

# 기업의 고용조정과 다운사이징

- Employment Adjustment and Downsizing -

송 병 식\*  
(Sonh, Byeong-Sik)

목	차
I. 서 론	IV. 성공적인 다운사이징과 인적자원관리 사례
II. 고용조정과 다운사이징의 추진양상과 특징	V. 결 론
III. 다운사이징과 조직성과	

## I. 서 론

흔히 “사람이 경쟁력이다”라는 말을 한다. 오늘날 많은 경영학자들은 기업경쟁력의 원천이 유형자원으로부터 무형자원으로 변화하고 있으며, 특히 인적자원(human resource)이야말로 부가가치 창출의 가장 큰 기반이라고 주장하고 있다.

우리 경제는 건국이후 최대의 위기를 맞아 어려운 상황에 처해 있다. 기업들은 저마다 생존을 위해 비상경영 대책을 수립하여 난국을 헤쳐 나가기 위한 최선의 자구노력을 기울이고 있다. 그 일환으로서 고용조정이 주요 이슈로 등장하고 있다. 대대적인 감량경영, 그리고 1998년부터 합법화되기 시작한 정리해고제의 시행 등 여러 가지 경영환경의 변화들은 이제 우리 나라에서도 절대적인 직장보장을 전제로 한 종신고용의 시대가 지나갔다고 할 수 있다.

최근 우리 기업들은 구조조정의 명분하에 대대적인 인원감축 즉, 다운사이징(downsizing)

\* 제주대학교 경영학과 교수

을 추진하고 있다. 감량경영과 다운사이징의 실시는 우리 기업의 비효율적인 경영체질을 개선하고, 해외의 직접투자를 유인하는 수단이 된다는 점에서 불가피할 수도 있을 것이다.

그러나 문제는 그러한 조치들이 대부분 체계적인 효과 검증도 없이 하나의 유행처럼 실시되고 있을 뿐만 아니라, 그것이 수반할 수 있는 부정적인 효과에 대해서는 충분한 검토가 없었다는 점이다. 특히 우리나라와 같이 고용조정의 경험이 전무한 기업들에서는 다운사이징의 실시가 당초에 기대했던 전략적인 목표는 달성하지 못한 채, 오히려 고용불안으로 근로의욕을 떨어뜨림으로 조직의 경쟁력을 약화시키고 노사간의 신뢰를 무너뜨려 노사관계를 불안하게 만드는 방향으로 전개될 가능성도 있을 수 있다는 것이다.

이러한 관점에서 본 연구는 먼저 그 동안 기업들이 추구해 온 다운사이징이 어떠한 양상과 특징을 보여왔는가를 논의해 보고자 한다. 이러한 논의에 기초하여 다운사이징을 앞서 시행해 왔던 구미의 기업들을 중심으로 다운사이징이 초래해 왔던 경제적·사회적·심리적 효과에 대해 그 동안의 논의와 쟁점들을 정리했다. 또한 미국과 뉴질랜드 등의 기업들에 있어서 성공적인 고용 조정과 다운사이징의 사례들을 통해 다운사이징과 관련한 최선의 관리관행은 무엇이며, 또한 효과적인 인적자원관리를 위해 어떠한 교훈을 주고 있는가를 고찰해 보고자 한다.

## II. 고용조정과 다운사이징의 추진양상과 특징

### 2.1 고용조정의 접근

오늘날 조직구조 조정의 기본방향으로 ① 분권형 책임경영체제(사업부제, 분권경영, 소사장제, 분사제), ② 조직의 슬림화와 유연화(아웃소싱, 네트워크조직, 수평조직), ③ 학습조직과 지식경영 등이 거론되고 있는데, 이를 통해 기업의 이익창출력, 환경적응력, 시장경쟁력을 강화시키는데 초점을 두어 추진되고 있다.

인력구조의 조정은 기업의 고비용-저효율 구조를 타파하는데 중심적인 역할을 담당하고 있다. 인력은 흔히 3M(man, money, material)이라고 불리는 생산의 3요소 중의 하나이다. 따라서 인력의 조달 및 활용 비용이 높아지면 기업은 비용압박이 커지게 된다.

우리나라 기업들은 선진국들의 기업에 비해 상대적으로 고비용의 인건비를 지출하고 있는데, 1996년 기준으로 보면 국내 제조업체 부가가치 중 인건비 비중이 53%에 이르고 있다. 이는 우리 기업들이 그 동안 고효율의 인력구조를 구축하려는 노력이 부족한데 기인한다. 또한 인력운용의 효율성을 증대시키기 위해 인력구조를 재구축하려고 해도 제도적·문화적 환경의 제약이 커서 능동적인 입장을 취할 수가 없었던 점도 있다.

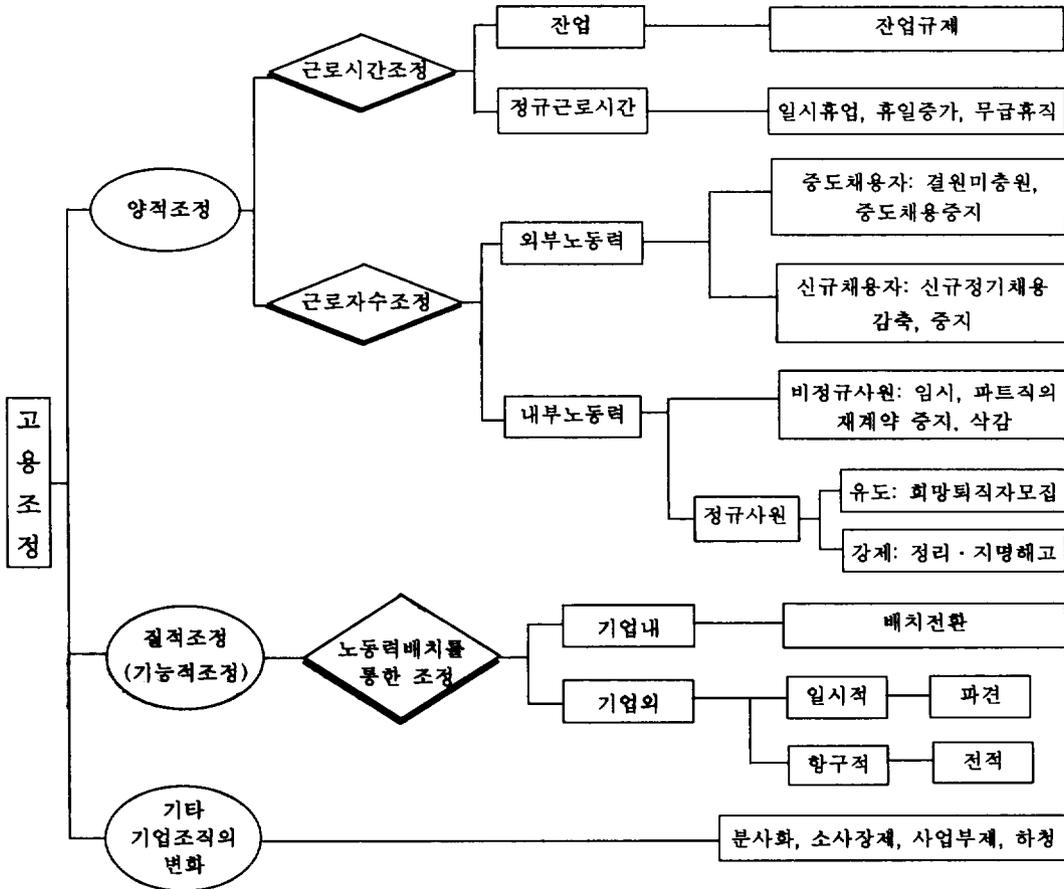
인력구조 조정의 초점은 사업구조, 재무구조, 조직구조, 관리구조 등 여타 구조조정에서와 같이 핵심역량 강화와 기업가치의 증대에 놓여져야 한다. 따라서 기업의 전략 목표, 사업전망과 사업계획, 핵심역량 등을 체계적으로 평가하고, 그에 따라 인력구조 조정의 범위, 대상, 일정 등을 사전적으로 설계해야 하는 것이 중요하다. 위기상황에 대한 임시 미봉책으로서 인력구조 조정을 실시하는 경우 조직구성원들의 사기저하로 인해 저생산성의 늪에 빠지고 결과적으로 다시 인력구조 조정이 필요하게 되는 악순환의 고리로 연결될 수도 있다. 무엇보다 중요한 것은 인력구조 조정의 필요성이 커졌을 때 그 원인에 대한 냉철한 진단에 입각하여 근본적인 처방으로서 가장 적합한 방법을 선택하고 시행하여 미래지향적인 인력구조를 구축하는 것이다.

고용조정 문제는 변화관리(change management) 부문의 주요영역으로서 조직변화의 하위구성요소 가운데 하나이다(Beckard & Harris, 1989). 어떠한 조직이라도 조직변화를 시도할 경우 기본적으로 변화의 방향, 변화의 범위, 변화의 속도를 고려하듯이(Lundberg, 1984) 조직변화의 하위구성요소인 고용조정 문제도 기본적으로 조직변화의 맥락 속에서 검토되어야 한다. 즉, 전략적 고용조정방안을 마련하기 위해서는 고용 조정의 방향(direction), 고용 조정의 범위(scope), 고용 조정의 속도(speed)와 더 나아가 고용 조정의 대상(object)에 대한 논의가 필수적으로 요구된다.

