기획 조사

직장인의 이직 실태 조사:
직장인의 이직과 기업의 대응 방안

2007. 2

現代經濟硏究院
HYUNDAI RESEARCH INSTITUTE

EXECUTIVE SUMMARY

1. 문제 제기

- IMF로 인한 구조조정과 인터넷 취업정보 사이트의 생성, 헤드헌터사들로 인해 노동시장이 유연화 되면서 평생직장의 개념이 희석화됨

·기업측면에서 볼 때 높은 이직률은 경쟁력 강화를 위한 인재투자의 손실로 해석되며, 이는 기업의 경쟁력 약화요인으로 대두됨

·직장인 측면에서는 자기성장의 실현이라는 측면에서는 바람직하나, 너무 잦은 이직은 개인의 조직적응력에 대한 오해를 불러옴

- 본고는 직장인의 이직실태에 대한 전화조사 결과를 바탕으로 직장인과 기업이 상호 윈-윈 할 수 있는 기업의 대응방안을 살펴보고자 함

·서울에 거주하는 20~40대 일반인 남녀 357명에 대해 전화조사를 실시하고, 이직경험자들의 이직실태와 이직을 원하는 구직자들의 이직활동, 이직에 대한 일반적인 인식들을 조사하였음

2. 직장인 이직 실태에 관한 조사 결과

- (이직 현황) 연봉보다 자기계발의 가능성, 자신의 낮은 평가 등 심리적 요인들로 인해 이직률이 높음

·경력 1~5년 이하 직장인들의 이직경험은 52.1%이고, 5년 이상의 직장인들은 70%정도로 평균 62.2%가 이직한 경험이 있는 것으로 나타남

·이직 이유로는 연봉불만(21.1%)보다는 경력개발(35.8%), 상대적인 낮은 평가(20.2%), 상사나 동료와의 불화(11.5%) 등 심리적 요인이 큼

- (이직 활동) 직무경력을 바탕으로 이직에 성공하지만, 만족도와 급여수준을 고려해 볼 때, 업종 간에 양극화 현상이 나타남

·친구·선배 등 인맥(52.5%)이나 인터넷 취업정보 사이트(34.2%)를 통해 새 직장을 찾고, 이직 시 업종전환(64.5%)도 심각하게 고려함

·성공요인으로 직무경력(55.5%)이 가장 많았으나, 일반서비스에서는 인맥(24.7%)이, 공기업(27.3%)·공공기관(27.3%)은 자격증이 상대적으로 높았음

·그러나, 만족도에서는 공기업이나(76.9%) 공공기관(63.7%)은 높은 반면, 일반기업들은 평균 50%정도에 지나지 않았고, 급여수준도 제조기업은 52.2%가 기존과 동일하거나 낮다고 응답해 양극화 현상을 보임

- **(기업 대응) 장기적인 이직방지 프로그램이 부족하여 단기적으로 대응하고, 프로그램이 있어도 자기계발보다는 금전적 보상에 치우침**

·이직 시, 기업들은 연봉상승(26.2%), 불만점 개선(19.2%), 새 직장의 위험 경고(15.4%) 등으로 설득하지만 無대응하는 경우도 39.9%에 달함

·그러나, 장기적인 이직방지 프로그램이 없다(61.6%)는 의견이 높았고, 있어도 경력계발(7.6%)보다는 복지(11.9%)나 연봉조정(11.0%) 중심임

·따라서 응답자들은 이직이 기업경쟁력에 부정적(50%)이라고 응답함

3. 기업의 대응전략 : '일하기 좋은 기업'의 7대 성공요소

- **(전략) 직원의 심리적 요인이 해소되는 '일하기 좋은 기업' 구축을 위한 전략수단으로서 본고에서는 7대 성공요소를 제안하고자함**

·7대 성공요소는 2007년 미국의 경영전문지 포춘이 선정한 '일하기 좋은 100대 기업'의 공통점인 자율중심의 인사제도 및 조직문화를 의미함

·경영진은 생산성 증대를, 직장인은 자기실현을 추구한다는 관점에서 경영자와 직장인들이 서로 윈-윈하는 '파트너'라는 인식이 기반이 됨

- **(성공요소) 직원과 기업의 공동성장을 위한 장기적인 환경조성 프로그램들로서 다음과 같음**

·**(가족적인 분위기를 조성하라!)** 웨그먼스 푸드마켓은 고객보다 종업원이 우선이라는 분위기 조성으로 직원만족을 고객만족으로 유도함

·**(재충전을 유도하라!)** 지넨텍 외 21개사는 월급을 전액 지급하는 유급 안식휴가의 제공을 통해 직원들의 재충전을 유도하고 있음

·**(자유로운 근무환경을 조성하라!)** 구글은 수영장, 스파, 마사지시설, 당구장 등 자유로운 근무환경 조성을 통해 기업의 창의력을 극대화함

·**(조직 내 차별을 없애라!)** 구글은 재능과 실력에 따른 보상은 있지만 인종·성차별은 없어 직원 중 여성은 31%, 소수민족 출신도 36%나 됨

·**(직원이 마음 놓고 일할 수 있도록 하라!)** 선정된 100대 기업 중 3분의 1이 탁아소를 운영하는 등, 직원의 불안 요소를 기업이 해결해 줌

·**(자기성장의 기회를 보장하라!)** 구글은 직원들에게 업무시간의 20%를 자신이 원하는 분야나 프로젝트에 투자하도록 보장해주고 있음

·**(직원의 스트레스를 관리하라!)** 보스턴컨설팅그룹은 주당 60시간 이상 근무자들을 '레드 존(red zone)'으로 분류, 스트레스 해소에 도움을 줌

