

중소기업 일터혁신 사례 연구*

노용진 · 노세리**

1. 들어가는 말

건강한 중소기업의 성장 환경 조성은 현 정부의 주요 국정과제 중 하나이다. 중소기업이 우리나라 산업과 고용에서 차지하는 비중은 절대적일 뿐 아니라 우리나라 국민경제와 대기업들의 국제경쟁력의 토대를 이루고 있다. 그럼에도 불구하고 현재 중소기업은 극심한 어려움 속에 있다. 전통적으로 저임금 장시간 노동에 경쟁력의 원천을 두어 왔는데, 외적으로는 중국이나 베트남 등의 저임금의 도전에 직면해 있고, 내적으로는 계속되어 오는 인력부족, 최저임금의 급격한 인상과 초과근로시간 규제 강화 등으로 중소기업의 생존 근간이 위태로워지는 느낌을 주고 있다. 중소기업의 열악한 근로조건은 대기업과 중소기업 근로자 간 격차를 확대시킴으로써 극심한 노동시장의 양극화 문제를 낳고 있어서 우리나라 노동시장 양극화 문제의 핵심에 중소기업이 존재하고 있다. 중소기업은 대기업과 비교하여 낮은 임금과 열악한 근로조건을 가지고 있다고 잘 알려져 있다.

일터혁신은 기업의 경쟁력 향상뿐 아니라 근로자의 삶의 질 개선이 양립할 수 있는 사회적 혁신 방법이다(배규식 · 이장원, 2017). 이는 2000년 중반에 등장한 노동문화 개선 패러다임으로, 인건비 경쟁을 주로 하고 장시간 근로와 불안한 노사관계가 지속되는 한국의 고질적인 ‘work hard’ 문화를 사람이 중심이 되어 기업의 경쟁력을 창출하는 ‘work smart’ 패러다임으로 변화시키자는 것이었다. 그렇다면, 중소기업에서 왜 일터혁신이 필요한가? 대기업의 경우, 계속해서 새로운 시장에 새로운 제품이나 서비스를 만들어내는 것이 중요하고, 공식적인 시스템과 구조를 바탕으로 혁신이 가능하다. 이와 달리 중소기업은 새로운 제품이나 서비스를 만들어

* 이 글은 노세리 · 노용진 · 임운택 · 옥지호(2018), 『중소 제조기업 일터혁신 연구』(한국노동연구원)의 내용을 요약 · 정리한 것이다.

** 노용진=서울과학기술대학교 기술경영융합대학 경영학과 교수(ynho@seoultech.ac.kr), 노세리=한국노동연구원 부연구위원(srn@kli.re.kr).

내는 것도 중요하지만 한정된 자본과 인력을 가지고 있다는 점에서 비용을 고려하여 현재의 생산을 보다 효율적으로 하는 것이 필요하며, 공식적인 구조나 시스템이 부재하다는 점에서 사람의 창의성과 같은 잠재력을 통해 혁신을 추구해야 한다(Bessant & Tidd, 2007; Terziovski, 2010). 이러한 점에서 현장으로부터의 혁신을 통하여 기업 경쟁력 향상을 도모하는 일터혁신은 중소기업 경쟁력을 강화하기 위해 필요한 혁신 방법이라고 볼 수 있다.

본 연구는 중소기업의 경쟁력 제고와 중소기업 근로자들의 근로조건 개선을 위해서 일터혁신이 요구되고 있는 상황에서, 중소기업에서 일터혁신이 어떠한 형태를 취하고 있는지, 그리고 어떻게 운영되고 있는지 등과 같은 연구 질문을 바탕으로 사례연구를 실시하고자 한다. 이를 통해 궁극적으로 중소기업에서 가능한 일터혁신 모형이 무엇인지 논의하는 것을 목적으로 한다.

II. 일터혁신의 상황적 조건으로서 중소기업 특성

일터혁신이란 가장 넓은 의미로 일하고 싶은 일터를 만들어서 근로자들의 노동생산성을 높이는 것을 의미한다. 일터혁신은 같은 기술이라도 동일한 기술적 효과를 낳지 않으며, 작업조직의 특성에 따라 상이하게 효과가 표출된다는 논리에서 출발한 것으로, 신기술 개발이나 신상품을 개발하는 기술혁신을 의미하기보다는 작업조직이나 인적자원관리의 변화를 도모하는 사회적 혁신을 강조한다. 일터혁신은 일터의 청결, 정리정돈, 안전한 일터를 만들기 위한 작업환경 개선과 같은 기본적인 부분에서부터, 중·고령 인력을 배려한 작업공정 배치, 공정 최적화, 품질관리 방식 개선, 그리고 인적자원관리 방식 개선 등과 같은 영역을 포함하는 매우 광범위한 개념이다(장홍근 외, 2012; 배규식·이장원, 2017). 그러나 중요한 것은 일터혁신이란 연구 개발부서로부터 시작되는 혁신이 아닌, 제품이나 서비스를 생산하는 작업현장에서부터 이루어지는 혁신을 의미한다는 것이다.

이런 일터혁신이 중소기업과 어떻게 결합할 수 있을까를 살펴보기 위해서는 중소기업이 가지고 있는 특성들을 생각해 볼 필요가 있다. 이러한 문제의식에서 여기에서는 일터혁신의 상황적 조건으로 고려해 볼 필요가 있는 중소기업의 특성들을 살펴보고, 이러한 특성들이 중소기업의 일터혁신 모형에 어떻게 영향을 줄지에 관해서 이론적 추론을 시도해 보고자 한다.