전략적 고용조정방안을 마련하기 위한 고려사항으로 고용 조정의 방향문제에 대한 기준을 설정해야 한다. 고용 조정의 방향은 인원과 시간을 줄이는 양적 조정으로 갈 것인가, 아니면 인원과 시간을 줄이지 않고 노동력의 재배치를 통한 질적 조정(기능적 조정)으로 갈 것인가 아니면 분사제, 소사장제와 같은 재구조화(restructuring)와 같은 기업조직의 변화를 피해야 할 지를 결정하는 문제이다.

여기에서는 <그림 1>에서와 같이 재구조화와 같은 고용 조정의 유형은 개념의 특성상 양적 조정의 극단적인 경우로서 넓은 의미의 양적 조정의 유형에 포함하였다.

〈그림 1〉 고용조정의 다양한 유형



자료 : 김재원(1996), 전환기의 고용조정정책방향, 한국경영자총협회, p. 39.

요컨대, 인력구조의 조정은 양적 방법과 질적 방법으로 대별될 수 있다.

양적 방법은 인력의 수를 줄임으로써 인건비를 절감하고 인력의 구성형태를 변화시키는 것이다. 여기에는 전통적으로 정리해고와 희망조기퇴직(또는 명예퇴직)이 이용되며, 조정규모가 적을 경우에는 신규채용중지나 출향 등의 방법이 사용되기도 한다. 또한 인건비 절감을 위한 방법으로서 직무공유(job sharing), 단축근로시간(short-time working), 무급휴가제, 잔업폐지, 임금삭감 등이 있다.

질적 방법은 수량적 인력조정의 필요성은 크지 않은 반면에 지식, 기능, 노하우 측면에서 인력구조의 변화 필요성이 클 때 사용되는 것으로 인력재배치, 아웃소싱(outsourcing), 근로자파견제 등을 들 수 있다.

## 2.2 다운사이징의 정의 및 개념

넓은 의미에서 다운사이징은 조직의 효율성, 생산성, 그리고 경쟁력을 개선하기 위해서 조직인력의 규모, 비용구조, 업무흐름 등에 변화를 가져오는 일련의 의도적인 조치들을 의미한다(Freeman and Cameron, 1993: 12~13). 실제로 조직에서 다운사이징은 <표 1>에서 제시된 3가지 형태 중의 하나를 취하면서 나타날 수 있다(Cameron, 1994: 197~200).

<표 1> 다운사이징의 유형

구 분	제1유형 : 인원감축	제2유형 : 업무재설계	제3유형 : 체계적 접근
초 점 제거대상 실행기간 기대효과 구체적인 기법들	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사람수의 감축</li> <li>· 사람(people)</li> <li>· 단기</li> <li>· 단기효과</li> <li>· 자연감소 즉 소모 해고, 조기(명예)퇴직</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 직무, 계층, 조직단위</li> <li>· 업무(work)</li> <li>· 중기</li> <li>· 중기효과</li> <li>· 기능의 통폐합, 조직단위 통합, 직무재설계, 계층 축소 및 제거</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직문화</li> <li>· 현상유지적인 사고</li> <li>· 장기</li> <li>· 장기효과</li> <li>· 총체적인 조직문화 및 경영혁신운동</li> </ul>

자료 : K.S. Cameron(1994), "Strategies for Successful Organizational Downsizing,"  
*Human Resource Management*, 33(2), p. 197.

(1) 제1유형 : 전형적인 인원감축을 통한 다운사이징이다. 이는 일반적으로 가장 널리 활용되는 방법이며, 보통 조기퇴직(또는 명예퇴직), 정리해고, 재취업알선(outplacement), 그리고 빈자리를 채우지 않는 자연감소 즉, 소모를 통한 감원(attrition) 등을 통해 이루어진다. 단기적이고 가시적인 효과 때문에 가장 많이 활용되고 있지만, 또한 부작용도 가장 큰 유형으로 알려져 있다. 이 유형의 장점은 즉각적인 인원감축 효과와 함께, 조직이 심각한 경영위기에 처해 있다는 사실을 구성원들에게 명확하게 전달할 수 있는 효과를 들 수가 있다. 그러나 이 유형이 내재한 근본적인 문제점은 정확하게 누가 제거되고 누가 남게될 지 예측하기 어렵다는 것과 구성원이 조직을 떠나면서 해당 조직의 핵심적인 업무지식이나 기술의 손실도 함께 발생할 수 있다는 것이다.

(2) 제2유형 : 업무재설계(work redesign)이다. 즉, 인원을 줄이는 것이 아니라 업무의 수를 줄이는 것으로서 인원감축을 대신하거나 또는 이와 병행해서 이루어질 수 있는 방법이다. 이 방법은 조직내의 불필요한 기능이나 계층, 부서, 작업집단 등의 제거

등을 통해서도 이루어질 수 있다. 단순한 인원감축 방법과는 달리, 이 접근방법은 기존 업무구조의 단순화로 인해 잔여 조직구성원들에게 과중한 업무를 부과하는 부작용을 피할 수 있는 방법이라 할 수 있다.

(3) 제3유형 : 제2유형보다 훨씬 체계적인 접근방법이다. 즉, 조직내 인원이나 업무만을 변화시키는 것이 아니라, 조직의 문화나 조직구성원들의 태도, 가치 등을 변화시키는데 초점을 맞추는 접근방법인 것이다. 이 접근방법은 일과성의 프로그램이나 목표로서 다운사이징을 실시하는 것이 아니라, 지속적인 개선을 추구하는 개념으로 다운사이징을 실시하는 것을 의미한다.

물론 실제적으로 이러한 세 가지 유형의 다운사이징은 개별적으로 또는 통합적으로 사용될 수 있다. 이와 같이 다운사이징은 상당히 폭넓은 개념으로 정의될 수 있으나, 현실적으로 가장 많이 활용되고 있는 방법은 제1유형의 인원감축을 통한 방법이다. 따라서 본 연구에서도 통상적인 용례에 따라 다운사이징을 '의도적인 인력의 감축'(intended reductions of personnel)으로 좁게 정의해서 활용하고자 한다(Cascio, 1993; McKinley et al., 1995). 이후의 서술에서 다운사이징은 예외적인 경우를 제외하고는 제1유형을 의미한다고 볼 수 있다.

## 2.3 다운사이징의 전개양상과 주요특징

우리보다 앞서 다운사이징을 전형적으로 실시해 왔던 미국기업들을 중심으로, 특히 1990년대 이후 다운사이징이 현실적 어떤 특징을 보이면서 전개되었는지를 알아보기로 한다. 그리고 최근 우리나라 기업들의 고용조정 현황에 대해서도 살펴보기로 한다.

### 2.3.1 미국기업의 다운사이징

미국의 주요기업들은 1980년대부터 이미 대대적인 다운사이징을 실시해 왔다. 포춘(Fortune)지 선정 500대 기업들은 1980년부터 1990년까지 무려 4백만명에 이르는 종업원들을 해고시켰다(Bureau of National Affairs, 1991). 1980년대에는 인원감축의 주된 이유가 실제 또는 예상되는 경기침체에 대응하기 위함이 주종을 이루었고, 대부분 공장의 생산직을 중심으로 전체 종업원의 10% 정도를 확일적으로 해고하는 것이 뚜렷한 한 양상이었다. 물론 이러한 인원감축의 전반적인 추세는 1990년대에 이르러서도 지속되어 오고 있다. 불경기가 거의 끝났다고 여겨졌던 1993년에도 미국의 대기업들은 거의 60만명에 이르는 대량감원을 실시하였다(Hamel and Prahalad, 1994).

그렇지만 1990년대 이후 추진되고 있는 미국 대기업들의 다운사이징은 그 이전과 비교해 볼 때 다음과 같은 차이점을 발견할 수 있다.

첫째, 1990년대 이후로는 이전 시기에서와 같은 일시적인 불경기에 대처하기 위한 방편으로 종업원들을 일시해고하는 것이 아니라, 기존의 정규사원을 해고시키는 대신에 이들을 각종의 임시노동력으로 대체해 나가는 소위 '고용관계의 외부화' 경향이 더욱 뚜렷하게 나타나고 있다는 점이다(Pfeffer, 1998: 162).

둘째, 다운사이징이 경기변동 사이클과 무관하게 기업의 전략적인 이유에서 실시되었다는 점이다. 원래 다운사이징은 비용문제 때문에 기업의 경쟁력이 약화되는 경우가 발생하는 한 해당 기업측으로는 계속해서 도입·실시할 유인을 갖기 마련이다. 그런데 1990년대 이후에 실시되고 있는 다운사이징은 이러한 통상적인 이유 이외에 관리상의 비효율이나 경쟁력상의 시급한 문제가 없는 기업들까지도 앞다투어 실시하기 시작했다는 데에 큰 특징이 있다. 이 시기에 다운사이징을 실시한 기업들을 살펴보면, 질레트(Gillette), 모토롤라(Motorola), P&G, 제록스(Xerox), AT&T, 이스트만 코닥(Eastman Kodak), HP, 시티은행(Citicorp), 엑슨(Exxon) 등이다. 이들 기업들은 경영상의 애로나 부도위기보다, 더 가볍고 날렵한(learn and mean) 기업을 만들기 위한 전략적인 목적으로 다운사이징을 실시했던 것이다. 이들 기업들에 있어서 1990년대의 다운사이징은 어떤 위기상황의 표출이라기보다 정상적인 경영활동 중의 하나였을 뿐이다.

