

저성장시대의 조직 변화 전략 모색

정영권 · 현대경제사회연구원 연구원

황원일 · 현대경제사회연구원 연구원

현재 경기 쇠퇴기를 맞이하여 불황에 대한 기업의 단기적인 대책이 논의되고 있으나, 오히려 지금이 장래 다가올 저성장 경제에 대비해서 기업이 장기적으로 조직 변화를 모색할 때이다. 그동안 대표적인 조직 변화 전략으로 연구되어온 리엔지니어링, 리스트럭처링, 조직 재편성, 비즈니스 리폼 등의 여러 기법 가운데 과연 어떤 것이 저성장시대에 적합한 조직 변화 전략인가에 대해서는 일본의 사례가 시사하는 바가 크다. 그동안 우리 기업들은 근본 원리를 무시한 채 기법만을 도입하고, 단기적인 사고 중심의 기업 문화 속에서, 깊은 지식없는 단정적인 확신으로 조직 변화 기법을 다루어 왔다. 이러한 반성 속에서 저성장시대를 맞이하여 우리 기업은 변화에 대한 저항을 극복하고, 조직내 눈에 보이지 않는 부분까지도 충분히 고려하여 성공적인 조직 변화를 이룩해야 한다.

해야 한다. 지금까지 우리의 기업들은 고도 성장의 경제 여건 속에서 뒤를 돌아볼 겨를도 없이 앞으로의 성장만을 위해 달려왔다. 그러나 지금은 직면할지도 모를 '저성장 경제'라는 경영 환경 변화에 대비하여 내부 경영 자원의 효율적 재구축을 위한 조직 변화를 고려해볼 시기이다.

논의하고자 하는 조직 변화는 작고 일상적인 변화가 아니라, 조직 전반의 수준이나 조직과 환경의 관계에서 일어나는 변화이고, 의도하지 않은 자연적인 변화가 아니라 사전에 계획하여 전략적으로 시행하는 변화를 의미한다. 조직 변화는 변화의 원천과 변화의 형태라는 두 축을 기준으로 유형화할 수 있다. 여기서 조직 변화라고 부르는 개념은 변화의 원천으로는 내부적인 것과 외부적인 것을 모두 포함하고, 변화의 형태로는 적응적인 것만을 고려한다. 즉, 앞으로 논의할 조직 변화는 환경에

조직 변화의 필요성 증대

요

즘 경제 사정은 경기 쇠퇴기를 맞이하여 불황에 대한 기업의 대응이 논의되고 있다. 장기적으로 보면 4~5%대의 경제 성장에 대비하여 지금 기준에서 저성장의 경영 환경을 극복할 수 있는 경영 전략을 모색

〈표 1〉 조직 변화의 유형화

구분	조직 변화의 원천	
	내부적	외부적
조직 변화의 형태	자연적	적응적
	조직의 내부 역동성이 라이프 사이클을 형성함	경영 활동이 변화를 불러 일으킴
		환경이 경영의 통제 밖에서 변화를 유도함
		환경과 환경에 대한 경영 상의 대응이 변화를 창조함

자료: Narayanan, V. K. & Nath, R., *Organization Theory*, Illinois: Irwin, 1993. p. 137.

적응하기 위해 경영 활동이 창조하는 변화이다. 따라서 환경이 조직 변화의 원천이 되고, 조직 내부의 역동성(dynamics)이 조직 변화를 위한 압력으로 작용하게 된다.

조직 변화 전략의 선정

이러한 조직 변화를 일으키는 방법에는 여러 가지가 있을 수 있다. 조직 변화의 각 기법을 중심으로 저성장시대에 알맞은 전략을 모색해본다. 이미 고도 성장에서 저성장 경제로의 변화를 경험한 국가 및 저성장의 국가 경제 하에서 변화를 시도하였던 기업들은 여러 가지 조직 변화 기법을 사용하였다. 이러한 전략적 조직 변화의 기법 가운데는 무수히 많은

이론적 연구와 풍부한 실행 사례로 잘 알려져 있는 것도 있고, 현재 연구 중인 것도 있다. 이들 가운데 대표적인 방법을 간략하게 살펴보기로 한다. 각각의 조직 변화 전략에 대한 특징 및 한계점을 간략하게 정리하면 <표 2>와 같다.

