한국의 일터혁신정책의 현황과 과제

이호창 (노사발전재단)

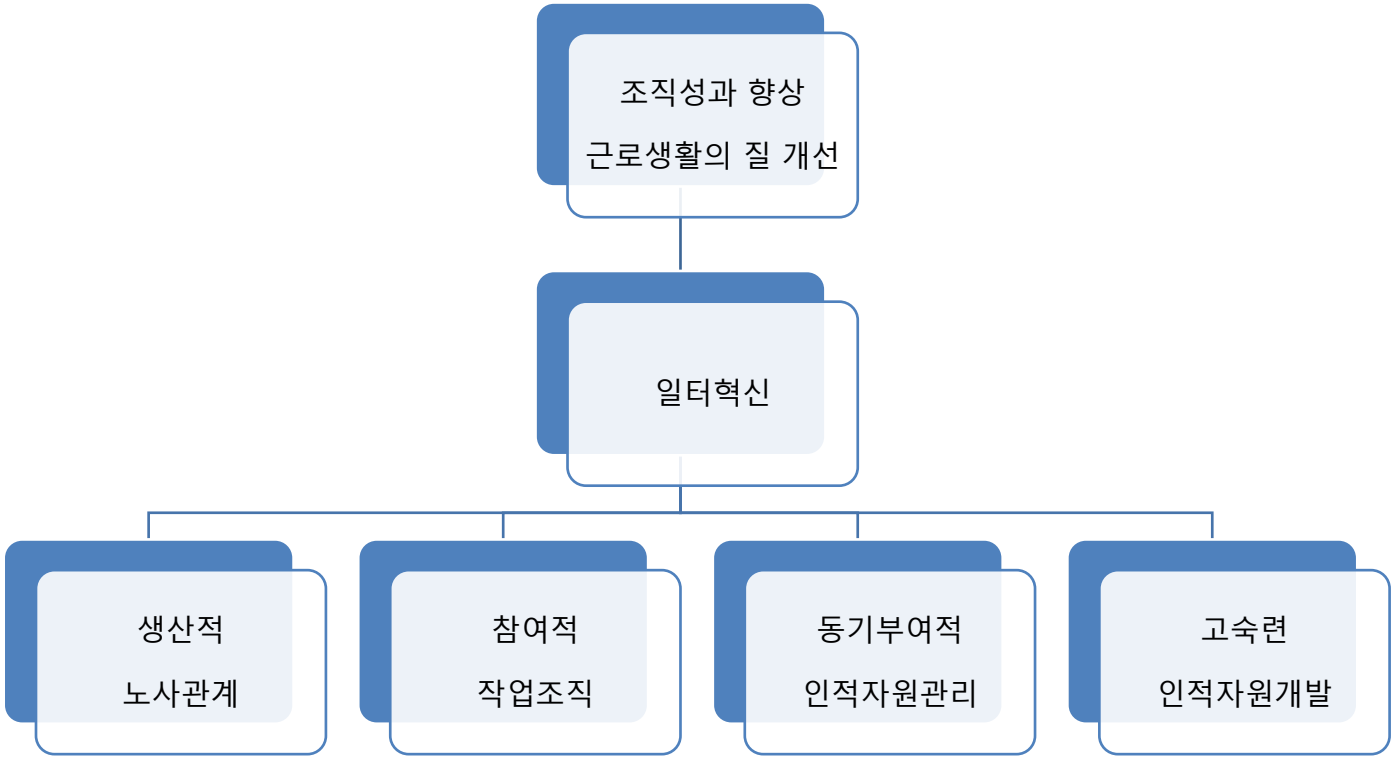
구 성

- 일터의 현황과 문제점
- 일터혁신정책의 전개과정
- 일터혁신사업의 현황
- 일터혁신정책의 성과와 문제점
- 일터혁신정책의 과제

일터의 현황과 문제점

일터혁신은?

□ 노동자의 능력개발, 동기부여, 참여확대를 통해 조직성과와 근로생활의 질 향상을 함께 도모하는 것



한국의 일터혁신의 수준은?

□ 국내외 조사연구를 종합해 보면, 한국의 일터혁신은 외국에 비해 전반적으로 낮은 수준에 있고, 특히 일터혁신의 핵심영역인 작업조직의 혁신이 부족하며 자원과 역량을 갖춘 대기업에 비해 중소기업의 일터혁신 수준이 상당히 떨어지는 양상을 보임

일터혁신지수 변화(2011~2019)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
전체	49.7	48.5	52.5	51.7	52.5	53.2	54.6	52.6	55.2
노사관계	64.5	62.9	68.3	68.9	69.2	69.8	70.1	67.3	69.2
인적자원관리	47.5	47.5	52.2	52.1	53.7	54.3	55	55	56.2
인적자원개발	45.3	44.7	51	48.9	50.1	52.3	51.3	54.3	58.4
작업조직	41.4	38.9	38.5	36.8	37	36.4	41.8	33.9	36.9

자료: 노사발전재단(2019)