중소기업의 가장 큰 특징은 규모가 작다는 것이며, 조직 내부 자원이 부족하다는 것이다. 중소기업은 규모가 작기 때문에 효율성을 높이기 위하여 다음과 같은 몇 가지 특징을 가진다. 첫째, 조직 내부 자원이 부족하다는 것이다. 조직 내부 자원의 부족은 중소기업이 시장에서 생산하는 제품이나 서비스의 안정적 지위를 확보하기 어렵게 한다. 한국에 있는 다수의 중소기업

은 원·하청 거래를 가지고 있어 원청기업의 통제와 영향을 직접적으로 받기 때문에 매우 불확실한 시장에 의존한다고 볼 수 있다(Kinnie et al., 1999). 또한 그 외 기업들도 시장의 불안정성에서 쉽게 자유로울 수 없다. 이러한 점에서 중소기업에서 근로조건 개선이나 설비 확보 등과 관련한 투자를 감행하기란 쉽지 않다. 그리고 중소기업의 시장 내 낮은 지위는 다시 기업 내부 자원의 부족을 낳는다. 즉, 자원의 부족이 시장 내 낮은 지위를 낳고, 동시에 시장 내 낮은 지위는 다시 자원의 부족을 낳게 되는 악순환 구조를 가지는 것이다. 자세히 보면, 내부 자원의 부족은 임금이나 복지, 근로시간, 교육훈련 등에 투자를 어렵게 하여 중소기업 근로자들의 낮은 근로조건을 낳게 되고, 그만큼 노동시장에서 중소기업의 낮은 경쟁력으로 이어져서 결국 다시 기업이 양질의 인적자원을 갖추지 못하는 결과로 나타나게 된다. 일터혁신이 근로자의 지식과 노하우를 통해 가능하다는 점에서 보면, 이와 같은 낮은 근로조건은 근로자들로 하여금 일터혁신에 참여할 동인을 가지게 하기는 어렵다고 볼 수 있다.

둘째, 관리역량의 부족으로 조직의 기능들이 미분화되어 있다. 중소기업 내 근로자들의 직무 범위가 넓고 업무분장이 명료하지 않을 가능성이 높다. 그래서 직무의 전문화, 표준화, 공식화 등이 약하고 작업공정의 합리화 수준도 낮을 가능성이 높다. 중소기업의 작업조직이 이처럼 미분화되어 있고 시스템화 수준이 낮기 때문에 작업방식이 근로자들의 개별적 숙련에 의존할 가능성이 높다. 이처럼 숙련공이 요구되고 있지만 중소기업이 제한된 자원을 가지고 있어서 일부 소수의 숙련공만을 사용할 가능성이 높기 때문에 그것은 언뜻 보면 최근 주목을 받고 있는 핵심역량모형(core competency model) 전략을 취하고 있는 것처럼 보인다. 그렇긴 하지만, 핵심역량모형은 대기업이 직접 고용을 하게 되면 시장임금보다 지나치게 높은 임금수준을 주게 되는 주변 역량을 외부화하는 측면이 강하다면, 중소기업의 소수 숙련공 모형은 시장임금을 뛰어넘는 숙련공을 일부만 고용한다는 점에서 기본 문제의식이 다르다. 어쨌든 작업자들의 고숙련에 의존한다는 점은 작업과정에 근로자들의 기여도가 높다는 점을 함축하고 있지만, 그것이 소수의 숙련공에 의존하기 때문에 그만큼 작업공정이 불안정해질 위험을 안고 있다.

마지막으로, 관리적 측면에서 오너의 직접 감독을 통한 통제가 주류를 이룰 가능성이 높아지게 된다. 오너 경영자는 중소기업이 자신의 기업이라는 생각을 강하게 가지고 있으며, 의사결정이 오너 경영자에게 집중되게 된다. 오너 경영자가 중간관리자나 다른 근로자들에게 권한을 위임하는 범위가 매우 협소하며, 인사규칙을 개발하는 등 공식적 인적자원관리 제도를 도입하려는 동인도 적을 수 있다. 그 결과, 고용관계나 관리방식, 작업조직 등은 비공식성을 강하게 가지는 경향을 보인다(Bacon & Hoque, 2005). 이로 인해 기업에서 일어나는 일들이 공식적인 제도를 통해서가 아닌, 비공식적으로 일어날 수 있으며, 오너 경영자가 일터혁신과 같은 혁신에 어느 정도 관심을 갖는가가 중소기업의 혁신을 결정하게 된다.

III. 사례기업 선정과 개요

우리는 Fetters, Curry, & Creswell(2013)의 사례연구 방법론에 따라 ‘탐색적이면서 집합적인 사례연구’를 진행하였다. 이러한 방법을 선택한 이유는 다음과 같다. 먼저, 중소기업 일터혁신은 대기업이나 중견기업의 일터혁신의 모습과 다를 것이라고 예상할 수 있으나 한편으로 어떠한 모습을 가질지 알 수 없다는 점에서 탐색적 사례연구 방법을 취하는 것이 적당하기 때문이다. 둘째, 연구는 한 가지 사례를 자세하게 다루기보다는 복수의 사례를 분석하여 사례 간의 공통점과 차이점을 파악하였다. 이는 한 가지 모형을 제시하는 동시에 사례 간의 차이 또한 일터혁신의 변화를 가져올 수 있는 요인(variation)을 고려할 수 있기 때문이다. 사례 수집은 스노우볼링 기법을 활용하고, 개별 기업으로부터 확보한 CEO, 생산담당자, 그리고 인사담당자 등의 인터뷰와 2차 자료를 분석하였다. 총 17개 기업을 연구대상으로 검토하였고, 그중 4개 기업을 본 연구의 분석 대상으로 포함하였다. 4개 기업을 선정한 가장 주된 이유는 다른 기업들과 비교하여 상대적으로 일터혁신이 활발하게 이루어지고 있기 때문이다. 17개의 사례를 일터혁신을 추구하지 않는 기업, 일터혁신 형식적 추구 기업(e.g., 제도 도입하지만 미시행 다수), 그리고 일터혁신 실질적 추구 기업(e.g., 일터혁신 제도 도입 및 활발하게 시행)으로 구분하여, 이 중 일터혁신을 실질적으로 추구하는 기업군을 연구대상으로 삼았다.

연구대상 기업의 특성을 간략하게 살펴보자. 먼저, 네 기업의 공통점은 품질 이슈가 R&D보다 중요한 기업군에 위치하고 있으며(e.g., 부품 및 장비 제조, 대기업 종속형), 금속가공산업에 속한다. 다음으로 개별 사례들의 특성을 간략하게 서술하면, A기업은 특화된 기술력을 바탕으로 100여 종의 너트와 고강성 구조로 신뢰성을 높인 공구세트 50여 종을 생산하고 있다. 현대자동차에 약 50%, 현대자동차 협력사에 약 30%, 현대자동차 계약사에 약 17%를 납품하고 있으며, 2018년 8월 기준 종업원 수는 총 110명이다. 현재 대표는 2세 경영으로 2013년 취임하였다.

