

한국의 작업장 혁신 어떻게 정착시킬 것인가?

- 일시 : 2008년 5월 14일 (수) 오후 2:00부터
- 장소 : 대한서울상공회의소 의원회의실(지하2층)
- 주최 : 뉴패러다임센터

취재 및 정리 : 비전노동센터 이대열
(332-7961) dylee@visionw.org

● 토론회 개요

- 주 제 : 한국의 작업장 혁신 어떻게 정착시킬 것인가?
- 일 시 : 2008년 5월 14일 (수) 오후 2:00부터
- 장 소 : 대한서울상공회의소 의원회의실(지하2층)
- 주 최 : 뉴패러다임센터

● 토론회 순서

- 사 회 : 박덕제 한국방송통신대학교 교수
- 주제발표 : 한국의 작업장 혁신 (이정현 명지대학교 교수)
대 • 중소기업의 상생협력에 의한 작업장 혁신 (박준식 한림대학교 교수)
작업장 참여와 노동조합 (노진귀 한국노총 중앙연구원장)
- 지정토론 : 김 왕 노동부 노사협력정책과장
김 훈 한국노동연구원 선임연구위원
이영면 동국대학교 교수
이호창 노사발전재단 박사
이재근 경기도지부 커피코지회 부지회장
박종남 대한상공회의소 이사
김유선 한국노동사회연구소 소장

< 주제발표1 >

한국의 작업장 혁신 (이정현 명지대학교 교수)

① 서론

- 1987년 이후 단체교섭 중심의 노사관계 체제 20여 년 경과
- 단체교섭 수준에서 작업장 수준으로의 관심 이동
- 작업장혁신의 이론의 흐름, 작업장혁신의 효과, 영향요인, 노조효과 검토
- 작업장혁신의 도입현황과 특징, 관련 정부정책의 대강 검토
- 작업장혁신 확산을 위한 연구자, 기업과 노조, 정부의 발전방향

② 작업장혁신에 대한 이론적 접근

- 단체교섭수준에서 작업장수준으로
 - ▷ 작업장이란 조직의 주요 제품/서비스 생산 과정이 발생하는 물리적, 심리적, 상황적 공간
 - ▷ 작업장범위가 생산직뿐만 아니라 사무직까지 확대
 - ▷ 작업장수준은 단체교섭 수준에 비해 협상 당사자들의 Risk와 Cost가 높음
- 작업장혁신과 고성과 작업조직
 - ▷ 작업장혁신 관련 이론으로는 노사관계론의 경영참가론, 고성과 작업조직론 등이 있는데 과거의 경영참가론이나 인적자원관리론과는 달리 생산기술적 접근이 보다 강조됨
 - ▷ 고성과 작업조직은 인적자원관리제도에 초점을 둔 표현도 있으나 작업조직에 초점을 둔 표현이 대한 강조가 보다 일반적임(고물입 작업제도, 유연작업제도, 고성과 작업조직, 고성과 작업시스템 등)
 - ▷ 고성과 작업조직의 내용 - 참여의지 / 능력 / 참여기회 / 정보공유 / 노사협력
 - ▷ 참여의지 - 외재적 동기부여 관점에서 성과 보상제도, 연봉제, 집단성과배분, 우리사주제 등에 초점을 두며 내재적 동기부여 관점에서는 의사소통이 포함가능
 - ▷ 능력 - 교육훈련과 다기능화, 자율적 작업집단, 직무확대, 직무순환과 직무충실화, 소집단활동
 - ▷ 참여기회 - 조직 분위기와 혁신 의지 등
 - ▷ 정보공유 - 고성과 작업조직의 실행 이전 단계로서 신뢰 축적의 지표
 - ▷ 노사협력 - 고성과 작업조직 접근에 대한 노조의 회의적 시각 존재
- 작업장혁신의 효과

- ▷ “고성과 작업조직 → 작업자 직무관련 태도 → 작업자 직무행위 → 생산성관련 성과 → 재무/시장 성과지표”의 효과 연쇄사슬을 보이나 최종적으로 갈수록 인과관계가 모호해지고 실증에 어려움
- ▷ 직무만족 및 조직몰입, 조직 내 신뢰, 업무 스트레스 등 태도 개선은 뚜렷하고 이직율/결근율 개선 유발, 작업자 임금 개선 효과 있으나 노동강도 강화, 변화에 대한 거부감 생성
- ▷ 생산성과 품질 개선효과

=> 기업 상황과 전략, 목표에 따라 상이한 작업장혁신을 디자인해야 함

- 고성과 작업조직 결정요인중 하나인 노동조합의 영향
 - ▷ 노조 결성으로 인한 노동력의 질, 노조설립 충격효과, 노조/기업 간 종업원 유인경쟁
 - ▷ 노조 미결성으로 인한 CEO 혁신의지의 실현 용이
 - ▷ 제도적 동형화, 우리나라 대기업에서의 높은 노조조직율, 수익성 제고를 위한 혁신 시도
에 노조변수는 부차적일 가능성도 있음
 - ▷ 실증연구 결과를 보면 노조의 연봉제 등 보상관련 효과와 정보공유 관련 효과는 발견되지만, 인사관리제도와 작업조직 제도에 대한 노조 효과는 거의 없음
 - ▷ 작업장혁신에 대한 노조의 태도는 일부를 제외하면 관찰자적 관점에 있음

