

서비스산업의 두 가지 작업장혁신 경로*

조 성 재**

I. 도입

서비스산업이 고용과 부가가치 생산에서 차지하는 중요성이 날로 높아져 온 추세에 비하여 서비스 노동의 특질에 대한 기초분석은 지지부진하다. 한국경제의 지속적 발전과 양질의 일자리 창출을 위하여 서비스산업의 고도화가 이루어져야 한다면 그 가장 우선적 과제는 서비스산업에서도 작업장혁신(일터혁신)을 이루어 서비스의 생산성과 품질 수준을 제고하면서도 노동자 삶의 질을 개선하는 윈윈(win-win) 접근일 것이다.

본고에서는 작업장의 유형 구분과 관련하여 조성재·이준협(2010), 조성재·전우석(2011)의 분석틀을 따르되, 서비스산업에 적합하도록 작업장 혁신을 수정하여 정의하고¹⁾, 그에 따라 실제 혁신이 어느 정도나 이루어지고 있는지를 한국노동연구원 사업체패널(WPS) 자료를 이용하여 분석하고자 한다.

본고에서 사용할 한국노동연구원 사업체패널 자료는 전국의 30인 이상 사업체를 대상으로 2005, 07, 09년 세 개 라운드가 이미 진행되었을 뿐 아니라 2011년에 서비스산업, 노동시간 등과 관련한 부가조사도 진행(2010년 기준 응답)되었기 때문에 이 글에서 2007, 2009 본조사와 2010 부가조사를 연결하여 사용하였다.

* 본고는 조성재 외(2011), 『서비스산업의 작업장혁신 모델 연구』, 한국노동연구원의 제3장 내용에 주로 기초하고 있다. 본고 논의의 이론적 기반에 대해서는 같은 보고서의 제2장을 참조.

** 한국노동연구원 연구위원(chosj@kli.re.kr).

1) 서비스산업에 조성재·이준협(2010), 조성재·전우석(2011)의 분석틀을 그대로 적용해 본 결과 몇 가지 불합리한 점들이 발견되었는데, 가장 중요한 것은 자율적 팀 방식이 혁신적이지 않은 것으로 드러난 점이다. 이는 당연한 결과인 것으로 보이는데, 왜냐하면 산업의 특성상 서비스업에서는 혁신과 무관하게 일선 작업자의 자율성이 상당한 정도로 주어질 수밖에 없고, 또한 위 분류법의 전제 조건인 노동과정의 ‘표준화’가 일반적이지 않을 수 있기 때문이다. 따라서 제조업 사업장에서 개발된 개념을 서비스산업에 적용할 수 있도록 개념과 분류기준의 수정이 요구되며, 이는 자율적 팀 방식뿐 아니라 린 방식에도 요구되는 작업일 것이다.

II. 린(lean) 서비스의 실태

최근 서비스산업과 관련하여 제조업에서 발전한 개념인 린 생산방식(lean production system)²⁾을 적용할 수 있는지 여부는 대단히 흥미로운 주제이다. 이와 관련하여 여기서는 <표 1>과 같은 전제조건과 충분조건을 활용하여 조작적으로 린 서비스 개념을 정의하였다. 이는 조성재이준협(2010)의 틀을 서비스업에 맞도록 다소 수정한 것이다. 여기서 알 수 있듯이 린 서비스 개념의 핵심은 일반 작업자들의 ‘참여’에 강조점을 두고 있다. 린 방식이 태동한 도요타 자동차의 작업조직을 ‘참가형 테일러주의’라고 명명하는 데서 알 수 있듯이 제안제도나 소집단활동, 그리고 문제해결 담당 등을 통하여 일반 작업자가 생산성 향상과 품질개선에 나선다는 점이 가장 큰 특징이다. 이는 구상과 실행의 분리를 기본 사상으로 하고 이를 기계화와 결합했던 테일러-포드주의와는 명확히 구분되는 지점이다. 그러나 테일러주의의 꼬리표를 떼지 못하는 것은 직무분석이나 전사적 품질관리 등 여타 관리기법을 통하여 ‘표준작업’이 설정되고, 이를 토대로 부단한 개선이 이루어진다는 점일 것이다. 따라서 린 방식에서는 자율성이 보장되기 어렵다. 그러나 일반 작업자의 참여를 보장할 뿐 아니라, 그들의 다기능화와 직무순환을 통하여 노동의 소외를 미연에 방지할 수 있고, 말단 작업장에서도 조직역량을 축적하며, 작업장 내 자원의 합리적 사용을 촉진할 수 있다는 점에서 린 방식은 테일러-포드주의에 비해 진보성과 유연성을 갖는다.

이러한 조작적 개념과 관련하여 우선 린 지수의 분포를 구해 본 것이 <표 2>이다. 위의 충분조건과 관련하여 일곱 가지 관행을 모두 채택하고 있는 사업장은 하나도 없었으며, 절반 정도의 기업은 하나도 채택하고 있지 않았다. 따라서 제조업에서 발전한 개념들이 역시 서비스업에 쉽게 적용되기 어렵다는 사실을 확인하게 된다. 그러나 3~4개 관행을

<표 1> 린 서비스 개념의 전제조건과 충분조건

전제조건	<ul style="list-style-type: none"> * 작업과정 표준화, 양 통제, 질 통제 셋 중 두 가지 조건 충족 * 100인 이상 서비스업(8차 표준산업분류, 50~95)
충분조건: 오른쪽 일곱 가지 중 네 가지 이상 충족	<ul style="list-style-type: none"> * 6시그마 또는 다른 전사적 품질관리의 실시 * 제안제도를 실시하면서 1인당 연간 채택건수가 1건 이상 * 소집단활동에 참여하는 근로자 비율이 20% 이상 * 직무분석을 실시 * 정기적 직무순환 실시하고, 그 대상자가 10% 이상 * 다기능교육을 실시하고, 그 대상자가 20% 이상 * 일상적이지 않은 문제 발생 시 문제해결 상당부분 담당, 혹은 전적으로 담당

2) 자동차산업에 대한 대단위 국제비교 연구를 통하여 1990년경 MIT 대학을 중심으로 한 연구팀이 도요타생산방식을 대표로 하는 유연한 대량생산방식에 대해 명명한 것에서 유래하였다.

<표 2> 린 지수의 분포

	빈도	백분율	누적 빈도	누적 백분율
0	3,279	50.3	3,279	50.3
1	1,186	18.2	4,465	68.5
2	716	11.0	5,181	79.4
3	655	10.1	5,837	89.5
4	399	6.1	6,235	95.6
5	228	3.5	6,463	99.1
6	59	0.9	6,522	100.0

<표 3> 규모별 린 서비스 사업장 비중

	린(lean)		전 체
	0	1	
100 ~ 299인	4,552 90.6	475 9.5	5,027 77.1
300 ~ 999인	1,068 87.5	153 12.6	1,221 18.7
1,000인 이상	217 79.1	57 20.9	274 4.2
전 체	5,837 89.5	685 10.5	6,522 100.0

채택하고 있는 업체들도 상당수에 이르고 있는데, 네 가지 이상의 관행을 채택하고 있는 기업을 조작적으로 린 서비스 업체로 규정하였다.