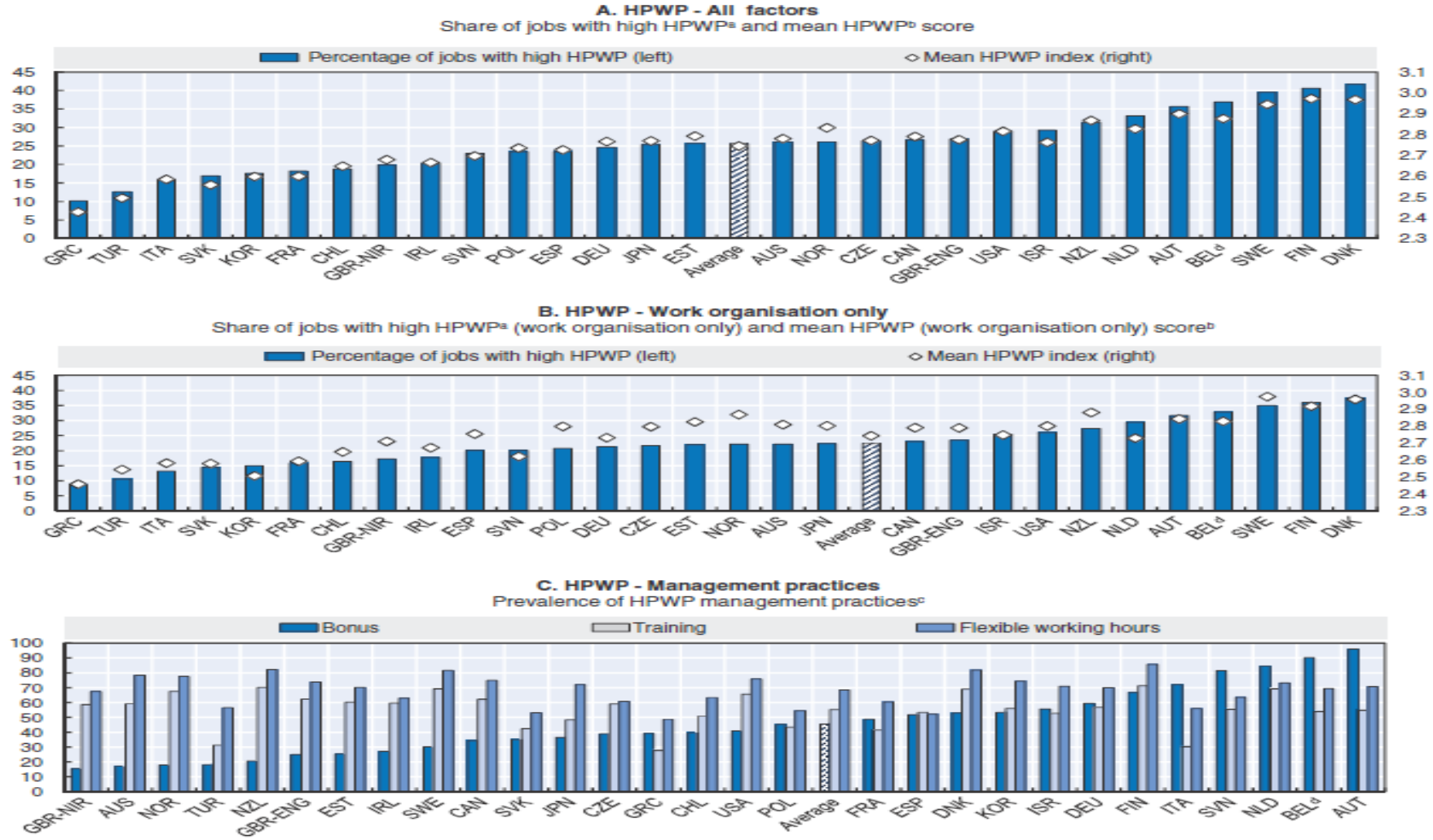
한국의 일터혁신의 수준은?

규모별 일터혁신지수(2019)

		N	평균	표준편차	사후분석
노사관계	①299인 이하	365	68.4	7.8	
	②300~499인	102	70.0	7.3	
	③500~999인	72	70.0	7.7	
	④1000인이상	59	71.1	9.2	
	합계	598	69.2	7.9	
인적자원관리	①299인 이하	365	53.8	9.0	4>2>1 3>1
	②300~499인	102	57.9	8.5	
	③500~999인	72	59.9	8.3	
	④1000인이상	59	63.5	8.7	
	합계	598	56.2	9.4	
인적자원개발	①299인 이하	365	55.8	13.9	4>2>1 3>1
	②300~499인	102	60.3	13.8	
	③500~999인	72	62.6	14.7	
	④1000인이상	59	67.0	11.3	
	합계	598	58.4	14.2	
작업조직	①299인 이하	365	35.5	9.1	2>1 3>1 4>1
	②300~499인	102	38.9	10.2	
	③500~999인	72	39.1	11.5	
	④1000인이상	59	43.2	8.5	
	합계	598	37.1	9.9	
일터혁신지수	①299인 이하	365	213.1	30.3	4>2>1 3>1
	②300~499인	102	226.3	30.8	
	③500~999인	72	231.3	34.3	
	④1000인이상	59	244.7	30.1	
	합계	598	220.7	32.5	

자료: 노사발전재단(2019)

OECD 국가의 고성과작업관행 비교



OECD(2016), Employment Outlook, p. 83

한국의 일터혁신의 문제점

□ 노동자 참여 부족과 노동배제적 합리화 경향

- 일터혁신의 핵심은 노동자 '참여'에 있지만 한국에서는 일터혁신이 종종 자동화, 아웃소싱, 구조조정 등과 결부되며 노동배제적인 방식으로 진행

□ 대기업에 비해 취약한 중소기업 일터혁신

- 대·중소기업간의 양극화가 심각한 상황에서 대기업에 비해 자원과 역량이 부족한 중소기업이 자체적으로 일터혁신을 도모하기 어려움

□ 작업조직 영역에서의 일터혁신의 취약성

- HRD, HRM 영역에서의 일터혁신도 부족한 편이지만, 특히 일터혁신의 핵심영역이라고 할 수 있는 작업조직에서의 일터혁신이 매우 취약

□ 일터혁신에 대한 노사의 소극적 인식

- 경영계는 일터혁신이 노동참여를 강조하는 것에 우려하며, 노동계는 일터혁신이 고용불안과 노동강화로 연결될 지 염려

일터혁신지원의 필요성

□ 연구조사 결과에 따르면, 일터혁신은 조직성과 측면에서 생산성 제고, 품질개선, 유연성 향상 등에 좋은 영향을 미치며, 근로생활의 개선 측면에서도 숙련 및 임금 상승, 직무만족도 증가, 이직률 감소 등에 긍정적인 결과를 낳고 있음

- ➢ 일터혁신은 기업에게는 성과와 경쟁력 향상을, 노동자에게는 근로생활의 질 개선과 양질의 일자리를, 국가에게는 지속가능한 발전의 기회를 제공하는 'win-win-win'의 혁신

□ 일터혁신의 기대효과는 노사정 모두에게 긍정적이지만, 실제로 노사의 힘만으로 추진되기 어려운 경우가 종종 발생. 신뢰의 부족, 정보의 부족, 자원/역량의 부족, 동기의 부족, 시간의 문제, 위험의 회피, 시스템 관성 등 다양한 요인들이 노사의 일터혁신 추진을 방해하기 때문에 일터혁신을 위한 외부(정부)의 도움과 지원이 필요. 특히 일터혁신에 필요한 자원, 역량, 정보 등이 부족한 중소기업은 더욱 그러함

