

# 영국의 정보통신기술과 장소 유연성

Dr. Gérard Valenduc, Dr. Patricia Vendramin

## ■ 영국의 유연성에 관한 개요

유럽 국가들 중 영국은 상대적으로 신자유주의 국가로서 유연한 노동시장과 약자를 위한 사회보장제도가 약한 것으로 평판이 나 있었다. 1980년대 ‘대처 수상 시대’에 이러한 국가 이미지가 더욱 강화되었다. 하지만 오늘날의 상황은 더 모호하다. 이후 토니 블레어의 노동당 정부는 노동시장의 구조조정을 단행했다. 1990년대 말부터 실업률이 급격히 감소해 현재의 준완전고용 상태에 이르렀고 사회적 보호장치는 더욱 확충되었다. 영국에서는 불확실한 고용계약은 점점 찾아보기 어렵게 되었다. 그러나 영국의 경험에서 보여주는 것은 취업률과 빈곤 감소 간에는 본질적인 상관관계가 존재하지 않는다는 것이다. 영국은 높은 취업률과 높은 수준의 빈곤율을 동시에 보여주고 있다. 이 문제를 해소하는 것이야말로 정부의 최우선 과제이다.

영국의 노동시장 유연성에는 유동성이 돋보인다. 즉, 해고와 채용이 다른 유럽 국가들보다 쉽게 이루어진다는 뜻이다. 근로자의 이동률이 상대적으로 높고 기업의 활동 수준에 맞는 근로자들을 배치하는 것이 더 유리하다. 영국은 유럽에서 유일하게 주당 근로시간을 48시간으로 제한하는 범유럽 지침을 비준하지 않았다. 그렇다고 해서 모든 영국 근로자들이 주당 48시간 이상을 일한다는 뜻은 아니다. 주당 평균근로시간은 39시간이지만 초과근무가 중요한 비중을 차지하며 특히 호텔업, 요식업, 운송업, 그리고 의료서비스업 등이 더욱 그렇다.

정보통신기술과 관련하여 영국은 금융산업, 정보통신기술산업 및 온라인 서비스산업 등 정보산업

이 발달해서 고용이 상당히 많이 존재한다는 특징을 가지고 있다.

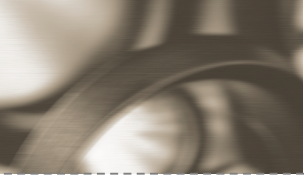
국가적 환경이 노동시장의 유연성 모델을 결정짓는다면 국가 제도가 정보통신기술 개발에 있어 수행하는 역할은 제한적이다. 정보통신기술은 조직변화의 원인이 되지는 않지만 특수한 환경에 따라 다양한 추세가 나타나게 된다. 조직의 형태가 국가 차원의 노동시장 특징들과 긴밀히 연계될 때 국가간 차이를 엿볼 수 있다. 정보통신기술이 지원하는 유연한 작업관행은 국가마다 다른 특징을 보유하고 있다. 예컨대, '외부' 콜센터는 다른 유럽 국가보다 영국에 가장 많으며 이는 영국의 노동시장이 상대적으로 유연한 단기 임시직 인력공급을 더 원활하게 하기 때문인 것으로 보인다. 영국은 특히 장소 유연성처럼 정보통신기술의 지원이 존재하는 작업관행과 조직 모델의 좋은 예를 제시해 주고 있다.

이어지는 장에서는 정보통신기술이 지원하는 장소 유연성과 관련하여 영국의 작업관행을 살펴보고 하겠다. 특히 콜센터의 발달, 아웃소싱 관행, IT와 금융 분야에 있어서 해외 서비스 용역 등을 통해 분석하도록 한다. 마지막 장에서는 Flexcot<sup>1)</sup>으로 돌아가 기업들이 장소 유연성과 아웃소싱을 위해 정보통신기술을 활용하는 다양한 방법에 대해 요약 정리하겠다.

## ■ 정보통신기술과 영국에서의 장소 유연성

아웃소싱에 관련해서는 영국이 유럽에서 가장 앞서가는 듯하다. 아웃소싱 계약 3건 중 2건은 IT 서비스에 관한 것이다. 보험을 포함한 금융산업과 공공부문이 이들 아웃소싱 계약의 절반 가량을 차지한다. 해외 아웃소싱은 논란의 대상이 되는 사안으로서 그다지 큰 비중을 차지하고 있지 않다. (포레스터 컨설팅 사무소에 따르면 전체 아웃소싱 계약 중 6% 정도) 그러나 해외 아웃소싱은 증가하고 있는 추세이며 인도가 가장 핵심적인 아웃소싱 의뢰대상 지역으로 이는 언어 및 재정적 이유에서다. 인도는 자격 있는 근로자를 더 낮은 비용에 공급한다. 예를 들어, 영국통신(BT)은 2,700개의 일자리를

1) 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, 유럽 집행위원회 보고서, SOE1-CT97-1064, DG Research, 브뤼셀, 2000년 2월, <http://www.ftu-namur.org/flexcot>



인도로 이전했다. 이 일자리들은 온라인 정보, 청구서 발송, 화상회의 및 마케팅의 일부 업무와 관련 있다. 이와 같이 인도로 일자리를 이전하는 것은 많은 다른 기업들과도 무관한 것이 아니며 영국의 콜센터 부문에서 갈등을 낳기도 한다.

