

최저임금 인상과 같은 환경변화에서 일터혁신의 역할*

노세리 · 김미희**

I. 머리말

기업의 환경은 계속해서 변화한다. 최근 한국 기업은 최저임금 인상이나 주 52시간으로의 근로시간 단축 등 다양한 제도 변화를 경험하고 있다. 모든 기업이 변화하는 환경에 순조롭게 적응하기 위한 방법을 고민하지만, 특히 중소기업의 고민은 더욱 크다. 오랜 기간 중소기업은 저임금과 장시간 노동을 바탕으로 경쟁력을 확보해 왔다. 중소기업은 대기업과 비교하여 열악한 근로조건을 가지고 있다고 알려져 있다. 중소기업의 가장 큰 특징은 조직규모가 작고 내부의 인적·물적 자원이 풍부하지 못하다는 것이다. 자원의 부족은 기업이 시장에서 가진 위치를 불안하게 하여 조직 외부의 불확실성을 높이게 되고 이는 다시 조직 내부 노동시장 형성을 어렵게 한다. 이와 같은 악순환 구조로 인하여 중소기업은 불가피하게 낮은 임금과 장시간 노동에서 경쟁력을 찾을 수밖에 없었다고 볼 수도 있다. 그러나 최저임금 인상이나 장시간 노동 패러다임의 전환 등과 같은 제도의 변화는 기업이 의지를 가지고 변화시킬 수 있는 것이라기 보다는 주어진 조건이라고 볼 수 있다. 기업이 할 수 있는 일은 이러한 환경 변화를 ‘위기’로 돌 것인지, 아니면 ‘기회’로 활용할지를 선택하는 것이다.

그렇다면, 중소기업이 최저임금 인상과 같은 조직 외부의 불확실성을 ‘위기’가 아닌 ‘기회’로 활용할 수 있는 방법은 무엇일까? 조직을 환경으로부터 독립된 닫힌 시스템이 아닌, 환경과 상호작용하는 열린 시스템으로 보는 대표적인 관점인 자원기반이론(Resource-Based Theory)에서 보면, 기업은 매우 능동적인 주체로, 외부 환경을 변화시킬 수는 없지만 기업전략을 바탕으로 선택하고 이에 적응한다. 기업이 환경 변화를 위기가 아닌 기회로 활용하기 위해서는 자체적인 역량을 가지고 있어야 한다(Wernerfelt, 1984). 기본적으로 역량을 가지고 있는 기업은 직

* 이 글은 경제인문사회연구회 협동과제로 진행한 『최저임금 제도 변화에 따른 생산성 향상 방안 연구』(2018)의 일부 내용을 요약·정리한 것이다.

** 노세리=한국노동연구원 부연구위원(srm@kli.re.kr), 김미희=한양대학교 교수(mihee@hanyang.ac.kr).

면한 변화를 기회로 삼아 경쟁력을 높일 수 있는 방안을 고민하지만, 이와 달리 역량을 보유하고 있지 않은 기업은 조직 외부에서 일어나는 변화를 부담스러워 하고 이를 기회로 만들기보다는 위기로 남겨놓게 될 가능성이 높은 것이다.

일터혁신은 일하고 싶은 일터를 만들어 근로자들의 노동생산성을 높이는 것을 의미한다. 이는 연구개발(R&D) 부서에서 기술을 통한 혁신보다는 작업현장에서 근로자들의 지식과 오랜 기간 쌓아온 노하우를 통해 일하는 방식과 이를 관리하는 방식의 변화를 추구하는 사회적 혁신을 말한다. 일터혁신은 모든 조직에 같은 기술이 도입된다고 하여 동일한 기술적 효과를 낳는 것이 아니라, 작업조직, 즉 근로자들의 과업을 묶어 직무를 구성하고 이를 수행하는 방식에 따라 그 효과가 상이하게 나타난다는 논리에서 비롯되며, 중요한 것은 조직에서 오랜 기간 형성된 작업과정지식(work process knowledge)을 바탕으로 이루어진다는 것이다(배규식·이장원, 2017). 작업과정지식은 단기적인 조직경험이 아닌, 오랜 기간 사용자와 노동자가 함께 관여하여 형성한 경험에 조직적 의미를 부여하는 것으로, 이는 일하는 노하우 또는 조직을 운영하는 노하우 등과 같은 것을 의미한다. 이러한 점에서 일터혁신은 조직이 고유하게 가진 역량이라고 볼 수 있다. 본 연구는 중소기업이 최저임금 인상과 같은 환경 변화로부터 기업 경쟁력을 유지할 수 있는 방안을 모색해야 한다는 점에서, 실증연구를 통해 일터혁신의 역할을 논의하는 것을 목적으로 한다.

II. 이론적 논의

기업은 전략적 선택을 통하여 성과를 결정하는 주체이다. 기업이 환경에 적응하는 것이 중요하며, 이는 조직이 보유한 역량을 통해 가능하다. 역량모형이론(Competency based Theory)에 따르면, 기업 역량은 몇 가지 형태로 존재하며 기업이 역량을 보유하면 환경에 지배되기보다는 환경을 선택하고 결정할 수 있다. 역량은 총 네 가지로 구분할 수 있는데, 최고경영자의 리더십이나 기업의 전략도 한 가지 역량일 수 있으며, R&D를 통한 제품이나 공정 관련 기술도 역량의 한 종류이다. 그리고 매출액이나 수익 등과 같은 재무적 성과와 기업의 평판이나 명성과 같은 비재무적 성과 또한 기업 경쟁력을 결정하는 역량이다. 마지막 형태로 변환 역량(Transformation based competencies)이라는 것이 존재하는데 이는 조직 내 행위자와 행위자들 간의 관계를 통해 자원을 활용하여 의미 있는 성과로 재생산하는 능력을 의미한다. 중요한 것은 이러한 역량들은 병렬적으로 존재하는 것이 아니라 서로 관계를 맺는다는 것으로, 특히 다른 역량들이 기업 경쟁력으로 발현되기 위해서는 이를 활용하는 변환역량의 역할이 중요하다.

