

# 기업의 인력 지도가 바뀌고 있다

인구 고령화, 정부의 고용 관련 정책 변화 등의 영향으로 기업의 인력 구조가 빠르게 변하고 있다. 중장년층의 증가로 직장인 평균 연령이 크게 높아졌으며, 여성 직장인, 외국인 근로자도 점차 증가하고 있다. 인력 구성이 다양해짐에 따라 기업은 폭 넓은 가치 창출의 기회를 얻을 수도 있지만, 보다 더 다양한 집단간 갈등에 노출될 위험도 있다. 다양성 관리를 위한 기업의 준비가 필요해지고 있다.

조범상 책임연구원 bscho@lgeri.com

한국 사회를 이끌어가는 구성원들이 과거에 비해 다양해지고 있다. 은퇴 시기를 지나서도 활발하게 사회 활동을 하는 고령의 어르신들을 어렵지 않게 찾아볼 수 있고, 사회 각지에서 지도자 위치에 있는 여성들도 많이 있다. 구직을 위해, 그저 한국이 좋다는 이유 하나만으로 이곳을 찾은 외국인들도 적지 않다. 피부색은 달라도 한국 국적을 가진 다문화 가정의 아이들도 이제는 성장해서 어엿한 사회의 한 구성원으로 자리매김하고 있다.

이런 현상은 축구장에서도 볼 수 있다. 불과 20여 년 전만 하더라도 20대에서 30대 초반의 젊은 한국 남성들이 선수로 활약했지만

지금은 사뭇 다른 모습이다. 축구 선수 나이로는 적지 않은 30대 후반에서 40대 초반의 선수들도 상당 수 현역으로 뛰고 있다. 7개의 여자 실업 축구단이 있고, 유럽 진출 1호 지소연 선수 같은 걸출한 여자 축구 스타도 배출하고 있다. 프로 축구단에는 3~4명의 외국인 선수들이 뛰고 있으며, 최근에는 다문화 가정 출신의 축구 선수 1호가 탄생하기도 했다.

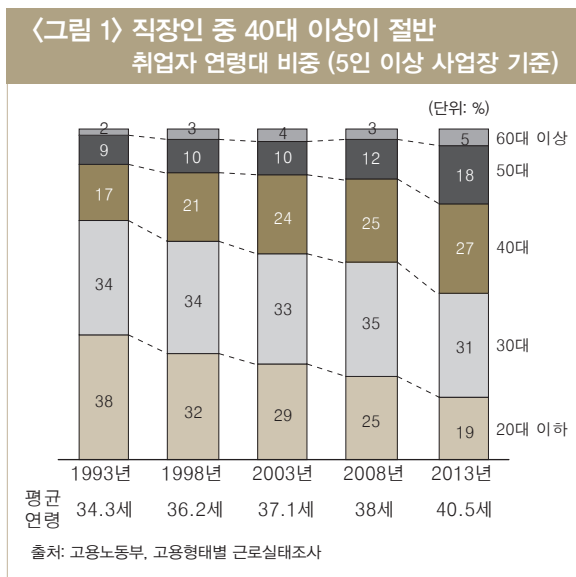
사회를 구성하는 성원들의 특성이 다양해질수록 그 영향을 직접적으로 받는 집단이 바로 기업이다. 인구의 절반 이상이 경제 활동에 참가하고 있고, 정부의 각종 고용 관련 정책과 법률의 직접적인 영향력 아래에 놓여 있기 때문이다.

이런 이유로 과거에 비해 기업의 인력 구성에도 상당한 변화가 있었을 것이다. 변화의 양상, 그리고 그 변화 속에서 기업이 주목해야 할 숨은 기회와 위협 요인에 대해 살펴 보자.

## 지난 20년 간 고용 인력 구조 이렇게 변했다!

- 직장인 평균 연령 40.5세... 40대 이상이 절반
- 대규모 신입 사원을 채용하고 50대 초중반 정년 퇴직을 하던 90년대에 비해 지금의 기업 인력 구조는 얼마나 변화했을까?

