

주요 혁신지원 기관들의 일터혁신 지원활동 분석*

임 주 환**

I. 머리말

현장혁신을 “제품이나 서비스를 생산하는 작업현장에서 이루어지는 혁신”이라고 넓게 정의할 때, 현장혁신을 목표로 삼은 대표적인 정부 지원사업으로 고용노동부의 일터혁신 지원사업과 중소벤처기업부의 중소기업 컨설팅 지원사업 등을 꼽을 수 있다. 일터혁신 지원사업(주관기관: 노사발전재단)은 임금, 평가, 장시간근로 개선, 평생학습체계, 노사파트너십, 작업조직·작업환경 개선 등의 영역에 대한 컨설팅을 제공한다. 1999년부터 시작된 중소기업 컨설팅 지원사업(주관기관: 중소기업진흥공단)은 경영·기술 컨설팅, 스마트공장 등 특화형 컨설팅, 화학물질 관리, 원스톱 창업지원 등의 지원분야로 구성되어 있다.

정부 주도 지원사업 이외에 민관합동 내지 민간주도 방식의 현장혁신 지원활동들도 존재한다. 2013년 시작된 산업혁신운동은 삼성전자, 현대기아차, 포스코 등 대기업과 중견기업, 공공기관 등이 대·중소기업·농어업협력재단에 출연한 동반성장기금을 재원으로 운영되고 있다. 대기업과 1차 협력사가 컨설턴트, 기술전문가 등과 함께 공정개선 및 안전관리, 3정5S와 생산현장 개선, 설비자동화 등의 혁신과제를 2·3차 협력사가 수행할 수 있도록 지원하는 방식이다. 산업부장관과 대한상의 회장이 공동본부장인 ‘산업혁신운동 중앙추진본부’가 총괄·지원을 하고, 한국생산성본부, 자동차부품산업진흥재단, 한국전자정보통신산업진흥회, 한국석유화학협회, 기계산업동반성장재단, 한국중견기업연합회, 한국컨설팅서비스협회, 스마트공장추진단 등 9개 업종별 단체본부가 컨설턴트를 운영해 참여기업을 직접 지원하는 방식이다. 한편, 스마트공장과 관련해서는 산업혁신운동(동반성장기금)과 ICT융합 스마트공장 보급·확산 사업(국가보조금)을 통한 지원활동이 이뤄지고 있는데, 2015년 설립된 재단법인 민관합동스마트공장추진단이 중추적 역할을 맡고 있다.1)

* 이 글은 오계택 외(2018), 「일터혁신의 정책과제」(한국노동연구원) 제4장의 내용을 요약·정리한 것이다.

** 변호사, 희망제작소 객원연구위원(eyelid@makehope.org).

현장혁신과 관련된 지원사업의 종류가 다기하고 정부의 소관부처도 다양하기 때문에, 현장 혁신 지원활동 전체를 비교·분석·평가하는 데에는 많은 제약이 따른다. 따라서 이 글은 2018년 3월부터 11월까지 진행된 한국노동연구원 ‘현장(일터)혁신포럼’에 참여한 중소기업 혁신 지원기관들(고용노동부 산하의 노사발전재단과 한국산업인력공단, 중소벤처기업부 산하의 중소기업진흥공단, 민간 컨설팅기관인 한국생산성본부와 한국능률협회컨설팅, 산업통상자원부 산하의 한국산업단지공단과 경북테크노파크 등 7곳)을 대상으로, 이들 기관이 수행한 현장혁신 지원활동의 유형과 방식, 구체적인 내용, 성과와 한계 등을 살펴보고자 한다.

II. 노사발전재단의 일터혁신 지원사업

1. 일터혁신 지원사업의 현황²⁾

노사발전재단은 일터혁신 지원사업으로 컨설팅, 연구, 교육, 확산, 코칭, 인증, 재정지원 등을 수행하고 있다. 컨설팅사업은 임금, 평가, 장시간근로 개선, 평생학습체계, 노사파트너십, 작업조직·작업환경 개선, 비정규직 고용구조 개선, 시간선택제일자리, 능력중심 운영체계 구축 등의 분야에서 진행된다. 연구사업은 일터혁신지수 조사연구, 매뉴얼 및 교육자료 개발, 사례연구·평가, 일터혁신전문가회의 운영 등이 이뤄지고 있고, 전파·확산 사업으로는 사례발표회, 사례집 제작·배포, 홈페이지 게시 등을 진행하고 있다. 교육사업으로는 임금·평가, 장시간근로 개선(기본, 심화과정)을 주제로 총 47회 진행되는 일터혁신교육이 있다. 이 밖에 노사문화우수기업인증, 노사파트너십프로그램, 중소기업 CEO혁신코칭 등의 사업도 수행하고 있다.