콜센터는 말 그대로 세계 어디든 위치할 수 있기 때문에 ‘가상’ 직장의 한 예가 된다. 콜센터들은 유럽에서 20세기 말에 우후죽순으로 생겨났다. 그러나 2002년이 되자 영국의 콜센터 근로자 채용은 감소하기 시작했으며, 이는 상대적으로 임금수준이 낮은 지역으로 아웃소싱이 이루어지고 있기 때문이기도 하지만 음성인식 소프트웨어와 웹 기반 기술을 통한 자동화의 새로운 가능성들이 부상했기 때문이다. 그러나 최신 연구 결과에 의하면 비록 상당수의 기업들이 인도와 같은 국가에 아웃소싱 하더라도 영국의 콜센터에 고용된 근로자수는 계속해서 증가할 것이라고 전망하고 있다. 데이터모니터라는 시장분석 기관의 보고서에 따르면 2004년 기준 영국의 콜센터 근로자의 수는 435,000명에 달했으며 향후 4년 동안 500,000명까지 증가할 것이라고 한다. 콜센터의 수는 같은 기간 5,980개에서 7,230개로 증가할 것으로 기대된다. 금융 서비스부문이 콜센터 서비스 근로자의 최대 고용주였으나 공공분야와 의료서비스 분야에서도 고용 성장세가 예상된다.

1990년대 말과 2000년대 초 콜센터의 매우 유연한 근로조건에 대한 비판의 수위가 높아졌다. 1999년에 영국, 네덜란드 및 아일랜드에서 유럽 연구 프로젝트(Wowis)<sup>2)</sup>의 일환으로 실시한 설문조사에 의하면 조사대상이었던 콜센터 직원의 69%가 여성이었다. 대다수의 연령대가 20~40세 사이였으며 이 중 75% 가량이 20~29세 사이였다. 전체 직원의 29%가 파트타임이었고 이들 파트타임 근로자 중 73%가 여성인 것으로 나타났다. 임시직이 13%를 차지했다. 급여 수준과 교육 및 직업 전망은 낮았고 업무 부담과 이직률은 매우 높은 경우가 일반적이었다. 다양한 이유에서 이러한 상황은 이제 변화했다. 최근 몇 년 동안 보다 개선된 콜센터 고용관행 모델을 추구하는 노력에 상당한 진전이 있었던 것이다. 갈수록 더 많은 콜센터들이 기존의 부정적인 이미지로부터 탈피하며 과감하고 긍정적인 인간 중심 해결책을 모색하려 하고 있다. 콜센터의 고용 여건과 해외 아웃소싱 조건에 있어서의 진전은 노조의 활동과 일부 진보적인 사용자에게 의한 능동적인 접근방식의 도입이 합쳐져 이루어졌다.

예를 들어, 통신노조(Communication Workers Union: CWU)는 영국통신(BT)이 2,000개 이상의 콜

2) <http://curdsweb1.ncl.ac.uk/curds/projects/wowis>

센터 일자리를 인도로 이전하려는 제안에 역점을 두고 대대적인 캠페인을 출범시켰다. 커넥트(Connect)라고 하는 전기통신 전문인력노조는 영국통신과 협약을 체결했으며 이 협약에는 해외 아웃소싱의 결과로 정리해고가 발생하지 않을 것이며 영국통신이 개발도상국에서 근로자들에 대해 사회적으로 책임 있는 자세를 보일 것에 대한 의지 표명을 한 내용이 포함되어 있다. 또한 영국에서 은행노조(UNIFI)는 인도와 동아시아 지역으로 콜센터 업무를 이전하는 것을 고려하고 있는 상당수의 은행들과 교섭을 벌였으며, 이후 은행노조는 “세계화를 위한 교섭 지침서(Negotiators Guide to Globalisation)”를 발간하기도 하였다.

장소 유연성에 있어 또 다른 현상은 재택 근무자의 활용이다. 온라인 서비스와 가상 콜센터의 신설에 재택 근무자의 잠재력에 대한 매우 긍정적인 평가가 있었다. 영국의 경제활동인구 중 5% 정도가 일주일에 최소 하루는 원격 근무를 하고 있다.

