

## 다운사이징: 경영전략적 관점에서의 해석

김언수

고려대학교 경영학과 조교수

김재욱

고려대학교 경영학과 조교수

본 논문은 대량감원을 통한 다운사이징을 중심으로 다운사이징의 실효성과 문제점들을 살펴봄으로써 그에 대한 학문적, 실질적 이해를 증진시키고자 하는 데 그 목적이 있다. 특히 기업의 다운사이징과 개인의 체중감량노력의 유사점에 착안하여 다운사이징 개념과 적용방법이 갖고 있는 문제점과 이에 따른 대처방안을 제시하였다. 경영혁신전략의 하나로 소개되고 있는 다운사이징이 과연 전략적인 조치인지 논의하고 전략적인 개념의 틀 안에서 다운사이징의 해석을 제시한다. 그 결과 이 논문은 기업들이 원가절감의 목적하에 인력감축을 시도할 때 기업의 핵심역량을 유지 또는 강화시키기 위하여 필요한 인원의 보충이 동시에 이루어져야 한다는 결론을 제시하고 있다. 또한 다운사이징 관련 문헌조사를 통해, 다운사이징의 실행여부 결정상 짚고 넘어가야하는 주요 변수들을 포함한 의사결정도를 제시한다.

### I. 서 론

1996년 10월 현재 미국의 기업들은 362,000명의 인력을 감축한 것으로 보고되고 있는데 그것은 1995년의 같은 기간에 비해 20% 더 증가한 수치라고 한다 (Downsizing in America, 1996). 주목할 것은 전년에 비해 인력감축이 증가했다는 이와 같은 통계가 90년대에 들어와 거의 매년 반복되고 있다는 점이다. 다운사이징의 효과에 대해서는 개별적인 사례들의 경우를 제외하고는 일반적으로 부정적인 결과가 더 많이 보고되고 있는데 그럼에도 불구하고 왜 기업들은 다운사이징을 계속하는가 (Cameron, 1994)? 다운사이징은 그 빈번한 사용의 정도 — 적어도 미국에서는 — 와 미디어에서의 언급에도 불구하고 학문적인 연구가 부족한 분야이다. 특히, 미국에서는 80년대부터, 우리 나

라에서는 90년대 들어 빈번히 진행되고 있는 사업 구조재편성(restructuring)시 거의 반드시 병행하는 현상이기에 그에 대한 관심도는 더욱 높다. 인적자원관리분야나 심리학분야에서는 다운사이징으로 인한 대량감원의 심리적인 영향 등을 연구해 오기는 했지만 (예: Feldman & Leana, 1994; Mone, 1994) 다운사이징이 경영합리화전략의 하나인 것처럼 다루어지고 있는 현실을 고려할 때, 전략적인 관점에서 다운사이징을 이해하려는 노력은 미약했다고 할 수 있다. Cameron(1994)도 다운사이징은 가장 만연되어 있으면서도 동시에 가장 체계적인 연구가 부족한 분야이며 특히, 조직수준 혹은 전략적인 수준에서의 학문적인 연구가 부족한 분야임을 인정하고 있다.

다운사이징은 일반적으로 알려진 것과 같이 기업 전략의 하나인가, 아니면 적어도 전략적인 조치의 하나인가? 결론부터 말하자면, 현재 만연하고 있는

인력감축을 통한 다운사이징은 “전략적”이다 하는 것과는 거리가 먼 개념이다. 굳이 다운사이징을 전략이라고 한다면 고질적이고 구조적인 비효율성으로 어려움을 겪고 있는 기업이 살아남기 위해 시간을 벌기 위한 생존모드(survival mode)의 전략임을 분명히 할 필요가 있겠다. 기업의 경쟁력을 제고하기 위해 기업내의 불필요하고 비효율적인 부분을 제거함으로써 더욱 가볍고 날쌔(lean and mean) 조직으로 만드는 것이 다운사이징의 목표라고 할 때 그 의도 자체가 긍정적인 것은 확실하다. 그러나 무분별한 다운사이징은 가볍고 날쌔 조직 대신 가볍고 기운 없는(lean and frail) 조직으로 만드는 부정적인 효과를 가져올 수도 있다.

매일경제신문은 최근에 새롭게 시작한 경영컨설팅회사를 소개하면서 앞으로 그들이 취급할 첨단혁신기법의 하나로 리엔지니어링, 리스트럭처링과 함께 다운사이징을 포함시키고 있다 (1995/12/6). 리엔지니어링, 리스트럭처링등의 경영합리화기법들이 결국은 대량감원을 통한 다운사이징으로 귀결되는 미국의 예를 생각해 볼 때, 이 기사는 우리나라에도 다운사이징이 경영기법으로 들어오기 시작하는 신호가 아닌가 싶어 이것을 “첨단혁신기법”으로 소개하고 있는 데는 일말의 우려가 없는 것이 아니다.

미국에서 이제 기업의 다운사이징 소식은 더이상 뉴스거리도 되지 못하는 것이 현실로서 이미 수많은 기업들이 다운사이징을 이용한 경영합리화를 추구해 온 것은 익히 알려진 사실이다. 80년대에 걸쳐서는 불경기 시에 이백만명 이상의 제조업부문 종업원들의 감원이 많았는데, 최근에는 중간관리자급을 대상으로 한 다운사이징이 많아지는 양상을 보인다고 한다 (Cascio, 1993). 1987년과 1991년 사이 미국의 Fortune 1000대 기업중 85%이상이

화이트칼러 스태프들에 대한 다운사이징을 실시했다고 한다 (Cameron et al, 1991). 다운사이징한 기업들의 명단을 보면 미국의 우수한 대기업들이 빠지지 않고 있음을 볼 수 있는데, AT&T (American Telephone & Telegraph), 이스트만 코닥(Eastman Kodak), 시티은행(Citicorp), 굿이어 타이어(Goodyear), 디지털 이큅먼트(DEC), 애모코(Amoco), 쉘브론(Chevron), 엑산(Exxon), 블랙 앤드 데커(Black & Decker), CBS, ABC 등 그 명단은 끝이 없다. 불경기가 거의 끝났다고 의견을 모았던 1993년에도 미국의 대기업들은 거의 600,000명에 이르는 대량감원을 실시했다. 그것은 92년도에 비해서 25% 증가한 것이며, 1991년에 비해서는 거의 10% 증가한 수치라고 한다 (Hamel & Prahalad, 1994).

Cascio (1993)는 다운사이징은 비용문제때문에 기업의 경쟁력이 약화되는 경우가 생기는 한 계속될 것이라고 주장하였다. 예를 들어, 어떤 산업에서 경쟁이 심화되어 공급이 수요를 초과하는 문제가 생기게 되면 이는 기업간 가격경쟁을 유발하게 되고 수익성을 악화시켜서 이런 상황에서 그래도 통제가 가능한 비용부분을 관리하기 위하여 다운사이징에 자연스럽게 관심을 갖게 된다는 것이다 (Kansas, 1994). 문제는 비효율로 인하여 경쟁력에 심각한 문제가 있던 기업들의 전유물이던 다운사이징을 아무런 시급한 문제가 없어 보이는 우량기업들도 시도하기 시작했다는 점이다 (Byrne, 1994a).

현재 우리나라의 실정에서는 특히 미국식 대량감원을 통한 다운사이징을 기업의 구상대로 단행한다는 것은 구조상 어려움이 상당히 있다. 노동법상 일방적인 해고가 어려운 것은 물론 “경영합리화를 목적으로 정리해고를 단행하면서 노사가 합의했다

고 하더라도 해고근로자의 연령이나 부양가족 근속 기간 등 개인적 사정이 고려되지 않은 해고조치는 무효"라는 법원의 판결이 최근 나온 것을 감안할 때 당장 미국식의 다운사이징은 어렵지 않겠는가 하는 것이 현실이다 (매일경제신문, 1996/1/6: 31). 우리의 법체계는 "근무성적 업무능력 등 사용자측의 이해관계와 함께 근로자의 연령, 부양가족의 유무, 재산정도, 건강상태 등 근로자의 개인적 사정을 고려해 정리해고대상자를 선정함으로써 사회적 약자를 보호해야 한다"고 하여 상당히 근로자의 보호차원을 강조하는 듯하다 (매일경제신문, 1996/1/6: 31).

그러나, 미국식의 일방적인 대량감원은 아니더라도 조기퇴직이나 시간은 걸리지만 빈자리를 메꾸지 않는 소모를 통한 감원(attrition)도 다운사이징을 달성하는 한 방법이 되고 있다. 또한, 최근에는 일본 기업들까지도 다운사이징의 대열에 참여하기 시작했다(고 한다 (Neff et al, 1993). 예를 들어, 최근 세계최대의 전자업체인 일본 마쓰시다사는 50대 관리자의 조기퇴직(early retirement)을 유도하고 있다고 한다 (조선일보, 1996/2/29: 10). 그들은 "정년에 앞서 퇴직에 동의하는 관리자들에게 최고 2년6개월분의 급여를 추가지급하는 한편, 새 일자리를 찾거나 직업기술을 획득할 수 있도록 3개월의 유급휴가를 보내는 등"의 조건을 내걸고 있다. 좀 더 자세히 살펴보면 50세 조기퇴직은 2년반 급여, 55세 퇴직은 1년치 급여, 58세 퇴직은 6개월치 급여 등의 구체적인 프로그램을 세우고 있다. 더우기, 인권과 복지를 최고의 가치로 여기는 스웨덴에도 최근에는 다운사이징의 열풍이 불고 있다고 한다 (박정훈, 1996).

평생직장과 그에 따른 충성심을 중시하던 일본에서조차 다운사이징은 이제 낯설지 않은 말이 되어

버린 이때 우리로서는 다운사이징의 실효성과 그 파급효과 등을 미리 알고 대비해 두는 것이 바람직하다 하겠다. 자국회사의 경쟁력이 떨어지고 있는 상황에서 노동법 때문에 자국의 노력을 시도하지 못하게 되어 있다면 앞으로는 기업의 경쟁력, 나아가서는 국가경쟁력 차원에서 다운사이징을 허용하는 그러한 여건이 마련되지 않을 수 없을 것이다. 가장 최근의 새로운 서울고등법원의 판결은 이를 더욱 확신시켜 주고 있다. 즉, "회사 전체의 경영사정이 양호해 흑자를 내고 있더라도 경영실적이 저조한 회사내 독립사업부의 근로자를 대상으로 한 정리해고는 정당하다"는 판결이 그것이다 (매일경제신문, 1996/4/20: 1). 현재 논의중인 우리 나라 노동법 개정에 있어서도 기업들이 해고정리를 허용해 줄 것을 정부에 요청하고 있는 것을 보아도 우리에게 다운사이징은 먼 장래의 개념만은 아닌 것이다.

따라서, 이 논문에서는 우리에게도 빠른 속도로 다가오고 있는 다운사이징에 대해서 그 실효성과 문제점들을 살펴봄으로써 이 개념에 대한 학문적, 실질적 이해를 증진시키고자 하는 데 그 목적이 있다. 특히 우리가 익숙한 다이어트와의 개념상 연결을 통해 다운사이징의 효과와 위험 정도의 이해를 좀 더 명확하고 쉽게 설명할 수 있음을 보여주게 될 것이다. 또한, 경영혁신전략의 하나인 것처럼 소개되고 있는 다운사이징이 과연 전략적인 조치의 하나인지 논의하고, 한 걸음 더 나아가, 더욱 적극적으로 전략적인 개념의 틀안에서의 다운사이징의 해석을 제시한다. 마지막으로, 이론적인 연구체계 확립 및 실질적인 적용방법의 제시를 위하여 다운사이징을 고려하는 과정에서 거쳐야 할 의사결정의 단계들을 흐름도(flow chart)를 사용, 제시함으로써 이제까지 산재해 있던 여러 가지 논의의 통합을

시도하고자 한다. 따라서, 이 논문이 답하고자 하는 질문을 요약하면 다음과 같다:

1. 다운사이징은 무엇이며, 널리 인지되고 있는 것처럼 효과가 과연 있는 것인가?
2. 다운사이징은 과연 전략적인 조치인가?
3. 만약 그렇지 않다면, 다운사이징은 전략적인 개념의 틀 안에서 어떻게 이해되어야 할 것인가?
4. 다운사이징에 대한 앞으로의 학문적인 연구와 그에 대한 실제적인 이해를 위해서는 어떤 방향으로 나아가야 할 것인가?

## II. 다운사이징의 정의

다운사이징은 보통 “의도적인 인력의 감축 (intended reductions of personnel)”으로 정의되고 있으며(Cascio, 1993; McKinley et al., 1995) 우리나라 기업들이 생각하는 다운사이징 역시 인력의 감축을 위주로 한 것인 듯 하다. 정리해고제를 요구하는 기업들의 입장에서 간접적으로 다운사이징에 대한 태도를 유추할 수 있다. 그러나, 다운사이징은 훨씬 폭넓게 정의될 수 있는 개념이다. 여기서는 다운사이징의 정의를 살펴보고 이 논문의 초점은 일반적으로 만연되고 있는 인력감축을 통한 다운사이징이 전략적인 조치인 것처럼 잘못 이해되고 있는 것에 대해 집중적으로 논의하고자 한다.

