

# 韓國企業 人事·組織管理 慣行의 變化와 課題에 대한 實務的 接近

閔 南 植

## 《目 次》

- |                              |                                |
|------------------------------|--------------------------------|
| I. 人事·組織管理의 두가지 類型           | 2. 人事·組織管理 慣行 變化에<br>대한 몇가지 檢討 |
| II. 人事·組織管理 慣行 變化의<br>遠因과 近因 | IV. 人事·組織管理 慣行 變化의 課題          |
| 1. 慣行 變化의 遠因-對外的 要因          | 1. 人事·組織管理 慣行 變化의 前<br>提條件     |
| 2. 慣行 變化의 近因-內部的 要因          | 2. 人事·組織管理 慣行 變化를 위<br>한 課題    |
| III. 새로운 人事·組織管理의 內容과<br>檢討  | V. 結 論                         |
| 1. 人事·組織管理의 變化 內容            |                                |

## I. 人事·組織管理의 두가지 類型

인사·조직관리에서 가장 중심을 두고 있는 가치를 기준으로 생각할 때, 사람중심형의 인사관리와 직무중심형의 인사관리를 생각할 수 있다. 그 동안 한국기업에서는 사람중심의 인사관리가 보편적으로 행해져 왔으나 대내외적인 變化壓力을 통하여 점차로 職務中心의 인사관리로 변모하고 있다. 전자는 조직에 적합한 구성원을 확보하고 개발함으로써 기업의 성과를 증진시킨다는 동양적 사고방식을 취하고 있는데 반하여, 후자는 먼저 職務와 조직을 합리적으로 설계구성하고 각 직무에 적합한 사람을 투입함으로써 성과를 증진시킨다는 서구식 합리주의 사고방식을 취하고 있다[4, 480]. 西歐的 合理性에 입각한 인사관리는 경제적 效率을 중시하게 되는데 한국의 경제와 사회의 發展過程에서 급격한 산업화를 경험하는 속에서 기업의 인사관리도 계산적이고 능률면을 중시하면서 비교적 단기간의 가시적 성과를 지향하지 않을 수 없게 되었다.

組織構造에 있어서도 양자는 그 사회문화적 배경과 전통의 영향으로 뚜렷한 차이를 보이고 있는데 사람중심형의 경우는 중앙집권적이고 기계적인 조직구조와 권위적인 位階構

\* 江陵大學校 經營學科

造를 강조하는데 비하여 직무중심형은 분권적이고 유기적인 조직구조와 민주적인 질서를 선호하고 있다. 이 양자는 Z이론(Theory Z)과 같이 일본형(J type)과 미국형(A type)의 이상적인 配合으로 제시되기도 하였지만, 동양과 서양의 差別化와 收斂過程 속에서 계속적으로 변화하는 가운데 있다. 현대에 들어와서 변화는 전 세계적인 현상이 되었고 새로운 기법이나 유용한 지식들의 전파속도는 동시적이 되어가고 있는 가운데 정치·경제·사회의 근대화에 있어서 동양보다 앞선 서구의 것들이 더 큰 영향력을 가지고 전파되고 있다. 서양의 경제적 합리성과 효율성이 전통적인 덕목과 기법들을 압도하면서 그리고 조직의 대내외적인 환경변화가 한국기업의 인사·조직관리의 관행들을 職務中心型으로 몰고 가고 있다. 이것을 어떻게 소화하고 적용하느냐 하는 것은 實務에서 풀어야 할 중요한 과제가 되고 있다. 사람중심형에서 강조해 온 가치와 습관이 되어 온 여러 가지 특성들 그리고 기법들이 급속히 변화하면서 실무계 일각에서는 인사파괴 또는 조직파괴라는 용어가 사용될 정도로 기존의 관행과 질서들이 새로운 관행과 질서로 대체되고 있다.

이러한 의미에서 사람중심형과 직무중심형 사이에서 심각한 葛藤을 겪고 있는 한국기업을 대상으로 본 논문에서는 90년대에 들어와서 변화하는 한국의 人事·組織管理의 여러 제도들을 관행으로 보고, 그 관행을 변화시키는데 어떠한 요인들이 영향을 미쳤으며, 변화의 樣相과 特徵들은 무엇인지 살펴보고, 바람직한 변화를 위한 課題들은 무엇인가를 살펴보고자 하였다.

## Ⅱ. 人事·組織管理 慣行 變化의 遠因과 近因

기업의 인사·조직관리의 制度와 慣行은 그 밑바탕이 되는 전통적인 문화특성과 시대상황이 어우러져서 나온 產物이라고 할 수 있다. 구체적인 인사·조직관행의 변화에 앞서 인사·조직관행의 변화에 영향을 주는 요인을 對外的인 것을 遠因으로 對內的인 것을 近因으로 나누어 검토하고자 한다.

### 1. 慣行 變化의 遠因-對外的 要因

새로운 國際秩序로서 UR(무역), GR(환경), BR(노동), TR(기술), CR(경쟁) 등의 다섯가지 라운드와 NAFTA, EU, AFTA, ASEAN 등 지역블록주의와 보호주의의 강화는 한국과 같은 중간에 끼인 국가의 입지를 더욱 좁게 만들고 있다. 국내적으로도 기업이 처한

〈표 1〉 人事·組織管理의 두가지 類型

구 분	사람중심/垂直型	職務中心/水平型
人事管理 —충원/채용 —인사평가 —승진관리 —교육훈련 —직무순환 —급여관리 —노동시장 ▷특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 집단화/조직차원, 인간성품</li> <li>• 태도와 자세 평가, 전인평가</li> <li>• 연공주의(숙인기준)</li> <li>• 정신교육, 일반소양교육</li> <li>• 일반화, Generalist</li> <li>• 연공급</li> <li>• 내부노동시장</li> <li>• 획일화된 집단관리</li> <li>• 장기계속고용</li> <li>• making policy(육성)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 세분화/직무차원, 직무요건</li> <li>• 능력과 업적평가</li> <li>• 능력주의(업무기준)</li> <li>• 직무지식, 기술향상교육</li> <li>• 전문화, Specialist</li> <li>• 직무급</li> <li>• 외부노동시장</li> <li>• 차별화된 개별관리</li> <li>• 계약고용</li> <li>• buying policy(선발)</li> </ul>
組織構造 —권한배분 —구조특성 —자율성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 집권형</li> <li>• 기계적</li> <li>• 지시/명령/통제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 분권형</li> <li>• 유기적</li> <li>• 자율/민주/창의</li> </ul>
社會文化的 背景과 傳統	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 운명공동체적 입장</li> <li>• 집단주의/가족주의</li> <li>• 유교사상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이익공동체적 입장</li> <li>• 개인주의</li> <li>• 기독교사상</li> </ul>

현실을 보면 高賃金, 高地價, 高金利, 高物流費用과 높은 行政規制 속에서 전근대적인 경영방식, 불안한 노사관계, 낮은 기술수준, 3D 업종의 기피라고 하는 근로의식의 약화, 권위적인 조직풍토 등 內憂外患의 상황에 처해 있다.

한국기업을 둘러 싸고 있는 국내외적인 환경의 급격한 변화는 그동안의 인사 및 조직관리의 存立基盤을 상당한 정도로 뒤흔들고 있다. 그동안 한국기업들은 지속적인 경제성장 특히 高度成長의 계속이라는 큰 흐름속에서 기업의 성장이 함께 하였고 이에 따라 인원의 확대와 고용의 안정이 보장될 수 있었다. 기술혁신이 되어 설비 및 사무가 자동화되어도 남아도는 인원은 성장에 따른 새로운 사업부문에 의해 흡수가 가능하였다. 그러나 저성장 또는 安定成長의 시대에는 고도성장기의 인사 및 조직관리의 관행들이 계절이 바뀌어 맞지 않는 옷처럼 狀況에 부적합하게 되어 버렸다. 고도성장은 종신고용을 가능케 하고 종신고용은 年功序列型의 승진과 임금구조를 가질 수 밖에 없는데, 이제는 契約型의 고용형태와 능력주의 인사관리, 피라미드형 조직의 붕괴 등의 현상들이 가속적으로 나타나고 있

다. 인사·조직환경의 급격한 변화는 새로운 인사제도 및 조직구조의 설계와 운영을 요구하고 있고 이에 효율적으로 적응하지 못할 경우 생존을 보장받지 못하는 현상이 나타나고 있는 것이다. 인사제도와 관리에 영향을 미치는 중요한 環境要因으로는 정치의 민주화, 경제의 개방화, 사회의 자율화, 기술의 정보화가 특히 중요하다.

