

제조업 일터혁신과 인적자원관리*

김 동 배**

1. 들어가는 말

일터혁신(workplace innovation)은 기술혁신 이외의 혁신을 포괄하는 개념으로 유럽에서 주로 사용하는 용어이다. 비슷한 용어는 고성과·참여적 작업시스템, 혁신적 작업장, 작업조직 혁신, 린생산시스템, 작업장 개발 등이 있으며, 우리나라에서는 그동안 작업장 혁신이나 참여적 작업장으로 부르기도 하였다. 일터혁신이란 조직의 성과와 근로생활의 질을 함께 개선하기 위해 조직과 사람의 구조적·문화적 측면에 대한 통합적이고 근로자 참여적인 개입으로 정의하는 것이 가장 포괄적인 접근으로 보인다.

한국의 제조업은 글로벌 경쟁의 격화, 특히 중국의 재빠른 추격·추월로 인해 구조적인 위기를 맞고 있다. 일선 현장에서는 ‘이대로 가다가는 몇 년 후 한국 제조업의 미래는 없다’는 심각한 경고음도 들린다. 저임금 국가의 추격과 기술 장벽이 높은 선진국 사이에서 샌드위치 위기를 맞이했다는 우려는 꽤 오래전부터 있었지만, 우리나라보다 인건비가 1/5~1/2 정도 낮은 중국이 비슷한 성능과 품질을 지닌 제품으로 빠르게 추격·추월하는 요즘은 과거와는 질적으로 다른 매우 심각한 위기 상황으로 보인다. 기업규모 간 양극화 문제나 최저임금 인상이나 근로시간 단축 등 최근 노동정책 변화도 일터혁신의 필요성을 제기하는 요인들이다. 일터혁신을 통한 경쟁력 강화와 경영의 합리화가 변화된 노동정책에 대한 적응력을 높이는 데 도움이 되기 때문이다.

한국노동연구원이나 노사발전재단의 일터혁신실태조사에 의하면 한국 제조업의 일터혁신은 쇠퇴하고 있는데, 정말 쇠퇴하고 있는지 그리고 쇠퇴한다면 그 원인과 과정은 무엇인지를 살펴볼 필요가 있다. 생산현장에서 실재하는 ‘현실’의 일터혁신과 연구기관이나 연구자들이 정

* 이 글은 오계택 외(2019), 『일터혁신 실태 설문조사 및 분석』, 한국노동연구원의 실태조사 파트를 요약한 것이다.

** 인천대학교 경영학부 교수(dongbae@inu.ac.kr).

의해서 ‘측정’하는 일터혁신 사이에 심각한 괴리가 존재할 가능성도 있다. 이러한 문제제기들은 일터혁신에 대한 이론적 논의가 보다 더 충실하게 전개될 필요가 있으며, 이론적 논의를 기반으로 일터혁신을 보다 엄밀하고 충실하게 측정할 필요가 있다는 점을 시사한다. 그리고 이론적 논의의 활성화와 탄탄한 이론적 프레임 및 현실 적합성이 높은 조사를 위해서는 제조 현장의 일터혁신 관련 관행들을 매우 자세하게 기술하는 다양한 사례연구가 축적되어야 할 것이다. 이 글은 한국의 100인 이상 제조업체를 대상으로 실시한 일터혁신 실태조사 결과를 요약하고 정책함의를 제시한다.

II. 자 료

이 글에서 사용하는 자료는 한국노동연구원이 지난해 8월부터 11월까지 100인 이상 제조업체를 대상으로 실시한 ‘제조업 분야 일터혁신 실태조사’이다. 모두 1,007개 사업체가 응답하였다. 사업체 특성은 <표 1>과 같다. 규모별 특성을 보면 100~299인 규모가 61%로 다수를 차지하고 있지만 300인 이상 대기업도 20%를 넘는다. 제조업 업종 분포를 보면 중공업이 40.5%로 가장 많고 이어서 경공업과 전기전자의 순서로 나타나고 있다. 노동조합 유무별로는 유노조 사업체가 3할 정도이다. 나머지 자세한 내역은 오계택 외(2019)를 참조하길 바란다.

