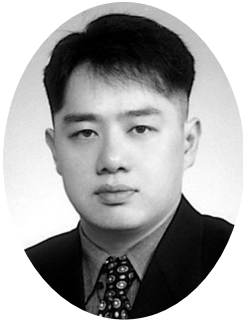




# 제11회 한국중소기업 기술자 일본연수 참가

(일본 규슈KAITA “중소기업 관리자를 위한 생산성 향상 코스”)

민 승 찬 / 경영지도사 (17기, (주)경보산업차장)



본 일본연수 참가기는 한국과 일본 양국의 재단법인 한·일(일·한) 산업·기술 협력재단에서 연수관련 비용 모두를 지원하고(참가인원 40명) 한국측 중소기업진흥공단과 일본측 재단법인 국제기술협력위원회가 실무기관이 되어 2004년 7월 26일부터 10월 23일까지 총 13주동안 실시한 연수기간중(국내 중소기업진흥공단 연수원 합숙교육 5주, 일본 규슈 KAITA연수원 합숙교육 8주) 일본 현지 연수 8주동안의 이론교육과(이론 16개과목, 기업현장연수 17개사)현장체험을 통해 느낀바를 요약 정리한 민승찬지도사의 일본연수 참가기이다.

민승찬지도사는 이외에도 2001년도 중소기업청 해외시장개척요원으로 선발되어 영국·아일랜드 등에서 국내중소기업제품들의 유럽시장 개척을 위해 6개월간 활동하였고, 2003년에도 일본 CASIWA 생산공장 등 5s 및 TPM 성공기업 현장연수에 참가하여 효율적 생산시스템 운영방식을 현지 연수를 통해 수료하는 등 경영지도사로서의 폭넓은 자질 향상을 위해 노력하고 있다.

- 편집자 주 -

## 1. 구 성

일본현지연수는 총 16개 이론강의과목과 17개 기업현장연수 커리큘럼으로 구성

- 모든 과정은 일본어로 진행되며, 기업에서의 질문, 응답도 일본어로 이루어졌다.
- 강의 과목중 가지치기(예를들어 QA의 경우 "코칭"과"브레이크쓰루"의 설명도 함께함) 한 과목들이 있으나 연수일표상의 과목들은 위의 숫자와 같다.
- 출발전 한국에서 일본인 코스리더에게 과제제시(회사가 안



고있는 문제점들과 개선점)

- 일본에서의 연수 첫날, 각자의 과제 해결과 개선을 위한 구체적 방안 제시 발표,
- 과제해결과 느낀점등의 토의를 위한 2회에 걸친 중간미팅
- 연수 최종일, 귀국후 어떻게 행동해 나갈것 인가에 대한 구체적이고 계획적인"액션플랜" 발표.

## 2. 내 용

본인이 매일 작성한 "연수일보(研修日報)" 를 바탕으로 일정별 연수내용을 간략하게 소개하고자 한다. 서술한 내용은 본인이 인식하고 느끼고 배운것이다.

아울러 지면의 한계상 내용의 일부분만을 서술한 점을 양해해 주시기 바란다.

- 9월1일(수) - 오리엔테이션,잡리포트 발표
- 9월2일(목) - 강의:일본경제와 한일중소기업 일본의 대기업과 중소기업의 관계, 훌륭한 장비와 기계에 따른 소재, 숙련기능, 메인テナンス 등의 축적의 필요성에 대한 설명.etc.
- 9월3일(금) - 강의: 생산성과 생산관리 생산과 효율과의 계산방법, 수주형식을 셋으로 나누어 특성, 문제점, 개선의 설명
- 9월6일(월) - 기업연수: Yasukawa전기 (산업용 로봇생산 회사)  
기업연수: TOTO엔프라 (5S활동 과 개선활동 사례를 사진과 도표로 설명해줌)
- 9월7일(화) - 심한 태풍으로 수업연기
- 9월8일(수) - 기업연수: Nakajima 타렛트



(성공적인5S활동의 대표적인 회사)

기업연수: 립원 전공 (특히 고압코일부문에 축적된 기술과 경험이 인상적)

- 9월9일(목) - 강의: VE(Value Engineering = 가치공학)
- 9월10일(금) - 강의: VE(Value Engineering = 가치공학)
- 9월11일(토) - 강의: VE(Value Engineering = 가치공학)

아이디어의 구체화방법, 현재코스트 와 목표코스트 비교,  
강의와 실습을 통한 수업. 기능평가, 목표코스트 의식 과 팀별 발표

- 9월13일(월) - 기업연수: \*\*철공소 (철저한 일상점검 과 보수관리 체크시트 etc)  
중간미팅: 목표와 과제에 대한 액션플랜을 어떻게 할것인가의 중간점검
- 9월14일(화) - 기업연수: Sun.Aqua.TOTO 주식회사  
(셀생산방식=마이스테이지 形- 종업원의 대다수인 신체장애자들의 일하는 방식이 눈에 띄며, 5S 활동 과 세심한 배려가 돋보인 공장

환경 등이 인상적)

기업연수 : Takagi (多能化-멀티플레이어화가 잘진행되어지고 있는 회사) 한분야의 담당이 되기전에 여러부문의 일을 시킴.