넓은 의미에서 다운사이징은 조직의 효율성, 생산성, 그리고 경쟁력을 개선하기 위해 조직 인력의 규모, 비용구조, 업무흐름(work process) 등에 변

화를 가져오는 일련의 조치들을 말한다 (Cameron, 1994). 구체적으로 다운사이징은 다음의 네가지 특성을 포함한다:

- (1) 다운사이징은 조직에게 일어나는 일이 아니라 조직이 의도적으로 시작하는 것이다. 따라서, 다운사이징은 단순히 조직이 쇠퇴하면서 규모가 축소되는 경우와는 구별되는 것이다.
- (2) 다운사이징은 보통 인력의 감축을 수반하지만 그것에만 한정된 것은 아니다. 다운사이징과 동시에 조직의 특정부분에서는 새로운 제품이 추가되거나 새로운 수익의 근원이 창출되거나 하면서 인원을 증가시킬 수도 있게 되는데 결과적으로는 단위산출량당 인력의 수가 이전수준 보다는 줄어들 때 그것도 다운사이징에 포함시키는 것으로 본다.
- (3) 다운사이징은 조직의 위기상황에서 방어적인 수단으로 쓰일 수 있지만, 아무 문제가 없는 조직이 성과를 더욱 높이기 위한 전략적/공격적인 수단으로 쓰일 수도 있다.
- (4) 다운사이징은 의도를 했든 하지 않았든 결국은 업무흐름(work process)에 영향을 미치게 된다. 다운사이징이 단순한 인력의 감축으로 나타나게 되면 예전보다 적은 수의 사람들이 예전과 동일한 양의 업무를 수행해야 하므로 어떤 일이 수행되고 또 어떻게 수행되는지에 변화가 오게 된다. 그외에 다운사이징은 조직구조개편, 기능부서의 제거, 조직계층의 제거, 조직부서의 통합, 업무재편성 등을 수반할 수도 있는데 그 결과는 역시 업무의 재편성(work redesign)이 되는 것이다.

위와 같은 정의에 근거할 때 다운사이징은 다음의 세가지 유형을 취할 수 있다 (Cameron, 1994). <표 1>에서와 같이 첫번째는 전형적인 인원감축을 통한 다운사이징이다. 가장 널리 사용되고 있는 방법이며 보통 다운사이징이라고 할 때 떠올리게 되는 유형으로 조기퇴직, 정리해고, 재취직 알선(outplacement), 소모(attrition) 등을 통해서 이루어진다. 단기적이고 가시적인 효과때문에 가장 많이 사용되고 있지만 아래에서 논의되는 것과 같이 부작용도 가장 큰 유형이다. 이 첫번째 유형의 장점은 즉각적인 인원의 감축과 조직이 심각한 상태에 처해 있다는 사실을 조직구성원에게 명확하게 알리는 효과가 있다는 것이다. 근본적인 문제점은 정확하게 누가 제거되고 누가 남게될 지 예측할 수 없다는 것으로, 종업원이 조직을 떠나면서 어떤 중요한 지식이나 기술의 손실이 발생할 지 예측하기도 어렵다.

두번째 유형은 업무재편성(work redesign), 즉 인원을 줄이는 것이 아니라 업무의 수를 줄이는 것으로 인원감축을 대신하거나 병행해서 이루어질 수 있다. 기능의 제거, 계층의 제거, 조직내 작업집단

의 제거, 부서의 제거, 혹은 제품의 제거 등을 통해 이루어질 수 있고, 또한 작업의 재디자인, 조직단위의 통합, 작업시간의 감축 등을 통해서도 이루어질 수 있다. 단순한 인원감축과는 달리 이 접근 방법은 단순화된 구조로 인하여 잔여조직구성원에게 과중한 업무를 부과하는 부작용을 피할 수 있다.

마지막 세번째 유형은 체계적인 접근방법이라고 불리어질 수 있는 것으로 인원이나 업무만을 변화시키는 것이 아니라 조직문화나 조직구성원의 태도, 가치 등을 변화시키는데 초점을 맞추는 접근방법을 말한다. 즉, 일과성의 프로그램이나 목표가 아니라 지속적인 개선을 가져오는 개념으로 정착시키는 것을 말한다.

이러한 세가지 유형의 다운사이징은 개별적으로 또는 통합적으로 사용될 수 있다. 이와 같이 다운사이징은 상당히 폭넓은 개념으로 정의될 수도 있으나 현실적으로 가장 많이 사용되고 있는 방법은 유형I의 인원감축을 통한 방법이며 우리나라에서 현재 논의되고 있는 다운사이징도 그와 다를 바 없는 개념이다. Mishra & Mishra (1994)는 머릿

<표 1> 다운사이징의 세가지 유형

	유형I (인원감축)	유형II (업무재편성)	유형III (체계적)
초점	머릿수 감축	직무, 계층, 조직단위	문화
제거의 대상	사람	업무	현상유지적인 사고
실행시간	단기	중기	장기
효과	단기	중기	장기
예	해고, 소모 (attrition) 조기퇴직 등	기능부서통합 조직단위합병 직무 재디자인 조직계층 제거	

수를 줄이는 방법이 절대다수의 미국기업에 의해 다운사이징의 방법으로 쓰여지고 있다고 주장한다. McClune et al (1988)이 100개의 다운사이징한 기업들을 대상으로 한 조사에서 94퍼센트의 기업들이 다운사이징을 계획하고 실행하는데 2개월미만이 소요된 것으로 나타났는데 그것은 역시 인원 감축을 통한 방법을 사용하고 있음을 의미하는 것이다. 미국 자동차산업관련 기업들을 대상으로 연구한 Cameron (1994) 또한 유사한 결과를 보고하고 있다. 대개의 관리자들은 다운사이징의 속도가 긍정적인 성과와 관련이 있는 것으로 믿고 있다. 즉, 신속한 다운사이징을 옹호하는 입장은 다운사이징 자체가 유쾌하지 못한 사건인데 오래 끄는 것은 좋은 생각이 아닌 것이며, 어떤 자리가 없어질지 알지 못하는데서 오는 구성원의 두려움과 불안을 최소화할 수 있다는 것이다. 이러한 견해는 실증적으로 전혀 뒷받침되고 있지 않지만 우리나라의 기업들도 이러한 단기간에 이루어지는 다운사이징을 채택할 가능성이 높은 것으로 보인다. 따라서 이 논문은 이렇게 좁은 의미에서의 다운사이징의 허실을 살펴보고자 하는 것이다.

### III. 다운사이징의 양면성

다운사이징이 반드시 기업의 장기적인 경쟁력을 높일 수 있다고는 볼 수 없지만 악화되는 수익성을 반전시키는 데 때로는 효과적일 수도 있다고 본다. 예를 들어, IBM사는 1994년 4사분기에 거의 2년 반만에 처음으로 3억8천2백만불의 순이익을 내었는데 1년전만해도 조직개편(리스트럭처링)에 들어간 엄청난 비용 탓에 54억4천6백만불의 순손실을

낸 바가 있었다. 이것은 약2년전부터 시작한 4만5천명의 대량감원을 통한 조직개편의 효과가 나타나기 시작하는 것이라는 분석이 있었다 (Hays, 1994). 이외에도 성공적으로 다운사이징을 한 기업의 예로서 보잉사, 크라이슬러, HP, 모토로라, 텍사스 인스트루먼트, 그리고 GE 등을 들 수 있다 (Byrne, 1994b).

다운사이징의 긍정적인 결과로 언급되는 것으로는 간접비의 감소, 관료적인 비효율성의 감소, 신속한 의사결정, 효율적이고 효과적인 의사소통, 생산성의 증가, 품질과 대소비자 서비스의 향상, 그리고 좀 더 적극적으로 위험부담을 지고자하는 의도(risk taking)의 증가 등을 든다 (Byrne, 1994b; Heenan, 1989). 즉, 다운사이징을 긍정적으로 보는 견해는 조직에게 있어서 성장만이 바람직한 것이 아니라 시간이 지남에 따라 자연적으로 조직내에 형성될 수밖에 없는 낭비와 비효율을 때에 따라 제거하는 것은 자동차가 정기적인 튜업을 하거나 체내의 지방을 제거하기 위해 운동을 해주어야 하는 것처럼 자연스럽고도 필요한 것이라는 견해이다 (Cameron, 1994).

그러나, 반대로 다운사이징의 부정적인 결과들을 보고하는 경우도 많다. 사실 다운사이징의 효과에 대해서는 바라던 재무적 혹은 다른 측면에서의 성과를 거두지 못했다는 결과가 더 많다 (Bennett, 1991; Peterson et al, 1992). 와이어트(Wyatt)라는 연구회사가 1991년 1005개의 다운사이징의 경험이 있는 회사들을 상대로 한 설문조사에 따르면 대부분의 경우 바라던 결과를 얻지 못했던 것으로 보고되었다 (Lalli, 1992). 즉:

- 반수 이상이 비용을 충분히 감소시키지 못했다고 보고하였고,

- 2/3이상의 기업들이 이익을 기대했던 것만큼 증가시키지 못했다고 보고했으며,
- 79%의 기업들이 투자회수율(return on investment)이 만족할 만한 수준으로 개선 되지 못했다고 보고했다.

다운사이징이 효과를 거두지 못하는 이유로 (1) 다운사이징 자체가 효과적으로 수행되지 못함으로써 의도했던 비용의 감축이나 효율성의 제고가 달성되지 못했거나, (2) 다운사이징이 조직내에서 반감과 저항을 야기시킴으로써 조직의 경쟁력 개발에 도움이 되지 못했다는 점 등을 들 수 있다 (Cameron, 1994).

더 최근의 보고서로 American Management Association이 1989년과 1994년 사이에 다운사이징을 실시한 대기업을 상대로 조사한 바에 의하면 다음의 <표 2>와 같은 결과가 나왔다고 한다 (Wysocki, 1995).

다운사이징은 기본적으로 비용절감의 방법이므로 우선 영업이익의 증가는 당연히 예상이 되어야 하겠지만 절반밖에는 원하던 결과를 낳지 못했고 무엇보다도 오히려 감소했다고 보고한 기업이 전체의 20.4%나 되었다는 사실이 다운사이징의 절효성을 다시 한번 생각해 보게 하는 것이다. 다운사이징의 경우 더 적은 수의 인원으로 인하여 생산성이 당연히 증가해야 함에도 불구하고 표에서와 같이 증가,

무변화, 감소의 경우가 거의 균등하게 보고되고 있는 점도 다운사이징의 효과에 대해 의문을 갖게 하는 것이다.

조직구성원의 사기가 떨어지는 것은 익히 알려진 다운사이징의 부정적인 효과이다. 감원에서 살아남은 사람들은 해고당한 사람들이 수행하던 일을 포함한 과중한 업무에 직면하게 되고 실제 제대로 일을 수행하지 못하게 됨으로 일을 하는 척하기만 하는 소위 "생존자 증후군(survivor syndrome)"을 낳게 되는 것이다. 다운사이징이나 계속되는 다운사이징의 위협은 살아남은 사람들이라도 자신감(self-efficacy), 자부심(self-esteem), 직무만족, 조직몰입도 등에 부정적인 영향을 미침으로써 태만, 결근율, 이직률 등이 증가하게 하는 역기능이 있다 (Brockner, 1988; Gilmore & Hirschhorn, 1984; Jick & Greenhalgh, 1989). 이외에도 저하된 동기부여와 사기로 인하여 종업원 참여프로그램에 대한 냉소적인 태도의 만연과 참여도 저하 등과 관련하여 상당한 비용을 치루게 될 수도 있다 (Buch, 1992).

또한 신제품개발에 대한 의지 역시 줄어들게 되는 수도 많다. 신제품개발의 아이디어에는 위협이 따르게 마련인데 다운사이징으로 인하여 조직 내에 비용절감을 강조하는 분위기가 정착되게 되면 뭔가 새로운 것을 시도하는 데 따르는 불확실성과 그에 따른 비용보다는 확실하게 비용을 절감할 수 있는

<표 2> 다운사이징한 대기업들의 결과보고

	증가했다고 보고한 기업	변화가 없다고 보고한 기업	오히려 감소했다고 보고한 기업
영업이익	50.6%	29.1%	20.4%
종업원의 생산성	34.4%	35.5%	30.1%
종업원의 사기	1.9%	12.1%	86.1%

길을 찾게 되므로 자연적으로 위험부담이 따르는 발전적인 계획은 뒷전으로 밀려날 수밖에 없게 되는 것이다 (Wysocki, 1995).

