

독일의 일터혁신 프로그램개발 지원사업*

박 명 준**

I. 머리말

오늘날 일터혁신(workplace innovation)을 통하여 일자리의 성격을 질적으로 강화시키는 방안은 전반적으로 근로자들의 근로의욕을 고취하는 측면에서뿐 아니라 개별기업 및 국민경제 전반의 경쟁력을 강화시키는 데에 있어서도 중요한 요인으로 간주되고 있다. 이미 유럽의 주요 선진국들에서는 그러한 노력을 개별기업들 수준에서 자율적으로 전개하게 하는 것을 넘어, 정부 차원의 정책과제로 삼고 체계적인 프로젝트를 구축하여 진행하고 있으며, 그것을 위하여 다양한 방안들을 체계화시켜 발전시키고 있다.

이 글에서는 그 가운데 독일에서 지난 2000년대에 추진되었던 사업인 소위 ‘이아게(IAG: Innovative Arbeitsgestaltung, 혁신적 노동발전을 뜻함)’ 프로젝트에 대해 그 특징과 내용을 개괄적으로 살펴보고, 그것으로부터 우리의 일터혁신 지원사업을 위한 시사점을 간략히 모색해 보도록 하겠다. 그간 우리나라에서는 외국 정부들의 일터혁신 지원사업들 가운데 핀란드, 스웨덴, 프랑스 등의 사례에 대해서는 근래에 들어 깊은 관심을 두고 논의가 있어 왔으나, 그 어느 나라 못지않게 체계적이고 전략적으로 오래 전부터 이 분야에 관심을 두고 사업을 발전시켜 온 독일에 대해서는 깊은 진단이 이루어지지 못했던 면이 있다. 그러한 배경에서 본고가 독일의 일터혁신 촉진관련 사업 전반에 대한 우리의 관심과 이해를 고취하는 데 이바지하기를 기대한다. 본문의 제II장에서는 IAG 프로젝트의 배경과 지향에 대해서 살펴본 후에, 제III장에서 그 내용과 성과를 소개하고, 제IV장에서 이에 대한 시사점을 간략히 정리한다.

* 이 글은 한국노동연구원에서 2012년에 수행한 장홍근 외(2012)의 『일터혁신 지원사업의 평가와 발전방안』 중 필자가 집필한 ‘독일 사례’에 관한 내용을 발췌하여 재구성한 것이다.

** 한국노동연구원 부연구위원(mjnpark@kli.re.kr).

II. IAG 프로젝트의 배경과 지향

1. 역사와 개요

IAG 프로젝트)는 지난 2000년대에 노동세계의 혁신을 도모하기 위한 취지에서 독일 정부가 시행한 지원사업으로, 이는 과거 독일에서 추진되었던 소위 ‘노동의 인간화(Humanisierung der Arbeit: HdA)’ 프로젝트 및 ‘노동과 기술(Arbeit und Technik)’ 프로젝트의 연장선에서 있다.

우선 ‘노동의 인간화 프로젝트’는 일자리와 노동과정의 질적 증진을 모색키 위한 적극적인 시도로, 이미 1970년대부터 구축되었다. 당시 사회민주당 정부하에서 노동조합과 정부는 이를 통하여 노동세계의 질을 개선하는 방향으로 대대적인 정책개발을 시도했다. 이 프로젝트는 1980년대 초까지 독일 사회에서 그러한 정책과 관련된 담론의 주축으로 역할을 했다.

1980년대에 보수 정권으로 권력이 교체된 후 노동의 질에 대한 정부의 지원은 위축되었으나, 1989년에 기민당 정부하에서도 ‘노동과 기술’이라는 제하에 노동세계의 질적 개선에 관한 정책적 노력은 계승되었다. 다만 이 프로젝트의 주된 관심은 전자에 비해 더욱 더 기술과 노동의 관련성에 초점을 두는 쪽으로 옮겨가 있었다.

1990년대 후반 적녹연정의 중도좌파 정권이 집권을 하는 과정에서 이 주제는 다시 부각되었다. 이미 선거전에서부터 사회민주당(SPD)은 “노동-혁신-사회정의”라고 하는 기치를 내걸며, 노동연구의 재개와 노동정책의 심화를 위한 대중적 자극을 도모하고자 했다. 이는 집권 이후 정부의 정책 프로그램으로 구체화되었으며, 그러한 배경에서 바로 ‘IAG 프로젝트’가 태동했다. 정부는 2001년에 새로운 연구프로그램으로 이 프로젝트를 발주하여, 노동세계에 관한 심화된 연구를 도모, 지원해 갔다(Trautwein-Kalms, 2003: 617).

