

일터혁신 정책의 혁신이 필요하다

배규식 · 이장원*

I. 문제 제기

넓은 의미에서 일터혁신은 신기술 개발이나 신상품을 개발하는 혁신이 아니라 작업조직, 인적자원관리, 이미 존재하는 기술활용에서 새로운 혹은 결합된 개입을 통해서 다양한 사회적 혁신을 이루어내는 것이라고 할 수 있다. 일터혁신은 제품 개선의 작은 아이디어, 작업공정과 관련한 낭비 제거, 각 공정별 최적화, 사업장 내외의 물류의 개선, 다기능화, 작업동작과 방식 및 품질관리방식의 개선 등과 같이 공정, 작업단위, 각종 사업영역에서의 작고 점진적 개선 (incremental improvements)들을 말한다. 또한 일터혁신은 사업장 내에서 부딪히는 여러 가지 문제의 발견, 원인진단, 해결방안 찾기 등도 포함한 사회적 혁신을 말한다. 예를 들면, 일터의 청결, 정리정돈, 쾌적한 작업환경 조성, 중고령인력을 배려한 작업공정과 배치, 안전한 일터를 만들기 위한 작업환경 개선 등 사람을 위한 일터만들기도 일터혁신의 가장 기본적인 일부이다. 일터혁신의 또 다른 일부는 생산에서 효율성과 수익을 높이기 위한 여러 영역에서의 개선과 혁신노력을 포괄한다. 생산성과 품질향상, 생산과 사업의 각 단계와 영역에서 디지털기술의 효과적 활용, 고객맞춤형 생산, 물류, 원자재와 부품관리의 효율적 관리, 재료의 절약, 불량률 저하 등이다.

이는 현장에서 다양한 경험, 노하우를 관찰하고 모아놓으면 파편적이고 부분적인 지식, 암묵지(tacit knowledge)가 될 수 있다는 데서 출발한다. 이들을 바탕으로 체계화하고 일반화하면서 동시에 근로자들의 능력을 개발하고 숙련을 높여서 작업과정지식(work process knowledge), 제품과 서비스 생산에 관한 능력(제조능력)으로 변화될 수 있다.

일터혁신은 이러한 작업과정 지식을 활용하여 현장의 작업조직을 새로운 방식으로 조직함으

* 배규식 = 한국노동연구원 선임연구위원(baekiusik@kli.re.kr),

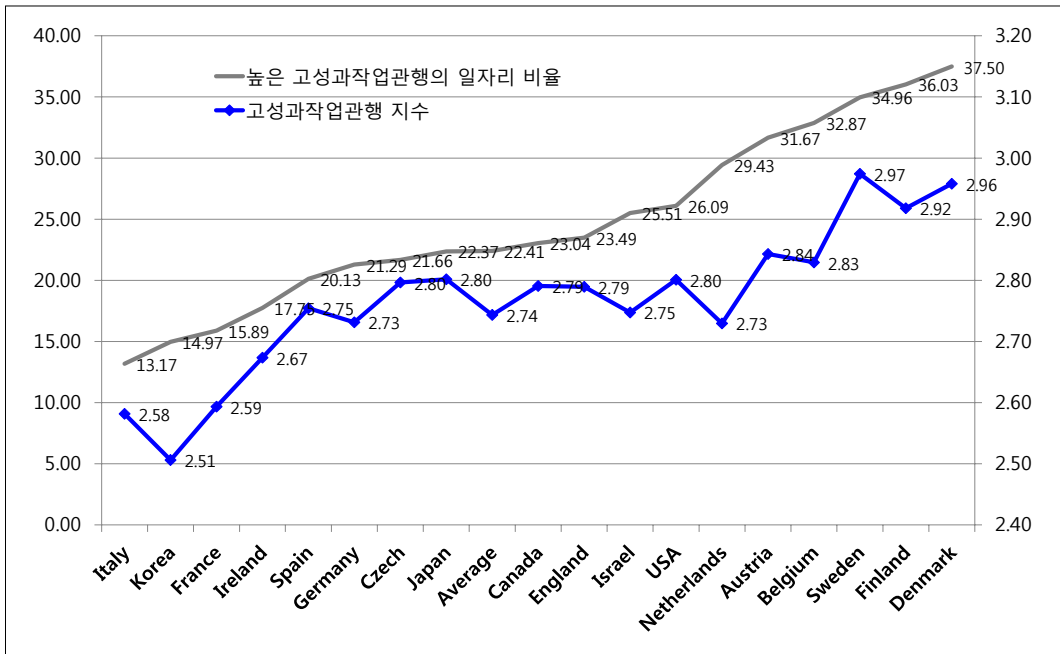
이장원 = 한국노동연구원 선임연구위원(cwlee@kli.re.kr).