政治面에서 볼 때, 문민정부가 들어서면서 행한 일련의 개혁조치들은 기업경영의 투명성을 제고하는 계기가 되고 있고 企業倫理의 중요성을 크게 부각시키고 있다. 경제도 정부주도에서 민간주도로 바뀌어가고 있으며 과거 권위주의적 정치풍토에서 위계와 권위의식의 약화 등이 사회전반적으로는 물론 기업경영에 있어서 자율과 참여, 民主化에 대한 요구를 한층 강화하였다. 법적으로도 남녀고용평등법, 장애자고용촉진법, 고령자고용촉진법, 인재파견법, 공해방지법, 소비자보호법 등과 노사관계법률의 개정과 제정 등으로 차별적인 대우를 받아오던 階層에 대한 보호와 관심이 높아지게 되었고, 소비자, 환경 등 각종의 사회적 이슈에 대한 기업의 책임이 커지고 있다. 또한 국제노동기구 가입으로 인한 國際勞動規約의 준수는 기존의 勞使關係에 커다란 변화를 예고하고 있다.

經濟的으로는 국내시장의 개방과 후발개도국의 추격, 동구 소련 중국 등 공산권과의 교류 등 開放化와 국경없는 경제가 급속하게 진전되고 있다. 선진국의 개방압력은 더욱 거세어지고 있고 국내외의 기업간의 競爭은 더욱 심화되고 있으며, 저임을 앞세운 개도국들의 공세 속에서 한국기업들은 계속되는 인건비와 각종 비용의 상승으로 價格競爭力은 이미 상실한 상태이다. 그리고 3차산업의 발전에 따른 제조업의 상대적인 열세는 人力需給의 不均衡을 초래하여 제조업분야에서는 인력부족현상이 심화되고 있다. 전문기술인력과 고급과학인력의 부족은 갈수록 심화될 전망이다. 이와 아울러 경제규모의 팽창과 世界化의 진전은 앞으로 활동하게 되는 지역의 문화적 특성에 맞도록 현지 종업원 또는 자국 종업원들의 확보와 개발 육성의 과제를 제기하고 있다. 이에 따라서 경쟁력의 향상과 세계화라고 하는 기업의 새로운 목표가 설정되어 기업의 변화를 가속화하고 있다.

社會文化的인 측면에서도 많은 변화가 일어나고 있는데 사회가 多元化되고 있고 자율화의 요구가 커지고 있다. 그 중에서도 가치관의 변화와 新世代의 등장이 人的資源管理에서 특히 신경을 써야 할 부분이다. 地方自治制의 실시에 따라 지역사회의 중요성이 커지고 있고, 각종의 利益集團들의 의지가 표출되면서 이의 조정과 통합의 문제가 제기되고 있다. 또한 근면, 성실, 책임, 충성과 같은 과거의 유교적인 덕목들이 약화되면서 개인주의적인 가치관이 자리를 잡아가고 있다. 신세대로 지칭되는 젊은 세대들은 일과 조직에 대한 가치관이 과거와는 매우 큰 차이를 보이고 있다. 조직에의 沒入보다는 자기가 좋아하

는 일과 개인의 삶에 보다 많은 가치를 부여하고 있다. 교육수준의 향상으로 인한 高學歷化和 평균수명의 증가로 인한 인구의 高齡化는 조직내의 人力構造에도 영향을 미쳐 이에 대한 대책이 필요하게 되었다.

技術面에서는 공장자동화, 사무자동화, 정보통신기술의 발달과 첨단기술분야의 눈부신 발전은 산업사회를 마감시키고 情報化社會로의 이행을 촉진하고 있다. 특히 정보기술의 발달은 기업의 경영전반에 걸쳐서 커다란 변화를 야기하고 있고, 새로운 知識과 技術의 등장에 의해서 새로운 조직구조의 설계문제와 인력의 재교육 문제가 대두되고 있으며, 이와 병행하여 職務滿足의 감소, 긴장감과 스트레스의 증가 등 人間疎外問題가 기업의 중요한 현안이 되고 있다.

이러한 環境變化 속에서 기업간의 경쟁은 더욱 치열해지고 있고 결국 경쟁력 향상의 核心은 人的資源을 효율적으로 관리하는 데 있다는 점에 모아지고 있다.

## 2. 慣行 變化의 近因-內部的 要因

한국기업들은 그동안 成長을 주요 목표로 추구하여 오는 과정에서 많은 문제점들을 안고 있었는데 이러한 것들이 외부로 表出되면서 기업발전의 걸림돌로 작용을 하게 되었다. 이제는 그동안 표출되지 않았던 점들에 대한 根本的인 검토와 代案의 제시없이 새로운 발전을 기약할 수 없게 되었다. 6·29선언 이후 근로자 의식의 성장과 분배문제 등 勞使葛藤이 표면화되었다. 기업의 내부에서 인사·조직관행의 변화를 요청하는 몇가지 요인들을 정리하면 다음과 같다.

기업 내부 특히 아래로 부터의 요청으로 많은 젊은이들이 능력대로 대우 받기를 원하고 있고, 이것은 이제 한 직장에서 新世代가 숫자상으로도 압도적이기 때문에 이들의 요구를 무시할 수가 없게 되었다는 점이다. 이들은 과거 그들의 선배들과 같은 會社中心의 생활을 거부할 뿐 아니라, 고용을 계약이라고 생각하고 있고 全人格的으로 회사에 전적으로 귀속하는 것이 아니라는 생각을 확실히 하고 있다. 새로운 세대들의 장점인 多樣性和 個性, 脫權威的이고 합리적인 사고방식들을 살려주면서 그들의 가치관과 합치된 조직목표와 전략, 제도에 대한 설계가 필요하다.

기업내의 人間關係를 보더라도 이제는 사람중심에서 일위주로 변화하고 있다. 지시를 받는 직원도 자신의 책임범위와 의무를 명확히 하려고 한다. 조직보다는 개인지향이기 때문에 회사일과 자기 일을 엄격히 구분하고 있고, 일에 대하는 분명한 태도와 전문가적 입

〈표 2〉 人事·組織管理 慣行에의 影響要因

影響要因	人事·組織面의 이슈	人事·組織面의 對應
政治的 環境 · 규율 ⇒ 자율(탈규제) · 정치민주화와 정부역할변화 · 지방자치와 정치활성화	참여경영의 실천 노사관계의 개선(민주화) 자율경영/책임경영의 확립 커뮤니케이션의 활성화	자율경영/책임경영체제 경영참가제도, 수평조직의 구축 분사화, 성과화, 사내벤처, 사 내기업가 제도, 인사권의 라인 위양, 리더십의 개발
經濟的 環境 · 노동력구성의 변화 —고령화, 고학력화, 고임금화 —전문직 증가, 여성인력 증가 · 노동력 부족 · 소비자수요의 다양화, 개성화	여성인력 활용 극대화 중고령자의 능력 향상 인력의 유동적 활용 인건비대책 마련 고객만족경영의 지원	능력주의 인사 여성인력의 전력화 중고령자의 능력개발/활용대책 처우제도의 개선 고용형태의 다양화
社會的 環境 · 가치관의 변화 —일중시 ⇒ 여가 중시 —회사중시 ⇒ 개인/가족중시 —획일화 ⇒ 개성화/다양화 · 신세대의 등장	고차 욕구의 충족 개성과 일의 보람 강조 개성존중, 인간성존중 QWL의 향상 소외/스트레스의 증가 귀속의식의 약화	근로의욕/사기양양 대책 자아실현의 장 마련 창의적 분위기 조성 신세대 관리 소외와 스트레스 관리 탄력적인 근무제도 기업문화의 변화
技術的 環境 · 생산방식의 변화 —대량생산 ⇒ 소량다품종생산 · 정보기술의 발달 · 산업의 소프트/네트워크화	네트워크 구축 지식과 정보 인프라의 구축 공장자동화/사무자동화 기계와 인간의 조화	부문별 전문가의 육성 인사정보시스템 학습조직의 구축
環境全般 · 경쟁격화 · 세계화/국제화/다각화 · 양 중시 ⇒ 질 중시	기업체질 강화 경쟁력 제고·생산성 향상 조직활성화 외국인 고용(국내·국외) 연공제의 한계 해외사업확대	글로벌인재의 육성 조직의 슬림화/플래트화 소수정예화

장을 지지하고 있다. 이에 따라 서구식의 業務中心의 관리가 요청되고 있다.

內部 人力構造面에서는 조직구성원들의 高齡化, 高學歷化, 高賃金化가 급속히 진행되면

서 조직에 경제적 및 사회적으로 많은 부담을 주고 있다. 조직구성원들을 일반적으로 보면 조직에의 定着率이 간부로 올라갈수록 높아지고 있고 정년 또한 연장되는 추세에서 간부인력의 과다한 증가, 승진적체현상, 직위부족현상 등이 일어나고 있다.

