 안 주시나요? 자료 같은 것?”

“하하, 오늘은 그냥 쉬십시오. 생각도 많으실 테니...”

“내일은 일정이 어떻게 되죠?”

“쭉 제 이야기만 들으셨으니, 내일은 도요타 전문가를 만나서 인사, 노무관리와 같은 시스템에 대한 이야기를 듣는 자리를 만들어두었습니다.”

“아, 그러시군요. 좋아요. 오늘 본 도요타자동차의 현장이 그렇게 돌아갈 수 있도록 하려면 어떻게 사람을 채용하고, 평가하고, 보상하며, 기업문화를 어떻게 만들어가는가에 대한 소프트웨어는 반드시 들여다보아야 할 내용이라고 생각합니다. 좋은 자리 만들어주셔서 감사해요. 그럼, 먼저 올라가보겠습니다.”

“올, 내일 오전 10 시에 로비에서 뵙지요. 이 호텔 회의실에서 하루종일 일정이 진행될 겁니다. 편히 주무세요.” 영빈이 돌아서 나갔다.

현주도 곧 엘리베이터를 탔다.

[www.gbc4u.net](http://www.gbc4u.net)

수평으로 가는 영빈과 수직으로 가는 현주가 다른 공간 속에서 같은 시간을 누리고 있었다.

# 소설로 읽는 TPS연수

도요타의 성공과 위기에서 배우는 창조적 경영혁신

초일류기업으로 가는 도요타식 인재경영

임해성 지음

| 차례 |

3 일차 오전 10 시

-도요타 경쟁력의 원천, 인재육성

3 일차 오후 1 시

-노조 측에서 먼저 제안한 임금동결안

3 일차 오후 3 시 30 분

-노동밀도는높이고노동강도는낮추는도요타식개선

4 일차 오전 9 시

-나가시노 전투에서 배우는 도요타 생산방식

4 일차 오후 12 시

-주부들의 몸에 밴 TPS 와 JIT

### 3일차 오전 10시

-도요타 경쟁력의 원천, 인재육성

회의실에는 중년의 점잖은 학자풍의 일본인이 먼저 와서 그들을 기다리고 있었다. 영빈이 반갑게 인사를 먼저 나누고, 이어 현주에게 소개를 했다.

간코지 히데유키라는 이름의 남자는 자신의 성이 얼마나 특이한가를 설명하면서 어색한 분위기를 녹였다.

“제 성이 간코지(願興寺)라고 하는데요, 일본에서는 아주 드문 희성입니다. 원래 저희 조상은 타이라(平) 가문의 가신이었는데, 미나모토(源) 가문과의 전투에서 패해 지금의 기후, 나고야 인근 지역으로 도망 와 살고 있었답니다.

그러다가 전국시대에 다시 편을 잘못 들어, 오다 노부나가에게 쫓기는 신세가 되었고, 도망 끝에 숨어든 곳이 바로 간코지(願興寺)라는 절이었다고 합니다. 그래서 성을 간코지라고 정하게 되었지요.

하지만 가문의 번성이 어려운 것은 지금도 마찬가지라 전국에 간코지라는 성을 쓰는 집안은 딱 두 곳밖에 없습니다.

그런데 저도 그렇고, 또 한 집안도 모두 후사에 아들이 없는지라, 아마도 다음 세대에서는 간코지라는 성이 없어질 것 같습니다. 허허허.”

영빈의 통역을 통해 띄엄띄엄 들어야 했지만, 아무튼 일본인들의 성에 대한 이야기는 참 무궁무진한 듯했다.



대가 끊긴다는 이야기에서 자칫 분위기가 무거워질 수도 있는 내용이었지만, 말하는 본인이 워낙 가볍게 이야기를 하는 바람에 다행히 웃으며 넘어갈 수 있었다.

그는 현재 도요타자동차에서 설립한 재단에서 근무하고 있다고 하며 노무, 인사관리 전문가로서 연구를 계속하고 있다고 했다.

“김현주라고 합니다. 잘 부탁드립니다.”

영빈이 첫날부터 어제까지의 일정을 소개하면서, 어떤 주제가 다루어졌는지를 간략히 설명하고, 오늘의 주제를 잡아나갔다.

아버지와 아들이라고 해도 될 만큼의 나이 차이가 있었지만, 친구같이 대하는 모습이 서로가 매우 살가운 사이라는 걸 알 수 있었다.

일단 오늘은 질의응답을 중심으로, 도요타의 인사, 노무, 임금관리 전반에 대한 설명을 듣는 것으로 했다. 그 안에서 기업문화의 일단을 들여다볼 수 있으면 좋을 것이다.

“우선 도요타의 인사, 노무관리의 기본 이념이랄까요? 기본적인 생각이 어떤지 좀 듣고 싶습니다.”

현주가 노트북을 켜고, 녹음기를 꺼내놓으며 질문을 시작했다.

“어느 기업이나 그렇겠지만, 도요타는 사람이 제품을 만들기 때문에, 사람을 만들지 않으면 일도 시작되지 않는다는 생각을 강하게 가지고 있습니다. 이른바 물건 만들기는 사람 만들기라는 생각이지요.

그런 의미에서 지금도 회자되고 있는 것이 '인재야말로 경영의 핵이요, 기업의 성희(성쇠)를 결정하는 것은 바로 인재다'라는 도요다 에이지 최고고문의 어록입니다.

더욱이 인사, 노무관리란 바로 경영에 있어서의 사람 만들기를 담당하는 부문이므로, 더욱더 사람을 소중히 여기고 육성, 계발하는 것이 그 중요한 책무라고 할 수 있습니다.

처음 하신 질문에 대한 답변을 드린다면 우선 인사노무관리의 기본 원칙은 바로 종업원 한 사람, 한 사람에 대한 철저한 인재육성과 상호신뢰에 기초한 노사관계의 정립입니다. 그러한 바탕 위에서 당연한 것을 당연하게 지속적으로 실천한다는 것이고요. 저희 내부에서는 그것을 우직하게, 끈기 있게, 철저하게,라는 단어들로 표현하곤 합니다.”

“예, 그 표현은 어제 영빈 씨에게 들었습니다. 시기적으로 보면 일찍이 도요타자동차도 노사관계가 좋지 않던 시절이 있었습니다. 극한상황까지 갔던 노사대립의 역사에서 배운 교훈은 무엇일까요?”

“우선 정확하게 역사적 사실들을 확인할 필요가 있습니다. 1950 년 도요타자동차 노사대립의 원인이 무엇이었느냐 하는 점인데요. 일반적으로 알려진 것처럼 노조가 먼저 파업을 했기 때문에 위기가 온 것은 아니었습니다.

1949 년 2 월 미군정 사령부인 GHQ 고문으로 디트로이트 은행장이었던 조셉 닷지 씨가 부임함으로써 초긴축재정이 시작되어 일본경제는 대불황에 접어들게 됩니다. 도요타도

영향을 받아 49년 11월에 3,500만 엔의 적자를 기록했고, 12월에는 2억 엔의 적자가 예상되었습니다.

그래서 노사 간의 협의로 '11월부터 2월까지 10퍼센트의 임금을 삭감하되, 인원정리는 하지 않는다'는 합의가 성립되었습니다. 49년 초에 이미 차입금이 자본금의 8배에 달한 도요타는 자금회전에 어려움을 느끼고 있었고, 당시 일본은행 나고야 지점장의 알선으로 협조용자를 받아 위기를 넘기긴 했지만, 은행단은 도요타에 몇 가지 조건을 제시해 왔습니다.

가장 중요한 사항은 판매회사의 분리와 과잉인력의 정리였죠. 그래서 제판분리가 이루어졌지만, 해가 바뀌어 1950년이 되어서도 실적은 개선되지 않았습니다.

이미 이스즈자동차와 닛산자동차는 대량의 인원정리를 발표해 노동쟁의가 시작된 상태였습니다. 도요타자동차만이 해고를 하지 않겠다는 각서를 노사 간에 교환했다는 사실이 세간에 화제가 되었지요.

마침내 채권단이 인원정리를 요구한다는 소문이 돌았고, 급여도 제대로 지급하지 못하는 상황으로 보건대, 노동조합 측은 인원정리가 곧 시작될 것이라고 판단하여 쟁의체제에 들어가게 됩니다. 이어 도요다 키이치로 당시 사장은 4월 22일의 단체교섭에서 1,600명의 희망퇴직 모집을 제안하게 됩니다.

결국 노동조합의 입장에서는 회사가 인원정리는 하지 않겠다는 약속을 파기했다는 불신을 갖게 되었고 쟁의는 점점 악화되었던 것입니다.”

“그렇다면 노사관계 악화의 원인을 회사가 제공했다는 말인가요?”

“원인을 회사가 제공했다기보다는, 신뢰라는 것이 정말로 중요하다는 교훈을 얻었다고 봐야겠지요. 의도하지 않았다 하더라도, 혹은 불가피한 상황이라 할지라도 약속은 반드시 지켜져야 한다는 것, 그렇지 못할 때는 그에 대한 책임 있는 모습을 보여야 한다는 것을 말입니다. 그 때문에 결국 도요다 키이치로 사장은 사임을 결의하게 됩니다. 여기에 부사장과 상무가 행동을 같이 하게 되었고요.

결과적으로는 이것을 계기로 희망퇴직을 신청하는 사람이 늘기 시작해서 6 월 7 일이 되자 신청인원은 회사의 계획을 웃도는 1,760 명에 달했고, 6 월 10 일에는 2,146 명으로 늘어났습니다.

거기에 한국에는 불행한 사건이었습시다만, 6 월 25 일 한국전쟁이 발발하면서 도요타는 기사회생의 전기를 마련하게 됩니다.

그러나 보다 중요한 것은 이 노동쟁의를 통해 도요타자동차 노사는 서로가 **운명공동체라는 것을 깨닫게 되었고, 커뮤니케이션의 중요성과 약속은 지킨다, 지키지 못할 약속은 하지 않는다**는 커다란 교훈을 얻었다는 점입니다. 이것이 지금까지도 노사관계의 기본적인 DNA 로 전승되고 있습니다.”

“알겠습니다. 도요타뿐 아니라 다른 많은 기업들에서도 귀사와 비슷한 노사갈등 사례가 있으리라고 생각됩니다만 유독 도요타만이 그 이후로 단 한 차례의 노동쟁의도 없을

만큼 우호적인 노사관계가 유지되고 있는 이유는 뭐라고 생각하세요?”

“도요타자동차에는 창업자의 정신이 그러하였습시다만, 전통적으로 가족주의적 분위기가 있습니다. 노사 공히 이러한 가족주의의 이념을 공유한 바탕 위에서... 뭐라고 할까요... 왜 가족들끼리도 가끔은 언성을 높이고 싸우기도 하지 않습니까? 그것은 커뮤니케이션이 잘못되어서 그런 거라고 생각합니다.

