

## II. 不況 克服을 위한 人事 戰略

- (人事 戰略 革新의 必要性) IMF 시대의 경제 위기를 극복하기 위해서는 인력에 대한 구조 조정과 각종 인사 제도의 혁신이 요구됨
- (人事 戰略의 革新 方向) 향후 인사 전략은 당면한 경영 위기를 극복하기 위해 人件費를 節減하면서도 經營 成果를 極大化할 수 있는 방향으로 개혁해야 할 것임
- (人事 戰略의 革新 方案)
  - 경제 위기를 극복하기 위해서는 인력의 數量的 調整을 통한 人力의 無在庫化가 불가피함. 단, 기업은 인력의 수량적 조정에 앞서, 기존 인력의 적극적 활용이 우선되도록해야 함
  - 雇用の 유연성 확보를 통하여 企業의 人件費 負擔을 완화해야 하며, 능력급제와 연봉제 등 成果主義型 賃金 制度의 도입으로 차별화된 임금 지급이 이루어지도록 하여야 함
  - 敎育 訓練은 경영 성과 향상에 직결되는 교육만 남기고, 기업 경영 상 불필요한 교육은 과감히 철폐하여야 하며, 인적 자원의 퇴출을 보다 유연화할 수 있도록 退職 準備 生活 設計 敎育(pre-retirement education and life planning)을 강화해야 함
- (提言)
  - IMF 체제 가동으로 당장은 減員이 어느 정도 불가피하지만, 장기적으로 기업들은 人的 力量을 構築하기 위한 방안을 마련해야 함
  - 조직 구성원들도 기업이 요구하는 專門的인 能力을 갖추도록 노력해야 함

IMF 시대의 경제 위기를 극복하기 위해서는 인력에 대한 구조 조정과 각종 인사 제도에 대한 혁신이 필요함

## ○ 人事 戰略 革新의 必要性

- IMF 時代의 도래로 기업들은 생존을 위한 경영 전략을 추진하지 않으면 안되게 됨
  - 우리 정부와 IMF는 97년 12월 3일 총 560억 달러의 긴급 자금 지원에 합의함으로써, 우리나라는 IMF 시대에 진입함
  - IMF가 자금 지원 조건으로 제시한 政策 處方에 따라 우리나라는 저성장 시대에 직면하게

되어, 기업들은 생존을 위한 경영 전략을 마련하지 않으면 안되게 되었음

- IMF 시대의 경제 위기를 극복하기 위해서는 人力 構造 調整과 各種 人事 制度의 革新이 필요함
  - 경제 위기를 극복하기 위해 많은 기업들이 유사 조직 통폐합, 계열사 합병, 한계 사업 철수 등의 구조 조정 작업을 가속화하고 있음
  - 특히, 가장 강력한 구조 조정 정책인 減員이 불가피해지고 있으며, 效率的인 인사 제도의 정비가 시급해짐

인사 전략은 당면한 경영 위기를 극복하기 위해 人件費 節減과 經營 成果 向上에 초점을 두어야 함

#### ○ 人事 戰略의 革新 方向

- 대부분의 우리나라 기업들은 불필요한 인력 보유와 비효율적인 인사 관행으로 인하여 많은 人件費를 浪費하고 있음
  - 우리나라는 아직 정리 해고가 인정되지 않아 많은 기업들이 불필요한 剩餘 人力을 보유하고 있는 실정임
  - 우리나라의 많은 기업들은 능력주의를 표방하면서도 아직 연공주의적 인사 관행에서 탈피하지 못하고 있음
- 향후 인사 전략은 당면한 경영 위기를 극복하기 위해 人件費를 節減하면서도 經營 成果를 極大化할 수 있는 방향으로 개혁해야 할 것임
  - 첫째, 인력의 無在庫化와 고용의 유연성 확보를 통하여 인력 구조를 재 조정하여야 함
  - 둘째, 성과주의형 임금 제도를 도입하고, 퇴직 준비 교육을 철저히 하는 등 인사 제도를 혁신해야 할 것임

기업들은 인력의  
수량적 조정에  
앞서, 기존 인력  
의 적극적 활용  
이 우선되도록  
해야 함

○ 人事 戰略의 革新 方案

(1) 人力의 無在庫化와 效用性 極大化

- 경제 위기를 극복하기 위해서는 人力의 數量的 調整을 통한 人力의 無在庫化가 불가피함
  - 인력의 무재고화는 인력의 효율적인 운영과 정예화를 실현하기 위해 필요함
  - 일반적으로 인력의 무재고화는 剩餘 人力의 삭감, 신규 인력 유입 및 근로 시간의 억제 등과 같은 수량적 조정을 통하여 이루어짐
- 인력의 무재고화로 인한 부정적인 영향을 축소하기 위해서는 인력의 무재고화 추진에 앞서, 既存 人力의 積極的 活用이 우선되도록 해야 함
  - 減員 등을 통한 단기적인 인력 조정은 근로 의욕의 저하와 노사간 갈등 심화 등 부정적인 영향을 증폭시킬 수 있음
  - 인력을 적극적으로 활용하기 위해 계열사 재배치 등을 통한 人力의 效用性을 극대화해야 함

인력은 업무 특  
성에 따라 고용  
하고, 퇴직 준비  
생활 설계 교육  
을 도입하여  
유연화해야 함

(2) 雇傭과 退出의 柔軟化

- 기업에 필요한 인력을 업무의 특성에 따라 核心 人力과 周邊 人力으로 구분하여 고용해야 함
  - 핵심 인력에 대한 일괄 및 정규 채용은 억제하고 필요한 인력은 재배치 등에 의하여 충원하며, 재배치에 의해서도 充員이 불가능할 경우에는 外注化(outsourcing)함
  - 주변 인력은 파트타임을 활용하거나 파견 근로자를 적극 활용함(98년 2월에 근로자 파견법이 입법화되면, 98년 상반기 중에는 일부 전문 직종 및 기술 직종에 한하여 파견 근로자를 활용