더불어 이후에 연방교육과학부(BMGF)의 주도로 IAG 프로젝트와 연계되는 몇 가지의 실천프로그램들도 강구, 실행되었다. 그것은 각각 ‘21세기를 위한 서비스’, ‘내일의 생산을 위한 연구’, ‘21세기 정보사회에서의 혁신과 일자리’, ‘모두를 위한 생애동반 학습’ 그리고 ‘교육에서의 새로운 미디어’ 등의 세부 주제들로 이루어졌다.

소재목들에서 나타나듯, 독일정부는 이 프로젝트를 통하여 미래지향적, 새로운 미디어 활용 지향적이며 학습지향적인 관점에서 서비스산업과 제조업 모두를 아우르는 노동세

1) 이 프로젝트에 관한 내용은 독일 연방교육과학부가 별도로 구축해 놓은 웹사이트인 <http://pt-ad.pt-dlr.de/de/502.php>에 그 내용이 자세히 담겨 있다.

계의 총체적 혁신을 향한 연구와 모색을 장려코자 했다. 이들은 IAG의 파생프로젝트로서 2000년대 초중반 독일정부의 일터혁신을 위한 여러 가지 지원 프로그램들의 패키지를 구성하는 주요한 주체들이 되었다. 2000년대 중후반 들어 IAG 프로젝트를 계승하는 새로운 프로젝트로 ‘좋은 일자리(Gute Arbeit)’가 독일의 금속노조(IG Metall)와 노총(DGB)의 주도로 태동하여 오늘날까지 이어지고 있다.²⁾

2. 문제의식과 목표

가. 문제의식

IAG 사업의 목표에 대해서는 이 사업의 내용을 집약하여 소개한 BMBF가 공식적으로 발간한 이 사업에 대한 틀개념(Rahmenkonzept) 보고서에 담겨 있다. 그 내용을 살펴보면 우선 이 프로젝트는 노동세계의 변화가 새롭게 일고 있으며, 그와 관련하여 노동을 혁신해야 할 필요가 대두된다는 인식에서부터 출발하고 있다. 그와 관련하여 핵심적으로 세 가지 문제의식을 프로젝트의 기반으로 삼았다.

첫째는 종래 기업의 경계가 무너지고 있고 기업문화와 조직형태가 탈중앙화된 소규모의 단위로 변동하고 있다는 점과 그로 인해 네트워크 내에서의 협력과 혁신에의 요구가 증대하고 있다는 사실이다.

둘째는 전통적인 “풀타임 정규직 고용관계”가 점차 다양하고 유연한 계약구조와 노동시간구조를 갖는 다른 형태의 고용들에 의해 보완되거나 심지어 대체되어 가고 있는 양상이다.

셋째는 개인들이 영리활동을 함에 있어서 단순히 물질적 보상을 넘어 자율성, 참여, 자기책임 등 새로운 가치들에 대한 지향성을 높여 가고 있다는 사실이다. 이러한 새로운 가치들이야말로 새로운 직업유형, 직업경력, 새로운 형태의 노동구조와 노동시간 구조 및 새로운 업무활동과 여가활동 등과 긴밀하게 상호 연계되어 있기에, 그에 대한 깊은 고려 속에서 노동세계를 새롭게 재구조화시켜야 한다는 것이다.

IAG 프로젝트는 노동세계에 불고 있는 이러한 핵심적 도전들이야말로 바로 기업조직, 기업 간 관계, 노동시장, 사회적 파트너의 역할 등과 연계될 수밖에 없다는 문제의식에서 출발한다. 특히 그것은 여러 구조들 및 직업경력의 측면에서 숙련의 강화, 경력의 강화, 사회적 연계 및 안전성의 강화 등을 요구하며, 그것을 고려하여 새로운 관계를 구축하려

2) 이 프로젝트에서는 무엇보다 좋은 일자리의 지표들(Gute Arbeit Index)을 창의적이고 표준적으로 개발하여 그것을 경험데이터와 결합시켜 분석하며 독일 노동시장에서 노동의 질의 변모를 매년 관찰하고 있는 점이 중요하다. ‘좋은 일자리’ 프로젝트의 개괄적인 내용에 대해서는 박명준(2010)을 참조

는 이들과 밀접한 연계성을 지니고, 결과적으로 구조 및 가치변동의 맥락에서 노동에 대한 새로운 정의를 요구하고 있는 상황이라는 것이다.

