

KLI 고용·노동 리포트

K o r e a L a b o r I n s t i t u t e

2013. 11. 29 | 통권 제45호(2013-09)

독일의 일터혁신 프로그램개발 지원사업*

[요약]

- 지난 2000년대에 노동세계의 혁신을 도모하기 위한 취지에서 독일 정부가 시행한 지원사업인 소위 '이아게(IAG: Innovative Arbeitsgestaltung, 혁신적 노동발전을 뜻함)' 프로젝트는 국내에 소개되지는 않았으나, 사업의 기본적인 문제의식부터 평가범주까지 우리에게 일정한 시사점을 제공함.
- 이 프로젝트는 기업조직과 작업조직의 전환을 통한 기업성과와 고용발전, 근로자들의 변화지향성과 숙련 및 개발가능성 증대, 노동세계 내 다양한 존재들의 기회균등 실현, 연구결과와 개념의 혁신적 이용과 산학협력의 증진 등의 목표를 지님.
- 개별적인 하위 프로젝트 사업들이 다루어야 할 핵심 영역은 행동역량과 고용능력의 개발 및 획득, 기업의 지속가능한 발전의 길 구축, 기회균등 촉진 및 미사용된 잠재력 개발, 그리고 실행과 전환의 새로운 길 강구 등 네 가지임.
- 위의 네 영역 과제들의 구체적인 실행을 위하여 13개 하위 프로그램 범주들을 구축하고, 각 범주별로 다시 약 10여 개의 하위 프로젝트들을 선정하여 지원을 실시함.
- 프로젝트에 대한 공식 평가는 혁신성, 소통성 내지 커뮤니티 형성에의 기여, 학습성, 영향성, 그리고 새로운 프로그램을 위한 잠재성 등 다섯 개 측면을 중심으로 이루어졌고, 평가결과는 대체로 양호하며 일부 개선점들이 나타남.
- IAG 프로젝트는 인식적 체계성, 피지원 연구수행 기관들의 다채로운 성격, 프로젝트 평가의 체계성과 포괄성 면에서 유의미한 시사점을 제공함.

* 이 글은 한국노동연구원에서 발간한 『월간 노동리뷰』 2013년 2월호에 게재된 「독일의 일터혁신 프로그램개발 지원사업」(박명준)을 요약·수정한 것임.

도입

- 오늘날 일터혁신(workplace innovation)을 통하여 일자리의 성격을 질적으로 개선시키는 방안은 전반적으로 근로자들의 근로의욕을 고취하는 측면에서뿐 아니라 개별기업 및 국민 경제 전반의 경쟁력을 강화시키는 데에 있어서도 중요한 요인으로 간주됨.
- 유럽의 주요 선진국들에서는 그러한 노력을 개별기업들 수준에서 자율적으로 전개하게 하는 것을 넘어, 정부 차원의 정책과제로 삼고 체계적인 프로젝트를 구축하여 진행 중임.
- 그중에서 독일은 어느 나라 못지않게 체계적이고 전략적으로 오래전부터 이 분야에 관심을 두고 사업을 발전시켜 왔음.
- 그 가운데 지난 2000년대에 노동세계의 혁신을 도모하기 위한 취지에서 독일 정부가 시행한 지원사업인 소위 ‘이아게(IAG: Innovative Arbeitsgestaltung, 혁신적 노동발전을 뜻함)’ 프로젝트는 국내에 소개되지 는 않았으나, 사업의 기본적인 문

제의식부터 평가범주까지 우리에게 일정한 시사점을 제공함.

- 이에 이하에서는 IAG 프로젝트의 특징과 내용을 개괄적으로 살펴보고, 그로부터 우리의 일터혁신 지원사업을 위한 시사점을 모색해 보고자 함.

IAG 프로젝트의 기본 문제의식과 목표

- IAG 프로젝트 추진의 배경은 노동세계의 변화이며, 이 프로젝트가 주목하는 변화의 핵심은 세 가지임.
 - 종래 기업의 경계가 무너지고 있고 기업문화와 조직형태가 탈중양화된 소규모 단위로 변동하고 있음. 그로 인해 네트워크 내 협력과 혁신을 향한 요구가 증대함.
 - 전통적인 “풀타임 정규직 고용관계”가 점차 다양하고 유연한 계약구조와 노동시간구조를 갖는 고용들에 의해 보완, 대체되는 양상임.
 - 경제활동인력들은 단순히 물질적 보상을 넘어 자율성, 참여, 자기책임 등 새로운 가치들에 대한 지향성을 높여 가고 있음.