=> 단체교섭수준에서 작업장 수준으로 초점 이동은 미흡

③ 국내 작업장혁신의 현황과 특징

- 작업장혁신의 관심 증가
 - ▷ 60년대부터의 급격한 경제성장의 이면에는 항상 작업장혁신 요소가 있었음
 - ▷ 80년대 후반부터 생산방식에 대한 관심 확대 및 도입 시도
 - ▷ 90년대까지 작업장혁신은 QC의 활성화 미비에서 드러나듯 참가자의 능력, 의지, 조직적 지원 등 여러 차원에서 종합적 접근을 하지 못함
- 국내기업의 작업장 혁신

<표3>개인수준 종업원 참여의 존재 및 참여

	제도 유무		참여 여부	
	있다	사례 수	참여	사례 수
현장단위 토론	70.6	2317	13.4	2245
소집단활동	84.6	2317	31.8	2300
노사협의회	98.1	2317	31.9	2300
전사단위 성과배분	66.6	2317	66.6	2317
사업장/부서단위 성과배분	19.1	2317	19.1	2317

<표4>사업체에서의 혁신적 인사관리 제도 분포

	비율(%)
교육훈련지원	79.5
Off-JT	77.0
경영정보설명회	57.7
품질/보전 책임	54.2
노사협의회	53.7
직무순환	40.9
소집단활동	36.8
이윤공유제	29.8

우리사주제	32.2	2317	15.5	2275
-------	------	------	------	------

경영정보소식지	19.5
---------	------

- 작업장혁신관련 정부정책
 - ▷ 노사문화우수기업 선정
 - ▷ 노사파트너십 재정지원
 - ▷ 뉴패러다임 컨설팅 지원
 - ▷ 경영평가에서의 노사관계 평가

④ 작업장 혁신을 위한 발전방향

- 이론 연구의 발전방향
 - ▷ “한국적 작업장혁신 모델” 목표 추구
 - ▷ 산업별/업종별/기업형태별/유형별 모델 개발
 - ▷ 고성과 작업조직 구성요소들 간의 적합성 및 전략/상황 세분화를 통한 깊이 확보
 - ▷ 고성과 작업조직의 노조에 대한 효과 연구
 - ▷ 기업사례에 대한 집중적 관찰/분석/종합
- 공공정책의 발전방향
 - ▷ 작업장혁신에 대한 일관된 조율
 - ▷ 연구/교육/컨설팅/평가 등의 연관성 확보
 - ▷ 정보공유/의사소통 → 실질적 작업장혁신
 - ▷ 작업장혁신을 촉진하는 제도개선
 - ▷ 사회 거시적 안정화를 통한 작업장혁신
- 기업의 발전방향
 - ▷ 기업투명성에 걸맞는 CEO 인식 전환
 - ▷ 종업원 가치와 노조 파트너십에 대한 확신
 - ▷ 장기적 관점에서 작업장혁신 기획
 - ▷ 벤치마킹만이 아닌 기업특유의 작업장혁신
- 노동조합의 발전방향
 - ▷ 신뢰확보에 대한 단계론적 접근 지양
 - ▷ 혁신에 대한 노조원 및 노조의 태도 전환
 - ▷ 노동의 인간화에 대한 관점 강화
 - ▷ 장기적 관점에서의 작업장 기획
 - ▷ 사회 거시적 노사관계 위협요인과 작업장혁신의 분리

〈 주제발표2 〉

대·중소기업 상생협력과 작업장 혁신 : 철강산업의 경험

(박준식 한림대학교 교수)

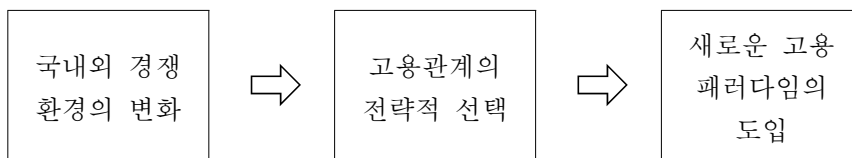
① 문제 제기

- 한국의 철강산업은 작업장 혁신 분야에서 대·중소기업 상생협력의 새로운 가능성을 보여 주고 있음
- 철강산업의 대·중소기업 상생협력은 2006년 무렵부터 근무제도와 작업장 혁신을 중심으로 본격화되었음
- 포스코의 4조 3교대 근무 방식을 협력업체와 파트너사로 도입하면서 새로운 협력의 계기가 마련됨
- 일부 핵심 계열사에서는 모기업도 도입한 바 없는 4조 2교대 제도를 성공적으로 도입하여 모기업의 변화 동기를 제공함

⇒ **포스코 계열사와 외주파트너 업체들의 새로운 상생협력 방식의 과정과 성공 요인을 파악하여 작업장 혁신과 선진화의 새로운 가능성을 모색하는데 있음**

② 경쟁 환경과 고용 패러다임 전환

- 경쟁 환경, 전략, 고용관계의 전략적 선택
- 전략적 선택은 산업이나 기업이 지속 가능한 성장과 경쟁 능력 구축을 위해 그들이 지닌 인적, 물적, 정보적 자원을 집중하는 의도적 행위
- 고용관계는 이러한 전략적 선택에서 중요한 의미를 지님
- 고용관계의 전략 선택과 고용 패러다임의 변화