<표 1> 표본의 특성

		빈도	%
전 체		1,007	100.0
규모	100인 미만	173	17.2
	100~299인	614	61.0
	300~999인	157	15.6
	1,000인 이상	63	6.3
업종	경공업	228	22.6
	화학	178	17.7
	중공업	408	40.5
	전기전자	193	19.2
노동조합	유노조	295	29.3
	무노조	712	70.7

Ⅲ. 일터혁신의 실태

1. 참여적 작업조직

참여적 작업조직은 생산직 근로자들이 오퍼레이션 업무를 넘어 개선이나 현장 혁신활동에 어느 정도 참여하는지를 측정하는 범주이다. 구체적인 관행으로는 오프라인 참여활동인 제안 활동이나 문제해결을 위한 소집단활동, 유사한 맥락에서 전사적으로 실시되는 전사적 생산보전 활동과 식스시그마 활동, 직접부문 생산직 근로자의 품질업무 담당정도, 그리고 인력의 유연한 할당과 다기능화를 위한 계획적 로테이션에 참여하는 생산직 근로자 비중 등으로 측정하였다.

우선 업무개선 관련 제안제도 운영실태를 살펴보면 <표 2>와 같다. 업무개선 관련 제안제도를 운영하고 있는 경우는 전체의 57.8%로 나타나는데, 유사한 근로자 참여활동으로서 설비보전의 문제 예방 활동인 TPM 활동은 약 절반 정도의 사업체가 추진하고 있다고 응답한 반면 식스시그마 활동은 35.5% 정도의 사업체가 추진하고 있다고 응답하였다. 여기에 보고하지 않았지만 세 가지 활동 모두 사업체 규모가 증가할수록 추진 비중이 크게 증가한다.

<표 3>은 소집단활동과 계획적 로테이션 참여 근로자 비중이다. 문제해결을 위한 소집단활동이 없는 경우가 7.1%이며, 소집단활동이 있는 경우 참여하는 생산직 근로자 비중은 10% 미만인 가장 많고 그다음은 10~20% 미만이다. 분임조 등 각종 문제해결활동에 참여하는 근로자들은 20% 내외의 일부 근로자들에게 한정된 것으로 보인다. 직접부문 생산직 근로자 중 계획적 로테이션에 참여하는 근로자 비중을 분석한 결과 10% 미만이라는 응답이 가장 많았고 이어 계획적 로테이션이 전혀 없는 경우가 근사한 차이로 많았다. 전체적으로 보면 계획적인 로테이션은 잘 이루어지지 않거나 일부 근로자를 대상으로 이루어지고 있다. 여기에 보고하지 않았지만 소집단활동이나 계획적 로테이션에 참여하는 근로자 비중은 사업체 규모가 클수록 증가한다.

<표 2> 업무개선 제안제도 운영 실태

(단위 : %)

	예	아니오
제안제도 운영	57.8	42.2
TPM 활동 추진	50.5	49.5
식스시그마 활동 추진	35.5	64.5

주 : N=1,007.

〈표 3〉 소집단 활동과 로테이션 참여 근로자 비중

(단위 : %)

	없음	10% 미만	10~20% 미만	20~30% 미만	30~40% 미만	40~50% 미만	50~60% 미만	60~70% 미만	70~80% 미만	80~90% 미만	90% 이상
소집단활동	7.1	28.9	23.4	14.3	7.8	4.4	3.5	1.8	2.3	1.1	5.5
로테이션	22.0	22.7	15.5	11.1	7.1	4.7	3.5	2.7	2.2	2.3	6.3

주 : N=1,007.

〈표 4〉 직접부문 생산직 근로자 품질업무 담당정도

(단위 : %)

전혀 담당 하지 않음	담당공정 품질책임	재공품 품질책임	완성품 품질책임	품질관리 통계자료 수집
26.4	33.9	27.9	9.2	2.6

주 : N=1,007.

