

I. 戰略 指向的 人事 部門의 設計

- (人事 部門의 改善 必要性)
 - 戰略的인 人事 業務가 증가하고 있음에도 불구하고 인사 부문은 기존의 업무 방식을 그대로 고수하고 있어 변화가 요구됨
- (人事 部門의 役割 變化)
 - 기존의 인사 부문은 최고 경영층의 가까운 곳에 위치하면서 구성원 을 통제하고 관리하며, 정형화된 日常 業務만을 수행함
 - 향후 인사 부문은 각종 인사 정책을 제안하고 지원하는 戰略 指向的이고 企劃 創造的인 役割을 부가할 필요가 있음
- (戰略 指向的 人事 部門의 設計 方向)
 - 전략 추구형 인사 부문으로 변화하려면 많은 인사 업무를 現業에 移讓하거나 과감히 外注化(outsourcing)해야 함
- (日本 企業의 人事 部門 革新 事例)
 - 일본IBM과 미쓰비시상사는 전략적인 업무만 인사부에 남기고 일상 적인 업무는 子會社에 移讓함
 - 우찌다양행, 데이진, 미스미社 등도 인사 업무 가운데 일부를 現業 部署로 移管하거나 外注化함
- (課題)
 - 전략 지향적 인사 부문이 되기 위해서는 인사부 직원의 자질 향상은 물론 최고 경영층의 이해와 지원도 있어야 하며, 인사 부문이 學習 組織이 되어야 함

戰略的인 人事 業務가 증가함에도 불구하고 인사 부문은 既存의 方式을 그대로 답습하고 있어 변화가 요구됨

○ 人事 部門의 改善 必要性

- 새로운 경영 환경 변화와 더불어 戰略的인 人事 業務가 증가하고 있음에도 불구하고 인사 부서는 기존의 방식을 그대로 답습하고 있어 변화가 요구됨
- 인력 채용, 급여 지급 등 傳統的인 人事 業務는 물론이고, 경영 환경 변화에 따른 신규 인사 정책의 입안 등 새로운 인사 업무가 증가하고 있음

- 새로운 인사 업무의 상당 부분은 과거와 같은 관리적인 업무보다는 戰略的인 의사 결정을 요구하고 있음
- 따라서 기존의 인사 부문 체제로는 증가하는 전략적인 인사 업무를 효과적으로 수행할 수 없음

향후 인사 부문은 인사 정책을 제안하고 지원하는 戰略 實踐的이고 企劃 創造的인 役割을 수행해야 함

○ 人事 部門의 役割 變化

- 기존의 인사 부문은 많은 기업의 경우에 최고 경영자의 가까운 곳에 위치하면서, 他 現業 部署와 構成員을 통제하고 관리하는 역할을 수행함
 - 현재 대부분의 인사 부문은 인사 정보를 독점하고 구성원의 처우 조건을 결정하는 조직으로서, 社內에서는 어느 정도 권한과 발언권을 가지고 있음
 - 통제 및 관리 기능의 예로는 취업 규칙과 내규 등의 제정 및 改廢를 통하여 구성원에게 일정한 규칙과 규율을 준수시키거나, 과장급 이하에 대한 실질적인 人事權 行事와 인사 이동을 좌우하는 것을 들 수 있음
- 지금까지는 많은 인사 부문들이 定型化된 일상 업무를 처리하거나, 구성원에게 각종 인사 관련 서비스를 제공하는 역할을 수행함
 - 정형화된 일상 업무의 처리 예로는 급여 계산과 같은 것을 들 수 있음
 - 인사 관련 서비스의 예로는 구성원에 대한 급여 명세표 배부, 복리 후생 시설 예약 신청, 교육·연수 실시 등을 들 수 있음
- 향후 인사 부문은 社內 他部門과 構成員에 대하여 각종 인사 정책을 제안하고 지원하는 등 戰略

實踐的이고 企劃 創造的인 役割을 附加할 需要가 있음

- 사내 타부문과 구성원에 대한 제안 및 지원이란 고객 지향적 각종 인사 정책 및 제도를 입안하고 운용 단계에서의 구체적인 실천 방법을 제시하는 것을 의미함

전략적인 인사 부문을 창조하기 위해서는 인사 업무 가운데 많은 업무를 現業에 移讓하거나 과감히 外注化(outsourcing)함

○ 戰略 指向的 人事 部門의 設計 原則

- 인사 부문은 현재와 같이 管理的인 業務에 많은 인원과 노력을 투자하기보다는 전략적이고 미래 지향적인 발전 방향의 제시 등 한차원 높은 업무에 투입하여야 함
- (設計 原則 1) 인사 부문 업무 가운데 현업 부문으로 이양 가능한 업무는 대폭 이관함
 - 현업 타부문에 업무를 대폭 이관함으로써 인사 부문은 고부가 가치의 회사 전반적인 인사 전략과 방침을 수립할 수 있음
 - 인사 부문은 인사 관리의 주된 집행자인 현업 부문의 라인 관리자를 支援하는 역할을 담당해야 할 것임
 - 인사 부문은 이러한 업무 이관과 지원을 통하여 현업 부문과의 거리를 좁힐 수 있으며, 진정한 동반자 관계로 변신이 가능함
- (設計 原則 2) 기존 인사 부문의 업무와 기능 중에서 外注에 의하는 것이 費用 節減 側面에서 도움이 되는 업무는 과감히 外注化(outsourcing)함
 - 전통적으로 社內의 업무를 외부에 의뢰하는 것은 자사에 대한 정보 유출로 생각하여 기피함
 - 외부 자원을 적극적으로 활용해가는 開放型 企業이 되기 위해서는 이관이 가능한 업무에 대