- 위와 같은 노동세계의 변화들은 일터의 혁신을 요구함.
 - 새로운 변화들은 제반 구조 및 직업 경력의 측면에서 숙련의 강화, 경력의 강화, 사회적 연계 및 안전성의 강화 등을 요구함.
 - 그것을 고려하여 새로운 관계를 구축하려는 이들과 밀접한 관련을 지님.
 - 기업조직, 기업 간 관계, 노동시장, 사회적 파트너의 역할 등과도 연계됨.
 - 결과적으로 구조 및 가치변동의 맥락에서 노동에 대한 새로운 정의를 요구함.
 - 새로운 도전들을 온전히 감내하기 위해서는 연구정책, 교육정책, 기술정책, 경제정책, 환경정책, 특히 무엇보다도 노동정책과 사회정책이 상호연계를 밀접하게 맺으며 복합적으로 작용해야 할 것임.
- 이러한 문제의식하에 IAG 프로젝트는 크게 네 가지 목표를 표방하며 착수됨.
 - 기업조직 및 작업조직의 전체적이고 지속가능한 개선책을 발견시키려는 시도를 전개하여 노동 및 기업 성과와 고용발전의 인간적 구축이 균형 있게 형성되는 데 기여함.
 - 급격히 변화해 가고 있는 노동세계

안에서 근로자들에게 변화지향성, 숙련가능성 및 개발가능성의 기회를 열어 주는 해결책과 전략을 개발할 수 있게 함.

- 연구와 개발을 통하여 기업 및 노동 세계에서 다양한 사회적, 개인적 조건을 지니고 있는 이들이 기회균등을 실현할 자극을 제공함.
- 전체적으로 혁신을 추구하는 노동 및 기업조직의 (연구)결과와 개념의 광범위한 이용을 지원하고, 기업과 학계 간 및 다양한 분과학문들 간 학제적 협력을 심화시키고자 함.

IAG 프로젝트의 주요 내용 개관: 행위영역과 프로그램 범주

- IAG 프로젝트는 주요 행위영역을 설정하고 그것들을 실현시키기 위한 하위 프로젝트들을 설정하여 노동 혁신 구축방안을 구체적이고 체계적으로 만들도록 지원함.
- 개별적인 하위 프로젝트 사업들이 다루어야 할 핵심과제 영역은 네 가지임.
 - 행동역량과 고용능력을 개발하고 획득하게 하는 영역

- 기업의 지속가능한 발전의 길을 구축하게 하는 영역
- 기회균등을 촉진하고 미사용된 잠재력을 개발케 하는 영역
- 실행과 전환의 새로운 길을 강구케 하는 영역

■ 이러한 네 영역 과제들의 구체적인 실행을 위하여 13개 하위 프로그램 범주들을 구축하였고, 각 범주별로 다시 약 10여 개의 하위 프로젝트들을 선정하여 지원함. 하위 프로그램의 범주별 주제 사례는 다음과 같음.

- ‘E 비즈니스와 노동(Arbeit im E-Business)’
- ‘콜센터 노동’
- ‘서비스 경제에서의 노동’
- ‘인구변동-고령화하는 노동자들과 작업장에서의 혁신능력’
- ‘혁신촉진적 기업문화의 구축과 확장을 위한 발전요인’
- ‘가상(virtuell) 기업에서의 노동발전’
- ‘노동구조와 기업조직의 성공적 변화 정의와 균형화’
- ‘노동 및 건강보호에서의 예방’
- ‘전환노동의 발전’

- ‘긴급 요구 조치’
- ‘지식경영-지식의 정체화, 소통 그리고 통합’
- ‘미래지속적 노동연구’

■ 하위 프로그램 범주들에 대한 초점은 각 범주별로 시기를 달리하여 이루어졌고, 각 범주별로 상이한 규모의 재원들이 투입됨.