셋째, 이 시기의 다운사이징의 주요대상이 제조업 생산직 종업원뿐만 아니라 사무관리직, 특히 조직내 중간관리자층으로 점차 확대되어 나갔다는 것이다(Cascio, 1993). 이러한 경향은 이미 1980년대 후반부터 나타나기 시작했다. 1987년과 1991년 사이에 미국의 포춘지 1000대 기업 중 약 85% 이상이 화이트칼라 스태프들에 대한 다운사이징을 실시한 것으로 보고되고 있다(Cameron et al., 1991). 또한 미국경영협회(AMA : American Management Association)에 의하면 중간관리층은 미국 노동력의 약 8% 정도를 차지하고 있는데, 1996년도 조사의 경우 이들이 전체 감축된 인원의 20%를 차지하였고, 1997년에는 17%를 차지한 것으로 나타났다(AMA, 1996, 1997).

최근에 들어서 중간 관리층이 다운사이징의 주요대상이 되는 이유는 무엇보다 자율적 팀 체제의 도입 등과 같은 조직편제 및 운영상의 새로운 변화가 확대되고 있는 양상과 함께, 생산현장이나 사무실내 각종 신기술이 도입되고 있고, 아울러 이들 중간관리층은 일반 생산직과는 달리 노동조합과 같은 독자적이고 집단적인 이해관계 대변조직이 없다는 점이 주요요인으로 지목되고 있다. 또한 미국의 직종별 추이를 살펴보면,

〈표 2〉에서와 같이 감독직과 중간관리직이 줄어들면서, 다른 한편으로 시간직과 전문·기술직은 오히려 증가하고 있음을 알 수 있다.

〈표 2〉 미국내 직종별 직무의 제거와 창출 경향

주요직종	1995		1996		1997	
	제거	창출	제거	창출	제거	창출
시 간 직	45.0	50.3	48.7	59.8	54.6	62.3
감 독 직	17.8	9.0	15.9	8.2	15.0	7.6
중간관리직	15.3	9.3	19.9	7.1	16.7	8.6
전문·기술직	22.0	31.5	15.5	24.9	13.8	21.6

자료 : 김동현·원창희(1998), “사회적 책임을 지는 다운사이징,” 산업관계연구, 한국노사관계학회, 제8권, p. 328.

이러한 추세는 새롭게 창출되고 있는 직무의 상당수가 전통적인 관리·감독능력보다는 전문적인 기술을 요구하는 직무들이 많다는 사실을 시사해 주고 있다.

### 2.3.2 한국기업의 다운사이징

우리나라는 1997년 3월에 노동법 개정시 정리해고조항이 제정되고 실시가 2년간 유예되었으나, IMF관리체제에 들어가면서 노사정위원회의 합의하에 1998년 2월에 법개정을 통해 유예조항이 삭제되어 개별기업차원에서 정리해고를 실시할 수 있게 되었다. 그 동안 정리해고는 판례를 기준으로 시행되었었는데, 법개정시 이를 〈표 3〉에서와 같이 명문화하였다.

〈표 3〉 정리해고의 요건과 기대효과

법 적 요 건	기 대 효 과	딜 레 마
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 긴박한 경영상의 필요성의 존재</li> <li>· 해고의 회피를 위한 노력</li> <li>· 해고대상자 선정의 공정성</li> <li>· 사전협의절차의 성실한 이행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인건비 절감</li> <li>· 인력의 질 향상</li> <li>· M&amp;A 촉진</li> <li>· 노동이동성 증대와 전문화 촉진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 평생직장 의식파괴</li> <li>· 조직에의 충성도 약화</li> <li>· 일체감, 공동체 의식 약화</li> <li>· 부정적 기업이미지</li> </ul>

자료 : 강효석·권석균·이원흠·조장연(1998), 기업구조조정론: 가치창조경영의 전략방안, 홍문사, pp. 314 참조.

전국경제인연합회 부설 한국경제연구원이 국내 311개 제조업체를 대상으로 1999년 10월에 실시된 IMF 실태조사에 따르면, IMF 관리체제에 들어간 이후 2년 동안 우리나라 기업중 절반 이상이 사업부문이나 조직에 대한 구조조정을 단행했으며, 또한 1/3 이상은 사업영역을 바꾼 것으로 나타났다(한국경제, 2000.1.19; 조선일보, 2000.1.19). 조사대상기업의 53.4%가 현재 구조조정을 추진중이거나 완료했으며, 33.5%는 사업영역을 바꿨으며, 56.0%가 사업부서 통폐합 혹은 계층조직 단순화 등의 방식으로 조직을 개편한 것으로 밝혀졌다. 연구개발 인력을 축소할 업체가 26.4%, 연구개발 부서를 합병하거나 폐쇄 또는 축소할 업체는 20.8%로 각각 나타나는 등 연구개발 투자기반이 많이 약화된 것으로 분석되었다.

〈표 4〉 우리나라 기업의 구조조정 실태

구 분	구체적인 방법	비율(%)
구조조정 실태	현재 구조조정 추진중이거나 완료	53.4
	사업영역 변경	33.5
	사업부서 통폐합·계층조직 단순화(조직개편)	56.0
구조조정 유형	인력감축	66.9
	생산설비나 부동산매각	35.0
구조조정 형태	인력조정	42.3
	재무구조개선	21.7
	조직개편	20.4
	생산품목 조정	7.7
	계열사 정리	4.7
연구개발부분 구조조정	인력축소	26.4
	부서합병·폐쇄·축소	20.8
구조조정 효과	생산성 및 수익성 개선효과가 있었다	83.8
	변함이 없거나 오히려 악화됐다	16.2

자료 : 전국경제인연합회 부설 한국경제연구원(2000).

이밖에도 조사대상기업의 15.1%가 영업망을 잃었다고 응답했으며, 24.5%가 관련 기업부도 등으로 부도위험을 경험한 것으로 나타났다. 공장가동률은 IMF 이후 최저 53.3%까지 하락했고 투자율은 대체로 급감했으며, 조사대상기업의 35%가 생산설비나 부동산을 매각한 경험이 있는 것으로 조사됐으며, 또한 66.9%가 인력을 감축했다고 응답했다. 기업의 구조조정 형태로는 인력조정(42.3%), 재무구조 개선(21.7%), 조직개편(20.4%), 생산품목 조정(7.7%), 계열사 정리(4.7%) 등의 순으로 나타나고 있다. 구조

조정 작업에 따른 긍정적 측면으로는 조사대상기업의 83.8%가 기업의 생산성 및 수익성 개선효과를 거두었다고 응답한 반면에, 16.2%는 변함없거나 오히려 악화됐다는 답변을 했다. 기업들의 평균부채도 크게 낮아져 1997년말 366%에서 1999년말 213% 정도로 낮아진 것으로 파악되었다. IMF사태로 노사관계가 안정·협력체제로 바뀌었다고 응답한 업체는 88.2%에 달했다. 따라서 기업들은 인력 재교육 및 핵심업종을 강화하는 전략으로 기업경쟁력을 강화해 나가야 할 것이다. 한편 우리나라 기업의 고용조정 현황을 최근 한 실태조사를 통하여 살펴보기로 한다. 1994년부터 1996년 사이에 실시된 이 조사에 의하면, <표 5> 에서와 같이 전체 조사대상기업(600개사) 중 52%인 312개사가 어떠한 형태로든지 고용조정을 실시한 경험이 있다고 응답하고 있다.

<표 5> 우리나라 기업의 고용조정 현황

고용조정 유형	유형별 실시		구체적인 고용조정 방법	방법별 실시	
	업체수	비율(%)		업체수	비율(%)
수량적 조정	244	40.7	근로시간의 단축	89	14.8
			신규채용의 감축	146	24.3
			비정규 근로자의 재계약 중지	39	6.5
			비정규 근로자의 확대	73	12.2
			명예퇴직제 실시	69	11.5
			경영상의 이유에 의한 해고	26	4.3
			일시휴업, 조업단축	10	1.7
기능적 조정	152	25.3	근로자의 다기능공화 추진	56	9.3
			배치전환 실시	96	16.0
			다른 사업장으로 진출	73	12.2
기업조직 재구축	167	27.8	하청이나 외주가공의 확대	62	10.3
			사업장 폐쇄 및 해외 이전	26	4.3
			분사제, 소사장제, 사업부제, 팀제 실시	120	20.0
임금조정	117	19.5	임금동결, 임금상승완화, 임금체제 개편	117	19.5
고용조정 실시업체수	312	52.0	-	-	-

주 : 조사대상 업체수는 600개이며, 고용조정 유형별 실시업체수와 구체적인 고용조정 방법별 실시업체수는 복수 응답한 결과임.

자료 : 최강식·이규용(1997), "기업체의 고용조정 실태 조사", 분기별 노동동향분석, 4/4, 한국노동연구원, p. 57.

이를 고용조정 유형별로 분류하여 살펴보면, '수량적 유연성(numerical flexibility)을 통한 고용조정 방법'을 실시한 경우가 40.7%로 가장 많았고, 다음으로 '기업조직의 재구축(restructuring)을 통한 방법'이 27.8%, 그리고 '기능적 유연성(functional flexibility)을 통한 방법'은 25.3%, '임금유연성을 통한 방법'은 19.5% 등의 순으로 나타났다. 결국 어떤 구체적인 방법이든지 조직의 현재 인원규모를 축소·조정하고자 시도되는 고용조정이 많았다는 것을 시사해 준다.