- 경쟁 환경의 변화
 - ▷ 품질과 기술력을 중시하는 고부가가치 생산 체제로의 전환 압력 증가
 - ▷ 글로벌 네트워크 간의 경쟁 증가, 핵심 인적자원 의존도 증가, 세계적 차원의 전략적 제휴 활성화, 아웃소싱 확대
 - ▷ 모기업과 관련 기업들 간의 긴밀한 협력, 학습 네트워크 형성, 지식과 숙련 네트워크가

경쟁의 핵심 요소로 등장

- 철강산업의 기술·조직 패러다임 변화

경쟁 전략	기술 패러다임	조직 패러다임
전통 패러다임	양적 성장, 대규모 투자	위계적 관리
	대량생산, 규모의 경제	권위의 집중
	가격 경쟁	강력한 노동통제
새로운 패러다임	품질 지향 성장	고속권, 고기능 지식근로자
	규모와 범위의 경제	권한 위임, 분권화
	제품 혁신, 글로벌화	다운사이징, 유연화, 아웃소싱

③ 포스코와 파트너 기업의 협력 배경

- 모기업의 작업장 변화
 - ▷ 핵심 인력 중심의 학습조직 구축
 - ▷ 핵심 공정과 인적자원 중심의 인력구조 고도화
 - ▷ 학습과 능력 중심의 작업장 운영
- 외주 파트너 기업 수, 인력 규모의 지속적 증가
- 포스코의 변화는 외주 파트너 기업들에 대해 구체적인 기준을 설정하는 ‘지표 효과’를 발휘
 - ▷ 20여 년에 걸친 모기업의 변화 과정에서 작업장 혁신과 관련된 노하우 축적
 - ▷ 모기업의 관행을 계열사와 파트너 기업들로 확산, 대기업의 ‘암묵지’를 이전 가능한 ‘형식지’로 숙성

④ 포스코의 인적자원 조정과 파트너 기업으로의 전환

- 고용관계의 전환 과정
 - ▷ 1단계 : 주요 계열사들의 고용관계 전환 시도(2006년)
 - ▷ 2단계 : 주요 파트너 기업들이 고용관계 전환(2007년)
 - ▷ 3단계 : 주요 파트너 기업들의 새로운 시도(4조 2교대 제도)
 - ▷ 4단계 : 포스코의 변화 모색(4조 2교대 도입 모색)
- 계열사·외주 파트너사의 변화
 - ▷ 3교대 제도를 급여수준 전환 없는 4조 3교대 제도로 전환
 - ▷ 평생 학습 제도 도입에 대한 노사 합의
 - ▷ 모기업의 수준을 넘어서는 새로운 근무제도 도입시도(4조 2교대)
 - ▷ 중소기업의 혁신이 모기업에 영향을 미치는 사례로 발전

■ 포스코와 외주 파트너사의 차이

구 분	포스코	외주 파트너사
기술적 훈련	설비 운전, 모니터링 작업	부가가치가 적은 반복적 업무
노동과정	주요 생산과정 통제 협력업체 근로자 관리 자동화, 전산화된 컨트롤센터 4조 3교대 근무제	부차적, 보조적 공정 현장 중심 작업 3조 3교대 근무제
임금수준	평균 6,350만원(2005년)	모기업의 50-60% 수준
고용방식	공채, 사내직업훈련소, 부설공고, 전문대 출신	공채, 사원 추천
의식	엘리트 의식, 의사관리자 의식 개인주의	모기업 근로자에 대한 상대적 박탈감

■ 포스코와 외주 파트너사의 차이 변화

- ▷ 모기업의 노하우에 대한 체계적 학습
- ▷ 노하우 전수를 위한 긴밀한 협력
- ▷ 외부 컨설팅을 통한 지원
- ▷ 시범 실시
- ▷ 전사 확대
- ▷ 연쇄적 변화='cascading'
- ▷ 평생학습, 직무 확대, 통폐합, 작업 합리화, 고부가가치화, 고용 안정

⑤ 성공 요인

- 비전과 전략, 의지의 결집 : 근로조건과 삶의 질 개선에 대한 확고한 의지
- 모기업의 결단과 체계적 지원 : 방향 설정, 기준 제시, 노하우 이전
- 작업장 시스템 전반에 대한 통합적 변화 전략
- 대기업과 중소 협력기업의 상호 학습
- 기업군 전체의 경쟁 역량 구축

< 주제발표3 >

작업장 참여와 노동조합 (노진귀 한국노총 중앙연구원 원장)

① 논의의 의의

- 노조의 참여문제 논쟁적 이슈 그러나 노조의 채택 증대
- 적극적 개입 필요성의 주장 다수 존재
- 한국 : 선도사업장 다수 유노조
- 노사관계 개선 위한 구체적 정책영역

② 노조태도결정 영향요소

효과 판단	긍정	노동의 인간화, 고숙련 형성, 고용안정, 노동조건 개선 경영참여 확대, 노조강화, 노사관계 호전
	부정	노동강도/통제 강화, 고용축소, 노동자대체 용이 노조정체성 혼란, 노조체제 혼란, 노조영향력 저하
환경요소	테일러 포디즘, 생산체제 변화, 경쟁강화, 고실업 노사역관계, 노조이데올로기, 노동자의 변화기피증	
정치판단	리더십, 조합원의 참여관행 지지도, 참여관행 도입율	