5인 이상 사업장의 년도별 취업자를 보면,



**40대 이상 직장인이 크게 증가했다.**  
**인구 고령화, 정년 60세 의무화로**  
**당분간 이런 추세는 지속될 전망이다.**

1993년 취업자 평균 연령이 34.3세였으나, 2013년에는 40.5세로 높아졌다. 인력 구조도 1993년 20대와 30대 비중이 72%, 40대 이상이 28%에 불과하였으나, 2013년에는 40대 이상의 비중이 절반에 가까웠다(〈그림 1〉 참조). 기업 내 인력의 고령화가 상당히 진행된 것이다. 통계청이 올해 7월 발표한 고용 동향에서도 60세 이상 취업자 수가 20대 취업자 수를 추월한 것으로 나타났으며, 50대 이상 취업자 수가 2~30대 취업자보다 많았다(통계청 발표 2014년 2분기 고용 동향).

중장년층 고용이 증가한 원인은 여러 가지 있을 수 있다. 기본적으로 사회 전반에 고령 인구가 증가했다. 베이비부머들이 노후 소득 부족 등의 이유로 은퇴 시기를 늦추고 있는 것도 원인으로 꼽을 수 있다.

앞으로 인구 구조 등의 변화와 맞물려 정년 60세 의무화 관련 법안 통과로 기업 내 고령 인력의 비중은 더욱 높아질 것으로 예상된다. 법안에 따르면 2016년부터 공공기관, 상시 근로자 300인 이상 사업장을 시작으로 정년 60세가 의무화된다. 2017년에는 300인 미만 사업장에도 확대 적용 하도록 되어 있다. 기업에서도 정년 60세를 받아들일 수 밖에 없는 변화로 인식하고 있다. 대한상공회의소가 300여개 기업들을 대상으로 조사한 결과에 따르면 이미 정년을 60세 이상으로 늘렸거나 법 시행 이전에 60세로 확대할 것이라는 응답이

절반이나 됐고, 기업의 92%는 정년 60세 제도가 잘 지켜질 것으로 내다봤다.

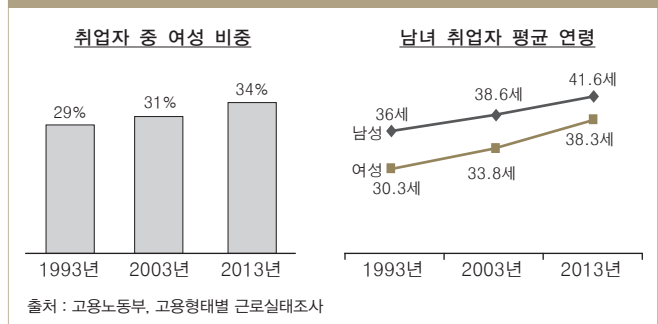
● **직장인 여성 비중 늘고 있어…유리천장도 점차 낮아질 듯**

20년 전만 해도 한 부서에서 함께 일하는 여성이 소수에 불과했고, 하는 일도 전문직이 아닌 이상 대부분 사무 보조 등에 국한되었던 것이 사실이다. 그러나, 지금의 양상은 사뭇 다르다.

여성의 경제 활동 참가 비율이 높아지고 있는 것도 눈에 띄는 특징 중 하나이다. 통계청에 따르면 올해 6월을 기점으로 여성 고용률이 50%를 돌파, 사상 최고치를 기록했다고 한다.

여성 고용률이 높아지면서 취업자 성별 비중에도 변화가 감지되고 있다. 5인 이상 사업장 기준 1993년 여성 취업자 비중이 29%에 불과했으나 2013년에는 34%까지 증가한 것으로 조사되었다(〈그림 2〉 참조). 경제 활동에 참가하고자 하는 여성들의 의지가 높아졌을 뿐만 아니라, 일과 가정 양립을 위한 정부와 기

〈그림 2〉 여성 직장인, 비중 늘고 평균 연령 크게 상승 (5인 이상 사업장 기준)



## 경력을 가진 여성 직장인이 증가하면서 여성 관리자 비중도 높아지고 있다.

업의 노력(육아 휴직 활용 확대, 유연 근무제 시행 등)도 배가되고 있기 때문으로 풀이된다.

