



전략보다 사람이 먼저다

신경암

딜로이트 안진회계법인 인재개발본부 상무

딜로이트 안진회계법인(이하 딜로이트 안진)은 언스트 엔 영(EY), 케이피엠지(KPMG), 프라이스워터하우스쿠퍼스(PwC)와 함께 세계 4대 회계 법인으로 꼽히는 딜로이트 투시 토마츠(Deloitte Touche Tohmatsu Limited)의 한국 회사이다. 딜로이트 안진은 공인회계사, 경영 컨설턴트 등으로 구성된 전문가 조직으로, 회계감사를 비롯해 세무자문, 재무자문, 컨설팅 등의 서비스를 고객사에게 제공하고 있다. 전문가 조직의 인사는 어떤 모습일까? 딜로이트 안진의 신경암 상무를 만나 이야기를 들어봤다.

● **현장의 목소리를 제대로 파악하고 전달해야**

업무경력 17년 차에 접어든 신경암 상무는 인사담당자로서 조금 남다른 이력을 가지고 있다. 서울대학교 인문대학을 졸업하고 동 대학원에서 경영학 석사를 취득한 그는 1997년 딜로이트 안진에 공인회계사로 입사했다. 입사 후 8년 동안 감사본부에서 회계사로, 2005년부터 2010년까지 약 6년 동안은 해외 현지에 파견되어 사업 기획 업무를 맡았다. 그야말로 현장 경험이 풍부한 전문가인 것이다. 그런 그가 인재개발본부를 맡게 된 건 5년 전의 일이다. 2010년, 해외 파견 근무를 마치고 국내에 복귀한 그는 리더십이나 소양 교육 등 범인 전체에서 시행하는 교육을 책임지게 됐다. 작년 하반기 부터는 HRD와 함께 HRM의 업무도 함께 맡고 있다. 공인회계사에서 인사담당자가 된 배경을 묻자 그는 회계법인의 특수성을 꼽았다. “예전에는 10년, 20년 경력의 인사전문가가 회사 내에 따로 있었습니다. 그런데 회계법인과 같은 전문가 집단의 경우 특수성이 존재하다 보니, 많은 인사 권한이 현장에 내려가 있었습니다. 일반 기업과 다른 상황들로 인해 인사전문가가 업무를 보는 데 한계가 있었던 것이지요. 이에 법인에서는 현장의 내용을 잘 아는 사람이 기업과 직원을 잇는 매개체가 되어야 한다고 판단했고, 현장 경험이 있는 제가 인사와 교육을 맡게 되었습니다.”

딜로이트 안진의 채용은 크게 2가지로 나누어볼 수 있다. 9월 신입 공인회계사를 대상으로 한 정기채용과, 신입과 경력을 포함한 모든 레벨과 직군을 대상으로 한 수시채용이 바로 그것이다. 앞서 신경암 상무가 언급한 것처럼 일반 기업과 회계법인은 채용에서부터 그 차이를 보인다. 특히 정기채용의 경우 더욱 그렇다. “정기채용은 공인회계사 시험에 합격한 이들에 한해서만 진행되기 때문에 채용 시장이 다소 제한된 편입니다. 거의 동질의 배경을 가진 인원 중에서 채용을 진행해야 하는 특징도 가지고 있고요. 이미 시험을 통해 한번 검증받은 이들이기 때문에 일반 기업에 비해 채용 프로세스도 단순합니다. 딜로이트 안진의 경우 한 번의 면접을 진행하고 합격 여부를 결정해주죠. 또 직무 능력보다는 지원자들의 인성과 윤리적인 태도에 더 집중하고 있습니다.”