B기업은 1997년에 설립한 반도체 및 디스플레이, LED 등의 제조장비의 부품을 생산하는 곳이다. 주된 고객들로는 삼성전자의 계열사인 세메스(SEMES), 하이닉스 등이다. 이 회사는 2017년 매출액 330억 원, 영업이익 19억 원, 순이익 15억 원 등을 올리고 있으며, 2016년의 매출액이 193억 원, 영업이익이 10억 원, 순이익이 9억 원 등이기 때문에 2016년 대비 2017년의 성장률은 매출액이 70%, 영업이익이 90%, 순이익이 67% 등으로 가파른 상승세를 보이고 있다. 오너 겸 대표는 생산직 출신으로서 기능장까지 올라간 분인데, 옆집 형님 같은 친근하고 소탈한 리더십을 보이고 있다. 2018년 현재 B기업의 근로자 수는 180명(여성 근로자 25명)이다.

C기업은 상용차에 들어가는 SMC(탄소복합소재/유리섬유) 제품을 생산하는 곳이다. 이 회사

는 현대·기아차, 타타대우, 현대모비스 등의 1차 벤더인데, SMC 제품에서 나름의 경쟁력을 구축하고 있다. 근로자 수는 80명 정도인데, 직종별 구성은 생산직 54명, 사무직 23명(연구개발직 2명) 등이다. 생산직 근로자의 연령대는 30대가 다수이고 40대는 거의 없으며 50대가 10명 이내로 존재하고 있다.

D기업은 운송장비용 조명장치를 제조하는 회사로 2010년에 설립되었다. 2018년 9월 기준 종업원 수는 30명으로 소규모 기업이다. 두산 인프라코어의 1차 협력사로 제품의 약 90% 정도를 두산 인프라코어에 납품하고 있다. 2017년 매출액은 54억 원이며, 영업이익은 3억 원으로 영업이익률은 5.68%이다. D기업은 원청기업으로부터 개발 주문을 받으면, 제품 개발, 시생산, 양산 등 일련의 제품개발 및 제조과정을 주도적으로 진행하고 있으며, 그것 때문에 D기업이 원청기업에 대한 나름의 교섭력을 가지는 배경이 되고 있다.

〈표 1〉 연구대상 기업

기업	제품	규모	설립연도	가치사슬상 위치	매출액	지역
A	금속파스너/차량치공구	110	1995	1차	447억 원	경기도
B	반도체제조기계 부품	167	1997	2차	330억 원	경기도
C	상용차 SMC 제품	77	2005	1차	160억 원	전라북도
D	운송용 조명장치	30	2010	1차	50억 원	인천시

IV. 사례조사 결과

이 장에서는 지면의 제한 때문에 사례조사 결과를 기업별로 정리하기 힘들어서 이슈별로 정리하고자 한다.¹⁾ 여기에서 주되게 다루고자 하는 이슈들은 일터혁신의 주된 내용을 이루는 대안적 작업조직이 무엇인지를 가늠하기 위해서 중소기업 작업조직의 특성이 무엇인지, 중소기업에서 실제로 시행되고 있는 일터혁신의 배경과 내용이 무엇인지, 중소기업에 추진되는 일터혁신의 동력과 주도자, 내적 추진체계, 그리고 일터혁신의 보완적 체계로서의 인사체계 등이다.

1) 기업별 사례조사 결과는 노세리 외(2018)에 소개되어 있기 때문에 기업별 사례조사 결과들을 참조하고자 하는 분들은 그 보고서를 참조하길 바란다.

1. 중소기업 작업조직의 특성과 요구되는 대안적 작업조직

일터혁신이 근로자들의 참여를 통해서 혁신이 이루어지는 과정이지만, 그것은 작업조직의 효율화 과정을 함축하고 있다. 이처럼 일터혁신의 기본적 방향은 작업조직의 효율화가 전제되어 있기 때문에 그것을 위한 대안적 작업조직이 무엇인가를 확인해 내는 것이 일터혁신의 전략적 방향을 설정할 때 매우 중요한 과제이다. 대기업에서 일터혁신을 통한 작업조직의 효율화는 통상 작업과정에 작업자들의 역할과 기여도를 높이는 반테일러주의적 작업조직이라는 대안적 작업조직을 함축하고 있는데, 중소기업에서는 그것이 어떤 형태로 나타나는가가 본 연구의 첫 번째 문제의식이다.

이것을 확인하기 위해서 작업방식을 살펴보면, 먼저 4개의 사례기업은 생산하는 제품과 기술, 생산방식 등에서 일정한 차이를 보이고 있다. A, C, D 기업은 제품의 종류가 많지 않은 대량생산 방식을 택하고 있는 반면에 B기업은 주문형 소량생산 방식을 취하고 있다. A와 D 기업은 가공공정 못지않게 조립공정의 비중도 크지만, B와 C 기업은 가공공정이 압도적으로 높은 비중을 차지하고 있다. 이들 사례기업에서도 조립공정보다는 가공공정이 더 높은 숙련요건을 가지고 있다. 기술체계는 조립공정의 경우 자동화율이 낮지만, 가공공정의 기계들은 대부분 단종형이긴 하지만 자동화되어 있는 상태이다.

