

21C비즈니스포럼·바른경영 위원회 토론회

# 한국경영의 문제점과 대안

- 일시 2018년 **10월 25일**(목) 18:00
- 장소 서라벌 (서초동)
- 주최 바른사회시민회의 · 21C비즈니스포럼



# 순서

## ■ 사회

- 노 부 호 (서강대 명예교수)

## ■ 주제발표

- 이 경 목 (서울대 경영전문대학원 교수)

## ■ 토론

- 조 영 철 ((사)CEO지식나눔 공동대표·CJ홈쇼핑 사장·동부그룹 대표이사)
- 이 학 범 (AMROP KOREA 사장)

## ■ 질의·응답

## ■ 폐회



■————— 목 차 —————■

■ 주제발표

초고령화 사회와 기업활력 ..... 9  
- 이 경 목 (서울대 경영전문대학원 교수)

■ 토론

- 조 영 철 ((사)CEO지식나눔 공동대표전디홈쇼핑 사장동부그룹 대표이사) ... 31  
- 이 학 범 (AMROP KOREA 사장) ..... 35



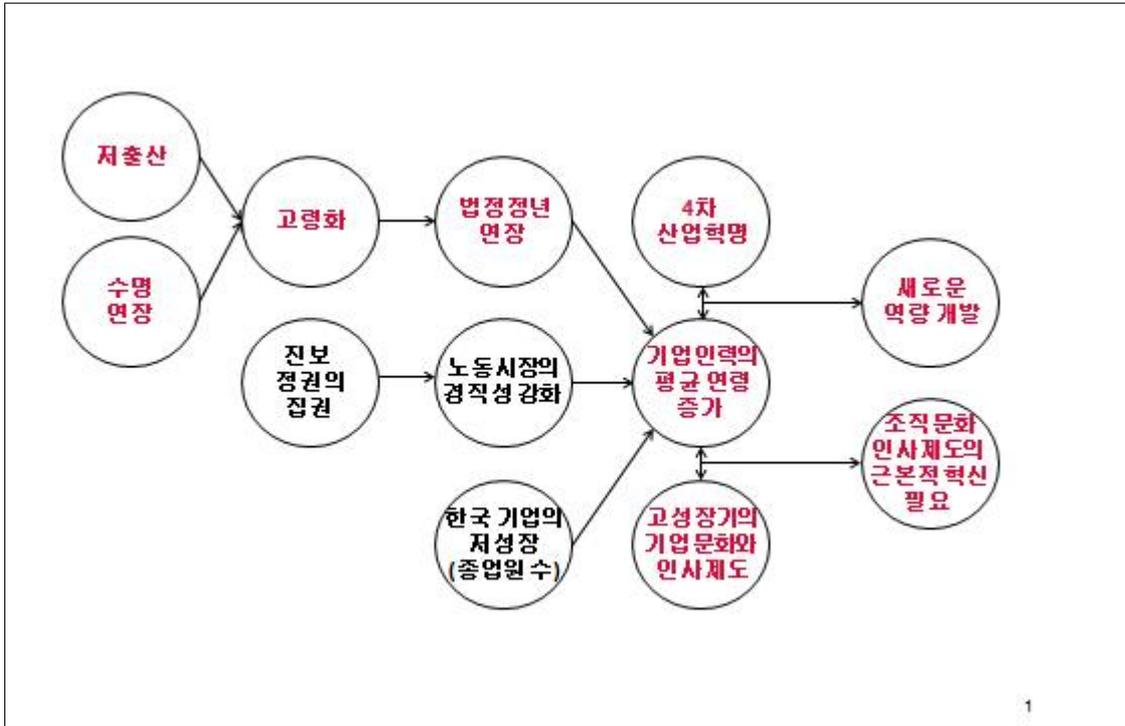


■ 정책토론회

# 주제발표

■ 이 경 목 서울대 경영전문대학원 교수





1

## I. 한국 사회의 고령화, 어느 정도 심각한가?

2

## 가장 빠른 속도로 초고령화라고 있는 우리나라



- 고령화 사회: 65세 이상 인구가 전체의 7% 이상
- 고령 사회: 65세 이상 인구가 전체의 14% 이상
- 초고령 사회: 65세 이상 인구가 전체의 20% 이상