로써 효율, 품질, 납기, 유연성 등에서 경쟁력을 높일 수 있다. 현장에서의 미시적 개선과 혁신은 작업 현장에서 작업조직, 생산과 관련하여 형성되는 경험, 노하우, 지혜, 진단능력, 문제해결능력, 의사소통능력 등을 어떻게 조직화하여, 현장 작업자들로부터 이끌어내어, 체계화하여 이용하는가에 상당한 정도로 달려 있다. 이런 작업장의 구체적인 경험을 바탕으로 형성된 지식이 ‘작업과정지식’이라면, 공학지식은 일반화된 원리나 지식, 보통 관성화된 지식(inert knowledge)으로 현실에 적용하기 위해서는 무언가 구체적인 노동자들의 개입을 필요로 한다.

II. 일터혁신의 현황과 문제점

그러면 우리나라 기업들은 현장에서 고성능을 낳은 일터혁신을 어느 정도나 하고 있을까?

[그림 1] 외국과 비교한 한국에서의 일터혁신(작업조직에서만)



주 : 1) 이 그래프의 평균은 2.79이고, 분산이 1임.

2) 고성능작업관행은 문제해결, 정보통신 기술활용, 읽고 쓰고 계산을 함께 있어서 작업유연성(작업순서, 작업속도, 작업방법에서의 자율성), 동료노동자들과의 협력과 정보공유, 다른 근로자들을 가르치고 훈련하고 지시하는 정도, 시간과 활동을 주나 월단위로 근로자들이 활용 혹은 계획할 수 있는 가능성을 살펴본 것임.

자료 : OECD(2016), *OECD Employment Outlook 2016*, Figure 2.10 High-performance Work Practices(고성과작업관행)을 일부 변형.

[그림 1]은 한국의 일터혁신 정도를 외국에서의 일터혁신 정도와 대략적으로 비교할 수 있는 근거가 될 수 있을 것이다. 우리나라 기업들의 경우, 고성과작업관행을 채택하고 있는 정도를 나타내는 지수가 다른 국가들과 비교하여 낮은 수준이다. 위 표에서는 나타나지 않았으나 한국은 OECD 국가 중 고성과작업관행에 관해서 조사한 29개국 가운데 그리스를 제외하고 지수가 가장 낮았다. 그뿐만 아니라 높은 고성과작업관행을 가진 일자리의 비율에서도 다른 선진국들에 비해 낮은 수준이었다. 전체적으로 고성과작업관행을 채택하고 있는 정도, 즉 일터혁신 정도에서 OECD의 다른 나라들에 비해 뒤처져 있음을 드러내고 있다. 우리 기업들은 일본과 비교하여 현장에서 실제로 제품과 서비스를 생산하는 기능직 인력들에 의한 다양한 방식의 일터혁신, 기업 내 숙련형성에 그다지 주목하지 않았고 오히려 신기술 도입 등에 의한 자동화를 통한 노동대체 등에 노력해 왔다.