따라서 저희는 효과적인 커뮤니케이션을 위해서 ‘언제나, 무엇이든, 누구에게든지 이야기할 수 있는 관계’를 만들기 위해서 노력하고 있습니다.

또한 도요타자동차에 있어서 노동조합이란 ‘경영권을 건전하게 집행하는 데 없어서는 안 되는 파트너’라는 확고한 인식이 자리잡고 있습니다. **현장의 눈높이에서 경영을 체크하고 모니터링함으로써, 문제를 조기에 발견하고 적절한 대책을 세울 기회를 제공해준다고** 보는 것이지요.

도요타 생산방식을 전개하는 데 중요한 역할을 한 오노 다이이치 씨도 노동조합의 이러한 기능이 없었다면 도요타 생산방식의 급속한 전개도 불가능했을 것이라고 말한 바 있습니다.”

“언제나, 무엇이든, 누구에게나 이야기할 수 있는 관계를 만들기 위해서 도요타자동차가 실시하고 있는 노력이랄까, 내용에 대한 구체적인 설명을 좀 더 부탁드립니다 될까요?”

현주가 타이핑을 계속하면서 질문을 던졌다.

“회사는 이를 위해 다종다양한 커뮤니케이션 루트를 만들고 있습니다. 이러한 커뮤니케이션의 활성화는 결국 회사 발전을 위한 주체적 참여의식의 고양과 팀워크의 기반을 형성한다는 점에서, 단순한 노무관리 혹은 노사관계의 관점을 넘어서 지속 가능한 성장의 중요한 동력원이라고 할 수 있습니다.

우선 공식적으로 진행되는 회사와 노조 간의 커뮤니케이션이 있을 수 있습니다. 노사협의회와 이를 뒷받침하기 위한 다양한 분과회나 위원회, 노사간담회 및 특정사안별 간담회 등이 이에 해당합니다.

우선 노사협의회에 대해 간단히 설명을 드리자면 저희는 흔히 말하는 ‘노사교섭’ 혹은 ‘단체교섭’이라는 용어를 사용하지 않고, ‘협의회’라는 용어를 사용하고 있습니다.

철저하게 대화를 통한 문제해결에 초점을 맞춰 진행하며, 참석자는 회사와 조합 측을 합쳐 300 여 명에 달합니다. 전 경영진과 부장급 간부 일부, 전 노동조합 간부 및 대위원이 참석한 가운데, 한 해를 결산하고 경영상의 문제를 오픈해 협의하는 과정에 300 여 명이 참석하여 지켜본다는 것은, 그 발언의 무게와 실행의 무거운 책임을 통감하기에 충분한 분위기를 만들게 됩니다.

**문제의 공유화와 문제해결의 공동책임자로서의 노사 간의 역할과 권리의무사항을 집중적으로 논의하게 되는 거지요.** 그리고 그 논의의 결과는 회사와 조합의 각 라인을 통해 전 사원에게 문서로 전달됩니다.”

“형식적으로는 다른 기업들도 비슷한 방식을 취할 것이라고 생각되는데요. 귀사만의 특별한 의의는 있습니까?”

“저희는 노사협의회를 전 임원, 전 관리직, 전 스태프, 그리고 전 조합원을 대상으로 하는 교육의 장으로 활용하고 있습니다.”

“그게 어떤 의미인가요?”

“회사가 처한 상황이나 경영과제를 전 사원과 임원들이 함께 공유한다는 것입니다.

그리고 조합의 문제제기를 통해 현장에서 실제로 일어나고 있는 문제를 알 수가 있게 됨으로써 관리조직상의 정보 부족을 해결할 수도 있으며, 종업원들의 노고와 생활상을 정확히 파악할 수 있는 기회가 되지요.

**물론 노사협회의 결론도 중요합니다만, 더욱더 중요한 것은 바로 그러한 논의의 프로세스입니다.** 그런 과정을 통해 전 사원에 대한 교육의 장으로 활용하는 것이지요.

그것이 노사협회 루트뿐 아니라 관리조직 루트에서의 커뮤니케이션 활동인 ‘Semi Annual Management Information of Toyota’라든가 직장상담원제도나 다양한 형태의 인포멀 그룹의 형태로 나타나게 되는 것입니다.

그러한 체제가 언제나, 무엇이든, 누구에게나 이야기할 수 있는 사품을 만드는 것이지요.”

“상사, 부하 간의 커뮤니케이션은 어떠한 형태로 이루어지나요?”

“자연스럽게 인사문제로 넘어가게 됩니다만, 도요타의 인사평가는 기본적으로 협의제도의 형식을 취합니다.

능력이나 업적 평가뿐 아니라 커리어 면접 등의 과정도 자기신고와 커리어 신고를 바탕으로 한 자기평가가 선행되고, 이어 상사평가와 두 사람 간의 협의를 통해 결론을 내는 구조이지요. 이에 대해서는 나중에 인사제도와 관련하여 추가적으로 설명을 드리도록 하겠습니다.”

영빈이 통역을 끊고 현주와 간코지의 얼굴을 번갈아 바라보았다.

“이런, 벌써 열두 시가 다 됐는걸요. 두 분 다 말씀을 많이 하셔서 목도 마르실 텐데, 점심식사들 하고 나서 계속하시죠.”

현주와 간코지는 누가 먼저랄 것도 없이 마주 보며 고개를 끄덕였다.

“아직 얘기가 많이 남았습니다만, 금강산도 식후경이니깐요.”  
영빈이 현주를 향해 싱긋 웃었다.



### 3일차 오후 1시

#### -노조 측에서 먼저 제안한 임금동결안

식사를 마치고 회의실로 돌아오자 현주는 화제를 돌려 노동조합 이야기를 꺼냈다.

“그럼 이제 노동조합에 대한 이야기로 넘어가보도록 하죠. 일본기업들이 대개 그렇습니다만, 귀사의 노동조합도 역시 ‘기업 내 노조’로 1946년에 출범을 하였습니다.

유니온 샵 협정에 의해 과장급 이상의 비조합원을 제외한 종업원 백 퍼센트로 구성되어 운영되고 있는 것으로 알고 있습니다. 상당한 조직원을 가지고 있는 도요타 노동조합의 임원 구성은 어떻게 되는지요?”

“본부 임원은 전임자로서 ‘집행위원’이라는 호칭으로 불리고 있습니다만, 약 60 명이 근무를 하고 있습니다. 집행위원은 기본적으로 종업원 천 명당 한 명의 비율로 조합원의 전원투표에 의해 선출되고 있습니다.

비전임인 직장임원의 경우는 직장위원장이 약 160 명, 평위원이 470 명, 직장위원이 약 4,400 명 정도가 활동을 하고 있습니다.”

“저희들이 듣기로는 귀사의 노동조합의 경우는 설립 이후에 생산직과 사무기술직의 구분이 없이 하나의 노동조합으로만 운영이 되고 있다고 알고 있습니다만...”

“그렇습니다. 저희는 노동조합 설립 이래 적어도 노동조합 활동에 있어서는 생산직과 사무기술직 간의 직종구분은 일체 없습니다.

사실 이것은 1946 년 노동조합을 창립하기 이전에 이미 결론을 내고 생산직과 사무기술직의 일원화 체제로 출범을 한 것입니다. 나아가 **도요타자동차는 노사 공히, 그리고 일관되게, 기업 내에 ‘신분 혹은 계급제’가 자리잡을 수 없는 정책을 취해왔습니다.**

그러한 노력이 1980 년대까지 임금제도를 일원화하도록 이끌었고, 1990 년대에는 중도입사자에 대해서도 임금시정을 실시하도록 이끌었던 것입니다. 도요타의 생산성관리의 특징은 바로 이러한 상호협력이 전제되어 있기에 가능한 것입니다, 하하하.”

간코지의 입에서 자부심이 잔뜩 묻어나는 웃음소리가 호탕하게 터져나왔다. 내친 김에 현주는 궁금한 것을 한 가지 더 묻기로 했다. 어쩌면 지금처럼 상대방의 기분이 좋은 때가 제대로 된 답을 들을 수 있는 절호의 기회인지도 모른다는 생각 때문이었다.

“한국에서도 2003 년에 도요타자동차의 노동조합이 먼저 ‘임금동결’을 제시한 사실에 대해 무척이나 이슈가 된 적이 있었습니다. 노동조합이 먼저 나서서 그러한 제안을 하게 된 진의가 무엇이였을까요?”

“노동조합 측에서 임금동결을 먼저 제안한 목적을 결론부터 말씀드리자면, 도요타의 제조기반을 국내에 남겨야 한다는 절박함 때문이었습니다.”

현주가 의아한 눈빛을 던졌다.

간코지는 그 눈빛의 의미를 이미 예상하고 있었다는 듯이 미소를 지으며 대답을 이었다.

“2000 년대에 들어서면서 도요타가 이런 성장세는 정말로 눈부실 정도였습니다. 매년 60 만 대에 달하는 증산은 그 자체로 엄청난 도전이었지요.

아시는 바와 같이 최근 들어서는 국내생산과 해외생산이 역전되는 현상이 벌어졌을 정도로 해외생산 공장의 설립에도 유례가 없는 속도전을 전개한 것이 사실입니다.

하지만 생각을 해보세요. 회사는 계속해서 성장하고 있지만, 그 성장은 일본 국내에서 생산하여 수출하는 방식이 아닌 해외생산공장의 설립을 통해서 이루어진 것입니다.

향후에도 이런 식으로 해외거점의 진출이 계속해서 이루어진다면, 도요타의 최대과제는 어떻게 일본 내 생산을 효율화할 것이냐, 아니 보다 노골적으로 표현한다면 어떻게 연착륙할 것이냐, 어떻게 안정적으로 생산을 줄여갈 것이냐 하는 것이 될 겁니다.”

현주는 바싹 귀를 기울였다. 영빈에게서 들었던 설명을 간코지의 입을 통해 다시 듣게 된 것이었다. 도요타의 과제는 일본 내 사업장의 구조조정에 있었던 것이다.

간코지의 목소리가 현주의 상념을 비집고 들어왔다.

“결국 노동조합의 입장에서는 국내사업장의 고용과 나아가 제조기반을 일본에 남겨두어야 한다는 과제가 설정되는 것이지요.

사실 명목임금으로서는 일본 근로자의 임금수준은 세계최고 수준입니다. 이미 국제경쟁력을 상실한 명목임금수준을 시정하고, 도요타의 해외생산공장 대비 압도적인 품질, 코스트 경쟁력 확보를 위한 직장 내 문제의식 발현을 위해 노동조합이 스스로의 의식을 개혁한 사례라고 보시면 됩니다.

이는 국가의 기간산업 노동조합으로서의 사회적 책임의 발로이며, 임금은 매년 인상되어야 한다는 고정관념에 대한 도전이기도 했습니다.”