2017년의 경우, 사업장을 기준으로 컨설팅 신청 1,300개소 중 754개소를 선정했고, 영역 기준으로 신청 2,313개 중 1,183개를 선정했다. 컨설팅은 임금·평가체계, 장년 고용안정, 고용문화개선(시간선택제), 일가정양립, 장시간근로 개선 등에 집중되었고, 작업조직·작업환경 개선

- 1) 참고로, 2011년 시작돼 대·중소기업·농어업협력재단이 주관기관 역할을 수행하고 있는 ‘대·중소기업 생산성 혁신 파트너십 지원사업’은 대기업이 동반성장기금을 활용해 자신의 1·2·3차 협력사의 생산성 향상을 종합적으로 지원하는 사업인데, 앞서 살펴본 산업혁신운동은 위 파트너십 지원사업이 분화돼 확대·발전된 성격을 가지고 있는 것으로 보인다.
- 2) 일터혁신 지원사업은 2004년 3월 뉴패러다임센터가 설립되면서 본격 시작되었다고 할 수 있다. 2009년 1월에는 한국노동연구원 내의 뉴패러다임센터와 임금직무혁신센터가 통합돼 고성과작업장혁신센터가 출범되었다. 노사발전재단은 2010년 고성과작업장혁신센터 대신 작업장혁신지원사업 수탁기관으로 선정되었는데, 이때부터 일터혁신 지원사업의 주관기관 역할을 수행해 오고 있다.

이나 평생학습 체계구축과 관련한 컨설팅은 신청기업 및 선정기업의 숫자가 매우 적은 편이었다. 영역별 신청사업장 및 선정사업장 숫자는 △임금체계(514개, 210개), △평가체계(553개, 269개), △장시간근로 개선(198개, 102개), △고용문화개선(시간선택제)(260개, 152개), △일가정양립(204개, 113개), △장년 고용안정(198개, 155개), △비정규직 고용구조 개선(148개, 78개), △평생학습(116개, 52개), △노사파트너십(77개, 38개), △작업조직·작업환경 개선(45개, 14개) 등으로 나타났다. 뉴패러다임센터 시절의 일터혁신 컨설팅이 근무제도 개선과 평생학습 체계 구축에 집중되어 있었다면, 노사발전재단의 일터혁신 컨설팅은 인적자원관리나 임금·직무 영역과 관련된 것들이 대부분을 차지하고 있는 것이다. 작업조직과 관련한 부분은 일터혁신의 핵심영역임에도 불구하고 컨설팅 및 지원사업이 매우 부족한 것으로 확인되었다.

2. 일터혁신 지원사업의 문제점과 개선방안

가. 문제점

일터혁신 지원사업(컨설팅)과 관련해, 한국노동연구원 현장(일터)혁신포럼에서는 추진체계의 한계, 수행역량의 부족, 미진한 노사참여 상황 등 다양한 문제점이 제기되었다. 4차 산업혁명이라는 시대적 흐름과 일터혁신이 어떻게 조화를 이룰 것인가에 대한 고민의 목소리도 흘러나왔다.

먼저 위탁사업 방식에 대한 우려의 목소리가 높았다. 정부는 일터혁신 지원사업을 위탁사업 방식으로 진행하고 있는데, 당해 연도 사업의 수행자가 되었다고 하더라도 향후 그 사업을 수행할지 여부가 불확실한 상황에서 수행기관인 노사발전재단이 장기적 전망에 근거해 사업의 질적 발전을 꾀하기는 힘든 실정이라는 것이다. 또한 사업수행 기간의 제약, 과도한 사업물량, 낮은 단가 등도 일터혁신 지원사업의 충실한 수행에 걸림돌로 작용하고 있다는 비판이 제기됐다.

컨설팅 인력의 역량이 제고되어야 한다는 지적도 나왔다. 일터혁신지원은 현장과 긴밀한 교호작용 속에서 이루어지는 것이기 때문에 교과서적인 지식이 아닌, 현장에 대한 생생한 감각이 필수적이다. 그러나 우리나라의 경우 수행기관의 교체, 수행인력의 빈번한 변동 속에서 일터혁신 지원사업 주관기관의 사업역량이 충분히 축적되지 못하였다. 수행인력의 이직·퇴직은 매우 심각한 실정인데, 이는 불안정하고 열악한 고용조건에 기인한 바 크다고 생각된다.

노사 특히 노동계의 참여가 부족하다는 점, 일터혁신과 관련한 협력적 네트워크가 구축되지 못한 점 등도 아쉬운 점이다. YK모델의 사례에서 보듯, 일터혁신은 노사의 이해와 참여 속에서 효과적으로 추진될 수 있다. 그러나 정부는 일터혁신과 관련해 노사의 참여를 이끌어내고 보장하기 위한 노력을 기울이지 않았고, 노사단체는 무관심과 역량 부족 등의 이유로 일터혁신

의 참여에 매우 소극적인 태도를 보였다. 또한 사업장, 중앙정부, 지방자치단체, 노사단체, 대학과 연구기관, 컨설팅 기관 등이 유기적 협력네트워크 체제를 구축하지 못한 점도 문제점으로 지적되었다.

