

정책연구

2003-15

지식기반산업의 신노사관계

- 이동통신서비스 산업을 중심으로 -

배규식 · 강혜영

목 차

요 약	i
제1장 서 론	1
제1절 연구 목적	1
제2절 연구의 대상 - 지식기반산업	4
제3절 연구의 방법론	7
제2장 신고용관계에 관한 기존 이론의 검토	10
제1절 기업 단위 고용관계 이론	11
1. 새로운 사업모델(New Business Model) 이론	11
2. 유연기업(flexible firms) 이론	13
3. 고용관계의 개별화(individualization) 이론	14
제2절 국가 혹은 산업별 고용관계 이론	15
1. 양극화(polarization) 이론	15
2. 수렴적 발산(converging divergence) 이론	17
제3절 서비스 산업에서 고용관계 이론	18
1. 서비스 생산의 표준화 대 자율성 이론	18
2. 클러스터 고용관계에 대한 이론	20
제4절 이론적인 설명틀	22

제3장 이동통신서비스 산업	24
제1절 이동통신서비스 산업의 특징	25
제2절 국내 이동통신서비스 시장의 성장과 경쟁	29
제4장 사례 연구	33
제1절 조사대상업체의 개요	33
1. SK텔레콤	34
2. KTF	37
3. 하청용역회사	38
제2절 하청구조 - 서비스 생산의 모듈화 구조	40
1. 외주화 전략	40
2. 이동통신서비스 모기업과 하청기업의 중층적 구조	44
3. 모회사와 하청용역회사들 사이의 관계	53
4. 하청구조의 고용관계에 대한 영향	61
5. 하청구조의 모순	62
제3절 고용관계	64
1. 이동통신서비스 모회사에서의 고용관계	64
2. 하청용역회사에서의 고용관계	95
3. 소결 - 이동통신서비스 산업에서의 고용관계	120
제4절 노사관계	124
1. 모회사에서의 노사관계	124
2. 하청회사에서의 노사관계	133
제5장 시사점과 논의	136
참고문헌	142
부 록	148

표 목 차

<표 2- 1> 뉴딜모델과 신사업모델의 비교	12
<표 3- 1> 국내 이동통신서비스 시장의 성장	30
<표 3- 2> 이동통신서비스 사업자들의 시장점유율	31
<표 4- 1> SK텔레콤의 성장 추이	35
<표 4- 2> SK텔레콤의 매출액 구조	35
<표 4- 3> SK텔레콤 인력	36
<표 4- 4> KTF의 성장 추이	37
<표 4- 5> 역량과 업적평가 기준표	89
<표 4- 6> 업적과 역량을 결합하여 평가하는 Matrix	89
<표 4- 7> 능력평가 척도	93
<표 4- 8> 업적평가 척도	93
<표 4- 9> 콜센터에서의 Daily Performance Report의 예	98
<표 4-10> 한 달 평균 고객상담콜의 유형들의 예	99
<표 4-11> 상담원 월별 종합평가 결과의 예	103
<표 4-12> 개별 인센티브제 지급	107
<표 4-13> 콜센터 관리자(과장)의 2002 전략적 지도와 목표수준의 설정	134

그림목차

[그림 2-1] 지식기반산업의 고용노사관계의 이론틀	23
[그림 4-1] 이동통신서비스 산업의 모회사와 하청용역회사	39
[그림 4-2] SK텔레콤과 하청용역관계에 있는 서비스 채널	45
[그림 4-3] KTF와 하청용역관계에 있는 서비스 채널	47
[그림 4-4] 모회사 하청용역 회사와의 관계 및 고용관계	62
[그림 4-5] 이동통신서비스 산업의 모듈기업 모델	71
[그림 4-6] 부서조직과 팀제 조직의 비교	81

요 약

1. 연구의 목적

20세기 말 이래 지식정보화가 진전됨에 따라 점차 새로운 지식기반산업이 출현하거나 혹은 기존의 제조업이나 서비스업이 점차 지식기반산업화하고 있다. 이와 함께 지식기반산업의 비중이 높아지면서 지식기반산업이 사회적으로 생산되는 부의 더 많은 몫을 차지하고 있다. 이들 지식기반산업은 시장경쟁과 기술발전의 압력, 지식의 보급이라는 외부적 환경에 노출되어 있다. 이런 환경 속에서 등장하는 지식기반산업은 노사관계에 있어서도 과거 산업주의하의 노사관계와는 질적으로 다를 것이라는 예측을 낳고 있다.

본 연구는 대표적인 지식기반산업의 하나이며 최근 들어 빠르게 변화·발전하고 있는 이동통신서비스 산업에서의 노사관계가 전통적인 노사관계와 무엇이 질적으로 다른지를 살펴봄으로써 보다 일반적으로 지식기반산업의 신노사관계를 전망해 보고자 한다. 이러한 연구목적을 달성하기 위한 연구방법으로는 이동통신서비스 산업에 대한 사례연구를 수행한다. 그동안 산업연구가 각 산업의 주요 대기업을 중심으로 진행되어 온 일면적 성격을 갖는다면, 본 연구는 이동통신서비스 산업의 주요 대기업을 물론 그들과 하청관계를 맺고 있는 하청용역회사 및 그들의 상호관계를 함께 봄으로써 산업 수준에서 고용관계가 어떻게 형성되고 변화해 왔는지를 살펴보고자 한다.