이렇게 린 서비스 사업장을 정의하면, 그 분포는 <표 3>에서 보는 바와 같이 약 10.5%에 달하는 것으로 나타났다. 규모별로는 역시 1,000인 이상 대형 서비스업체에서 린 방식을 채택하고 있는 경우가 많아서 20.9%에 달하였다.

<표 4> 노조 유무별 린 서비스 비중

	린(lean)		전 체
	0	1	
무노조	3,409 52.3 88.1	459 7.0 11.9	3,869 59.3
유노조	2,427 37.2 91.5	225.9 3.5 8.5	2,653 40.7
전 체	5,836 89.5	685 10.5	6,522 100.0

<표 5> 린 방식에 따른 혁신의 정도

	린 방식		린 방식 아님		t-test	
	평균	표준편차	평균	표준편차	t값	유의도
새로운 서비스 개발	3.45	1.72	3.03	3.31	3.16	***
서비스제공과정 혁신	3.39	1.71	2.98	3.10	3.31	***
새로운 마케팅기법 혹은 신시장 개척	3.33	2.16	3.06	3.29	1.98	**
새로운 조직관리	3.20	1.82	2.97	2.97	1.96	*

주: 1) 1점 '매우 활발히 이루어짐', 5점 '전혀 이루어지지 않음'을 역코딩으로 5점 평균.
 2) t-test 유의도는 *** 1%, ** 5%, * 10%이며, 이하 표에서 모두 동일함.

이를 노조 유무에 따라 재정리하면 우선 100인 이상 사업체로 한정했기 때문에 <표 4>의 오른쪽에서 볼 수 있듯이 유노조 사업체 비율이 40.7%에 달함을 알 수 있다. 이렇게 대형사업체의 특성을 갖고 있는 표본에서 린 서비스의 특성을 갖고 있는 경우는 무노조 사업장이 11.9%로 유노조 사업장의 8.5%를 다소 앞섰다. 이는 린 방식의 발상지인 일본식 협조적 노사관계와 사용자 우위의 혁신 관리기법들을 감안하면 당연한 결과인 것으로 풀이되지만, 노사 파트너십을 전제로 하는 본래적 혁신 개념과는 일정한 거리를 두고 있는 것으로 해석될 여지도 있다.

그렇다면 린 방식을 채택하고 있는 서비스업체들은 정말 혁신활동을 활발하게 전개하고 있을까? 린 방식이라고 하는 것이 고용관계뿐 아니라 철저한 품질관리나 낭비의 제거를 통한 비용절감, 그리고 가치 흐름(value stream)의 합리화 등 보다 포괄적인 경영 혁신의 일환으로 수행된다는 점을 감안하면 작업장 내 린 방식과 이에 부합하는 고용관계 및 작업조직을 채택하고 있는 기업들은 보다 혁신적일 것으로 예상해 볼 수 있다. <표 5>에 따르면 새로운 서비스 개발, 서비스제공과정의 혁신, 새로운 마케팅기법 혹은 신시장 개척 등에서 린 방식 업체가 그렇지 않은 업체보다 확실히 혁신적인 것으로 t-test 결과가 나타났으며, 유의도는 다소 낮지만 새로운 조직관리 역시 린 방식 업체가 더 나아간 것으로 드러났다. 결국 린 방식과 같은 참여적 방식과 팀작업 방식을 채택하면서 문제해결활동이나 품질관리에 주력하는 기업들이 서비스부문의 혁신에서도 앞서 나간다고 잠정적으로 결론지을 수 있을 것이다. 또한 전제조건에서 보았듯이 린 방식이 성립하기 위한 표준화, 그리고 작업에 대한 양 또는 질의 통제가 중요하다는 점도 확인된다. 린 방식은 표준화되고 관리된 작업장에서 부단히 낭비요소를 제거하는 특성을 갖기 때문이다.

한편 린 방식은 조직적으로 작업장 내 정보의 흐름을 원활히 하고 적극적으로 현장의 의견을 수렴하는 특성을 지닌다. 서비스업에서도 과연 그러한가를 알아보기 위하여 <표 6>을 정리하였다. 이에 따르면 린 방식 업체들이 그렇지 않은 업체에 비하여 일선 작업장

〈표 6〉 사업장 내 커뮤니케이션과 린 서비스(5점 척도 평균)

	린 방식		린 방식 아님		t-test	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	t값	유의도
일선 작업장회의 생산적	3.66	1.54	3.43	2.59	-2.13	**
회의 시 참여자 의견 적극 반영	3.56	1.49	3.50	2.59	-0.53	
내부 정보전달 시 IT 활용	3.42	2.03	3.15	3.67	-1.89	*
비공식적 정보전달 중요	3.48	1.57	3.19	2.89	-2.49	**

회의가 보다 생산적으로 진행되고 비공식적 정보전달이 중요한 것으로 나타났으며, 유의도가 다소 낮지만 내부 정보전달에서 IT 기술을 더 많이 활용하고 있는 것으로 보인다. 그러나 회의 시 참여자 의견을 적극적으로 반영하는 측면에서는 린 방식이 아닌 업체와 큰 차이를 나타내지 않았다. 결국 비공식적 정보전달이 중요한 것 등은 린 방식 채택 업체들의 경우 기업특수적 숙련이 중요한 업체들일 가능성을 제기하며, 작업자의 의견 반영이 미진한 것은 린 방식이 지닌 ‘자율’보다는 ‘관리’를 강조하는 특성을 확인해 주고 있다.

이와 유사하게 사회적 숙련(social skill)과 관련한 내용을 비교해 보면 <표 7>에서와 같이 린 방식 업체들이 확실히 전체 서비스과정을 이해하는 정도가 높은 것으로 나타났다. 이는 린 방식에서 현장감독자 등을 중심으로 전체 공정을 이해하여 유효한 제안이나 개선활동이 왕성하게 이루어진다고 하는 사정과 부합하는 사실이다. 이와 유사하게 비밀상적 상황에서 문제해결 능력이 우수한 것도 린 방식이 뛰어난 것으로 확인된다. 그러나 동료와 의사소통이 익숙하다거나 업무 관련 갈등을 원만히 해결하는 데서는 린 방식 여부에 따라 큰 차이를 보이지 않았다. 결국 린 방식은 통상적인 사회적 숙련을 중시하기보다는 특별히 문제해결 활동과 관련한 숙련과 활동 내용이 우수한 것으로 보인다. 이는 그만큼 린 방식에서 작업자들의 몰입과 헌신이 중요하다는 것을 함의하기도 한다.