나. 개선방안

현장혁신포럼에서는 일터혁신 지원사업의 발전을 위해서, 미시적인 차원에서는 현장경험을 활용한 혁신지원 역량을 강화하고 HR전문가와 IE전문가(현장전문가)가 팀을 이뤄 통합적인 컨설팅을 진행하는 등 컨설팅 방식의 변화가 필요하고, 거시적인 차원에서는 추진체계를 정립하고 노사의 참여를 확대하며 일터혁신 플랫폼과 협력네트워크를 구축하여야 한다는 주장이 제기되었다.

먼저, 미시적인 차원에서 일터혁신 지원사업이 질적으로 고양되기 위한 방안으로는 △대기업, 강소기업의 현장에서 다양한 경험을 가진 인력을 혁신지원 역량으로 활용, △연구-컨설팅-교육-인증-재정지원-홍보 등 일터혁신 제반 사업의 유기적 연계 강화, △작업조직과 인적자원 관리의 통합적 변화를 지원할 수 있도록 HR전문가와 IE(산업공학)전문가가 팀을 이룬 통합적 컨설팅 진행 등이 제시되었다.

거시적인 추진체계와 관련해서는, △범정부적 차원에서 일터혁신에 대한 중장기적 발전전략을 수립할 것, △고용노동부, 중소벤처기업부, 산업통상자원부 등이 망라된 일터혁신지원추진단을 운영하고, 일터혁신 지원사업 주관기관을 일터혁신지원기구로 확대·재조직하며, 이 기구가 한국산업단지공단, 테크노파크, 중소기업진흥공단 등의 일부 기능과도 결합해 기업에 대한 체계적이고 지속적인 진단, 컨설팅, 현장지도, 교육 등 혁신지원을 수행하도록 할 것, △일터혁신정책에 대한 노사의 참여를 확대하고, 일터혁신을 노사협력 정책의 주요과제로 추진할 것, △일터혁신과 관련된 사람, 정보, 정책 등이 교류·공유되는 플랫폼을 구축하고, 일터혁신에 관한 노·사·민·정·전문가의 협력네트워크를 구축할 것 등이 제안되었다.

Ⅲ. 한국산업인력공단의 산업현장교수 지원사업

1. 산업현장교수 지원사업의 현황

대한민국산업현장교수(이하 ‘산업현장교수’라 함) 지원사업은 오랜 경험과 지식·기술을 축

적한 우수 기술·기능 인력으로 산업현장교수단을 구성해 특성화고 등 직업교육·훈련기관을 지원하고, 우선지원 대상 기업에 종합 HRD 서비스를 제공함으로써, 산업 현장의 기술력 단절을 방지하고, 기업 및 국가의 경쟁력을 높이며, 기술·기능 인력에 대한 사회적 인식을 제고하기 위한 목적으로 추진되는 사업이다.

산업현장교수는 15년 이상의 분야별 경력을 가진 사람으로서, 대한민국명장, 기능경기대회 입상자, 기술사 또는 기능장, 우수한 기술·기능을 보유한 현장 경력자, 교육훈련기관 훈련프로그램개발 유경험자, 그 밖에 기업 인적자원개발 관련 분야 등에서 종사한 자 중 어느 하나에 해당하는 사람을 선정한다. 선정분야는 기계, 재료, 화학, 섬유·의복, 전기전자, 정보통신, 식품가공, 건설, 문화콘텐츠, 디자인, HRD 등 11개 분야이다. 산업현장교수로 선정된 사람은 한국산업인력공단 지부·지사, 산업현장교수, 지원기관 3자 간 계약을 통해 중소기업 및 학교·직업능력개발훈련기관에 기술전수 및 컨설팅 지원을 하게 된다. 중소기업 지원의 경우 기업당 세부분야별 지원한도가 있는데, 기술분야는 최대 100시간, HRD 분야는 최대 30시간이다.

2. 산업현장교수 지원사업의 문제점과 개선방안

산업현장교수 지원사업과 관련하여, 한국노동연구원 현장(일터)혁신포럼에서 제기된 문제점으로는, 표준화된 컨설팅 방법론의 부재, 사업 종료 뒤 추가방문·상담·모니터링의 부재, 컨설팅 경험 축적을 위한 매뉴얼화와 모델 정립의 부진, 컨설팅의 질적 수준을 지속적으로 유지 내지 향상시키기 위한 산업현장교수 대상 교육의 미진 등을 꼽을 수 있다. 이 사업이 향후 중소기업 현장혁신 지원이라는 측면을 강화하고 내실화하기 위해서는 자문·지도·컨설팅 자체의 표준화·체계화가 필요하다는 지적이 주로 나온 것이다.

