

유럽의 시각

Dr. Gérard Valenduc, Dr. Patricia Vendramin*

지난 수 십 년간 유럽 국가에서 유연성(flexibility)과 기술(technology)이라는 말은 미래 노동 양상에 관한 정치적 및 학술적 논쟁에서 빠지지 않는 핵심이었으며 앞으로도 수 십 년 동안 계속 그러할 것이다. 유연성은 유연한 조직, 유연한 시장, 그리고 유연한 작업관행 등을 포괄하는 대표적인 용어로 쓰인다. 기술이라 함은 인터넷 기반의 통신 및 거래 시스템, 이동통신기기, 컴퓨터 통합 전화, 그룹웨어, 업무 흐름, 멀티미디어 등을 총칭하는 정보통신기술의 신조류를 주로 일컫는다. 유연성과 기술은 다가오는 '정보화 시대'나 '지식 사회'에 있어 작업관행과 업무수준 진화의 주요 경향을 형성하는 요인으로 작용할 것으로 보인다. 이번 기획특집은 유럽연합에서 진행된 연구프로젝트(Flexcot)¹⁾의 내용을 기초로 하고 있다. Flexcot 연구프로젝트는 다음 세 가지 연구과제를 다루고 있다.

* Gérard Valenduc 박사와 Patricia Vendramin 박사는 벨기에 나뮈르 소재 Fondation Travail-Université (FTU) 대학의 노동기술연구소(<http://www.ftu-namur.org>) 선임연구원이다.

1) Flexcot(유연한 근로관행 및 통신기술, Flexible work practices and communication technology)에 관한 이 연구프로젝트는 유럽집행위원회(European Commission)의 지원을 통해 이루어졌고, 새로운 정보통신기술(ICT)이 지금보다 더 사회적으로 지속가능한 새롭고 유연한 근로관행을 개발하는 데 어떻게 사용될 수 있는지를 연구하는 것을 목적으로, 벨기에, 덴마크, 프랑스, 이탈리아, 스페인, 영국 등 6개 국가에서 출판 및 인쇄산업, 토목산업, 금융산업, 분권화된 의료서비스산업의 4개 산업에 초점을 둔 사례조사를 통해 진행되었다. 더 자세한 내용은 <http://www.ftu-namur.org/flexcot> 참고.

- 정보통신기술이 유연한 작업관행 확대와 다각화에 어떻게 기여하는가?
- 정보통신기술과 관련하여 유연한 작업관행이 발전함에 따라 사회적으로는 어떤 변화가 예측되는가?
- 유연한 조직의 성과와 복지의 수준을 동시에 향상시킬 수 있는 “사회적으로 지속가능한 유연성 (socially sustainable flexibility)”의 개념을 어떻게 정립할 것인가?

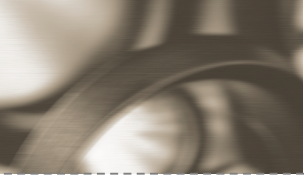
■ 정보통신기술과 유연한 작업관행의 발달

우선 이 글에서는 신규 및 기존에 잘 알려진 형태의 유연한 근로 양상과 비전통적인 근로 양상의 특징을 제시하고자 한다 (표 1). 이러한 작업형태 모두가 정보통신기술의 활용과 연계된 것은 아니다. 더욱이 유연성은 기술에 의해 좌우되는 것이 아니며 경쟁 심화, 세계화, JIT 생산, 소비자 요구의 다양화, 노동력 구성의 변화 등 잘 알려진 외부 자극요인에 대한 대응으로 결정된다. 그럼에도 불구하고 아래 두 가지 주요 특징은 언급할 필요가 있다.