이러한 새로운 도전들을 온전히 감내하기 위해서는 연구정책, 교육정책, 기술정책, 경제정책, 환경정책, 특히 무엇보다도 노동정책과 사회정책이 불가분한 상호연계를 밀접하게 맺으며 복합적으로 작용해야 한다고 바라보면서, 독일 연방교육과학부는 연방노동사회부 및 연방경제기술부와 협력하여 IAG 사업을 구축했다.

나. 목표

IAG 프로젝트는 크게 네 가지의 목표를 표방하며 착수되었다. 첫째, 기업조직 및 작업조직을 위한 전체적이고 지속가능한 해결책을 발견시키려는 시도를 전개하여 노동, 기업성과 및 고용발전의 인간적 구축 간의 균형을 이루는 데 기여하는 것이다.

둘째, 근로자들에게 스스로 급격히 변화해 가고 있는 노동세계에 대해서 그것을 향한 지향성, 숙련가능성 및 개발가능성의 기회를 열어 주는 해결책과 전략을 개발케 하려는 것이다.

셋째, 이 프로젝트는 연구와 개발을 통하여 기업 및 노동세계에서 다양한 사회적 및 개인적 전제조건들을 지니고 있는 사람들을 위한 기회균등 실현의 자극을 제공하고자 한다.

넷째, 전체적인 혁신접근을 추구하는 노동 및 기업조직의 (연구)결과들과 개념들의 광범위한 이용을 지원하고, 재계와 학계 간 및 다양한 분과학문들 간의 학제적 협력을 심화시키고자 한다(BMBF, pp.7~8).

III. IAG 프로젝트의 내용과 성과

1. 주요 내용 개관: 행위영역과 프로그램 범주

IAG 프로젝트는 네 가지의 행위영역을 설정하고 그것들을 체화해 나가는 약 10개의 하위 프로젝트들을 설정하여 노동의 혁신을 위한 구축방안을 구체적이고도 체계적으로 구축하도록 지원을 했다. 개별적인 하위 프로젝트 사업들이 다루어야 할 핵심적인 과제영역으로 설정된 네 가지는 다음과 같다.

- 행동역량과 고용능력을 개발하고 획득하게 하기 위한 영역

- 기업의 지속가능한 발전의 길을 구축하기 위한 영역
- 기회균등을 촉진하고 미사용된 잠재력을 개발하기 위한 영역
- 실행과 전환의 새로운 길을 강구하기 위한 영역

위의 같은 영역들의 구체적인 실행을 위하여 13개의 하위 프로그램 범주들을 구축하였고, 각 범주별로 다시 약 10여 개의 하위 프로젝트들을 선정하여 지원했다. 12개 하위 프로그램들의 범주는 다음과 같은 주제들로 구성되어 있다.

- ‘E 비즈니스와 노동(Arbeit im E-Business)’
- ‘콜센터 노동’
- ‘서비스 경제에서의 노동’
- ‘인구변동 - 고령화하는 노동자들과 작업장에서의 혁신능력’
- ‘혁신촉진적 기업문화의 구축과 확장을 위한 발전요인’
- ‘가상(virtuell) 기업에서의 노동발전’
- ‘노동구조와 기업조직의 성공적 변화 정의와 균형화’
- ‘노동 및 건강보호에서의 예방’
- ‘전환노동의 발전’
- ‘긴급 요구 조치’
- ‘지식경영 - 지식의 정체화, 소통 그리고 통합’
- ‘미래지속적 노동연구’

위의 하위 프로그램 범주들에 대한 초점은 각 범주별로 시기를 달리하여 이루어졌고, 각 범주별로 상이한 규모의 채원들이 투입되었다. 예컨대, 가장 장기적으로 지속되고 대규모의 자원이 투입된 ‘노동 및 건강보호에서의 예방’의 범주에 대해서는 1998년부터 2006년까지 9년간 약 1,718만 유로에 달하는 액수가 투입되어 지원되도록 구축되었다. 가장 단기적으로 지속되고 적은 액수가 투입된 프로그램 범주는 ‘노동구조와 기업조직의

〈표 1〉 혁신적 노동발전 - 노동의 미래 프로젝트 산하 프로그램의 주요 범주들

프로그램 범주	지속기간	채원규모(백만 유로)
인구변동의 미래 경제활동에의 영향	1999~2004	9.87
노동 및 건강보호에서의 예방	1998~2006	17.18
노동구조와 기업조직의 성공적 변화 정의와 균형화	1999~2002	6.03
“미래에 지속가능한 노동연구” 아이디어 경쟁	2000~2005	11.40
E-비즈니스에서의 노동	2000~2006	16.72
가상기업에서의 노동발전	2001~2005	16.72

자료 : Trautwein-Kalms(2003: 618).

