

+ POSRI 보고서

직장인 이중적 태도, 舊時代 조직관성을 버려라!

천성현 수석연구원, 경영연구센터 (shcheon@posri.re.kr)

[목 차]

1. 직장 內 이중적 태도
2. 권위주의 對 수평조직
3. 조직충성 對 협력중시
4. 연공주의 對 성과주의
5. 변화관리자로서 리더의 역할 변화

Executive Summary

- 경영환경 변화가 극심할수록 과거 성공의 함정에 빠져 조직 변화에 저항하는 ‘조직관성’이 작용하여 직장 內 구성원의 이중적 태도와 의식이 발생
 - 수평적 조직 內 권위주의, 조직 간 협업관계 갈등 현상, 성과보다 연공성 유지 등 기업 내 이중적 태도와 의식 여전
 - 인사·조직 혁신을 통해 생산성을 높이기 위해서는 경영진과 리더들이 구성원의 이중의식구조의 원인을 이해하고 적극 대응할 필요가 있음
- 조직관성으로 인해 조직분위기를 저해하는 3가지 대표적인 이중적 태도
 - 권위주의로 수평조직 분위기 저해: 조직충성도 하락, 개인주의 성향 점증 추세, 권위주의적 리더십은 유연하고 수평적 조직 內 생산성 저하 요인
 - ➔ 유연한 조직구조와 인력운영 가능한 탈권위 리더십 고양
 - 기업 내외부 협력 분위기 속 갈등관계 잔존: 대기업과 중소기업 간 협력 격차, 부서간 구성원간 소통과 협업 관계 미흡으로 조직 사일로 현상
 - ➔ 기업 내외부의 이중적인 협업 장벽과 갈등 해소 위한 노력 필요
 - 성과주의 강화 대비 연공성 중시 분위기 여전: 성과 차등으로 직장 내 기업가 정신 동기부여 노력하나, 안정적 연공을 중시하는 근로의식 존재
 - ➔ 단기성과주의, 과도한 경쟁 등 부작용을 고려한 성과주의 체계 개선

이중의식구조	주요 현상	이슈(부작용)
권위주의 對 수평조직	▪ 집단주의 성향 감소 ▪ 개인주의, 자율/창의 중시 ▪ 수평적 팀제 조직 확산	▪ 권위주의의 관계 여전 ▪ 직급·세대간 갈등 ▪ 신세대 부적응 이직 이슈
조직충성 對 협력중시	▪ 사회응집/갈등지수 상위권 ▪ 동반성장, 기업간 협력 상승 ▪ 기업내 소통 협력 미흡	▪ 반기업정서, 이미지 하락 ▪ 조직 간 장벽 비효율 ▪ 조직 상하간 협력 부족
연공주의 對 성과주의	▪ 고근속 연공성 유지 ▪ 성과급 도입 확산 ▪ 내·외부자 격차 존재	▪ 소득격차 이중성 심화 ▪ 단기성과주의·협력 저해 ▪ 생산성 하락

- 경영진과 리더는 변화하는 상황에 대해 소통하고 대응하는 변화관리자로서 역할 강화할 필요
 - 조직 구성원이 이전의 관행을 최소화하고 새로운 가치관을 받아들일 수 있도록 제도적 개선과 소통 노력을 기울여야 함
- 예) 직무중심의 인재관리, 프로젝트 중심 조직 활성화, 전문가 경력관리, 직무와 성과 중심의 보상 체계 등 강화