〈표 4〉는 직접부문 생산직 근로자는 품질업무를 어느 정도 담당하는가를 분석한 결과이다. 자신이 담당하는 공정의 품질에 대해서는 책임을 진다는 응답이 다수로 33.9%이고, 그다음에 담당공정의 품질과 더불어 공정상의 재공품의 품질도 책임진다는 응답이 27.9%이다. 이러한 결과는 우리나라 생산현장에서 공정 내 품질통제는 꽤 일반화되었다는 점을 시사한다. 여기에 보고하지 않았지만 직접부문 생산직 근로자의 품질업무 담당정도는 대규모 사업체의 경우에 더 높게 나타났다.

2. 지원적 인사관리

참여적 작업조직이 근로자의 역할구조를 의미한다면, 역할 수행에 필요한 역량을 형성하고 역할 수행에 필요한 규범과 동기를 형성하는 역할은 인사관리가 수행하므로 지원적 인사관리(supporting HRM)로 지칭하였다. 지원적 인사관리 관행들로서는 생산직 직급체계, 보상, 훈련을 살펴보았다.

생산직 직급체계는 동기부여 기제로서도 중요하고 생산직 근로자의 역할 및 경력 전망과 관련해서 중요하다. 〈표 5〉에서와 같이 생산직 직급체계 유무에 대해서 61.8%가 직급체계가 있다고 응답했고 그 경우 직급단계 개수는 평균 5개 정도이다. 여기에 보고하지 않았지만 직급체계 숫자 분포를 보면 6직급체계가 가장 많았고 그다음으로 5직급체계, 4직급체계, 3직급체계, 7직급체계의 순서였다.

〈표 6〉은 생산직 직급체계가 있는 경우 가장 숫자가 많은 직급 단계 숫자별 직급체계 운영 현황을 분석한 것이다. 직급체계 운영특성은 상위 직급으로 승진하기 위해 필요한 체류연수,

〈표 5〉 생산직 근로자 직급체계 유무 및 직급단계 개수

생산직 직급체계 유무				직급체계 있는 경우 직급단계 숫자	
있음	없음	무응답	N	개수	N
61.8%	37.1%	1.1%	1,007	5.0	622

주 : 직급단계 숫자에서 임원급은 제외하였음.

〈표 6〉 직급단계별 직급체계 운영 특성

(단위 : %, 천 원)

		1직급	2직급	3직급	4직급	5직급	6직급	7직급
3직급 체계	체류연수	5.8	6.6					
	인원비중	71.3	17.9	10.7				
	직급수당	1.3	56.6	106.8				
4직급 체계	체류연수	5.5	5.4	6.5				
	인원비중	68.5	23.8	20.4	16.6			
	직급수당	4.2	36.6	68.6	96.2			
5직급 체계	체류연수	4.3	4.2	4.9	5.6			
	인원비중	62.5	34.5	30.0	25.3	20.5		
	직급수당	6.4	34.3	53.8	76.6	101.2		
6직급 체계	체류연수	3.0	3.3	3.9	4.5	4.8		
	인원비중	41.3	16.1	15.8	12.7	8.1	4.4	
	직급수당	3.2	21.1	30.8	49.2	73.4	112.2	
7직급 체계	체류연수	3.4	3.4	3.6	3.7	4.0	4.2	
	인원비중	41.1	14.5	13.3	11.2	8.3	5.8	4.6
	직급수당	7.9	28.4	43.5	57.4	76.6	94.9	119.9

주 : 임원급을 직급단계에서 제외했기 때문에 직급별 인원 비중의 합이 100%에 미달할 수 있음.