“음, 그렇군요. 그런데 그러한 임금동결이 3 년간이나 계속된 것은 또 무슨 이유가 있었던 것일까요?”

“좋은 질문을 해주셨습니다. 사실 이는 노동조합이 임금동결을 결정하게 된 연유와 밀접하며, 특히 중국 사업장에 대한 경쟁의식의 발로였습니다.

중국 공장 대비 생산성 및 원가경쟁력 확보를 3 년간 비교한 후 그 후에 임금인상폭을 결정하자, 노조로서는 만만치 않은 도전을 제시한 것이지요. 결국 3 년 후에 기본급 천 엔을 올리는 것으로 그들의 노력은 일정한 평가를 받게 되었고요.”

“하지만 노동조합의 일반 조합원들 입장에서는 매년 엄청난 이익을 내고 있는 상태에서 노동조합 지도부의 의견을 액면

그대로 받아들이기 어려웠을 텐데요. 어떻게 이 문제를 극복했는지 궁금합니다.”

“그것 역시 도요타의 커뮤니케이션 활동으로 설명할 수 있을 것 같군요. 주도적인 직장 내 토의를 통한 협의가 진행되었습니다.

구체적으로는 2002년 12월 노동조합은 전 직장의 노조 현장임원원수를 통해 전원참가에 기반한 토의를 실시합니다. 그렇게 결정된 협의안, 결국 임금동결안이죠. 그걸 이번에는 평위원에게 넘깁니다. 2003년 1월 평위원들이 전 사업장에서 다시 토의에 토의를 거듭한 끝에 2월 중순 평위원회에서 요구안이 결정되었고, 이것이 마침내 회사에 전달되었습니다. 이후 약 한 달간에 걸쳐 세 차례의 노사협의회가 개최되었는데, 아, 회의결과는 물론 전 직원에게 전달됩니다. 노동조합은 그때마다 현장의 입장을 집약하여 교섭을 전개했고요.

그리고 최종적으로 3월 중순, 회사가 노동조합의 요구안, 즉 임금동결안에 대해 회답을 합니다. 일괄회답으로 이후에는 재교섭 없이 타결된 것이지요. 이런 결론을 맺기까지 4개월간 전 임원과 6만 명의 전 사원, 조합원을 동원한 대역사였다고 말할 수 있습니다.”

“놀랍습니다. 그런 정도의 조직력과 생산성 향상에 대한 참여의식을 가진 노동조합이라면, 회사의 경영혁신 활동전개에 있어서도 일정부분의 역할을 할 것이라고 짐작되는데요.”

현주는 애써 냉정을 유지하는 척, 화제를 돌리며 더욱 깊은 곳으로 들어가보기로 했다.

“대립적 노사관계의 시각에서만 보지 않는다면, 당연히 회사는 노동조합에 대한 기대가 있기 마련입니다.

기자님께서도 말씀하신 바와 같이 노동조합이 가지고 있는 조직적인 직장토의 체계는 가장 유효한 의식계몽의 장이 될 수 있습니다. 이런 조직의 존재는 회사가 개혁을 추진하기 위한 전 단계에 반드시 필요한 의식양성이나 개혁에 대한 직장 내 의지고양에 있어서 중요한 채널이 되는 것이지요. 더군다나 강력한 구심력을 가지고 있는 노동조합의 존재는 개혁 프로그램의 프로세스에 대한 모니터링 기능을 훌륭히 수행할 수 있습니다.

그러한 모니터링 정보를 통해서 무리한 전개나 확장을 통한 동요를 회피할 수 있으며, 현장의 관점에서, 결국 실제로 실행의 주체인 그들의 입장에서 본 개혁프로그램의 효율적인 진행을 추구할 수 있게 됩니다.

나아가 개혁에 대한 현장의 의식과 모티베이션의 변화를 체크함으로써 프로그램의 효과와 향후 정착에 필요한 과제를 추출할 수도 있겠지요.”

간코지가 웃으며 답변을 마무리했다.

현주도 새삼스럽게 웃으며 도전적인 질문이 될지도 모르겠다는 생각을 하면서도, 질문을 멈추지 못하는 자신을 어찌할 수가 없었다. 작은 흥분이 온몸을 덮치는 듯했다.

“네... 호호, 회사로서는 그런 기대를 할 수도 있다는 점은 저도 이해가 갑니다. 하지만 노동조합이 어찌 보면 이용만 당할 수도 있다는 것을 간과한 채, 그저 회사의 기대나 흐름에 무기력하게 따라가기만 하지는 않을 것으로 생각되는데요?”

“바로 그것입니다. 나의 기대를 말하기만 한다고 해서 무언가가 이루어진다면 그 누구도 노력할 이유가 없겠지요. 결국 기자님의 질문은 노동조합의 참여를 어떻게 이끌어내느냐에 대한 것이 되겠군요.

회사가 어떤 개혁프로그램을 추진하려고 할 때 노동조합의 협조를 이끌어내기 위해서는 몇 가지 단계가 필요합니다.

그 첫 번째는 바로 **구상단계부터 참가**를 하도록 배려해야 한다는 것입니다. 회사는 프로그램에 대해 조합집행부에게 사전에 설명을 하며, 필요성에 대한 이해를 확보하기 위한 노력을 해야 합니다. 그리고 그들이 앉을 수 있는 테이블을 준비해야겠지요. 그것이 도요타의 경우는 합동검토위원회라는 이름으로 진행됩니다.

그렇다면 노조 측 위원회 위원들은 제대로 된 검토를 위해 결국 현장의 목소리를 필요로 하겠지요. 그 현장 목소리를 수렴하기 위해서 직장토의가 진행됩니다. 물론 이는 단순한 의견청취의 장이 아닌, 개혁을 위한 현장의식의 계몽에도 기여하며, 개혁에 대한 현장의식 상황의 모니터링기도 합니다.

이러한 과정을 거쳐 합동검토위원회에 대한 답신이 전달되면 비로서 **노사공동 책임체제가 확립**되는 것입니다.”

간코지가 물을 한 모금 마시고는 말을 이었다.

노사공동 책임체제라... 현주는 간코지가 방금 한 말을 속으로 되뇌었다.

“두 번째는 **전사전개 단계**입니다.

최고협의기구인 노사협의회 레벨에서 개혁추진내용을 확인하고, 노사합동검토위원회 답신을 기초로 실시계획을 명시합니다. 노사협의회, 진지한 직장토의 전개, 의견집약 프로세스를 반복적으로 실시합니다.

그렇게 함으로써 적절하게 현장의 의견을 수렴한 개혁계획으로 수정하고, 이를 통해 개혁에 대한 현장의 이해와 지지를 확보하게 되는 것입니다.

세 번째는 **현장에서의 실행단계**인데요. 일단 실행하기로 한 것은 엄청난 속도로 전개가 가능한데, 이것은 회사의 관리조직뿐 아니라 노동조합의 조직과 연계하여 병행적으로 추진하기 때문입니다.

공식적인 관리조직뿐이 아닌 노동조합 조직의 참가는 앞서 말씀드린 대로, 진행과정에 대한 모니터링과 효과의 확인, 정착을 위한 과제도출 등의 선기능을 담당하게 됩니다.”

“도요타가 의사결정을 하기까지는 시간이 걸리지만, 일단하기로 하면 굉장한 스피드를 발휘한다는 것도 결국 이러한 구조가 있기 때문에 가능한 것이로군요.”

“누군들 안 그렇겠습니까? 그것은 도요타뿐 아니라 누구라도 자신이 의사결정에 참여하고, 그렇게 결정된 것이라면 지키려고, 해내려고 하지 않겠습니까? 계속해서



말씀드립니다만, 강력한 구심력을 가진 노동조합의 존재는 도요타자동차 경영의 양대 축의 하나를 이룬다는 것입니다.”

“좀 알미운 질문으로 들으실지도 모르겠습니다만, 계속해서 도요타 노동조합의 구심력에 대해 강력하다는 말씀을 강조하셨는데, 혹시 복수노조의 설립이 자유로운 일본의 법체제 하에서 노노갈등의 가능성은 없다고 보시는지요?”  
현주가 조심스러운 말투로, 그렇지만 단호함을 잃지 않은 채 질문을 던졌다.

“그건 역사적으로나, 현상적으로나 가능성이 낮다고 봅니다. 역사적이라는 제 말은, 도요타자동차의 발상지인 이곳 중부지역의 지역적 특성과도 맞물려 있습니다만, 초창기에 우리 종업원들에게는 시골기업 이미지, 개척농민촌이라고 할까요, 논밭에서 일하지 않으면 먹고 살 수 없다는 인식이 있었던 것이 사실입니다.

그러한 인식이 회사로까지 확장되었다고 볼 수 있겠는데요, 성장기에는 회사가 펼친 가족 중심 캠페인과도 맞물리는 것이라고 생각되지만, 가족주의, 즉 가정을 망치면 건전한 생활은 없다는 의식이 회사로까지 개념적 확대가 이루어진 것 같습니다.

현재는 회사의 비전 매니지먼트의 영향도 있겠지만, 비로소 세계 1 등 기업의 종업원이라는 자부심이 회사에 대한, 노동조합에 대한 인식에도 영향을 주었다고 저는 봅니다.

현상적으로도 노노갈등의 가능성이나 복수노조의 가능성이 낮다고 보는 이유는, 다행스럽게도 도요타의 노동조합이 철저한 직장 민주주의를 기본으로 조직운영을 하고 있다는 것입니다.

결론적으로 일부 불평불만을 가지고 있는 조합원도 있을 것입니다만, 그들의 영향력은 실로 미미하다고 감히 말씀드릴 수 있습니다.”

마치 질문을 기다렸다는 듯이 청산유수로 답변을 쏟아놓는 간코지에게 놀라면서도 현주의 타이핑하는 손놀림은 정신 없이 빨라졌고, 화면상의 빈 공간은 날날의 무의미한 음소들이 의미를 만들어가며 질주하고 있었다.

“집단적 노사관계에 대해서는 좋은 말씀 잘 들었습니다. 이제 조금 가벼운 이야기로 넘어가볼까요? 일반적으로 고충처리라고 말하는 개별적 노사관계에 대해서는 해주실 말씀이 있으신지요?”

“관리라고 하는 것이 감시(Supervising)에서 이끄는(Leading)으로 전환되었다는 것을 인정한다면, 노사관계를 떠나서 생각해볼 필요가 있습니다.

상사가 부하를 어떻게 바라봐야 할까요? 저희는 ‘눈길주기, 배려하기’라는 표현을 씁니다만, 결국 다른 말로 하면 관심입니다. 관심이 있으면 고민이 있는 부하직원의 표정을 읽을 수 있고, 그의 이야기에 귀를 기울일 수 있을 것입니다.