이와 같이 기업의 인력구성이 변하고 업무가 달라짐으로써 임금과 업무, 직위와 업무, 인원과 업무량 사이에서 모순이 발생하고 있다. 고용이 流動化하고 있고 업무의 내용이 변하고 있는데, 사람과 일에 대한 기존의 관리방식을 그대로 유지한다는 것은 기업의 효율을 떨어뜨리는 첩경이 되는 것이다. 기업의 입장에서 새로운 변화를 하지 않을 수 없는 狀況이 계속적으로 발생하고 있다.

### Ⅲ. 새로운 人事·組織管理의 內容과 檢討

#### 1. 人事·組織管理의 變化 內容

##### 1) 人事管理의 變化 內容과 評價

實務界에서 신인사제도 또는 능력주의 인사라는 이름으로 인사관리의 혁신이 일어나고 있다. 종전의 年功爲主의 인사관행들이 급격하게 변화하고 있는데 특징적인 것들을 몇가지 살펴보면 다음과 같다.

(1) 採用方法의 變化-인재채용에 있어서 기업은 종래의 학벌위주의 선발관행을 과감히 탈피하고 人性和 사회활동경력 등을 중시하는 채용방식을 적극 도입하기 시작하였다. 또 개인의 능력을 學業成績이나 專攻知識에 의존하지 않고 적응력, 판단력, 등을 중시하는 것으로 學閥重視에서 인성과 適性을 중시하는 방향에서 그리고 학력과 성차별을 폐지하는 등 다양한 채용방식을 도입하고 있다. 교수 또는 동료에 의한 추천제도, 무자료면접, 인성적성검사, 공인 외국어 평가 등의 방법을 활용하고 있고, 채용도 정기채용 뿐만 아니라 수시채용과 채용영역과 대상도 광범위해지고 있다. 사원모집방법도 다양해서 인턴사원제나 사전적무경험제도가 확대되고 있고 사장과 임원의 公開採用도 점차로 늘고 있다.

(2) 다양한 人事考課方法의 導入-능력주의 인사제도의 도입에 사실상 전제가 되는 것이 합리적이고 客觀的인 인사고과 및 業務評價基準이다. 지금까지도 평가는 있어 왔지만 動機를 유발시키고 인재를 양성하는 쪽으로의 평가는 미흡하였다. 평가가 과거의 사정형 고과에서 育成型고과로 이행됨에 따라 상대평가에서 절대평가로, 감점주의에서 가점주의로, 결과와 업적평가에서 過程과 質의 평가로, 고과결과의 비공개에서 공개로 그리고 評

價目的別의 고과가 행해지고 있다. 그리고 과거의 下向式 평가를 개선하기 위해서 하급자가 상급자를 평가하는 방법으로 리더쉽 평가제도 또는 하급자의 상급자 평가, 同僚評價와 같은 多面的인 평가가 급속히 확산되고 있다. 考課權 행사에 있어서도 현장관리자의 권한과 비중이 커지고 있다.

(3) 能力別 賃金制度-직능급제, 능력급제, 단일호봉제, 총액임금제, 연봉제 등 임금체계의 변화, 직능자격제도의 도입 등과 함께 임금의 개인별 差等支給, 考課昇給과 考課賞與 등 능력별 보상이 점차로 확산되고 있다. 종전 고과에 따라 연말상여금 등에 차등을 두던 消極的인 能力評價에서 아예 기본급까지 차이를 두는 직무능력급제도가 확산되어 직능등급을 기본급에 반영해 差等引上하는 능력급으로 정착이 되고 있다. 年俸制는 원래 프롤야구에서 전형적으로 실시하던 것인데, 개인의 능력과 성과에 따라 년단위로 임금을 결정하는 것으로 국내진출 외국기업이나 합작기업에서 이미 도입 실시한 사례가 있고 이것이 점차 국내기업으로 확산되고 있다. 그리고 연봉제까지는 못가더라도 個人別 成果給付度를 도입하는 기업들은 이미 상당히 늘어나고 있다. 연봉제의 방향으로 나아가는 과정에서 능력급의 비중은 계속적으로 커지고 있다.

(4) 拔擢人事-승진에 있어서 중간간부 및 임원급을 대상으로 근무연한이 차기 전에 우수 인력을 선정해서 파격적으로 승진시키기 때문에 昇進 最低所要年數의 틀이 깨지고 있다. 기술직의 경우는 고졸출신 임원이 등장하고 있고, 여성의 임원 진출 현상도 많이 나타나고 있다. 능력위주로 과감하게 발탁하기 때문에 연공서열보다는 創意力과 기술력으로 평가되는 능력이 우대되어, 임원의 고령화 추세를 막는 한편 의욕과 능력있는 젊은 직원들에게 자극이 되고 있다. 이와 아울러 승진에서 누락된 상무와 전무의 대거 退陣과 같은 과거에는 보기드문 현상도 나타나고 있다.

(5) 優秀女性人力の 採用 및 昇進 擴大-노동력 부족의 시대를 맞이하여 여성인력 활용의 필요성도 커지고, 또 여성의 사회적 권익의 신장과 남녀고용평등법 등의 영향으로 大卒 여성인력의 채용과 승진이 많아지고 있다. 대졸 新入社員 채용시 성적우수자를 男女差別 없이 뽑아 여성인력의 비중이 전례없이 높아지고 있고, 선발한 여성 사원의 配置 分野도 일반관리, 기획, 국내의 영업, 홍보 등으로 남자사원과 차등을 두지 않는 기업이 늘어나고 있다. 그리고 남녀간 승진에 차별을 두던 관행에서 탈피하여 現場作業者에서 임원에 이르기까지 직무능력에 따라 길을 터주는 기업이 증가하고 있다.

(6) 勤務制度의 변화-생활의 질을 높이기 위한 근무시간의 短縮과 작업시간의 伸縮的 運營, 일과 여가의 조화, 새로운 작업방식의 設計가 필요해 짐에 따라 근무제도도 바뀌고

있다. 勤務制度의 변화는 토요일근무제, 격주 토요일근무제, 주 5일근무제, 조기출퇴근제, 재택근무제, 근무시간 자율제 등 변형근무제도 또는 탄력적인 근무제도를 도입하는 기업들이 많이 늘고 있다. 그동안 제약회사 및 외국계열사, 일부중소기업에서 실시되던 제도들이 거의 전 업종으로 확산되고 있다.

(7) 停年 및 退職制度의 변화-원활한 世代交替를 통해 젊은 사원들에게 능력발휘의 기회를 주기 위한 직급정년제, 減量經營의 일환으로 실시되는 조기 퇴직우대제도, 명예퇴직제도, 정년의 연장과 재고용 및 촉탁제도 등이 도입되고 있다.

우리나라에서 能力主義 인사로 급속히 바뀌는 것은 경영혁신의 일환으로 조직에 활력을 불어 넣고 능력주의를 확산시켜 기능과 성과를 극대화하려는 의도가 깔려 있다. 競爭要因을 사내에 도입하여 조직을 活性化하고 경쟁력을 높이 위해서 기존의 연공서열의 관행의 틀을 깨고 있다. 이에 따라서 연공서열 중심인사원칙이 능력중시 인사체제로 개인의 업무능력을 중시하게 되고, 성별 학력별 인사원칙의 수정, 유능한 인재의 확보와 適材適所 배치를 하고 있다. 그리고 변화에 적응하지 못하는 인력을 과감하게 도태시킴으로써 근속연수가 비교적 긴 중간간부와 임원급 등 화이트 칼라에게는 심각한 고용불안을 야기하고 있고, 반면에 승진기회가 막혀 있던 생산직에 대해서는 일정 자격시험을 거쳐 승진기회를 부여함으로써 근로의욕을 향상시키려는 것이다. 따라서 제한된 직위와 재원을 배분하는데 있어서 공정성과 합리성이 확보되어야 한다. 상사의 경우는 부하를 평가하는 능력과 指導育成하는 능력이 중요해지며 부하들도 이 점에 있어서 상사를 보는 눈이 더욱 엄격해 질 것이다.

이와 같은 새로운 傾向들은 과거의 입장에서 보면 매우 破格的인 성격을 가지고 있으며 이에 적응을 못하는 사람들을 매우 당황하게 하고 있다.<sup>(1)</sup> 그러나 이러한 추세는 당분간 계속될 전망이다. 合理主義와 自由契約에 익숙한 서구사회에서는 직장의 이동이나 연봉계약제와 같은 것이 자연스러운 고용관행이지만 연공서열이 중시되는 우리 사회에서는 기업 구성원들에게 엄청난 부담으로 다가오는 것이다.