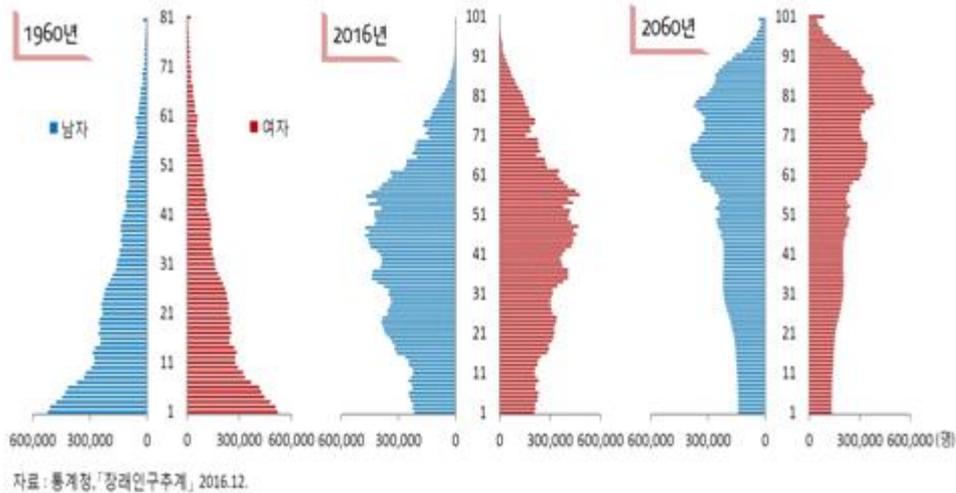
3

## 주요 연도별 출산, 평균수명, 65세 이상 인구비율

연도	출생아수	합계 출산율	평균 수명	65세 이상 인구비율
1960	1,099,294 명	6.16 명	54.0	2.9 %
1970	1,006,645 명	4.53 명	62.3	3.1 %
1980	862,409 명	2.82 명	64.3	3.8 %
1990	649,738 명	1.57 명	71.7	5.1 %
2000	634,501 명	1.47 명	76.0	7.2 %
2010	470,171 명	1.23 명	80.2	11.0 %
2017	358,000 명	1.05 명	82.7	14.2 %

4

## 우리나라 인구 연령구조의 변화



5

## 연령구조 변화의 영향: 추가 정년 연장 혹은 폐지?

- 2016년부터 법정 정년 60세 시행
- 법정 정년 65세 혹은 정년 폐지?
  - 국민연금 수급 개시연령이 2018년 61세에서 매 4년마다 1년씩 연장되어 2033년에는 65세로 연장됨
  - 정부는 국민들의 소득절벽 기간을 없애고 연금재정 고갈 시기를 늦추기 위해 법정 정년을 상향할 가능성이 높음

출생연도	국민연금수급개시연령
~1952년생	만 60 세
1953~1956년생	만 61 세
1957~1960년생	만 62 세
1961~1964년생	만 63 세
1965~1968년생	만 64 세
1968년생~	만 65 세

6

## 주요 국가의 정년 연장 움직임

### 주요국들의 정년 연장 움직임 단위: 세

일본은 고용연령 기준, 유럽국가의 현행 정년은 2016년 기준.

	현행 정년	정년 조정 (목표 연도)
일본	65	70 (법 개정 추진 중)
독일	65.5	67 (2029년)
프랑스	61.3~66.3	62~67 (2023년)
스페인	65.3	67 (2027년)
호주	65	67 (2023년 7월)
영국	남 65.4	66 (2020년)
	여 63.1	66 (2020년)
러시아	남 60	65 (2028년)
	여 55	60 (2034년)

동아일보 2018년  
9월 7일 기사

자료: 유럽연합 위원회 '2018년 고령화 보고서'·니혼게이자이신문 등

7

## 연령구조 변화의 영향: 고령 인력의 근로 욕구 강화

- 앞당겨지는 국민연금 고갈 시기
  - 정부는 국민연금이 2056~2057년에 기금이 고갈될 것으로 예상
  - 추정시 현재보다 훨씬 높은 합계출산율을 가정했기 때문에 연금 고갈 시기가 훨씬 앞당겨질 것으로 예상됨
- 국민연금 개혁 방향
  - 수급 개시연령을 2033년 65세에서 추가적으로 연장 가능
  - 20~30%대의 현재 국민연금의 실질소득대체율 축소
  - 현재 9%인 보험료를 인상
- 고령인력에 대한 영향
  - 퇴직금이나 연금이 안정적인 노후를 보장해 주지 못함
  - 같은 나이의 현재 고령인력보다 더 건강하고 일할 의지가 강해짐

8

## 연령구조 변화의 영향: 미래에는 한국도 구인난?

### ▪ 노동시장 진입 인력의 감소

-15~29세 청년인구가 2018년 약 976만 명에서 2048년에는 약 612만 명으로 37.3% 감소

나이	2018년	2048년
15~19세	2,808,144 명	1,975,814 명
20~24세	3,464,886 명	2,060,525 명
25~29세	3,486,667 명	2,086,508 명
합계	9,759,697 명	6,122,847 명

### ▪ 미래에는 우리나라도 구인난?

-우리나라는 현재 취업난 (청년실업률: 9%)

-우리나라보다 24년 먼저 고령사회에 진입한 일본은 현재 구인난

-2018년에 고령사회에 진입한 우리나라도 24년 후면 구인난?

9

## II. 고령화가 기업에 미치는 영향

10

## 고령화로 인한 문제의 심각성

문제 심각화 요인	미국	독일	일본	우리나라
고령화 속도	O	Δ	X	X
연금 등 사회안전망 구축	Δ	O	O	X
미민에 대한 개방성	O	Δ	X	X
중고령 근로자의 역량	Δ	Δ	O	X
연공주의 (연령주의)	O	O	Δ	X
노동 유연성	O	Δ	Δ	X

11

## 정년 연장으로 인한 기업 인력의 고령화

기업	2015		2016		2017	
	직원수	근속년수	직원수	근속년수	직원수	근속년수
포스코	17,045	18.0	16,584	19.0	17,055	19.8
삼성생명	5,348	12.0	5,284	12.9	5,244	13.5
삼성전자	96,898	10.3	93,200	10.8	99,784	11.0
현대자동차	66,404	17.2	67,517	17.5	68,590	18.8
SK하이닉스	22,139	10.2	22,254	10.9	23,412	11.1
SK에너지	2,433	21.0	2,458	21.0	2,574	21.5
SK종합화학	1,001	17.4	1,001	18.2	984	18.8
SK텔레콤	4,046	12.2	4,399	11.9	4,498	12.2
SK네트웍스	3,174	9.5	3,039	10.1	2,226	9.0

