

# 조직에서 인적요인(Human Factors)을 바라보는 관점에 대한 이해



정승철  
가톨릭대학교 심리학과 교수  
parisjung@catholic.ac.kr

2014년 9월 29일 국회 국토교통위원회 소속 김태원 새누리당 의원이 교통안전공단과 함께 실시한 대중교통 안전인식도 조사 결과에 따르면, 철도가 다른 대중교통 수단들에 비해서 불안도가 가장 낮고(8.7%), 종합안전도(69.0점)와 전체 만족도(65.4점)에서는 가장 높게 인식되고 있는 것으로 나타났다. 이처럼 열차가 여러 대중교통 수단 중에서 상대적으로 긍정적인 평가를 받는 이유는 다른 외부 위험요소와 격리되어 육로로 운행한다는 철도교통의 물리적인 장점에 따른 결과일 수도 있지만, 국철과 전철을 모두 합해서 매일 평균 300만 명 이상의 승객이 이용한다는 것을 감안한다면 물리적인 장점에 의한 결과라고 과소평가하기 보다는 철도교통의 안전을 위하여 끊임 없이 관리시스템을 개선하려는 많은 사람들의 노력의 결과라고 평가하는 것이 더 옳을 것 같다. 하지만 이러한 기술발전과 관리시스템의 개선에 의한 외적인 성장에 비해 인적요인(Human Factors) 관리 부문은 아직도 개선할 것들이 많은 것으로 보이며, 이것은 단지 철도교통만의 문제는 아니다.

지난 3월 24일 프랑스의 알프스 산맥에 추락한 저먼윙스(Germanwings) 여객기의 경우 아직 결론을 내릴 수는 없지만, 현재까지의 증거들로 볼 때 부기장의 개인적인 문제에 따른 고의적인 추락인 것으로 의견이 수렴되고 있다. 과거 자살시도 경험이 있으며, 18개월간 우울증 치료를 받은 경험이 있는 조종사를 세계 최고의 항공회사 중에 하나인 루프트한자 항공사의 자회사에서 관리하지 못한 사실은 많은 사람들에게 충격을 주었다. 항공전문가들은 과거에 발생한 항공기 추락사고들 중에서 조종사에 의한 고

의적인 추락 가능성이 있는 사고들을 거론했으며, 특히 2014년에 발생한 말레이시아 항공기 실종사건의 경우 가정 문제로 인해 심한 스트레스를 받은 기장이 자살 추락했을 가능성이 있다고 말레이시아 경찰은 보고 있다. 이번 사건을 계기로 각국 항공사들은 조종사 및 승무원에 대한 정신상태 검사 강화, 조종실 내 조종사 2인 유지 의무화 등을 대안으로 거론하고 있지만 이미 선발과정에서 정신상태 검사를 통과한 승무원의 돌발적 행동까지 관리하기는 어려운 일이다. 일반적으로 항공기의 통제시스템은 다른 어떤 대중교통 수단보다도 정교하고 치밀하게 되어 있는 것으로 알려져 있는 것을 고려할 때, 항상 다양한 원인에 의한 인적요인의 오류 가능성에 대해서 주의를 기울여야 한다는 것을 우리에게 알려주고 있다.

철도에서 인적오류에 의해 발생한 사건들을 돌이켜 보면, 30년이 넘게 지났지만 아직도 필자에게 끔찍한 기억으로 남아있는 1981년 5월 14일 경상북도 경산에서 일어난 열차추돌 사고는 기관사의 사소한 실수에서 일어난 것이었다. 부산 발 서울행 특급열차의 기관사는 경상북도 경산군 고산면 매호동 매호건널목에서 건널목에 버려진 오토바이와 열차가 부딪힌 후 이 사실을 통제실에 알리지 않은 채 오토바이와의 충돌 현장을 확인하기 위하여 서행으로 후진하는 과정에서 뒤이어 오던 부산발 대구행 보통급행열차와 충돌하면서 발생하였다. 이 사고로 두 개의 차량이 크게 파손되고 객차 2량이 탈선하여 5m 철길 아래로 굴러 떨어져, 55명 사망, 233명 부상이라는 참사를 빚었다. 만약 특급열차의 기관사가 매뉴얼에서 지시한대로 오토바이와의 사고 사실을 통제실에 알렸더라면 귀중한 생

