

# Soft Innovation: 사람을 통한 경쟁우위

- I. **Soft Innovation** 이란?
- II. 한국 중국 일본의 임금 및 노동생산성
- III. 미국과 일본의 선택
- IV. 우리 기업의 두 가지 **soft innovation** 선택
  1. 핵심역량 집중 **approach**
  2. 몰입형 인사제도 **approach**
- V. **Discussion Issues**

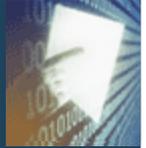
KAIST 테크노경영대학원  
김 영배

# Session 진행 계획



시 간	내 용	비 고
14:00 – 14:30	발제 강의	김영배 교수
14:30 – 15:00	CJ 사례 발표	이성기 부사장
15:00 – 15:15	Q&A	세션 참석자 모두
15:15 – 15:30	Coffee Break	
15:30 – 15:50	Panel Discussion	권영설 소장 및 배보경 교수
15:50 – 16:30	자유 토론	세션 참석자 모두

# I . Soft Innovation 이란?



- ❖ 최근 참여정부 수립이후 경제 위기에 대한 논란
  - 경기 순환의 문제가 아니라 우리 기업의 경쟁력 문제
  - 중국의 부상과 일본의 부활 속에서 우리 기업의 경쟁 우위 위치는?
- ❖ 근로자의 복지와 기업의 경쟁력 논란
  - 성장과 분배는 선택 문제가 아니라 복지와 경쟁력을 동시에 높일 수 있어야
  - 일인당 국민소득 2만 달러에 걸 맞는 노동생산성과 기업의 경쟁력
- ❖ **Soft Innovation**
  - 기업의 경쟁우위를 높이고 국민 일인당 국민소득을 높일 수 있는
  - 저비용 고효율의 수익 구조를 확보하기 위해 사람과 조직을 동시에 혁신
  - 사람: 높은 기술과 지식을 기반으로 자발적인 참여와 헌신
  - 조직: 환경 변화에 적합한 올바른 전략적 선택과 유연성의 확보

# Soft Innovation 과 경영성과



## II. 한국 일본 중국의 임금 및 생산성 비교



(단위: US\$)

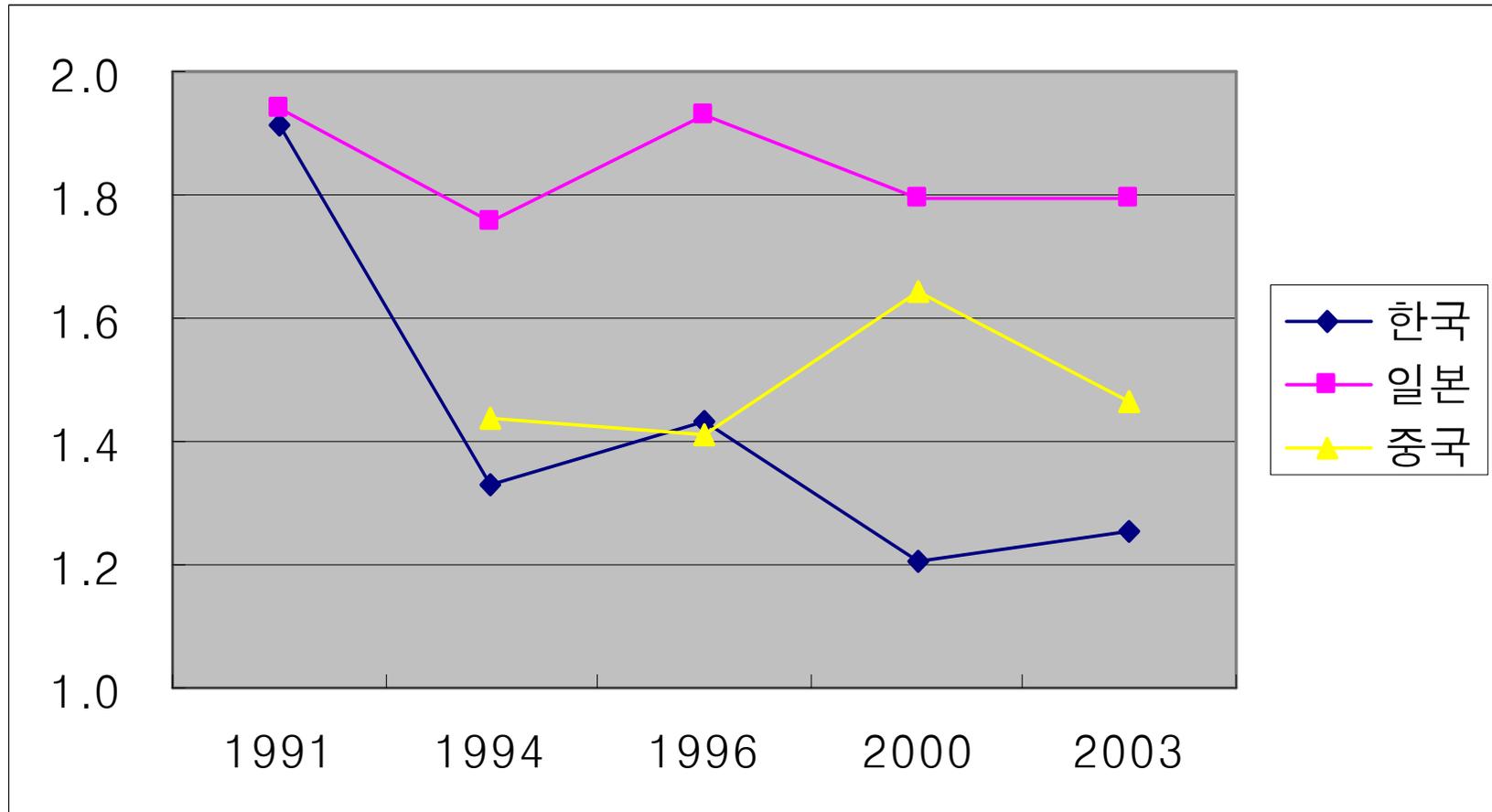
		1991	1994	1996	2000	2003
한국	임금 *1)	4.32	6.25	7.10	8.68	9.62
	노동생산성 *2)	8.27	8.31	10.18	10.47	12.05
	노동생산성/임금	1.91	1.33	1.43	1.21	1.25
일본	임금	14.40	21.42	20.44	22.04	20.34
	노동생산성	27.95	37.58	39.42	39.61	36.54
	노동생산성/임금	1.94	1.75	1.93	1.80	1.80
중국	임금	n.a.	0.39	0.39	0.47	0.66
	노동생산성	n.a.	0.56	0.55	0.77	0.97
	노동생산성/임금	n.a.	1.44	1.41	1.65	1.47