이들의 제품이나 기술, 작업방식이 일정하게 서로 다르긴 하지만, 네 기업 모두 인간 노동에 대한 의존도가 높다는 점에서는 공통적이다. 작은 조직규모로 인해서 노동 분업의 정도가 낮고, 기계에 의한 인간의 대체도 높지 않기 때문에 인간 노동에 대한 의존도가 높을 수밖에 없게 된다. 이런 특성 때문에 4개 사례기업의 가공공정은 모두 꽤 높은 숙련의 근로자들을 필요로 하고 있다. A기업의 경우 금형기술을 가진 고속련작업자가 주축이 되어 작업이 이루어진다. 고속련 작업자들은 자신들이 현장에서 오랜 기간 쌓아온 노하우를 바탕으로 생산하고, 작업장에서 발생하는 문제를 확인하고 해결하고 있는 것으로 나타났다. 이들의 숙련은 회사가 교육훈련을 통하여 만들어준 것이라기보다는 작업자 스스로가 일의 경험을 통하여 확보한 것이라고 볼 수 있다. B기업도 숙련을 바탕으로 작업조직이 운영되고 있다는 것을 알 수 있다. 그러나 B기업에서 주목할 것은 기업 전반에서 숙련을 강조하고, 숙련공을 키우는 것을 조직의 핵심으로 여긴다는 것이다. 이는 작업자가 스스로 노하우를 축적하여 숙련을 형성하기도 하지만 기업 차원에서 다른 경로를 동시에 제공하는 것으로, 이는 기업 전략적인 방향이라고 볼 수 있다. C기업 또한 고속련 작업조직을 확인할 수 있었다. C기업은 근속연수가 높아짐에 따라 근로자들의 숙련이 함께 높아지는 경향을 보임에 따라 B기업과 같이 기업 차원에서 숙련을 형성하기 보다는 작업자들의 경험과 자체적인 경험 공유로부터 숙련이 형성되고 있으며, 또한 몇몇 핵심적인 숙련공에 의하여 작업이 이루어지고 문제해결이 이루어지는 것으로 나타났다. 마지막으

로, D기업도 숙련을 바탕으로 하는 작업조직이라고 볼 수 있는데, D기업은 숙련수준이 매우 뛰어난 소수의 숙련 작업자를 중심으로 작업이 이루어지고 문제해결이 이루어지는 것을 알 수 있다. 즉, 각각의 기업에서 숙련자의 범위가 다르다는 것을 알 수 있지만, 중요한 것은 다소 체계적이지는 않지만 숙련을 중심으로 일을 하는 것이 현재 상태에서 매우 효율적이라고 볼 수 있다. 이들 숙련공이 자신들의 높은 기능 수준에 근거해서 경영진에 대한 대항력도 일정하게 가지고 있는 것으로 확인되고 있다. 아래에서 보겠지만, 이들 핵심 숙련공은 일터혁신의 주도집단을 구성하기도 하고, 어떤 경우에는 조직혁신에 저항하는 힘으로 작용하기도 한다.

중소기업에서 노동 분업의 미발전은 작업자들의 넓은 업무 범위, 낮은 수준의 표준화와 공식화 등으로 연결되기 때문에 언뜻 보면 일터혁신의 지향점인 대안적 작업조직인 것처럼 보인다. 그러나 그것은 테일러주의적인 작업조직이 극복하려고 했던 전근대적인 작업조직의 형태에 더 가깝다고 할 수 있다. 숙련공에 의존하는 전근대적인 작업조직이 테일러리즘으로 전환되고, 대안적 작업조직이 테일러리즘의 체계성 위에 작업자들의 역할과 기여도를 높이는 방향으로 변증법적인 발전을 해왔다고 본다면, 4개의 중소기업에서 발견되는 노동 의존형 작업조직은 테일러리즘 전단계의 작업조직에 더 유사하다고 볼 수 있다. 이런 점에서 사례기업들의 작업조직은 대안적 작업조직을 중앙에 놓고 볼 때 테일러리즘과 정반대쪽에 위치하고 있다. 중소기업 작업조직의 이런 특성은 중소기업의 작업조직이 일터혁신이 지향했던 대안적 작업조직으로 발전하기 위해서는 작업자의 역할을 강화하는 것보다는 작업조직에 체계성을 강화하는 것에 있다고 볼 수 있다. 대기업이나 외부 컨설턴트들이 중소기업의 제조혁신을 지원할 때 작업자의 역할 강화보다 체계성의 강화에 초점을 맞추는 이유도 중소기업의 작업조직이 가지고 있는 이런 사정과 관련이 있는 것으로 보인다.

중소기업의 작업조직을 효율화시키기 위해서 시스템의 강화가 요구된다고 하면, 작업조직의 시스템화는 작업자의 이해와 맞아떨어지지 않을 가능성이 높다. 작업조직의 시스템화는 작업자에 대한 통제의 강화와 재량권의 약화, 노동강도의 강화 등을 함축할 가능성이 높기 때문이다. 이런 점에서 작업조직의 시스템화에 근로자들을 적극적으로 참여시키기 위해서는 그런 부정적 영향을 만회하고도 남을 정도의 이점이 주어질 필요가 있는데, 대부분의 중소기업들이 그 정도의 보상을 제공할 자원을 가지고 있지 않기 때문에 작업조직의 시스템화와 일터혁신이 효과적으로 결합할 가능성은 낮다. 이런 맥락에서 보면, 우리는 사례기업들에서 작업조직의 효율화를 겨냥하는 일터혁신의 내용이 잘 보이지 않은 이유를 이해할 수 있다. 이런 점에서 중소기업에서 전략적 방향이 명확하지 않은 상황 속에서 일터혁신이 추진되고 있기 때문에 단편적인 프로그램 중심으로 일터혁신이 추진되고 있을 가능성이 높다.

인간노동에 대한 의존성이 높은 사례기업들의 작업조직은 중소기업들이 겪고 있는 인력부족 때문에 점차 위기에 빠지고 있다. 사례기업들의 작업조직 모형이 지속가능성을 확보하기

위해서는 핵심 숙련인력을 확보하는 것이 필수적인데, 그런 핵심인력으로 성장할 수 있는 노동력의 공급이 부족하기 때문이다. 그나마 이전에 형성되었던 생산기능인력 풀이 존재하기 때문에 핵심 숙련인력을 확보하고 있지만, 그들이 대부분 고령상태에 있기 때문에 조만간 핵심인력의 확보가 심각한 문제로 다가올 전망이다. 사례기업 중 A기업은 현재도 현장 핵심인력의 다수가 조선족 근로자들로 구성되어 있다. 이런 점에서 작업조직의 효율화를 위한 일터혁신보다 더 시급한 문제는 인력부족 문제를 해소하거나 인력이 부족한 상황에서 생산을 가능하게 하는 작업조직을 만드는 일이다. 이와 관련해서 A기업은 고용가능한 여성인력 등을 이용해서 숙련 근로자들을 대체하는 일터혁신을 추진하고 있고, B기업은 청년층까지 포함된 신규 인력의 채용을 용이하게 하는 일터혁신을 추진하고 있으며, 지방에 소재하고 있는 C기업은 핵심인력에 게 높은 재량권을 주면서 그들과 공존하는 작업방식을 가지고 있다.

