

‘사람’이 혁신의 원천이다

- 사람 기반 혁신의 5가지 방식 -

이상현 수석연구원, 철강연구센터 (rightreason@posri.re.kr)

우정현 수석연구원, 철강연구센터 (jhwoo11@posri.re.kr)

목차

1. 사면초가에 빠진 한국 경제, 돌파구는 ‘사람’
2. 사람만이 지속가능한 경쟁우위
3. 혁신 위한 5가지 사람관리 방식
4. 시사점

Executive Summary

- **한국 경제의 현 상황 극복과 Turnaround를 위해서는 사람을 통한 ‘혁신’만이 유일한 해법**
 - 물질적 혁신은 한계에 도달, 혁신은 전 과정에 전문성과 창의적 사고 능력을 가진 ‘사람’이 있어야 성공
 - 이를 위해 정부와 민간이 함께 사람에 대한 투자를 확대하고, 사람의 ‘혁신’ 능력을 배양해 나가는 것이 무엇보다 중요
 - 본 리포트에서는 우리나라 기업들이 직면한 상황을 고려해 사람 기반 혁신 창출을 위한 5가지 관리 방식을 살펴보았음
- **첫째, ‘고용 보장’은 기업 특유의 지식자산 형성을 위한 시작점**
 - 고용 보장을 통해 기업 특유의 지식자산을 축적할 기회를 확보함으로써, 자신의 직무와 조직성과에 대한 장기적 안목을 대폭 제고
- **둘째, ‘엄격하고 선별적인 채용’, 틀에 맞춘 인재가 아닌 시장과 고객에 대한 자사의 접근방식과 일치하는 인재를 선발**
 - 사우스웨스트社は 단골손님들이야말로 최전선에서 일하는 종업원들을 자주 접하기 때문이라 판단, 단골고객들을 인력선발 과정에 참여
- **셋째, ‘의사결정 분권화’, 사람을 통한 혁신의 최소 단위는 실질·실행·실리의 품성을 갖춘 자기 완결형 지식 근로자**
 - 과거 ‘계획’은 경영자가, ‘실행’은 작업자가 하던 방식에서 벗어나, 계획과 실행의 주체를 일치시켜 개별 근로자들의 현장 자발적 품질향상 활동 유도
- **넷째, ‘성과와 연계된 보수’, 생산성과 연계된 보상 시스템은 혁신의 동력을 강화**
 - 미국 內 일본계 자동차社가 독일계 자동차社보다 더 많은 임금을 지급하지만, 자동차 한대의 조립 시간이 짧기 때문에 노동비용은 더 저렴
- **다섯째, ‘직원 간 수평적 동료 의식’은 사람을 통한 혁신을 지속시키는 토대**
 - 구성원들이 평등하다는 인식을 줄 수 있도록 회사 내 복장, 공간배치 등 상징적인 신분상 차이를 가능한 한 완화
- **사람 중심 철학은 혁신성장 달성의 Key**
 - 정부-민간 협력으로, 전 국민을 대상으로 하는 ‘(가칭) 사람혁신 교육훈련 바우처’ 지급 제도 도입 고려
 - 한국 고유의 민족정서와 특수성이 반영된 ‘한국형 사람 기반 혁신 관리 양식’의 개발/제시

1. 사면초가에 빠진 한국 경제, 돌파구는 ‘사람’

□ 한국 경제는 고도성장기 취해온 Fast Following 전략이 더 이상 작동하지 않는 성숙기에 진입

○ 자동차, 조선, 건설 등 그간 한국 경제의 주춧돌이 되어온 주력산업은 최근 시장 성숙에 따른 정체기에 진입

- 자동차, 조선뿐 아니라 그간 견인차 역할을 해온 반도체 또한 글로벌 수요 하락에 따른 침체기 진입('18년 10월 이후 8개월간 출하량 감소)
- 또한 글로벌 보호무역주의 확산으로 수출시장 개척을 통한 돌파 전략도 한계에 봉착(자동차 232조 등)

□ 한국 경제의 현 상황 극복과 Turnaround는 ‘혁신’을 통한 역동성 강화에 의하여 가능

○ 물질 혁신은 한계에 도달, 혁신은 전 과정에 전문성과 창의적 사고 능력을 가진 ‘사람’이 있어야 성공

○ 이에 현 정부는 ‘사람중심의 경제’ 기조 하에서 소득주도 성장과 함께 혁신성장을 양대 축으로 추진 중

- ‘소득주도 성장’에서 가계는 더 이상 경제성장의 성과를 사후에 분배받는 객체가 아니라 성장의 주체로 부상
- ‘혁신성장’은 공급측면에서 제조업 혁신과 경쟁력 있는 新산업 분야 확보(스마트시티, 자율주행차, 드론 등)를 통한 성장을 모색