한편, 수량적 고용조정 유형의 구체적인 방법들은 신규채용의 감축(24.3%), 근로시간의 단축(14.8%), 비정규 근로자의 확대(12.2%), 명예퇴직제의 실시(11.5%), 경영상의 이유에 의한 해고(4.3%) 등으로 나타났다. 기능적 고용조정 유형은 배치전환(16.6%), 다른 사업장으로 진출(12.2%), 근로자의 다기능공화(9.3%) 등이 있다. 기업조직의 재구축 고용조정 유형은 분사제·소사장제·사업부제·팀제 실시(20.0%), 하청이나 외주가공의 확대(10.3%), 사업장 폐쇄 및 해외 이전(4.3%) 등이 있다.

한편, 향후 고용조정 계획에 대하여 조상대상기업 중 407개사(68.2%)가 고용조정을 실시하겠다고 응답하고 있어서, 지난 3년간 고용조정 실시기업보다 훨씬 높게 나타나고 있다. 이러한 결과는 향후 우리 기업들에 있어서도 다운사이징이 더욱 가속화될 전망이다.

### Ⅲ. 다운사이징과 조직성과

최근 많은 기업에서 도입·실시되고 있는 다운사이징의 실제적인 효과에 대하여 논의해 보기로 한다. 이와 관련하여 많은 상반된 증거들이 존재하고 있는데, 여기에서는 다운사이징으로 나타나는 조직의 경제적·재무적 차원의 효과는 물론, 다운사이징이 해당 조직구성원들에게 유발시킬 수 있는 심리적 차원의 효과를 함께 살펴 보기로 한다.

또한 손쉬운 인원감축 정책을 실시하는 것과는 달리, 조직구성원에게 고용을 보장하는 정책을 견지하고 그에 따른 인적자원관리를 실행하는 것은 조직성과와 관련하여 어떠한 의미를 가질 수 있는 것인지에 대해서도 살펴보고자 한다.

### 3.1 다운사이징의 긍정적 효과와 부정적 효과

미국의 기업들은 1980년대 이후 다운사이징을 비롯한 각종 경영혁신 기법들을 과감하게 실시해 온 것이 1990년대 이후 경쟁력을 회복하게 된 주요 원인이 되었다. 다운사이징이 반드시 기업의 장기적인 경쟁력을 제고시킬 수 있는 것인가에 대해서는 여전히 논란이 계속되고 있지만, 악화되는 기업의 단기적인 수익성을 반전시키는데는 분명 효과적일 수 있다는 여러 증거들이 존재해 왔다. 예컨대, 크라이슬러(Crysler), 보잉(Boing), 모토롤라(Motorola), GE, 폴크스바겐(Volkswagen) 등에서 실시해 왔던 다운사이징과 관련한 수많은 성공사례들이 이를 입증해주고 있는데, 일반적으로 다운사이징은 조직내 간접비의 감소, 관료적인 비효율적 조직운영의 개선, 신속한 의사결정, 보다 효율적이고 효과적인 조직내 의사소통, 종업원 1인당 생산성의 증가 등을 통하여 조직에서 긍정적인 결과를 가져다주는 것으로 분석되고 있다(Heenan, 1989; Byrne, 1994a). 이와 같이 다운사이징을 긍정적으로 평가하는 견해들은 조직의 성장과정에 있어서는 시간이 지남에 따라 자연적으로 발생할 수밖에 없는 각종의 낭비와 비효율 요인들이 있을 수 있으므로, 다운사이징을 통해 이를 제거해 주는 것은 자연스럽고 필요한 조치라는 견해를 바탕으로 깔고 있다(Cameron, 1994).

그러나 다운사이징의 효과가 생각보다 긍정적이지만은 않다는 것을 보여주는 연구 결과도 최근에 많이 제기되고 있다. 미국경영협회(AMA)에서는 다운사이징의 확산 정도와 그 원인 및 효과 등을 평가하기 위해 정기적인 조사를 시행해 왔다. 1994년의 조사결과에 의하면, 1989년부터 다운사이징을 추진해 본적이 있는 기업의 절반 정도만이 인원축소 이후 운영이익이 증대되었으며, 1/3정도의 기업만이 노동생산성이 향상되었고, 다운사이징을 추진한 기업의 86%가 종업원의 사기가 떨어졌다고 보고하고 있다. 다른 조사들도 이와 비슷한 분석결과를 보여주고 있다(AMA, 1994).

이와 같이 다운사이징이 수반할 수 있는 결정적인 폐해는 기업이 필요로 하는 능력 있는 사람의 손실이 있을 수 있다는 것이다. 그런 사람들 가운데는 일반적으로 다른 조직에서도 얼마든지 선호되고 또 공헌할 수 있는 능력이나 경쟁력을 갖고 있는 사람이 있을 수 있고, 이밖에도 해당 기업에 가장 중요한 정보나 지식, 고유의 기술을 보유하고 있는 사람도 있을 수 있다. 문제는 흔히 다운사이징으로 기울어 가는 회사에서 가장 먼저 벗어나고자 시도할 수 있는 사람들이 바로 이들이라는 사실이다.

따라서 다운사이징 기업에 가장 필요로 하며 실제 공헌할 수 있는 사람들이 오히려

가장 먼저 쇠퇴에 직면한 조직을 자발적으로 떠나게 됨으로써, 결과적으로 능력 없고 경쟁력이 없는 사람들만이 조직에 남아 있게 되는 모순이 발생할 수도 있다는 것이다 (Mone, 1994). 그렇게 되면 기업은 다운사이징 이후에 보다 작은 조직을 갖추는데는 성공할지 모르지만, 능력 있는 인력의 손실은 창의성과 혁신성, 생산성의 저하로 인해 조직의 중·장기적인 경쟁력을 도모하는 데는 실패하기 쉬운 것이다.

또한 다운사이징은 조직내에서 신제품에 대한 개발의지를 쇠퇴시키는 부작용을 초래할 수도 있다. 신제품 개발에는 언제나 위험이 따르기 마련인데, 다운사이징으로 인한 위험부담은 항상 우선 순위에서 밀려나기 쉬우며, 이는 결국 조직의 장기적인 경쟁력의 쇠퇴로 이어질 수 있다. 그밖에도 사람 수만을 줄이는 전형적인 다운사이징이 되풀이해서 실시되게 되면, 이는 조직내 구성원들에게 입지를 확보하기 위한 불필요한 정치적인 행동을 유발시키고, 조직내 구성원들간의 기본적인 신뢰감을 파괴시키는 등 조직문화에 대해서도 매우 부정적인 결과를 초래할 수 있는 것으로 알려지고 있다.

그럼에도 불구하고 일반적으로 단기적인 수익성에 우선하는 월 스트리트(The wall street)는 다운사이징의 계획에 민감한 반응을 보여왔다. 즉, 다운사이징을 실시하겠다는 발표는 월 스트리트에서 즉각적인 환영을 받았으며 해당 기업의 주가는 급등했다. 그러나 다운사이징을 시행한 기업들의 주가변동을 조사한 한 연구에 의하면, 다운사이징 기업들이 시행 초기에는 주가가 상승하다가 2년 후에는 약 ⅓의 기업이 다른 기업의 주가에 비해 5~45%까지 하락하였다. 결국에는 다운사이징 기업의 반 이상이 17~48%까지 주가가 하락한 것으로 나타났다(Pfeffer, 1998).

이와 같이 다운사이징은 단기적으로 기업의 인원규모를 줄이는데 도움을 줄 수 있겠으나, 중·장기적인 관점에서 기업의 주가를 상승시킬 수 있는 방안이 될 수 없을 뿐만 아니라 그것을 통해 높은 이윤창출이나 조직의 경쟁력을 제고시킬 수 있는 수단이 될 수 있을 것이라는 데 대해서는 많은 의문을 제기해 주고 있다. 또한 다운사이징은 흔히 측정이 어렵거나 예기치 않았던 수많은 부작용과 비용이 수반되기 때문에 경제적 효과를 제한하는 중요한 요인이 되고 있다. 인원을 줄이는 것은 누구나 쉽게 도망하고 복제할 수 있는 활동이기 때문에 장기간에 걸쳐 그것이 가지는 효과는 필연적으로 제한될 수밖에 없는 것이 당연하다(Pfeffer, 1994).

일반적으로 기업은 다운사이징의 실행방법만을 고려한다. 다운사이징 이후에 조직에 남게되는 생존자들(survivors)에 대해서는 별로 신경을 쓰지 않기 마련이다. 오히

려 경영진은 인원감축에서 살아남은 종업원들이 감사하게 생각하고 이전보다 더욱 열심히 일할 것이라고 기대할 수도 있다. 그러나 이런 생각은 어디까지나 오해일 뿐이라는 사실이 밝혀지고 있다(Nelson, 1997: 42). 우선 다운사이징의 생존자들은 실직자들과 마찬가지로 심각한 심리적 타격을 받는 것으로 알려지고 있다. 회사에 대한 배신감은 물론 동료들이 해고되고 자신만 살아남게 되었다는 죄의식마저 느낄 수도 있다(Kanter, 1997). 또한 다운사이징의 위협은 살아남은 생존자들에게까지 자신감, 자부심, 직무만족도, 조직에 대한 몰입도 등에 부정적인 영향을 미침으로써 결국 동기상실과 함께 결근율, 이직률 등이 증가하게 되는 역기능이 있을 수 있다(Gilmore and Hirschhorn, 1984; Brockner, 1988). 특히 생존자가 다운사이징의 경험을 극복하고 다시 생산적으로 작업활동을 시작하게 되기까지는 적어도 6개월 이상의 기간이 필요하다는 지적도 있다.