일터혁신지원의 필요성

□ 일터혁신이 성공적으로 추진되기 위해서는 노, 사 당사자의 노력뿐 아니라 그것을 지원하는 '외부촉진자' (outside facilitator)의 역할이 중요

- ➢ 촉진자로는 학계, 노사단체나 협회, 민간 전문가나 조직 등도 있지만, 그 지원규모나 체계, 종합성 등을 고려하면 정부가 가장 대표적인 것이라고 할 수 있음
- ➢ 정부는 일터혁신정책과 지원사업을 통해 일터혁신을 촉진할 수 있음

□ 한국에서도 2000년대 중반부터 정부가 일터혁신을 위한 다양한 지원사업을 전개하고 있음

일터혁신정책의 전개과정

일터혁신정책의 전개

□ 2000년대 중반부터 본격화된 한국의 일터혁신사업은 그 동안 여러 변화를 겪으며 지금까지 발전해 왔음

□ 일터혁신정책과 사업은 연속적으로 발전되어 온 부분도 있지만, 정부의 성격과 노동정책의 방향에 따라 변화해 온 부분도 있기 때문에 여기서는 정부의 성격에 따라 일터혁신정책의 전개과정을 개략적으로 살펴보고자 함

□ 일터혁신과 직간접적으로 관련된 정책과 사업은 고용노동부, 중기벤처부, 산업자원부 등 여러 부처에서 수행되어 왔지만, 여기서는 일터혁신사업을 직접적으로 주관해 온 고용노동부 사업을 검토

노무현 정부의 일터혁신정책

□ 유한킴벌리의 일터혁신과 YK모델

- 1997년 외환위기 이후 어려운 경제상황 속에서 유한킴벌리가 '4조2교대제와 평생학습체계 구축'을 통해 보여준 인상적인 성공사례는 2000년대 초반 사회적으로 큰 관심을 촉발
- 유한킴벌리 CEO였던 문국현 사장은 한국 경제와 일터의 문제를 해결하기 위해서는 YK혁신모델과 같은 해법이 필요하다고 적극적으로 역설

□ 뉴패러다임센터의 출범(2004)

- 노무현 정부는 기존의 노동과 고용의 문화를 바꾸는 뉴패러다임의 필요성에 공감, 한국노동연구원에 뉴패러다임 센터를 설립
- 기존 패러다임이 초과근로, 산재, 노사대립, 일자리 위축, 경쟁력 약화 등을 초래한 인건비 경쟁모델이라고 한다면, 뉴패러다임은 적정근로시간, 평생학습, 안전한 작업환경, 노사협력, 신경쟁력 창출을 가능하게 하는 사람중심(인적자원경쟁) 모델이라고 천명
- 뉴패러다임 컨설팅 지원: 13개(2004) -> 49개(2005) -> 73개(2007)

이명박~박근혜 정부의 일터혁신정책

□ 정책사업과 성과주의 관리 중심의 일터혁신

- 이명박 정부는 초기 '작업장혁신 중장기 실천계획 ' 을 통해 일터혁신에 대한 포괄적·종합적 접근을 모색하는 모습을 보이기도 했으나, 이후에는 주로 노동부 정책사업과 성과주의 관리를 강화하는데 일터혁신사업을 연계·활용
- 박근혜 정부에서도 일터혁신사업은 주로 성과주의를 강화하는 정책사업을 위한 수단으로 활용
- 당시 일터혁신사업에서 중심이 되었던 분야로는 성과주의 관리 중심의 임금·평가체계 개편(성과연봉제 등), 노동부가 정책적으로 추진하던 임금피크제, 시간선택제 도입 등이 있었음
- 정부의 성과주의적 임금체계 개편이나 임금피크제 등에 노동계가 반대하며 갈등이 야기되기도 했음

□ 일터혁신사업의 양적 확대

- 일터혁신사업의 범위와 영역이 확장되며 다양한 사업들이 일터혁신사업에 포괄
- 일터혁신사업이 지원하는 컨설팅 사업장 수가 확대

이명박~박근혜 정부의 일터혁신정책

□ 일터혁신사업의 정체성에 대한 논란

- 다양한 사업들이 포함되며 일터혁신사업이 양적으로 확대되었으나 일터혁신사업의 정체성에 대한 논란이 제기됨
- 보수정부에서는 임금체계의 성과주의적 개편이 일터혁신사업의 주요 내용으로 강조·추진되어 왔는데, 이것이 일터혁신이 지향하는 고성과일터(HPWS)와 부합되는가에 대한 논란이 있음
- 한국의 연공급 중심의 임금체계가 문제가 있고, 고성과일터가 어느 정도 성과연동적 보상체계를 필요로 한다는 점에 대해서는 공감대가 있지만, 과도한 성과보상 격차나 개인성과급은 오히려 고성과일터의 취지와 배치된다는 비판
- 정부정책에서 일터혁신사업이 성과주의 관리 강화 중심으로 진행되면서 사업의 방향과 정체성에 대한 혼란이 초래

□ 노사발전재단의 일터혁신사업 수행

- 2010년부터 노사발전재단이 일터혁신사업을 수행
- 노사발전재단은 노사정위원회 합의로 설립된 기구로 사업과 운영에서 노사의 적극적 참여와 역할, 파트너십이 강조되고 있음

문재인 정부의 일터혁신정책

□ 작업조직 및 작업방식의 혁신 중시

- ➢ 그 동안 일터혁신사업에서 핵심영역인 작업조직에 대한 지원이 미약했다는 평가에서 작업조직 및 작업방식 혁신에 대한 지원을 강화
- ➢ 컨설팅 영역에서 작업조직 지원을 확대