먼저 새로운 노사관계 및 지식기반산업의 노사관계를 설명하는 선행연구들을 검토해 보자. 1980~90년대를 고비로 새로운 노

사관계를 주장하는 이론들이 출현했다. 미국의 전통적인 뉴딜모델의 새로운 사업모델로의 전환(Katz, Kochan, McKersie, 1984), 아울러 지식기반경제의 대안적 모델들의 경쟁(Kochan, 2000; ILO, 2001), 유연화전략을 강조한 유연기업(flexible firms) 모델(Atkinson과 Meager, 1986), 고용관계의 양극화 모델(Harrison, 1993), 고용관계의 개별화 이론(Brown et al, 1998), 수렴적 분산론(Katz and Darbishire, 2000), 서비스 경제에서 4가지 유형의 작업시스템(Herzenberg, Alic, and Wial, 1998) 등이 그것이다. 이들 이론적 논의들은 1990년대의 새로운 환경, 지식기반경제, 서비스 산업에서의 새로운 고용관계를 주장하는 것으로 부분적으로 이론적 기여를 하고 있으나 지식기반산업의 새로운 노사관계를 충분히 설명해 주지 못하고 있다.

2. 연구 결과의 요약

국내 이동통신서비스 산업은 1990년대 중반 이래 빠른 발전을 거듭해 오는 가운데 기술혁신을 경험하면서 1997년부터 경쟁구도로 채편되었다. 국내 이동통신서비스 사업자인 SK텔레콤과 KTF는 이원적 조직·인사전략을 채택하여 한편으로는 비핵심사업의 외주화 전략을, 다른 한편으로는 모기업에 고용된 인력의 고급화 전략을 선택했다. 이에 따라 이동통신서비스 산업은 핵심인력 중심의 모기업과 비교적 단순, 반복, 정형화된 서비스 업무(영업대리점, 거점 채널, 콜센터, 기지국 유지·보수)를 수행하는 비핵심인력으로 구성된 하청용역회사들로 이루어져 있다. 이동통신서비스 산업의 모기업과 하청회사 사이에는 서비스 생산의 모듈화를 중심으로 하여 외형적으로 계약에 대등한 협력관계라는 외형을 띠고 있으나 실질적으로는 다양한 지원 속에 지배·종속적인 관계가 형성되어 있다.

모회사에서는 지식노동을 효과적으로 활용하기 위해 유연한 팀제를 매개로 다양한 지식경영의 기법들이 채용되고 있다. 모든 중요한 계획과 사업이 팀활동에 의해 세워지고 추진되며, 다양한 장애를 집단적으로 극복한다. 이 과정에서 형성된 지식은 팀원들 사이에 공유되고 나아가 조직 전체적으로 공유될 수 있는 구조를 만들고 있다. 모기업의 지식노동자들의 팀활동은 지식경영시스템의 개발로 매우 체계적으로 지식을 창조하고, 축적하고, 보급하고 있다. 모회사에서 이들 지식노동자들을 상대로 하는 고용관계는 특히 평가, 승진과 보상분야에서 집단적 연공의 요소가 약화된 반면, 개인주의적인 업적, 능력, 역량의 요소들이 강조되기 시작했다. 실체적인(substantive) 개별화와 절차적인(procedural) 개별화가 일정하게 진행되어 왔으나 낮은 직급에서 집단적이며 연공적인 요소가 남아 있다.

하청용역회사에서의 고용관계는 상대적으로 단순, 반복, 정형화된 비핵심업무를 수행하는 노동자들을 비교적 표준화된 대량생산방식에 따라 통제하고 상대적으로 낮은 시장임금을 이용하는 방식으로 이루어지고 있다. 이들 하청용역회사의 노동자들이 고객들에게 제공하는 서비스가 모회사 이름으로 제공되기 때문에 모회사는 직접적인 방법으로 서비스 질과 내용에 대한 다양하고 엄격한 통제를 하며 이를 하청용역 재계약, 서비스 수수료율, 인센티브와 연계시킨다. 서비스 질을 높이기 위한 노력은 주로 통제의 방법을 고도화하면서도 부분적으로는 노동자들이 서비스를 제공하도록 도와주고, 이끌어주는 식으로 이루어지고 있다. 하청업체에서의 노동자들도 서비스와 요금, 신규가입 절차 등을 익히고 문의에 대한 대응능력 등을 갖추고 있어야 한다. 고객과의 관계에서 오는 불규칙성, 예측곤란성 등 때문에 작업을 표준화시키는데 한계가 있고 또 고객관계관리가 강조되면서 상담원들의 자율성과 재량이 작으나마 일정하게 부여되고 있다. 그

리고 비록 제한적이기는 하지만, 콜센터에서는 이들 노동자들이 승진할 수 있는 직급제를 도입하여 경험이 많고 실적이 좋은 상담원들에게 보상하는 길을 열어가고 있다.

그러나 전반적으로 하청회사의 노동자들은 내부적으로 승진기회가 매우 적으며, 하청회사에 대한 소속감도 매우 약해 이직률이 높은 편이다. 영업대리점의 노동자들은 고졸 혹은 전문대졸, 콜센터나 거점채널의 노동자들은 고졸, 전문대졸, 대졸로 임금수준은 다른 업종의 콜센터에 비해 높은 편이나, 월 100~140만 원 정도로는 낮은 편이며 직무만족도도 낮은 편이다. 하청용역회사(콜센터와 거점채널)에서의 고용관계는 그야말로 콜센터 업종의 외부노동시장을 반영된 계약관계이다. 하청회사에서는 시장중심적인(market-driven) 고용관계가 지배하고 있는 것이다.