○ 이를 위해 정부와 민간이 함께 사람에 대한 투자를 확대하고, 사람의 ‘혁신’ 능력을 배양해 나가는 것이 무엇보다 중요¹

- 사람에 대한 투자 → 사람의 능력과 전문성·창의성 제고 → 지속가능한 혁신

□ 이에 본고에서는 정책 논점을 ‘사람’으로 전환해야 한다는 필요성 하에 ‘사람중심 경쟁우위’ 주제의 경영학 문헌들을 리뷰하여, 우리 기업과 한국 경제에 유익한 시사점을 찾고자 함

¹ 김광두, “사람 중심 경제와 혁신” 한국경영자총협회. 2018년 2월

2. 사람만이 지속가능한 경쟁우위

□ 시대의 흐름에 따라 경쟁우위의 원천이 사람으로 변화

- 경영전략의 대가 바니(Barney) 교수는 지속적으로 경쟁우위(Competitive Advantage)를 확보하여 고성과를 창출하는 기업의 4가지 조건을 제시²
 - ① 경쟁사에 비해 차별화된 경쟁우위를 가지고 있어야 하고 ② 경쟁우위를 통해 경제적 이득을 창출할 수 있어야 하며 ③ 그 경쟁우위가 흔하지 않고 ④ 다른 회사가 쉽게 모방할 수 없는 것이어야 함
- 전통적 성공 요인이었던 보호되고 규제되는 시장, 자본에 대한 접근성, 규모의 경제 등은 중요성이 감소하는 추세³
 - (보호되고 규제되는 시장) 전 세계로 확산 중인 규제 완화 추세는 시장을 보호했던 장벽을 파괴. 일단 규제가 완화되고 경쟁자들에게 시장이 개방된 이후에는 재규제가 어렵고, 이러한 흐름은 되돌리기 어려운 추세
 - (자본에 대한 접근성) 과거에는 자체적으로 자금을 확보할 수 있는 기업이 그렇지 못한 경쟁사 대비 경쟁우위를 확보. 그러나 대규모의 국제적 자금 이동이 가능해지면서 이러한 경쟁우위의 기반은 점점 약화
 - (규모의 경제) 대량생산 기업일수록 더 낮은 비용으로 보다 큰 수익을 창출할 수 있으나, 시장과 고객의 유형이 점점 세분화됨에 따라 특정 세부 시장이나 고객의 요구를 충족시켜야 할 필요성 증대
- 다른 경쟁우위 요소들이 점차 중요성을 잃어가는 데 반하여, 조직과 그 조직의 구성원, 그리고 그들이 일하는 방식은 더욱 결정적이고 차별적인 요소로 작용
 - 더욱이 사람을 기반으로 한 경쟁우위는 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없는 것이기에 더욱 핵심적인 경쟁력
 - 디지털화된 시스템이나 제어기 등 설비자산은 눈으로 확인할 수 있으나 특정 기업을 성공으로 이끈 인적자원 관리는 가시적으로 드러나지 않음
 - 때로 벤치마킹을 통해 소개된다고 하더라도 그 본질을 이해하기란 어려운 일
 - 조직의 역동성을 이해하고 그것이 어떻게 운영되는지 이해하는 것은 어려운

² Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). VRIO Framework. In Strategic Management and Competitive Advantage (pp. 68–86). New Jersey: Pearson.

³ 제프리 페퍼, 『사람이 경쟁력이다』, 포스코경영연구원 역, 1995, 포스코경영연구원

일인데, 사람을 관리하는 방식은 하나의 시스템 속에서 복합적으로 형성되고 존재하기 때문(모방이 불가)

3. 혁신 위한 5가지 사람관리 방식

□ 사람 기반 혁신 창출 노력의 일환으로 제프리 페퍼 교수가 2001년 제안한 ‘高성과, 高혁신 관리양식⁴’은 현재까지 학계에서 가장 많이 언급되고 강조되는 연구 영역

- 본 리포트에서는 사람 기반 혁신 관리기법들의 특징과 우리나라 기업들이 직면한 상황을 고려해 사람 기반 혁신 창출을 위한 다양한 혁신 관리기법들 중 5가지를 살펴보았음

□ 첫째, ‘고용안정을 위한 노력’, 기업 특유의 지식자산 형성을 위한 시작점

- 생산성 향상을 위한 사람들의 자발적 참여 및 기여를 증진

“사람들이 생산성 향상을 위한 다양한 노력을 기울였을 때, 그러한 제반 노력들로 인하여 결국 자신이 일자리에서 쫓겨나가는 것을 스스로 재촉할 따름이라고 느끼게 된다면, 아무도 그러한 노력을 하지 않을 것이다.”