\*1) 임금 (Compensation Levels): 제조업 근로자 시간당 임금

\*2) 노동생산성 (Labor Productivity): 근로자 1인당, 시간당 GDP

\* 자료:IMD, "The World Competitiveness Yearbook" (1990-2004)

# 한국 일본 중국의 임금 및 생산성 비교



# III. 미국과 일본의 선택 : 미국



## ❖ 미국 경제 구조의 탈바꿈 (1980년 - 1990년 대)

- 철강 등 전통적 제조 산업의 몰락
- 지식기반 산업으로의 변신: 금융, software, 정보통신, entertainment 산업
- 기존 산업의 지속적인 경영 혁신

## ❖ 미국 기업의 경영 혁신 trend

- **Hardware Innovation: IT 를 통한 경영혁신**
  - BPR, SCM, CRM 등
- **Software Innovation: 조직 및 인력관리 혁신**
  - 몰입 (commitment) 형 인사관리, GWP, 자율경영팀, 핵심인재관리, network 조직 등
- **Hard Innovation 과 Soft Innovation 의 관계**
  - Organizational Lag 현상: Hard Innovation 과 Soft Innovation 간의 시간차
  - 높은 성과를 얻기 위해서는 Hard 와 Soft Innovation 이 한 방향으로 align 되어야

# 미국과 일본의 선택 II: 일본



## ❖ 일본 경제의 장기 불황

- 1991년 버블 붕괴 이후 10년 이상 불황 지속 (연평균 1.1% 성장)
- 일본경제의 중심인 전자산업의 부진으로 타 산업으로도 침체 확산
- 구조조정과 체질개선으로 2003년 하반기 이후 실적이 빠른 속도로 개선

## ❖ 일본 제조기업의 부활

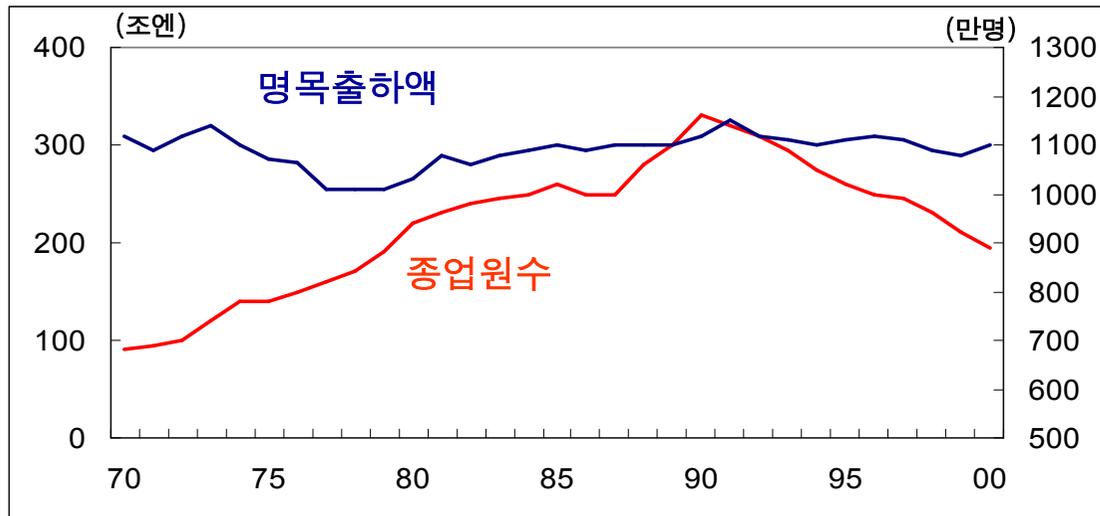
- 철저한 구조조정
  - 채산성 목적이 아닌 경영체질 개조 차원의 지속적인 구조조정 (닛산)
- 일본식 경영의 재창조
  - 일본식 경영방식의 단점을 개선하고 장점을 발전 (캐논, 도요타)
- **Made in Japan** 으로의 회귀
  - 일본 제조업의 강점인 생산원가 절감으로 경쟁력 확보
  - 연구개발, 설계 등 고부가가치 공정은 일본에서, 조립 등 후공정만 중국에서
  - 핵심역량과 강점을 발휘할 수 있는 분야 만 집중

# 미국과 일본의 선택 III: 일본



## ❖ 일본 제조업의 국내 회귀 현상

- 제조업 출하는 제자리, 고용은 감소 (내수 침체와 노동생산성의 향상에 기인)



