

노동정책연구  
2016. 제16권 제2호 pp.65-92  
한국노동연구원

연구논문

## 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 고령화가 기업 성과에 미치는 영향

김재원\*  
유규창\*\*

본 연구는 한국노동연구원의 2011년 사업체패널조사자료를 활용하여 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 고령화가 기업 성과에 미치는 영향 및 두 변수의 상호작용을 살펴보았다. 분석 결과, 기업이 채용·평가·보상·교육 등 인사관리 관행에 직무분석을 활용하는 정도가 높을수록 근로자 생산성(인당 매출액)은 증가하는 반면, 고령인력의 비중이 높을수록 생산성은 낮아지는 것으로 나타났다. 직무분석을 충분히 활용하는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해서 조건이 동일하다면 인당 매출액이 238만 원 높은 것으로 나타났다. 또한 고령화 비율(45세 이상 근로자 비율)이 1% 증가할 때 인당매출액은 134만 원 감소하는 것으로 나타났다. 한편 직무분석 활용은 고령화가 높은 기업과 낮은 기업 모두에 긍정적인 조직성과의 효과를 가져다주지만, 그 효과는 고령화가 높은 기업에서 훨씬 크게 나타났다. 결론적으로 본 연구의 결과는 점차 고령화가 심각해지고 있는 한국 기업에 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 시급히 필요하다는 점을 시사하고 있다.

핵심용어 : 직무중심 인사관리, 직무분석, 고령화, 참여적 작업조직, 근로자 생산성

논문접수일: 2016년 2월 10일, 심사의뢰일: 2016년 2월 22일, 심사완료일: 2016년 6월 13일

\* 한양대학교 경영대학 박사과정(jw2010@hanyang.ac.kr)

\*\* 한양대학교 경영대학 교수(hr@hanyang.ac.kr)

## I. 문제제기

2016년부터 정년 60세가 의무화되고, 우리나라 기업에서 인력 고령화, 고인건비 문제의 심각성이 대두되면서, 연공형 임금제도가 인사제도의 부작용에 대한 논의가 활발하다. 저성장기에 진입한 한국 기업들이 신규인력을 채용할 수 있는 여력이 줄어들고 인력 고령화도 심화되면서 인력구조는 전통적인 피라미드 형태에서 역(逆)피라미드로 빠르게 바뀌는 현상이 확산되고 있으며, 인력구조가 달라지는 만큼 기존의 연공중심 직급, 승격, 보상 등 인사관리 전반에 변화가 필요하다는 공감대가 형성되고 있다. 연공형 임금제도가 적절하게 작동하기 위해서는 인력의 유입과 유출이 적절히 이루어져서 전체적으로 인력구조의 균형이 이루어져야하며, 신입사원부터 퇴직연령에 가까운 근로자까지 인력의 수가 균형 있게 분포해야 하는데(정진호·김정한·김동배·이인재, 2011; Lazear, 1979, 1981), 현재 한국 기업의 인력구조로는 연공형 임금이 제대로 작동하기가 어렵다는 것이다.

이에 따라, 다양한 분야의 학자들이 기업의 실무자들과 함께 한국 기업의 인사관리 방향에 대해 논의하는 심포지엄도 연이어 개최되고 있다.<sup>1)</sup> 일각에서는 글로벌 스탠다드 추구, 인건비 부담 완화, 일 중심 사회로의 이행, 비정규직 임금차별 철폐 등을 위해 직무중심 인사관리로의 이행을 필수적이라고 주장하는 반면, 또 다른 한편에서는 직무분석의 객관성을 담보하기 쉽지 않고, 경직적인 직무관리로 인해 불확실한 환경에 유연한 대응이 어려우며, 조직 내 사람 간의 관계를 중시하는 한국 실정에서 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리는 맞지 않다는 우려를 표하기도 한다.

하지만 이런 활발한 논의들에 비하여 고령화되어 가는 한국 기업에서 연공형

1) 한국인사관리학회, ‘정년 60세 시대의 대응방안’ 정책 심포지엄(2013년 10월); 서울대고용복지법센터·한국고용노사관계학회·한국노동법학회, ‘정년 60세 시대: 법률적 쟁점과 기업의 인사노무관리 전략’ 공동 심포지엄(2014년 1월); 한국인사조직학회, ‘직무중심 HR: 현황과 과제’ 학술포럼(2015년 9월) 등.

인사관리의 대안으로서 직무중심의 인사관리가 과연 효과적인 것인가에 대한 학술적인 연구는 아직까지 미미한 수준이다. 기존의 연구들이 주로 직무중심 인사관리에 대한 개요설명 및 서구기업 사례에 대한 소개 정도에 그치고 있으며, 일부 ‘직무급’과 관련된 연구(예: 김유선, 2013)를 제외하고는 직무중심 인사관리의 효과성에 대한 실증연구는 거의 전무하다. 이는 한국 기업들이 고성장 시기에 유효했던 연공중심 인사관리의 한계를 자각한 것이 비교적 최근의 일이며, 따라서 학자들이 직무중심 인사관리에 관한 분석할 만한 데이터를 확보하기 어려웠기 때문일 수 있다.

그러나 한국에 진출한 외국계 기업들을 중심으로 직무중심 인사관리가 정착된 곳이 많이 있으며, 일부 대기업들도 직무중심 인사관리로의 이행을 적극적으로 모색하고 있다.<sup>2)</sup> 일례로, 최근 국내기업 A사는 글로벌 경쟁력 강화를 위해 직무분석을 활용, 글로벌 통용성이 있는 직무중심 인사체계를 구축 중이다. A사의 해외 고객사가 A사의 인사제도를 직무를 기반으로 할 것을 요구하였으며, A사도 직무중심 인사를 통해 고직급화 및 인건비 증가에 선제적으로 대응할 수 있겠다는 판단하에 200여 개의 주요 직무들에 대해 직무기술서를 작성하고 직무별 필요한 자격요건, 지식 및 기술 등을 분석하였다. 그리고 연공에 따른 호봉승진을 폐지하는 대신 직무수행 역량이 상승하고 직무, 역할의 범위가 확대될 경우에만 급여 인상 및 승진이 가능하도록 설계하였다. 또한 한국노동연구원의 2011년 사업체패널조사 결과에 따르면 직무분석을 실시해 본 경험이 있는 사업체는 48.4%(1,770개 중 857개)이다. 이들은 업무 및 인력 합리화, 직무전문화, 소요인력 산정 등을 위해 직무분석을 시행하고 있으며, 정원산정, 채용/선발 기준 마련, 직무급 운영, 평가지표 개발, 교육훈련 등에 직무분석을 활용하고 있다고 응답하였다. 이는 한국 기업들이 이미 직무를 기반으로 한 인사제도를 어느 정도 시행하고 있다는 증거가 될 수 있다. 이런 상황에서 한국 기업들의 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 실제 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는지에 관한 실증연구는 학술적으로나 실무적으로 의의가 있을 것이다.

이 논문에서는 한국노동연구원의 2011년 사업체패널자료를 활용하여, 직무

2) ‘직무중심 HR 사례 발표’(DHL 코리아, 포스코, 두산), 한국인사조직학회 학술포럼(2015년 9월).

의 내용을 분석하여 그것을 인사관리에 활용하는 기업이 그렇지 않은 기업보다 성과가 더 좋은지에 대해 검증해보고자 한다. 또한 고령화와 참여적 작업조직이라는 두 가지 조절변수를 통해, 어떤 상황에서 직무분석을 활용한 인사관리의 효과성이 더 증대될 수 있는지에 대해서도 살펴보고자 한다.