③ 금속 및 화학산업 조사분석

- 설문조사 개요
 - ▷ 조사대상 : 한국노총 금속, 화학노조
 - ▷ 조사기준시점 : 2005년 12월(2005년)
 - ▷ 조사방법 : 우편에 의한 전수조사(금속 417개, 화학 458개)
 - ▷ 유효표본 : 32.6%
- 회사규모별 분포

구 분	300인 미만	300~499인	500인	계
금 속	47.7	16.2	36.1	100.0
화 학	76.9	10.2	12.9	100.0
계	67.8	13.0	19.2	100.0

- 참여유형 분류

커뮤니케이션	조합원 만족도 정기조사 회사임원, 조합원간 정기대화 생산직대상 경영설명회
개선활동	제안제도

	QC, TQM, TQC, TPM, 6시그마, 문제해결팀 학습조
직무재설계	다능공화 만족증대, 안전목적 전환배치 만족증대 위한 직무재조정 생산직 일부 보전업무 병행

■ 참여관행의 대노동자/대노조 효과판단

구 분	대노동자		대노조	
	긍정	비부정	긍정	비부정
커뮤니케이션	74.5	89.1	71.4	91.3
개선활동	55.3	81.5	49.6	87.9
직무재설계	44.1	65.2	45.7	73.3
계	56.4	78.0	53.8	83.9

■ 환경요소의 추이

구 분	경쟁추세	경쟁력	고용불안	작업형태	노동강도	관리감독
기 준	강화	큼	큼	반복	큼	큼
금 속	91.6	21.1	23.3	69.2	50.4	58.7
화 학	88.1	22.5	33.5	56.7	57.2	65.1
계	89.7	21.8	28.8	62.5	54.0	62.1
영 향	○	△	×	△	△	△

구분	노사협력		노조존중	노사신뢰	생산지지	교섭우선사항	
기준	협력	비대립	존중	신뢰	지지	고용중시	임금중시
금속	62.4	89.5	59.4	38.4	90.2	54.9	6.0
화학	55.3	81.6	57.0	33.1	98.0	49.0	6.0
계	58.6	84.8	58.1	35.6	94.4	51.8	6.0
영향	△		△	×	○	○	

■ 참여관행 지지도

구 분	찬성	점수
커뮤니케이션	91.9	3.17
개선활동	82.3	2.96

직무재설계	66.5	2.73
작업조직	83.0	2.99
계	79.7	2.94

주 : 점수는 적극반대 1점-적극찬성 4점

■ 참여관행 지지태도의 결정요소

구 분	결정요인
커뮤니케이션	노사협력(+)
개선활동	단순반복작업(+), 노사협력(+), 조직몰입(-)
직무재설계	단순반복작업(+), 노사관계(+), 종업원 규모(-)

* 변화친화적 조건 결여(노동강화적 관리 및 자율적, 보상적 HRM결여 통제 등)

■ 참여관행 찬반 이유

찬성 이유		반대 이유	
이 유	비 율	이 유	비율
만족도 증대	77	노동강도 강화	40
고용안정	62	노동자 경쟁	33
노조영향력 증대	44	변화기피성향	32
사측태도 호전	41	보상 부재	30
운동철학	25	사측 불신	19
타대안 부재	13	고용축소 우려	16

■ 참여관행 도입실태

구 분	금속	화학	계
커뮤니케이션	36.7	36.8	36.7
개선활동	54.8	47.4	51.2
직무재설계	35.8	32.9	34.3
계	43.9	39.9	41.9

■ 참여관행의 긍정효과판단, 노조지지도, 도입률간 비교

구 분	효과판단		지지율 (b)	도입률 (c)	b - a	b - c
	노동자 (a)	노조				
커뮤니케이션	75	71	92	37	17	55

개선활동	55	50	82	51	27	31
직무재설계	44	46	67	34	22	32
계	56	54	79	42	23	38

④ 인터뷰조사 관찰사항

- ▷ IMF경제위기하 파트너십 촉진 그러나 사용자측 전략에 따라 대립적으로 된 곳도 있음
- ▷ 경쟁 강화추세로 경영 측의 대응전략을 강화시킴. 이는 사측의 대응방식에 따라 노조입장도 달라질 가능성을 보여주고 있음
- ▷ 고용불안 가중 → 이데올로기 변화(생산성중시 이데올로기, 고용우선주의)
- ▷ 작업장 참여 : 노조활동폭 확대, 노동자 친화적 참여
- ▷ 노조 인식도 낮음, 분배기능 주력
- ▷ 변화 친화적 조건 결여

⑤ 몇 가지 과제

- 주요결정요소인 노사관계 : 사용자 변화
- 노동자 변화를 위한 인센티브, 제도 강구
- 상급노조 : 토론 통한 지침 형성
- 참여관행 지속가능 위한 HRM개선
- 노조 대립주체와 협력주체의 분리 → 본조는 분배기능주력 / 지부는 협력 참여
- 참여관행을 위한 노조역량 강화
- 공공정책 지원 : 작업장 노사협의제도 등