〈표 7〉 린 방식과 사회적 숙련

	린 서비스 방식		린 방식 아님		t-test	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	t값	유의도
전체 서비스과정 이해	3.62	1.55	3.41	2.49	-2.01	**
비밀상적 상황 문제해결 능력 우수	3.60	1.63	3.40	2.50	-1.95	*
동료와 의사소통 익숙	3.55	1.48	3.50	2.34	-0.54	
업무 관련 갈등 원만 해결	3.52	1.43	3.53	2.26	0.13	

<표 8> 린 방식과 임금체계

	린 서비스 방식		린 방식 아님		t-test	
	평균	표준편차	평균	표준편차	t값	유의도
연공급	58.38	91.87	48.19	120.79	-2.06	**
직무급	24.52	71.69	27.48	99.00	0.73	
직능급	11.61	37.03	19.13	77.12	2.45	**
기타	5.49	47.19	5.20	49.32	-0.14	

한편 린 방식을 채택한 업체들의 임금체계는 연공급 비중이 높은 것으로 나타났다. <표 8>에서 이를 확인할 수 있는데, 린 방식은 호봉급의 비중이 높고, 직능급의 비중은 다른 방식에 비해 낮은 것이 확인된다. 이는 린 방식이 일본에서와는 달리 우리나라에서 호봉급, 즉 연공적 성격의 임금과 친화성을 갖는다는 것으로서 그 요인과 실태에 대해서는 추가적인 연구가 필요한 것으로 보인다. 한 가지 가설적으로 제기할 수 있는 것은 그만큼 고용 및 소득의 안정이 린 방식의 혁신활동에 중요한 기반이 된다는 점이다.

역시 WPS 2010 부가조사의 서비스업 관련 특별 문항들 중에서 직무 및 노동과정과 관련한 항목들을 뽑아서 린 방식과 교차표를 구해 본 것이 다음 <표 9>이다. 우선 린 방식은 린 방식이 아닌 사업체들에 비해서 일의 바쁘고 한가한 시간이 뚜렷이 구분되지 않는

<표 9> 직무 및 노동과정 특성별 린 방식 정도

	린 서비스 방식		린 방식 아님		t-test	
	평균	표준편차	평균	표준편차	t값	유의도
일의 번한 시간 뚜렷 구분	2.69	2.31	3.03	3.42	2.45	**
수요 불규칙적	2.74	2.61	2.79	3.17	0.42	
고객 만나기 전 준비시간 길	2.88	1.82	3.15	2.48	2.65	***
서 있는 시간 길	2.97	2.78	2.81	3.63	-1.02	
몸을 움직이는 시간 많음	3.23	2.59	2.97	3.41	-1.83	*
근력을 많이 씀	2.97	2.66	2.39	2.98	-4.6	***
순간적 판단력 중요	3.51	2.56	3.48	3.03	-0.22	
인내심 중요	3.48	2.04	3.58	2.53	0.97	
언어능력/표현력 중요	3.65	2.22	3.43	3.03	-1.75	*
연구개발활동 중요	3.34	2.51	3.29	3.67	-0.36	
서비스 질 따라 가격차 큼	3.35	2.06	3.12	3.32	-1.71	*
숙련/전문성 따라 임금차 큼	3.45	2.28	3.26	2.88	-1.63	

것으로 나타났다. 즉 업무 강도나 정도가 일정하다는 것으로서 린 방식이 생산의 평준화를 그 특징으로 한다는 점을 떠올리면 대단히 유사한 특성을 제조업과 공유한다는 것을 알 수 있다. 다음으로 고객과 만나기 전 준비시간이 길지 않은 것으로 나타났으며, 몸을 움직이는 시간이 많고 근력을 많이 쓰는 것으로 나타났다. 이는 사람이 아닌 유형물과 관련한 서비스업종(화물수송, 수리, 세탁 등)에서 린 방식이 많은 것과 관련된 것으로 보인다. 한편 린 방식 사업체들은 언어능력이나 표현력이 린 방식이 아닌 업체들보다 중요한 것으로 나타났으며, 서비스의 질에 따라 가격차가 큰 것으로 나타나 서비스 차별화가 혁신활동과 결합되는 것으로 판단된다. 반면 인내심이 중요하다거나 연구개발활동이 중요한 것, 혹은 숙련에 따라 임금차가 큰 것 등은 린 방식을 구별 정립시키는 특성은 아닌 것으로 보인다.

다음으로 사업장 특성별로 린 방식 업체와 그렇지 않은 업체들의 특징을 구분해 본 것이 <표 10>이다. 린 방식 업체들은 린 방식을 채택하고 있지 않은 업체들에 비하여 품질 측정 지표가 분명하고 서비스 결과가 정보로 저장될 수 있으며, 기계, 설비, 로봇의 도움으로 서비스의 질이 개선되고 노동과정이 쉬워질 수 있는 것으로 나타났다. 결국 인간의 노동을 합리화하려는 다양한 노력이 혁신활동과 결합될 수 있다는 것이며, 그를 통하여 더 나은 서비스가 제공되는 것으로 풀이된다. 이는 다음 항목들인 최근 3년 내 혁신활동

<표 10> 사업장 특성별 린 방식 채택 정도

	린 서비스 방식		린 방식 아님		t-test	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	t값	유의도
생산성 측정 지표 분명	3.35	1.98	3.19	2.97	-1.31	
품질 측정 지표 분명	3.41	2.14	3.19	3.03	-1.74	*
IT 기술 활용 합리화 가능	3.07	2.09	2.96	3.42	-0.75	
과거 기록 혹은 정보 활용	3.27	1.64	3.25	3.01	-0.14	
서비스 결과 정보로 저장	3.57	1.82	3.27	3.05	-2.41	**
기계, 설비, 로봇 도움으로 서비스 질 개선 가능	3.17	2.39	2.71	3.42	-3.32	***
기계, 설비, 로봇 도움으로 노동과정 쉬워짐	3.23	2.07	2.74	3.41	-3.53	***
최근 3년 내 작업방식 큰 변화	3.21	1.53	2.77	2.98	-3.71	***
작업자 간 서비스 질 평준화	3.19	1.61	2.97	2.72	-2.01	**
최근 3년 내 서비스의 질 제고	3.36	1.61	3.13	3.08	-1.82	*
최근 3년 내 서비스의 생산성 제고	3.30	1.61	3.06	2.95	-2.01	**
최근 3년 내 일이 쉬워짐	3.27	1.68	2.93	2.75	-3.09	***

정도와 관련한 일련의 질문들에서도 확인된다. 특히 이 중 작업자 간 서비스의 질이 평균화된다는 응답 결과는 앞서 생산의 평균화와 더불어 린 방식 제조업과 특성을 공유하는 결과이기도 하다. 반면 린 방식은 생산성 측정 지표가 분명하다거나 IT 기술을 활용한 합리화 가능성이 높은 것으로 보이지는 않는다. 서비스업에서는 역시 생산성 측정이 쉽지 않다는 사실을 확인하게 되며, IT 기술이 노동친화적인지 혁신친화적인지의 여부는 추가적인 분석을 필요로 하고 있다.