1. 문제제기

- **IMF로 인한 구조조정과 인터넷 취업정보 사이트의 생성, 헤드헌터사들로 인해 노동시장이 유연화 되면서 평생직장의 개념이 희석화됨**

·IMF 외환위기로 인한 구조조정과 명예퇴직으로 인해 국내 노동시장의 유연화가 이루어지면서 이직률이 급격하게 상승됨

·노동시장에서 경쟁력 요인이 강조되고 정신적·신체적인 행복을 추구하는 웰빙의 확산되면서 직장인들의 자기계발에 대한 욕구가 강화됨

·또한 과거 구인정보의 획득이 어려웠으나 인터넷 취업정보 사이트의 확산과 헤드헌터사 등 전문서비스 업체의 등장으로 노동시장이 활성화됨

- **기업측면에서 볼 때 높은 이직률은 인재투자의 손실로 해석되며, 이는 기업의 경쟁력 약화요인으로 대두됨**

·노동시장의 유연화로 인해 우수인재의 수급이 용이해졌다는 것은 분명 기업의 경쟁력 강화요인임

·그러나, 기존인력의 전문성 강화를 위해 다양한 현장경험과 MBA, 자격증 취득 등을 지원해온 기업 입장에서는 인재이탈은 투자손실을 의미함

·또한 높은 이직률을 보이는 기업은 대외적으로 기업이미지 손실로 이어져 향후 새로운 인재의 수급에도 부정적인 영향을 받게 됨

- **직장인에게는 자기성장의 실현이라는 측면에서는 바람직하나, 너무 잦은 이직은 개인의 조직적응력에 대한 오해를 불러오는 단점이 있음**

·경제적 문제 해결을 위한 직장에서 자기실현을 위한 직장으로 변화하는 기업의 선택기준은 분명 국가경제적인 측면이나 사회측면에서 바람직함

·그러나 너무 잦은 이직은 조직문화와 적응력을 중시하는 한국기업의 풍토상, 개인의 능력이 과소평가되는 오해를 불러올 가능성이 높음

- **본고는 직장인의 이직실태에 대한 전화조사 결과를 바탕으로 직장인과 기업이 상호 윈-윈 할 수 있는 기업의 대응방안을 살펴보고자 함**

·서울에 거주하는 20~40대 일반인 남녀 357명에 대해 전화조사를 실시함

·조사내용으로는 이직경험자들의 이직실태와 이직을 원하는 구직자들의 이직활동, 그리고 이직에 대한 일반적인 인식들이 포함되었음

2. 직장인 이직 실태에 관한 조사 결과

1) 조사개요

- **(대상) 서울 거주 20~40대의 직장인 357명을 대상으로 '직장인 이직 실태'에 관한 조사를 실시함**
  ·통계청의 취업자 지역-연령-성별에 따른 모집단을 기반으로 Probabilistic Sampling을 이용, 2007년 2월 1일부터 8일까지, 7일 간 조사함
  ·Sampling에 대한 최대 표본오차는 95% 신뢰수준에서 ∓5.2이었음

< 전화 설문 조사 Sampling >

(단위: 명)

구분	성별	20대		30대		40대		총계	
		목표	실적	목표	실적	목표	실적	목표	실적
응답	남성	43	42	80	79	75	76	198	197
자수	여성	52	53	49	50	54	57	155	160

- **(응답자 특성) 직장 근무연수에서는 10년 이상이 47.9%로 가장 많았고, 5~10년 미만(23.8%)과 1~5년 미만(22.1%)이 비슷하였음**
  ·응답자들이 소속된 직장규모에서는 100명이상 사업장이 22%였고, 50~100명 사업장이 20.7%, 그리고 50명 이하 사업장이 66.7%로 가장 많았음

< 응답자 특성 >

(단위: 명, %)

구분		전체	성별		나이		
			남성	여성	20대	30대	40대
응답자수(명)		357	197	160	95	129	133
직장연수	1년 이하	6.2	5.6	6.9	22.1	.8	
	1~5년 이하	22.1	23.4	20.6	60.0	14.7	2.3
	5~10년 이하	23.8	22.8	25.0	17.9	44.2	8.3
	10년 이상	47.9	48.2	47.5		40.3	89.5
기업규모	1000명 이상	7.8	8.6	6.9	2.1	5.4	14.3
	500~1000명 이하	4.8	4.6	5.0	6.3	3.9	4.5
	100~500명 이하	9.2	11.2	6.9	11.6	10.9	6.0
	50~100명 이하	11.5	10.7	12.5	11.6	12.4	10.5
	직원 50명 이하	66.7	65.0	68.8	68.4	67.4	64.7

2) 이직 경험자의 이직 실태와 기업의 대응

○ 이직 경험자의 이직 실태

- **(이직 경험) 전체 응답자의 62.2%가 이직한 경험이 있는 것으로 응답함**
  - ·경력 1~5년 이하 직장인들의 이직경험은 52.1%였고, 5년 이상의 직장인들은 70%정도로 높았음
  - ·업종별로는 공기업(46.4%)·공공기관(30.6)보다 전문서비스(76.2%), 일반서비스(65.4%), 일반제조(64.8%) 등 일반기업 종사자의 이직률이 높았음

< 직장인의 이직 경험 >

(단위: 명, %)

구분		직장근무 연수				
		전체	1년 이하	1~5년 이하	5~10년 이하	10년 이상
응답자수(명)		357	22	79	85	171
有	1번	17.1	4.5	24.1	18.8	14.6
	2번	17.6		17.7	20.0	18.7
	3번	14.8		7.6	21.2	17.0
	4번 이상	12.6		2.5	12.9	18.7
無		**37.8**	95.5	**48.1**	**27.1**	**31.0**

- **(이직 계기) 직장인들은 현 직장에서 더 이상 경력계발이 어렵다고 판단되었을 때 이직하는 것으로 나타남**
  - ·10년 이하 직장인들은 경력계발에 대한 욕구가 강한 반면
  - ·10년 이상 직장인들은 자신의 역량보다 낮은 평가에 대한 불만이 타 집단보다 높았음

< 이직 계기 >

(단위: 명, %)