해 외주화합

- 외주가 가능한 업무는 급여 계산이나 복리 후생 관련 업무, 채용 업무의 사무 대행, 教育 · 研修 프로그램의 실시 등이 있음

일본IBM과 미쓰비시상사는 戰略的인 業務만 인사 부서에 남기고 日常的인 業務는 子會社에서 담당하게 함

○ 日本 企業의 人事 部門 革新 事例

- 일본IBM은 인사 이동 권한을 各 事業 部門에 위임하였으며, 전략적인 업무는 인사부에서 하고 일상적인 업무는 子會社인 아워즈社에서 담당함
 - 아워즈社は 1993년에 일본IBM으로부터 분리된 자회사로 1995년도 매출액은 5억 6,000만엔이며 일본IBM 외에도 70~80개사와 계약하고 있음
 - 일본IBM은 아워즈社에 출근비 지급, 복리 후생 업무, 사원의 教育 · 研修 등을 외주하고 있으며, 일본IBM 중고령 사원들의 轉職處가 되고 있음
 - 일본IBM은 일상 업무의 아워즈社 외주로 2만 여명의 본사 인원에 인사부 인원을 30여 명으로 대폭 줄일 수 있었음
- 미쓰비시(三菱)商社は 採用 計劃과 人事 政策의 立案 등 戰略的인 업무만 본사 인사부에서 담당함
 - 인사부에서 담당하는 업무를 제외한 社員 研修와 給與 管理에 관한 업무 등은 본사 인사부에서 분리된 자회사에서 하고 있음
 - 자회사는 본사 인사부에서 轉職한 職員이 약 70%를 차지하고 있음
- 사무 가구 및 컴퓨터기기 제조 회사인 우찌다양행(内田洋行)은 기업 연수 업무를 자회사인 우찌다人材開發센터에 맡김

우찌다양행, 데이진, 미스미 등도 인사 업무 가운데 일부를 現業 部署로 移管하거나, 子會社 등에 外注化함

- 同 센터는 우찌다양행뿐만 아니라 NTT(일본전신전화), 후지쓰, 일본IBM 등 情報·通信 관련 대기업을 상대로 업계 타사의 소프트 제품에 대한 技術 研修를 담당하고 있음
- NTT(일본전신전화)와 후지쓰 등 고객의 대부분은 社內에 다수의 전문가를 포함하고 있지만 費用 側面을 고려하여 외부 위탁을 하고 있음

- 데이진(帝人)社는 93년 社內 活性化 運動의 일환으로 인사 제도를 개혁하여 인사 이동이나 평가 등의 人事權을 각 사업본부로 이관함
 - 인사부의 업무는 각 사업본부의 인사 이동이 規則에 違反되지 않고 제대로 運用되고 있는지를 點檢하는 일임
- 金型 部品 商社인 미스미社는 채용 업무를 조직 개발팀에 이관하고, 급여 계산 등의 업무는 외주에 의함. 또 인사 평가 기준 설정 작업을 리쿠르트 그룹의 계열사에 위탁하고 있음

전략 지향적인 인사 부문이 되기 위해서는 인사부 職員の 資質 向上과 최고 경영층의 理解와 支援 등이 수반되어야 함

○ 課題

- 인사 부문의 개선은 그 役割과 機能의 변화 못지 않게 인사 부문 職員の 意識 構造와 資質 向上도 뒤따르지 않으면 안됨
 - 인사 부문 職員の 자질은 취업 관리 방법이나 복리 후생 관련 업무, 급여 지급 실무에 능통한 것만으로는 충족될 수 없음
 - 인사 부문 직원들은 全社 戰略의 方向과 사업 부별 비용 구조, 주요 제품의 시장점유율 등을 이해하고 전략적 차원에서 인사 계획을 입안할 수 있어야 함

- 인사 부문이 전략 실천적인 기능과 기획 창조적인 기능을 부가하기 위해서는 최고 경영층의 理解와 支援이 중요함
 - 인사 부문 개선에 실패하는 가장 큰 원인은 인사 부문 직원들의 개선 의지만 있고, 최고 경영층의 지원이 뒤따르지 않은 경우임

- 인사 부문이 創意的인 自律 管理 시스템을 유지하기 위해서는 學習 組織이 되어야 함
 - 지금까지는 많은 기업이 새로운 인사 제도를 경쟁사를 추종하여 도입하거나, 최고 경영층의 지시에 따라 실무진의 의견이 무시된 채 도입하는 경향이 많았음
 - 이로 인하여 인사 제도가 기업의 경영 전략과 社內 다른 제도와의 연계성도 자연히 결여되어 있었음
 - 각사의 경영 전략과 여타 제도와 연계시키는 독자적인 인사 시스템을 구축하기 위해서는 인사 부문이 지속적으로 연구하는 組織이 되어야 함

(하중철 : jcha@cosmo.co.kr)