성공적 변화 정의와 균형화’ 영역으로, 이는 1999년부터 2002년까지 4년간 약 6백만 유로 가량에 달하는 액수가 지원되도록 책정되었다. <표 1>은 몇 가지 주요 프로그램 범주별 지속기간과 재정지원의 규모가 어떠했는지 보여준다.

2. 개별 프로그램 실행 사례들

이제 보다 구체적으로 각 프로그램 범주별로 어떠한 목표들하에서 어떠한 내용을 담으며 그것이 실행되었고 또 어떠한 효과를 거두었는지 살펴보겠다. 12개의 범주 모두를 다루는 것은 지면 제약상 불가능하므로, 대표적인 것으로 이-비즈니스와 콜센터에서의 노동혁신을 다룬 두 개의 프로그램 범주들을 살펴보겠다.

가. ‘이-비즈니스(E-Business)와 노동’ 프로그램 범주³⁾

이 프로그램 범주는 소위 ‘이-비즈니스’라고 불리는 전자사업 거래의 다양한 형태들을 노동과 기업조직에 끼치는 영향력의 측면에서 인권지향적이고 생산력촉진 유도적으로 노동혁신을 구축해 내기 위한 인식을 발전시키겠다는 취지를 지닌다. 여기에서는 각각의 요인들, 즉 역량, 창의성, 동기, 그리고 건강 등을 기업의 성공을 위한 중요한 원천으로 전체 개혁과정의 중심에 둔다. 그것은 발전하는 개념들, 도구들, 모델들 및 해결 대안들을 위하여 기업의 경쟁력과 고용발전에 기여할 수 있을 것으로 기대된다. 또 성취된 결과의 실행을 위한 전제조건, 구조조건 및 조치들이 제시되고 지속적인 영향력을 지니는 혁신 과정을 위하여 이용 가능해진다.

이 범주하에서는 전체적으로 총 48개의 세부계획안을 담은 11개의 복합프로젝트들과 7개의 개별프로젝트들이 지원을 받았다. 그것을 수행한 곳들은 연구기관들, 대학들 및 기업들로 그들은 다양한 규모와 다양한 부문을 망라한다. 또 다양한 분과학문의 대표자들과 실행인들이 여러 부문에 걸쳐 참여하였다. 이러한 이-비즈니스에서의 노동 프로그램 범주하에서 지원을 받은 하위 프로젝트들의 제목, 수행기관, 지원기간 및 액수를 정리하면 아래와 같다.⁴⁾

- 여행산업에서의 미래지향적 노동과 기업의 발전 (IZA, akademie.de asp사, Bianca Spalteholz 호텔 비즈니스 발전, 뮌헨대학 DWIF 등 / 2001. 6. 1~2004. 6. 30 / 약 585,000유로)

3) 독일 연방교육과학부 웹사이트 <http://pt-ad.pt-dlr.de/de/171.php> 게재 내용 정리.

