

작업장 유형과 혁신 성과*

조 성 재**

창의성과 의지를 갖춘 존재로서 지식기반경제의 담지자가 될 인간의 노동의 잠재적 능력을 끌어내고 적절히 활용하며, 그에 합당한 보상을 통하여 경제적 효율성은 물론 사회적 정당성까지 확보하는 전략적 요충이 바로 작업장 혁신이다. 고성과작업장과 관련한 선행연구들의 성과를 계승하면서도 좀 더 포괄적인 작업조직 실태에 대한 연구가 필요한 것은 정책적 관심과 관련하여 이제까지 걸어온 길을 평가하고, 앞으로 가야 할 이정표를 설정하는 것이 필요하기 때문이다. 이러한 목적에 따라 우리나라의 작업조직을 유형화하고 유형별로 어떤 항목에서 어느 정도의 성과의 차이를 보이는지에 대해 최근 연구된 결과를 이하에서 요약, 소개하고자 한다.

I. 작업장 혁신의 개념과 생산방식의 역사

배규식 외(2008: 18)에서는 작업장 혁신(workplace innovation)은 과학자들의 실험실, 엔지니어들의 연구개발사무실이 아니라 제품이나 서비스를 생산하는 작업현장에서 이루어지는 혁신을 의미한다고 하면서, 작업장 혁신은 작업현장에서 작업조직, 생산과 관련하여 형성되는 경험, 노하우, 지혜, 진단능력, 문제해결능력, 의사소통능력 등을 어떻게 조직화하여, 근로자들로부터 이끌어내고 체계화하여 이용하는가에 상당한 정도로 달려 있다고 서술한다. 한편 같은 보고서의 4장에서는 작업장 혁신은 직무재설계와 근로자 참여의 확대에 기초한 고몰입·고성과 작업조직의 도입을 지칭한다고 정의하면서 이는 주로 미국

* 본고는 한국노동연구원에서 발간된 조성재이준협(2010), 『작업장 유형과 혁신 성과』 중 일부를 요약한 것이다.

** 한국노동연구원 연구위원(chosj@kli.re.kr).

의 논의에 기반한 것이라고 적고 있다. 4장을 집필한 필자는 작업장 혁신은 말 그대로 해석하면 작업조직의 변화를 의미하는데, 작업조직이란 어떻게 개별 과업들을 묶어서 직무를 구성할 것인가와 이들 직무수행 활동을 어떻게 서로 통합할 것인가를 가리킨다고 보고 있다.

한편 작업장이란 제조업의 공장만을 일컫는 용어가 아니다. 생산과 서비스 활동이 이루어지는 모든 공간이 곧 작업장이다. 따라서 때로 그것은 사이버 공간을 의미할 수도 있다. 물론 작업장 혁신과 관련한 많은 개념과 용어는 제조업을 중심으로 발전되어 왔다. 그러나 제조업의 ‘고용 없는 성장’이 가시화되고 있으며, 지식기반경제가 오히려 서비스업의 고부가가치화와 관련되어 있다면 우리는 의도적으로라도 작업장 개념의 외연 확장에 주력할 필요가 있다.

사무자동화나 인터넷 활용 등 비제조업에도 그에 적합한 새로운 기술체계가 채택되고 확산될 수 있다는 것을 전제로 하면, 우리는 업종의 차이를 넘어서서 하나의 기업이 갖는 경쟁력의 요소를 네 가지로 구분해 볼 수 있다. 선행기술(첨단기술), 제품기술, 생산기술, 현장기능이 그것이다. 선행기술이나 제품기술은 작업장 외부나 기업내 연구개발 조직에서 수혈될 수도 있지만, 생산기술과 현장기능, 그리고 그 결합방식은 작업장마다의 고유한 루틴(routine, 관행과 절차)을 갖고 있으며, 이 루틴의 합리성과 효율성, 그리고 공정성이 성과의 차이를 가져오게 된다. 생산기술과 현장기능의 결합방식은 달리 말해서 생산방식으로 정의된다. 그것은 기술체계와 작업조직의 총합으로 이루어지며, 루틴의 집합일 뿐 아니라 루틴을 갱신하고 개선하는 능력까지도 포함한다(藤本隆宏, 2003). 작업장 혁신은 이러한 생산방식 혁신의 과정이기도 하다.

