

왜 조직이 클수록 낭비가 많아지는가? (파킨슨의 법칙)

흔히 정부나 기업체에서 조직이 커지면 즉 인원이 늘어나면 이상하게도 낭비가 많아지고 생산성이 떨어지는 기현상을 보여왔다. 이러한 현상을 일찍이 영국의 역사학자 파킨슨이 발견하였고 사회생태학적 법칙으로 개념을 정립하였다. 오늘날 이러한 현상을 극복하기 위해 국내외 선진기업의 조직은 인원을 늘리면서도 생산성을 향상시키는 방법에 대해 연구해왔는데, 미오클라우마 대학의 브라이언(Bryan)과 조이스(Joyce)교수의 저서 'Mobilizing minds'를 통해 그 답을 찾아보려 한다.

◆◆ 파킨슨 법칙(Parkinson's Law)이란

파킨슨 법칙이란 영국의 역사학자 파킨슨이 제창한 사회생태학적 법칙으로 '사람은 상위 직급으로 올라가기 위해 부하직원의 수를 늘릴 필요가 있으므로 조직 구성원의 수는 업무량의 유무나 경중에 관계없이 일정한 비율로 증가한다'라는 현상을 수학적 법칙으로 정리한 것이다. 다시 말하면 조직은 주어진 구실이나 업무와는 관계없이 항상 사람을 늘어나게 하는 속성이 있다는 것이다. 바로 대기업병이나 관료조직의 병폐도 이 같은 조직의 속성 때문이라고 할 수 있다.

일례로 어떤 사람에게 보고서를 제출할 기한으로 1주일을 준다면 그 일을 끝내는데 1주일을 다 쓸 것이다. 만일 똑같은 일을 2주일에 끝내도 괜찮다면 그 일을 완료하는데 2주일이 소요될 것이다. 업무자체가 복잡하거나 힘들지 않더라도 말이다. 이것은 직장 내에서 흔히 일어나는 불변의 법칙이다. 즉 업무는 그에 할당된 시간만큼 늘어지는 경향이 있다는 것이다.

조직에서 직원의 수는 일의 다소(多少)에 관계 없이 상위 직급으로 출세하기 위해 부하를 늘리려는 의도로 인해 항상 조직이 커지는 성향이 있다고 앞서 설명하였다.

파킨슨이 자신이 근무한 영국 해군성 사례를 연구하다 이러한 법칙을 발견하게 된 것이다. 1914년 62척이던 영국의 주력 군함이 1928년 20척으로 67.7%나 줄었지만 해군성 공무원 수는 2,000명에서 3,569명으로 78.4% 급증했다. 객관적인 직무는 줄었는데 사람은 늘어난 것이다.

또 2차대전 이후 전 세계 식민지 국가들이 잇따라 독립하면서 거의 기능을 잃어가던 영국 식민성이 1935년 직원 수가 372명에서 1954년에는 1,661명으로 사람을 늘린 사실도 발견했다.

파킨슨 법칙에 의하면 직원의 수는 업무량 변화와 상관없이 해마다 5.17~6.56% 범위에서 증가한다고 한다.

◆◆ 조직이 거대해지면 일은 엉망이 된다?

어느 정도 사업규모에 올라선 기업은 비용관리에 소홀해지기 쉽다. 조직은 자신을 보호하기 위해 끊임 없이 새로운 조직을 만들어내는 특성을 갖고 있고 이러한 조직은 다시 직원을 늘리려는 생리를 갖고 있어서 서로를 위해 일을 만들어내기 때문에 조직은 자연히 비대해지게 마련이다.



구성원의 수가 많아지면 일이 더욱 잘되어야 하는데 오히려 엉망이 되는 경우를 주위에서 흔히 보곤 한다. 관리자 혼자서 하던 일을 부하직원 몇 명을 두면 이들을 위해 새로운 형식의 문서가 만들어지고 이를 고치고 다듬느라 여러 사람이 바쁘게 움직인다. 결국 일은 관리자의 입맛에 따라 결정되며 결과물은 관리자 혼자 하는 것과 별 다를 바 없게 된다.

기업의 사례를 살펴보면, 현재 잘 나가는 기업들도 과거에는 대부분 이런 경험을 가지고 있었다. 1990년대에 IBM이 맞았던 위기가 바로 비대해진 조직의 문제 때문이었는데 IBM은 1970년대 말에서 80년대 초반 세계에서 가장 큰 기업이었다. 당시의 주식가치는 469억 달러로 2,3위 기업이었던 AT&T와 코닥의 주식가치를 합친 것과 비슷한 정도였다. 그러던 IBM이 1992년에 20대 기업에도 들어가지 못했으며 1993년에는 전성기 가치의 1/4로 추락하게 되었다.

내막을 들여다보면 조직의 비대화와 그로 인한 낭비, 그리고 시장의 변화때문이었다. 1986년에는 관리자만 40만 명이 넘었고, 시장을 보면 대형 컴퓨터 위주의 시장은 눈 깜짝할 사이에 개인용 컴퓨터(PC)로 대체되어 갔다. IBM은 발빠른 개미군단을 추격하기에는 몸집이 너무 비대해져 있었던 것이다.