2. 일터혁신의 배경과 주요 내용

사례기업들에서 작업조직의 전반적 효율화를 겨냥하는 일터혁신은 약한 편이지만, 그렇다고 일터혁신을 추진하지 않는 것은 아니다. 불량률 감축 또는 품질의 개선에 초점을 맞추는 일터혁신이 추진되고 있기 때문이다. 이런 점에서 중소기업 일터혁신의 주된 내용은 품질의 개선에 주안점이 있다고 볼 수 있다. 불량률 낮고 있는 문제의 소재를 찾고 그것을 해결하기 위하여 기계 시스템을 변경하거나 작업장의 레이아웃을 재설계하는 등의 혁신활동이 그것이다. 품질이 일터혁신의 주된 이슈가 되는 이유는 원청기업과의 관계 속에서 찾을 수 있다. 일터혁신의 출발점 중 하나가 고객에 있는 것이 널리 알려져 있지만, 하청기업인 중소기업에게 고객이란 자신보다 힘이 훨씬 센 원청기업이기 때문에 원청기업의 직접적 요구가 일터혁신의 가장 직접적인 동인이 되고 있다. 그런데 원청기업의 요구는 노동생산성보다는 제품의 품질 개선에 방점이 찍혀 있기 때문에 불량률 감축이나 품질 개선이 중소기업의 일터혁신에서 가장 중요한 배경이 되고 있다.

원청기업이 하청기업에게 일터혁신을 요구하는 방식은 몇 가지가 있다. 첫째, 제품의 불량률 검사나 작업과정 검사 등을 통해서 제품의 품질을 확보하도록 요구하는 것이다. 이러한 압력은 중소기업에게 품질제고를 위한 외적 압력으로 작용하고 있다. 이것은 4개 사례기업 모두에서 나타나고 있는 현상이다. 둘째, 품질관리 인증제도 등을 통해서 중소기업에게 일터혁신 프로그램을 도입하도록 압력을 가하는 것이다. 품질관리 인증의 취득 여부는 원청기업에 대한 납품에도 영향을 주기 때문에 일터혁신 프로그램의 도입을 촉진하고 있다. A, B, C 기업은 원청기업의 품질관리 인증제를 받고 있으며, 아주 빈번한 품질관리 검사를 받고 있다. 이처럼 외부 인증에 의해서 일터혁신 프로그램들의 도입이 촉진되고 있지만, 외적 압력에 의해서 도입된 일터혁

신 프로그램들은 다소간 형식화되는 모습도 보여주고 있다(대표적으로 C기업). 셋째, 원청기업이나 관련 기관들을 통해서 하청기업에 대해서 일터혁신 컨설팅을 지원하고 있다. 이러한 지원 방식은 삼성, 현대·기아자동차, 포스코, LG 등 꽤 많은 대기업에서 실시하고 있는 것으로 확인되고 있다. 사례기업 중에서도 D기업은 원청기업의 금전적 지원을 받아서 외부 제조혁신 컨설턴트의 지원으로 일터혁신을 추진하기 시작하였다.

원청기업의 외적 압력에 의해서 중소기업의 일터혁신이 촉발되고 있지만, 그것이 중소기업의 여건에 얼마나 적합한 일터혁신 모형인가에 대해서는 여전히 의문으로 남아 있다. 사례기업 중 C기업에서는 다소간 형식화되어 있고, A기업에서는 CEO가 적극적으로 움직일 때에는 활성화되어 있다가 CEO의 관심이 줄어들면서 다소간 소강 상태에 빠져 있으며, B기업에서도 혁신 동아리 프로그램을 끈질기게 운영하고 있지만 아직 만족할 만한 혁신성과가 나오지 않는다고 얘기하고 있기 때문이다. 앞의 이론적 논의에서 일터혁신을 운영하기가 상당히 까다로운 조건을 가지고 있다고 언급한 적이 있는데, 중소기업들이 그 정도의 조건을 충족하기가 쉽지 않은 상황에서 일터혁신 프로그램의 도입 자체가 일터혁신의 활성화를 보장해 주지 못하고 있다.

3. 일터혁신의 추진 동력과 주도자

중소기업들의 일터혁신은 외부의 지원으로부터 시작되고 있지만, 그것의 활성화 정도나 성과는 그것을 얼마나 내부화하는가에 있다. 연구에 포함하지 않은 다른 사례들과 비교할 때 본 연구의 4개 사례기업은 그래도 일터혁신을 유지하고 또 다른 변화를 시도하고 있는 점에서 차이가 있다. 이 점에서 본 연구의 사례기업들은 나름대로 일터혁신을 유지하는 내적 동력을 가지고 있다고 볼 수 있다. 이들 사례기업에서 일터혁신을 추진하는 동력은 크게 세 부분으로 나타났다.

첫째, CEO의 강력한 의지이다. 일터혁신의 필요성이 현재 상황이 회사의 경영목표를 충족하지 못하는 측면에서 제기되는 것이라는 점에서 대표의 강한 의지와 함께 시작되고 그 과정이 유지된다고 볼 수 있다. 어느 중소기업의 논의에서와 같이 일터혁신에서도 기업 CEO의 의지가 매우 중요한 것으로 나타난다. 일터혁신도 단기간 성과를 담보하기 어려운 혁신, 즉 변화라는 점에서 기업 전체가 움직이기 위해서는 CEO의 의지가 매우 중요한 것을 알 수 있다. 둘째, CEO로부터 신입 받은 고속런 중간관리자의 변화관리 역할이다. 대표의 강력한 의지에 일터혁신이 시작되고 진행되지만 대표가 항상 모든 근로자의 작업을 직접 지시할 수 없다. 이러한 점에서 일터혁신 과정에는 대표의 생각을 받아 근로자들에게 전달하고 변화를 독려하는 중간관리자가 필요하다. 일터혁신은 그 성과가 단기간에 나타나지 않을 수 있으며 작업자들이 참여해야 하고 가장 큰 특징은 변화를 수반한다는 점에서, 근로자들이 반기지 않는 과정일 수 있다.

