e-Kiet 산업경제정보
제241호 (2005-02) 2005. 1. 21

고용 있는 성장을 위한 혁신패러다임의 확산 필요
- 유한킴벌리의 경영혁신 사례와 시사점 -

〈 요 약 〉

○ 대통령 연두 기자회견에서 일자리 창출과 동반성장이 강조됨에 따라 기업 경영 면에서도 고용과 성장이 병행할 수 있는 혁신적인 패러다임이 요구되고 있음.

○ 고용 있는 성장을 위한 뉴패러다임(New Paradigm)의 사례로 사람 중심의 총체적인 경영혁신을 통해 생산성 향상과 일자리 창출을 달성한 유한킴벌리를 꼽을 수 있음.

- 유한킴벌리는 사람 중심의 경영에 중점을 두면서 투명 · 윤리경영, 연구개발 및 설비투자 확대와 마케팅을 포함하는 총체적인 경영혁신을 통해 생산성 향상과 일자리 창출을 동시에 달성하였음.
- 그 결과, 경영성과 면에서 매출액과 시장점유율은 증가한 반면, 제품불량률과 산업재해 발생률은 감소하였고, 고용 면에서는 4조교대제 도입에 따른 일자리 창출 · 유지, 생산성 향상 및 노사관계 안정 등의 성과를 거둠.

○ 뉴패러다임의 확산을 위해서는 성과가 높을 것으로 기대되는 부문을 중심으로 효과적인 프로그램을 마련하여 추진하는 전략이 필요함.

- 인적자본 중심의 경영혁신은 모든 기업에 적용 가능하나, 유한킴벌리와 같은 교대제(학습조) 도입은 기대효과가 큰 부문에서 우선 적용하는 것이 바람직함.
- 뉴패러다임센터 등을 중심으로 컨설팅 기능을 강화하여 참여희망 기업에 대한 시범사업을 확대하고 best practice를 개발 · 보급해야 할 것임.

KIET 産業硏究院
www.kiet.re.kr

경기침체와 고용흡수력 저하로 일자리 창출이 최대 현안으로 대두

○ 내수침체와 산업 전반의 고용흡수력 저하 등으로 고용 불안이 장기화됨에 따라 일자리 창출을 통한 성장이 최대의 현안과제로 대두됨.
- 국내산업의 취업계수 변화(명/억원) : 1990년 6.04 → 2000년 3.70 → 2010년(전망) 2.40
- 특히, 산업의 지식정보화와 생산기지의 해외이전 등으로 국내산업의 고용흡수력이 저하되고 있어 선진국이 경험하고 있는 고용 없는 성장에 대한 우려가 높음.

○ 일자리 창출은 생산성 향상이 동반되어 성장잠재력을 뒷받침하는 방향으로 이루어져야 고용과 성장간의 확대 균형을 달성할 수 있음.
- 생산성 향상이 없는 일자리 창출은 단기적인 고용증대에는 도움이 되나, 장기적으로는 잉여인력 보유로 인한 비용 상승과 경쟁력 저하로 고용창출력을 저하시킴.
- 이런 점에서 유한킴벌리의 사례는 일자리와 생산성간의 상충관계(생산성 제고→일자리 감소, 일자리 유지·확대→생산성 감소)를 상생관계로 발전시킨 성공모델로 평가받고 있음.

유한킴벌리의 뉴패러다임은 사람 중심의 총체적 경영혁신

○ 유한킴벌리의 뉴패러다임은 인적자본 중심의 혁신체제 구축을 중심으로 투명·윤리경영 등을 포함한 총체적인 경영혁신을 추진해 온 것이 그 특징임.
- 4조교대제는 예비조(학습조)를 도입하여 평생학습·평생혁신체제를 구축함으로써 생산성 향상과 근로자의 삶의 질 제고를 동시에 달성하고자 하는 시스템임. 이는 기존의 '인건비 경쟁형'에서 '생산성 및 부가가치 경쟁형'으로의 패러다임 변화를 의미함.
- 근로자 참여에 의한 작업장 혁신(공정개선 등), 강도 높은 교육훈련에 따른 현장근로자의 다기능 지식근로자化, 직능자격제도, 현장지식의 공유 등으로 고성과 작업시스템(high performance work system)이 구축됨.
- 인적자본 중심의 경영시스템(정년보장, 능력 및 성과 위주의 인사관리, 자율근무제 등), 투명·윤리경영(철저한 법규 준수, 판공비

등 불합리한 제도 폐지, 통합 경영정보시스템과 노경협의체를 통한 노사간 정보공유 등)으로 노사간 신뢰를 구축하고 사회적 지지기반을 확충함.