## II. 이론과 가설

### 1. 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리

직무중심 인사관리란 속인주의 또는 연공중심 인사관리와 대비되는 개념으로서 직무를 수행하는 근로자 개인의 특성(성별, 학력, 나이, 근속연수 등)보다는 담당하는 직무의 내용과 상대적인 가치에 따라 인사관리(채용, 보상, 평가, 교육, 훈련 등)를 시행하는 것을 말한다(유규창, 2014, 2015). 이를 위해서는 직무분석이 필수적인데, 직무분석(Job analysis)이란 직무수행자가 담당하는 직무 내용의 요소, 작업특성, 요구되는 숙련, 의무, 책임, 필요기술, 정신적/육체적 노력 등을 상세하게 조사하는 것이며(Harvey, 1991), 직무가 잘 정의되어 있으면 각각의 직무수행 요건에 적합한 인재를 배치하여 활용할 수 있기 때문에, 누가 그 직무를 수행하든 유사한 결과의 도출이 가능하다고 가정한다. 직무분석은 직무중심 인사관리 관행의 기반이 되며 조직의 경영에 중요한 역할을 한다(Milkovich, Newman & Gerhart, 2013).

흔히 직무중심 인사관리에 대한 오해로 가장 많이 하는 것이 미국식 직무관리는 수명을 다하였다는 것이다. 미국에서는 20세기 초 테일러리즘이 태동할 때부터 과학적이고 체계적인 직무분석에 기반을 둔 인사관리가 당연한 것처럼 받아들여졌는데, 일부에서는 직원을 통제하고 억압하는 테일러리즘이 곧 직무중심 인사관리와 동일한 개념이라고 여겼을 수도 있다. 전통적인 직무분석은 테일러에 의한 과학적 관리에 영향을 받아 직무를 잘게 쪼개고 그 과업들을 잘 수행할 수 있는 표준화된 방법들을 찾는 것이었으며, 결과적으로 노동의 분업과 표준화는 대량생산체제하에서 경제적 효율성을 가져다 주는 데 기여하였다

(Sanchez, 1994). 하지만 심화되는 글로벌 경쟁, 짧아지는 생산주기, 급격한 기술혁신 등의 경영환경하에서는 전통적인 세분화된 직무분석이 적합하지 않을 수 있다는 우려도 제기되었다(Singh, 2008).

1980년대 후반, 미국에서 인사관리를 통해 기업경쟁력을 강화하기 위한 목적으로 전략적 인사관리 분야가 태동하면서 테일러리즘에 기반을 둔 직무몰입형(Job-involvement) 또는 직무초점형(Job-focused) 인사관리에 대한 대안으로 고몰입형(High-involvement) 또는 조직초점형(Organization-focused) 인사관리에 대한 관심이 증대하였다(Lawler, 1988; Tsui, Pearce & Hitt, 1995 등). Tsui, Pearce & Hitt(1995)에 의하면 직무초점형(Job-focused) 인사관리는 직무를 세분화하여 명시적으로 제시하고, 근로자에게 사전에 정의되지 않은 일은 시키지 않으며, 시장수요, 기술 등의 변화가 있을 때마다 근로계약에 대한 재협상을 해야 하는 인사관리를 지칭한다. 반면 조직초점형(Organization-focused) 인사관리는 다양한 능력과 기술을 가진 종업원들을 환경과 기술변화에 맞게 조직 내에서 유연하게 이용하고 근로자에게 높은 고용보장과 재량권을 제공하는 인사관리를 말한다. 그러나 조직초점형 인사관리라고 해서 직무분석이 인사관리의 기반이 되지 않은 것은 아니며, 직무초점형 인사관리와 조직초점형 인사관리의 가장 큰 차이점은 ‘직무’를 얼마나 좁게 또는 넓게 정의하느냐에 달려 있다. 따라서 직무가 아닌 속인주의 인사관리가 보편화되어 있는 우리나라의 상황에서, 직무분석에 기반한 미국식 직무중심 인사관리는 시대착오적이라고 주장하는 것은 잘못된 것이다.

본 논문에서의 ‘직무중심 인사관리’는 전략적 인사관리 연구자들이 주장하는 ‘직무초점형(Job-focused) 인사관리’보다는 좀 더 넓은 개념으로서 직무분석을 통한 객관적인 직무정보가 인사관리(채용, 보상, 평가, 교육, 훈련 등)의 근간으로 활용되는 것을 지칭하고자 한다.

## 2. 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 조직성과

전략적 인사관리의 보편론적 접근법(Universalistic approach)에 의하면 기업이 처한 상황과 관계없이 모든 기업에서 보편적으로 조직성과를 향상시키는 인

사관리 관행이 존재한다(Huselid, 1995; Pfeffer, 1994 등). 이러한 보편론적 접근에 따르면 기업이 인사관리에 직무분석을 활용하는 것은 베스트 프랙티스(Best Practice)로서 조직성과를 높이는 데 기여할 수 있다.

직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 기업성장에 직접적으로 어떤 영향을 미치는가에 관해 실증적으로 분석한 연구는 거의 찾기 어렵다. 서구에서 직무분석과 관련된 연구는 주로 방법론적인 측면—직무분석 기법, 절차, 정확성에 관련된 문제—에 초점이 맞춰져 있었고(Harvey, 1991; Ilgen & Hollenbeck, 1991; McCormick, 1979 등), 직무분석을 활용한 인사관리와 조직성과 간 긍정적 관계가 있을 수 있다는 것은 주로 교과서적인 주장에 머물러 있다(Bowin & Harvey, 2001; Clifford, 1994 등). 예외적으로 Siddique(2004)가 아랍에미리트(UAE)의 148개 기업들을 대상으로 진행한 연구가 있는데, 이 연구에서는 직무분석의 주기(적어도 2년에 한 번씩 실시 vs. 3년 이상마다 한 번씩 또는 필요할 때만 실시) 및 직무분석의 내용(역량기반 직무분석 vs. 과업기반 직무분석)과 조직성과 간의 연계를 보았다는 점에서 본 연구와는 차이가 있다.

전략적 인사관리 관점에서 인적자원을 경영전략과 연계하여 성과를 창출하기 위해서는 합리적, 체계적인 직무분석이 뒷받침되어야 한다. 직무에 대한 과학적인 접근이 이루어질 때 사업의 특징을 잘 반영한 인적자원관리제도의 도입과 운용이 용이하며 내적으로 일관된 제도들의 설계가 가능하기 때문이다(유규창, 2014). Cappelli & Singh(1992)은 HR 관행들을 기업의 전략과 매칭시키기 위해서는 직원들이 가지고 있는 기술과 행동에 대한 완전한 정보가 필요하며, Snell(1992)도 기업의 전략적 목표를 달성하기 위해서는 조직의 상황에 대한 이해, 근로자들에게 요구되는 기술과 행동, 그리고 그것을 촉진시키는 HR 관행들에 대한 명확한 이해가 필요하다고 주장하였다. 이를 위해서는 직무분석이 필수적인데, Clifford(1994)는 직무분석을 통해 직원들의 강점과 약점에 대한 이해가 가능하며, 이를 바탕으로 그들의 기술, 지식, 행동 등을 향상시킬 수 있는 액션들을 취할 수 있다고 하였다. 또한 직원들의 스킬, 능력에 적합한 직무배치가 가능하여 사기진작, 직무만족, 생산성 향상에도 도움이 된다고 주장하였다. 또한 Levine(1991)은 직무분석이 직원들 사이에 상대적인 공정성을 느끼도록 도와주고 회사의 목표, 가치에 직원들이 몰입하도록 하는 효과가 있으며, 직급,

경력경로에 대한 명확한 설계를 하여 직원들이 동기부여되는 효과가 있다고 하였다.