(제프리 페퍼, 스탠퍼드대 교수)

- 또한 사람들이 자신의 직무와 조직성과에 대해 장기적인 안목을 지니도록 고취

- 기업 특유의 기능과 지식자산을 축적할 기회를 부여함으로써 구성원들의 능력 개발을 증진

⁴ 제프리 페퍼, 『휴먼 이퀘이션』, 윤세준, 박상언 역, 2001, 지샘

[사례: 링컨일렉트릭, 매출 40% 감소에도 해고 없이 잡세어링]

- 용접봉 제조 글로벌 선도업체로, 특정 직무 3년 근무 후 고용 보장
- '80년대 오일쇼크와 인플레이션으로 매출이 40% 감소하는 위기에서도 직원을 단 한 명도 해고하지 않았음
- 대신 근무시간을 주당 45시간에서 32시간으로 줄이고, 공장의 잉여 생산 인력 가운데 상당수는 약간의 교육을 거쳐 판매 사원으로 파견
⇒ 직접 제품을 만들던 직원들은 해박한 지식을 바탕으로 현장에서 큰 성과 창출(회사의 시장점유율 상승 및 新시장 개척에 기여)
- 글로벌 금융위기도 해고 없이 넘기며 ‘무해고 기업’ 명성을 현재까지 유지
출처) 조선 Weekly Biz(2017.08.26), 링컨일렉트릭, 매출 40% 줄 때도 해고 없이

□ 둘째, 엄격하고 선별적인 채용, 틀에 맞춘 인재가 아니라 시장과 고객에 대해 자사가 추구하는 방식과의 적합성을 기준으로 인재 선발

○ 무조건 유능한 인재를 뽑기 보다 시장과 고객에 대한 자사 접근방식과의 일치 여부를 중시

사우스웨스트 항공사의 경우 최전선에서 일하는 종업원들을 자주 접하는 단골 손님들이야말로 인재를 보는 눈이 있다고 판단하여 단골고객들을 인력선발 과정에 참여시킴⁵

○ 입사 후 상대적으로 쉽게 습득할 수 있는 구체적 직무 기술이 아니라, 기업 문화와의 적합성과 적응성을 보고 선발할 필요

- IBM은 신규 인력을 채용할 때 자사와 잘 조화할 수 있는가를 판단하기 위해 종합적인 평가 기법을 활용, 최장 6개월 소요⁶
- 긴 과정을 거치는 만큼 회사는 더욱 신중하게 사람을 선발하게 되고, 엄격한 과정을 거쳐 선발된 사람들은 회사와 직무에 더 큰 몰입과 애착을 보임

⁵ 제프리 페퍼, 『사람이 경쟁력이다』, 포스코경영연구원 역, 1995, 포스코경영연구원

⁶ 2017. 07.25. 채용 시 가장 우선하는 기준은 지원자의 조직적합성. 월간 리크루트.

□ 셋째, 의사결정 분권화, 사람을 통한 혁신의 최소 단위는 실질·실행의 품성을 갖춘 자기 완결형 지식 근로자

- 과거 ‘계획’은 경영자가, ‘실행’은 작업자가 하던 방식에서 벗어나, 계획과 실행의 주체를 일치시켜 생산현장에서 개별 근로자들의 자발적인 품질 향상 활동 수행이 가능하도록 유도
 - 소수의 경영진이 아니라, 직원 한 사람 한 사람에게 자사의 운영과 성공에 대한 일정한 책임감을 부여해주는 효과
 - 개선에 대한 과업자율성을 위양받은 근로자들은 작업과정에서 이를 새로운 기술과 지식을 학습할 수 있는 기회로 활용
 - 또한 의사결정 분권화 상황에서는 현장에서 한 사람의 부재로 발생하는 어려움이 곧바로 다른 작업동료에게 부과되므로, 동료 간 책임의식 증대
- 조직 내 불필요한 계층 수를 줄이고, 이전 별도의 전문가가 수행하던 관리 업무를 자체 흡수
 - 전문적인 스태프 부서 인력이 수행하던 다양한 과제들을 현업부서에서 떠안아 수행함으로써 비용 절감 효과