(1) 구사카 기민도는 일본기업의 연공주의 인사의 붕괴를 설명하면서 기업에서의 화합은 처음부터 허구였다고 주장하고 있다[1, 36].

[서구에 비해 자본도 기술도 없이 시작한 일본의 웅색한 자본주의는 그 바탕에 인본주의가 깔려 있다고 하지만 실상 그것은 인간존중이라고 하기 보다는 원래부터 자본가가 없었기 때문에 뜨거운 정열에 불타는 사람이 모여서 마음을 맞추어 적은 월급으로 일하고 함께 회사를 번성시키고자 하는 '화합의 경영'이 밑바탕이 된 인본주의 외에는 달리 일어설 길이 없었기 때문에 생긴 것이다. 이것은 비단 일본에 국한된 얘기가 아니다. 가난한 나라의 경제구조는 모두 이렇게 화합의 경영과 인본주의로 기업을 일으키고 또 번성시켜 왔던 것이다.]

〈표 2〉 人事管理 慣行의 變化

구 분	舊人事制度	新人事制度	課題와 이슈
確保 -모집 -선발	일시 대량 채용 신입사원위주선발 채용방법의 획일화	수시채용 채용방식의 다양화 학력·성차별 폐지 인성과 직무적성 중시	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모집원천의 다양화, 전문인력 확보</li> <li>• 기업정보의 제공</li> <li>• 학력차별철폐, 중도채용의 증가</li> <li>• 선발기법의 타당도와 신뢰도 제고</li> <li>• 외국인의 고용</li> </ul>
教育訓練/ 人事移動	범용성 인재 육성 조직필요우선 획일적 집단적 교육	다능형 전문가 양성 육성경로의 다양화 간부재충전 교육 중고령자의 능력 향상 창조성·자발성의 유발 21세기 최고경영자과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 글로벌인재의 양성, 전문가의 양성</li> <li>• 중고령자층의 증가</li> <li>• 해외사업의 확대, 해외파견 및 연수</li> <li>• 자기성장욕구 충족</li> <li>• 개인적성/의사 존중</li> <li>• 이중경력, 맞벌이 부부</li> <li>• 기술변화에 따른 재교육</li> </ul>
昇進/昇格	자리(POST) 중요 연공형 승진	직능자격제도 발탁인사, 직급정년 전문직 제도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연공과 능력의 조화</li> <li>• 남녀 직종 차별 금지</li> <li>• 자리부족, 승진 정체</li> </ul>
評價	하향·획일적다면평가 고과결과의 비밀주의 결과 중시 평가 평가결과사정위주활용	상하좌우의 다면평가 육성형 평가 고과결과의 공개 과정평가 병행 목적별 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 객관성·공정성의 확보</li> <li>• 직무 관점의 평가</li> <li>• 목적별 결과 활용</li> <li>• 부족한 능력 파악과 이의 보완</li> <li>• 현장 관리자에게 고과권의 위양</li> </ul>
報償	연공형 임금 체계	능력급, 성과급, 연봉제, 고과승급 고과상여 복지후생 강화 비금전적 보상확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고령화 고임금화</li> <li>• 인건비 부담 과중</li> <li>• 임금차별(성별, 직종별)</li> <li>• 사회 심리적 보상</li> <li>• 능력과 보상의 연결</li> <li>• 기본급 비중 확대</li> <li>• 개인의 노력과 능력 반영</li> </ul>
勤務制度	고정근무시간(9·6제)	변형 근무제 시간제, 명예퇴직제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 노동력의 부족</li> <li>• 고임금화</li> <li>• 3D 업종 기피</li> </ul>
雇用制度	고용 안정 차별적 제도	기혼여성의 계속근무 파트타임, 비정규사원 인력의 유동적활용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정년연장, 기혼여성의 계속취업</li> <li>• 남녀, 학력, 직종의 통합 및 차별철폐</li> <li>• 여성인장의 전력화</li> </ul>
制度全般	인재활용형	개발 육성형 인사정보시스템 라인에 의한 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부노동시장의 개발</li> <li>• 인사전산화</li> <li>• 소수정예화</li> <li>• 인사기능의 배분</li> </ul>

## 2) 組織管理의 變化 內容과 評價

조직관리에 있어서도 피라미드 조직의 限界가 노출됨에 따라서 垂直的 구조와 權威的 질서가 무너지고 水平的 구조의 형태로 변화하고 있다[7, 102: 6, 234-252].

(1) 팀제도의 도입 강화-전형적으로 직위중심의 部課 형태로 유지되던 조직은 攻擊的 經營에 적합한 팀제 중심으로 개편되고 있다. 팀제의 핵심은 部課 단위의 조직을 없애는 대신 팀단위로 조직을 개편하여 決裁라인을 축소하는 등 조직을 가볍게 하는데 초점을 두고 있다. 구체적으로는 직급과 직책을 분리하여 과장 차장 부장 등으로 승진은 시키되 팀을 이끄는 팀장은 유능한 人材가 직급을 불문하고 맡게 된다. 팀제 운영에 따른 효과를 보면 먼저 능력에 따른 탄력적인 人材 登用 및 전문능력의 활용이 더욱 활발해 진다는 점을 들 수 있다. 그리고 보다 신속한 의사결정, 自律的인 업무추진노력 및 업무의 效率性을 높일 수 있다는 점과 내부업무를 추진하는 과정에서 조직의 수시 개편시에도 팀내 인사발령 없이 업무조정이 가능하다는 점, 단위조직이 축소되어 상하간의 意思疏通이 원활하다는 점을 들 수 있다.

(2) 現場部門의 강화-과거 中央集權式의 조직관리에서는 현업경시의 가치관이 은연중에 자리잡게 된다. 顧客과 직접 접촉하지 않고 있는 부문이나 고객을 강조하지 않았던 입장에서 現業을 중시하기는 어렵다. 과거 수직적으로 행사되던 권한을 현장에 하부 위양함으로써 고객과 접촉하는 현장의 自律性과 責任感을 높일 수 있다. 그리고 스태프부서의 라인부서에 대한 간섭을 최소화하고 스태프부문의 합의 또는 조정과 관련된 사항을 축소하고 있다. 관리 등 支援部署와 간접부서의 조직과 인력을 대폭 축소하여 영업 생산 등에 재배치하여 현장위주의 直接部門을 대폭 강화하고, 生産現場의 책임자를 사원들이 선임하는 경우가 늘고 있다. 그리고 세분화되어 있는 기획, 관리 등 1부, 2부 등과 같은 間接部門組織을 1개부로 통폐합하고 조직개편에서 再配置하고 남은 인력은 해외연수 등 再教育을 하고 있다.

(3) 조직의 簡素化와 水平化-그동안 본사 관리부문이 팽창하여 인력활용의 효율성과 화이트 칼라의 生産性 저하를 초래하였다는 판단 아래 간접부문의 축소와 작은 본사를 지향하는 움직임이 조직의 간소(Slim)화와 수평(Flat)화로 나타났다. 조직의 簡素化는 인력구조의 조정을 중심으로 비대해진 부문의 인력을 현장에 투입하거나 주로 減員의 형태로 나타나고 있는데, 임직원을 일선에서 퇴진시키거나 배제하는 경우와 사무관리직의 再構成이 주류를 이루고 있다.

〈표 3〉 組織管理 慣行의 變化

구 분	舊組織管理	新組織管理	課題와 이슈
組織構造	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수직 구조</li> <li>— 권위와 질서</li> <li>— 정태적 조직</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수평 구조 (flat화)</li> <li>— 결재단계 축소</li> <li>— 동태적 조직</li> <li>— 팀워크 강조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 의사소통의 활성화</li> <li>• 조직내 중복 업무 및 간접</li> <li>• 업무축소</li> <li>• 소규모 조직화</li> <li>— 사내기업가 제도, 사내벤처, 분사화, 성과화, 팀제</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 스텝조직 중심</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 라인조직 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현장 중시 경영, 책임경영</li> <li>• 간접부문 축소, 직접 부문 강화</li> <li>• 현장에 인사권 등 권한위임</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기능조직</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 통합조직 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장·기술·인력정보의 원활한 소통</li> <li>• 연수원, 홍보실, 인력개발 조직, R&amp;D조직, 연구소 등의 통합운영</li> </ul>
人力構造	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중복·확대형</li> <li>— 중복 업무</li> <li>— 간접 관리 부문</li> <li>비대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 슬림화 (slim화)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인력 재배치와 감량</li> <li>— 관리직 축소</li> <li>— 직접인력화, 간접인력축소</li> <li>— 임원 감축</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신분차별적 직급체계</li> <li>— 사무관리직과 생산직의 분리 운용</li> <li>• 직종간 대립, 직급간 차별</li> <li>• 단순화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단일직급 체계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단순화</li> <li>• 다단계화</li> <li>• 자격제도</li> </ul>

(4) 專門職 制度-입사때부터 별도로 선발하던 종전방식을 개편하여 입사 후에 희망과 적성 업무성격 등을 감안해 專門職으로 전환해 성장할 수 있도록 하는 제도적인 장치를 마련하는 것인데 일정 職級 이상에 대해서 관리직과 전문직을 구분해 업무의 專門化를 추구하는 코스별 人力管理制度이다. 연구개발, 소프트웨어 개발, 비서, 디자인 등 일부 분야에만 적용되던 전문직제를 일반분야로 점차 확대하여 재무, 법률, 영업, 기술, 시스템 엔지니어링 등이 대상이 되고 있다.