1. 직장 內 이중적 태도

□ 변화의 속도가 빨라짐에 따라 기존 조직 가치와 새로운 가치가 혼재되어, 직원 間 의식과 행동의 격차가 생겨나고, 직장 內 갈등 유발

- 자기 혁신을 통해 성공을 거두는 직원이 생겨나지만, 반면 성공 함정에 빠져 과거 태도와 행동을 반복하여 실패에 이르기도 함
 - 하버드大 케건 교수는 ‘변화 면역(Immunity to Change)’ 현상으로 인해 대다수 직원들은 기존의 성공 경험에서 헤어나기 어렵다는 점을 지적
 - 최근 연구에서도 변화하는 환경에 적응하기 어려운 계층은 일반 직원들보다는 성공경험이 많은 경영진, 리더, 연구원들이라고 분석
- 리더들이 ‘성공의 함정(Success Trap)’에 빠져 조직 변화에 저항할 경우, 기업은 ‘조직관성(Organizational Inertia)’ 현상이 심화될 우려
 - 한때 혁신의 대표적 아이콘이었던 기업들이 활력을 잃고 추락한 데 대해 많은 학자들이 조직관성으로 인한 구성원의 변화에 대한 거부감을 지목
 - 조직관성에 젖은 기업은 변화를 지향하는 문화와 혁신을 주저하는 태도가 공존하는 이중적 분위기가 형성될 수 있음
- 최근 기득권을 가진 계층과 소외계층 간의 격차가 심화되는 등 경제양극화가 사회 전반에 걸친 양극화로 전이되는 경향 심화
 - 노동계와 정부, 경영층 간의 갈등도 변화보다 안정을 중시하는 구성원의 이중 의식구조가 저변에 깔린 복합적인 현상으로 분석되기도 함
 - 성과에 따라 보상하는 제도를 도입하는 과정에서 평가 공정성 시비가 심화되거나, 평가제도의 불완전성과 불편함을 이유로 제도가 폐지되기도 함

<우리 기업 직장 內 구성원 이중의식구조(요약)>

이중의식구조	주요 현상	이슈(부작용)
권위주의 對 수평조직	▪ 집단주의 성향 감소 ▪ 개인주의, 자율/창의 중시 ▪ 수평적 팀제 조직 확산	▪ 권위주의 관계 여전 ▪ 직급-세대간 갈등 ▪ 신세대 부적응 이직 이슈
조직충성 對 협력중시	▪ 사회응집/갈등지수 상위권 ▪ 동반성장, 기업간 협력 상승 ▪ 기업내 소통 협력 미흡	▪ 반기업정서, 이미지 하락 ▪ 조직 간 장벽 비효율 ▪ 조직 상하간 협력 부족
연공주의 對 성과주의	▪ 고근속 연공성 유지 ▪ 성과급 도입 확산 ▪ 내·외부자 격차 존재	▪ 소득격차 이중성 심화 ▪ 단기성과주의·협력 저해 ▪ 생산성 하락

- 기업 내 조직관성이 심화되면, 이중적인 태도와 의식구조로 인해 다양한 이슈가 발생할 수 있음.
 - 특히, 과거 성공한 직장인들이 답습하던 권위주의적 리더십, 강한 조직충성, 연공중심의 관계가 조직혁신의 장벽으로 작용되는 현상이 나타남
 - 직장 내 이중적 의식구조의 이면을 깊이 있게 통찰해 보고, 기업 경영진 및 리더들이 조직관리 관점에서 고려해야 할 시사점을 제시하고자 함

