

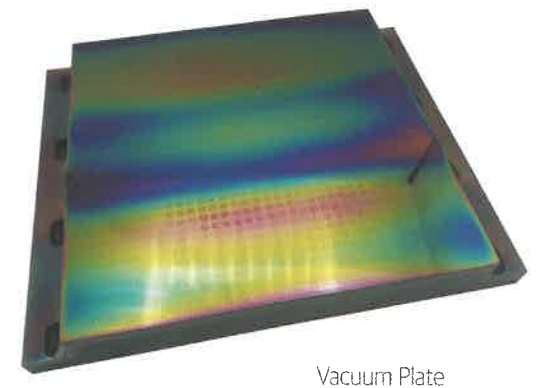
(주)21세기 사람 중심의 지속성장 해법을 찾다

제조기업 경쟁력의 원천은 R&D 기술력이고, 그 기술력의 근간이 되는 것은 결국 인력이다. 자동차 초경 절삭툴링 전문기업으로 출발한 (주)21세기가 전기·전자, 반도체 분야로 보폭을 넓히는데 이어 초정밀 레이저 가공기업으로 성장해온 데에는 풍부한 경험을 가진 고급 인력의 뒷받침이 있었다. 인재에 과감하게 투자해 남들보다 한 발 앞서 달려온 기업답게 21세기는 주 52시간제 근무제, 최저임금 인상 등 노동환경 변화에 대한 대응 해법도 결국 인력에서 찾았다. 변화하는 환경에 흔들림 없이 성장세를 유지하기 위해서는 노와 사, 부서와 부서, 구성원들 사이의 소통과 화합이 중요하다는 판단에서 전문 컨설턴트의 도움을 받았다. 소통과 교육의 결과물로 형성한 공감대를 새로운 인사관리 제도에 담으며 자신감을 충전한 (주)21세기는 공장을 이전하는 투자를 단행하며 더 큰 도약을 위한 준비를 마쳤다.



변화와 혁신의 23년, 최고의 툴링 전문기업으로 우뚝

지난 11월 절삭공구 툴링 및 초정밀 레이저 가공 전문기업인 (주)21세기(대표 김성환)는 공장을 화성시 향남읍에서 도시에 인접한 동탄산업단지로 옮겼다. 공장이전에 투자된 금액만 약 70억 원. 2018년 매출액이 185억 원인 것을 감안하면 중소기업으로서는 과감한 투자다. 여기에는 인재경영에 대한 김성환 대표의 남다른 확신이 담겨 있다. 1996년 회사를 설립한 이후 김 대표는 지난 23년간 기업 성장의 원동력이 R&D라는 확신을 놓아 본 적이 없다. 물론 그 과정이 만만치는 않았다. 대기업과 달리 중소기업의 인재 확보 환경은 열악하기만 하다. 더욱이 도심권에서 떨어진 지역에 공장이 입지해 있다 보니 고급 인력을 확보하기가 어려웠다.



Vacuum Plate



“㈜21세기는 세상에서 가장 좋은 제품을 만들려는 회사입니다. 좋은 제품을 만들기 위해서는 R&D가 필수이고, 그것을 실현하기 위해서는 고급 두뇌가 반드시 필요합니다. 인력 확보를 위해서는 회사의 입지가 중요하고 판단했습니다. 그래서 1차적으로 영업소와 기술연구소를 동탄시로 옮겼고, 지난 11월 말에 동탄산업단지로 공장까지 이전을 마무리했습니다.”

21세기의 성장과 도약의 길목에는 이처럼 변화를 두려워하지 않는 김 대표의 결단과 과감한 투자가 있었다. 창업 초기 자동차 생산공정에 사용되는 초경절삭공구에 집중했던 김 대표가 IMF의 파고를 넘으면서 전기·전자, 반도체 업종으로 사업 분야를 확장한 것도 같은 맥락이다. 자동차 한 분야에만 집중해서는 외부 환경의 변화가 일어날 때마다 큰 타격을 받을 수밖에 없다는 것을 절감한 김 대표는 사업 다변화의 길을 택했다. 툴링 설계 전문가였던 김 대표는 제조경력 10년 이상의 인력을 보유하고 있었기에 좋은 제품을 만드는 데에는 자신이 있었다. 핵심 설계능력을 바탕으로 2000년대 초반 공구의 주요 소재로 사용되던 스틸이나 하이삭에 비해 월등히 품질이 좋은 텅스텐 합금 제품을 개발해 업계에 이름을 알린 데 이어, 2006년에는 초정밀 레이저 가공기술을 바탕으로 PCD 칩브

레이커 인서트를 개발해 특허를 등록했다. 진화된 소재와 가공 기법을 도입한 21세기는 경쟁사들과의 품질 격차를 벌리며 존재감을 높여 나갔다. 이어서 업계에서는 선도적으로 초정밀 레이저 범용 가공기를 도입해 스페셜 다이아몬드 절삭공구, 초경 커터, 정밀인쇄 금형 흡착 플레이트 등을 잇달아 개발하며 성장 가도를 달렸다.