- 9월15일(수)- 강의: 노동안전 (강의 와 실습 - 위험예지(KY)와 4라운드라고 불리는 방법으로 실습을 행함)
- 9월16일(목) - 기업연수 : TOTO기기(주)고쿠라 제1공장 (TPM활동이 대단히 잘되고 있는 이유의 설명 등, 사원들이 스스로 꽃을 가지고 와서 따뜻함이 있는 공장을 만들고자 하는 마음 자세etc)
- 기업연수: 닛산자동차 (동기생산 방식 과 다능화시스템에 대한 설명)
- 9월17일(금) - 강의 :CAE(Computer Aided Engineering)-프로그램 개요와 작성에 대해. 기업연수: 일지공사 -차체개발 골판지 충격 흡수시스템과 기계에 대해
- 9월18일(토) - JIT 와 셀생산방식 (재고코스트,QCD에대해,JIT6가지규칙과 실습 etc)
- 9월20일(월) - 5S와 개선 (의미와 전체추진 계획,일본 직장별 5S )
- 9월21일(화) - 강의:JIT 와 셀생산방식
- 9월22일(수) - 강의:JIT 와 셀생산방식 마키紙(두루말이종이)분석 · 평가 · 효과, FA화의 추진방법,TPC(JIT)의 재고와 생산방식의 시대변화. SCM(서플라이체인매니지먼트).캐쉬플로,조직프로필. DBR(drum,buffer,rope), BPT(Business Process Reengineering) KFS(Key for Success) etc : 조직프로필작성에선 여러가

지를 생각할수 있는 능력 예를 들어 한눈에 회사의 현상함과 함께 동시에 시대의 변화도 함께 생각하는 등 능력 지금현재로서는 괜찮으나 어떻게 운영해 나가야 하는가를 간파하는 능력의 교육.

- 9월23일(목) - 강의:중소기업의 인재육성 (5가지 경영원칙 [사람], [상품],[돈],[정보],[시간] 중 [사람]의 중요성. 멀티플레이어가 필요한 이유,OJT(On the Job Training), 어레인 지방법 etc
- 9월24일(금) - 강의: 중소기업의 인재육성 강의: EE(Engineering Economy)
- 9월 25일 (토 )-강 의 : EE(Engineering Economy) 연금평가방법.자본회수방법, 회계적인 원가, 이익, 투자이익률 자본회수기간, 할인법에 따른 투자이익률법,실생활 에 적용 하는 방법etc
- 9월27일(월) - 기업연수 : 大分제지(주) (두루말이 화장지의 세계최대 길이 150m특허기술보유) 기업연수: 三和酒類(주) (iiichiko라는 술제조회사, 에코푸드시스템 등의 설명)
- 9월28일(화) - 기업연수: 八丁原지열발전소 (지구자체가 천연보일러라는 개념의 진정한 의미의 친환경적인 에너지)
- 9월29일(수) - 기업연수: 혼다技研공업 (사원들의 소집단활동 이 활발하며 종업원 한 사람한 사람을 소중한 재산이라고 인식하게 느껴지는 회사였슴)

- 9월30일(목) - 기업연수: 미쯔비시중공업
- 10월1일(금) - 강의: 환경기술( OECD국가중 한사람당 유해폐기물의 발생량이 일본이 상당히 낮은이유와 결과를 보고 물자와 물건이 넘쳐나는 일본과 현상황의 한국이 앞으로 나아가야할 모델이 될수있을거라 생각했다)  
기업연수: 響灘에코타운 견학 (물건을 사는 것, 물건을 활용하는것, 물건을 완전하게 쓰는것, 버리는것이 재활용하는 일보다 심하게 생각해보게 하였음)
- 10월4일(월) - 강의: QA(Quality Assurance) CS경영에 대한설명,배경,계산법 ES(사원만족)에 대한 설명, 소집단활동에 대한설명, 코칭의기술,사내표준화에 대한 설명
- 10월 5일(화) - 강의: QA(Quality Assurance) 품질관리, 리더십 발휘에 대해, 업무의효율화에대해 브레이크쓰루사고의 설명, 실습
- 10월6일(수) - 강의: 식스시그마(5Sigma) 식스시그마의 설명,흐름,배경.방법의 설명
- 10월7일(목) - 기업연수 : TOTO기기 고쿠라 제2공장 (5S와 공장의 레이아웃이 매우 잘 이루어져있는 회사, 회사안의 워크시트가 정확하고 빈틈없이 되어있음)  
기업연수 : 植田제작소 ( 직인의 스킬이 쌓이고 축적되어 이루어진 회사)
- 10월8일(금) - 기업연수 ; 志磨테크 (주문생산이 대부분,곧 타이밍이 중시되는 일이 많기 때문에 ISO를 시행하고 있지 않다는 설명은 세상의 유행에 말리지 않는 고집있는 회사라는 인상을 줌)  
기업연수 : 西日本정기(사장이 직접 한국의

