

## 일터혁신\*

오진욱\*\*

최저임금 인상과 노동시간 개편, 후발 경쟁국의 추격과 신기술 발달, 전례 없는 글로벌 보건 위기, 고물가·고금리·고환율이라는 트릴레마(trilemma), 원자재값 급상승 등 국내의 경영 환경이 급변하고 있다. 국내 제조업 기업에서는 이런 난관을 헤쳐 나가기 위해서 근로자의 일하는 방식을 개선하고, 근로자의 숙련 향상 기회를 마련하고, 개개인의 역량에 적합한 역할을 부여하여 안전한 일터를 구축해 궁극적으로 노동 생활의 질과 생산성 및 품질 수준을 동시에 향상할 수 있는 조직적인 활동을 추진해 왔다. 이런 일련의 활동을 '일터혁신'이라고 한다. 일터혁신은 국내 제조업의 경쟁력뿐만 아니라 더 나아가 국가경쟁력을 높이기 위한 중요한 정책 과제가 되었고, 이에 대한 학술적·실무적 논의가 활발하게 진행되고 있다.

일터혁신을 쉽게 생각해 보면, "일하고 싶은 일터 만들기" 또는 "근로자 참여를 통해 기업과 근로자 모두 성장시키는 혁신"으로 볼 수 있다. 그러나 일터혁신을 전문적으로 연구하는 연구자·실무자마다 일터혁신의 대상과 영역을 바라보는 관점이 다르고, 사업체 특성에 따라 일터혁신의 특성도 달라지기 때문에, 하나의 통일된 정의를 사용하기에는 어려움이 있다. 예를 들어, 인사조직 전공자는 일터혁신을 인적자원관리의 영역으로 바라보고, 생산관리 전공자는 유연생산방식과 같은 생산방식 혁신에 집중한다. 또한, 제조업과 서비스산업의 노동 특성이 다르고, 같은 산업 내 세부 업종 사이에서도 이질성이 상당해서, 사업체 특성에 따라 일터혁신이 달라질 수밖에 없다. 따라서 일터혁신의 주요 특성은 '맥락구속성'이라고 할 수 있으며, 각 기업 또는 각 나라의 고유한 역사적 맥락 속에서 제기된 문제를 해결하는 과정이 축적된 산물이기 때문에, 모든 조직 상황에 적용될 수 있는 하나의 완벽한 일터혁신 모형을 제시하기는 쉽지 않다.

최근 연구에서 저자는 "조직성과와 근로자 삶의 질을 동시에 향상하기 위한 근로자 참여 기반의 점진적인 개선 활동, 그리고 이를 지원하는 인적자원관리, 인적자원개발, 노사관계의 종합적인 체계"라고 보편적인 정의를 제시하여, 조직성과와 근로생활의 질 개선을 일터혁신의 양대 목표로 삼고, 그 구성요소를 포함하였다. 이 정의를 세부적으로 살펴보면, 조직은 근로자에게

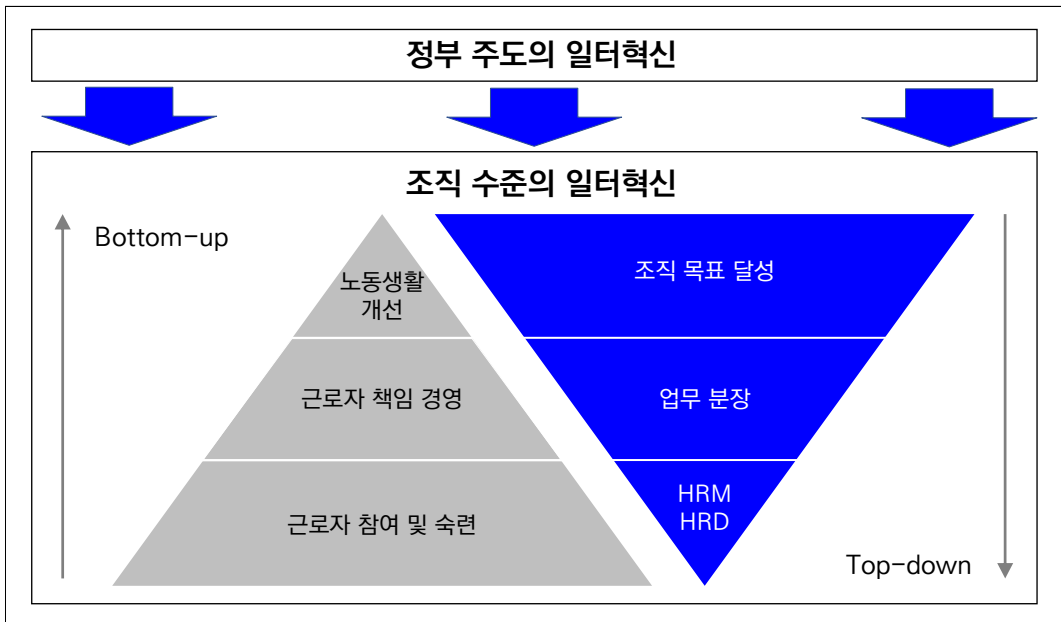
\* 이 글은 오진욱 외(2022), 『일터혁신에 대한 다수준 연구』 중 제1장의 일부를 요약·정리한 것이다.