할 수 있을 것임)

- 人力의 退出을 보다 유연화할 수 있는 퇴직 준비 생활 설계 교육(Pre-Retirement Education and Life Planning)의 도입이 요구됨
  - 퇴직 준비 생활 설계 교육 프로그램에는 퇴직자의 건강과 퇴직 후의 경제 문제 등에 대해 상담하는 상담 프로그램과 창업 정보, 재취업 정보를 제공하는 정보 제공 프로그램 등이 있음
  - 이러한 교육 프로그램은 조직 구성원의 非自發的인 退職으로 인해 발생할 수 있는 부정적 효과를 최소화할 수 있어, 미국과 일본의 여러 기업에서 실시하고 있음

### (3) 人件費 負擔의 縮小

**비용 절감과 우수한 인적 자원 확보를 위해 遠隔勤務制를 새로이 도입하거나 확대 실시함**

- 費用 節減과 우수한 人的 資源의 확보 차원에서 업무 장소 및 시간에 유연성을 줄 수 있는 遠隔勤務制를 새로이 도입하거나 확대하여야 함
  - 원격 근무자를 위한 통신 비용의 추가 지출보다 사무실 상주 인원의 감소로 인한 부동산 관련 비용 및 기타 부대 비용(안전 비용 등)의 감소분이 더 큼
  - 원격 근무제는 80년대 후반부터 국내 기업에 도입되기 시작했으나, 일부 기업을 제외하고는 아직 활성화되고 있지 못한 실정임
- 教育 訓練은 경영 성과 향상에 직결되는 교육만 남기고, 기업 경영상 불필요한 교육은 과감히 철폐하여야 함
  - 기업 교육은 학교 교육과 같이 학문적 지식의 탐색이나 축적이 아니며, 구성원의 능력 향상을

교육 훈련은 경영 성과 향상에 직결되는 교육만 남기고 나머지는 철폐하고, 복리 후생비는 위기 극복시까지 지급을 자제함

통하여 경영 성과에 직결될 수 있어야 함  
 · 동남은행은 고객 서비스와 업무에 실질적인 도움을 줄 수 있는 분야에 기업 교육을 집중하여 연간 매출액과 이익이 전년 대비 30% 이상 증가함(한국경제신문, 97. 9. 29)

- 복리 후생비 지급을 위기 극복시까지 자제해야 하며, 퇴직금도 勞使와의 協議를 통하여 分割 支給 또는 自社株 支給 方式으로 전환해야 함
- 경제 위기를 극복한 후에도 증가하기 마련인 복리 후생비에 대한 기업의 경제적 부담을 완화할 수 있도록 하기 위해서는 選擇型 福利 厚生 制度(cafeteria plan)를 도입하여야 함

성과주의형 임금 제도를 도입하여 임금의 차별화를 도모함

#### (4) 成果主義型 賃金制度의 實行

- 성과주의형 임금 제도의 도입과 확대를 통해 임금을 차별화해야 함
  - 즉 생산성이 높은 조직 구성원에 대해서는 과감히 높은 임금을 주고, 그렇지 못한 자에 대해서는 임금 수준을 낮추는 방식을 채택해야 할 것임
- 이를 위해서는 計量的인 評價가 가능한 業務나 職種에 대해서는 年俸制를 실시함
  - 계량적인 평가가 곤란한 직무나 직종의 조직 구성원에 대해서는 역할의 난이도(役割給), 직무의 난이도(職務給) 및 달성도(實績給)가 적절히 조화를 이룬 能力給制를 도입하는 것이 바람직함
  - 업무와 직종별로 임금 형태를 구분하여 실시하면 평가의 객관성을 확대할 수 있음

IMF 체제 가동으로 기업들은 당장 減員이 불가피해졌으나, 장기적으로는 人的 資源의 力量을 構築하기 위한 방안을 마련해야 함

### ○ 提言

- IMF 체제 가동으로 당장은 減員이 어느 정도 불가피해지게 되었으나, 中長期的으로 기업들은 人的 資源의 力量을 구축하기 위한 방안을 마련해야 함
  - 감원 등을 통한 短期的인 人力 調整은 근로 의욕의 저하로 인한 생산성의 하락, 노사간의 갈등 심화, 우수 인력의 유출 및 기업 이미지 저하 등 부정적인 영향을 증폭시킬 수 있음
  - 기업의 경쟁력은 인적 자원의 확보와 유지가 관건이므로, 기업은 구성원의 質 향상에 초점을 두고 철저한 전문적 경력 관리를 통해 기업의 기술 축적과 경쟁력을 강화해야 함
- 기업 살리기에 勞使가 協力하는 認識의 共感帶를 形成하여야 함
  - IMF 체제의 가동으로 우리 경제의 고용 흡수력은 하락세를 보일 것으로 예상됨
  - 勞組가 이같은 상황을 무시하고, 언제까지나 생산성을 상회하는 임금 인상을 요구하면서 기업이 잘되길 바랄 수는 없을 것임
  - 따라서 노사는 기업 체질 개선과 생산성 향상에 적극 동참해야 할 것임
- 조직 구성원들도 기업이 요구하는 專門的 能力을 갖추도록 노력해야 함
  - IMF 시대, 정보화 시대, 무한 경쟁시대로 불리는 현재는 전문성이 없으면 조직 구성원이 생존할 수 없음
  - 따라서 조직 구성원들은 자신의 能力 開發과 經歷 管理에 힘써야 함

(하중철 : jcha@cosmo.co.kr)