자료: 일본 Economist

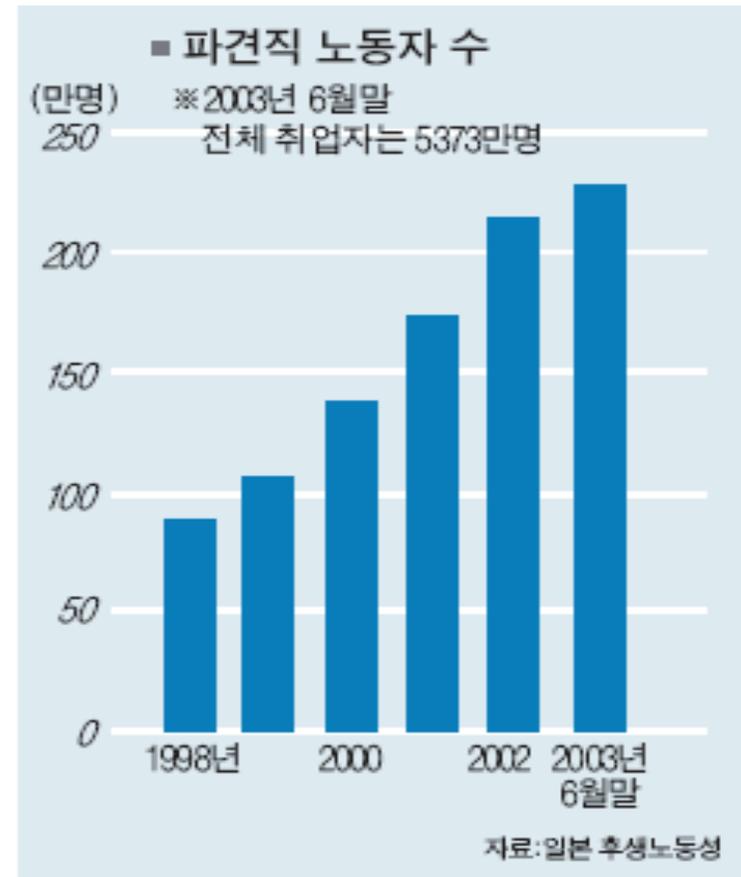
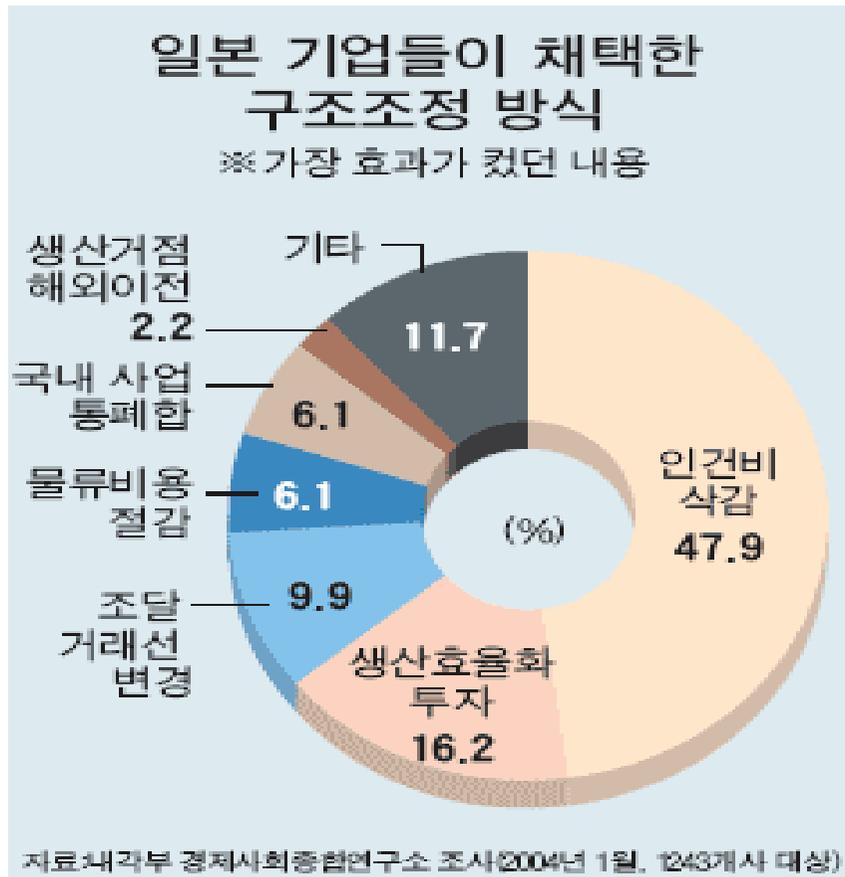
- 제조업 공동화 현상이 아니라 국내 생산의 외연으로서 현지 생산
  - Skilled & knowledge-intensive worker 의 중요성 (R&D professional)
  - 학습과 고급인력의 육성으로 노동의 고부가가치화

국내공장	해외 공장
첨단기술의 개발 공장(개발/초기)	통상적인 생산 공장
부품 소재 자본재의 공급	최종 완제품의 공급
고급제품수요에 대한 공급	저가제품 수요에 대한 공급

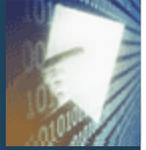
# 일본기업의 부활 (참고)



## ❖ 일본 기업의 구조조정 및 노동시장



# IV. Soft Innovation 의 두 가지 접근방법



핵심역량 집중 approach	조직몰입 인사제도 approach
환경 변화에 대응하는 유연하고 고부가가치 집중 전략	사람이 갖고 있는 잠재 역량을 발굴하여 자발적인 몰입을 유도
핵심인재 관리, 성과주의 인사제도	<b>High involvement</b> 몰입형 인사제도
<b>Outsourcing</b> 및 해외 공장 이전	<b>GWP (Great Place to Work)</b> 운동
비정규직 사원 활용	<b>New paradigm</b> 인사제도
미래 조직: <b>Shamrock Organization,</b> <b>Global network</b> 조직 등	미국 <b>Stanford</b> 연구: <b>Competitive</b> <b>advantage through people</b>
사례: <b>Dell computer,</b> 레인콤, 휴맥스 등	사례: <b>HP,</b> 유한 김벌리 등