따라서 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리하에서는 명확한 업무부여 및 직무에 적합한 인재확보가 가능하고 직무의 과학적인 분석과 효율적인 설계를 통한 적정인력의 산정, 직무자격조건에 적합한 인력의 배치, 직무정보에 기반을 둔 합리적이고 공정한 인사, 근로자의 직무전문성 강화가 이뤄질 수 있다. 이는 궁극적으로 직원 개개인의 성과를 최대한 끌어내고, 또 향상시켜 조직성과 창출에 기여할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 보편론적 접근을 따라 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1 : 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리는 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

보편론적 접근법을 옹호하는 연구자들과는 다르게 전략적 인사관리의 상황론적 접근법(contingency approach) 옹호자들은 특정 인사관리의 조직성과에 대한 공헌이 인사관리 고유의 특성에 의해서가 아니라 기업이 처한 상황에 따라 다를 수 있다고 주장한다(류성민, 2013; Datta, Guthrie & Wright, 2005; Delery & Doty, 1996 등). 이런 상황론적 접근법을 따른다면 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리는 특정 상황과 적합성 또는 상호작용이 존재할 때 조직성과에 더 큰 효과를 나타낼 수 있을 것이다. 본 연구에서는 조직의 상황요인으로서 고령화와 참여적 작업조직 두 가지를 살펴보았다.

### 3. 고령화와 조직성과

한국 기업의 고령화 문제가 심각하다는 지적은 상당히 오래되었다(정진호 외, 2011). 현대자동차, 현대중공업, SK정유, GS칼텍스 등 한국의 대표적인 제조업의 생산직 평균연령이 이미 45세를 넘어서고 있다는 것은 언론에서 수차례 보도되었다. 인력의 고령화가 생산성에 미치는 영향에 대한 연구는 노동시장에서 개인수준을 분석단위로 하여 활발하게 진행되어 왔다. 예를 들어, 1981년부터 2001년까지 캐나다 노동시장을 분석한 Tang & MacLeod(2006)은 평균적으로 55세 이상의 고령인력이 55세 미만의 인력에 비해 생산성이 떨어진다고 결

론 내리고 있다.

반면 기업수준에서 고령화와 생산성이나 성과와 관계를 다룬 연구는 개인수준에 비해서는 많지 않은 편이며, 또한 일관된 연구결과를 보여주지 못하고 있다. 기업수준에서 진행된 실증연구에서 연령과 생산성 간 정(+)의 관계(Mahlberg, Freund & Prskawetz, 2012), 부(-)의 관계(Lallemand & Rycx, 2009), 또는 역 U자의 관계(Dostie, 2011; Liu, Tsou & Wang, 2010; Parrotta, Pozzoli & Pytikova, 2010) 등 결과가 혼재되어 있다. 고령화가 기업의 생산성에 긍정적인 역할을 한다는 주장도 가능하다. 예를 들어, Mincer(1974)는 고령자들은 오랜 근무기간 동안에 더 많은 직무경험과 노하우를 가지고 있기 때문에 개인의 성과도 높아질 뿐 아니라 기업의 성과에 긍정적인 영향을 준다고 주장하고 있다. 또한 Van Yoder(2002)는 고령자의 직무에 대한 태도가 다르다고 주장한다. 고령자들은 나이 어린 근로자들에 비해 직무에 대한 관심이 높고 강한 책임감을 가지고 있기 때문에 성과가 높을 것이라고 주장한다.

고령화가 기업의 성과에 부정적인 영향을 줄 것이라는 주장의 근거는 고령인력의 신체적인 역량 저하 때문일 수도 있지만(Skirbekk, 2003), 한국 기업의 경우는 연공형 인사제도 및 임금체계와 맞물려서 고령인력이 증가할수록 생산성에 비해 인건비의 부담이 높아지게 된다는 점에서 원인을 찾을 수 있다. 최근 한국에서 노동연구원의 사업체패널 데이터를 활용한 실증논문들은 특정 연령(50세) 이상의 고령인력 비율과 생산성 간 부정적인 관계가 있음을 보여주었으며(석진홍·박우성, 2014; 장일현·이상민·유규창, 2012 등), 고용노동부 고용형태별 근로실태조사 자료를 사용하여 분석한 어수봉(2013)의 연구에 의하면 한국 기업 근로자의 생산성은 전반적으로 40세 전후까지 상승하다가 45세 이후 하락한다는 것을 보여주었다. 또한 인사관리 담당자를 대상으로 근로자의 연령 증가에 따른 생산성 변화를 설문조사한 김주영·조진환(2012)의 연구에 의하면 산업별로 연령-생산성 곡선의 형태가 다양하게 나타나지만, 대체로 45세를 지나 근로자의 생산성이 하락한다고 분석되었다. 이러한 선행연구 결과를 바탕으로 본 논문에서는 기업의 고령화 비율(전체 근로자 대비 만 45세 이상 근로자 비율)이 높을수록 조직성과(생산성)에 부정적 영향이 있을 것으로 가설을 세우고자 한다.



가설 2 : 기업의 고령화 인력 비율이 높을수록 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 고령화

직무중심의 인사관리는 문자 그대로 나이나 근속과 같은 속인적 요소를 가능한 한 배제하고 하는 일을 기준으로 인사결정을 한다는 것을 의미한다. 그렇다면 고령화의 부정적인 측면을 직무중심의 인사관리가 보완할 수 있을 것인가 하는 것이 연구자들의 관심이다. 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리하에서는 직무에 대한 명확한 정의와 세부적인 과업 내용, 자격요건 등을 상세히 기술하고, 그 직무의 중요도와 난이도 등을 고려하여 적합한 인력을 배치한다. 해당 직무에 대한 성과기여도 및 역량수준을 객관적으로 평가하기 때문에 각 직무 담당자들은 연령에 상관없이 자기가 맡은 일에 대한 역할과 책임을 다하려는 노력을 할 것이며, 만약에 연령이 증가하여 해당 직무를 수행할 능력이 사라진다면 다른 적합한 직무로 전배될 수 있을 것이다.

기업이 연공서열형 인사관리를 수용할 수 있는 것은 조직구성원의 연령이 고르게 분포되어 있고 고령자의 비율이 높지 않을 때 가능하다. 이것이 Lazear의 이연임금가설(1979, 1981)이 작동할 수 있는 실질적인 조건이며, 따라서 연공서열형 인사관리하에서 고령화 비율의 증가는 기업의 인건비 부담 및 조직 성과 저하의 요인이 된다. 반면 연공이 아닌 직무에 기반을 둔 인사관리가 이루어지면 이러한 조직의 부담은 상대적으로 줄어들 수 있다. 따라서 본 연구에서는 직무분석을 인사관리에 잘 활용하는 기업에서는 고령화에 의한 생산성 저하효과가 상쇄될 수 있을 것으로 가정하고자 한다. 즉 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리의 긍정적인 효과는 고령화 비율이 낮은 기업보다 높은 기업에서 더 많이 나타날 것이다.

가설 3 : 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리는 고령화의 조직성과에 대한 부정적인 효과를 완화시킬 것이다.

## 5. 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 참여적 작업조직

직무분석에 바탕을 둔 인사관리를 시행하더라도 지나치게 경직적인 직무관리는 구성원들이 업무를 수행하는 데 있어 자율성과 재량권을 제약하며, 변화하는 환경에 빨리 대처할 수 있는 능력을 약화시킬 위험이 있다(김현동, 2008; McNabb & Whitfield, 2001; Singh, 2008 등). 따라서 직무분석은 근로자들이 환경변화에 유연하게 대응 가능하도록 하는 인사·조직 관행들과 보완적으로 활용될 필요가 있다.

