

다시 일터(작업장)혁신에 관심을!

배규식 (한국노동연구원 노사·사회정책연구본부장)

그동안 우리 기업들이 외국의 각종 새로운 경영기법이나 혁신 프로그램들을 유행처럼 따라했다가 쉽게 폐기하는 경향이 있었음을 부인하기 어렵다. 외국에서 성과를 거둔 각종 새로운 경영혁신 프로그램들이 우리 현실에 맞지 않는 경우도 적지 않지만, 원래 취지를 살리기 위한 다양한 시도와 실험을 통해 우리 현실에 맞게 수정하여 안착시키는 토착화 노력도 부족하지 않았나 하는 생각이 든다. 일본의 린생산도 사실은 미국의 테일러주의나 포드주의 그리고 데밍(Edwards Deming)의 통계적 품질관리 아이디어를 수입하되 일본 도요타 자동차를 중심으로 일본식으로 혁신하고 토착화시킨 결과 탄생한 생산방식이다.

그런 점에서 일터혁신(작업장 혁신, 혹은 작업조직 혁신)이 한때 지나가는 유행이 아니라면 제조업과 서비스업에서 생산성 향상, 품질 개선을 위해서 일터혁신이 다시 강조되어야 할 시기가 되었다. 국제노동브리프 이번 호에서는 독일의 항공산업 부문의 기술분야를 담당하는 '루프트한자 테크닉 AG(Lufthansa Technik AG:LHT)'와 이탈리아 주방용품과 난방기용 모터 제조업체 '엘리카'에서의 일터혁신 사례를 통해, 독일과 이탈리아 같은 나라의 주요 기업들이 유행과 상관없이 일터혁신을 위해 지속적으로 노력하는 성공적인 경험들을 제시하고 있다. 독일 루프트한자 항공기술 분야의 주된 업무는 제조업에서의 보전과 유사한 업무와 서비스 업무가 중첩되는 것이라 할 수 있다. 이탈리아 엘리카는 단순 제조업만이 아니라 이와 연계된 인사, 영업, 마케팅, 그리고 생산지원 분야의 업무를 포괄하고 있다.

우리에게 일터혁신이 갖는 현재적 의미는 노동시장 이중구조 해소를 위해서 필요한 중소기업에서의 임금과 처우개선을 위한 중요한 기반을 만드는 작업으로서 일터혁신이 불가피하다는 것이다. 제조업이나 서비스업 중소기업들이 대기업과의 관계에서 교섭력을 강화하고 시장에서 생존하기 위해서도 일터혁신을 통한 생산성 향상, 품질 개선, 근로자 처우개선이 필요하다. 제조업 중소기업들의 과반수가 대기업과 원·하청관계 속에 편입되어 있고 나머지는 독립적인 중소기업들이다. 노동시장의 이중화나 양극화 문제는 정규직 대 비정규직 문제 이상으로 대기업 대 중소기업의 문제라고 할 수 있다. 노동시장 이중구조 문제를 해결하기 위해서는 대·중소기업 간의 수직종속적인 원·하청관계를 보다 공정한 관계로 만들기 위해 시장의 공정거래질서를 바로잡는 것과 더불어 중소기업들의 생산성 향상, 품질 개선을 위한 혁신, 즉 숙련형성, 린생산 원리를 접목한 공정혁신, 낭비의 제거, 근로자들의 참여와 협력을 이끌어내기 위한 다양하고 체계적인 인사관리와 동기부여, 암묵지(tacit knowledge)의 명시지(explicit knowledge)화를 위한 노력 등이 필요하다. 제품과 서비스의 가치를 높여서 중소기업에서 일하는 근로자들의 임금과 근로조건 등의 처우를 개선해야 한다. 그래야 의욕이 있고 능력을 가진 젊은 층이 중소기업을 떠나지 않고 숙련과 노하우 축적, 신제품 개발, 일터혁신을 이룰 수 있다.

또한 중국과 동아시아국들이 산업화되면서 저가제품을 대량생산할 수 있는 조건에서는 가격경쟁에 승산이 없기 때문에 차별화된 경쟁력을 확보하기 위해서도 공정혁신, 제품혁신 등 일터혁신을 통해서 차별화된 서비스와 제품생산을 해나가야 중장기적으로 생존할 수 있는 여지가 커진다.