# IV-1. 핵심역량 집중 approach

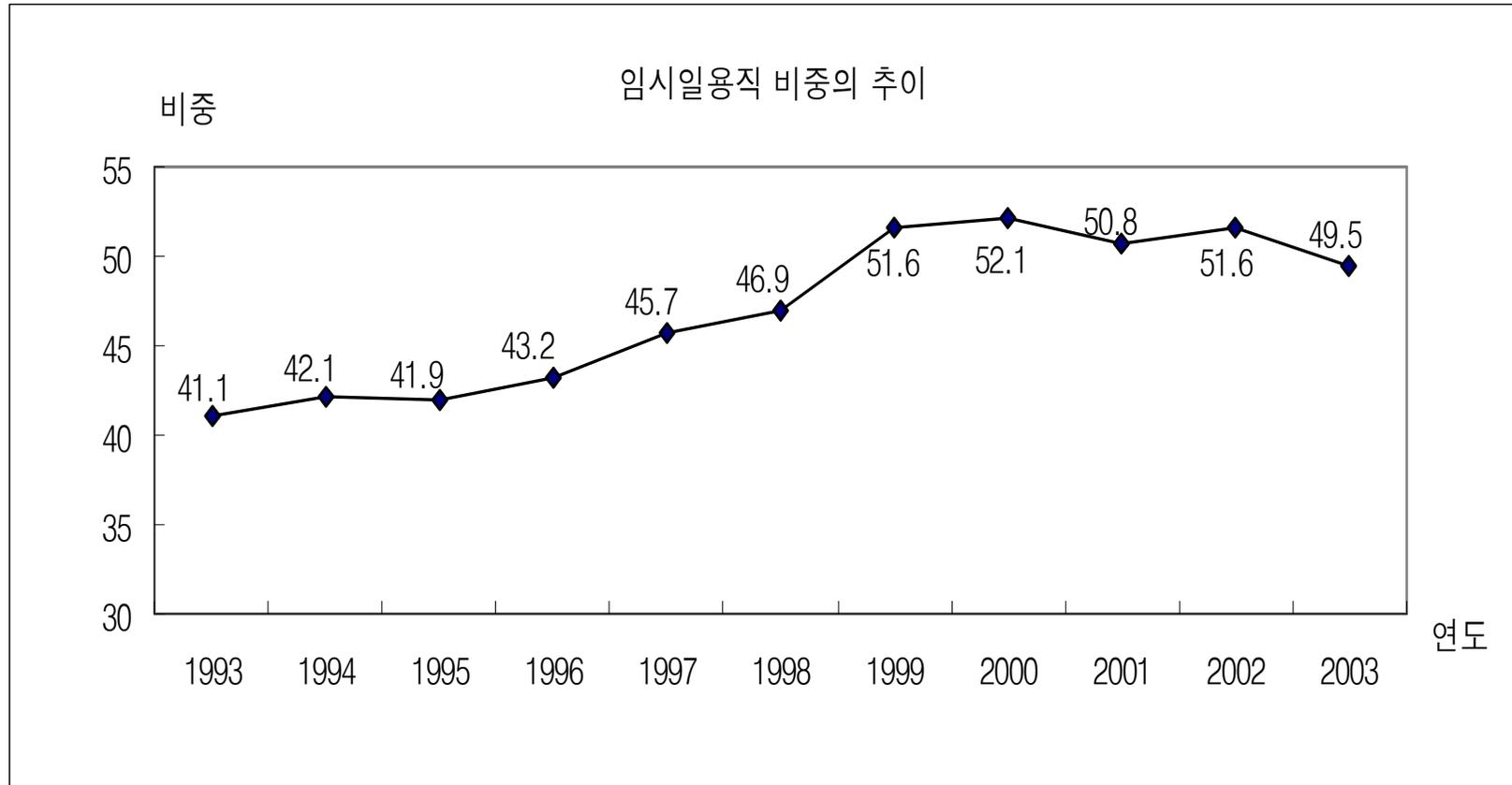


- ❖ 고부가가치 창출 부문과 핵심인력에 집중
  - 핵심역량을 보유한 핵심인력 중심의 인력관리
  - 핵심부문에 집중하고 나머지는 **outsourcing** 혹은 해외 직접 투자
  - 나머지는 계약직에 의한 비정규직 사원의 활용
  - 사례: 삼엽식물 조직 (Shamrock Organization)
  - 장점: **Flexibility, Efficiency, high value-added**

Charles Handy의  
삼엽식물



# 비정규직 사원 활용 현황



\* 자료: 통계청, 경제활동인구조사, 전경련 비정규직 활용 방안 세미나 자료 (2004.6)

- 비정규직(임시/일용직)의 비중은 90년대 중반 이후 지속적으로 증가
- 단기적인 비용절감 보다는 효율적인 인력관리를 위해 비정규직을 활용하는 경향

# 비정규직 사원 활용 문제점

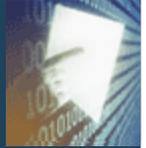


- ❖ 고용형태별 인건비 대비 생산성 (인건비 대비 생산성이 같을 경우 100%로 응답)  
(단위: %)

		취업 형태			
		정식사원	계약직	도급근로	파견근로
종업원 규모별	1000인 미만	95.39	89.79	90.36	90.94
	1000인 이상	95.37	90.10	85.24	83.40
업종별	제조업	94.90	90.84	87.17	85.96
	비제조업	96.19	88.75	92.50	88.13
노조 유무별	노조 가입	94.14	90.24	86.76	84.19
	노조 비가입	97.69	88.78	92.25	83.42
전 체		95.43	89.97	88.14	86.77

\* 자료: 전국경제인 연합회 (2004) “고용형태별 근로현황 및 대응기조 조사”

# 중국 및 해외 직접 투자 현황과 문제점



## ❖ 연도별 해외직접투자(FDI) 동향

(억불, 증가율)

		2000	2001	2002	2003
전체 FDI	금액	59.8 (17.9)	63.0 (5.4)	62.1 (△ 1.4)	54.4 (△ 12.4)
	건수	2,273 (79.1)	2,307 (1.5)	2,697 (16.9)	2,895 (7.3)
대 중국 FDI	금액	9.3 (93.8)	9.9 (6.5)	20.2 (104.0)	24.9 (23.3)
	건수	905 (63.9)	1,124 (24.3)	1,515 (34.7)	1,701 (12.3)
중국 비율	금액	15.6%	15.7%	32.5%	45.8%

\* 자료: 재경부 “2003년 중 해외직접 투자 동향” (2004. 1)

- 해외직접투자는 감소 추세인 반면 대중국 직접투자는 지속적으로 증가
- 대중국 투자는 주로 제조업부문, 중소기업 위주: 값싼 노동력과 거대 내수시장 기대
- 경쟁이 심화되고, 비용우위 장점이 사라져 대중 투자기업의 철수 사례도 증가 추세

# Outsourcing 현황과 문제점



조사기관	활용비율	활용분야	활용목적	조사대상
산업자원부 외 (2002)	57.3%	1) IT 2) 생산 3) 경비/보안 4) 시설관리청소	1) 비용절감 2) 서비스향상 3) 고용부담경감	상장기업 380개사
아웃소싱기업협회 (2003)	68.9%	1) 청소/경비 2) 인재 파견 3) 시설관리 4) 물류대행	1) 비용절감 2) 핵심역량집중 3) 조직간소화	202개사