- 기업 혹은 산업 차원에서 유연한 작업형태의 다양화는 신규 정보통신기술 어플리케이션과 서비스의 확산과 연관된 경우가 많다. 기술혁신과 조직변화 간의 상호작용이 존재한다고 봐야 할 것이다. 정보통신기술은 유연한 작업형태의 구현을 지원 및 육성하고 이의 효율성을 제고시켜 준다.
- 정보통신기술은 무엇보다도 시간과 공간을 관리하는 기술이다. 그러므로 근무시간과 근무장소라는 기본 개념은 정보통신기술에 의해 상당 수준 도전을 받는다. 그 결과 정보통신기술의 사용이 증가함에 따라 근무시간과 비근무시간 사이, 그리고 공적 영역과 사적 영역 간의 경계가 모호해지고 있는 것이다.

<표 2>는 <표 1>과 같은 소제목으로 유연한 작업형태의 지원 및 발전에 있어 기술의 구체적 역할에 대해 정리한 것이다.

Flexcot 연구결과가 보여주는 것은 정보통신기술이 다른 동인들과 복잡한 방식으로 상호작용을 하여 업무와 작업조직에 영향을 미친다는 점이다. 정보통신기술의 영향은 일련의 ‘여과장치’를 통해 조정된다. 이들 중 가장 중요한 여과장치는 거의 보편적으로 운영 효율성과 비용절감 효과 증대를 우선시하는 경영전략으로 구성돼 있다. 정보통신기술은 기술의 영향을 파악하게 해주는 특수한 조직



〈표 1〉 유연한 작업형태

근무시간	근무장소
<ul style="list-style-type: none"> - 변동가능한 파트타임근로 - 유연한 출퇴근제도 - 교대 근무 - 야간 근무, 심야 근무 혹은 주말 근무 - 초과 근무 (무보상 초과 근무 포함) - 대기 근무, 온라인 대기 	<ul style="list-style-type: none"> - 원격 사무실 근무, 외부 콜센터 - 이동(mobile) 근무 - 재택근무, 통신출근(tele-commuting) - 통신센터 및 전자마을(telecottage) 근무 - 원격 컴퓨터 지원 팀워크
근무계약형태	하도급 관계
<ul style="list-style-type: none"> - 유계계약 혹은 기간제 고용계약 - 업무 공유제 - 연간 근무시간제(고정된 근무시간 없이 실제 업무를 하는 시간만 임금 지급) - 0시간제 - 건당 근무 - 성과급제 	<ul style="list-style-type: none"> - 알선기구 중심 근무 - 자영 하청업 - 제 3 공급업자에 고용 - 근무 계약의 제 3 공급업자로 이전 - 복수의 사용자 - 프랜차이즈
기능적 유연성	
<ul style="list-style-type: none"> - 수평적 또는 수직적 다원제, 전문분야 변화, 복수의 동시 작업 - 복수의 능력, 기능적 이동성, 적응력 - 평생교육, 학습조직 	

적 논리가 있는 것이 아니다. 물론, 개별 회사의 경영진은 동일한 기술에 대해 걸보기에 상호 모순적인 논리들을 도입하는 경우가 흔히 있다. 그러나 정보통신기술은 경영진으로 하여금 조직상의 레퍼토리를 확대해 복수의 형태를 허용하여 각 형태가 이익과 효율성을 극대화하도록 해준다. 정보통신 기술은 1980 년대의 기술개발에 비해 이러한 측면에서 더욱 많고 다양한 기회를 제공해 준다. 또 다른 중요한 여과장치는 유럽연합의 개별 국가 혹은 지역 차원에서 제도적인 환경에 의존한다. 즉 노동 시장의 구성과 규제, 직업교육 및 평생교육, 국가복지정책, 근무시간 규정, 그리고 근무조건 등에 의해 좌우된다. 이러한 제도적인 환경은 유연한 작업관행의 구현 및 확대에 대한 구체적인 조건들을 형성한다. 이 제도적 여과장치는 유럽에서 나타나는 일반적인 동향을 넘어서고, 그리고 '경영 여과장치'에 추가적인 것으로 국가간뿐만 아니라 지역과 경제부문 간에 다양성을 창출해 준다.