여성 취업자의 평균 연령이 동기간 내 30.3세에서 38.3세로 크게 증가한 것도 눈 여겨 볼만 하다. 여전히 30대 중반 여성의 고용률이 정체 상태여서 경력 단절 문제가 해소되었다고 보기는 어려우나, 여성 취업자의 평균 연령이 높아진다는 것은 그만큼 연륜과 경력을 쌓은 인력들이 점차 증가하고 있다는 신호로 볼 수 있다. 실제로, 여성 취업자의 경력별 비중을 살펴보면, 1993년 2년 이하 경력자 비중이 53%, 5년 이상 경력자 비중이 27%에 불과했다. 그러나, 2013년에는 2년 이하 경력자 비중이 42%로 줄고 5년 이상 경력자 비중이 42%로 크게 증가한 것으로 나타났다(〈그림 3〉 참조).

오랜 직장 경력을 쌓은 여성들이 많아지면서 관리자로서 성장하는 여성들도 점차 증가

하고 있다. 전체 관리자 중에서 여성이 차지하는 비중이 1993년 2%에서 2013년 11%로 증가했다. 남성이 주류가 되었던 기업에서 여성 팀장, 임원 승진자도 나오고 있는 것이다.

### ● 전문직, 사무직으로 활동 반경 넓히는 외국인 근로자

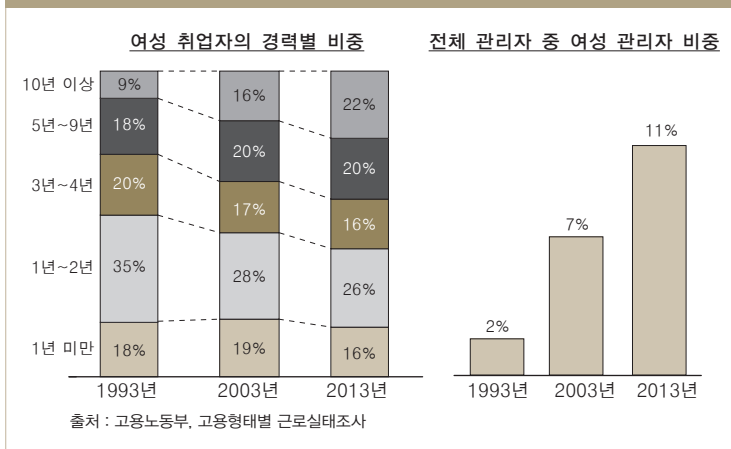
2000년 대 초반 모 방송 개그 프로그램에서 ‘블랑카’라는 이름으로 우리에게 웃음을 선사했던 캐릭터가 있었다. ‘블랑카’는 한국에 들어온 외국인 생산직 노동자로, “뽀니까 이게?”, “사장님 나빠요.”라는 유행어를 낳기도 했다.

외국인 근로자가 한국에 진출하기 시작한 것은 1990년대 초반으로 거슬러 올라간다. 1993년 산업 연수생 제도가 계기가 되어 개발도상국의 인력들이 주로 생산직으로 한국에 본격 들어오기 시작했다. 10년 뒤인 2003년에는 외국인 근로자 수가 약 37만명 규모로 커졌으며, 2013년 통계청 조사에서는 그 수가 76만명으로 크게 증가했다.

우리의 인식 속에 외국인 근로자는 3D 산업의 중소기업에 다니는 저임금 노동자로 각인되어 있는 편이다. 직업별 취업자를 보더라도 여전히 기계 조작 및 조립 종사자, 단순 노무 종사자가 70% 정도를 차지하고 있다.

