

## 제조업 인적경쟁력의 현재와 미래

조 성 재\*

제조업 생산공장들은 중국 등 개도국으로 이전하고, 선진국은 고부가가치를 낳을 수 있는 연구개발이나 브랜드 관리 및 마케팅, 금융, A/S 등에 집중하는 것이 낫다는 논의가 주류 담론을 형성한 적이 있다. 이러한 담론의 최대 수혜자는 '세계의 공장'으로 부상한 중국이었으며, 여타 개도국들 역시 글로벌 가치사슬(value chain)의 분산화에 따라 산업 업그레이드의 기회를 향유한 것이 사실이다.

그러나 2010년을 전후하여 미국 등을 중심으로 제조업이 지탱해주던 중산층 일자리의 소멸이 심각한 문제로 부상하였으며, 더욱이 최근 들어서는 첨단기술과 결합된 제조업의 자국 생산을 강조하는 움직임이 강화되고 있다. 또한, 코로나19를 계기로 글로벌 공급망의 불안정성이 고스란히 드러났으며, 미중 무역마찰의 와중에서 경제안보에 대한 우려와 관심이 뜨겁다.

이렇게 급속히 변화하는 세계 정치경제 환경에서 제조업은 그 중심적 위상을 되찾고 있다. 제조업 르네상스로도 표현되는 경제와 국가경쟁력의 근본에 대한 회귀는 제조업 상품의 수출을 중심으로 경제발전을 이룩해온 우리나라에 새로운 기회와 위협 요인을 동시에 제공하고 있는 것으로 보인다.

그런데 그 제조업 경쟁력과 관련하여 학계와 언론계의 관심은 지나치게 기술중심적, 혹은 기술결정론적이 아닌지 우려된다. 4차 산업혁명론의 진원지인 독일에서 산업(Industrie) 4.0에 대응하는 노동(Arbeit) 4.0에 대한 논의가 동시에 진행되어 온 것에 비하여, 우리나라는 인력을 최소화하거나, 노동에 대한 의존도를 최소화하는 데 대한 논의가 과도하다. 국가경쟁력의 요소로서 기술경쟁력 및 물적경쟁력에 조용하는 인적경쟁력에 주목하고자 하는 이유가 여기에 있다.

기존에도 인적경쟁력에 대한 관심이 전혀 없었다고는 할 수 없으나, 그중에서도 AI 등 첨단기술을 개발할 수 있는 과학기술자 혹은 엔지니어에 대한 관심으로 편중되어 있는 것에 대해서는 경계심이 필요하다. 제조업의 경쟁력을 떠받치고 있는 인력에는 기술인력뿐 아니라, 생산기능인력과 영업인력, 지원 및 관리인력 등 다양한 직군이 포함되기 때문이다.

이러한 다양한 인력들을 모으고, 직무 배분, 훈련, 평가, 승진, 보상하는 모든 과정이 인적경쟁

\* 한국노동연구원 선임연구위원(chosji@kli.re.kr).

력을 좌우한다. 이번 호 특집에서 필자들이 공통적으로 강조하고 있는 것은 이러한 인적경쟁력 결정요인으로서 조직역량이 중요하다는 것이다. 일찍이 도쿄대 후지모토 교수는 기업이 가진 독특한 경영 자원이나 지식의 축적, 또는 종업원의 행동을 규율하는 통상의 규범이나 관행을 조직관행(routine)이라 부르고, 그 기업에 특유한 루틴이 경쟁 기업을 능가하는 성과를 가져오는 경우, 그런 루틴의 체계 전체를 조직능력(organizational capability) 또는 조직역량이라고 정의했다. 정의상 조직역량은 그 기업에 독특한 것이며, 다른 기업이 그렇게 쉽게 흉내낼 수 없는 것이고, 결과적으로 그 조직의 경쟁력과 생존 능력을 높이는 것이다.

이러한 조직역량은 산업별, 기업별, 영역별로 달리 나타날 수 있기 때문에 한국노동연구원에서는 제조업의 각 업종별, 직종별로 제품 아키텍처의 특성에 맞는 조직역량을 갖추고 있는지에 대한 연구를 수행해 왔다. 그중 이번 호 특집에서는 정밀화학, 자동차부품(2차 이하 협력업체), 철강 산업의 사례를 다루고 있다. 세 가지 산업의 전체적인 모습을 다루기에는 지면이 협소하고, 연구에 한계도 있을 수 있지만, 자동차나 전자산업 등에 편중되어 온 제조업의 인적경쟁력이나 노사관계에 대한 기존 연구들을 넘어서는 사실들을 제시하고 있다는 점에서 주목할 만하다.

구체적으로 세 가지 산업에서는 인적경쟁력이 나뉠 우수한 기업과 그렇지 못한 기업들이 구분되고 있는데, 그것은 반드시 대기업이나 중소기업이나로 구분되는 것은 아니다. 인적경쟁력이 우수한 기업들은 현장에서 암묵적으로 형성되고 축적되며, 후배에게 전승되어 온 생산조직의 숙련을 중시한다. 주로 OJT 방식을 통해 습득된 후 반복 실행을 통해 고도화되어 온 생산 현장에 산재된 숙련은 기업규모나 업종을 넘어서서 공통적으로 존재하지만, 그것이 조직역량으로 승화되기 위해서는 그야말로 조직적인 양성과 활용, 적절한 보상과 동기부여가 수반되어야 한다.

그래야 장치산업인 철강산업에서 필요한 설비 운전능력이 극대화되고, 페인트산업의 조색사가 탁월하게 색깔을 분별할 수 있으며, 자동차부품산업에서 프레스와 가공 공정이 매끄럽게 흘러갈 수 있다. 흥미로운 것은 손끝 기술이든 지적 판단이든 순수하게 기능적 측면으로만 인적경쟁력이 국한되는 것이 아니라, 소통능력과 문제해결 능력 등 사회적 숙련이 결합되어야 진정한 조직역량으로 승화될 수 있다는 점을 여러 사례들이 공통적으로 보여주고 있다는 점이다. 그리고 이러한 사회적 숙련을 조직 내에서 육성하고 활성화하는 데서 특히 중소기업 경영자의 역할이 중요하다는 사실이 이번 호 특집 원고들에서 부각되고 있다.

첨단기술은 당연히 중요하고, 프린티어의 기술경쟁력을 확보하기 위하여 최선의 노력을 다해야 하지만, 경쟁력은 그것만으로 구성되지 않는다는 사실에 대한 환기가 필요하다. 포스코 일관 제철소에서 스마트공장을 구축한 것은 바람직한 사실이며, 많은 중소기업들도 공정의 스마트화를 위하여 투자할 필요가 있지만, 기술이 지닌 잠재적인 능력을 극대화하는 것은 결국 인적경쟁

력이다. 철강산업 사례에서 보여주듯이 스마트공장의 발전을 위해서는 생산기능직이 오랫동안 쌓아온 현장의 노하우와 생산공정 엔지니어의 공학적 지식이 결합되어야 한다. 어느 하나만으로는 조직역량을 완성할 수 없다는 사실에 대한 인식이야말로 제조업 르네상스를 이룩하는 출발점이 될 것이다. 