〈표 1〉 일터혁신 유형과 일터혁신의 정도

일터혁신의 유형화	자율형 작업팀	관리형 린생산방식	기술중심의 테일러주의	고전적 테일러주의	비체계적 작업장
사업체 비율	4.1%	11.6%	13.4%	39.7%	31.2%

주 : 30인 이상 사업체 대상.
 자료 : 조성재 · 이준협(2010), 『작업장 유형과 혁신성과』.

우리 내부적으로 일터혁신이 어느 정도 진행되어 왔을까? 위 표는 우리나라 기업들 내부에서 이루어진 일터혁신의 유형과 일터혁신의 정도를 나타낸 것이다. 일터혁신의 앞선 유형은 자율적 작업팀을 사용하고 있거나 관리형 린생산방식을 채택하고 있는 곳으로 전체의 15.7%를 차지하고 있다.

기술 중심의 테일러주의는 신기술 등에 의해 노동력을 대체하려 하고 현장에서 노동자들에 의한 다양한 개선과 혁신을 위한 노력에는 주목하지 않고 있다. 작업조직이 경직성을 갖는 고전적 테일러주의도 현장에서 일터혁신에 대한 문제의식이 없는 가운데 근로자들의 자율성을 최소로 낮추어 작업하는 방식으로 유연성이 크게 떨어지고 개선이나 혁신도 기대할 수 없는 것이다. 비체계적인 작업장은 일터혁신이 거의 없이 주먹구구식으로 현장이 관리되는 방식이다. 즉 전체 사업체 가운데 84.3%가 제대로 된 일터혁신을 하지 못하고 있는 것으로 볼 수 있다. 또한 2016년 12월 노사발전재단이 일터혁신 지수를 측정하여 분석한 결과에서도 작업조직에 관한 지수는 지속적으로 하락하는 것으로 나타나고 있다(노사발전재단, 2016. 12. 16).

우리 기업들은 국제적인 수준에서 보거나 일반적인 기준으로 보아도 일터혁신에서 뒤떨어져 있다. 일터혁신이 뒤떨어진 것은 먼저 전반적으로 보아 기업경영진의 기술중심의 사고, 현장 근로자들의 능력과 가능성을 믿고 이를 어떻게 일터혁신에 활용하고자 하는 진지한 접근과 전략의 부족을 드러낸다고 할 수 있다.

그다음으로 우리의 기업들이나 일터에서 일하는 방식이나 작업조직의 혁신이 제대로 이루어지지 못한 것은 우리나라 노사관계가 기업 내에서 대립적이었던 것에도 상당한 원인이 있다. 기업 내에서 노사관계가 대립적인 경우에는 현장 근로자들과 관리자, 경영진과의 소통에서도 문제가 발생하고 노동자들의 자발적 동의에 의한 개선이나 혁신의 노력을 기대하기 어렵기 때문에 노동자들에 대한 통제를 강화하거나 자동화를 통해 대체하려는 노력을 하는 것이다.

Ⅲ. 일터혁신의 필요성

대기업 중 상당수 사업체에서도 작업조직은 고전적 테일러주의나 기껏해야 기술 중심의 테일러주의에 머물고 있는 것으로 보인다. 독립적인 중소·영세기업들 가운데 생산성이 높고 경쟁력이 강한 일부 강소기업들을 제외하면, 대부분의 중소·영세기업들은 생산성이 낮고 지불 능력도 떨어지며, 혁신능력을 갖추지 못하여 생존에 급급한 실정이다. 생산성과 혁신능력이 떨어지는 다수의 중소·영세기업들에 고용되어 있는 다수의 근로자들은 이들 중소·영세기업에서 별다른 발전전망을 찾을 수 없기 때문에 쉽게 이직을 하게 되는데, 특히 청년들은 기회만 닿으면 좀 더 나은 곳으로 옮겨가려는 경향이 있다. 이 때문에 중소·영세기업들은 인력난에 시달리는 경우가 많다.