(5) 職級體系의 變化 - 상위직급으로의 승진이 제한되던 생산직 사원들도 최고직위까지 오를 수 있도록 직급체계를 單一化하거나 생산직 및 사무관리직 사원들의 昇進欲求를 충족시키기 위해 별도의 직급체계를 마련하는 기업들이 늘고 있다. 생산기능직과 사무기술

직으로 이원화된 직급과 임금구분을 철폐하여 생산직 사원에 대해서도 單一 職級과 호봉을 적용함으로써 명실상부한 전사원제를 적용하는 경우도 있고, 二元化된 직급체계는 그 대로 두되 각각의 체계내에서 승진육구를 충족시킬 수 있도록 하고 있다. 이에 따라서 직급체계는 단순화되기도 하고, 오히려 단계를 더욱 늘려 확대된 직급체계에 따라 昇進停滯를 해소하거나 승진과 승격을 분리하기도 한다.

(6) 小規模 組織化-부서단위의 自律責任運營 풍토의 조성 또는 창의와 도전정신을 고취하기 위해서 소규모 조직의 活力을 끌어들이기 위한 여러가지 제도들이 많이 도입되고 있다. 지속적인 조직의 혁신을 위해 벤처성 조직, 신규사업부문에서의 개발·생산·영업활동을 일체화하는 조직, 그리고 異技術 복합형 태스크포스 조직과 아이디어 발상을 전담하는 조직, 사내도산제, 분사제, 소사장제, 사내기업가제도, 사내벤처제도 등이 그 예이다.

(7) 統合組織의 強化-조직의 여러 기능 중에서 조직통합의 기능을 수행하는 부문들이 강조되고 있다. 이들 부문의 統合에 이해서 조직의 시너지효과를 극대화하기 위한 것인데 대체로 戰略的인 차원에서 다루고 있다. 연수원, 홍보실, 인력개발조직, 연구소, R&D 조직 등은 全社 次元에서 또는 그룹 차원에서 통합하여 운영하는 경향이 늘어나고 있다.

경영환경의 변화는 필연적으로 劃一的인 관리와 硬直化된 조직의 변화를 촉진하고 있고, 새로운 조직의 틀을 요청하고 있다. 환경변화가 격심한 사회에서 조직의 역할은 變化에 대한 신속하고 확실한 適應에 있다. 환경의 다양성이 증가될수록 조직면에서의 柔軟한 對應이 필요하다. 과거 조직에 대한 통념은 먼저 전략이 있고 조직은 전략에 맞추어 형성된다는 錢德勒식의 전제에 입각하였다. 이것을 오늘날의 입장에서 본다면 戰略從屬型的 조직인 셈이며, 오늘날과 같이 변화가 다양한 사회에서는 환경변화에 대한 자율적 대응을 위한 戰略創出型 조직이 되어야 한다[2, 159-160].

大量生産體制 하에서의 조직구조는 수직적인 피라미드형 조직이 효력을 발휘했지만, 情報化社會에서는 의사소통이 원활하고 情報가 共有되며 의사결정이 신속하게 이루어져야 하기 때문에 機能, 階層, 地域의 벽이 없는 수평형 조직구조가 효율적이 된다. 그래서 상하간의 계층을 축소해서 平面型 구조가 된단든지 부문간의 경계를 넘어 서로 협력할 수 있는 假想組織이나 네트워크조직의 방향으로 나아가고 있다[6, 247-248]. 조직의 이러한 변화는 조직의 효율성과 합리성을 높이기 위한 것인데, 조직의 人間的 側面에 대한 배려가 없이 이루어질 경우 오히려 역기능을 초래할 위험도 있다. 기존의 企業官僚主義의 병폐였던 문서주의, 절차주의, 형식주의와 같은 것을 배제하고 커뮤니케이션의 개선을 통한 조직활성화 노력이 많이 경주되고 있지만, 조직 자체가 가지고 있는 慣性으로 實體的인

변화에는 미치지 못하는 경우가 많이 있다.

## 2. 人事·組織管理 慣行 變化에 대한 몇가지 檢討

### 1) 年功主義의 崩壞 原因

경영환경의 급격한 변화, 경쟁의 격화, 그리고 顧客中心의 시대를 맞이해서 그동안 高度成長을 구가하던 시대에서 적합하였던 여러 가지 制度와 慣行들이 계속적으로 유용할 것이라는 믿음을 깨뜨리고 근본적인 배경 철학과 사고, 내용들에서부터 바뀌고 있다. 사실 이 모든 것은 환경의 변화와 조직의 적응이라는 점에서 그리 놀랄 만한 일은 아니다. 다만 기존의 제도를 유지해 주던 가정들이 쓸모가 없게 되면서부터 나타난 현상이라고 할 수 있다. 연공주의가 붕괴되어 가는 이유를 人的資源의 效率化라고 하는 觀點에서 몇가지로 살펴보기로 한다.

첫째, 高成長時代에는 승진과 승급의 기회가 넓어 연공서열식 인사제도로도 動機誘發이 가능했는데, 성장이 정체되기 시작하면서 매출이 줄고 이에 따라서 과거와 같은 조직의 급속한 성장을 기대할 수가 없게 되었다. 그래서 昇進停滯현상이 발생하고, 성장기에 非效率的으로 비대해진 조직의 管理費用과 年功型 인건비가 시간이 지날수록 조직에 커다란 부담이 되고 있다. 年功主義로는 이러한 변화를 감당할 수가 없기 때문에 새로운 돌파구가 필요하게 되었다.

둘째, 環境變化에서 요구되는 것이 너무 많은데, 국제화의 진전, 업무의 다양화, 산업구조의 고도화 등에 對應하기 위해서는 서구식의 합리성과 효율성을 갖추어야 하는데 年功主義는 이러한 것을 갖추지 못했다고 볼 수 있다.

셋째, 기업들이 21세기의 競爭力確保를 위한 새로운 조직관리의 틀을 짜는데, 그 목표는 질경영과 세계 超優良企業 진입을 위한 경영혁신을 이루는 것이다. 연공주의를 가지고는 고임금시대에 대처하는 經營合理化를 이룰 수 없다는 점이다. 특히 미국식의 經營革新技法들의 속성과 연공주의는 어울리기에는 문제가 너무 많다는 것이다. 요컨대 과거에는 충분히 감당할 수 있었던 연공주의가 비능률, 고비용 등의 단점이 나타나면서 변화에 적용하는 노력의 일환으로 能力主義가 대두되었다는 것이다.

넷째, 創意性和 個性發揮가 요청되는데 기존의 인사제도를 가지고는 動機誘發에 한계가 있다는 것이다. 창의성과 구성원들의 同質性과는 서로 상반된 관계가 있다. 즉, 동질성이 높을수록 같은 생각과 행동을 할 수 밖에 없고 이질적일수록 창의적인 아이디어를 기대할

수 있다. 한국의 기업들은 그동안 연공주의 하에서 동일한 잣대를 가지고 사람을 뽑고 同質의인 인재를 만드는 교육훈련을 강조하였다. 이것은 高度成長期의 관리방식이였다. 이러한 방식이 단일문화적 성격의 기업의 효율을 높여 왔던 것은 사실이다. 얼마나 빨리 대량으로 물건을 만드느냐가 주요 목표였던 시대에는 사람도 同質의인 規格品的인 인간형이 더 필요하기 때문이다[7, 217]. 學歷不問의 職種別 채용제도를 도입한 기업의 경우 과거와 같이 획일적인 일류대학이 아닌 학벌과 학연을 배제함으로써 새시대에 맞는 인재를 확보하고자 하는 목적을 달성하려고 하는 것이다.