〈표 2〉 유연한 작업형태 : 정보통신기술의 역할

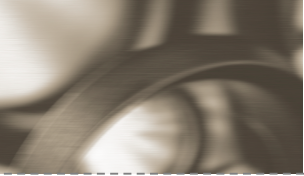
근무시간	근무장소
<ul style="list-style-type: none"> - 서비스의 접근용이성 확대, 근무일 연장 - 업무 흐름 및 정량적 인력 수요의 조율된 관리 - 서비스의 JIT 생산 	<ul style="list-style-type: none"> - 원격 근무 및 일정 기반 근무의 확대 및 다양화 - 원격 프로젝트 업무 조직 및 기획과 목표별 관리 - 유비쿼터스 근무
근무계약형태	하도급 관계
<ul style="list-style-type: none"> - 비상용 (Just-in-case) 인력 관리 - 비전형근로 계약관리의 모델링 및 기획 - 성과급제와 통합된 전자 성과 모니터링 	<ul style="list-style-type: none"> - 하청업 외부용역 지원 - 원격 독립 하청업자 조율 - 정보통신기술산업 및 서비스 분야의 업무 분리 및 제 3 공급업자 증대
기능적 유연성	
<ul style="list-style-type: none"> - 업무 및 다원제 통합 지원 - 커뮤니케이션 능력 역할 증대 - 지속적인 전문적 적응을 위한 인센티브 	

■ 변화를 위한 동인 : 정보통신기술과 기타

정보통신기술은 가능요소(enabling factor)이다. 신기술은 기업에 있어 동시에 위협이자 기회가 된다. 신기술은 놀라운 정보 흐름의 발전에 따라 세계화되는 시장과 이에 수반되는 경쟁 심화 양상으로 인해 기업들에 압력을 가하는 동시에 기업내 업무와 생산 과정에 강력한 경영쇄신 도구를 제공해 줌으로써 기업들을 지원하고 있기도 하다.

그러나 고용주들은 기술 이외에도 유연한 방법을 사용해야 할 비용절감, 효율성 증대 및 고객 요구 충족 등의 다른 이유들을 많이 갖고 있으며, 신기술에 적응하는 것이 그 자체로서 유연한 방법을 사용하는 주요 이유가 아니다. 유연성에 있어 정보통신기술의 역할이 핵심 요소로 간주되어서는 안 될 것이다.

그럼에도 불구하고 유연성은 정보통신기술에 의해 상당 수준 보장된다. 정보통신기술 시스템이 유연한 작업관행 기획과 관리를 더욱 편리하게 지원해 줄 수 있지만 신기술에 전적으로 의존적인 유



연화는 거의 없다. 정보통신기술은 원격근무, 네트워킹, 신규 생산 시스템의 리듬에 익숙해지도록 지원한다. 나아가 업무의 표준화와 규칙화를 강조하고 '실질적 지식'의 중요성을 감소시키면서 근로자에게 요구되는 기술수준의 하향화를 가져올 수 있다. 그러면 파트타임 혹은 임시직 근로자를 고용하는 것이 사용자 입장에서 더욱 용이해진다. 정보통신기술은 생산의 새로운 리듬 창출에 한 몫을 분명히 한다.

정보통신기술을 기반으로 하여 기업들은 생산성 향상을 위한 노동력 활용과 조직의 가능성에 있어 통상적인 방법으로부터의 탈표준화를 꾀하며, 이러한 경우 기업 생산성 증가는 가시적으로 나타나게 된다. 생산성 향상은 기업이 수주량에 따라 근무시간을 유연하게 조정할 수 있다는 점때문인데, 이렇게 함으로써 기업이 가지는 경영상 위험의 일부를 직원들에 전가할 수 있게 된다.

