

이슈분석

## 참여적 작업조직과 기업내 인적자원개발(Ⅱ)

노용진·김동우\*

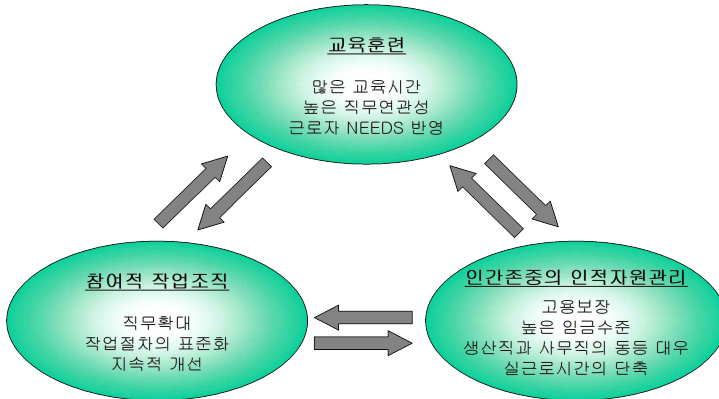
### I. 들어가는 말

- 유한킴벌리는 1970년 3월 30일 제약업체인 유한양행과 미국의 세계 최대 화장지 제조회사인 킴벌리클라크의 50 대 50 합작으로 설립되었으나 경제위기를 거치면서 유한양행이 20%의 지분을 킴벌리클라크에게 매각하여 현재는 킴벌리클라크가 최대 주주로 되어 있음.
  - 그러나 지분을 변화 이후에도 경영진의 구성은 여전히 내국인 중심이고 경영상의 자율권은 상당한 수준에서 주어지고 있음.
- 유한킴벌리는 안양, 대전, 김천 등 세 지역에 제조공장을 두고 있는데, 대전공장의 경우 연간 Off-JT가 300~350시간이고, OJT까지 합하면 교육·훈련시간이 무려 500시간을 넘어설 정도로 근로자들의 인적자원개발에 적극적임.
  - 기저귀, 생리대, 화장지 등의 제품 모두 시장점유율 1위, 대전공장의 경우 동일 설비를 갖춘 세계 10개국 27개 사업장 중에서 최저 불량률 및 최고의 생산성, 경제위기 기간 내내 매년 100억 이상의 순이익 등의 경영성과를 올리고 있음.
- 본고에서는 대전공장을 중심으로 유한킴벌리가 인적자원개발 투자에 적극적이게 된 배경, 문제의식, 인적자원개발의 내용, 효과와 문제점, 그리고 향후의 발전 전망 등을 살펴봄으로써 우리나라 기업들의 인적자원개발에 대한 시사점을 얻고자 함.
  - 유한킴벌리의 인적자원개발에 대한 적극적 투자와 성공의 배경으로 참여적 작업 조직, 인간존중의 인적자원관리시스템, 그리고 양적·질적으로 높은 수준의 교

\* 노용진=한국노동연구원 연구위원(ynho@kli.re.kr), 김동우=한국노동연구원 책임연구원(dwkim@kli.re.kr).

육·훈련을 세 축으로 보고 있으며, 이러한 관점에서 본 연구는 유한킴벌리의 인적자원개발 사례를 작업조직과 인적자원관리와 연계된 형태로 파악하고자 함.