첫째, 리엔지니어링(reengineering)을 통한 조직의 변화이다. 리엔지니어링은 경영 프로세스의 혁신에 초점을 두고 기업 핵심 역량의 획기적인 향상을 도모하는 것을 목적으로 한다. 리엔지니어링은 사업 구조의 변화를 반드시 수반하는 것은 아니지만, 부수적인 효과로 인력의 효율화에 따른 사업 구조 변화의 밑거름이 될 수도 있다.

<표 2> 조직 변화 전략의 비교

구분	특징	한계점	
리엔지니어링	핵심 개념	프로세스 재설계	<ul style="list-style-type: none"> · 프로세스 팀간의 통합 문제 · 직능적인 단절 문제. 정보 기술과의 접목에 어려움이 있음 · 고객 지향적 조직 정의의 모호성
	분석 단위	업무 프로세스	
	주요 개념	고객의 가치 실현, 정보 기술 활용, 업무 프로세스 설계, 조직 변화 설계	
리스트럭처링	핵심 개념	사업 구조 재편성	<ul style="list-style-type: none"> · 철저한 자율 경영이 전제가 되어야 함. 능력주의, 미래 지향적 사업체제의 전제가 따름 · 고비용, 큰 위험 부담 · 관리 차별화에 따른 부작용
	분석 단위	기업, 그룹 혹은 다각화된 기업	
	주요 개념	주력 사업 부문에 집중, 사업 부문간 시너지 창출, 사업 관리의 차별화	
조직 재편성	핵심 개념	조직시스템 재설계	<ul style="list-style-type: none"> · 실제 상황에 대한 적응이 어려움(변혁통의 지나친 복잡함) · 도입에서 정착 단계까지 2년 이상 소요됨
	분석 단위	전체 조직, 단위 부서(팀), 조직간	
	주요 개념	고객 지향성, 개인 지향성, 공생 지향성, 학습 지향성	
비니지스 리폼	핵심 개념	인적 자원의 재창출	<ul style="list-style-type: none"> · 강제적인 인원 차출로 인한 초기의 반발이 너무 큼 · 신규 사업 등이 활성화되지 못하는 경우 인적 자원의 낭비 심각
	분석 단위	단위 조직(전체 포함)	
	주요 개념	내부 고객 지향, 자발적 내부 개선, 인적 자원 전략화	

둘째, 리스트럭처링(restructuring)은 환경 변화에 대응하여 기존 사업 구조를 보다 경쟁력있는 사업 구조로 재편성하는 데 초점이 있다. 현재 기업의 주력 사업 또는 미래의 주력 사업에 대한 집중 투자와 그렇지 못한 사업간의 차별화를 통하여 기업의 경쟁력을 제고하고, 각 사업부간의 시너지 창출을 기본 목적으로 하고 있다. 리스트럭처링은 경영 프로세스의 개선을 수반하는 것은 아니지만, 사업의 재배치, 인력의 적재 적소 배치를 위하여 프로세스의 변화가 가미될 수도 있다.

셋째, 조직 재편성(reorganizing)은 프로세스를 넘어선 전체 조직시스템(프로세스, 조직 구조, 직무, 경력관리시스템, 기업 문화 등)의 재설계 원리를 제시한다. 즉, 조직간, 전체 조직, 단위 조직 등 조직의 모든 측면에서의 변화를 도모하는 것이다. 아울러 재편성된 단위 사업들이 지속적인 경쟁력을 확보하기 위하여 조직시스템의 구조와 운영적 측면의 변화를 추구한다.

넷째, 비지니스 리폼(business reform)은 일본 기업이 리엔지니어링과 리스트럭처링을 일본의 경제·사회적인 특성을 고려하여 변형시킨 조직 변화 전략 가운데 하나이다. 주된 목적은 강제적이고 일률적인 인적 자원의 창출을 통하여 사업부내 조직 구성원들의 자발적인 경영 프로세스 개선을 유도함으로써 경영의 합리화를 이룩하는 것이다. 아울러 인

위적으로 선발된 인적 자원을 신규 사업 등에 투입함으로써 궁극적으로 사업의 다각화와 같은 사업 구조의 재편성을 이루게 된다.