□ 노사협력 및 노동자 참여 강조

- ➢ 일터혁신을 위한 노사협력과 노동자 참여를 강조

□ 스마트공장과 일터혁신의 적극적 결합

- ➢ 제조혁신과 스마트공장 사업을 진행하면서 스마트공장과 일터혁신의 결합을 추진, '사람 중심의 스마트공장' 발전방안 모색

□ 일터혁신 우수사례 개발·발굴

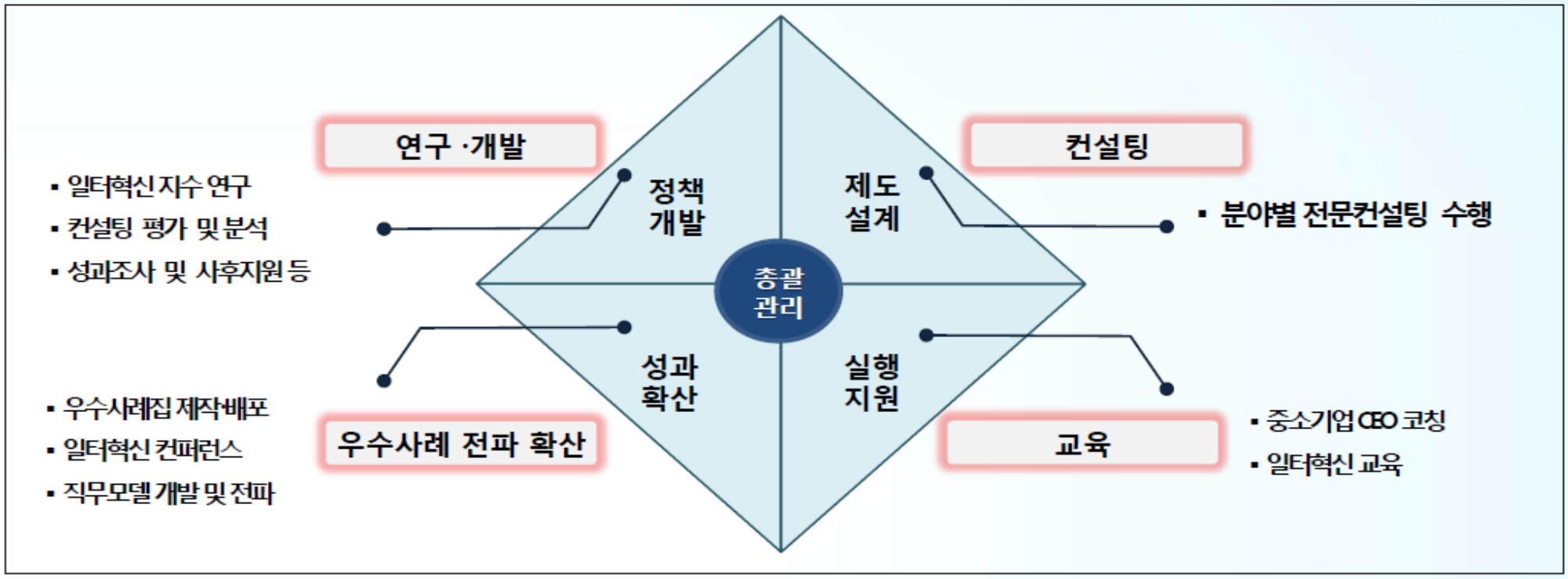
- ➢ 일터혁신 지원대상의 단순한 양적 확대보다는 일터혁신의 모범사례(best practices)를 유형별로 발굴·개발해 지역과 산업에 확산하는 것을 강조

일터혁신사업의 현황

일터혁신사업 개요

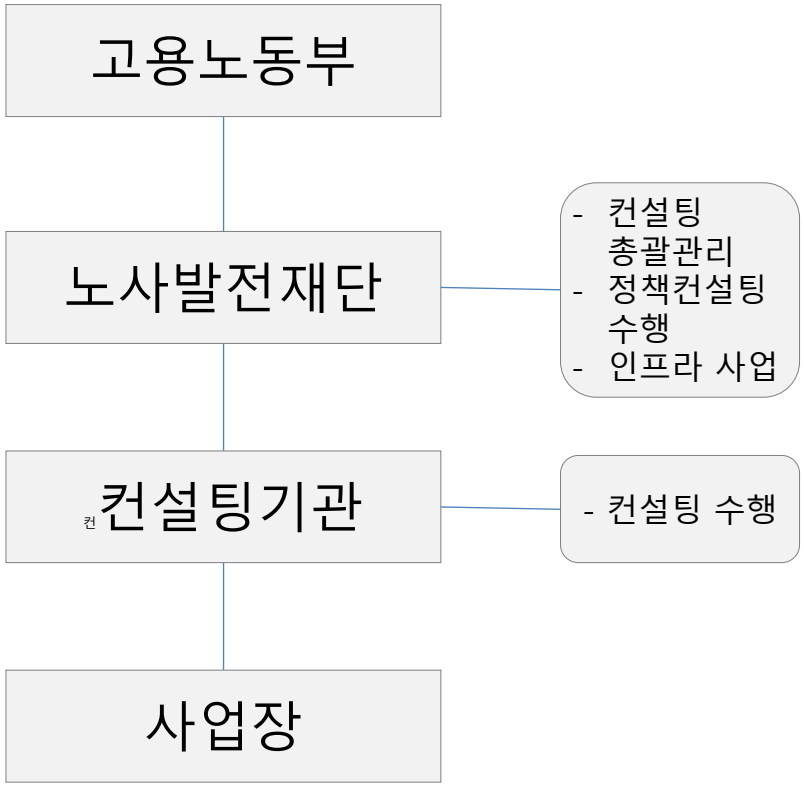
□ 목적: 일하는 방식 개선과 합리적 인사시스템 구축 지원을 통한 조직의 경쟁력 강화와 노동자의 근로생활의 질 개선

□ 컨설팅과 인프라사업(연구, 교육, 코칭, 인증, 네트워크 구축 등)을 통해 일터혁신의 활성화와 확산을 도모



일터혁신사업 추진체계

□ 일터혁신사업은 고용노동부가 산하기관인 노사발전재단에 컨설팅과 인프라사업에 대한 관리를 위탁하고, 노사발전재단이 컨설팅 수행기관에 대한 총괄관리를 수행하는 방식으로 진행



컨설팅사업

□ (대상) 고용보험에 가입하고 고용보험을 체납하지 않은 사업장 중 일터혁신컨설팅을 희망하는 사업장에 대해 모집·심사를 거쳐 컨설팅 지원

- ➢ 대기업을 배제하진 않지만, 주로 중소기업을 집중적으로 지원
- ➢ 컨설팅은 심사를 통해 선정된 9개 기관의 컨설턴트가 수행

□ (지원기간) 10주~21주(1개 분야 기준 10주)