[그림 1] 유한킴벌리 교육·훈련의 성공 배경



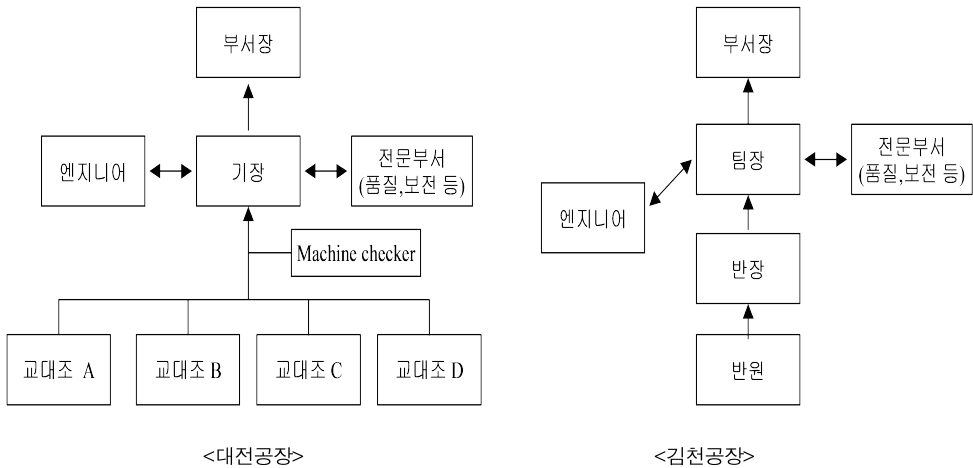
## II. 유한킴벌리의 참여적 작업조직

- 유한킴벌리의 고성과 작업조직을 한마디로 개념 규정하기는 쉽지 않지만, 큰 틀에서 보면, 유한킴벌리의 작업조직은 참여적 작업조직에 속하고, 오프라인 참여형태를 주축으로 하는 참여적 작업조직이라 할 수 있음.
  - 유한킴벌리의 작업공정은 무결함, 무사고, 무낭비, 무지연, 무운휴, 무창고 등 군살 없고 체계적인 고효율의 생산방식을 지향하고 있다(유한킴벌리, 2001)는 점에서 린생산방식과 외적 유사성이 있지만, 인력의 최소화를 추구하는가에 대해서는 의문의 여지가 있는데, 유한킴벌리의 근무형태가 4교대조로서 1개조를 예비조로 두고 있다는 점, 많은 교육·훈련시간 등이 여유인력을 의미하기 때문임.
  - 유한킴벌리의 작업조직이 일본식 린생산시스템과 보이는 큰 차이 중 하나는 바로 유한킴벌리의 인간존중 경영철학에 기인하고 있음.
- 대전공장은 유한킴벌리의 타공장보다 먼저 고성과 작업조직을 도입하였고, 근로자 의사결정 참여나 자율권의 측면에서 보다 발전된 형태를 취하고 있음.
  - [그림 2]에서와 같이 대전공장의 기장제는 4교대조 근무형태에서 동일한 기계를 사용하고 교대조를 달리하는 4개의 작업조를 총괄하는 기장(machine leader)이라

는 현장감독자를 두고 있음.

- 대전공장 작업조의 규모는 기계에 따라서 4~7명의 작업자들이 있는데, 대전공장 작업조직의 기장이 김천공장 작업조직의 반장보다 관리의 범위가 넓고 권한도 더 큼. 즉 기장은 김천공장 작업조직의 팀장과 반장의 중간 역할을 담당하고 있음.

[그림 2] 유한킴벌리 대전공장 및 김천공장 작업조직의 구조



- 대전공장이 기장제를 채택함으로써 수반되는 작업조직의 한 특성은 기장이 주간에만 근무하기 때문에 야간 작업조의 자율권이 증가하게 되었다는 점으로 야간작업조는 현장감독자의 감독 없이 자율적으로 직무를 수행하고 있음.
  - 기장의 관리권한이 야간작업조의 선임운전자(lead operator)에게 위임되어 있어서 조그만 문제는 기장에 대한 통보 없이 자체적으로 처리하고 큰 문제가 발생할 때에만 기장에게 연락을 취하도록 조치되고 있음.
  - 교육·훈련을 통해 선임운전자의 관리역량이 대폭 향상되어 있기 때문에 이러한 권한 위임이 큰 문제를 낳고 있지는 않음. 이런 맥락에서 유한킴벌리 대전공장의 작업조를 자율관리팀으로 규정할 수 있음(유한킴벌리, 2000).
- 대전공장 작업조직의 특징 중 하나로 작업자들의 과업통합 정도가 높다는 점을 들 수 있음.
  - 일상적 생산활동 이외에도 품질관리, 보전, 안전, 정리(housekeeping) 업무의 상당부분이 작업조 내에서 이루어지고 있는데, 특히 보전업무의 경우 발생된 문제

의 약 95% 정도는 작업자들 스스로 해결하고 있음.

