

# I. 평생직업 시대의 애사심 고취 방안

## EXECUTIVE SUMMARY

### 1. 논의 배경

- 경영위기 상황에서 기업이 시도한 구조조정의 초점이 인력감축에 맞추어짐
- 대규모 정리해고로 암묵적 종신고용제가 붕괴되고 평생직업 시대로 접어들

### 2. 고용관계 전환에 따른 인력 근로 행태의 변화

- 기업에서 조직과 구성원간의 관계는 평생직장을 전제로 이루어져 왔음
  - 급속한 산업화과정에서 평생직장과 고용안정은 상호 거래적 관계를 이루어 옴
- 구성원에게 평생직장이라는 고용보장이 소멸된 것은 심리적 공황상태에 비유됨
  - 애사심과 정체성을 상실한 “정신적 실업” 상태에서 효율과 응집력이 저하됨

### 3. 새로운 애사심 정착 필요

- 조직 충성과 몰입의 근거가 전통적인 애사심에서 새로운 애사심의 개념으로 변화함
  - 애사심의 본질이 규범적인 충성에서 계산적인 충성으로 바뀌고, 개인의 욕구도 금전적 보상·승진에서 직무 만족·자기개발로 변화됨
  - 애사심의 근원도 개인의 자발적 희생에서 기업의 적극적 유인 노력으로 바뀜
- 혼돈상태인 고용관계를 정립하기 위해서는 새로운 애사심을 정착시켜야 함
  - 평생직업 개념에서는 전문 역량에 기반을 둔 경력개발과 창의력 구현이 중시됨
  - 기업의 직무 몰입 유도과 구성원의 지속적인 자기개발이 필요함

### 4. 탈 종신고용 상황 하의 애사심 고취 방안

- 기업과 구성원 사이에 붕괴된 신뢰를 복원하고 강화하라
  - 신뢰적 분위기 조성을 위해서는 기업과 구성원 사이에 가치가 공유되어야 함
  - 구성원이 주변 인력화되지 않도록 계층간 형식의 장벽을 최소화함
- 기업과 구성원 사이에 고용관계가 아닌 파트너십을 구축하라
  - 인력에 대해 종업원이 아닌 동반자로서의 인식 전환과 권한위임이 필요함
  - 전략 방향을 포함한 기업 정보를 구성원에 대해 개방적이고 공개적으로 취급함
- 애직심을 지원하여 경력상의 욕구를 적극적으로 충족시켜라
  - 기업은 구성원 개개인에 대한 ‘맞춤식’ 개별 경력계획을 수립하고 시행함
  - 학습 및 개발의 기회제공으로 내부고객인 구성원의 경력개발 욕구를 충족시킴

### 5. 시사점

- 애직심을 통하여 애사심이 배양되도록 전문가로서의 인력 개발에 주력해야 함
  - 평생직업을 보장하는 고용성을 증대시킴으로써 애사심은 제고될 수 있음

## 1. 논의 배경

- 경영 위기상황에서 기업이 구조조정의 초점을 인력감축에 맞춤
  - IMF 관리경제 체제에서 생존하기 위해 기업이 시도한 구조조정의 결과가 구성원의 대량해고로 나타남
  - 노사가 정리해고에 대해 동의함에 따라 특히 안정적 직장으로 여겨졌던 대기업과 금융부문에 많은 해고가 일어남
  
- 대규모 정리해고로 인해 관행으로 이어져 오던 암묵적 평생고용제가 붕괴됨
  - 지식 정보화와 IMF 경제위기는 평생직장 시대가 끝나고 평생직업 시대가 시작되었다는 신호탄이 되어 기업 구성원들의 직업관과 근무방식, 기업의 채용 방식이 급진적으로 변화됨
  - 정보통신기술이 급속히 발달하고 인터넷 이용자 수가 크게 늘어나면서 기존 산업계가 재편되어 거대한 직업혁명(job revolution)이 빠르게 진행됨
  - 기존의 산업 체계를 기반에서부터 바꾸고 있는 인터넷과 e-비즈니스의 발달은 끊임없는 자기계발을 통한 경쟁력 배양을 요구함