구분	직장근무 연수				
	전체	1년 이하	1~5년이하	5~10년이하	10년이상
응답자수(명)	218	1	41	60	116
경력을 쌓을 수 없어서	**35.8**	100.0	43.9	48.3	25.9
연봉불만 때문에	21.1		19.5	20.0	**22.4**
자신의 역량보다 낮은 평가	**20.2**		14.6	15.0	**25.0**
상사나 동료와의 불화	11.5		12.2	10.0	12.1
기타	4.1			1.7	6.9
회사 불안정으로	3.2			1.7	5.2
좋아하는 직무를 하고 싶어	2.3		4.9	1.7	1.7
여유로운 기업을 찾아서	1.8		4.9	1.7	.9

- **(이직 희망기업) 전반적으로 연봉보다는 경력계발에 도움이 되는 기업(25.5%)을 다른 기업들보다 선호하는 것으로 나타남**
  - ·타 업종 대비 일반제조와 전문서비스 종사자들은 자기계발에 이로운 기업을, 공기업 종사자들은 고용안정이되는 기업을 상대적으로 중시함
  - ·또한 타 업종 대비 일반서비스 종사자들은 연봉이 많은 기업을, 공공기관은 성장가능성이 높은 기업을 상대적으로 선호하는 것으로 나타남

< 이직 희망 기업>

(단위: 명, %)

구분	전체	공기업	일반 제조	일반 서비스	전문 서비스	공공 기관
응답자수(명)	220	13	46	102	48	11
경력개발에 이로운 기업	**25.5**	23.1	**32.6**	20.6	**29.2**	27.3
연봉이 많은 기업	16.4	15.4	15.2	**18.6**	12.5	18.2
고용안정이 보장되는 기업	14.5	**38.5**	13.0	15.7	8.3	9.1
전문 서비스 기업	13.2		10.9	13.7	16.7	18.2
분위기가 좋은 기업	13.2	7.7	8.7	15.7	14.6	9.1
성장가능성이 높은 기업	12.3	7.7	13.0	11.8	12.5	**18.2**
대기업	4.5	7.7	6.5	3.9	4.2	
복지가 좋은 기업	.5				2.1	

- **(이직 활동) 친구, 선배들을 통한 이직활동을 했다는 의견이 52.5%로 가장 많았고, 인터넷 취업정보 사이트를 이용했다는 의견이 38.2%였음**
  - ·인맥을 통한 이직활동은 일반기업에서 높았는데, 특히 전문서비스에 종사하는 직장인들은 60.4%로 매우 높았음
  - ·반면에 일반제조나 공공기관 종사자들은 인터넷 취업정보 사이트를, 공기업·공공기관의 경우, 전문 헤드헌터社를 통한 이직이 상대적으로 높았음

< 이직 활동 >

(단위: 명, %)

구분	전체	공기업	일반 제조	일반 서비스	전문 서비스	공공 기관
응답자수(명)	219	13	46	101	48	11
친구 선배 등 인맥을 통해	**52.5**	38.5	41.3	**58.4**	**60.4**	27.3
인터넷 취업사이트 탐색을 통해	**34.2**	23.1	**50.0**	28.7	33.3	**36.4**
공채를 통해(필기시험 등)	5.0	23.1	4.3	3.0	2.1	18.2
신문 취업 정보지를 통해	4.6		2.2	7.9		9.1
전문 헤드헌터 컨설팅사를 통해	3.7	**15.4**	2.2	2.0	4.2	**9.1**

- (업종전환) 이직 시, 전 직장과 다른 업종전환 고려가 64.5%로 높았음
  ·특히, 공공기관에 근무하는 직장인들이 타 업종을 고려하는 경향이 타 집단보다 많았으며, 일반서비스 종사 직장인들은 상대적으로 낮았음

< 업종전환 고려여부 >

(단위: 명, %)

구분	전체	공기업	일반 제조	일반 서비스	전문 서비스	공공 기관
응답자수(명)	220	13	46	102	48	11
有	**64.5**	**69.2**	67.4	61.8	64.6	**72.7**
無	35.5	30.8	32.6	**38.2**	35.4	27.3

- (성공요인) 직무경력이 이직의 가장 중요한 성공요인으로 제시됨
  ·특히, 제조업과 전문서비스업에서 직무경력의 중요성이 상대적으로 높았으며, 일반서비스업에서는 인맥이라는 의견이 상대적으로 높았음
  ·반면, 공기업은 관련 자격증이 타 업종군보다 중요성이 큰 것으로 나타남

< 이직 시 성공요인 >

(단위: 명, %)

구분	전체	공기업	일반 제조	일반 서비스	전문 서비스	공공 기관
응답자수(명)	211	11	44	97	48	11
직무경력	**55.5**	54.5	**65.9**	48.5	**66.7**	27.3
인맥	18.0	18.2	15.9	**24.7**	6.3	18.2
직종관련 자격증	15.6	**27.3**	6.8	18.6	12.5	**27.3**
학력 학위	6.2		6.8	4.1	10.4	9.1
어학실력	4.7		4.5	4.1	4.2	18.2

- (만족도) 응답자의 48.4%가 이직 후, 현 직장에 대해 만족한다고 응답함
  ·특히, 공기업과 공공기관의 만족도가 각각 76.9%, 63.7%로 가장 높았음
  ·반면에 일반·전문서비스 분야는 타 업종 대비 만족도가 낮았음

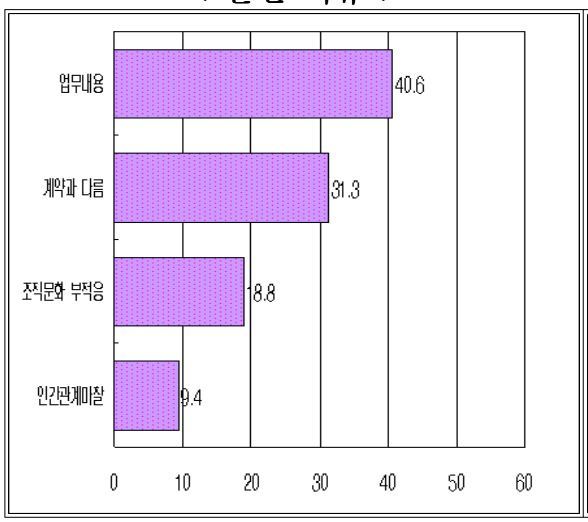
< 이직 후, 현 직장의 만족도 >

(단위: 명, %)