- 작업시스템과 관련해서 중요한 의미를 갖는 것은 공정개선 활동임.
  - 유한킴벌리에서는 공정개선을 통해 매우 높은 생산성 향상을 보이고 있는데, 대전공장에서는 기계당 매년 약 200건 정도의 개선이 이루어지고 있으며 해외공장들의 벤치마킹 대상이 되기도 함.
- 이상의 논의에서 살펴볼 수 있듯이, 유한킴벌리 작업자들의 직무의 범위는 전통적인 작업자들에 비해 훨씬 넓은.
  - 이와 같은 직무통합과 근로자들의 의사결정참여 확대, 자율권 확대는 기업과 근로자 양자에게 교육·훈련에 대한 동기부여의 토대가 되고 있으며,
  - 근로자 개인의 입장에서 볼 때 일상적으로 부딪치는 문제의 해결 요구는 자연스럽게 학습동기를 불러일으킬 수 있고, 기업의 입장에서도 근로자의 직무확대, 참여, 자율권 확대에 필요한 숙련 수준이 기업의 성과와 직결될 수 있기 때문에 근로자들의 인적자원개발에 대한 투자의 동인을 갖게 될 수 있는 것으로 풀이할 수 있음.
  - 바로 이 점이 유한킴벌리가 교육·훈련 투자에 적극적인 이유 중 하나이며, 동시에 유한킴벌리의 교육·훈련 효과가 높은 근거 중의 하나로 보임.

### III. 유한킴벌리의 조직몰입형 인적자원관리

- 유한킴벌리의 인적자원관리는 전형적인 조직몰입형 인적자원관리체제임.
  - 유한킴벌리의 인적자원관리체제는 기업의 경영성과를 기업과 근로자들 사이에 공유할 수 있는 메커니즘을 만듦으로써 근로자들의 조직몰입과 직무만족을 높이고, 그럼으로써 근로자들의 직무성과 향상을 위한 동기를 부여하고 있음.
  - 이 논리는 교육·훈련에 대한 근로자들의 학습동기에도 그대로 적용가능하다는 점에서 유한킴벌리가 교육·훈련의 효과를 극대화할 수 있고 그만큼 교육·훈련에 적극적으로 된 또 하나의 배경이 유한킴벌리의 인간존중 인적자원관리라고 할 수 있음.
- 조직몰입형 인사관리는 개인별 성과급제 등 금전적 보상에 의한 동기부여에 초점을 맞추고 있는 거래적 성과주의형 인사관리와는 대립적인 개념임.