이제 종합적으로 보아 린 방식 업체들의 혁신성도가 린이 아닌 업체들에 비하여 더 뛰어났는가를 살펴보기로 하자. <표 11>에서 보는 바와 같이 대체로 린 방식 업체들의 성과가 더 나은 것으로 판단되지만, 성과가 양호한 부분은 몇 가지 지표에서만 분명히 나타났다. 즉 린 방식의 서비스업체들이 매출 증대에 기여하고 현장 비용절감에서 뛰어난 성과를 올리지만, 이익성이나 노동생산성, 서비스 품질을 제고하는 효과는 분명하지 않은 것으로 보인다. 그러나 린 방식은 유연성을 제고해 주며, 개인숙련수준 향상이나 업무태도, 직무만족도 등에서 린 방식 아닌 사업체들보다 우월한 것으로 나타났다. 다만 예상과는 달리 작업편의성이나 노사관계 등은 린 방식과 그렇지 않은 업체들 간에 차이를 나타내지 않았다.

이로써 전반적으로는 린 서비스 방식을 혁신적인 모델이라고 규정할 수 있는 것으로 보인다. 우리나라에서 서비스 대기업을 중심으로 린 방식이 도입되어 적용되고 있다는 것은 기존에 거의 밝혀지지 않았던 놀라운 사실이다. 이들 업체들은 금융보험업, 보건사

<표 11> 지난 3년간 혁신 성과

	린 서비스 방식		린 방식 아님		t-test	
	평균	표준편차	평균	표준편차	t값	유의도
매출증대	3.46	1.43	3.29	1.88	-2.24	**
현장 비용절감	3.47	1.50	3.26	1.80	-2.83	***
이익 성과	3.31	1.40	3.31	2.03	-0.02	
노동생산성	3.27	1.71	3.40	2.02	1.54	
서비스 품질	3.51	1.46	3.47	2.00	-0.6	
유연성	3.57	1.45	3.43	1.99	-1.68	*
개인 숙련수준 향상	3.74	1.26	3.50	2.04	-2.88	***
업무태도	3.71	1.31	3.53	2.04	-2.07	**
직무만족도	3.61	1.39	3.44	2.08	-2.03	**
작업편의성	3.44	1.44	3.40	2.05	-0.54	
노사관계	3.35	1.43	3.31	2.03	-0.46	

회복지업, 오락문화업 등에 많이 분포하고(조성재 외, 2012), 상대적으로 연공급을 채택하면서 일선 작업자들의 참여를 이끌어 내는 방식으로 문제해결 활동에 적극적인 업체들이므로 보인다. 이들은 생산의 평준화, 업무부담의 평준화를 통하여 낭비를 제거하고 있는 것으로 보이지만, 매출액 증대나 비용절감 이외에 이익이나 노동생산성에 뚜렷한 성과를 나타내지는 못했으며, 품질에 대한 린 방식의 기여는 결과가 엇갈리게 나왔다. 이렇게 사업체의 성과로 연결되는 부분에서 린 방식의 기여는 불분명하지만, 오히려 직무만족도나 업무태도, 의사소통, 숙련향상 등과 관련해서는 분명한 성과를 올리는 것으로 나타나, 결국 종업원 만족을 통하여 고객만족으로 이어질 개연성이 높은 것이 린 서비스인 것으로 판단된다. 물론 이 같은 잠정 결론은 추후 다각적인 검토를 통하여 확인될 필요가 있다.

III. 자율적 팀작업 방식의 서비스 혁신

서비스업의 특징은 고객과 직접 대면하면서 생산과 소비가 동시에 이루어지고, 고객의 반응 그리고 고객과의 상호작용에 따라 서비스의 질도 달라질 수 있다는 점 등이다. 앞서 살펴본 린 서비스 개념은 제조업에서 태동하였기 때문에 이러한 고객과의 상호작용에 대하여 깊이 있는 분석을 전개하지 않았다. 그러나 대고객 접점이 중요한 서비스업에서는 이러한 고객과의 관계가 노동과정 및 작업조직, 나아가 혁신에 미치는 영향이 규명될 필요가 있다.

유감스럽게도 이와 관련한 논의는 충분히 전개되어 오지 않았는데, 배규식 외(2008)와 조성재·이준협(2010)에서 제기하고 있는 자율적 작업팀 방식의 혁신은 특히 서비스업에 더욱 적합한 것일 수 있다는 문제의식하에 역시 조작적인 정의를 탐색하였다. 왜냐하면 제조업과 달리 서비스업의 대고객 업무를 조직의 상부에서 충분히 통제한다는 것은 서비스 노동의 특성상 매우 힘들기 때문이다. 물론 전화 모니터링이나 암행감찰(mystery shopping), IT 기술 등을 통하여 노동과정에 대한 통제는 어느 정도 이루어질 수 있고, 또 실제로 상당수의 서비스 작업장에서 이러한 통제가 시행되고 있는 것으로 보인다. 나아가 개수임금제(piece rate)나 성과급제 등 인센티브 임금체계를 강화함으로써 성공적인 통제에 도달할 수도 있을 것이다. 그러나 제조업 제품의 품질검사와는 달리 역시 제공된 서비스의 질을 정확히 평가한다는 것은 무척 어려운 일임에 틀림없다.

결국 일선 서비스 제공자에게 의도했건 의도하지 않았건 간에 ‘자율성’을 부여하고 스스로 고객에 대한 서비스의 질을 높여서 조직 전체의 성과를 높이는 방안을 적극 고려할

수밖에 없게 된다. 상사나 동료는 알 수 없지만 나만의 감정 통제나 표현법, 각종 노하우를 활용하여 고객에게 양질의 서비스를 제공하고, 따라서 더 나은 성과를 올릴 수 있는 가능성이 열리게 되는 것이다. 결국 서비스업체의 성과는 일선 서비스 제공자들이 이렇게 부여된 자율성을 어떻게 조직에 대한 헌신(commitment)으로 연결시킬 것인가에 달려 있다고 할 것이다. 이러한 헌신이 가능한 조건으로서 동기를 부여할 수 있는 인적자원관리 그리고 서비스의 질을 높여 주는 인적자원개발이 중요한 혁신 수단으로 부상하며, 이는 고성과작업시스템(HPWS)과 일맥상통하는 방안이 될 것이다.

그러나 역시 개인별 자율성을 무제한으로 허용하기에는 조직의 리스크가 큰 편이며, 선배들이 습득한 노하우를 후배 사원에게 조직적으로 전수하는 것에도 결점이 발생할 수 있다. 따라서 개인들에게 자율성을 부여하더라도 이를 팀 단위로 묶어 줌으로써 상호 모니터링과 팀 내 학습이 가능하도록 하는 것은 조직적 혁신에서 대단히 중요한 방안이 될 것이다. 또한 서비스업은 일반적으로 대고객 접점의 서비스 노동 이외에 이들을 배후에서 지원하는 후선 부서들의 역량 및 대고객 접점 및 후선 부서들 사이의 관계의 매끄러움 자체가 경쟁력에서 매우 중요한 작용을 할 수 있다. 예를 들어 항공사에서 대고객 접점에는 객실 승무원이 있지만, 이들의 배후에서 식사를 공급하고, 항공권 예약을 받으며, 비행기를 정비하는 수많은 후선 부서들의 역량과 이들 부서 간의 협력 정도가 대고객 서비스의 질을 좌우하게 될 것이다. 미국의 사우스웨스트항공은 이러한 부서 간, 기능 간(cross-functional) 협조체계가 잘 갖추어져 높은 경쟁력을 갖고 있는 것으로 유명하다.