Wright & Snell(1998)은 인사관리의 가장 중요한 역할 중 하나는 기업이 다양한 전략적 상황에 적응할 수 있는 조직의 역량(capability)을 만들어내는 것이라고 하였으며, 이를 위해서는 직원들이 광범위한 기술을 습득할 수 있는 기회를 주고, 현장의 상황에 유연하게 대처할 수 있는 자율권 및 근로자 참여 기회가 제공되어야 한다고 주장하였다. 역동적이고 예측 불가능한 환경하에서는 근로자의 기능향상을 통해 현장의 문제해결을 원활히 수행하는 것이 필요하며, 이런 활동은 제안활동과 같은 적극적이고 능동적인 문제해결 노력으로 나타난다. 작업장의 유연성(Flexibility)의 중요성이 증대되면서 구성원들의 다양한 능력을 개발하고 자율적인 작업팀의 형성, 권한위양, 구성원의 참여를 통해 유연적인 작업시스템이 형성되어야 기업의 경쟁력이 제고될 수 있다는 것이다(Adler, 1986).

MacDuffie(1995)는 조직의 유연성이 직원들의 광범위한 기술로부터 나온다고 주장하였는데, 광범위한 기술을 보유하고 있는 직원들은 다양한 과업들을 수행할 수 있어서 운영가능한 자원의 유연성(operational resource flexibility)을 추구하는 데 도움이 된다. 또한 직원들에게 자율권을 많이 줄수록 행동의 유연성(Behavioral flexibility)이 증가하여 자발적인 노력(discretionary effort)을 기울일 가능성이 더 높아지며, 제안제도, 팀 활동 등과 같이 직원들에게 충분한 정보를 제공하고 의사결정 권한을 주는 참여적 인프라(participative infrastructure)가 갖춰질 때 직원들이 고객의 요구나 경쟁자의 행동에 능동적으로 반응할 수 있다는 것이다.

이렇게, 근로자의 다기능 훈련 및 업무로테이션을 장려하고, 전통적인 직무

범위를 넘어서는 자율권을 부여하며, 제안제도, 소집단 활동, 팀/반회의와 같은 참여적 인프라를 제공하는 조직 관행을 통틀어 ‘참여적 작업조직’이라고 부를 수 있다(Guest, 1987, 2000). 경우에 따라서는 고성과작업조직, 고몰입조직 등으로 불릴 수 있으나, 특히 근로자의 자율권과 작업통합, 참여적 인프라를 강조한다는 측면에서 ‘참여적 작업조직’으로 명명하고자 한다.

기존 선행연구에서는 직무중심 인사관리와 참여적 작업조직 간 상호작용을 살펴본 연구는 존재하지 않는다. McNabb & Whitfield(2001)의 경우 참여적 작업 관행(팀워킹, 브리핑 그룹, 품질분임조)을 사용하는 기업에서 공식적·분석적 형태의 직무평가를 덜 사용할 것이라고 밝혀냈지만, 변수들 간 직접적인 상호작용이 조직성파에 미치는 영향을 본 것은 아니라는 점에서 본 연구와는 구별이 된다.

앞서 논의를 토대로, 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 근로자의 자율권 및 다기능훈련, 직무순환을 장려하고 참여적 인프라를 제공하는 조직관행, 즉 참여적 작업조직과 결합될 때 직무관리의 경직성을 극복하고 조직성파에 더 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 예상할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 4 : 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 조직성파에 미치는 긍정적인 효과는 참여적 작업조직을 활용하는 기업에서 더 많이 나타날 것이다.

### Ⅲ. 자료 및 변수

#### 1. 자료

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위해 한국노동연구원의 2011년 사업체 패널조사(workplace panel survey) 자료를 활용하였다. 사업체패널조사는 우리나라 사업체의 노동수요와 고용구조 및 인사관리체계 전반의 현황과 실태를 파악하기 위한 목적으로 실시되었으며, 현재까지 2005년, 2007년, 2009년, 2011년

총 4개년도의 자료가 수집되었다. 본 연구에 사용된 2011년 자료에는 총 1,770개 사업체가 응답하였으며, 표본의 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 분석 표본의 특성

		분석 표본	
		사업체 수	비율(%)
산업	제조업	737	41.6
	비제조업	1,033	58.4
노조유무	유노조	673	38
	무노조	1,097	62
근로자수	100명 이하	728	41.1
	101~300명	492	27.8
	301명~999명	394	22.3
	1,000명 이상	156	8.8
총 계		1,770	100

## 2. 변수

### 가. 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리

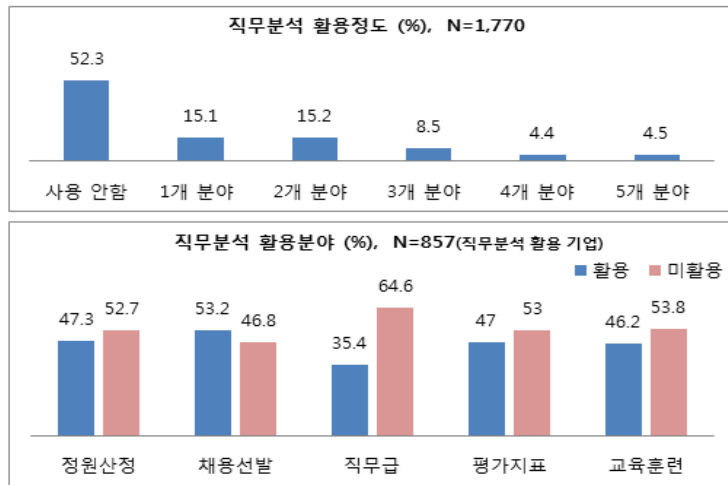
본 연구의 개념적 수준(conceptual level)에서 중심이 되는 변수(focal construct)는 ‘직무중심 인사관리’라고 할 수 있다. 그동안 직무중심 인사관리에 대한 연구는 개념적인 연구가 주를 이루었고 실증연구가 부재하다 보니 변수의 측정에 대한 논의도 활발하게 이루어지지 못하였다. 본 연구에서는 이 점을 감안하여, 직무중심 인사관리에서 가장 중요하면서도 출발점이 되는 직무분석에 초점을 두어, 구체적으로 각 사업장에서 ‘다양한 인사관리 분야에 직무분석을 활용하는 정도’를 독립변수로 측정하고자 한다. 사업체패널 설문에서는 직무분석을 ‘직무에 포함되는 일의 성질이나, 직무를 수행하기 위하여 근로자에게 요구되는 적성에 대한 정보의 수집과 분석’이라고 정의하고 있다.

‘직무분석 활용 정도’를 측정하기 위해 2011년 사업체패널 설문 중 (1) ‘직무분석을 실시한 적이 있습니까?’라는 문항과, (2) ‘가장 최근 실시한 직무분석이

실제로 활용된 분야를 모두 선택하여 주십시오(① 정원 산정, ② 채용/선발 기준 ③ 직무급, ④ 평가지표 개발, ⑤ 교육훈련)’라는 문항을 사용하였다. (2)는 (1)에서 ‘예’라고 응답한 사업체들만 응답을 하는 질문이기 때문에 (1)에서 직무분석을 실시한 적이 없다고 응답한 사업체는 ‘직무분석 활용정도’를 0으로 코딩하였고, (2)에서는 각 분야별 직무분석을 활용하고 있다고 응답(무=0, 유=1)한 값을 가산하여 ‘직무분석 활용정도’로 측정하였다(최소 0, 최대 5). 그리고 이 점수가 높을수록 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리의 정도가 높은 것으로 가정하였다.

빈도분석 결과(그림 1 참조), 직무분석 활용정도가 0인 사업체는 1,770개 중 926개(전체의 52%)로 나타났으며, 다섯 개 분야 모두 활용하는 사업체는 79개로 전체의 4.5%를 차지하였다. 직무분석이 가장 많이 활용되는 분야는 채용선발로서 직무분석 실시 기업 중 53%가 채용선발에 직무분석을 활용한다고 응답했으며, 반면 직무급에 활용한다고 응답한 기업은 35%에 불과하여, 아직까지 한국 기업에서 직무분석을 활용한 직무급의 적용수준이 높지 않다는 것을 보여주었다.<sup>3)</sup>

(그림 1) 직무분석 활용정도 및 활용분야



3) 사업체패널조사 설문에 있는 ‘기본급 구성내용에 직무급 항목이 포함되었는지 여부’ 문항으로 ‘직무급 활용정도’를 측정(관리자급과 사원급 모두에 포함되어 있으면 2. 한쪽만 포함되어 있으면 1. 둘 다 포함 안 되었으면 0)한 후 이를 ‘직무분석 활용정도’와 피어슨 상관관계를 분석하였다. 그 결과 유의하지 않은 것으로 나타났다.