중간관리자들은 변화관리자로서, 근로자들에게 일터혁신의 필요성을 설명하고 강조하면서 이들이 변화에 저항하지 않도록 하는 것을 알 수 있다. 그리고 이들의 특징은 숙련수준이 높고, 혁신에 대한 의지가 높으며, 또한 대표로부터 일정 권한을 위임받았다는 것이다. 셋째, 근로자의 수용성이다. 사례기업들에서 공통적으로 나타나는 것은 조직 내 ‘소통’이 일어나고 있다는 것이다. 일터혁신은 점진적인 혁신과정이라는 점에서 모멘텀이 긴 과정이다. 이러한 점에서 앞서 언급한 것과 같이 일터혁신으로 인하여 일어나는 변화에 대한 저항이 발생할 수 있다. 이러한 저항은 변화가 일어나는 과정을 어렵게 할 뿐 아니라 결과적으로 조직에 혁신이 일어나지 못하게 한다. 그리고 기업들에서 보이는 일터혁신 과정이 핵심적인 숙련 근로자를 중심으로 일어난다는 점에서 다른 근로자들의 관심과 참여가 없으면 일터혁신은 더욱 어려울 수 있다. 사례기업들의 CEO와 중간관리자들은 일터혁신에 대한 다른 근로자들의 동의를 얻기 위하여 노력하는 모습을 보이는 것으로 나타났으며, 이로 인한 근로자들의 일터혁신에 대한 관심과 수용이 일터혁신을 유지하는 동력으로 작용하는 것을 알 수 있었다.

4. 일터혁신의 추진체계

앞서 논의한 것과 같이 일터혁신은 작업장 내 사람에 의하여 추진되고 이루어진다는 점에서 사람, 즉 인적자원에 대한 투자가 이루어져야 하며, 또한 이들을 동기부여 해야 한다. 그러나 기업들에서 안타깝게도 공식적으로 교육훈련이나 보상 제도를 찾아볼 수는 없었다. 그렇다면, 이러한 자원의 제약 속에서 일어나는 일터혁신은 어떠한 모습일까? 각각의 기업이 보이는 매출이나 수익은 차이가 있지만, 전반적으로 자원의 제약을 가진 중소기업의 전형적인 모습을 하고 있다는 점을 감안하면, 사례기업들은 핵심역량을 중심으로 일터혁신을 추구하고 있다고 볼 수 있다. 앞서 연구과제에서 논의한 것과 같이 기업들에서 보이는 작업조직의 특성은 숙련을 기반으로 하고 있는데, 좀 더 자세하게 살펴보면 핵심적인 몇몇 고숙련자에 의하여 일터혁신이 추진되고 있다는 것을 알 수 있다. 각각의 기업에서 고숙련자의 위치는 다르지만(e.g, A기업 : 조반장, B기업 : 전체 근로자, C기업 : 조반장, D기업 : 공장장), B기업을 제외하고는 전체 작업자가 동일한 역할을 가지고 일터혁신을 진행하기보다는 몇몇의 작업에 대한 높은 이해를 가진 근로자들이 개선이 필요한 부분을 발굴하고, 아이디어를 선별하여, 해결안을 마련하고 적용하는 것으로 나타났다.

그렇다면, 이 외 다른 작업자들의 역할은 무엇일까? 실질적인 일터혁신 활동을 조직 전체가 하기보다는 일부의 숙련수준이 높은 핵심역량을 중심으로 과정이 이루어지고 있고, 여기에 주변부에 위치한 상대적으로 숙련수준이 낮은 현장의 작업자들은 이 과정을 수용하고 지지하는 조력자로 참여하는 것으로 나타났다. 기업들은 자원의 제약으로 인하여 모든 근로자의 숙련수

준을 동일하게 높일 수 없다는 점에서 소수의 숙련자를 개발하거나 외부에서 숙련자들을 들여 오고 있는 것으로 나타났다. 그 결과, 한 작업장 내의 숙련의 차이가 발생하고 상대적으로 현재 숙련수준이 높지 않거나 또는 앞으로도 숙련수준이 올라갈 것으로 기대되지 않는 근로자들은 조직에서 일어나는 변화과정을 이해하고 수용하는 역할을 부여받게 되는 것이다. 그러나 기업들은 자원의 한계로 인하여 핵심적인 숙련자를 중심으로 일터혁신을 추진하지만, 일터혁신의 중요한 추진 동력 중 하나가 그 외 저숙련 작업자라는 점을 매우 잘 알고 있어 이들에게 지속적으로 일터혁신의 중요성을 알리고 참여를 독려하고 있는 것으로 나타났다. 그 결과, 상대적으로 숙련수준이 낮은 작업자들은 작업 중 불편한 사항을 알리고, 기업이 변화를 추구하려 할 때 협조적인 태도를 보이는 것으로 일터혁신에 참여하고 있는 것을 알 수 있다.

5. 중소기업 일터혁신의 보완적 인사체계

일터혁신이 유지되기 위해서는 인적자원관리 및 개발 제도가 보완적으로 운영되어야 한다는 점에서 기업들에게 이와 관련하여 어떠한 제도를 도입하고 있는지 살펴본 결과, 앞서 논의한 것과 같이 사례기업들에서 공식적인 인사제도를 도입하는 비중이 매우 낮은 것을 알 수 있다. 다시 말해, 인적자원을 관리하고 개발하는 제도를 공식화하는 수준도 낮으며 또한 관련한 다양한 제도를 두고 있지도 않은 것으로 나타났다. 그러나 기업들은 다양한 제도를 도입하고 있지는 못하지만 일터혁신과 밀접하게 관련을 가진, 즉 일터혁신이 유지될 수 있도록 인적자원관리 및 개발 제도를 운영하는 것으로 나타났다. 예를 들어, 일터혁신과 관련하여 근로자가 개선 아이디어를 제공하거나 또한 이를 발전시켜 적용한 경우에 이에 대한 인정과 포상을 제공하거나, 지속적으로 혁신에 대한 근로자의 긍정적인 태도를 형성하기 위하여 매주 또는 매달 정기적으로 혁신 마인드 교육을 진행하고 있었다. 또한 기업들은 숙련의 가치를 통하여 운영되는 작업조직을 가진다는 점에서, 숙련에 근거한 보상을 제공하고 있는 것으로 나타났는데, 연봉제를 운영하거나 또는 성과급을 제공하는 등의 관행을 가지고 있다는 것을 확인하였다. 그리고 주목할 것은 동종업계보다 높은 임금수준을 유지하고 있는 것으로 나타났다. 이와 같이, 기업들은 중소기업이라는 점에서 다양한 제도를 공식적인 수준에서 도입하고 있지는 않지만, 일터혁신을 유지할 수 있는 역량향상과 동기부여를 위한 관행들은 가지고 있는 것을 알 수 있다.