○ 뉴패러다임 도입 이후 매출액과 시장점유율이 크게 상승하고 가동률과 물적 노동생산성이 높아진 반면, 제품불량률과 산업재해 발생률은 크게 감소함.

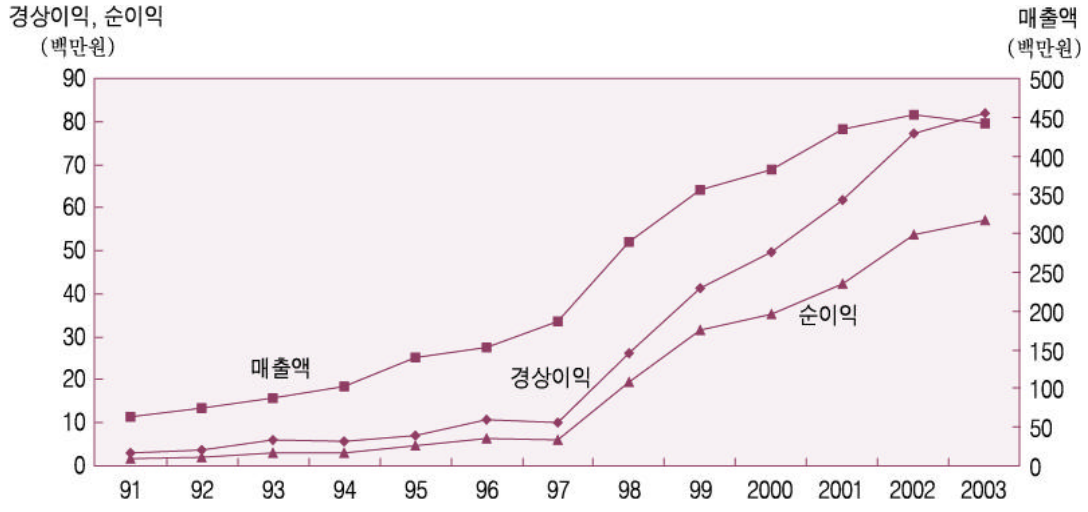
- 종업원 1인당 매출액이 꾸준한 상승세를 보이는 가운데, 경상이익과 순이익이 1997년을 기점으로 급격한 상승세로 전환하여 기업성과가 혁신적으로 개선됨(<그림 1> 참조).
- 유한킴벌리의 시장점유율은 1995~96년까지는 완만한 감소세를 기록하였으나, 1996년(여성용품)과 1998년(유아용품)을 기점으로 여성용품과 유아용품의 시장점유율이 급격한 증가세로 전환됨.

○ 4조교대제(예비조) 하에서 사람은 180일, 기계는 360일(추석과 설 연휴 제외)을 기준으로 가동됨에 따라 고가장비의 가동률이 높아져 시장수요 증대에 대한 대응이 기민해지고 비용효율성이 높아짐.

- 여성용품과 유아용품의 물적 노동생산성이 세계 최고수준으로 향상되고, 제품불량률은 크게 낮아짐. 이는 현장인력이 설비보수까지 담당할 정도로 다기능화되어 있고, 생산현장에서 불량률 감소와 생

<그림 1> 종업원 1인당 매출액, 경상이익, 순이익 추이

(1991~2003년)



자료 : 한국신용평가원.

산성 제고를 위한 제안이 활발히 이루어지고 있기 때문임.

- 특히, 4조교대제 도입 이후 과로로 인한 산업재해 발생이 크게 줄어들어 사실상 무재해에 가까울 정도로 향상됨.

○ 고용 면에서는 4조교대제 도입에 따른 일자리 창출·유지, 교육훈련 투자 확대, 이직률 감소, 노사관계 안정 및 협조체제 구축 등의 성과를 거둠.

- 순고용창출(net job creation)보다는 4조교대제가 도입되지 않았더라면 발생했을 일자리 감소의 방지 효과가 큰 것으로 평가됨(군포 및 김천공장은 25% 감원예방 효과, 대전공장은 33% 증원채용 효과).
- 교육훈련투자의 증가도 두드러져 1998년에 4조2교대제가 도입된 군포공장의 경우, 재직근로자에 대한 회사부담 연간 교육시간은 1998년의 54시간에서 2003년에는 300시간으로 6배 가까이 증가하여 국내업계 최고 수준을 달성함.
- 4조교대제 도입 이후 정년보장, 평생학습기회 제공, 여가확대 등으로 직무만족이 높아지고 이직률은 크게 낮아짐.
- 투명경영 차원에서 다양한 채널을 통한 노사간 정보공유, 노사공동참여를 통한 각종 팀 운영 등으로 노사간 신뢰 및 협조체제가 정착됨.