정보통신기술 비용의 차이가 장소 유연성의 동인을 제공해 주는 것으로 여겨지고 있으며 이는 영국과 아일랜드에서 오래 전부터 활용되어 왔다. 원거리 지역에 새 정보 관련 일자리를 유치하기 위해 이동통신 인프라 분야의 정책들이 수립되었다. 고성능 네트워크와 하락하는 이동통신 비용을 결합해서 정보 관련 활동을 지리적으로 새롭게 분배하는 것과 이로 인해 런던과 기타 대도시 지역의 집중화를 방지하는 것이 취지였다. 아일랜드와 영국의 일부 지역(웨일즈, 북스코틀랜드)에서는 정보통신 기술 인프라를 개선하기 위해 유럽통합기금의 보조금이 투입되었다. 그러나 네트워크 인프라의 고품질과 저비용은 일자리를 이전할 만한 충분한 조건이 되지 못한다. 기타 요소로서 노동인력의 숙련 정도와 중심부와 주변부 간의 임금격차 등이 있다. 숙련과 임금격차는 시간이 흐름에 따라 줄어드는 기술 차이보다 더 구조적 차원의 특징들이다. 그렇기 때문에 정보통신기술은 장소 유연성의 촉진 요소이며 기술, 임금수준과 인력가용성이 핵심 동력이라고 이해할 수 있다.

## ■ 정보통신기술, 장소 유연성 및 아웃소싱

컴퓨터 네트워크는 그 정의상 공간적 시스템이다. 정보통신기술의 이러한 측면이 정보 관련 활동의 장소 선정에 있어 영국의 경험에 의해 잘 드러난다. 노동시장의 높은 유동성을 허락하는 특정 환경은 정보통신기술이 지원하는 특정 장소 선정의 추세를 선호하였다. 그러나 국가의 노동시장이 유연한 근무 관행에 영향을 미친다면 기업내 정보통신기술의 공간적 측면이 영국이나 유사한 국가적

환경에 제한되지 않는 것은 자명한 사실이다. 그렇게 때문에 Flexcot 프로젝트로 돌아가서 사례분석 대상이 된 상당수의 기업들이 '공간 레퍼토리'의 범위를 확장하면서 정보통신기술을 활용해 공간을 초월하여 업무를 재구성하고 있다는 것이 결코 놀라운 사실이 아니다. 그러나 공간 재구성이 단일한 형태로 이루어지는 것이 아니며, 사례분석의 증거 자료를 살펴보면 개별 기업들은 몇 가지 요소에 의해 자사의 업무를 재구성한다는 것을 알 수 있다. 여기서 핵심은 기업들이 정보통신기술을 이용해 자사의 업무를 공간적 차원에서 재구성한다는 점이다. 이러한 결론은 과거 몇 년간 생성된 통계적 증거 자료를 뒷받침해 준다. 과도한 집중화에 대한 초기 예측, 그리고 이보다 더 많은 경우 고용 및 업무의 극단적인 분권화는 지나치게 확인적이었다는 것을 보여준다. 이 통계 작업은 집중화와 분권화의 경향에 있어 복잡한 균형이 부상하고 있다는 것을 의미한다.

Flexcot 연구는 정보통신기술이 조직의 공간 사용에 미치는 영향 몇 가지를 보여준다.

- 조직들은 현재 저평가되어 있거나 유휴 상태에 있는 노동력을 활용하기 위해 새로운 장소 모색 차원에서 정보통신기술을 사용하고 있다. 예를 들어 기업들은 원거리에 있고 개발되지 않은 '기술 저장소(skill deposits)'를 탐색하고 있다.
- 그러나 정보통신기술은 기존의 장소와 관련된 변수들의 틀 하에서 기업구조의 재정립을 촉진하고 있으며 이를 통해 기업의 지리적 위치를 어떠한 물리적인 이동 없이 재구성하는 셈이 되는 것이다.
- 정보통신기술이 허용하여 '통제 범위'가 증대됨에 따라 일부 조직에서는 집중화 현상이 일어나고 있다. 동시에 의사결정 부서는 표준화되고 일원화된 시스템의 제한된 범위 안에서 어느 정도의 자율성과 책임을 부여할 의지가 있는 것처럼 보이는 경우가 많다.
- 팀워크와 네트워킹을 지향하는 경향이 명백하며 이 두 가지 모두 정보통신기술의 도움을 받는다. 이러한 경향은 개별 장소 내에서 나타난다. 또한 장소를 넘나들며 일어날 때도 있으며 경우에 따라 전지구적 차원에서 보여지기도 한다.
- 마지막으로 중요한 것은 조직들이 정보통신기술을 사용하여 원거리에 있는 기존 및 신규 시장에 접근하려 하며 공간적 조직을 재구성하고 근로자와 소비자의 이동성에 영향을 준다.