2. 권위주의 對 수평조직

□ 기업 구성원의 집단주의적 가치관도 경제위기를 거치면서 개인주의와 함께 수평적 관계와 자율을 중시하는 가치관으로 변화

- '95년과 '06년 기업 직원들의 가치관을 비교 조사한 결과 '집단주의', '비공식주의', '혁신주의', '낙관주의' 성향이 모두 감소하여 서구화되고 있는 경향이 뚜렷
 - '회사 동료의 의견에 따른다'와 같은 집단주의적 가치가 3.08(5점 만점)에서 2.87로 낮아지고, 직무몰입(3.62 → 3.53)과 조직애착(3.92 → 3.73)도 감소세를 보여 개인주의적 성향이 높아지는 추세
 - 세계 가치관 조사 항목 중 한국인 20대가 자율과 창의적인 행동을 중시하는 수준은 '05년 62%에서 '14년 74%로 올라 일본(+3%), 중국(-1%), 미국(-6%), 독일(+4%)에 비해 급상승하는 추세
- 젊은 세대가 개인주의와 자율을 추구하는데 반해 조직 내 권위주의 수준은 높아, 계층 간의 갈등이 야기될 가능성이 큰 것으로 나타남
 - 문체부의 '한국인의 의식 가치관보고서'에 따르면 직장상사-부하 간 권위주의 수준은 80%에 달하며, 기성세대와 젊은 세대간에도 68% 수준
- 반면 우리기업은 권위주의와 수직적 계층을 타파하고 조직 내 업무 속도를 높이기 위해 수평조직인 팀제를 빠르게 도입
 - 박원우교수의 연구에 따르면, '07년 당시 한국기업의 84% 정도가 팀제를 도입. 도입 시기는 주로 '90년대와 2000년대 초반까지로 IMF 구조조정기를 전후하여 대대적인 조직변화가 이루어짐
 - 도입목적도 '계층 축소를 통한 의사결정의 신속화', '팀워크의 증진', '능력주의와 업무능률 증진'이 우선적으로 꼽혀 자율과 창의를 통한 생산성 향상에 초점

- 자율과 창의적 의식수준이 높아지고, 기업 內 조직구조가 수평화 됨에도 불구하고, 조직 내 권위주의적 관계가 개선되지 않을 경우, 이중적 태도로 인해 조직 내 갈등과 부적응 현상이 심화될 우려

3. 조직충성 對 협력중시

□ 한국기업은 유교적 전통의 영향으로 조직충성과 집단응집력이 강한 것으로 알려진 데 반해, 사회적 갈등 수준이 증가하여 충격

- 최근 발표된 한국의 OECD 사회갈등지수는 터키, 그리스, 칠레, 이탈리아에 이어 5위를 차지하는 등 사회 내부 통합보다는 갈등수준이 과도한 것으로 나타남
 - 하버드대 포아(Roberto Foa) 교수는 조직충성도와 사회적 응집력에 대한 연구를 통해 한국의 사회적 응집력이 전세계 155개국 중 25위 수준이며 그에 부합한 경제적 발전을 이룩해 왔다고 평가
 - 전국경제인연합회 발표에 따르면, 사회갈등 중 기업 성과에 피해를 주는 유형으로 ‘후진적 노사문화(31%)’와 ‘이념대립(22%)’, ‘빈부계층갈등(16%)’, ‘환경갈등(16%)’이 주요 갈등으로 나타남
 - 무엇보다 사회갈등으로 인해 ‘투자 불확실성이 증가(33%)’하고, ‘반기업정서가 확산(19%)’됨에 따라 ‘매출 감소(21%)’와 대외 이미지 추락(20%)’이 심각한 문제라고 지적

□ 기업 間, 기업 內 협업 수준은 향상되고 있으나, 대기업과 중소기업 간 격차, 리더와 구성원 간 소통과 협업 수준의 인식 차이 여전

- 기업 간 협력지수는 상승하고 있으나, 대기업과 중소기업 간 협력 수준은 격차가 존재
 - 기업간 협력을 활성화하기 위한 동반성장에 대한 중소기업의 체감 지수가 '13년 75.9점에서 '14년 79.4점으로 지속 상승하고 협력관계에 대한 개선이 4.5점 이상 상승하는 등 성과
 - 기업간 정보기술을 활용한 다양한 협력체계와 시스템이 협업을 지속적으로 촉진하고 있다는 평가. 미래창조과학부의 국내기업 IT활용 실태조사 결과 '09년 44.1점에서 '14년 57.7점으로 기업간 거래 및 정보공유가 시스템으로 이루어지는 ‘기업간 협업’이 성숙단계에 접어들었다고 자평