표준화된 컨설팅 방법론의 부재는, 같은 사업장이어도 산업현장교수 개인의 경험에 따라 개선점과 개선 방법에 대한 진단이 다를 수 있다는 점 등을 감안할 때, 시급한 보완이 필요하다고 생각되는 대목이다. 또한, 사전 인터뷰에 응한 산업현장교수들은 “기술지도의 경우 사후관리가 반드시 필요함에도 불구하고, 예산제약 등의 이유로 추가방문·상담·모니터링이 이뤄지지 않아 아쉽다”는 의견을 밝히기도 했다. 아울러, 단순한 만족도 조사를 넘어서서, 우수사례 분석을 통해 진단과 문제해결은 어떤 식으로 진행되었는지, 개선책이 현장에서 구체적으로 어떤 결과를 낳았는지 등을 파악하여 모범 매뉴얼을 만드는 작업이 부재한 것도 아쉬운 대목이었다. 현장(일터)혁신포럼에서는 산업현장교수 지원사업이 산업화 시대를 관통하며 우리 사회가 축적한 숙련 기술·기능인력들을 활용해 중소기업의 현장혁신 능력을 제고한다는 측면에서 매우 바람직한 사업이라는 점에 공감하면서, 이러한 전문인력을 효율적으로 활용하기 위해 노사발전재단의 일터혁신 지원사업과 연계하는 방안을 고려할 필요가 있다는 목소리가 높았다.

산업현장교수 지원사업의 지속적 발전을 위한 중요 요인 가운데 하나로는 산업현장교수의 질적 수준을 어떻게 담보할 것인가라는 점도 꼽을 수 있다. 고숙련근로자의 기술전수와 경영관련 컨설팅을 통해 기업 또는 학교에 효율적 업무환경을 제공함과 동시에 고령자를 재취업시킨다는 지원사업의 목적을 감안할 때, 과연 현대사회의 급변하는 기술혁신과 노동환경에 고령근로자 등이 제대로 된 정보, 신기술의 제공을 할 수 있을까라는 의문이 제기될 수 있다.

Ⅳ. 중소기업진흥공단의 중소기업 컨설팅 지원사업

1. 중소기업 컨설팅 지원사업의 전개와 현황

중소기업 컨설팅 지원사업은 중소기업의 특성에 맞는 맞춤형 컨설팅을 지원하여 성장기·정체기 기업의 지속성장을 위한 근본체질을 강화하고 글로벌 경쟁력을 확보하기 위한 목적에서 시행되는 사업이다. 수요자 중심의 맞춤형 컨설팅 지원사업으로서, 컨설턴트 데이터베이스를 구축하고, 중소기업에게 컨설팅사와 컨설턴트에 대한 선택권을 부여하며, 사업신청, 선정, 계약, 쿠폰구입 등 모든 절차를 온라인화하고 있다.

중소기업 컨설팅 지원사업의 현황을 보면, 수진기업들의 2017년 매출액이 10억 미만인 경우는 11.6%, 10억 이상 100억 미만인 경우는 69.1%, 100억 이상인 경우는 19.3%였다. 컨설팅 수진

〈표 1〉 중소기업 컨설팅 지원사업 분야 및 내용

	지원내용	세부 지원사항
경영·기술컨설팅 (2,048억 원/220개사)	업력 7년 미만 최대 2천만 원(65%) 업력 7년 이상 최대 3천만 원(30~50%)	경영·기술 환경 변화에 대응할 수 있도록 생산성 향상 및 경영전략 등 경영·기술 전반 컨설팅
특화형 컨설팅 (16.2억 원/120개사)	업력제한 없음 최대 1천5백만 원(90%)	· 스마트 공장 시스템 구축 컨설팅 · 미래성장산업 또는 신서비스업 영위 중소기업
화학물질 관리 (10.8억 원/80개사)	업력제한 없음 최대 1천5백만 원(90%이내)	유해화학물질 취급시설 설치·운동을 위한 '장외 영향평가서' 작성 컨설팅
원스톱 창업지원 (4억 원/80개사)	업력 7년 미만 최대 5백만 원(65%)	창업공장 설립 절차 대행

* 중소기업진흥공단 현장(일터)혁신포럼 발표자료.

* 중소기업의 근로시간 단축을 대비하기 위한 컨설팅 확대 계획 중.

분야는 △생산혁신 22.5%, △마케팅/영업 20.7%, △경영전략 16.2%, △연구/R&D 14.4% 등의 순서로 나타났다. 수진기업의 업력별로 최대 수진분야를 보면, 업력 7년 미만인 경우에는 연구/R&D가 28.6%로 가장 높았다. 7년 이상 18년 미만인 경우에는 생산혁신 및 마케팅/영업(각각 28.6%), 18년 이상 28년 미만인 경우에는 마케팅/영업 및 경영품질(각각 18.5%) 분야가 가장 많았다. 업력 28년 이상인 기업의 경우 최대 수진분야는 경영전략(35.7%)이었다.

