

# 우리 기업들의 당면 과제 ‘일하는 방식’ 개혁에 성공하려면

강승훈

우리 기업들은 경쟁 심화와 근로시간 단축 등 환경 변화에 대응하기 위해 일하는 방식 개선 노력을 이어왔다. 그러나 그 성과에는 여전히 의문이 제기되고 있다. 이제까지 잘못된 방향과 방법을 따른 것은 아닌지 돌아봐야 할 시점이다.

일본 기업 역시 낮은 생산성 극복과 인구 감소 대처를 목표로 최근 정·재계가 합심해 일하는 방식의 개혁을 추진했다. 그러나 전반적인 성과는 아직 기대에 미치지 못하는 것으로 보인다. 대증요법에 의존한 접근이 한계를 드러낸 것이다.

반면 니덱과 SCSK는 평범하면서도 특별한 방법으로 업무 효율을 높이는 개혁에 성공했다. 이들은 근무시간 관리에 앞서 생산성 향상에 초점을 뒀고, 업무의 주체인 구성원의 참여를 이끌어 냈다. 또한 경영진의 방향 제시와 현장의 개선이 조화를 이뤘으며, 꾸준하고 집요하게 실행했다.

일본 기업의 사례를 중심으로 우리 기업들이 일하는 방식의 경쟁력을 높이는 데 필요한 시사점을 알아본다.

0.12초. 2016년 리우 올림픽 남자 육상 100미터에서 금메달을 목에 건 우사인 볼트(Usain Bolt, 9.81초)와 메달을 아깝게 놓친 4위 선수(9.93초)의 기록 차이이다. 동메달을 딴 3위 선수와 4위의 차이는 0.02초에 불과했다. 그야말로 간발의 차이. 세계 수준의 승부는 이처럼 느끼기도 힘든 작은 차이가 가르다. 세계를 무대로 하는 기업 간 경쟁의 승패도 작은 곳에서 결정된다. 올림픽은 참가에 의의를 둘 수 있지만, 기업들의 경쟁은 그렇지 않다는 점이 다를 뿐이다.

‘일하는 방식’의 경쟁력도 기업 간 승부에 영향을 미치는 중요한 요소 중 하나이다. 효율성 낮은 업무 방식으로 경쟁에 임하는 기업은 무거운 등짐을 지고 100미터 출발선에 선 선수와도 같다. 그러나 우리 기업들의 일하는 방식이 세계 무대에서 통할만한 경쟁력을 가지고 있는지는 의문이다.

작년 대한상공회의소의 조사에 따르면, 직장인들이 평가한 국내 기업 업무 방식의 수준은 100점 만점 기준 45점에 불과했다. 한국의 노동생산성이 낮다는 이야기도 반복되고 있다. 업무 효율화에 쏟은 수 십 년의 시간과 노력이 무색하다.

일하는 방식의 개선은 끝나지 않는 과제다. 그러나 잘못된 방식의 되풀이는 그 자체가 낭비와 비효율이 될 수 있다. 오랜 노력에도 성과가 없었다면 이제는 지향점과 방법을 되돌아봐야 한다.

최근 본격적으로 일하는 방식의 개혁을 추진한 일본 기업들의 사례는 우리에게 교훈을 준다. 장시간 근로와 낮은 생산성은 물론, 조직 문화 측면에서 닮은 점이 많은 일본 기업의 사례는 귀감도 반면교사도 될 수 있기 때문이다. 이하에서는 일본 사례를 중심으로 우리 기업들이 얻을 수 있는 시사점을 찾아본다.

## 1. 일본 – 정부까지 나선 기업의 일하는 방식 개혁

### 1) 한 신입사원의 죽음이 부른 파문

2015년 성탄절 저녁, 일본의 유명 광고회사 ‘덴츠(電通)’사의 기숙사에서 신입사원 다카하시 마츠리(高橋まつり, 당시 24세)가 SNS에 업무 과중을 호소하는 글을 남기고 투신자살하는 사건이 벌어진다. 그녀의 자살 전 한 달 간의 초과 근무는 이른바 ‘과로사 라인’이라 불리는 월 80시간을 훌쩍 뛰어넘는 105시간이었다.