또한 노사관계 전략으로는 소파트너십 전략을 취해 왔다. 이동통신서비스 모회사는 노동조합이 독립적인 목소리를 내면서도 경영진과 협력하도록 기업 내부에서 소파트너십 전략을 추구하고 있다. 노동조합의 조합원인 일반 직원들과 관리자, 경영진 사이의 거리감이 적어 경영진-관리직-일반 직원 사이의 전통적인 경계는 매우 희미하다. 일반 직원들이 다양하게 채널을 통해 회사의 의사결정에 참여하고 업무에 대한 책임의식과 소유의식을 갖도록 하며 회사와 자신의 목표를 일치시킴으로써 노사대립적인 요인이 적다. 회사에서도 공식, 비공식적인 창구를 통해 직원들의 불만과 문제점을 파악하여 노사갈등요인들을 해결하기 위해 노력한다. 따라서 노동조합도 물리적인 대결에 의해 노사간의 쟁점을 해결하려 하기보다 사용자와의 대화를 통해 해결하고자 한다.

이에 비하여 이동통신서비스 하청용역회사에서의 노사관계는 먼저 노동조합은 물론 노사협의회도 없거나 있더라도 형식적으로 운영되고 있다는 점에서 노동자들의 목소리를 반영할 수 있

는 채널이 없거나 제대로 작동하지 못하고 있다. 하청용역회사에 노조가 결성되면 모회사가 계약을 종료할 가능성이 크기 때문에 근본적으로 노동조합을 결성하기 어렵게 되어 있다. 하청노동자들도 하청용역회사의 사용자가 노동조건 개선, 임금인상 등을 위한 별다른 재량을 갖고 있지 않다는 것을 알고 있다. 같은 업종(콜센터나 유사한 고객센터 업종)의 임금이나 노동조건이 개선되지 않는 한, 그리고 모회사가 하청회사와 계약관계를 개선하지 않는 한 하청회사 노동자들의 임금이나 노동조건을 개선하기는 어렵다. 따라서 하청용역회사 노동자들의 지위 개선은 이와 같은 구조적인 제약 아래 놓여 있기 때문에 업종별 혹은 산업별 수준에서 집단적인 노력을 통해 지속적으로 이루어져야 할 것이다.

위에서 살펴본 바와 같이 이동통신서비스 모회사와 그들에 종속된 하청용역회사에서의 고용관계와 노사관계는 전혀 다른 양극화된 모습을 보이고 있다. 이동통신서비스 모회사에서는 인적자원관리형의 고용관계와 협조적인 노사관계를 보이는데 하면, 하청용역회사에서는 저비용의 시장중심적 고용관계와 무노조와 통제 중심의 노사관계를 보여주고 있다.

3. 연구 결과에 대한 논의와 시사점

이동통신서비스 산업의 고용·노사관계는 모회사와 하청용역회사 사이에 이원화되고 차별화된 양상을 띠고 있다. 이동통신서비스 모회사에서 지식노동을 둘러싼 고용관계는 협력적이며 생산적인 노사관계와 유기적으로 연계되어 있다. 인적자원관리 유형의 고용관계와 여기에 어울리는 협력적인 노사관계가 상호 보완적으로 작용하고 있다. 하청용역회사에서는 저비용과 시장중심적 고용관계 위에 무노조 통제와 관료적 온정주의의 노사관계가 나타나고 있다. 이와 같이 인적자원관리형의 고용관계와 저비용의 시장

중심적 고용관계라는 서로 질적으로 전혀 다른 두 가지 특징을 가진 고용관계와 노사관계가 드러난다.

이러한 고용·노사관계의 양극화는 모회사가 하청용역회사에 서비스 생산을 의존하고 있으면서도 하청용역회사를 실질적으로 지배·통제하는 관계를 맺고 있는 모듈기업의 모형에 의해 규정되고 있다. 이들 모회사와 하청용역회사 사이에는 그 고용규모로 볼 때 모회사에는 상대적으로 소수가 고용되어 있고 다수의 하청용역회사에 훨씬 더 많은 노동자들이 고용되어 있다. 더구나 모회사에서 외주화 전략에 따라 점점 더 많은 사업들이 외주화됨으로써 그 비중이 점차 커지고 있다.

그러나 고용관계의 양극화가 그 사이에 핵심인력층 내부의 일정한 차이와 하청용역회사 고용관계의 다양성을 부인하는 것은 아니다. 또한 서비스 산업에서 경쟁력의 원천이라 일컬어지는 서비스 생산과정 전체를 외주화하여 서비스 생산을 직접 담당하는 노동자들을 하청용역회사로 돌린 것은 기존의 제조업이나 서비스업에서 볼 수 없었던 특징이다. 이런 양극화는 기존의 임금과 소득의 양극화라는 양적 개념에 그치는 것이 아니라, 고용과 작업의 질적 내용, 참여와 자율성, 기업에 대한 소속감과 헌신성, 교육과 승진기회, 자기개발의 가능성 등에 걸쳐서 다양한 측면에서 양극화가 일어나고 있다.