4) 그 내용은 다음의 문서에 담겨 있다. http://pt-ad.pt-dlr.de/_media/Arbeit_im_E-Business.pdf

- 국내 수로사업 관계에서 전자네트워크의 영향(뒤스부르크 대학 연구그룹/2001. 8. 1 ~2003. 7. 31 / 약 1,111,600유로)
- 상호작용 조직 - E-비즈니스에서 건강하고 생산적인 노동을 위한 방법과 모델 (INTERORG) (ATB 노동, 기술 및 교육, IZT사, Florena Cosmetic사, Rubensteinwerk사, TISORA 특별기계회사, SMK V-Fabrik사 등/2001. 6. 1~2004. 5. 31 / 약 1,333,700유로)
- 수공업과 산업 사이에서 E-비즈니스 사용의 시도와 노동조직적 최적화(AIR-CRAFT) (함부르크 수공업협회의 미래공장회, 함부르크시 학문과 연구 협력처, DIN 등/2001. 8. 1~2004. 7. 31 / 약 951,800유로)
- 인간-노동: 인터넷에서 미래 노동세계를 위한 조언 (Erzbistum 파더본/2001. 8. 1~2004. 10. 31 / 약 324,000유로)
- 자동차 부품산업에서의 E-비즈니스(보훔대학교 조직사회학 및 공동결정연구소/2001. 8. 1~2004. 7. 31 / 513,000유로)
- e-조언 - 판매활동에서 새로운 전문조언을 위한 요구사항 (EHI사, First온라인쇼핑사, Prodanet사, 독일 경제 합리화 및 혁신센터(RKW) 등/2001. 9. 1~2003. 8. 31 / 약 467,200유로)
- E-비즈니스에서 인간적합적 노동의 모델 (카셀대학교 노동학연구소/2002. 1. 1~2004. 6. 30 / 약 1,021,000유로)
- Personal@Work - E-비즈니스에서 인력노동 (함부르크 전문대, Schuelke&Mayr사/2002. 4. 1~2004. 9. 30 / 932,000유로)
- 신속한 생산발전 사례에서 e-비즈니스를 기반으로 한 과정상 노동과 조직의 구축 (AGEPRO) (브레멘대학교 BIBA 연구소, 슈튜트가르트 대학 IAT, CIRP 정보시스템사, 모델테크닉 신속 프로토타이핑사, F&S사/2001. 8. 1~2003. 7. 31 / 약 903,000유로)
- E-비즈니스의 중소기업에의 적용 (ECAMUN) (Boenders사, Stahlbau Kueppers사, Tekomedia사, RegioCom사, Stenzel-Herter-Fuest GbR 등/2001. 8. 1~2003. 7. 31 / 약 935,000유로)
- 웹에서의 이동배달(SpiW) (도르트문트대학 소프트웨어기술연구소, 브레멘대학 경제학연구소, DEKRA사 등/2001. 11. 1~2004. 4. 30 / 약 1,300,000유로)
- 새로운 기술의 조직을 위한 지능적이고 방향제시적 전략 및 잠재성(SPIRIT) (트리어대학 E-비즈니스센터/2001. 10. 1~2004. 1. 31 / 약 940,000유로)
- 파슬맨(ParcelMan) - 분배물류 종사자들에 대한 변화하는 요구사항들 (아헨공대 노동학연구소, 아헨공대 FIR 연구소, TNT Express사, IBM 독일지사, adisoft, BI-LOG사 등/2002. 10. 1~2004. 3. 31 / 약 1,027,000유로)
- 주물산업 E-비즈니스에서의 노동 (도르트문트 사회연구소, DGV, RKW, 독일 금속

노조 / 2001. 11. 1~2004. 3. 31 / 약 970,000유로)

- E-프로젝팅 - 중소기업에서 E-비즈니스 개념의 도입과 개선을 위한 전체적인 접근방법의 발전과 시도 (기업사이버네틱 연구소, Siepe 컨설팅사, BOG 정보기술과 서비스 사, 아헨공대 기계조립정보학 연구소 등 / 2002. 4. 1~2004. 9. 30 / 약 405,000유로)

이들 가운데 완결된 하위 프로젝트들은 그것의 외화된 결과물들을 통하여 전자사업의 과정을 수립하고 확장함에 있어서 요구되는 구조조건과 기회 및 제약 등에 대한 학문적으로 심화된 인식을 제공해 주었고, 여러 매체들을 채널로 하여 그러한 인식을 필요로 하는 이들에게 전달되었다. 그러한 결과들은 이-비즈니스에서의 노동지향적인 혁신을 위한 자극을 제공하고 시장경쟁력 있는 생산물 생산과 사업아이디어를 개발하는 데 기여하는 것들이었다. 특히 중소기업에 대한 각별한 관심을 통하여 그들을 위한 이-비즈니스의 성공적인 사용방식을 위한 활용잠재성을 증진시키기도 하였다.

나. 콜센터 노동을 위한 프로젝트 사례⁵⁾

‘콜센터에서의 노동’과 관련한 프로그램 범주는 개별적으로 미래지향적인 영역에서 노동과 조직의 새로운 형태의 발전을 다룬다. 그 목표는 지속가능한 혁신적인 노동 및 조직의 발전을 염두에 두고, 다양한 영역에서 노동을 구축하는 해법을 발전시키고 실행해 보는 것이다. 구체적으로, 콜센터에서의 조직과 노동의 과정을 구축하기 위한 많은 지식들이 존재함에도, 실제로 그것이 콜센터의 시설들에서 사용되지 못해 왔던 그간의 상황을 극복하려는 취지를 갖고 있다.