하부직 종업원을 대상으로 한 다운사이징의 경우에는 산재사고도 오히려 올라가는 경향도 있다. 177개의 기업을 대상으로 한 조사에서 다운사이징을 실시한 55개 기업 중에 3분의 1가량은 다운사이징후 남은 잔여인력이 청구하는 산재사고보상청구(workers' compensation claims)가 증가한 것으로 보고하고 있다. 그 이유는 다운사이징에서 살아남은 인력이 익숙하지도 않은 더 많은 일들을 떠맡게 되고 그것을 수행해내는 과정에서 더 많은 사고가 발생한다는 것이다 (Denton & Boyd, 1994; Koretz, 1992).

또 한가지 다운사이징의 결정적인 폐해는 앞서의 개념정의부분에서 언급한 바와 같이 감원을 통한 다운사이징을 할 때 회사가 가장 필요로 하는 능력 있는 사람들의 손실을 통제할 수 없다는 것이다. 그런 사람들 가운데는 중요한 정보(crucial knowledge)나 회사고유의 기술(firm specific skills)을 가지고 있는 사람도 있다 (Cameron et al, 1991). 일례로 미국 동남부의 한 화학회사는 다운사이징의 와중에서 한 기술자를 잃게 되었는데 그 사람은 특정 압축기의 설계내용을 알고 있는 유일한 사람이었다는 것이다 (Wysocki, 1995). 따라서 다운사이징으로 인하여 해고된 종업원을 컨설턴트등으로 이전보다 더 많은 보수를 주고 고용하는 경우도 자주 발생하게 되는 것도 감원을 통한 다운사이징의 한 특징이라 할 수 있다 (Cascio, 1993).

흔히 다운사이징으로 기울어 가는 회사에서 먼저 벗어나고자 하는 사람들은 능력 있는, 회사로서는 잡아두고 싶어할 사람들이다. 즉, 다른 기업에 공

헌할 수 있는 능력과 자신감을 가지고 있는, 따라서 다운사이징하는 기업에 가장 공헌할 수 있는 사람들이 가장 먼저 쇠퇴에 직면한 조직을 자발적으로 떠날 확률이 높다는 것이다 (Greenhalgh, 1983). 결과적으로, 능력이 없고 자신감과 자부심이 낮은 사람들이 다운사이징후 조직에 남아있게 되는 것이다 (Mone, 1994; Mone & Kelly, 1994). 그렇게 되면 다운사이징을 통하여 작아지는 데는 성공할지 모르지만 능력있는 인력의 손실에서 오는 창의성과 생산성의 손실로 인하여 경쟁력을 갖추는 데는 실패하기 쉽다.

국가적으로 볼 때에도 다운사이징은 바람직하지 못한 것이다. Hamel & Prahalad (1994)는 영국의 예를 들면서 1969년에서 1991년 사이에 영국의 제조업 생산량은 10%가량 증가했지만 같은 기간 제조업에서의 고용은 37%가 감소 - 다운사이징 - 했다고 한다. 그 결과는 1980년 초반과 중반에 영국 제조업부문의 생산성은 일본을 제외한 그 어떤 주요 선진국가보다도 더 빠르게 성장했다는 것인데 이것을 성공이라고 할 수 있겠느냐고 반문한다.

다운사이징의 부정적인 결과를 보고하는 조사는 그 외에도 많다. 미국 275개 주요기업들의 350명의 고위관리자들을 대상으로 한 Towers Perrin 조사에서 응답자의 50%가 원하는 만큼의 결과를 얻지 못했다고 답했다 (Fisher, 1991). 마지막으로, 1994년 컨설팅회사인 아서 리틀 (Arthur D. Little)사가 350명의 회사중역들을 대상으로 한 조사결과에 의하면, 40%의 응답자들이 그들의 다운사이징 노력에 대하여 불만족스럽다고 대답했고, 45%가 다운사이징의 결과에 대해 아주 만족스럽지 못하다고 대답하였다. 이는 실제 다운사이징을 경험해 본 대부분의 책임자들에 의해 다운사이징이 실효가 없다는 것이 증명된 셈이다. 또한, 이때부

터 “기업다운사이징 (Corporate downsizing)” 대신에 “기업의 무리한 다이어트 (Corporate crash diet)”라는 신조어가 사용되기 시작했다. 이 때의 다운사이징은 앞에서도 강조한 바와 같이 세가지의 다운사이징 유형중 감원을 통한 제I의 유형임을 미루어 짐작할 수 있다.

#### IV. 기업의 다운사이징과 다이어트

이제까지 논의한 감원을 통한 전형적인 다운사이징의 문제점들은 다이어트의 비유를 빌어 그에 대한 이해를 더욱 명확히 할 수 있다. 흥미로운 것은 기업의 다운사이징 노력과 개인의 다이어트 사이에는 아주 유사한 점이 많다는 것이다. 결국, 다운사이징이든 다이어트든 그 목적은 개인의 경우에는 지방을 제거함으로써, 조직의 경우에는 비효율적인 요소를 제거함으로써 좀더 가볍고 날씬 육체 혹은 경쟁력있는 조직을 갖도록 하는 것이다. 문제는 이 목적을 달성하는데 긍정적 혹은 부정적인 다양한 방법이 있다는 것이다.

Hamel & Prahalad (1994)는 현대의 관리자들이 종업원들을 미래를 위한 상품과 시장을 개발하는 데 투입하기보다는 그들을 해고하여 비용을 통제하는 데 더 관심을 갖고 있다고 비난하면서 그러한 기업의 다운사이징을 “너무 안 먹어서 걸리는 식욕부진증(anorexia)”라고 표현했다. 다운사이징을 하는데 있어서 어떤 부분을 선별적으로 잘라 내어야 할 지를 결정하는 것이 상당히 어려운 일이기 때문에 아예 조직전체에 걸쳐서 각 기능별로 혹은 모든 부서에서 일정비율을 감원해 버리는(across-the-board layoff) 경향이 있는데 이것은 바로 아

에 먹지 않음으로 해서 체중을 줄이려고 하다 생기는 거식증(anorexia)과 같은 현상이라는 것이다. 이 경우 겉으로 보기에는 날씬해진 것 같을지 몰라도 전혀 건강하지는 않은 것처럼, 또한 사실 오히려 병에 걸려있는 상태가 되는 것처럼, 조직도 경쟁력 제고라는 본래의 목적과는 달리 오히려 조직의 쇠퇴를 앞당기는 결과를 낳게 되는 것이다.

또 한가지 살을 빼는 방법으로 라이포섹션(liposuction) — 지방흡입수술 — 이 있다. 어떤 기업들은 분별없는 다운사이징으로 인한 애너렉시아의 인상을 피하기 위하여 선택적인 다운사이징을 사용하기도 하는데 바로 지방세포를 수술을 통해서 제거하는 라이포섹션에 해당한다고 할 수 있다 (Ho, 1994). 이것 역시 외관상 체중이 감량된 것 같은 효과는 있겠지만 거기에 걸맞는 신체의 기능을 향상시켜주는 것은 아니듯이 다운사이징의 경우에도 그 효과를 확신할 수는 없는 것이다. 더우기 문제가 되는 것은 라이포섹션은 근살이나 지방이 있는 곳을 정확하게 안다는 것을 전제로 하는데 기업의 경우에 비효율적인 부분을 정확하게 잡아낼 수 있다는 것은 대단히 어려운 일이고 또 그러한 가정 하에 다운사이징을 단행하였을 때 발생할 수 있는 부정적인 효과가 상당히 클 수 있다.

위와 같은 경우들의 가장 근본적인 문제는 그러한 과정을 통해서 이루어지는 다운사이징은 갑작스럽고 무리한 다이어트의 경우와 마찬가지로 근육은 전혀 강화가 되는 것이 아니라는 점이다. 어떠한 용어를 사용하던 간에 다이어트의 목적은 근육이 아니라 지방을 제거하자는 것, 다시 말해서, 다운사이징의 목적은 주요 제품라인이라든가 주요 인재들 혹은 건전한 조직문화의 제거가 아닌 비효율성이나 낭비를 제거하자는 것이다. 실제 알려진 급작스럽고 무리한 다이어트가 실패하는 이유는 먹지

않으므로 해서 단시간 내에 체중은 줄일 수는 있지만 그 과정에서 근육까지도 함께 잃게 된다는 데 있다. 그런 후 다시 먹게 될 때는 지방만이 다시 늘게 되고, 또다시 굶게 되면 지방과 함께 남아있는 근육의 일부를 다시 잃게 되는 것이다. 이런 식의 다이어트를 몇 번 반복하게 되면 결국 대부분의 근육은 없어지고 지방만이 남게 되는 부작용을 초래하게 된다.

무분별한 기업의 다운사이징도 이와 마찬가지로 결과를 가져올 수 있다. 우리나라의 LG에 의해 인수된 미국에서는 유일하게 TV를 생산하던 지너스(Zenith)사는 값싼 외국산 TV와 경쟁을 하기 시작한 이후 경쟁적인 비용구조를 갖기 위해 고질적인 다운사이징을 계속해왔는데, 그 결과 지너스(Zenith)는 제조기반이 약화되어 새로운 히트상품인 컴퓨터용 평면 스크린의 수요가 한창 증가할 때 그 수요를 채우지 못하는 사태로 발전하게 되었던 적이 있다 (Lesly & Light, 1992). 즉, 다운사이징으로 인하여 주요부분까지 약화된 것이다.

한가지 중요한 것은 대개의 기업들이 다운사이징 몇년후 해고한 종업원들을 다시 고용하고, 그런후 또다시 다운사이징을 하는 과정을 답습하고 있다는 것이다. 머릿수를 줄이는 다운사이징의 문제점중에 하나가 많은 경우에 조직이 필요한만큼 과감하게 감량을 하지 못하기 때문에 다운사이징이 계속되는 폐단을 초래한다는 것이다. 그러한 경향이 정착이 되면 남아 있는 조직구성원들은 부단한 불확실성의 상태에서 살게 되고 심각한 긴장상태에서 근무에 임하게 된다 (Bruton et al, 1996). 미국의 경우에 다운사이징한 회사의 3분의 2가 일년후에는 다시 다운사이징을 실시하는 것으로 보고되고 있다 (Pearlstein, 1994). 따라서, 일방적인 감원을 통한 전형적인 다운사이징은 위에서 묘사한 무리한

다이어트와 같이 악순환을 계속하다가 경쟁력을 상실하는 것으로 귀결될 가능성이 높다.

## V. 다운사이징이 계속되는 이유

그렇다면, 위에서 논의된 것과 같이 그 효과 자체도 의심스럽거나 명백한 부작용도 익히 알려져 있는데도 다운사이징이 계속되는 이유는 무엇일까? 결국 다운사이징의 가시성(visibility), 용이성, 결과지향의 사회적 압력, 그리고 체계적인 분석을 통한 문제해결보다는 행동을 통한 즉각적인 문제해결을 선호하는 기업들의 성급함 등으로 생각할 수 있다. 이에 대해서는 Hamel & Prahalad (1994)와 McKinley et al (1995)이 각각 다른 각도에서 그 이유를 제시하고 있다.

### V.1. Hamel & Prahalad (1994)

Hamel과 Prahalad는 다운사이징뿐만이 아니라 결국은 다운사이징을 수반하는 모든 경영기법 — 리스트럭처링(restructuring), 리엔지니어링(re-engineering), 리포커싱(refocusing), 디레이어링(delaying), 디클러터링(decluttering), 라이트 사이징(right-sizing) — 을 비판적인 시각에서 평가하고 있다. 특히 미국에서는 높은 이윤(return on investment)에 대한 투자자들로부터의 압력 때문에 최고경영진은 그 대응책을 모색하게 되는데 어떤 척도를 사용하든 이윤은 근본적으로 두 요소로 이루어지게 되는데 분자 그리고 분모가 그것이다. 다시 말해서 ROI (Return on Investment), RONA (Return on Net Assets), ROE

(Return on Equity) 등의 척도로 기업의 성과를 측정할 때 분자는 순이익이며 분모는 투자, 순자산, 자본, 그리고 서비스산업의 경우 머릿수가 되게 된다.

그런 경우에 자산이나 머릿수를 줄이는 것이 순이익을 증가시키는 것보다 용이한 것은 너무나 명백한 사실이다. 순이익(분자)을 증가시키려면 최고경영자는 장래의 새로운 기회가 어디 있는지를 알아야 하고, 변화하는 소비자의 욕구를 정확하게 예측할 수 있어야 하고, 더우기 이미 예전부터 새로운 핵심역량 등을 키우기 위해 투자를 하고 있었어야 한다는 것이다. 따라서, ROI를 조속하게 개선하기 위해서는 가장 확실하게 그리고 가장 빠르게 결과를 얻을 수 있는 방법, 즉 분모를 줄이게 되는데 이때 최고경영자에게 필요한 것은 해고자 리스트를 작성할 펜 한 자루면 충분하다는 것이다.