명을 앗아간 대형사고는 발생하지 않았을 것이다. 최근의 사례를 보면, 2013년 8월 대구역에서 무궁화호 열차와 KTX 열차 간의 충돌 사고가 일어났는데, 하마터면 끔찍한 사고로 이어질 수도 있었지만 다행히도 인명피해는 없었다. 코레일 측에서는 열차 사고의 원인이 기관사·열차 승무원의 선로 및 신호상태 확인 소홀과 로컬 관제원의 운전 정리 사항 미통보 등이 원인이었다고 발표하였다.

이처럼 철도에서 인적요인이 원인이 되어 발생하는 사고가 우리나라만의 특이한 현상은 아니다. 2005년 4월 25일 80여명의 사망자와 450여명의 부상자를 낸 일본 효고현의 지하철 사고는 제한속도가 시속 70km였던 커브길에서 사고 기관사는 시속 130km가 넘는 속도를 냈고, 속도를 못이긴 기차가 탈선했다. 언론 보도에 따르면, 열차가 사고 발생 지점으로부터 두 정거장 전 역에서 열차가 정위치로부터 8미터 가량을 벗어나서 재정차를 시도했고 이 과정에서 규정시각보다 1분 30초가 늦어지면서 기관사가 도착 시간을 맞추기 위해 속도를 올렸을 가능성이 있다고 하였다. 매뉴얼이 잘 갖춰져 있고, 직원들은 그 매뉴얼을 잘 지키는 것으로 알려져 있는 일본에서 발생한 이러한 종류의 사고는 시스템과 매뉴얼작성 만으로 모든 것을 해결할 수 없다는 것을 잘 보여주는 사례이다.

2006년 7월 3일, 스페인 발렌시아에서 41명의 사망자를 낸 사고 또한 일본의 사고와 마찬가지로 과속이 원인이었다. 시속 40km가 제한속도인 커브구간에 시속 80km의 속도로 진입하면서 열차가 탈선했다. 2013년 7월 24일 스페인의 산티아고 데콤포스텔라에서 발생한 열차 탈선사고에서는 79명의 사망자가 발생하였는데, 이 사고는 시속 80km로 제한된 커브 구간에서 시속 192km로 달리다 철로를 이탈했다. 열차의 기관사는 사고 몇 초 전 위험을 인지하고 브레이크를 밟아 시속 153km로 속도를 줄였지만 사고를 막지는 못했다. 2001년 8월 프랑스 파리에서는, 시속 30km로 제한되어 있는 커브 커브구간에서 시속 60km의 속도로 진입하다가 열차가 탈선하면서 반대편 선로에 누워버렸다. 파리공공교통공사(RATP : Régie Autonome des Transports Parisiens)는 몇 년간 수백억의 비용을 들여 이 사고의 원인을 조사했지만, 기계나 관리시스템의 오류는 없었다고 결론을 내렸고 장기적으로는 모든 지하철의 무인 자동화를 목표로 설정하였으며, 1차적으로 지하철 전동차의 속도를 중앙에서 자동으로 제어하는 것을 포함하

는 전동차 중앙제어 시스템인 OURAGAN(Offre Urbaine Renouvelée et Améliorée Gérée par un Automatismes Nouveau)을 개발하여 정착시키게 되었다.

