아이디어가 기업을 살린다! 위기에서 회생한 일본중소기업 성공사례

최근 일본에서는 위기를 딛고 성공적으로 회생한 중소기업들의 사례가 주목 받고 있습니다.
소개되는 중소기업들은 제품의 라이프사이클이 끝났다고 포기하는 것이 아니라, 새로운 부가가치를 불어넣어 하나의 예술작품으로 '진화'하는 특징을 보이고 있습니다. 이 리포트에서는 침체하는 기업을 살리는데 주요했던 핵심키워드를 찾아 일본 중소기업이 진화하는 과정에 초점을 맞췄습니다.

Case. 9

메트롤

Ultra-Precision Position Switches
METROL Metrol

- **소재지**: 東京都立川市高松町1-100
- **설립**: 1976년 6월 10일
- **종업원 수**: 128명 (2017년11월1일)
- **분야·품목**: CNC공작기계용 툴셋터, 정밀 위치결정 스위치 등
- **자본금**: 4000万円

마음대로 일해요, 메트롤(Case. 8)

< 기업소개 >

일본에는 탁월한 기술력으로 세계 시장을 장악하고 있는 '작은 글로벌기업'이 적지 않습니다. 온리원 기업이라고 하는 이 기업들 중에는 독특한 경영방식으로 주목을 받고 있는 곳이 있는데요. 바로 '메트롤'이라는 기업입니다. 메트롤은 공작기계와 반도체 제조장치의 높은 성능 발휘를 위해 필요한 '정밀 위치 결정스위치' 전문 제조업체입니다. 창업주가 개발한 월등한 성능의 제품으로 현재 해당 분야에서 세계 시장의 70%를 차지하는 초우량기업으로 성장했는데요. 여기에는 뛰어난 기술력 뿐 아니라, 사장의 독특한 경영철학이 한 몫하고 있습니다.

[진화1] 사원 만족이 최우선!

마츠하시 사장은 '회사는 일을 통해 자기실현과 꿈을 개화시키는 장소'라고 말합니다. '일을 통해 자기실현을 하고 싶은 사람과, 유한한 인생의 시간을 공유하고 싶다. 일은 자기실현을 통해 행복해지기 위해 하는 것이고 회사도 상사도 그 수단에 불과하다'는 것이 그의 생각인데요. 이런 사장의 경영 철학은 메트롤의 경영이념에도 잘 나타나있습니다. 바로 'cEps'인데요. customer satisfaction(고객 만족), Everyone satisfaction(모든 사원 만족), productivity(생산성 향상), speed(스피드)의 앞 글자를 따서 만들었는데, 유독 E자만 큽니다. 사원 만족을 가장 중시한다는 의미입니다. 사원이 만족할 수 있는 일과 회사가 아니면, 고객에게 만족을 제공하는 것은 물론 생산성과 스피드 향상을 도모할 수 없다는 생각에서 비롯된 것이죠. 그렇다면 메트롤은 어떻게 사원들을 만족시키고 있을까요?

[진화2] 스스로 일하는 사원

흔히 사원 만족도 제고를 위해서 급여, 복지 등을 생각하는 분이 많으실 텐데요. 메트롤은 이 두 가지 외에 더 신경 쓰는 부분이 있습니다. 바로 '일'에 대한 만족도입니다. "사장이 하는 일은 사원을 채용하고 프로젝트 책임자를 임명하는 정도이고, 능력을 발휘할 수 있도록 환경을 정비하고 나머지는 모두 사원에게 일임합니다. 하지만 프로젝트가 실패한 경우에는 모두 사장이 책임집니다. 승패는 그 때의 운에 달린 것일 뿐이니, 담당자에게는 잊어버리라고 하죠." 실제, 메트롤에는 인사과는 물론 경리, 총무와 같은 간접부문이 존재하지 않습니다. 경영을 지원하는 간접분야로는

경리담당자가 1명 있을 뿐이죠. 대신 개발/제조/판매와 같은 직접부문에 권한을 모두 이양하고 현장이 독자적으로 판단하고 행동하도록 하고 있는데요. 영업 담당 사원의 경우, 프로젝트 진행 과정은 물론, 해외 출장이나 영업 시 발생하는 비용도 상사의 결재가 필요 없고요. 생산라인에서는 컨베이어 벨트 대신, 자체 개발한 조립기계로 한 사람이 하나의 제품을 마지막까지 책임을 지고 완성시키도록 하고 있습니다. 위에서 시키는 대로 작업을 하는 것이 아니라, 자신이 도면을 읽고, 맡은 제품 전체의 기술을 습득함으로써, 단순 조립공이 아닌 기술자로서의 긍지를 이끌어 내고 있는 거죠.

[진화3] 모두가 평등한 회사

< 정밀위치결정 스위치 >

메트롤이 이렇게 사원만족을 최우선으로 삼게 된 데는 나름의 사정이 있습니다. 메트롤이 만드는 정밀위치결정 스위치는 제품 1개를 만드는 데 7천 종류가 넘는 부품이 들어가고, 조립에 필요한 도구도 100종류에 이릅니다. 메트롤에서 이런 정밀 제품을 만들고 있는 사람들은 대부분 여성 아르바이트 사원들인데요. 과거 남성 정직원을 채용하려 했으나, 회사 규모가 작고, 까다로운 작업 내용 때문에 지원하는 사람이 적었습니다. 마츠하시 사장은 자구책으로 주부와 고령자를 채용하기 시작했고, 이들의 동기부여를 높이기 위한 노력을 시작했죠.

우선 급여나 복지는 물론이고 사원 간 격차를 느낄 수 있을 만 한 건 모두 없앴습니다. 임원실과 사장실을 없앤 것은 물론이구요. 공장과 사무공간에도 칸막이가 없습니다. 벽이 있는 곳은 손님을 맞는 응접실과 탈의실 그리고 화장실뿐이죠. 모든 사원이 평등하게 소통해야 한다고 생각한 마츠하시 사장이 내린 결정인데요. 임원이 있긴 하지만 직함으로 부르지 않고요. 회사에서 이루어지는 사원들 간의 소통은 면대면이 원칙이기 때문에 자료 송부 이외에 사내에서 e메일을 주고받는 일도 없

습니다.

여기에 개선 제안을 할 수 있는 '깨달음 상자'도 설치했는데요. 정직원이든 아르바이트든 상관없이 회사에 대한 다양한 개선의견을 낼 수 있습니다. 연간 200건 이상의 의견이 쌓이고 그중 90%가까이가 실제 개선으로 이어지죠. 뿐만 아니라 우수한 제안은 표창의 대상이 되기도 하는데요. 서열에 상관없이 자유롭게 이야기하고, 소통하는 이런 사내 분위기가 사원들의 열의와 자립심을 자극하고 있는 겁니다.

마츠하시 사장은 "우리 회사는 상사의 지시를 기다리는 사람은 좋게 평가하지 않는다."고 말합니다. 사원을 만족시키고, 자발적인 행동을 유발시키는 촉매제는 실질적인 경제적 보상 보다, 마츠하시 사장이 말하는 것처럼 '회사의 미션과 자신이 생각하는 인생의 보람이 교차하는' 것에서 만들어지는 것이 아닐까요? KJCF

<참고자료>

PRESIDENT Online(2015.4.3.) "社内メール禁止！ 社員が勝手にイキイキ働く会社の秘密"
메트롤 홈페이지(https://www.metrol.co.jp/)