

노동정책연구
2022. 제22권 제4호 pp.189~198
한국노동연구원

서 평

노동사회 변화를 위한 시작, 인사관리 패러다임의 전환

『적소적재 - 공정한 한국 사회를 위한
직무주의 HR 이론과 실천전략』
(유규창 · 이해정 지음, 플랜비디자인, 2021)

노 세 리*

사회복지서비스업 임금체계 연구를 할 때 경험이다. 당시 과제 발주처는 사회복지서비스업의 호봉급체계를 직무급체계로 개편하고 싶다는 니즈를 가지고 있었고 연구를 통해 사회복지서비스업의 표준직무체계를 바탕으로 하는 임금안을 설계하였다. 필자는 당시 과제가 시작되는 시점에 발주처와의 상견례 자리에서 모 과장에게 들은 말을 지금도 잊을 수가 없다.

“직무급 설계해서 인건비 좀 낮추어 주십시오.”

2022년 정부는 연공임금제 개편의 불가피성을 제기하면서 다시 한번 임금체계의 개편을 강조하고 있다. 이는 직무성과급제라는 이름을 가지고 있는데, 핵심은 직무급제를 중심으로 하는 직무중심 인사관리에 있는 것으로 보인다. 우리나라 임금체계가 가진 연공 중심 임금체계의 한계는 오래전부터 제기되었다. 약 10년 전부터 제기된 이슈로 직무를 중심으로 하는 보상체계로의 전환이 공정임금에서 세대상생형 임금으로 이름이 바뀌어가면서 계속해서 강조되고 있다. 근로자를 동기부여 시키는 보상이 인사관리의 핵심이라는 점에서 임금체계 개편에 대한 논의를 시작으로 인사관리 방향성 재정립까지 논의되고 있는

* 한국노동연구원 연구위원, 경영학 박사(sm@kli.re.kr)

것이다.

그런데 문제는 이 같은 주장이 오래전부터 제기되고 있지만 실제 변화를 확
인하기는 어렵다. 한 사회를 지탱하는 성장 동력으로 인정해왔던 지배적인 보
상구조를 바꾸는 것은 어려운 일이다. 그렇지만 왜 이렇게 변화를 만들어내기
어려운 것인가에 대한 의문은 가져야 한다. 한 가지 짚고 넘어갈 것이 있다. 우
리는 ‘왜’ 바꾸어야 하는지, 변화를 통해 ‘무엇을’ 얻을 수 있는지에 대하여 명
확하게 알고 있는가? 앞서 필자가 경험한 일화에서도 확인할 수 있듯이 적지
않은 사람들은 임금체계를 직무중심 보상체계로 바꿈으로써 무엇을 얻을 수 있
는지 명확하게 알고 있지 못하다. 직무중심으로 보상을 제공하면 인건비를 낮
출 수 있다고 오해하고 있으며, 한편으로 직무중심 보상체계의로의 개편은 근로
자 간의 경쟁을 부추기는 성과주의 확대를 전제하고 있다고 인식하고 있다. 우
리나라 보상체계 변화 논의가 진전을 보이지 못하는 이유는 바로 이것이다. 왜
직무중심 보상체계로 바꾸어야 하는지 이를 통해 우리사회는 무엇을 얻을 수
있는지 명확하게 알고 있지 못하다는 것이다.

이 책의 강점은 여기에 있다. 이 책은 우리가 왜, 무엇을 위해 이 어려운 변화
를 시작해야 하는지 명확하게 제시하고 있다. 변화의 목적과 방향에서부터 이
를 어떻게 구현할지 실행 방법론까지 모두 다루고 있는 것이다. 저자는 한국에
서 직무를 바탕으로 하는 보상이 무엇인지 본격적인 논의가 시작되기 이전부터
연구를 시작하여 직무급의 실체, 기대효과, 다른 제도와의 차이 등에 관한 연구
를 진행하면서 한국 사회에 직무를 바탕으로 하는 보상체계가 필요하다는 일관
된 주장을 펼치고 있다. 오랜 기간 축적된 연구를 바탕으로 이 책은 직무주의
인사관리로의 전환의 당위성을 명확하게 제시하고 있지만 책에서도 밝히듯이
실무에서 쓰이기 위해 매우 실용적 관점을 취하고 있는 것도 사실이다. 그렇지
만 이 책은 단지 실무자를 위한 책이 아니다. 직무주의 인사관리에 대해 잘 몰
랐던 그래서 이에 대한 이해를 넓히고 싶은 실무자를 비롯하여 연구자, 정책가
등 다양한 이해관계자들에게 추천할 수 있는 책이다.