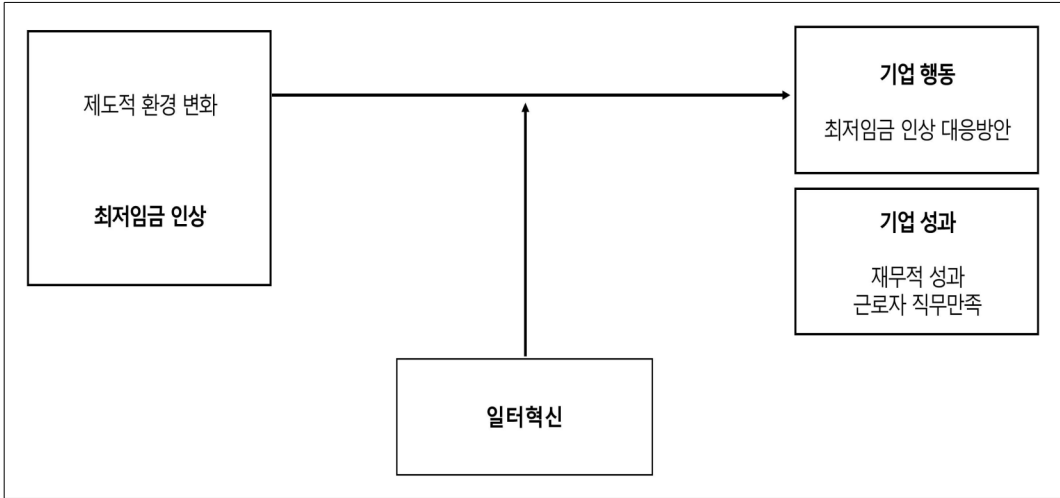
변환역량은 의미 그대로 한 형태에서 다른 형태로 전환하는 역량으로, 좀 더 자세히 보면 조직 내·외부에서 발생한 자원을 효율적으로 설계하고 발전시켜 재생산하는 것을 의미한다(Lado, Boyd, & Wright, 1992).

대표적으로, 기술과 변환역량의 관계를 보면, 연구개발 부서나 기업 외부로부터 유입된 기술은 가장 기초적인 자원에 해당한다. 이는 다음과 같은 두 가지 특징을 가지는데, 첫째, 자원은 장점과 단점을 모두 지닌다는 양면적 속성을 가진다. 자원은 조직이 외부로부터 또는 내부의 생산을 통하여 보유하는 것으로, 자원은 어떻게 활용되는가에 따라 그 가치가 달라진다. 둘째, 첫 번째 특징과 관련한 것으로, 자원은 독립적으로 존재하여 그 자체가 중요하기보다는 조직이 이를 활용하였을 때 효용성이 생기며, 더 나아가 이를 어떻게 활용하는가에 따라 조직에 미치는 영향이 달라질 수 있다. 이러한 점에서 조직에 주어진 기술과 같은 자원을 조직에 적합하게, 그리고 조직에서 효용성이 높게 재생산하는 변환역량이 필요한 것이다.

일터혁신은 근로자들 간의 이해와 구조 등의 관계를 바탕으로 조직의 변화를 이끄는 과정이자 결과이다. 근로자들에 대한 동기부여가 중요하다고 보며, 근로자들 간의 이해관계를 개선하고 이러한 우호적인 관계를 토대로 하여 조직 내부에서 개발된 또는 외부로부터 유입된 기술의 합리성을 추구한다(노용진, 2012). 이러한 조직 내 근로자의 일 그리고 근로자들이 일을 하는 관계의 개선으로 진행되는 일터혁신은 인간의 노동 잠재력을 활용한다는 점에서 의미를 가진다. 일터혁신은 인간의 잠재력, 즉 숙련이 제품기술이나 공정기술과 조화를 이루어 기업이 스스로 혁신을 할 수 있는 자생력을 가지게 한다. 이러한 점에서 일터혁신은 조직의 변환역량이라고 볼 수 있다. 조직이 스스로 혁신하는 힘을 가지게 하는 일터혁신은 조직으로 하여금 최저임금 인상과 같은 환경 변화에도 혁신할 수 있는 역량으로 작용할 수 있다. 구체적으로, 최저임금 인상과 같은 기업의 환경변화 상황에서 일터혁신은 제도적 변화가 기업성과에 미칠 수 있는 부정적 영향을 완화하는 역할을 할 수 있다. 기업의 환경변화는 조직이 당장의 성과를 창출하는 데 부정적인 영향을 줄 수 있으며, 더 나아가 혁신과 같은 새로운 행동을 하게 하는 것을 어렵게 한다. 그리고 이러한 조직의 부정적인 상태는 결코 조직 내 근로자들의 직무만족이나 조직만족에도 긍정적인 영향을 줄 수 없다. 그러나 근로자들의 숙련과 참여를 바탕으로 변화를 추구하는 일터혁신을 꾸준히 추구하는 기업은, 이미 혁신을 한 경험이 있거나 또는 혁신하는 과정 중에 놓여 있기 때문에 이러한 환경 변화에 큰 영향을 받지 않을 수 있으며, 또는 환경으로부터 일어나는 변화를 관리할 수 있게 된다고 볼 수 있다.