## 2) 能力主義와 관련된 이슈

여기서는 능력주의와 관련된 이슈 중에서 能力의 정의와 측정문제, 능력주의의 기능조건, 그리고 능력주의의 副作用에 대해서 검토하기로 한다.

### (1) 能力의 定義와 測定問題

능력주의 인사제도의 도입 및 보완이 인사관리의 중요한 과제임에도 불구하고 능력이 무엇인가하는 定義問題와 능력을 어떻게 測定할 것인가 하는 측정문제는 미해결로 남겨둔채로 능력주의 인사라는 용어를 남발함으로써 많은 혼란이 초래되고 있다. (1) 실무적으로 대체로 이야기 할 때는 職務遂行能力을 주로 의미하는데, 이것도 보유하고 있는 潛在能力이나 顯在化된 發揮能力이나의 구분이 애매하다. 이것의 구분이 중요한 이유는 신인사제도로 지칭되는 능력주의 인사만이 능력을 중시하고 年功主義는 능력을 무시하고 있는 論爭이 성립하기 때문이다. 연공주의는 연공에 따른 능력의 장기적인 상승을 기대하고 있는 것이기 때문에 엄밀한 의미에서는 연공주의도 능력주의의 範疇에 포함된다고 볼 수 있다. 차이는 保有能力이나 발휘능력이나, 현재의 業績으로 바로 반영이 될 수 있느냐 연공의 상승에 따라 능력도 상승하는 것이냐 하는 것이다. 객관적으로 확인가능한 연공에 비해 능력개념은 抽象的이고 개념이 모호해서 다양하게 표현되고 있다. 이처럼 능력주의라고 하면서 능력에 대한 올바른 定義를 내리지 않고 그냥 사용하고 있기 때문에 능력에 대한 測定과 評價가 항상 문제가 되는 것이다.(2)

(2) 학계에서나 실무계에서나 능력의 정의와 측정에 대해서 진지하게 연구된 것은 거의 없고 단지 일본에서 사용하고 있는 능력개념을 빌려다 쓰고 있는 형편이다. 능력이 의미하는 바가 매우 다양하여, 능력평가라고 할 때 무엇을 평가해야 하는지 모호한 경우가 많이 있다. 지금 까지 일본에서 사용하고 있는 정의를 살펴보면 다음과 같다.[5, 291] ① 능력 = 지능 X 성격 X 의욕, ② 능력 = 직무수행능력 = 체력 X 적성 X 지식 X 경험 X 성격 X 의욕, ③ 능력 = 개발할 수 있는 능력, ④ 능력 = 자기실현능력 + 실천능력, ⑤ 능력 = 가치실현능력

## (2) 能力主義의 機能條件

능력주의는 합리적이고도 명확한 職務分析 및 職務評價에 기초한 직무분류를 그 전제조건으로 하기 때문에, 업무분담이 상대적으로 불명확하고 가족주의적 경영이 잔존하고 있고, 사회문화적 風土의 차이가 존재하는 우리나라의 기업현실에 비추어 볼 때 문자 그대로의 추진에는 많은 문제점이 있다. 철저한 능력주의 적용을 위해서는 미국식의 풍토가 마련되어야 한다. 한 예로 외부에서 언제나 스카우트 할 수 있고 또한 마음대로 내보낼 수 있어야 하는데, 우리의 경우는 이것이 자유롭지 못하다. 우리나라에서 현재 能力主義가 제대로 기능하기 위해서는 몇가지 사항들이 전제되어야 한다[9, 17].

① 추진하고자 하는 사업의 戰略的 展開方向은 무엇이며, 이때 구성원이 갖추어야 할 능력과 자질은 구체적으로 무엇인지 명확히 정립되어야 한다.

② 승진이나 포상 등 인사처우 뿐만 아니라 개개인의 能力開發을 촉진하는 육성측면에서 평가기능이 구비되어야 한다.

③ 개개인의 能力과 業績에 상응하는 差別的 報償體系구축이 이루어져야 한다.

④ 어느 한 분야에서 고도의 전문능력을 갖추면서 동시에 타분야에서도 업무수행이 가능한 多技能的 전문가를 육성확보하여야 한다.

⑤ 세계화시대를 맞이해서 글로벌 인재의 육성, 현지인의 채용 및 관리 등 세계적 시야에서 인사제도를 구축하여야 한다.

⑥ 제도자체의 合理的 設計도 중요하지만 제도의 취지에 대한 전체 구성원들의 충분한 이해 및 共感帶의 형성이 이루어져야 한다.

그러나 어떠한 제도가 채택되든 기업내의 수용분위기의 조성과 제도의 운영관리가 성공의 핵심요인이 된다. 이러한 사항들에 대한 충분한 검토없이 능력주의 인사를 도입할 경우 많은 副作用이 일어날 것은 당연한 일이다.

## 3) 能力主義 人事制度의 副作用

능력주의에 대한 가장 큰 批判은 과연 우리 風土와 情緒에 맞는가 하는 점이다. 새로운 제도의 도입은 기존의 질서와 현상의 변화를 수반하기 때문에 변화에 대한 두려움과 불확실성으로 抵抗이 항상 있게 된다. 능력주의는 내용과 폭에 있어서 기존의 관행과 물을 완전히 바꾸는 破格的인 의미를 담고 있기 때문이다.

능력주의 인사제도라는 美名 하에 한창 일할 중간 간부들이 실적에 대한 공포가 발생하고 平生職場처럼 여기던 회사가 갑자기 異質的인 것으로 느껴지고 언제 직장에서 쫓겨날지 모른다는 불안감 속에서는 당연히 근무의욕이 저하되는 일이 발생할 것이다. 이제 기

업의 입장에서도 變化意志가 뚜렷하지 못한 인물의 과감한 도태를 선언하는 適者生存의 시대로 바뀐 것이다. 미국에서도 비즈니스 리엔지니어링, 벤치마킹, 리스트럭처링, 다운 사이징 등을 빌미로 대량감원을 하는 것이 일반적이다. 經營革新의 결과에 대해서 회의적인 보고도 많이 나타나고 있다. 왜냐하면 직원들은 減員을 경험했던 안했던 간에 이제는 회사일에 끝까지 충성을 하기보다는 조금이라도 더 괜찮은 자리가 있으면 미련없이 떠나가기 때문에 오히려 장기적으로는 생산성 하락의 원인이 되고 있다. 대체로 인원감축과 경영혁신활동이 맞물려 있기 때문에 감원을 통해서 사기가 저하되고 오히려 全體費用을 끌어 올리는 결과를 초래하고 있고, 혁신의 主體가 되어야 할 구성원들이 혁신을 거부하는 현상도 나타나고 있다. 경영혁신을 통해 감량에는 성공했지만 감량과정에서 동시에 꼭 있어야 할 營養素까지 빠져나가는 격이 되는 경우도 종종 발생하고 있는 것이다[9, 14].

우리나라 기업들은 연공주의를 관행으로 유지하면서도 制度上으로는 능력주의를 표방하는 것이 일반적이었다. 사실상 연공주의라는 것도 장기적 안목에서의 능력주의라고 할 수 있는데, 年功主義가 오랫동안 뿌리를 내릴 수 있는 것은 지속적으로 기업의 성장이 뒷받침되었기 때문이었다. 연공임금에서는 일반적으로 젊었을 때는 일하는 것에 비해 상대적으로 적은 임금을 받고 中壯年層이 되면 일하는 것보다 많은 賃金을 받음으로써 일생 일하는 것에 상응하는 보수를 받는다는 생애임금개념을 가지고 合理化하고 있다. 이러한 의미에서 共同體의 귀속의식은 급속도로 회미해져 가고 있다. 능력주의는 결국 연공주의와는 달리 종업원과 기업사이에 서로 빛주고 빛지는 것이 없도록 해 주려는 것이라고 할 수 있다[7, 30-31]. 그런데 이제 長期後拂賃金을 받아야 할 시기에 능력주의 임금으로 바뀐 현실에서는 젊었을 때의 未拂賃金에 대한 보상을 받지 못하고 있기 때문에 고도성장기의 과실을 누려야 할 현재의 위치에서 손해를 보고 있다는 주장을 할 수 있다.