빠르게 산업화되는 중국을 포함한 동아시아 국가들은 비교적 부가가치가 낮은 제품생산에서 가격경쟁력의 우위에 있기 때문에 유사한 제품을 생산하는 우리 기업들은 다양한 혁신, 특히 일터혁신 없이는 경쟁력에서 밀릴 수밖에 없다. 우리 중소·영세기업들도 끊임없이 혁신해야만 국제적인 상품의 가치사슬의 상층부로 서서히 올라가면서 현재의 사업을 유지하거나 개선할 수 있다. 동아시아 각국의 빠른 산업화와 거대한 저임금군의 세계 노동시장 진입으로 저임금·노동집약적 산업에서의 경쟁이 더욱 치열해지는 환경에서 우리 기업들의 혁신, 특히 일터혁신이 없는 현실 안주는 단순한 정체가 아니라 경쟁력 약화로 연결되어 결국은 기업들의 쇠퇴로 이어지게 된다.

더구나 4차 산업혁명과 더불어 널리 소개되고 있는 디지털 기술이 자동적으로 생산, 물류, 사업의 각 단계에서 자동화, 효율화 등을 낳은 것이 아니다. 기업 특히 중소기업들이 디지털 기술을 설계, 생산공정, 공장 내 물류, 재고관리, 다품종 소량생산, 품질관리 등에서 얼마나 맞춤형으로, 또한 단순히 생산성, 품질만이 아니라 여러 계층의 고객들의 다양한 취향과 기호, 소비패턴에 잘 맞추어 얼마나 생산적으로, 창의적으로 활용하는가에 따라 향후 일터혁신이 달려 있다.

현장인력의 고령화에 대응하기 위해서도 일터혁신은 필요하다. 다수의 중고령인력이 현장에서 일하기 때문에 반복적인 일과 물리적인 힘이 들어가는 일을 기계화, 자동화하되 기존 경험이 많은 현장노동자들이 다양하게 경험과 지혜를 발휘할 수 있는 작업방식으로의 개편이 필요하다. 이미 2000년대 초에 스웨덴 등 북유럽에서는 현장인력의 고령화에 따른 일터혁신을 상당히 진행한 바 있다. 그뿐만 아니라 현장에서 안전과 위험으로부터 노동자 보호, 노동자들의 노동생활의 질 개선을 위해서도 작업방식, 작업배치와 공정의 개선이 필요하다.

또한 각종 소·영세 서비스업체들에서도 다양한 일터혁신이 필요하다. 대기업들은 대리점이나 가맹점 등을 통해 기존 소·영세 서비스업체들이 하지 못했던 다양한 변화(점포의 디자인, 고객맞춤형 서비스, 상품의 다양화, 점포의 청결화 등)를 이끌어 소·영세 서비스업체들과의 경쟁에서 앞서 나가면서 그 몫을 키워나가고 있다. 소·영세 서비스업체들도 대기업들의 독점이나 골목상권 진출 규제만이 아니라 대기업들이 대리점이나 가맹점들에 대해 수행해 온 각종 개선과 혁신 등을 해나가야만 경쟁력을 갖출 수 있다.

아직도 일터에서의 혁신이 거의 없는 우리 기업, 특히 중소·영세기업에 고용된 근로자들이 전체 근로자의 65.0%¹⁾를 차지하고 있기 때문에 이들의 임금, 근로조건 개선이 없이는 우리 노동시장 이중구조의 개혁은 불가능할 것이다. 고성과작업관행이 임금수준을 향상시키는 데에 긍정적 기여를 했다는 연구들은 적지 않다(Appelbaum 외, 2000; Hamilton 외, 2003). 기업, 특히 중소기업들의 다양한 영역, 특히 일터혁신이 없이는 생산성과 품질을 높일 수 없고 기업들의 지불능력이 개선될 수 없으며, 지불능력이 나아지지 않으면 여기에 고용된 근로자들에게 임금과 처우를 개선할 여지가 없게 된다. 그뿐만 아니라 일터혁신을 통해서 높아진 경쟁력 덕분에 기업들은 수익성과 성장가능성이 커지면서 관찮은 일자리를 더 많이 만들 가능성도 커지게 된다.