그들은 경쟁기업들이 매출을 몇 퍼센트씩 증가시키고 있는 상황에서 수익은 그대로 둔 채 분모를 줄여감으로써 이윤을 증가시킨다는 것은 시장점유율을 좀 비싸게 팔아 넘기는 어리석은 방법이라고 주장한다. 이러한 주장을 반증하는 것으로, 미국의 경우 어떤 기업이 만성적인 비효율로 인해 허덕이다가 다운사이징결정을 발표하게 되면 초기에는 주식시장이 상당히 긍정적인 반응을 보여 주가가 올라가는 것이 대부분이지만 오래지 않아 점차적으로 주가가 내려가서 궁극적으로는 애초의 수준이하로 떨어지는 것을 흔히 볼 수 있게 된다 (예: Cascio, 1993; Kansas, 1994; O'Brian, 1994; Zinn, 1993).

#### V.2. McKinley, et al (1995)

특히 우리 나라 기업들이 생각해 보아야 할 이유

들로서, McKinley등은 제도이론(institutional theory) 관점에서 다운사이징이 계속되는 이유를 설명하고 있다. 즉, 다운사이징이 “제도(institutional rule)화” 혹은 “규범(norm)화” 하면서 그것이 기술적인, 경제적인 효과의 여부에 관계없이 모든 조직이 따라야만 할 것 같은 “신화(myths)화” 해버린다는 것이다. 여기서 기업이 얻는 것은 다른 조직들이 다하는 것을 하게 됨으로 얻는 “정당성(legitimacy)”외에는 별로 없다는 것이다. 그들은 다운사이징을 제도화하게 하는 좀더 구체적인 사회적 압력으로 강요(constraining), 모방(cloning), 그리고 학습(learning)을 들고 있다. 이것들은 기본적으로 불확실한 상황에서는 다른 사람들이 준거점(reference point)이 된다는 조직행동론의 원칙과도 일관성이 있는 현상들이다.

강요현상에 의하면 애초에는 부정적으로 받아들여졌던 다운사이징이 최근 긍정적인 이미지를 얻게 되면서 (작은 기업의 중요성이 강조되고, 기업의 사이즈를 줄임으로써 경쟁력을 제고시킨 경영자들이 영웅시되는 경향이 생기면서) “법과 같은 지위(law-like status)”를 누리게 되었다는 것이다. 따라서, 기업들로서는 마치 법을 지켜야 하듯이 다운사이징도 “지켜져야 할 어떤 선한 것”으로 인식하게 되었다는 것이다.

모방은 심화되는 경쟁상황의 불확실성에 대한 반작용으로 나타난다. 극심한 국제경쟁, 빠른 속도로 다가오는 기술혁신, 격변하는 법적, 정치적인 환경에 직면한 기업들은 그 불확실성 때문에 다른 기업들의 행동을 모방함으로써 위안을 얻으려는 경향이 강해지게 되는데 다운사이징이 하나의 유행(status of fad)으로 정착됨에 따라 모방이 빈번해 졌다는 것이다. 그들은 TQM(Total Quality Management), 리엔지니어링(reengineering),

종업원에의 권한이양(worker empowerment), 팀제(self-managing teams) 등이 이미 모방의 단계를 누리고 있다고 하였다. 우리 나라의 경우에는 사업부제 개념이 유행하면서 대다수의 기업들이 적정성의 검증없이 앞다투어 사업부제를 채택한 예를 들 수 있겠다. 이와 같은 강요와 모방의 경우는 다운사이징이 재무적인 효과를 가져다 주느냐하는 문제와는 별개의 것으로 자신도 남들이 다하는 것을 하고 있다는 사실, 문제의 해결을 위해 뭔가를 열심히 하고 있다는 사실만으로 위로를 얻는다는 것이다.

학습은 어떤 관리기법이 대중매체나 학문-연구기관, 또는 전문가들의 모임(professional association) 등을 통하여 퍼지게 되는 과정을 말한다. 앞에서 언급한 우리나라의 한 컨설팅회사에서 다운사이징을 최신경영기법인양 혹은 경영전략의 하나인 것처럼 소개하는 신문기사라든지, 대학 등에서 다운사이징에 대한 긍정적인 연구발표가 난다든지, 혹은 성공적으로 다운사이징을 실시한 경영자가 각광을 받으면서 경력면에서 승승장구했다는 소문이 퍼지든지 하면서 자연스럽게 학습이 된다는 것이다.

따라서, 위의 세 가지 힘이 합해지게 될 때 대부분의 기업들이 체계적인 분석없이 시류에 편승하게 된다는 것이다. 결국, 불투명한 효과에도 불구하고 아직도 직접 인력을 줄이는 것이 대부분의 다운사이징의 주요 목표로 되는 것은 그런 방법이 실행하기도 쉽고 또한 상당히 가시적이기 때문일 것이다. 즉, 경쟁이 심하고 또한 급격히 변화하는 현대의 경쟁상황에서 관리자들은 분석보다는 행동을 취하는 것이 더 절실하게 되고 따라서 인력을 빨리 줄이는 것이 다른 비용절감의 가능성을 검토해 보는 것보다 가장 먼저 취할 수 있는 방책인 경우가 많

다(Kobert, 1995). 장기적으로 주도면밀하게 계획된 다운사이징이 아니라 증가하는 경쟁의 압력때문에 신속한 해결책을 찾게될 때 대부분 문제를 근본적을 해결하기보다는 비용을 약간 지연시키는 데에 그치게 되고 그 결과로 다운사이징이 반복되게 된다 (Mishra & Mishra, 1994).

## VI. 다운사이징이 전략적이지 못한 이유

경영전략을 한마디로 정의하기는 힘든 것이지만 Andrews (1987)는 전략이란 다음의 세가지를 결정하는 의사결정의 유형(pattern of decisions)이라고 정의했다:

1. 기업이 성취하고자 하는 목적, 목표, 정책, 그리고 계획들
2. 기업이 관여하고자 하는 제품-시장의 영역 (product-market domain)
3. 그렇게 결정된 제품-시장영역에서의 경쟁방식 (competitive movement).

이외에도 경영전략에 대한 많은 정의가 있지만 그 기본적인 내용은 대동소이한 것으로 전략은 다음 세가지를 결정하는 것이라 했다 (Bracker, 1980):

1. 기업의 가장 근본적인 장기 목적
2. 그 목적을 이루기 위한 어떤 행동 방향을 취할 것인가 하는 것
3. 목적들을 달성하는 데 필요한 자원의 배분
4. 위의 것들을 위한 환경분석.

그러므로, 전략의 결과는 사람의 개성과 마찬가지로 기업들을 구별할 수 있는 주요한 특성을 받게 되는 것이고 기본적으로 전략은 '자그마한 전투는 지더라도 (선택을 해야 한다면) 전쟁에서는 이기기 위한 생각의 틀'이라고 할 수 있다. 즉, 전략은 기존의 것들을 다르게 하기보다는(doing things differently) 무언가 다른 것을 함으로써(doing different things) 미래의 기회를 확대하는 것으로 이해할 수 있다.

이와 같은 전략의 틀에서 볼 때 신속한 대량감원을 통한 다운사이징은 전략적인 개념이라고 보기는 어렵다. 다운사이징은 필요없이 비대해지면서 경쟁력이 따라서 떨어지는 기업을 살릴 수도 있는 매력적일 수 있는 아이디어지만 실제로 다운사이징이 효과가 있는가 하는 것은 별개의 문제임을 분명히 해야 할 것이다. 즉, 다운사이징은 위기관리를 위한 극약처방인 것이지만 만병통치약이 아니라는 점을 인식해야 할 것이다. 일부 언론이나 대중매체에서는 리엔지니어링이나 다운사이징을 "경영전략"으로 다루는 경우가 있는데 그런 것들은 보다 나은 경영 전략의 수립 및 실행을 위한, 또는 장기적인 경영 전략을 준비하기 위한 보조수단일 수는 있지만 그 자체가 경영전략이라고 할 수는 없다.

전략자체의 필요성을 점점 축소시키고 전략수행(implementation and execution)을 위한 기술적인 것들 -- TQM, 리엔지니어링, 다운사이징, 팀제 등 -- 을 점점 더 강조하는 듯한 흐름을 요즘의 경영전략분야에서는 경고하고 있듯이<sup>1)</sup>, 다운사이징, 특히 제I유형의 다운사이징이야말로 그것

은 당연히 해야 하는 것이 아니라 "어떻게 하느냐"가 문제인 기술적인 이슈이다. 무엇보다도 그러한 다운사이징은 뭔가 미래의 경쟁력을 위한 바탕을 마련하기 위한 것이 아니라 과거로부터 누적된 문제를 뒤늦게 해결하려는 노력에 불과한 것이기 때문이다 (Hamel & Prahalad, 1994). 전략적인 경영은 당연히 강조되어야 하는 것이지만 다운사이징은 해야 하느냐 아니냐부터 신중히 판단할 문제이다.

"다운사이징의 효과는 기껏해야 시간을 버는 것"이라는 Hamel & Prahalad (1994)의 주장처럼 다운사이징은 경영전략의 관점에서는 전술에 불과한 것으로 보아야 한다. 효율성을 위해서 기업의 성장을 멈춘다는 것은 마치 전략의 단계 중에서 기능별 전략(functional strategy)을 위해서 더 중요한 기업전략(corporate strategy)이나 사업전략(business strategy)을 희생시키는 것과 같이 본말이 전도된 현상이다. 즉, 다운사이징을 전략으로 격상시켜 지나치게 강조하는 것은 "육체(조직)가 아무리 효율적으로 된다고 하더라도 두뇌(전략적인 방향의 설정)는 여전히 필요하다"는 사실 (Prahalad & Hamel, 1994: 6)"을 간과한 것이라고 할 수 있다.

여기서 논의되는 다운사이징은 흔히 "더 작은 조직" -- 과거와 동일하지만 단지 더 작고 더 효율적인 조직 -- 을 지향하는 것인데 전략적이 되기 위해서 더욱 중요한 것은 "다른 조직"이 되는 것이다. 즉, 머릿수를 줄이는 전통적인 다운사이징의 근본적인 결함은 피상적인 변화에 초점을 맞추는 것이

1) 이것은 Prahalad와 Hamel이 초청편집인이 되었던 Strategic Management Journal Special Issue (Summer 1994)에서 일단 논의가 시작되어 1995년 멕시코시티에서 있었던 Strategic Management Society's International Conference에서 다시 한번 주요이슈로 거론이 되었고, 1996년 가을 미국 애리조나주 피닉스에서 있었던 같은 학회에서는 이와 같은 경향을 분석하고 앞으로 경영전략분야가 나아가야 할 방향을 모색하는 것이 학회전체를 총괄하는 주제로서 채택된 바 있다.

지 조직전체에 걸친 비효율의 근원을 해결하는 것이 아니라는데 있다 (Westerman & Sherden, 1991). 전자의 경우는 조직에서 사람을 제거하는데만 관심을 기울이게 되지만, 후자의 경우는 근본적으로 조직이 어떻게 기능을 해야하는가에 관심을 기울이는 것이기 때문이다 (Tomasko, 1987). 급속한 머릿수 감소의 다운사이징이 전략적이지 못한 것은 다운사이징을 수동적(reactive) 혹은 전향적(proactive)으로 사용하는 조직들의 성과의 차이와도 연결될 수 있다. 위기에 처했기 때문에 수동적으로 다운사이징을 하는 기업들은 주어진 시간이 짧고 그 안에 성과를 거두기 위해 적은 수의 인원으로 동일한 기능들을 수행할 수 있도록 조직전반에 걸쳐 감원을 하는 방법(across-the-board-cut)을 주로 택하게 되는데 시간상의 제약과 비용절감을 주로 하는 단기적인 지향성때문에 빈약하게 설정된 다운사이징의 기준에 의해 전과정이 이루어지게 되는 데 문제점이 있다 (Gibson, 1985; Kolcum, 1988).

기업의 여러 가지 존재목적중에 지속적인 생존과 함께 성장도 중요한 목표의 하나이다. 경영전략이나 그것을 책임지는 전략가는 기업이 계속해서 성장할 수 있는 토대를 마련하는 것이 그 중요한 역할중의 하나인 것이다. 그러나, 기업이 지출의 통제, 공장폐쇄, 재고량축소, 종업원의 감소 등에 너무 신경을 쓰게 되면 기업은 성장을 추구해야하는 것이 점점 줄어들어 없어지기 위한 것이 아니라 사실은 모르는 사이에 간과하게 되는 것이다 (Wyscoki, 1995). 사람수가 급격히 줄어들었다고 해서 근본적인 조직의 변화가 오는 것은 아니다. 사람수만을 줄이는 접근방법은 위축되는 조직내에서의 입지를 확보하기 위한 갈등과 낭비적이고 정치적인 행동의 대두, 조직내 신뢰 소멸, 리더에

대한 신용의 하락, 혁신의 저하 등 역기능적인 결과를 불러올 수 있다. 조직구성원에게 "더 조금, 더 작게"라는 것외에는 별다른 비전이 제시되지 못할 때 그러한 다운사이징은 근본적인 변화없이 계속 반복을 거듭하게 될 뿐이다 (Freeman, 1994). 그러한 다운사이징이 반복되면 기업은 점차적으로 성장할 수 있는 능력을 상실하게 되고 그것이야말로 기업생존에 치명적인 부담이 되는 것이다.