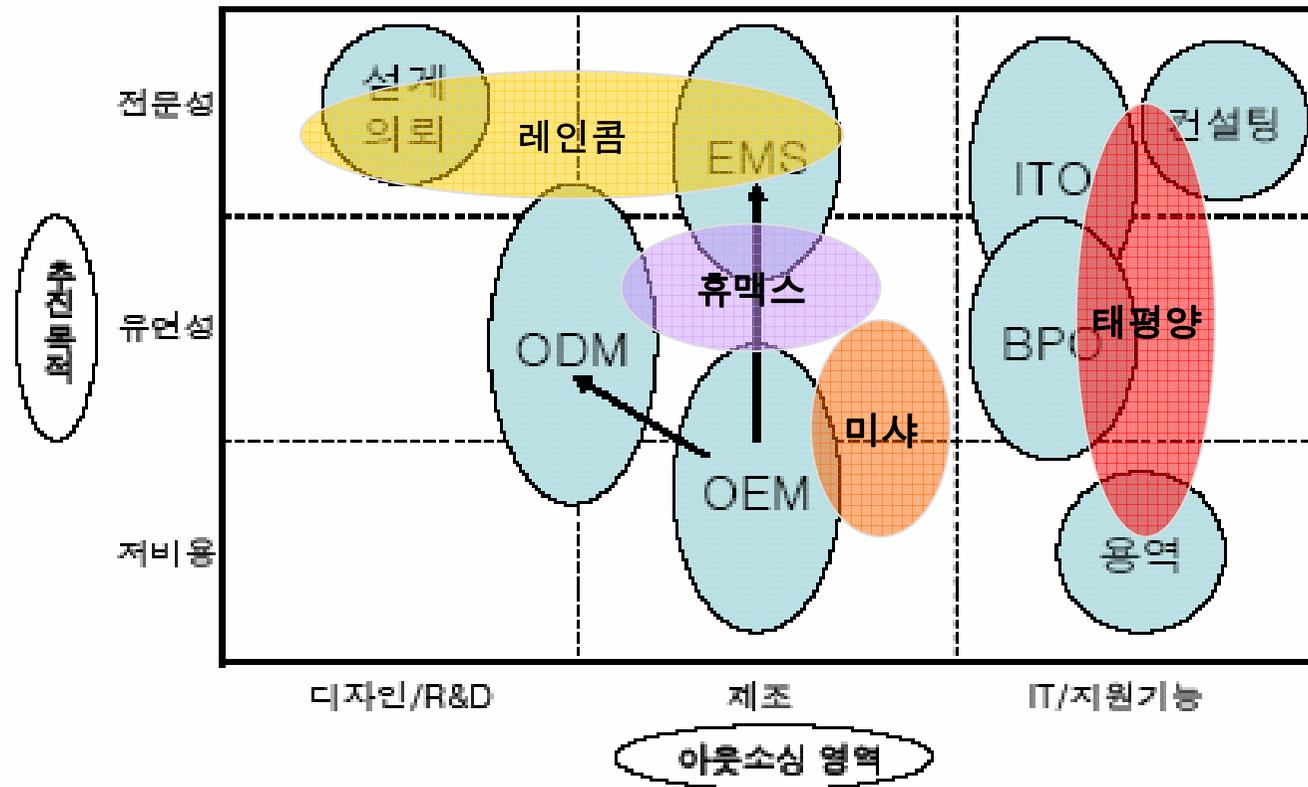
\* 자료: 삼성경제연구소 “아웃소싱 확산과 전략적 대응” (2004. 4)

- 아웃소싱 활용이 증가하나 비용절감 차원의 경비, 시설관리 등의 단순업무에 치중
- 아웃소싱 효과에 만족하는 기업은 27% 정도에 불과 (산업자원부 외, 2002)
- 아웃소싱에 대한 인식부족, 업무선정의 체계성/객관성 결여 등으로 효과는 미흡

# Outsourcing 현황과 문제점



## ❖ 아웃소싱의 형태와 국내기업의 성공사례



\* 자료: 삼성경제연구소 “아웃소싱 확산과 전략적 대응” (2004. 4)

- 레인콤: 디자인을 전문업체에, 생산도 홍콩의 제조 전문 아웃소싱업체에 위탁
- 휴맥스: 생산 아웃소싱을 통해 자사의 핵심역량인 R&D에 집중. Win-Win 모델 구축

## IV-2. 몰입형 인사제도 approach



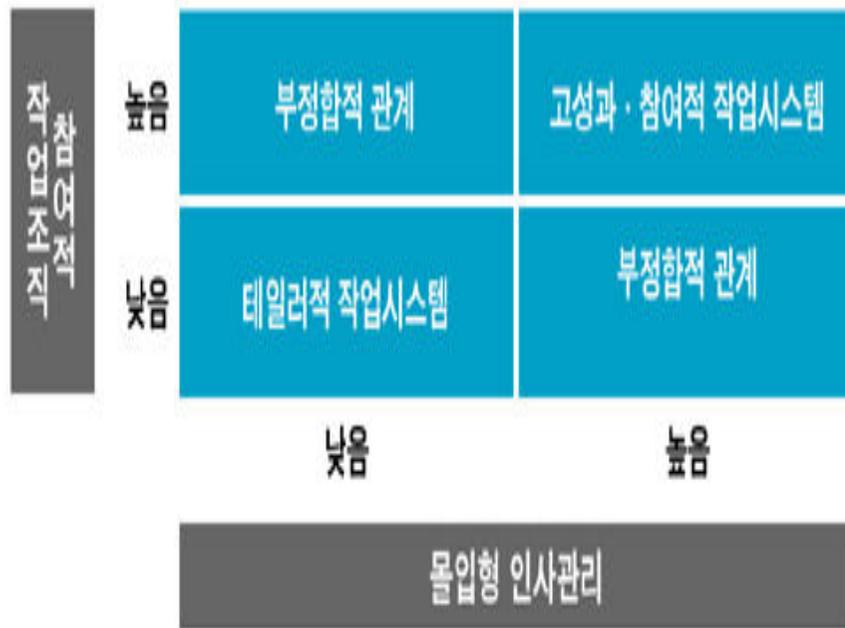
통제 (Control)형	몰입 (Commitment)형
Theory X에 기초 (근로자 역할 최소화)	Theory Y에 기초 (근로자의 참여, 역할 확대)
인적자원은 생산요소 (Cost)	인적자원은 가치 있는 자산 (Asset)
수직적, 일방적 의사소통 (제한된 정보)	수평적, 쌍방향 의사소통 (정보 공유)
절차 및 규정의 중시	공유된 목표와 가치 중시
지위에 따른 권한의 강조	문제해결 능력, 전문성 중시
최소한의 교육 훈련	집중적인 교육 훈련
개인 단위의 직무에 초점	팀 단위의 확장된 업무에 대한 초점
대립적, 이해(利害)관계 위주 노사관계	협력적, 상생(相生)의 노사관계 지향