● **Right People을 찾기 위한 ‘풀뿌리 채용’**

업계 특성으로 인해 채용 일부에서는 다소 제한적인 면이 있는 것이 사실이다. 그러나 딜로이트 안진은 잠재력 있는 미래 인재를 찾기 위해 지속적인 노력을 하고 있다. 신경암 상무는 딜로이트 안진

의 채용을 가장 잘 보여주는 키워드로 ‘Proactive & Microscopic’을 꼽았다. 지원자 개개인이 가진 잠재력을 발견하고, 해당 능력을 발휘할 수 있도록 적극적이고 미시적인 채용을 지향하고 있는 것이다. 그는 이러한 채용 방식을 ‘풀뿌리 채용’으로 표현하기도 했다. 실제, 딜로이트 안진은 우수 인재를 찾기 위한 다양한 노력을 기울이고 있다. 지난해 9월 업계 최대의 채용설명회를 진행했으며, 지원자들에게 회사 내부 모습을 공개하는 오피스 투어 등의 프로그램도 실행했다. 또한 편견 없는 채용을 위해 서류전형 시 자기소개서를 기반으로 하여 지원자를 파악하고자 노력한다. 수시채용의 경우에는 직무의 성격에 맞는 인턴 과정을 거친 후, 업적 및 역량 평가를 통해 채용하는 사례가 늘었다. 차세대 리더로 성장할 수 있는지를 파악하기 위함이다. “책상에 앉아만 있으면 충분한 가능성을 가진 인재를 찾기 어렵습니다. 미래 인재를 찾기 위해서는 직접 지원자를 바라보고 함께 교감하며 서로 잠재력을 확인하는 과정을 밟아야 하죠. 딜로이트 안진이 풀뿌리 채용을 실현하고 있는 이유도 바로 이 때문입니다.”

● **사람을 배려하는 기업문화 조성**

딜로이트 안진은 회계사를 꿈꾸는 이들은 물론, 업계에서도 선호하는 기업으로 통한다. 이러한 사실을 알고 있는지를 묻자 신경암 상무는 겸손한 표정을 지으며 고개를 끄덕였다. 이처럼 딜로이트 안진이 입사하고 싶은 기업으로 꼽히는 이유는 무엇일까? 신경암 상무는 사람을 배려하는 기업문화에서 그 이유를 찾았다. “딜로이트 안진은 상호 존중하는 문화가 형성되어 있습니다. 수평



적인 분위기 속에서 직원들은 자신의 목소리를 좀 더 낼 수 있죠. 또한 전문 분야에서 최고를 지향하는 우수한 인재들을 확보함으로써 도전적이고 혁신적인 기업문화도 갖추고 있습니다. 기업 차원에서 배우고 성장하려는 차세대 리더들에게 무한한 개발 기회를 제공함에 따라 임직원 모두 리더가 되기 위한 노력을 하고 있어요. 이러한 기업문화는 직원들 스스로 성장하고 있다는 느낌을 갖게 하죠.” 복지제도도 돋보인다. 딜로이트 안진은 임직원의 삶의 질을 향상시키고 일과 삶의 균형을 유지할 수 있도록 퇴직연금제도, 선택적 복리후생제도, 근무시간 선택제 등 다양한 제도를 운영하고 있다. 기존의 퇴직금을 사외 금융기관에 적립해 실제 은퇴 시점에 연금으로 지급받을 수 있도록 했으며, 카페테리아 플랜을 도입해 의료 보장, 여가, 문화, 자기개발 등 관련 상품 및 서비스 등 직원 스스로 필요한 것들을 자유롭게 선택해 이용할 수 있도록 지원하고 있다. 특히 딜로이트 안진은 Block Holiday 제도, 사내 동호회 지원 등 업계 특성에 맞는 복지제도를 운영하고 있다. “회계법인과 컨설팅 업계의 업무 강도는 상당히 높습니다. 특히 감사업무를 하는 1월부터 3월까지의 야근은 물론 주말특근까지 이어지는 경우가 다반사죠. 업무에 매몰될수록 직원들은 ‘번아웃 증후군’을 겪게 될 가능성이 높아요. 이런 부분을 치유해줄 수 있는 건 결국 사람이라고 생각합니다. 이에 직원들이 비슷한 환경에 있는 동료, 선배들과 함께 공감하고 업무에서 오는 스트레스를 풀 수 있도록 산악회, 농구, 축구 등의 다양한 분야의 동호회를 기업 차원에서 지원하고 있습니다. 동호회는 직원들이 공동 목표를 설정하고 친목을 다지는 데도 좋은 제도가 됩니다. 또한 바쁜 업무로 인해 쉽게 연차를 쓰지 못하는 직원들을 위해 기업에서 쉬는 날을 지정해주는 Block Holiday 제도를 운영하고 있습니다.”