- 자료원: 전자공시 각 회사 연도별 사업보고서
- 기간제 근로자를 포함한 수치임
- 2016년부터 법정 정년 60세 시행

12

## 조직 활력 (Organizational Vitality)

- 활력(活力, vitality)의 정의
  - Oxford 사전: 어떤 주체가 계속 생존하거나 제 기능을 발휘하기 위해 보유해야 할 능력 (ability or capacity on the part of something of continuing to exist or to perform its functions)
- 두 종류의 조직 활력
  - 외부 관점: 조직이 외부환경에 적응하면서 생존해 나갈 수 있는 능력
  - 내부 관점: 조직 구성원들이 조직의 생존과 성장이 필요로 하는 것을 열정적으로 수행하는 것
- 활력있는 조직은?
  - 구성원들이 자발적이고 열정적으로 일하고, 혁신을 위해 자신의 역량을 최대한 발휘하고, 다른 구성원들과 때로는 협력하고 때로는 경쟁하면서 활기차게 일하는 조직
  - 구성원들의 애사심, 직무열의, 창의성, 내부 경쟁과 협력의 조화를 바탕으로 혁신과 고효율을 동시에 달성하는 조직

13

## 한국 기업의 조직 활력 저하

- 승격/승진자 발표시 초상집 분위기
  - 인력 규모 면에서 성장의 정체로 올라갈 자리가 없다.
  - 승격/승진에 성공하는 사람의 비율이 50% 밑으로 떨어지면서 초상집 분위기이다.
- 고령화/고직급화
  - 부장/차장 등 고직급 인력의 비율 증가: 현업을 계속 하는 것에 대한 불만
  - 금과장/금대리
- 승진탈락자에 대한 퇴직압력
  - 나이가 들었는데 승진을 못한 사람들이 Loser로 취급하고 회사에서, 그리고 후배들이 명시적/묵시적 압력 행사

14

## 조직 활력 저하의 원인

---

- 기업외부적 요인
  - 우리나라 경제 전반의 활력저하
  - 저출산과 고령화
  - 낮은 노동유연성
- 기업내부적 요인
  - 기업성장의 정체
  - 기업인력의 고령화
  - 연공중심의 인사관리

15

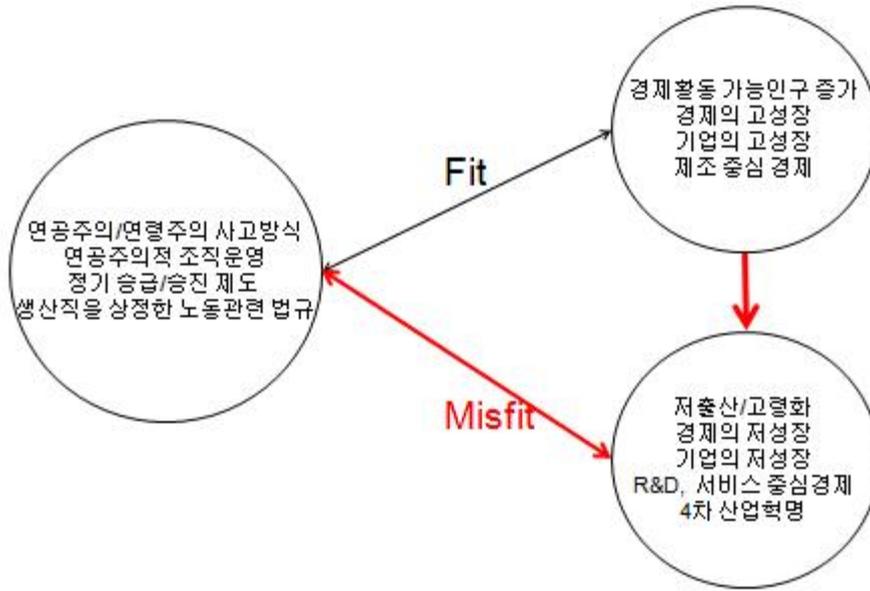
## 조직 활력 저하의 원인

---

- 낮은 노동유연성
  - 우리나라 대기업 정규직에게는 매우 경직, 중소기업과 비정규직은 매우 유연
  - 일반해고의 어려움, 취업규칙 변경의 어려움, 배치전환의 어려움
  - 기업에 기여하는 것보다 많은 연봉을 받아가는 근로자 양산
  - 기업의 대응: 통제 이데올로기 기반 조직운영, 계약직/파견직/도급인력/하청업체 활용 확대 → 활력 저하
- 연공중심의 조직운영
  - 과거: 내부 노동시장의 개발, 기업특유의 지식과 기술의 축적과 활용 등으로 한국 경제와 기업의 성장에 기여
  - 현재: 고직급화, 근로자의 생산성과 보상간의 괴리 확대
  - 기업의 대응: 직급 승진을 축소, 직급 단계 축소, 임금피크제, 명예퇴직, 계약직/파견직/도급인력/하청업체 활용 확대 → 활력 저하
- 정년 연장과 역량이 부족한 중고령자 비율의 증가
  - 45세 이상 OECD평균 대비 역량이 현저히 떨어지는 인력이 더 오래 잔류 + 저출산으로 인한 능력있는 신입사원 확보의 어려움