작업장 혁신의 역사적 맥락을 이해하기 위하여 생산방식의 역사적 흐름을 살펴보기로 하자. 인류 역사는 산업혁명 이후에도 오랫동안 장인적 숙련에 의존한 수공업적 생산방식을 특징으로 해 왔다. 예를 들어 19세기에 등장했던 많은 선구적인 자동차들은 이러한 수공업 방식에 의하여 다품종 소량 생산된 것들이었다. 자동차가 소수의 부자들만이 구매할 수 있었던 비싼 내구소비재에서 대량생산과 대량소비의 상징으로 변모하게 된 것은 테일러-포드주의의 대량생산방식이 성립하였기 때문이다. 작업장 내에서 구상과 실행은 철저히 분리되었고, 직무는 세분화되어, 인간의 실수를 최소화할 수 있는 기계화와 결합되었다. 이것은 수공업적 생산방식이 상상할 수 없는 놀라운 생산성을 시현하였으며, 높은 임금과 함께 대량생산과 대량소비의 선순환 구조를 만들어 냈다.

2차 대전 이전 미국을 중심으로 발전했던 이러한 테일러-포드주의의 대량생산방식은 2차 대전 이후 유럽으로 확산되었다. 그러나 새로운 패러다임의 적용에 있어서 국가별로 다소의 차이들이 나타났다. 프랑스와 이탈리아가 이러한 대량생산방식을 비교적 용이하게 수혈하였고, 독일은 자기 방식대로 대량생산방식을 응용하였다면, 영국은 작업장 노사

관계의 혼란 속에서 대량생산방식에 걸맞은 새로운 질서를 구축하지 못하였다. 1970년대 이후 자동차산업을 비롯한 영국 제조업이 몰락하게 된 것은 이러한 혁신 지체에 근본적인 원인이 있다.

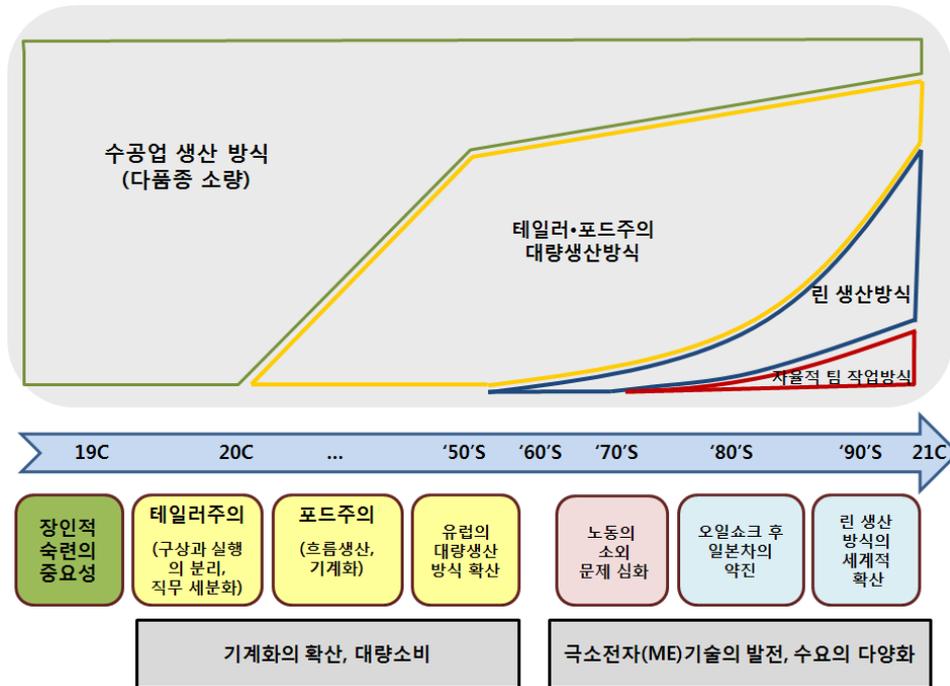
대량생산방식은 이렇게 미국에서 유럽으로, 그리고 온 세계로 퍼져나갔으며, 케인즈주의적 복지국가 모델과 결합하여 전후 장기 호황을 가져다준 것으로 평가된다. 그러나 테일러-포드주의는 근본적으로 근로자들이 작업장에 들어오는 순간 ‘머리’와 ‘마음’을 버리고 공장운동을 위하여 ‘손’과 ‘발’을 헌신할 것을 약속하는 시스템이기 때문에 노동의 소외를 심화시켰다. 나아가 대량생산을 위한 거대한 전용기계의 도입과 운영은 작업장 운영에 경직성을 부과하였다. 1970년대가 되면서 스테그플레이션 등 세계 거시경제의 불안정과 더불어 이러한 미시적인 문제들이 곳곳에서 불거졌으며, 결국 새로운 패러다임이 필요하다는 것이 분명해지고 있었다.