정보통신기술 분야에 있어 대부분의 최신 개발 내용은 인터넷, 이동통신기기, 멀티미디어, 컴퓨터 통합 전화, 그룹웨어 및 업무 흐름, 전사적자원관리(ERP) 시스템 등 커뮤니케이션이라는 측면을 강화시켜 준다. 이와 같이 커뮤니케이션을 우선시하는 것은 현 기술의 흐름은 로봇, 사무자동화, 컴퓨터 디자인(CAD) 및 제조, 데이터베이스, 워드 프로세싱, 데이터 이전 등을 포함하는 운영 업무의 자동화에 역점을 둔 1980년대의 정보화 기술과 구분된다. 오늘날 신커뮤니케이션 기술은 더 많은 산업과 민간 및 공공부문 기업들 사이에 점점 더 큰 호응을 얻고 있는 다수의 신규 서비스(텔레서비스)와 신규 작업형태(원격근무)의 배경이 되고 있다. 시공을 초월하여 복수의 근로자와 조직들이 동일한 데이터와 정보에 접근하고 조작할 수 있도록 해줌으로써 정보통신기술의 '커뮤니케이션' 측면이 근무시간과 장소의 경계 축소, 고객과 파트너와의 관계의 중요성 증대, 근로자 능력 중 커뮤니케이션 능력이 차지하는 비중 증가, 산업과 서비스 부문에 있어 새로운 생산 리듬, 네트워킹, 그리고 아웃소싱 등 노동력에 있어 주요한 이슈들을 강화해 준다. 일반적으로 말해, 최신 정보통신기술은 고전적인 생산 엔지니어링이 아니라 '시간 엔지니어링' 기술이라고 분석해 볼 수 있다.

정보통신기술은 권능을 부여하는 요소임이 분명하며, 이제는 자동화보다는 커뮤니케이션에 초점을 맞추고 있으나 기술이 더욱 유연한 작업형태로의 변화를 촉진하는 핵심 동력이라고 간주할 수는 없다. 경영 지침(학습 조직 혹은 표준화)과 상업 정책(고객지정책)이 근무조건을 정의하는데 기술 그 자체보다는 더 결정적인 역할을 한다. Flexcot 프로젝트에서 수행한 사례분석을 통해 연구 대상이 된 모든 산업(출판 및 인쇄산업, 토목산업, 금융산업, 보험업, 분권화된 의료서비스산업)의 경우를 보면 유사한 기술환경하에서 상호 모순적인 시나리오들이 가능하다는 것을 알 수 있다.

■ 유연한 작업형태 : 두 가지 시나리오

유연한 근로가 삶의 질에 미치는 영향에 대한 연구는 광범위한 분석결과를 보여주는데, 낙관론과 비관론이라는 양 극단 사이에 대부분이 위치하고 있다 (표 3).

- 낙관적 분석은, 새로운 근로조건에 긍정적인 요소, 즉 자율성, 능력 제고, 공적인 일과 사적인 일을 조화시킬 수 있는 가능성의 확대 등을 강조한다. 전직 직원들은 ‘포트폴리오 직원들’이 되어 가고 있다. 다시 말해, 다양한 사용자에게 노동력을 제공하고 있으며 능력개발, 독립성 추구, 기업가 역량 연마 등을 도모하고 있다.
- 비관적인 분석은, 낙관적인 분석에 의해 파악된 특징들을 뒤집는다. 자율성이 의존성이 되고, 근무시간 유연성은 업무가 개인 시간까지 연장되어 사회적 관계 형성에 악영향을 미칠 수도 있다. 의존성이란 경제적(자영업 지위가 하청을 요구한 기업과 실제로 통합됨), 업무적(엄격하고 표준화된 목표를 정의하는 것이 오히려 근로자의 잠재적 자율성을 무력화할 수 있음), 그리고 정보통신기술로 인해 직원의 자택에까지 감시가 수시로 이루어져 사생활 침해가 가져올 수 있다는 점에서 기술적인 것일 수도 있다. 엄격한 목표, 성과에 기반한 보상, 자영업자의 지위에 의한 자기착취는 자유시간과 사회적 기회를 늘리기보다는 제한할 수 있게 된다.

낙관적 · 비관적 시나리오 모두 관찰과 실증연구결과에 의존한다. 문제는 이 시나리오들이 균등하게 분포되어 있지 않다는 데 있다. 낙관론은 가장 자격이 있거나 전문성 및 시장가치가 있는 능력을 보유하고 있는 소수의 근로자에게만 해당된다. 비관론은 비전형 작업형태와 근무 지위를 가진 더 광범위한 사회직능 직군들에 해당된다.