□ (지원비용) 무료(1000인 이상 대기업의 경우 30% 자부담)

□ (지원분야) 9개 분야 수행(사업장 당 최대 3개 분야 지원)

컨설팅사업

컨설팅 분야	내용
노사파트너십체계구축	노사관계 전략 수립, 상생적 파트너십 기반 구축 및 운영 프로그램 설계 등을 통한 노사상생의 변화 추구
작업조직작업환경개선	직무수행자의 역할과 자율 확대, 과업 통합, 참여 확대 등을 통한 생산주체로서의 근로자 현장 책임 경영 구현
고용문화개선	조직문화 진단을 통한 남녀 모두 일하기 좋은 고용문화 개선 지원
장시간근로개선	교대제전환, 유연근무제 등 사업장 여건에 맞는 근로시간 단축 방안 마련
평생학습체계구축	경영전략(비전, 목표, 핵심가치 등)에 따른 교육체계 수립, 인재확보 및 지속 가능한 경영 발전 구현
장년고용안정체계구축	장년근로자의 고용안정을 위한 인사관리제도 개선
비정규직고용구조개선	비정규직의 정규직 전환을 위한 합법적 인사관리체계수립
임금체계개선	직무・능력・역할 중심의 합리적인 임금체계 개선
평가체계개선	고용, 평가, 승진, 배치전환 등을 위한 공정하고 합리적인 평가체계 구축

컨설팅사업

컨설팅 추진실적(2017~9)

(단위: 개)

년도	임금 평가	장시간	노사 파트너십	평생 학습	작업 조직	비정규직	고용 문화	일·가정 양립	장년 고용	합계
'17년	479	102	38	52	14	78	152	113	155	**1,183**
'18년	406	651	31	31	19	60	82	78	150	**1,508**
'19년	616	663	115	212	210	19	112	48	136	**2,131**

※ '19년 스마트공장 지원: 1,156개

※ '19년 근로시간 단축(장시간,고용문화,장년고용) 지원: 911개

컨설팅사업

규모별 현황(2019)

(단위: 개)

지원영역	50인 이하	51~ 100인	101~ 300인	301~ 500인	501~ 1000인	1000인초과	합계
장시간근로개선	**69**	**247**	**309**	**26**	**11**	**1**	663
고용문화문화개선	**11**	**33**	**55**	**10**	**3**	**0**	112
장년고용안정체계구축	**17**	**39**	**67**	**9**	**2**	**2**	136
임금체계개선	**45**	**96**	**144**	**18**	**9**	**1**	313
평가체계개선	**57**	**92**	**127**	**19**	**7**	**1**	303
비정규직고용구조개선	**3**	**8**	**5**	**2**	**1**	**0**	19
일가정양립	**3**	**13**	**28**	**3**	**1**	**0**	48
노사파트너십체계구축	**20**	**25**	**54**	**10**	**6**	**0**	115
평생학습체계구축	**36**	**82**	**75**	**14**	**5**	**0**	212
작업조직작업환경개선	**62**	**64**	**69**	**10**	**4**	**1**	210
합계	**323**	699	933	121	49	6	2,131

스마트공장 일터혁신컨설팅

□ 스마트공장(기술혁신)과 일터혁신의 결합을 위해 ’19년부터 스마트공장에 대한 일터혁신컨설팅을 강화

- ’19년 일터혁신컨설팅 지원사업장 중 스마트공장의 비중은 53.2%

□ 노동친화형 스마트공장 시범사업 전개

- ‘사람 중심의 스마트공장’ 구축을 목적으로 고용노동부와 중소벤처기업부의 5개 사업(스마트공장 구축, 로봇도입, 스마트마이스터, 일터혁신컨설팅, 노사파트너십프로그램)을 연계해 10개 사업장을 지원

인프라사업

□ 일터혁신 교육

- 노사를 대상으로 교육을 통한 일터혁신 인식 제고 및 참여 유인
- 임금체계, 평가제도, 평생학습, 근로형태, 근로문화 개선 등 5개 기본과정 운영

□ CEO 혁신코칭

- 일터혁신컨설팅 지원사업장의 CEO 및 임원 대상 코칭 지원을 통해 일터혁신컨설팅 제도 개선 유인

□ 일터혁신 우수기업 인증

- 일터혁신 우수기업 인증기준을 마련하고 심사를 통해 우수기업을 인증

인프라사업

□ 일터혁신 연구

- 일터혁신에 대한 이론적, 경험적 연구
- 일터혁신 지수 조사 및 발표

□ 매뉴얼 개발

- 일터혁신을 위한 매뉴얼 및 툴 개발·보급

□ 우수사례 개발 및 전파확산

- 컨설팅과 인증 등을 통한 일터혁신 우수사례 개발·발굴
- 온·오프라인을 통한 사례소개 및 전파

□ 일터혁신 네트워크 구축

- 일터혁신CEO포럼, 혁신리더스클럽 등 일터혁신과 관련된 지역·업종별 기업 네트워크 구축

일터혁신사업의 성과

일터혁신사업의 성과

□ 지난 15년간 한국에서 진행된 일터혁신지원사업은

- 일터혁신의 의미와 중요성에 대한 노사의 인식을 제고했고
- 자원과 역량이 부족한 중소기업의 일터혁신을 지원했으며
- 사업장의 인사관리시스템을 전반적으로 합리화했고
- 정부 고용노동정책의 현장 안착을 지원하는 등의 성과를 거두었음

□ 그동안 일터혁신사업의 가장 중심적인 부분이라고 할 수 있었던 컨설팅사업의 성과를 외부평가를 통해 살펴보면 다음과 같음

일터혁신사업의 성과

□ 일터혁신컨설팅에 대한 만족도가 높게 나타남

➢ 만족도 평균은 4.41점(5점 만점)

(단위: 점)

구분	합계	컨설턴트 전문성	컨설턴트 성실성	컨설팅 지속 필요성	컨설팅 추천
만족도	4.41	4.41	4.40	4.48	4.33

□ 컨설팅 분야별 이행현황 및 효과

➢ 컨설팅 분야별로 4~50% 정도 제도 개선을 하고 있음

(단위: 개)

구분	임금 평가	장시간	노사 파트너십	평생 학습	작업 조직	비정규직	고용 문화	일·가정 양립	장년 고용
이행률	48.4%	51.2%	53.7%	29.7%	28.0%	59.1%	26.5%	70.6%	44.4%