다른 한가지 다운사이징이 전략적이지 못한 이유로, 다운사이징으로 인해 계속되는 비용절감의 분위기가 재무담당이나 회계담당부서의 권한을 강화하는 효과를 가져오게 되는데, 조직 내에서 재무나 회계의 입김이 너무 세어지며 그들이 주도적인 역할을 하게 될 때의 전략적인 폐해는 이미 많이 지적된 바 있다. 예를 들어, 소니사의 아키오 모리타 전회장은 1992년 2월 영국런던의 왕립학회 연설에서 회계부서가 전략적 경영의 주도권을 잡게 될 때의 위험을 다음과 같이 지적한 바 있다: "회계전문가에게 있어서 가장 관심이 있는 분야는 통계와 숫자들이다 -- 다시 말해서 과거의 성과를 나타내는 통계와 숫자들. 따라서 지난 사분기의 결과만 항상 보고 있는 회계전문가인 경영자가 어떻게 미래를 손에 쥌 수 있겠는가 (Robert, 1993: xii)?" Hamel & Prahalad (1994) 역시 재무적인 통제가 심해지면 미래지향적이고 전략적인 아이디어들이 빛을 보기 어려워진다는 점을 지적하고 있다.

위와 같은 분위기가 조성되면 재무나 회계부서는 전략적인 기회나 투자를 평가하기보다는 지출을 통제하는 것이 자신들의 임무로 생각하게 되기 때문에 미래지향적인 또한 전략적인 움직임에는 치명적일 수가 있는 것이다. 또한, 일단 그런 분위기가 형성된 후에는 최고경영자로서도 조직내의 힘의 균형을 정상적으로 복구시키고, "절약하는 것만이 능

사가 아니다"라는 것을 주지시키는 데 어려움을 경험하게 될 것이다 (Wysocki, 1995).

마지막으로 핵심역량이나 자원준거관점에서 도 다운사이징은 바람직하지 못한 것으로 해석되고 있다. 즉, 조직은 조직구성원들이 복잡한 네트워크를 형성하고 있는 상태로 이해될 수 있는데 조직전체가 하나의 거대한 네트워크이며 그 조직 안에는 많은 지역 네트워크(local network)가 존재하게 된다. 예를 들어, 한 부서의 관리자는 그 부서의 네트워크의 구성원이며 동시에 수직적인 지휘계통을 통해서 혹은 수평적인 관계를 통해서 다른 네트워크와의 연결역할을 할 수 있다 (Black & Boal, 1994). 바꾸어 말하면, 조직구성원이나 자원, 핵심역량들은 복잡한 상호작용을 통해 형성되어 있는 것이다. 따라서, 다운사이징이 만연되어 관리자들을 제거하게 될 때 기업의 역량들을 계속 유지하는 능력에 심각한 영향을 미칠 수도 있는 것이다. 어떤 관리자가 기업역량을 통합, 조정하는 데 중요한 역할을 수행하고 있었다면 그 관리자를 떠나게 함으로써 그와 관련되어 있던 역량은 파괴될 수 있다는 것이다 (Sayles, 1993). 이것은 조직내 자원 구조를 이해하지 못하고 단견에 의해 다운사이징을 단행함으로써 발생하는 것으로 한가지 역량의 파괴는 복잡한 구조적 관계 때문에 다른 역량들의 파괴로도 이어질 수 있게 된다.

## VII. 전략적 관점에서의 다운사이징의 해석

이제까지 논의한 바와 같이 감원을 통한 다운사이징은 그 효과자체도 불분명하고 전략적인 조치라기보다는 전략적인 운영을 받쳐주기 위한 기술적인

측면이 강한 경영기법이라고 볼 수 있다. 그러나, 어차피 다운사이징이 쉽게 사라질 현상이 아니라면 그 개념을 좀 더 전략적인 방향으로 발전시켜 가는 것이 바람직할 것이다. 다운사이징이 그 효과성에 대한 결정적인 증거가 제시되지 못하고 있는데도 계속해서 실시되고 있는 것은 그래도 확실한 비용절감의 한 방법으로 인식이 되어있기 때문이다. 그러나, 조직이 극심한 경제적인 어려움에 직면했을 때는 인원감축의 방법이 쓰일 수밖에 없을지 모르지만, 다른 폭넓은 전략의 부재하에 이루어지는 단순한 인원감축을 통한 다운사이징이 성공하는 경우는 매우 드문 것으로 보고되고 있다 (Cameron et al, 1991; Cameron, 1994). Kobert 역시 같은 견해를 표하고 있다:

20세기가 끝나 가는 이 시점에서 직접 노동비는 많은 산업의 경우에 총직접비용의 10 내지 15%로 줄어들고 있다. 10% 정도의 직접 인력을 감소시켜 봤자 총비용의 겨우 1 내지 1.5%의 감소를 가져오는 데 그치고 있다. 따라서, 과거의 경영자들이 사용해 오던 단순한 비용절감 노력은 이제 더 이상 효과가 없는 것이다 (1995: 13).

따라서, 경쟁력제고를 위해 기업을 합리화한다는 것은 단순한 비용절감의 차원을 넘어선 것이어야 한다. 비용절감은 큰 그림의 일부분에 지나지 않는다. 여기서 이 논문은 다운사이징이 근육을 건드리지 않고 지방만을 제거해야 한다는 소극적인 입장에서 벗어나서, 마치 건전한 다이어트가 절제있는 식생활의 통제와 근육단련을 위한 운동을 병행하여야 하는 것처럼, 건전한 다운사이징도 비효율적인 기능들을 제거하는 동시에 중요한 기능들은 보강하

는 것이어야 한다는 관점을 제시하고자 한다. American Management Association (AMA)에 의한 미국의 1441개 중·대규모 기업들을 대상으로 한 최근의 보고서에 의하면 조사기업의 68%가 직무를 감축하는 동시에 또한 직무를 신설하고 있어서 실제 감축인원은 0.7%에 불과하다고 한다. 그것의 가장 큰 이유로 기업들이 다운사이징의 장단기적인 효과가 크지 않다는 사실을 인식한 것으로 분석하고 있다. 또한 다운사이징과 함께 훈련과 교육에 투자한 기업들이 장기적인 이윤과 생산성에서 더욱 긍정적인 결과를 보이는 것으로 나타났다 (Downsizing in America, 1996).

기업의 이윤은 수익과 비용의 차이로 산출되는 것이고 다운사이징은 비용을 줄이는 것이므로 전체 이윤은 단기적으로 증가하는 효과는 있을 것이다. 그러나 장기적인 관점에서 보면 비용절감을 위해 종업원의 수를 줄이는 것은 그 기업을 건실하게 만들지 못한다. 비용을 통제함으로써 증가시킨 이윤이 얼마나 지속될지는 아무도 모르는 것이다. 지속적인 성장과 이윤의 증가를 위해서는 매출액의 증가가 이루어져야 하는 것이고 이를 위해서는 계속적인 투자가 요구된다. Bruton et al (1996)은 가장 최근의 성공적인 다운사이징을 이룬 기업들에 대한 연구에서 기업들이 물론 효율증대를 추구하지만, 그것은 종업원들의 숫자를 줄이거나 임금을 감축함으로써가 아니라 기업을 핵심역량분야를 중심으로 재집중시킴으로써 성취했다는 것이다. 성공적으로 다운사이징한 기업들의 자산규모가 상당히 감소한 것으로 나타나는 것은 전략적인 방향전환의 노력에 의해 제한된 수의 사업선에 초점을 맞추어 간접비를 줄인 것이지만 단순히 종업원들의 희생의 댓가로 비용을 줄인 것이 아니라는 것이다.

결과적으로 성공적인 다운사이징을 위해서 관리

자들은 첫째, 조직의 어느 부분이 과도하게 비효율적인지를 파악하여 불필요한 부분만을 제거할 수 있어야 하고 둘째, 주요 기능이 조직의 어느 부문에 있는지를 파악하여 그 부분은 강화해 나가야 한다. 그러기 위해서는 다운사이징 전에 종합적인 리엔지니어링(다운사이징의 다른 이름으로서의 리엔지니어링이 아닌) 조사가 선행되어야 할 것이다. 이러한 조직의 강약점의 종합적인 파악은 종업원들의 협력과 참여 없이는 불가능할 것이다.

성공적으로 다운사이징을 수행한 기업들은 종업원들과의 협력을 통해 작업이 어떻게 구성되어 있는지에 대한 업무분석을 통해 중복되는 부분, 과도한 비용이 들어가는 부분, 그리고 비효율적인 부분들을 찾아내는 것이 가능했다고 보고하고 있다 (Cameron et al, 1991; Cascio, 1993). 예를 들어, 미국의 한 자동차부품업체에서 종업원들 개개인이 자신들의 직무에서 제거할 수 있는 부분들을 파악하고 다른 사람으로부터 오는 업무중에 사용하지 않는(예를 들어, 다른 사람으로부터 넘겨받는 보고서 등) 것들을 파악하게 할 수 있었다고 한다 (Freeman, 1994). 이러한 조직구성원의 폭넓은 참여는 정확한 상황분석 외에도 스스로가 변화에 대한 결정의 일부였다는 ownership을 높여 줌으로써 다운사이징의 실행을 용이하게 해준다는 또하나의 장점이 있는 것이다 (Bartunek, 1988).

이 논문이 제시하는, 줄이는 동시에 선택적인 투자를 강화하는 다운사이징의 유형을 캐터필러사(Caterpillar)의 예가 잘 보여주고 있다. 1980년대 초반의 캐터필러사는 전세계적인 불경기와 외국 기업들로부터의 거센 경쟁에 직면하여 어려움에 처하게 되자 단기적으로는 생존모드에 돌입하면서 동시에 더욱 강한 국제경쟁력을 키우기 위한 장기적인 전략을 수립하기 시작하였다. 이 단기적인 생존

모드가 다름 아닌 계속되는 손실을 막기 위한 방어적인 조치들이었는데 그 가운데 다운사이징도 포함되고 있다. 그들은 아홉 군데의 공장의 문을 닫았고, 30,000명의 종업원을 줄였으며, 봉급을 인하하고 부품은 가장 낮은 원가를 제공하는 공급자로부터 구매하기 시작하였으며, 자본투자도 연기시켰다. 그 결과로 1982년과 1986년 사이에 비용은 20%가량 줄어들었다.

그러나, 같은 기간동안 캐터필러사는 경쟁력강화를 겨냥한 몇 가지 장기적인 프로그램을 역시 시작하였다. 고객층을 넓히기 위해 제품라인을 두 배로 늘렸고, 기존의 사업영역밖의 그러나 관련이 있는 새로운 사업분야로 진출했다. 그리고, 전세계적인 제조기반의 확충과 경쟁력의 향상을 위해 15억불(한화 약 1조2천억원)을 들여 공장자동화를 실시했다. 이러한 노력은 모두 미래를 위한 투자들이며 장기적으로는 효과가 나타나겠지만 단기적으로는 이윤을 끌어내리는 효과가 있다는 것은 인식하고 있었다. 당장의 어려움에 직면한 상태에서 이러한 장기적인 투자에 대해 단기적인 결과를 바라는 금융가에서는 호의적으로 보지 않지만 당면한 강력한 경쟁자들로부터의 거센 경쟁위협을 생각할 때 장기적인 안목의 중요성에 대한 타협은 있을 수 없는 것이라고 캐터필러사의 사장은 말하고 있다 (Robert, 1993).

이러한 캐터필러사의 예 외에도, American Management Association이 실시한 713개의 미국기업의 다운사이징사례에 대한 조사에 따르면 성공한 기업들은 불필요한 인원을 감축하는 한편 조직의 주요부문을 위해서는 오히려 인력을 충원한 것으로 나타났다 (Bryne, 1994c). 예를 들어, American Airline은 1992년후반기이래 약 5000명의 인원감축을 했으나 같은 기간중 항공사의 핵

심기능이라고 할 수 있는 정보서비스 관련부서에는 약 2200명의 인원을 충원을 했고 그 결과로 26%의 생산성증가를 보고하고 있다. 앞서 <표 2>에서도 보여주었던 영업이익의 증가를 보고한 50.6%의 기업들 역시 이러한 제재로 된 다운사이징을 실시한 것이 아닌가하는 추측이 가능해진다.