□ 넷째, 성과와 연계된 높은 보수, 생산성과 연계된 보상 시스템은 혁신의 동력을 강화

- 인건비, 즉 노동비용을 생각할 때 반드시 생산성을 함께 고려할 필요
 - 임금을 줄일수록 노동비용을 감소시킬 수 있다는 생각은 잘못된 가정
 - 예를 들어, 미국 內 일본계 자동차사가 독일계 자동차사보다 더 많은 임금을 지급하지만, 자동차 한대의 조립 시간이 짧기 때문에 노동비용은 더 낮음⁷
 - 조직 구성원들이 높은 임금 수준을 보장받으면서도 그 이상의 생산성 향상을 가져왔다면 사실상 기업 입장에서 인건비를 줄인 셈
- 개인 수준보다는 팀, 부문이나 전체 조직 같은 집합적 수준에서의 인센티브 보상이 더 효과적
 - 개인별 능력급제나 성과급제하에서는 주관적 성과 임의성이 적용될 수 있어, 팀워크를 저하하고 조직 전체에 대한 무관심과 장기적 계획을 도외시하는 풍토 야기 가능성 상존

⁷ IBK경제연구소, “한국 자동차 부품산업의 경쟁력 분석과 대응 방안”, 2018.2월

- 개개인의 성과 달성에 무게중심을 두는 개인별 성과급제와 달리 집단 성과를 강조하는 인센티브 제도는 전 구성원의 협력을 촉진해, 상호 학습 및 부문 간 시너지, 유대감 강화

□ 다섯째, 구성원 간 신분 격차 감소, ‘직원 간 수평적 동료 의식’은 사람을 통한 혁신을 지속시키는 토양

- 구성원들이 평등하다는 인식을 줄 수 있도록 회사 내 복장, 공간배치, 호칭 등 상징적인 신분상 차이를 가능한 한 완화
 - 예를 들어, 복장의 차이는 각 집단을 구분하여 원활한 의사소통을 저해하는 요인이 됨
- 회사의 전략과 성과, 각종 운영 정보들을 구성원들에게 가능한 한 오픈하여 공유
 - 정보를 공유해야 하는 이유는 첫째, 회사가 경영 과정/결과를 공유하는 것이 구성원들에게는 조직으로부터 신뢰받고 있다는 메시지가 되기 때문
 - 둘째, 조직이 성과에 대한 중요한 정보를 제공하지 않고 이를 어떻게 활용하고 해석하는지에 대한 적절한 훈련을 제공하지 않는다면, 비록 동기부여가 잘 되어 있는 직원이라 해도 회사에 실질적인 기여를 해 나가기 어렵음
 - 모든 종업원에게 기업의 재정상태나 경영정보를 공유해 경영자와 같은 주인의식을 갖게 함으로써, 부문 이익보다 전사적 이익을 최우선으로 고려하고 수익성 향상에 필요한 경영 혁신을 유도(혁신의 주체가 경영자와 구성원 모두가 될 수 있음)

4. 시사점

(1) 사람에 대한 관점: 관리 대상이 아닌 ‘혁신의 원천’으로 육성

‘사람’이야말로 지속적 성장을 창출할 수 있는 유일한 경영자원

- 혁신 전략의 성공은 단순히 기업·국가가 어떤 전략을 가지고 있음으로써 가능한 것이 아니라, 그 전략을 효과적으로 실행에 옮길 수 있는 사람이

있어야 가능하기 때문 (사람만이 주체적 행위자)

- 사람을 통한 혁신을 달성하기 위해서는 시장을 보완하는 국가적 시스템이 중요, 이를 위해 정부·기업이 균형 있게 힘을 기울여야 할 필요
 - (제안) 민관 협력을 통하여, 전 국민을 대상으로 하는 ‘(가칭) 민관협력 사람혁신 교육훈련 바우처’ 제도 정부 건의

[사례: 싱가포르, ‘SkillsFuture Credit Scheme’]

- (제도) 전국민을 대상으로, 정부가 인가한 교육기관에서 제공하는 직무역량 및 자격증 프로그램을 이수할 경우, S\$500을 지원하고, 향후 정기적으로 교육비를 충전
 - 25세 이상의 모든 싱가포르인은 2016년 1월부터 S\$500의 오픈INGK레딧(opening credit)을 제공받음



- Credit은 축적되며, 정부는 정기적으로 추가지불(top-ups; 지불하는 금액을 필요한 수준까지 높여가는 방식)을 제공

(2) 사람을 다루는 제도: ‘한국형 사람 기반 혁신 관리양식’의 개발·보급

한국의 문화적 특성이 반영된 사람 기반 혁신 관리 방식의 개발 및 보급

- 제안된 5가지 사람관리 방식은 시장논리에 기반한 사람관리 방식과 대비되는 근로자의 자율과 신뢰를 크게 강조
- (제안) 한국 고유의 민족정서와 특수성이 반영된 한국형 ‘고물입 작업관리양식’ 개발을 고려할 필요
 - 보편적인 원리 수준에서는 베스트 프랙티스를 따라가는 것이 필요하지만, 각국의 상황과 문화적 특성을 살펴 적용해가야 할 필요가 있음