- 유한킴벌리도 사무직들에 대해 연봉제를 도입하고 있지만 근로자들간 비협조를 낳을 우려가 있는 상대평가보다 절대평가를 평가의 기준으로 놓는 것, 생산직에서는 개인별 성과급제가 존재하지 않고 절대평가에 근거한 팀별 인센티브제가 존재하는 것도 이런 맥락에서 이해할 수 있음.
- 조직특성 변수 중 조직몰입에 영향을 주는 선행요인에 관한 연구는 많이 있지만, 대체로 조직지원 분위기, 형평성 있는 대우, 근로자의 기여, 개인적 중요성 및 역량에 대한 인정 등을 들 수 있음(Meyer and Allen, 1997).
  - 유한킴벌리에서는 높은 수준의 고용안정, 높은 수준의 임금, 근로자의 직무확대와 권한확대, 현장작업자 출신의 기장의 권한강화와 생산직의 기여도에 대한 인정, 생산직에 대한 승진기회 개방과 직능자격제도, 4조2교대 또는 4조3교대에 의한 실근로시간의 단축과 교육·훈련시간 할애, 교육·훈련을 통한 근로자들의 자기성장 욕구 충족, 근로자들에 대한 세심한 지원·배려, 근로자 참여에 의한 제도 개선, 노사간 정보공유 등 Pfeffer(1994)<sup>1)</sup>의 고성과 작업조직적 인적자원관리의 구성요소 중 종업원 소유를 제외한 나머지 구성요소들을 대체로 모두 가지고 있음.
- 유한킴벌리 인적자원관리의 특징은 크게 다음의 3가지 범주로 분류할 수 있음.
  - 첫째, 노사간 분배 공정성과 관련된 임금수준, 고용안정, 실근로시간의 단축
  - 둘째, 근로자간 공정성, 특히 생산직과 사무직간의 기회균등을 함축하는 직능자격제도, 우수한 생산직에 대한 관리자로의 승진기회 부여
  - 셋째, 절차 공정성으로서 노사간 정보공유, 근로자 참여를 통한 제도 개선 등임.
- 위의 내용 중 근로시간제와 직능자격제도 및 정보공유부분을 보다 자세히 살펴보면,
  - 첫째, 유한킴벌리의 근로시간제는 4교대제라는 독특한 형태를 취하고 있는데, 유한킴벌리의 4조3교대제는 교육·훈련과 결합된 형태라는 특성을 가지고 있음. 유한킴벌리의 4교대제는 교육·훈련시간 할애와 관련하여 중요한 요소이고, 유한킴벌리 인적자원관리의 특성을 잘 보여줌. 대전공장의 4조3교대제 방식<sup>2)</sup>에서의 주당 평균 실근로시간은 42시간이고 교육시간을 포함하면 44시간으로 구성되어 있음. 즉 유한킴벌리의 4교대제는 유한킴벌리의 기술적 특성과 인간존중의 인

1) 고용안정, 엄격한 선발 및 채용, 고임금, 인센티브제, 종업원 소유, 정보공유, 근로자 참여 및 권한확대, 팀제 및 직무재설계, 훈련 및 숙련 형성, 다기능화 및 활용, 상징적 평등주의, 임금격차 축소(wage compression), 내부로부터의 승진, 장기적 전망, 프로그램 효과성의 척도, 경영철학의 존재 등의 16개 프로그램을 말함.

2) 김천공장과 안양공장은 4조2교대제, 즉 1일 12시간씩 4일 근무 4일 휴식의 주기로 이루어져 있음.

적자원관리 방식의 합작품으로 생각할 수 있음.

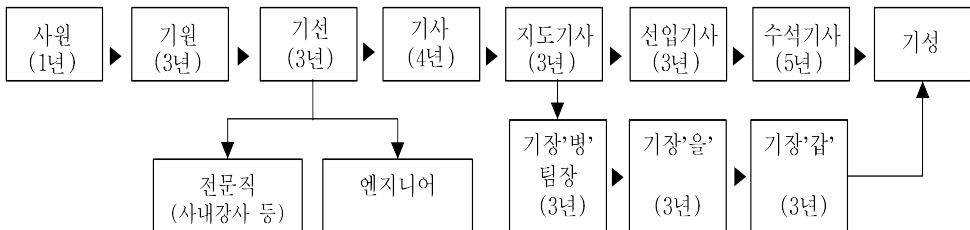
<표 1> 유한킴벌리 대전공장의 근로시간제: 4조3교대제

	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일
A조	N	N	N	N	N	N	H	C	A	A	A	A	A	A	H	C	T	M	M	M	M
B조	C	A	A	A	A	A	A	A	H	C	T	M	M	M	M	M	M	M	C	H	N
C조	A	H	C	T	M	M	M	M	M	M	C	H	N	N	N	N	N	N	N	N	H
D조	M	M	M	M	C	H	N	N	N	N	N	N	N	H	C	A	A	A	A	A	A

주: M-오전근무, A-오후근무, N-야간근무, H-휴무, C-휴무 또는 교육, T-교육.