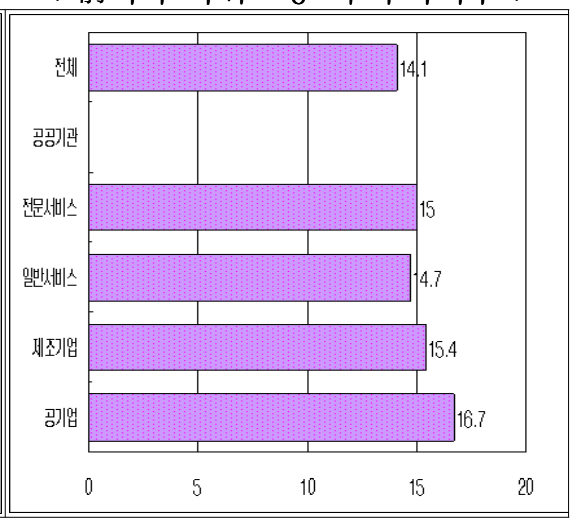
구분	전체	공기업	제조업	일반 서비스	전문 서비스	공공 기관
응답자수(명)	219	13	46	102	47	11
만족	**48.4**	**76.9**	52.2	45.1	40.4	**63.7**
보통	36.5	23.1	39.1	37.3	36.2	36.4
불만족	25.1		8.7	**23.6**	**23.4**	

- (불만족 이유) 이직 후, 불만족 이유로는 업무내용(40.6%) > 계약조건과 다른 근무조건(31.3%) > 조직문화의 부적응(18.8%) 순이었음
  ·불만족한 응답자에 한해 前 회사가 복귀 요청을 한다면 수락하겠냐는 질문에 14.1%만 긍정적으로 응답함

< 불만 이유 >



< 前회사 복귀요청 시 수락여부 >



- (급여 수준) 응답자중 54.5%가 전 직장보다 급여가 높아졌다고 응답함
  ·특히, 전문서비스 기업과 공공기관에 재직 중인 직장인들 중 각각 60.4%와 63.7%가 전 직장보다 급여가 높아졌다고 응답함
  ·반면에 일반 제조기업 종사자들은 전 직장과 동일하거나 낮다는 응답이 52.2%로 나타나, 상대적으로 타 업종보다 높았음

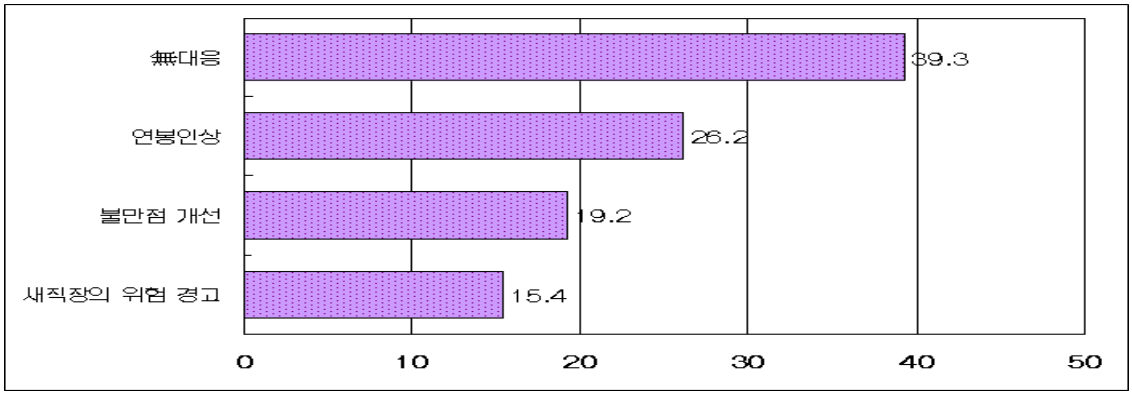
< 전 직장 대비 급여수준 > (단위: 명, %)

구분	전체	공기업	일반 제조	일반 서비스	전문 서비스	공공 기관
응답자수(명)	220	13	46	102	48	11
전 직장보다 낮음	24.1	**38.5**	**23.9**	25.5	16.7	**27.3**
전 직장과 동일	21.4	7.7	**28.3**	20.6	22.9	9.1
1~10% 많음	**25.0**	15.4	26.1	24.5	**29.2**	**18.2**
10~30% 많음	**23.2**	23.1	19.6	21.6	**27.1**	**36.4**
30~50% 많음	**5.0**	7.7	2.2	6.9	**2.1**	**9.1**
50% 이상	**1.4**	7.7		1.0	**2.1**	_

○ 이직에 대한 기업의 대응

- **(기업 대응) 이직 시 前 직장에서는 無대응(39.3%)으로 대응하거나, 연봉인상 등 단기적으로 대응하는 것으로 나타남**
  - ·대응차원에서 가장 높았던 것은 연봉인상이었고, 다음으로 불만개선 약속, 새 직장의 위험에 대한 경고의 순이었음
  - ·이는 기업들이 사원의 이직에 단기적으로 대응하고 있음을 의미함

< 이직 시, 前 직장의 대응 >



- **(이직방지 프로그램) 현 직장에서는 사원들의 이직방지를 위한 구체적인 프로그램이 없다는 의견이 61.6%로 높게 나타남**
  - ·복지프로그램이 이직 방지프로그램으로 인식되는 경향(11.9%)이 높았으며 자기계발과 관련된 프로그램이 있는 기업은 7.6%에 지나지 않았음
  - ·자기계발 프로그램에서도 공기업이나 공공기관의 경우만 높았고, 일반제조 기업에서는 조직분위기 쇄신이 상대적으로 높았음