## VII. 1. 다운사이징에 대한 대체안

다운사이징, 특히 인원감축을 통한 급속한 다운사이징이 전략적이지 못하다는 논리를 세운 만큼 다운사이징의 필요가 대두되었을 때는 다운사이징의 여부를 신중히 결정할 뿐만 아니라 어떤 대안이 있는가를 평가하여 다운사이징을 최대한 회피하는 방향으로 가야할 것이다. 다운사이징의 다른 대안들로서는 취업을 위한 재훈련, 부서이동(transfer), 좌천(demotion), 시간외근무 폐지, 파트타임으로의 전환, 직무분담제(job-sharing), 무급휴가, 작업감축(shortened work week), 임금축소(reduced pay) 등이 있다 (McCune et al, 1988; Faltermayer, 1992). 다운사이징은 회사를 살리기 위해 최후에 취해야 할 방법이란 점에는 많은 사람들이 공감하고 있다. 그러나, 비용절감을 위한 여러 가지 대처방안이 있음에도 불구하고 많은 기업들이 다운사이징을 먼저 하고 나서 그 타당성여부는 차후에 생각한다는 데 문제점이 있다 (Cascio, 1993; Uchitelle, 1990). 따라서 우리의 기업들은 불경기나 경영침체 등의 문제점들을 다른 방법을 통해서 타개하려는 노력이 필요하다. 예를 들어, 미국의 한 조사에 의하면 응답자의 80%가 해직을 당하는 것보다는 감봉, 근무시간 단축, 무급휴가, 직무분담제 등을 택하겠다고 대답하였다고 한다 (Cascio, 1993).

다른 예로, 몇몇 일본 자동차회사들은 개별부품을 구입하기보다는 하청부품업체들로 하여금 어느 정도 조립이 된 상태의 부품(subassemblies)을 공급하게 함으로써 원가절감을 하고 있다고 한다 (Reitman, 1994). 감원이 아닌 유희인력의 이전 사용의 예도 많다. 예를 들어, 3M의 경우에는 잉여근로자를 다른 부서의 비슷한 직종으로 이전시켜 긍정적인 효과를 보았다고 한다 (Lesly & Light, 1992). 소니사의 경우에는 효율적인 제품조립공정의 개발로 156명의 불필요한 종업원들이 생기자 그들을 개발부서로 전임시켰는데, 그들은 제품이 어떻게 제조되는지를 잘 알기때문에 오히려 생산공정에는 직접 관여하지 않는 전문적인 엔지니어들보다 원가를 절감할 수 있는 방법을 더 효과적으로 생각해 낼 수 있었다고 한다 (Williams, 1994). 워너램버트(Warner-Lambert)사는 다운사이징 대신 조직내에 임시적인 비서기능의 부서(secretarial department)를 만들어 능력있는 사람을 조직내에 보유하면서 휴가로 인해 공백이 생기게 되는 인력을 대체하는 기능을 담당하게 한 경우가 있다 (Creative Downsizing, 1992). 다우케미컬(Dow Chemical) 역시 다운사이징의 필요에 직면하여 장기적인 안목을 취하기로 결정하고 조직개편에 따라 제거된 부서나 기능에 속한 종업원들을 해고하는 대신 전체조직내의 다른 영역으로 재배치하는 결정을 내렸다 (Faltermayer, 1992). 또한 ABB사는 30-30-30 정책을 세우고 최근 한 다운사이징의 경우 30%의 인력은 해고하고, 30%는 다른 계열사로 이전하고, 마케팅부서에 속해 있던 30%의 인력은 외부회사와 경쟁하면서 ABB에 서비스를 제공하기 위해 새로 창립된 회사로 옮겨오며 나머지 10%는 조직내에 남겼다고 한다 (Cohen, 1992). 어떤 조직은 다운사이징의 필요성에 직면

한 최고경영자가 종업원의 해고를 통한 방법을 사용하지 않고 종업원들 스스로 다운사이징의 대채안을 마련하도록 했다. 그러한 결정은 조직을 위해 최선의 의사결정을 종업원들이 할 수 있다는 그들에 대한 신뢰의 표현이었고, 종업원들은 먼저 잠정적으로 자신들의 임금을 감소시키는 것에서 시작하여, 휴가인력때문에 공백이 생기거나 주문물량으로 인하여 초과인력을 필요로 할 때 자발적으로 그 필요를 채움으로써 한 사람의 인력손실없이 위기를 넘긴 예도 있다 (Aaron, 1992).

기업들은 다운사이징을 생각하기 전에 3M사의 종업원에 대한 태도를 한번쯤 생각해 볼 필요가 있다: “우리의 종업원들은 생산기계와 마찬가지로 불경기라고 해서 그냥 내버리는 일은 없다 (Lesly & Light, 1992: p. 101).” 감원을 통한 다운사이징은 그동안 힘들게 쌓아 올렸던 조직에 대한 충성심을 하루 아침에 잃게 만들며 충성심을 가지고 일하는 사람과 그렇지 않은 사람과의 일의 성과는 엄청난 차이가 날 수 있음을 기억해야 할 것이다 (Faltermayer, 1992). 그러나, 만약 다운사이징만이 불가피한 최종적인 생존방법이라고 판단된다면, 그 다운사이징은 무리하고 성급한 것이 아니라 계획되고 통제된 것이어야 한다.

## VIII. 다운사이징 결정에 대한 제언

이 논문은 현재 만연하고 있는 대량감원을 통한 다운사이징의 효과성 여부와 비전략적인 속성 등을 살펴봄으로써 다운사이징의 무조건적인 사용을 경고하는 동시에 다운사이징의 상황에 따른 효용을 인지함으로써 그의 실행과 절차가 중요한 요점임을

부각하였다. 이제까지의 논의들을 종합하는 의미에서 <그림 1>은 다운사이징 결정을 내릴 때 거쳐야 할 것으로 생각되는 의사결정의 흐름을 나타내고 있다. 이 흐름도의 특징은 다운사이징의 실행이라는 최종적인 결정에 이르기까지 되도록이면 많은 경우의 다운사이징을 다시 생각하게 하는 장치를 마련한 것이다.

우선, 다운사이징을 고려하기 시작하는 시점에서 가장 먼저 해야 할 질문은 "다운사이징이 왜 필요한지 확실히 아는가"하는 것이다. 물론 이에 대한 대답이 바로 "아니오"라면 다운사이징을 다시 한번 생각해 보아야 하는 것은 당연한 일이다. 이에 대한 구체적인 대답을 생각해 보기 위해 혹시 다운사이징의 목표가 "우리 기업이 더 경쟁적이 되기 위해서", "효율성을 높이기 위해서", 또는 "더 유연성을 갖기 위해서" 등의 추상적인 것이라면 다운사이징의 필요성은 재고되어야 한다. 왜냐하면 이런 경우 McKinley et al (1995)이 논의한 세가지 함정에 빠지고 있을 가능성이 있기 때문이다. 따라서, 이런 경우 "이 결정이 강압(constraining)에 의한 것은 아닌지", "모방(cloning)에 의한 것은 아닌지", 또는 "학습(learning)에 의한 것은 아닌지"를 분석해 보아야 한다. 보통 세 가지 경우가 통합적으로 발생하는 경우가 많겠지만, 세 가지 중에 하나만이라도 해당이 된다면 다운사이징은 재고되어야 할 것이다.

여기서 다운사이징의 필요성을 더욱 명확히 하기 위하여 조직이 위기에 처해 있는지 아니면 현재까지 문제없이 성공적으로 운영되고 있지만 장래의 경쟁성을 위해 전향적인(proactive) 다운사이징을 하려는 것인지를 자문해 보아야 한다. 둘 다 해당되지 않는다면 다운사이징의 이유가 명확하지 않은 것으로 다운사이징의 실행은 재고되어야 할 것이

다.

### VIII. 1. 전향적인 다운사이징이 필요한 경우

별다른 문제가 없는 조직의 전향적인 다운사이징의 경우는 충분한 시간을 가지고 접근할 수 있으므로 <표 1>의 세번째 유형인 체계적인 접근방법이 가장 적합할 것이다. 여기서 두번째 유형인 직무재편성(work redesign)이 필요한가를 알아보아야 한다. 만약 필요하지 않다면 장기적, 체계적인 접근방법 위주의 소규모 다운사이징(즉, 유형 III)으로 다운사이징 문제를 해결할 수 있다는 결론이 나온다. 만약 직무재편성이 필요하다면 다시 첫번째 유형인 머릿수 줄이기도 필요한지를 결정해야 한다. 만약에 필요하지 않다면 이 경우 필요한 다운사이징은 유형 II와 III의 통합이 될 것이다. 만약 감원까지도 필요하다면 유형 I, II, III을 모두 통합하는 접근방법이 필요한 것으로 결론내릴 수 있다. 이러한 전향적인 다운사이징의 경우에는 비효율이 심각한 문제가 되기 전에 파악하여 선택적으로 그리고 작은 범위의 감축으로 성공을 거둘 수 있는 것으로 보고되고 있다 (Bruton et al, 1996).

### VIII. 2. 조직이 위기에 처해 있는 경우

조직이 문제에 직면했기 때문에 다운사이징이 필요한 경우에는 재무적인 위기에 반응해야 하기 때문에 일반적으로 문제의 심각성 정도에 상응하는 조직전체에 걸친 깊은 수준의 감축이 행해지게 된다 (Bruton et al, 1996). 문제는 성급하고 극단적인 다운사이징을 최소화하는데 있다. 그렇다면 다음에 해야 할 질문은 현재 기업이 처한 문제의 근원이 어디에 있는가하는 것이다. 현재 기업이 당면

한 문제의 근원이 분모 즉 만성적인 비효율성, 지나친 관료적인 조직 구조와 문화 등에 있다면 그리고 그 문제가 점점 심화되고 있어 기업의 계속되는 분자창출 노력에도 불구하고 성과가 악화되어 가는 것이라면 다운사이징이 필요할지도 모른다는 결론에 도달할 수 있다. 그렇지 않고 현재의 문제가 분자와 관련된 것이라면, 즉, 계속되는 이윤의 저하 등 기업성과의 저하가 산업에서의 기회포착 미숙 및 포착능력부족, 시장개척의 부진, 제품개발의 부진 등 새로운 매출을 창출해 내는데 문제가 있었던 것인지를 자문해 보아야 할 것이다. 만일 이에 대한 대답이 분모만의 문제이거나 분모와 분자 양쪽의 문제라면 다운사이징이 고려되겠지만, 만일 분자와만 관련된 문제라면 다운사이징이 필요한 것이 아니라 전략적인 계획이 필요한 것일 확률이 많으므로 다운사이징은 재고되어야 할 것이다.

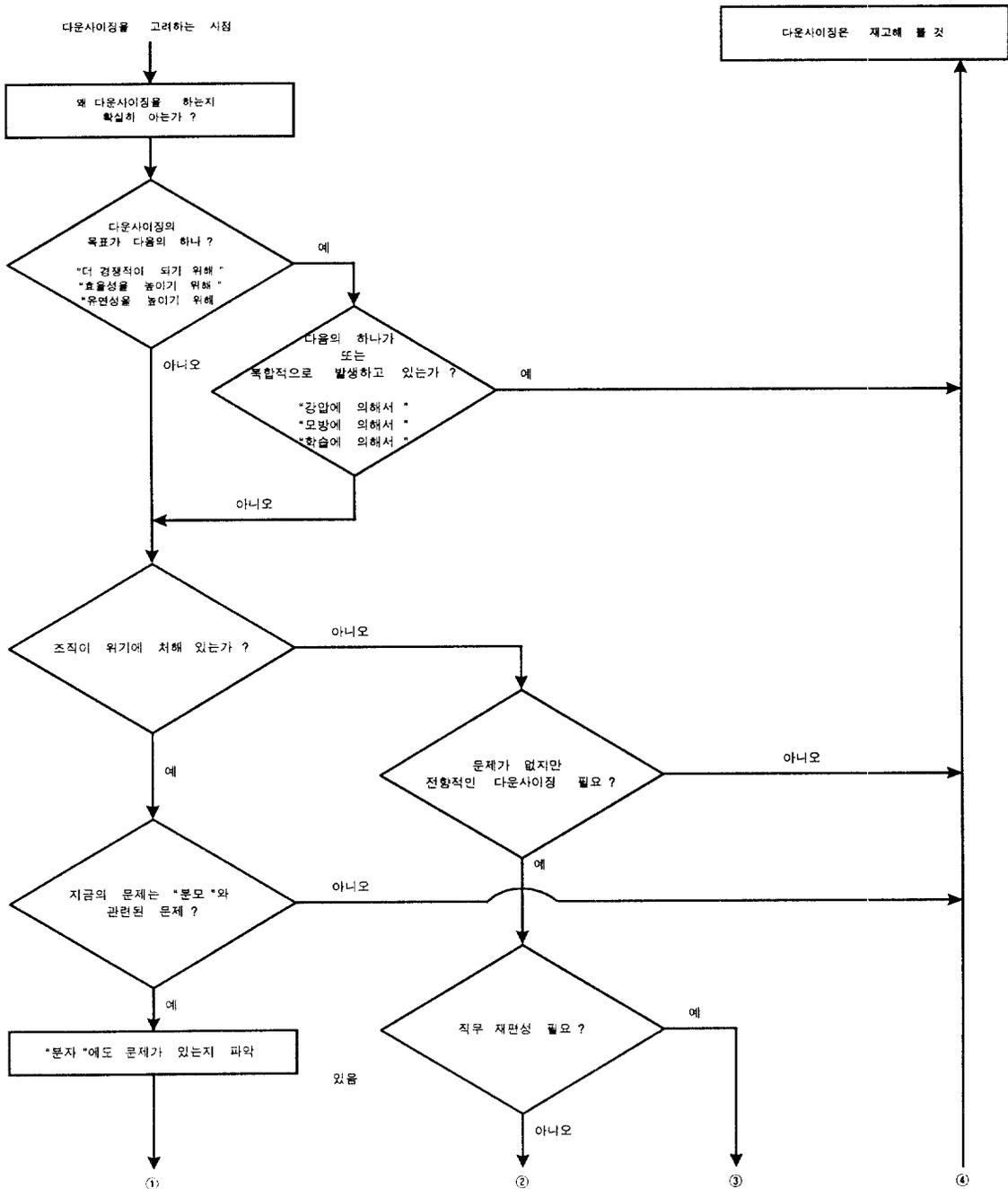
위의 테스트를 통과했다고 해서 다운사이징의 실행으로 바로 돌입할 것이 아니라 당면한 비효율성을 개선시키기 위한 다른 대안은 없는지를 생각해 보아야 한다. 예를 들어, 감봉, 근무시간 단축, 무급휴가, 직무분담제, 혹은 앞서 여러 기업들의 사례에서 보듯이 다운사이징을 회피하면서 문제를 해결할 수 있는 방안을 검토해 보아야 할 것이다. 이 테스트에서도 다운사이징 외에는 대안이 없다는 결론이 난다면 이 시점에서부터는 다운사이징이 피할 수 없는 사실인 것으로 가정을 해야 할 것이다.

