

이슈분석

참여적 작업조직과 기업내 인적자원개발(I)

노용진·김동배*

I. 기업내 인적자원개발의 중요성

- 인적자원이 기업경쟁력 좌우
 - 글로벌 경쟁시대를 맞이하여 기업의 경쟁력 및 장기적 생존이 기업이 보유하는 내부 자원에 의해서 규정되는 이른바 역량에 기반한 경쟁의 시대로 하고 있음.
 - 기업경쟁력을 규정하는 내부 자원 중 특히 인적자원의 역할이 점점 중요해지고 있으며, 이에 따라서 높은 지식과 숙련을 갖춘 근로자를 어떻게 육성하고 보유하는가(war for talents)가 기업 및 국가 인적자원개발의 과제로 등장하고 있음.
- 기업교육훈련(firm training)의 중요성
 - 기술변화의 속도가 빨라지고 경쟁이 격화되면서 조직 및 직무의 변화가 가속화 되고 이에 따라서 근로자에게 요구되는 지식과 숙련도 빠르게 변하고 있음.
 - 이처럼 빠르게 변하는 지식 및 숙련요건을 확실적인 공공부문의 교육훈련이 충족시키기에는 한계가 있으며, 기업체에서 필요로 하는 지식 및 숙련의 공급은 기업의 교육훈련에 의해서 공급될 필요가 있음.
- 기업교육훈련의 효과성 제고
 - 훈련내용의 작업현장으로의 전이(transfer)를 높이고 훈련을 기업성과 향상과 연계시키기 위해서는 기업교육훈련 방식의 전환이 필요함.
 - 예컨대 대량생산형의 교육훈련으로부터 고객지향적인 맞춤형 교육훈련, 강사나 교사위주의 교육으로부터 피교육자의 자기주도적 교육훈련, 강의실 중심의 교육

* 노용진=한국노동연구원 연구위원(ynho@kli.re.kr), 김동배=한국노동연구원 연구위원(dongbae@kli.re.kr).

훈련으로부터 노동과정에서의 문제해결 중심 교육훈련으로의 전화가 강조되고 있음.

II. 기업내 인적자원개발의 패러다임 변화

○ 기업교육훈련의 환경

- 정보화 기술, 시장경쟁의 격화 등 경영환경의 불확실성 증대는 기업으로 하여금 환경변화에 적응할 수 있는 항상적 혁신능력을 요구하고 있으며, 기업의 항상적 혁신능력은 ‘모든 구성원들의 학습을 촉진시키고 이를 항상적으로 변혁’시키는 학습조직(learning organization)을 통해서 달성될 수 있음.
- 기업내적으로도 과거 인적자원관리의 하위 영역으로서 별개로 존재하던 교육훈련과 나머지 인적자원관리 영역간의 통합, 교육훈련을 포함한 인적자원관리와 작업조직 및 기업 전반적인 조직구조와의 통합, 그리고 이상의 제반 경영활동 영역과 경영전략간의 시스템적 통합이 요구되고 있음.
- 이상과 같은 기업내·외적인 환경 변화는 교육훈련 전문가에 의해 설계되어 공급되는 푸시(push)형 교육훈련으로부터 노동과정에서의 문제해결 필요성으로부터 출발하는 풀(pull)형 교육훈련으로의 패러다임 변화를 요구하고 있음.

○ 기업교육훈련의 새로운 패러다임

- 훈련에서 학습으로의 전화에 있어서 ‘훈련’은 훈련 전문가에 의해서 사전적으로 설계된 정형화된 교육훈련의 의미로 사용되는 반면, 학습은 비정형성이 높은 노동과정에서 근로자들의 자연발생적인 지식습득이라는 측면이 강조되는 개념임. 훈련에서 학습으로의 전화가 강조되는 배경에는 제품시장이나 기술변화로 인한 노동과정의 불확실성 증가, 비공식적 학습이나 작업과정에서 우연적인 과정을 통한 지식과 숙련 축적의 중요성, 지식과 경험의 공유를 통한 집합적 학습의 중요성이 있음.
- 노동과 학습의 통합은 근로자들이 작업장의 문제해결 과정에서 지속적으로 새로운 지식과 기능을 창출·공유·활용하는 과정을 의미하며, 이 경우 학습의 장소는 전통적인 훈련의 강의실이 아닌 작업현장이 됨. 노동과 학습의 통합이 이루어지는 학교(school)로서의 작업현장은 학습집약적(learning intensive)인 팀작업이나 고성능·참여적 작업시스템(high-performance·involvement work system)의

도입에 의해서 달성될 수 있음.

- 기업교육훈련의 새로운 패러다임은 학습조직으로 집약될 수 있으며, 학습조직은 훈련에서 학습으로, 노동과 학습의 통합을 포괄하는 개념임. 학습조직은 전체 조직구조 차원에서 프로세서 지향적 조직구조, 근로자들의 조직에 대한 몰입을 높이고 개인들이 보유하고 있는 암묵지 공유의 인센티브를 제공하는 전념(commitment)지향적인 인적자원관리, 그리고 그 핵심으로서 작업단위 차원에서 노동과 학습의 통합을 통한 학습동기 제고와 지식 창출 및 적용 기회를 부여하는 학습집약적인 참여적 작업조직으로 구성되어 있음.