이 범주하에서는 2000년부터 2005년 사이에 4개의 연계된 프로젝트들이 실행되었다. 거기에는 이 분야의 노동만큼이나 다양한 내용들을 담고 있었다. 그것은 크게 조직발전, 참여 그리고 고객지향이라고 하는 부제하에서 세 가지의 하위 프로그램들로 이루어져 있다 (그것들은 각각 FREQUENZ, GECCO, INCCA 등으로 불리었음). 그 일환으로 다음의 연구들에 대한 지원이 구체적으로 이루어졌다.

- 콜센터 노동의 사회적 구축 (SoCa) (서비스 노조 베르디, 브레멘 노동자위원회, 2001. 11. 1~2005. 5. 31, 130만 유로)
- 콜센터에서 업종 및 지역 초월적인 벤치마킹 : 고객지향적 접근 (뮌헨대학교 경영학과, 2000. 7. 1~2003. 6. 30, 50만 유로)
- 혁신적 콜센터 조직체들에서 전문적 서비스 (INCCA) (information 회사주도, 슈투트

5) 독일 연방교육과학부 웹사이트 <http://pt-ad.pt-dlr.de/de/508.php> 게재 내용 정리.

- 가르트대학 노동학 및 기술경영학과 등, 2000. 2. 1~2003. 3. 31, 120만 유로)
 - FREQUENZ 종속적인 고객사무소에서의 인력관리(B+S 통합 기업자문사 주관, 쾰
 쟈키르헨 노동기술연구소 참가, 2000. 2. 1~2002. 12. 31, 55만 유로)

이 프로그램 범주는 여러 가지 면에서 지속가능한 큰 성과를 거두었다. 예컨대 하위 프로젝트 “프리퀀스 종속적인 고객사무소에서의 인사관리”의 계속된 발전은 의미 있는 성과를 거두었는데, 특히 이 프로젝트에서 처음으로 조직된 ‘팀 리더의 날’은 정례화되어, 2005년 12월 5회째 개최되기도 했다. 한편 이 프로젝트에서 구축된 국제기업협회인 “씨씨 벤치마킹(CC Benchmarks e.V.)”은 잘 작동하는 네트워크로 확장되었다. 이 협회의 기본 목표는 파트너 기업들끼리 경험을 공유하는 것과 혁신적 경영의 확대, 그리고 전반적인 업종의 상황에 대한 공유를 함께 하는 작업 등이었다.

3. 프로젝트에 대한 공식 평가

IAG 프로젝트에 대한 공식적인 평가는 두 차례 이루어졌다. 지난 2004년 2월부터 6월 까지 5개월에 걸쳐 진행된 첫 번째 평가의 수행 주체는 빈(Wien)대학의 ‘사회혁신센터(Zentrum fuer Soziale Innovation)’였다. 두 번째 평가는 2005년 3월부터 2006년 10월까지 약 1년 반에 걸쳐 수행되었고, 그 주체는 쾰른의 ‘TUeV 매니지먼트 시스템’이었다. 이러한 평가 결과에 대해서는 보훔(Bochum)대학의 토마스 헤르만(Thomas Herrmann) 교수가 주도한 연구팀이 별도의 분석을 행한 보고서가 발간된 바 있다(Herrmann et al., 2007).

엄밀한 방법론적 과정을 거쳐서 이루어진 평가를 위한 분석 절차를 거친 이 보고서는 IAG 프로젝트의 여러 가지 면모들을 다섯 가지의 주요한 측면으로 구분하여 결론으로 제시했다. 그것은 각각 혁신성, 소통성 내지 커뮤니티 형성에의 기여, 학습성, 영향성, 그리고 새로운 프로그램을 위한 잠재성 등이다. 아래에서는 이 보고서에 담긴, 각각의 측면들에 대한 공식적인 평가 내용을 간략히 살펴보고자 하겠다.⁶⁾

첫째, 혁신성의 측면에서 보고서는 이 프로젝트가 강한 혁신지향성을 나타내고 있다고 보았다. 또 지금까지 프로그램에서 제안된 중점 요구사항들의 시의성 및 사회적 연관성의 측면에서도 학문적 실천적 지식과의 연계에 있어 매우 높은 가능성을 지닌 것으로 평가하였다. 다만 참여의 관점에서 보았을 때, 새로운 프로그램을 꾸리는 데에 있어 현재의 주된 흐름(메인스트림)이 요구하는 바와 새로운 사고나 주제들로부터 생기는 요구 사항들 간에 일정한 균형을 갖출 필요가 있다고 지적을 했다.