그러나, 외국인 근로자

〈그림 3〉 여성 취업자 중 5년 이상 경력자, 관리자 크게 증가 (5인 이상 사업장 기준)



**국내 인력 부족, 해외 고급 인재 유치 등의 영향으로  
과거 대비 외국인 근로자가 증가했으며,  
이들의 일자리 질도 점차 개선되고 있다.**

의 일자리 질은 점차 개선되고 있는 것으로 보인다. 상용 임금 근로자가 60%를 넘었으며, 전문가와 사무 종사자 비율도 증가하고 있다(〈그림 4〉 참조). 실제로 대기업 본사나 R&D 연구소에서 근무하는 외국인들을 어렵지 않게 볼 수 있다. 한국에서 채용된 외국인뿐만 아니라 해외에서 본사로 파견 근무 나와 있는 인력도 상당 수 존재한다. 또한, 우리 기업의 위상이 높아지고 한류 열풍의 영향으로 해외 현지에서 열리는 채용 행사에 한국인 유학생뿐만 아니라 외국인들의 참여도 많다.

국내에서 근무하는 외국인 수도 증가했지만, 기업이 해외 현지에서 채용하는 인력들도 크게 증가했다. LG전자는 이미 약 10여 년 전부터 전체 인력 중 해외 인력 비중이 전체 인원의 절반을 넘어섰으며, 삼성전자도 2010년 50%를 돌파한 이후 현재는 그 비중이 67%에 이르는 것으로 조사되고 있다.

앞으로도 외국인 근로자의 비율은 더 증가할 것으로 예상된다. 인력 부족에 허덕이는 중소기업이 생산직뿐만 아니라 연구직이나 기술직으로까지 해외 인재 채용을 확대해 나갈 것으로 보이고, 우리 기업의 글로벌 진출이 가속화됨에 따라 해외 현지에서 채용하는 인력들도 지속적으로 증가할 것이기 때문이다.

**다양해진 구성원 스펙트럼,**

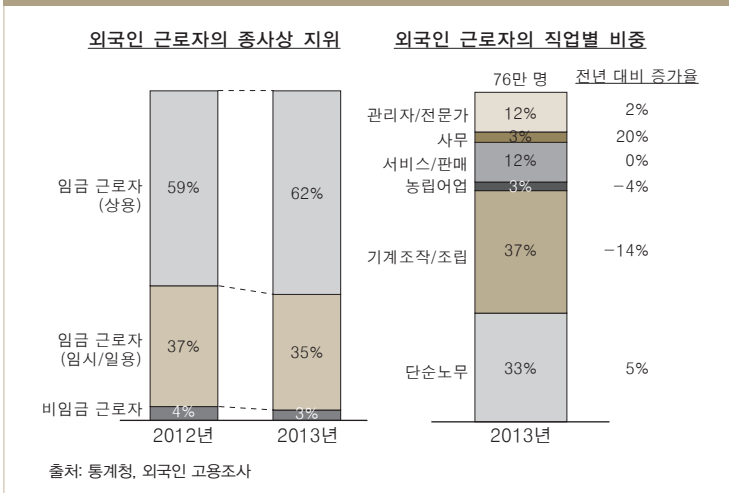
**기업에게는 가치 창출의 기회**

과거에 비해 기업을 구성하는 인적 자원은 상당히 다양해졌고, 이러한 현상은 앞으로 더욱 심화될 것으로 보인다.

기업 입장에서는 인적 구성의 다양성을 자연스럽게 수용하는 한편, 이것이 가져다 줄 수 있는 새로운 가치 창출의 기회에 주목할 필요가 있다. 인적 구성이 다양해질수록 조직 내에는 서로 각기 다른 경험과 가치관, 배경 지식을 가진 사람들이 공존하게 되는데, 이들이 서로의 상호작용을 통해 창의적인 아이디어를 발굴하거나 종전에 구성원의 변화가 거의 없을 때 인식하지 못했던 관행 속 비효율들을 발견하고 제거하는 혁신을 일으킬 수 있기 때문이다.

