

일터혁신의 조건과 과제

오 계 택*

최근 제4차 산업혁명 등 기술혁신에 대한 관심이 높다. 기술은 눈부시게 빠르게 변하고 있지만 우리가 일하는 방식, 그리고 인적자원을 관리하는 방식은 그만큼 빨리 바뀌고 있는 것 같지는 않다. 다시 말하면, 기술혁신의 속도를 일터혁신이 제대로 따라가고 있지 못한 것으로 보인다. 물론 기술혁신과 일터혁신을 어떻게 정의하는지에 따라 이 논의는 달라질 수 있겠지만, 기술의 변화보다 일터의 변화와 인사관리 변화가 더 늦게 일어나고 있다는 현상에는 어느 정도 동의가 있을 것으로 보인다. 그렇다면 기술의 변화에 따라 일터에는 어떤 변화가 필요하며, 인적자원관리에는 어떤 변화가 필요한 것인지에 대한 해답을 찾아볼 필요가 있을 것이다. 물론 이 질문에 대한 구체적인 대답은 산업별로, 직종별로, 그리고 기업별로 다를 것이기 때문에 일반적으로 답하기는 어려울 것이다. 하지만 급속도로 변하고 있는 기술환경을 직면하고 있는 기업들이 공통적으로 준비할 필요가 있는 사항에 대해서는 어느 정도 대응방향 정도를 일반적으로 논할 수는 있을 것이다.

기술의 변화에 따른 일터혁신의 필요성 이외에도 노동시장 환경변화에 따른 일터혁신의 필요성도 존재한다. 최근의 노동시장 환경은 기술환경만큼은 아닐지라도 과거보다는 더 빠르게 변화하고 있다. 최근 우리나라 노동시장을 둘러싼 중요한 변화는 최저임금 인상과 근로시간에 관련된 이슈이다. 최저임금 인상은 특히 자영업을 중심으로 많은 반응이 있었고, 근로시간과 관련하여서는 탄력적 근로시간제를 포함하여 많은 이슈가 현재 진행형으로 이루어지고 있다. 최저임금 인상과 근로시간 단축 모두 우리나라 노동시장 질서를 재편하여 가는 과정에서 나타나고 있는 이슈들이다. 결국, 저임금 부문에서 일하는 근로자들의 임금수준을 끌어올려 임금격차 완화 및 공정한 노동시장으로 가고자 하는 것이며, 일하는 시간을 줄여 ‘과로사회’에서 벗어나 ‘일·가정 양립’ 사회로 가기 위한 노력인 것이다. 하지만 이 과정에서 상대적으로 높아진 임금수준이나 줄어든 근로시간을 지속 가능하게 하기 위해서는 생산성 향상을 비롯한 일터혁신이 필요하다. 임금이 인상되면 생산성도 그만큼 상승되어야만 과거보다 높은 임금수준 유지

* 한국노동연구원 연구위원(okt8941@kli.re.kr).

가 가능할 것이고, 과거보다 짧은 시간에 정해진 일을 하기 위해서는 정해진 시간에 일을 더 효율적으로 할 수 있는 방안이 필요한 것이다.

결국, 기술발전과 같은 기술환경의 변화나 최저임금 인상이나 근로시간 단축 같은 노동시장 환경변화나 모두 일터혁신을 통한 일하는 방식 변화와 인적자원에 대한 관리 방식 변화를 필요로 한다는 것이다. 그렇다면 일터혁신을 추진하기 위한 조건은 무엇이고, 이를 위해 필요한 과제는 무엇인지 간략하게나마 짚어볼 필요가 있을 것이다. 일터혁신은 결국 변화하는 환경에 적응하기 위한 기업의, 그리고 그 기업에서 일하는 근로자들의 적응 노력인 것이다. 따라서 일터혁신을 위해서는 기업의 환경이 어떻게 변하고 있는지를 파악할 필요가 있다. 환경이 어떻게 변하고 있는지를 알아야 어떻게 대처할 것인지도 생각할 수 있기 때문이다. 기업의 경영환경이 어떻게 변하고 있는지를 파악하였다면 어떻게 그리고 어떤 방향으로 대처할 것인지에 대한 의사결정이 필요하다. 기술이 빨리 변하고 있으니 해당기술을 빨리 도입하여 선도적으로 대처할 수도 있을 것이고, 다른 기업들이 기술을 도입하여 대처하는 모습을 지켜보고 사후적으로 기술에 어떻게 대처할지를 논의할 수도 있을 것이다. 어떤 방법론을 취하든 변화가 필요하다는 사실 하나만은 변하지 않은 사실로 보인다. 즉, 빨리 변화하여 대응할 것인지 아니면 좀 더 시간을 가지고 변화를 준비할 것인지를 방법론은 다르다고 할지라도 변화하는 환경에 적응하기 위해서는 어느 정도의 변화는 받아들일 수밖에 없다는 것이다. 따라서 기업의 변화관리는 이제는 선택이 아닌 필수로 되어가고 있다.