능력주의에서는 평가결과가 바로 개인의 給與水準과 직결되기 때문에 평가의 公正性和 客觀性의 문제가 제기된다. 평가결과에 불복하는 사람은 이의를 제기할 수 있어야 하며 평가자는 자기의 평가에 대한 근거자료를 확보해 놓는 것이 필수적이 된다. 또한 성과를 측정하기 어려운 업종이나 직종의 경우 평가의 객관성이 문제가 되고, 팀워크를 강조하면서 개인의 능력만을 평가한다면 조직의 효율성을 기대할 수 없을 것이다. 또한 좋은 평가를 받기 위해 短期實績을 중시할 가능성이 매우 커진다. 능력주의에서는 아랫사람의 급여가 더 많을 수도 있는데, 이 경우에는 職責과 職級의 구분이 무의미해지게 된다. 능력주의와 관련해서는 계속적으로 문화적 배경이 이를 수용하는데 障壁으로 작용하기도 하고, 經濟的 合理性和 人間존중 및 가족주의적 사고와의 충돌과 같은 組織의 論理와 人間의 論

理와의 싸움이 벌어지게 된다. 결국은 상황에 따른 選擇이긴 하지만 계속적인 제도의 보완이 이루어져야 할 것이다.

#### IV. 人事·組織管理 慣行 變化의 課題

##### 1. 人事·組織管理 慣行 變化의 前提條件

어떤 기업이 변화하기 위해서는 역사적 전통, 기존의 사고방식, 내부저항 등과 같은 여러가지 현실적이고 잠재적인 抵抗要因들을 극복하여야 한다. 만약에 경쟁우위를 확보하기 위한 변화가 쉽다면 다른 기업들도 그러한 변화를 시도할 것이기 때문에 그 우위라는 것이 기대한 것만큼 크지도 않을 뿐만 아니라 持續的이지도 않을 것이다[8, 235]. 변화를 성공시키기 위해서는 먼저 다음과 같은 전제조건들이 충족되어야 한다[10, 284-286]. 첫째로 변화에 대한 當爲性 또는 필요성을 인식하는 일이다. 그래야 변화에 대한 강력한 動機가 부여될 수 있기 때문이다. 둘째로는 建設的인 변화를 추진하기 위해서 무엇이 필요한지를 결정하는 것이다. 변화에는 초점이 있어야 하며 目標가 결정되어야 모든 구성원들이 가야 할 방향을 알게 된다. 세번째로 변화를 시도하기 전에 變化를 測定하는 시스템을 갖추어야 한다. 측정할 수 없다면 관리될 수 없기 때문에, 期待와 現實間의 차이가 측정된 후에야 기대에 얼마나 부응했는지를 알 수 있고, 피드백 활동을 할 수 있다. 이와같은 변화의 전제조건들이 충족되지 않는다면 長期的인 變化는 불가능하다. 이러한 조건들이 충족되어야만 경영자는 競爭優位를 확보할 수 있는 인사·조직면에서의 구체적인 변화의 효과를 기대할 수 있다.

한국기업의 경우는 이 중에서 세번째의 測定에 가장 큰 문제가 있다. 예를 들면 교육훈련의 중요성은 강조하면서도 과연 투입한 비용이 적정한지 그 양과 질에 대한 情報가 提供되어야 한다. 선진기업 또는 타사와의 비교라든지, 누가 어떠한 종류의 교육을 받았는가에 대한 정보가 있어야 하고, 무엇보다도 교육효과에 대한 측정이 이루어져야 한다. 測定이 어렵다고 포기한다면 성과도 없이 밑빠진 독에 물붓기가 될 것이다. 內部勞動市場을 개발한다는 정책을 지지한다 하더라도 내부노동시장개발에 대한 명확한 測定指標가 개발되지 않는다면 구두선으로만 그치기가 십상이다.<sup>(3)</sup>

(3) 가장 큰 문제는 인사·조직의 여러 활동들이 대부분 객관적이고 정확한 잣대를 제시하기 어려운 취약분야라는 점이다. 질적 지표를 개발하여 계량화하려는 노력들은 여러 분야에서 많

인사·조직분야에서의 競爭力 확보를 위해서는 반드시 그 노력들이 측정되어야만 한다 [8. 75-76]. 財務成果의 수치화가 존재하는 현실에서 인적자원정책과 정책의 실행결과를 數値化하는데 실패하게 되면 인사·조직과 관련된 정책들은 결국 경영정책의 優先順位에서 밀리게 되고 실패하게 된다.

## 2. 人事·組織管理 慣行 變化를 위한 課題

인사·조직 부문에서의 변화를 통해 惰性에 젖은 기존의 관행, 절차, 제도를 새로 정비하고 주변의 작은 것부터 하나하나 改善課題를 발굴해 나가는 노력이 필요하다. 인사·조직분야의 제도들은 그 자체가 조직의 모든 부문과 連結이 되어 있기 때문에 시스템적인 思考를 바탕으로 설계되어야 한다. 기본적으로는 조직분위기를 잘 조성하여 조직구성원의 마음을 일체화할 수 있어야 하며 각자가 변화와 革新의 主導者 역할을 할 수 있어야 한다.

### 1) 經營哲學의 問題

인사·조직면에서의 변화는 경영자의 價値觀과 그 조직의 비전과 경영이념을 반영하는 것이어야 한다. 經營政策이 정립되어 있어야 개별정책들을 연결하여 하나로 통합할 수 있고, 문제가 있어도 인내심을 가지고 장기적으로 지속할 수 있다. 현재 기업이 변화를 도모하고 있는 일에 妥當性을 부여하여 대내외의 협조를 구하기도 용이하게 된다. 보다 구체적으로는 비전과 이념이 종업원들에 침투되어 있는 상태에서 비전과 이념을 실천하기 위한 변화가 추진될 때 구성원들의 신뢰를 받게 된다. 특히 경영자들은 구성원들과의 一體感造成을 통한 신뢰를 얻기 위해서도 象徴的 리더로서의 역할을 수행하여야 한다. (4)

그리고 인사·조직관리 관행이 변화하는데 있어서 가장 큰 단점 중의 하나는 정착에 시간이 많이 걸린다는 점이다. 즉각적이고 단기적인 수익성제고의 압력에 시달리는 기업

---

이 이루어져 왔다. 인적자원회계, 사회감사, 기업의 사회적 성과의 측정 등의 분야에서 이용한 방법들을 응용할 수 있을 것이다.

- (4) 인사·조직면에서의 변화관리의 가장 큰 장애 중의 하나는 종업원들에게 소외감을 느끼게 하는 상징들이다. 예를 들면, 복장, 식당, 작업복, 화장실, 신분증 등에서의 신분차별을 느낀다든지, 사무실의 배치를 폐쇄적으로 하여 차별을 강조한다든지 하는 것 등이다. 상징적 리더는 이러한 차별을 없애주고 자신의 실천을 통한 상징적인 행동으로 경영철학의 의미를 전달하는 리더이다[3.177-195 참조].

이 당장의 이익이 없는 인적자원의 육성과 개발에 투자하기란 매우 어렵다. 따라서 長期의인 眼目的 투자는 經營哲學의 뒷받침이 없이는 불가능하다.

### 2) 人事의 公正性 維持 問題

인사관리를 공정하게 유지하기 위해서는 인사의 기준과 기회의 제공이 객관적이고 합리적이어야 한다. 個人目標와 組織目標를 조화시키는 것을 목적으로 하는 인사관리에서 공정성이 확보되지 않는다면 인사제도 전체의 信賴를 떨어뜨리게 되며, 조직의 目標達成에 부정적인 영향을 끼치게 됨은 不問可知이다. 혈연, 지연, 학연 등과 같은 기준에 따른 인사관리는 정실이 개입함으로써 그 혜택을 누리지 못하는 대다수의 구성원들을 설득시킬 수가 없게 된다. 따라서 논리적인 필연이나 명확한 근거에 의하여 人事管理가 행해져야 한다. 잦은 인사제도의 변경으로 인해 특정 집단이나 사람들이 이익을 보거나 손해를 보는 일이 없도록 일관성있는 정책과 방향이 제시되어야 한다. 제도의 一貫性은 유지하되 여건변화에 따라 융통성은 있어야 하고 또 그 내용은 사전에 구성원들에게 주지되어 충분한 合意를 끌어 낸 것이어야 한다. 女性人力에 대해서 보다 동등한 대우가 있어야 하고, 생산성 향상분에 대한 노사간의 공평한 分配體系가 확립되어 있어야 한다.

### 3) 人材의 確保와 育成 問題

적합한 인재를 適所에 배치하기 위해서는 먼저 人力選抜이 신중하고도 사려깊게 이루어져야 한다. 嚴正하고 엄격한 選抜過程은 들이는 노력 그 자체가 사람을 중요하게 여긴다는 메시지를 담고 있고 선발된 사람 자신도 자부심을 가질 수 있다. 그리고 확보된 인재가 變化擔當者로서의 역할을 담당할 수 있으려면 교육훈련과 훈련의 결과로 향상된 기술을 발휘할 환경이 제공되어야 하고 다기능화를 위한 循環勤務 등이 필요하다. 다양한 업무를 처리함으로써 職場生活의 흥미가 유발되고 동기가 부여될 수 있다. 예를 들어 다양한 기술이나 업무능력은 고용보장책에 대한 보조수단으로도 유용하다[8, 65].