V. 맺음말

이상으로 본 연구는 4개 중소제조업을 대상으로 해서 일터혁신 사례조사를 실시하였다. 사례기업들은 3개는 금속제품 가공업이고, 다른 하나는 전자부품 가공업이다. 이들 사례기업 중 3개는 소품종 대량생산 방식을 따르고 있고, 하나는 주문형 소량생산 방식에 근거하고 있다. 이들 사례기업은 모두 가공공정과 조립공정을 가지고 있지만, 가공공정이 지배적인 기업과 조립공정이 주류를 이루는 기업으로 나뉜다.

본 사례조사 결과 다음과 같은 사실들이 확인되고 있다. 첫째, 이들 사례기업은 규모가 작아서 노동분업이 낮고 기계화 정도가 상대적으로 낮기 때문에 모두 인간 노동에 대한 의존도가 높은 작업방식을 취하고 있다. 이런 특성 때문에 작업자들의 업무 범위, 표준화, 공식화 등의 측면에서 테일러주의적인 작업방식과는 거리가 먼 상태에 있다. 그 결과, 이들 기업의 작업조직을 효율화시키기 위해서는 작업자들의 역할을 강화하는 방향보다는 작업공정의 체계화와 공정합리화가 요구되고 있다. 이런 점에서 중소기업에서는 작업조직의 효율화와 근로자 참여에 기반을 둔 일터혁신이 양립하기가 쉽지 않을 수 있다.

둘째, 중소기업의 일터혁신은 원청기업의 요구에 의해서 추동되고 있으며, 그 결과 중소기업의 일터혁신은 품질 개선 중심으로 이루어지고 있다. 원청기업이 하청기업의 일터혁신을 추동하는 경로는 중소기업에 대한 품질개선 요구, 품질관리 인증제 등을 통한 품질 프로그램 도입 촉진, 컨설팅을 통한 직접 지원 등이다. 원청인 대기업의 품질개선 압박이 최소한 형식적인 측면에서는 중소기업의 일터혁신을 추동하는 동력으로 작용하고 있지만, 그렇게 해서 도입된 일터혁신이 얼마나 실질적이고 실효성 있게 운영되는가는 별개의 문제이다. 외적 압력에 의해서 도입된 일터혁신이 중소기업이 처한 상황적 조건과 얼마나 부합하는지 여전히 의문이기 때문이다.

셋째, 외부의 압력에 의하여 시작된 일터혁신이 실효성 있게 운영되어 지속되고 실제 효과를 내는 데에는 조직 내부의 추진동력이 존재한다. 내적 동력은 세 가지로 볼 수 있는데, 먼저 일터혁신에 대한 CEO의 강력한 의지이다. 일터혁신은 단기간에 성과를 담보하기 어려운 변화의 과정으로, 조직 내·외적으로 취약한 중소기업에서 이를 시작하고 유지하기 위해서는 일터혁신에 대한 확신을 가진 CEO의 의지가 필요하다. 그리고 CEO로부터 신입 받는 고속권 중간관리자의 변화관리 역할이 확인된다. 일터혁신은 변화의 과정으로 조직 내부의 저항이 발생한다. 이에 이러한 근로자들에게 일터혁신의 필요성을 이해시키고, 변화 과정에서 호흡을 같이 하는 중간관리자의 역할이 수반된다. 중간관리자의 역할이 주목되는 이유는 CEO가 모든 과정

을 진두 지휘할 수 없다는 점에서 대표의 생각을 받아 구성원들에게 전달하고, 더 나아가 과정을 세세하게 챙기는 역할이 필요하기 때문이다. 마지막 추진 동력은 근로자들의 수용성이다. 중소기업의 일터혁신은 자원의 제약으로 인하여 핵심적인 고숙련자를 중심으로 이루어진다. 이러한 과정에서 다른 근로자들의 소외가 발생할 수도 있다. 그런데 중요한 것은 이러한 저숙련 근로자들은 일터혁신 과정에서 배제되는 것이 아니다. 이들은 변화가 필요한 부분을 조직에 제기하며, 중요한 것은 변화를 구성하고 방법을 제안하는 것은 고숙련자일 수 있겠지만 실제 변화를 실행하고 있는 것으로 나타난다.

넷째, 자원의 제약 속에서 일어나는 중소기업의 일터혁신은 핵심역량을 중심으로 추진된다. 사례기업들의 작업조직은 숙련을 중심으로 구성되어 있으며, 일터혁신을 기준으로 다시 작업조직을 보아도 근로자들의 역할이 핵심과 주변부로 구분되는 것으로 나타났다. 이러한 구성에서 각각의 역할을 보면 고숙련 근로자들은 개선이 필요한 부분을 발굴하고 해결안을 적용하는 등 조직에서 변화를 생산하며, 그 외의 상대적으로 숙련수준이 낮은 근로자들은 이 과정을 수용하고 지지하는 조력자로 참여하고 있다. 이는 중소기업의 일터혁신 과정은 모든 근로자가 동일한 역할과 권한을 가지고 있기보다는 자원의 제약에서 비롯되어 모험 그 자체로는 한계를 가지고 있지만 효과는 담보하는 그러한 모습을 가지고 있는 것이라고 해석해 볼 수 있다.

다섯째, 일터혁신을 유지하는 매우 직접적인 인적자원관리 및 개발 관행을 확인할 수 있었다. 사례기업들의 기업연령이나 규모를 고려하여 보았을 때 공식적인 인적자원관리 및 개발 제도를 갖추고 있을 것이라고 예상되는 곳도 있었으나, 공교롭게 사례기업들은 모두 공식적인 인사체계를 갖추고 있지 않은 것으로 나타났다. 그렇지만 근로자의 숙련과 참여를 기반으로 하는 일터혁신을 유지하기 위하여 공식적인 것은 아니지만, 근로자의 숙련을 인정하고, 개선 과정에 참여하는 것을 보상하는 관행을 운영하고 있다.