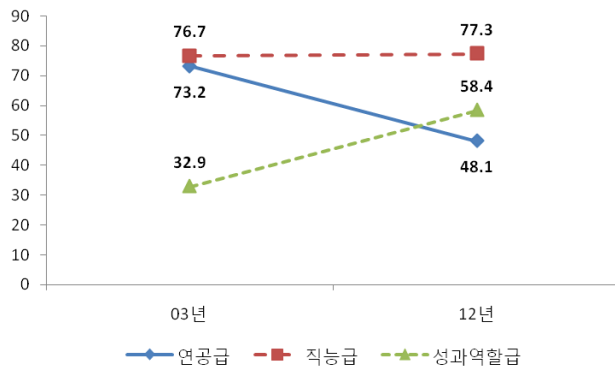
- 하지만 대기업이 72점인데 반해 중소기업은 42점으로 30점의 격차를 보여 기업규모 간 편중 현상이 협업의 장애요인으로 대두
- 경영진/리더와 구성원 간, 부서간 협업 수준은 인식의 차이 발생. 기업 내외부의 이중적인 협업 장벽과 갈등을 해소하기 위한 다각적 노력이 필요한 시기
 - 기업 내 협업수준에 대한 퍼시스의 조사결과, 업무생산성을 높이기 위해 협력업무가 더욱 강화되어야 한다는 물음에 59%가 필요성을 언급
 - 부서간 협업 수준에 있어서도 취업포털 사람들의 설문조사 결과, ‘타 부서에 업무협조를 요청하면서 어려움을 겪은 적이 있냐’는 질문에 70%의 구성원이 조직 사일로 현상을 호소
 - 직장 내 소통의 문제에 있어서도 삼성경제연구소 조사에 따르면 경영진의 50% 이상이 소통이 잘된다고 긍정 응답한 반면, 직원들은 소통이 미흡하다는 응답이 60%를 넘기며 적지 않은 차이를 나타냄

4. 연공주의 對 성과주의

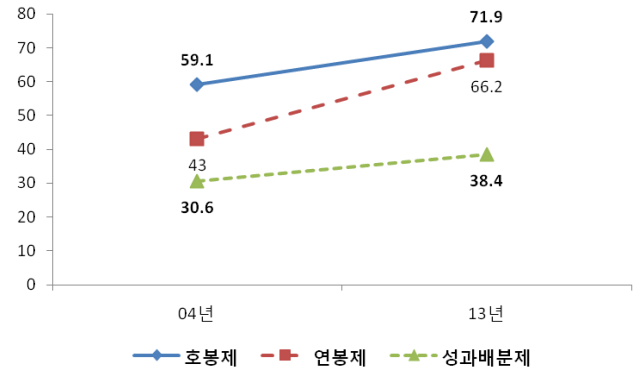
□ 사회가 성과에 따른 보상과 처우를 중시하는 분위기로 흐르고 있으나, 안정된 생활과 연공을 중시하는 태도도 상당하여 갈등 우려

- 연공성에 대한 논란이 가열되고 있는 국내 상황과 달리 정년제도와 연공주의 성향이 더욱 높을 것이라고 인식되던 일본은 한 발 먼저 변화를 도모함
 - 처우에 대해 보수적인 성향이 강한 공기업 직원들조차도 성과연봉제 도입에 긍정적인 응답 비율이 70%를 상회. 연봉 대비 성과차등 비율도 10~30%가 적당하다는 응답도 80%에 육박
 - 일본 기업의 연공급 비중이 '03년에 비해 '12년에는 25%포인트 가까이 하락한 반면, 직무역할과 성과에 기초한 급여제도의 도입 비율은 26%포인트 정도 증가
 - 우리 기업들은 성과차등에 기초한 연봉제 도입 기업이 '04년에 비해 '13년에 23%포인트 증가하긴 하였으나, 호봉제를 병행하는 비율도 10%포인트 이상 상승
 - 한국 기업의 성장 동력으로 기업이 정신을 동기 부여하는 성과주의에 주목한 일본 기업들의 연공주의 탈피 속도가 빨라 오히려 한국기업의 보수적 정서와 다른 양상을 보여주고 있는 형국

<일본 임금체계의 변화 추이>



<한국 임금체계의 변화 추이>



자료: 일본 임금체계 변화(2013, 김동배), 성과배분제 도입 현황(2014, 고용노동부)