### 3.2 고용보장의 인사정책과 조직성과

다운사이징이 조직의 중·장기적인 성공을 무조건적으로 담보해 줄 수도 없으며 경우에 따라 부작용이 더 클 수 있음에도 불구하고 다운사이징이 여전히 선호되는 이유에 대하여 논의하기로 한다. 먼저 다운사이징 실시의 용이성과 그 결과가 가지는 단기적인 가시성, 그리고 이러한 조치들을 선호하도록 만드는 사회적 환경의 압력을 들 수 있다.

미국에서는 높은 이윤에 대한 투자자들의 압력이 대단하다. 따라서 경영자들은 이러한 압력에 대응하여 가능한 한 단기적 효과가 극대화될 수 있는 수단을 선호하기 마련이다. 이때 투자수익률(ROI) 등 대부분의 경영성과 측정지표들에서 보듯이, 매출액과 순이익을 증가시키기보다는 자산이나 인원수를 줄이는 것이 경영자로서는 훨씬 용이한 선택이 된다. 따라서 현실의 경영자들에게는 다운사이징이 단기간내에 투자수익률을 개선할 수 있는 가장 확실하고 신속한 방법으로 선호되고 있는 것이다(Hamel and Prahalad, 1994).

그밖에 확실한 긍정적 결과가 보장되지 않음에도 불구하고 여전히 다운사이징과 같은 조치들이 선호되고 있는 또 다른 이유로는 이른바 제도적 규범화의 효과를 들 수 있다. 극심한 경쟁상황, 엄청난 속도의 기술변화, 격변하는 각종 경영환경에 직면한 기업들은 이러한 경쟁상황의 전반적인 불확실성 때문에 다른 기업들의 경영기법들을

모방하고 시류에 편승함으로써 일종의 위안과 정당성을 얻으려는 사회적인 압력을 느끼기 쉽다. 따라서 기업들은 지금까지 유행했었던 리엔지니어링(reengineering), 임파워먼트(empowerment), 그리고 신인사제도 등 여러 경영기법들과 마찬가지로 도입하지 않으면 도태된다는 불안을 느끼면서 앞다투어 무비판적으로 실시하게 된다는 것이다(McKinley, 1995).

그러나 이러한 시류에 편승하지 않고 조직구성원들에게 고용보장 정책과 그에 입각한 인적자원관리를 일관되게 시행함으로써 더욱 성공하고 있는 기업사례들도 많이 있다. 또한 지금까지의 많은 증거들에 의하면, 조직구성원들에게 고용을 보장해 주는 것은 비단 생산성 향상뿐만 아니라 고객서비스와 그에 따른 만족수준의 향상 등 다양한 형태로 조직에게 이익을 가져다 준다는 것을 보여주고 있다(Schlesinger and Zornitsky, 1991: 143~146).

정규직 사원에 대한 고용보장 정책을 실시하는 것에 비판적인 연구자들은 조직이 파트타임 등 각종 임시직 노동력의 활용을 높이고 또한 이직률이 높아서 조직간 이동이 빈번하게 되면 조직에 신선한 아이디어를 도입할 수 있다고 주장한다. 또한 조직을 떠나는 정규직 경력사원들을 대신해서 파트타임 인력이나 신입사원을 쓰게 되면 인건비를 줄이는 등 효율성의 제고도 가능하다고 주장한다. 그러나 미국 전역의 333개 병원조직들에 대한 한 연구에 따르면, 정규 공인 간호사들의 이직률이 병원의 일반 운영비용과 입원환자 1인당 소요되는 인건비 등과 오히려 정비례 관계가 있음을 보여주었고, 적절하게 높은 이직률이 병원의 성과와 긍정적으로 연관된다는 어떠한 증거도 발견하지 못하였다(Alexander et al., 1994). 따라서 조직내 인적자원관리는 원가효율성과 생산성과 같은 조직목표에 긴밀히 통합되어 다루어질 필요가 있다.

이와 같이 조직구성원들에 대한 고용보장의 인사정책은 비단 고객에 대한 서비스 제고와 만족을 통해 조직의 경제적 성과에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 그것은 조직의 혁신수행 능력에도 일정한 영향을 미친다는 사실이 밝혀졌다. 자동차 조립공장에 있어서 유연 생산체제 도입과 활용에 관련한 연구를 살펴보면, 일반적인 상식과는 다르게 오히려 근속연수가 많은 관리자들도 많이 확보하고 있는 공장들에서 혁신과 변화가 더 많이 일어났다는 것을 알 수가 있다. 미국 포드(Ford)자동차회사의 작업장 혁신에 관한 연구에서도 관찰될 수 있다(Spreitzer and Quinn, 1996). 이 연구에 따르면, 자신의 경력과정상 안정기에 접어든 것처럼 보일 수 있는 현재 담당직무에서의 근속연수가 상대적으로 많은 중간관리자들에 의해서 회사의 장 중요한 혁신들이 수행되어

졌음을 알 수가 있다.

결국 이러한 모든 사실들은 약화된 조직의 경쟁력을 회복하기 위해 너무나 손쉽게 다운사이징을 선택하는 조직일수록 전형적인 조직쇠퇴의 악순환적 과정을 되풀이하게 되기 쉽다는 것을 시사해 준다. 즉, 조직이 곤경에 처할수록 흔히 다운사이징을 시도하고 그럼으로써 구성원들의 근속연수와 사기를 떨어뜨리기 쉬운데, 이것은 앞서도 확인한 바 있듯이 여러 가지 점에서 바로 조직의 자기갱생 능력을 스스로 쇠퇴시키는 조치에 해당된다고 볼 수 있다. 또한 이로 인해 더 낮은 생산성과 고객서비스를 변화시키기 위해서 조직은 또다시 다운사이징과 같은 조치들을 재차 도입·시도하게 된다. 이러한 악순환적 과정을 거쳐 조직은 자신의 경제적 성과의 현저한 감소를 스스로 재촉하게 되는 것이다.

실제적인 조사의 결과도 이러한 양상을 간접적으로 입증해 주고 있다. 미국경영협회(AMA)의 1994년 조사결과에서는 다운사이징은 반복적으로 추진되는 경향이 있으며, 평균적으로 볼 때 특정한 한 해에 직무를 줄이고 감량경영을 시도한 기업들의 약 3%가 다음 해에도 또다시 다운사이징을 시도하고 있다고 보고하고 있다(AMA, 1994: 1). 즉, 다운사이징의 기업의 이윤과 생산성과 같은 근본적인 문제들을 해결해 주지 못하는 경우, 이미 다운사이징을 실시했던 기업은 그것을 반복적으로 추진해 나가기 쉽다는 것을 시사해 주고 있다.

## IV. 성공적인 다운사이징과 인적자원관리의 사례

### 4.1 다운사이징의 회피 내지 최소화를 위한 인적자원관리

인원감축만을 위주로 하는 다운사이징은 그 성격상 미래의 경쟁력을 배가시키기 위한 것이라기보다 과거로부터 누적된 문제를 뒤늦게 해결하기 위한 조치에 불과한 경우가 많다. 그러므로 다운사이징은 본질적으로 하나의 전략적인 조치라기보다는 어디까지나 장기적인 경영전략을 준비하기 위한 보조적인 수단일 뿐이라는 것으로 인식할 필요가 있다. 따라서 마치 건전한 다이어트가 절제있는 식생활의 통제와 함께 운동을 병행해야 하는 것처럼, 건전하고 효과적인 다운사이징도 비효율적인 기능들을 제거하

는 동시에 중요한 기능들은 오히려 보강해 나가는 것이어야 한다는 사실을 인식하는 것이 중요하다(Hamel and Prahalad, 1994). 기업의 이윤은 수익에서 비용을 차감해서 산출되는 것이고, 다운사이징은 그 비용부문을 줄이는 것이므로, 다운사이징을 시행함으로써 단기적으로 이윤이 증가하는 효과가 있는 것은 당연한 일이다. 그러나 보다 중·장기적으로 본다면, 이처럼 단순히 비용만을 절감함으로써 증가된 이윤이 얼마나 지속가능할 지는 미지수다. 따라서 지속적인 성장과 이윤의 증대를 위해서는 매출액과 시장점유율의 증대가 이루어져야 하고 이를 위해서는 지속적인 투자가 이루어져야만 한다.

이러한 관점에서 최근 성공적인 다운사이징을 이룩한 기업들을 조사했던 한 연구에 따르면, 이들 기업 역시 효율성의 증대를 추구하지만 단순히 종업원 수를 감축하거나 임금삭감을 등 조직구성원들의 희생대가로 비용을 절감시킨 것이 아니다. 기업은 핵심역량 분야를 중심으로 사업을 집중시킴으로써 지나치게 비대한 자산규모를 줄이고 그에 따른 제반 간접비를 줄여나갔기 때문이라는 사실이 지적되고 있다(Bruton et al., 1996). 또한 미국경영협회(AMA)가 실시했던 713개 미국기업들의 다운사이징 사례에 대한 조사에 의하면, 성공한 기업들은 불필요한 인원을 감축하는 한편 조직의 핵심적인 부문을 위해 실시했던 것을 알 수 있다(Bryne, 1994).