해당 직급 소속 인원의 비중, 그리고 해당 직급의 직급수당이다. 가장 분포가 많은 6직급체계를 기준으로 직급체계 운영 특성을 살펴보면 직급별 체류연수는 3-3-4-5-5년 정도로 추정되어 체류연수만 따진다면 20년 정도 근무하면 최고 직급에 도달한다. 고졸 군필 남성이 22세경에 입사한다고 가정하면 40세 초반에 최고 직급에 도달하게 되어 정년까지 대략 20년간의 생산직으로서의 경력 정체가 발생하다고 볼 수 있다. 인원은 직급별로 대체로 피라미드 구조를 보이며, 직급수당은 2직급부터 2만-3만-5만-7만-11만 원 정도를 수령하는 것으로 나타난다. 물론 직무와 역할의 가치를 감안해야 하겠지만, 생산직 최고 직급의 직급수당이 월평균 10만 원 정도라면 과연 이것이 생산직 근로자의 승격·승진의 인센티브로 작용할 수 있을지 의문이 드는 결과이다.

생산직 근로자에 대한 인사고과 실시여부와 그 결과에 근거해서 임금을 차등 지급하는가에 대한 분석결과는 <표 7>이다. 생산직 전체를 대상으로 인사고과를 실시하는 경우는 전체의 54.2%이고, 인사고과를 실시하는 경우 이 평가결과에 근거해서 기본급이나 보너스를 차등 지급하는 경우는 전체의 73.6%로 다수가 임금을 차등 지급하는 것으로 나타났다. 표본 사업체 10개 중 4개 정도가 인사고과에 따라 생산직 근로자의 임금 일부를 차등 지급받는 것으로 추정된다.

성과배분제도를 운영하는 경우는 전체 사업체의 34.3%로 나타났는데 사업체 규모가 클수록 도입 비중은 크게 증가한다. 우리사주제는 9.5%의 사업체가 도입하고 있는데 역시 사업체 규모가 클수록 도입 비중이 증가한다. 마지막으로 전사원 대상 스톡옵션제도의 도입률은 3%로 나타나는데 다른 경우와 달리 사업체 규모와 도입 비중은 관계가 없는 것으로 나타나고 있다. 이른바 공유자본주의(shared capitalism)의 보상관행들 중 표본 사업체의 경우 성과배분제도가 일반적이며 우리사주제나 전사원 대상 스톡옵션제도는 활용도가 매우 미미한 것으로 나타나고 있다.

임금관련 제도가 참여적 작업조직을 지원하는 동기부여 기능과 관련된 관행들이라면, 훈련은 참여적 작업조직이 요구하는 역할을 수행하는 데 필요한 역량을 형성하는 인사관리 관행들이다. <표 9>는 지난해 생산직 근로자를 대상으로 실시한 교육훈련을 분석한 것이다. 이에 의하면 지난해 생산직 근로자들을 대상으로 교육훈련을 실시한 경우는 73.5%인데 사업체 규모가 클수록 교육훈련을 실시한 비중이 높아진다. 다음으로 지난해 생산직 근로자들을 대상으로 사전에 준비된 교육훈련 내용에 따라 실시하는 현장훈련(SOJT)을 실시한 경우는 전체의 59.8%로 나타나고, 그 비중 또한 사업체 규모가 클수록 증가하고 있다.

<표 7> 생산직 인사고과 및 임금차등

(단위 : %)

생산직 전체 대상 인사고과 실시			그 경우 고과 결과로 임금 차등		
예	아니오	N	예	아니오	N
54.2	45.8	1,007	73.6	26.4	546

주 : 임금차등은 기본급이나 보너스 중 하나만 차등해도 차등으로 분류한 것임.

<표 8> 성과배분제, 우리사주제, 전사원 대상 스톡옵션 실시 여부

(단위 : %)

성과배분제		우리사주제		전사원 대상 스톡옵션제	
도입	미도입	도입	미도입	도입	미도입
34.3	65.7	9.5	90.5	3.0	97.0

주 : N=1,007.

〈표 9〉 생산직 근로자 교육훈련 실시

(단위 : %)

지난해 교육훈련 실시		지난해 SOJT 실시	
실시	미실시	실시	미실시
73.5	26.5	59.8	40.2

주 : N=1,007.