◆◆ 두뇌집약적 인적 구조가 경쟁우위로 이어지는 시대

지난 20세기가 산업의 시대였다면 21세기는 디지털 시대로서 일상생활의 모든 영역이 정보화되어 숨가쁘게 움직이고 변화하는 환경이 우리 주변에 정착되었다. 20세기 산업의 시대에는 한정된 자본과 노동

력을 얼마나 효율적으로 활용하는가에 따라 기업의 가치가 결정되었으나, 21세기 디지털 시대에는 자본의 효율적 사용은 그리 큰 의미를 가지지 못한다.

글로벌 금융시장에 유동성이 넘쳐나는 상황에서 자본이 기업가치 평가에서 차지하는 비중은 현저히 감소했으며, 21세기에는 기업 임직원들이 보유하고 있는 눈에 보이지 않는 지적 능력이 가장 중요한 자원으로 부상하고 있다. 과거에는 기업이 노동집약적 사업, 자본집약적 사업으로 구분되었다면 21세기에는 두뇌집약적 기업들이 경제를 주도해 나가는 시대가 도래한 것이다.

과거에는 대개의 경우 직원수가 증가할수록 직원당 순이익규모는 줄어드는 것이 정설화되어 있었다. 수확체감의 법칙과 비대해진 조직의 크기에 따라 규모의 경제가 일정 부분 상실되는 효과를 극복할 수 없었기 때문이다. 그렇지만, 지난 20년간 시가총액 상위 150대 기업의 경우를 보면 이러한 문제가 극복되기 시작했음을 알 수 있다.

산업의 시대 말미를 장식하고 있었던 1984년의 경우 시가총액 상위 150대 기업의 경우 직원수가 증가하면 직원당 순이익규모가 감소하는 역의 관계가 존재하였다. 그러나 디지털 시대인 2004년에는 시가총액 상위 150대 기업에 있어 직원수와 직원당 순이익의 규모는 명확한 역의 관계가 더 이상 존재하지 않음을 알 수 있다. 특히, 두뇌집약적인 기업들의 경우, 예를 들어 बैं크 오브 아메리카(BoA), 씨티그룹, 그리고 GE 같은 세계 초일류 기업들의 경우 직원수가 늘어났음에도 불구하고 직원당 순이익의 창출능력은 오히려 개선됐음을 확인할 수 있다.

특히 동종업계의 시가총액 30대 기업과 차순위 30

대 기업의 경우를 비교하면 이러한 현상은 더 명확하게 나타나는데, 동종업계 시가총액 30대 기업은 평균 198,000명의 직원을 고용했고, 차순위 30대 기업은 117,000명의 직원을 고용했으나, 상위 30대 기업의 경우 직원당 순이익이 \$83,000 이었고, 차순위 30대 기업은 \$53,000 에 그쳤다. 이는 디지털 시대에는 직원의 수 자체는 중요하지 않고, 오히려 그 직원들이 보유하고 있는 지적 능력을 어떻게 타 기업보다 더 효율적으로 활용할 수 있는 구조가 사내에 갖추어져 있는가가 그 기업의 가치를 결정하는 환경이 조성되고 있음을 시사한다고 할 수 있다.

그렇다면 이 같은 시가총액 30대 초우량 기업들이 다른 차순위 기업들과 비교했을 때 탁월한 직원당 순이익 창출 능력 및 그에 따른 경쟁우위, 그리고 이에 대한 시장 평가인 시가총액 기준으로 앞서갈 수 있는 능력은 어디에서 기인하는 것일까?

우리는 이들 초우량 기업이 두뇌집약적인 기업이기 때문에 이러한 우월적 위치를 장악할 수 있었고, 두뇌집약적인 회사의 인적자원을 효율적으로 운용할 수 있는 조직구조를 구축했기 때문에 가능했다고 판단했다.

GE는 두뇌집약적이면서도 효율적인 조직구조를 갖춘 대표적 초우량 기업이다. 2006년 기준으로 31만 6천명의 전체직원 중 15만명 이상을 두뇌집약적인 업무에 투입하고 있다. Citigroup 또한 이러한 기업의 좋은 사례이다. 2006년 기준으로 30만 3천명의 직원 가운데 15만명 이상이 두뇌집약적인 업무에 종사하고 있기 때문이다.

◆◆◆ 디지털 시대에 걸맞는 조직구조가 핵심

20세기 산업의 시대에서 가장 성공적인 조직구조는

사업본부의 업무영역이 명확히 구분된 사업부제도였다. 위계질서를 명확히 한 가운데 상부로부터의 지시 사항과 전략적 추진사안을 효과적으로 처리하기 위해서는 명확한 소속감을 강조하는 사업부제도가 불가피했다.