16

## 기업 인력 고령화에 따른 근본적 개혁의 필요성



17

## 대기업의 지배적 조직문화와 인사제도

- 연공주의, 연공주의, 고용보장 의무
  - 연공주의: 나이가 많은 사람이 상위직에 있어야 하고, 더 많은 보상을 받아야 한다는 의식
  - 연공주의: 근속연수가 긴 사람이 더 많은 보상을 받고, 승진에서 우선권이 주어져야 하고, 연봉이 전년보다 줄어든다면 안 된다는 의식
  - 고용보장 의무에 대한 의식: 해고당할 만한 아주 큰 잘못을 저지르지 않으면 회사가 정년 때까지 고용을 보장해 주어야 한다는 의식
- 단단계 직급과 직급과 직책의 분리
  - 사원-대리-과장-차장-부장
  - 직책이 없는 과장과 부장
- 정기적인 직급 및 직책 승진
  - 부서별 상대평가와 이를 바탕으로 한 승진서열명부 작성과 정기적 승진
- 연공주의 성격이 강한 보상제도

18

## 인력 고령화와 기존 조직운영 방식의 부정합

- 연령주의 기반 보임
  - 인력의 효율적 운영을 어렵게 함
  - 이를 계속 유지할 경우 팀장/임원이 되는 나이가 너무 많아져 탁월한 인재들의 동기부여 저하
  - 구성원들의 연령주의 의식이 강하면 회사에서는 나이가 많지만 관리자를 할 수 없는 사람들을 퇴출시키고자 하는 동기가 강해짐
- 연공주의 기반 보상
  - 업무 내용이나 생산성이 올라가지 않아도 보상이 높아지기 때문에 기업의 경쟁력이 떨어짐
  - 나이가 들어 생산성이 떨어지는 직원의 연봉을 삭감하기가 거의 불가능
  - 이를 계속 유지할 경우 직무성과와 보상간의 괴리가 커지고, 탁월한 인재들의 동기부여 저하
  - 구성원들의 연공주의 의식이 강하면 회사에서는 근속연수가 길지만 관리자를 할 수 없는 사람들을 퇴출시키고자 하는 동기가 강해짐

19

## 인력 고령화와 기존 조직운영 방식의 부정합

- 정기적인 승급과 승진
  - 구성원들의 고직급화: 직접 일하지 않고 후배에게 시키는 사람의 비율 증가
  - 부서별 상대평가로 인해 입사할 때는 고성과자였던 사람이 B, C를 받으면서 저성과자로 바뀜
  - 승급이나 승진 탈락자가 50%가 넘어가면서 승진자 발표시 회사가 초상집 분위기 → 이들이 스스로를 Loser 라고 생각하고, 동료들에게 낙인 찍히고, 결과적으로 업무의욕이 떨어지고 회사에 대한 불평불만이 많아짐
- 주기적인 희망/명예 퇴직
  - 생산성과 보상간의 괴리, 승진적체 문제를 해소하고, 신입사원을 뽑아 조직활력을 높이기 위해 주기적으로 희망/명예 퇴직 실시 → 대기업 사무관리직 실질 퇴직연령은 52세
  - 희망/명예 퇴직 실시로 인해서 형성되는 조직분위기 악화와 사회적 지탄
  - 권고 사직을 받아들여려고 하지 않은 구성원들의 증가: 이직할만한 회사가 없고, 자영업을 해도 망할 가능성이 높음
  - 진보 정권하에서 희망/명예 퇴직 시행의 어려움 증가

20

## 4차 산업혁명과 조직인력 고령화의 부정합

- 4차 산업혁명이 요구하는 역량과 일하는 방식
  - Digital Fluency
  - Agile Development and Execution: Lean Startup 방식의 적용
  - Learning-by-Collaborating; Open Innovation
  - 근로 시간과 공간의 유연화
  - 자율, 창의, 다양성 존중
- 차/부장급 인력에게 익숙한 일하는 방식
  - 돌다리 두드리기 식의 업무수행: "그걸로 성공한 사례 찾아와 봐"
  - Learning-by-doing
  - 내부 자원과 역량 중심의 업무 수행
  - Authority에 기반한 업무 처리 선호
  - 고정된 시간과 공간에서 일하는 것을 선호함
  - Top-down 방식 선호: 답정너, 나를 따르라, 단합과 일치 강조

21

## III. 초고령사회, 조직활력을 높이기 위한 개인, 기업, 정부의 역할

22

## 개인의 역할

### ■ 연공주의 극복: 정의에 대한 시각 전환

- 연공주의 정의에서 기여한만큼 보상받는 것을 정의로!
- 연공주의 보상을 지속되면, 승진하지 못하는 근로자에게 퇴직 압력 행사 + 단기계약/파견/도급/하청 활용 가능성 높음 (소득 양극화 가속화)
- 시각이 바뀌어야 기업들이 직무/역량/성과 중심으로 경영할 수 있고, 정부에서도 노동시장 유연화를 할 수 있음
- 그래야만 승진하지 못한 고령 인력이 자기 밥값을 하면서 당당하게 직장을 다닐 수 있음

### ■ 연령주의 극복: 정의에 대한 시각 전환

- 나이가 많은 사람이 높은 직급에 있어야 하고, 더 많은 보상을 받아야 한다는 연령주의는 중고령근로자 일자리를 심각하게 위협하는 요인
- 기업은 역량에 근거하여 관리자 임명 → 연령주의가 강하면 연상부하 퇴출 압력
- 나이가 아닌 관리자로서의 역량이 직급을 결정하고, 직무/성과가 보상을 결정하는 것을 당연시해야 함