이와 같은 고용·노사관계의 양극화는 지식기반산업의 발전이 갖는 긍정적 혜택을 이들 산업에서 소수의 노동자들만이 향유하는 결과를 낳고 있으며, 다수의 하청용역회사 노동자들은 여기에서 소외되고 있다. 이동통신서비스 모기업의 경쟁력과 이익을 위해서 같은 산업에서 일하는 다수의 노동자들을 점점 외부화하고 위탁계약관계를 통해서 이들을 사실상 지배, 종속관계에 있는 하청용역회사에 묶어두는 것이다. 이것이 갖는 사회정책적 함의는 대기업이 사회적으로 소수의 혜택받은 노동자들이 안고 있는 문

제를 기업의 외부로, 즉 사회로 전가시킨 셈이다. 즉 기업 내부의 경쟁력 강화를 위해 사회적 형평성과 소위라는 심각한 문제를 발생시켰다고 할 수 있다. 이런 문제는 이동통신서비스 산업에서만 발생한 것은 아니나, 과거의 유산으로부터 자유로운 신산업이 이동통신서비스 산업에서는 더욱 뚜렷하고 극단적인 형태로 나타난다고 할 수 있다.

이와 같은 고용·노사관계의 양극화 현상은 1차적으로 비용감축과 변화하는 환경에 맞추어 유연한 대응을 통해 경쟁에서 우위를 지키려는 경영진의 전략에 기인한다. 그러나 우리나라 고용시스템의 기업별 획일성, 즉 직무의 특성이나 결과는 관계없는 일률적 임금인상, 연공적 호봉제 그리고 이를 더욱 경직화하는데 기여하는 기업별 노조의 존재 등이 사용자들로 하여금 비핵심분야의 외주화를 통해 인력관리를 차별화하도록 촉진하는 요인이 되고 있다. 즉 우리의 기존 고용시스템과 노사관계가 위와 같은 양극화를 촉진하는데 기여하고 있다는 것이다.

이와 같은 결과는 기존의 연구가 주로 각 산업에서 대기업에 국한된 데 비해 본 연구에서는 이동통신서비스 산업에서 모기업과 그들과 연계된 하청용역회사들을 동시에 대상으로 연구함으로써 얻어졌다. 연구 방법론상의 차이가 어떤 연구 결과의 차이로 귀결되었는가를 밝혀준다는 점에서 연구 방법론에 다시 주목할 것이 요구된다.

이동통신서비스 산업은 지식기반산업의 한 영역에 불과하다. 따라서 이동통신서비스 산업에서의 고용·노사관계 연구는 지식기반산업의 신노사관계의 그림이나 경향을 전체적으로 나타낸다고 하기보다 부분적인 그림을 드러낸 것에 불과하다. 향후 지식기반산업의 다른 영역에서의 연구가 추가로 진행되어 이런 연구들이 축적될 때 전체적인 그림을 그릴 수 있을 것이다. 그러나 비록 본 연구가 이동통신서비스 산업의 고용·노사관계에 국한

되었다고 할지라도 이동통신서비스 산업의 고용·노사관계에서 내부적으로 작용하고 있는 논리는 분석적으로 지식기반산업 전반의 고용·노사관계에서도 일정한 정도로 작용할 수 있다는 점을 유추할 수 있다. 이런 점에서 사례연구는 통계적 방법에 의한 양적 연구와 달리 한두 개의 사례를 깊이있게 연구하고 분석함으로써 전체가 어떻게 작동하는지 그리고 어떤 연관 속에서 움직이는지를 드러낼 수 있다는 점에서 연구 방법론상의 강점을 갖는다.

제 1 장 서 론

제1절 연구 목적

1980년대 말부터 정보통신의 디지털 기술과 생명공학에서의 새로운 기술발전을 토대로 한 벤처 열풍이 시장개방, 국제화된 금융자본과 결합되면서 본격화되기 시작한 신경제분야는 기존의 제조업과 서비스업을 중심으로 한 산업 패러다임을 근본적으로 변화시킬 듯이 무서운 기세로 다가왔다. 이미 1980년대부터 지식기반경제와 지식기반산업에 관한 논의가 광범위하게 전개되었으나, 정보통신기술이 주도한 신경제의 범속에 지식기반산업에 관한 논의는 더욱 활발하게 되었다. 디지털기술과 전송기술의 발전은 막대한 양의 정보와 데이터를 단순한 전자신호로 바꾸어 광섬유를 이용하여 빠른 속도로 전송할 수 있게 되었다. 정보통신기술의 발전은 의사소통에서 거리와 그에 따른 시간적 지연이라는 두 가지 오래된 장애를 없애거나 줄였을 뿐만 아니라, 기존의 경제적 관계를 변화시켜 시장과 조직의 구조 및 기존의 경제적 행동패턴에도 심대한 변화를 가져왔다.

또한 정보통신기술의 이용료를 낮추어 비용을 낮추고 생산성을 높이고 전자상거래를 통한 거래비용을 현저하게 낮추어 기존의 가격관계에 상당한 변화를 낳고 있다. 기술발전과 경제가 움직이는 방식의 변화는

2 지식기반산업의 신노사관계

노동 세계에 변화를 가져와 일자리 창출과 파괴, 노동의 질과 내용, 노동의 장소, 고용계약의 질, 필요한 숙련, 숙련형성방식, 작업조직, 노동조합의 기능과 효력에 영향을 미치고 있다(ILO, 2001). 정보통신 특히 컴퓨터기술은 반복적인 작업분야의 고용을 감소시키고 비반복적인 지식노동 분야의 고용은 증가시키며, 고학력 수요의 증가를 가져오고 있다.