\* Source: Walton, R.E. (1985) HBR, "From control to commitment in the workplace"

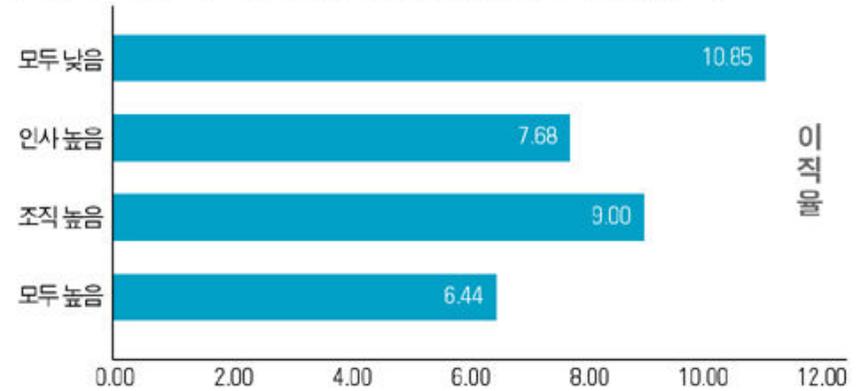
# 몰입형 인사제도와 성과



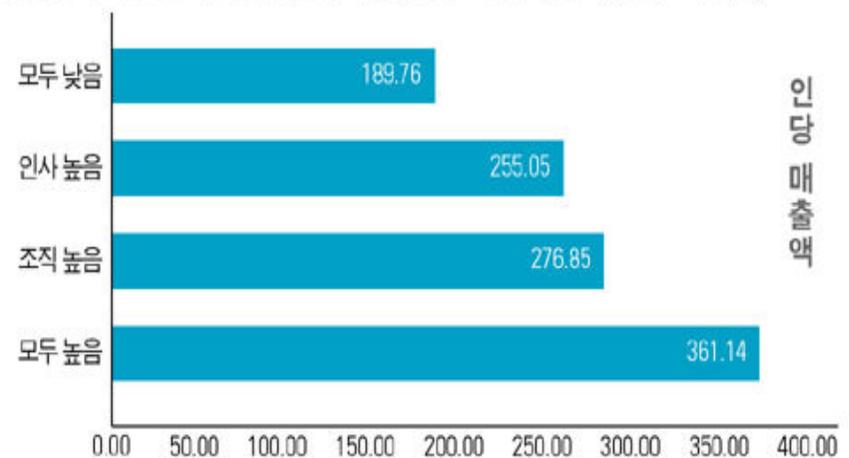
〈그림 1〉 작업조직과 인사관리의 관계



〈그림 2〉 작업조직과 인사관리의 정합성별 연간 이직율(단위: %)



〈그림 3〉 작업조직과 인사관리의 정합성별 인당매출액(단위: 백만원)



\* 자료: 김동배 (2003) “고성과, 참여적 작업시스템-경영성과를 높이는 인적자원 관리”