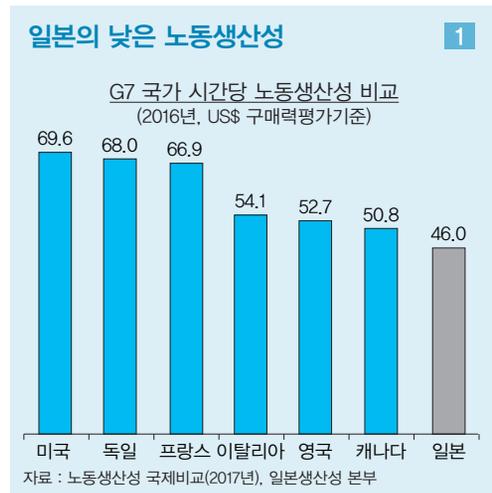
이 죽음은 이듬해 산업재해로 인정 받았고, 유족을 통해 언론에 알려지면서 일본 사회에 큰 파문을 일으켰다. 건강과 가족을 돌보지 않고 일에만 매진하는 이른바 ‘맹렬

1 국내기업의 업무방식 실태 보고서(2018년), 대한상공회의소, 국내 상장사 직장인 4,000여명 대상 조사 결과

사원(猛烈社員)과 '기업전사(企業戰士)'를 미덕으로 삼던 과거와는 달랐다. 신입사원에게 견디기 힘든 업무를 부여한 기업에 여론은 분노했고, 결국 경영진이 퇴진할 수밖에 없었다.

이 일을 계기로 일본 기업의 업무 관행을 바꿔야 한다는 목소리가 높아졌다. 그러나 일본 경제계는 이미 이 사건이 터지기 전부터 일하는 방식을 바꾸지 않고는 해결할 수 없는 문제들을 안고 있었다.

그 첫 번째 문제는 낮은 노동생산성이었다. 2016년 일본의 노동시간당 부가가치는 \$46.0로 미국의 2/3 수준에 불과했다<sup>2</sup>. 이는 OECD 35개 국가 중 20위로 회원국 평균 \$51.9를 밑돌고, 특히 G7 국가 중에는 최하위를 벗어나지 못하고 있었다. 경제대국이라는 명성에 걸맞지 않은 취약한 생산성을 드러낸 것이다<차트 1>.

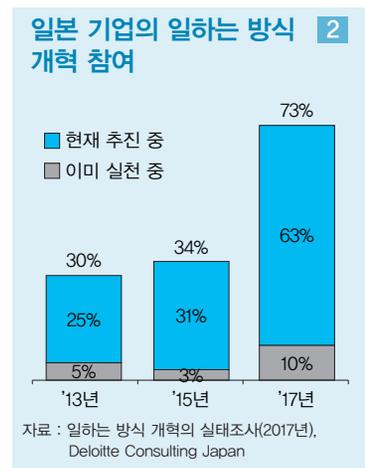


두 번째 문제는 생산 가능 인구의 지속적인 감소였다. 일본의 생산연령(15세~64세) 인구는 1995년 8,726만명으로 정점을 찍은 이후 계속 줄어들어, 2015년에는 7,728만명, 2040년에는 6,000만명 수준까지 감소할 것으로 예측되고 있다<sup>3</sup>. 인구가 줄어드는 상황에서 경제를 지탱하기 위해서는 보다 많은 사람을 생산 현장으로 유인해야 한다. 그러나 장시간 근로 등 기존의 업무 관행은 고령자나 여성 인력을 일터로 불러들이는 데 걸림돌이 되고 있었다.

결국 국가가 개입했다. 2016년 일본 정부는 아베 신조(安倍晋三) 총리 주관으로 기업의 장시간 노동 관행 시정 등을 목표로 제 1차 '일하는 방식 개혁 실현 회의(働き方改革実現会議)'를 개최했다. 정부가 직접 민간의 일하는 방식 개혁에 나선 것이다. 기업들도 경제단체연합회를 중심으로 일하는 방식 개선의 모범 사례집을 출간하며 호응했다.

## 2) 기업의 높은 참여에도 미흡한 성과

정·재계가 한 목소리를 낸 일본 기업의 일하는 방식 개혁은 어떤 성과를 거뒀을까? 일단 기업의 참여는 크게 늘었다. 일본 딜로이트 컨설팅의 2017년 조사에 따르면, 일본 기업의 73%가 일하는 방식의 개혁을 추진 또는 실천 중인 것으로 나타났다. 이는 2013년 같은 내용 조사의 30%를 크게 웃도는 것으로 정부 주도 개혁에 대한 기업의 긍정적인 반응으로 해석할 수 있다<차트 2>.



2 2016년 한국의 노동시간당 부가가치는 \$33.2

3 일본의 장래추계인구(2017년), 일본 국립사회보장·인구문제연구소

그러나 현장에서 체감하는 실질적 성과는 높은 참여도에 미치지 못하는 것으로 보인다. 일하는 방식 개혁에 참여 중인 기업 대상의 2017년 만족도 조사에 따르면, 절반을 넘는 51%의 회사가 개혁의 효과를 느끼지 못하거나, 측정할 수 없었다고 답했다. 구성원들이 체감하는 성과도 낮다. 개혁의 만족도를 묻는 조사에서 일본 기업 구성원들의 56%가 불만을 표시한 것이다<차트 3>.

