

건설기업의 초고령화, 소통과 전수의 시너지에서 답을 찾다

김훈상 수석연구원, 소재인프라연구센터 (hsangkim@posri.re.kr)

Summary

- 한국은 유례를 찾아보기 힘든 고령화 과정을 거치면서 생산가능인구 비중의 감소가 경제성장을 저해하는 ‘인구 오너스(Demographic Onus) 시기’에 진입
- 他산업과 달리 건설산업은 엔지니어와 현장 노동자가 필수인 인적 자본 산업으로, 국내 건설기업들은 수평적 조직문화 구축 등 인력 고령화에 대한 다양한 방안을 강구
- AT&T, Pfizer, SKANSKA 등의 기업은 시니어 인력의 직무역량을 높이거나 그들이 보유한 노하우를 조직 역량으로 체화하기 위한 제도 및 시스템을 마련하고, 소통을 통해 개인 노하우를 확산하고자 노력 중
- 건설기업은 공종별·기능별 직무 공유에 대한 고민 및 혁신 프로젝트 수행을 통해 역량 전수, 핵심 프로세스(착공 前, 준공 後) 관리 노하우 전수 등의 노력이 필요

1. 한국은 지난 50년 동안의 인구 보너스(Demographic Bonus) 시기를 마감하고, 쏠 세계적으로 유례를 찾아보기 힘든 고령화로 인구 오너스(Demographic Onus)* 시기에 진입

* 전체 인구에서 차지하는 생산가능인구(15~64세)의 비중이 낮아져, 노동력과 소비가 줄어들음에 따라 경제성장을 저해하는 요인으로 작용

- '00년 고령화 사회 진입, '17년 고령 사회에 진입하였고, 올해 '25년에는 초고령 사회(65세 이상 인구가 전체 인구에서 20% 이상을 차지)로 진입하면서, 향후 10년 이내에 제로 성장 시대를 맞이할 전망
- 他산업과 달리 건설산업은 엔지니어와 숙련된 현장 노동자가 필수인 인적 자본 산업임에도 불구하고, 인력 고령화에 대한 해결책을 찾지 못하고 조직의 지속가능성에 대한 고민 심화
 - 최근 베이비부머 세대 은퇴로 설계/시공 분야에서 오랜 경험을 가진 인력들이 현장을 떠나는 가운데, 고령 인력의 직무 내용은 물론이고 그들이 보유한 역량과 스킬 유지 및 전승을 위한 절차 마련이 필요한 상황
 - 한국 건설업 노동생산성은 정부의 정책 노력에도 불구하고, '18년 102.7에서 '21년 94.5로 꾸준히 하락. 동일한 업무의 단순 반복 작업이 많지 않은 '업(業)'의 특성상 스마트 건설기술을 적용하는 속도가 타산업에 비해 느릴 수밖에 없는 한계가 존재
 - ※ '18년 국토교통부는 '건설산업혁신방안'을 발표하고, 스마트 건설기술(BIM·Building Information Modeling, Pre-fabrication, IoT 기반 유지 관리)로 건설업 노동 생산성을 높여, 고령 숙련공 감소를 보완하겠다는 목표를 제시
- 최근 국내 건설기업들은 기존 직급을 없애거나 단순화하면서, 나이나 직급 대신 성과 중심 수평적 조직문화를 만들기 위해 노력 중
 - [GS건설] '24년에 직급과 임원 직위를 모두 폐지하고 모든 직원의 호칭을 '님'으로 통일, [현대건설] '20년에 기존 5단계(사원-대리-과장-차장-부장) 직급 체계를 매니저(사원-대리), 책임매니저(과장-부장)로 통합
 - 신속한 의사결정과 실행이 가능한 성과 중심의 수평적 조직문화 구축을 위해 직급이나 나이가 아닌, 업무·성과·역할 중심으로 성과를 평가. 목표·성과의 연결성을 강화하는 등 수평적 조직문화와 성과 연계 보상 체계가 트렌드로 자리매김