각국의 시장개방과 전세계적인 시장의 통합으로 과거 국내시장에서의 경쟁 혹은 세계시장에서의 제한적인 경쟁이 점차 범세계적인 경쟁 혹은 다국적 기업들간의 경쟁으로 발전하고 있다. 이처럼 치열한 경쟁은 가격 경쟁, 상품의 품질 경쟁, 인도기간 경쟁, 서비스 경쟁 등으로 발전하면서 기업들의 전략을 바꾸어 놓고 있다. 지식기반산업의 기업들은 개방된 시장에서 지식을 경쟁력의 원천으로 삼아 경쟁력을 높이기 위해 지식노동을 효과적으로 활용하기 위한 경쟁전략, 기업의 조직구조, 고용전략 및 노사관계 전략을 택하고 있다.

지식기반산업에서 기업의 경쟁력은 그들이 고용하고 있는 노동자들, 특히 지식노동자들의 조직적, 개인적 지식과 창조성에 달려 있다고 한다(Konstadakopoulos et al., 2001). 점차 하나로 통합되어 가는 세계시장에서 각국의 경쟁력은 점점 더 전통제조업이나 서비스 산업이 얼마나 지식기반산업화되는가 혹은 새로운 지식기반산업이 어느 정도의 경쟁력을 갖추었는가에 좌우된다. 이들 지식기반산업의 핵심자산인 지식노동과 관련된 고용관계와 노사관계는 과거의 고용관계나 노사관계와 매우 다를 것으로 예상되고 있다.¹⁾ 2000년 이래 신경제 붐의 거품이 꺼지면서 새로운 기술, 시장경쟁 속에서 태어난 지식기반산업의 제문제들을 좀더 차분하게 바라볼 수 있는 조건이 되었다.

본 연구의 목적은 새롭게 출현·형성되고 있는 지식기반산업에서의 고용·노사관계는 어떤 것이며, 기존의 고용·노사관계와는 무엇이 다른가를 밝히는데 있다. 지식기반산업의 산업구조는 고용·노사관계에 어떤 영향을 미치고 있는가, 그리고 고용·노사관계는 어떤 성격과 특

1) 본 연구의 제목에 나오는 신노사관계는 포괄적인 의미의 노사관계를 나타내는 것으로 고용관계와 좁은 의미의 노사관계를 포함하는 것으로 사용한다.

정을 갖고 있는가 그리고 과거 전통적인 고용·노사관계와 질적으로 무엇이 다른 지를 밝히고자 한다. 그리고 이런 고용·노사관계가 형성되고 발전하게 된 배경과 요인은 무엇인지를 알아본다. 경영진은 지식기반산업에서 어떤 조직과 고용전략을 채택하고, 노동조합(노동자)들은 이에 어떻게 대응했는가를 살펴본다. 아울러 핵심노동자층과 주변노동자층의 구분 기준과 관리방식의 차이가 무엇인지, 특히 지식노동을 고용한 모회사와 비핵심노동자들로 구성된 하청용역회사에서의 고용관계는 어떤 것인지를 알아본다. 또한 지식기반산업의 모회사와 하청회사의 고용관계의 성격은 어떻게 변화하였는가를 밝히려고 한다.

이러한 연구 목적을 수행하기 위해서 빠른 기술혁신, 새로운 시장형성을 바탕으로 대표적 지식기반산업의 하나로 인식되고 있는 이동통신서비스업을 연구 대상으로 한다. 1990년대 말 통신서비스 산업은 소위 신경계의 붐을 주도했던 대표적인 산업이었다. 통신서비스 산업은 빠른 기술발전과 시장 확대, 그리고 주식시장 활황을 바탕으로 빠르게 성장했다. 특히 이동통신서비스 산업은 유선통신서비스와는 다른 새로운 통신서비스 수요를 창출해 가면서 2000년 이후 세계적인 불황 속에서도 빠른 성장을 해왔고 앞으로도 높은 성장잠재력을 가진 산업으로 인식되고 있다. 따라서 이동통신서비스 산업은 현재 진행형 혹은 미래형의 지식기반산업의 대표주자로서 그 내부의 고용·노사관계는 현재 혹은 미래의 지식기반산업의 고용·노사관계의 변화방향을 알려주는 좋은 표시등(indicators)이 될 수 있다. 여기에서는 이동통신서비스 산업의 두 회사인 SK텔레콤과 KTF를 사례연구의 대상으로 정했다.

다음에서는 본 연구의 대상이 되는 지식기반산업이 무엇이며 지식기반산업에서의 지식노동에 대해서 알아본다. 또한 연구 방법론으로 사례연구를 택한 이유와 연구의 범위를 이동통신 산업의 대표적인 기업만이 아니라 이동통신서비스 산업 전체(대표적 기업들과 이들과 연계된 하청용역회사)로 확대한 이유를 설명한다.

제2장에서는 기존 문헌에서 전통적인 노사관계와 다른 신노사관계를 설명하는 이론들의 이론적 공헌과 약점은 무엇인지를 검토하면서 본 연구의 이론적 틀을 세우고자 한다. 제3장에서는 이동통신서비스 산업

4 지식기반산업의 노사관계

의 특징을 살펴본 뒤 국내 이동통신서비스 산업의 성장과 경쟁 현황을 개괄적으로 알아본다. 제4장에서는 사례연구를 위한 장으로 사례연구 대상업체들을 개괄한 뒤, 이동통신서비스 산업의 모기업과 하청용역회사 사이의 하청계약관계를 서비스 생산의 모듈화로 설명하면서 모기업과 하청용역회사간의 지배·종속과 통제의 기제를 밝히고 그것이 고용관계에 대해 갖는 함의를 논의하고 있다. 또한 이동통신서비스 산업에서 인사관리를 중심으로 한 고용관계를 모회사와 하청회사 각각에 대해 알아보며 고용관계의 양극화를 검토하고, 이동통신서비스 산업에서의 노사관계를 고용관계와의 연계 속에서 분석하면서 그 특징들을 정리하고 있다. 제5장에서는 연구 결과의 새로 발견된 사실과 분석결과를 토대로 이론적으로 논의하고 정책적 시사점을 살펴본다.