인적자본에 대한 투자를 통한 생산성 제고가 성공의 핵심

○ 유한킴벌리의 재직근로자에 대한 교육훈련투자 확대는 근로자의 생산성 제고 및 공정혁신(process innovation)에 크게 기여함.

- 교육훈련투자의 확대는 근로자의 직무능력 향상과 다기능화(생산직도 유지보수 담당 가능, 직급전환 가능) 등을 통하여 생산성 향상에 기여함.
- 교육훈련투자의 생산성 제고 효과를 높이기 위해서는 교육훈련투자의 규모뿐 아니라 교육훈련의 내용이 중요하며, 이 점에서 유한킴벌리의 교육훈련 과정은 매우 효율적인 것으로 평가됨.

○ 4조교대제 도입 이후 현장제안 건수가 크게 증가하였고 이는 공정혁신이나 불량률 감소에 상당부분 기여한 것으로 평가됨.

- 이는 3조3교대제 하에서 부족했던 재충전이나 교육훈련 기회가 제공됨으로써 충분한 휴식을 통하여 현장근로자가 작업개선에 참여할 여력이 생겨났기 때문임.
- 현장제안 활성화의 실질적인 효과는 제안 건수뿐 아니라 제안 내용에도 좌우되나, 대체로 공정개선을 통한 생산성 제고, 불량률 및 재해율 감소 등에 상당부분 기여한 것으로 평가됨.

○ 사람 위주의 경영과 윤리경영·투명경영이 정착됨에 따라 노사간 신뢰 및 협조체제가 구축되어 경영혁신의 성공적인 추진이 가능하였음.
- 4조2교대제의 도입과 구체적인 운영방식도 노사간의 지속적인 토론과 사례연구 등을 통하여 합의하여 결정함(4조2교대제와 4조3교대제 중의 선택도 노조가 결정).
- 사람 중심의 경영패러다임 하에서 사측이 예비조 운영과 교육훈련 강화에 따른 인건비와 교육훈련비를 부담하고 교육일의 유급화와 직능자격제도 도입 등을 통해 근로시간 단축에 따른 근로자 급여 손실을 대부분 보전함.
- 연구직, 관리직 및 생산직이 하나의 팀이 되어 공정혁신 등을 위한 연구를 수행하고, 임금인상률 결정을 위한 조사작업도 노사 공동으로 수행하는 등 업무 전반에 걸쳐 노사협조체제가 정착됨.

연구개발 및 설비투자 확대와 적극적 마케팅도 성공의 한 요인

○ 유한킴벌리의 경영성과는 사람 중심의 경영혁신 이외에 연구개발 및 설비투자를 통한 생산성 제고에도 크게 기인함.
- 여성용품과 유아용품이 기술집약적인 제품특성을 가진다는 점에서, 연구개발투자를 통한 제품혁신(product innovation)이 매출액 증대에 중요한 영향을 미침(일례로 여성용품의 경우, 1997년을 전후한 신제품 출시가 시장점유율 상승을 주도한 것으로 평가).
- 1990년대 중반을 기점으로 연구개발투자가 급속히 증가하였고, 총근로자 중 연구개발인력의 비율도 증가함. 1993, 1997, 2000년에 대규모 설비투자를 단행하는 등 설비투자의 확대에 따라 종업원 1인당 노동장비율(종업원 1인당 유형고정자산)도 지속적으로 증가함.

<표 1> 위생용지의 부문별 시장점유율(2000~2003년)

단위 : %

	연 도	A기업	B기업	C기업	D기업	기타	3대 기업 시장점유율[1]
여성용품	2000	15.5	51.0	8.8	-	24.7	75.3
	2001	11.3	56.7	25.3	-	6.3	93.3
	2002	10.5	59.7	22.3	0.6	6.9	92.5
	2003	9.7	59.5	22.7	-	6.9	91.9
유아용품	2000	13.5	56.2	10.3	-	20.0	80.0
	2001	10.7	66.1	8.6	12.0	2.6	85.4
	2002	9.1	69.3	10.2	9.3	2.1	88.6
	2003	10.9	66.0	11.5	9.8	2.3	88.4

자료 : 한국신용평가원.
주 : 1) A, B 및 C기업 합계.