관리자는 이러한 일상적인 관찰을 통해 문제를 발견하고 해결할 수 있는 능력을 가지고 있어야 합니다. 상사와의 인간관계가 이직이나 전직의 가장 큰 이유가 된다는 분석자료를 참고해서 생각해 보면, 상사가 부하에게 보여주는 따뜻한 관심과 경청의 효과가 얼마나 크겠습니까? 저희들은 관리자의 활동 가운데 '일상대화 활동'을 중요한 축에 두고, 또한 평가하고 있습니다. 그리고 각 공장마다 상담원을 두어 상사에게나 동료에게도 하지 못할 애로를 이야기할 수 있도록 하고 있습니다.

생활상담이나 법률상담, 개인의 걱정거리나 멘탈 헬스와 관련된 이러한 내용들은 본인에게 있어서는 매우 민감한 사안이 될 수도 있다는 판단에, 아예 외부 전문기관이나 전문가에 위탁하고 회사에서 그 결과를 피드백 받거나 개입하는 일이 없다는 것을 분명히 하여 운영하기도 합니다. 그런데 혹시 기자님은 아직 미혼이신가요? 저희 회사에서는 종업원들에 대한 결혼상대 소개서비스도 하고 있습니다만, 어떠신지요? 하하하"

"그래요? 호호. 하지만 저는 자격미달인 것 같네요. 결혼을 해서도 지금처럼 통역분의 도움을 받아가면서 살 수는 없을 것 같거든요."

현주가 웃으며 통역을 맡고 있는 영빈을 지그시 바라보았다. 간코지가 두 사람이 웃는 이유를 영빈에게 듣고 나서야 세 사람이 한바탕 함께 웃을 수 있었다.

### 3 일차 오후 3 시 30 분

#### -노동밀도는 높이고 노동강도는 낮추는 도요타식 개선

“영빈 씨에게 일차 설명은 들어서 이제는 상당부분 저도 이해를 합니다만, 이런 질문을 한 번 드려볼까 합니다.

그럼에도 불구하고 세간에는 도요타 생산방식 혹은 도요타자동차의 현장에서 받는 스트레스가 상당할 것이라는 인식이 팽배해 있습니다. 이러한 인식을 바꾸기 위한 대책은 있으신지요?”

“흠, 그건 도요타의 업무방식에 대한 오해라고 생각합니다. 최근에는 사상적으로 반발하는 입장에서 도요타의 문제를 침소봉대하는 논설가들의 등장도 심심치 않기는 합니다만, 허허, 먼저 변명을 해야겠군요.

우선 도요타자동차의 업무방식은 노력하면 조금씩이나마 생산성이 올라가는 능률관리 시스템입니다. 여기에는 대개 반론이 없습니다. 다만 비판가들의 입장은 도요타가 능률만을 생각해서 사람이 소외되거나 노동을 착취한다는 시각을 갖고 있는 것 같습니다.

험, 험, 내부자로서 제가 본 저희의 업무방식은 과학적인 신체부하에 대한 검증과 설비에 의한 고부하작업의 대체를 통하여 오히려 노동강도를 낮추어가는, 그것도 지속적으로 낮추어가는 시스템이라고 생각합니다. 사실 노동강도가 높은 현장의 노동밀도, 즉 생산성은 높을 수가 없는 것이죠.

그런 의미에서 도요타의 노동밀도가 지속적으로 높아진다는 것은 반대로 노동강도는 지속적으로, 비록 조금씩일지라도 낮아지고 있다는 것이라고 이해를 해주십시오.

사람을 중요시하는 직장관리를 늘 염두에 두고 있는 저희 도요타의 관리자에게 있어 개선이란, 무리(스트레스)를 배제하여 생산성을 높이는 것이며, 부하직원들이 쉽고 편하게 일하게 할 수 있도록 함으로써 궁극적으로 생산성을 높이자는 접근입니다.”

예상대로 영빈에게 들었던 답변이 돌아왔다.

만나본 누구 할 것 없이 깊은 주름 한두 줄은 가지고 있는 이들의 신산스러운 육체 안에 공통적으로 존재하는 이 의식의 정체는 무엇이란 말인가.

“그렇다면, 간코지 씨 본인도 자신의 직장생활이 편하고 쉬웠다고 생각하시는지요?”

현주는 비뚤어진 자존심일망정 자신의 질문을 끝까지 밀어붙여보고 싶었다.

“하하하, 얘기가 그렇게 됩니까? 허허, 글썄요... 팽팽한 긴장감은 늘 있었지요. 지금도 그렇습니다만. 선배들에게 혼나기도 엄청 혼났답니다. 도요타의 선배들은 정말 무섭게 혼을 내거든요.

하지만 순응할 수밖에 없는 것이, 그들은 언제나 저를 압도할 정도로 실력을 가지고 있었습니다. 그리고 결국에는 제가 안고 있는 문제에 대한 답을 알려주었고요. 그 덕분에 제가 성장했다는 것을 실감하고 있는 것이 또한 사실입니다.

동기부여라는 것도 항상 긍정적인 동기부여만을 의미하는 것은 아니지요. 부정적인 방향에서의 동기부여도 있기 마련입니다. 더군다나 도요타에서의 생활은 다른 직장인들과 마찬가지로 사교모임이 아닙니다.

기자님께서도 이걸 다시 한 번 꼭 생각해보셨으면 하는데요, 도요타에서 부하직원들이 쉽고 편하게 일할 수 있도록 해주는 활동을 개선이라고 정의하는 건, 곧 '목표달성'을 쉽고 편하게 할 수 있도록 하자는 것이지, 일을 안 해도 되도록 하자는 의미가 결코 아닙니다. 그 점에 대해서는 오해가 없었으면 합니다.

더불어 외부에서는 예를 들어, 1985년 출판된 고야마 씨의 <거대기업체제와 노동자>나 1988년 노하라 씨와 후쿠다 씨가 공저로 펴낸 <자동차산업과 노동자>와 같이 도요타에 대해 비판적인 입장을 견지하고 있는 학자들도 분명히 존재합니다. 그러한 도요타 비판의 정점에 있는 것이 1973년 출판된 가마타 씨의 <자동차절망공장>이라는 책입니다.

그 외 중립적이거나 우호적인 책들은 서점에 가보시면 하나의 코너를 이룰 정도로 많으니 쉽게 접하실 수 있을 것입니다.

다만, 주목해야 할 것은 도요타자동차를 바라보는 외부의 시각도 중요합니다만, 정작 그 안에서 숨쉬고 생활하는 종업원들의 입장이 가장 중요하다고 볼 때, 또한 그들이 성취해낸 퍼포먼스를 볼 때 현실은 좀 고무적인 쪽에 가깝지 않을까 하는 생각이 듭니다.”

“말씀 잘 들었습니다. 현직에 계시면서도 도요타자동차에 대해 비판적인 책의 저자와 책이름, 출판연도까지 정확하게 알고 계시고, 또 상세히 알려주시는 모습이 인상적입니다.”

“하하. 저는 도요타자동차가 출연한 연구재단에서 근무하고 있습니다. 따라서 내부자이기도 합니다만, 보다 엄밀하게는 저 역시도 연구자의 입장에서 그런 관점에 대한 검토도 중요하다고 봅니다.”

“도요타자동차의 조직책임자의 노무관리 마인드 향상을 위한 정책이라고 할까요? 어떤 것이 있겠습니까?”

“노무관리 마인드를 높이기 위한 별도의 시책은, 정확히 표현하자면, ‘없다’고 말해야겠습니다’.

노무관리 마인드란, 말하자면 관리감독자에 있어 당연히 필요한 ‘직능요건’입니다.

기본적으로 저희의 직능자격제도는 자격이 있는 사람을 승진배치하는 것이지, 승진한 사람들에게 필요한 직능을 차후에 교육한다는 개념이 아니므로, 그러한 노무관리 마인드랄까, 부하직원들과의 커뮤니케이션 능력도 일정부분 검증된 인사가 승진이 된다고 보아야 할 것 같습니다.

그것이 항상 그렇지 는 않다 하더라도 말입니다. 좀 더 구체적으로 말씀드리자면, 사실 노무관리를 위한 별도의 예산조차 없습니다.

노무관리상의 문제의 원인을 가만히 들여다보십시오.

‘직능요건’과 사정기간에 발휘되는 업적, 능력에 따라 공정하고 적절한 처우를 하려는 회사 측의 노력과 의지가

누구에게나 인정된다면, 많은 노무관리의 문제들이 사라질 것이라고 생각합니다.”

“추가적으로 질문드릴 것이 있습니다. 도요타자동차는 종신고용을 보장한다는 말을 들었는데요... 그와 관련해서...” 아직 현주의 질문을 영빈이 일본어로 다 옮기지도 않았는데 갑자기 간코지가 말을 중간에서 끊었다.

“아닙니다. 잘못 알고 계십니다. 도요타자동차는 종신고용을 보장한 바가 없습니다.”

단호한 대답에 현주는 오히려 놀란 눈이 되어 바라보았다.

“도요타의 취업규칙이나 인사관행 어디에도, 어디에서도 도요타는 종신고용을 명문적으로 언급한 바가 없습니다. 이는 기능직이나 사무기술직 모두 마찬가지입니다.

다만 존재하는 것은 ‘장기고용’입니다. 이는 그 합목적성을 이렇게 설명드릴 수 있겠습니다.

육성에 시간을 요하는 업무능력 특성상 기술, 생산기술, 개발업무 등에 종사하는 인력의 경우, 그 확보만큼이나 중요한 것이 인재의 유지임에는 틀림이 없습니다. 이는 육성과 활용이라는 측면에서 보더라도 또, 인재투자에 대한 회수효율의 측면에서도 마찬가지입니다.

장기간에 걸친, 그리고 비교적 부침 없는 도요타자동차의 성장역사 속에서, 언제나 문제였던 것은 만성적인 인력 부족이었습니다. 해고할 이유가 없었던 것이지요. 그런 저런 이유로 현상적이랄까, 표면적으로는 ‘종신고용’의 추구로 비쳐졌는지도 모르겠습니다.”



“아, 그런가요? 새로운 이야기처럼 들리네요. 그렇다면 그 연장선상에서 도요타자동차가 명실상부하게 글로벌기업으로 성장하면서 있었던 인사제도 측면에서의 커다란 변화가 있었다면 무엇인지요?”

“도요타자동차 인사제도의 패러다임 전환은 1999 년 말에 이루어졌다고 볼 수 있겠습니다. 1980 년대까지의 도요타의 인사제도의 목표는 구미 선진기업을 따라잡는 것이라고 할 수 있었습니다.

이전제도의 패러다임에 대한 반성을 해보자면, 때로는 도요타의 강점이라고도 일컬어지는 내용이기도 합니다만, 회사 측에서 실시하는 획일적인 교육은 다분히 통일된 사고를 하는 직원들을 양산하게 되었고, 관료주의 직제에 의한 일방적인 업무할당은 만성적 인력 부족을 타개하기 위한 방책이긴 했습니다만, 타율적인 노동형태를 띤 것도 사실이었습니다.