#### 나. 고령화

본 연구에서는 전체 근로자 중 45세 이상 근로자 비율을 고령화로 측정하고자 한다. 사업체패널조사는 2011년부터 “귀 사업장에 근무하는 정규직 근로자 중 45세 이상인 자의 비율은 어느 정도입니까?”라는 문항을 설문에 추가하였으며, 본 연구에서는 이 문항에 대한 응답값을 사용하였다.

우리나라의 「고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률」에 의하면 고령자는 55세 이상, 준고령자는 50세 이상~55세 미만으로 정의되어 있으며, 엄밀히 말하면 45세 이상~50세 미만의 근로자는 고령자가 아니라 중장년층에 해당된다. 하지만 선행연구(김주영·조진환, 2012; 어수봉, 2013)에서 한국 기업의 근로자 생산성이 하락하기 시작하는 시점을 45세로 보고 있기 때문에, 본 연구에서는 45세 이상 근로자 비율을 고령화로 정의하고 연구를 진행하였다.

#### 다. 참여적 작업조직

참여적 작업조직은 Guest(2000)와 이영면·이주형(2012)의 논문을 참고하여 ‘근로자 자율권’과, ‘과업통합’, ‘참여적 인프라’의 세 가지 관행을 측정된 뒤 합산한 점수를 사용하였다. ‘근로자 자율권’은 사업장의 대표적 작업단위(팀 또는 작업반)에서 ‘업무수행방법, 업무속도결정, 신규채용결정, 팀원훈련결정’과 관련하여 자율권을 가지고 있는지 여부에 관한 4개 문항을 4점 척도로 측정하여 평균한 뒤 표준화하였다(Cronbach’s alpha=0.832).

‘과업통합’은 업무로테이션 유무, 다기능 교육훈련의 유무의 2개 문항을 ‘무=0, 유=1’로 측정된 값을 합산한 뒤 표준화하였다(Cronbach’s alpha=0.533).

‘참여적 인프라’는 제안제도의 유무, 소집단 활동 유무, 팀/반회의 유무의 3개 문항을 ‘무=0, 유=1’로 측정된 값을 합산한 뒤 표준화하였다(Cronbach’s alpha=0.617).

최종적으로, 각각의 표준화된 변수를 합산하여 ‘참여적 작업조직’ 변수로 측정하였는데 이와 같은 방식은 전략적 인사관리의 많은 선행연구에서 사용된 바 있다(김재원·김성수·류성민, 2004; Bae & Lawler, 2000; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; MacDuffie, 1995 등).

라. 조직성과

종속변수인 조직성과는 근로자의 생산성을 나타내는 인당매출액(매출액/평균 근로자 수)으로 측정하였으며 자료의 정규성을 확보하기 위해 Log를 취한 값을 사용하였다.

마. 통제변수

조직성과에 영향을 미칠 수 있는 요인들은 여러 가지가 있을 수 있는데, 본 연구에서는 선행연구들을 고려하여 노조 유무, 기업규모(Log 근로자 수), 산업, 기업연령, 시장경쟁정도, 외국인지분율을 통제변수로 사용하였다. 자세한 측정 방법은 <표 2>에 설명되어 있다.

<표 2> 변수의 측정

변수		측정방법
통제변수	노조유무	무노조=0, 유노조=1
	기업규모	Log(2011년 평균 근로자 수)
	산업	비제조업=0, 제조업=1
	기업연령	2011-사업장 설립연도
	시장경쟁정도	사업장의 주된 제품 서비스의 국내 시장경쟁정도(역코딩)
	외국인지분율	전년 말 기준 외국인 지분 비율
독립변수	직무분석 활용	인사관리 분야별 직무분석 활용여부를 합산(미활용=0, 활용=1) (정원산정, 채용/선발 기준, 직무급, 평가지표 개발, 교육훈련)
	고령화	45세 이상 근로자 비율
	참여적 작업조직	근로자 자율권(업무수행/업무속도/채용/훈련 자율권)+과업 통합(업무로테이션, 다기능훈련 유무)+참여적 인프라(제안제도 유무, 소집단 활동, 팀/반회의 유무)
종속변수	조직성과	Log(2011년 당기매출액/평균 근로자 수)

## IV. 분석결과

### 1. 기초통계 및 상관관계 분석

분석에서 사용된 변수들의 평균, 표준편차 및 변수들 간 피어슨 상관관계 계수(Pearson correlation coefficient)는 <표 3>에 제시하였다.

상관관계 분석결과 독립변수인 직무분석 활용은 종속변수인 인당매출액(Log)과 유의수준 0.001에서 강한 정(+)의 상관관계를 나타내고 있으며, 또한 노조유무, 기업규모, 산업(제조업), 참여적 작업조직과 정(+)적 상관임을 알 수 있다. 또 다른 독립변수인 고령화와 직무분석 활용은 부(-)의 상관관계를 보이고 있는데, 이는 고령화 비율이 낮은 기업에서 직무분석을 활용한 인사관리를 더 많이 사용하고 있음을 나타낸다. 또한 고령화와 인당매출액(Log)은 유의수준 0.001에서 강한 부(-)의 상관관계를 보이고 있어, 고령화 정도가 높은 기업에서 근로자 생산성이 낮을 수 있다는 것을 보여준다고 할 수 있다.

이 밖에도 인당매출액(Log)은 고령화와 시장경쟁정도를 제외한 모든 변수와 강한 정(+)의 상관관계를 나타내었다.

<표 3> 각 변수의 기술통계 및 변수 간 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4
1. 노조유무	0.38	0.49	1			
2. 기업규모	5.44	1.64	.410***	1		
3. 산업	0.42	0.49	-.100***	-.050†	1	
4. 기업연령	25.23	16.88	.329***	.227***	-.011	1
5. 시장경쟁정도	3.85	0.94	-.081***	.063*	.037	.014
6. 외국인지분률	4.85	17.93	.079***	.192***	.143***	-.013
7. 직무분석 활용	1.11	1.45	.156***	.262***	-.021	.047*
8. 고령화	37.36	23.53	.229***	-.051*	-.049*	.200***
9. 참여적 작업조직	0	2.05	.121***	.249***	.003	.013
10. 인당매출액(Log)	5.63	1.24	.102***	.203***	.261***	.112***



변수	5	6	7	8	9	10
5. 시장경쟁정도	1					
6. 외국인지분율	.03	1				
7. 직무분석 활용	.009	.065**	1			
8. 고령화	-.042†	-.088***	-.148***	1		
9. 참여적 작업조직	.008	.096***	.393***	-.199***	1	
10. 인당매출액(Log)	.008	.153***	.204***	.218***	-.240***	1

주: 전체 표본 N=1,770

†p<.10, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001(2-tailed test).

## 2. 회귀분석

직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 조직성과 간의 직접적 관계(가설 1) 뿐만 아니라, 두 변수 간의 관계를 참여적 작업조직 및 고령화가 조절하는지(가설 2, 3)를 살펴보기 위해 계층적 회귀분석(Hierarchical Regression)을 실시하였다. 또한 다중공선성의 문제를 줄이기 위해 상호작용 효과 계산에 사용되는 독립변수와 조절변수는 평균중심화(Mean centering)한 값을 분석에 사용하였다.