23

## 개인의 역할

### ■ 미래 사회가 요구하는 역량을 지속적으로 개발해야 한다.

- 더 늦은 나이까지 일해야 하는 상황: 건강 + 공적 연금의 고갈
- AI 등 자동화로 대체될 수 있는 업무를 수행하는 사람들은 새로운 직무역량 개발
- 자신의 업무에 적용될 수 있는 4차 산업 혁명 관련 기술에 대한 학습
- Digital Fluency + 4차 산업혁명이 요구하는 일하는 방식에 적응
- 실력이 서열을 결정하는 시대 도래: 자기 업무에서 최고의 전문가로 성장하고자 하는 프로의식

### ■ 리더는 공허감을 바탕으로 한 스마트 리더십을 발휘해야 한다.

- 가치관, 세계관이 다른 다양한 세대가 함께 일하는 시대의 도래
- 세대별 가치관 차이에 대한 이해와 공감
- 실력이 서열을 결정하면서 나이나 직급 중심의 리더십 효용성 약화
- 연상 부하들의 일상화: 지시적/권위적 리더십의 효용성 약화
- "상대의 고통으로 내 고통으로 내재화시켜 같이 풀어가려는 성향"인 공허감을 바탕으로 공유 리더십, 진성 리더십, 서번트 리더십을 발휘해야 함

24

## 기업의 역할

---

- 직무, 역량, 성과 중심의 조직운영방식을 도입해야 한다.
  - 직무와 근로자의 실력이 조직운영의 근간이 되어야 함
  - 회사에 기여한만큼 보상받을 수 있는 임금체계: 직무급/역할급 도입
  - 직무별 신입사원 선발과 직무중심 조직운영
  - 노조가 있는 생산직에서는 Two-tier wage system 도입: 신입사원부터는 직무급 + 정년 65세
  - 연공적 직급승진 → 역량에 근거한 직책 승진
- 직무전문가를 인정하는 조직분위기를 조성해야 한다.
  - 직급단계 축소 혹은 직급 폐지
  - 직급과 Pay Band의 분리: 팀장은 잠깐 책임을 맡아 팀을 이끌어가는 자리
  - 정기 승급/승진 제도를 폐지하고 직책 중심의 수시 승진 제도 도입
  - 승진은 관리자로서의 역량이 검증된 일부만 특별히 하는 것
  - 현업 담당자가 직무전문가로 성장하고 퇴직할 때까지 담당하게 근무할 수 있는 조직 분위기 조성

25

## 기업의 역할

---

- 일하는 방식을 유연화하고 개별화해야 한다.
  - 중고령근로자의 니즈 다양화에 맞게 자율출퇴근제, 재택근무, 계절근무, 파트타임 근무 등 유연한 근로조건 설계 필요
  - 전통적 상방향 경력사다리 → 격자형 Mass Career Customization을 통해 근로자 개인별 니즈와 회사의 필요 동시 충족
- 중고령자 역량 개발에 대한 투자를 확대해야 한다.
  - 곧 정년 65세가 될 것이라는 가정하에 인력운명을 해야 함
  - AI 등 자동화로 대체될 수 있는 일을 하는 중고령근로자들의 직무전환 교육 훈련
  - Digital Fluency를 위한 교육훈련: 4차 산업혁명 관련 기술을 새롭게 사용해야 하는 중고령근로자에 대한 기술 교육 훈련
  - Generalist 양성 중심에서 Specialist 양성 중심으로

26

## 고령화에 대한 일본기업들의 대응 전략

---

- 임금의 연공성 완화 및 인건비 상승 최소화
  - 직무급 혹은 역할급으로 임금체계 개편
  - 정기승급 폐지
  - 숙인적 요소의 수당을 기본급에 통합
  - 고정상여금 축소와 변동상여금 확대
- 인력 운영의 유연성 제고
  - 한정사원제 등 다양한 형태의 정규직과 비정규직 활용
  - 역직정년제: 특정 연령에 직책에서 내려오는 제도
  - 전문직제도: 고도의 전문지식이 요구되는 업무에 부하직원 관리기능이 없는 전문가 활용
- 고령 인력 적합 직무 개발
  - 설비 투자와 교육을 통한 적합 직무 개발
  - 임금 조정을 수반한 업무량 축소

27

## 정부의 역할: 발전과 정의

---

- 발전
  - 일인당 GNI, 경제성장률, 실업률 등
- 정의
  - 정의에 대한 다양한 시각: 결과의 평등, 공헌/기여 = 보상
  - 노동분야: 동일 가치 노동 동일 임금
- 개인과 기업의 변화를 선도하는 사회제도적 개혁
  - 정부가 법과 제도를 만드는 주체

28

## 주요 국가의 동일노동 동일임금 실현 방식

### ■ 미국의 실현 방식

- 매우 유연한 노동시장: 근로자는 이직을 자유가 있고, 사용자는 해고할 자유가 있다.
- 직무별 시장급: 이직, 해고, 승진 등을 통해 같은 지역에서 유사한 일을 하는 사람들이 유사한 임금을 받는다.

### ■ 독일의 실현 방식

- 산업별 노조와 산업별 사용자 단체가 임금 교섭: 같은 산업 내에서 유사한 일을 한 사람들이 유사한 임금을 받는다.
- 대기업들의 양보: 유능한 인재를 뽑기 위해 중소기업과 임금경쟁을 하지 않겠다.