동기의식이나 팀워크를 강조하다 보니 임금격차는 적었고, 결과적 평등이 우선되었습니다. 장기근속에 대한 장려는 연공서열적인 처우제도로 굳어졌고, 이런 제도적 특성은 창업자 이래의 가족주의 사상의 발현이었다고도 할 수 있습니다.”

잠시 숨을 고르고 간코지가 설명을 계속했다.

“1990 년대 이후의 인사제도의 목적은 새로운 성장을 위한 직원들의 자율적 성장 지원에 있습니다.

구체적으로는 '정규사원을 핵으로 한, 슬림하고 유연한 기업체질'의 구축입니다. 이때부터 비정규직 비율이 높아진 것도 그러합니다만, 정사원에 대해서는 고부가가치 업무나 다기능화를 추구한 반면, 루틴업무나 단순업무는 비정규직에 맡김으로써 슬림화를 기하고, 팽창기와 달리 수축기가 닥쳤을 때는 비정규직과의 계약연장을 종료함으로써 유연한 기업체질을 구축하고자 하는 것입니다. 인사제도상으로는 개인의 선택지를 늘리는 데 초점을 두어 자립 혹은 자율을 지원하는 방향으로 바뀌었습니다.

교육에 있어서도 과거의 획일적 평등에서 벗어나 교육기회의 평등으로 전환하였고, 커리어코스에서의 이탈이나 업무에서의 이탈도 자유로워졌으며, 능력이나 성과에 따른 적절한 보상이나 선발의 폭도 커진 것이 사실입니다.

**현재의 도요타에는 '종신고용'도 그리고 전 사원을 대상으로 한 '장기고용'도 존재하지 않습니다."**

"음... 그렇다면 일본언론에서조차도 놀라움을 표시한 바 있는, 도요타자동차의 비정규직 해고라는 소식도 도요타 내부논리로 본다면, 이미 1990 년대 말에 정립된 인사제도의 운영의 하나일 뿐 모순이 없다는 셈이 되겠네요?"

"흠... 우선 팩트를 제대로 짚고 넘어갈 필요가 있겠네요. 도요타자동차는 비정규직을 해고한 적이 없습니다. 어디까지나 계약만료가 된 근로자와 재계약을 하지

않는다는 것입니다. 계약기간 중에 내보내는 해고와는 전혀 다른 이야기지요.

앞서 말씀드린 바와 같이 슬림하면서도 유연한 기업체질 구축은 현재의 도요타자동차에게 있어 가장 중요한 과제이기도 하며, 비록 당시에는 예상치는 못했다 하더라도 미국발 경제위기 상황이나 앞으로 벌어질지도 모르는 새로운 위기상황에서 생존의 회로를 열어가는 가장 강력한 무기가 될 것임에는 틀림이 없다고 봅니다.

따라서 그러한 조치는 위기극복을 위한 유연한 대처의 하나로 파악하면 될 듯합니다.”

“글로벌 스탠더드라는 관점에서 바라본다면 도요타자동차의 해외생산거점에서의 노동조합 활동은 어떻습니까?”

“본사와 해외거점 간에는 기본적인 컨셉을 공유할 수 있도록 하고 있습니다. 일반적으로 3D 라고 표현하는데요, 다양성(Diversity), 인재육성과 능력주의 (Development & Ability), 기업이념의 공유(Dignity of Corporate Philosophy)가 바로 그것입니다.

현지사업체의 자율을 기본으로, 본사로부터 적절한 지원을 하고자 노력하고 있는데요, 예를 들어 현지에서 시행하고 있는 ‘매니지먼트 인재’의 효율적 육성 및 배치를 위한 ‘Global 21’ 프로그램이라든가, 경영을 담당할 인재의 글로벌 개발거점으로서의 도요타 인스티튜트, 노사분쟁을 미연에 방지하기 위한 지원이라든가, 고(高)리스크 지역이나 사업체에 대한 중점지원 등의 노력을 하고 있습니다.

기본적으로는, 현지기업 내 종업원의 최대다수의 이익 혹은 불이익의 회피를 위해 장기적 시점에서 최적의 해결방법을 선택하려고 하며, 본사의 분쟁처리 노하우의 제공이나 인적 지원 등을 통한 결과 도출을 모색하고 있습니다.”

“해외법인 가운데 노동조합이 조직된 곳은 어디인지요? 해외에서도 일본과 마찬가지로 노동조합의 조직과 운영에 적극 협조하고 있는지요?”

“도요타자동차는 노동조합의 조직화를 교조적으로 거부하지는 않습니다. 실제로 미국의 누미공장에는 노동조합이 있습니다. 1982 년 GM 과의 합작 당시부터 노동조합이 존재했었고요.

당시 상황을 보자면 GM 공장 가운데서도 누미공장은 최악의 노사관계였고, 품질이나 생산성도 최악의 상황이었습니다. 하지만 도요타와의 합작 이후, 다 아시는 사실입니다만, 최고의 품질 및 생산성을 실현하였으며, 노사분쟁 제로 등 협력적 노사관계가 정착되었습니다.

회사 입장에서 적극적으로 노동조합을 만들라고 나서지는 않습니다만, 노동조합의 조직화를 막지도 않는다고 생각하시면 될 듯합니다.”

“그럼에도 불구하고 대부분의 해외거점에 노동조합이 없는 이유는 무엇이라고 생각하십니까?”

“노동조합의 조직화 문제는 거의 전적으로 종업원에 의한 합리적 선택이라고 봅니다. 회사가 기업 내에서 친밀한 커뮤니케이션을 추구하고, 신뢰관계를 구축하기 위해

노력하고, 지역 내에서 최고수준의 급여 및 처우조건을 제공한다면, 종업원이 구태여 노동조합비를 내가면서 만든 노동조합에 바랄 수 있는 리턴의 대가가 얼마나 클까요?

노동조합을 만들지 않으면 안 되는 소통의 부재와 제도적, 조직적 장벽들을 걷어내려고 노력한다면, 노동조합의 존재 혹은 부존재는 아무런 의미가 없다고 봅니다. 기자님이 합리적 관점에서 이해해주시길 부탁드립니다.

저 역시 도요타 노사관계의 수출이라는 관점에서 일본을 대표하는 도요타자동차의 노사관계 혹은 노무관리가 해외 유수의 국가 및 지역에서 어떻게 적용과 적응의 과제를 해결하고 있는가에 대해 깊은 관심을 가지고 지금도 연구하고 있습니다. 차후에 다시 이야기를 나눌 수 있기를 희망합니다.”

“장시간 좋은 말씀 들려주셔서 감사합니다. 저 역시 다시 뵙 수 있기를 기대하겠습니다.”

긴 인터뷰가 끝이 났다.

어느덧 겨울의 오후는 저녁을 향해 달려가고 있었다.

영빈도 장시간에 걸친 통역이 힘들었는지 얼굴에 피곤이 묻어나는 기색이었다.

현주가 영빈에게도 감사를 표했다. 바야흐로 나고야에서의 마지막 저녁인 것이다.

“수고하셨습니다. 저녁을 먹기엔 좀 이른 시간 같지만 그래도 마지막 저녁식사인데 맛있는 것 먹으러 가야죠?”

“그래요. 제가 살게요. 영빈 씨가 또 좋은 식당 소개해 주시겠죠?”

현주는 호텔방에 노트북과 녹음기를 도로 가져다놓고, 가벼운 차림이 되어 로비에서 기다리고 있는 영빈 앞에 다시 나타났다. 영빈은 나고야 시내에 자리잡은 힐튼 호텔의 뷔페식당으로 안내했다. 가격 대비 맛이 좋은 편이라면서.

“이제 거의 마무리 단계인데요, 그래, 어땠나요?”

“정말 많이 배우고 간다는 생각이 들어요. 단순히 일회적인 취재로서가 아니라, 계속해서 관심을 가지고 연구해볼 가치가 있는 기업이라는 생각이 강하게 들어요. 영빈 씨께도 다시 한 번 정말 감사하다는 말씀 드리고 싶어요. 수고 많으셨어요, 호호.”

“하하, 별 말씀을. 제 일이 아직 다 끝난 것도 아닌데요 뭘..”

“아직 안 끝났다니요? 또 다른 일정이 있나요?”

현주가 의외라는 눈빛을 영빈에게 들이대었다.

영빈은 현주가 참 표정이 풍부한 사람이라는 생각을 하며 말을 받았다.

“내일이 떠나시는 날이지만 오후 비행기로 가시니, 오전에 잠깐 나고야성에 모시고 갈까 해서요. 모처럼 나고야에 오셨는데 나고야성은 보고 가셔야죠.”

“그래요? 그래 주시면 저야 고맙죠! 호호호! 매일 바라보기만 했었는데...”

[www.gbc4u.net](http://www.gbc4u.net)

“내일 9 시에 만나서 출발하도록 하죠. 일본 역사에 대한 이해도 좀 필요하니 그 이야기도 좀 해드리고... 사실은 TPS 학습의 연장이 될 것입니다.”

“그래요? 좋아요. 그럼 내일까지도 잘 부탁드립니다.”

## 4 일차 오전 9 시

-나가시노 전투에서 배우는 도요타 생산방식

두 사람이 호텔을 나와 한적한 도로를 따라 걸었다.  
일요일 오전 시내는 텅 빈 거리라는 표현이 저절로 나올 정도였다. 두 사람은 나고야성의 외곽 해자를 따라 크게 원을 그리듯이 걸어서 정문을 향해 걸었다.  
입장권을 사고 안내 팸플릿을 받아 입구로 들어서니 커다란 고목들로 이루어진 산책로가 좌우 양 날개를 퍼듯이 펼쳐져 있었다.  
“이쪽으로 오시지요.”  
영빈이 성큼 앞장을 섰다.



왼쪽 진입로로 들어서니 멀리 나고야성이 보였다.



현주는 재빨리 셔터를 눌러 그 모습을 담고는 영빈을 따라 발걸음을 재촉했다.

산성과 달리 방어에 불리한 평성인 나고야성을 보호하기 위해 이중으로 파놓은 해자를 따라 앞서 걷던 영빈이 단층의 작은 건물로 들어섰다.



현주가 따라 들어서니 나고야성의 상징물인 샤치(이빨고래의 일종으로 참치의 천적. 몸길이는 3~5m 로서 가히 바다의 군왕이라 할 수 있을 만큼 수중을 석권하고 있으며 고기도 작거나 맛이 없는 저급의 고기는 결코 먹지 않는다)라든가 성루의 일부분이었을 법한 목조 조각물의 파편 등이 유리관 안에 전시된 것이 보였다. 또 한쪽으로는 전국시대의 3 웅이라고 알려진 오다 노부나가, 토요토미 히데요시, 도쿠가와 이에야스와 관련된 종이인형들이 전시되어 있었다. 영빈이 현주를 돌아보며 이야기를 시작했다.