개별 프로그램 실행 사례: ‘콜센터 노동’

- 사례 중 하나로 ‘콜센터 노동’ 범주하에서 진행된 프로그램들을 살펴보고자 함.
- 그 목표는 지속가능한 혁신적인 노동 및 조직의 발전을 염두에 두고, 다양한 측면에서 노동을 재구축하는 해법을 발전시키고 실행해 보는 것임.
- 구체적으로 콜센터에서의 조직과 노동 과정을 구조화하기 위한 많은 지식들이 존재함에도, 실제로 그것이 콜센터의 현장에서 사용되지 못해 온 상황을 극복하려는 취지를 지님.

- 이 범주하에서 2000년부터 2005년 사이에 4개의 연계된 프로젝트들이 실행되었으며, 거기에는 이 분야의 노동만큼이나 다양한 내용들이 담겨짐.
 - 크게 조직발전, 참여, 그리고 고객지향이라고 하는 부제를 지닌 세 가지 하위 프로그램들로 이루어짐(이들은 각각 FREQUENZ, GECCO, INCCA 등으로 불림).
 - 각 프로그램의 일환으로 여러 연구들에 대한 지원이 구체적으로 이루어짐.
 - 콜센터 노동의 사회적 구축(SoCa) (서비스 노조 베르디, 브레멘 노동자위원회, 2001.11.1~2005.5.31, 130만 유로)
 - 콜센터에서 업종 및 지역 초월적인 벤치마킹: 고객지향적 접근(뮌헨대학교 경영학과, 2000.7.1~2003.6.30, 50만 유로)
 - 혁신적 콜센터 조직체들에서의 전문 서비스(INCCA)(information 회사주도, 슈투트가르트대학 노동학 및 기술경영학과 등, 2000.2.1~2003.3.31, 120만 유로)
 - 프리퀀스 종속적인 고객사무소에서 의 인력관리(B+S 통합 기업자문사 주관, 쾰젠키르헨 노동기술연구소 참가, 2000.2.1~2002.12.31, 55만 유로)
 - 이들은 여러 가지 면에서 지속가능한 성과를 거둠.
 - 하위 프로젝트 “프리퀀스 종속적인 고객사무소에서의 인사관리”의 계속된 발전의 결과, 프로젝트에서 처음으로 ‘팀 리더의 날’이 조직되고 정례화되어, 2005년 12월 현재 5회째 개최됨.
 - 이 프로젝트에서 구축된 국제기업협회인 “씨씨 벤치마킹(CC Benchmarks e.V.)”은 네트워크로 확장됨. 이 협회의 기본 목표는 파트너 기업들끼리의 경험 공유와 혁신적 경영의 확대, 그리고 전반적인 업종의 상황에 대한 공유를 함께 하는 작업 등임.

프로젝트에 대한 공식평가

- IAG 프로젝트에 대한 공식적인 평가는 두 차례 단행됨.
 - 지난 2004년 2월부터 6월까지 5개월에 걸쳐 진행된 첫 번째 평가의

수행 주체는 빈(Wien)대학의 ‘사회 혁신센터(Zentrum fuer Soziale Innovation)’였음.

- 두 번째 평가는 2005년 3월부터 2006년 10월까지 약 1년 반에 걸쳐 수행되었고, 그 주체는 쾰른의 ‘TUeV 매니지먼트 시스템’이었음.

- 평가결과에 대해서는 보훔(Bochum) 대학의 토마스 헤르만(Thomas Herrmann) 교수가 주도한 연구팀이 별도의 분석을 행한 보고서가 발간된 바 있음. 엄밀한 방법론적 과정을 거쳐서 마련된 분석 절차를 거친 이 보고서는 IAG 프로젝트의 면모들을 다섯 가지 주요 측면으로 구분하여 결론으로 제시하고 있음. 그것은 각각 혁신성, 소통성 내지 커뮤니티 형성에의 기여, 학습성, 영향성, 그리고 새로운 프로그램을 위한 잠재성 등임.
- 혁신성 측면: IAG 프로젝트가 강한 혁신지향성을 나타내고 있음이 확인됨.
- 소통성 혹은 커뮤니티 형성 기여 측면
 - 촉진주제들 내 협력과 네트워킹이 좀 더 강하게 요구될 필요가 있음

며, 그것을 위하여 공동의 지식관리를 발전시켜야 할 것임.