교육훈련을 充實化하는데 있어서 중요한 것은 기술발전에 따른 새로운 직무요건에 맞는 기능을 갖도록 교육이 이루어져야 하고 精神教育과 資質教育 등은 여전히 강조되어야 한다는 점이다. 또한 개인의 욕구와 조직의 목표를 합치시키기 위해 채용, 교육훈련, 이동, 승진 등을 통합하여 시스템화하는 경력관리제도가 확립되어야 한다. 경력을 설계하는데 있어서 다양한 經歷經路를 제공할 수 있어야 하고 專門職制度의 활용이 구체화되어야 한다. 이때 전문직에 대한 일련의 관리방안이 별도로 體系化되어 전문직과 일반직간의 이동

방안 등 일반직과의 관계설정이 충분히 검토되어야 할 것이다.

#### 4) 충분한 報償 問題

우수한 인재의 확보와 유지를 위해서 다른 기업보다 충분한 報償을 해 주는 것이 매우 의미가 크다. 이것은 보상을 한 것 만큼 對價를 받는다는 의미도 있지만 회사가 從業員을 귀중히 여기고 있다는 의미의 전달도 되는 것이다. 그리고 물질적인 보상 뿐만 아니라 다른 사람으로부터 인정받고 고용이 안정적이며 공정한 대우를 받는다는 것이 더 사람들의 成就動機를 자극하는 요인이 되기도 한다. 또한 팀웍은 공동운명체라는 의식에 의해 조성되며 共同運命體라는 의식은 구성원들이 적정한 보상을 받았다고 느낄 때 향상된다. 물질적 보상의 경우 임금격차가 큰 것보다는 작은 것이 共同運命體 의식을 형성하는데 기여한다.[8, 72] 그리고 성과에 대한 보상으로서 인센티브제도나 종업원의 이익과 주주의 이익을 일치시켜 주는 종업원 지주제 그리고 內部昇進制度 등은 공동의 목표의식을 높이는데 기여를 하는 제도들이다.

#### 5) 自律組織 形成 問題

조직관리에 있어서 중요한 것은 '參與', '自律', '民主'와 같은 개념들이 적용되는 조직을 만드는 일이다. 이를 위해서는 정보의 公開와 共有 그리고 권한의 하부위양이 이루어져야 한다. 조직의 구성원들은 회사의 주인으로서의 權限을 가지고 싶어하고 또 그렇게 待遇받기를 원하기 때문이다. 정보의 공유는 의사결정의 분산, 종업원들의 經營參與와 권한부여 등을 성공적으로 실행하기 위한 필요조건이다. 실무적으로는 계층간의 段階를 축소하여 意思決定過程을 입안-심사-결정의 3단계로 단순화하고 조직을 단층화, 수평화하고, 간접부서의 축소로 작은본사 큰 사업부를 지향하는 방법을 많이 사용하고 있다.

自律組織을 형성하기 위해서는 분권적 관리시스템이 확립되어야 한다. 이를 위해 권한의 실질적인 위양이 필요하고 사전조건으로서 權限과 責任을 명확하게 설정하고, 각 개인에게 책임지고 관리할 수 있도록 교육, 평가, 보상제도가 함께 마련되어야 한다. 본사나 상부에서의 일방적인 指示나 命令, 統制에 의해서는 개개의 사업에 있어서 각자가 자율적으로 책임지는 풍토가 만들어 질 수 없기 때문이다.

## IV. 結 論

한국기업이 90년대에 들어와서 각 분야에서 격변하는 環境變化에 適應하기위해 경영혁신을 진행하면서 적응의 결과 경영의 모든 부문에서 상당히 큰 변화를 맞이하였다. 가장 保守的인 變化를 보이던 인사·조직에서의 변화는 環境變化에 대응하는 기업의 實體的인 變化를 의미하는 것이었다. 연공서열에서 탈피하여 능력을 중시하는 신인사제도가 전체 기업들에 파급되어지고 있고, 官僚的이었던 피라미드식 조직은 팀제를 중심으로 수평화, 슬림화를 향한 방향에서 개편이 이루어지고 있다. 인재를 선발하는 방식도 學閥爲主의 관행에서 벗어나 인성과 적성을 중시하는 형태로 바뀌고 있다. 근무형태도 토요일무제, 조기출퇴근제, 자율근무제가 도입되는 등 급격한 변화를 보이고 있으며 이제 世界化를 지향하는 국내 기업들이 경영조직과 제도와 관행에 있어서 根本的인 변화를 맞이하고 있는 것이다.

현재와 같은 상황에서는 長期繼續雇用과 年功序列의 의미가 퇴색하고 있기 때문에 기업에 대한 귀속의식도 회박해져 가고 있고 공동체원리 역시 급속히 약화되어 가는 추세에 있다. 조직에서의 업무 또는 일을 중심으로 해서 고용관행 및 인사제도를 근본적으로 재정비 하지 않으면 안된다. 이제는 어떤 기업도 일과 관련하여 能力과 實績에 따른 처우에 의해 남녀, 직종, 학력의 구별없이 채용이 될 수 있고 각자의 個性이 존중되는 조직이 되어야 한다. 외부환경에 대해서도 개방체계적 관점을 유지하여야 할 것이다. 구성원들을 끝까지 책임져 줄 수 없다면 언제든지 구성원들은 자유롭게 다른 기업이나 조직으로 옮겨 갈 수 있어야 하며, 共同體思考보다는 利益體로서의 기업 입장을 견지하여야 할 것이다.

기업의 活性化와 경영혁신을 위해서 이제 기업들은 어떠한 조치도 과감하게 취할 수 있는 시대가 되었기 때문에 연공서열의 시대는 급속히 막을 내리고 있다. 그러나 인사·조직분야에서 慣行의 變化를 도모할 때 경영의 合理性과 效率性의 면만을 고려할 수는 없고 개인과 조직에 주는 충격도 고려해야 한다. 인원감축이나 명예퇴직 등의 문제는 社會保障과 老後對策이 불확실한 현실에서 윤리성의 문제를 제기하고 있기 때문이다.

활로를 찾기 위해 發想의 轉換과 變化의 試圖가 끊임없이 되풀이되고 있는 가운데 파격의 시대에 맞는 파격적인 조직관리와 제도가 등장하고 또 여기에 적용할 수 있는 人材의 발굴과 육성, 팀워크중시, 長期的 觀點 중시가 핵심이 되는 시대가 되고 있다. 개별기업의 입장에서는 方向設定을 확실히하여 창의적인 기업문화를 형성하는 것이 앞으로 기업경영

의 새로운 求心點이 될 것이다. 인사와 조직분야의 혁신을 통해서 일의 의미를 새롭게 함으로써 현재의 경직화된 제도와 관행을 바꾸어 經營環境의 변화에 對應하여야 할 것이다.

### 參 考 文 獻

- 구사카 기민도(이재청, 이선희역), '인사파괴' 서울: 홍익출판사, 1994.
- 김정석, '무한경쟁시대의 경영혁명-패러다임 전환' 서울: 명진출판, 1994.
- 딜, 케네디(최병진역), '기업문화' 서울: 21세기 북스, 1987.
- 신유근, '한국의 경영: 그 현상과 전망' 서울: 박영사, 1992.
- , '인사관리' 서울: 경문사, 1986.
- 윤순봉·장승권, '열린시대 열린경영' 서울: 삼성경제연구소, 1995.
- 일본경제신문사편(송정미 역), 인사혁명, 청맥, 1995.
- 제프리 페퍼(포스코경영연구소역), '사람이 경쟁력이다' 서울: 21세기 북스, 1995.
- 청한 컨설팅그룹, '초파괴시대의 부문별 대응전략' 특별세미나, 1995.
- 키이스 덴튼(김용구, 김범성 역), '수평경영' 서울: 21세기 북스, 1995.
- 경영혁신을 위한 전략적 인적자원개발, 한국인사관리학회 발표논문집, 1993 9.
- 한국기업의 신인사제도의 도입방향과 과제, 한국인사관리학회발표논문집, 1994 10.
- 월간 인사관리(한국인사관리협회), 1992.9: 1993.5: 1993.11: 1994.1: 1995.5.
- 기업경영(한국생산성본부), 1995.2.
- 이코노미스트, 1994.6.
- 매일경제신문, 1993.12.9., 1994.12.29.
- 기타 일간 및 경제신문.