< 사례발표1 >**[주] K T P (이영호 뉴패러다임센터 연구기획팀장)****① 프로젝트 개요**

- 프로젝트 명 : 'Win-Win' 뉴패러다임 프로젝트
 - ▷ 추진기간 : 2005년 11월 1일 ~ 2006년 2월 28일 (4개월)
 - ▷ 추진목적 : 교대 조 개편, 평생학습 구축, 회사 경쟁력 제고, 회사 및 사원들의 역량강화를 위해 학습 체계 구축, 실행을 통한 경쟁력 강화 및 직원 만족도 향상
- 프로젝트 추진배경
 - ▷ 3조3교대 체제에서 근로자의 과로해소를 통한 안전사고, 생산성, 품질 저하 문제 해결을 위해 조기에 주 40시간체제(예비 조 편성)시행 하기로 결정
 - ▷ 적자 운영을 해결하기 위한 경영혁신방안과 직원 역량향상을 위한 훈련방안마련
- 프로젝트 범위

	현황	설계 방향
근무제도	3조3교대 주56시간 근무	예비 조(4조 3교대) 주40시간 근무(교육시간 확보) 인력최적화
직무구조	직무기술서 부재	직무조사표/직무기술서 작성
교육체계	법정기본교육(안전/소방) 직능직무 교육 계층별 교육	학습체계 재설계 사내강사 육성

- 프로젝트 단계 및 수행내용
 - ▷ 준비·착수 ⇒ 평가·분석 ⇒제도설계 ⇒ 실행 ⇒ 지속개선

② 근무제도 개편

- 개인별 직무조사와 팀별 직무조사를 병행해 직무분석을 마치고 그것을 통해 교대조 인원산출 → 근무제도 설계, 직무기술서 작성후 교육프로그램 개발
- 직무 분석
 - ▷ 케이티피의 43개 직무조사완료, 직무기술서 작성완료
 - ▷ 부서간/기능간 업무 Load조정
 - ▷ 조직 경계 재조정/제거
 - ▷ 책임, 권한 위임 및 역할 명확화
 - ▷ 합리적 인원산출 학습체계마련
- 적정인원 산출

- ▷ 3조3교대에서 4조3교대로 변경하면서 부족한 인원 대책 마련
- ▷ 교대조당 인원 축소 / 보전원 야간 당직 폐지 / Pilot운전원 감원 / 포장실 효율 향상
- 직무개선
 - ▷ 1단계 : 과제선정
 - ▷ 2단계 : 팀 결성
 - ▷ 3단계 : 팀장업무 목표지정
- 근무 개편
 - ▷ 교대조 : 3조 3교대 -> 4조 3교대
 - ▷ 근무 형태 : 20일 주기형
 - ▷ 교육 회수 : 1개월에 1회 8시간, 연간 96시간
 - ▷ 주당 근무 시간 : 42시간=40시간+2시간
 - ▷ 조당 근무 인원 : 7명 -> 6명

③ 현장 맞춤형 학습체계 (R to R system)

- 평생학습체계 구축
 - ▷ 현장사원들을 중심으로 신입사원에서 퇴직까지 체계적인 학습이 원활이 이루어지게 하는 현장 맞춤형 교육 프로그램
- SR Program(신입사원교육프로그램)
 - ▷ 1단계 : 공통교육 10일
 - ▷ 2단계 : 전문교육 10일
 - ▷ 3단계 : 부서별 심화교육
- MR Program(현장맞춤형 직무교육프로그램)
 - ▷ 1단계(2006) : 직무통합교육
 - ▷ 2단계(2007) : 직무통합+스페셜과정
 - ▷ 3단계(2010) : 카페테리아 직무교육
 - ▷ 4단계(2015) : 케이티피 전문가 교육
- 학습 관련 중장기 계획
 - ▷ 2007년 직무전문과정 운영
 - ▷ 2010년 사내전임교수 확보 (카페테리아 직무교육시행)

④ 성과

- 프로젝트 성과 : 2006년 2월

- ▷ 토론 문화 활성화, 노경 상생의 문화 기반 구축
- ▷ 회사 실정에 맞는 근무 조 설계 및 근태규정 설계
- ▷ 전 직무 조사, 직무 기술서 작성 (직무 역할, 책임 명확화)
- ▷ 신입사원 OJT Manual(SR Program) 작성, 직무 교육 프로그램(MS Program) 수립
- ▷ 직무 개선을 통한 공정안정으로 품질 향상 기대
- ▷ 직무 개선을 통한 노동강도 강화 방지

■ 뉴패러다임 경영혁신의 성과 : 2008년

▷ 재무 성과

구분	2005년	2006년	2007년
매출액	38,879	41,171	45,141
경상이익	-418	-251	2,659

▷ 운영적 차원의 성과('06년 대비 '07년)

생산량	6% 증가
원단위(原單位)	4% 감소
정품율	1% 향상
판매가	8% 인상

※ 안전사고는 0건임

▷ KOLON플라스틱사업부 흡수('08.6.1)

■ 뉴패러다임 경영혁신의 성공요인

- ▷ 경영진의 관심과 지원
- ▷ 우수한 디자인팀원 선정과 팀원의 열의와 사명감
- ▷ 지속개선팀 운영

■ 한국 작업장혁신의 성공조건

- ▷ 경영자의 지원
- ▷ 정보의 공유
- ▷ 현장직원의 참여와 권한위임, 동기부여
- ▷ 지식과 기술의 향상(←전직원 직장내 평생학습)
- ▷ 일정한 여유자원
- ▷ 기다림 (성과실현에 시간 소요)