제2절 연구의 대상 - 지식기반산업

“1880년에는 10명의 노동자 가운데 9명 정도가 물건을 만들거나 옮기거나 했다. 오늘날 물건을 만들거나 옮기는 노동자는 5명 가운데 1명이다. 5명 가운데 나머지 4명은 지식노동자거나 서비스 노동자이다” (Drucker, 1993: 50).

드러커(1993)와 헨디(1984)는 주요한 생산적 자원으로서 지식이 사회의 전통적인 기반을 전환시키고 있다고 주장했다. 지식이 기업, 산업, 사회의 경쟁력의 원천이라는 논의는 지식기반산업의 담론이 아니더라도 너무나 일반화되어 있다. 지식기반경제의 증진을 위해서는 과학과 기술능력에 대한 투자의 우선, 인적자원이 지식경제의 가장 중요한 결정요인, 교육과 과학적 전문지식의 습득에서의 개선의 중요성을 강조해야 한다.

OECD(1998)는 지식기반산업을 지식과 정보의 생산, 분배와 사용을 위해 활발한 연구개발, 정보통신기술의 높은 사용 비중, 고숙련인력의 높은 비중이라는 특징을 갖는 산업으로 정의하고 있다. 또한 정보, 기

술, 지식의 생산뿐만 아니라 이들의 사용 정도도 중요한 근거가 될 수 있다고 하고 있다. 마찬가지로 콘스타다포러스(2001)는 지식집약적 산업은 높은 R&D 활동, 높은 정보통신기술 사용, 높은 비율의 고속련 노동자 사용이라는 특징을 가진 산업이라고 정의를 내리고 있다.

또한 지식기반산업은 지식을 생성하거나 이를 집약적으로 투입하여 활용하는 산업으로 지식기반제조업과 지식기반서비스업으로 나눌 수 있다고 한다(통계청, 2002). 이러한 정의는 지식기반산업이 지식을 주생산요소로 삼는 산업으로 첨단기술산업(우주, 항공, 의약품), 정보통신기술 관련 제조업과 서비스업(컴퓨터와 정보통신기기 및 장비, 정보통신서비스), 정보와 지식집약도가 큰 금융업과 보험업, 기업서비스(business services)업 등 지식집약적인 산업을 말한다. 여기에서의 지식기반산업은 협의의 개념으로 볼 수 있다. 이보다 더욱 협의의 개념으로 일부에서는 지식기반경제에 대해(실리콘 벨리로 상징되는) 정보통신 관련 기업들이나 벤처기업군으로 이루어진 경제, 즉 기존의 조직모형을 거부하고 실험적이며 창조적인 지식창출 관련 기업들과 산업들로 이루어진 것이라고 좁게 해석하려던 시각이 있었다. 그러나 2002년 들어 이러한 시각은 지식기반경제를 설명할 수 없게 되었다. 왜냐하면 소위 신경제의 거품이 빠지면서 벤처기업들이 대거 몰락하고 실리콘 벨리의 봄이 끝났기 때문이다. 새로운 고용관계의 실험으로 여겨졌던 실리콘 벨리에서 신경제의 거품이 가시면서 2000년 말 이후 11만명의 일자리가 없어지자, 고용관계의 미래를 좀더 현실적인 눈으로 볼 수 있게 되었다(FT, 2002. 9. 30).²⁾

다른 면에서 지식기반산업은 반드시 첨단기술산업이 아니라도 정보, 지식, 기술을 활용함으로써 부가가치를 높이는 산업이다. 기존 산업이 새로운 지식, 정보나 기술을 활용하여 기술과 지식집약도를 높여 부가가치를 높임으로써 지식기반산업화되는 것이다. 가령 일본의 도시바 공장에서는 지적 자본의 효과적 관리를 통해 기존 공장을 지식공장(kno-

2) 실리콘 벨리의 산타클라라 카운티 지역은 실업률이 7.6%까지 치솟아 캘리포니아 도시지역에서 최고를 기록했다. 벤처자본은 최고절정기였던 2000년 전반기에 실리콘 벨리에 193억불을 투자했으나 2002년 전반기에 40억 5천만불로 감소했다.

6 지식기반산업의 신노사관계

wledge works)으로 바꿈으로써 지식기반산업화하고 있다(Fruin, 1998). 이는 기존의 모든 산업에서 이루어질 수 있고 협의의 지식기반산업을 포함하는 광의의 개념이라고 할 수 있다. 이와 같은 지식기반산업화는 기존의 상품과 서비스의 생산에 체계적 지식을 도입하여 보다 부가가치가 높고 지능적인 생산의 고도화, 지식을 활용한 상품과 서비스의 생산, 지식 생산을 목적으로 하는 산업의 발달 등을 의미한다. 이와 같은 지식기반산업화는 산업구조는 물론 직업구조와 직제 등에 영향을 미칠 수 있다.³⁾

본 연구에서는 협의의 지식기반산업이라는 정의에 맞추어 연구를 시작하고자 한다. 정보통신서비스업은 대표적인 지식기반산업의 하나로 우리나라에서 2001년도 2002년도에 가장 빠르게 성장하는 산업 가운데 하나이다.⁴⁾ 그러나 협의의 지식기반산업이라는 정의에서 출발하더라도 기존 산업의 지식기반산업화를 통해 사회 전체가 점차 지식이 경쟁력의 원천으로서 지식기반사회 및 지식기반경제로 변화해 나갈 것으로 예상된다.