- 노동과 혁신연구 및 실천과 관련한 점에서 학문적 커뮤니티를 형성하고 강화한 점은 높이 살 만함.
- 프로그램 실행의 과정에서 프로젝트들 간에 상호연계가 증대되었다는 점도 주목할 만함.
- 프로젝트를 통하여 정보를 교환하는 측면에서도 성공적임.

- 학습성 측면: 전반적으로 높으며, 네 가지 사항에 있어서 분발을 요함.
 - 이전의 프로그램들의 성취와 연결점을 찾고 그것들을 잘 계승·발전시켜 나가야 할 것임.
 - 프로젝트 실행자들에 의해 조직되는 평가가 중요하며, 그것은 반드시 프로젝트 말미에 주로 질적인 범주로 별도로 다루어져야 함.
 - 학제적 작업, 관련된 프로젝트들 간의 협력과 그 결과의 원활한 전파, 높은 실천관련성 그리고 기업 파트너들의 적극적인 참여 등이 요구됨.
 - 국제적인 유관행위자들과의 연계성을 확장시킬 필요가 있음.

■ 영향성 측면

- 기초연구의 부분을 유지하면서도 활용지향성을 더 강하게 지니도록 해야 함.
- 전파(Transfer)의 관점에서 프로젝트 결과의 활용계획이 잘 마련되었음.
- 프로젝트 효과의 지속가능성도 작업이 출간되고 복제되는 것을 넘어서 더욱 더 면밀하게 확인해야 할 것임.
- 기업가들에 대한 방법론적이고 조직적인 지원의 영역에서 개선가능성이 있을 것을 기대함.
- 목표집단들이 지금보다 더 초기부터 프로젝트에 연계되도록 해야 함.

■ 잠재성의 측면

- 지금까지 IAG 프로젝트하에서 지원한 대부분의 하위 프로젝트들은 현재와 미래의 연구를 위하여 높은 혁신지향성을 지님.
- 잠재성을 더욱 더 신장시키기 위하여 다음의 세 가지가 필요함.
 - (i) 미래의 노동형태들(노동의 질과 관련한 노동의 형태, 노동의 유

연성 등)에 대한 고려

- (ii) 지식경영(중소기업에서의 향상 훈련과 학습, 기업 내 지식의 흐름의 변화)에 대한 고려
- (iii) 미래 노동세계(정보화와 기술화)에서의 기술의 역할 고려

시사점

- IAG 프로젝트의 모습으로부터 세 가지 시사점을 끌어낼 수 있음.
- 인식적 체계성에 주목
 - IAG는 현대사회에서 변화하고 있는 노동의 성격에 대한 진지한 성찰과 진단에서부터 시작해서, 가능하고 필요한 행위영역의 설정과 핵심적인 변화영역들에 대한 구체적 대안을 마련키 위한 하위 프로젝트 수립에 이르기까지 여러 수준의 인식들이 체계적으로 결합해 낸 것임.
- 피지원 연구수행 기관들의 다채로운 성격
 - 대학기관, 민간기업, 전문연구기관, 나아가 노동조합까지 다양한 규모

의 폭넓은 성격을 갖는 기관들이 광범위하게 이 프로젝트의 지원을 받으며 각 주제별로 의미 있는 프로그램의 개발을 위해 노력했음.

- 이는 혁신적 노동의 보다 실효성 있는 방안을 마련하는 데 효과적인 집행방식으로 볼 수 있음.

■ 프로젝트 평가의 체계성과 포괄성

- 혁신성, 소통성, 학습성, 영향성,

잠재성이라고 하는 범주들은 하나의 지원방안의 가치를 평가함에 있어 견지해야 할 핵심적인 관점들을 잘 담고 있음.

- 단순히 경제적인 영향에 대한 일면적이고 도구주의적인 평가방식에서 진일보한 인식체계임.

박명준 (한국노동연구원 부연구위원)
02-3775-5576 / mjnpark@kli.re.kr

※ 본 자료는 한국노동연구원 홈페이지 www.kli.re.kr 을 통하여 항상 보실 수 있습니다.



발행인: 이인재 / 편집인: 남재량 / 편집·교정: 정 철
 150-740 서울시 영등포구 은행로 30
 Tel : 02-3775-5514 / Fax : 02-3775-0697 / www.kli.re.kr