분석결과는 <표 4>와 같다. 모델 1은 통제변수만 포함되었으며, 모델 2는 독립변수인 직무분석 활용이 추가되었고, 모델 3은 첫 번째 조절변수인 고령화가, 모델 4는 직무분석 활용과 고령화의 상호작용 항이 추가되었다. 또한 모델 5는 두 번째 조절변수인 참여적 작업조직이 추가되었으며, 마지막으로 모델 6은 직무분석 활용과 참여적 작업조직 간의 상호작용 항이 포함되었다. 여섯 개의 모델 모두 종속변수는 인당매출액(Log) 값이 활용되었다.

회귀분석 결과를 보면, 모델 2에서 통제변수 외에 직무분석 활용 변수가 추가되면서 R<sup>2</sup>값이 0.024만큼 증가되었으며 이는 통계적으로 유의미하였다. 그리고 모델 2에서 직무분석 활용의 표준화 회귀계수 β는 .164로 유의수준 0.001에서 유의하며, 모델 3~6에서도 모두 유의수준 0.001 또는 0.01 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 지지되었다.

모델 3에서 고령화 변수를 투입한 결과  $R^2$ 는 0.05만큼 유의하게 증가하였으며, 고령화의 표준화 회귀계수  $\beta$ 는 -.235로서 유의수준 0.001에서 유의미한 것으로 나타났다. 모델 4~6에서도 마찬가지로 고령화의 표준화 회귀계수  $\beta$ 는 유의미한 부(-)의 값을 가지고 있으며, 이는 고령화 인력의 비율이 높을수록 조직 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 예상과 일치하는 결과이다. 따라서 가설 2는 지지되었다.

모델 4와 같이 직무분석 활용과 고령화의 상호작용항의 투입은 .003만큼의  $R^2$  변화량을 가져왔고, 이는 통계적으로 유의하였다. 두 변수의 상호작용항의 표준화 회귀계수  $\beta$ 는 모델 4에서 .56, 모델 5와 6에서 .046이며 일관되게 .05 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 따라서 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 고령화 간의 정(+)의 상호작용을 예측한 가설 3은 지지되었다.

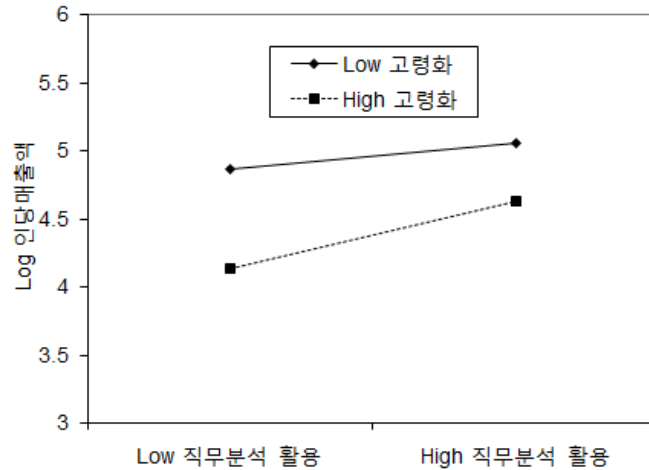
〈표 4〉 회귀분석 결과

	모델 1 $\beta$	모델 2 $\beta$	모델 3 $\beta$	모델 4 $\beta$	모델 5 $\beta$	모델 6 $\beta$
노조유무	.024	.015	.073**	.071*	.066*	.066*
기업규모	.180***	.142***	.111***	.108***	.094**	.095**
산업	.258***	.262***	.259***	.253***	.253***	.253***
기업연령	.049†	.049†	.081**	.082**	.085**	.085**
시장경쟁정도	-.011	-.008	-.007	-.007	-.006	-.006
외국인지분율	.082***	.077**	.060*	.061*	.059*	.059*
직무분석 활용		.164***	.129***	.141**	.106***	.108***
고령화			-.235***	-.228***	-.217***	-.216***
직무분석 활용*고령화				.056*	.046*	.046*
참여적 작업조직					.101***	.101***
직무분석 활용*참여적 작업조직						-.010
$R^2$	.125	.149	.199	.202	.210	.210
Adjusted $R^2$	.121	.145	.194	.197	.204	.204
$\Delta R^2$		.024***	.05***	.003*	.008***	-
F	34.9***	36.9***	45.6***	41.2***	38.9***	35.4***

주: 종속변수는 Log인당매출액

$\beta$ 는 표준화 회귀계수.(† $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ ).

(그림 2) 상호작용 그래프(직무분석 활용×고령화)



모델 5와 6에서 참여적 작업조직의 표준화 회귀계수  $\beta$ 는 .101로서 .0001 수준에서 통계적으로 유의하여 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 보여주었다. 하지만 모델 6에서 보이듯이 참여적 작업조직과 직무분석 활용의 상호작용의 투입은 유의미한  $R^2$ 의 변화량도 가져오지 못했고, 두 변수의 상호작용 항의 표준화 회귀계수  $\beta$ 는 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 4는 기각되었다.

[그림 2]에는 가설 3의 상호작용 관계가 그래프로 표현되었다. 회귀식 모델 4의 결과를 활용하여 그린 그래프에 의하면 고령화 비율이 낮은 기업이 높은 기업에 비해 생산성이 높게 나타나지만, 직무분석을 많이 활용할수록 생산성이 향상되는 정도는 고령화 비율이 높은 기업에서 더 크게 나타남을 알 수 있다.

## V. 결론

### 1. 연구의 시사점

본 연구는 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있으며(가설 1 지지), 고령화는 조직성과에 부정적 영향을 미치지만

(가설 2 지지), 고령화 비중이 높을 때 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 조직성과에 미치는 긍정적인 효과가 더 클 수 있다는 것을 보여주었다(가설 3 지지). 하지만 참여적 작업조직은 직무중심 인사관리와 상호작용이 없는 것으로 나타났다(가설 4 기각).

본 연구의 결과는 최근 인사관리의 근본적인 변화에 대한 고민이 깊어지고 있는 학계와 한국 기업에 몇 가지 의미 있는 시사점을 제공하고 있다.

첫째, 전략적 인사관리 관행으로서 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 특히, 현재 한국에서 직무중심 인사관리에 대한 기업들의 관심이 증가하고, 속인주의 인사관리의 한계를 넘어 직무중심 인사관리가 필요하다는 학자들의 주장이 많이 제기되고 있지만 실증적 연구의 뒷받침이 부족했다는 측면에서, 우리나라 기업을 대상으로 한 조사를 통해 직무분석을 활용한 인사관리가 생산성(인당매출액)에 기여할 수 있다는 증거를 제시하였다는 점에서 의의가 있다. 물론 서구 기업에서 인력계획 및 인사관리의 기본적인 도구로 받아들여지는 직무분석이 아직은 한국 기업에 기초적인 인사관리로 자리잡지 못하고 있는 것이 현실이다. 예를 들어, 우리나라 사업체를 모집단으로 한 표본 중 48%만이 직무분석을 실시하고 있었고, 정원 산정, 채용/선발, 직무급, 평가지표 개발, 교육훈련의 다섯 가지 분야 모두에 직무분석을 활용하는 사업체는 4.5%에 불과하였다. 그럼에도 불구하고 직무중심 인사관리의 출발점인 직무분석의 적극적인 활용은 한국 기업의 상황에도 유효하게 적용될 수 있다는 것을 규명하였다. 구체적으로 회귀분석 결과를 좀 더 세밀하게 분석해보면, 다양한 인사관리 분야에 광범위하게 직무분석을 충분히 활용하는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해서 조건이 동일하다면 인당매출액이 238만 원 높은 것으로 나타났다. 또한 표본을 제조업과 비제조업으로 나누어 추가분석을 해본 결과, 제조업에서는 직무분석을 광범위하게 활용하는 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 인당매출액이 142만 원 높은 데 반하여, 비제조업에서는 314만 원이 높은 것으로 나타났다. 이는 비제조업에 속한 기업일수록 직무분석의 효과가 더 큼을 시사한다.