지식기반산업에서의 고용·노사관계와 관련해서 보다 의미있는 것은 단순히 지식기반산업이 무엇인가보다 지식기반산업에서의 지식노동이다. 드러커(Drucker, 1969)는 상품생산경제로부터 지식생산경제로 전환하는 불연속성의 시대에 매우 숙련되고, 이동성이 높은 지식노동자들을 통제하고 동기부여하는 문제를 제기하고 있다. 여기에서 경영진이 부딪친 역설은 경영진이 점점 핵심인력의 숙련과 재능에 의지하면서도 이들 핵심인력들은 경영진의 통제를 덜 받고자 한다.

이리하여 드러커(1993)는 기존 테일러주의나 포디즘이 고도로 숙련되고 이동성이 높은 엘리트들의 관리를 위한 것으로는 부적절하다고 지

3) 지식기반산업으로의 변화에 따라 고학력자의 증가, 전문기술직의 증가 등이 현저하게 나타날 수 있다.

4) 지식기반서비스업은 정보통신서비스업과 기타 지식기반서비스업으로 구성된다. 정보통신서비스업은 전기통신업과 컴퓨터 관련 운용업으로 이루어져 있다. 기타 지식기반서비스업은 광고, 영화, 방송, 도서관 및 문화관련 산업, 연구개발업, 비즈니스서비스업, 건축과 엔지니어링 등 기술서비스업, 교육서비스업, 보건의료업, 복지서비스업, 연극, 음악 기타 공연관련 산업으로 나뉘어진다(통계청, 2002).

적하고 있다. 또한 지식기반사회에서 드러나는 지식을 사용하는 교육받은 엘리트와 지식노동자가 되기는 어렵지만 인구의 다수를 차지하는 교육을 더 받은 노동자들 사이의 사회적 이원화(dichotomy)가 제기하는 사회적 도전을 제기하고 있다. 헨디(Handy, 1984)는 지식노동의 출현과 함께 과거 산업자본주의의 전통적, 중앙집권적, 관료적 구조와 대비되는 보다 협력적인 형태의 조직이 나타날 것이며, 전통적인 종신 고용이 종식되고 시장에서 판매할 수 있는 숙련을 가진 지식노동자들에게 상당한 이동성의 기회가 주어지고 있다고 주장한다. 벨(1987)은 후기 산업시대에는 전문적 숙련의 중요성을 강조하면서 전문적, 과학적, 기술적 그룹이 점차 중요하게 될 것을 강조하고 있다. 이들 학자들 사이에 지식노동과 관련하여 공통적인 점은 지식노동자들은 새롭고 대우 받는 방식으로 관리되어야 하며, 지식노동은 생산적이고 높은 헌신성을 갖는 노동력의 핵심인력이 될 것이라는 점이다.

제3절 연구의 방법론

본 연구는 두 개의 이동통신서비스 업체에 대한 사례연구를 통해 위와 같은 연구목적을 달성하고자 한다. 즉 이들 두 회사에서의 고용·노사관계의 변화와 발전의 증거들을 조사해 봄으로써 지식기반산업에서의 새로운 고용·노사관계의 요소들을 찾아보려고 한다. 본 연구의 대상이 되는 지식기반산업의 정의를 내린 뒤, 이동통신서비스 산업의 변화와 발전에 대해 역사적으로 개괄하면서 지식기반산업화 과정을 추적한다.

그동안 많은 고용·노사관계 연구가 자동차산업을 제외하고는 주로 주요 산업의 대기업 중심으로만 이루어졌으며, 그들 대기업과 연계되어 있는 수많은 하청용역회사들을 제외시켰다. 그러한 연구는 노사관계에서 산업연구라고 이름은 붙였지만, 사실은 대기업의 노사관계에 관한 미시적 연구에 그쳤다. 어느 한 산업의 노사관계를 전체적으로 연구하

기 위해서는 그 산업의 대표적 대기업을 연구하는 것만으로는 부족하다. 왜냐하면 규제완화와 경쟁의 심화와 함께 과거에는 위계적인 조직(hierarchies)에 의존하여 거래비용을 줄이려 했던 기업이나 조직들이 기존의 위계적 조직을 점차 거래와 계약적인 관계로 재편을 함으로써 비용감소와 유연성 제고를 피하기 위해 외주화, 하청계약 등을 점차 많이 사용하고 있기 때문이다. 그런 점에서 본 연구에서는 단순히 이동통신서비스 회사뿐만 아니라 이들 회사들과 긴밀한 하청계약관계를 맺고 있는 회사들도 포함시키고 있다. 즉 이동통신서비스 모회사와 하청용역 회사 사이의 관계(inter-firm relationships)를 분석함으로써 산업의 구조적 특징을 파악하고자 한다. 그리고 이러한 구조가 이동통신서비스 산업의 모회사와 하청용역회사의 고용관계에 미치는 영향을 포착하여 이동통신서비스 산업에서의 고용·노사관계의 전체적인 상을 정확하게 그리려고 한다. 본 연구는 한국에서 이동통신서비스업의 대표적인 두 회사인 SK 텔레콤과 KTF를 연구대상으로 하여 미시적으로 고용·노사관계를 분석한다. 또한 고용·노사관계를 이동통신서비스 산업 전반과의 관계, 특히 하청용역회사들과의 관계 속에서 중위적(산업적) 수준에서도 분석하게 될 것이다.