“일본사람들이 자신들의 역사에서 가장 재미있다고 생각하는 시기가 세 번 있습니다. 이를 일본사람들의 3대 로망이라고 하는데요.

첫 번째는 헤이안시대의 미나모토 씨와 타이라 씨의 결전을 다룬 ‘겐페이전쟁’ 시기, 그리고 두 번째는 우리가 잘 알고 있고, 이 곳에 전시된 전국 3웅이 활약했던 전국시대, 영화 <카게무샤(그림자 무사)>의 배경이 되었던 시대죠. 그리고 세 번째가 도쿠가와 막부 말기의 천왕파와 막부파의 대립을 다룬, 영화 <라스트 사무라이>의 배경이 되었던 시기입니다. 오늘을 전국시대에 초점을 맞추어서 좀 설명을 드리도록 하겠습니다.”

아마도 긴 이야기가 시작될 터였다.

현주는 따뜻한 눈길로 동의를 표시하고는 귀를 기울였다.

“일본의 막부 역사는 미나모토 가문이 세운 카마쿠라 막부, 아시카가 가문의 무로마치 막부, 그리고 도쿠가와 가문의 에도 막부가 있습니다.

전국시대는 아시카가 장군이 이끄는 무로마치 막부의 힘이 약해짐에 따라 전국의 무장들이 독자세력화하면서 개막이 된다고 보시면 되겠습니다. 일반적으로는 ‘응인의 난’이 있었던 1467년부터 시작된 이 전국시대는 1615년 도쿠가와 이에야스에 의해 토요토미 가문이 멸망한 시점까지를 말합니다. 이 지도를 보시죠.



1560 년경의 전국시대 주요 무장들의 세력권을 나타내고 있습니다.

오다(織田) 노부나가 이외에 토요토미(豊臣)나 도쿠가와(徳川)의 이름이 보이지 않는 것은 이들이 전국시대 후기에나 역사의 주역으로 등장하기 때문입니다. 토요토미는 오다의 부하였고, 도쿠가와는 이마가와(今川)의 세력하에 있었습니다. 아무튼 전국시대의 선구자인 호조(北条)를 비롯하여 사이토(齋藤), 타케다(武田), 오다와 이마가와 등이 전국시대 전기의 주요무장들이고 현재 일본의 중부지방이 가장 치열한 전장으로 떠오르게 됩니다.

간단하게만 살펴보면 전국 3 용의 오다노부나가 1534 년생, 토요토미가 1537 년생, 도쿠가가가 1542 년생입니다.

이듬해인 1543 년에는 일본 서남단의 타네가시마라는 섬을 통해 조총이 들어오게 됩니다. 이 사실을 잘 기억해두시기 바랍니다.

아무튼 이들이 역사의 무대에 등장하기 전 가장 먼저 강력한 군사력을 바탕으로 상락(上洛)을 시도한 것은 이마가와 요시모토였습니다.

상락이란 지방에서 교토로 들어가는 것을 말합니다만, 이 시기에 있어서 전국대명의 상락은 교토로 들어가 막부의 실권을 천황으로부터 인정받기 위한 행동을 말합니다. 어지간한 실력과 무력을 갖추지 못하면 시도조차 하기 어려운 일이지요.

그런데 1560년 이마가와가 교토를 향해 상락을 개시합니다. 그러나 당시 26세이던 오다 노부나가와의 일전이었던 '오케하자마 전투'에서 패하고 전사함으로써 이마가와와의 세력이 급격히 약화되고, 이마가와 세력하에 있던 도쿠가와 이에야스가 독립을 하게 되죠.

이후 1570년에 장군 아시카가 요시아키를 견제하려던 오다 노부나가를 토벌하는 요시아키의 비밀격문을 무장들에게 전해지고, 아시카가 장군과 오다간의 사이는 더욱 악화됩니다.

이어 1572년 드디어 타케다 신겐이 상락을 개시하고, 이에 호응하여 아시카가 요시아키 장군도 거병을 하게 됩니다만, 그만 중도에 타케다 신겐이 병이 들어 죽고 맙니다. 결국 1573년 오다 노부나가는 아시카가 요시아키 장군을 토벌, 추방함으로써 무로마치 막부가 멸망하게 됩니다.

이후 1575년에 타케다 신겐의 뒤를 이은 타케다 카츠요리와 오다 노부나가, 도쿠가와 이에야스 연합군 간의

전투인 그 유명한 나가시노 전투가 벌어지게 됩니다. 이 부분은 좀 길게 설명을 드려야겠네요.”

“음, 좀 복잡하네요. 녹음한 내용을 나중에 잘 정리를 해 봐야 할 듯해요... 호호.”

“사실 역사에 대한 이야기가 핵심주제는 아니니까요. 지금부터 드리는 말씀을 잘 들어주십시오.”

영빈이 목을 가다듬느라 들고 있던 녹차음료를 한 모금 마시고는 배에 힘을 주었다.

“아버지 타케다 신겐이 병상에서 아들인 타케다 카츠요리에게 귀환 후 3 년간 출병을 금하고 수비에 치중하라는 유언을 남기게 됩니다만, 아들인 카츠요리의 생각은 달랐습니다.

당시의 부대편성은 장교들 일부가 말을 타고 나머지는 대부분 경보병으로 구성이 됩니다만, 타케다의 거점이 되는 현재의 나가노현은 말이 많이 나기로 유명합니다. 해서 타케다의 기마부대를 지금의 군대에 비유하자면 탱크로 이루어진 기갑부대와 같이 기동력이나 돌파력에서 타의 추종을 불허했다고 보시면 됩니다. 타케다 군단임을 알리는 ‘풍림화산(風林火山)’ 네 글자만 보아도 겁을 먹을 만했죠.

아시는지 모르겠지만 풍림화산이란 손자병법에 나오는 말로, 질여풍 서여림 침략여화 부동여산(疾如風 徐如林 侵掠如火 不動如山), 즉 나아감에 바람과 같고, 머무름에 숲과 같고, 공격함이 불과 같으며, 수비하여 움직이지 않음이 산과

같다는 말이니 실로 타케다 기마군단의 특성을 잘 보여주는 구절이라 하겠습니다.

아들인 타케다 카츠요리는 천하를 넘보기 위한 상락의 능력이 아버지에게만 있고 자신에게는 없다고는 생각하지 않았습니다. 오히려 강력한 기마부대가 있었기에 아버지도 그럴 수 있었다고 판단하여, 자신이 스스로 군대를 일으켜 오다 노부나가를 도발하게 되는 것이지요.

그 정보를 입수한 오다 노부나가는 주변의 장수들에게 동맹을 제안합니다만, 모두 거절당합니다.

앞서 말씀 드린 바와 같이 이미 일본에는 1543 년에 조총이 도입이 되었습니다. 그러나 당시 조총은 사극 드라마에서 보는 것처럼 성능이 좋지 못했습니다.

조총은 화승(火繩, 도화선)에 불을 붙여 화약통에 불이 붙으면 그 힘으로 총알이 튀어나가는 방식이었는데요, 그러다 보니 1분에 한 발도 발사하기 어려웠다고 합니다.

조총보다 150 년 정도 늦게 출현한 머스켓 총(화승 점화식이 아닌 방아쇠만 당기면 쏠 수 있는 부싷돌 점화식 소총)조차 '아주 숙련된 사수만이 1분에 3 발을 쏠 수 있으며, 보통 병사는 1분에 2 발을 쏠 수 있었다'고 전해집니다.

아울러 조총의 사거리는 50 미터 정도로 알려져 있지만, 기록에 보면 '적의 얼굴에 있는 점이 보일 때' 쏘야만 효과가 있었다고 합니다. 신무기가 등장하긴 했지만 실전에서 써먹기에는 여러 가지 약점이 있었던 셈입니다.

이러한 약점 때문에 조총이 도입된 뒤에도 일본 최강의 기마군단 '풍림화산'은 그 위력을 계속 발휘할 수

있었습니다. 그 조총이 도입되고 30년 동안 기마부대를 이끄는 타케다에게 지거나 지는 것을 수없이 지켜본 장수들이 선뜻 동맹에 나설 이유가 없었던 것이죠.

그래서 할 수 없이 오다 노부나가는 마지막으로 도쿠가와 이에야스를 불러들여 동맹을 맺게 됩니다. 오다 노부나가의 연합군 3만과 타케다 카츠요리의 기마부대 1만 5천이 나가시노에서 맞붙게 된 거죠. 타케다 카츠요리는 기마대 1만 5천을 이끌고 자신만만하게 전장에 도착하지요.

고지에 위치한 타케다 군은 그 유명한 '풍림화산' 기마부대를 몰아 돌격함으로써 노부나가 군을 분쇄할 작정이었습니다.

마침내 전투는 시작되고, 야마가타 아키카게(山縣昌景)를 선봉으로 한 타케다 군은 그들의 기대와는 달리 높다란 마방책과 엄청난 수의 조총부대에 가로막힙니다. 전투가 시작되고 불과 8시간 만에 타케다 군은 전멸합니다. 전투가 끝나고 타케다 카츠요리 뒤를 따르는 병사는 겨우 6명이었다고 기록은 전합니다.”

“어떻게 그렇게 대승을 거둘 수 있었던 거죠?”

현주가 놀라서 눈을 동그랗게 떴다.

“조총의 효용에 대해 가장 일찍이 눈을 뜬 오다 노부나가의 탁월한 전략 덕분이었습니다. 10대 시절부터 조총에 대해 관심과 조예가 깊었던 오다 노부나가는 앞서 말씀드렸던 이 조총의 약점을 극복할 새로운 전술을 세웠습니다.

그것은 마방책(馬防柵) 사용과 조총부대를 새롭게 이용하는 방법 덕분이었습니다. 마방책이란 기마대의 돌격을 막는 나무울타리, 즉 목책입니다.

노부나가는 전장인 나가시노에 먼저 도착해 3 중으로 마방책을 설치합니다. 그리고 발사간격이 지나치게 긴 조총의 약점을 극복하기 위해 3 천 정의 조총부대를 셋으로 나누어 대비합니다.

첫째 줄이 총을 쏘고 앉으면, 둘째 줄이 쏘고, 그 다음에 세 번째 줄이 쏘고, 그 사이에 준비가 된 첫째 줄이 다시 총을 쏘는 방식이죠. 사람 간의 간격은 총포를 안전하게 발사할 수 있는 거리인 1.8 미터로 정했습니다.

노부나가의 작전은 '적의 기마대가 들어오면 바로 사격하지 말고 유효사거리 이내로 가깝게 다가온 다음에야 총포 천 정으로 연속사격하고 1 단씩 교대로 발사하라, 적이 더욱 강하게 밀고 오면 조금 물러나서 적을 끌어들이고 후 사격하라'라고 말한 것과 같이 3 천 정의 조총을 천 정씩 3 단으로 준비해 총포의 장막을 친 작전이었습니다.