2018년의 중소기업 컨설팅 지원사업은 500개 내외의 기업을 대상으로 70.27억 원을 지원한다. 정부정책 및 산업환경의 변화에 대응하기 위해 스마트화 컨설팅을 지원하고, 화학물질 관리 컨설팅을 신규 도입한 점이 눈길을 끈다.

2. 현장(일터)혁신포럼에서 제기된 문제점과 개선방안

현장(일터)혁신포럼에서 진행된 중소기업진흥공단의 사례와 관련한 토론에서 가장 활발하게 제기된 문제는 산업혁신 또는 제조혁신에서 사람(노동)이 배제되는 상황에 대한 것이었다. 제조혁신, 공정혁신도 결국 사람이 하는 일이라고 볼 때 사람들의 합심, 자기주도성, 적극적 참여 등이 중요한데, 시스템 개선과정에서 사람을 관리하는 시스템이 결여된 것으로 보인다는 점(HR영역과 제조혁신의 분절), 매우 단기간 동안 진행되는 프로그램의 과정에서 컨설턴트와 수진업체 직원들이 팀으로서 제대로 혁신활동을 수행하는 게 힘들 것이라는 점, 현장 근로자의 저항감을 고려할 때 엔지니어링 관점에 더해 모티베이션을 어떻게 제공할 것인지에 대한 고민이 필요하다는 점(일하는 방식과 보상체계의 연결문제) 등이 주요 문제점으로 지적됐다.

혁신의 결과가 고용을 줄이는 방향으로 나타날 수 있다는 점, 컨설팅 지원을 생산을 늘리는 성장기업이 아니라 매출이 정체된 기업 혹은 현 상태로는 지속이 어려운 기업을 대상으로 하기는 힘들다는 점 등을 지적하는 목소리도 나왔다. 실제 사례발표 기업 중 한 곳에서는 생산성 향상과 고용 감소가 동시에 나타났고, 사례발표에 소개된 기업들 모두 현재의 시스템으로 늘어나고 있거나 곧 확대되어야 할 것으로 보이는 생산물량을 달성하기 위해 컨설팅을 받은 곳들이었기 때문이다. 또한, 컨설턴트들이 고령화되는 추세 속에서, 젊고 우수한 컨설턴트 확보가 힘들어지고 있다는 점 등을 우려하는 목소리도 나왔다.

V. 한국생산성본부의 생산성 혁신 컨설팅

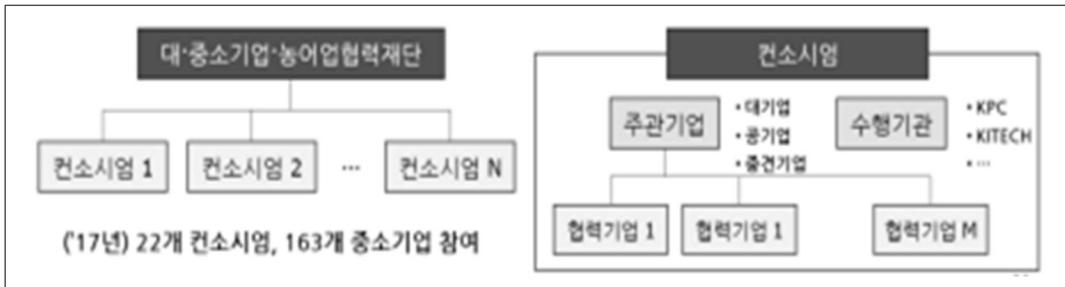
1. 주요 현장혁신 컨설팅 사업의 현황

한국생산성본부는 민관합동 또는 민간주도의 형식으로 진행되는 대·중소기업 생산성혁신 파트너십 지원사업, 산업혁신운동 사업 등에서 중추적인 역할을 맡고 있는 컨설팅기관이다. 파트너십 지원사업의 1년 예산은 45억 원 안팎인데, 이 중 60% 정도가 한국생산성본부의 혁신지원활동에 활용되고 있다. 산업혁신운동의 경우 업종별 단체본부 중 하나로 긴밀히 관여하고 있는데, 1년 예산 400억 원 중 80억 원 규모의 지원활동을 수행한다는 것이 한국생산성본부 관계자의 설명이다. 스마트공장의 경우 직접적인 사업수행은 없지만, 스마트공장 관련 교육 등에 관여하고 있다. 한국생산성본부는 정부와 함께 2011년부터 2016년까지 개발한 한국형 제조 혁신 방법론(Korea Production System: KPS)을 파트너십 지원사업과 산업혁신운동 사업에 활발하게 활용하고 있고, 스마트공장의 제조 및 생산운용 표준 체계 및 추진 기반으로 제공하고 있다.

파트너십 지원사업은 중소기업 현장의 생산성 향상 및 수출활성화를 지원함으로써 대·중소기업 동반성장의 전제인 중소기업 자생력 강화를 도모한다는 목적에서 추진되고 있다. 주관기업과 정부가 자금을 조성하고, 주관기업이 핵심파트너로 육성할 협력기업의 생산성혁신(컨설팅 최대 3천만 원), 수출활성화(컨설팅·비용 최대 5천만 원), 디지털혁신 기반구축(컨설팅·비용 최대 8천만 원) 등을 지원하는 방식이다.