● **리더가 리더를 키운다**

딜로이트 안진은 직원교육을 담당하는 ‘딜로이트 아카데미’를 운영하고 있다. 아카데미에서는 Technical Learning, Industry Learning, Professional Development, Leadership Development 등 경력과 역량 개발을 위한 다채로운 교육을 시행하고 있다. 교육프로그램은 집합교육과 이러닝이 결합되어 운영되며, 리더십 교육의 경우 멘토링 형식으로 진행되는 것이 특징이다. “Leadership Development 프로그램은 리더가 리더를 육성한다는 방침으로, 상사와 선임자들의 멘토링 혹은 코칭을 3~6개월간 진행하고 있

습니다. 또 새로운 방법론과 기술이 도입될 경우에는 후배가 선배의 기술 습득을 지원하는 리버스 멘토링 제도를 시행하고 있습니다. 이는 임직원 서로가 서로를 이끌어주며 함께 발전할 수 있는 기회가 됩니다.”

국내에서 진행되는 교육프로그램의 상당 부분은 딜로이트 글로벌 조직과 통합 운영되고 있어 해외 교육에 대한 기회도 많다. “국내에서는 딜로이트 아카데미가 직원 교육을 책임지는 것처럼, 딜로이트 글로벌 조직에서는 직원 교육을 위한 ‘딜로이트 유니버시티 (Deloitte University)’를 각 지역에 설립, 운영하고 있습니다. 미국에는 딜로이트 유니버시티 아메리카, 유럽에는 EMEA(Europe, the Middle East and Africa), 싱가포르에는 Asia Pacific이 설립되어 각 지역의 직원 교육을 책임지고 있죠. 이곳에는 각 국가의 딜로이트 임직원들이 모여 동일한 프로그램에 참여하고 있어요. 딜로이트 안진에서도 글로벌 인재를 육성하기 위해 해외 교육 프로그램에 참여할 수 있는 기회를 지속적으로 확대하고 있습니다.”

● **인사는 사람에서 출발한다**

신경암 상무는 최고의 전문서비스 조직이 되기 위해서는 우수 인재 확보와 관리가 중요하다고 강조했다. “핵심 인재를 확보하는 경쟁이 갈수록 치열해지고 있어요. 때문에 인사담당자는 외부 시장의 메커니즘에 유연하게 적용하고 민첩하게 대응해야 하죠. 업계의 판도를 바꿀 수 있는 우수 인재를 확보하고 체계적으로 육성하기 위해서는 지속적인 투자를 해야 합니다. 딜로이트 안진은 앞으로 우수 인재 확보와 유지를 어렵게 하는 제도적인 장벽을 찾아 이를 제거, 수정하는 노력을 계속할 것입니다.”

직원 개개인이 전문가로서의 능력을 인정받고 존경받는 리더로 성장하는 모습을 볼 때 가장 보람을 느낀다는 신경암 상무. 앞으로의 목표를 묻자, 하고 싶은 것이 정말 많다고 웃음을 지었다. “현장의 목소리를 제대로 읽고 전달하여, 그에 맞는 인사와 교육제도를 설계, 시행하는 것이 목표입니다. 딜로이트 안진이 갖고 있는 기존의 기업문화의 강점을 살리되 고객과 사회에 긍정적인 영향을 미치는 조직으로 변화하기 위한 인사제도와 다양한 프로그램을 도입하고자 해요. 또한 성장과 수익성이라는 목표를 동시에 달성할 수 있도록 탄력적인 인사관리 모델을 개발해 운용할 계획입니다.”

때로는 동료로, 때로는 선배로 직원들의 동반자가 되어주는 그가 있기에 앞으로 더욱 발전하는 딜로이트 안진을 기대해본다. (HR)