\*\* 한국노동연구원 부연구위원(joh01@kli.re.kr).

더욱 넓은 범위의 의사결정 권한과 자율성을 보장하고, 유연한 작업조직을 구축하거나, 일하는 방식의 변화를 꾀할 수 있는 개선 활동을 지원해 근로자의 참여를 중시한다. 이런 근로자 참여로 이룬 기술과 조직의 혁신과 발맞추어, 근로자가 조직에 몰입하고, 높은 업무성과를 달성할 수 있도록 역량 개발을 지원하는 인적자원관리와 인적자원개발, 그리고 노동조합과 경영자 간 신뢰하고 협력하는 노사관계 분위기를 이루어서 생산성 향상과 근로생활의 질을 동시에 높이는 것이 일터혁신의 근본이라고 할 수 있다.

그렇다면 기업은 일터혁신을 어떻게 달성할 수 있을까? 우리나라의 일터혁신은 주로 정부 주도로 이루어지고 있다. 일터혁신 컨설팅 지원사업은 고용노동부의 대표 사업 중의 하나로, 맞춤형 일터혁신 컨설팅을 제공하여 조직성과와 근로자 삶의 질을 높일 수 있도록 지원하고 있다. [그림 1]처럼 정부가 일터혁신의 촉진제 역할을 하고, 조직의 경영진에 의해 시작되는 하향식(top-down) 접근과 근로자 참여로 시작되는 상향식(bottom-up) 접근의 상호보완체계를 완성하여 일터혁신을 달성하고자 한다. 일반적으로 조직의 하향식 접근은 급진적인 변화가 필요할 때 주로 선택되는 경영방식인 반면, 상향식 접근은 현 상황을 계속 유지하거나 점진적으로 개선하기 위한 경영방식이다. 일터혁신에서는 이 두 가지 접근 방식이 서로 상충하는 것이 아니라, 상호 보완적이고 유기적인 결합 형태로 작동한다. 구체적인 작동원리를 살펴보면, 정부 주도의 일터혁신 컨설팅을 통해서 경영진이 일터혁신을 시작한다. 생산성 향상과 근로자 삶의 질 개선

[그림 1] 일터혁신의 작동원리



자료 : 저자 작성.

이라는 조직 목표를 달성하기 위해서, 세부적으로 업무를 나누고, 체계적인 인적자원관리·개발을 도입하고 활용한다. 그러면 근로자는 이러한 변화에 반응하기 시작한다. 근로자는 일터혁신 관련 활동에 서서히 참여하고, 조직의 인적자원으로서의 가치가 향상되어, 결국 개인성과의 향상과 심리적인 만족도도 향상된다.

일터혁신의 작동 원리를 보면, 왜 일터혁신이 중소기업에서 효과적일 수 있는지 이해할 수 있는 단초를 발견할 수 있다. 대부분 중소기업은 소유주 1인 경영체제이기 때문에 주로 하향식 접근이 사용되고, 소유주에게 모든 경영 의사결정권이 집중되므로 이에 대한 견제 기능이 부족하다. 소유주가 조직 목표를 설정하고 달성하는 과정에서 근로자의 의견이 거의 반영되지 못하고, 근로자는 조직 운영에 필요한 하나의 부품처럼 여겨져 단순히 업무를 지시받은 대로 수동적으로 일하고, 자발적으로 더 열심히 또는 더 열정적으로 일할 이유는 없다. 이러한 하향식 접근의 부작용을 최소화하기 위해서 근로자의 의견을 듣고, 근로자가 경영 의사결정에 참여한다면, 근로자는 업무 의욕이 고취되고, 조직 내 사기도 진작될 것이다. 현장에서의 다양한 아이디어를 모을 수 있기 때문에 창의적이고 혁신적인 조직 운영계획 수립도 가능하다. 근로자와 경영진이 중요 의사결정을 함께 하고, 조직 문제에 대한 서로의 의견에 동의한다면 적극 지지하고, 만약 잘못된 사안이 있을 때는 바로잡기 위해 노력하고, 근로자가 자발적으로 기꺼이 일하고 싶은 분위기를 조성한다면 일터혁신의 양대 목표 달성에 한발 다가갈 수 있다. 결국, 정부의 적극적인 일터혁신 지원, 기업의 일터혁신 의지, 근로자의 참여가 이상적인 일터혁신을 만들 수 있는 핵심 요소이다.

기존 연구는 앞서 언급한 일터혁신을 위한 정부의 노력과 조직의 하향식 접근에 초점을 맞추다 보니, 일터혁신의 중요한 주체인 근로자의 일터혁신 참여와 역량 개발, 그리고 근로자의 일터혁신 인식에 대한 직접적인 논의는 부족했다. 이번 『노동리뷰』 특집에서는 근로자를 일터혁신의 핵심 주체로 정립하기 위한 연구 결과를 소개한다. 조직과 근로자 사이에 일터혁신 제도 시행에 대한 인식 차이가 있는지, 근로자 참여가 일터혁신에 어떤 의미를 지니는지, 그리고 일터의 숙련 수요가 노동자의 교육훈련 참여와 숙련 강화로 이어지는지를 집중적으로 다루어, 근로자 관점의 일터혁신에 대해서 생각해 볼 수 있는 기회가 되길 바란다. **KLI**