위기에 빠졌던 월트 디즈니의 CEO를 맡아 만화 왕국 재중흥의 발판을 다진 마이클 아이즈너(Michael Eisner)도 “다양성은 창의성을 향한 강력한 힘이다”라고 역설하며 조직 내 다양성의 중요성을 강조한 바 있다. 우리에게 잘 알려져 있는 ‘인어공주’, ‘라이언킹’ 등 창

〈그림 4〉 외국인 근로자의 종사상 지위 및 직업별 비중



## 인력의 다양성 속에서 기업은 창의와 혁신을 위한 더 많은 기회를 얻을 수 있을 것으로 예상된다.

의적이라 평가 받는 작품들 이면에는 다양성을 존중하고 수용하는 디즈니의 경영 철학이 숨어 있다.

우리 기업들도 다양성 확보에 실질적인 노력을 기울이기 시작했다. 채용 관행의 변화가 가장 대표적이다. 과거에는 학력, 출신 학교, 성별, 나이 등이 채용의 가장 중요한 잣대가 되었지만, 지금은 이러한 것들이 인재를 판별하는데 선입견을 갖게 만든다는 판단 아래 지원서에 관련 내용 기재를 생략하거나 최소화하는 기업들이 적지 않다. 다양성을 확보한 상태에서 기업이 필요로 하는 경험과 능력을 지원자가 보유하고 있는지 여부를 검증하는데 초점을 맞추겠다는 의미이다.

창의성이 요구되는 조직일수록 다양한 경험이나 배경 지식을 가진 구성원들을 확보하는데 초점을 맞출 필요가 있다. 이 시대가 필요로 하는 창의성은 한 개인에 의한 것이 아니라 이종 결합 등을 통한 집단의 창의성이기 때문이다.

### 비빔밥이 만들어 내는 조화, 조직에도 필요하다

다양성이 기업에게 항상 기회만을 가져다 주는 것은 아니다. 조화가 이루어지지 않을 경우 오히려 다양한 형태의 갈등을 초래할 수도 있다.

무엇보다, 우리가 흔히 세대 차이라고 이야기하는 수직적 갈등의 폭이 과거에 비해 더욱 넓어질 수 있다는 점이 우려된다.

과거에는 조직 내에 베이비붐 세대와 X세대 정도가 공존했지만, 앞으로는 고령화 등의

영향으로 은퇴를 미루는 베이비붐 세대는 물론, X세대와 Y세대, N세대까지 보다 더 다양한 세대가 공존할 수 있다. 각 세대별로 가치관과 사고 방식, 일하는 방식까지 차이가 있기 때문에 이들이 충돌할 경우 갈등의 양상은 상당히 복잡해 질 수 있다.

동료간에 발생할 수 있는 수평적 갈등도 보다 더 다양해지고 심화될 수 있다. 지금까지 비중이 낮았던 여성 인력과 외국인 인력의 채용이 점차 증가함에 따라 다수를 차지하는 인력들과의 마찰이 불가피해 보이기 때문이다. 일하는 방식 및 사고 방식의 차이에서 기인하는 여성 직원과 남성 직원간의 갈등, 문화 차이에서 비롯되는 한국인 직원과 외국인 직원 사이의 갈등 등이 수면 위로 떠오를 수 있다.

인력 구성이 다양해짐에 따라 이들을 하나로 엮는 조화의 기술이 기업에게는 필요해 보인다.