### ■ 한국의 실현 방식

- 비정규직, 파견근로, 직군별 임금체계, 생산성이 낮은 업무의 중소기업 미관 등
- 동일노동 동일임금을 실현하기 어렵게 하는 요인: 노동조합, 노동시장 경직성 등

29

## 정부의 역할

### ■ 직무 중심 조직운영에 필요한 상세한 직무정보를 제공해야 한다.

- 미국 노동부는 1993년부터 O\*NET을 통해 기업들에게 상세 직무정보 제공
- 한국고용정보원에서 직무정보를 제공하나 내용이 풍족하지 않음

### ■ 동일가치 노동에 대한 동일임금 실현을 위해 노사협력을 주도해야 한다.

- 산별 노조를 통한 대 타협 혹은 노동시장의 유연화

### ■ 일터 혁신과 학습을 지원하고, 공교육 시스템을 개혁해야 한다.

- 교육훈련에 대한 고용보험 지원, 대체인력 고용 및 근로시간 단축에 대한 지원 강화
- 지식정보사회에 맞는 인재를 양성하기 위한 사용자, 교육기관, 정부를 포함한 사교정 위원회를 만들어 공교육 시스템 개혁

### ■ 정년을 순차적으로 연장하고 미니 잡 제도를 도입해야 한다.

- 2033년까지 연금수혜연령을 순차적으로 65세로 올리기로 함 → 소득 절벽을 해소하기 위해 순차적인 정년 연장 필요
- 독일식 미니 잡 제도를 도입하고 고령 근로자의 사회보험료와 근로소득세 부담 완화

30

## 정부의 역할

---

- 근로시간 규제를 유연화하고 화이트칼라 이그젼션 제도를 도입할 필요가 있다.
  - 1일 8시간 근로시간 상한 폐지 → 1일 최소 휴식시간으로 대체
  - 탄력적 근로시간이나 선택적 근로시간 등 유연근무제도 요건 완화: 근로시간 정산을 위한 최대 연장기간을 현행 3개월에서 유럽처럼 1년까지 확대
  - 근로시간저축계좌제도 도입
  - 재량근로제 대상을 통상적인 기획업무 등 화이트칼라 업무로 확대
  - 미국에서 시행중인 화이트칼라 이그젼션 제도 도입
- 취업규칙 변경 요건을 완화해야 한다.
  - 현재 취업규칙 불이익 변경은 근로자 과반이 찬성해야 가능 → 임금체계 개편이 거의 불가능
  - 전체 근로자에게 공동으로 적용되는 근로조건 부분은 취업규칙에서 빼고 당사자간 교섭 대상으로 삼거나 직군 또는 직급별 근로자대표와 사용자가 협상하도록 함
  - 교섭이 결렬될 경우 노동위원회 또는 당사자가 임의로 선정한 중재인을 통해 중재

31

## 정부의 역할

---

- 해고 규제를 유연화해야 한다.
  - 정년연장과 강력한 해고규제 → 조직활력 저하, 기업의 보수적인 인력 채용
  - 근로자의 능력부족, 적격성 결여, 성과불량으로 해고하는 통상해고 요건의 명확화와 요건 완화
  - 독일처럼 사용자에게도 금정보상 신청권 부여
  - 해고규제의 적용 기준을 상시 10명 이상으로 상향
- 근로계약법을 제정해야 한다.
  - 근로기준법을 통한 획일화된 규제 → 사용자와 근로자간의 개별적 합의를 통한 근로계약을 맺도록하기 위해 근로계약법 제정 필요
- 노사의 자율규제 범위를 확대해야 한다.
  - 일정 조직률은 가진 노동조합의 단체협약을 강행 기준에 우선
  - 노사자치를 통한 자율 영역 확대

32

## IV. 지금부터 변화를 시작하자.

33

### 왜 지금부터 시작하지 않으면 안 되는가?

---

- 법정 정년 60세
  - 미리 준비한 기업: 임금피크제나 직무급 요소 반영으로 연착륙
  - 준비하지 못한 기업: 명예퇴직 또는 임금피크제, 지점장을 문서수발실로 발령
- 주 52시간
  - 미리 준비한 기업: PC 오프제도 등을 해 온 기업은 연착륙
  - 준비하지 못한 기업: 시행착오를 통해 효율적인 방식을 찾아낼 여유를 갖지 못함
- 만약 내년부터 법정 정년이 65세가 된다면?
  - 직무, 역량, 성과 중심으로 바꾼 기업은 연착륙할 수 있다.
  - 기존 방식을 썼던 기업은 대혼란을 경험할 것이다.
- 하루 아침에 사람중심의 조직운영 방식을 직무중심으로 바꿀 수 없다.
  - 급진적인 제도 변화 → 구성원들이 지각하는 불공정성↑
  - 예: "현재 내가 하고 있는 직무를 내가 원해서 한 것이 아니다."

34

## 직무 중심으로의 전환을 시작하자.

---

- 직무 혹은 직렬 중심으로 채용하자.
- 경영진으로 키워야 할 핵심인재 이외의 인력은 직렬 내에서만 이동시키자.
- 팀장에게도 본인이 직접 수행해야 할 업무를 할당하자.
- 상대평가를 유발하는 전사 승진서열명부를 없애자.
- 승급/승진 결정에서 연령적 요소/연공적 요소를 점차적으로 낮추자.
- 구성원의 연봉에서 역할급 요소를 반영하고, 점차적으로 높여나가자.
- 임원 보상에서부터 직무와 역할 가치, 역량을 반영하자.
- 생산직에서 직무급 전환의 분위기를 조성하자.