한편, 이러한 전략적인 조직 변화를 통하여 기업이 나아갈 수 있는 대표적인 미래 조직의 유형에는 팀 조직, 네트워크 조직, 프로세스 조직, 학습 조직 등이 있다. 이들 네 가지 유형의 조직 형태는 완전히 다른 조직 현상을 설명하는 것은 아니며, 상호 중복되거나 공통되는 점이 많다. 그럼에도 불구하고 이들 조직은 조직화 원리에서 서로 다른 시각을 지향하고 있다. 이들 조직이 등장하게 되는 배경, 특성, 효과 및 장단점은 <표 3>과 같다.

여기에 제시된 조직의 형태는 결국 상호 보완적이라 할 수 있다. 즉, 팀 조직은 네트워크 조직의 원리를 적용하여 조직 내에서의 통합 문제를 개선할 수 있으며, 네트워크 조직은 팀 조직과 프로세스 조직의 기본 원리를 적용하여 조직 운영 상의 어려움을 보완할 수 있다. 또한 프로세스 조직도 팀 조직과 마찬가지로, 네트워크 조직의 원리를 적용함으로써 프로세스 팀간의 통합 문제를 해결할 수 있을 것이다. 그리고 학습 조직은 구체적인 조직의 형태를 제시하지 못한다는 약점을 가지고 있으나, 팀 조직, 네트워크 조직 및 프로세스 조직의 운영 측면을 보완하는 개념으로서 중요한 역할을 한다.

일본 기업의 조직 변화 전략 사례

일본 기업과 미국 기업의 조직 변화 전략상 차이점을 살펴보면 <표 4>와 같다. 일본 기업은 고도 성장에서 거품의 급격한 제거에 따른 저성장시대로 진입하게 되자, 조직 변화

전략으로 '리엔지니어링 후 리스트럭처링'을 적용하였다. 이에 반하여 미국 기업은 안정 성장 기조 하에서 급격한 경기 침체와 극심한 국제 경쟁에 따라 '리스트럭처링 후 리엔지니어링'을 실시하였다. 이러한 차이점을 비

<표 3> 미래 조직의 형태

구분	팀 조직	프로세스 조직	네트워크 조직	학습 조직
배경	· 신속한 대응 · 관료주의 타파	· 시간 경쟁 · 다양한 고객 욕구	· 조직의 비대화 · 전략적 제휴 · 국제화	· 지식 경쟁 · 미래에 대한 불예측성
전체	· 계층 단축 · 수평 구조 · 과업 특성별 조직	· 프로세스별 조직화 · 수평적 구조	· 느슨하게 연결된 · 공생적 네트워크	· 자기 조직화 · 내부 네트워크
특성	· 고도의 분권화 · 적은 조직 계층 · 팀조정위원회	· 고도의 분권화 · 적은 조직 계층 · 프로세스 관리자	· 고도의 분권화 · 적은 조직 계층 · 네트워크 및 상호 신뢰 관계 · 네트워크통합시스템	· 고도의 분권화 · 적은 계층수 · 정보 기술과 네트워크의 결합 · 지식 관리 전담팀
조직원 자질	· 창의성 · 다기능성 · 협조성	· 창의성 · 다기능성 · 협조성	· 다기능성 · 협조성 · 신뢰성	· 창의성 · 개방성 · 신뢰성
기대 효과	· 팀워크를 통한 시너지 효과 · 신속한 의사 결정 · 인사 적체 해소	· 스피드의 효과 · 고객 욕구의 충족 · 지원 부문의 간소화	· 네트워크를 통한 시너지 효과 · 조직 간소화 · 외부 자원의 활용	· 지식의 효과 · 위기 대응력 향상 · 개인의 성취감 · 개방적 조직 풍토
장점	· 특정 과업 수행 방법 제시 · 명확한 업무 구분 · 책임· 권한의 명확 · 단위 조직 운영 방안	· 고객 가치의 조직 내부화 · 조직의 기본 원리의 제시	· 집단간 혹은 조직간 · 관계 양식 제시 · 외부 자원의 조직화 · 방안 제시	· 인적 자원에 대한 체계 · 적인 관리 방안 제시 · 예측 불가능한 환경 · 적응 방안 제시
단점	· 전체 조직 내에서의 · 통합 문제 · 비직책 보임자의 사기 저하 · 고도의 분권화에 따른 · 통제 문제	· 프로세스 팀간의 통합 문제 · 직능 단절 문제(정보 · 기술 접목 한계) · 고객 지향 조직 정의의 · 모호성 · 분권화에 따른 통제 · 문제	· 특정 집단 혹은 조직내 · 운영 방안에 대한 · 제시가 미흡 · 분권화에 따른 통제 · 문제	· 구체적인 조직 설계 · 기준이 미흡 · 구체적인 조직 유형 제 · 시가 미흡 · 고도의 분권화에 따른 · 통제 문제