둘째, 소통성 혹은 커뮤니티 형성의 기여의 측면에서 보고서는 평가결과 다음과 같은

6) 이는 그 보고서의 결론부에 요약되어 있는 IAG 프로젝트에 대한 평가결과 내용이다.

의견을 제시했다. 우선 촉진주제들 내에서의 협력과 네트워킹이 좀 더 강하게 요구될 필요가 있으며, 그것을 위하여 공동의 지식관리를 발전시켜야 할 것이라고 보았는데, 이는 평가과정에 동반한 설문조사에서 피설문자들이 이구동성으로 강조한 바이다. 다음으로 보고서는 이 프로그램이 거둔 특별한 성과로 노동과 혁신연구 및 실천과 관련한 점에서 학문적 커뮤니티를 형성하고 강화한 점을 높이 샀다. 또한 프로그램 실행의 과정에서도 바람직하게도 프로젝트들 간에 상호연계가 증대되었다는 점도 지적하였다. 즉 주제상으로 근접하고 공동의 이해를 정의 내릴 수 있는 유관 프로젝트들 간에 내용적인 교환이 높게 증대되었다는 것이다. 다만, 그러한 연계된 내용들이 참여자의 관점에서 특히 핵심 주제들 안에서 더욱더 촉진되어야 할 필요가 있다고 보았다. 프로젝트를 통하여 정보를 교환하는 측면에서도 관련성이 높다고 평가했는데, 무엇보다 비공식적 소통과의 연계가 매우 높고 양호하다고 보았다. 이는 프로젝트의 시작 시점과 그 경과와 지속 가운데에서 바라던 바였다. 끝으로 보고서는 더욱더 지속적이고 자기심화가 깊어지는 커뮤니티의 형성에 더욱더 지원을 할 필요가 있다고 평가를 했다.

셋째, 학습성의 측면에서 이 보고서는 IAG 프로젝트에 대하여 전반적으로 높게 평가하며 약 네 가지 사항에 있어서 더욱더 분발할 필요가 있다고 강조했다. 우선 이전의 프로그램들의 성취와 연결점을 찾고 그것들을 잘 계승 발전시켜 나가야 할 것을 주문했다. 다음으로 프로젝트의 실행자들에 의해 조직되는 평가의 중요성을 강조하면서 그것이 반드시 프로젝트 말미에 이루어지도록 해야 한다고 지적했는데, 특히 여기에서 양적인 범주들보다 질적인 범주들을 우선에 둔 평가가 이루어져야 한다고 강조했다. 이어서 보고서는 이 프로젝트가 더욱더 성공을 거두기 위해서는 학제적 작업, 지금까지의 노동연구 결과와 프로젝트 내용과의 긴밀한 연계, 관련된 프로젝트들 간의 협력과 그 결과의 원활한 전이, 높은 실천관련성 그리고 기업의 파트너들의 적극적인 참여 등이 필요하다는 것을 지적했다. 끝으로 국제적인 행위자들과의 관련성을 확장시킬 필요가 있다고 언급했다.

넷째, 영향성의 측면에서도 보고서는 다섯 가지의 측면을 지적했다. 우선 기초연구의 부분을 유지하면서도 적용지향성을 강하게 지니도록 경주할 것을 주문했다. 다음으로 전이(Transfer)의 관점에서 프로젝트 결과의 활용계획이 잘 마련되었다고 긍정적으로 평가했다. 다만 그것의 실제적인 실행 시 보다 강한 지원이 요구되며, 활용계획의 관련성을 프로젝트 이후의 단계들을 위하여 그 위상을 더욱 높게 자리매김해야 한다고 지적하였다. 또 프로젝트 효과의 지속가능성도 작업이 출간되고 복제되는 것을 넘어서 더욱더 면밀하게 확인해야 할 것임을 강조했다. 그리고 기업가들에 대한 방법론적이고 조직적 지원의 영역에서 개선가능성이 있을 것을 기대했는데, 기술적 개선들은 그렇게 뚜렷하게 기대할 수는 없다고 보았다. 끝으로 보고서는 목표집단들이 지금보다 더 초기부터 프로젝트에 연계되도록 하는 것이 바람직하다고 지적을 했다.