# 사람을 통한 고성과 기업: Stanford 연구

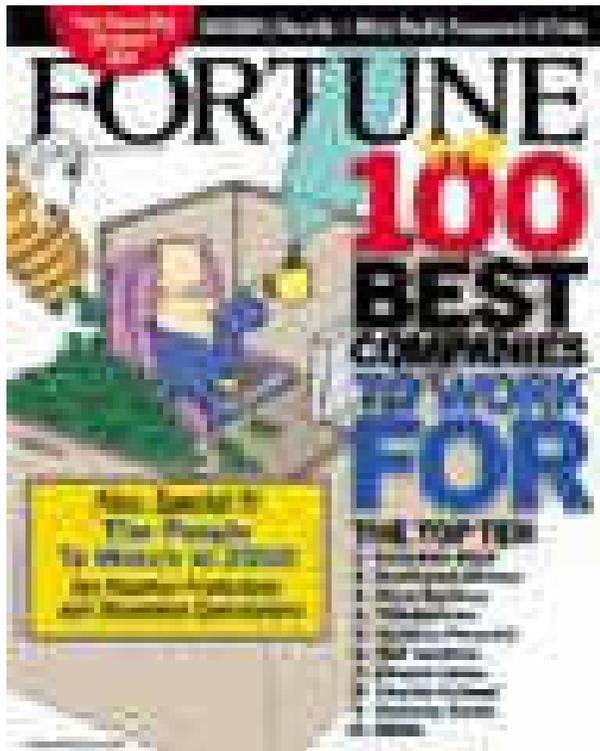


# GWP (Great Place to Work)

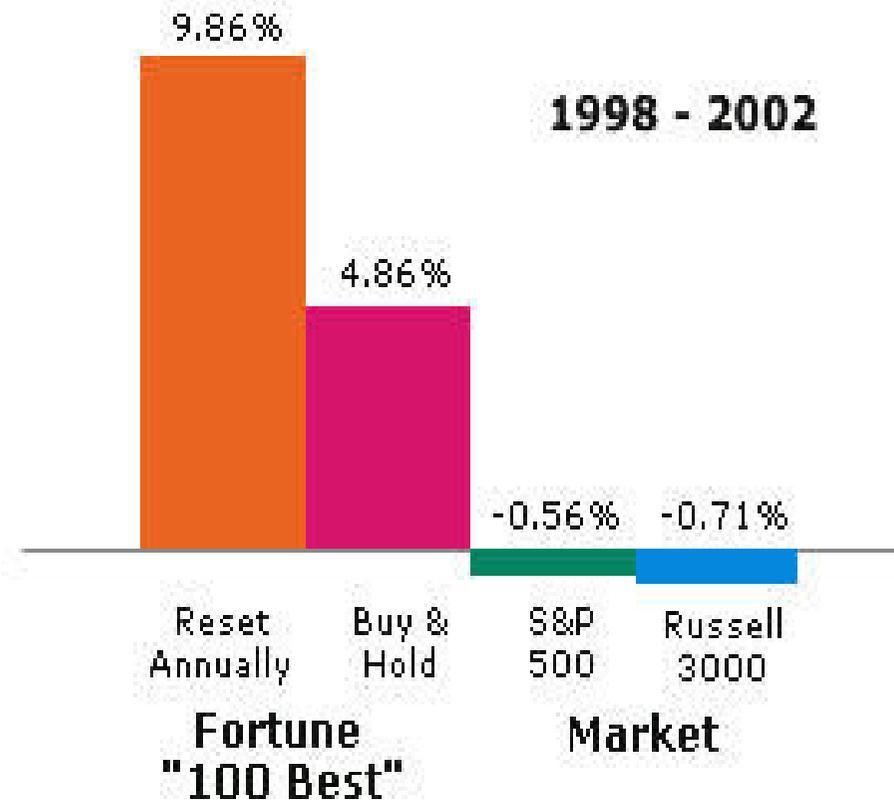


Dimension	How it plays out in the workplace	
	<p><b>Credibility</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communications are open and accessible</li> <li>• Competence in coordinating human and material resources</li> <li>• Integrity in carrying out vision with consistency</li> </ul>	T
	<p><b>Respect</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporting professional development and showing appreciation</li> <li>• Collaboration with employees on relevant decisions</li> <li>• Caring for employees as individuals with personal lives</li> </ul>	R
	<p><b>Fairness</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equity - balanced treatment for all in terms of rewards</li> <li>• Impartiality - absence of favoritism in hiring and promotions</li> <li>• Justice - lack of discrimination and process for appeals</li> </ul>	U
	<p><b>Pride</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In personal job, individual contributions</li> <li>• In work produced by one's team or work group</li> <li>• In the organization's products and standing in the community</li> </ul>	S
	<p><b>Camaraderie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ability to be oneself</li> <li>• Socially friendly and welcoming atmosphere</li> <li>• Sense of "family" or "team"</li> </ul>	T

# “100 Best” vs. S&P 500



## Fortune "100 Best" vs. Stock Market



Source: Frank Russell Company, 2003

# 2003 Best GWP Companies in Korea



CJ

*CJ GLS*

Haechandle

Hanil Cements

HanmiParsons

*Hyundai Heavy Industry*

Hyundai Marine & Fire Insurance

Hyundai Motor Company

ISU Chemical

*Korea Western Power*

*LG Petrochem*

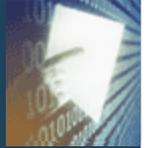
MIRAE Credit Information Services

*P&G Korea*

**Samsung SDI**

Siemens Automotives

# New Paradigm 인사제도: 유한킴벌리 사례



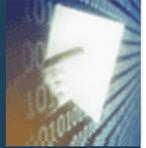
## ❖ New Paradigm의 주요특징

- 한국형 생활모델 : 4일은 일하고 4일은 내 인생을 즐기는 삶
- 한국형 조직모델 : 경영진과 근로자가 서로 믿으며 아이디어가 넘치는 회사
- 한국형 경영모델 : 육체 노동자를 지식노동자로 키우는 인간 중심의 경영
- 한국형 성장모델 : 일자리를 나누고 모두가 함께 누리는 상생의 공동체

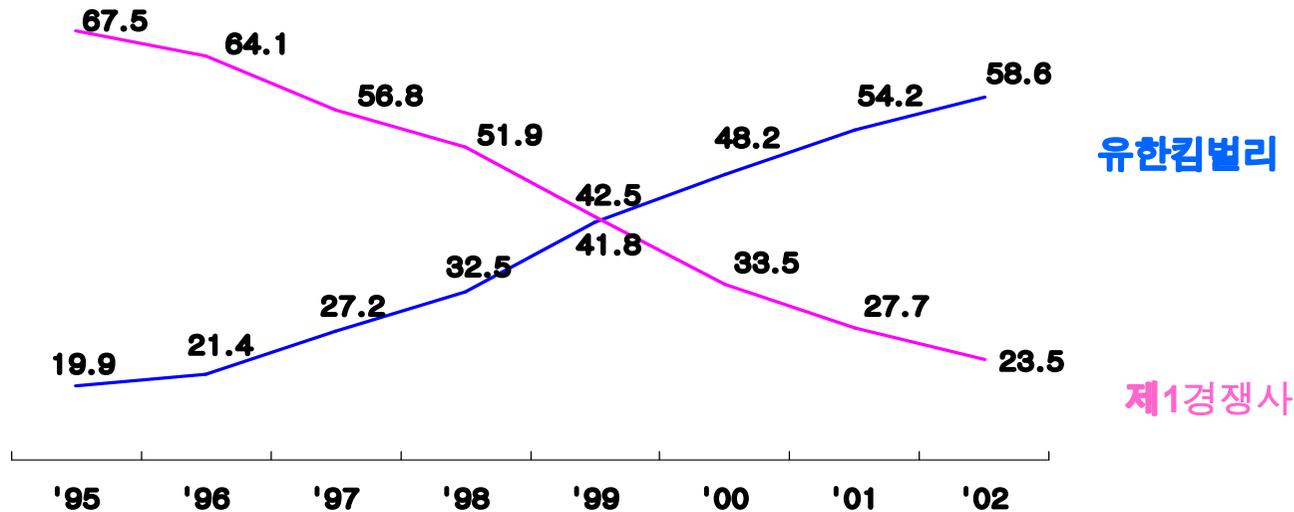
## ❖ 유한 킴벌리 모델의 성공요인

- 4조 2교대
  - 4일 근무, 4일 휴무(교육 1일)
  - 기업: 고용안정 및 생산성 향상, 근로자: 재충전 및 자기개발 기회
- 평생학습과 지식전문가 양성
  - 학습조 증편에 따른 근로시간 단축분을 평생학습과 혁신활동으로 유인  
(2003년 인당 교육시간 300시간/ 문제해결, 개선, R&D와 같은 학습 업무)
  - 근로자의 삶의 질 제고, 노사 협력관계의 증진