김 대표는 제품을 다양화하는 한편, 기존 제품의 업그레이드를 게을리 하지 않으며 고객사와 신뢰를 탄탄히 쌓아왔다. “스스로 기술에 만족해서 계속 발전시키지 않았다면 후발주자들에게 시장을 내주었을 겁니다. 2006년에 기업부설연구소를 설립한 이후 계속해서 품질을 혁신했습니다. 현재 납품하고 있는 제품은 지금까지 최소 20번 이상 버전이 업그레이드되었습니다. 그렇기 때문에 경쟁사에서 우리 제품을 흉내 내도 우리는 최소 두 단계 이상 앞설 수 있었습니다.”

혁신은 직원 마인드 변화에서부터 시작된다

회사의 성장을 주도할 고급 인재를 키우기 위해 김 대표는 창업 초기부터 인력 양성에 남다른 노력을 기울였다. 제조업 엔지니어링 분야에서는 인력 교육에 상당한 기간과 비용이 들 수밖에 없지만, 씨를 뿌린다는 생각으로 투자를 아끼지 않았다. 병역특례제도를 활용해 일찌감치 특성하고 고등학생들을 뽑아 훈련을 거쳐 핵심 인재로 성장시켰다. 또 한편에서는 회사의 비전과 목표의식을 공유하기 위해 다양한 노력을 기울였다. 교육을 받기 원하는 직원들에게는 언제든지 기회를 제공했다. 영업, 경영관리, 마케팅 등 각 직무별로 업무 관련 교육을 받게 하는 것은 물론이고, 중간관리자 역량강화, 임원의 오너십 마인드 향상을 위한 전문교육 컨설팅도 받았다.

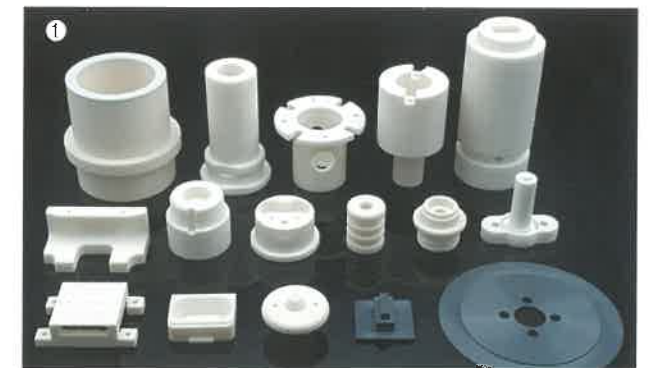
그런 김 대표에게도 고민은 있었다. “창업 당시부터 직원 화합을 가장 중요하게 여겨 각 부서를 한 공간에 모아놓고 부딪히면서 활발하게 소통이 일어나기를 바랐습니다. 하지만 결과는 제 기대와 180도 달랐습니다. 상대를 이해하기보다는 서로의 입장만을 주장하다 보니 불협화음이 생기더군요. 직원들끼리 갈등이 생길 경우 두 직원 모두를 놓치는 최악의 결과를 낳기도 했습니다.”

이런 상황에서 최근 몇 년 사이 노동 환경도 급속하게 변화했다. 지난 3년 사이 최저임금이 대폭 상승하면서, 연장근무와

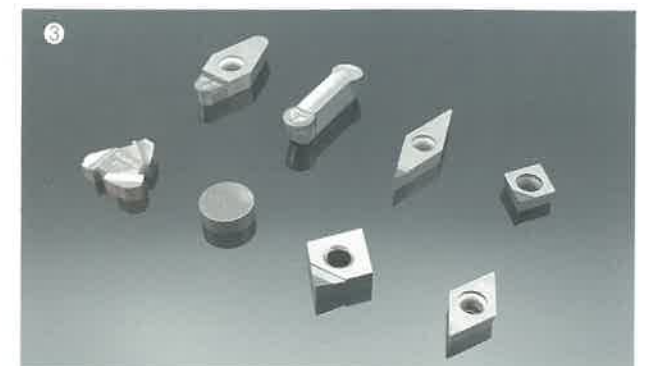
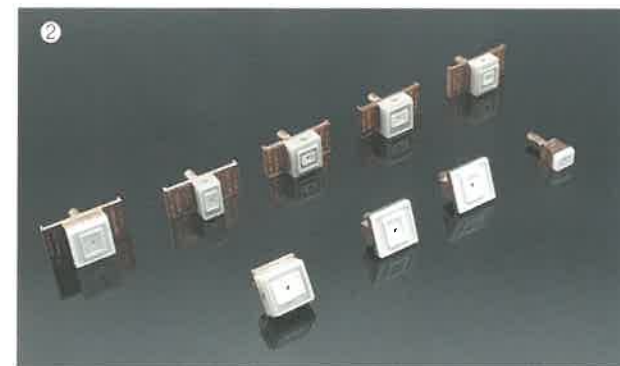
특근수당 상승분을 포함하면 경영자가 실제 체감하는 임금 상승 폭은 2배에 달한다. 더욱이 주 52시간 근무제 실행이 코앞으로 다가왔다. 증가하는 인건비 부담을 생산현장의 혁신을 통해 상쇄해야 하는 과제를 안게 된 김 대표는 직원들의 의식 전환이 필요하다는 것을 절감했다.