그러나 심지어 가장 성공적으로 운영되고 기업들에서 극심한 경기침체에 감량경영의 필요성을 느낀다거나, 새로운 기술변화와 시장여건의 변동으로 인해 현재의 인력규모를 필요로 하지 않게 될 경우에는 어떻게 해야만 할 것인가? 다운사이징이 비록 전략적인 의미를 지닌 조치이면서, 기업을 살리기 위해 최후에 취해야 하는 방법이라는 점에서는 별다른 이견이 없다. 그러나 비용절감을 할 수 있는 다른 대처방안들이 있음에도 불구하고, 많은 기업들이 그 타당성 여부와 관계없이 손쉬운 다운사이징을 먼저 생각한다는 데에 문제가 있다. 이와 같이 가장 어려운 시기에 있어서도 기업이 종업원들의 해고를 회피해 나가려고 한다면 선택가능한 대안들이 있을 수 있다(McCune et al., 1988; De Meuse et al., 1994; Pfeffer, 1998: 183).

기업이 다운사이징을 회피하고 그 영향을 완화 내지 최소화하기 위해 선택할 수 있는 보편적인 조치들을 살펴보면, ① 감소된 고용비용의 고통을 전체 인력이 분담하기 위한 노동시간의 단축, ② 기업의 임금부담액을 줄이기 위한 모든 종업원의 임금삭감(이 경우, 임금수령액에 비례하는 임금삭감 조치로 형평성을 기해 나갈 수 있음), ③ 하청 등 예전에 아웃소싱을 해왔던 일들을 기업이 직접 수행, ④ 인력과잉에 대비한

신규채용 억제, ⑤ 유예된 유지보수 작업을 시행하거나 또는 종업원들에게 교육훈련을 받게 하는 등 경기활황시에는 바빠서 시행하지 못했던 일들이 시행, ⑥ 경기하락기에 필연적으로 생길 수밖에 없는 고용감축의 가능성을 최소화하기 위해 경기정점기에서 고용을 최대한 자제, ⑦ 생산부서와 스텝부서의 인력을 판매부서로 전환시켜 판매와 수요 촉진활동을 전개하는 등 적절한 직무순환 프로그램을 실시하여 특정 부문의 잉여인력을 최대한 흡수하도록 하는 노력 등이 있다.

이러한 조치들은 새로운 것이거나 어려운 것이 아니다. 그럼에도 불구하고 1994년에 다운사이징에 관한 미국경영협회(AMA)의 조사결과에 따르면, 기업들이 종업원 해고나 또는 그에 상응하는 결과를 회피하기 위한 방법들이 활용되었다는 증거는 쉽게 찾아 볼 수가 없었다. 즉, 인원감축 계획은 계속적으로 그 활용이 증가추세에 있는 반면에, 고통을 분담하기 위한 정책의 활용은 일반적으로 감소추세에 있는 것으로 나타나고 있다(AMA, 1994: 3).

그렇지만 지금까지의 여러 연구결과들에 의하면, 적어도 여러 조치들 가운데 일부를 실천에 옮겨온 기업들은 다운사이징이 필요한 현실에 직면해서도 그것을 최소화할 수 있었음을 보여주고 있다(Gerhart and Trevor, 1996). 또한 기업이 편리하고 손쉬운 감원 대신 이러한 조치들을 선택하는 것은 조직구성원들의 요구에도 부응해 줄 수 있는 것이다. 미국의 한 조사에서도 응답자의 80%가 해직을 당하는 것보다는 감봉, 근무시간 단축, 무급휴가, 직무분담(job sharing)제 등을 더욱 선호하는 것으로 나타나고 있다(Cascio, 1993).

이밖에도 불가피한 다운사이징의 현실에 처해서도 해고를 회피하거나 최소화하기 위하여 독창적인 여러 조치들을 강구해 나간 성공적인 사례들도 많이 있다. 일반적으로 방만하고 비효율적인 경영을 일삼는 대규모기업에서는 심지어 조직내 한 사업부문에서는 잉여인력을 해고시키면서도, 다른 사업부문에서는 신규인력을 새로 채용하는 경우도 일어나고 있다. 이러한 조치는 기업으로서 한 사업부에서 채용 관련비용을 늘리고 또 다른 부문에서는 해고 관련비용을 지출해야 한다는 점에서 조직에 상당히 값비싼 대가를 지불하는 것뿐만 아니라, 그 구성원들에게 심각한 심리적 후유증을 겪게 만들 수 있다.

이에 반해, 미국의 3M사가 시행했던 직무전환 프로그램은 종업원들에 대한 해고 회피노력과 관련하여 모범적인 사례를 제공해 주고 있다. 1980년대 초에 3M사는 잉여인력에 대한 불가피한 해고상황에 직면했던 이른바 언어싸인드 리스트(the

unassigned list)라고 불렀던 무노동·유임금의 직무전환 정책을 실행했는데, 이 정책은 현재까지도 지속되고 있다(Pfeffer, 1998: 184). 이 정책에서는, 자신의 직무가 없어지게 된 사원은 6개월 동안 기업내에서 다른 직무를 찾기 위한 시간적 여유가 주어졌다. 다른 직무로 전환하기 위해 주로 교육을 받게되는 이 기간 동안, 사원은 자신의 임금과 복리후생을 정상적으로 지급 받음은 물론, 이 기간 내에 단행된 봉급인상까지도 모두 인정을 받는다. 결과적으로 이러한 프로그램은 능력있는 사람들을 기업에 잔류시키는 성과는 물론, 기업을 떠나는 사람들에게는 자기가 근무했던 기업과 그 기업이 보여준 종업원에 대한 인간존중의 가치에 대해 좋은 감정과 깊은 인상을 심어주는 효과를 거두게 되었다. 3M사는 "우리의 종업원들은 불경기라고 해서 기계장치와 같이 그냥 내버리는 일은 없다"는 기본방침을 다운사이징이 불가피한 상황에서도 끝까지 견지해 나가고 있는 것이다(Lesly and Light, 1992: 101).

조직구성원들의 고용안정을 위한 남다른 노력을 기울이는 것으로 유명한 휴렛-패커드(Hewlett-Packard)사에서도 비슷한 제도가 활용되고 있다. 이 기업이 콜로라도(Colorado)주의 로브랜드(Loveland)에 위치한 부품조립 사업부를 폐쇄시킴으로써 4백여명의 잉여인력이 발생했을 때, 사내의 다른 사업부로 종업원을 재배치하기 위해 최선의 노력을 기울였다. 즉, 지역적으로 멀리 떨어진 다른 사업부로 전환시키기 위한 여러 가지 지원을 종업원들에게 제공해 주는가 하면, 사내 다른 공장에서의 직무할당에 우선권을 주었고, 단기고용 인력이 필요한 사업부에 이 종업원들을 임시로 알선해 주거나, 또는 다른 대안이 없는 사람들에게는 본인이 희망할 경우 현재보다 낮은 임금을 받는 다른 직군으로 전환시켜 주는 등 다양한 조치들을 취해 주었다. 이러한 제반 노력들로 말미암아 당초의 잉여인력 가운데 50% 이상이 결국 이 기업내에 잔류하게 되는 효과를 거두게 되었다(Francis, 1992).

## 4.2 성공적인 다운사이징 방법

종업원의 해고를 회피하고자 하는 온갖 노력에도 불구하고, 일정 인원을 해고할 수밖에 없는 경우도 발생한다. 다운사이징이 불가피한 경우에서도 여러 성공적인 다운사이징의 사례들은 가능한 한 시행착오를 줄이면서 보다 지혜롭게 다운사이징을 실시하는 방법을 우리에게 제시해 주고 있는데, 그 대표적인 사례를 정리하면 다음과 같다(Cameron et al., 1991; Brockner, 1992; Cameron, 1994; Feldman and Leana, 1994;

Pfeffer, 1998).

- ① 우선 어쩔 수 없는 다운사이징 상황에서 기업은 다운사이징의 불가피성을 납득 시키기 위해 기업의 경제적 성과자료를 조직구성원들과 공유할 필요가 있다.
- ② 얼마나 감원해야 할 것이며, 또한 누구를 감원대상자로 할 것인가에 대한 의사 결정과정에 가급적 조직구성원들을 참여시키는 것이 바람직하다.
- ③ 감원대상자가 확정되면 불시에 일방적인 통보를 하지 말고, 이들에 대해 반드시 사전예고를 해주는 것이 중요하다.
- ④ 무엇보다 사람들이 자존심을 상하지 않으면서 조직을 떠날 수 있도록 기업이 가급적 많은 배려를 해 줄 필요가 있다.
- ⑤ 감원조치는 여러 차례 반복적으로 하지 말고 가급적 한 번에 수행해야 한다.
- ⑥ 공정하고 적절한 수준의 퇴직자 복지후생 프로그램을 제공한다.
- ⑦ 전직알선, 경력상담의 시행 등 퇴직자들이 새로운 일자리를 찾을 수 있도록 지원한다.
- ⑧ 생존자들에게도 교육훈련 등 관련 지원 프로그램을 통해 새로운 업무환경에 보다 잘 적응할 수 있도록 도와준다.
- ⑨ 무엇보다 조직구성원들 및 노동조합의 협력과 참여를 통한 다운사이징을 실시하도록 노력해야 한다.