일하는 방식 개혁에 따른 노동시간 감소 효과를 살펴봐도 후한 점수를 주기는 어렵다. 일본 근로자들의 2018년 3분기(7월~9월) 3개월 간의 실 노동시간 합계는 424.4시간으로 2년 전인 2016년 3분기 430.9시간에 비해 1.5% 줄어드는데 그쳤다. 국가 차원 노력의 결실로는 만족스럽지 못한 성과다<차트 4>.

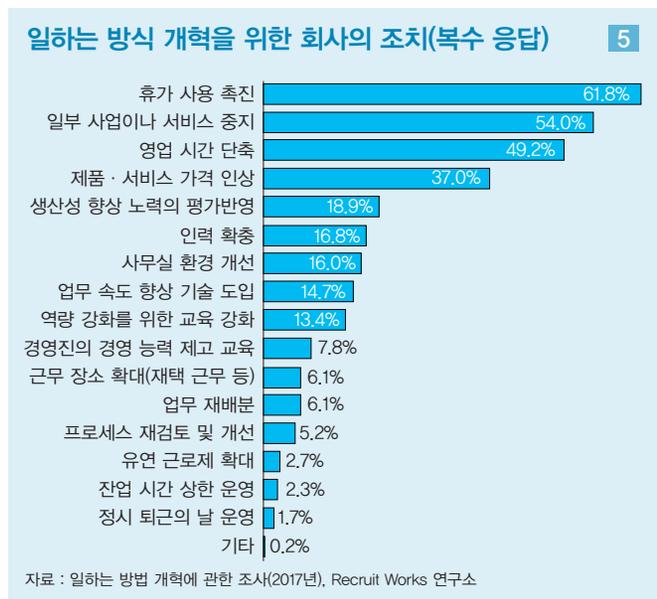
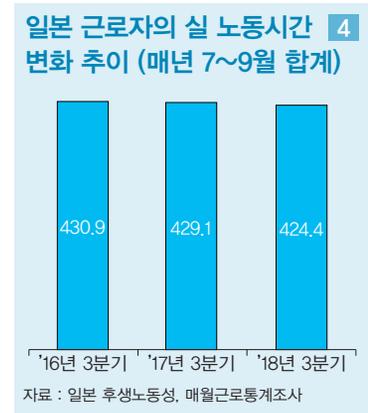
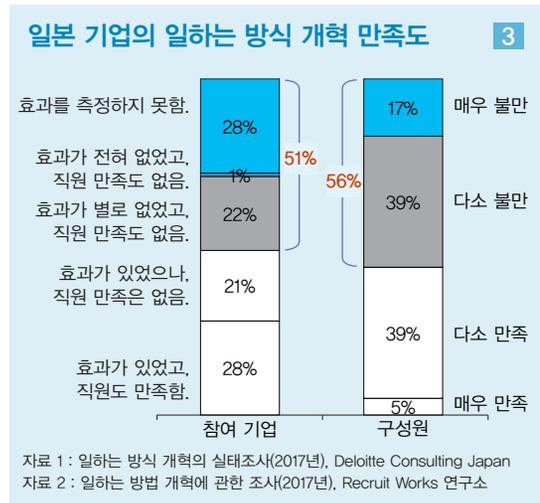
결국 2년 이상에 걸친 개혁의 성과는 아직까지 기대에 미치지 못하는 것으로 볼 수 있다. 오래된 일의 관행을 바꾸는 것이 쉽지 않음을 고려해도 이렇다고 밖에 할 수 없는 성적표다.

### 3) 대중요법 중심 접근이 저조한 성과의 원인

일본 기업의 일하는 방식 개혁이 충분한 성과로 이어지지 못한 이유는 무엇일까? 무엇보다 일의 효율을 떨어뜨리는 원인을 찾아 해결하기보다 근무시간 단축 등 대중요법에 의존한 것이 주요인이라 할 수 있다.