이 경우에 가장 먼저 대안으로 떠오를 것이 감원을 통한 신속한 다운사이징이겠지만 구체적인 접근 방법을 결정하기 위해 먼저 직무재편성의 방법(유형 II)으로 문제의 해결이 가능하겠는지 알아본다. 그것이 가능하다면 체계적인 방법(유형 III)도 고려되어야 할 지 결정하여 그렇다면 유형 I, II, III을 모두 통합하는 형태의 다운사이징이 가능할 것

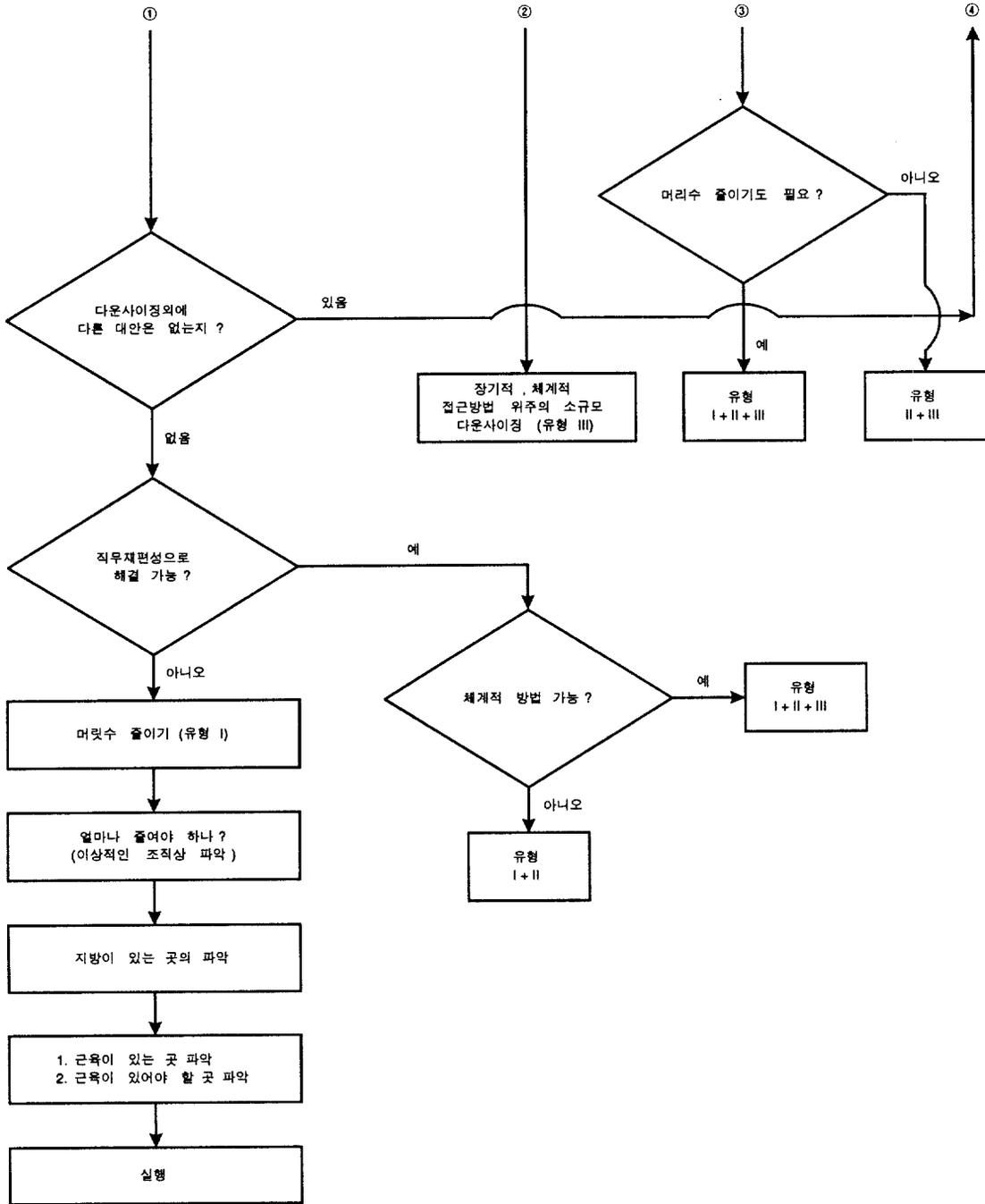
이다. 그렇지 않다면 유형 I과 II만을 통합한 형태의 다운사이징이 가능할 것이다. 한편, 직무재편성으로 해결이 되지 않을 문제라고 결론이 나면 유형 I의 감원을 통한 방법밖에는 대안이 없다는 결론이 나게 된다.

여기서부터는 기술적인 문제로 효과적인 다운사이징을 준비하기 위하여 먼저 얼마나 줄여야 할 지 다운사이징의 규모를 결정해야 할 것이다. 다시 말해서 일단 다운사이징하고 난 후의 이상적인 조직과의 비교를 통해 인원, 기술, 구조, 업무 등에 대한 체계적인 평가가 있어야 한다. 그 다음으로, 조직에서 비효율이 있는 곳을 정확하게 파악해내기 위한 분석이 필요할 것이다. 정확한 비효율의 근원의 위치를 파악하였다면 그와 더불어 이 조직의 주요 기능은 무엇이며 그리고 어디에 추가적인 투자가 이루어져야 하는지를 파악해야 할 것이다.

일단 실행에 들어가서는 개방된 의사소통이 다운사이징의 성공에 필수적인 요소이다. 다운사이징과 같은 급격하고도 고통을 수반하는 조직변화를 겪을 때 일반적으로 경영진은 조직구성원들로부터 거리를 두고 접촉을 피하지만 오히려 일관성 있고 배려 깊은 메시지를 꾸준히 전하면서 모든 공식적, 비공식적인 경로를 통하여 조직이 겪어야만 하는 변화에 대한 설명을 하는 기회를 갖는 경우 더욱 성공적인 것으로 나타나고 있다 (Freeman, 1994). 다운사이징과 같이 민감한 조직변화 추구시에 주요한 정보를 상층부에 감추고 최소한의 정보만을 조직구성원에게 주는 일반적인 접근방법과는 달리 구체적인 정보를 제공함으로써 오히려 소문의 발호를 감소시킬 수 있다. 소문은 대개 실제보다 상황을 더욱 부정적인 것으로 전하는 경향이 있기 때문에 문제가 되는 것이다 (Sutton, 1987). 실제로 광범위한 조직의 변화를 추구하는 과정에서 의사소통



〈그림 1〉 효과적인 다운사이징을 위한 의사결정 흐름도 (계속)



〈그림 1〉 효과적인 다운사이징을 위한 의사결정 흐름도

의 부족과 생산성 상실, 사기저하 등 역기능적인 결과들 사이에 연관이 있음이 발견되고 있다 (Schweiger & DeNisi, 1991; Smeltzer, 1991; Sutton et al, 1986).

이제까지 논의한 절차를 거친다면 불필요한 다운사이징을 피할 수 있을 것이며 설혹 다운사이징을 한다 하더라도 단기적인 비효율 제거와 더불어 기업의 주요기능에 대한 손상은 피하며 (Kobert, 1995) 한 걸음 더 나아가 핵심역량 및 지속적인 경쟁우위 유지를 위한 효과적인 다운사이징 프로그램을 피할 수 있을 것이다. 즉, 다운사이징은 당장의 비용절감을 위해 애쓰다가 필수적인 서비스나 역량을 줄이는 것보다는 정확한 분석후 비용을 줄이는 것이 더 현명한 접근방법으로, 한 부분에서 비용을 절감함으로써 다른 영역에서의 이윤증가의 기회를 제공할 수 있는 그러한 비용분석을 통한 적절한 대안의 제시가 이루어지는 과정이어야 한다. 실증적으로도 빠른 시간내에 급하게 이루어지는 감원을 통한 다운사이징(유형 I)보다는 점진적으로 진행시키는(즉, 유형 I, II, III을 병행하는) 다운사이징이 일관성있게 더 높은 기업성과의 개선을 가져온 것으로 밝혀지고 있다 (Cameron, 1994). 즉, 긍정적인 성과를 보인 조직들은 다운사이징을 미리 준비한 조직들이다. 시간과 자원을 투자하여 체계적으로 직무, 조직기술, 자원배분, 업무처리과정상의 비효율 등을 분석하여 제거할 곳과 추가적인 투자와 성장이 필요한 부분을 정확하게 파악하여 표적으로 삼을 때 다운사이징은 성공할 수 있다.

## IX. 결 론

지금까지 이 논문은 다운사이징의 개념 정리, 문제점 제시, 기업전략내에서의 위상 정리, 바람직한 적용방법 등을 논의하였다. 다운사이징은, 특히 대량감원을 통한 일방적인 다운사이징은 전략적이지 못한 경영기술이지만 적용방법에 따라 효과적일 수도 있는 기법이기에 계속 거론, 사용될 것은 분명한 일이다. 따라서 앞으로는 특히 우리 나라 상황에서의 다운사이징에 대한 연구가 충분히 이루어져야 할 것이다.

먼저, 다운사이징은 "사용자 측의 경영상 필요에 따라 이뤄지는 것이지만 사용자측은 근로자들에 대한 정리해고에 앞서 해고를 피하기 위한 노력을 충분히 해야 하는 것은 물론 해고대상자 선별에 합리적이고도 공정한 기준을 마련해 적용해야 한다"는 법(매일경제신문, 1996/1/6: 31)에 비추어 볼 때, 혹시 법적인 기준이 느슨해지더라도 맹목적인 다운사이징은 피해야 하는 것은 상식적인 것이다.

또한, 다운사이징의 정의에 대한 의견의 수렴이 있어야 할 것이다. 즉, 다운사이징은 기업의 절대적인 크기가 줄어들면 되는 것인지, 다시 말해서, 감원 내지 해고정리를 하더라도 이 논문에서 논의된 근육강화의 방안으로 어떤 부분에 인원을 늘린다면 그것도 다운사이징으로 정의가 될는지, 아니면 순수한 감원, 해고정리만을 의미하는 것인지를 생각해 보아야 할 것이다.

앞으로는 한국적 상황에서 다운사이징의 적용타당성에 대한 연구가 이루어져야 할 것이고, 그의 일환으로 한국기업들의 다운사이징에 대한 인식이나 기대감 등을 조사해 보는 것도 흥미 있는 연구가 될 것이다. 특히 요즘 유연성과 스피드를 중

점으로 하는 새로운 형태의 조직구조의 성행, 팀제 도입, 종업원에게의 권한부여(empowerment)등의 추세에 밀려 중간관리자의 중요성이 약화되면서 특히 다운사이징의 대상으로 중간관리자가 지적되곤 하는데, 이는 기업전체의 전략적인 목표와 방향이 확고하게 설정되고 그것이 중간관리자를 포함한 조직구성원 모두에게 분명하게 전달되지 않은 채 권한이양만이 강조될 때 올 수 있는 혼란과 중간관리자가 전략실행의 성패를 좌우할 수 있는 중요한 인적자원충입을 간과한 것이 아닌가 싶다 (Guth & MacMillan, 1986). 따라서, 설문지나 인터뷰를 통해서 다운사이징을 거친 회사의 최고경영진은 물론이거니와 중간관리자층의 다운사이징이 행해지는 과정, 그 과정에서의 최고경영진과의 사이에서의 의사소통 등에 대한 인식과 다운사이징 효과와의 관계, 그리고 중간관리자들의 회사에 대한 태도여부("기회만 되는 떠나겠다"거나 "그런 대로 납득할 만한 과정을 거쳤다"거나)와 기업의 성과 사이의 관계를 연구하는 것도 의의가 있을 것이다.