< 이직방지 프로그램 >

(단위: 명, %)

구분	전체	공기업	일반 제조	일반 서비스	전문 서비스	공공 기관
응답자수(명)	354	28	71	156	63	36
어떤 프로그램도 없다	**61.6**	25.0	66.2	69.2	60.3	50.0
직원 복지 향상	11.9	**42.9**	4.2	9.6	11.1	13.9
연봉조정	11.0	10.7	12.7	11.5	12.7	2.8
경력계발 프로그램 운영	**7.6**	**17.9**	4.2	3.8	7.9	**22.2**
조직분위기 쇄신	7.1	3.6	**9.9**	5.8	7.9	8.3
상시 카운슬링 제도	.8		2.8			2.8

- (경쟁력) 이직이 기업 경쟁력에 미치는 영향에 대해서는 전체 응답자 중 50%가 경쟁력을 감소시킨다고 응답함
  ·그러나, 공기업(23.1%)과 제조업(23.9%)의 경우에는 이직이 기업경쟁력에 미치는 영향이 긍정적이라는 응답이 타 업종보다 높게 나타남

< 이직이 기업에 미치는 영향 >

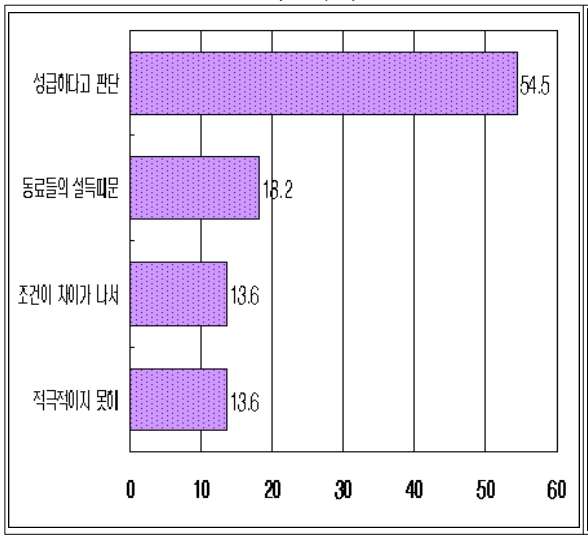
(단위: 명, %)

구분	전체	공기업	일반 제조	일반 서비스	전문 서비스	공공 기관
응답자수(명)	350	26	71	155	62	36
감소시킨다.	50.0	38.5	43.7	48.4	66.1	50.0
영향이 없다	33.1	38.5	32.4	38.1	21.0	30.6
강화시킨다.	16.9	23.1	23.9	13.5	12.9	19.4

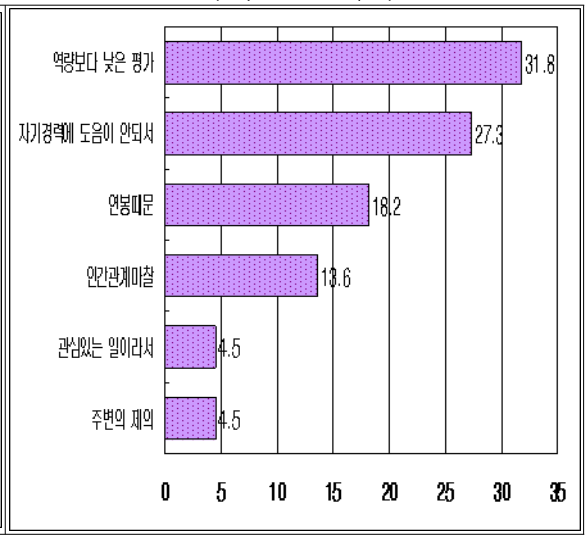
3) 이직 無경험자의 이직활동

- (실패 이유) 무경험자 133명 중 이직활동을 한 22명(16.5%)은 자신의 능력 대비 성급한 판단(54.5%)을 이직에 실패한 가장 큰 이유로 응답함
  ·이직활동을 하게 된 계기로는 자신의 역량보다 낮은 평가(31.8%)가 가장 많았고, 더 이상 경력을 쌓을 수가 없어서(27.3%)가 두 번째 였음

< 실패 이유 >

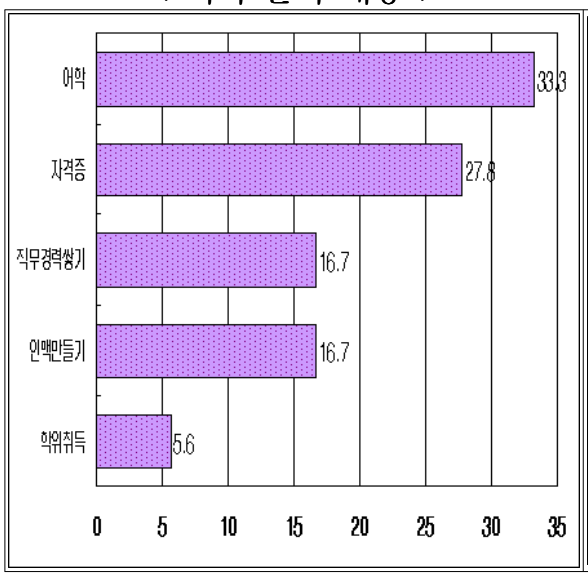


< 이직활동 계기 >

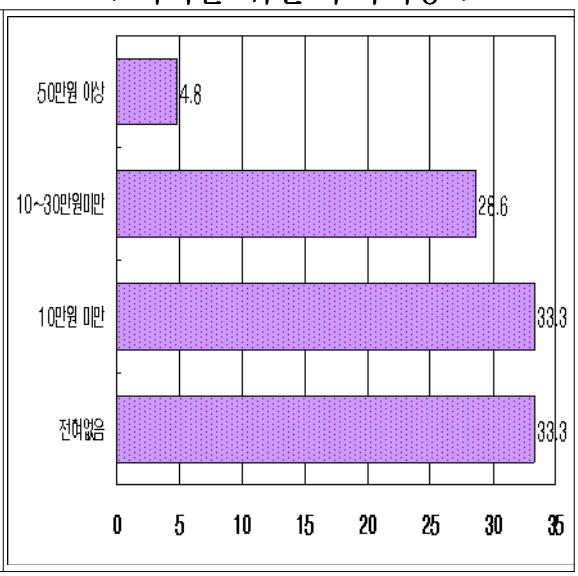


- (이직 준비) 어학(33.3%)이 가장 많았으며, 다음으로 자격증(27.8%)취득 > 직무경력 쌓기(16.7%)의 순이었음
  ·이직을 위한 투자비용으로는 월 10만원 미만이 33.3%로 가장 많았음