그러나 20세기 말에 접근하면서 사업부제도의 한계가 드러나기 시작했다. 정보화 사회로의 변환이 급속도로 전개되면서 고객의 니즈는 급변하기 시작했다. 과거에는 일정주기를 두고 서서히 진화하는 모습을 보였다면, 정보화 사회에서 고객의 니즈는 빛의 속도로 변이하는 시대가 도래한 것이다. 기업이 이런 상황에 적시에 대응하기 위해서는 그만큼 능동적인 적응 능력을 배양할 필요가 생겼고, 영업환경 및 고객 정보의 공유와 전파가 사업부라는 장벽을 넘어 용이하게 이루어질 수 있는 시스템 구축이 절실했던 것이다.

사업부제도는 회사의 이익을 극대화하기보다는 각자가 속해 있는 사업부의 수익목표 달성 및 이익의 극대화에 매진하도록 되어 있기 때문에 직원들의 입장에서 자신이 속해 있는 사업본부 외의 인력들과 자유로운 정보 및 지식의 공유를 추진하기는 현실적으로 어려운 조직구조다. 아무리 고객의 니즈가 둘 이상의 사업본부의 협조를 필요로 한다고 하더라도 매트릭스(Matrix) 제도라던지 TFT(Task Force Team)와 같은 초사업부적인 임시구조가 형성되기 전에는 협조를 도출해내기 위한 실질적인 공동업무 추진이 생각하기 어려운 사업구조인 것이다.

그러나 매트릭스 제도의 경우 지휘 및 보고 체계의 명확한 구분이 확실하지 않고, 2명의 상관에게 지시를 받고 보고를 해야 하며, 이기적인 부서장들의 경우 직원들에게 공동 프로젝트보다는 본업에만 충실할 것



을 주문하는 등, 급변하는 영업환경 및 고객 니즈의 변화에 대응하기에는 제약사항이 너무 많은 비정상적인 임시방편에 불과하다고 볼 수 있다.

두뇌집약적인 업무에 종사하는 전문직군의 직원들이 사업부제라는 제약을 넘어서 상호 자유롭고 생산적인 지식전파와 정보공유를 할 수 있도록 하려면 그에 상응하는 사내 인프라가 구축되어야 하며, 디지털 시대에는 기존의 사업부제도가 가지고 있는 한계를 극복할 수 있는 조직구조가 절대적으로 필요하다.

급변하는 영업환경은 폭풍우가 몰아치는 바다로 비유할 수 있다. 이러한 바다에서 배가 침몰하지 않도록 하려면 풍랑에 대비할 수 있도록 내부구조를 준비하는 노력이 우선되어야 함은 물론이다. 기업의 입장에서 조직구조의 개선은 디지털 시대의 험난한 환경으로부터 기업이 지속적으로 수익을 창출하고 파산하지 않도록 하기 위한 가장 손쉬운 노력일 것이다.

◆◆◆ Mobilizing Minds '산업시대 조직은 허물고, 직원의 지적역량을 키워라'

최근 맥킨지 컨설턴트들이 펴낸「Mobilizing Minds」라는 책에서는 지식경영의 핵심인 CoP(Community of Practice, 학습공동체)를 활성화

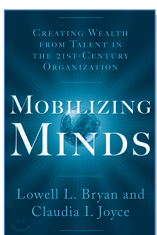
할 것을 촉구하고 있다. 자본이 아닌 직원이 가지고 있는 지적역량을 극대화할 때 기업 성과가 높아진다고 분석하고 있다.

실질적인 가치는 지식관리보다는 직원들이 지식을 창출하고 효율적으로 교류할 수 있도록 하는 데서 기인하기 때문에 이제는 산업시대의 전통적 기업 조직을 21세기형 조직으로 재설계하고, 무형자산(Invisible Assets)의 가치를 키우며, 자본수익률(ROE)보다는 직원당 수익률을 높여야 할 것이다.

미래의 디지털시대에는 직원의 마인드 파워(Mind Power), 지적역량을 활용하는 게 핵심이 될 것이므로 성장가도를 달리고 있는 해외선진 기업들은 이러한 마인드 파워와 지적역량을 제도적 기술, 지식재산권, 네트워크, 브랜드와 같은 무형자산의 가치를 키우는데 집중해 직원당 수익률을 증대시키고 있다. 이들 성공기업들은 디지털 기술을 토대로 지식경영(KM) 시스템을 구축해 전사적 차원의 대규모 협업(Mass Collaboration)체제를 갖추고 있다.

美오클라우마 대학의 브라이언과 조이스교수의 저서「Mobilizing Minds」을 통해 대규모 조직이 인원을 늘리면서도 생산성을 향상시키는 방법에 대해 끝으로 되짚어보자

FSB연구소 김봉석 과장



1. 사업부제, 매트릭스조직의 제약을 뛰어넘어 Committee제도를 활용한 지식형 업무협력 및 프로젝트 추진체제를 구축/운영함
2. 사내인력의 상당수를 두뇌집약적인 업무에 투입해 지적재산의 활용을 통한 생산성을 극대화함
3. 사내인력 및 지식이 시장원리에 따라 돈이 흐르는 쪽으로 투입되어 효율적인 자원배분이 되도록 하기위한 내부적인 Talent 및 Knowledge Marketplace를 구축/운영함