이러한 서비스 노동의 특성들로부터 작업장 혁신 모델을 구성하기 위하여 우선 기초적인 정보부터 확인하기로 하자. <표 12>는 WPS 2010 부가조사에 삽입된 대고객 관계와 관련한 설문 결과이다. 서비스업체들의 절반 이상은 고객과 일상적으로 만나는 특성을 갖고 있으며, 아울러 넷째 항목에서 볼 수 있듯이 9.3% 정도의 사업체에서 작업자의 태도가 서비스 품질을 결정적으로 좌우하고, 35.6%는 그런 편이라고 보는 것으로 나타났다.

<표 12> 대고객 관계의 특성

	고객과 일상적 만남		고객(내방)에 따라 서비스 시간 달라짐		고객 요구에 따라 서비스 내용 달라짐		작업자의 태도가 서비스 품질 좌우		고객 반응에 따라 서비스 품질 달라짐	
	빈도	백분율	빈도	백분율	빈도	백분율	빈도	백분율	빈도	백분율
전혀 아님	144	2.5	236	4.2	132	2.3	91	1.6	220	3.9
그렇지 않은 편	473	8.3	978	17.2	811	14.3	441	7.8	931	16.4
보통	1,544	27.2	2,332	41.1	2,406	42.4	2,592	45.7	2,464	43.4
그런 편	2,456	43.3	1,720	30.3	1,854	32.7	2,022	35.6	1,869	32.9
매우 그럼	1,057	18.6	407	7.2	470	8.3	527	9.3	189	3.3
5점 평균	3.67		3.19		3.30		3.43		3.15	

또한 36~41% 정도의 사업체들은 고객에 따라 서비스 시간이 달라지고, 고객 요구에 따라 서비스 내용이 달라지며, 심지어 고객의 반응에 따라 서비스의 품질이 달라질 수 있다고 응답하였다. 이는 전형적으로 서비스 제공자와 수혜자 사이에 상호작용이 존재한다는 것을 확인시켜 주는 결과이다.

이제 이들 다섯 설문항목을 이용하여 대고객 관계가 중요한 서비스 사업체를 조작적으로 정의하기 위하여 5단계 응답 각각에 대하여 1~5점을 부여하고, 다섯 항목의 응답을 단순 합산한 후 중간값인 15점(5개 × 3점)을 초과하는 업체를 ‘대고객 접점 중요업체’로 명명하였다. 대고객 접점이 중요한 서비스업체의 비중은 가중치 부여 계산 결과 58.4%로 도출되었으며, 이를 사업체 규모별로 나누어 본 것이 <표 13>이다. 여기서 볼 수 있듯이 사업체 규모가 클수록 대고객 접점 업무가 중요한 것으로 나타나지만, 규모별로 큰 차이는 보이지 않고 있다.

<표 13> 규모별 대고객 접점 중요업체의 비중

	대고객 접점업체 아님	대고객 접점 중요업체	전 체
100 ~ 299인	2,118 42.1	2,909 57.9	5,027 77.1
300 ~ 999인	497.0 40.7	724 59.3	1,220.9 18.7
1,000인 이상	99 36.2	175 63.8	274 4.2
전 체	2,714 41.6	3,808 58.4	6,522 100.0

<표 14> 규모별 팀워크 베이스 서비스업체의 비중

	팀워크 베이스		전 체
	No	Yes	
100 ~ 299인	2,875 57.8	2,103 42.3	4,978 76.9
300 ~ 999인	711 58.3	510 41.7	1,221 18.9
1,000인 이상	119 43.3	155 56.7	274 4.2
전 체	3,705 57.2	2,768 42.8	6,473 100.0

다음으로는 서비스산업에서 팀워크가 어떻게 구축되어 있는가를 보도록 하자. WPS 2010 부가조사의 새로운 설문 내용으로 서비스업체들의 팀워크에 대한 문항들이 있는데, 그 중 우리의 연구 관심과 관련하여 중요한 것이 “고객에게 서비스를 제공하기 위하여 여러 직종과 기능의 작업자가 동시에 움직여야 한다”, “고객에게 서비스를 제공하기 위하여 상-하급자 간 협력이 중요하다”, 그리고 “팀장 등의 관리자급은 현장작업(일선작업)의 경험이 있어야만 올라갈 수 있다”는 등 세 가지이다. 역시 이와 관련해서도 응답의 중간 값인 <3점 항목 × 3개 문항>의 결과인 9점을 초과하는 업체를 서비스 제공에서 팀워크가 중요한 업체로 정의하기로 한다. 그 결과 전체의 42.8% 기업이 팀워크를 기초로 하여 서비스를 제공하고 있는 것으로 나타났다. 물론 모든 서비스업체들이 어느 정도의 팀워크를 갖추고 있지만, 위 설문 내용에서 알 수 있듯이 특히 상급자의 지도 역량에 기초하며 기능 간 협업(cross-functional cooperation)이 상대적으로 잘 이루어지고 있는 업체들을 정의했다고 볼 수 있다. 즉 작업팀 내의 경험적 지식의 축적이 중요하며, 기능적 팀 간의 정보소통과 협업관계가 잘 이루어지고 있는 업체들이 구분될 수 있다는 점이다. 흥미로운 것은 규모별로 보았을 때 중규모와 소규모 사이에 팀워크 베이스 서비스업체 비중의 차이가 별로 없으며, 1,000인 이상의 초대형 사업체에서만 다소 높은 수치가 나타난다는 점이다. 그러한 점에서 규모는 서비스산업의 팀작업에서 결정적인 요인은 아닌 것으로 판단된다.

다음 지표는 이러한 작업팀에게 일정한 자율성이 부여되고 있는가이다. 자율성이야말로 대고객 업무에서 작업자의 헌신을 끌어 낼 수 있는 무기가 될 수 있다. 이는 암묵적으로 맥도날드와 같은 표준화된 노동과정은 작업장 혁신의 개념과는 거리가 있다는 것을 전제로 한 것이다. WPS 본조사에 작업팀의 자율성과 관련하여 네 개의 설문(업무수행방법, 업무속도, 신규팀원 채용, 팀원 훈련)이 있고, 또한 근로자들의 공정 및 작업조직 개편 결정에 대한 관여 정도에 대한 설문이 별도로 존재한다. 조성재·이준협(2010)에서와 같이 이들 중 네 개 이상에서 보통을 넘어서는 긍정적 답변이 있는 경우에 자율성이 있는

<표 15> 노조 유무별 자율성 부여 업체의 비중

	자율작업팀		전 체
	No	Yes	
무노조	1,873	2,408	4,281
	43.7	56.3	65.6
유노조	1,457	784	2,241
	65.0	35.0	34.4
전 체	3,330	3,192	6,522
	51.1	48.9	100.0

것으로 정의하면 국내 서비스 사업체의 48.9%가 현장에서 자율성을 갖고 있는 것으로 나타났다. 이를 노조 유무별로 구분해 본 것이 <표 15>이다. 여기서 자율성 부여는 무노조 사업체에서 56.3%로 유노조 사업체의 35.0%를 크게 웃돌고 있음을 알 수 있다. 따라서 노조 유무와 무관하게 작업팀에게 자율성을 부여하는 것을 관리기법 혹은 혁신경로로 삼고 있는 서비스 사업체들이 상당수에 이르며, 노조가 힘으로 자율성을 확보하는 경우보다 더 일반적이라는 사실을 시사하고 있다.