자료: 한국노동연구원(2019) 일터혁신 컨설팅 지원사업 평가,

일터혁신사업의 성과

□ 컨설팅 이후 조직 내 변화양상을 조사한 결과, 컨설팅이 양적·질적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악됨

구분	평가내용	평가결과
임금 및 평가체계개선	임금 연공성 완화	3.2점(5점 만점)
	임금·평가에 직무 및 능력 반영 정도	3.3점(5점 만점)
장시간근로개선	근로시간 단축	주당 6.4시간(12.1%감소)
	근로시간단축에 따른 임금보전율	75.7%
	근로시간단축에 따른 추가 채용자 수	평균 10명
노사파트너십체계구축	노사 간 의사소통 개선 정도	4.1점(5점 만점)
	근로자 고충처리 정도	3.9점(5점 만점)
평생학습체계구축	교육시간 증가율	연간 198.5%(67.5시간 증가)
	교육훈련비용 증가율	연간 111.3%(1,108만원 증액)
	직무능력 향상 정도	3.9점(5점 만점)
작업조직·작업환경개선	제안건수 증가율	월간 215.8%(2.2건 증가)
비정규직고용구조개선	정규직 전환자 수	평균 12.4명
	차별개선 이행률	40%
고용문화개선	시간선택제 전환자 수	평균 6.7명
	시간선택제 채용자 수	평균 4.1명
	시간선택제 사용 공감분위기 개선 정도	3.4점(5점 만점)
일가정양립	조직문화 개선 정도	3.8점(5점 만점)
	유연근무제 이용률	34.6%
장년고용안정체계구축	장년고용안정성 개선 정도	3.8점(5점 만점)
	장년 친화적 인사제도 개선 정도	3.7점(5점 만점)

※ 2019년 일터혁신 컨설팅 지원사업 평가, 한국노동연구원

일터혁신사업의 성과

□ 일터혁신컨설팅 수혜기업은 비수혜기업에 비해 일터혁신지수 점수가 높았으며, 회귀분석에서도 컨설팅은 일터혁신지수에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타남

	일터혁신지수		노사관계		인적자원관리		인적자원개발		작업조직	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
(상수)	149.532***	8.371	61.798***	2.177	35.877***	2.388	33.86***	3.702	18.002***	2.534
규모(로그)	26.495***	3.335	2.309***	0.867	7.805***	0.951	9.503***	1.475	6.878***	1.009
제조업	3.278	3.225	0.721	0.839	-0.010	0.920	-3.847***	1.426	6.414***	0.976
공공행정서비스	10.345***	3.69	4.155***	0.960	-0.080	1.053	4.102**	1.632	2.168*	1.117
기타서비스	-5.003	6.57	-0.456	1.709	0.722	1.875	-6.553**	2.906	1.284	1.989
금융서비스	14.52**	5.674	3.209**	1.475	2.613	1.619	10.668***	2.509	-1.970	1.717
단일사업장	-4.483*	2.625	-0.717	0.683	-1.767**	0.749	-0.255	1.161	-1.744**	0.794
상장	-0.896	3.697	1.087	0.961	-0.051	1.055	-0.619	1.635	-1.313	1.119
코스닥	0.687	6.67	-0.118	1.735	-0.484	1.903	3.593	2.950	-2.303	2.019
전문경영	8.922***	2.882	-0.014	0.750	3.365***	0.822	2.472*	1.275	3.1***	0.872
노동조합	-1.691	2.655	0.607	0.690	-0.186	0.757	-0.634	1.174	-1.477*	0.803
재단컨설팅	4.64*	2.734	1.321*	0.711	1.734**	0.780	0.728	1.209	0.856	0.827
스마트공장	8.964**	4.318	0.565	1.123	2.77**	1.232	4.821**	1.910	0.807	1.307
F	12.214***		4.292***		13.385***		10.675***		12.595***	
Adj.R Squuare	0.184		0.062		0.199		0.163		0.189	
N	598		598		598		598		598	

일터혁신사업의 문제점과 한계

일터혁신사업의 문제점과 한계

□ 국가적 차원의 전략적 정책의제로 발전되지 못함

- 일터혁신사업의 파급효과나 노사정의 협력 필요성 등을 고려할 때 일터혁신은 국가적인 정책의제로 중장기적 플랜을 갖고 추진될 필요가 있었으나 한국에서는 국가적 정책의제로 발전되지 못한 채 실무적인 사업추진에 머물렀음

□ 노사의 이해와 참여의 부족

- 일터혁신을 활성화하기 위해서는 노사의 적극적 참여가 필요했으나 노사참여가 형식적인데 그침. 정부는 노사의 참여를 이끌어내는데 소극적이었고, 노사단체는 일터혁신에 대한 무관심과 역량 부족 속에 참여에 나서지 않았음

□ 위탁사업방식으로 인해 사업에서 '축적의 시간'을 갖지 못함

- 일터혁신사업은 지속적인 관심과 노력 속에 누적적으로 발전할 필요가 있지만, 지속적 사업수행 여부가 불확실한 위탁사업 방식의 사업수행으로 인해 축적의 시간을 갖지 못한채 1년 주기의 단순순환을 반복하는 한계를 초래

일터혁신사업의 문제점과 한계

□ 일터혁신 협력네트워크가 효과적으로 구축되지 못함

- 일터혁신의 효과적 추진과 전국적 확산을 위해서는 사업장, 지자체, 노사단체, 대학, 연구기관, 훈련기관, 컨설팅기관 등을 연계한 협력네트워크가 발전될 필요가 있었으나 사업 및 수행기관의 변동 속에서 협력네트워크가 형식적으로 구성·운영

□ 정체성 논란을 야기한 일부 사업의 문제

- 정부 정책 속에 다양한 사업들이 일터혁신사업에 포괄되면서 사업의 성격과 정체성에 대한 논란이 제기됨. 특히 한 때 정부시책과 관련해 성과연봉제나 성과관리 중심의 컨설팅이 두드러지기도 하면서 노동계의 반발을 초래하고 사업의 방향과 정체성에 대한 혼란이 초래되기도 했음.