- 연공주의보다는 성과주의를 중시하면서도 성과 차등에 기반한 제도를 쉽게 수용하지 못하는 이중적 태도가 유지되는 이면에는 일을 통해 생계를 유지하는 것 외에 안정을 추구하는 근로의식이 깔려 있음
 - 삼성경제연구소 조사에 따르면 성과주의 인사 도입의 부작용으로 ‘단기 성과에 집착한다(73%)’, ‘팀·부서간 협력을 저해한다(36%)’, ‘직원간 경쟁이 과도하다(21%)’는 부정적인 의식이 주류
 - 고용노동부의 직업의식 조사에서도 직업선택의 이유로 ‘경제적 보상(26.4%)’과 ‘고용안정성(21.7%)’이 비슷한 수준. 최근 직업능력개발원의 직업의식 조사에서도 경제적 보상의 중요도가 4.01('06)에서 4.50('14)으로 상승함과 동시에, 고용안정성(3.91→4.33), 시간 여유(3.79→4.17)를 중요하게 여기는 수준이 동반상승
- 일과 생활의 균형을 지향하는 욕구가 강해지면서, 단순히 실적을 높여 금전적 보상을 바라는 의식보다는 안정적인 생활을 유지하고자 하는 태도가 여전하기 때문에 연공주의를 과감히 버리기 어려움

5. 변화관리자로서 리더의 역할 변화

□ 조직 구성원이 이전의 관행과 함께 새로운 가치관을 받아들이기 어려운 정체성의 혼란을 겪게 된다면, 경영진과 리더는 변화하는 상황에 대해 소통하고 대응할 수 있도록 도와주어야 함

○ 유연한 조직운영이 가능하도록 네트워크 조직을 활성화

- 팀제 조직이 오랫동안 운영되면서 과거 부과제처럼 기능별 조직화되는 경향으로 인해 조직사일로 현상이 여전하다는 인식. 혁신을 주도하는 기업으로

거듭나기 위해서는 새로운 가치창출을 위한 업무 조직을 유연하게 구성하고
팀단위로 평가 보상할 수 있는 체제를 갖추어야 함

[P사 ‘프로젝트 일하는 방식’ 사례] 창의적인 업무 아이디어를 내면 프로젝트
팀을 구성해 주고, 실현이익을 달성하면 초과 이익분의 일정 비율을 팀원들
에게 보상해 주는 ‘프로젝트 일하는 방식’을 고안하여 시행

- 전문가를 중심으로 추가 실적 창출이 가능한 다양한 아이디어를 실행할
수 있도록 유연한 조직을 구성한 것으로, 최근 일정 규모 이상의 성과를
달성한 프로젝트 팀에게 성과급을 시상함으로써 프로젝트팀의 성과창출
동기를 부여

○ 전문가로 성장할 수 있는 조직분위기 조성

- 오래 근무해야 만 관리자로 성장할 수 있는 신분과 위상 중심의 유교적
문화에서 벗어나야만 경직된 연공주의 탈피가 가능
- 일본 기업들의 경우, 근속년수가 높은 직원들에게 ‘수석’ 직급을 부여하고
전문가로 일하게 하였지만, 나이 어린 관리자와의 관계를 극복하지 못하고
저성과자로 전락하기도 함
- 우리 기업도 조직 고령화의 악순환에 빠지지 않기 위해서는 직무 전문가 중심으로
인력운영 방식을 재편하고, 전문가로 성장하기 위한 교육과 멘토링 등 지원 필요

[S사 전문역량인증제도 사례] 업무 분야별로 직무역량을 정의하고, 역량 레벨에
따라 필요 능력, 지식, 기술 등을 상세히 정의하여 육성 목표를 제시하는
전문가인증제도를 도입

- 승진하면 관리자가 되어야 만 하는 현재와 달리, 직원에게 다양한 경력
경로를 제시할 수 있고, 조직 내에서 전문가 역량을 인정받는 신분과
위상 유지 가능