그런데 일터혁신에서는 근로자들의 참여가 필수적이다. 노조나 근로자들의 참여가 없는 일터혁신은 노동배제적 기술의 도입, 숙련축적의 부재, 엔지니어들의 주도만으로 노동과정에서 부가가치 생산이 낮기 때문에, 결국 산업발전, 매출액 증가에도 불구하고 근로자들의 임금과 근로조건이 개선될 근거와 여지가 크지 않다. 일터혁신의 결과가 근로자들의 처우개선, 소득향상으로 나타나지 않으면, 기업들의 매출액 증가도 모방할 수 있는 기술적 우위에 의존하는 한 지속되기 어렵다.

그러기 위해서는 경영진이나 관리자층이 하향식으로 지시하고 통제하는 문화에서 근로자들

과 소통하고 그들의 참여를 유도할 수 있는 문화로 전환해야 한다. 근로자들의 지혜와 적극성이 생산과정에서 적극 발휘되고 그에 따른 응당의 보상이 이루어져야 할 것이다.

독일의 LHT의 혁신 경험에서 보듯이 린생산 원리를 구현하는 것은 일터혁신에서 여전히 중요하다. LHT와 같이 다양한 서비스를 소량생산하면서 동시에 세부적 지식을 바탕으로 하는 린생산 방식은 자체 인력을 교육하고 훈련하고 근로자들의 적극적인 아이디어와 노하우를 살려서 구현하되, 사업장평의회(works council)와의 기업협약, 공동결정제도를 통해 린생산 결과가 인력감원을 초래하지 않도록 보증하는 보호장치 마련 등을 기반으로 하고 있다. 이탈리아의 엘리카 사는 작업조직 혁신 제안체제를 도입하여 성공적으로 실행한 바 있다. 이 일터혁신 프로그램은 인적자원에 대한 투자, 근로자들의 잠재력 활용을 위한 제안제도를 통한 혁신 등 참여유도와 분권화된 자율팀 제도, 안전개선과 가치창조를 위한 근로자 주도의 프로젝트를 실행하는 세계적 수준의 제조(Manufacturing) 프로그램, 전통적으로 분리된 기능적인 부서의 틀을 넘어서 기능 간 협력과 소통을 가능케 하며 자율적이고 유연한 팀이 잘 활용될 수 있는 매트릭스형 구조 등으로의 변화, 그리고 근로자 복리와 노사관계를 뒷받침하는 부가 협약 등을 포괄하는 내용이다. 엘리카의 일터혁신 프로그램은 단순히 생산성 향상이나 품질 개선이라는 기업의 실적을 위해서 사용되는 것만이 아니라 근로자들의 안전과 건강을 지키고 불편함을 없애며 해고방지 등의 목적을 위해서도 활용되었다. 또한 일·가정 양립, 근로조건 개선 등에도 기여했다.

독일의 LHT와 이탈리아의 엘리카에서의 작업장(일터) 혁신은 기업의 이익과 매출액 성장을 가져왔을 뿐만 아니라 고용을 늘렸으며 근로자들의 처우와 복지 및 고용안정에 기여하는 성과를 낳았다. 최근 미국에서는 오바마 행정부가 미국 제조업의 재생과 혁신을 강조하면서, 개발도상국으로 이전했던 대기업들의 일부가 미국으로 되돌아오고 경기전망이 좋아지면서 제조업에서만 80만 개의 일자리가 새로이 창출되고 있다.

우리나라에서도 일터혁신은 단순히 노동강도의 강화를 통한 생산성 향상, 인건비 절감이 아니라 근로자들의 숙련 및 능력과 경험을 최대한 활용한 생산시스템의 혁신이라는 점에서, 특히 중소기업과 중소기업서비스업은 많은 과제를 안고 있다. 기업, 정부, 근로자들과 노조, 노사발

전재단과 같은 지원단체나 컨설턴트 그리고 정책연구자들이 힘을 합하여 국내외 일터혁신의 다양한 사례, 혁신과정, 혁신모델 등을 개발하고 익혀서 우리의 생산시스템을 업그레이드할 수 있어야 한다. 현장에서 이런 일터혁신이 뒷받침될 때 중소기업에서도 임금과 처우개선, 좋은 인력의 채용, 교육훈련, 숙련향상, 제품과 공정혁신 등이 선순환 구조를 이루며 대기업과의 격차를 줄일 수 있다.

이런 점에서 이번 호의 독일 LHT, 이탈리아 옐리카의 사례는 좋은 예를 보여주고 있다. 현장에서는 다시 일터혁신을 위해 더욱 고민하고 노력해야 하며, 정부도 일터혁신을 보다 체계적이고 지속적으로 지원하는 사업을 강화할 필요가 있다. **KLI**