2. 시니어 인력의 직무역량을 높이거나 그들이 보유한 노하우를 조직 역량으로 체화시키는 데 성공한 사례 모색

① [제조업-AT&T, 조직체계/평가지표 단순화]

- 20세기 미국의 전신, 전화 인프라 구축을 도맡았던 AT&T는 ‘미래를 발명한 기업’이라는 칭송을 받았음에도 불구하고, 새로운 경영환경에서 전통 사업 영역의 급속한 쇠퇴를 경험
 - 기존 사업의 중심축이었던 케이블과 하드웨어가 쇠퇴하고 인터넷과 클라우드가 부상하면서 클라우드 기반의 컴퓨팅·코딩·데이터 과학을 비롯한 기술적 역량이 요구되었고, 기업이 보유한 전문 기술을 고수할수록 오히려 회사가 위협받을 수 있다는 인식이 확산
- 평균 근속연수가 22년에 달하던 AT&T는 대규모 신규 채용 대신 기존 인력을 재교육하는 방침을 세우고, 인적 쇄신의 첫 단계로 워크포스2020(W2020) 계획을 수립·실행
 - [교육 연계형 조직 변화] 워크포스2020 계획에서는 기존 250개의 역할을 80개로 통합하고, 역할 구조를 과감하게 단순화·표준화하여 자연스러운 직무 이동을 유도
 - 예를 들어, 기존 IT분야는 디자인, 개발, 테스트를 포함해 17개 역할로 나뉘었으나, ‘소프트웨어 엔지니어’라는 단일 직무로 통합하고 프로그래머는 코드 작성 뿐 아니라 직접 작성한 코드를 테스트하는 업무까지 담당
 - AT&T는 조직체계를 단순화하는 과정에서 직무 역량을 높이기 위한 사전 교육(現직무의 숙련도를 높이거나 他직무 수행을 위한 새로운 기술 습득)을 매우 중요하게 인식
 - 이를 통해, 개인은 조직 내 다른 파트에 속해 있거나 다른 직무를 맡은 이들이 하는 일을 직접 보고 협업하면서 경력 전환의 기회를 갖고, 회사 차원에서는 인적 자원을 보다 유연하게 활용하고 조직의 민첩성을 높이는 긍정적인 효과를 창출
 - [수요 기반형 성과 평가] 성과측정 지표를 단순화하면서, 연공의 비중을 낮추고 직무의 시장가치에 기반한 변동 보상 비중을 높이는 방향으로 보상제도가 개편
 - 결과적으로 사이버 보안, 데이터 과학, 소프트웨어 정의 네트워크처럼 수요가 많은 기술을 보유한 직원이 더 많은 재정적 보상을 받는 효과로 연결
 - 제도 개선 결과, AT&T의 제품 개발 주기는 40%나 줄어들었고 수익 실현 시점 도달 시간은 32% 단축되는 등 스타트업과 같은 기민하고 민첩한 조직으로 변모

② [바이오-Pfizer, 시니어/은퇴자 인턴]

- 글로벌 제약회사인 화이자(Pfizer)는 대학생·청년층 인턴 제도와 차별화된 ‘시니어 인턴(Senior Intern)’ 제도를 실험적으로 운영
 - ’15년 개봉한 로버트 드 니로, 앤 해서웨이 주연의 영화 ‘인턴(The Intern)’에서 모티브를 얻어 ’16년에 시작
 - 첫 시니어 인턴인 70세의 폴 크리츨로우(Paul Critchlow)는 글로벌 기업의 홍보, 커뮤니케이션 경력으로 동일 분야에서 20세 초반 젊은 인턴들과 함께 업무를 수행
 - 비록 시간당 U\$18.25의 급여를 받았으나 돈의 많고 적음에 상관없이 회사의 전문 분야 자문에 응하고, 같이 일한 젊은 인턴들에게는 업무에 대한 제언 뿐만 아니라 삶에 대한 자세 등을 멘토링함으로써 성공적인 역할을 수행
- 고령층의 사회적 역할 확대와 조직 내 다양성 강화에 실질적인 기여를 하면서, 세대 간 소통과 협업을 이끈 글로벌 모범 기업 사례로 평가