전쟁의 경과는 이렇습니다.

오다-도쿠가와 연합군은 우선 타케다 군을 꺾어내기 위해 좌익의 사쿠마(佐久間) 부대와 우익의 오쿠보(奥久保) 부대를 목책 밖으로 내보냈습니다. 이것을 본 타케다 군의 선봉 야마가타 아키카게(山縣昌景)가 3 천여 기를 앞세워 산을 달려 내려옵니다. 전투의 불이 당겨진 것이죠.



그러나 산을 내려온 야마가타가 본 것은 앞서 말한 대로 높다란 목책과 엄청난 수의 조총부대였습니다. 목책에 가로막혀 놀란 말들이 동요하기 시작합니다.

동시에 철포 3 천정이 불을 뿜고 야마가타의 기마대가 하나씩 쓰러져갔습니다. 당황한 야마가타는 마방책의 우측으로 돌격을 시도하지만 오쿠보 타다요(大久保忠世)에게 밀리고 말지요. 사실 이 야마가타의 선봉대가 나가시노 전투의 모든 것을 상징하고 있으며, 카츠요리는 이때에 부대를 물려야 했을 것입니다. 그러나 카츠요리는 승리에 집착하고 있었고, 그만큼 자만하기도 했습니다.

이어 2 번째 타케다 노부스미(武田信兼), 3 번째 오바타 노부사다(小幡信貞), 4 번째 바바 노부하루(馬場信晴) 등의 이름난 타케다의 명장들이 이름도 없는 아시가루(足輕)의 총포에 쓰러져갔습니다.

마침내 오후 2 시경, 노부나가의 총공격 명령이 내려집니다. 타키가와를 선봉대로 한 노부나가 군과 맹위를 떨친 도쿠가와 배하의 미카와 무사단이 차례차례 타케다 군단을 쳐부수었습니다. 이윽고 카츠요리 본진도 무너지고 이로써 타케다 군단은 불과 8 시간 만에 궤멸되었던 것입니다.

사실 나가시노 전투는 그 이름과는 달리 두 부대 간의 전투였다기보다는 일방적이 학살이었던 것입니다.”

“왜 그런데 조총부대를 향해 계속해서 돌진한 거죠? 당연히 칼보다는 총이 센 것 아닌가요?”

“예, 그러나 당시의 조총은 사격 간 간격이 시간적으로 너무 많이 걸렸기 때문에 타케다 군단의 상대가 되지

못했습니다. 단발총인데다가 사격 간 시간이 많이 걸리니까, 기마부대가 밟고 지나가면 끝나는 상황이었죠. 타케다 군단은 그런 성공경험에 푹 젖어 있었던 것입니다. 그러한 성공경험이 30 년이나 계속되고 있었고요.

선봉이 무너지는 것을 보면서도 타케다 카츠요리는 돌격대의 숫자가 부족하고 속도가 떨어지기 때문이라고만 판단했는지도 모르지요. 아무튼 패한 전투에서 보여지는 일본 무사들의 무모하다고밖에 보이지 않는 돌격의 양상이 불러온 비극이었습니다.

반면에 오다 노부나가는 실패로부터 배우는 장수였습니다. 일렬로 늘어서 달려오는 기마부대를 상대하기에는 시간이 부족했기 때문에 이를 3 열로 배치함으로써 단발총을 연발총으로 만드는 데 성공한 것입니다.”

영빈이 현주의 얼굴을 뻘히 들여다보며 입을 다물었다.

현주는 알겠다는 듯이 일부러 고개를 크게 끄덕였다.

그러자 영빈이 웃으며 생각지도 않았던 이야기를 꺼냈다.

“여기서 우리는 TPS 에 대한 이야기를 다시 해볼 수 있습니다. 1543 년에 조총이 일본에 들어왔다는 것은 기존의 ‘칼’이라는 무기 대신에 ‘총’이라는 무기가 새롭게 도입되었다는 것을 의미합니다. 이런 신무기, 신설비는 생산기술의 영역에 속합니다.

업계 1 위를 목표로 하는 각 기업들처럼, 당시 전국시대 무장들은 일본 1 위, 나아가 일본의 통일을 목적으로 군대를 키우고 전쟁을 수행하게 되지요.

그 주력수단이 칼이었습니다만, 신무기인 총이 도입된 겁니다. 바야흐로 신설비가 도입된 것이나 마찬가지죠. 그러나 그 신설비는 한계가 있어 구설비인 칼보다도 더 효율성이 떨어졌습니다. 생산성이 낮았다는 뜻이죠.

그 이유가 무엇이나, 바로 한 발을 발사하고, 다음 한 발을 발사하기까지의 시간, 즉 화약을 넣고 총탄을 넣고 심지에 불을 붙이고 격발하기까지의 시간, 이것을 우리는 준비교체 시간이라고 볼 수 있습니다. 실제 부가가치를 낳는 격발 이외의 시간이 너무 길었던 것이지요. 이 준비교체 시간이 너무 길어서 칼이나 말이라는 과거의 수단에 비해 효율성이 떨어졌던 것입니다.

하지만 오다 노부나가는 이 똑같은 '총'이라는 비효율적인 설비를 3 단으로 배치하여 운영함으로써 단발총을 연발총으로 만든 것입니다.

이는 긴 준비교체 시간을 제로로 만든 것이죠. 라인스톱 없이 계속해서 작업을 할 수 있게 만든 겁니다. 이것은 생산기술이 아닌 관리기술 혹은 제조기술의 영역입니다.

현주 씨가 지금까지 보고 들으신 도요타 생산방식 혹은 도요타웨이는 바로 이 관리기술의 영역입니다.

어떻게 하면 주어진 경영자원을 효과적으로 사용하여 최대의 결과를 낼 것이냐라는 컨셉이기 때문에 생산품목의 상위나 나아가 제조업이 아닌 업종에도 폭넓게 적용될 수 있는 것이지요.

제가 첫날 도요타 생산방식이 하나의 틀이라기보다는 패러다임의 문제라고 말씀드린 이유도 바로 이것입니다.

유효사거리 내에서의 효과적인 사격, 격발의 순간만을 부가가지로 보고 나머지를 줄이려고 한 오다 노부나가의 전략은 마침내 그를 일본 1 위의 자리로 나아가게 만들었으며, 이런 정신은 도요타를 이해하는 데 가장 적절한 사례가 될 수 있을 것으로 생각합니다. 실제로 오노 다이이치는 이 나가시노 전투를 예를 들어서 TPS 를 설명하고 교육하기도 했었지요.”

듣고 있던 현주는 정신이 아득해지는 느낌이 들었다.

나고야성에서의 이야기가 학습의 연장이라고 했던 영빈의 말이 그제서야 이해가 되었다. 라면가게에서 일부러 라면을 먹어가면서 도요타를 설명하더니, 이제는 나고야성에서 일본의 역사를 가지고 TPS 를 설명하는 요령이란...

현주의 입가에 뜻모를 미소가 번져갔다.

영빈도 머쓱한 웃음을 짓고는 다시 전시물이 들어 있는 유리관을 향해 돌아섰다.

“여기 보시는 이 사람이 바로 오다 노부나가입니다. 천하포무(天下布武)라는 꿈을 가지고 한 시대를 풍미했던 사나이죠. 여기에 보시면 오다 노부나가의 부대 한쪽에 도쿠가와 이에야스의 인형이 보이시죠? 바로 연합군을 나타내는 겁니다.

그 뒤의 철포대, 조총부대의 인형들이 3 열로 늘어선 것은 바로 나가시노 전투에서의 3 열 배치를 나타내는 거고요.”

오다 노부나가를 지나자 이윽고 토요토미 히데요시 시대를 설명하는 인형들이 유리관 속에 이어져 있었다.

“하지만, 천하통일을 목전에 둔 오다 노부나가는 그 오른팔이었던 아케치 미츠히데의 손에 죽음을 맞습니다.

역사에서 본능사의 변이라고 알려져 있는 사건이지요.

이 소식을 들은 토요토미 히데요시가 군대를 몰아 아케치 미츠히데를 죽이고 정권을 잡음으로써 토요토미의 시대가 열리는 것입니다.”

영빈의 설명이 토요토미를 지나 도쿠가와 이에야스에 대한 설명으로 한동안 이어졌다.

그러고는 밖으로 나와 나고야성 천수각을 향해 걸어가기 시작했다.

현주가 녹음기의 전원을 끄고 뒤를 따랐다. 성문으로 이어지는 길을 따라 걷던 영빈이 성벽을 앞에 두고 걸음을 멈췄다. 그러더니 성벽을 가리키며 설명을 시작했다.

“나고야성은 일본을 통일한 도쿠가와 이에야스의 명을 받아 가토 키요마사가 지은 성이지요. 보시는 것처럼 성 하나를 짓는 데에는 어마어마한 양의 돌이 필요합니다.

이 돌을 조달하기 위해서 당시 서군, 즉 토요토미 측에 붙었던 장수들에게 돌을 가져다 바칠 것을 명령하게 됩니다. 전부 20 여 명에 달하는 대명들을 감시함과 동시에, 도쿠가와 막부에 대한 충성경쟁을 시킨 것이라고 봐도 무방할 것입니다.

20 여 명의 대명들이 각각 2 만 석에서 많게는 119 만 석에 이르기까지 도합 612 만 석의 돌을 가져다 바쳐야 했습니다.

문제는 대명들의 수가 많고 할당 받은 양이 다 달라서 그것을 관리하기가 어려웠다는 것입니다.

생각하기에 따라서는 다른 사람이 가져다놓은 돌을 자기 것이라고 우기거나, 안 가져오고도 가져왔다고 우기는 일이 생길 수도 있는 상황이었던 거죠. 이런 문제를 어떻게 해결했다고 보십니까?”

영빈의 질문에 현주가 잠시 생각하는 듯한 표정을 지어보였지만, 그녀로서는 답을 알아낼 수 없는 문제였다.

그녀가 이내 포기한 듯한 얼굴로 다시 영빈을 바라보았다.

영빈이 의문스러운 표정을 지으며 웃었다. 답을 이미 알고 있는 자의 여유가 느껴지는 얼굴이었다.

“하하, 자 성벽을 자세히 한 번 들여다보십시오.”



영빈이 가리키는 곳을 보니 돌에 다양한 형태의 문양이 생겨져 있는 것을 확인할 수 있었다. 오호, 이건 뭐지? 현주가 호기심에 찬 눈으로 돌을 들여다보았다.

“저렇게 할당에 맞게 가지고 온 돌에 각 대명들 고유의 기호를 그려서 관리가 가능하도록 한 것입니다.