(3) 변화관리가 핵심: 비전 공유 및 사례 지속 전파

내부적 관성으로 혁신이 저항에 부딪히게 되며, 이를 극복하는 것이 선결 과제

- 現정부, 우리 경제의 혁신성장을 경제정책의 한 축으로 설정, 경제정책의 핵심을 ‘사람’에 두고 있으나 전방위적 저항에 직면
 - 정책기조에 대해 분배 vs. 성장, 친기업 vs. 반기업 구도의 논쟁이 진행 중
 - 최저임금 인상에 따른 고용하락과 자영업의 어려움으로 소득주도 성장을 둘러싼 논쟁이 지속되고 있으며, 혁신성장은 반기업 정서 등 진영논란으로 확대
- 이를 타파하기 위해서는 국민 모두가 공감할 수 있는 비전이 제시될 필요
 - 지금은 내가 손해를 보더라도 장기적인 관점에서 지속가능한 경쟁우위를 가질 수 있다는 믿음이 제시된다면, 변화에 대한 합의는 보다 용이
 - **(제안)** 포스코 ‘생산성 동맹’ 등 경제주체 간 비전 공유 사례 확보/전파

[포스코 ‘생산성 동맹’]

- 노동자는 생산성 향상에 힘쓰고, 임원은 노동자 복지를 위해 힘쓰는 ‘상생’ 활동
 - 경영실적이 좋지 않았던 2년간 포스코 임원은 임금을 자진 삭감하고, 노경협의회는 임금동결을 받아 들였음
- 포스코의 생산성 동맹은 관리자와 작업자가 문제의 공동 해결, 활발한 토론, 소통과 자기학습을 운용하고 발전시켜 포스코 특유의 일하는 방식으로 정착

출처) 중앙일보(2017. 07.20), 포스코의 생산성 동맹이 진짜 노조다.
송호근, 『혁신의 용광로』, 2018, 나남

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서/ 발표자료]

김광두, “사람 중심 경제와 혁신” 한국경영자총협회. 2018년 2월
 이상민, 유규창, 신유형, 강민철, 오재원, 이아영, “편견없는 채용·블라인드 채용 실태조사
 및 성과분석 최종보고서”, 한국산업인력공단, 2018년 11월
 IBK경제연구소, “한국 자동차 부품산업의 경쟁력 분석과 대응 방안”, 2018.2월
 DBR, “동료와 협업하니 성과급이 짹짹 팀별 인센티브, 업무 몰입 높인다”, 2018.4월
 DBR, “지나친 성과주의, 창의성 죽인다”, 2008.8월

[학술 자료]

김동원, 이원희, “전략적 인센티브에 관한 고찰 - 집단 성과급을 중심으로”, 임금연구, 2008
 문광수, 이재희, 오세진, “개인주의-집합주의 성향과 성과급 형태가 임금만족에 미치는 효과”,
 문화 및 사회문제, 2014

[도서]

김인범, 『기업 성공의 핵심은 사람관리이다』, 2010, 이담북스
 송호근, 『혁신의 용광로』, 2018, 나남
 유규창, 박우성, 『리더를 위한 인적자원 관리』, 2017, 창민사
 이현, 『성과관리, 이제는 사람이다 - 조직성장을 이끄는 핵심동인』, 2015, 이담북스
 제프리 페퍼, 『사람이 경쟁력이다』, 포스코경영연구원 역, 1995, 포스코경영연구원
 제프리 페퍼, 『휴먼 이퀘이션』, 윤세준, 박상언 역, 2001, 지샘

[언론]

2016. 08.08, 인재 채용 기준, 조직적합성인가 직무적합성인가. 비즈니스포스트.
 2017. 07.25, 채용 시 가장 우선하는 기준은 지원자의 조직적합성. 월간 리크루트.
 2017. 07.20, 포스코의 생산성 동맹이 진짜 노조다. 중앙일보
 2017.08.26, 링컨일렉트릭, 매출 40% 줄 때도 해고 없이 잡세어링... 최악 위기 넘겨.
 조선 Weekly Biz
 2019.02.11, 멕시코에 밀린 한국 車산업...도요타·VW보다 생산성 낮고 임금은 높아.
 조선일보