마지막으로, 본 사례조사 결과 다음과 같은 정책적 시사점을 생각해 볼 수 있다. 첫째, 중소기업 작업조직의 효율성을 높일 수 있는 방안에 대한 연구가 필요하다. 그동안 일터혁신 모형이 만병통치약처럼 제시되어 왔는데, 중소기업의 경우에는 인적자원의 질이나 조직 직무태도, 그것을 가능하게 하는 인사제도 등에서 그런 이념형적인 일터혁신 모형에 부합되는 조건을 갖추지 못하고 있다. 중소기업이 가지고 있는 독특한 조건 속에서도 가능한 일터혁신모형을 개발할 필요가 있다. 일터혁신이 문제의 소재에서 출발한다고 보면, 원론적인 일터혁신 모형을 제시하는 것으로 끝나지 말고, 중소기업이 안고 있는 가장 근본적인 문제가 무엇인지, 또는 우선적으로 해결해야 할 문제가 무엇인지 등에 대해서 주목하고, 그것을 풀기 위해서 필요한 일터혁신을 추진하는 것이 현실적인 일터혁신 모형이 될 수 있다.

둘째, 이런 맥락에서 일터혁신 프로그램은 근로자들의 혁신역량이나 혁신동기에 정합적인 필요가 있다. 제안제도나 3정5S 등 간단한 일터혁신 프로그램도 중소기업에서 효과적으로 작

동하지 않는 이유가 무엇인지 면밀하게 살펴볼 필요가 있다. 그런 조건을 무시하고 도입되는 일터혁신 프로그램이 실질적으로 운영되기 어렵다는 점은 자명한 일이다. 본 사례연구에서 발견되는 흥미로운 사실 한 가지는 공식적인 일터혁신 프로그램보다 현장 내 숙련공들이 비공식적인 혁신활동을 통해서 이루어내는 성과가 더 높은 기업이 존재한다는 점이다. 혁신은 결국 사람에 의해서 이루어지는 것이기 때문에 작업자들의 혁신역량과 혁신동기를 만들어내는 것이 무엇보다 중요하다고 할 수 있으며, 그와 동시에 작업자들의 혁신역량이나 혁신동기에 맞는 혁신 프로그램을 도입할 필요가 있다. 이런 맥락에서 중소기업의 숙련 구조가 일부 소수의 숙련공과 다수의 저숙련공으로 구성되어 있다는 점을 감안하면, 숙련공 중심의 일터혁신을 통해서 성과를 내고, 그것을 바탕으로 전체 근로자들에게 확산하는 전략적 접근을 취하는 게 중소기업의 일터혁신을 촉진하는 데 도움이 될 것으로 보인다. 그때에도 일반 근로자들에게는 작업 중 부딪치는 문제점이나 불편사항 등을 제기할 수 있는 역할을 부여할 수도 있다.

셋째, 중소기업의 작업조직 혁신은 내부의 역량보다는 대기업 근로자나 전문 컨설턴트 등 외부 전문역량의 지원을 통해서 더 많이 이루어질 수 있다. 궁극적으로는 외부의 지원이 내부화하는 것이 중요하겠지만, 지금 중소기업의 작업조직 효율화를 위해서는 외부 전문역량의 조직화가 요구되고 있다. 현재 중소기업이 가지고 있는 역량을 감안할 때, 외부 지원의 내부화가 용이하지 않은 상태이지만, 중소기업들이 처한 급박한 사정을 감안할 때 외부 지원의 대폭 확대가 요구되고 있다.

넷째, 일터혁신의 내부화를 위해서는 오너나 CEO, 고위임원이 일터혁신에 관심을 가지고 강력한 드라이브를 걸 필요가 있다. 중소기업에서 오너나 최고경영자가 가지고 있는 힘이 막강하기 때문에 그들의 의지가 없이는 일터혁신을 실효성 있게 추진하기 어렵다. 최고경영진이 일터혁신에 관심을 가지고 추동하기 위해서는 그것의 성공에 대한 확신이 있어야 하는데, 그런 확신은 역으로 일터혁신이 성과를 만들어낼 필요가 있다. 우리나라 중소기업에 대해서 제조혁신이나 일터혁신을 상당히 오랜 기간 동안 추진해 왔음에도 불구하고 성공사례가 많지 않다는 점은 일터혁신의 확산에 상당한 걸림돌이 되고 있다. 이런 점에서 무엇보다도 먼저 조직의 성과를 개선할 수 있는 일터혁신 방안에 초점을 맞추고 지원할 필요가 있다. **KLI**

[참고문헌]

- 노세리·노용진·임운택·옥지호(2018), 『중소 제조기업 일터혁신 연구』, 한국노동연구원.
 배규식·이장원(2017), 「일터혁신 정책의 혁신이 필요하다」, 『노동리뷰』 4월호, pp.43~52.
 장흥근·조성재·박명준·이영호·이호창(2012), 『일터혁신 지원사업의 평가와 발전방안』,

한국노동연구원.

- Bacon, N. and K. Hoque(2005), “HRM in the SME Sector: Valuable employees and coercive networks,” *The International Journal of Human Resource Management* 16(11), pp.1976~1999.
- Bessant, J. and J. Tidd(2007), *Innovation and Entrepreneurship*, John Wiley & Sons.
- Fetters, M. D., L. A. Curry, and J. W. Creswell(2013), “Achieving Integration in Mixed Methods Designs –Principles and Practices,” *Health Services Research* 48(6pt2), pp.2134~2156.
- Kinnie, N., J. Purcell, S. Hutchinson, Terry, M., M. Collinson, and H. Scarbrough(1999), “Employment Relations in SMEs: Market-driven or customer-shaped?,” *Employee Relations* 21(3), pp.218~236.
- Terziovski, M.(2010), “Innovation Practice and Its Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Manufacturing Sector: A resource based view,” *Strategic Management Journal* 31(8), pp.892~902.