대부분의 근로자는 원하는 시나리오를 스스로 선택할 수 없다. 이 시나리오는 노동시장에서의 그들의 지위에 따라 좌우되는 것이다. Flexcot 사례분석과 결론은 아래와 같이 ‘중심-주변’ 모델에 기반한 노동시장 분리 현상이 두드러짐을 확인시켜 주고 있다.

- 중심부는 기능적 유연성 혹은 유연한 근무시간을 협상할 수 있고 더 나은 경력, 지속적으로 발전하는 고속런 기술, 교육 기회, 복지수당, 그리고 낮은 이직률(자발적 이동성) 등으로 특징지워지

〈표 3〉 정보통신기술의 사용과 관련된 근로의 변화

낙관적 시나리오	비관적 시나리오
기술	
<ul style="list-style-type: none"> - 정보통신기술 사용 능력 - 팀으로 일할 수 있는 능력 - 복수의 과제 수행 - 업무 강화 프로세스 - 자율성 증대 - 의사결정 프로세스의 탈 중앙화 	<ul style="list-style-type: none"> - 기술을 반드시 개발할 필요가 없음 - 과제 수행의 고도 규칙화 - 창의성의 여력 감소 - 전문적 업무의 표준화 - 자율성 감소
작업 조직	
<ul style="list-style-type: none"> - 소수의 층으로 구성된 조직 - 목표별 팀으로 일함 - 권한 부여 	<ul style="list-style-type: none"> - 혁신적 관행 (조직의 다층구조 제거, 권한 이양, 팀 워크, 목표별 관리)은 간부급으로 제한 - 권한 부여와 조직 축소가 합쳐 추가 업무 부담과 목표 달성을 위한 압력이 증가
교육 훈련	
<ul style="list-style-type: none"> - 새로운 기술개발을 위해 구체적인 교육훈련이 필요 - 유연성과 변화하는 시장과 요구에 대응할 수 있는 준비성은 평생 교육을 통해 얻어짐 - 급변하는 기술인 정보통신기술은 변화에 부응하기 위한 지속적인 노력이 요구됨 	<ul style="list-style-type: none"> - '고용가능성'에 재정적 지원을 할 당사자는 누가 될 것인가? - 직원들이 교육 수료 후 회사를 떠날 수 있기 때문에 기업들은 고용가능성을 지원하는 교육 프로그램에 재정적 투자를 하지 않음 - 근로자들이 하나의 사용자에 대한 의존도가 줄어들면 해당 기업에 필요한 역량을 강화하기 위한 인센티브가 감소
근로의 공간적 분포	
<ul style="list-style-type: none"> - 관리업무에 있어 다층구조의 제거가 이제 기업의 영역과 반드시 연관되지 않음 - 직원의 자율성에 긍정적 효과 	<ul style="list-style-type: none"> - 기업 내에서 일하는 직원과 원격근무하는 직원 간의 분리 - 사용자에게 고용되는 대신 자영업자(프리랜서)로 일함.
근로계약	
<ul style="list-style-type: none"> - 고용창출의 긍정적 효과는 이제 상근 정규직에만 국한되지 않음 	<ul style="list-style-type: none"> - 이러한 관행은 고용 안정성을 해치고 고용 관련 혜택과 그 수급권을 약화시킴

낙관적 시나리오	비관적 시나리오
근무시간	
- 유연한 근무시간제는 공적 및 사적 시간 사이의 조화를 용이하게 해줄 수 있음	- 유연한 근무시간제는 '정규 근무시간과 추가 근무시간의 구분' 을 감소시킴
보상	
- 성과 중심 보상체계와 직원의 자율성 향상	- 소득, 사회적 배제의 위험 및 이중 구조 사회의 차이 부각 - 일한 분량에 따르는 능률급 시대 도래

는 안정적인 직업들로 구성되어 있다.