3. 협력적 노사관계

협력적 노사관계와 노사 간 소통도 일터혁신의 중요한 구성요소이자 참여적 작업조직 및 지원적 인사관행을 뒷받침하고 보완한다. 여기에서는 협력적 노사관계의 지표로서 노사협의회의 실질적 운영 정도, 각종 경영관련 의사결정에 대한 근로자들의 영향력 행사 정도를 살펴 보았다.

우선 노사협의회의 실질적 운영에 대한 질문을 분석한 것이 <표 10>이다. 노사협의회가 없다고 응답한 경우도 71개 사업체(7.1%)로 사업체 규모를 감안하면 꽤 많이 나타났고, 매우 실질적으로 운영된다는 응답은 19.9%로 나타났으며, 실질적으로 운영되는 편을 포함해서 실질적으로 운영된다고 응답한 경우는 전체의 53.2% 정도로 나타났다. 매우 실질적으로 운영된다는 경우로 엄격하게 한정하면 5개 중 1개 정도가 제대로 기능하고 있다고 해석할 수도 있다.

각종 의사결정에 대한 근로자 측의 영향력 행사 정도에 대한 질문을 분석한 것이 <표 11>이다. 의사결정영역은 경영계획, 신기계/설비/장비/시스템 도입, 공정/업무프로세스/작업조직 개편, 근로자 훈련의 네 가지이며, 측정 척도는 근로자 영향력을 측정하는 6점 척도로 구성되어 있다. 전체적으로 보면 네 가지 의사결정 영역 모두 사전에 정보를 제공받고 의견 개진을 할 수 있는 정도가 40%대로 가장 많았고 그다음으로 사전에 정보를 제공받는다는 응답이었다. 여기에 보고하지 않았지만 사업체 규모별로 비교하면 소규모 사업체의 경우 사전에 정보도 제공 받지 못하는 경우가 상대적으로 많은 반면, 근로자 측 의견이 결정에 반영되는 정도는 소규모 사업체가 약간 비중이 높고, 거부권 행사나 공동결정은 1,000인 이상 대기업에서 상대적으로 높게 나타나 규모별로 일관된 경향을 보이지 않고 있다.

〈표 10〉 노사협의회의 실질적 운영

(단위 : %)

노사협의회 없음	완전히 유명무실	유명무실한 편	보통	실질적 운영	매우 실질적 운영
7.1	1.4	7.0	31.5	33.3	19.9

주 : N=1,007.

〈표 11〉 경영의사결정에 대한 근로자들의 영향력 행사 정도

(단위 : %)

	사전정보 없음	사전정보 제공	의견개진 가능	의견결정 반영	거부권 행사가능	공동결정
경영계획(투자, 인력, 생산 등 계획)	11.6	26.3	40.4	16.3	.4	5.0
신기계/설비/장비 및 시스템 도입	9.5	24.9	41.7	18.4	.8	4.7
공정/업무 프로세스 및 작업조직 개편	7.1	23.2	44.0	19.3	.9	5.6
근로자 훈련	4.8	24.2	43.1	21.3	.9	5.8

주 : N=1,007.

IV. 요약 및 정책함의

일터혁신을 어떻게 정의하느냐에 따라 그 구성요소나 지표는 매우 다를 수 있다. 예컨대 경우에 따라 일터혁신의 구성요소에 리더십, 조직구조나 조직문화를 포함시키는 경우들도 있다. 이 글은 일터혁신을 상보성을 지닌 참여적 작업조직, 참여적 작업조직을 보완하는 인사관리, 그리고 협력적 노사관계로 구성된 것으로 정의하고 실태조사 자료를 사용해서 일터혁신 현황을 분석하였다.