〈 사례발표2 〉

[주]삼정피엔에이 (변상혁 뉴패러다임센터 컨설팅팀장)

① 작업장혁신의 대내외 환경 분석

- 뉴패러다임 전 상황은?
 - ▷ 육체적 단순노무 노동생산성 저하
 - ▷ 커뮤니케이션 장애현상
 - ▷ 현실안주 조직풍토[전문인력 부재]
 - ▷ 저수익성 사업구조
 - ▷ 포스코 의존형 매출구조

② 상생을 위한 노사문화 구축

- 노동조합과 함께하는 협력적 노경협의회의 성공적 운영
- CEO의 노사관계인식
 - ▷ 일상적으로 실천해야 할 핵심경영 활동
 - ▷ 경영의 성공을 위해 노사안정은 필수 불가결한 요건
 - ▷ 노사안정을 최우선시 하는 실천적 경영마인드 필요
- 노사협력 프로그램
 - ▷ 정부지원 프로그램 공동수행 최근 2년간 5건 수행
 - ▷ 노사공동 벤치마킹 총 22회 350명 실시
 - ▷ 노사공동 워크숍 최근 2년 총 10회 760명 실시
 - ▷ 노사관계 개선교육 총 17회 3,317명 실시
- 열린 경영 및 직원참여
 - ▷ 전 직원 대상 경영설명회(년1회)
 - ▷ 노경협의회의(분기1회)
 - ▷ 전사운영회의(월1회)
 - ▷ 노사대표 정례 및 수시미팅
 - ▷ 부서(팀)별 자유토론의 날 운영(월1회)
 - ▷ CEO와 함께하는 현장 도시락 미팅
 - ▷ 사내 인트라넷 및 사보를 통한 경영공개
 - ▷ CEO와의 다양한 상설대화 창구운영(간담회, 워크숍 등)

③ 작업장혁신 활동

- 일 - 휴식 - 학습의 선순환적 신(新)근무제도 실현
- 노사상호협업-직원숙원사업인 4조교대제와 평생학습추진 합의
- 4조교대제개편 및 평생학습체계구축
 - ▷ 최고 수준의 4조2교대제 및 평생학습체계 설계
 - ▷ 인원충원 없이 4조 개편 / 임금보전
 - ▷ 노사상생의 새로운 모델 구축
 - ▷ 최고의 경쟁력을 가진 회사 실천
 - ▷ 4조교대조 시범운영 후 전면시행
- 임금체계 개선
 - ▷ 직급별 호봉제에서 단일호봉제 도입
 - ▷ 정년연장형 임금피크제 도입
- 평생학습체계 구축 및 핵심교육과정
 - ▷ 학습의 날, OJT, 집합교육, Cyber교육, 위탁교육, 자기학습 : 의무학습일 12일(96시간)
 - ▷ 디지털형 교육으로 대전환 추구
 - ▷ 역량기반 커리큘럼 구축
 - ▷ Individual Care에 입각한 인적자원개발
 - ▷ Multi-Functional지식교육 : 기본역량육성 / 직무역량강화 / 리더십육성/ 사내기술과정 / 해외연수 / 통신, 사이버교육
- 공정한 인사관리 시스템
 - ▷ 최근 2년간 업적에 상응하는 특별승진 12명 실시
 - ▷ 공정한 능력평가 System 운영
 - ▷ 학력, 성별 차별 없는 단일호봉체계 운영
 - ▷ 채용, 배치 등 모든 인사 합리적 기준에 의거 시행
 - ▷ 만족도 향상을 전년대비 9.8% ↑
- 성과배분 Program의 다양성 / 근로자대표기구와의 협의 및 경영목표 달성도 공유
 - ▷ 경영성과달성 성과배분제
 - ▷ 부서 성과보상 인센티브제
 - ▷ 인사고과 인센티브제
 - ▷ 분야별 포상시스템 확대
 - ▷ 장기근속사원 우대 포상
- 기타 혁신활동

- ▷ 품질관리 및 기계보전업무
- ▷ 사내기술자격제도
- ▷ 제안제도
- ▷ 산,연 공동연구 자동설비 추진
- ▷ 전사 업무혁신(PI)프로젝트
- ▷ 기업윤리실천 프로그램 운영
- 작업장혁신의 선순환모델
 - ▷ 협력적 노사관계 -> 고용안정 -> 인적자원투자 -> 성과 -> 공정한배분

④ 주요성과

- 근무제도 개선 및 평생학습체계구축효과

	종전	변경	도입효과
교대 조 확대	3조3교대	4조2교대	기존인력으로 1개조 증가
고용창출	계약정리인원	신규44명 채용	143명 고용 및 창출
승진 확대	165명(주임/반장)	209명(44명 증가)	현장직 승진적체 해소
근로시간단축	2,324시간	1,920시간 (404시간 감소)	삶의 질 개선
휴일수증대	48일	165.5일(117.5일 증가)	삶의 질 개선
급여체계개선	직급별 호봉제	단일호봉제(임금보존)	사기진작
의무학습일	-	년12일(96)시간	평생 학습기반조성
사내강사양성	-	140명	전직원지식근로자화
교육투자확대	5억	7억	2억 증가