<표1> 평생직장에서 평생직업으로 개념 전환의 장단점 비교

	장점	단점
인력운영	인력의 합리적인 재배치	육성 인재의 유출
효율성	인력의 적극적인 역량 구현	단기 성과에 집착
노동	노동 유연성의 제고	충성도, 애사심의 상실
비용	비용의 감축(잉여 인력의 방출)	비용의 발생 (전문 인력의 영입) (노동력 품질 저하)

## 2. 고용관계 전환에 따른 인력 근로 행태의 변화

- 기업에서 조직과 구성원간의 관계는 평생직장을 전제로 이루어져 왔음
  - 기업의 구성원들은 급속한 산업화 과정에서 조직과 직무에 전적인 몰입을 전제로 하는 전형적인 “회사인”의 성향을 보여 왔음
  - 조직 몰입 성향은 회사에 대한 강력한 충성도로 표현되었고 회사는 이에 대해 고용을 보장함으로써, 기업 고도 성장의 견인차 역할을 하였음
  - 구조조정과 벤처열풍으로 기업에서 관행처럼 이어져 오던 ‘평생직장 문화’가

기본가정에서부터 흔들리며 붕괴되어 근무 능력의 저하를 초래함

- 최근 서구의 경쟁력 우위 수단과 경영기법을 학습해야 하는 상황에서 전통적으로 기업 경쟁력의 중심 역할을 해온 구성원의 애사심은 새로운 차원으로 변화되고 있음

**- 평생직장이라는 고용보장이 소멸된 것은 심리적 공황상태에 비유됨**

- 대량해고에서 살아남은 구성원들은 기업과의 심리적 거래관계가 파괴되었다는 인식 하에 회사에 대한 맹목적인 충성은 더 이상 가치가 없다고 판단함
- 애사심으로 외부의 보다 매력적인 고용기회를 거절하는 경우가 미덕이 되지 못하고, 새로운 직장으로의 이직을 추구하는 인력(job hopper)이 나타남
- 조직 충성과 몰입이 저하되어 적극적으로 창의력을 발휘하려는 구성원의 노력이 보이지 않으며 도미노 이직현상이 일반화되어 나타남
- 기존의 “회사인” 성향의 구성원은 변화하는 고용패턴에 정체성을 상실하고 있으며 “정신적 실업”과 같은 심리적 공황상태에 빠짐

**3. 새로운 애사심 정착 필요**

**- 혼돈상태인 고용관계의 정립을 위해서는 새로운 애사심이 정착되어야 함**

- 평생직업이 강조됨으로써 구성원의 희생 정신보다는 구성원 개인 역량에 기반을 둔 경력개발과 창의력 구현을 모색하게 됨
- 제도나 시스템은 기업이 구성원의 경력경로를 책임지는 “통제에 의한 관리” 방식에서 구성원 스스로 자신의 경력을 가꾸어 나가는 “자율에 의한 관리” 방식으로 전환되어야 함