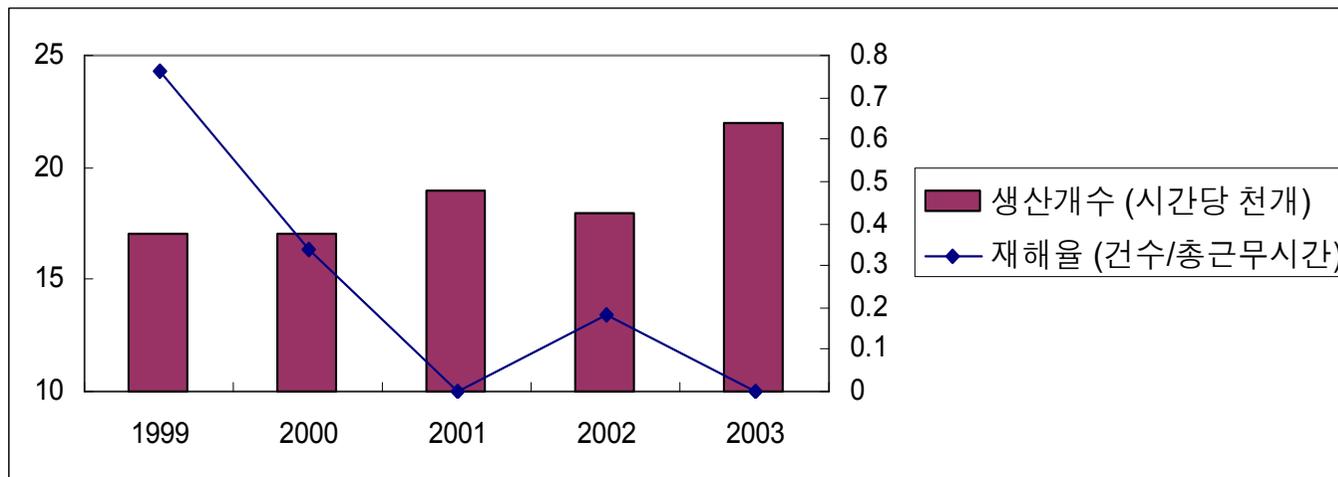
# New Paradigm 인사제도: 유한킴벌리 사례



## ❖ New Paradigm의 주요 성과: 시장점유율 (여성용품)

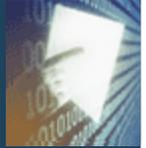


## ■ 생산성 (여성용품 생산 개수) 및 안전현황 (재해율)



\* 자료: 유한킴벌리

# V. Discussion Issues



- ❖ 핵심역량 접근방법과 몰입형 인사제도 접근방법은 타당한 구분방법인가?
- ❖ 우리 현실에 비추어 볼 때 각각의 장단점은 무엇인가?
- ❖ 두 가지는 서로 경쟁적인가 아니면 보완적일 수 있는가?
- ❖ 만일 두 가지가 경쟁적이라면 어떤 상황에서 각각의 접근방법이 유리한가?
  - 상황적 접근방법: 조직규모별, 산업별, 환경 특성별, 전략별 등
- ❖ 만일 두 가지가 보완적이라면 어떻게 병행 하는 것이 바람직한가?
  - 두 가지 접근방법을 동시에 사용하면 상호 모순은 없을까?
  - 조직 전체적으로 시너지가 날 수 있을까?
- ❖ 우리 기업의 바람직한 인사 및 조직관리 방안 모형은 무엇일까?
  - **One solution Vs** 상황 별로 서로 다른 인사조직 모형?
  - 다르다면 어떤 상황 특성 등을 고려해야 할까?



KAIST CEO Forum

2004. 9. 17

# Soft Innovation: 사람을 통한 경쟁우위

Discussion summary

KAIST 테크노경영대학원

김 영배

# 두 가지에 대한 상황적 접근방법



핵심역량 접근방법	몰입형 인사제도 접근방법
중소 및 벤처기업	중견기업 및 대기업
성장 초기의 기업	안정기 성숙기의 기업
제품 시장의 급격한 변화	제품 시장의 변화가 적음
R&D 및 마케팅, 기획 인력	생산 및 일반 서비스 인력
단기 비용 절감 차원	장기 품질 차별화 차원

# 두 가지 접근방법의 통합



	저몰입형 인사제도 Low Commitment	고몰입형 인사제도 High Commitment
낮은 핵심역량  Low Core Competence	<b>I</b> Lowest Performance  인사 및 조직 혁신에 무관심 많은 중소기업	<b>II</b> High Performance  몰입형 중심의 기업 안정적인 중견 및 대기업
높은 핵심역량  High Core Competence	<b>IV</b> High Performance  핵심역량 중심의 기업 벤처기업 및 우량 중소기업	<b>III</b> Highest Performance  선도적 기업 대표적인 초우량 대기업

# Leading 기업들의 인사 및 조직 혁신



- ❖ 저부가가치 부문 혹은 비핵심부문의 **outsourcing**
- ❖ 저부가가치 공정 및 현지향 제품의 현지 생산을 위한 해외직접투자
- ❖ 유연성 확보를 위한 비정규직 인력의 활용
  
- ❖ 고부가가치 공정 및 신제품 초기 생산의 국내 집중
- ❖ 끊임없는 신규 사업 및 신제품개발을 위한 핵심인력 채용 및 육성투자
- ❖ 지식기반 사업으로의 변신 및 핵심역량 강화
  
- ❖ 핵심인력과 정규 인력에 대한 교육훈련과 조직 몰입도 향상을 위한 **GWP** 운동
- ❖ 지속적인 개선과 혁신에 대한 전사적인 노력: **6 시그마** 및 생산성 향상
- ❖ 지식경영 체계 구축 및 문화 조성: 지식공유 및 공동체 (**CoP**) 활성화
- ❖ 성과주의 문화에 대한 공감대 형성: 장기적으로 지속적인 추진
- ❖ 핵심인력, 정규인력, 비정규 인력 간의 공정성 (**fairness**) 확보를 위한 **분배적 정의** 및 **절차적 정의**의 실현