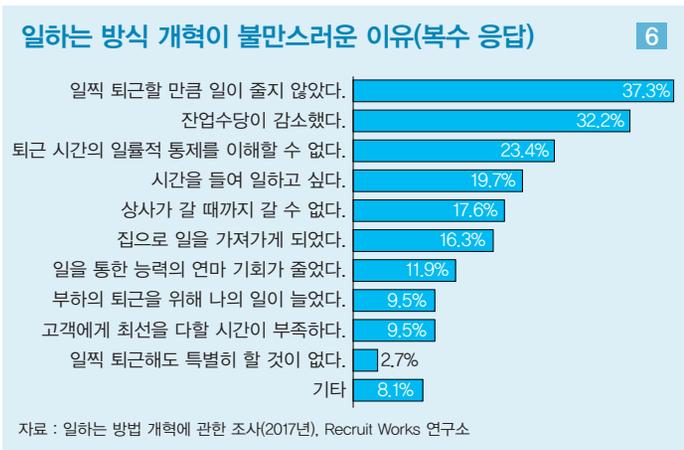
실제로 많은 일본 기업들이 일하는 방식 개혁을 위한 수단으로 주로 근무시간 단축 방안을 활용하고 있다. 휴가 사용 독려, 영업시간 단축 등에 의존하는 비율이 높은 것이다. 업무 생산성 개선이나, 리더와 구성원의 역량 개발 등 비효율의 근본 원인 해결을 위한 노력은 상대적으로 부족했다<차트 5>.

이러한 대중요법은 실질적인 일의 변화를 이끌어 내지 못했고, 특별히 바뀐 것이 없는 상황에서 같은 양의 업무를 짧은 시간에 하도록 요구 받은 구성원들의 불만으로 이어졌다. 일본 기업 구성



원들은 '일찍 퇴근할 만큼 일이 줄지 않았다'라거나, '잔업수당이 줄었다'는 등의 이유를 들며 일하는 방식 개혁에 불만을 표하고 있다. 퇴근 시간을 일률적으로 통제하는 이유를 이해할 수 없다거나, 집으로 일을 가져가게 되었다는 응답도 적지 않았다<차트 6>. 구성원의 능동적인 변화 동참을 기대하기 어려운 상황인 것이다.

저조한 성과를 거둔 일본 기업들은 반면교사가 될 수 있다. 일의 효율성을 높이기 위해서는 일 이 효율적으로 돌아가지 않는 이유를 먼저 찾아 해결해야 한다. 원인의 해결 없이 결과만을 얻겠다는 성급한 접근은 문제 주변을 걷도는 해법으로 이어질 수밖에 없다.



## 2. 돋보이는 성공 사례 : 니텍, SCSK

일본 기업 일하는 방식 개혁의 전반적 성과가 기대에 미치지 못하는 가운데에도 돋보이는 성공 사례들이 있다. 우리에게 잘 알려진 니텍(Nidec, 日本電産)과 스미토모 계열의 IT 시스템 개발 회사인 SCSK사가 그 주인공이다.

니텍은 나가모리 시게노부(永守重信) 회장이 '2020년까지 생산성 2배, 잔업 제로'를 목표로 업무 효율화의 깃발을 내건 2016년부터 일하는 방식의 개혁을 본격 추진 중이다. 개혁 1년만에 월 평균 초과 근무를 기존의 절반 이하인 14시간으로 줄이는 성과를 거뒀다. 일하는 시간이 줄어드는 중에도 매출액과 영업이익은 탄탄한 성장을 이어갔다. 강력한 실행과 M&A를 활용한 성장의 모범 사례로 주목 받은 니텍이지만, 이제 일하는 방식 개혁의 본보기로도 부족함이 없다.

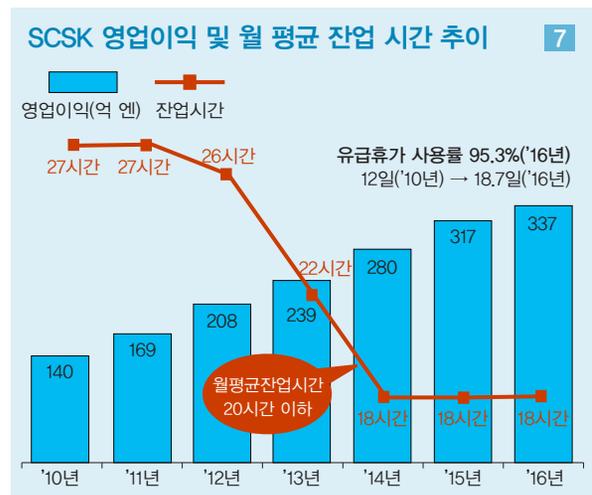
또 하나의 성공 사례인 SCSK는 2013년부터 '스마트 워크 챌린지 20'이라는 일하는 방식 개혁을 이어오고 있다. 직원의 건강과 창의성을 중시한 나카이도 노부히데(中井戸信英) 초대 CEO의 철학이 반영된 개혁에서 수익성은 높이고 잔업은 줄여 두 마리 토끼를 잡는 성과를 올리고 있다<차트 7>. 그 결과 '일하기 좋고, 생산성 높은 기업' 대기업 부문의 정부 표창을 받는 등, 대외적으로도 일하는 방식 개혁의 성과를 인정받고 있다.