“자리가 사람을 만든다.” 그 관념에 대한 문제제기

책은 흥미로운 질문을 던지면서 시작한다. “자리가 사람을 만드는가?” 필자는 자리가 사람을 만드는 것을 믿었던 사람 중 하나이다. 자리에서 수행해야 하는 일이 무엇인지 잘 모르고 이에 대한 역량이 부족한 사람이라도 자리에 앉아 주어진 일을 하다 보면 경험이 쌓이게 되면서 그 자리에 어울리는 사람이 될 수 있다고 생각한 적이 있다. 책에 따르면 이는 매우 비효율적인 접근이라는 것을 알 수 있다. 처음엔 잘 모르지만 일을 경험하다 보면 일에 대해 알게 되고 익숙해질 수 있다. 하지만 이미 일에 대하여 알고 있고 이에 대하여 역량을 가진 사람과 비교하였을 때 모르고 자리에 앉은 사람이 숙련이 향상되고 성과를 내는 속도는 매우 더딜 것이다. 조직입장에서 보면 일에 대해 알고 이에 대한 역량을 가진 사람을 그 자리에 배치하는 것이 더욱 효율적인 것이다. 이러한 한계를 알고도 우리는 계속해서 자리가 사람을 만든다는 생각을 지지할 수 있을까?

적재적소 인사관리 즉, 속인주의 인사관리는 사람의 차이에서 인사관리를 시작한다. 사람이 필요하면 일에 상관없이 주위에 누가 있는지부터 찾는다. 잠재적 능력을 갖췄을 것이라고 보고 사람을 뽑는데, 객관적으로 능력을 평가하기 쉽지 않기 때문에 그 사람의 성별, 나이, 학력 등을 중요하게 고려한다. 그리고 일의 배치는 상황에 영향을 받는다. 상황에 따라 일이 주어지고 자리에 오는 사람은 자신이 원하든 원하지 않든 그 일을 하게 된다. 이와 달리 적소적재 직무주의 인사관리는 직무의 차이에서 인사관리를 시작한다. 사람이 필요하면 먼저 명확하게 일의 내용, 책임과 권한, 필요한 역량 등 일의 특성을 파악한다. 그래서 일을 할 수 있는 사람을 채용하고, 이 과정에서 성별, 나이, 학력은 고려하지 않는다. 그리고 근로자는 자신이 앞으로 무슨 일을 할지 명확하게 인식하고 자리를 수락한다.

책의 저자도 주장하지만, 적재적소 인사관리는 틀리고 적소적재 직무주의 인사관리가 맞다는 말은 아니다. 과거 우리사회는 빠른 성장을 지향하였고 모

두가 함께 한 방향을 향해 달리는 것을 강조하였다. 근로자는 조직에서 개별적으로 존재하는 것이 아닌 구성원으로서 존재하였고, 개인은 그때그때 조직의 요구에 따라 부여받는 어떠한 일이든 잘 수행하는 것이 미덕이었다. 이는 분명 우리나라가 고속 성장을 이루는 데 큰 기여를 하였다. 그리고 당시 우리 기업은 이에 대하여 기꺼이 보상할 마음을 가지고 있었으며 지불할 여력도 있었다.

그런데 시대가 변화하고 있다. 시장의 불확실성이 높아지면서 이전과 다른 인재를 원하고 있다. 무엇이든 잘하는 사람이 아닌 특정한 어떠한 일을 잘하는 전문가를 원한다. 그리고 저성장시대에 접어들면서 기업의 지불능력이 증가하는 속도도 감소하고 있다. 우리나라 기업들은 인사관리의 방향과 방식에 대한 근본적인 고민이 필요하지만 이를 치열하게 고민하기보다는 현재의 법 테두리 안에서 실행하기 쉬운 방법을 선택하였다. 소수 정예의 근로자로 기존의 내부 노동시장을 관리하는 방식을 유지하면서 다수는 외부노동시장에 두는 외부화 전략을 선택한 것이다. 그 결과 노동시장의 큰 문제인 차별적 노동시장 즉, 이중적 노동시장이 형성되었고 인사관리의 한계로 인한 조직 문제가 사회적 아픔을 생산하고 있다.