교해보면, 미국식보다는 일본식의 조직 변화 전략이 우리 기업의 변화 전략과 기법의 활용 면에서 더 큰 시사점을 준다. 저성장으로의 급격한 진입, 인적 자원 관리에 대한 유사성 등을 고려할 때, 리엔지니어링을 통한 내부 인적 자원의 효율적 활용을 통한 사업의 다각화 전략이 우리 기업의 나아갈 방향이 될 것이다.

도요타의 경우를 보면, 일본 경제의 거품이 해소되어 경쟁력의 급격한 하락을 경험하였고, 아울러 미일 무역 마찰과 자동차 업계의 경쟁 격화 등 주변 환경이 급격히 악화되었다. 따라서 도요타는 조직의 근본적인 경쟁력 향상과 사업 구조의 개편이라는 두 마리의 토끼를 한꺼번에 잡기 위한 조직 개편을 1989년에 시도하였다. 1980년 초반부터 의식 개

혁 및 제도 개선의 노력을 지속적으로 시도하였는데, 조직 개편은 그러한 다각적인 노력의 일환이다.

도요타는 인사 적체 및 자동차 사업의 경쟁력 약화로 내부 인력의 활용화 방안을 모색하였고, 이를 위하여 각 사업 부문에서 일률적으로 20%의 인원을 차출하여 비즈니스 리폼을 단행하였다. 이로 인하여 각 부문은 자발적으로 불요 불급한 업무 즉, 형식적인 보고 및 회의, 부서간 중복 업무 등의 제거로 20% 이상의 업무 개선을 달성할 수 있었다.

통상적인 인원 차출시의 문제점으로 흔히 등장하는 불요 불급한 인원 정리용 차출을 방지하기 위하여, 최고 경영층의 확고한 의지로 유능한 인원들을 선발할 수 있었다. 이들 차출된 인력은 크게 두 가지 일을 수행하였다.

〈표 4〉 미국과 일본의 조직 변화 요인과 변화의 방향

구분	일본	미국
국가 성장 변화의 추이	· 외부 환경에 따른 고도의 성장에서 거품 경제의 해소에 의한 급격한 구조 개편 · 고도 성장 기초 하에서 저성장으로의 구조 개편	· 안정 성장 기초 하에서 급격한 경기 침체와 극심한 국제 경쟁에 따른 조직 구조의 변화
조직 변화 기법	· 리엔지니어링에 따른 업무의 개선 후 사업 구조 개편 등의 리스트럭처링을 추진함 · 유교적인 문화의 바탕	· 리스트럭처링에 따른 사업 구조의 개편 후 리엔지니어링 기법을 활용함 · 실용주의 문화에 바탕
인적 자원 활용	· 채용, 해직 등 인력의 탄력성이 매우 낮음	· 채용, 해직 등에 따른 인력의 탄력성이 상대적으로 높음
조직 변화 전략의 기본 방향	· 내부 자원의 효율적 활용에 우선적인 목표를 두었으며, 이러한 개선 하에서 시장의변화에 따른 사업 확장 및 조직 변화 노력을 지속함	· 시장의 변화에 대한 조직의 변화에 초점을 두었으며, 이러한 조직의 변화 기초 하에 업무의 재조정 및 내부 인적 자원의 경쟁력 향상 노력을 지속함

전사적인 차원에서 해결되어야 할 횡단 업무의 개선과 신규 사업의 개발 및 착수였다. 도요타는 이제 더 이상 자동차 생산 회사가 아니라, 종합 회사로서의 기반을 구축하게 된 것이다. 사전 인원 차출을 통하여 타의적이지만 스스로의 업무 개선을 유도하고 잉여 인력의 활용을 통한 다각적이며 전사적인 경쟁력의 향상을 도모한 것이다.