이들 조건 이외에 자율적 팀작업 방식을 정의하기 위해서는 교육훈련이라는 충분조건이 필요하다. 왜냐하면 대고객 접점에 있는 개인과 팀에게 자율성을 부여하기만 하는 것으로는 혁신이 완수되지 않기 때문이다. 대고객 접점의 서비스 제공자들이 새로운 트렌드를 익히고 서비스의 질을 높일 수 있는 노하우를 지속적으로 공급받아야 부여된 자율성을 양질의 서비스로 전환시킬 수 있게 될 것이다. 다시 말해서 동기부여 이외에 서비스 일선의 역량 확보가 작업장 혁신의 충분조건이 될 것이다.

이를 고려하여 WPS 2010 부가조사 내용 중 “귀 사업장에서는 지난 2년 사이에 다음과 같은 상황이 발생했을 때 그에 대응하기 위해 근로자 교육을 실시한 적이 있습니까?”라는 큰 질문의 아래에 있는 소항목 중 ‘제품/서비스 변화’, ‘새로운 설비 도입 및 기술변동’, ‘제품/서비스 품질 향상 필요성’, 그리고 ‘근로자 노동생산성 향상 필요성’의 네 가지 가운데 ‘실시했음’에 몇 개나 응답했는가를 분석해 보았다. 그 결과를 앞서 분석한 대고객 접점 중요업체의 비중과 교차표를 구한 것이 <표 16>이다. 여기서 볼 수 있듯이 교육훈련을 전혀 실시하지 않은 업체가 40.3%에 달하며, 네 가지 경우에 모두 교육을 실시한 사업체

<표 16> 대고객 접점 중요도별 교육훈련 횟수 분포

	대고객 접점 중요업체		전 체
	No	Yes	
0	1,585 60.3	1,043 39.7	2,627 40.3
1	357 48.6	378 51.5	735 11.3
2	146 18.8	631 81.2	777 11.9
3	289 29.6	686 70.4	975 14.9
4	337 24.0	1,070 76.0	1,408 21.6
전 체	2,714 41.6	3,808 58.4	6,522 100.0

의 비중은 21.6%에 달한다. 대고객 접점 중요업체의 경우에는 교육을 더 많이 실시하고 있는 것으로 나타났다. 표의 오른 편에서 세 가지 혹은 네 가지 경우에 교육을 실시하고 있는 업체들, 36.5%를 혁신을 위한 교육훈련 충분조건을 만족시킨다고 간주하기로 한다.

이제 이상의 분석결과들을 종합하여 최종적으로 서비스산업에서 자율적 작업팀 방식에 의한 작업장 혁신을 정의할 수 있다. 즉 노동과정의 표준화 여부와 무관하게, ① 대고객 접점이 중요한 사업체에서, ② 작업팀에 자율성을 부여하고, ③ 팀워크가 구축되어 있으며, ④ 교육훈련의 뒷받침이 있는 업체를 서비스산업의 작업장 혁신에서 자율적 팀작업 방식을 취하고 있는 업체로 정의한다. 이는 서비스업체에서 고객과의 상호작용 등을 감안하여 제조업과 차별화되는 조작적 정의를 수행한 데 따른 것이다.

그렇다면 우리나라 서비스업체 중 어느 정도나 이러한 방식의 혁신을 추구하고 있을까? 서비스산업에서 위 네 가지 조건을 만족시키는 사업체는 계산 결과 12.9%인 것으로 나타났다. <표 17>은 이와 관련하여 사업체 규모별 분포에서 린 서비스와는 달리 규모가 크다고 해서 자율팀 방식을 더 많이 채택하고 있는 것은 아님을 보여주고 있다. 또한 무노조 기업의 경우가 더 많이 자율팀 방식을 취하고 있다는 사실도 알려주고 있다.

<표 17> 규모별, 노조 유무별 자율적 작업팀 방식의 분포

	자율팀 방식		전 체		자율팀 아님		전 체
	No	Yes			No	Yes	
100 ~ 299인	4,304	722	5,027	무노조	3,596	685	4,281
	85.6	14.4	77.1		84.0	16.0	65.6
300 ~ 999인	1,125	96	1,221	유노조	2,083	158	2,241
	92.2	7.8	18.7		92.9	7.1	34.4
1,000인 이상	250	25	274	전 체	5,679.1	842.8	6,522
	91.0	9.0	4.2		87.1	12.9	100.0
전 체	5,679	843	6,522				
	87.1	12.9	100.0				

<표 18> 자율팀 사업체들의 혁신 정도

	자율팀 방식		자율팀 아님		t-test	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	t-값	유의도
새로운 서비스 개발	3.86	2.69	2.94	2.97	8.41	***
서비스제공과정 혁신	3.65	2.68	2.91	2.84	6.96	***
새로운 마케팅기법 혹은 신시장 개척	3.71	3.42	2.99	2.97	6.40	***
새로운 조직관리	3.49	2.56	2.91	2.76	5.68	***

주: 1) 1점 '매우 활발히 이루어짐', 5점 '전혀 이루어지지 않음'을 역코딩으로 5점 평균.
 2) t-test 유의도는 *** 1%, ** 5%, * 10%이며, 이하 표에서 모두 동일함.

서비스가 이루어지는 일선 작업팀에 자율성을 부여하고 역량 향상을 촉진하는 모델은 정말로 혁신활동이 잘 이루어질 것인가? 그러한 혁신 사업장의 특징에는 어떤 것들이 있을까? 앞서 린 서비스에 대한 분석과 유사한 순서를 밟아 가면서 이에 대한 답을 구해보도록 하자. 우선 <표 18>은 자율팀 방식을 택한 사업장들이 혁신친화적인가를 보여주고 있다. 여기서 볼 수 있듯이 자율팀 방식의 혁신 모델을 취하고 있는 사업체들은 새로운 서비스 개발이나 서비스제공과정 혁신 등에서 그렇지 않은 업체보다 월등히 뛰어난 것으로 나타났다. 그뿐만 아니라 린 서비스에서는 차이가 크지 않았던 새로운 마케팅기법이나 새로운 조직관리에서도 앞서 나가고 있는 것으로 보인다. 이는 그만큼 자율팀 방식이 혁신적인 기업문화와 선택적 친화성이 있고, 서비스산업에서 혁신적인 기업들은 대고객 접점의 현장 작업팀에 자율성과 교육훈련 기회를 부여할 가능성이 높다는 것을 보여준다.

<표 19>와 <표 6>을 비교해 보면 자율팀 방식에서는 린 서비스업체와 마찬가지로 일선 작업장회의가 생산적으로 이루어지면서 린 방식 업체들과는 달리 회의 참여자 의견이 적극 반영되는 편이다. 이는 자율의 중요한 지표 중 하나인 것으로 풀이된다. 반면 린 방식에서 중요한 비공식적 정보전달은 자율팀 사업장에서는 그다지 중요하지 않은 것으로 나타났다.