IV. 일터혁신을 위한 역량 배양

일터혁신을 하려면 다른 기업들이 생산해 낸 새로운 제품과 서비스, 시장, 공정, 품질 등에 관한 지식, 작업방법, 다양한 경험 등에 대해 잘 알아야 하고 그 가운데 유용하고 필요한 것을 알아보는 능력, 이를 흡수하는 능력, 이를 응용하는 능력(absorptive capacity)을 갖추어야만 일

1) 경제활동인구조사(통계청, 2016. 8)와 2014년 임금근로일자리 행정통계(통계청, 2015. 11), 그리고 고용공시제(고용노동부, 2016. 7)에 따르면, 우리나라의 근로자 1,963만 명 가운데 대기업 정규직 290만 명, 공공부문 정규직 163만 명, 대기업의 비정규직과 사내하청 183만 명, 공공부문의 비정규직 근로자 52만 명을 제외하면, 중소기업의 정규직과 비정규직을 합친 인력이 약 1,275만 명으로 전체 근로자의 65.0%에 달한다.

터혁신이 가능하다. ‘아는 것만큼 보이고, 알아야 어디에서 어떻게 개선하고 혁신할 수 있을지를 알아낼 수 있다.’

또한 현장에서의 혁신은 많은 경우 수없이 반복된 시행착오와 실패 속에서 배우고 익히며 다양한 개선과 혁신의 싹들을 찾아낼 수 있다는 점에서, 현장에서 활용되는 기능과 기술에서의 개선과 혁신에는 일정한 ‘축적의 시간’이 필요하다. 현장에서 축적된 다양한 경험과 능력을 평가하고 암묵지를 명시지화하면서 동시에 이를 종합하여 개선이나 혁신을 지향토록 역량과 관심을 모으고 집중케 하는 능력(innovative capacity)도 필요하다. 제품과 서비스 생산공정의 분석과 개선, 품질불량 분석, 위험요소와 건강을 해칠 수 있는 작업공정과 배치, 사용 물질의 분석과 개선 등과 함께 작업공정의 각 단계별, 사업의 각 영역별 특성을 반영한 디지털 기술활용 여지를 검토하고, 적용가능성을 찾아내 능력을 갖추는 것이 필요하다. 일터에서 일선 작업자나 현장관리자(조장, 반장, 직장, 주임, 관리자 등 현장의 생산책임자)들이 제품과 서비스 생산과정에서 이상과 문제의 탐지능력, 문제의 원인진단 능력, 문제해결능력을 갖추는 것이 개선과 혁신능력이다. 이처럼 외부의 지식이나 경험을 흡수하여 자기의 것으로 만드는 흡수능력과 개선 및 혁신능력은 하루 아침에 만들어지는 것이 아니라 수많은 경험, 반복된 시행착오와 그 과정에서의 작은 학습, 문제발견, 해결대안에 대한 끝없는 고민과 시도 끝에 나오는 것이다.

따라서 인력이 부족하거나 일이 너무 많아서 생산량을 채우는 데 급급한 일터에서는 이런 흡수능력, 개선과 혁신능력을 키우기 어렵다. 또한 현장에서 노사의 불신이 심하거나 회사 측이 일방적으로 의사결정을 하여 현장에서 불만이 많은 경우에는 이런 문제의식과 성의를 갖고 현장에서 일터혁신을 위한 흡수능력과 개선과 혁신능력을 키우기 힘들다.

우리나라의 유한킴벌리, LG전자, 삼성전자, 롯데쇼핑 등 일부 대기업들은 제품개발능력, 제조능력을 키우는 과정에서 위와 같은 흡수능력, 개선과 혁신능력을 외부에서 벤치마킹을 하거나 내부적인 노력에 의해서 상당부분 키워 왔고 현재도 상당한 정도의 능력을 갖추고 있다.