우리 기업의 조직 변화 과제

급속한 경기 하락으로 인하여 저성장시대에 성공적인 조직 변화를 위하여 다음과 같은 과제를 해결해야 한다. 첫째, 근본 원리를 무시한 채 기법만을 도입하는 현상이다. 수많은 경영 혁신 기법이 우리 기업에 적용되어왔지만 기대만큼의 성과를 거두지는 못하였다. 근본적인 원인은 경영 혁신 기법들이 탄생하게 된 상황과 본질에 대한 피상적 이해의 토대 위에서 기법만을 받아들였기 때문이다. 이와 같이 문제가 근원적으로 치유되지 않은 상태에서 전개되는 기법의 반복적인 적용은 늘 새로운 또 다른 혁신 기법을 추구하게 되는 일종의 악순환을 초래할 뿐이다.

둘째, 단기적인 사고 중심의 서두름의 기업 문화이다. ‘빨리빨리’ 식의 기업 문화는 본질을 고민하지 않은 채, 이론과 전략의 활용에만 몰두하여 단기 업적만을 추구하는 병적인 요인이 되어왔다. 조직의 변화는 장기적인 측

면에서 영원히 지속되어야 하는 총체적인 전략이다. 우리 문화의 본질 즉, 선조의 여유로움을 이해하는 것으로부터 변화는 시작되어야 할 것이다.

셋째, 깊은 지식없이 단정적인 확신으로 변화 기법을 대하는 자세이다. 단정적인 확신은 병폐를 유발한다. 그동안 우리 기업은 조직 변화를 위하여 새로운 기법이나 이론에 접할 때마다, 많은 오해를 내포하고 있는 개념적 이해나 총론 수준의 이해 하에서 마치 모두 아는 것처럼 실행하는 오류를 반복하였다. 많은 것을 아는 것처럼 보이지만, 실제로는 아는 것이 하나도 없는 변화의 주체들을 양성하였을 뿐이다.

이와 같은 현재 우리 기업의 조직 변화 추진상의 문제점을 이해하고, 성공적인 조직 변화를 위한 기법과 이론을 올바르게 적용하기 위한 노력을 다각도로 전개할 때, 우리 기업도 국제 경쟁력을 갖춘 조직으로 변화할 수 있을 것이다. 그러나 위에서 지적한 문제점들을 해결하기까지 많은 시간과 노력이 필요하다. 기반 조성을 하기 위하여 시간을 허비하는 동안 우리 기업의 경쟁력은 회복할 수 없는 지경에 이를 수도 있을 것이다. 물론, 장기적으로는 위의 문제점들은 반드시 치유되어야 한다. 하지만, 단기적으로는 이러한 우리 기업의 문제점들을 인정하고 이러한 기반 위에서 기업의 변화를 추진하여야 한다.