산업혁신운동은 삼성전자, 현대기아차, 포스코 등 대기업, 중견기업, 공공기관 등이 대·중소기업·농어업협력재단에 출연한 동반성장기금을 재원으로 운영된다. 대기업·1차협력사·

[그림 1] 파트너십 지원사업 추진체계



주 : 대·중소기업·농어업협력재단 홈페이지에서 인용(2017년 기준).

전문가의 지원을 받아 2·3차 협력사의 기술혁신, 작업환경·생산공정 개선, 스마트공장 구축 등을 통해 성과를 공유하는 자발적인 혁신운동이다.

대한상의에 산업혁신운동 중앙추진본부를 설치하여 산업혁신운동을 총괄하고, 하부에 관련 단체별, 기업별 추진본부를 운영한다(중앙본부의 지원을 받아 참여기업 컨소시엄의 혁신활동 관리 및 운영). 단체본부는 추진단을 구성하고(1차, 2-3차 협력사 대표, PM, 컨설턴트 등), PM 과 컨설턴트가 현장진단을 수행한 이후 PM, 컨설턴트, 추진단이 참여기업의 혁신과제를 도출해 확정하고 성과공유협약을 체결한다. 이후 혁신활동에서 참여기업은 PM, 컨설턴트 등의 지도를 받아 혁신과제를 수행하게 된다.

스마트공장 보급·확산 사업은 제조 현장의 경쟁력 제고를 위해 중소·중견기업을 대상으로 국내 현실에 적합한 다양한 형태의 스마트공장 도입을 지원하는 사업이다. 제품설계, 생산공정 개선 등을 위한 IoT 등 첨단 기술이 적용된 스마트공장 솔루션 구축 및 솔루션 연동 자동화장비·제어기·센서 등의 구입을 지원한다(총 사업비의 50%, 최대 5천만 원 지원).

2. 현장(일터)혁신포럼에서 제기된 문제점과 개선점

현장(일터)혁신포럼에서 진행된 한국생산성본부 사례 발표와 토론에서는 파트너십 지원사업과 산업혁신운동이 원청기업에 대한 의존성을 심화시키고 있는 것이 아닌지에 대한 우려의 목소리가 제기됐다. 제조혁신 컨설팅이 동반성장 프로그램의 일환으로 진행되고 있기 때문이다. 파트너십 지원사업은 원청인 대기업과 1·2차협력사가 참여하고 있고, 산업혁신운동은 기본적으로 원청인 대기업과 2·3차협력사가 참여하는 형태이기 때문이다. 스마트공장 사업은 이러한 제한은 없지만, 최근 정부는 이 사업을 대·중소기업 상생협력 사업으로 전환하고 있는 중이다. 협력사에 대한 장악력을 높인 대기업이 납품단가 인하압력 등을 가함으로써 중소기업이 현장혁신의 과실을 누리지 못하게 되는 상황을 경계할 필요가 있다고 생각된다.

컨설팅과 관련해서는, 현장혁신을 위한 중소기업의 인력, 시간, 예산 등이 부족하다는 점, 중소기업 우수사례와 맞춤형 프로그램이 부족하다는 점, 현업에서 대기업 등의 혁신팀에 근무하며 TPS, LEAN, 6시그마 등 선진 제조혁신기업에 대한 지식과 경험을 확보한 중고령의 컨설턴트들이 주로 활동하고 있어 젊고 능력 있는 컨설턴트 풀이 부족하다는 점 등도 문제로 지적됐다.

Ⅶ. 한국능률협회컨설팅의 현장혁신 컨설팅

1. 현장혁신 컨설팅 사업의 현황

한국능률협회컨설팅은 중소기업부가 주관하는 현장 핵심기술 체계화 사업과 휴먼에러 제로화 사업, 산업통상자원부가 주관하는 뿌리산업 전문인력 양성사업과 뿌리기술 전승체계 구축을 위한 매뉴얼 제작 및 시스템 개발 지원사업, 그리고 앞서 살펴본 노사발전재단이 주관하는 고용노동부의 일터혁신 컨설팅 지원사업 등 다양한 정부주도 지원사업에서 중요한 수행 기관으로 활동하고 있다.

2013년 시작된 현장 핵심기술 체계화 사업은 중소기업기술혁신협회가 운영기관이고, 한국능률협회컨설팅이 수행기관을 맡고 있다. 제조기술 및 기능 노하우 영상매뉴얼을 개발하고, 현장활용 문서매뉴얼과 내부 확산전개를 위한 강의 매뉴얼을 개발하고 성과평가체계를 구축하는 사업인데, 이를 통해 중소기업 기술노하우의 내재화 및 현장 생산성 향상, 신규인력 및 미숙련자의 조기 전력화와 자체 교육훈련이 가능한 훈련체계를 구축하는 것을 목적으로 한다. 핵심기술을 체계화하는 방법론은 진단 및 촬영, 기술전수 매뉴얼 개발, 기술자산화, 성과평가 등으로 구성되어 있다.