□ 일터혁신의 핵심인 작업조직 컨설팅이 부족

- 일터혁신의 핵심영역이며 한국에서 다른 영역에 비해 특히 취약한 것으로 분석되고 있는 작업조직에 대한 컨설팅이 부족

일터혁신사업의 문제점과 한계

□ 유형별 일터혁신 모델과 모범사례가 부족

- 활용성과 파급력이 높은 모형과 사례를 만들어낸다는 전략적 접근과 실천이 부족했기 때문에 유형별(부문, 규모, 지역 등)로 대표적인 모델과 사례가 축적되어 있지 못함. 컨설팅 대상 선정부터 사후지원까지 전략적이고 체계적인 접근이 이루어질 때 유의미한 모델과 사례가 개발될 수 있음

□ 물량 중심의 과업설정과 사업수행기간의 제약

- 한정된 예산으로 많은 업체들에 컨설팅을 제공하려고 한 결과, 목표물량들이 과도하게 책정됨으로써 그 내용과 의미보다 일단 목표수량을 달성하는 것을 우선하는 모습이 나타남. 또한 회계연도 내에 사업을 종료해야 하는 수행기간 상의 제약은 사업장에 대한 충실한 지원을 어렵게 함

□ 컨설턴트 역량의 부족

- 일터혁신, 특히 작업조직 및 제조혁신에 대한 컨설팅을 효과적으로 수행할 수 있는 컨설턴트가 부족한 편

스마트공장 일터혁신의 중요성과 현황

□ 스마트공장과 일터혁신의 결합의 필요성

- 조직이 혁신성과를 충분히 내기 위해서는 기술혁신만으로 부족하며 기술혁신이 일터혁신과 상보적 관계, 즉 기술혁신이 인적·조직적 요인과 시너지 효과를 낼 필요가 있음. 스마트공장과 일터혁신이 결합될 때 혁신의 성과가 증대될 수 있음
- 기술적 가능성의 측면에서만 본다면 '노동배제형' 과 '노동참여형' 스마트공장 모두가 가능. 하지만 스마트공장과 일터혁신이 결합될 때 '노동참여형' 스마트공장이 가능하며 고용과 노동에 친화적인 혁신이 이루어질 수 있음

□ 스마트공장과 일터혁신의 결합 추진

- 4차산업혁명의 진행 속에서 한국 정부는 중소기업의 경쟁력 향상을 위해 2022년까지 3만개의 스마트공장 구축을 지원할 계획
- 최근 한국 정부는 스마트공장과 일터혁신의 결합을 추진하면서 '사람 중심의 스마트공장' 발전을 모색
- '19년부터 스마트공장에 대한 일터혁신컨설팅을 정책적으로 강화

스마트공장 일터혁신사업의 현재 부족한 점

□ 스마트공장과 일터혁신사업이 아직 유기적으로 결합되고 있지 못함

□ 스마트공장과 일터혁신의 추진주체가 상이하고 협업경험이 부족

□ 스마트공장이 생산기술시스템 개선의 관점에서만 진행될 경우, HR을 중시하는 일터혁신이 스마트공장과 결합하기 어려운 측면이 있음

□ 스마트공장과 일터혁신을 통합적으로 지원할 수 있는 컨설팅 역량이 아직 부족한 편

□ 스마트공장과 일터혁신에 대한 노사의 소극적 인식이 장애요인으로 작용

□ 노동친화형 스마트공장에 대한 개념과 인식의 부족

□ 사업조정과 협업을 위한 컨트롤 타워 기능 부족

□ 지원프로세스의 비효율성: 사업에 따라 지원 시점 및 기간이 상이해 효과적인 지원이 이루어지지 못함

일터혁신정책의 과제

일터혁신정책의 과제

□ 일터혁신을 국가혁신정책의 '미시적 기초'로 정립, 중장기적 발전전략 수립

- 한국은 혁신을 사회경제 발전의 핵심으로 인식하고 적극적인 혁신전략과 정책을 수립하고 있음. 정부는 '혁신주도 성장'을 핵심 정책기조로 설정
- 일터혁신을 국가혁신전략의 미시적 기초로 정립하고 일터혁신에 대한 중장기적 발전전략을 수립할 필요
- 대표적인 혁신국가인 핀란드는 국가혁신전략으로 채택한 '광범위한 혁신정책' (broad-based innovation policy)에서 기술혁신과 사회혁신의 결합을 추구하며 일터혁신을 전반적 혁신정책의 일부로 통합

□ '노동참여적' 일터혁신을 전략적 발전방향으로 설정

- 일터혁신 핵심은 노동참여에 있고 그 활성화 여부에 따라 성패가 좌우
- 노동참여는 생산과정에서의 현장노동자의 직접적 참여부터 노조의 전략적 의사결정에 대한 참여까지 다양한 수준에서 이루어질 수 있음
- 한국에서는 혁신이 종종 노동배제적 방식으로 진행. 여기에 기술 중심의 혁신이 진행될 경우 상황이 악화될 우려
- 노동참여적 일터혁신을 전략적 방향으로 설정하고 현장에서 제대로 된 일터혁신이 이루어지도록 지원할 필요

일터혁신정책의 과제

□ 일터혁신과 기술혁신의 적극적 결합 추진

- 4차산업혁명으로 인한 기술혁신의 변화와 잠재력에 주목하면서도 인적 요소와 노동의 역할을 적극 인정하고 인간-조직-기술의 최적 결합을 중시함으로써 일터혁신과 기술혁신의 정합적인 발전을 추구
- 스마트공장과 일터혁신의 결합, 사람 중심의 스마트공장 추진과 관련된 정책과 사업의 강화
- 스마트공장과 일터혁신의 통합적 접근·추진체계 발전
- 제조업뿐 아니라 서비스업에서의 일터혁신과 기술혁신의 결합 강화

□ 노동자의 숙련과 역량을 높이기 위한 정책적 노력을 경주

- 일터혁신이 성과를 거두기 위해서는 노동자의 숙련과 역량이 향상되고 혁신에 적합하게 발전해야 함
- 4차산업혁명 속에서 노동자에게 필요한 역량은 전통적 기능에서 고도의 인지적 숙련, 사회적 숙련, 창조성, 문제해결능력 등으로 변화하고 있음
- 노동자가 기술혁신에 효과적으로 적응하고 일터혁신을 활성화하기 위해서는 노동자의 숙련과 역량을 높이기 위한 정책적 노력이 강화될 필요