V. 일터혁신을 위한 각국 정부의 노력

외국에서도 일찍부터 일터혁신에 많은 관심을 갖고 다양한 현장에서의 사회적 혁신이 추진되어 왔다. 우리가 잘 아는 일본에서는 기업 수준에서 근로자들의 다양한 현장참여, 제안프로그램, 지식경영을 통한 점진적 개선이 매우 널리 확산되어 왔다. 특히 일본식 모델의 핵심으로 간주되는 토요타 모델이 전국적으로 확산되면서 일본식 생산방식으로 정착하여 상당한 성과를 거두면서 일본 제조업 경쟁력의 기반으로 간주되어 왔다.

독일은 산별교섭을 통해 노사갈등을 기업외부화함으로써 노사간 사업장 내 협력과 높은 숙련에 바탕을 두고 엔지니어들의 기술력과 결합하여 다변화된 품질생산을 해 왔다. 독일은 제조업에서 높은 숙련을 가진 현장노동자들이 만들어내는 높은 품질을 바탕으로 가격이 높은 고급품 시장을 목표로 하는 틈새시장 전략과의 유기적 연계를 구축하여 선순환구조를 확보하고 있다. 더구나 세계적 경제위기 속에서도 독일은 유럽통합, 중국과 동아시아의 시장을 잘 활용하고, 디지털기술 등을 생산에 잘 접목하여 산업의 업그레이드를 달성하는 산업 4.0을 선도해 나가고 있다.

이탈리아는 소기업·영세기업들이 지역적으로 ‘산업지구’를 이루면서 분포되어 있는 것을 활용하여 지역별 업종협회 등을 중심으로 개별기업이 아닌 지역의 소기업·영세기업들이 협업과 분업의 네트워크를 활용하되 지역별 업종협회를 통해 공공재(시장조사, 공동브랜드, 품질관리, 마케팅, 직업훈련 등)를 만들어냄으로써 지역단위의 소기업·영세기업들의 집단적 혁신과 지역에서의 일자리 창출 및 질 개선을 해오는 독특한 경험을 보이고 있다. 그 외에도 <표 2>에서와 같이 핀란드는 일터발전, 네덜란드는 사회적 혁신, 독일은 혁신적 작업조직, 영국은 일터혁신 프로그램 등을 이용하여 특히 중소기업 일터혁신을 추동해 오고 있다.

<표 2> 일터혁신을 위한 각국의 정책 프로그램

- Finland: workplace development(일터발전)
- Germany: innovative work organization(혁신적 작업조직)
- Belgium: sociale innovation(사회적 혁신)
- Netherlands: social innovation(사회적 혁신)
- Norway: value creation(가치창출)
- UK: workplace innovation(일터혁신)
- Ireland: workplace innovation(일터혁신)
- Sweden: management and work organisation renewal(경영과 작업조직의 재생)

우리나라에서는 현장에서의 혁신노력과 전통이 취약할 뿐 아니라 노사간의 불신과 대립이 일정하게 존재하고 있어서 현장에서의 혁신을 방해하고 있다. 그러나 2004년부터 뉴패러다임 센터를 통한 유한킴벌리 모델을 비롯한 혁신모델의 확산 노력은 교대제 개편, 여유시간을 통한 교육과 개선, 그리고 다양한 혁신을 위한 컨설팅 서비스 제공을 통해 이루어져 왔다. 유한킴벌리 모델과 더불어 LG전자의 작업장(일터)혁신 모델도 풍부한 경험과 함께 생산라인에서의 혁신 사례로 일정하게 소개되고 분석되었다.