< 이직 준비 내용 >



< 이직을 위한 투자비용 >



- **(이직을 않는 이유) 무경험자 중 이직 활동을 하지 않은 응답자들은 그 이유를 현 직장과 크게 다르지 않을 것 같아서(25.5%) > 회사의 인지도 때문(20.0%)의 순으로 응답함**

·제조기업의 경우, 현 직장과 다르지 않아서(40.9%)가 타 업종보다 높았고, 공기업(46.2%)과 공공기관(50.0%)은 회사의 인지도가 상대적으로 높았음

< 이직을 하지 않는 이유 >

(단위: 명, %)

구분	전체	공기업	일반 제조	일반 서비스	전문 서비스	공공 기관
응답자수(명)	110	13	22	43	12	20
현 직장과 크게 다르지 않아서	**25.5**	30.8	**40.9**	23.3	25.0	10.0
회사의 인지도가 높기 때문에	**20.0**	**46.2**	4.5	7.0	16.7	**50.0**
업무가 적성에 맞아서	**16.4**	15.4	13.6	16.3	8.3	25.0
이직 시장이 불황이라서	10.0		9.1	14.0	16.7	5.0
회사에 대한 책임감 때문에	7.3		4.5	16.3		
좋은 동료들이 많아서	6.4		13.6	4.7	16.7	
현재경력으로 갈 곳이 없어서	5.5	7.7	4.5	2.3	8.3	10.0
연봉이 타 직장보다 많아서	5.5		9.1	9.3		
일이 많아 이직활동을 못해서	3.6			7.0	8.3	

4) 이직에 대한 잠재적 인식

- **(연봉 대비 희망기업) 연봉이 낮더라도 자신들이 좋아하는 일을 할 수 있는 기업에 대한 이직 선호도가 31.6%로 가장 높았음**

·공공기관은 좋아하는 일을 할 수 있는 기업을, 공기업은 정년보장이 되는 기업을 제조업과 전문서비스는 자기계발을 상대적으로 선호함

< 연봉 대비 이직 희망기업 >

(단위: 명, %)

구분	전체	공기업	일반 제조	일반 서비스	전문 서비스	공공 기관
응답자수(명)	316	24	63	139	60	30
좋아하는 일을 할 수 있는 기업	**31.6**	33.3	25.4	32.4	31.7	**40.0**
정년까지 고용이 보장된 기업	**25.9**	**33.3**	**28.6**	24.5	25.0	23.3
자기계발 기회를 제공하는 기업	**24.4**	20.8	**28.6**	20.9	**30.0**	23.3
시간적으로 여유로운 기업	17.7	12.5	15.9	**22.3**	13.3	13.3
복지가 좋은 기업	.3		1.6			

- **(경력·학력상승 시 이직의도) 응답자 중 72.3%가 경력이나 학력이 상승한다면 이직할 의도가 있다고 응답함**

·그러나 공기업, 공공기관의 경우 경력이나 학력의 상승에도 이직하지 않겠다는 의견이 40%를 넘는 것으로 나타남

< 경력·학력상승 시, 이직 의도 >

(단위: 명, %)

구분	전체	공기업	일반 제조	일반 서비스	전문 서비스	공공 기관
응답자수(명)	354	28	71	156	63	36
有	**72.3**	57.1	76.1	74.4	**79.4**	55.6
無	27.7	**42.9**	23.9	25.6	20.6	**44.4**

3. 조사결과 요약과 직장인 이직 실태의 문제점

1) 조사결과 요약

- **(이직 현황) 이직률이 상당히 높으며, 이유는 연봉보다 자기계발의 가능성, 자신의 낮은 평가 등 심리적이고 조직문화 측면이 강함**

·경력 1~5년 이하 직장인들의 이직경험은 52.1%이고, 5년 이상의 직장인들은 70%정도로 평균 62.2%가 이직한 경험이 있는 것으로 나타남
·이직 이유로는 연봉불만(21.1%)보다는 경력개발(35.8%), 상대적인 낮은 평가(20.2%), 상사나 동료와의 불화(11.5%) 등 심리적 요인이 큼
·따라서 새 직장의 선택기준도 자기계발·경력에 도움이(25.5%)되거나, 전문서비스(13.2%), 성장가능성(12.3%) 등 자기계발의 관련성이 높았음

- (이직 활동) 직무경력을 바탕으로 이직에 성공하지만, 만족도와 급여수준을 고려해 볼 때, 업종 간에 양극화 현상이 나타남

·친구·선배 등 인맥(52.5%)이나 인터넷 취업정보 사이트(34.2%)를 통해 새 직장을 찾고, 이직 시 업종전환(64.5%)도 심각하게 고려함
·성공요인으로는 직무경력(55.5%)이 가장 높았으나, 일반서비스에서는 인맥(24.7%)이, 공기업(27.3%)·공공기관(27.3%)은 자격증이 상대적으로 높았음
·그러나, 만족도에서는 공기업이나(76.9%) 공공기관(63.7%)은 높은 반면에 일반기업들은 평균 50%정도에 지나지 않았음
·전 직장에 비해 급여수준은 전반적으로 높아졌으나(54.5%), 제조기업의 경우, 52.2%가 기존과 동일하거나 낮다고 응답해 양극화 현상이 나타남