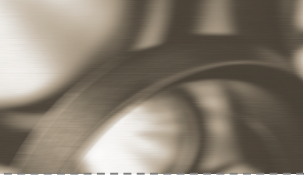
- 여러 주변부 집단은 상대적으로 큰 고용 불안정성과 불확실성, 상대적으로 낮은 임금, 불투명한 직업 전망, 교육기회의 제한, 그리고 높은 이직률 등이 주요 특징인 임시직 근로자와 기타 비전형 근로자를 포함하고 있다.

■ '사회적으로 지속가능한 유연성 개념을 향해

유럽은 노동시장의 규제완화와 사회보장제도의 축소 현상이 점점 더 두드러지고 있는 상황을 맞고 있다. 동시에 많은 정치적 논쟁을 통해 이러한 추세에 대한 대안을 모색하고 있으며, '사회적으로 지속가능한 유연성' 과 '유연안정성' 이라는 개념을 제시하고 있다. 이 두 개념 모두 노동 분야에 있어 유연성과 안정성 간의 새로운 균형점을 찾고자하며, 사회적 파트너, 노동법, 사회보장제도 및 기업전략 등 다수의 활동 영역에서 다수의 행위자들의 참여를 전제로 하고 있다.

이 글이 다루고 있는 Flexcot 프로젝트의 총체적인 목표는 신세대 정보통신기술이 어느 정도까지 현재 관행보다 더 사회적으로 지속가능한 새롭고 유연한 작업관행을 지원하는 데 사용될 수 있는지를 파악하는 것이다.

정보통신기술은 해결해야 할 과제와 기회를 둘 다 제시하고 있다. 앞서 언급한 '제도적 여과장치' 가 정보통신기술이 사회 및 경제 체제에 미치는 영향을 더 많이 좌우한다. 정보통신기술은 혁신 잠재



력을 키워주고 작업조직, 인적지원관리 및 사회적 관계에 있어 선택의 폭을 넓혀준다. 그럼에도 불구하고 사회적으로 긍정적인 유연성의 혜택은 노동시장의 '중심부'에 소속된 능력있는 전문가나 근로자에게 국한되어 있다. 고용의 질과 복지에 대한 긍정적인 영향을 더욱 증대시키기 위해서는 인센티브가 되는 제도적 틀이 필요하다. 여기서 염두해 둘것은 기존의 제도는 직면한 문제들에 효과적으로 대응하여 정보통신기술이 주는 기회로부터 혜택을 창출할 수 있는 적합한 틀이 아니라는 것이다. 그러나 모든 국가에 적합한 최적의 제도적 틀이란 존재하지 않는데 이는 각국의 역사, 문화 그리고 처해 있는 상황이 각기 다르기 때문이다. 각국은 안정성, 유연성 및 안전성을 고려하는 노동시장을 형성할 수 있도록 기존의 모든 가능성을 검토해야 한다. 사회적 대화야말로 이러한 목적을 달성하는 수단으로 최상일 것이다.

오늘의 시대는 이러한 전망에 유리한 조건을 갖추고 있다. 강요된 유연성은 현재 사회적 수용성의 한계에 직면하고 있다. 한 때 필수적인 희생으로 여겨지기는 했으나 이제 강요된 유연성은 정보화 시대의 성장과 복지 전망과는 더 이상 호환을 하지 못한다. 이와 같은 유연성과 안전성 사이의 새로운 균형 추구는 유럽의 정책 결정에 있어 핵심전략이 됐으며 유럽고용전략(European Employment Strategy)의 기저에 있는 핵심 개념으로 자리 잡았다. **KLI**

참고문헌

- Vendramin P., Valenduc G., Rolland I. (FTU), Richardson R., Gillespie A., Belt V. (CURDS), Carré D., Maugéri S., Combès Y. (LabSIC), Ponzellini A., Pedersini R., Neri S. (Fond. Seveso), Flexible work practices and communication technology, Report for the European Commission, SOE1-CT97-1064, DG Research, Brussels, February 2000. <http://www.ftu-namur.org/flexcot>
- "Flexicurity: conceptual issues and political implementation in Europe" in Transfer-European Review of Labour and Research, Quarterly of the European Trade Union Institute, vol. 10 nr 2, Brussels, Summer 2004. <http://www.etuc.org/a/29>