이러한 요구를 실현시키기 위한 두 가지 여건이 성숙되어 가고 있었는데, 하나는 공급측면에서 극소전자(ME: Micro-Electronics) 기술의 발전이며, 다른 하나는 수요 측면에서 양적 변동성 확대뿐 아니라 소비자 요구의 다양화가 나타난 것이다. 이제 남들과 똑같은 제품을 소비하는 데 신물이 난 소비자들의 욕구를 채워주기 위하여 전자기술을 활용한 생산과 제품의 유연화 및 다양화가 필요하였다. 즉 새로운 기술과 생산방식을 통하여 소품종 대량생산방식의 경직성을 극복하고 저비용으로 다품종 대량생산이 가능한 시스템을 구축하는 것이 요구되었다. 이에 대응할 수 있는 것은 두 가지였는데, 하나는 자율적 팀작업방식이고, 다른 하나는 린 생산방식이었다.

자율적 팀작업방식은 독일과 스웨덴을 중심으로 하여 노동의 인간화를 어떻게 실현할 것인가에 주안점을 두면서 발전하였다. 기술결정론으로부터 벗어나 인간이 주체적으로 기술을 선별하여 적용한다는 사회기술체계론(socio-technical system)에 기반을 두고, 작업장에서 테일러-포드주의로부터의 단절을 시도하였다. 그 결과 지적인 판단에 기초하면서 작업팀이 일정한 자율성과 재량권을 갖고 고품질과 고생산성을 양립시키는 방식들을 고안해 냈다. 컨베이어벨트를 완전히 없애고 도크 시스템을 도입한 볼보의 우데발라 공장은 가장 대표적인 사례였으며, GM의 자회사 새턴, 그리고 국내에서는 유한킴벌리가 이 모델에 가장 가깝다고 볼 수 있을 것이다.

린 생산방식은 도요타생산방식으로 치환하여 부를 수도 있는 현시대 가장 지배적인 생산방식이다. 미국만큼 자동차 수요가 충분하지 않았던 1950년대에 도요타 공장들에서 실험되기 시작한 이 생산방식은 적은 생산량에서도 수익을 남기기 위하여 혼류와 평준화생산, 적기재고(JIT) 시스템과 무결점주의, 다기능화와 팀작업, 제안과 개선활동 등의 새로운 기법들을 창안해 냈다. 그러나 자율적 팀작업방식과는 달리 테일러-포드주의로부터 근본적 단절을 시도한 것은 아니었으며, 노사협조주의와 현장감독자 중심의 작업장 체제,

[그림 1] 생산방식의 종류와 역사적 흐름



그리고 무엇보다 경쟁적 내부노동시장과 회사 인간을 강조하는 전방위적 통제 등을 특징으로 하였다. 따라서 때로는 테일러-포드주의의 노동의 소외를 더욱 심화시킨 초과밀노동과 변형된 테일러주의로 비판받기도 한다. 그럼에도 불구하고 시장에서의 뛰어난 성과를 바탕으로 일본을 넘어서 미국으로, 유럽으로 확산되어 갔으며, 결국 현재 도요타생산방식의 기법을 하나라도 도입하지 않은 작업장이 없을 정도라고 할 것이다. 우리나라는 산업화 초기부터 일본의 영향이 강하였기 때문에 세계적인 일본화(Japanization) 경향에서 한 발 앞서 있는 측면도 있으나, 갈등적 노사관계로 인하여 그 구현은 불완전한 것으로 평가되기도 한다. 그러한 점에서 노경협력으로 유명한 LG전자가 이 모델을 가장 온전하게 실현하고 있는 것은 어쩌면 당연한 결과일 것이다.

역사적으로 등장하고, 발전하고, 확산되고, 쇠퇴한 생산방식들은 현재에도 일부 업종에서 그 모습을 유지하고 있거나, 주로는 다른 생산방식과의 혼종화(hybridization)를 통하여 합리적 핵심을 유지하고 있기도 하다. 영세기업에서는 일부 장인적 생산방식이나, 그도 저도 아닌 비체계적 생산방식에 머물기도 하며, 대량생산방식이 정보통신기술과 결합하여 효율성을 오히려 더 높이기도 한다. 그렇지만, 현시대 지배적인 생산방식은 역시 린 생산방식과 자율적 팀작업방식이라고 볼 수 있다. 이 두 가지는 다품종 대량생산을 가능

하게 하는 유연한 기술체계를 채택하고 있으면서도 인간의 노동을 부차적인 지위가 아닌 중심의 위치에 서도록 한다. 두 가지 생산방식은 모두 기계나 설비가 갖는 경직성은 팀으로 일하는, 지적 능력과 헌신 태세를 갖춘 ‘사람들’에 의해서만 극복될 수 있다는 믿음에 기초하고 있다. 다만, 그 체계가 얼마나 사람들에게 자율성과 재량권을 줄 것인가에서 두 가지 생산방식은 갈리게 된다.