**<표2> 전통적인 애사심과 새로운 애사심의 비교**

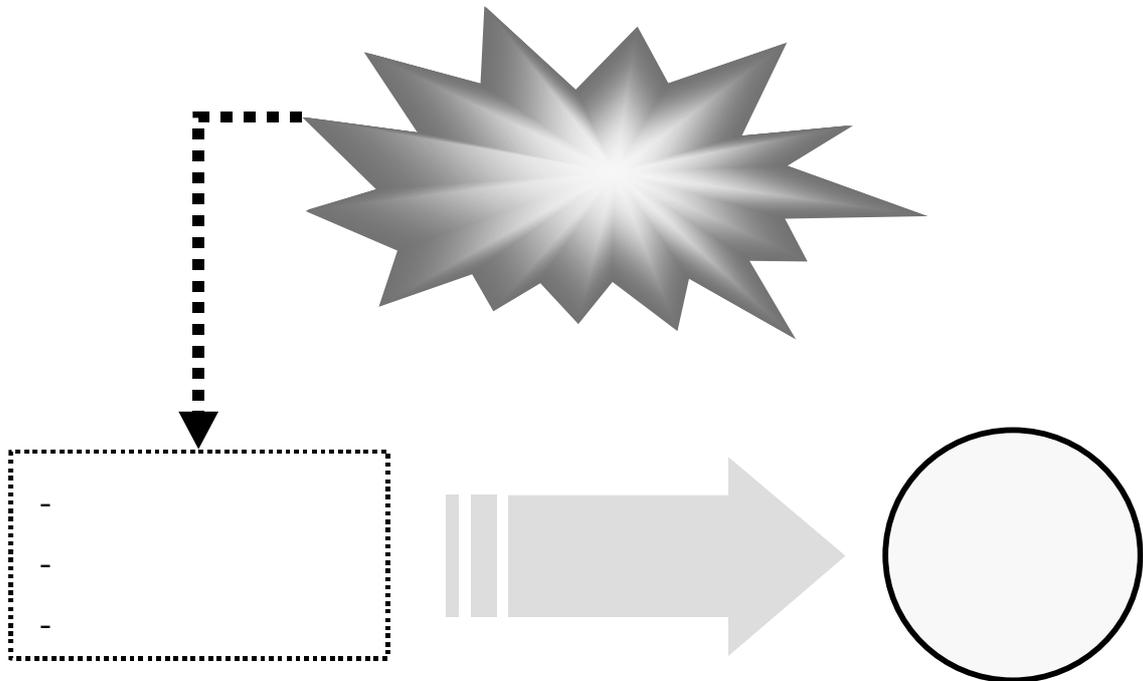
전통적인 애사심	➔	새로운 애사심
전통 가치관의 규범적인 충성	본질	새로운 가치관의 계산적인 충성
금전 보상·승진	개인육구	직무 만족·자아개발
개인 : 자발적인 희생	발현주체	기업 : 적극적인 유인
투입(input) : 적극적인 노력	평가기준	산출(output) : 성과
통제 관리를 통한 생산성 제고	기대효과	자율 관리를 통한 효율성 제고

## 1. 평생직업 시대의 애사심 고취 방안

---

- **몰입이 상실된 구성원의 소극적 태도를 적극적 직무 행동과 조화시켜야 함**
  - 구성원의 입장에서는, 지속적인 자기개발의 계획과 실행으로 불안정 고용 상황에서 개인의 고용 가능성(employability)을 제고하려는 노력이 필요함
  - 기업의 입장에서는, 평생직업의 새로운 개념에 기초한 애사심을 유발시키기 위해 구성원의 전문 역량에 근거한 직무 몰입이 이루어질 수 있도록 전략적 접근이 필요함
  - 기업은 구성원 스스로가 전문가로서 목표를 갖고 일할 수 있는 환경을 조성하고 구성원은 자신의 경력에 대해 주인의식을 갖고 맡은 직무를 수행하게 하여 직무와 경력에 대한 애착을 애사심으로 유도함

<그림> 평생직업 개념 하에서의 애사심 복구



## 4. 탈 종신고용 상황 하의 애사심 고취 방안

○ 기업과 구성원 사이에 붕괴된 신뢰를 복원하고 강화하라

- **신뢰적 분위기 조성을 위해서는 기업과 구성원간 가치가 공유되어야 함**
  - 구성원들이 구조조정, 벤처 활성화, 디지털화 등 혼란 속에서 기업의 방향에 대해 명확히 인식하지 못하고 있으며 자신과 기업의 정체성을 상실함

- 기업의 비전과 전략적 방향을 명확히 밝힘으로써 직무를 통하여 자신의 경력을 기업의 방향과 조율할 수 있는 기준을 제시해 주어야 함
- 인사 운영시스템과 기업의 비전, 사명을 정기적으로 재검토함으로써 기업이 인적자원을 존중하고 있다는 신뢰감을 구성원들에게 제도를 통해 전달함

**- 구성원이 주변 인력화되지 않도록 계층간 형식의 장벽을 최소화해야 함**

- 인사에 관련된 운영시스템이나 프로그램의 시행에서 구성원이 소외의식을 갖지 않도록 구성원에 대한 기업의 믿음과 배려를 가시적으로 나타내야 함
- 임금 외 복지 혜택을 계층간 균등하게 배분하여 지위에 대한 상징적 표현을 줄임으로써 계급과 소외의식을 최소화하고 공유와 일치를 강조해야 함