- 기술자격 보유 증가율 215% 증가
- 대외적 성과
 - ▷ 회사 신용등급 상승
 - ▷ 기업 가치 상승(코스닥등록 당사 주식)
 - ▷ 회사 최초 수출 기반구축(매출구조의 다변화 실현)
 - ▷ 무재해 안전 활동
 - ▷ 국가품질경영대회 대통령표창 수상 등 최근 2년간 정부기관 포상(총 14건 수상)

⑤ 향후계획

- 근무제도 정착

- ▷ 4조2교대의 안정적 정착
- ▷ 국내기업 근무제도 개선의 모델 제시
- ▷ 선도적 역할 수행
- 학습문화 정착
 - ▷ 협력적 노사문화기반의 고성과 조직 구축
 - ▷ 글로벌 역량강화
 - ▷ 초일류기업 도약을 위한 학습문화 정착
- 중기 경영 계획
 - ▷ 5년 내 매출 5천억 원대 달성 및 포장작업 전자동화추진
 - ▷ 독자성장 위한 핵심기술 보유 및 사업영역 확대
 - ▷ 모기업의 의존에서 벗어나 글로벌 철강기업으로의 도약
 - ▷ 단순 임가공에서 엔지니어링 전문기업으로 성장

〈 주제발표에 대한 토론 〉

<김 왕 노동부 노사협력정책과장>

- 「작업장 혁신」을 중장기적 과제로 인식했기 때문에 많은 준비를 못함
- 정부가 지원할 수 있는 부분이 있기는 하지만 작업장 혁신은 노사가 자율적으로 결정해야 하는 영역임,
- 대기업의 경우 경영권 침해, 노동자의 경우 노동강도 강화↑/보상의 부족, 노조는 정치판단 요소가 있기에 반대 입장에서 주로 있다 보니 작업장 혁신에 대해 소극적일 수밖에 없었음
- 작업장 혁신 관련 정부지원 사업으로 중소기업 학습 조직화, 뉴패러다임 컨설팅 지원, 임금 직무체계 혁신지원사업, 노사파트너십 재정지원, 노사관계 개선 컨설팅, 임금피크제 지원 등이 있음
- 다만, 지금까지 파편적·분절적으로 추진되어서 시너지 효과를 발휘 못했음
- ‘노사관계 선진화’의 추진과제로 “작업장 혁신을 통한 노사협력 구축”을 선정
- 민·관·연 토론회, 포럼, 세미나 등 의견 수렴의 장을 마련
- 이정현 교수께서 발제하신 부분에서는 정부 지원 사업의 연계 필요성 및 기업 CEO의 마인드 변화를 위한 노력 등에서 정부역할에 대한 지적 등이 공감하는 부분임
- 박준식 교수께서 포스코와 협력업체 사례는 향후 다양한 우수사례 모델 개발에 유용한 정보를 주고 있음
- 노진귀 원장께서 발제하신 발제에서는 작업장 혁신과 관련한 노사의 협력의 중요함을 시사하고 있으며, 특히, 정부가 어떤 역할을 해야 할 지에 대해서도 지적해 주셔서 많은 도움이

되었음

<김 훈 한국노동연구원 선임연구위원>

- 기존의 작업장 혁신 논의가 단일 사업장에 국한되어서 이루어졌음
- 작업장 혁신의 개념을 확장 필요함
- 기업군 논의에 작업장 혁신 접근이 아주 좋음(포스코, 계열사)
- 지금 정부 이전에 문민의 정부에서부터 노사협력 강조는 계속 되었음
- 하지만 사회전반적인 문제로 확산시키려는 노력을 하지 않았음
- 업종, 산업별로 작업장 혁신에 대한 접근 필요함
- 다운사이징, 아웃소싱과 작업장 혁신은 가깝지 않음
- 외환위기 이후 기업의 주요 전략은 고용의 외부화 였음
- 그러한 고용불안정으로 인해 임금에 집착했던 부분이 있음
- 현재 노사갈등의 불씨는 남아있고 신뢰관계 형성이 안 되어있음
- 중·소 영세사업장 / 비정규직으로 부담 전가하는 방식은 곤란
- 작업장 혁신을 기업 단위 이상으로 확장시켜야 됨

<이영면 동국대학교 교수>

- ‘고성과 작업조직’의 핵심내용이 근로자의 의사결정 참여인데 ‘이 참여가 반드시 고성과로 연결되는가’ 하는 문제가 작업장 혁신이 확대 안 되는 이유와 상관이 있을 것 같음
- 참여를 강조하는 고성과 작업조직에 대한 해석은 협의적일 수 있음
- 작업장 혁신이 기업 성과에 얼마만큼 영향 미치는가?
- 포스코의 경우 외주파트너 기업에 대한 4조 3교대제 도입 등의 상생협력은 현장 인력의 상당규모를 외주 파트너기업들로 신분을 전환하는 과정에서 발생한 것으로 볼 수 있고 인력 구조조정 방식으로 추진되었다고 볼 수 있음
- 삼정피엔에이의 경우 포스코 출자회사여서 사실상 계열사라 할 수 있으며 노조가 결성된 사업장이지만 노조가 사실상 열세에서 회사에 적극 협력하는 모습을 보임
- 평생학습이 성과향상으로 어떻게 연계될 수 있는지가 궁금함
- 노진귀 원장의 발제는 민주노총과 차이가 있는 한국노총 산하의 금속 및 화학노조라는 점에 유의할 필요가 있음
- 커뮤니케이션, 개선활동 및 직무재설계 중시됨
- KTP 는 코오롱이 대주주인 소규모 회사인데 계열사 간의 고용관계에서 통일성을 유지하려는 측면이 있다는 점에서 일반적인 협력업체와는 성격이 다름