기술의 도입은 시기의 문제이지만 사람의 역할은 선택의 문제가 될 수 있다. 즉, 어떤 일을 기계가 하고, 어떤 일을 사람이 할 것인가에 대한 의사판단이 필요하다. 같은 상품이나 서비스를 생산하여 제공하더라도 사람이 하는 일과 기술이나 기계가 하는 일을 어떻게 나누어 할 것인가에 대해서는 서로 다른 방식이 가능할 것으로 보인다. 사람이 어떠한 직무를 담당할 것인지도 중요하지만 사람이 그 일을 어떻게 수행할 것인지가 더 중요한 의사결정이 될 것이다. 결국, 기술이 도입되더라도 그 기술을 사용하여 일을 하는 것도 사람이고, 기계를 유지보수하고 업그레이드하는 것도 사람이며, 기술을 더 개발하여 미래의 기술변화를 준비하는 것도 사람의 역할이다. 따라서 사람이 하는 일의 종류는 달라지겠지만 일터혁신에 있어 사람이 핵심적인 요소로 작용한다는 사실은 변하지 않을 것으로 보인다. 결국, 일을 하는 사람이 어떤 기술을 가지고, 어떤 자세로, 어떻게 일하는지가 일터혁신의 성패도 그리고 기업의 성패도 좌우할 것으로 볼 수 있다.

그렇다면 일터혁신을 위해 무엇을 해야 할 것인가? 우선 정부는 인프라를 구축하는 역할을 담당해야 할 것이다. 기업들이 서로 협력하여 환경변화에 더 잘 적응할 수 있도록 협력 네트워크를 구축하는 일이나 변화하는 환경에 적응할 수 있는 방법을 서로 고민하고 공유할 수 있는 플랫폼을 구축하는 일 등 여러 가지 인프라 구축이 필요할 것으로 보인다. 기업은 일터혁신의

주체이다. 따라서 기업은 위에 제시된 일터혁신의 조건들을 어떻게 가능하게 할 것인지를 고민하고 준비할 필요가 있을 것이다. 근로자의 역할은 관리자와 일반 근로자로 나누어 볼 수 있다. 일터혁신을 위해서는 관리자의 역할도 변해야 할 것으로 보인다. 과거에는 정해진 업무를 부여하고 이를 잘 수행하는지를 감독하는 역할이 관리자의 주된 역할이었다면, 이제는 업무가 아닌 고민을 부여하고 이 고민을 근로자가 어떻게 인식하여 어떤 방식으로 이 문제를 해결할 수 있는 방안을 마련하는지를 옆에서 지켜보고 조언을 해 주는 코치로서의 역할이 중요하다. 일반 근로자들은 자신의 기술과 숙련이 사장되지 않도록 지속적으로 업그레이드를 할 필요가 있으며, 자신이 맡고 있는 직무를 어떻게 개발할지에 대해서도 고민할 필요가 있다. 이제 일터혁신은 피할 수 없는 과제로 다가오고 있다. 피할 수 없다면 즐기라는 격언처럼 일터혁신을 즐기면서 더 활기찬 작업장, 더 즐거운 작업장, 더 높은 성과를 창출하는 작업장을 위해 우리나라 노사정이 서로 머리를 맞댈 시기이다. 