조직에서는 가능한 모든 프로세스를 표준화하여 인간의 실수를 줄이려고 끊임없이 노력하지만 위에서 언급한 사고들을 통해서 알 수 있듯이 직원의 사소한 실수, 규칙 위반, 그리고 상식적인 범위를 넘어선 행동들까지 안전관리 시스템으로 완벽하게 통제할 수 없다. 그래서 관리자의 입장에서는 인적요인은 통제하기가 매우 까다롭고 때로는 성가신 대상으로 간주되는 경우가 많다. 20세기 초반 현대 생산공정에 획기적인 역할은 한 테일러(Frederick W. Taylor)의 과학적 관리법의 경우 시간과 동작연구의 결과를 토대로 작업자의 인적요인을 최소화 시키는 극단적인 분업화를 핵심적인 내용으로 한다. 그만큼 그 때나 지금이나 인적요인의 통제가 관리자에게는 중요한 관심사였던 것이다.

비슷한 시기에 심리학의 응용분야 중에 하나인 산업심리학(Industrial Psychology 혹은 Personnel Psychology : 인사선발 및 인사관리 심리학) 분야의 연구자들은 테일러(Taylor)와는 다른 관점으로 인적요인을 관리하려고 하였다. ‘산업심리학의 아버지’라고 불리는 뮌스터버그(Münsterberg)는 그의 저서 “Psychology and Industrial Efficiency(1913)”에서 전차 운전기사, 간부선원, 전화교환수 같은 직업에 적합한 사람을 선발하는 실험 및 시뮬레이션에 대한 내용을 소개하였다. 뮌스터버그에 따르면, 작업장의 환경적인 요인뿐만 아니라 근로자의 주의집중(attention)과 피로(fatigue)와 같은 개인적인 변인이 업무 효율성에 있어서 중요한 요소라고 하면서, 사람들마다 다른 수준으로 나타나는 주의집중과 피로의 수준을 효과적으로 관리하기 위해서는 인력을 선발하는 시점에서부터 이들 요소가 고려되어야 한다고 하였다. 이후 다른 산업심리학자들의 연구가 이어졌고, 군, 정부기관, 그리고 기업들은 개인들의 다양한 특성을 평가하는 검사들을 개발하여 직원들을 선발하는 용도로 활용하였다. 미군에서 1차 세계대전에 활용하기 위해 개발한 군대알과 검사와 군대 베타 검사, 제 2차 세계대전 동안 군대 인력의 선발과 배치를 위하여 개발한 군대일반분류검사(AGCT : Army General Classification Test), 그리고 1980년대에 군대 인력의 선발과 배치를 위하여 개발한 군대복무 직업적성검

사집(ASVAB : Armed Services Vocational Aptitude Battery) 등은 모두 산업 및 조직심리학자들이 주축을 이루어 개발하였다.

철도관련 기업의 사례를 보면, 프랑스 수도권의 버스와 파리지역의 지하철을 관리하는 파리공공교통공사(RATP)의 경우에는 선발 후 정식 입사 확정을 위한 교육과정에서의 성공을 돕고 업무에서의 사고를 줄이기 위해서 1930년대부터 다양한 검사들로 이루어진 종합 인적성검사집을 모든 현장 근무 직원의 신규선발이나 내부 다른 직무로의 이동을 원하는 인력의 평가에 사용하고 있다. 이 검사집은 'Batterie de Sécurité'라고 하는데, Tourneur(Turner), Temps de Réaction(Reaction time), Attention Diffusée(Diffused Attention) 등과 같은 정신운동(psychomotor) 계열의 검사, NEO-PI R(Revised NEO Personality Inventory: NEO 성격검사)와 CISS(Coping Inventory for Stressful Situations: 스트레스 대처전략 검사)와 같은 인성검사, Raven검사, Les Consignes(순차적 공간복잡성 검사), Le Récit(기억력 검사), Mémoire Technique(기계기억력 검사) 등의 인지능력검사, 기본 학습능력 검사(국어, 수학), 그리고 상황극 과제, 협상테스트 등의 실무 시뮬레이션 검사 등 매우 다양한 형태의 검사들로 이루어져있다.