- (기업 대응) 장기적인 이직방지 프로그램이 부족하여 단기적으로 대응하고 있으며, 프로그램이 있어도 자기계발보다는 금전적 보상에 치우침

·이직 시, 기업들은 연봉상승(26.2%), 불만점 개선(19.2%), 새 직장의 위험경고(15.4%) 등으로 설득하지만 無대응하는 경우도 39.9%에 달함
·그러나, 장기적인 이직방지프로그램이 없다는 의견이 61.6%로 높았고, 있어도 경력계발(7.6%)보다는 직원복지(11.9%)나 연봉조정(11.0%) 중심임
·따라서 응답자들은 이직이 기업경쟁력에 미치는 영향에 대해 부정적이라는 의견(50%)이 상대적으로 많았음

- (잠재적 인식) 직장인들은 안정성을 중시해 이직에 대해 신중히 대응하지만, 자기계발이나 성장의 기회가 온다면 적극적으로 대응함

·이직을 않는 이유로는 현 직장과 다르지 않을 것 같아서(25.5%)가 가장 많았고, 공기업·공공기관은 회사의 인지도(20.0%)가 상대적으로 높았음

·낮은 연봉 대비 이직하고 싶은 기업으로는 복지·정년·시간적인 여유보다 좋아하는 일(31.6%), 자기계발을 이룰 수 있는 기업(24.4%)을 선호함
·또한 경력, 학력 등 경쟁력이 상승한다면 이직하겠다는 의견이 72.3%로 높게 나타나 자기성장, 자기계발에 대한 욕구가 강한 것으로 판단됨

2) 직장인 이직 실태에 대한 문제점

- (사원) 노동시장의 유연화로 인한 이직시장의 활성화는 바람직하지만, 과도한 이직은 자기성장의 걸림돌이 될 수도 있음

·본 조사의 결과처럼 전체 응답자의 62.1%가 이직한 경험이 있다는 것은 우리사회에 평생직장이라는 개념이 거의 없어졌다는 것을 의미함
·물론 자기성장과 자기계발을 위한 이직은 바람직하나 너무 잦은 이직은 조직문화의 적응력에 문제가 있다는 오해를 불러올 수 도 있음
·특히, 5년 이하의 직장인들의 이직률이 48%로 높게 나타난 것은 파랑새 증후군이라 불리는 '묻지 마 취업'의 결과라고 판단됨

- (기업) 직원들의 이직방지를 위해 노력하고 있으나 단기적인 대응에 치중하고 있으며, 문제해결 방안도 근본을 비켜나가고 있음

·노동시장 유연화가 우수인력의 수급을 용이하게 한 점은 분명 기업의 경쟁력 측면에서 긍정적이나, 충성도 측면에서는 여전히 미 검증 상태임
·반면에 교육 등 다년간 기존인력에 투자한 비용을 고려해 본다면, 기존인력의 이탈은 분명 기업의 경쟁력 약화 요인임
·그러나 기업들은 연봉, 금전적인 측면을 강화할 뿐 자기계발이나 평가 등에서 직원들의 심리적인 불만족을 해소시키는데 실패하는 것으로 보임

- (경제) 일반기업과 공기업·공공기관의 이직 양극화가 발생하고 있음

·이직 후 공기업과 공공기관은 높은 만족도를 보이는 반면 일반기업들은 상대적으로 낮은 것은 직장인들의 고용안정의 선호경향을 의미함
·또한 이직방지 프로그램에서도 공기업이나 공공기관이 직원복지나 경력계발프로그램 등의 지원에서 일반기업보다 높게 나타남
·향후 공기업에 대한 선호현상이 강해질 것으로 판단되며, 이는 일반기업의 우수인력 유치에 부정적인 영향을 미칠 것으로 판단됨

4. 기업의 대응 전략과 과제

1) 기업의 대응전략

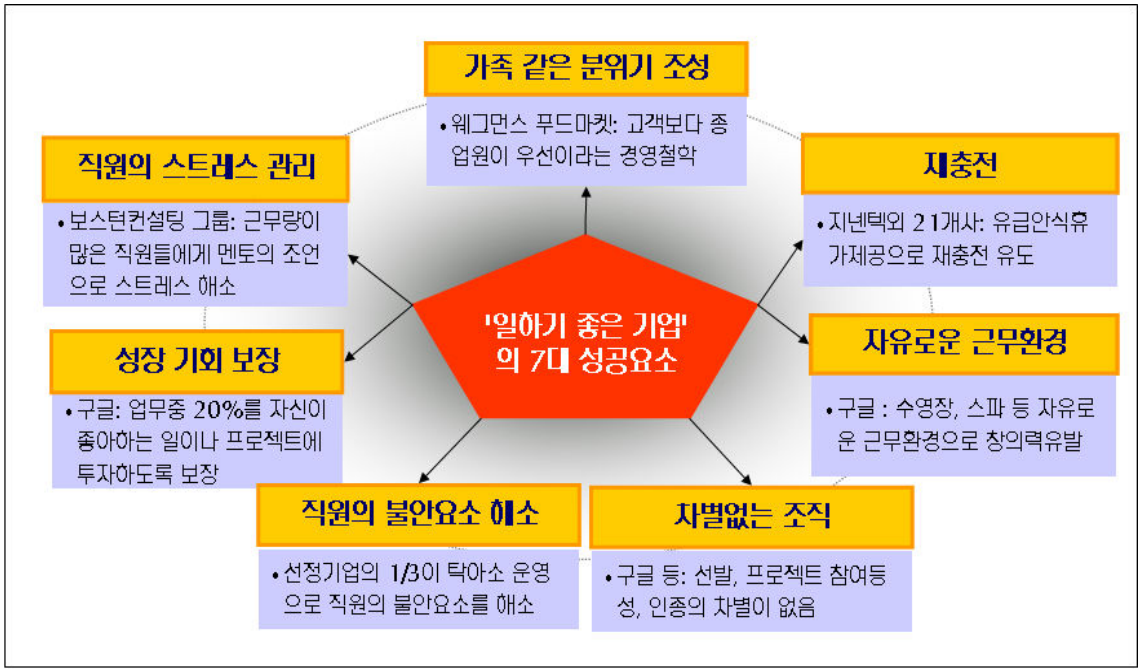
- **(접근) 경영진은 생산성 증대를, 직장인은 자기실현이라는 관점에서 경영자와 직장인들이 서로 윈-윈하는 '파트너'관계라는 인식하에 접근해야함**
  ·직원이직 시 연봉이나 불만 개선은 고용자와 피고용자간의 계약관계에서 협상을 의미하기 때문에 직원들의 심리요소를 해결하는데 한계가 있음
  ·오히려 기업은 직원들의 욕구를 충족시켜주고, 직원들의 행복감에서 증개되는 생산성을 획득하는 윈(win)-윈(win)관계의 설정이 바람직함