일터혁신정책의 과제

□ 생산성 향상과 근로생활의 질 향상을 함께 추구

- 일터혁신이 노사 상생의 정책이 될 수 있는 것은 무엇보다 일터혁신이 생산성 향상과 근로생활의 질 향상을 함께 추구한다는 점에 있음. 노동의 참여를 통해 생산성 향상과 혁신의 성공을 낳고 성과공유를 통해 근로조건을 향상시킴
- 생산성 향상과 근로생활의 개선은 상호 전제적 조건이며 함께 추구되어야 할 목표
- 그 동안 일터혁신정책에서는 생산성 향상은 강조된 데 비해, 근로생활의 질 향상은 부수적인 것으로 치부되거나 간과됨
- 일터혁신정책 목표를 설정하면서 생산성 향상과 근로생활의 질 향상의 동시적 추구글 명확히 할 필요. 이럴 때 노조나 노동자의 일터혁신에 대한 우려를 불식하며 공감과 동의 확보 가능

□ 노사정의 사회적 대화와 협력을 통한 일터혁신의 활성화

- 일터혁신이 효과적으로 추진되기 위해서는 노사의 참여와 노사정의 협력이 중요
- 한국에서는 일터혁신사업에 대한 노사정의 사회적 대화가 부족했고, 일터혁신정책에 대한 노사의 참여가 형식적이었음
- 일터혁신사업이 힘있게 추동되기 위해서는 중앙, 업종, 지역, 사업장 수준에서 일터혁신에 대한 노사정, 또는 노사 간의 중층적 대화와 협력이 활성화될 필요

일터혁신정책의 과제

□ 일터혁신에 대한 범정부적 협력 및 노력

- 일터혁신은 고용노동 정책은 물론, 혁신과 성장정책, 중소기업정책, 나아가 산업 및 지역정책과도 연관된 분야
- 따라서 일터혁신정책이 체계적으로 추진되기 위해서는 범정부적 관심과 여러 부처의 협력이 필요
- 범정부적 협력을 통해 일터혁신 지원에 적극적으로 나설 필요

□ 일터혁신사업 운영체계의 혁신 및 강화

- 일터혁신사업의 성공을 위해서는 운영·전달체계가 효과적으로 확립되어 있어야 하지만, 그동안 한국의 일터혁신사업은 운영·전달체계, 특히 사업을 관리·수행하는 기관의 위상과 역할이 취약했음
- 운영체계와 수행기관의 불안정성으로 인해 사업역량의 발전과 축적이 부족
- 운영체계가 사업역량을 구축하기 위해서는 중장기적 비전, 권한과 책임, 지속적 투자, 체계적 인력운영 등이 필요
- 일터혁신사업의 적극적 추진을 위한 운영·전달체계의 혁신과 수행기관의 강화가 필요

일터혁신정책의 과제

□ 일터혁신 역량 제고

- 일터혁신의 효과적 추진을 위해서는 일터혁신에 대한 노사의 관심과 역량이 제고될 필요. 사업장 노사의 자체역량이 뒷받침되지 않는다면 일터혁신의 자율적·지속적 추진은 불가능
- 그동안 일터혁신정책은 일터혁신에 대한 외부지원에 역점을 둔데 비해 사업장노사의 역량강화를 지원하는 부분은 상대적으로 부족. 노사의 일터혁신 역량을 제고시키기 위한 지원을 정책적으로 강화할 필요
- 일터혁신에 대한 주된 지원방식인 컨설팅역량의 제고를 위한 노력도 강화할 필요. 컨설턴트 양성 및 역량교육, 컨설팅 및 컨설턴트 평가 강화, 컨설턴트인증제 등을 통해 일터혁신 컨설팅역량을 제고할 필요

□ 중소기업 지원 강화

- 대기업에 비해 자원과 역량이 부족한 중소기업에 대한 지원을 강화하되, 특히 노사의 혁신의자가 분명한 유망 중소기업에 대한 타깃지원
- 대기업과 협력관계에 있는 중소기업에 대해서는 대기업의 사회적 책임과 가치사슬 관리의 측면에서 대기업이 참여하는 민관협력의 중소기업 일터혁신 지원을 강화

일터혁신정책의 과제

□ 작업조직 혁신 및 HR과의 통합지원 강화

- 일터혁신 영역 중 핵심부문이면서도 그동안 매우 취약했던 작업조직 및 작업방식 혁신에 대한 지원을 강화
- 작업조직 혁신과 HR혁신 지원을 연계해 통합적 일터혁신 지원을 강화

□ 일터혁신 우수사례 개발 및 전파 확산

- 일터혁신에 대한 관심을 제고하고 전사회적으로 확산하기 위해서는 일터혁신의 우수사례를 많이 발굴하고 그것을 전파 • 확대하는 것이 필요
- 업종 • 지역별로 다양한 일터혁신 우수사례를 개발 • 발굴
- 우수사례를 보급하고 협력 및 학습네트워크를 통해 일터혁신을 확산

일터혁신정책의 과제

□ 일터혁신플랫폼 및 협력네트워크의 구축

- 일터혁신이 활성화되기 위해서는 지식, 정보, 경험 등이 활발히 교류될 수 있는 장이 필요
- 일터혁신과 관련된 사람, 지식, 정보, 경험 등이 교류 • 공유될 수 있는 플랫폼을 형성하고 일터혁신을 위한 노, 사, 민, 정, 전문가의 협력네트워크를 구축
- 협력네트워크는 중앙, 지역, 업종 등 다양한 차원에서 중층적으로 형성될 수 있으며 사업장, 중앙정부, 지자체, 노사단체, 대학, 연구기관, 컨설팅기관, 훈련기관 관계자들을 유기적으로 엮어 일터혁신 발전을 활성화하는데 역량으로 활용
- EUWIN, 모노즈쿠리센터 등 외국의 일터혁신 및 제조혁신 기관과 일터혁신에 대한 국제적 협력을 강화

□ 코로나 이후의 새로운 일터환경 변화에 대응

- 가치사슬의 변화, 비대면근로의 확대, 일터에서의 건강과 안전의 중요성 증대 등 코로나로 촉발된 일터환경의 새로운 변화에 효과적으로 대응할 수 있는 정책수립과 사업전개

End Of Document