○ 연공을 고려하되 직무와 성과에 따라 보상받을 수 있는 체제 필요

- 최근 일본경제단체연합회(경단련)는 보고서를 통해 한국의 신입사원이 일본기업의
동일 수준 직원에 비해 1.5배의 급여를 받는 것이 타당한가라고 지적한 바 있음
- 기본급과 성과급 등 임금체제와 산업구조가 상이하여 일률적으로 논의하기
어렵지만, 우리 기업의 현재 성과관리체제로는 더 이상 생산성과 경쟁력을
유지하기 어렵다는 반증

[P사 직무성과 중심 임금체계 도입 사례] 최근 P사는 회사와 근로자 대표가 직무와 성과에 기초한 새로운 임금체계 도입에 공감대 형성

- 일찍이 70년대부터 직무급 체제를 운영한 경험도 있고, 그간 다른 기업들보다 발빠르게 임금피크제와 성과평가에 따른 성과급 제도를 도입해 상호 간에 신뢰가 구축되어 있었기 때문에 가능

□ 본고에서 제기한 우리 직장 내 이중구조가 기업내 구성원의 조직관성과 이중적 의식구조를 잉태하고 있음을 경영진과 리더는 간과해서는 안될 것임. 서로의 차이와 갈등의 원인을 풀어가기 위해 노력하는 자세가 그 어느 때보다 중요한 시점임

[참고자료]

[보고서]

- 강여진, 배귀희, '공기업 성과연봉제의 효율적인 제도 설계와 운용을 위한 정책적 제언', 한국행정 고용노동부, '근로자 직업 근로의식 조사', 2009. 12
- 강진구, '리더 독해저라', 2014
- 고용노동부, '호봉제, 연봉제, 성과배분제 도입 현황', 2014
- 김동배, '일본 기업의 임금체계의 변화', 포스코경영연구원 HR포럼, 2014. 8
- 김재원, '제조업 근로자 근로의식 실태조사', 대한상공회의소, 2004. 12
- 대한상공회의소, 한미일독 기업의 채용시스템 비교와 시사점, 2013. 5
- 문화체육관광부, 한국인의 의식 가치관보고서, 한국리서치, 2013
- 박원우, '한국 내 팀제의 도입현황, 성과 및 개선방향', 경영논집, 2007. 12
- 박정현, 이은복, '글로벌 5개국 20대의 가치관 비교', LG Business Insight, 2015. 1
- 삼성경제연구소, '성과주의 보상제도 도입에 따른 문제점', 2008. 4
- 엄동욱, '조직내 소통 활성화를 위한 제언', CEO Information 795호, 삼성경제연구소, 2011
- 전국경제인연합회, '사회갈등이 기업경영에 미치는 영향과 시사점', 2009. 12
- 전국경제인연합회, '한국 사회갈등 OECD 27개국 중 2위, 너무 심각하지 않아요', 2013. 8
- 전수목, '조직변화와 조직관성', 박사학위논문, 2010
- 정윤경, 박천수, '한국인의 직업의식 및 직업윤리(2014)', 직업능력개발원, 2014. 10
- 천성현, '사람을 바라보는 틀을 깨라', 포스코경영연구원, 2014. 6
- 천성현, '일하는 방식 진단 결과 내부보고서', 포스코경영연구원, 2013
- 천성현, '조직적응력이 높은 인재를 뽑아라!', 월간인사관리, 2015. 8
- 최강식, 김민준, '고령자 고용과 임금체계', 직업능력개발원, 2011. 12
- 퍼시스 R&D센터 사무환경연구팀, '우리가 협업하는 방식과 오피스', 퍼시스
- Glenn Liopis, 'Every Leader must be a Change agent or face extinction', Forbes, 2014. 3
- Roberto Foa, 'The Economic Rationale for Social Cohesion-The Cross-Country Evidences', Harvard University.

[언론]

- 뉴시스, '동반성장지수 최우수', 2015. 6
- 아시아경제, 'MS, 소니도 부서갈등에 무너졌다', 2013. 9
- 코리아타임즈, '배려심 어디갔나, 갈등 대한민국', 2015. 7