※ 영화 인턴은 시니어 인턴 벤(로버트 드 니로)과 쇼핑몰 스타트업의 젊은 CEO 줄스(앤 해서웨이)를 통해 다양한 세대가 한 조직에서 어떻게 시너지를 낼 수 있는지 제시

- 벤은 경험과 지혜, 줄스는 혁신과 에너지를 대표하며, 이들의 협업은 새로운 아이디어와 문제해결로 연결



- 또한, 벤은 공식 직책 없이도 조직 내 다양한 구성원의 멘토 역할을 수행하면서, 동료와 후배들의 고민을 경청하고 실질적인 조언과 정서적 지지*를 제공. 이러한 벤의 배려심으로 더 많은 직원들이 의견을 자유롭게 표현하고 서로를 인정하는 분위기가 조성

* [영화 대사 中] *"The handkerchief is to lend to others rather than possession for me."* "손수건은 나를 위해 소지하는 것이 아니라 남에게 빌려주기 위한 것입니다."



③ [건설업-SKANSKA, 리버스 멘토링]

- ※ 리버스 멘토링(Reverse Mentoring)은 1999년 제너럴 일렉트릭(GE)의 前 CEO 잭 웰치가 처음 사용했으며, 최고위급 직원 500명에게 신입사원을 만나 그들이 사용하는 기술을 알아보도록 요청한 사례에서 유래. 이를 통해 고위 직원은 최신 기술 통찰력을 얻고, 신입사원은 고위 경영진과 직접 소통할 수 있는 기회를 획득
- 스웨덴 건설기업 SKANSKA는 전통적인 멘토링 뿐만 아니라, 세대 간 지식과 기술의 상호 교류를 목표로 하는 리버스 멘토링 프로그램을 운영
 - 시니어 직원(임원, 경력자)과 주니어 직원(신입 및 젊은 직원)은 1:1로 매칭되어 월1회 또는 분기1회 정기적으로 만나 서로의 경험과 지식을 공유하며, 무엇보다 쌍방향 피드백과 신뢰 구축을 중시
 - 이때, 시니어 직원은 리더십, 문제 해결 노하우 등 오랜 현장 경험에서 비롯된 통찰을 젊은 직원에게 전수하고, 젊은 직원은 BIM(빌딩정보모델링), 3D 스캐닝, 드론, 최신 디지털 툴 등 신기술 활용법을 비롯하여 MZ세대의 가치관, 소셜미디어 트렌드 등을 시니어에게 교육
- 해당 프로그램은 디지털 기술 격차 해소, 조직 내 다양성과 포용성 증진, 젊은 인재의 리더십 개발에 중점을 두고 진행

- [디지털 전환 적응] 디지털 세대가 보유한 기술을 조직 전반에 확산시키고, 시니어 리더의 IT 역량을 높여 현장 업무 수행 능력을 업그레이드
 - [세대 간 소통 증진] 세대 간 소통의 벽을 허물고 조직 내 다양성과 포용성을 높여, 강한 실행력과 개방적인 조직문화 조성에 기여
 - [젊은 인재 양성] 멘토와 멘티 상호 간의 입장을 바꿔, 젊은 인재는 리더십을 경험하고 시니어는 새로운 시각을 받아들이면서 새로운 변화에 유연하게 대응
- 이처럼, SKANSKA USA 등 글로벌 지사에서 리버스 멘토링을 운영하고 있으며, 세대 간 기술 격차 해소와 미래 리더 양성에 매우 효과적인 전략으로 평가

 Mentee Christopher Cheu Project Manager in Boston, Massachusetts Skanska USA Building	 Mentor Daniel Lanneville Senior Vice President in Boston, Massachusetts Skanska USA Building
멘토와 평소 토론에서 접하기 어려운 통찰력과 경험을 공유. 무엇보다 1:1로 대화하며 그의 생각을 엿볼 수 있었고, 내 관점도 공유하면서 멘토에게 피드백을 제공	멘티와 프로젝트 책임 외에 경력 성장, 승진, 참여에 대해 심도 있게 소통. 이를 통해 멘티의 관점과 목표를 이해하면서 미래 리더들의 발전을 지원하는 방법에 대한 새로운 계기를 마련