이뿐만 아니다. 더 큰 사회적 문제를 낳고 있는 원인으로 인사관리가 주목받고 있다. 지금까지 우리는 인사(人事)가 만사(萬事)라고 보았다. 좋은 사람을 뽑아서 적재적소에 배치하는 것이 모든 일이 순리대로 잘 돌아가게 한다고 믿었다. 우리는 최근 몇 년 사이 세월호 침몰 사고, 이태원 참사 등 국민 모두가 쉽게 잊을 수 없는 아픔을 겪었다. 이러한 사건들은 사고가 아닌 인재(manmade disaster)이다. 일의 내용과 진행 방식이 시스템으로 정해져 있지 않고 누가 그 일을 하는가에 따라 즉, 사람에 따라 변화하기 때문에 우리는 이를 사람의 잘못으로 일어난 재난이라고 보는 것이다. 적재적소 인사관리의 개념에서 보면, 자리는 사람을 만들기 때문에 처음에는 사람이 자리에 적합하지 않더라도 자리에 있다 보면 그곳에 어울리는 사람이 되어 일이 잘 처리된다고 본다. 그런데 우리 사회에 반복되는 문제들은 더 이상 이러한 기대를 가지지 못하게 하고 있다. 그래서 이 책은 말한다. 자리가 사람을 만들지 않는다. 다만, 그 자리에 적합한 사람이 있을 뿐이라고.

‘적소적재 직무주의’는 정말 필요한가?

직무주의 인사관리가 필요하다는 주장도 꾸준히 제기되고 있지만 한편으로 직무주의 인사관리가 우리나라에 적절하지 않다는 논의도 확인할 수 있다. 이 책에 따르면 적소적재 인사관리에 대하여 ‘카더라’ 즉, 추측성으로 만들어진 소문들이 존재한다. 직무주의 인사관리 해봤는데 안되더라, 안되는 이유로 제기되는 이야기를 보면, 직무주의 인사관리는 한국에 맞지 않더라, 직무주의는 어렵더라, 직무주의는 경직적이어서 유연성을 요구하는 지금 시대의 조직에 맞지 않더라, 서양에서도 폐기하였다더라, 직무급으로 변경하면 임금이 삭감되더라 등과 같다. 이는 누구든지 한 번 정도 생각해 보았지만 정말 그러한 것인지 쉽게 답을 확인할 수 없었던 문제들이다.

책은 직무주의가 가진 전형적인 오해들이 어떻게 사실과 다른지 설명한다. 우리나라에서 직무주의 인사관리가 필요하지만 도입되기는 어렵다고 보는 관점에서 제기하는 가장 큰 이슈는 직무주의 인사관리를 하는 서구와 우리나라는 다른 가치관과 문화를 가지고 있다는 점이다. 그렇기 때문에 서구처럼, 서구와 동일한 방식의 인사관리를 적용하기는 어렵다는 것이다. 그러나 저자는 수십년간 실제 우리나라 기업들이 인사관리를 하는 모습들을 분석한 결과를 바탕으로 우리도 가능하다고 주장한다. 과거 한국 기업은 직무주의 인사관리를 운영할 역량이 없었지만 지금은 한국 기업이 직무에 대한 이해가 높아졌으며, 기업 내외에 이를 시행할 수 있는 기반(인프라)도 갖추어졌다. 무엇보다 중요한 것은 직무주의 인사관리가 한국문화와 맞지 않는 것이 아니라 사람이 변화함에 따라 한국문화도 변화하고 있어, 기업의 관리방식도 변화하지 않으면 안 되는 시점에 와 있다는 것이다.

기업이 변화해야 하는 이유로 MZ세대, 그리고 최근 코로나19로 인해 시작된 비대면 일하는 방식 두 가지를 주목할 필요가 있다. 최근 기업 인사관리의 가장 큰 이슈는 어떻게 MZ세대를 관리할 것인가이다. 몇 해 전 「90년생이 온다.」라는 책이 주목받은 적이 있다. 책이 출간될 당시 90년대생들은 이젠 내 이야기

인데? 라는 반응을 보이기도 하였으며, 한편으로 이러한 차이는 개인차일 뿐 특정 세대론으로 볼 수 없다는 논의도 제기되었다. 기업조직 구성원으로서 MZ 세대의 특징은 다양하지만 두 가지에 주목할 수 있다. 첫째, 직장인으로서 90년 대생들은 자신의 미래를 가장 우선시하고 이를 실현하는 장소로 기업을 선택한다는 것이다. 이들은 내가 속한 조직의 가치도 중요하지만 이보다는 나의 미래와 나 자신의 가치 상승이 중요한 것이다. 둘째, 이들은 공정성을 중요하게 생각한다. 이들은 기업이 가진 평가나 보상 제도의 공개를 요구한다. 그리고 이들은 조직으로부터 받는 보상이 공정한지 평가하는 데 하는 일과 주어진 역할을 활용한다. 그래서 이것이 명확한 것을 선호한다. 이러한 특성들로 보면 이들은 지금의 속인주의 인사관리보다는 직무주의 인사관리를 원할 가능성이 크다고 볼 수 있다.