이상의 논의를 종합하여 최저임금 인상과 같은 제도적 환경 변화와 기업의 선택, 그리고 기업 성과 간의 관계에서 일터혁신이 어떠한 역할을 하는지 나타내면 [그림 1]과 같다.

[그림 1] 제도적 환경변화, 기업 행동, 그리고 기업 성과 간의 관계에서 일터혁신의 역할



III. 연구 방법

1. 연구 표본

본 연구를 위해 제조업에 해당하는 300인 미만의 중소기업을 대상으로 설문조사가 진행되었다. 응답 기업의 특성들을 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 기업의 소재지의 경우, 전체 표본의 42.4%(594개)가 수도권에 소재하는 것으로 확인되었으며, 영남권 34.6%(485개), 호남·제주권 11.5%(162개), 충청권 11.2%(158개) 순으로 나타났다. 종사자 수의 경우, 1~9명인 경우가 49.0%(686개)로 가장 많으며, 10~29명이 27.4%(383개), 30~49명이 11.9%(167개), 50~299명이 11.7%(163개) 순으로 나타났다. 매출액을 기준으로 보면, 10억~30억 미만이 28.5%(399개)로 가장 많았으며, 그다음이 50억 이상(24.8%, 347개), 5억~10억 미만(17.1%, 239개), 5억 미만(12.8%, 179개), 그리고 30억~50억 미만(10.7%, 150개) 순인 것으로 파악되었다. 설립연도의 경우, 2010~2014년 사이에 설립된 기업이 29.1%(407개)로 가장 많았으며, 2000~2004년 사이가 19.6%(274개), 2005~2009년 사이가 18.2%(254개), 1995~1999년 사이가 12.1%(169개), 1994년 이전이 11.9%(167개), 2015년 이후가 9.1%(128개)인 것으로 확인되었다. 조직 형태의 경우, 전체 표본 중 68.5%(959개) 기업이 회사법인으로 높은 비중을 차지하고 있으며, 개인사업체가 30.4%(421개), 회사 이외 법인이 1.2%(17개), 비법인단체가 0.1%(2개)인 것으로 나타났다.

2. 분석 방법

가. 분석 순서 및 방법

본 연구의 분석은 다음과 같이 두 가지 부분으로 구성되었다. 첫째, 일터혁신을 한 기업과 그렇지 않은 기업 간 최저임금 대응 전략의 차이를 파악한다. 둘째, 최저임금 1.2배 미만 근로자 비율이 높은 집단, 즉 최저임금 인상의 제도적 충격을 직접적으로 받는 기업과 그들의 재무적 성과 및 근로자 직무만족 사이의 관계에서 일터혁신의 상호작용효과를 살펴본다. 이와 같은 분석을 진행하기 위해서 본 연구에서는 기술통계 및 빈도분석, 그리고 위계적 회귀분석을 실시하였다.

나. 변수의 측정

최저임금 인상은 최저임금 1.2배 미만 근로자 비율을 대리변수로 사용하였다. 사업장 내 최저임금 미만 근로자 수와 최저임금 1.2배 미만 근로자 수를 합하여 전체 근로자 수로 나누어 계산하였다. 최저임금 인상 제도의 시행 및 적용 여부를 측정하는 것은 아니지만, 해당 조직적 정의는 최저임금 인상 정책에 가장 민감하게 반응하는 집단들을 구별해냄으로써 기업 성과에 미치는 영향을 간접적으로 확인할 수 있다.

한편, 본 연구의 중요한 연구변수인 일터혁신은 제조혁신과 숙련화가 모두 이루어지는 곳을 일터혁신 사업장으로 정의하였다. 구체적으로, 제조혁신의 경우, 사업장에서의 10개제도(예: 3정5S, 전사적 품질관리(또는 식스시그마), 제안활동, 소집단활동(QC 등), 정기적 직무순환, 다기능 훈련, 정기적인 팀/반 회의, 자주보전 활동, 직접생산자의 품질 업무 수행, 문제 발생 시 직접생산자의 참여정도 향상)에 대한 활성화 정도를 5점 척도로 측정하였다. 응답들 중 활성화 정도가 높음에 해당하는 ‘활성화된 편’ 그리고 ‘매우 활발함’에 응답한 기업들을 모두 1로 나머지는 0으로 코딩하여 더미변수를 만들어 사용하였다. 숙련화의 경우, 다음의 2개의 문항을 사용하여 측정하였다. 1인당 평균 연간 교육시간을 묻고, ‘50시간 이내’ 그리고 ‘50시간 이상’으로 응답한 기업, 그리고 귀사의 현장감독자(조·반장, 주임 등)에 대한 교육은 어느 정도 실시하느냐는 질문에 ‘승진 교육 이외에 매년 1차례 이상’ 그리고 ‘매우 체계적이고 빈번하게 실시하며, 사내의 교육을 혼합’이라 응답한 기업을 모두 1로 코딩하였다. 이후, 2개의 문항의 응답을 종합하여, 1개 이상에 해당하면 모두 1, 나머지는 0으로 코딩하여 더미변수를 만들어 ‘숙련화’ 변수로 활용하였다. 마지막으로, 결과변수로 고려하는 재무적 성과와 근로자 직무만족도는 동종업계 평균과 비교하여 높고 낮음을 5점 척도로 평가하게 하였다(1=동종업계 평균에 비해

매우 낮음, 5=동종업계 평균에 비해 매우 높음). 이 밖에도 연구 결과에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 통제하였다. 구체적으로 업력, 기업규모, 경쟁정도, 혁신성향, 근로자대표, 업종, 지역, 하도급거래 유무, 노사협력정도 그리고 제품 및 공정혁신이 있으며, 자세한 내용은 <표 1>을 통해 확인할 수 있다.