- **(전략) '일하기 좋은 기업' 구축을 위한 전략 수단으로서 본고에서는 포춘의 '일하기 좋은 100대 기업'의 7대 성공요소를 제안하고자함**
  ·7대 성공요소는 미국의 경영전문지 포춘이 선정한 '일하기 좋은 100대 기업'의 공통점을 의미하며 내용은 자율중심의 인사제도 및 조직문화임
  ·이들은 다음의 각 요소를 활용해 직원들의 행복감을 기업성과와 연계시킴으로서 기업과 직원간의 상호발전을 추구하고 있음

- **(성공요소) 7대 성공요소는 직원과 기업의 공동성장을 위한 장기적인 환경조성 프로그램들로서 다음과 같음**
  ·**(가족적인 분위기를 조성하라!)** 웨그먼스 푸드마켓은 고객보다 종업원이 우선이라는 분위기 조성으로 직원만족으로 고객만족을 유도하고 있음
  ·**(재충전을 유도하라!)** 지넨텍 외 21개사는 월급을 전액 지급하는 유급안식휴가의 제공을 통해 직원들의 재충전을 유도하고 있음
  ·**(자유로운 근무환경을 조성하라!)** 구글은 수영장, 스파, 마사지시설, 당구장 등 자유로운 근무환경 조성을 통해 기업의 창의력을 극대화함
  ·**(조직 내 차별을 없애라!)** 구글은 재능과 실력에 따른 보상은 있지만 인종, 성차별은 없어 직원 중 여성이 31%이고 소수민족 출신도 36%나 됨
  ·**(직원이 마음 놓고 일할 수 있도록 하라!)** 선정된 100대 기업 중 3분의 1이 탁아소를 운영하는 등, 직원의 불안 요소를 기업이 해결해 주고 있음
  ·**(자기성장의 기회를 보장하라!)** 구글은 직원들에게 업무시간의 20%를 자신이 원하는 분야나 프로젝트에 투자하도록 보장해주고 있음

·**(직원의 스트레스를 관리하라!)** 보스턴컨설팅그룹은 주당 60시간 이상 근무자들을 '레드 존(red zone)'으로 분류, 스트레스 해소에 도움을 줌

< '일하기 좋은 기업' 조성을 7대 성공요소 >



2) 기업의 과제

- 7대 성공 요소를 도입하여 효과성을 극대화시키기 위해서는 직원과 경영진, 조직에 대한 다음의 과제들이 선결되어야함

·특히 다음에 제시되는 과제는 이직방지와 기업의 생산성 증대를 위한 조직문화와 관련된 문제임

- (직원) 기업은 경력개발 프로그램의 전략적 도입과 컨설팅 체제구축으로 직원들의 자기성장에 대한 욕구해소와 新조직문화 구축에 주력해야함

·구글과 같이 자기성장을 위한 개방형 프로젝트 참여와 배려도 효과적이지만 현행 업무와 자기성장의 관련성을 상승시키는 것이 보다 효과적임

·이를 위해선 각 직원별 경력경로 설정과 이를 지도해 줄 수 있는 멘토 체제 구축이 요구됨

·최근 재계에서 주목박고 있는 상사에 의한 직접 멘토제나 인사 전문가에 의한 컨설팅 체제를 구축하는 것도 효과적인 대안이라고 판단됨

- **(경영진) 직원 이직으로 인한 손실 및 재투자 비용과 즐거운 기업문화 조성으로 인한 효익을 고려해 볼 때 가치관 전환이 필요함**

·고용자와 피고양자라는 대립각과 위계적인 조직문화는 직원들로 하여금 질시와 질타를 생산해내 이직을 촉진시키고 생산성 약화를 유도함

·반면, 경영자가 직원들을 신뢰하는 가치관 속에 즐거운 조직문화를 구축한다면 기업에게는 생산성 증대를, 직원들은 자기성장을 얻을 수 있음

·실례로 가족적인 분위기의 웨그먼스 푸드 마켓은 영업이익이 경쟁사에 비해 평균 2배 이상이고, 면적당 매출액은 업계 평균보다 50%이상 높음

- **(제도) 경영진과 직원들 간의 직접 커뮤니케이션 할 수 있는 창구마련과 빈도를 정례화 하는 것이 필요함**

·위계적인 조직일수록 경영진과 하급 직원들 간의 커뮤니케이션이 어려워지면서 하급 직원들의 자기성장 기회와 발언권이 묵살될 가능성이 높음

·이는 직원들의 자기계발과 성장에 대한 의욕저하를 불러오게 되고 이직의 직접적인 원인이 됨으로 주의가 필요함

·최근 몇 년 전부터 주목받은 '직원 氣 살리기' 프로그램을 정례화 하는 것도 직접 커뮤니케이션 창구 확보에 효과적일 것으로 판단됨

연구위원 이철선 (cslee@hri.co.kr, 02-3669-4128)