“상황이 변하고 있다는 것을 직원들이 정확하게 이해해야 합니다. 예전에는 기술을 가지고 있으면 평생 먹고사는 데에는 지장이 없었습니다. 하지만 지금은 많은 것들이 자동화되고 스마트화되고 있습니다. 손으로 직접 하는 일이 줄어들었죠. 그러니 엔지니어 스스로 품질과 생산성까지 관리할 수 있는 능력을 길러야 합니다. 가장 중요한 것은 변화해야겠다는 마인드입니다. 아무리 좋은 장비와 설비를 들여놓아도 직원들의 마인드가 변화하지 않으면 아무 소용이 없습니다.”

직원들의 의식전환 없이는 변화하는 환경에 대응할 수 없다고 판단한 김 대표는 일주일에 한 번씩 전체회의를 소집해 스스로 직원을 교육하는 시간을 가졌다. 사회·경제적인 이슈를 본인의 입장에서 해석해 직접 교육을 진행했지만, 생각만큼 직원들이 따라와 주지 않았다. 대표의 입장만을 직원에게 일방적으로 강요하는 것으로 오해를 받기도 했다. 그래서 김 대표는 전문가의 도움을 받는 방법을 택했다.



① Ceramic Parts
② CMTTool
③ PCD Insert with Chipbreaker



소통을 통한 비전 공유,
소재기업으로 도약 위해
한 걸음 앞으로

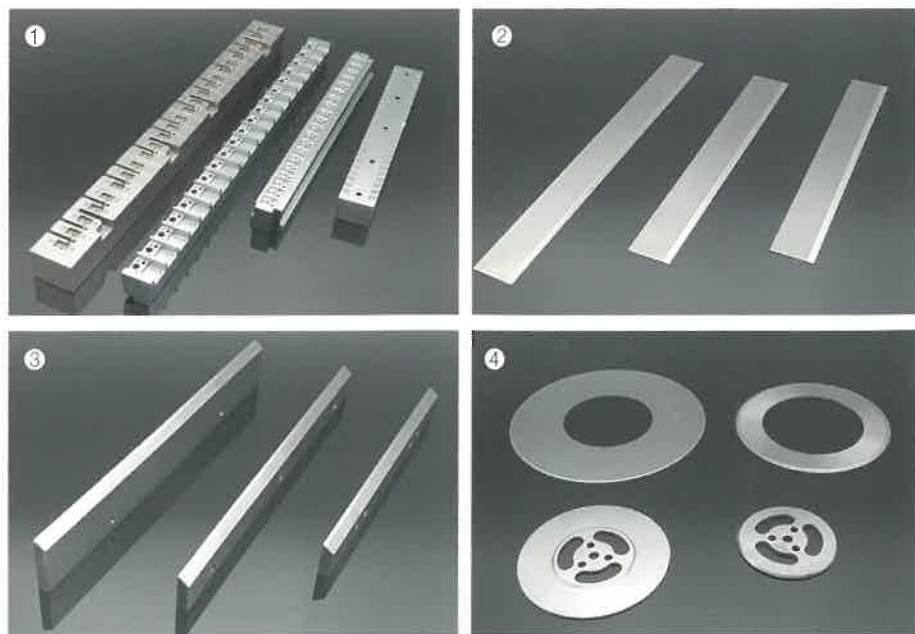
중진공의 중소기업 컨설팅지원사업에 참여한 김 대표의 목표는 분명했다. 전 직원이 회사의 목표와 비전을 공유함으로써 변화의 방향에 대한 공감대를 형성하는 것, 즉 '화합'이었다. 가장 신경을 쓴 부분은 역시 소통이다. 이를 위해 전문 컨설턴트가 회사에 상주해 수시로 직원 상담을 실시하고, 그 결과를 상담일지로 남겼다. 김 대표 스스로 솔선수범해 컨설턴트로부터 여섯 차례의 상담을 받았다. 이 과정에서 김 대표는 법 규정의 테두리에서만 대응할 것이 아니라 현장의 소리를 들어야 한다는 것을 깨달았다.