그러나 2010년 뉴패러다임센터가 고성과작업장센터(KOWIN센터)로 전환된 뒤에 해체되고 노사발전재단으로 승계되면서 작업장혁신이 일터혁신으로 용어를 바꾸었다. 그러나 핵심인 일

터혁신 사업 특히 일터혁신을 위한 컨설팅의 초점이 일터혁신에서 임금체계, 성과주의 관리, 고령자 고용, 여성고용, 시간제 고용 등으로 다양화되면서 흐려졌을 뿐 아니라 일터혁신의 핵심인 작업조직과 관련된 컨설팅은 거의 제대로 이루어지지 못했다. 또한 활용력과 파급력이 높은 컨설팅 모델과 사례를 개척하는 전략적인 접근과 실천이 부족했고 질보다는 컨설팅 수량 위주의 접근 등으로 일터혁신이 기업들의 혁신, 경쟁력 강화 그리고 일자리 질 개선에서 가질 수 있는 의미가 퇴색되었다(장홍근 외, 2012).

Ⅶ. 일터혁신을 위한 정부의 정책과제

일터혁신과 관련되어 문제는 일터혁신이 필요하다고 하더라도 기업 특히 대다수의 중소기업들이 스스로 일터를 혁신할 수 있는 역량, 문제인식, 방법과 전략을 갖추고 있지 못하다는 점이다. 우리나라 기업들의 일터혁신 경험들은 매우 다양하고 대기업들 뿐만 아니라 중소기업들의 혁신경험들이 적지 않게 쌓여 있는 것으로 보인다. 정부가 일터혁신에서 앞서 있는 대기업과 중소기업들에 대한 심층적인 현장연구를 통한 종합과 분석 그리고 모델 개발을 지원하고²⁾ 외국에서의 다양한 일터혁신의 이론과 경험들을 정리하여 제공할 필요가 있다. 그리고 이런 경험과 이론들에 바탕을 두고 정부가 제공하는 혁신지원서비스 형태로 중소기업들의 일터혁신을 지원하는 리얼서비스(real services)를 대폭 강화할 필요가 있다.³⁾

이와 같은 일터혁신 지원정책은 기업들이 현장(제조현장과 서비스 현장)에서 일터혁신을 수행할 수 있도록 적극적으로 지원하는 산업정책과, 그런 작업을 수행할 수 있는 인력을 배출하고 훈련하는 인력정책과 일자리 정책을 결합함으로써 가능할 것이다. 그동안 기업들의 경쟁력 향상, 혁신을 위한 정부의 산업정책의 초점은 기업, 특히 중소기업들에게 현금으로 지원하는 것이었다. 그러나 이제 현금 지원보다 오히려 기업 특히 중소기업의 내적 역량강화, 내부혁신의 촉진 지원과 자문, 내부 혁신인력의 양성과 혁신인력들의 중소기업 체류를 지원하는 것으로

2) YTN은 "강소기업이 힘이다" 시리즈를 통해 2015년 6월부터 2017년 3월 11일 현재 88회에 걸쳐서 각 산업과 분야의 강소기업들의 성공사례를 소개하고 있고, 연합뉴스TV는 "성공다큐 정상에 서다"라는 시리즈를 통해 2016년 7월부터 2017년 3월까지 우리나라 강소기업들을 35차례에 걸쳐서 소개하고 있다. 일터혁신은 이들 성공적인 강소기업들의 사례에 대한 심층분석을 통해 경쟁력의 원천을 찾아내고 이들을 유형화 모델화함으로써 우리나라 중소기업들의 일터혁신을 위한 중요한 경험적, 이론적 근거로 삼을 수 있으나, 이런 노력들이 제대로 이루어지고 있지 못하다.

3) 리얼서비스: 제3의 이탈리아 산업지구의 성공적인 중소기업은 해당 지역의 효과적인 유무형의 공적인 기업지원을 자금조달의 형태가 아니라 R&D, 마케팅, 공정혁신, 품질개선, 공동브랜드 활용 등 중소기업의 혁신역량을 증진하기 위한 현물 형태의 기업지원서비스로 제공받았으며, 이후 이 용어는 OECD 등에서 사용되었다.

옮겨가야 할 것이다. 그런 점에서 산업정책이 인력정책 및 일자리 정책(일자리 질 개선 정책)과 긴밀하게 결합되어야 할 것이다.