Ⅲ. 참여적 작업조직과 기업내 인적자원개발

○ 참여적 작업조직과 기업의 교육훈련투자

- 학습집약적인 작업조직인 고성과·참여적 작업조직은 전문부서가 담당하던 품질과업과 보전과업을 근로자가 담당하고, 감독 및 관리자가 전담하던 작업관련 의사결정을 작업집단이 자율적으로 담당하며, 제반 문제해결 및 개선과정에 근로자들이 아이디어를 제시하고 참여하는 작업장 수준에 있어서 높은 근로자 참여를 특징으로 하고 있음.
- 이처럼 참여적 작업조직은 노동과정에 있어서 근로자의 보다 많은 투입(input)을 요구하고, 근로자가 보다 많은 투입을 제공하기 위해서는 근로자 능력개발이 요구됨. 예컨대 보전과 품질업무를 담당하기 위해서는 관련분야에 대한 교육훈련이 필요하고, 로테이션과 같이 유연한 할당을 위해서는 다기능 교육이 필요하며, 작업집단의 자율성을 제고하기 위해서는 작업집단 구성원들이 의사결정, 토론과 갈등관리, 관리업무에 대한 교육훈련을 제공해야 하며, 근로자들이 효과적으로 문제해결 및 개선과정에 참여하기 위해서는 이와 관련된 교육훈련을 제공해야 하는 것처럼 참여적 작업조직 그 자체가 근로자 개발을 촉진하는 요인임.
- 참여적 작업조직이 기업내 근로자 개발을 촉진시키는가를 알아보고자 우리나라 제조업체에 대한 설문조사 자료를 사용해서 참여적 작업조직과 생산직 근로자 1인당 연간 총교육훈련시간과의 관련성을 분석하였음(Tobit 분석). 분석결과 참여적 작업조직은 근로자 교육훈련시간을 유의하게 높이는 것으로 나타났음(표 1 참조).

<표 1> 기업교육훈련의 영향요인 분석(Tobit)

	연간 생산직 근로자 1인당 총훈련시간
상수	-2)
사업체 연령	+
사업체 규모	+
자동화 수준	+
경쟁환경	+
경쟁전략	-
수출비중	-
고용조정 경험	+
고용조정시 감원율	-
비정규직 비율	+
협력적 노사관계 분위기	+
노동조합더미	-
정보공유	+
참여적 작업조직	+

주: 1) 참여적 작업조직은 생산직 직접부문 근로자의 과업통합(보전 및 품질업무 담당) 정도, 오프라인 참가(소집단활동, 제안활동) 정도, 작업단위(반/조) 자율성 정도의 합산점수임.

2) +는 정의 효과를, -는 부의 효과를 표시하고 있음.

자료: 한국노동연구원(2000), 「참여적 작업장혁신 실태조사」(N=939)

- 작업조직 변수 이외에 교육훈련시간에 영향을 미치는 변수는 다음과 같음. 장기적 고용관계를 강화하는 인적자원관리 관행들의 지표들 중 비정규직의 비율이 교육훈련시간과 정의 부호를 보이는 것은 우리나라 기업의 내부노동시장이 핵심과 주변으로 양극화되어 있을 수 있다는 점을 시사하며, 고용조정 경험 더미변수가 교육훈련시간과 정의 부호를 보이고 있는 것은 고용조정 이후 생존자 교육훈련이 증대했을 가능성을 시사하고 있음. 한편 노동조합 더미변수는 음의 부호를 보이고 있는 반면, 협력적 노사관계의 지표인 협력적 노사관계 분위기와 정보공유는 양의 부호를 보이고 있어서 대비되는 결과임.

○ 참여적 작업조직과 자기개발 지원

- 훈련에서 학습으로, 노동과 학습의 통합을 실현할 수 있는 작업조직으로서의 참여적 작업조직은 근로자 주도의 자기개발과 정의 관련성을 지닐 수 있음. 참여적 작업조직이 요구하는 근로자 지식과 숙련은 기업이 주도하는 직업능력개발 훈련만이 아니라 근로자 주도의 자기개발에 의해서 보완되는 것이 보다 효과적일 수

있기 때문임.

- 참여적 작업조직은 근로자 주도의 자기개발도 촉진하는가를 살펴보기 위해서 위와 동일한 자료를 사용해서 참여적 작업조직과 기업의 근로자 자기개발 지원관행간의 관련성을 분석하였음(로짓 분석). 근로자 자기개발 지원관행은 수강료·학자금 지원, 유급교육훈련 휴가, 근로시간 중 교육훈련 수강 배려라는 제도들이 실시되고 있는지의 여부임.
- 분석결과 참여적 작업조직은 3가지 자기개발 지원항목의 도입과 모두 정의 관계를 보이고 있어서 참여적 작업조직과 3가지 근로자 자기개발지원 관행도입간에 유의한 정의 관련성이 있음을 보여주고 있음.
- 다만 우리나라에 있어서 근로자 자기개발 지원항목은 영미(英美)형과 같이 근로자 개인주도형이라기보다는 사업주를 통해서 지원되는 측면이 강하다는 점에서 참여적 작업조직이 엄밀한 의미에서 개인주도적 자기개발과 정의 관련성을 갖는다는 의미로 해석하기에는 유보가 필요함.