<표 1> 분석에 사용된 변수의 조작적 정의

	변수명	변수 설명
연구 변수	일터혁신	제조혁신과 숙련화를 모두 실시하는 기업을 1로 코딩
	제조혁신	- 아래의 10개의 제도 중 제도의 활성화에 대하여 ④ 활성화된 편, ⑤ 매우 활발함으로 응답한 기업의 경우 모두 1로 코딩 ① 3정 5S, ② 전사적 품질관리(또는 식스시그마), ③ 제한활동, ④ 소집단활동(QC 등), ⑤ 정기적 직무순환, ⑥ 다기능 훈련, ⑦ 정기적인 팀/반 회의, ⑧ 자주보전 활동, ⑨ 직접생산자의 품질업무 수행, ⑩ 문제 발생 시 직접생산자의 참여정도 향상
	숙련화	- 아래의 질문 중 1개라도 해당하는 경우 모두 1로 코딩 -귀사의 종업원 1인당 평균 연간 교육시간은 어느 정도입니까? 에 대한 질문에 ④ 20시간 이상 50시간 이내, ⑤ 50시간 이상으로 응답한 경우를 1로 코딩 -귀사의 현장감독자(조·반장, 주임 등)에 대한 교육은 어느 정도나 실시하고 있습니까?에 대한 질문에 ④ 승진 교육 이외에 매년 1차례 이상 교육이 이루어진다, ⑤ 매우 체계적이고 빈번하게 실시하고 있어서 사내외 교육을 혼합하고 있다고 응답한 경우를 1로 코딩
	최저임금 1.2배 미만 근로자비율	(최저임금 미만 근로자 수+ 최저임금 1.2배 미만 근로자 수)/ 전체 근로자 수
	재무적 성과	- 동종업계 대비 평가 - (5점 척도) ① 동종업계 평균에 비해 매우 낮음, ⑤ 동종업계 평균에 비해 매우 높음
	근로자 직무만족도	- 동종업계 대비 평가 - (5점 척도) ① 동종업계 평균에 비해 매우 낮음, ⑤ 동종업계 평균에 비해 매우 높음
통제 변수	업력	Ln(2018-기업설립연도)
	기업규모	Ln(2018년 상용직 근로자 수)
	경쟁정도	- 최근 수년간 귀사 제품의 경쟁 정도는 어떠합니까? (5점 척도) ① 경쟁이 매우 약한 편이다, ⑤ 경쟁이 매우 심한 편이다
	혁신성향	- 원래 문항을 역코딩 하여 사용하였으며, 귀사의 혁신 성향은 어떠합니까? (5점 척도) ① 주로 업계에서 검증된 기술이나 기법을 도입한다, ⑤ 혁신은 경쟁전략의 핵심이다
	근로자대표	- 아래의 질문 중 1개라도 해당하는 경우 모두 1로 코딩 - 노동조합이 있습니까? ① 예 - 노사협의회 활성화 정도를 묻는 문항에 ③ 종종 활동한다, ④ 활발한 편이다, ⑤ 매우 활발하다
	경공업	- 산업 중분류를 기준으로 아래의 업종을 1로 코딩 식품 제조업, 음료 제조업, 섬유제품 제조업; 의복 제외, 의복, 의복 액세서리 및 모피제품 제조업, 가죽, 가방 및 신발 제조업, 목재 및 나무제품 제조업; 가구 제외, 펄프, 종이 및 종이제품 제조업, 인쇄 및 기록매체 복제업, 가구 제조업

<표 1>의 계속

	변수명	변수 설명
통제 변수	화학	- 산업 중분류를 기준으로 아래의 업종을 1로 코딩 화학 물질 및 화학제품 제조업; 의약품 제외, 의료용 물질 및 의약품 제조업, 고무 및 플라스틱제품 제조업, 비금속 광물제품 제조업
	전문과학 기술 서비스업	산업 대분류를 기준으로 해당 업종의 기업을 1로 코딩
	도매 및 소매업	산업 대분류를 기준으로 해당 업종의 기업을 1로 코딩
	운수 및 창고업	산업 대분류를 기준으로 해당 업종의 기업을 1로 코딩
	숙박 및 음식점업	산업 대분류를 기준으로 해당 업종의 기업을 1로 코딩
	하도급거래유무	- 귀사는 주된 판매처와 하도급거래 형태로 거래하고 계십니까? 해당 질문에 ① 예로 응답한 기업을 1로 코딩
	수도권	기업 소재지가 서울, 인천, 강원, 경기인 경우 1로 코딩
	노사협력정도	귀사의 노사관계는 어떠합니까? (5점 척도) ① 매우 대립적, ⑤ 매우 협력적
	제품혁신	- 귀사가 보유하고 있는 기술력 혹은 서비스 수준은 어디에 해당합니까라는 질문에 ① 세계수준, ② 국내 동종업계 최고 수준, ③ 국내 동종업계보다 약간 높은 수준 에 응답한 경우를 1로 코딩
	공정혁신	- 아래의 질문 중 1개라도 해당하는 경우 모두 1로 코딩 - 귀사에서 컴퓨터 및 정보통신(ICT)기술은 어느 정도 활용되고 있습니까에 대한 질문에 ④ 많이 활용되는 편이다, ⑤ 매우 많이 활용된다에 응답한 경우 - 귀사 근로자들(주요 직종의 작업(노동)과정은 얼마나 표준화되어 있습니까라는 질문에 ④ 표준화된 작업이 많다, ⑤ 거의 대부분 표준화에 응답한 경우 - 귀사에서 자동화기계(로봇)는 어느 정도나 도입되어 있습니까에 대한 질문에 ④ 매우 많다, ⑤ 설비위주의 공장으로 사람이 몇 명 없는데 응답한 경우