한편, 2020년 상반기 코로나19 감염병이 시작되면서 재택근무제가 확산되었다. 그리고 지금 코로나19가 종식되지 않았지만 일상으로의 복귀가 가속화되면서 일반 사업체에서 재택근무제의 확산 속도는 더더지고 있다. 그러나 한편으로 IT산업에서 MZ세대 노동력을 중심으로 재택근무제의 확산에 대한 요구가 높아지고 있다. 사실 재택근무는 기업들로부터 긍정적인 평가를 받지 못하였다. 이는 재택근무와 우리 기업이 가진 일하는 문화가 맞지 않는 부분이 있었기 때문이다. 예를 들어, 사전에 직무에 대한 명확한 정의 없이 상사는 부하에게 그때그때 필요에 따라 일을 부여하고, 해낸 일 즉, 성과보다는 일하는 사람의 평소 태도를 평가하는 방식 등이 재택근무와 같은 비대면성을 가진 일하는 방식을 가능하지 않게 한다. 이 책은 적소적재 인사관리가 비대면 일하는 방식에서 필요한 인사관리 방식이라고 언급하지 않지만, 필자는 재택근무와 같이 일하는 방식의 자율성이 부여되기 위해서는 일(직무)과 이를 통해 조직이 기대하는 기여(성과)가 명확해야 한다고 본다. 결국, 사람에게 자율성을 부여하기 위해서는 그 사람이 수행하는 직무가 명확해야 하는 것이다. 이러한 점에서 새로운 일하는 방식은 직무를 중심으로 하는 인사관리를 요구할 가능성이 크다.

그리고 기업이 변화해야 하는 또 다른 이유로 시장의 불확실성 증가에 따른 유연성 요구를 주목할 필요가 있다. 이는 사람의 유연성과 이를 통한 일하는 방식의 유연성 모두를 의미한다. 시장의 불확실성에 대응하기 위해서는 사람이

유연해야 하고, 이를 위해서는 제너럴리스트(*generalist*)가 필요하다고 본다. 시장에서 어떠한 요구가 발생할지 모르기 때문에 두루두루 아는 사람이 필요하고 이러한 사람들은 어떠한 상황에서도 쓰임 받을 수 있기 때문이다.

필자는 여기에 의문을 제기하고 싶다. 전문성 없는 제너럴리스트가 존재할 수 있는가? 결론부터 말하자면 좋은 제너럴리스트가 되기 위해서는 먼저 좋은 스페셜리스트(*specialist*)가 되어야 한다. 제너럴리스트는 다양한 분야를 두루 아는 것을 의미한다. 그런데 우리가 제너럴리스트에게 요구하는 것은 모든 분야를 알게 아는 것만은 아닐 것이다. 이러한 점에서 보면 특정한 분야의 전문성을 갖춘 사람이 결국 제너럴리스트로도 성장할 수 있다. 그리고 역설적으로 한 분야밖에 모르는 스페셜리스트는 존재하지 않는다. 우리가 만들어내는 결과물들은 협업을 필요로 한다. 그런데 누군가와 협업을 잘하기 위해서는 내 전문 분야 뿐만 아니라 다른 사람의 분야에 대해서도 지식을 가지고 있어야 한다. 그래서 결과물을 만들어내기 위해서는 어떠한 자원이 필요하고 이를 확보하기 위해서 어떠한 분야의 전문가가 필요한지 알 수 있는 것이다. 이러한 사람들이 우리가 대표적으로 알고 있는 관리자 즉, 제너럴리스트이다. 시장의 불확실성에 유연하게 대비하기 위해서는 제너럴리스트 이전에 스페셜리스트를 먼저 육성해야 하고 이를 위해서는 전문성을 육성하는 방향의 교육훈련과 보상이 필요하다. 이것이 직무주의 인사관리의 핵심이다.