<표 19> 자율팀 사업체들의 사업장 내 커뮤니케이션 정도

	자율팀 방식		자율팀 아님		t-test	
	평균	표준편차	평균	표준편차	t-값	유의도
일선 작업장회의 생산적	3.75	2.47	3.41	2.43	-3.74	***
회의 시 참여자 의견 적극 반영	3.81	2.23	3.46	2.44	-3.96	***
내부 정보전달 시 IT 활용	3.46	4.32	3.13	3.33	-2.56	**
비공식적 정보전달 중요	3.29	3.66	3.21	2.60	-0.76	

<표 20> 자율팀 방식과 사회적 숙련

	자율팀 방식		자율팀 아님		t-test	
	평균	표준편차	평균	표준편차	t-값	유의도
전체 서비스과정 이해	3.63	2.97	3.40	2.27	-2.64	***
비일상적 상황 문제해결 능력 우수	3.69	2.56	3.38	2.34	-3.47	***
동료와 의사소통 익숙	3.83	2.23	3.44	2.17	-4.81	***
업무 관련 갈등 원만 해결	3.87	2.07	3.47	2.09	-5.17	***

자율팀 방식에서는 대고객 서비스를 원만히 수행하기 위하여 팀 내 동료 간, 상하 간, 그리고 서로 다른 기능을 수행하는 팀 간 협업이 중요하기 때문에 사회적 숙련의 중요성이 린 방식보다 더욱 클 것이다. <표 20>은 자율팀 방식에서 사회적 숙련이 그렇지 않은 업체들보다 월등히 개발되어 있으며, 이는 <표 7>에서 보았던 린 방식보다 확실히 더 고도의 숙련인 것으로 보인다.

다음으로 임금체계의 경우 자율팀 방식은 직능급 선택 비중이 높고, 직무급 비중이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 연공급 비중도 린 서비스와 마찬가지로 높은 편이지만, 자율팀이 아닌 방식보다 유의하게 높다고 말할 수는 없는 것으로 t-test 결과 확인되었다. 이로써 자율팀 방식은 생활급적 성격을 갖는 연공급 비중이 가장 크기는 하지만 직능급의 비중이 상대적으로 높고, 그만큼 역량 향상을 위한 노력을 유인하는 시스템이라고 판단된다.

<표 21> 자율팀 방식과 임금체계

	자율팀 방식		자율팀 아님		t-test	
	평균	표준편차	평균	표준편차	t-값	유의도
연공급	55.2	115.8	48.3	117.0	-1.6	
직무급	20.0	59.4	28.4	98.4	2.38	**
직능급	23.7	96.9	17.4	68.5	-2.35	**
기타	1.1	11.7	5.9	51.5	2.7	***

<표 22> 직무 및 노동과정 특성별 린 방식 정도

	자율팀 방식		자율팀 아님		t-test	
	평균	표준편차	평균	표준편차	t-값	유의도
일의 번한 시간 뚜렷 구분	2.71	4.40	3.05	3.08	2.77	***
수요 불규칙적	2.74	3.24	2.79	3.06	0.47	
고객 만나기 전 준비시간 길	3.07	2.49	3.13	2.40	0.74	
서 있는 시간 길	2.80	4.46	2.84	3.37	0.3	
몸을 움직이는 시간 많음	3.05	4.29	2.99	3.16	-0.53	
근력을 많이 씀	2.40	3.73	2.47	2.88	0.63	
순간적 판단력 중요	3.53	3.50	3.48	2.88	-0.44	
인내심 중요	3.81	2.73	3.52	2.40	-3.1	***
언어능력/표현력 중요	3.67	3.20	3.42	2.87	-2.31	**
연구개발활동 중요	3.85	2.99	3.20	3.48	-5.08	***
서비스 질 따라 가격차 큼	3.63	3.26	3.06	3.06	-5	***
숙련/전문성 따라 임금차 큼	3.53	3.67	3.24	2.64	-2.78	***

직무 및 노동과정 특성별 자율팀 방식의 정도를 구해 본 것이 <표 22>이다. 자율팀 방식 혁신 사업장은 일의 바쁘고 한가한 시간이 뚜렷하지 않으며, 노동과정상 인내심과 언어능력/표현력이 중요하며, 연구개발활동 역시 중요한 것으로 드러났다. 또한 서비스의 질에 따라 가격차가 크고 숙련 혹은 전문성에 따라 임금차가 큰 것으로 나타났는데, 이는 린 서비스의 특성과는 다른 점이다. 즉 상대적으로 린 방식이 조직적 능력이 보다 요구되는 반면에 자율팀 방식은 개인별팀별로 자율적으로 업무를 처리해야 하는 역량이 필요하기 때문에 숙련에 대한 보상이 중요하며, 이는 앞서 직능급 채택 비중이 높은 것과 일관된 분석 결과이다.

다음으로 사업장 특성을 보여 주는 몇 가지 항목에 대하여 자율팀 방식 사업장은 어떤 특징을 갖고 있는지에 대해 살펴본 결과가 <표 23>이다. 이에 따르면 린 서비스와 마찬가지로 생산성 측정 지표에서 자율팀 방식 사업장과 그렇지 않은 사업장 간의 차이는 뚜렷하지 않았다. 그렇지만 나머지 모든 항목에서 자율팀 방식 사업장은 그렇지 않은 사업장과 유의한 차이들을 나타냈다. 특히 린 서비스에서는 유의하지 않았던 IT 기술을 활용한 합리화나 과거 기록 혹은 정보를 활용하는 것에서도 뚜렷한 차이를 나타냈다. 이는 자율팀 방식이 현장의 작업자 혹은 작업팀에 자율성을 부여하지만, 팀 단위 혹은 다른 방법들을 통하여 일정한 관리가 이루어지고 있음을 시사하고 있다.

<표 23> 사업장 특성별 자율팀 방식 채택 정도

	자율팀 방식		자율팀 아님		t-test	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	t-값	유의도
생산성 측정 지표 분명	3.33	3.71	3.19	2.70	-1.33	
품질 측정 지표 분명	3.49	3.94	3.17	2.72	-3.01	***
IT 기술 활용 합리화 가능	3.29	4.14	2.92	3.08	-3.08	***
과거 기록 혹은 정보 활용	3.82	2.64	3.16	2.73	-6.55	***
서비스 결과 정보로 저장	3.71	3.08	3.23	2.82	-4.51	***
기계, 설비, 로봇 도움으로 서비스 질 개선 가능	3.17	3.96	2.69	3.16	-3.91	***
기계, 설비, 로봇 도움으로 노동과정 쉬워짐	3.16	3.96	2.73	3.13	-3.6	***
최근 3년 내 작업방식 큰 변화	3.26	3.22	2.74	2.71	-5.02	***
작업자 간 서비스 질 평준화	3.33	2.62	2.93	2.53	-4.22	***
최근 3년 내 서비스의 질 제고	3.69	2.59	3.06	2.83	-6.02	***
최근 3년 내 서비스의 생산성 제고	3.62	2.64	2.99	2.69	-6.29	***
최근 3년 내 일이 쉬워짐	3.24	2.92	2.92	2.56	-3.29	***