IV. 연구 결과

1. 일터혁신 기업의 최저임금 인상에 대한 대응 방식

최저임금 인상에 따른 중소기업의 대응 방안을 살펴보면, 무대응을 비롯하여 기존인력 감축, 신규채용 축소, 기존인력에 대한 임금삭감, 기존 임금체계 전면개편, 기존인력 근로시간 조정, 사업 축소, 전환배치 및 업무 효율화, 자동화 기술개발 및 연구 확대, 기존인력 재교육, 그리고 해외이전 검토가 있겠다. 이러한 최저임금 인상 대응 방안 중 과연 일터혁신을 한 기업이 선호 하는 대응 방안들이 있는지 또는 그것이 일터혁신이 일어나지 않은 기업과 차이를 보이는지를 살펴보았다. 일터혁신 기업과 그렇지 않은 기업으로 분류하여, 각각의 대응방안을 비교한 <표

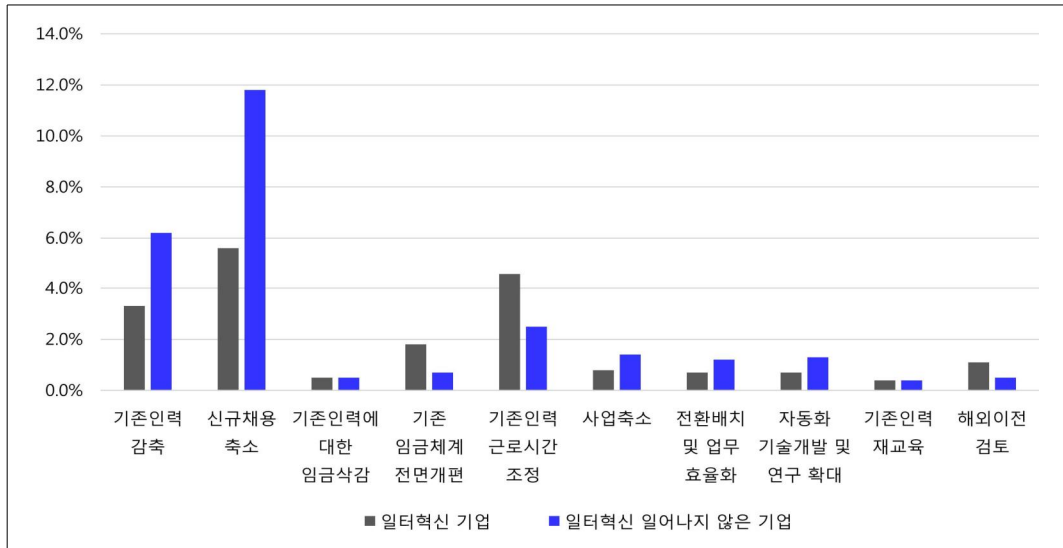
2>와 [그림 2]를 보면, 기존인력 감축과 신규채용 축소는 일터혁신을 하지 않은 기업이 일터혁신을 한 기업과 비교하여 그 비중이 매우 높은 것으로 나타났고, 이와 달리 근로시간 조정, 임금체계 개편, 그리고 해외이전 검토는 일터혁신을 하지 않은 기업과 비교하여 일터혁신을 한 기업에서 대응하는 비율이 높은 것으로 나타났다.

〈표 2〉 일터혁신을 한 중소기업 내 최저임금 인상 대응방안별 비중

(가중치 적용 후)		
대응조치	일터혁신 기업	일터혁신 일어나지 않은 기업
기존인력 감축	3.3%	6.2%
신규채용 축소	5.6%	11.8%
기존인력에 대한 임금삭감	0.5%	0.5%
기존 임금체계 전면개편	1.8%	0.7%
기존인력 근로시간 조정	4.6%	2.5%
사업축소	0.8%	1.4%
전환배치 및 업무 효율화	0.7%	1.2%
자동화 기술개발 및 연구 확대	0.7%	1.3%
기존인력 재교육	0.4%	0.4%
해외이전 검토	1.1%	0.5%
무대응	84.4%	77.6%

주: 복수 응답으로 전체 100%가 넘음.

[그림 2] 일터혁신을 한 중소기업 내 최저임금 인상 대응방안별 비중



주: 무대응 제외.

2. 최저임금 인상, 일터혁신, 그리고 기업 성과 간의 관계

본격적인 회귀분석에 앞서 실시한 변수들의 기초통계량 분석 결과는 <표 3>과 같다. 최저임금 인상과 기업 성과의 관계에서 일터혁신의 역할을 확인하기 위하여 다음의 세 단계에 따라 위계적 회귀분석을 실시하였다. 첫 번째 단계에서는 통제변수를 투입하였으며, 두 번째 단계에서는 독립변수인 최저임금 1.2배 미만 근로자 비율, 마지막 단계에서는 각각의 상호작용항을 차례로 회귀식에 포함하였다. 특히, 상호작용항은 일터혁신 사업장에서 최저임금 인상이 기업 성과에 미치는 영향을 살펴본다.