<표 2> 자기개발 지원의 영향요인 분석

	수강료·학자금 지원	유급훈련휴가	근로시간 중 훈련수강 배려
상수	+2)	-	-
사업체 연령	-	+	-
사업체 규모	+	+	+
자동화 수준	+	+	+
경쟁환경	-	-	+
경쟁전략	-	+	+
수출비중	+	-	-
고용조정 경험	+	+	-
고용조정시 감원율	-	-	+
비정규직 비율	+	-	+
협력적 노사관계	-	-	+
노동조합더미	-	-	-
정보공유	+	-	+
참여적 작업조직	+	+	+

주: 1) 참여적 작업조직은 생산직 직접부문 근로자의 과업통합(보전 및 품질업무 담당) 정도, 오프라인 참가(소집단활동, 제안활동) 정도, 작업단위(반/조) 자율성 정도의 합산점수임.

2) +는 정의 효과를, -는 부의 효과를 표시하고 있음.

자료: 한국노동연구원(2000), 「참여적 작업장혁신 실태조사」(N=939)

IV. 정책적 함의

- 우리나라 기업이 인적자원 역량에 기반한 경쟁전략을 추구하기 위해서는 근로자 교육훈련에 대한 투자를 증가시킬 필요가 있으며, 이 경우에도 전통적인 공급자 위주의 교육훈련만이 아니라 교육훈련을 작업조직 개편과 연계시킬 필요가 있음. 예컨대 작업조직 개편을 통해 창출되는 현장의 수요에 부합되는 교육훈련 체제를 갖출 필요가 있음. 최근 기업교육훈련 패러다임도 공급자 위주의 전통적인 방식에서 벗어나 수요자 중심, 작업현장의 문제해결 중심의 학습 개념으로 바뀌고 있음. 훈련에서 학습으로, 노동과 학습의 통합이라는 기업교육훈련 패러다임 변화의 요체는 작업조직 나아가 조직구조 자체의 변화와 교육훈련의 연계를 의미함.
- 노동조합은 교육훈련에 관심을 가질 필요가 있음. 분배적 이슈에 치중했던 우리나라 노동조합의 경우 근로자 교육훈련은 노동조합의 의제(agenda)에서 배제되었다고 말해도 무리가 아닐 것임. 그러나 기업의 사활이 인적자원 역량에 좌우되는 글로벌 경쟁체제 속에서 노동조합은 조직의 존립을 위해서도 근로자 교육훈련에 관심을 지닐 필요가 있으며, 이를 위한 전략적 고리로서 작업조직 개편도 함께 고려할 필요가 있음. 나아가 작업조직 개편은 근로자 근로생활의 질(QWL)과 밀접한 관련성이 있다는 점을 고려하면 우리나라 노동조합은 근로자 개발과 작업조직간의 관련성에 주목할 필요가 있는 것으로 보임.
- 정부는 실업자나 사회적 취약계층의 인적자원개발의 역할도 수행해야 하지만 정부의 역할이 취약계층의 보호라는 소극적인 역할에 한정되어서는 곤란하며, 사회 전반적으로 향상적인 혁신능력 제고를 위한 인적자원개발을 주도한다는 보다 적극적인 역할을 수행할 필요가 있음. 기업교육훈련을 강화시키기 위한 정책적 수단으로서의 지원과 규제는 실행과정에서 여러 가지 한계가 노정될 수 있음. 예컨대 기업내 교육훈련의 활성화 및 기업체의 니즈(needs)에 부합하는 교육훈련을 활성화시키기 위해서는 기업의 교육훈련을 촉진시키는 기업내부의 수요 요인 내지 기업의 교육훈련 투자를 위한 동기요인이 무엇인가를 고려할 필요가 있음.
- 예컨대 작업조직 개편은 정부가 추진하고 있는 신노사문화의 중요한 구성요소이지만, 성과배분이나 정보공유 등과 비교해서 작업장 혁신이 갖는 중요성이 상대적으로

소홀하게 취급된 측면이 있음. 문제는 작업조직 개편이 신노사문화가 추구하는 참여 협력적 노사관계 구축에 있어서 대단히 중요한 위상을 차지하고 있다는 점임. 정보 공유와 투명경영은 노사간 신뢰구축이라는 점에서 협력적 노사관계 구축을 위한 인프라로서 논외로 한다면, 작업조직 개편, 즉 작업장 혁신이 제대로 추진되어야 배분할 성과도 창출되고, 작업조직 개편이 제대로 추진되어야 기업은 자발적으로 교육훈련에 대한 투자를 증대시킴. 따라서 정부는 근로자 능력개발을 위한 노사정 파트너십의 중심사업으로서 작업장 혁신을 보다 더 적극적으로 고려할 필요가 있음.