주목할만한 점은 두 회사 모두 일하는 방식 개혁과는 멀어 보이던 회사라는 점이다. 니텍은 효율성보다는 '맹렬'과 '감투정신'으로 표현되는 강도 높은 업무 스타일로 유

명했다. 나가모리 회장은 1년 중 새해 첫 날, 그것도 오전만 쉬는 것으로 알려져 있을 정도였다.

SCSK의 일하는 방식에도 문제가 많았다. 이 회사는 불과 몇 년 전까지 IT기업 특유의 야근과 주말 출근으로 악명이 높았고, 과중한 업무를 견디지 못한 우수 직원들의 이직이 이어지면서 고민하고 있었다.

많은 기업들이 실패했던 일하는 방식의 개혁을 그것과 거리가 있어 보이는 회사들이 성공으로 이끈 데에는 이유가 있을 것이다. 이 두 회사의 성공에서 얻을 수 있는 시사점을 살펴보자.



### 1) 생산성을 직접 겨냥한 정공법

'드러난 가지보다 뿌리에 집중한다.' 일하는 방식을 효율적으로 바꾼 기업들은 깊이 있는 분석을 통해 비효율의 원인을 찾고 이를 개선해 생산성을 높이는 정공법을 선택했다. 근무시간만을 줄이고자 했던 일반적인 기업들과는 달랐던 것이다.

니텍은 일하는 방식의 개혁을 시작하며 궁극적 지향점이 '생산성 2배'임을 명시적으로 천명했다. '잔업 제로'는 일을 되돌아보고 개선이 필요한 곳을 찾기 위한 수단이었다. 니텍의 자회사로 반도체 패키지 검사 장비 등을 생산하는 니텍 리드(Nidex-Read)사의 사례를 보자.

영업사원들의 고질적 잔업으로 고민하던 이 회사는 잔업을 일률적으로 제한하는 대증요법에 의존하지 않았다. 먼저 잔업의 원인을 찾기 위해 영업사원들의 일과와 업무를 세심하게 분석했다. 문제는 고객 방문을 위한 이동 시간과 문서 작업에 있었다. 먼 거리에 있는 고객사를 찾아가기 위해 길에서 4시간 이상을 보내고, 상담(商談)을 마친 후 견적 작성을 위해 회사로 돌아와 야근을 하는 경우가 많았던 것이다.

즉각적인 개선 조치가 있었다. 1시간 이상의 장거리 이동은 영업사원이 직접 자동차를 운전해 가던 것을 신칸센이나 전철 등을 이용하게 해 이동 시간을 줄였다. 거리 기준의 영업 관할 구역도 실제 이동 시간 기준으로 조정했다. 또한 정기 수주는 내근 직원이 견적을 작성하도록 바꿔 서류 작업을 위해 영업사원이 사무실로 돌아와야만 하는 비효율을 제거했다.

단순해 보이는 개선의 효과는 상상 이상이었다. 2016년 월 17건에 불과하던 영업사원 한 명 당 평균 고객 방문 건수는 다음 해부터 월 100건 이상까지 올라가기 시작했다.

다<차트 8>. 불필요한 잔업을 줄인 것은 물론, 영업의 효율을 몇 배로 높인 것이다.

SCSK도 생산성을 목표로 비효율의 원인을 찾는데 주력했다. 이 회사는 이미 2012년에 ‘잔업 반감 운동’을 실시한 바 있다. 그러나 잔업만을 목표로 한 이 시도는 실패했고, 이후 회사는 잔업보다 잔업을 만들어 내는 원인을 찾는 작업에 집중했다. 문제가 되는 잔업과 야근은 대부분 품질 문제에 대응하는 과정에서 발생하고 있었다. 낮은 품질이 고객 만족 저하뿐만 아니라, 장시간 근무의 원인이었던 것이다.

이 회사는 높은 품질이 업무 효율화의 첫걸음을 깨닫고, SE+(Smart Episode Plus)라는 프로세스 표준을 개발해 효율적 과제 수행과 품질 향상을 동시에 꾀했다. 표준이 실질적으로 업무에 활용될 수 있도록 표준 적용을 위한 업무 환경 조성 및 구성원의 역량 배양 작업도 병행했다. 그 결과 산출물의 품질이 높아지고, 이에 따라 추가 작업이 줄면서 야근과 잔업도 크게 감소했다. 고객들이 체계적인 업무 수행과 높은 품질을 반겼음은 물론이다. 생산성을 목표로 한 개선으로 업무 효율화와 함께 고객 만족까지 얻은 것이다.