- 두번째로 직능자격제도는 근로자들의 숙련 수준에 따라 차등임금을 지급하는 일종의 기술급제도임. 유한킴벌리에서 직능자격제도는 교육이수 내용과 해당 기간의 실무능력을 종합적으로 평가하여 60% 이상의 평가점수를 받으면 다음 직급으로 승진하여 기본급 시스템 외 별도의 직능수당을 받는 것을 기본 골격으로 함. 직능자격제도가 근로시간제 변경과 함께 도입된 이유는 근로시간제 변경에 따른 임금 감소를 보전하려는 목적이 있었기 때문이지만, 동시에 근로시간 변경에 따른 고강도 교육·훈련에 대한 근로자들의 동기부여를 감안한 측면도 있는 것으로 보임.

[그림 3] 유한킴벌리 대전공장의 직능자격 승진체계



자료: 유한킴벌리 내부자료에 근거함.

- 마지막으로 노사간의 정보공유를 살펴보면, 유한킴벌리는 높은 수준에서 노사간에 경영정보를 공유하고 있음(유한킴벌리, 1999). 대표이사가 직접 출연하여 회사의 중요한 경영 정보와 향후의 전망, 발전 방향을 담은 비디오를 제작하여 전 사원을 대상으로 2개월마다 방영하고 있는데, 이 때 경영진이 직접 설명과 질의응답에 응하고 있음. 그밖에 교육·훈련시간을 이용하여 안전, 품질, 생산성, 기계가동계획 등 공장운영계획과 운영실적, 생산제품에 대한 소비자의 반응과 시

장 상황 등에 관한 정보를 공유하고 있음. 이러한 종류의 정보 공유는 근로자들의 직무수행과 밀접한 관련을 갖는 정보들로서 근로자들이 전체적 시각 속에서 일상업무를 수행하도록 하는 효과를 가질 수 있음을 감안할 때 유한킴벌리가 근로자들의 직무와 직접 관련된 정보를 제공하고 나아가 그것을 해독하는 능력을 교육·훈련시간을 통해 길러내는 것은 노사간의 신뢰성 확보와 함께 근로자들의 주인의식과 애사심을 제고하는 효과도 보고 있다고 추측할 수 있음.

#### IV. 유한킴벌리의 교육·훈련

- 유한킴벌리의 교육·훈련은 양과 질, 체계성, 전략상의 지위 및 역할 등의 측면에서 전형적인 고강도 교육·훈련(High-leverage Training)의 특성을 지니고 있음.
  - 고강도 교육·훈련은 교육·훈련의 지위를 기업의 전략적 지향 및 목표와 연계하여 설정하고, 교육·훈련의 효과성을 높이기 위한 체계적인 교과설계과정(instructional design process)의 접근법을 취하는 특징이 있으며,
  - 더 나아가 고강도 교육·훈련은 근로자들의 지속적 학습(continuous learning)을 고취하는 작업 환경을 창출하는 경향이 있음.
  - 근로자들은 자신의 직무만이 아니고 작업시스템 전체에 대한 이해, 새로운 지식의 창출 및 공유를 요청받고 있으며, 관리자들은 근로자들의 훈련 니즈를 파악하고 근로자들이 교육·훈련받은 내용을 현장에 적용할 수 있고 근로자간 지식의 공유를 촉진하기 위한 지원 분위기를 창출하도록 요구받고 있음(Noe, 1999).
- 유한킴벌리의 교육·훈련에서 볼 수 있는 첫번째 특징은 교육·훈련시간이 절대적으로 많다는 점임.
  - 4조3교대제인 대전공장의 경우, 1인당 연간 교육시간이 약 360시간으로, 이 중 120시간 정도는 정규근로시간 내에 포함된 교육·훈련시간이고, 나머지 240시간 정도는 잔업수당을 지급하는 교육·훈련시간임.
  - 대전공장의 교육·훈련시간에 관한 이상의 통계는 Off-JT에 한정된 것이고, OJT를 포함하면 500시간을 넘어서고 있음. 18학점을 수강신청한 대학생의 연간 수업시간이 500~600시간 정도이고, 우리에게 고성과 작업조직으로 잘 알려진 미국의 새턴공장도 연간 교육·훈련시간이 100시간 정도임을 생각해 보면, 유한킴벌리의 교육·훈련시간이 얼마나 많은지를 실감할 수 있을 것임.