참여적 작업조직의 실태는 다음과 같다. 업무관련 제안제도를 운영하는 경우는 절반이 약간 넘는 57.8%로 나타났고, 문제해결을 위한 각종 소집단활동에 참여하는 근로자 비중은 10~20% 정도로 대략 조장급이나 고참 숙련공 중심의 참여가 이루어지고 있는 것으로 추정된다. TPM 활동을 추진하고 있는 경우는 50.5%였고, 6시그마 활동을 추진하는 경우는 35.5%로 나타났다. 제안활동, TPM, 6시그마 활동 모두가 없는 경우는 217개(21.5%) 사업체로서 5개 중 1개 정도의 사업체가 대표적인 현장근로자 참여활동이 전혀 없는 것으로 나타났다. 과업통합의 지표인 품질업무의 경우 자신의 담당공정에서 품질에 책임을 지는 경우가 다수였지만, 전혀 담당하지 않는 경우도 대략 3할에 육박할 정도로 적지 않았다. 다기능화를 목적으로 계획적으로 실시하는 로테이션을 적용받는 근로자는 10% 미만이 가장 많아 대략 10~20% 내외의 근로자들이 적용대상으로 추정되었으며, 22%는 로테이션이 없다고 응답하였다. 전체적으로 보면 5개 중 1개 사업체 정도는 참여적 작업조직 관행이 전혀 관찰되지 않고, 참여적 작업관행이 존재하는 경우에도 해당 프로그램에 참여하거나 적용을 받는 근로자도 20% 내외로 추정되어, 한국 제조업의 일터혁신이 더 적극적으로 추진될 필요가 있는 것으로 판단된다.

근로자의 역량과 가치 형성 및 동기부여를 제고하여 참여적 작업조직을 지원하는 인사관리 실태는 다음과 같다. 우선 생산직 직급체계가 없는 경우가 37.1%이고, 직급체계가 있는 경우

4~6직급체계가 일반적이며, 가장 많이 활용되는 6직급체계를 기준으로 보면 대략 20년 정도면 최고 직급에 도달하고 직급수당 11만 원 정도를 받는 것으로 나타났다. 역할과 직무를 감안해야 하지만 생산직 근로자들의 경력 전망과 처우 수준이 이들의 일과 조직에 대한 열정과 몰입을 유발하기에 부족한 것으로 보인다. 인사고과를 실시하는 경우는 54.2%이고 그중에서 고과 결과를 어떤 방식으로든 임금차등에 적용하는 경우는 73.6%로 표본 사업체 10개 중 4개 사업체가 인사고과에 따라 임금의 일부를 차등 지급하는 것으로 나타났다. 성과배분제를 도입하고 있는 경우는 34.3%로 다른 통계보다 약간 높게 나타났고, 우리사주제도는 9.5% 그리고 전사원 대상 스톡옵션제를 도입한 경우는 3.9%로 도입 수준이 낮았다. 역량형성과 관련해서 생산직 교육훈련을 실시한 경우는 73.5%, 그리고 계획적 현장훈련(SOJT)을 실시한 경우는 59.8%로 나타났다. 사업체별 편차는 크겠지만 평균을 기준으로 평가하면 생산직 근로자의 역할과 경력 전망 그리고 성과배분제의 현황은 회사의 비전을 공유하고 일과 조직에 대한 몰입과 열정을 형성하기에는 미흡한 수준으로 보인다.

마지막으로 참여적 작업조직과 지원적 인사관리를 뒷받침하는 노사관계 인프라로서 협력적 노사관계의 실태를 살펴보면 다음과 같다. 노사협의회가 제도의 취지대로 매우 잘 운영된다는 응답은 5개 중 1개 정도의 비율에 불과하고 실질적으로 운영되는 편을 포함해도 53.1%에 불과한 것으로 나타났다. 다음으로 다양한 채널을 통한 근로자의 의사결정 참여도를 살펴보면 사전에 정보를 제공받고 근로자 측의 의견을 개진할 수 있는 정도가 전형적인 것으로 나타났는데, 사전에 정보만 제공받는 경우도 3할 정도로 적지 않은 것으로 나타났다.