그러나 혹자는 이러한 시대적 요구에 따라 인사관리가 변화해야 한다는 필요성에는 공감하지만, 그 방향이 꼭 직무주의 인사관리여야 하는가에 대해서는 의문을 표현한다. 지금과는 전혀 다른 고용관계와 인사관리 패러다임을 생각해야 할 필요성도 제기한다. 그러나 한 가지 확실한 것은 지금의 속인주의 인사관리 방식으로는 시장에 대응하기 어렵고, 이러한 시장에 대응하는 인재를 유인하고 유지하기도 어렵다는 것이다. 이러한 점에서 직무주의 인사관리의 효과를 분석하면서 미래의 인사관리를 모색할 필요가 있다.

책의 저자와 그의 동료들은 직무주의 인사관리가 조직에서 작동되면 어떠한 효과를 기대할 수 있는지 데이터를 바탕으로 실증연구를 진행하고 있다. 주요한 연구결과로는 직무주의 인사관리를 통해 근로자의 직무열의를 높일 수 있다는 것이다(이혜정 외, 2019; 윤미소 외, 2019). 근로자의 직무열의는 기업에게

도 그리고 근로자에게도 매우 중요한 태도이다. 기업입장에서 보면, 직무열의는 노동생산성을 향상시키는 출발점이다. 그리고 혁신을 위한 창의성을 요구하는 시대에 근로자들이 주어진 일에서 더 나아가 조직에 대한 추가적인 기여를 스스로 하게 하는 것은 중요하다는 점에서 일에 대한 긍정적인 경험이 요구된다. 그리고 근로자 입장에서 보면, 직무열의는 그 자체로 의미 있는데, 외재적 만족 못지않게 내재적 만족을 중요하게 생각하는 근로자가 성취감과 같은 긍정적인 경험을 하는 것이 필요하다. 그러나 아직 우리는 직무주의 인사관리의 효과에 대해서 이론적으로만 이야기하고 있다. 직무주의 인사관리가 전문가를 육성할 수 있는가, 기업 성과를 높일 수 있는가 등의 효과를 실증자료를 통해 확인하지 못하고 있다. 적소적재 인사관리가 높아지는 시장 불확실성에 대응할 수 있는 인사관리 방법으로 자리 잡기 위해서는 책의 저자를 비롯한 더 많은 연구자들의 노력을 통해 실증적인 효과들이 제시되어야 한다.

적소적재 직무주의, 아직 길길이 먼 우리

적소적재 직무주의가 향후 몇 년간 한국 인사관리 미래 방향에 대한 담론을 제공할 것, 하지만 지금과 같이 많은 찬반토론이 이루어질 것이라는 저자의 생각에 깊이 공감한다. 혹자는 우리나라의 향후 20년은 속인주의에서 직무주의 인사관리로의 변화로 인해 몸살을 앓을지도 모른다고 표현한다. 그러나 지금 이러한 변화를 시대가 요구하고 있다. 노동시장의 변화가 인사관리의 변화를 필요로 하고 있는 것이다. 지금의 노동시장은 기업이 임금제도를 비롯하여 인사관리에 대한 결정권을 가지는 구조는 아니라고 볼 수 있다. 예를 들어, IT산업을 보면 임금수준에 대한 기업의 영향력은 감소하고 있고 반대로 시장임금의 영향력이 높아지고 있다. 경력직 이동이 활발한 만큼 시장임금의 영향을 받아 기존 기업의 임금체계가 무너지는 현상도 발견된다. 주목할 것은 기업이 이러한 변화를 적극적으로 감지하고 준비하지 않으면 주도권을 잃게 된다는 것이다. 기업의 인사정책이 전략으로 작동하기 위해서는 보상체계를 비롯한 전반적인 인사관리 방향과 방식에 대한 선제적인 고민이 필요하다.