마지막으로 새로운 프로그램을 위한 잠재성의 측면에서 보고서는 크게 두 가지 사항을 언급했다. 하나는 지금까지 IAG 프로젝트하에서 지원한 대부분의 하위 프로젝트들은 현재와 미래의 연구를 위하여 높은 혁신지향성과 관계 맺고 있다고 보았다. 다음으로 이 프로젝트는 그것을 더욱더 신장시키기 위하여 필요한 바를 세 가지 정도 언급하였다. 그것은 각각 (i) 미래의 노동형태들(노동의 질과 관련한 노동의 형태, 노동의 유연성 등)에 대한 고려, (ii) 지식경영(중소기업에서 향상훈련과 학습, 기업 내 지식의 흐름의 변화)에 대한 고려, 그리고 (iii) 미래 노동세계(정보화와 기술화)에서의 기술의 역할 등에 대한 고려 등 세 가지 사항들이다.

IV. 맺음말

지금까지 본고에서 살펴보았듯이, IAG 프로젝트는 구체적인 개별기업들의 일터혁신을 지원하는 실천프로그램이라기보다는 일터혁신을 위해서 필요한 방안들에 대한 연구와 프로그램 개발을 지원하는 일종의 메타 프로젝트적 성격을 지녔다. 끝으로 몇 가지 면에서 이 프로젝트의 인상적인 모습을 지적하며, 그것들로부터 우리의 일터혁신 지원방안을 고민하고 모색함에 있어 참고할 만한 점들을 찾아보면서 글을 마감하도록 한다.

첫째, IAG 프로젝트가 갖고 있는 인식적 체계성을 주목할 필요가 있다. 앞서 살펴보았듯이 이 프로젝트는 현대사회에서 변화하고 있는 노동의 성격에 대한 진지한 성찰과 진단에서부터 시작해서, 가능하고 필요한 행위영역의 설정과 핵심적인 변화영역들에 대한 구체적인 대안점을 마련하기 위한 하위 프로젝트들의 수립에 이르기까지 여러 수준의 인식들이 체계적으로 결합된 구성체를 형성하고 있다.

둘째, IAG 프로젝트에 참가하여 지원을 받으며 연구활동을 수행한 기관들의 다채로운 성격이다. 앞서 살펴보았듯이 대학기관, 민간기업, 전문연구기관, 나아가 노동조합까지 다양한 규모의 폭넓은 성격을 갖는 기관들이 광범위하게 이 프로젝트의 지원을 받으며 각 주제별로 의미 있는 프로그램의 개발을 위해 노력했다. 이는 혁신적 노동의 보다 실효성 있는 방안을 마련하는 데 더욱 효과적인 정책집행 방식으로 볼 수 있다.

셋째, 프로젝트에 대한 평가 역시 체계적으로 주요한 측면들을 골고루 짚고 있는 모습이다. 혁신성, 소통성, 학습성, 영향성, 잠재성이라고 하는 범주들은 하나의 지원방안의 가치를 평가함에 있어 견지해야 할 핵심적인 관점들을 잘 담고 있는 것으로, 단순히 경제적인 영향에 대한 일면적이고 도구주의적인 평가방식에서 진일보한 인식체계를 반영한다. **KLI**

<참고문헌>

박명준(2010), 『독일 노동조합의 ‘좋은 일자리’ 운동: 금속노조의 주력 프로그램 개관』, 『국제노동브리프』 8(11), 한국노동연구원, pp.38-49.

BMBF, Rahmenkonzept “Innovative Arbeitsgestaltung-Zukunft der Arbeit,” http://pt-ad.pt-dlr.de/_media/Rahmenkonzept-ZukunftderArbeit.pdf

Herrmann, Thomas, Isa Jahnke, Heiko Klick, and Rainer Skrotzki(2007), “Ex-Post und Ex-ante Evaluation des BMBF-Rahmenkonzeptes, “Innovative Arbeitsgestaltung, Zukunft der Arbeit”: Zukunft eines Forschungsprogramms”, in Deryk Streick and Dorothee Wahl(eds.), *Innovationsfaehigkeit in einer modernen Arbeitswelt*, BMBF 콘퍼런스 발표문, Frankfurt: Campus Verlag, pp.501~528.

Trautwein-Kalms, Gudrun(2003), “Arbeitsforschung hat eine Chance-cui bono?”, WSI Mitteilung 2003/10, pp.617~623.