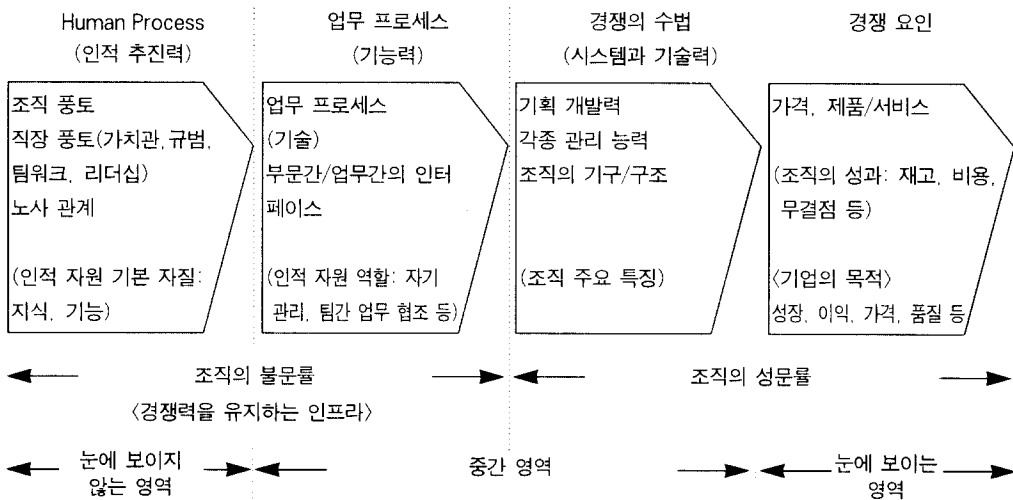
성공적인 조직 변화의 방향

현재 우리 기업이 나아가야 할 조직 변화의 방향은 다음과 같다. 첫째, 변화를 위한 원리나 기법들이 매우 단순하여야 한다. 총론만의 이해로 모든 조직 구성원을 설득할 수 있는 방안이 제시되어야 한다. 둘째, 단기적인 기간 내에 가시적인 성과가 있어야 한다. 조직 변화는 단기적인 작업은 아니지만, 현재의 상황 하에서 장기적인 변화 전략을 진행시킬 수 있는 추진력을 획득하기 위해서는 짧은 기간 내에 가시적인 성과를 바탕으로 하는 변화 전략만이 정착 가능할 것이다. 셋째, 조직의 물리적인 변화는 최소화하여야 한다. 준비가 충분하지 못한 상태에서 실행되는 변화이니 만큼, 조직의 과거로 회귀하려고 하는 힘 즉,

변화에 대한 저항을 극소화시켜야 한다. 그리고 이러한 단기적인 변화 노력과 아울러 우리 기업들이 가지고 있는 고질적인 문제점을 치유함으로써, 장기적인 변화에 대한 계획을 수립하고 추진할 수 있을 것이다.

그리고 앞으로 진행될 조직 변화를 올바른 방향으로 인도하기 위한 유의 사항을 정리해본다. 첫째, 변화에 대한 저항을 극복하여야 한다. 조직의 변화가 성공적으로 실행되기 위해서는 변화에 대한 관리가 필요하다. 왜냐하면 조직의 변화는 구성원의 업무 영역이나 이해관계 등에 큰 변화를 가져오고 기존의 의식 변화를 요구하기 때문이다. 그러므로 조직의 변화는 여러 가지 장애물과 저항에 부딪히게 되고 변화 관리를 중요하게 취급하는 것이다.

(그림) 기업 변혁의 포인트



근본적으로 변화를 거부하는 조직에 강제적인 외압으로 일시적인 변화를 일으키더라도, 이는 조직 학습의 효과가 생기지 않아 일과성으로 그치는 경우가 많다. 따라서 중요한 것은 조직이 변화하는 방법을 스스로 체득케 함으로써 자발적으로 문제를 발견하고, 스스로 방향을 설정하며, 스스로 고쳐나가는 자율적 학습 능력을 길러주는 것이다.

둘째, 조직내 눈에 보이지 않는 부분에 대한 충분한 고려가 필요하다. 즉, 조직의 문화 및 풍토, 조직의 가치관, 규범, 팀워크, 리더십 그리고 노사 관계 등 조직의 경쟁력을 유지하는 조직 인프라에 대한 세밀한 검토가 수행되어야 한다. 대부분의 경영 혁신 기법들은 구체화할 수 있는 부분에 초점을 맞추고 있다. 즉, 업무의 프로세스, 부문간·업무간의 인터페이스, 각종 조직의 기구 및 구조 그리고 기업의 기획력 및 개발 능력 등에 초점을 두고 있다. 물론, 이러한 부분에 변화가 일어나야 하지만 조직의 기반을 구축하고 있는 눈에 보이지 않는 부분을 무시한 조직 변화 노력은 모래성 쌓기에 불과함을 깨달아야 한다.

셋째, 조직의 변화는 반드시 여러 계층간의 마찰과 갈등 그리고 대립이 수반된다. 이러한 것들을 회피해서는 조직 변화가 성공할 수 없을 것이다. 상호 대립되는 많은 이해 집단간에 대결을 유도하는 것은 아니다. 관계되어 있는 모든 집단이 조직의 변화에 의하여 발생

하는 갈등에 정면으로 부딪혀갈 때, 성공적인 조직 변화를 이룰 수 있을 것이다.

현재 우리 기업들은 모든 조건이 성숙된 상태에서의 조직 변화를 필요로 하는 것이 아니다. 변화의 여건이 성숙하지 못한 상태에서 시급한 변화에 부딪혀야 하는 것이 저성장시대로 접어드는 현재의 실상이다. 사용자와 고용자, 경영층과 일선 실무자 등의 구분이 있으면 모든 변화의 노력은 원점으로 회귀할 가능성이 농후하다. 변화는 나부터임을 명심하고 매진하여 21세기에 거듭날 수 있는 국제 경쟁력을 갖춘 우리 기업을 상상해본다. ■