무엇보다 서로의 다양성을 존중, 포용하고 상호 수평적인 관계를 형성하는 것이 중요한 포인트라 할 수 있다. 한국 기업의 경우, 연공과 직급 중심의 인사 체계를 운영하다 보니 위계적이고 수직적인 조직 문화가 발달한 것이 사실이다. 그러나 이러한 상황 속에서는 다양성의 장점을 살리기 힘들뿐만 아니라 오히려 세대 간의 갈등을 부추길 여지가 높다. 윗사람을 존대하는 한국적 가치는 잘 살리되, 상호작용을 촉진함으로써 위계적인 문화가 자리잡지 못하도록 하는 것이 중요할 것이다. 히딩크 전 축구 국가대표 감독의 일화 속에서 작은 단초



## 인력의 다양성은 수직적, 수평적 갈등을 확대시킬 수도 있다.

를 찾을 수 있다. 히딩크 감독은 선배와 후배 선수들이 식사를 따로 하고, 후배 선수들이 선배와 대화 나누는 것을 어려워하는 모습을 보고 이런 경직되고 위계적인 모습이 팀의 조화와 응집력을 해친다고 판단했다. 히딩크 감독은 식사 장소를 나누지 못하도록 했으며 일상에서나 경기장에서 선수들 상호간에 커뮤니케이션을 자주 하도록 만들었다. 수평적인 관계를 형성하고 서로의 생각을 자주 공유하게 한 것이다. 이러한 노력 덕분에 선수 각자의 능력은 극대화되었고 팀의 응집력 또한 한층 강화되었다.

다양한 특성을 지닌 구성원들을 공통의 가치를 추구하는 하나의 팀으로 만드는 것도 기업이 풀어야 할 숙제 중 하나다.

인력 구성이 다양해질수록 조직에는 추구 가치와 목적도 분화되기 쉽다. 이들이 자기 혹은 자기 부서, 그룹만의 가치와 목적만을 위해 사업을 수행할 경우, 기업은 위기에 직면하거나 지속적인 성장을 달성하기 어려울 수 있다. 개인의 이익과 성공을 위해 비리 등 비정상적인 방법을 사용하다가 기업의 존립 자체를 위협에 빠트린 사례들도 존재한다.

이러한 우를 범하지 않기 위해서는 모든 구성원들이 추구해야 하는 공통의 가치(Value)를 정립하고 업무 수행과 의사결정의 기준으로 삼는 노력이 필요하다. 우리보다 일찍 다양성 이슈에 직면했던 서구 기업들의 예에서도 이를 잘 볼 수 있다. 인적 구성이 다양한 GE, 3M, J&J 등은 오래 전부터 구성원들

이 공통적으로 추구해야 하는 가치와 신념들을 정립하고 실천하도록 하는데 많은 노력을 기울이고 있다. 구호에만 그치는 것이 아니라 기회가 있을 때마다 CEO가 직접 나서서 구성원들에게 전파하고, 교육을 통해서도 전달하고 있다. 이러한 노력이 다양한 특성을 지닌 구성원들을 한데 모으고 지속 성장을 가능케 하는 견인차 역할을 했다.

### 다양성 관리를 위한 기업과 리더들의 고민이 필요

기업은 급변하는 경영 환경, 갈수록 복잡해지는 소비자 니즈에 대응하기 위해 지금보다 더 다양한 경험과 지식을 갖춘 인재를 필요로 할 것이다. 이런 이유로 과거 20년 동안 이루어진 인력 지도의 변화보다 향후 20년 사이에 발생할 변화의 폭과 깊이는 더욱 확대될 전망이다. 하지만 다양성 이슈를 접해보지 못했던 우리 기업들의 대응 수준은 아직 걸음마 단계에 불과하다. 각기 다른 특성을 가진 구성원들이 나름의 장점을 살리며 가치를 창출하되 조화를 이루어 낼 수 있도록 기업의 고민이 배가되어야 하겠다.

다양성을 보다 효과적으로 관리할 수 있는 리더십도 필요할 것이다. 구성원들의 사고 방식이나 일하는 방식이 보다 더 다양해지는 만큼 이들을 동기부여하고 열정을 이끌어 내는 방법도 각기 상이할 수 있다. 효과적인 업무 배분과 커뮤니케이션 방식 등에 대한 리더들의 역량도 높일 필요가 있다. [www.lgent.com](http://www.lgent.com)