- 유한킴벌리 교육·훈련은 양적으로 뿐 아니라 질적으로도 매우 높은 수준에 도달해 있음.
  - 교육·훈련이 근로자의 숙련 상태에 따라 체계적으로 구성된 교육·훈련의 내용으로 접근하고 있고, 직무교육과 일반 교양교육을 적절하게 구성되어 있음.
  - 유한킴벌리 교육·훈련은 특히 작업자의 업무와 긴밀하고 체계적으로 결합되어 있어서 교육·훈련의 내용을 현장에 적용하는데 용이하도록 짜여져 있음.
  - 사내의 교육·훈련담당 강사들은 현장업무에 밝고 일반 작업자의 신뢰를 받고 있는 현장작업자 출신들로 구성되어 교육·내용과 업무의 통합도를 높일 수 있는 교육담당 부서의 역량이 있고, 현장감독자와 근로자의 의견 수렴을 거쳐 교육·훈련 니즈를 체계적으로 조사하고 있음.

<표 2> 대전공장의 2001년 교육·훈련내용 계획

	직무교육	교양교육
신입 사원	process 일반, 안전·품질 recall 교육, 공구사용법, grade change, 장비분해 조립, 품질의식, SOP	긍정적 사고론 및 기본원칙 w/s, 패러다임 혁신과정
기원	기계공정교육/기계요소(1), OJT Procedure/현장안전, Maintenance 일반/공구사용법(1), 품질검사 교육/품질의식, 장비분해조립(2)	참여적 리더십, center line
기선	파트별 trouble shooting, maintenance skill, 공작기계 (1), controller	사내강사교육, 현장문제 해결 능력향상과정
기사	specialist 훈련, 공작기계(2), 전기일반(2), trouble shooting 분석 및 review	리더십 혁신과정, 사내강사과정, 행동형 관리자
공통	안전, 소비자 불만, 품질, 환경·에너지, 팀 미팅·팀 목표관리, 영업현황, VIDEO 사보·의사소통, 전문강사교육	7-HABIT, 영어회화, 영화감상, 음악감상, 전시회 방문, 봉사활동, 시사저널, 경제일반, 컴퓨터 교육

자료: 유한킴벌리 내부 자료에 근거함.