〈표 24〉 자율팀 방식의 지난 3년간 혁신 성과

	자율팀 방식		자율팀 아님		t-test	
	평균	표준편차	평균	표준편차	t-값	유의도
매출증대	3.63	2.28	3.25	1.69	-5.71	***
현장 비용절감	3.56	2.27	3.24	1.64	-4.93	***
이익 성과	3.56	2.33	3.26	1.85	-4.15	***
노동생산성	3.68	2.88	3.33	1.77	-4.85	***
서비스 품질	3.82	2.34	3.41	1.79	-5.96	***
유연성	3.81	1.94	3.38	1.83	-6.24	***
개인 숙련수준 향상	3.97	1.99	3.45	1.84	-7.43	***
업무태도	3.93	2.07	3.49	1.84	-6.4	***
직무만족도	3.85	2.26	3.39	1.86	-6.54	***
작업편의성	3.69	2.54	3.35	1.83	-4.69	***
노사관계	3.59	2.65	3.27	1.79	-4.51	***

〈표 24〉는 항목별로 지난 3년간 혁신 성과가 있었는지를 검토한 결과를 보여준다. 자율팀이 아닌 업체에 비하여 자율팀 방식을 택한 업체들은 유의하고 현저하게 혁신 성과가 좋았는데, 린 서비스와는 달리 모든 항목에서 유의한 차이를 나타냈다. 물론 주관적 설문결과에 따른 것이기는 하지만, 대고객 업무가 중요한 서비스업체에서 자율성과 내부 협력, 그리고 역량 투자가 매우 중요할 것임을 강력히 시사한다고 할 것이다.

이상으로부터 대고객 접점이 중요한 서비스 사업체들의 작업장 혁신 방식을 조작적으로 정의하고, 이러한 혁신 사업체들이 어떤 특성을 갖고 있는지, 정말로 혁신 성과는 좋은지 등을 검토해 보았다. 아직 충분하고 엄밀한 검토가 이루어진 것은 아니지만, 린 서비스와 다른 방식의 혁신 모델이 서비스업에서 성립할 수 있다는 가능성을 볼 수 있었다. 마지막으로 언급할 필요가 있는 것은 린 서비스와는 달리 작업의 양과 질 통제, 그리고 작업의 표준화를 전제하지 않았는데, 이는 전 산업을 대상으로 했던 조성재이준협(2010)과도 다른 접근법이었다. 이는 고객과의 관계가 중요하고 고객과 서비스 종사자가 상호 작용한다는 서비스업의 특성을 최대한 고려하기 위한 것이었다.

IV. 비교와 종합

서비스업의 노동 혁신 모델과 관련하여 본고에서는 보편론적 접근법인 고성과작업장(HPWS) 모델을 별론으로 하고, 서비스업에 보다 특화된 모델들을 탐색해 보았다. 이를

위하여 제조업에서 발전한 린 생산방식 이론과 기법이 서비스업에 적용될 수 있는지, 그렇다면 어떤 조작적 정의가 필요한지, 그렇게 정의된 린 서비스업체들의 특성은 무엇인지 등을 제Ⅱ장에서 검토해 보았다. 그 결과 우리나라 대기업을 중심으로 린 서비스 모델이 예상보다 많이 보급, 확산되어 있음을 알 수 있었다. 또한 예상에 부합할 만큼 혁신 성향이 강한 것으로 확인되었다.

또한 제Ⅲ장에서는 린 서비스와 구별되는 자율적 팀작업 방식의 서비스 혁신 모델을 탐색해 보았다. 이는 대고객 접점이 중요한 업체들에서 서비스 노동의 표준화와 무관하게 작업팀에 자율성을 부여하고, 교육훈련에 많은 투자를 하며, 강한 팀워크를 갖추고 있을 경우에 발견된다고 정의되었다. 이 같은 조작적 정의에 입각하여 분석한 결과 역시 강한 혁신성을 갖추고 있었으며, 사회적 숙련이 중요하고 직능급 비중이 상대적으로 높은 것으로 확인되었다.

<표 25> 린 서비스 및 자율팀 방식의 교차빈도표

	자율팀 방식 아님	자율팀 방식	전 체
린 방식 아님	5,099	738	5,837
	78.2	11.3	89.5
	87.4	12.6	
린 방식	580	105	685
	8.9	1.6	10.5
	84.7	15.3	
전 체	5,679	843	6,522
	87.1	12.9	100.0

결국 두 가지 다른 방식의 혁신 모델이 서비스업에서 성립할 수 있다는 것인데, 이 두 모델 사이의 관계는 무엇인가? <표 25>는 두 모델의 교차표를 보여주고 있는데, 두 가지 방식의 혁신 모델이 모두 적용되는 사업장은 전체의 1.6%에 지나지 않는 것으로 확인된다. 두 방식은 자기의 특성을 지니면서 서로가 서로에 대해 차별화하는 방식으로 구별 정립되는 것으로 보인다. 또한 이 표에서 중요한 점은 어느 방식도 채택하고 있지 않은 사업체의 비중이 전체의 78.2%에 달하고 있다는 것이다. 이는 우리나라가 서비스산업에서 그만큼 작업장 혁신이 지체되어 있을 가능성을 제기하는 결과이다.

한편 업종별로 서비스산업의 혁신 사업장분포를 계산한 조성재 외(2011)에 따르면 보건사회복지업과 사업서비스업, 도소매업 등에 자율팀 방식 혁신 서비스업체들의 비중이 높게 나타났다. 이를 린 서비스와 비교해 보면 보건사회복지업은 두 가지 방식의 혁신이 모두 다수인 것으로 나타났으며, 통신업과 금융보험업, 사업서비스업도 두 가지 방식 모

두 수치가 높게 도출되었다. 반면 음식숙박업과 운수업, 공공교육서비스업, 기타 개인서비스업은 어떤 방식의 혁신에서도 취약하고 도소매업은 자유티밍 방식에서 강하며, 오락문화서비스업, 부동산임대업과 사업지원서비스업은 린 방식에서 강점을 보였다.

이상의 분석 내용은 구체적인 사례연구를 통해 정식화되고 풍부화될 수 있으며, 또 그러한 후속 연구들이 반드시 필요하다. 다만, 서비스산업에서 작업장혁신에 접근하는 두가지 경로와 방식이 있다는 점을 확인하였다는 점에 본고의 의의가 있을 것이다. **KL**

<참고문헌>

- 배규식 외(2008), 『작업장혁신 중장기 발전전략 연구』, 노동부.
- 조성재·이준협(2010), 『작업장 유형과 혁신 성과』, 한국노동연구원.
- 조성재·전우석(2011), 『작업장 혁신과 기술의 관련성』, 한국노동연구원.
- 조성재·정승국·이호창·권순원·박명준(2011), 『서비스산업의 작업장혁신 모델 연구』, 한국노동연구원.