## 2) 인센티브를 활용한 구성원 참여 유도

일하는 방식 개선이 구성원의 이해관계와 언제나 일치하진 않는다. 익숙한 방식을 바꾸는 것에 대한 거부감과 함께, 업무 변화가 수당 감소로 이어질 수 있다는 현실적 불만이 있을 수도 있다. 그러나 사람이 빠진 개혁은 성공할 수 없다. 일하는 방식을 성공적으로 바꾼 기업들은 구성원의 저항을 줄이고 더 나아가 적극적인 변화 동참을 유도하는 조치를 고민했다.

SCSK는 다양한 방식으로 참여를 이끌어 냈다. 대표적인 것이 ‘스마차레(スマチャレ, Smart Work Challenge의 준말) 인센티브’다. 이는 잔업수당과 반대로 잔업 감축 목표를 달성한 부서와 개인에게 부여되는 이른바 ‘역(逆) 잔업수당’이다. 잔업을 해야 수당이 생긴다는 고정관념을 깨고, 적게 일하면서도 성과를 냈다면 추가적으로 보상을 받는 파격을 시도한 것이다.

니텍 역시 근무시간 감소로 확보한 잔업수당 재원을 구성원 인센티브와 교육에 활용했다. 수당을 얻기 위해 잔업을 하는 직원들의 손해를 최소화 함으로써, 조직 관점의 업무 효율화와 구성원의 이해를 일치시키려는 노력을 한 것이다.

SCSK는 여기에서 한 발 더 나아가 이른바 ‘백업(Back-up) 휴가’ 제도를 도입했다.

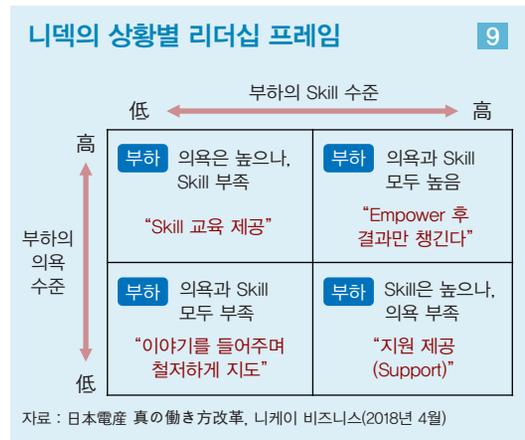
유급 휴가를 모두 사용한 직원에게도 가정사나 건강 등 사유가 있을 경우 5일까지 추가로 휴가를 부여해 마음 편히 휴가를 쓸 수 있도록 배려한 것이다. 회사의 노력에 구성원들도 화답했다. SCSK의 현장에서는 동료의 업무 시간을 관리하는 사원을 자발적으로 뽑아 회사의 노력을 지원하기 시작했다.

### 3) 현장 리더의 관리 역량 강화에 초점

현장마다 비효율의 원인이 다르다. 따라서 현업의 효율성은 실무를 가장 잘 아는 현장의 리더가 좌우한다. 일하는 방식의 개혁을 성공으로 이끌고 있는 기업들은 이 점을 놓치지 않고 현장의 리더들에게 집중했다.

니텍은 불필요한 잔업 등 비효율을 줄이기 위해 중간 관리자의 역량 강화를 추진했다. 업무를 부여하고 부하를 관리하는 리더의 역량에 현장의 효율이 달려있다 본 것이다. 니텍은 이런 맥락에서 일하는 방식 개혁 위원회 중 하나로 '관리 역량 향상' 분과회를 설치하고 중간 관리자들과의 관리 역량을 높이기 위한 조치를 취하고 있다.

그 하나의 예가 2018년에 시행한 핵심 리더 대상 교육이다. 이 교육의 주 내용은 부하의 상황에 따른 차별화된 리더십이다. 부하의 역량(skill)과 열의 수준에 따라 믿고 맡기면 되는 경우, 지원이 필요한 경우, 추가적인 교육을 실시해야 하는 경우, 철저한 지도가 필요한 경우 등을 나누어 리더의 역할을 교육함으로써 효율적인 리더십을 발휘토록 하고 있다<차트 9>.



이와 함께 2016년부터는 매일 아침 리더가 부하의 잔업 계획을 미리 파악하도록 하고 있다. 일과 중 조정을 통해 필요 없는 잔업을 줄이게끔 한 것이다.