동종업계 대비 평가로 측정된 재무적 성과에 대한 최저임금 인상 및 일터혁신의 효과를 살펴보기 위해 실시된 위계적 회귀분석의 결과는 <표 4>를 통해 확인할 수 있다. 먼저, 주효과의 경우, 기업 내 최저임금 1.2배 미만 근로자 비율이 높은 곳일수록 동종업계 대비 재무적 성과 평가와 부(-)적으로 관련하는 것으로 확인할 수 있다($\beta = -.060$, $p < .001$, <표 4> 모델 2 참조). 반면, 일터혁신 사업장의 경우, 그렇지 않은 사업장과 비교하여 동종업계 대비 재무적 성과와 정(+)적으로 관련하는 것으로 나타났다($\beta = .047$, $p < .001$, <표 4> 모델 2 참조). 일터혁신의 상호작용 효과를 살펴보기 위해 기업 내 최저임금 1.2배 미만 근로자 비율과 일터혁신을 곱한 상호작용항을 투입한 결과, 계수 값이 양(+)의 부호를 가지고, 통계적으로 유의한 것을 확인할 수 있었다($\beta = .029$, $p < .001$, <표 4>, 모델 3 참조). 이는 최저임금 1.2배 미만 근로자 비율이 높다 하더라도 일터혁신 사업장은 재무적 성과를 정(+)의 방향으로 예측함을 나타낸다고 해석할 수 있다. 상호작용 효과를 보다 면밀하게 관찰하기 위해서 그래프를 그려 확인하였다(그림 3 참조). 구체적으로, 최저임금 1.2배 미만 근로자 비율이 높을수록 재무적 성과는 낮아지는 것으로 나타났다. 그러나, 일터혁신 기업의 경우, 재무적 성과가 낮아지는 정도가 일터혁신이 일어나지 않은 기업과 비교하여 완만하였다. 즉 일터혁신이 최저임금 인상의 부정적 효과를 완충하는 역할을 수행하였다고 볼 수 있다.

동종업계 대비 평가로 측정된 근로자 직무만족에 대한 최저임금 인상 및 일터혁신의 효과를 살펴보기 위해 앞서 실시한 분석과 동일한 절차에 따라 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 5>에 잘 나타나 있다. 먼저, 주효과의 경우, 기업 내 최저임금 1.2배 미만 근로자 비율이 높은 곳일수록 동종업계 대비 근로자 직무만족 평가와 부(-)적으로 관련하는 것으로 확인할 수 있다($\beta = -.130$, $p < .001$, <표 5> 모델 2 참조). 반면, 일터혁신 사업장의 경우, 그렇지 않은 사업장과 비교하여 동종업계 대비 근로자 직무만족과 정(+)적으로 관련하는 것으로 나타났다($\beta = .045$, $p < .001$, <표 5> 모델 2 참조). 일터혁신의 상호작용항을 투입하여 상호작용 효과를 살펴본 결과, 정(+)적으로 유의한 것을 확인할 수 있었다($\beta = .043$, $p < .001$, <표 5>, 모델 3 참조). 이는 최저임금 1.2배 미만 근로자 비율이 높다 하더라도 일터혁신 사업장은 근로자 직무만족을

〈표 3〉 사용한 변수의 기술통계량

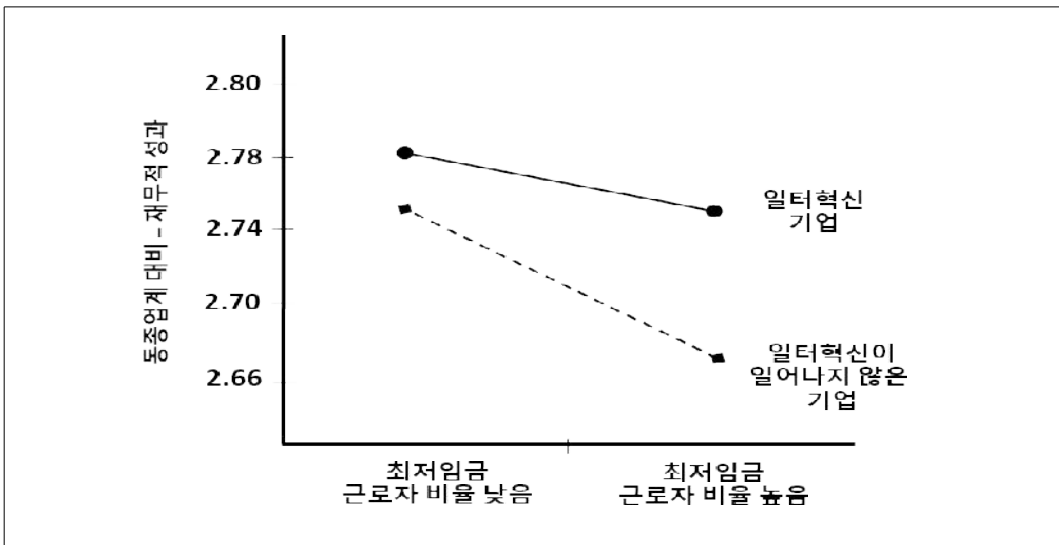
(가중치 적용 전)					
	N	최소값	최대값	평균	표준편차
업력	1,399	0.00	3.99	2.33	0.75
기업규모	1,393	0.00	5.53	2.27	1.19
경쟁정도	1,399	1.00	5.00	3.48	0.71
혁신성향	1,399	1.00	4.00	2.14	1.15
근로자대표	1,399	0.00	1.00	0.08	0.27
경공업	1,399	0.00	1.00	0.37	0.48
화학	1,399	0.00	1.00	0.12	0.32
하도급거래유무	1,399	0.00	1.00	0.32	0.47
수도권	1,399	0.00	1.00	0.42	0.49
노사협력정도	1,399	2.00	5.00	4.06	0.60
최저임금 1.2배 미만 근로자비율	1,399	0.00	1.00	0.18	0.27
일터혁신더미	1,399	0.00	1.00	0.17	0.38
동종업계 대비 평가 - 재무적 성과	1,399	1.00	5.00	3.03	0.61
동종업계 대비 평가 - 근로자 직무만족도	1,399	1.00	5.00	3.07	0.48
유효 N(목록별)	1,393				
(가중치 적용 후)					
	N	최소값	최대값	평균	표준편차
업력	271,562	0.00	3.99	2.25	0.77
기업규모	270,208	0.00	5.53	1.74	0.97
경쟁정도	271,562	1.00	5.00	3.48	0.70
혁신성향	271,562	1.00	4.00	2.12	1.12
근로자대표	271,562	0.00	1.00	0.03	0.16
경공업	271,562	0.00	1.00	0.33	0.47
화학	271,562	0.00	1.00	0.11	0.31
하도급거래유무	271,562	0.00	1.00	0.31	0.46
수도권	271,562	0.00	1.00	0.43	0.50
노사협력정도	271,562	2.00	5.00	4.09	0.58
최저임금 1.2배 미만 근로자비율	271,562	0.00	1.00	0.21	0.30
일터혁신더미	271,562	0.00	1.00	0.15	0.36
동종업계 대비 평가 - 재무적 성과	271,562	1.00	5.00	2.97	0.58
동종업계 대비 평가 - 근로자 직무만족도	271,562	1.00	5.00	3.05	0.45
유효 N(목록별)	270,208				