- 금형에 대해 개선되어야할 점 등을 이야기 해주었으나. 마치 금형뿐이 아닌 한국의 여러 가지 문제점을 이야기한 것처럼 들렸음)
- 10월9일(토) - 강의 : 구매기술 (구매의 범위, 광의의 구매관리, 구매와 외주, 이익창조구매와 코스트다운, 개발구매, 재료그레이트, 표준코스트설검정- 원가기획 과 개발구매가 열쇠
- 10월12일(화) - 강의: 일정계획-PERT의 기초 (칸트차트 와 바차트, 얼로우 다이어그램의 작성, 액티비티 와 이벤트, 선행작업,후속작업, 스케줄의 단축을 검토하는 것이 가능하게됨)  
중간미팅 : 구체적인 액션플랜을 계획하기 위한 중간 검토
- 10월 13일(수) - 기업연수 : 三정하이테크 TPM의 무형의 효과.  
기업연수 :토요다 자동차 규슈공장
- 10월 14일(목) - 강의 : 플랜트 레이아웃 공장의 레이아웃은 생산에 지대한 영향을 끼침, 공장계획의 시스템적 진행방법의 이해
- 10월 15일 (금) - 강의 : TPM(Total Product Maintenance)  
제조업의 설비보전을 중심으로 발전해온 기업체질의 개선활동이라고 생각함  
TPM의 무형의 효과
- 10월 18일(월) - 강의 : 클리너 프로덕션 클리너 프로덕션의 개념 , 매년 규제와 법규가 강화되고 있는 추세에 지금부터 준비해 나갈 필요성을 인식하게됨
- 10월 19일(화) - 삼자회견 교환회

기간동안 방문했던 기업의 사장들과 강의를 해주셨던 분들이 참가보다 심층적이고 예리한 질문. 예를 들어 5S활동시 협조가 전무한 직원들과의 협동방향 모색은 어떤식으로 하고있는가에 대해서 등.

- 10월 19일~ 21일 - 액션플랜의 작성 : 연수시 작시 정했던 과제 해결을 위해 연수기간 동안 배우고 익혔던 것들을 활용하여 귀국 후 어떻게 활동할 것인가.
- 10월 22일(금) - 액션플랜 발표와 평가
- 10월 23일(토) - 귀국

### 3. 정 리

서구 및 구라과 지역의 기업들이 유럽에서 일본의 개선시스템들을 "Kaizen"처럼 고유명사로 인식하고 이러한 회사운영의 비결이 일본에만 국한되어 있는 것 처럼 생각하는 이유는 무엇일까? 하는데에 대해 나름대로의 의구심을 갖고 이를 분석·정리해보니 다음 몇가지로 압축되어진다.

첫째, 회사와 종업원이 공동은 명체라는 의식이다. 종업원들은 회사의 이익을 위해 개인의 이익을 위한 행동을 자제하고 양보하는 태도가 전통적으로 배어있음을 알수 있었다. 특히 5S(정리,정돈,청소,청결,습관)는 대부분의 일본회사에서 있어 기본적인 것이고, 정도의

차이는 있지만 당연한 업무의 일부분으로 정착되어 있었다. 더불어 눈으로 보이는 작업장 관리도 직원들이 자발적으로 참여하고 있다는 것도 인상적이었다.

둘째, 회사의 종업원 대부분이 다기능적 직무를 수행하면서, 지속적인 교육·훈련을 통해 이론과 실무능력을 강화하고 있다는 점이다. 이것 또한 직원들 스스로가 체크하고 진행하게끔 시스템이 이루어지고 있다.

셋째, 회사와 회사와의 관계에 있어 상호신뢰라는 부분이 있다. 전통적으로 일본의 회사들은 상호협력 하에 코스트다운이나 생산성향상을 실현하고 있다. 근래 들어 이러한 회사가 차츰 감소되어가는 추세라고는 하나 업계에서는 극히 일부분으로 보고 있다.