최대 회의 시간을 1시간에서 45분으로 줄인 것도 리더의 역할과 관계가 있다. 회의로 자리를 비운 상사의 지시를 기다리며 시간을 낭비하는 일이 없도록 한 시간 중 적어도 15분은 리더가 자리를 지키며 제 때에 의사결정이나 결재를 해 부하들이 효율적으로 일하게 한 것이다.

SCSK 역시 현장 리더가 일하는 방식 개혁의 열쇠를 쥐고 있다고 봤다. 실무팀이 고객사에 파견되어 프로젝트를 수행하는 IT서비스 기업의 속성상 현장 리더야말로 품질과 효율성의 핵심임을 꿰뚫어 본 것이다.

이 회사는 업무 효율화를 위해 현장 리더들의 권한을 강화했다. 대표적인 것이 고객

과의 업무 조정 권한이다. 현장 리더가 전문성을 바탕으로 고객에게 가치를 제안하고, 효율적인 업무 진행을 위해 일정과 업무를 조정할 수 있도록 한 것이다. 이는 전문성이 부족한 고객의 요구를 수동적으로 들어주는 데서 발생하는 낭비를 줄이기 위함이었다. 목표 달성과 직접 관계 없다면 형식에 얽매이지 않고 일을 생략할 수 있는 권한도 부여했다. 이 역시 수동적으로 관행을 따르는 과정에서 생기는 비효율을 현장의 리더가 성과 관점에서 주도적으로 개선할 수 있게 한 것이다.

#### 4) 말보다 행동을 보여준 경영진

최고 경영진의 행동이 없는 일하는 방식의 개혁은 성공하기 어렵다. 기업의 업무는 대부분 최고 경영진을 중심으로 돌아가기 때문이다. '나 한 명쯤'이라는 생각이 변화의 발목을 잡는다. 그 한 명이 최고 경영진이라면 더욱 그렇다. 구성원을 바꾸기 위해서는 경영진 스스로 익숙함을 버려야 한다. 한 발 더 나아가 적극적인 행동과 투자로 변화에 힘을 실어 준다면 더 큰 성과를 거둘 수 있다.

니택의 나가모리 회장은 개혁을 성공으로 이끌기 위해서는 최고 경영자의 강한 신념을 행동으로 보이는 것이 중요하다고 판단했다. 그의 강력한 실천 의지는 일하는 방식 개혁에 1,000억엔을 투자하겠다고 선언하고 이를 실행으로 옮긴 데서 드러난다.

이 재원은 자동화와 AI 도입 및 직원의 능력개발 등 생산성 향상에 투자되고 있다. 제품 설계에 슈퍼 컴퓨터를 도입해 계산 시간을 1/10로 줄이고 정밀도를 높인 것이 이 투자의 성과 중 하나다. 나가모리 회장은 개혁의 목소리가 공허한 메아리가 되지 않도록 경영자만이 할 수 있는 투자로 의지를 보여준 것이다.

SCSK의 일하는 방식 개혁을 주도했던 나카이도 노부히데 회장도 일하는 방식 개혁을 위해서는 최고 경영진의 행동이 중요함을 알고 있었다. 그는 매달 2회 임원 회의와 회사의 포털을 통해 일하는 방식 개혁의 성과를 전사적으로 공유했고, 지속적으로 개혁을 직접 독려하며 실천 의지를 보였다.

나카이도 회장의 행동은 조직 울타리 안에 머물지



(고객 설득을 위한 SCSK 나카이도 회장의 편지)

않았다. 그는 개혁의 정착을 위해 직접 대표이사 명의로 고객사에 편지를 보냈다. 그 편지를 통해 고객에게 일하는 방식 개혁 작업의 취지를 설명하며 이해를 구했다. 고객사와 함께 일하는 사업 특성상 고객의 이해 없이는 업무의 실질적 변화가 어려움을 알고 행동에 나선 것이다. 조직 구성원은 물론 고객까지 설득하려 행동하는 최고 경영자는 변화 추진의 가장 강력한 실행 동력이 되었다.

### 5) 끈질기고, 집요한 실행

많은 조직에서 보여주기 식의 업무 효율화 조치가 연례행사처럼 되풀이된다. 이런 식의 허울만 있는 접근은 성과를 거둘 수 없다. 뿐만 아니라 냉소와 무력감을 낳을 수도 있다.

SCSK는 단기간 지속되는 간헐적 캠페인에 의존하지 않았다. 이 회사는 일하는 방식을 바꾼 비결로 '시간을 친구 삼았다'는 표현을 쓴다. 꾸준함이 변화의 핵심이라는 것이다.