직무주의는 단지 기업의 인사관리 방식 변화 자체만을 이야기하는 것이 아니다. 노동력을 육성하는 방식부터 노동력을 관리하는 법제도까지 이를 둘러싼 사회 전반적인 체계의 변화를 함께 필요로 한다. 이 책은 변화를 위해 필요한 과제로 정부의 선도적인 역할, 법제도의 변화, 그리고 노동조합의 인식 변화 등을 강조하고 있다. 무엇이 더 중요하고 덜 중요하다고 이야기할 수 없지만 필자는 저자가 제시한 것 중 정부의 역할, 즉, 정부의 선도적인 임금체계 변화에 대한 필요성에 깊이 공감한다. 책은 정부정책이 힘을 받으려면 공무원 인사관리 방식부터 변화해야 한다고 주장한다. 정부는 직무주의 인사관리를 도입하기 위하여 직무주의 보수체계 도입을 공공기관 평가에 넣는 등 직무주의 인사관리 확산을 위해 노력하고 있다. 2021년 본격적으로 공공기관 경영평가에 직무급으로의 임금체계 개편을 추가하였다. 그렇다면, 공공부문의 인사관리 변화는 민간을 견인할 수 있을 것인가? 몇 년간 확인된 결과를 바탕으로 필자가 가지는 이것에 대한 대답은 ‘잘 모르겠다’이다. 이유는 설득력이 부족하다는 것이다. 공공부문의 직무중심 보수체계의 도입을 통해 기관이 얻는 이득이 눈에 잘 보이지 않는다. 변화의 필요성을 주장하기 위해서는 변화의 정당성이 있어야 하고 결국 이는 변화를 통해 얻을 수 있는 실질적인 이득이 있어야 한다는 것을 의미한다. 정부가 직무주의 인사관리가 좋고 앞으로 가야 하는 방향이라는 점을 설득하려면 앞장서서 변화해야 하고 이를 통해 조직이 얻을 수 있는 이점을 만들어내야 한다.

생각해 보아야 할 과제로 정부의 역할을 확장한다면, 직무주의 인사관리의 확산을 위해 교육체계의 변화가 필요하다고 볼 수 있다. 적소적재 인사관리는 일을 정해놓고 사람을 뽑기 때문에 이에 지원하는 사람은 이미 직무에 대한 이해를 가지고 있고 관련한 지식도 보유해야 한다. 직무중심 인사관리가 가능하기 위해서는 노동시장 참여를 준비하는 이들이 일에 대한 이해를 먼저 가지고 있어야 한다. 그리고 이를 수행하기 위해서는 어떠한 역량이 필요한지 미리 파악하고 준비해야 하는 것이다. 영국, 핀란드, 덴마크 등 여러 유럽국가에서 교육기간 중 직업체험을 의무화하는 것은 이것 때문이다. 그렇다면, 우리나라는 일에 대한 교육을 어느 정도 하고 있을까? 대학이 학문적 호기심을 충족시키는 곳인지 전문직업인을 양성하는 곳인지에 대한 의견은 분분하다. 한 가지 확실

한 것은 현재 한국의 교육시스템에서 대학은 속인주의 인사관리에서 원하는 사람을 만들어내고 있다는 것이다. 많이 변했다고 하지만 지금도 대학은 속인주의 인사관리에서 좋아하는 다양한 재능을 두루 갖춘 인재를 양성하고 있다. 그리고 전문가로의 성장은 기업에게 맡기고 있다. 이러한 교육체계와 적소적재 직무주의 인사관리 체계의 정합성은 매우 떨어진다. 결국 직무주의 인사관리가 가능하기 위해서는 노동시장에 참여를 결정하기 전까지 교육기관에서 직무 전문가가 될 수 있는 기반을 마련해주어야 하는 것이다.

책은 마지막에 ‘나이 상관없이 일할 수 있는 사회’의 중요성을 강조한다. 높은 잠재력을 가진 MZ세대의 노동시장 참여, 이에 못지않게 능력이 있는 고령 인력의 지속적인 노동시장 참여, 그리고 학벌이나 출신은 내세울 것이 없지만 특정 분야의 뛰어난 재능을 가진 이들의 노동시장 참여가 가능한 사회가 되어야 하며, 이를 적소적재 직무중심 인사관리가 만들 수 있다는 것이다. 필자 또한 글을 마무리하며 이 책의 저자가 주장하는 것과 같이 적소적재 직무중심 인사관리를 통해 우리가 그토록 원하는 통합적 노동시장의 구축을 꿈꾸어본다.

참고문헌

- 윤미소·유규창·이혜정(2019). 「직무중심 인사관리가 직무열의에 미치는 영향: 개인-직무 적합성과 일의 의미의 매개효과」. 『노동정책연구』 19(4): 33~61.
- 이혜정·유규창·명순영(2019). 「직무중심 인사관리가 구성원의 태도에 미치는 영향」. 『조직과 인사관리연구』 43(3): 149~176.
- 임홍택(2018). 「(간단함, 병맛, 솔직함으로 기업의 흥망성쇠를 좌우하는) 90년 생이 온다」. Whale books.