둘째, 한국 기업의 고령화가 조직성과에 미치는 부정적인 영향이 가시적으로 나타나고 있다는 점이다. 한국 기업의 고령화 비율이 높아지고 있다는 문제의

식은 이미 오래전부터 주장되고 있었지만(서균석, 2007), 이를 재무적인 성과로 구체화한 연구는 부족한 편이었다. 본 연구의 회귀분석 결과는 다른 조건이 동일한 경우 고령화 비율(45세 이상 근로자 비율)이 1% 증가할 때 인당매출액은 134만 원 감소하는 것으로 나타났다. 고령화 비율이 10% 이상 높아진다면 근로자 1인당 매출액 감소가 1,000만 원을 훌쩍 넘어서는 것을 알 수 있다. 그리고 제조업의 경우에는 고령화 비율 1% 증가로 인당매출액이 111만 원 감소하는 데 반하여, 비제조업 기업에서는 149만 원이 감소하는 것으로 나타났는데, 이는 고령화의 부정적 영향이 비제조업에서 더 심각할 수 있음을 시사한다.

셋째, 비록 고령화 정도가 높은 기업에서 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리를 덜 사용하는 경향이 있는 것으로 나타났음에도 불구하고(표 3 참조), 직무분석 활용의 긍정적인 효과는 고령화 기업에서 더 크게 나타났다. [그림 2]에서 보듯이 직무분석 활용은 고령화가 높은 기업과 낮은 기업 모두에 긍정적인 조직성과의 효과를 가져다 주고 있다. 그러나 그 효과의 크기는 고령화가 높은 기업에서 훨씬 많이 나타나고 있다. 따라서 본 연구에서는 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 그 자체로서도 효과가 있으나 점차 고령화가 심각해지고 있는 한국 기업에 시급히 필요하다는 점을 보여주고 있다.

넷째, 예상과는 달리 참여적 작업조직과 직무중심 인사관리 간에는 상호작용이 없는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 직무분석을 활용한 인사관리의 단점인 경직성을 참여적 조직의 장점이 상쇄할 수 있을 것으로 예상하고 실증분석을 하였으나 이를 검증하지 못하였다. 본 연구의 결과만을 놓고 보았을 때 직무분석 활용 자체는 다른 인사관행들과 보완적이거나 대체적인 관계가 있다기보다는 인사관리의 기본 토대가 되는 것으로 해석할 수 있으며, 다만 참여적 작업조직은 자체적인 효과만으로도 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 다른 조건들이 동일할 때 근로자들에 가능한 한 많은 재량권을 주고, 직무순환, 다기능교육 등을 통해 근로자의 직무를 확대해주며, 제안제도, 팀활동 등을 통해 근로자가 의사결정에 참여할 수 있는 기회를 제공하는 것은 긍정적이라고 해석할 수 있는 것이다. 다만 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 참여적 작업조직 간의 상호 시너지 효과에 대해서는 아직 결론을 내리기는 이르다고 보이며 추후 지속적인 연구가 필요하다고 판단되었다.

## 2. 연구의 한계 및 향후 연구과제

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 방법론과 관련하여 많은 한계를 가진다.

첫째, 본 연구는 횡단분석에 머물러 있어 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 기업성과 사이의 시차가 있을 수 있음을 고려하지 못하였고, 따라서 두 변수 사이에 인과관계가 있다고 확정적으로 말하기 곤란하다.

둘째, 본 연구는 실증연구를 위해 연구모형에 맞는 설문지를 직접 설계하고 자료를 수집한 것이 아니라, 한국노동연구원의 사업체패널조사자료를 연구모형에 맞게 재구성하여 활용하였다. 그러므로 변수를 조작적 정의하는 과정에서 제한된 변수들만이 사용되었다. 특히 본 연구의 가장 중요한 개념이라고 할 수 있는 직무중심 인사관리를 ‘직무분석을 활용하는 정도’로만 측정하였고, 실제 기업에서 직무중심 인사관리가 얼마나 잘 실행되고 있는지 여부에 대한 측정은 하지 못하였다는 점에서 한계가 분명하다.<sup>4)</sup> 또한 변화하는 환경에 유연하게 대처하기 위해 직무분석의 전략적·선제적·동태적 측면을 강조하는 연구들이 대두되고 있는 반면(Sanchez, 1994; Schneider & Konz, 1989; Singh, 2008 등), 본 연구에서는 직무분석의 방법과 내용에 따라 조직성과에 다른 영향이 있는지 살펴보지 못한 점도 한계라고 할 수 있다.

셋째, 본 연구는 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리만으로 기업성과와의 관계를 살펴보았는데, 이는 인사관리관행들 간의 내적적합성을 강조하는 연구 흐름을 반영하는 데 부족한 면이 있다. 인사관행들은 보상, 평가, 승격, 교육 등 개별 관행들 하나하나가 조직의 성과에 영향을 미치는 것이 아니라 모든 관행들로 이루어진 시스템이 유기적으로 적합성을 이룰 때 전체 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있다(Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Wright & McMahan, 1992). 본 연구에서는 정원산정이나 채용선발, 직무급 및 평가지표 개발, 교육훈련 등에 직무분석을 활용하는 정도를 통해 직무중심 인사관리를 측정하였고, 점수가

4) 직무중심 인사관리에 대한 또 다른 측정방법으로서 ‘직무분석 활용정도’와 ‘직무급 활용정도’ 각각의 표준화 점수를 더한 index를 변수로 사용한 결과, 직무중심 인사관리는 생산성에 유의미한 정(+)의 효과를 나타냈으나, 고령화 및 참여적 작업조직과의 상호작용 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

높을수록 직무분석 활용도가 높기에 각 관행들 간 일관성이 있을 것이라는 가정은 할 수 있지만, 실제로 각 관행들 간 내적적합성이 있는지 여부에 대한 측정은 하지 못한 한계가 있다.

마지막으로, 본 논문에서는 연공주의 인사관리의 대안으로 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 대두되고 있다고 가정했지만, 실제 한국 기업에서는 어느 양극단의 인사관리를 사용하기보다는 두 가지 인사관리방식을 혼용하는 경우가 더 많을 것이다. 하지만 분석자료의 한계상 직무중심 인사관리와 연공형 인사관리가 기업 내에서 공존하면서 기업성과에 상호 보완적 효과를 내는지 대체효과를 내는지에 대한 정책적 시사점은 제공하지 못하였다.

향후 연구에서는 종단연구를 통해 구체적인 인과관계를 살펴보고, 경영환경 등 다양한 상황요인을 보다 정치하게 규명하는 이론적, 실증적 연구가 필요하며, 특히 한국 기업에서의 직무중심 인사관리에 대한 보다 풍부한 정보를 담을 수 있는 측정방법이 고려되어야 할 것이다. 또한 직무중심 인사관리가 연공형 인사관리를 완전히 대체하는 것이 좋은지 아니면 상호 보완적으로 사용되어야 하는지에 관한 연구도 추가되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김유선(2013). 「임금체계가 임금수준과 고용구조 및 경영성과에 미친 영향」. 『제7회 사업체패널 학술대회(한국노동연구원)』.
- 김재원·김성수·류성민(2004). 「인사부서의 전략적 의사결정 참여가 인사관리의 효과성에 미치는 영향」. 『인사조직연구』 12(3): 127~161.
- 김주영·조진환(2012). 「제조업 인력 고령화와 정년 연장」. 산업연구원.
- 김현동(2008). 「직무관리시스템 활용이 직군 전환에 미치는 영향: 인적자원개발 프로그램의 조절적 효과를 중심으로」. 『직업능력개발연구』 11(1): 191~213.
- 류성민(2013). 「인사관리부문의 전략적 역할이 조직성과에 미치는 영향: 전략 변화시기를 중심으로」. 『경영연구』 28(2): 243~279.