○ 과점적 시장구조 하에서 적극적 마케팅을 통한 시장확대 전략도 유효했던 것으로 평가됨.
- 여성용품과 유아용품은 기술집약적 제품으로서 브랜드 인지도가 중요하며, 화장지 등 가정용품에 비해 진입장벽이 높아 사실상 과점적 시장구조를 가지고 있음.
- 여성용품과 유아용품의 경우, 3대 기업이 시장의 90% 내외를 점유하여 소수 대기업 위주의 과점적 시장구조를 나타냄(<표 1> 참조).
- 1998년 이후 유한킴벌리의 매출액과 시장점유율 및 광고비가 동반상승함. 유한킴벌리의 경영성과는 적극적인 마케팅에도 일부 기인함.

고용 있는 성장을 위한 경영전략으로 뉴패러다임의 확산 필요

○ 유한킴벌리의 뉴패러다임을 통한 경영성과는 사람 중심의 지식경영, 투명 · 윤리경영, 연구개발 및 설비투자 확대를 포괄하는 총체적인 경영혁신에 기인함.
- 인본주의에 입각한 고용창출 · 유지, 현장근로자의 지식근로자化 및 재교육에 의한 생산성 제고를 통해 종업원 1인당 매출액, 근로자의 삶의 질 및 노사화합 등에서 커다란 성과를 거둠.

- 또한, 연구개발투자를 통한 제품혁신, 과감한 설비투자에 따른 생산효율 향상, 적극적 마케팅을 통한 브랜드 인지도 제고 등도 경영성과의 획기적 향상에 기여함.

○ 뉴패러다임은 비용절감형 전략에서 혁신주도형 전략으로의 변화를 의미하므로 평생학습체제의 구축, 능력주의 인사관리 정착, 기업조직의 효율성 제고, 기술혁신 등이 연계된 총체적인 경영혁신이 추진되어야 함.

○ 뉴패러다임의 확산을 위해서는 성과가 높을 것으로 기대되는 부문을 중심으로 효과적인 프로그램을 마련하여 추진하는 전략이 필요함 (<표 2> 참조).
- 직장 내 평생학습체제 구축과 같은 인적자본 중심의 경영혁신은 기본적으로 모든 기업에 적용 가능함.

<표 2> 뉴패러다임 적용방향 예시

	제 조 업	서비스업
기본방향	- 24시간 시설가동이 필요한 장치산업, 노동강도가 비교적 낮은 업종, 시장지배력을 가진 기업에서 큰 효과 기대	- 24시간 서비스가 제공되어야 하는 공공서비스 및 일부 민간서비스에서 우선 적용 가능
세부방향	- 고가의 시설장비에 대한 의존도가 높아 설비가동률 제고로 인건비 및 교육훈련비 부담의 상쇄가 가능한 업종, 시장규모가 큰 성장산업, 경기변동에 덜 민감한 업종, 시장지배력을 가진 기업, 자동화율이 높고 노동강도가 낮은 업종 등이 유리 - 대표적 장치산업인 1차금속, 석유정제, 섬유, 자동차, 전자부품 · 통신기기 등에서 교대제 효과가 클 것으로 기대 - 교대제 전환은 잉여인력 해소에는 유리하나 신규 인력충원이 어려운 중소기업에서는 인력확보에 대한 별도의 지원 없이는 도입 곤란. 또한, 초과근로 및 초과급여의 비중이 높을수록 교대제 전환시 인건비 부담 상승	- 의료, 전력, 철도 등 24시간 서비스 가동이 필요하면서 노동강도 감소와 교육훈련의 생산성 제고 효과가 클 것으로 기대되는 공공서비스는 4조교대제의 효과가 클 것으로 기대 - 숙박업(호텔)이나 유통업 등 24시간 가동체제의 서비스업은 4조교대제로의 전환이 가능. 단, 예비조(학습조)로 인한 생산성 효과가 인건비 상승으로 인한 비용부담을 상쇄하도록 프로그램의 설계 · 운영이 필요 - 도서관, 미술관, 박물관 등은 개장시간 연장을 통해 문화서비스 제공 확대 및 일자리 창출 촉진이 가능. 이 경우, 질 높은 문화서비스 제공과 수익성 확보를 위한 적극적인 경영혁신 노력이 관건

産業硏究院
KOREA INSTITUTE FOR INDUSTRIAL ECONOMICS & TRADE

발행인 • 오상봉 편집인 • 윤우진 편집·교정 • 조계환 서울특별시 동대문구 청량리동 206-9 (우)130-742 TEL 3299-3114 FAX 963-8540