이와 같은 교훈의 중요성을 잘 보여주고 있는 사례는 뉴질랜드채신회사(New Zealand Post)에서 수행된 다운사이징이다(Pfeffer, 1998: 186~188). 1987년 뉴질랜드 경제개혁의 일환으로 우체국이 국가소유의 기업으로 전환되었을 때, 민간기업과 같은 효율적인 경영이 요구되었다. 당시 이 조직은 약 11,500명의 종업원이 있었으며, 이러한 인력규모는 상당히 과도한 수준이었다. 그리고 지나치게 많은 지점들이 있었을 뿐만 아니라, 민간기업으로 위양이 가능한 많은 일을 자체적으로 수행하는 방만한 경영을 수행하고 있었다. 그러나 불과 수년만에 이 조직의 고용규모는 약 8,500명 수준으로 거의 30%가 감소되었다. 우리가 주목할 것은 이러한 다운사이징이 결코 조직구성원들의 사기와 신뢰감을 훼손시키지 않고 이루어졌다는 사실이다. 어떻게 해서 이것이 가능했을까?

이 기업의 새로운 경영진은 첫 해에 20%의 예산삭감안을 발표하고, 각 부문에서 예산삭감을 어떻게 달성할 것인지를 스스로 결정하게 만들었다. 이 조치는 자연스럽게

조직구성원들에게 왜 그 같은 변화가 필요한 지에 대해서 함께 논의할 수 있는 기회를 제공해 주었다. 또한 이 기업은 수많은 예산 및 재무정보들을 조직구성원과 공유하고, 고객서비스와 생산성 제고를 강조하는 분명한 목표들을 수립·전달하였는데, 이러한 제반 조치들은 구성원들을 동기부여시키는 한편, 향후 무슨 일을 해야 하며 또 왜 그러한 일들이 필요한 지에 관해서 조직구성원들에게 분명하게 전달하는 역할을 하였다. 이러한 바탕 위에서 뉴질랜드체신회사는 직원들에게 누가 퇴직할 의사가 있는지를 가급적 스스로 결정할 수 있도록 배려했는데, 그 결과 어떤 경우에는 심지어 원래 해고대상에 들지 않았던 사람들이 다른 사람을 대신해서 희망퇴직을 신청하기도 했다.

또한 기업은 해고될 직원들을 포함해서 전 직원들에게 예우를 갖추어 소중하게 대우하였다. 구조조정 기간 동안에도 이 조직은 해고될 사원의 일자리를 찾아주기 위해 헌신적으로 노력하였다. 만일 어디에서도 일자리를 찾지 못하였을 경우에는 해고자들이 기업으로부터 평균 2만 달러에 상당하는 퇴직보너스 패키지를 제공받았다.

종업원들 가운데 약 65%가 여성이어서 많은 경우 이들의 소득이 부가적인 가계소득을 구성하고 있는 경우가 많았고, 아울러 상당수 종업원들은 이 조직에서만 거의 평생을 근무했을 정도로 아주 나이가 많았기 때문에, 이러한 조직구성원들의 인적구성상 기업이 제시했던 퇴직보너스 패키지는 상당히 매력적인 유인으로 작용했다. 또한 갑자기 일방적인 해고통보를 접하고 경비원에 둘러싸여 밖으로 쫓아내는 다른 기업의 경우와는 달리, 이 기업은 가능한 조기에 자신의 퇴직 사실을 종업원들에게 알려주었으며, 떠나는 직원들에게 성대한 파티를 열어주었다.

이와 같이 경영진들은 직원들에게 그들이 추진하고 있는 일들에 대해서 숨김없이 소상하게 알려주었고, 그 결과 구성원들이 기업과 경영진들에 대해 갖게 된 신뢰감은 그후 모든 과정이 존엄성을 인정받으면서 떠날 수 있도록 배려해 주었다는 사실이다. 이처럼 무리하고 성급한 결정에 의해서가 아니라, 사전에 철저히 계획되고 준비된 과정을 거쳐 뉴질랜드체신회사의 다운사이징은 단 한 차례의 고통으로 끝낼 수 있었던 것이다.

반면에 IBM과 디지털 이큅먼트(Digital Equipment), 그리고 그 외에 많은 기업들에서는 불행히도 종업원의 해고가 여러 차례 반복해서 이루어졌다. 이와 관련된 많은 사례연구에 따르면, 비록 한 번에 그친 다운사이징은 그렇지 않았지만 여러 차례 반복적으로 다운사이징을 시행하는 조직에서는 구성원들의 고(高)참여·고(高)헌신을 유

도하는 경영관리를 시행해 나가기가 거의 불가능하다는 것을 보여 주고 있다. 여러 차례 반복적으로 시행되는 종업원 해고는 조직내에서 여러 가지 불확실한 상황을 창출함으로써 변화에 대한 사람들의 긍정적인 의지를 약화시키기 쉽다. 왜냐하면 여러 차례 반복되는 해고를 목도하게 되는 조직구성원들은 “비록 언젠가 될지는 모르지만 그러한 변화의 노력이 자신의 실직을 재촉할 뿐인 것”으로 이해하게 되기 쉽기 때문이다(Brown et al., 1993: 271). 이처럼 반복적인 다운사이징이 실시될 경우, 조직구성원들은 그 이후 기업과 경영진이 주도하는 어떠한 혁신 프로그램들에 대해서도 쉽사리 신뢰를 보내지 않게 될 것이고, 따라서 그러한 혁신 프로그램 자체도 성공가능성이 그만큼 희박해지게 되는 것이다.

해고대상자에 대한 지원도 중요하지만, 최근의 논의에 따르면 이처럼 다운사이징 이후 기업에 남게되는 생존자들에 대한 배려와 지원도 다운사이징의 성공여부에 매우 중요하다는 지적이 많이 제기되고 있다. 다운사이징을 시행하는 기업이 경영목표를 달성하고 경쟁력을 회복할 수 있는가의 여부는 궁극적으로 조직에 남게 된 생존자들에 의해 좌우될 것이라는 점에서 당연한 일이지만, 현실적으로 이러한 생존자들에 대한 구체적인 관심과 체계적인 지원을 제공하는 기업은 그리 많지 않다. 그러나 미국 경영협회(AMA)의 조사결과에 따르면, 인원감축 이후 기업이 생존자들에 대한 지출한 교육훈련비와 기업성과관계는 매우 밀접한 상관관계가 있음을 알 수 있다. 즉, 다운사이징으로 인한 인원감축 이후 교육훈련비를 증가시킨 기업은 1년 이내의 단기간에 이윤과 생산성이 각각 58%와 40% 증가하였음에 비해, 교육훈련비 지출을 감소시킨 기업은 이윤과 생산성이 각각 40%와 26% 정도 증가하는데 그치고 있었을 뿐만 아니라, 장기적으로는 이러한 차이가 더 커지고 있었던 것이다(AMA, 1996).

이와 같이 다운사이징 이후 생존자들에 대한 교육훈련에 대한 투자가 중요한 이유는 이들이 대부분 인원감축 이후 과거보다 더 넓은 직무범위와 더 많은 직무량을 감당하게 되기 때문이다. 따라서 적절한 교육훈련을 실시하는 것은 생존자들이 새로운 직무환경에 보다 신속하게 적응할 수 있도록 도와줄 뿐만 아니라, 심지어 다운사이징 이후에도 기업이 이들에 대해 적극적으로 투자하고 있다는 사실이 여러 가지 측면에서 조직구성원들에게 심리적인 안정감을 제공해 줄 수 있고, 이는 결국 조직에 대한 몰입도의 제고로 연결될 가능성이 큰 것이다.

또한 흥미로운 점은 생존자의 생산성과 조직에의 헌신은 이와 같은 생존자 자신에 대한 지원에 의해서도 좌우되지만, 조직을 떠나가는 실직자에 대한 기업의 지원정도

에 의해서도 간접적인 영향을 받을 수 있다는 사실이다.

많은 실험실 연구와 현장 연구들은 기업은 한 때 동료였던 실직자들에게 충분하고 마땅한 보상을 제공해 주지 않는다고 느낄 경우, 기업에 남게된 생존자들의 생산성과 조직에의 헌신이 현격하게 떨어질 수 있다는 사실을 보고해 주고 있다(Brockner et al., 1987; Brockner, 1988; Brockner 1992).

감원조치의 희생자들이 어떻게 취급받았는가와 관련된 기억은 조직에 남아있는 구성원들의 마음에도 오랫동안 간직될 수밖에 없다. 일방적인 해고통지를 받거나 또는 보잘 것 없는 퇴직수당을 받고, 기업으로부터 별다른 재취업 알선도 받지 못한 채 퇴직자들이 비참하게 기업을 떠나는 모습을 그들이 지켜보게 된다면, 이제 기업에 남아있는 구성원들은 그러한 임의적이고 무자비한 조치의 다음 희생자가 바로 자기자신일지 모른다는 두려움만을 안게 되기 쉽다(Marks, 1993: 79~80). 따라서 불가피하게 인원감축을 이행해야만 하는 경우 성공적인 다운사이징을 위해서는 해당기업이 조직을 떠나게 된 실직자에 대한 적절한 지원뿐만 아니라, 지원내용을 구체적으로 생존자들에게 알려주는 적극적인 의사소통 전략을 구사해 나갈 필요가 있다.