* 자료: usa.skanska.com

④ [컨설팅-Booz Allen, 소통 플랫폼 마련]

- 글로벌 컨설팅사인 부즈앨런(Booz Allen)은 ‘Hellobah.com’이라는 소통 사이트를 개설
 - 이 사이트는 고객사나 자택 등 원거리에서 근무 중인 직원들을 연결하고 정보 공유를 지원하기 위한 목적에서 구축되었으나, 세대 간 소통 강화라는 부수적인 효과를 창출
 - 고령 직원은 자신이 보유한 노하우와 비즈니스 정보를 젊은 직원들에게 전수하고, 젊은 직원은 고령 직원들이 사이트를 효과적으로 이용할 수 있도록 방법을 공유
 - 이러한 교류를 통해, 젊은 직원은 고령 직원을 보다 긍정적으로 인식하게 되고, 고령 직원 또한 변화에 신속하게 대응할 수 있는 역량을 높이는 긍정적인 효과가 형성

3. 젊고 건강한 건설기업은 '소통과 전수'의 필요조건과 이를 가능하게 하는 '제도 및 시스템'의 충분조건이 충족

- 첫째, 직무 공유가 가능한 공종(건축, 인프라, 플랜트 등)과 기능(건축, 설계, 시공, 안전 등)을 리스트업하고, 보유 인력과 연계(Mapping)하여 발주사 산업 변화 등 경기 변동에 유연하게 대응할 수 있는 제도 마련
- 둘째, 내부 공모를 통해 채택된 혁신 프로젝트를 수행하거나 시니어 인력의 노하우를 VR로 만들어 전수
 - 암묵지로 축적된 시니어의 노하우를 전수하는 가장 확실한 방법은 주니어와 공동으로 프로젝트를 수행하는 것이나, 프로젝트 공백 시기에는 현실적인 어려움
 - 상명하달(Top-down) 방식이 아닌 시니어와 주니어 조직 구성원이 자발적으로 참여하면서 혁신과 기술 전수를 실현하는 조직문화 구현*
- * 스페인 건설기업 Ferrovial('24년 건설, 非건설 포함 스페인 최고 인사 관리 기업 선정)은 직원 주도로 회사 이슈에 대한 아이디어를 제공(Zuritanken)하거나, 전사 혁신 리더로 선정된 직원이 문제해결 사례를 공유(Innovation Summit)하는 등 직원 중심의 혁신 문화 확산을 장려
- 시니어의 현장 노하우가 담긴 VR/AR 기반 훈련이나, 디지털 트윈을 통한 가상 시운전 교육도 고려 필요
- 셋째, 건설원가 결정도가 높은 착공 前 인력·장비 동원, 준공 後 사후정산 단계에서 시니어와 주니어 인력을 한 팀으로 하는 조직을 구성해, 리스크 관리 노하우 전수를 유도
- 넷째, 시니어 인력의 노하우 전수가 효과적이기 위해서는, 대리·과장급의 주니어 인력의 확보 또한 중요
 - 열악하다고 인식되는 현장 근무 여건을 개선하고, 엔지니어에 대한 합당한 보상과 경력 경로(Career Path)를 마련하여, 주니어 인력이 현장에 진입할 수 있도록 유도

[참고 문헌]

- 한국건설산업연구원, 건설이슈포커스, '24.12., 건설산업의 청년 인재 확보 전략
- 한국건설산업연구원, 건설동향브리핑, '24.11., 건설산업의 인적자원관리 변화와 미래 경쟁력 전략
- Chief Executive, '22.5., 연령 다양성의 증가, 결국은 고정관념과의 싸움
- Chief Executive, '20.1., '인구 오너스' 시대의 도래
- 동아비즈니스 리뷰, '16.10., AT&T의 인적 쇄신
- www.ferrovial.com