II. 작업장 유형화

1장에서 살펴본 바와 같이 생산방식의 흐름을 중심으로 작업장을 유형화해 보면 대량 생산방식 혹은 테일러-포드주의, 린 생산방식, 자율적 팀작업방식 등을 떠올릴 수 있다. 그러나 조성재 외(2008) 등에서 주장하듯이 우리나라에서 노동배제적 자동화, 혹은 숙련 경시형 생산방식 등이 재벌 사업장을 중심으로 광범하게 존재한다는 사실을 드러내는 것도 필요하다. 개념적으로도 테일러주의의 구상과 실행의 분리, 그리고 직무구분의 세분화 이외에 포드주의가 흐름생산을 통하여 기계화와 자동화를 촉진시켰듯이 자동화와 IT화가 작업조직에 미친 영향을 포착해 내는 것이 필요할 것이다. 그것은 생산방식이 기술체계와 작업조직의 결합으로 이해됨에도 불구하고 기존의 논의들이 지나치게 기술을 중립적으로만 다루어 온 것에 대한 재검토를 의미하는 것이기도 하다. 달리 말하면 작업조직의 기술적 측면과 사회적 측면 중 기술적 측면에 대한 논의를 부각시키는 것이 필요하다고 본다.

본고에서는 한국노동연구원의 사업체패널 2차년도 조사자료(2007년 말 기준 응답, 2008년 조사)를 활용하여 우리나라 작업장의 실태를 다양하게 조명해 보고자 한다. 사업체패널 2차년도 자료는 특히 작업장 혁신과 관련한 부가조사를 포함하고 있다. 그런데 이 부가조사에서는 작업장 혁신을 논의함에 있어 100인 이상으로 조사 대상을 한정하였기 때문에 본 장과 다음 장에서도 모든 분석은 100인 이상 사업체만 다루고자 한다. 이에 따라 전체 표본 1,744개 중 1,070개 표본이 활용되었으나, 가중치를 적용하여 전국 100인 이상 9,826개 사업장을 분석한 효과를 지닌다.

<표 1> 표본의 기본 분포

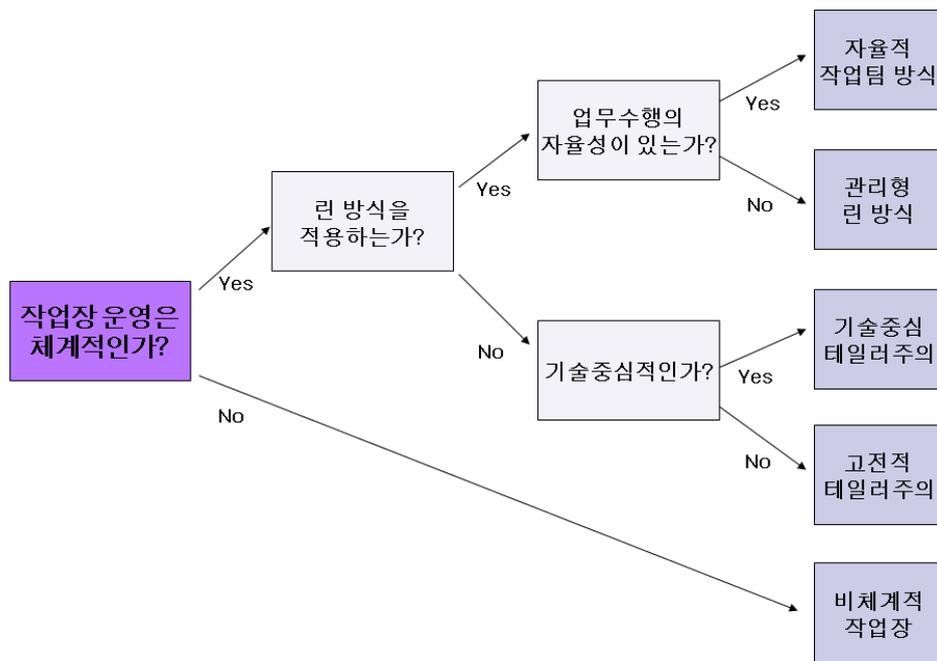
(단위: %)

규모별		산업별		지역별		노조유무별	
중(100 ~ 299인)	78.9	제조업	32.6	수도권	58.6	유노조	35.9
대(300인 이상)	21.1	비제조업	67.4	비수도권	41.4	무노조	64.1

<표 1>은 표본의 기본 분포를 보여준다. 기중치를 적용한 이후 분포에서 300인 이상 대기업이 21.1%, 제조업이 32.6%, 수도권이 58.6%, 유노조 기업이 35.9%에 달하고 있음을 알 수 있다. 100인 이상의 중대규모 사업체이기 때문에 상대적으로 유노조 기업의 비율이 높다는 것을 알 수 있다.