이 회사는 2013년 본격적으로 일하는 방식 개혁에 착수한 이후 조금씩, 그러나 멈추지 않는 개선을 이어왔다. 2013년 재택 근무 확대, 2014년 근무 시간 조정, 2015년에는 업무 방식의 변화를 반영한 보상제도 개선 등 단계적이고 끈질긴 접근을 했다<차트 10>. 3년 이상에 걸친 긴 호흡으로 일과 구성원의 인식을 서서히 뿌리에서부터 바꿔간 것이다.

**일하는 방식 개혁을 위한 SCSK의 단계적 접근** 10

2012년	<ul style="list-style-type: none"> <li>유연근무의 전사적 적용/재량노동제 도입</li> <li>유급 휴가 사용 목표 설정 및 백업 휴가 제도 도입</li> </ul>
2013년	<ul style="list-style-type: none"> <li>스마트 워크 챌린지 20 운동 시작</li> <li>입사 1년 이상 모든 직원에 대한 재택 근무 확대</li> </ul>
2014년	<ul style="list-style-type: none"> <li>일정 시간을 초과하는 잔업에 대한 사장 승인 실시</li> <li>소정 근무 시간 단축</li> </ul>
2015년	<ul style="list-style-type: none"> <li>재량 노동 대상자 확대</li> <li>기존 잔업 수당을 고정 잔업 수당으로 전환</li> </ul>

'당장 실행'으로 유명한 니텍은 집요함으로 개혁을 성공시키고 있다. 니텍의 자회사 중 자동차 부품과 정밀 측정 장비 등을 생산하고 있는 니텍 토소크(Nidec Tosok)사는 집요한 실행으로 일하는 방식을 바꾼 사례다.

이 회사는 사내 모든 회의를 조사해 연간 6,400시간이 회의로 소비된다는 사실을 알아내고 철저한 관리로 4개월만에 회의 시간을 절반 이하로 줄였다. 평범해 보이는 이 사례에 특별함이 숨어 있다. 회의를 줄이려는 노력을 한 번도 해보지 않은 조직은 없을 것이다. 하지만 사내 모든 회의를 살살이 찾아내 하나하나 시간을 계산하고, 몇 달간 집요하게 시간과 참여자를 추적하며 회의 문화를 개선해 나간 조직은 흔치 않다. 니텍은 캠페인과 구호보다는 성과가 나올 때까지 확실하게 실행한 것이다.

지금까지 일본 기업의 일하는 방식 개혁 사례에서 시사점을 찾아봤다. 사례가 말해주는 일하는 방식 개혁의 성공 비결은 결국 철저한 기본기다. 작은 기본기의 차이가 큰

성과의 차이를 만드는 것이다.

개혁에 성공한 기업들은 비효율의 원인 분석을 통해 생산성을 높이는 정공법을 택했고, 직원의 주도적 참여를 유도했으며, 현장 리더의 관리 역량 강화에 중점을 두었다. 또한 경영진의 주도로 상식과 현장 관점에서 비효율의 원인을 해결하기 위해 끈질기고 깊이 있는 노력을 했다. 실행력과 고객 신뢰 등 기초체력을 다지는 데도 게으르지 않았다. 당연한 일을 다른 기업들은 구호로 생각한 반면, 성공 기업은 실제로 실천한 것이다.

우리 기업들도 근로시간이 주 최대 52시간으로 줄어든 현실을 반영해 과거와 다른 일하는 방식을 고민해야 한다. 그러나 이 고민은 특별한 기법보다는 결국 기업과 일의 본질을 다시 한 번 돌아보는 데서 시작되어야 할 것이다.

잔업 금지, 연간 휴일 140일 등 독특한 경영방식을 바탕으로 성장과 높은 이익률을 달성해 유명한 미라이 공업의 야마다 마사히로(山田雅裕) 사장의 말에도 그런 철학이 반영되어 있다.

“우리는 특별히 직원이 행복한 회사나 ‘화이트 기업’<sup>4</sup>을 목표로 한 것은 아니다. 기업으로서 지속적인 수익 창출을 위해 당연한 일들을 실천해왔을 뿐이다.” [www.lgeri.com](http://www.lgeri.com)

4 장시간노동으로 직원을 착취하는 이른바 ‘블랙 기업’의 반대 개념



본 보고서에 게재된 내용이 LG경제연구원의 공식 견해는 아닙니다. 본 보고서의 내용을 인용할 경우 출처를 명시하시기 바랍니다.