**○ 기업과 구성원 사이에 고용관계가 아닌 파트너십을 구축하라**

**- 인력에 대해 종업원이 아닌 동반자로서의 인식 전환과 권한위임이 필요함**

- 사전에 정해진 시간, 정해진 방법, 정해진 성과물의 틀에 단순히 노동력을 투입하는 것이 아니라, 성과의 윤곽만을 제시하고 구성원들이 창의력을 갖고 자발적인 과정 개발로 자유롭게 직무를 수행하게 해야 함
- 부하에게 지시만 하는 강제적인 리더십을 지양하고, 참여적인 의사결정과 협동으로 상사의 사고방식에 공감하고 스스로 능력을 발휘할 수 있게 해야 함

**- 기업의 정보는 기업 내에서 개방적이고 공개적으로 취급되어야 함**

- 구성원들이 정보로부터 소외되지 않도록 주요 의사결정 과정을 공개적으로 진행하여 의사결정의 투명성을 확보하고 실행 단계에서 공감대를 형성함
- 주요 문제해결 과정에 관련 구성원들을 직접 참여시켜 스스로의 해결 방안을 탐색하게 함으로써 신뢰적 분위기를 조성함

**○ 애직심을 지원하여 경력상의 욕구를 적극적으로 충족시켜라**

**- 구성원 개별적으로 '맞춤식' 경력계획을 수립하고 시행함**

- IMF 관리경제 체제 이후 평생직장과 연공서열의 관행이 붕괴되면서 나타난 직업과 경력에 대한 새로운 욕구를 전문적인 경력관리를 통해 충족시킴
- 평생직업 개념에서 구성원들은 자신의 능력 개발을 중시하게 되므로 능력을 발전시킬 수 있는 직무와 훈련 등으로 인재육성에 대한 기업의 메시지를 전달해야 함

## 1. 평생직업 시대의 애사심 고취 방안

---

- 포상, 연구논문, 프로젝트 개발, 교육 참여 등 경력 상으로 인력의 시장가치를 높여 줄 수 있는 구체적인 프로그램 개발이 필요함
  - 전문 역량을 배양하는 프로그램에 의해, 평생직장 개념에서의 만능인 (generalist)에서 평생직업 개념에서의 전문가(specialist)로 전환하여 구성원의 직무와 조직에 대한 몰입을 유도함
- 내부고객으로서 구성원의 경력개발에 대한 욕구를 충족시킴
  - 획일화된 교육과정보다는 구성원들이 원하는 경력개발 프로그램을 실행하고 학습 및 개발의 기회를 제공하여 직업적 성장을 이루게 함으로써 기업에 대한 신뢰를 주고 인력 유출과 효율 저하를 예방함
  - 일률적으로 표준화된 교육 프로그램을 시행하는 것으로는 구성원의 다양한 욕구에 대응하기 어려우므로 개개인의 역량, 경력목표에 따라 스스로에게 필요한 교육의 기회를 개발해 나가도록 지원함

## 5. 시사점

- 애직심을 통하여 애사심이 배양되도록 전문 역량 개발에 주력해야 함
  - 교육 프로그램의 초점을 기업 정신이나 구성원으로서의 태도 등 사기 차원에서 기능 교육과 지식의 배양 등 전문 능력 차원으로 전환하여 인력의 전문 역량 수준을 향상시켜야 함
  - 순환근무제는 일반 관리자 양성에는 효과적일 수 있으나, 전문성 제고에는 부정적 영향을 미치므로 구성원 개인별 차이와 상황, 경력 목표를 고려하여 시행해야 함
- 미래 고용안정을 위한 조직의 노력이 표현되고 강조되어야 함
  - 종신고용을 보장할 수는 없지만, 구성원들의 고용안정을 위해 기업이 최대한의 배려를 하고 있다는 사실이 전달되어 신뢰감을 줄 수 있어야 함
  - 업무의 영역을 구분하여 비핵심 직무에 대해서는 아웃소싱 등을 활용함으로써 기업의 핵심 인력 유지에 대한 고용 의지를 가시적으로 전달해야 함

(정진철 : jjung@hri.co.kr ☎ 3669-4071)

(최승준 : choice@hri.co.kr ☎ 3669-4069)