이 자료를 이용하여 작업장을 유형화한 과정은 다음과 같다. [그림 2]에서 볼 수 있듯이 우선 작업의 표준화 등의 지표를 이용하여 작업장운영이 체계적인지의 여부를 판단하여 비체계적 작업장을 배제하였다. 다음으로 린 방식 기법 8가지 요소 중 5가지 이상을 적용한 사업장을 린 방식을 채택한 경우로 간주하였다¹⁾. 이는 고성과작업장은 개별 기법의 채택 여부가 아니라 기법들이 묶음(bundle)으로 도입되는가의 여부로 판단해야 된다는 기존 논의를 감안하였기 때문이다. 린 방식 중 업무수행의 자율성이 있는 경우 고성과작업장에 가장 근접한 것으로 판단하고 이를 자율적 작업팀방식으로 분류하였다. 이에 비해 고전적인 도요타생산방식에서는 작업팀의 자율성과 작업자의 재량권이 조직 내에서 철저히 통제되면서 발휘된다는 점에서 관리형 린 방식으로 명명하였다. 다음으로 린 방

[그림 2] 작업장 유형의 구분



1) 전사적 품질관리, 제안제도, 소집단활동, 직무분석, 직무순환, 다기능교육, 직접작업자의 문제해결 참여, 직접작업자의 품질관리 참여 등이다. 보다 자세한 것은 조성재이준협(2010), p.17, <표 2-6> 참조.

<표 2> 작업장 유형화와 분포

	자율적 작업팀방식	관리형 린방식	기술중심 테일러주의	고전적 테일러주의	비체계적 작업장	전체
빈도	403	1,140	13,21	3,899	3,063	9827
백분율	4.1	11.6	13.4	39.7	31.2	100.0

식을 적용하지 않는 사업장은 전통적인 테일러-포드주의의 연장선에 있는 것으로 판단할 수 있는데, 그 중 자동화와 정보화의 수준이 높은 그룹은 테일러주의를 더욱 강화하여 유연성과 경쟁력을 확보하려는 기술중심 테일러주의 사업장으로 구분하고, 나머지는 고전적 테일러주의로 간주하였다.

이러한 개념적 분석 과정에 토대를 두고 개별적인 구분들을 하나로 모은 것이 <표 2>이다. 이에 따르면 전체 사업체 중 31.2%는 비체계적 사업체이며, 린 방식 기법과 더불어 자율적 팀작업방식을 채택하여 고성능작업시스템에 가장 근사한 사업체는 4.1%에 불과하다. 이는 배규식 외(2008)의 수치인 2.8%보다는 다소 높지만, 역시 매우 낮은 수준에 머물고 있음을 확인시켜 준다고 할 것이다. 다음으로 관리형 린방식이 11.6%, 기술중심 테일러주의가 13.4%, 마지막으로 고전적 테일러주의 사업체의 비중이 39.7%로서 최대 비중을 차지하고 있다. 여기서 기술중심 테일러주의는 구래의 대량생산방식이 지닌 경직성을 IT 기술의 탄력성과 유연성으로 극복하고자 하는 전략을 채택한 경우로 해석된다. 이러한 구분법에 따르면 우리나라 사업체의 상당수는 비체계적이거나 테일러주의에 머물러 있다고 볼 수 있을 것이며, 이는 그만큼 작업장 혁신의 과제가 막중하다는 것을 일러준다고 할 것이다.

III. 작업장 유형별 성과

<표 2>와 같이 우리나라 사업체들의 작업조직 유형을 구분할 수 있다면 각 유형의 특성은 어떠한 것인가? <표 3>에 의하면 규모가 클수록 자율형이나 린 방식을 채택하고 있을 가능성이 높으며, 제조업은 린 방식의 비중이 높고, 기술중심은 수도권 비중이 높은 것으로 나타났다. 그리고 유노조 사업장은 린 방식을 채택하고 있을 가능성이 높은 것으로 나타났다. 공공부문은 상대적으로 린 방식을 적용하고 있을 가능성이 높으나, 표본수가 작아서 별도의 논의가 필요할 것이다.

<표 3> 작업장 유형별 기본 특성

	규모	산업	지역	노조유무	공공부문
자율적팀	0.30	0.19	0.46	0.36	0.04
관리형린	0.31	0.42	0.53	0.49	0.03
기술중심	0.22	0.37	0.73	0.26	0.01
고전적	0.18	0.37	0.59	0.36	0.00
비체계적	0.20	0.23	0.56	0.35	0.01

주: 각 항목 대기업, 제조업, 수도권, 유노조, 공공부문이 1, 나머지는 0으로 처리됨.