〈표 4〉 위계적 회귀분석 : 동종업계 대비 평가-재무적 성과에 대한 일터혁신의 상호작용효과

	모델 1		모델 2		모델 3	
	표준화 회귀계수	표준 오차	표준화 회귀계수	표준 오차	표준화 회귀계수	표준 오차
업력	0.001	0.001	0.000	0.001	0.000	0.001
규모	0.241 ***	0.001	0.228 ***	0.001	0.228 ***	0.001
경쟁정도	-0.021 ***	0.002	-0.021 ***	0.002	-0.023 ***	0.002
혁신성향	-0.005 *	0.001	-0.013 ***	0.001	-0.013 ***	0.001
근로자대표	-0.024 ***	0.007	-0.025 ***	0.007	-0.024 ***	0.007
경공업	0.016 ***	0.002	0.031 ***	0.002	0.031 ***	0.002
화학	-0.033 ***	0.004	-0.039 ***	0.004	-0.041 ***	0.004
하도급거래유무	-0.041 ***	0.002	-0.047 ***	0.002	-0.048 ***	0.002
수도권	0.035 ***	0.002	0.029 ***	0.002	0.028 ***	0.002
노사협력정도	-0.004 *	0.002	0.000	0.002	0.000	0.002
제품기술혁신	0.137 ***	0.002	0.136 ***	0.002	0.137 ***	0.002
공정기술혁신	0.003 ***	0.002	-0.001 ***	0.002	0.000 ***	0.002
최저임금 1.2배 미만 근로자비율			-0.060 ***	0.004	-0.066 ***	0.004
일터혁신			0.047 ***	0.003	0.029 ***	0.004
최저임금 1.2배 미만 근로자비율 * 일터혁신					0.029 ***	0.012
F-statistic	2243.353 ***		2040.601 ***		1914.380 ***	
R ²	.091		.096		.096	