2014년부터 2017년까지 진행된 휴먼에러 제로화 사업은 한국경영혁신중소기업협회(2014~2015년)와 중소기업기술혁신협회(2016~2017년)이 운영기관을 맡았고, 한국능률협회컨설팅은 수행기관으로 활동하였다. 작업자의 부주의로 인한 인적·물적 손실을 사전 예방하는 체계를 구축하고, 휴먼에러 저감활동을 통한 품질향상 및 생산성 향상을 도모한다는 목적에서 추진된 사업이다. 사업의 내용은 휴먼에러 수준을 진단하고, 손실 최소화 구축 코칭을 하며, 개념 및 우수사례 교육을 하고, 업종별 매뉴얼을 개발하는 것으로 이뤄졌다.

한국능률협회컨설팅은 산업통상자원부가 주관하고 국가뿌리산업진흥센터가 운영기관인 ‘뿌리산업 전문인력 양성사업’과 ‘뿌리기술 전승체계 구축을 위한 매뉴얼 제작 및 시스템 개발 지원사업’에도 수행기관으로 참여하였다. 2014년부터 시작된 뿌리산업 전문인력 양성사업은 인하대, 경상대, 조선대에 뿌리산업 전문인력 양성학과를 설치하고, 현장형 전문교육 및 실습 교육을 하며, 뿌리 전공과정 개발 및 기업 취업을 연계한다는 내용이었다. 뿌리기술 전승체계 구축을 위한 매뉴얼 제작 및 시스템 개발 지원사업은 뿌리기술 전문가(명장)의 보유기술을 매뉴얼 및 영상으로 제작해 손끝 기술 단절을 예방하고, 예비 뿌리인력을 양성해 기술전수 기반을 조성하는 것을 목적으로 한 사업이다. 뿌리기술 온라인 도서관(<http://ppuri.auri.go.kr>)에서 영

상대뉴얼을 볼 수 있다.

2. 현장(일터)혁신포럼에서 제기된 문제점

현장(일터)혁신포럼에서 진행된 한국능률협회컨설팅의 사례 발표와 토론에서, 현장 핵심기술 체계화 사업에서는 기업별 과제추진 공정 외 확산적용이 어렵다는 점(기업별 자체 수행의 지 및 역량 부족), 휴먼에러 제로화사업에서는 활용도 및 인지도가 낮고, 중소기업 현장근로자들의 손실 최소화 필요성 인식 수준이 낮다는 점, 뿌리산업 전문인력 양성사업에서는 기존 뿌리기업 소속 근로자의 대학원 입학 외 일반 신규 교육생 모집에 어려움이 있다는 점 등이 문제점으로 지적됐다.

Ⅷ. 한국산업단지공단과 경북테크노파크의 지원사업

국가산업단지를 관리하고 입주기업 지원서비스 등을 수행하는 한국산업단지공단은 현장혁신포럼에서 청년친화형 산업단지 조성사업과 산업단지 혁신클러스터사업과 관련한 발표를 하였다. 창업입지와 지원활동 강화를 통해 창업생태계를 조성하고, 산단에 혁신성장추진지구를 신규 지정해 벤처·창업기업을 집적하고, 산학연 간 ‘제품기획-R&D-생산-판매’를 공동으로 하는 비즈니스 협력모델을 구축하며(2018년 591억 원, Mini-Cluster), 근로·정주환경을 개선하겠다는 내용을 담고 있다. 산업단지 혁신클러스터사업과 관련해서는, 유사한 기술·업종별로 상시적인 산학연합의체(MC)를 구성해 네트워크 활동을 전개하고, 산업단지 6곳에 기업성장지원센터를 설치해 기술·경영·수출·금융 전문위원 80여 명을 배치했다고 소개했다.

경북테크노파크는 현장(일터)혁신포럼에서 산하 기업지원단이 스마트공장 보급사업을 추진하고 있는바(2018년 10월 현재까지 약 250개사 신청), 민관합동스마트공장추진단, 한국생산성본부, 한국폴리텍대학 등과 스마트팩토리 과정 운영, 개발자문 및 협력 활동을 수행하고 있다고 소개했다. 경북테크노파크는 이 밖에도 맞춤형 기업지원을 위한 빅데이터센터 구축 및 운영, 기술닥터 119지원사업 등 성장추진 프로그램 운영, 산학협력 원스톱 솔루션 사업 등 다양한 중소기업 지원활동을 벌이고 있다.