1990년대에 들어서면서 호건(Robert Hogan)이라는 학자는 이러한 전통적인 관점에 추가적으로 'Inside'와 'Dark Side'라는 개념을 인사선발에 적용하였다. 호건은 'Inside'라는 개념을 통해서 사람들의 직무성과 혹은 직무적응에서 흥미, 가치, 그리고 욕구 및 동기가 중요한 역할을 한다고 주장하였으며, 'Dark Side' 개념을 통해서, 조직에서의 비생산적 행동(Counterproductive Behaviors) 혹은 이탈행동(Deviant Behaviors)과 같은 부정적인 행동을 설명하려고 하였다. 'Dark Side'는 인격장애를 말하는 것으로 정상인에게서 발견되는 10가지의 부적응적 행동(Maladaptive Traits)을 의미하며, 편집성 인격장애, 분열성 인격장애, 분열형 인격장애, 반사회성 인격장애, 경계성 인격장애, 연극성 인격장애, 자기애성 인격장애, 회피성 인격장애, 의존성 인격장애, 강박성 인격장애 등이 있다. 이처럼 인격장애가 인간성격의 부정적인 면을 나타내기 때문에 다양한 상황에 대한 적응을 요하는 실제 직무현장에서 인격장애는 직무성과의 부정적인 측면을 예측할 것이라는 가정에서 출발하였다. 국가별로 약간의 차이는

있지만 일반적으로 일반인의 10~17% 정도가 한 가지 이상의 인격장애를 가지고 있으며, 미국에서만 약 3천만 명이 넘는 사람이 인격장애를 가지고 있는 것으로 보고되었다. 조직의 입장에서는, 조직의 성과에 기여하는 이상적인(Ideal) 성격의 소유자를 찾아내는 것(Bright side)도 중요하지만, 조직에서 기쁘게 일할 수 있는 사람을 찾아내는 것(Inside)도 중요하며, 조직에 손실을 안겨줄 가능성이 높은 부정적인 성격의 소유자를 찾아내는 것(Dark side) 또한 중요하다.

하지만 인력의 선발 및 배치 과정에서 이들 변인들을 잘 고려하였다고 하더라도 조직 내에 들어가서 직무에 직면하면서 개인들의 행동은 다시 다양한 양상으로 나타나게 되는데, 이러한 문제를 다루는 것이 조직행동이론(OB : Organizational Behavior)이다. 사람들은 모두 인간으로서 살아가기 위한 기본적인 욕구들을 가지고 있으며, 욕구를 충족시키는 행동으로 가는 과정에 중요한 역할을 하는 것이 동기(Motivation)이다. 사람들로 하여금 이러한 동기에 대해서 인식할 수 있도록 한 것은 1927년과 1932년에 Chicago 근처의 Western Electric社의 Hawthorne 공장에서 메이요(E. Mayo)와 그의 동료에 의해서 실시된 일련의 연구이다. 호손연구의 첫 번째 실험은 작업자 집단에 대하여 조명을 조작한 것으로 조명을 조작한 집단(실험집단 : test group)의 생산성과, 조명을 변화시키지 않은 집단(통제집단 : control group)의 생산성을 비교하였다. 연구 결과는 실험집단에 대하여 조명을 높였을 때 양 집단의 생산성은 동시에 증가되었고, 실험집단의 조명을 낮추었을 때도 생산성은 계속 증가되었으며 달빛 정도 수준으로 조명을 낮추었을 때 비로소 생산성은 감소하기 시작하였다. 과학적 관리법과 당시의 일반적인 지식에 따르면 조명이 밝아지면 질수록 생산성이 증가하고 조명이 어두워지면 질수록 생산성이 감소할 것으로 기대되었지만, 실험 결과는 연구자들의 이러한 기대와는 전혀 다르게 나타난 것이었다. 이러한 결과를 두고 메이요와 그의 동료들은 짐작컨대 상당한 혼란에 빠졌을 것으로 보인다. 한참의 고민 후에 그들은 획기적인 사실을 알게 되었는데, 그것은 사회적으로 저명한 하버드대학교 교수와 연구진들이 지켜본다는 것 때문에 작업자들이 고무되어 환경적인 조건과는 관계 없이 평소보다 더욱 열심히 일을 한 것이었다. 연구자들이 돌아가고 난 다음에는 다시 예전의 생산성 수준으로 떨어