넷째, 모랄이 있다는 것이다. 지켜야 할 것은 철저히 지키는 것이다. 예를 들어 기계가 놓여지는 환경과 메인트넌스에 대한 부분, 작업시 지켜져야 할 사소한 부분마저도 정확한 룰대로 행하고 지킨다는 것이다.

이것은 필자가 개인적으로 매우 중요하게 생각하는 부분으로서, 적당히 넘어갈 수 있다고 생각되는 사소한 부분에서도 제품의 질과 격이 완전히 달라질 수 있다는 것을 이번연수에서 확인하였기 때문이다.

다섯째, 물건을 제조하는 기업과 여기에 종사



하는 사람들을 인정해주고 존경하는 사회적 분위기이다. 이것은 기업활동이 사회에 지대한 영향을 끼치고 있다는 것을 인정하고, 노동의 가치를 중시하는 일본 사회의 분위기와 일치한다.

우리와 일본의 기업 환경은 크게 다르다고 생각되어질 수도 있고 현실적으로 사실일지도 모른다. 일본에서는 "튀어나온 못은 쳐서 들어가게 한다"라는 속담이 있다. 조직사회에서 남보다 튀면 배척당하는 문화를 표현한 말이다. 그러나 일본의 회사에서는 개인의 이익을 위해서가 아닌 회사의 발전을 위해서 튀는 것은 인정해주고 적극 장려하는 분위기가 잘 조성되어 있음을 확인할 수 있었다. 일본회사의 종업원들은 회사의 발전이 결과적으로 본인에게 이익이 되어 돌아온다는 사실을 의심 없이 믿기 때문이다.

여기에 대해 일본의 회사들은 반드시 금전적 보상이 아닌 성과에 대한 인정과 신뢰라는 자부심도 함께 부여하고 있음을 알 수 있었다. 예를 들어 우리나라에서는 결론을 토출해야하는 회의에서 어느 하나의 의견이 채택되면 다른 의견은 가치가 없어진다. 그러나 일본의 경우는 채택되어지지 않는 의견도 부분적으로 수용되어지는 암묵적인 분위기가 조성되어 있는 것이 우리나라 기업문화와의 큰 차이점이라고 하겠다.

이러한 현상이 좋다 나쁘다는 평가를 떠나서 결과적으로 회사의 모든 직원과 임원 간에 상호신뢰라는 정서가 조성되어있지 않으면 행해질 수 없는 것이고 이러한 부분들이 생산성향상과 이익증대로 연결되어짐으로서 회사의 발전에 크게 기여하게 된다는 것에는 의심의 여지가 없다 하겠다.

인간은 자기에게 유리한 방향으로 정보를 해

석하는 경향이 있다고 한다. 경영자가 보기에 일 본인 종업원들은 일을 열심히 한다고 생각할 수 있고, 종업원의 입장에서는 "근무 환경과 작업분 위기를 잘 조성해주었기 때문에 일할 맛이 난다"라고 생각할 수 있고, 중간관리자 입장에서는 양쪽 모두 타당하다고 생각할 수 있을것이다. 일본 기업의 사장, 종업원, 중간관리자 들은 모두가 자신들의 목표를 효율적으로 실현하기위해 상호 협력하고 있다. 어찌보면 당연하고 진부한 이야기이겠지만 일본기업 구성원들은 누구하나 흔들림 없이 원리·원칙들을 착실히 준수하면서 자신이 속한 조직의 성장·발전을 위해 최선을 다하고 있는것이다.

외국의 기업인 또는 구성원들이 우리나라에 연수를 와서 사장입장에서는 사장이 존경받는 한국기업에서 한번 해보고 싶고, 노동자 입장에서는 노동이 존중되고 노동자가 인정받는 한국에서 일해보고 싶고, 관리자 입장에서는 계획을 잘 세우면 조직의 적극적인 지원을 받으며 이를 실행할 수 있는 한국에서 일과 보람을 느끼고 싶다는 생각들이 보편화되었으면 하는 생각을 그냥 꿈같은 희망사항으로만 구상하기에는 아쉽다는 생각이 든다.

우리나라 기업 환경이 일본과 같은 분위기로 변화되기에는 다소간의 시간이 필요하다고 생각한다. 그러나 일본에서 보고 배운 것들을 어떻게 활용해서 우리나라 기업에 어떤 식으로 접목해 나갈 것인가에 대해서는 별도의 준비와 시간이 필요할 것이라고 생각한다. 따라서 이에 대한 구체적인 실행방안 수립은 나만의 과제가 아닌 우리 모두의 과제라 하겠다. ☺