사례연구상의 증거들을 종합해 보면 아웃소싱이 유연성을 위한 핵심 도구이며 정보통신기술 투자

가 아웃소싱에 대한 의존도를 증가시키는 결과로 이어진다는 것을 확인시켜 준다. 그러나 고용 수준과 관련하여 고용에 미치는 순효과가 무엇인지 단언하기 힘들다. 정보통신기술을 직접 이용해 개발할 수 있는 신규 고용을 제외시키면 전체 효과는 마이너스가 될 가능성이 있다. 사실, 기업 구조조정과 아웃소싱으로 정리해고된 인력을 상충할 정도의 신규 고용이 창출될 경우에만 동일한 고용 수준이 유지될 수 있다. 더욱이 효율성과 비용 통제 압력이 존재하며, 외주 대상 활동의 경우에는 고용 감소가 가능하도록 그 압력이 더욱 클 것이다.


Flexcot 연구에서는 공동회사(hollow corporation)나 네트워크 회사 등 신 조직형태의 구성요소들이 부상하고 있는 듯하다. 그 중 첫 번째가 임시근로자로 이루어진 사업에 의존하는 것이다. 임시직 근로자는 파견업체에 의해 고용되지만 업무 내용을 정해 주는 고객사의 업무를 수행한다. 그러나 대부분의 기업들은 동시에 다른 채널들, 즉 유기계약직 근로자를 직접 채용하거나 제 3의 회사에 일부 업무를 아웃소싱하는 것을 선호하는 것처럼 보인다. 프리랜서 인력을 사용해 회사 내부적으로 수행하려 했던 업무를 위탁하는 현상도 부상하고 있다. 이러한 추세는 통상 유한 기간의 프로젝트에 투입을 위해 계약을 체결하여 일하는 전문가들에 해당된다.

또 다른 해결책은 제조업계에는 이미 잘 알려진 것으로서 서비스부문에서도 두드러지고 있는 것이다. 즉 제3자 계약자를 사용해 합의된 계약에 명시된 업무를 수행토록 하는 것이다. 그렇게 되면 제3자 조직이 근로자를 채용하고 모든 업무를 지시하게 된다. 업무는 고객사에서 이루어질 수도 있고 다른 장소에서도 수행할 수 있다. 일부 경우 기업들은 이러한 제3자 업체에 자사 직원을 이전시키기도 한다. 근로자들은 제3자 업체에 의해 고용되나 동일한 업무(적어도 초기에는)를 같은 장소에서 계속하게 된다. 타 연구 결과에 의하면 이러한 형태의 아웃소싱은 앞으로 더 일반적인 형태가 될 것이라 한다. 근로자 수를 줄이고 직장 문화를 변화시키는 것이 가장 중요한 동력이 된다.

그러나 다양한 산업에 걸쳐 나타나는 좀더 근본적인 현상은 주변 업무뿐만 아니라 조직의 ‘핵심’ 업무의 일부(행정, 구매, 판매, 고객서비스, 정보통신기술)까지 아웃소싱하는 경향이다. 이와 같은 구조조정 과정은 산업계와 서비스업계의 전체 가치사슬에 영향을 준다.<sup>3)</sup>

유연한 근로 장소 선정 및 아웃소싱과 관련하여 영국의 경험으로부터 배울 수 있는 의미 있는 교훈

3) Fleker J., Kirschenhofer S., *Jobs on the move, European case studies in relocating eWork*, Institute for Employment studies, Briston, UK, 2002. <http://www.employment-studies.co.uk>



---

들이 있다. 우선, 신 네트워크 기술은 촉진제와 기본 인프라 역할을 확실히 하나 이보다 다른 동인들이 더 중요하다는 것을 확인할 수 있다. 다른 동인들이란 노동력의 숙련 구조, 임금격차, 교육 시스템, 서비스의 질, 원격 통제와 모니터링에 대한 조직의 규제 및 절차 등이다. 둘째, 유연한 근로 장소 선정은 그 정의에 의하면 발빠르게 움직이는 분야다. 몇 년 전에 원거리 작업장으로 이동되거나 해외로 아웃소싱된 경제 활동이 시간이 지남에 따라 지원 요소와 동인들이 변화하면 또 다른 곳으로 장소 이동을 할 수 있다. 셋째, 아웃소싱은 단지 기업 차원 혹은 산업 차원에서 조직상의 변화만을 의미하는 것이 아니라 경제의 세계화에 있어 깊고 구조적인 추세를 말한다. 유연한 근로 장소 선정과 관련한 향후 연구 작업은 근로 장소가 고객과 소비자와의 접촉 등을 포함한 상품과 서비스의 전체 가치 사슬의 전지구적 구조조정에 따라 어떻게 좌우되는지를 고려해야 할 것이다. **KLI**