## V. 유한킴벌리 교육·훈련의 평가와 정책적 시사점

- 이상으로 살펴본 유한킴벌리의 교육·훈련은 전통적 의미의 교육·훈련과는 큰 차이가 있는데, 이러한 차이는 대체로 유한킴벌리 교육·훈련의 우수성을 지칭함.
- 우선 교육·훈련의 기능이 인적자원개발에 한정되지 않고 기업의 혁신을 추진하는 동력이 되고 있음.
  - － 교육훈련 담당부서는 기업의 혁신에 필요한 인적자원을 개발할 뿐 아니라 새로운 조직문화의 창출을 주도할 수 있는 변화촉진자(change agent)의 역할을 수행하고 있음.
- 둘째, 유한킴벌리의 교육·훈련은 작업과정과의 통합이 매우 높음.
  - － 현장직 출신의 우수한 사내 교수, 교육·훈련을 통한 문제점 진단 및 해결방안 찾기, 작업절차 표준화와 지속적 개선 수행, 워크숍 중심의 교육·훈련 방법 등이 교육·훈련과 작업과정간의 통합력을 높여주고 있음.
- 셋째, 교육·훈련이 기본적으로 강사와 훈련생을 전제로 하고 있지만, 유한킴벌리 교육·훈련방법은 이미 그 경계가 일부 무너지고 있음.
  - － 워크숍 방식의 교육·훈련이나 훈련생 스스로 강사로 훈련받고 있는 점, 높은 숙련을 가진 근로자에게는 자발적 학습에 의한 리서치 기능을 강화하고 있는 점 등이 피동적 교육·훈련에서 자발적 학습으로 이전되고 있음.
- 넷째, 교양교육을 통해 근로자들 개인의 사고모형까지를 변화시키려는 노력을 보여주고 있음.
  - － 이러한 노력은 근로자들의 경직된 흑백논리를 극복하여 사고의 다양성과 창의성을 키우는데 기여하고 있는 것으로 보이며, 근로자들간의 공동체 의식과 조직몰입을 제고하는 효과를 보여주고 있음.
- 다섯째, 교육·훈련이 개인학습에 그치지 않고 기술과 지식의 공유과정을 거쳐 조직학습으로 발전하고 있음.
  - － 지속적 개선과정이나 작업절차 표준화 과정 등이 개인학습을 조직학습으로 발전시키는 매개체이지만, 교육·훈련을 통해서 더욱 촉진되고 있으며, 교육·훈련

담당부서는 조직학습에 필요한 기억장치 역할을 하고 있는 점도 주목할 만함.

- 유한킴벌리 교육·훈련이 성공적이게 된 배경은 최고 경영진의 의지에 의한 양과 질에서 매우 높은 수준의 교육·훈련을 체계적으로 실시한데서 그 원인을 찾을 수 있지만, 그와 함께 유한킴벌리의 근로자참여형 고성과 작업조직과 조직몰입유도형 인적자원관리 역시 매우 중요한 요인으로 판단됨.
  - 근로자참여형 고성과 작업조직은 기업과 근로자 모두에게 교육·훈련의 필요성을 제기하게 되고, 동시에 교육·훈련을 통해 향상된 지식과 기술을 기업의 경영성과로 묶어내는 통로 역할을 하고 있음.
  - 동시에 조직몰입형 인적자원관리는 지식의 창출과 공유에 대한 근로자들의 태도를 우호적인 방향으로 유도하여 자기 동기부여된 학습인들의 집합적 조직학습을 가능하게 만드는 기반을 제공해 주고 있음.
- 결론적으로 본 연구에서는 고강도 교육·훈련, 근로자참여형 고성과 작업조직, 조직몰입유도형 인적자원관리 등 세 요소의 결합이 유한킴벌리 교육·훈련의 성공 배경이라고 보고 있음.
  - 이 세 가지 요소의 결합은 미국, 일본 등의 고성과 작업조직에서도 흔히 나타나는 현상이지만, 유한킴벌리의 경우 교육·훈련의 비중이 다른 고성과 작업조직에 비해 압도적으로 높은 모습을 보여주고 있음.

### 참고문헌

- 유한킴벌리(1999), 「99년도 노사협력우수사례경진대회 노사협력 우수사례발표문」, 노동부 website에서 입수 가능.
- 유한킴벌리(2000), 「고능률생산조직」, 유한킴벌리 내부자료.
- 유한킴벌리(2001), 「고능률생산조직」, 유한킴벌리 내부자료.
- Meyer J. P. & N. J. Allen(1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage Pub.
- Noe, R. A.(1999), *Employee Training and Development*, Irwin/McGraw Hill, IL.
- Pfeffer, J(1994), *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*, Harvard Business School Press, MA