작업조직 유형별로 어떠한 작업장 개선 프로그램을 실시하고 있는지를 알아본 것이 <표 4>이다. 이에 따르면 미실시 혹은 미해당의 비중이 높아서 일률적으로 말하기 어려우나, 일단 개선 프로그램을 실시한다면 예상대로 린 방식의 경우 적기생산기법(JIT)을 비롯하여 QC, TQM 등을 도입한 정도가 가장 높았다. 자율적 팀방식과 기술중심 테일러주의의 경우도 적지 않은 비중으로 개선 프로그램을 실시하고 있는 것으로 나타났으나, 고전 테일러주의와 비체계적 사업장의 프로그램 실질 도입 정도는 상대적으로 낮은 것으로 확인되었다.

그렇다면 각 작업조직 유형별로 경영특성은 어떠한가? <표 5>에 따르면 린 방식을 채택한 경우 수출비중이 가장 높고 시장수요도 빠르게 증가하고 있는 것으로 나타났다. 즉 성장산업에서 국제경쟁에 노출되어 있을 경우 린 방식을 통한 합리화가 불가피할 것으로 판단된다. 자율적 팀작업방식의 경우 R&D 중심의 혁신 전략의 정도도 높은 것으로 나타났다. 이 그룹의 사업체들은 치열한 국내경쟁에 직면해 있으면서 작업장 혁신은 물론 기술 혁신에도 적극적이며, 그를 토대로 선도형 시장전략을 구사하고 있는 것으로 추정된다. 흥미로운 것은 재무성과가 좋을 경우 기술중심 접근을 하는 정도가 높은 것으로 나타난 점이다. 재정적 여력이 있을 경우 신기술이나 기계에 대한 투자를 하는 것을 선호하는 그룹이 린 방식과 같은 작업조직의 혁신보다는 기술중심의 테일러주의를 강화하고 있을 가능성이 있지만, 이것만으로는 판단하기 어렵다. 각종 지표에서 비체계적 사업체들의 후진적 특성이 확인되고 있는 것도 흥미롭다.

<표 4> 작업장 개선 프로그램 실시 여부와 정도

	BPR	JIT	TQM	SQC	6-Sigma	QC
자율적팀	3.73	3.55	3.52	3.40	3.38	3.42
관리형린	3.79	3.65	3.63	3.67	3.90	3.75
기술중심	3.66	3.54	3.56	3.60	3.33	3.64
고전적	3.38	3.46	3.53	3.35	3.46	3.54
비체계적	3.30	3.37	3.35	3.21	3.08	3.31
미실시/미해당(%)	53.50	54.20	53.90	61.00	64.70	54.30

주: 실시하는 경우는 1점 '매우 명목적', 5점 '매우 실질적'으로 평가한 5점 척도 평균.

<표 5> 작업장 유형별 경영특성

	수출비중(%)	국내경쟁(5점)	시장수요(5점)	시장전략(3점)	혁신유형(4점)	재무성과(5점)
자율적팀	10.5	1.75	2.98	1.50	1.38	3.25
관리형린	18.5	2.10	2.48	1.46	1.47	3.35
기술중심	16.2	2.04	2.79	1.51	1.58	3.38
고전적	13.9	2.09	2.92	1.64	1.95	3.18
비체계적	8.8	2.26	2.79	1.61	2.03	3.14
비고	매출액중 비중	1점 매우 심하다	1점 빠르게 늘고 있다	1점 시장선도 3점 추종자	1점 R&D 혁신 4점 혁신 도입	1점 매우 낮다

다음으로 인사관리의 철학과 관련하여 시장형(1점)과 육성형(5점)을 대비할 경우 각 그룹은 어떤 특성을 보이는가를 살펴보았다. <표 6>이 보여주듯이 자율적 팀작업방식의 경우 다른 그룹에 비하여 확실히 장기 육성형 인사관리 특성을 나타내고 있다. 흥미로운 것은 정규직 활용에 대한 방침이 기술중심 테일러주의의 경우가 확고한 것으로 나타난 점이며, 전반적으로 기술중심전략의 경우에도 장기육성개발형, 충성도제고형 인사관리의 특성을 보인 점이다. 이는 본고의 가정과는 달리 우리나라 맥락에서 기술중심형이 반드시 노동배제적이거나 숙련경시형이 아닐 수도 있음을 시사하고 있다.