“초기에는 바쁜 업무시간을 쪼개 상담과 교육을 진행하다 보니 직원들 사이에 불만도 있었습니다. 하지만 상담과 교육을 반복해 나가면서 회사가 자신들의 이야기에 귀 기울여준다는 느낌을 받은 것 같습니다. 이후 적극적으로 참여하더군요. 컨설팅 후 눈빛이 달라진 것을 느낍니다.”

달라진 노동법규, 근로시간 단축의 필요성, 직장 내 불협화음 해소, 중간관리자 교육 등 다방면으로 교육도 진행했다. 수많은 상담과 교육을 통해 모아진 공감대는 그대로 새로운 인사 규정에 담겼다. 주 52시간 근무제로 인해 줄어든 임금을 직원 복지 차원에서 그대로 보전해주는 통 큰 결정을 내림으로써 직원 사기는 높아졌고, 이는 평균 주 57시간에 이르던 근무시간을 49.4시간으로 단축시키는 결과를 낳았다.

임금 체계도 직원들의 동기를 부여하는 방향으로 대대적으로 손을 봤다. 근속 연수를 기준으로 산정하던 임금 체계를 직원의 역량에 따른 성과 보상 체계로 새롭게 설계했다. 이를 위해 정량적, 정성적 지표를 통해 직원 개개인의 직무 성과를 평가할 수 있는 톨도 만들었다.

평소에도 인사와 재무의 중요성을 느끼고 있던 김 대표는 2년 전에 이미 인사 분야의 박사급 인재를 영입해 준비해오던 차였다. 새로운 인사 체계를 마련한 김 대표는 올해에도 박사급 3명, 석사급 2명을 영입했다. 앞으로도 R&D를 강화하기 위해 고급 연구인력을 더 충원할 계획이다. 여기에는 김 대표의 야심찬 계획이 숨겨져 있다. 지금까지 고객사의 요구에 맞춘 특수 사양의 제품을 제작해 왔지만, 향후 표준 사양으로 양산이 가능한 체제를 갖추겠다는 비전을 품고 있다. 이를 위해 2021년 상장을 준비 중이다. 여기서 한 발 더 나아가 향후 다양한 산업 분야에 사용될 것으로 기대를 모으고 있는 플렉시블 텅스텐 합금을 개발해 기계 가공 기업에서 소재 개발기업으로 발돋움한다는 포부다.



① Precision Mold
② U-Blade
③ Vertical plate
④ Wheel Cutter

CEO INTERVIEW



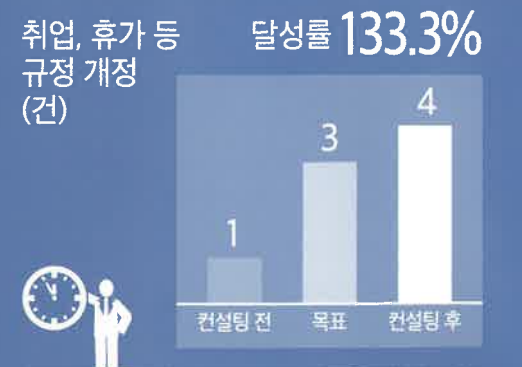
김성환 | 대표이사
(주)21세기

“ 컨설팅은
계속되어야 합니다 ”

컨설팅 전문기업을 통해 컨설팅을 받으려면 솔직히 비용 부담 때문에 도전하기가 쉽지 않습니다. 더욱이 겉으로 보이는 컨설턴트의 이력은 화려하지만 검증된 인물인지 확인할 수도 없고요. 중진공의 컨설팅지원사업은 자금 상당 부분을 지원해 주니 비용 부담이 없을 뿐 아니라 검증 받은 컨설턴트라는 점에서 신뢰가 갑니다. 컨설팅이 끝난 후에도 조언이 필요할 때는 수시로 연락을 하는데, 언제나 성심성의껏 도움을 주십니다. 컨설팅의 결과가 당장에 나타날 거라고 기대하지는 않습니다. 2~3년 후를 위한 포석이죠. 회사가 성장해 나가는 데 있어 가장 중요한 것은 조직력입니다. 그런 점에서 앞으로도 계속해서 컨설팅을 받으려고 합니다.

- ★ 대표이사 김성환
- 🏭 업종 초정밀 레이저 가공, 초경 절삭공구, MCT 톨링
- ☎ 대표전화 031-353-3125
- 🌐 홈페이지 www.21t.co.kr

Inforgraphics
컨설팅 효과



- 근로 형태 재설계를 통한 근로시간 단축 : 주 57시간 → 주 49.4시간
- 임금 체계 재설계 : 직원 역량에 따른 성과 보상 체계로 변경
- 새로운 근로 형태 및 임금 체계에 맞도록 사규 개정