35

## 구성원을 4차 산업혁명에 적응시키자.

---

- 구성원들의 Digital Literacy를 강화하자.
  - 4차 산업혁명 기술을 사용할 가능성이 높은 구성원들부터 관련 기술들에 익숙하게 만들자.
  - 서울대 경영대에서 가르치는 것: Python, R, Machine Learning 등
- 차/부장급 인력을 새로운 일하는 방식에 익숙하게 하자.
  - Holacracy, Lean Startup, Agile Development, Open Innovation 등이 적합한 곳에서 실행해 보자.
  - 근로 시간과 공간을 유연화하자.
  - 사원급 인력이 차/부장급 인력을 대상으로 역멘토링을 하도록 해 보자.

36

## V. CEO 인사이드

37

### 변화에 적응해야만 살아남을 수 있다.

---

- Charles Darwin
  - 끝까지 살아남는 종은 가장 똑똑한 종도 아니고, 가장 강한 종도 아니고, 변화하는 환경에 가장 잘 적응하는 종이다.
- 확실한 미래 환경 변화
  - 기업 인력 고령화, 강화되는 노동시장 경직성, 4차 산업혁명
- 대응방안
  - 구성원들이 정년퇴직 때까지 자신의 역량을 최대한 발휘하고, 자신이 회사에 기여한 만큼 받아가면서 담당하게 다닐 수 있는 직장을 만들자.
  - 내부 노동시장을 유연화하자: 일하는 방식과 관리자 임면의 유연화, 직무/역량/성과 중심의 조직운영과 인사관리
  - 구성원들의 Digital Fluency를 높이자.

38

# Q & A

kmlee@snu.ac.kr

39

■ 정책토론회

# 토론

■ 조영철 (사)CEO지식나눔 공동대표  
■ 이학범 AMROP KOREA 사장

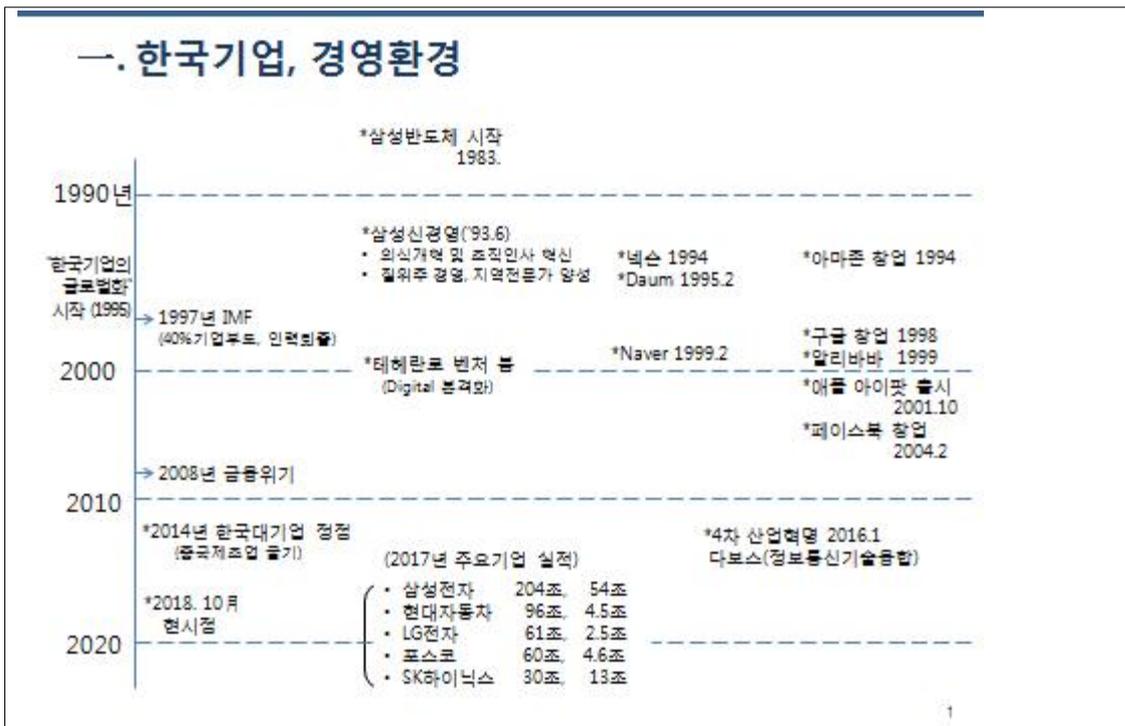


CEO 지식나눔

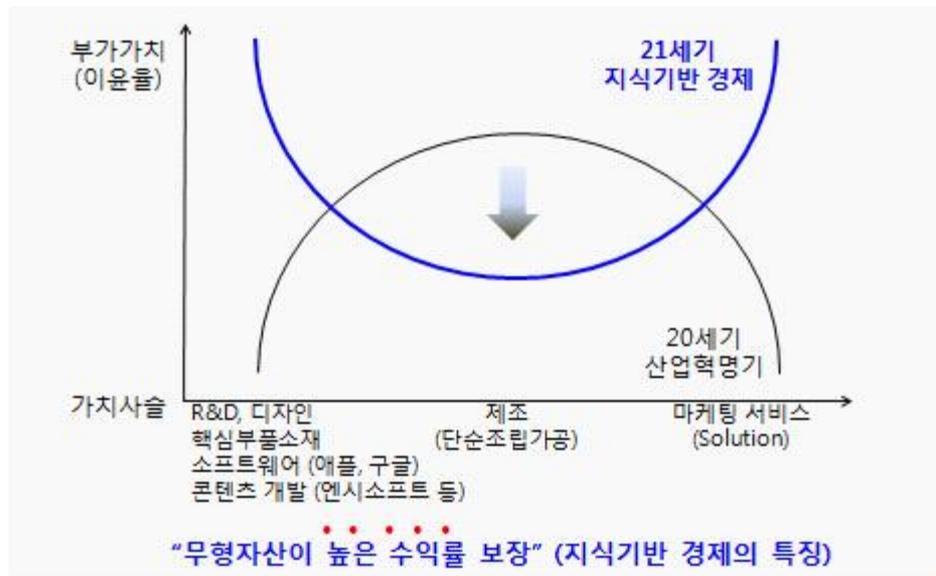
## 한국 경영의 문제점 및 대안

2018.10.25

(사)CEO지식나눔  
 조영철 공동대표  
[chospeed@hanmail.net](mailto:chospeed@hanmail.net)  
 010-5222-5793