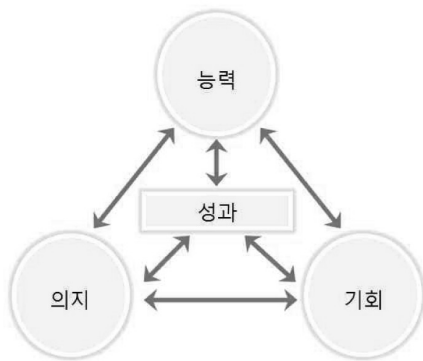
졌는데, 이를 두고 호손효과(Hawthorne effect)라고 한다. 결국 그 시대의 작업설계자들의 입장에서 가장 최적화된 작업환경을 만들었다고 했지만, 그들이 계산한 것 이상의 성과가 가능하다는 것을 알게 되었다. 이것이 지금까지 모든 조직에서 일상적인 용어로 사용되고 있는 동기의 개념이다. 우리가 잘 알고 있는 맥그리거(McGregor)의 X-이론과 Y-이론, 허츠버그(Herzberg)의 위생요인과 동기요인, 매슬로우(Maslow)의 욕구계층설, 맥클리랜드(McClelland)의 성취동기이론, 알더퍼(Alderfer)의 ERG 이론 등은 모두 호손연구가 발표된 이후 발전된 동기이론들이다.

기계의 경우 1 더하기 1은 2이지만, 인적요인의 경우 1 더하기 1은 2가 될 수도 있으며 그 이하 혹은 그 이상이 될 수도 있는 것처럼 물리적인 계산만으로는 그 성과를 예측하기가 쉽지 않은데, 그 이유는 동기요인이 작용하기 때문이다. 조직에서 개인의 성과(performance)는 주어진 환경속에서 개인의 능력적인 요소와 의지적인 요소의 상호작용에 의해서 결정된다. 그림 1에서 기회(Opportunity)는 'Situation' 요인으로 업무에 필요한 장비, 도구, 근무조건, 동료의 행동, 리더의 특성, 회사의 정책, 규칙이나 절차, 주어진 시간 등이 있고, 능력(Capacity)은 'Can do' 요인으로 능력, 나이, 건강, 지식, 기술, 지능, 교육수준, 지구력, 체력, 운동능력 등이 있으며, 의지(Willingness)는 'Will do' 요인으로 동기, 직무만족, 심리적 상태, 태도, 직무관련 수준, 성격, 가치, 조직공정성에 대한 지각, 직무에 대한 기대 등이 있다. 관련 연구의 결과들에 따르면, 산업현장에서의 개인의 성과는 타인과의 관계를 유지하고, 스트레

스 상황에 대처하고, 감정을 조절하는 능력과, 업무를 완수하겠다는 의지와 많은 연관을 가진다고 한다. 조직의 시스템이 성과를 위해 최적화 되어 있고 객관적으로 충분한 직무능력을 가졌다고 하더라도 업무 압박을 이기지 못하거나, 동료와의 협조 능력이 부족하거나, 업무를 성공적으로 수행하고자 하는 태도를 갖추고 있지 않는 등 개인적인 동기부여가 충분하지 못할 경우 기대하는 성과를 보이지 못하게 된다. 이는 결국 조직의 입장에서 인적요인에 대한 다차원적인 이해를 바탕으로 인적자원관리가 이루어져야 한다는 것을 의미한다.