주 : * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

〔그림 3〕 재무적 성과에 대한 일터혁신의 상호작용효과

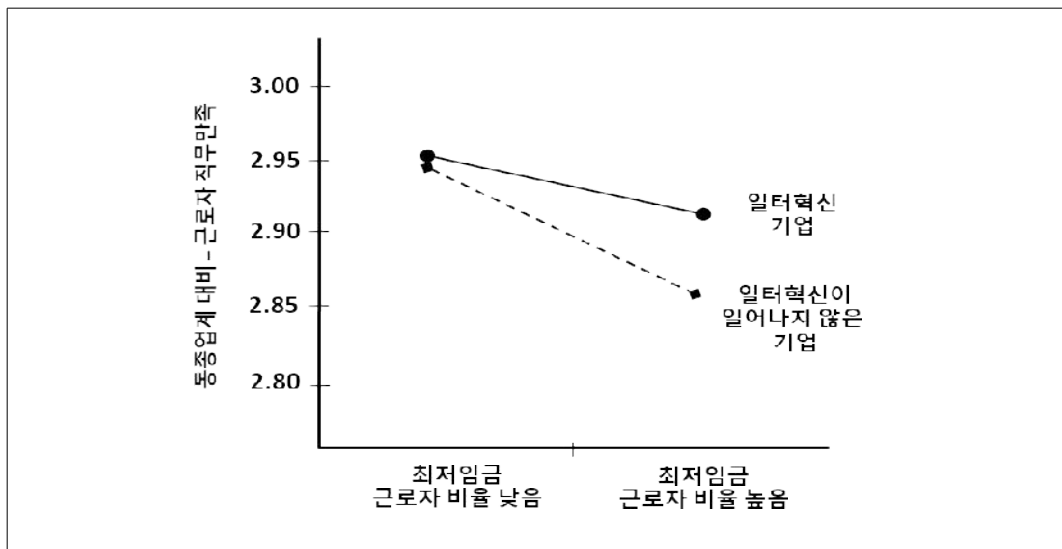


〈표 5〉 위계적 회귀분석: 직무만족에 대한 최저임금 1.2배 미만 근로자와 일터혁신의 상호작용 효과

	모델 1		모델 2		모델 3	
	표준화 회귀계수	표준 오차	표준화 회귀계수	표준 오차	표준화 회귀계수	표준 오차
업력	0.002	0.001	-0.001	0.001	0.000	0.001
규모	0.126***	0.001	0.107***	0.001	0.107***	0.001
경쟁정도	-0.107***	0.001	-0.104***	0.001	-0.106***	0.001
혁신성향	0.071***	0.001	0.058***	0.001	0.059***	0.001
근로자대표	-0.056***	0.006	-0.058***	0.006	-0.056***	0.006
경공업	-0.072***	0.002	-0.046***	0.002	-0.045***	0.002
화학	0.071***	0.003	0.075***	0.003	0.072***	0.003
하도급거래유무	0.014***	0.002	0.005*	0.002	0.003	0.002
수도권	0.016***	0.002	0.004*	0.002	0.003†	0.002
노사협력정도	0.068***	0.001	0.072***	0.001	0.072***	0.001
제품기술혁신	0.005*	0.002	0.007***	0.002	0.008***	0.002
공정기술혁신	-0.026***	0.002	-0.027***	0.002	-0.026***	0.002
최저임금 1.2배 미만 근로자비율			-0.130***	0.003	-0.141***	0.003
일터혁신			0.045***	0.003	0.019***	0.003
최저임금 1.2배 미만 근로자비율 * 일터혁신					0.043***	0.010
F-statistic	1091.641***		1315.563***		1248.960***	
R ²	.046		.064		.065	

주 : † p<.10, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

〈그림 4〉 근로자 직무만족에 대한 일터혁신의 상호작용효과



정(+의 방향으로 예측함을 타나낸다고 해석할 수 있다. 상호작용 효과를 시각적으로 관찰하기 위해서 그래프를 그려 확인하였다(그림 4 참조). 구체적으로, 최저임금 1.2배 미만 근로자 비율이 증가할수록 근로자 만족도는 낮아지는 것을 확인할 수 있으며, 일터혁신 기업의 경우, 근로자 만족도가 낮아지는 정도가 완만해짐을 확인할 수 있다. 역시, 앞서 실시한 분석과 동일하게 일터혁신은 최저임금 1.2배 미만 근로자 비율과 근로자 만족도 사이의 부(-)적인 관계에서 역시 완충 역할을 한다고 판단할 수 있다.

V. 맺음말

본 연구는 일터혁신을 통한 대응책에 초점을 두고 실태조사를 실시하여, 이를 바탕으로 최저임금 인상과 같은 제도적 환경변화와 이에 대응하는 기업 행동, 그리고 기업 성과 간의 관계에서 일터혁신의 역할을 분석하였다. 그 결과, 일터혁신을 하고 있는 것으로 간주되는 기업들은 최저임금 인상과 같은 제도적 환경 변화에 의한 타격이 덜한 것으로 나타났으며, 최저임금 인상에 대응하는 방식도 현재 최저임금 인상으로 인하여 가장 크게 우려하는 결과인 고용감소나 근로자의 임금감소가 일어나는 방식을 선택하는 경향을 보이기보다는 근로시간 조정이나 직무 재교육 등의 기능 유연화를 추구하는 모습을 보이는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 일터혁신을 추구하는 기업의 경우, 확실히 최저임금 인상과 같은 환경변화를 위기로 경험하고 있기보다는 기회로 활용하기 위하여 대응하고 또한 실제 일터혁신이 최저임금 인상과 같은 환경변화에서 완충작용을 하고 있는 것을 알 수 있다. 우리나라의 심각한 양극화 문제를 고려했을 때, 최저임금의 빠른 인상과 같은 환경변화는 불가피한 과제였다고 볼 수 있다. 앞으로 남은 고민해야 할 문제는 이와 같은 제도가 변화하는 데 있어 상응하는 산업정책과 거시경제정책, 그리고 노사관계 정책 등이 함께 수행되어야 한다는 점이다. 최저임금 인상과 같은 제도의 변화가 실제 산업현장이나 노동시장에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 가늠하면서 이러한 실증적, 미시적 기초분석을 감안하여 꾸준하게 거시적 대응책을 다듬어 나가는 노력이 필요하다. 그리고 제도의 변화로 인하여 상대적으로 충격이 큰 업종이나 사업체들을 대상으로 제도적 변화에 휘둘리기보다는 스스로 변화할 수 있는 잠재력을 가질 수 있는 방안인 일터혁신을 확산시키기 위한 노력을 전개하는 것이 필요할 것으로 보인다. **KU**

[참고문헌]

노용진(2012), 「자동화기술과 작업조직」, 『노동정책연구』 12(2), pp.1~26.

배규식·이장원(2017), 「일터혁신 정책의 혁신이 필요하다」, 『노동리뷰』 4월호, pp.43~52.

Lado, A. A., N. G. Boyd, and P. Wright(1992), “A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a conceptual integration,” *Journal of Management* 18(1), pp.77~91.

Wernerfelt, B.(1984), “A Resource Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal* 5(2), pp.171~180.