- 흑자전환이 패러다임 전환에 의한 것인가는 자세히 살펴볼 필요가 있음

<이호창 노사발전재단 박사>

- 고성과작업장의 핵심은 노동자의 몰입과 참여를 통해 성과를 내는 것임
- 노사관계에서 참여와 협력이 조화를 이룬 파트너십은 필수적 요소임
- 노사관계의 전반적인 흐름은 안정화되고 있다고 보지만 기본 신뢰부족, 위험요소 등이 내재되어 있음
- 노조의 현재 가지고 있는 힘을 인정하고 작업장 혁신에 있어 노조에서 최소한의 신뢰를 줄 수 있어야 함
- 노동강도 강화가 일정정도 수반되더라도 다른 성과나 개선을 포함해 작업장혁신에 대해 평가할 수 있어야 함
- 정부의 역할은 전면에 나서기보다 배후 지원이 적절함
- 기존의 지원 프로그램을 프로그램 간 연계성 고려해서 재구축할 필요가 있음

<박종남 대한상공회의소 이사>

- 작업장 혁신에 있어 CEO의지가 중요하다고 하는 부분에 현실적 제약 따름. 혁신을 통해 효과가 확실히 보장이 되어야만 함
- 노조의 작업장 참여에 대한 태도는 관행 정착
- 기업의 사회적 책임이 일정정도 부족한 점이 있어 노조의 신뢰가 부족할 수 있음
- 이영면 교수의 ‘고성과 작업조직’의 협의적 해석 우려에 대해 동의함
- 작업장 혁신에 있어 focus를 어디에 두어야 할 것인가
- 성과 사업장 모델을 비슷한 사례에 적용시키는 것이 좋아 보임
- 고령자문제, 비정규직문제를 해결할 수 있는 작업장 혁신 내용이 필요함
- 현행 노사관계 선진화와 관련하지 않으면 작업장 혁신 확장이 어려움

<김유선 한국노동사회연구소 소장>

- 이정현 교수의 발제에서 ‘단체교섭 수준 → 작업장 수준’의 표현은 ‘산업수준의 교섭수준에서 기업 작업장 내에서 경영혁신’으로 표현하는 것이 더 옳바르지 않을까 생각해봄
- ‘고성과 작업조직’이 강조 하는 미국사례에서는 실제 확산 미비한데 유럽과 일본에서는 확산이 잘되는 것을 참조해서 국내에서 확산이 미비한 이유를 고찰해 볼 필요 있음
- 외환위기 이후 기업의 경영전략이 단기수익위주였기에 작업장혁신이 어려운 것이었음
- 현재의 기업지배구조, 전략 분석/점검 필요함

- 포스코를 넘어선 철강산업의 ‘고성과 작업조직’은 오히려 현재 양극화를 심화시킬 수 있음
- 사례에서 성과의 측면뿐만 아니라 한계의 측면을 함께 봤으면 좋았을 것 같음

<토론에 대한 이정현 명지대학교 교수 코멘트>

- 김유선 소장님 지적하신 바를 인정을 하고, 작업 시간이 부족했던 것도 사실이다
- 고성과 작업조직이란 명칭은 마케팅 측면과 고성과를 지향하는 의미에서 선택했다
- 모델을 사례에 적용하는 것은 유용한 방식이다

<토론에 대한 박준식 한림대학교 교수 코멘트>

- 선진기업으로 도약하기 위해서는 기업능력이 구축이 되어야 하는데 포스코 외에 다른 대기업은 작업장 혁신이 잘 이루어지지 않고 있는데 작업장 혁신에는 시간이 필요하다
- 자동차산업에서 어려움은 CEO, 노조 리더의 장기적 비전이 없고 기업 거버넌스 구축이 안 되어 있기 때문이다

<토론에 대한 노진귀 중앙연구원장 코멘트>

- 작업장 참여는 전반적인 노동자, 노조가 싫어하지만 한국노총 제조업분야가 상대적으로 협력적인 편.
- 포스코 사례에서 알 수 있듯이 지역적인 것보다 개별 기업이 적극적으로 나서야 작업장 혁신이 이루어지기 쉽다(지역 차원에서 논의할 수 있는 부분도 있다)

<토론에 대한 이영호 뉴패러다임센터 연구기획팀장 코멘트>

- 최소한의 여유자원이 없이는 작업장 혁신은 이루어지기 어렵다
- 중·소기업의 컨설팅 제안을 수용하기 어려운 조건을 가지고 있다(물량 맞추지 못하고, 전반적인 열악한 조건)
- 뉴패러다임센터는 작업장 혁신의 촉진자의 역할뿐이다

<토론에 대한 변상혁 뉴패러다임센터 컨설팅팀장 코멘트>

- 삼정피엔에이의 사례에서 작업장 혁신이 성과를 낸 부분의 전부를 기여한 것은 아니어도 최소한의 시간단축에 큰 역할을 했고 수치적으로 산출하는 것이 어렵지만 일정 성과 분명 있다