최근에는 조직 내적으로는 직원들의 감성을 그리고 조직 외적으로는 고객들의 감성까지 관리해야 한다. 소비자들은 긍정적인 정서를 경험하게 하는 기업의 제품이나 서비스를 더 선호하게 되는데, 산업선진화에 따라서 고객과의 접점이 확산되면서 직원들의 감성적인 측면이 기업들의 제품이나 서비스의 평가에서 매우 중요한 부분을 차지하고 있다. 하지만 이러한 과정에서 고객과의 접촉이 잦은 직무를 수행하는 직원들의 경우 정서적으로 지쳐서 탈진에까지 이르는 직무소진(Burnout)이라는 증상에 노출되게 되었다. 직무소진은 직무성과의 저하와 함께 가정생활과 건강에까지 부정적인 영향을 미쳐서 최근 많은 기업들이 주의 깊게 생각하는 요소이다. 일반적으로 스트레스는 스트레스 요인이 발생했을 때 그것을 어느 정도의 위협으로 생각하는지 해석하는 과정과 스트레스에 대한 적응행동을 선택하는 과정에서 성격, 심리상태, 개인적인 경험 등이 중요한 역할을 한다. 하지만 직무소진은 개인의 역할보다 사회적인 접촉에 지속적으로 노출되면서 정서적으로 지치게 되는 것으로 직무 환경과 직무 내용이 주된 역할을 한다. 그래서 조직에서는 직원들을 이러한 환경으로부터 보호할 수 있도록 노력해야 한다.

최근 언론의 보도에 따르면, 지속적인 성희롱, 욕설, 폭행, 그리고 열악한 근무환경 속에서 일을 하다가 우울증까지 앓게 된 KTX 여승무원에 대해서 근로복지공단은 우울증을 업무상 질병으로 인정했다. 이 건에 대해서 서울 업무상질병판정위원회는 “승객에 의한 반복적 스트레스가 우울증을 유발한 것으로 판단된다”고 밝혔다. 이와 함께 언론에서는 많은 KTX 여승무원들이 심각한 우울 수준을 겪고 있거나 죽고 싶다고 생각한 적이 있다는 조사결과를 보도하였다. 해당 분야를 연구하는 필자는 이번 판



〈그림 1〉 Blumberg과 Pringle(1982)의 성과모델

결과 조사결과에 나타난 사실들이 KTX 여승무원만이 아니라 철도교통에서 일하는 모든 승무원들에게 해당되는 것이라고 생각하며, 이들은 직무소진을 유발하는 전형적인 환경에 노출되어 있다고 할 수 있다. 직무소진의 원인이 되는 요인은 다양하지만 최근 가장 주목을 받고 있는 요인은 정서노동(Emotional Labor)이다. 참고로 경영학 등의 학문분야 혹은 언론에서는 감성노동이라고 하며, 심리학 분야에서는 정서노동이라고 하지만 동일한 단어이다. 호크실드(Hochschild)는 산업화 초기에 노동력을 파는 것에서 이제는 감성을 파는 상황에 처한 것으로 비유하면서, 상업적인 목적을 위하여 자신의 정서와 상반되는 정서를 표현하여야 하는 것을 가리켜 정서노동(emotional labor)이라고 정의하였다. 몸을 쓰는 것도 아니고 상대 기분 좋게 해주는 것이 될 그렇게 노동이라고까지 표현하느냐고 쉽게 생각할 수 있지만, 자신의 기분과는 다르게 고객의 기분을 좋게 하려고 웃어야 하는 정서적인 부조화(emotional dissonance)에 의한 심리적인 압력도 물리적인 압력만큼 사람들에게는 힘들게 느껴진다. 결국 고객의 감성을 긍정적으로 관리하는 것도 중요하지만, 이를 위하여 앞으로 조직을 위해서 오랫동안 기여를 해야 하는 내부직원들의 정신건강도 중요하다. 최근 언론에서 많이 소개되었던 고객들의 '갑질'에 의해 직원들이 어려움을 겪은 사례들의 경우 외부 고객의 기분만 좋게 하기 위해서 내부고객인 직원들의 정서적 어려움은 무시하는 기업들에서 주로 발생하였다. 현대캐피탈의 경우, 악성고객의 '갑질'로부터 직원을 보호하는 정책을 실시하면서 직원들의 이직률이 10분의 1 수준으로 줄어들고 업무효율성은 더 늘어났는데, 이는 다른 기업들에게 시사하는 바가 큰 사례라고 할 수 있겠다.