전반적인 경영전략과 인사관리의 적합성을 제고하는 경향을 반영하는 전략적 인사관리(SHRM) 관련 항목들에 대해 살펴보았다. <표 7>에서 볼 수 있듯이 자율적 팀작업방식

<표 6> 유형별 전반적 인사관리 특성

	인건비절감대 충성도제고	외부총원 대 내부육성	비정규직 대 정규직	개인성과 대 팀워크	단기성과 대 장기개발
자율적팀	3.85	4.24	4.23	3.15	3.86
관리형린	3.66	4.03	4.03	2.82	3.64
기술중심	3.70	3.86	4.37	3.25	3.77
고전적	3.30	3.84	4.17	2.91	3.52
비체계적	3.48	3.66	4.08	3.11	3.29

<표 7> 유형별 전략적 인사관리 정도

	인사관련사업 전략과통합	인사책임자 전략수립공헌	인사책임자최고 의사결정영향	인사관리사업 전략부합	인사부서변화 주도자	인사관리전략목표지원
자율적팀	2.21	2.12	2.03	1.87	1.90	1.86
관리형린	2.27	2.33	2.19	2.00	2.00	2.11
기술중심	2.35	2.38	2.32	2.23	2.26	2.23
고전적	2.47	2.47	2.33	2.22	2.30	2.26
비체계적	2.83	2.77	2.60	2.46	2.56	2.51

주: 각 항목 1점 '매우 그렇다', 5점 '전혀 그렇지 않다'의 5점 척도 평균임.

<표 8> 유형별 임금체계와 수준

	호봉급	직능급	직무급	성과배분	임금수준(5점)
자율적팀	0.730	0.446	0.279	0.562	3.188
관리형린	0.692	0.289	0.341	0.597	3.215
기술중심	0.635	0.253	0.333	0.597	3.271
고전적	0.629	0.300	0.276	0.316	2.973
비체계적	0.565	0.280	0.343	0.380	2.901

주: 임금체계는 기본급에 해당 항목 포함 여부, 성과배분은 사전 성과산정식이 있거나 혹은 최근 3년간 실제로 실시한 경우가 있는 비중, 임금수준은 5점이 동종업계 평균 대비 매우 높음.

의 전략적 인사관리 적합도가 높은 것으로 나타났다. 이는 앞서 경쟁의 정도가 심하다는 환경과도 일치되는 결과로서 자율적 팀작업방식이 지닌 우월성을 보여주는 지표일 수 있다. 전략적 인사관리 부문에서는 관리형 린방식이 기술중심 테일러주의보다 더욱 적합한 것으로 나타나 인간의 잠재적 능력에 주목하고 인사부서의 발언권이 높은 경우가 기술중심 접근보다 더 경영전략 친화적인 인사관리를 구사하는 것으로 풀이된다.

작업장 혁신과 관련하여 고성과작업조직에 대한 서구의 논의와는 달리 우리나라에서는 임금체계나 성과배분에 대한 논의가 부족한 편이다. 이는 평등주의적 의식이 강하고, 기계적 연공임금체계를 개혁하기 어렵다는 현장 사정과도 관련되어 있는 것으로 보인다. 그런데 <표 8>에 따르면 자율적 팀작업방식의 경우 직능급을 도입한 비율이 가장 높고, 성과배분제를 채택하고 있는 비율도 적지 않은 것으로 나타났다. 이는 우리나라에서도 작업장 혁신과 정합성을 갖는 임금체계 개혁이 이루어질 수 있고, 또 이루어져야 함을 시사하는 결과이다. 관리형 린방식과 기술중심 테일러주의의 경우 직무급 비중이 높은 것에 주목할 필요가 있으며, 이들은 임금수준도 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 이는 기술중심형의 재무성과가 좋다는 앞의 분석과 일관된 해석을 가능하게 한다.

유연성의 수단이자 근로자 삶의 질의 주요 지표인 근로시간에 대해 살펴보자. <표 9>에 따르면 자율적 팀작업방식의 경우 초과근무시간이 짧아서 상대적으로 총 근로시간이

<표 9> 유형별 주당 근로시간 실태

	소정근로시간	초과근무시간	총시간	교대제실시
자율적팀	39.04	4.94	43.99	0.55
관리형린	40.13	6.64	46.71	0.55
기술중심	40.23	6.54	46.87	0.36
고전적	40.18	7.52	47.66	0.52
비체계적	39.99	6.04	46.03	0.43

주: 교대제 실시 여부는 1이 '실시', 0이 '미실시'를 평균한 것임.

<표 10> 작업장 유형별 성과

	노동생산성 (5점)	품질(5점)	종업원 혁신활동(5점)	이직률 (5점)	제품혁신 (5점)	전반적 노사관계(5점)
자율적팀	3.63	3.99	3.75	2.44	3.70	4.13
관리형린	3.29	3.95	3.59	2.30	3.65	3.99
기술중심	3.47	3.87	3.37	2.55	3.58	3.86
고전적	3.17	3.70	3.23	2.69	3.47	3.76
비체계적	3.18	3.50	3.17	2.79	3.27	3.72
비고	1점 매우낮다	좌동	좌동	좌동	좌동	1점 매우 나쁘다

다른 유형보다 적은 것으로 나타났다. 이는 교대제 비중이 높은 것과 관련하여 이른바 유한킴벌리형의 여유시간 창출과 학습, 혁신이 선순환 관계를 구축하고 있을 가능성을 제기한다. 물론 업종이나 기술적 특성이 다르다는 점들을 충분히 고려해야 할 것이다.