- 서균석(2007). 「고령사회를 대비한 고령자 고용촉진 방안」. 『인적자원관리연구』 14(2): 61~76.
- 석진홍·박우성(2014). 「인력 고령화가 기업의 생산성과 인건비에 미치는 영향」. 『노동정책연구』 14(3): 79~104.
- 어수봉(2013). 「정년연장과 노동시장 효과: 전망과 과제」. 『정년연장과 임금체계 개편에 관한 정책토론회 발표문(한국노동경제학회)』.
- 유규창(2014). 「한국기업의 임금체계: 직무급이 대안인가?」. 『월간노동리뷰』 2월호. pp.37~54.
- \_\_\_\_\_(2015). 「직무중심 인사관리 현황과 과제」. 『한국인사조직학회 2015년 학술포럼 발표자료』. pp.1~10.
- 이영면·이주형(2012). 「기업의 노사관계 상황이 고성과작업시스템에 미치는 효과」. 『한국인사조직학회 2012년도 춘계학술연구발표회 발표자료』.
- 장일현·이상민·유규창(2012). 「고령화가 기업 성과에 미치는 영향과 인적자원관리 제도의 조절효과에 관한 연구」. 『2012년 한국인사관리학회 춘계학술대회 발표자료』.
- 정진호·김정환·김동배·이인재(2011). 『노동력 고령화와 임금체계 혁신』. 한국노동연구원.
- Adler, A. P.(1986). “New technologies, new skills.” *California Management Review* 28(3): 9~28.
- Arthur, J. B.(1994). “Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover.” *Academy of Management Journal* 37(3): 670~687.
- Bae, J., and J. J. Lawler(2000). “Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy.” *Academy of Management Journal* 43(3): 502~517.
- Bowin, R. B. and D. Harvey(2001). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Capelli, P. and H. Singh(1992). “Integrating strategic human resources and strategic



- management.” In D. Lewin, O. S. Mitchell, & P. Sherer (eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*: pp.165~192. Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Clifford, J.(1994). “Job analysis: Why do it and how should it be one?” *Public Personal Management* 23 (2) : 321~340.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., and P. M. Wright(2005). "Human resource management and labor productivity: Does industry matter?" *Academy of Management Journal* 48(1) : 135~145.
- Delery, J. E., and H. D. Doty(1996). “Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions.” *Academy of Management Journal*, 39 (4) : 802~835.
- Dostie, B.(2011). “Wages, productivity and aging.” *De Economist* 159 (2) : 139~158.
- Guest, D. E.(1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies* 24, pp.503~521.
- \_\_\_\_\_(2000). “HR and the bottom line : Has the penny dropped?” *People Management* 20, pp.26~31.
- Harvey, R. J.(1991). “Job analysis.” In M. D. Dunnette & L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, 2nd Edition) : pp.71~163. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Huselid, M. A.(1995). “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance.” *Academy of Management Journal* 38 (3) : 635~672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., and G. Prennushi(1997). “The effects of human resource management practices on productivity : A study of steel finishing lines.” *American Economic Review* 87, pp.291~313.
- Ilgen, D. R. and J. R. Hollenbeck(1991). “The structure of work : Job design and roles.” In M. D. Dunnette & L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*(Vol. 2, 2nd Edition) : pp.165~207. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.

- Lallemand, T. and F. Rycx(2009). "Are older workers harmful for firm productivity?" *De Economist* 157 (3) : 273~292.
- Lawler, E. E. III.(1988). "Choosing an involvement strategy." *Academy of Management Executive* 2 (2) : 197~204.
- Lazear, E. P.(1979). "Why is there mandatory retirement." *Journal of Political Economy* 87 (6) : 1261~1284.
- \_\_\_\_\_(1981). "Agency, earning profiles, productivity, and hours restrictions." *American Economic Review* 71 (3) : 606~620.
- Levine, D. I.(1991). "Cohesiveness, productivity, and wage dispersion." *Journal of Economic Behavior and Organization* 15, pp.237~255.
- Liu, J., Tsou, M. and P. Wang(2010). "Workforce composition and firm productivity: evidence from Taiwan." *Economic Inquiry* 48 (4) : 1032~1047.
- MacDuffie, J. P.(1995). "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry." *Industrial and Labor Relations Review* 48, pp.197~221.
- Mahlberg, B., Freund, I. and A. Prskawetz(2012). "Ageing, Productivity and wages in Austria: Sector level evidence." *Empirica* pp.1~24.
- McCormick, E. J.(1979). *Job Analysis: Methods and Applications*. New York, NY : AMACOM.
- McNabb, R. and K. Whitfield(2001). "Job evaluation and high performance work practices: compatible or conflictual?" *Journal of Management Studies* 38 (2) : 293~312.
- Milkovich, G., Newman, J. and B. Gerhart(2013). *Compensation*. 11th Edition. Columbus, OH : McGraw-Hill Education.
- Mincer, J.(1974). "Schooling, Experience, and Earnings." *National Bureau of Economic Research*. New York: Columbia University Press.
- Parrotta, P., Pozzoli, D. and M. Pytlikova(2010). "Does labor diversity affect firm productivity?" *ASB Working Paper*, No.10-12.
- Pfeffer, J.(1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of*

*the work force*. Boston, MA : Harvard Business School Press.

- Sanchez, J. I.(1994). "From documentation to innovation : reshaping job analysis to meet emerging business needs." *Human Resource Management Review* 4(1) : 51~74.
- Schneider, B. and A. M. Konz(1989). "Strategic job analysis." *Human Resource Management* 28 (1) : 51~63.
- Siddique, C. M.(2004). "Job analysis : a strategic human resource management practice." *The International Journal of Human Resource Management* 15 (1) : 219~244.
- Singh, P.(2008). "Job analysis for a changing workplace." *Human Resource Management Review* 18 (2) : 87~99.
- Snell, S. A.(1992). "Control theory in strategic human resources management: The mediating effect of administrative information." *Academy of Management Journal* 35, pp.467~504.
- Skirbekk, V.(2003). *Age and Individual Productivity : A Literature Survey*. Max Planck Institute for Demographic Research.
- Tang, J. and C. MacLeod(2006). "Labour force ageing and productivity performance in Canada." *Canadian Journal of Economics* 39 (2) : 582~603.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., and J. P. Hite(1995). "Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors." In G. R. Ferris (ed.), *Research in personnel and human resources management* : 117~151. Greenwich, CT : JAI Press.
- Van Yoder, S.(2002). "Coping with the graying workforce." *Financial Executive* 18 (1) : 26~29.
- Wright, P. M. and G. C. McMahan(1992). "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management." *Journal of Management*, pp.215~247.
- Wright, P. M. and S. A. Snell(1998). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management." *Academy of Management Review* 23 (4) : 756~772.

## The Effects of Job-based HR and Ageing on Firm Performance

Kim Jaewon · Yu Gyu-Chang

This paper explores the effects of Job-based HR and ageing, as well as their interaction, on firm performance using the 2011 Workplace Panel Survey(WPS) of the Korea Labor Institute. The results show that Job-based HR measured by the usage of job analysis has a positive effect on labor productivity(sales per employee), but ageing measured by the ratio of employees over 45 years old has a negative effect on productivity. The firm which heavily uses job analysis has 2.38 million won higher sales per employee compared to the firm which doesn't use job analysis at all when other conditions are equal. On the other hand, when the firm's ageing increases by 1%, the sales per employee decreases 1.34 million won when other conditions are equal. Additionally, Job-based HR has positive effects on productivity for the firms with both high and low proportion of older employees, but the positive impact of Job-based HR is significantly stronger at the firm with high proportion of older employees. Therefore, the results of this study suggest that Korean firms of which older employees have heavily increased need to introduce Job-based HR immediately.

Keywords : job-based HR, job analysis, ageing, labor productivity, participatory work practices