철도기관사의 경우 혼자서 혹은 둘이서 수백 명의 인명을 책임진다는 중압감과 돌발상황에 대한 통제력의 제한으로 인해서 철로 주변의 상황에 항상 신경이 곤두서 있다. 특히 지하철 기관사는 하루 종일 어둡고 좁은 압축 속을 다녀야 하는 쉽지 않는 근무 조건 하에서 일기 때문에, 정신적으로 항상 힘들어 한다. 지하철이 어두운 터널을 통과해서 역으로 들어설 때에 승객들은 기다리던 승강

장에 조금씩 다가서게 되는데, 이러한 모습이 기관사에게는 마치 철로 쪽으로 점점 기울어지는 것 같은 착각을 일으킨다는 이야기를 필자가 프랑스 빠리공공교통공사(RATP)에서 일할 때 들었다. 우리에게는 매우 편안 일상의 모습이지만 지하철기관사에게는 하루에도 수백 번 위협적인 상황으로 느끼게 되면서, 상상하기 힘든 정신적인 고통에 시달릴 수밖에 없다. 해야 할 일을 하지 않고 그냥 내버려 두면 언젠가는 지금보다 더 큰 숙제로 다가온다는 것은 누구나 아는 이치이다. 앞에서 이야기한 승무원들의 직무소진의 문제와 기관사들의 정신적 고통에 대해서 조직 차원의 배려가 반드시 필요한 상황이며, 이것이 다른 어떤 투자보다 우선적으로 이루어져야 할 것으로 보인다. 구글이나 애플 직원들의 조직에 대한 만족도가 높고 생산성이 높은 것은 조직 구성원들의 어려움을 이해하고 좀 더 쾌적한 조건에서 일할 수 있도록 배려하는 조직의 노력이 있기 때문에 가능한 것이다.

지난 20여 년 동안 우리나라는 외환위기와 세계금융위기를 겪으면서 많은 기업과 정부기관들이 재무적으로 급격한 다이어트를 하게 되었다. 특히 정부기관이 국민들의 관심의 대상이 되면서 많은 인력의 감축이 이루어졌고 남아있는 직원들의 업무과중과 인적자원관리 운용에 많은 문제점을 가져왔다. 기업과 정부기관들 입장에서는 위기 상황에서 어쩔 수 없이 선택한 방법이라고 하지만, 그 과정에서 인적요소는 조직생존의 우선순위에서 멀어졌고, 100년이 넘게 쌓아온 것들이 조금은 후퇴했다는 느낌을 지울 수가 없다. 그래도 일부 대기업의 경우 2000년대 중반부터 인적자원관리에 있어서 혁신적인 변화를 이루었으며, 몇 년 전부터는 방송광고에서 "사람이 미래다"라고 자신들의 인적자원관리에 대한 자신감을 표현하였는데 이는 다른 기업들이나 정부기관들이 쉽게 지나쳐서는 안 될 사례이다. 지금은 외적인 수치와 근시안적인 경제논리보다는 장기적으로 기관사와 승무원을 비롯한 철도 관리 인력이 건강하고 행복하게 그리고 의미감을 느끼면서 일할 수 있도록 하는 인적자원관리제도에 대한 고민이 필요한 시점이며, 이러한 과정을 통해서 장기적으로는 철도를 이용하는 모든 사람들이 혜택을 받게 될 것이다. ☺