지금까지 살펴본 다운사이징의 여러 부작용을 최소화할 수 있고, 가장 성공적인 다운사이징에 접근해 갈 수 있는 총체적인 방법이란 결국 노동조합의 양해와 협력, 그리고 참여를 이끌어 내면서 다운사이징을 해 나가는 것이다. 이를 위해서는 가급적 앞서 거론했던 제반 사항들을 기업이 적극적으로 수용·실천해 나가는 것과 함께, 이를테면 노조간부들이 원할 경우 기업의 어떠한 경영정보에도 접근이 가능하도록 허용할 뿐만 아니라, 기업의 당면 재정상태를 솔직하게 알리고 협조를 요청하는 자세가 필요할 것이다. 또한 기업과 노동조합은 인원감축의 규모를 결정할 것이며, 기업이 직면하고 있는 다른 경영 현안들에 대해서도 그 타개책을 공동으로 협의해 나갈 수도 있다. 이와 같이 종업원과 노동조합의 협력과 참여가 가능할 경우, 이들 스스로가 조직변화에 주체였다는 자부심과 주인의식이 높아짐으로 다운사이징의 실행과정도 보다 용이하게 추진될 수 있고, 그 성공확률도 높을 수 있다.

## V. 결 론

지금까지 다운사이징의 추진양상과 그 특징, 다운사이징의 양면적 효과, 그리고 다운사이징을 회피 내지 최소화하기 위한 인적자원관리 방안에 대하여 살펴보았다. 이를 통하여 얻을 수 있는 결론은 무분별한 다운사이징을 시행할 경우 소기의 성과를 거두기 어렵고, 중·장기적으로는 오히려 조직의 경쟁력을 약화시키는 등 부작용이 더 클 수도 있다는 것이다. 또한 다운사이징의 결정과 같이 기업의 인력구조에 관련된 의사결정을 내릴 때에는 조급하게 서두르지 말고, 보다 장기적인 관점에서 체계적이고 신중한 내부 평가과정을 거칠 필요가 있다는 것이다.

단기적으로는 다운사이징을 통해 인력을 감축하고 그에 따라 기업의 노무비를 절감할 수 있을 것이다. 그러나 보다 전략적인 차원에서는 경쟁력 제고를 위해 기업을 합리화한다는 것이 단순한 비용절감의 차원을 넘어서 좀더 다각적인 고려와 평가를 바탕으로 해야만 한다. 단기적인 비용절감과 수익성 제고를 위해 무분별하게 다운사이징을 시행하는 것은 오히려 중·장기적으로 구성원들의 몰입과 헌신 그리고 궁극적으로는 충성심을 심각하게 훼손시킴으로써 아주 비싼 대가를 지불하게 될 수도 있다는 것이다.

이러한 관점에서 우리나라 기업들에게 최근 급작스럽게 불어닥치고 있는 시장 메카니즘의 적용이 조직내 인적자원관리 부문에까지 미치고 있는 현실에 대하여 재고해볼 필요가 있다. 인력을 아웃소싱하고, 정규직을 임시직 노동력으로 대체하며, 인원감축 위주의 다운사이징을 도입해야만 과연 가볍고 날렵하며 경쟁력있는 조직이 될 수 있는 것인가? 이러한 조치들을 무리하게 도입·시행하는 것이 오히려 무기력한 조직을 만드는 것은 아닌가? 바로 이러한 문제에 대한 해답을 추구하기 위해서는 시류에 편승하지 않고 고용보장 정책에 입각한 인적자원관리를 추구해 가는 조직들이 어떻게 해서 높은 성과를 내고 있는가에 주목할 필요가 있다.

외부 노동시장에서 구매할 수 있는 것은 다른 기업에서도 마찬가지로 구매할 수 있다. 파견사용업체에 의뢰하거나 외부 계약직을 활용하는 것과 같이, 자기 기업과 단지 일시적인 관계만을 가질 경우인 유연한 형태의 노동력을 필요할 때마다 활용하는 것은 다른 기업에서도 손쉽게 할 수 있다. 그러나 기업의 인적자원과 같이 경쟁을 위하여 지속적으로 외부 노동시장에만 의존할 수는 없는, 그래서 장기적인 관점에서 투자

와 배려를 통해서만이 차별화된 경쟁력을 배양할 수 있는 자산으로부터 경쟁우위가 비롯될 때, 그것은 지속가능한 경쟁우위의 원천이 될 수 있을 것이다. 성공적인 다운사이징은 단순히 인원감축만이 아니라, 기존 업무에 대한 재설계와 조직문화를 근본적으로 변화시키려는 전략을 동시에 구사해야 한다.

## 참 고 문 헌

- 강효석 · 권석균 · 이원흠 · 조장연(1998), 기업구조조정론: 가치창조경영의 전략방안, 홍문사.
- 김동원 · 원창희(1998), "사회적 책임을 지는 다운사이징," 산업관계연구, 제8권, 한국노사관계학회.
- 김언수 · 김재욱(1997), "다운사이징: 경영전략적 관점에서의 해석," 경영학연구, 제26권 제3호, 한국경영학회.
- 김재원(1996), 전환기의 고용정책방향, 한국경영자총협회.
- 박상언(1999), "다운사이징과 인적자원관리: 비판적 재고찰," 인적자원개발연구, 제1권 제1호, 한국인적자원개발학회.
- 박준성 · 안희탁(1999), 고용관리 변화와 비전, 한국경영자총협회부설노동경제연구원.
- 안희탁 · 김성환 · 조문형 · 문강분(1998), 고용조정 의 실무: Fair Process와 사후관리, 한국경영자총협회.
- 이학종(1998), 한국기업의 구조조정과 새 조직문화개발, 박영사.
- 전상길(2000), "우리나라 금융기관의 경쟁력제고를 위한 전략적 고용조정방안: 조직변화관점," 인사관리연구, 제24집 1권, 한국인사관리학회.
- 최강식 · 이규용(1997), "기업체의 고용조정 실태조사," 분기별 노동동향분석, 4/4분기, 한국노동연구원.
- American Management Association(1994~1997), *AMA Survey on Corporate Downsizing, Job Elimination, and Job Creation: Summary of Key Findings*, New York, AMA.
- Beckard, R. & Harris, R.T.(1989), *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, 2nd ed., Addison-Wesley OD Series.
- Brocker, J.(1992), "Managing the Effects of Layoffs on Survivors," *California Management Review*, 34(2).
- Brown, C., Reich, M. & Stern, D.(1993), "Becoming a High-Performance Work Organization: The Role of Security, Employee Involvement and Training," *The International Journal of Human Resource Management*, 4.

- Bruton, G.D., Keels, J.K. & Shook, C.L.(1996), "Downsizing the Firm: Answering the Strategic Questions," *Academy of Management Executive*, 10(2).
- Byrne, J.A.(1994), "There is an Upside to Downsizing," *Business Week*, May 9.
- Byrne, J.A.(1994), "Why Downsizing Looks Different There Days?", *Business Week*, October 10.
- Cameron, K.S., Freeman, S.J. & Mishra, A.K.(1991), "Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions," *Academy of Management Executive*, 5(3).
- Cameron, K.S.(1994), "Strategies for Successful Organizational Downsizing," *Human Resource Management*, 33(2).
- Cascio, W.F.(1993), "Downsizing: What do We Know? What have We Learned?", *Academy of Management Executive*, 7(1).
- Feldman, D.C. & Leana, C.R.(1996), "Best Practices in Managing Layoffs," *Human Resource Management*, 33(2).
- Francis, G.T., Mohr, J. & Anderson, K.(1992), "HR Balancing: Alternative Downsizing," *Personnel Journal*, 71, January.
- Freeman, S.J. & Cameron, K.S.(1993), "Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework," *Organization Science*, 4(1).
- Freeman, S.J.(1994), "Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation: Implications for Human Resource Management," *Human Resource Management*, 33(2).
- Heenan, D.A.(1989), "The Downside of Downsizing," *The Journal of Business Strategy*, November~December.
- Lundberg, C.C.(1984), "Strategies for Organizational Transitioning," edited by John R. Kimberly and Robert E. Quinn, *New Futures: The Challenges of Managing Corporate Transitions*, Dow Jones-Irwin.
- Marks, M.L.(1993), "Restructuring and Downsizing," in P.H. Mirvis(ed.), *Building the Competitive Workforce: Investing in Human Capital for Corporate Success*, New York: John Wiley & Sons.
- McCune, J.T., Beatty, R.W. & Montagno, R.V.(1988), "Downsizing: Practices in

- Manufacturing Firms," *Human Resource Management Journal*, 27.
- McKinley, W., Sanchez, C.M. & Schick, A.G.(1995), "Organizational Downsizing: Constraining, Cloning Learning," *Academy of Management Executive*, 9(3).
- Mone, M.A.(1994), "Relationship Between Self-Concepts, Aspirations, Emotional Responses, and Intent to Leave a Downsizing Organization," *Human Resource Management*, 33(2).
- Nelson, B.(1997), "The care of the Un-Downsized," *Trading & Development*, April.
- Spreitzer, G.M. & Quinn, R.E.(1996), "Empowering Middle Managers to Be Transformational Leaders," *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3).