이를 지원하기 위해 현재의 노사발전재단의 일터혁신 기능을 양적, 질적으로 대폭 강화하여 고용노동부 산하에 기업(특히 중소기업)의 “일터혁신기구(workplace innovation agency)”를 조직하고 권역별 지부도 두되, 기존 산업자원부에서 운영하는 산업단지공단, 테크노파크, 중소기업진흥공단 등의 일부 기능과도 결합하여 기업(특히 중소기업)에 대한 체계적이고 지속적인 진단, 컨설팅, 현장지도, 교육 등 혁신지원을 통해 기업의 내부 혁신을 촉진하도록 할 필요가 있다. (중소)기업의 일자리 개선을 위한 일터혁신기구는 대기업, 강소기업의 현장에서 다양한 영역과 분야에서 혁신경험을 갖춘 은퇴자로서 숙련을 가진 중고령인력을 활용하여 중소기업에 적합하도록 훈련한 뒤, 중소기업에 주기적으로 파견하여 혁신 필요성 제기, 혁신영역 발굴, 혁신방법 소개, 혁신과정에 대한 현장컨설팅, 지속적인 혁신과 혁신영역 확대를 위한 지속적인 자문 제공 등의 사업을 수행하도록 하면 될 것이다.

산업통상자원부의 각종 기업지원사업 특히 중소기업 지원사업은 현금지원사업과 주로 기술 분야 지원사업을 중심으로 이루어져 왔을 뿐 일터혁신을 지원하기 위한 사업으로는 얼마나 활용되었는가가 의문이다. 정부의 많은 지원사업이 일터혁신과 연계하여 실질적인 성과(생산성, 품질, 제품개선, 맞춤형 생산, 제품의 다양화와 맞춤화 등을 통해서 수익성 개선)를 낳을 것인지에 대한 문제의식을 갖고 일터혁신 문제를 지원하기 위해 전략적으로 활용된 것으로는 보이지 않는다. 이런 면에서 고용노동부가 산업정책과 결합하여 일터혁신의 전략을 잘 세워 추진한다면, 일터혁신을 통해 기업의 수익성 개선 - 근로자 처우개선 - 유능한 청년의 유입과 잔류 - 기업의 추가적 혁신 등의 선순환구조를 갖추 수 있게 될 것이다. 또한 일터혁신 - 기업의 경쟁력 제고 - 수요의 증가 - 고용의 증가로 이어질 수 있다.

당분간 정부가 중심이 되어 일터혁신기구를 중심으로 일터혁신을 추진하겠지만, 중장기적으로는 각종 기업들의 업종별 협회에서 이런 일터혁신기능을 일정하게 수행하거나, 혹은 민간 혁신서비스를 제공하는 기업들을 키워서 업종별 협회가 이들 민간혁신서비스 제공업체들과 협력하여 혁신드라이브를 지속적으로 밀고 나가는 방식을 병행하는 것이 바람직할 것이다.



[참고문헌]

김동배(2008), 『작업장 혁신과 노사관계』.

노사발전재단(2016. 12. 16), 「2016년 한국기업체 일터혁신지수 발표」.

- 배규식·권현지·노용진(2008), 『작업장 혁신 중장기발전 전략 연구』, 고용노동부.
- 장홍근·조성재·박명준·이영호·이호창(2012), 『일터혁신지원사업의 평가와 발전방안』, 한국노동연구원.
- 조성재·이준협(2010), 『작업장 유형과 혁신성과』, 한국노동연구원.

Appelbaum, E., T. Baily, P. Berg, and A. L. Kalleberg(2000), *Manufacturing Advantage: Why high-performance work systems pay off*, Cornell University Press.

Hamilton, B. H., J. A. Nickerson, and H. Owan(2003), “Team Incentives and Worker Heterogeneity: An empirical analysis of the impact of teams on productivity and participation,” *Journal of Political Economy* 111, pp.465~497.