다운사이징은 이윤을 단시간에 제고하기 위한 기법이나 조직의 실패나 실수의 척도인 것처럼 취급되어서는 안 될 것이다. 다운사이징은 무조건 긍정적인 것도 무조건 부정적인 것도 아니다. 다운사이징이 필요하다라는 것은 환경과 조직사이에 부조화(misalignment)가 있다는 것을 반증하는 것이지만, 다운사이징은 또한 바로 그러한 문제를 해결하기 위하여 이용될 수도 있는 것이다 (Freeman, 1994).

일반적으로 쓰여지는 접근방법을 통한 단순한 규모의 감소가 조직구성원들이 더욱 열심히 일하게 만든다거나, 지속적인 개선을 피하게 하거나, 조직을 일신하는데 참여를 유도할 만한 가치있는 목표로 인식되기는 대단히 어려운 것이다. 조기퇴직제

나 퇴직을 유도하는 다른 프로그램들은 누가 남고 누가 떠나는가에 대한 통제를 할 수 없기 때문에 역작용을 할 수 있다 (Cameron et al, 1991). 대개의 감원을 통한 다운사이징이 마찬가지이다. 효과적인 다운사이징은 삭감이 어떻게 이루어져야 하며 어디서 재편성이 이루어져야 하는지를 결정하기 위해 체계적인 분석이 이루어져야 하고 (Appelbaum et al, 1987; Behn, 1983; Tomasko, 1987), 가능한 한 다운사이징과 인원재배치는 어떤 조직구성원이 떠날 것인지에 대한 어느정도의 통제를 할 수 있도록 점진적으로 실행해 나가는 것이 바람직하다. 그 전에 조직구성원의 조직에 대한 신뢰감과 조직의 전략적인 방향에 대한 이해, 능력있는 인력을 보유하고자 하는 조직의 의도에 대한 이해가 정립되어 있어야 하는 것은 물론이다. 그렇지 않고서는 다운사이징 전후에 이루어지는 혼란 등이 효과를 거두기 어렵다. 즉, 조직구성원들이 자신의 자리가 제거될 것이라고 믿는 한 자신감 등을 향상시키기 위한 훈련이나 기법에 투자를 하는 경우 오히려 더 높은 이직률로 연결될 수도 있다 (Mone, 1994).

또한 조직은 인적자원기술의 재고를 파악하는 전문가를 확보함으로써 현재와 향후 필요한 인적자원 능력에 대한 정확한 정보를 가지고 있을 필요가 있다 (Mone, 1994). 그래서 미래에 필요할 기술과 지식을 보존하고 다운사이징에 흔히 수반되는 역기능적인 결과를 최소화할 필요가 있다 (Hardy, 1987; Tomasko, 1987). 무엇보다도 조직구조, 과정, 업무, 직무, 인력의 체계적인 분석은 기존조직의 틀 안에서 이루어지기보다는 조직의 전반적이고 전략적인 개선노력의 한 부분으로 통합되어 조직의 비전과 목표라는 보다 넓은 테두리 안에서 이루어져야 한다.

## 참 고 문 헌

- 박정훈, 작지만 잘사는 나라들: 소국의 특화전략, 시리즈 14, 조선일보, 1996/3/24, 19.
- 매일경제신문, 1995/12/6, 6.
- 매일경제신문, 1996/1/6, 31.
- 매일경제신문, 1996/4/20, 1.
- 조선일보, 1996/2/29, 10
- Aaron, H. (1992), "Manager's Journal," *The Wall Street Journal*, October 19.
- Andrews, K. R. (1987), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL, Irwin.
- Appelbaum, S. H., R. Simpson and B. T. Shapiro (1987), "The tough test of downsizing," *Organizational Dynamics*, 15, 2, 68-79.
- Bartunek, J. M. (1988), "The dynamics of personal and organizational reframing," In R.E. Quinn & K.S. Cameron (Eds.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, Cambridge, Ballinger.
- Behn, R. D. (1983), "The fundamentals of cutback management," in R. Zeckhauser & D. Leebaert (Eds.), *What role for government: Lessons from policy research*, Durham, Duke University Press.
- Bennett, A. (1991), "Downsizing doesn't necessarily bring an upswing in corporate profitability," *The Wall Street Journal*, June 6, B1.
- Black, J. A. and K. B. Boal (1994), "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage," *Strategic Management Journal*, 15, 131-148.
- Bracker, J. (1980), "Historical development of the strategic management concept," *Academy of Management Review*, 5, 219-224.
- Brockner, J. (1988), "The effects of work layoffs on survivors: Research, theory, and practice," in Staw, B.M. & Cummings, L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, 213-255.
- Bruton, G. D., K. Keels, and C. L. Shook (1996), "Downsizing the firm: Answering the strategic questions," *Academy of Management Executive*, 10, 2, 38-45.
- Buch, K. (1992), "How does downsizing affect employee involvement?" *Journal for Quality and Participation*, 15, 1, 74-77.
- Byrne, J. A. (1994a), "The pain of downsizing," *Business Week*, May 9, 61-69.
- Byrne, J. A. (1994b), "There is an upside to downsizing," *Business Week*, May 9, 69.
- Byrne, J. A. (1994c), "Why downsizing looks different these days," *Business Week*, October 10, 43.
- Cascio, W. F. (1993), "Downsizing: What do we know? What have we learned?" *Academy of Management Executive*, 7, 95-104.
- Cameron, K. (1994), "Strategies for successful organizational downsizing," *Human Resource Management*, 33, 2, 189-211.
- Cameron, K. S., S. J. Freeman, and A. K. Mishra (1991), "Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions," *Academy of Management Executive*, 5, 57-73.
- Cohen, R. (1992), "The very model of efficiency," *New York Times*, March 2.
- Creative Downsizing (1992), *Personnel Journal*, September, 8.
- Denton, D. K. and C. Boyd (1994), *Did You Know?, Fascinating Facts and Fallacies About Business*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Downsizing in America (1996), *The Economist*, October 26, 93-94.
- Faltermayer, E. (1992), "Is this layoff necessary?," *Fortune*, June 6, 71.
- Feldman, D. C. and C. R. Leana (1994), Better

- practices in managing layoffs. *Human Resource Management*, 33, 2, 239-260.
- Fisher, A. B. (1991), "Is this layoff necessary?" *Fortune*, June 6, 71.
- Freeman, S. J. (1994), "Organizational downsizing as convergence or reorientation: Implications for human resource management," *Human Resource Management*, 33, 2, 213-238.
- Gibson, W. D. (1985), "Union Carbide: Restructuring under stress," *Chemical Week*, November 27, 94-97.
- Gilmore, T. N. and L. Hirschhorn (1984), "Managing human resources in a declining context," in Fombrun, C., Tichy, N. & DeVanna, M. A. (Eds.), *Strategy Human Resource Management*, New York, Wiley.
- Greenhalgh, L. (1983), "Managing the job insecurity crisis," *Human Resource Management*, 22, 431-444.
- Guth, W. D. and I. C. MacMillan (1986), "Strategy Implementation versus Middle Management Self-interest," *Strategic Management Journal*, 7, 313-327.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994), "Competing for the Future," *Boston Harvard Business School Press*.
- Hardy, C. (1987), "Investing in retrenchment: Avoiding the hidden costs," *California Management Review*, 29, 4, 111-125.
- Hays, L. (1994), "IBM posts net of \$382 million for 4th quarter," *The Wall Street Journal*, January 26, A3.
- Heenan, D. A. (1989), "The downside of downsizing," *The Journal of Business Strategy*, November-December, 18-23.
- Ho, J. K. (1994), "Corporate fitness requires more than 'Liposuction'," *Business Week*, October 10, 13.
- Jick, T. D. and L. Greenhalgh (1989), "Survivor sense making and reactions to organizational decline: Effects of individual differences," *Management Communication Quarterly*, 2, 305-327.
- Kansas, D. (1994), "Scott paper sets plan to cut 25% of work force," *The Wall Street Journal*, January 27, A3.
- Kobert, N. (1995), *Cut the Fat, Not the Muscle*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Kolcum, E. H. (1988), "Eastern cuts size by 12% in move to erase losses," *Aviation Week & Space Technology*, August 1, 84-85.
- Koretz, G. (1992), "Downsizing can push up workers' comp claims," *Business Week*, August 31, 18.
- Lalli, F. (1992), "Learn from my mistake," *Money*, February, 5.
- Lesly, E. and L. Light (1992), "When layoffs alone don't turn the tide," *Business Week*, December 7, 101.
- McCune, J. T., R. W. Beatty, and R. V. Montagno (1988), "Downsizing: Practices in manufacturing firms," *Human Resource Management Journal*, 27, 145-161.
- McKinley, W., C. M. Sanchez, and A. G. Schick (1995), "Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning," *Academy of Management Executive*, 9, 3, 32-42.
- Mishra, A. K. and K. E. Mishra (1994), "The role of mutual trust in effective downsizing strategies," *Human Resource Management*, 33, 2, 261-279.
- Mone, M. A. (1994), "Relationship between self-concepts, aspirations, emotional responses, and intent to leave a downsizing organization," *Human Resource Management*, 33, 2, 281-298.
- Mone, M. A. and D. Kelly (1994), "Self-efficacy, self-esteem, and behavior in organizations," in Kilmann, R., Kilmann, I. & Associates (Eds.), *Managing Ego Energy, The Transformation of*

- Personal Meaning into Organizational Success*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Neff, R., N., Gross, and L. Holyoke (1993), "Japan: How bad?" *Business Week*, December 13, 56-59.
- O'Brian, B. (1994), "Delta Air to pare up to 15,000 jobs, or 20% of staff, in big restructuring," *The Wall Street Journal*, April 29, A3.
- Pearlstein, S. (1994), "Corporate cutbacks yet to pay off," *The Washington Post*, January 4, B6.
- Peterson, T., W. Zellner, and D. Woodruff (1992), "All that lean isn't turning into green," *Business Week*, November 18, 39-40.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1994), "Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?" *Strategic Management Journal*, 15, 5-16.
- Reitman, V. (1994), "Toyota is developing low-cost model to be competitive as Yen strengthens," *The Wall Street Journal*, October 26, A16.
- Robert, M. (1993), *Strategy Pure & Simple: How Winning CEOs Outthink Their Competition*. New York, NY, McGraw-Hill.
- Sayles, L. R. (1993), "Doing things right: A new imperative for middle managers," *Organizational Dynamics*, 21, 5-14.
- Schweiger, D. M. and A. S. DeNisi (1991), "Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment," *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Smeltzer, L. R. (1991), "An analysis of strategies for announcing organization-wide change," *Group and Organization Studies*, 16, 5-24.
- Sutton, R. I., K. M. Eisenhardt, and J. V. Jucker (1986), "Managing organizational decline: Lessons from Atari," *Organizational Dynamics*, 14, 4, 17-29.
- Sutton, R. I. (1987), "The process of organizational death: Struggling, disbanding, and reconnecting," *Administrative Science Quarterly*, 32, 542-569.
- Tomasko, R. M. (1987), *Downsizing: Reshaping the corporation for the future*. New York, AMA-COM.
- Uchitelle, L. (1990), "Layoffs are Rising even at Companies in Good Condition," *The New York Times*, October 29, A1.
- Westerman, J. G. and W. A. Sherden (1991), "Moving beyond lean and mean," *Journal of Business Strategy*, 12, 5, 12-16.
- Williams, M. (1994), "Back to past: Some plants tear out long assembly lines, switch to crast work," *The Wall Street Journal*, October 24, A1.
- Wysocki, B. Jr. (1995), "Lean and frail: Some companies cut costs too far, suffer corporate anorexia" *Wall Street Journal*, July 5, A1.
- Zinn, L. (1993), Mariboro country blues. *Business Week*, December 13, 46.

## Corporate Downsizing: An Interpretation from Strategic Management Perspective

Eonsoo Kim\*, Jae-Wook Kim\*

### Abstract

Illuminating an interesting parallelism between corporate downsizing and human diet, this paper finds pitfalls and challenges of the common downsizing concept and approaches. This paper arrives at a seemingly contradictory conclusion arguing that in times of cutting, firms should also add: Downsizing should go beyond a mere cost-cutting measure to strengthening core functions of organizations. By integrating the existing literature on downsizing, we also suggest a flow chart of downsizing decision making which highlights several important issues to be considered.

---

\* Department of Business Administration Korea University