Ⅷ. 맺음말

제대로 된 현장혁신을 위해 지금 필요한 것은 무엇일까. 현장(일터)혁신포럼에 참여한 전문가들은 “산업(현장)이 소거된 일터혁신과 사람(노동)이 배제된 제조혁신”을 발전적으로 통합하거나 최소한 긴밀히 연계시키는 방안을 추진하는 게 필요하다고 한목소리를 냈다.

노사발전재단의 일터혁신 지원사업은 실제 일하는 방식을 개선하기보다는 인사·노무관리 에 집중되는 한계를 가지고 있었다. 작업조직과 관련한 컨설팅은 겨우 명맥을 유지하는 수준이었으며, 산업공학이나 경영정보 관련 전문가와의 협업이 전혀 이루어지고 있지 않은 실정이었다. 중소기업진흥공단의 중소기업 컨설팅 지원사업과 민간이 주도하는 생산성 혁신 파트너십 지원사업, 산업혁신운동, 스마트공장 관련 사업 등은 현장근로자에 대한 보상이나 유인책이 사실상 전무한 상태에서, 혁신의 주체가 아닌 대상이 되어버린 현장의 근로자들이 저항감과 피로감을 느낄 수 있다는 우려의 목소리가 높았다.

양질의 컨설팅 인력을 확보하는 문제와 중소기업에 부족한 혁신의 여력(시간과 인력)을 확보해 주는 문제와 관련해서도 관심이 집중됐다. 노사발전재단의 일터혁신 컨설팅은 컨설팅인력의 열악한 처우 등의 영향으로 이직·퇴직이 잦고, YK모델로 대표되는 초기 일터혁신 컨설팅의 노하우를 축적한 전문가들이 남아 있지 않은 상태였다. 한국산업인력공단의 산업현장교수 지원사업은 표준화된 컨설팅 방법론 마련, 컨설팅 경험 축적을 위한 매뉴얼화와 모델 정립 등 지문·지도·컨설팅 자체의 표준화·체계화가 필요하다는 지적이 제기됐다. 제조혁신과 관련한 중소기업진흥공단이나 민간주도 지원사업들의 경우, 컨설턴트들이 고령화되고 있는 추세 속에서 젊고 우수한 컨설턴트 확보가 힘들어지고 있다는 우려가 제기됐다. 또한, 단기간에 컨설팅이 지원되는 상황 속에서, 현장의 혁신을 위한 자체인력과 시간을 확보하기 힘든 중소기업의 현실에서 컨설팅의 효과가 체화되어 지속되기 힘들다는 비판의 목소리도 있었다.

현장혁신 특히 제조혁신이 고용을 위축시키는 요인으로 작용할 수 있다는 점, 대·중소기업 상생협력 방식의 제조혁신 지원사업은 대기업에 대한 종속성 강화가 낚싯단가 인하압력 등으로 이어져 그 혁신의 과실을 중소기업과 근로자들이 누리기 힘들 수 있다는 점, 스마트공장 보급·확산이 현장혁신의 힘을 키우기보다는 금전적인 설비투자 지원에 그칠 수 있다는 점 등도 문제점으로 제기됐다.

그렇다면 현장혁신과 관련한 정부정책은 어떤 방향으로 나아가야 할까. 현장(일터)혁신포럼에 참여한 전문가들은 “산업(현장)이 소거된 일터혁신과 사람(노동)이 배제된 제조혁신”을 지양하고 현장혁신을 국가경쟁력 강화와 일자리의 질 향상을 이루기 위한 진정한 국가혁신 어젠

다로 고양시켜야 한다는 데 뜻을 같이했다. 이를 위해 현장혁신에 대한 기존 정책을 비판적으로 점검해 새로운 비전을 수립하고, 각 부처와 산하기관들이 유기적으로 결합해 현장혁신을 실질적, 체계적으로 지원하는 시스템을 구축하는 것이 전제되어야 할 것으로 생각된다. 덧붙여, 포럼에서는 노사발전재단의 일터혁신 지원사업과 한국산업인력공단의 산업현장교수 지원사업이 유기적 관계를 맺어 시너지 효과를 낼도록 할 필요가 있다는 주장도 제기된 바 있다.

KLI

[참고문헌]

- 김양호(2018), 「중소기업 컨설팅 사업의 현황 및 성과」, 현장(일터)혁신포럼 발표자료.
 산업혁신운동 중앙추진본부(2017), 『2017 산업혁신운동 우수사례집』.
 안무권(2018), 「일자리 중심의 산업단지 클러스터 정책」, 현장(일터)혁신포럼 발표자료.
 이인갑(2018), 「중소기업 제조혁신 컨설팅 현황과 시사점」, 현장(일터)혁신포럼 발표자료.
 이호창(2018), 「일터혁신지원사업의 평가와 발전방향」, 현장(일터)혁신포럼 발표자료.
 장흥근 외(2012), 『일터혁신 지원사업의 평가와 발전방향』, 한국노동연구원.
 한국산업인력공단(2017), 「대한민국 산업현장교수 지원사업 실태조사 연구」.