이제 작업조직의 유형별로 어떠한 작업장 성과를 내고 있는가를 비교해 본 것이 <표 10>이다. 이에 따르면 자율적 팀작업방식이 이직률을 뺀 모든 항목에서 가장 양호한 성과를 나타냈으며, 이직률도 상대적으로 낮은 것으로 드러났다. 이는 작업자들을 상당한 재량권을 갖는 팀으로 조직하는 것이 노동생산성과 품질은 물론 노사관계 성과도 좋게 한다는 고성과작업시스템 이론에 부합하는 결과이다. 관리형 린방식과 기술중심 테일러주의는 성과가 좋은 항목이 엇갈리고 있는데, 관리형 린방식의 경우 품질과 이직률, 전반적 노사관계의 성과가 기술중심 접근보다 양호한 것으로 나타났다. 고전적 테일러주의, 그리고 특히 비체계적 사업장의 경우 각종 성과에서 다른 작업조직 유형보다 현저히 떨어진다는 점에서 이들에 대한 지원 정책과 사회적 관심이 집중되어야 할 것으로 판단된다.

고성과작업조직이나 린 생산방식을 둘러싼 논란은 이러한 고품질, 고생산성의 작업조직의 경우 불가피하게 노동강도 강화나 노조 약화를 수반하는 것이 아닌가 하는 점에 모아지고 있다. 앞서 자율적 팀작업방식의 경우 전반적 노사관계가 다른 유형보다 더 좋다는 점에서 노조 약화를 논하는 것은 일단 적절하지 않은 것으로 보이며, 다른 동태적 사

<표 11> 작업장 유형별 근로자에 미친 영향

	고용안정	능력향상	성과공유	노동강도	소득격차
자율적팀	3.98	4.03	3.98	3.62	3.53
관리형린	3.81	3.94	3.85	3.13	3.16
기술중심	3.61	3.71	3.59	3.29	3.14
고전적	3.65	3.78	3.57	3.11	3.12
비체계적	3.34	3.38	3.32	2.99	3.04
비고	1점 매우 부정적, 5점 매우 긍정적			1점 매우 증가, 5점 매우 감소	

레 연구 등이 축적되어야 할 것으로 보인다. <표 11>에 의하면 작업장 혁신이 이루어진 자율적 팀작업방식이나 관리형 린방식의 경우 고용안정도나 능력향상, 성과공유, 노동강도, 소득격차 등 여러 면에서 다른 유형을 앞서고 있음을 알 수 있다. 고성능작업시스템의 규범적 지향이자 일부 실증적 근거를 갖는 상호이득(mutual gain) 모델에 우리나라도 가까이 위치해 있을 가능성이 높은 것으로 보인다.

IV. 맺음말

종합적으로 보았을 때 자율적 팀작업방식의 우수한 성과가 확인되지만, 린 방식과 더불어 기술중심 접근도 비교적 양호한 성과를 거두고 있는 것으로 보인다. 이는 우리나라의 기술중심 테일러-포드주의가 여전히 고도성장기 때와 유사하게 혁신과 근로자 포섭에 일정한 유효성을 유지하고 있음을 시사하고 있다. 그러나 전반적으로 작업조직의 사회적 측면까지 고려했을 때 린 방식에 선진성이 있다고 봐야 할 것이며, 린 방식이 기술혁신을 저해하기보다는 중립적이라고 판단한다면 작업조직의 고도화에 대해서 보다 많은 고민이 있어야 할 것으로 보인다. 더욱이 관리형 린 방식을 뛰어넘는 자율적 팀작업방식의 각종 지표에서의 뛰어난 성과는 비체계적 사업장이나 고전적 테일러주의 사업장은 물론 기술중심 테일러주의 사업장에서도 주의를 기울여야 할 지점인 것으로 판단된다. **KLI**

<참고문헌>

- 배규식·권현자·노용진(2008), 『작업장혁신 중장기 발전전략 연구』, 노동부/한국노동연구원.
- 조성재·정준호·황선웅(2008), 『한국경제와 노동체제의 변화』, 한국노동연구원.
- 조성재·이준협(2010), 『작업장 유형과 혁신 성과』, 한국노동연구원.
- 藤本隆宏(2003), 『能力構築競争』, 中公新書; 김기찬·고기영 옮김, 『TOYOYA 진화능력: 능력구축경쟁의 본질』, 가산북스, 2005.