## 二. 「21세기 지식기반 경제」의 스마일 커브



2

## 三. 경영상 문제점

1. 60대, 70대 회장(창업오너)의 “내 회사는 내 스타일”로 경영고집(대기업, 중견기업)  
- 권한 위양 안되어 작은 일까지 보고받고 결재 : 저 생산성 경영
2. 인재양성에 대한 교육투자 인색(위기의식, 조직활력) : 인재중시 경영  
- 교육 : 신지식 신정보의 장
3. 21세기 경영 Keyword (Digital, Software, Global)의 과감한 도입 부진  
예. 미국 캐터필라 증장비
4. 해외시장 진출을 위한 글로벌 인재양성과 영입부족 (해외마케팅력)  
예. 현지화된 인력부족으로 사업실패 사례 빈번
5. 소매유통업 (연매출 460조, 고용 720만명)의 급속한 on line화, 사전대응 느림  
- 미국 아마존, 중국 알리바바의 국내 진출 예상

3

## 四. 대안 (파괴, 혁신, 창조)

1. 내부 전문 경영자 CEO로 발탁, 또는 외부 유능 CEO 영입으로  
경영쇄신 및 조직체질 변화 필요 (급속변화 시기, 자기파괴적 혁신)
  - 권한 대폭 위양, 책임 경영으로 전환, 조직활력/단순화
  - 오너회장은 큰 결정만, 연말 성과평가로만 판단
2. 끊임없는 인재양성, 우수인재 영입 추진 (삼성의 CEO평가 항목)
  - 핵심인재 경영시대 (핵심우수인력 양성제도)
3. 빠른 의사결정과 추진력 (Speed 경영 조직 : 스마트폰 결재)
  - 스마트워크, 유연근무제, 정시퇴근제, 소통경영
4. 업종불문 과감한 연구개발(R&D) 투자 또는 해외 제휴
  - 고객성향 : 좋고, 싸고, 빠르게 대응 (프리미엄, 럭셔리 전략)
5. 디자인 인재, 해외마케팅 인재양성 및 영입
  - 지역 전문가 제도 (삼성 91년 도입, 6500명 양성)
6. 4차 산업혁명과 경영융합 (제품과 서비스 등)

4



5

---

감사합니다.



## 한국경영의 문제점 및 대안

2018년 10월 25일

☞암롭코리아  
대표이사 이학범

지난 22년간 국/내외 170여개 기업(외국계100/  
국내 70)의 임원급 (약 250 position) 채용을 위한  
Executive Search Consulting 경험을 통해서 본  
관점



www.amrop.com 1

## 문제점

### • 기업지배구조(Corporate Governance) 상의 문제

규모와 관계없이 거의 모든 국내기업은 Owner 직접경영 혹은 Owner 친화적인 Board 체제로 경영

- Royalty is the First: 임원의 능력 및 전문성보다 Owner에 대한 Royalty 및 Owner의 신뢰가 최우선
- Lack of Specialty/Professionalism: 해당 산업 및 업무분야에 대한 in-depth한 전문지식 및 경험의 결여로 People Management에만 치중 => 실무 능력 결여
- Lack of Sustainability: 잦은 경영진 인사(연1회)로 인한 중/장기적 목표/비전 설정 불가
- No Objection/Opinion: 독단적 의사 결정으로 인한 Owner Risk 증가

## 문제점

### • 기업조직(Organization System) 상의 문제

기업의 조직이 System에 의해서 운영되지 않고 사람에 의해서 운영 됨

- Non-Solid Organization: 경영진의 교체 및 회사 정책이 바뀔 때마다 조직도가 바뀌고 부문/부서 업무 영역 및 역할이 조정 됨 => 지속성 결여
- Unclear/Vague Role & Responsibility: Top Down 방식의 업무에 대한 중요도와 비중이 높아 명확한 Role(역할) 및 Responsibility(책임 및 권한)을 규정하기 어려움 => No Job Description
- Unique Korean Organization: 대부분의 선진 글로벌 기업과는 다르게 CFO 및 CHRO가 CEO 직속이 아니고 전략 및 기획 담당 부서를 별도로 두고 있음.  
=>No Delegation

## 대안

- **Real Board 체제 도입**

전문 경영 및 해당 분야 전문 경험이 풍부한 사외이사로 구성되어 기업경영에 실질적으로 도움을 줄 수 있는 이사회를 통한 객관적이고 투명한 경영 => 소유와 경영의 분리

- **기업조직의 선진화 및 글로벌화**

안정화 된 기업 조직의 틀 속에서 System에 의한 조직운명을 통해 업무 노하우 및 전문성 축적 => 지속 경영 및 장기 목표/비전 수립 및 실현

**감사합니다!**





## ·21C비즈니스포럼

2018. 10. 25.