저것이 바로 도요타에서 특히 강조하는 ‘정보와 현물이 일치하는 눈으로 보는 관리’라고 할 수 있지요. 또한 저런 시스템을 구축하는 것이 관리자, 리더의 역할이라는 것도 알 수 있습니다. 저렇게 함으로써 관리상의 문제를 사전에 없앨 수 있는 것이니까요.”

현주의 입에서 끝내 웃음이 터져나오고 말았다.

이 사람, 정말. 끝까지 교육의 연장이란 말인가.

과연 그랬다.

돌마다 새겨져 있는 문장으로 인해 얼마나 많은 관리공수가 절감되었을까. 흙먼지가 자욱한 가운데 수많은 사람들이 통나무를 밑에 깔고 밧줄에 연결된 거대한 바윗덩어리를 온몸으로 당기고 미는 그 아수라장 한가운데서도 효율의 원리는 작동하고 있었다는 말이다.

## 4 일차 오후 12 시

### -주부들의 몸에 밴 TPS 와 JIT

둘은 마주 보며 한참을 웃다가 이내 성문을 지나 나고야성 천수각으로 올라갔다. 2 차 세계대전 시에 불타고 새로 지은 나고야성은 두꺼운 콘크리트 옷을 입고, 현대적인 내장에 엘리베이터까지 갖춘 전시시설로 사람들을 맞이하고 있었다. 5 층까지 엘리베이터를 타고 올라가 내린 뒤, 다시 계단을 이용해 한 층을 더 올라가면 전망대였다.

12 월의 차가운 공기가 햇살과의 작은 전쟁에서 승리하여 두 사람의 피부를 파고들었다. 그래도 정오를 향해 달려가는 태양의 강렬한 빛은 눈이 시리도록 부셨다.

나고야 시내 전경이 시원하게 터져나가는 공간감을 주면서 펼쳐졌다.

현주는 지난 며칠 동안 영빈과 함께 다녔던 이곳 저곳에 다시 한 번 손짓과 눈짓을 주면서 아쉬운 작별을 고했다.

전망대를 지나 한 층씩 내려가면서 전시물을 보았다. 역사에 대한 영빈의 사전 설명이 있었기에 따로 설명을 듣지 않아도, 일본어를 몰라도 이해를 하는 데 어려움이 없었다.

천수각을 나와 매점 앞 의자에서 따뜻한 차를 한 잔 마시는 동안에도 영빈이 뱉어내는 담배연기가 겨울 배경을 흐릿하게 휘젓고는 이내 제풀에 지쳐 사라져갔다.



천천히 산책을 하듯 걸어서 걸어서 주차장으로 내려오는 길이 너무도 짧았다. 헤어짐은 언제나 이렇게 아쉬운 것이리라.

두 사람은 이윽고 공항을 향해 출발했다.

차라리 좀 시끄러운 소리라도 내면 정신을 다른 곳으로 돌릴 수 있을 텐데, 프리우스는 조금의 소음도 없이 시동이 걸렸다.

차는 이윽고 조용히 미끄러져 큰 길로 나갔다. 보고 들은 것들이 빠르게, 차창 밖의 배경들처럼 지나쳐갔다.

끝 모를 나른함이 현주의 몸을 감싸는 듯했다. 긴장이 풀려가는 것이리라. 언제나 되돌아 가는 길은 왜 이리도 빠른지. 어느덧 차가 고속도로에 들어섰다.

“현주 씨는 무슨 음식 좋아하시나요? 며칠 한국음식 못 드셨는데 생각나진 않으세요? 한국 들어가시면 저녁에 무슨 음식을 드실 겁니까?”

“글쎄요. 그리고 보니 엄마께 김치찌개를 해달라고 해야겠어요. 갑자기 막 먹고 싶어지는데요. 내리자마자 전화해야지!”

“어머님께서도 기다리던 딸이 온다니 기꺼이 준비를 해주시겠죠. 사실 이 세상에서 TPS 를 가장 잘 실천하시는 분들이 어머님들이시잖아요.”

이 사람, 또 무슨 똥단지 같은 소릴까.

현주가 어리둥절해하며 영빈을 쳐다보았지만 그는 옆을 돌아보지도 않고 말을 이었다.

“5S 에서 가장 중요한 정리, 정돈을 어머니들만큼 잘하는 사람도 없죠. 오늘 댁에 돌아가시면 주방에 한 번 가보세요. 자주 쓰는 물건들은 우리가 가지 않는 동작으로 언제나 꺼내기 쉬운 위치에 보관되어 있고, 자주 안 쓰는 물건들은 개수대의 아래쪽이나 찬장 위 먼 곳에 보관되어 있을 겁니다.

칼이나 주방기구들도 그 나름의 용도와 빈도에 맞게 최적의 자리를 차지하고 있다는 것을 깨달으실 테고요. 그뿐인가요, JIT, 저스트 인 타임에 대해서도 어머니들은 대가들이시죠..”

“왜요?”

현주가 눈이 동그라져서 되물었다.

“현주 씨가 공항에서 내리면 바로 전화를 한다고 하셨죠?

‘어머니 저 지금 도착했어요. 이제 출발해요’라고 정보를 한번 주기만 하면, 어머니는 현주 씨가 도착할 시간에 정확히 맞춰서 국이면 국, 찌개면 찌개, 반찬이면 반찬, 밥이면 밥, 이런 식으로 각각 리드타임이 다 다른 것들을 정확하게 만들어서 내주실 겁니다.

그 시간 내내 한 가지만 만드시는 것이 아니라 복수의 음식을 동시에 만들어내시죠. 그야말로 눈부시게 현란한 혼류생산라인이라는 겁니다, 하하하.

더군다나 고객이 원하는 것을, 원하는 때에, 원하는 만큼 정확하게 제공하실 수 있는 분들이죠. 인변이 붙은 자동화, 공정 내에서 품질을 확보한다는 것은 두말할 필요도 없겠죠? 본인이 요리를 하면서 국의 간을 본다든가, 반찬을 미리 하나 집어먹어본다든가, 자신의 일의 결과에 대해 스스로

확인하고 만족한 미소를 지을 수 있는 아름다운 장면이 떠오르지 않나요?”

“어머, 정말 그렇네요. 와, 우리 엄마 대단한 분이시네... 호호호.”

“그렇게 본다면 TPS 를 배운다고 이렇게 일부러 일본까지 오실 필요가 없으셨는데 말입니다. 그저 어머님 하시는 것 옆에서 보고, 물어보고 했으면 될 뻔했잖아요. 하하하!

오늘 들어가시면 꼭 포옹해 드리고, 앞으로 많이 가르쳐주십시오, 하고 스승님으로 모시도록 하세요, 하하.”

“네, 알겠습니다~.”

마지막이 유쾌해졌다.

바다를 가로질러 내뺀은 다리를 지나면 현주를 태운 것은 자동차에서 곧 비행기로 대체될 것이었다. 주차장으로 들어서려는 영빈을 현주가 만류했다.

“아니에요, 영빈 씨. 그냥 공항청사 입구에 세워주세요. 너무 신세만 지고 가는 것 같네요. 정말 며칠 동안 감사했어요. 한국에 돌아가면 꼭 다시 감사의 인사를 드리도록 하겠습니다.”

영빈이 의외로 현주의 청을 가볍게 받아들였다.

갈 사람은 서둘러 가는 것이 좋은 법이니까. 그도 이를 알고 있는 것이리라.

“그러시죠. 저 역시 현주 씨와 좋은 시간 함께 할 수 있어서 즐거웠습니다. 가르치는 사람보다도 배우려는 열정이 충만했던 시간이었습니다.

언제든지 연락주신다면 저야 고맙죠. 하하!”

현주는 공항청사에 내려 캐리어를 끌고 에스컬레이터에 올랐다. 커다란 유리창 너머에서 차 밖에 내려선 채 손을 흔들어주는 영빈과 눈인사를 나누고 돌아서는 곳곳에 도요타자동차의 마크와 로고.

현주는 공항에 처음 내렸을 때 여기저기 눈에 띄는 광고문구에 놀랐던 자신을 떠올렸다.

그래도, 그래, 도요타자동차의 고장에 들어오는 것이니 그려려니 했었다. 로마에 가면 로마법을 따르겠다고...

이제 나가는 길에 다시 같은 장면을 목격하니 기분이 이상했다. 전 세계로 떠나고 돌아오는 공항에서 바라보이는 도요타라는 영문표기는 현주에게 이제 더 이상 자기 고장에서 으스대는 회사라는 인상이 아니었다. 마치 자신의 이름을 기억해두라는 말을 남기고 돌아서는 패왕의 모습과 오버랩되는 듯한 느낌마저 들었다.

탑승하기까지가 긴 시간이었을 뿐, 비행시간은 참으로 짧기만 했다. 일본 열도의 한 자락이 눈에 들어오기가 싶더니 곧 바다가 이어졌고, 바다 한쪽이 거뭇해지는가 싶더니 동해안의 지형이 그대로 눈에 들어왔다. 여기는 이제 한국이다.

자동차의 라이프 사이클은 긴 편이다. 그에 비하면 유행이 빨리 바뀌는 가전제품의 세계는 그야말로 촌각을 다투는 전장터라고 해도 과언이 아니었다. 그런 싸움터에서 세계의

유수기업을 누르고 당당히 선두로 올라선 한국의 대표기업들과 이름은 가려져 있지만 실질적으로 그 대표기업을 받치고 선 수많은 한국의 중소기업들, 아니 그 사람들.

어쩌면 우리도 이미 성공하고 있는 것인지도 모른다. 빠르게 변화하는 시대, 고객의 니즈와 같이 객체화된 변화보다도 더 '빨리빨리'가 내면화된 사람들.

포드가 왔다가 사라졌듯이 도요타도 왔다가 곧 사라질 것이다. 많은 기업과 사람들의 이름이 명멸할 것이지만, 우리 시대를 관통하는 과제가 있고, 그 과제를 온몸으로 부딪쳐 해결해가는 사람들이 있고, 그 사람들의 무리 속에서 내가 지금 여기서 해야 할 일이 무엇인가를 생각해봐야겠다는 다짐이 구름 속을 뚫고 하강하는 비행기 속에서 굳어져갔다.

아무것도 없는 대류권계면의 하늘보다 구름 아래 펼쳐진 세상은 보는 재미가 있다. 바로 사람 사는 세상이다. 아마도 보는 재미보다는 '참여'하는 재미가 더 크기에 많은 신들은 인간세계로 내려오거나 누군가를 내려보냈을 것이다.

현주는 문득 생각했다. '신화'보다 나은 '역사'가 지금도 계속되고 있다고. 다른 누구도 아닌 사람들에게 의해서.

이번 기사는 그 현장에서 땀 흘리는 사람들을 다루어야 한다고 생각하는 동안 비행기는 어느덧 굉음을 내며 공항에 들어서고 있었다.