이상의 실태조사 결과를 종합하면 한국 제조업의 일터혁신 수준을 어떻게 평가할 수 있는가? 유사한 국가의 일터혁신 정도와 비교하거나 아니면 한국 제조업에 한정하더라도 추세 데이터가 없는 경우 이 글의 실태조사만으로 일터혁신 수준을 평가하기는 쉽지 않다. 이러한 한계를 감안하여 조심스럽게 평가하더라도 이 글에서 정의하는 한국 제조업의 일터혁신 수준은 상당히 미흡한 것으로 보인다. 다만 이는 평균적인 수치에 근거한 평가이며 개별 사업체의 전략유형이나 기술의 특성 등에 따라 일터혁신 수준이나 방식이 현저하게 달라질 수 있다는 점을 감안하면 일률적인 평가는 부적합할 수 있다. 예컨대 혁신형 전략을 구사하는 경우나 자동화 수준이 높은 경우에는 실태조사의 평균을 훌쩍 넘는 수준의 일터혁신이 이루어지는 반면 특정한 전략 없이 소위 인건비 따먹는 식의 전략을 채택하거나 근로자의 역할이나 숙련을 배제하는 생산전략을 채택하고 있는 경우에는 일터혁신 수준이 평균보다 훨씬 낮을 수도 있다. 여기에 보고하지 않았지만 오계택 외(2019)에는 이러한 예측을 지지하는 분석결과들을 제시하였다.

왜 일터혁신인가와 관련해서 다양한 논거들을 제시할 수 있는데 조금 더 미래지향적으로 보면 4차 산업혁명과의 관계와 관련해서 일터혁신은 중요하다. 이 글에서 정의하는 일터혁신

이 고도로 추진되는 생산현장의 이미지는 높은 숙련과 자율성을 갖춘 지식근로자가 높은 수준의 오퍼레이션을 갖고 일상적인 오퍼레이션만이 아니라 개선과 혁신에 주도적으로 참여하는 학습과 혁신의 공동체로 비유할 수 있다. 잘 알려진 바와 같이 4차 산업혁명 또는 디지털화는 정형 편향적 기술변화(RBTC) 등을 통해 노동 자체의 성격을 대폭 변화시키고 기술에 의한 노동의 대체로 심각한 고용위기를 초래할 수 있는데, 이에 대응하는 유력한 방안은 기업 및 국가 수준에서 평생학습체계를 구축하는 것이다. 학습과 혁신의 공동체로 비유할 수 있는 일터혁신은 경쟁력 강화나 노동정책 변화에 대한 적응력 제고라는 단기적인 필요성만이 아니라 노동 관련 새로운 사태에 해당되는 4차 산업혁명에 대한 인간 중심적 대응력 제고라는 관점에서 더욱 더 강화되어야 할 것이다. 이런 맥락에서 정부는 한국기업의 일터혁신 제고를 위해 필요한 지원들을 제공하고 일터혁신 제고를 위한 인프라 구축에 투자를 아끼지 말아야 할 것이다. **KLI**

[참고문헌]

- 김동배 · 이인재(2018), 「성과배분과 혁신」, 『조직과 인사관리연구』 42(4), pp.199~219.
- 오계택 · 김봄이 · 정승국 · 김동배 · 반가운(2019), 『일터혁신 실태 설문조사 및 분석』, 한국노동연구원.
- 이인재 · 김동배(2018), 「성과배분과 R&D 투자」, 『대한경영학회지』 31(11), pp.2079~2102.
- Aerts, K., K. Kraft, and J. Lang(2015), “Profit sharing and innovation,” *Industrial and Corporate Change* 24(6), pp.1377~1392.
- CEC(2007), Towards common principles of flexicurity: More and better jobs through flexibility and security.
- Oeij, P. R. A., S. Dhondt, D. Rus, and G. Van Hootegem(2019), “The digital transformation requires workplace innovation: An introduction,” *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation* 16(3), pp.199~207.
- Shipton, H., M. A. West, J. F. Dawson, and M. Patterson(2006), “HRM as a predictor of innovation,” *Human Resource Management Journal* 16(1), pp.3~27.
- Shipton, H., P. Sparrow, P. Budhwar, and A. Brown(2017), “HRM and innovation: Looking across levels,” *Human Resource Management Journal* 27(2), pp.246~263.