본 연구는 심층적인 사례연구로서 정량적인(quantitative) 연구방법이 아닌 정성적인(qualitative) 연구방법에 의존하고 있다. 사례연구는 통계적인 방법에 의해 원인과 결과가 갖는 연관성을 분석함으로써 추론을 하는 것이 아니라, 마치 인체를 해부하듯이 조직이나 사례를 자세히 해부함으로써 여러 변수들 사이의 상호관계의 과정, 방향, 인과성을 밝힘으로써 분석적인 추론을 이끌어내는 것이 목적이다. 이를 위해 가능하면 조직에 가까이 다가가 우리가 알고자 하는 주제와 관련하여 맥락을 이해하고 실제로 일이 어떻게 일어나고 있는지, 그리고 왜 일어나고 있는지를 자세히 살펴야 한다.

이처럼 접근하기 위해 다양한 자료수집 방법이 있을 수 있다. 가령 참여관찰(participating observation), 관찰(observation), 연구대상과 함께 살면서 아주 자세하게 관찰하고 기록함으로써 파악해 나가는 사회 인류학적 방법(ethnographic methods) 및 면담 방법이 있다. 여기에서

는 주로 주요 당사자들과의 면담에 의존하였고 부분적인 관찰을 했다. 인터뷰는 고위관리자, 중간관리자, 인사관리자와 노무관리자, 현장노동자 그리고 노조간부들을 통해서 이루어졌다. 사례연구 회사에서 발간한 문헌자료를 검토함으로써 필요한 자료를 수집하거나 혹은 면담 자료의 유효성을 확인할 수 있었다. 다른 면담대상자들을 상대로 유사한 질문을 던져서 유사한 대답이 나올 경우에만 믿을 만한 증거로 채택하는 삼각대조법을 통하여 개별 혹은 집단면담이 가질 수 있는 주관성이나 편견을 제거하고 객관성을 기하고자 했다. 회사 내부의 사정을 잘 아는 어떤 인사관리자와 노무관리자 및 노조간부와는 2회 이상 면담했다. 또한 원고를 쓰면서 부족하거나 의문이 나는 점에 대해서는 해당 피면담자와 전화면담을 통해 보완했다.

제 2 장 신고용관계에 관한 기존 이론의 검토

신고용관계에 관한 이론적인 논의는 서구에서 케인즈주의의 쇠퇴, 공급측면의 경제학 대두, 규제완화와 경쟁을 강조한 신자유주의적 변화의 물결 속에서 이루어졌다. 제2차 세계대전후 상대적으로 안정된 시장, 완전고용정책, 강력한 (사회)민주당이라는 정치세력의 등장이라는 환경 아래에서 배태된 기존의 고용관계는 새로운 환경변화에 따라 나라별로 다양한 모습의 변화를 겪게 되었다. 전통적인 고용관계의 근본적인 변화를 촉진하는 추진력은 세계화, 기술혁신, 규제완화와 권력의 이동이었다(Ostermann et al. 2001). 먼저 세계화는 자본과 생산물시장에서의 경쟁환경을 근본적으로 변화시켜서 고용관계에 심대한 결과를 가져다 주었다. 기술혁신 특히 정보통신기술의 혁신은 기업들의 경쟁환경을 크게 변화시켜 생산물에 있어서 개별기업들의 전문화를 높이고 생산망(chain of production)에서 기업내 관계를 기업간의 관계로 대체하기 시작했다. 세계화와 기술혁신은 기업들의 경쟁환경을 근본적으로 변화시켜서 시장은 세계화되고 동시에 분절화되는 모습을 보이고 있다. 새로운 기술이 규제완화된 환경에서 기업들에 이제까지와는 다른 사업전략과 구조를 실험할 기회를 부여했다. 산업구조의 변화, 노동력 구성의 변화, 정치적 성향 변화 등을 반영하는 노동조합의 조직률 저하는 정치적 지형 변화와 더불어 역학관계에서 노동자들에게 불리한 조건을 낳았다.

고용관계의 변화는 노동시장의 유연화, 고용불안, 성과연계 임금제, 의사결정구조의 분권화, 노동조합 조직률 감소 및 단체교섭의 구조, 적

용범위, 내용의 변화라는 공통된 특징으로 나타나고 있다. 이와 더불어 기존 고용관계가 변화되는 외부 환경에 어느 정도 적합성을 가지느냐 그리고 기업과 산업의 경쟁력에 어떤 영향을 미치는가도 함께 논의되었다. 그동안 미국과 영국을 중심으로 새로운 고용·노사관계에 관한 기존 논의들을 살펴보자.

제1절 기업 단위 고용관계 이론

1. 새로운 사업모델(New Business Model) 이론

이 이론은 미국의 역사적 경험을 배경으로 한 이론이다. 1930년대 초부터 1970년대까지 미국의 고용·노사관계를 지배해온 뉴딜 모델이 그 역사적 수명을 다하고 다른 모델, 즉 새로운 사업모델(New Business Model)로 전환하고 있다는 주장이 제기되었다(Kochan, Katz and McKersie, 1984). 규모의 경제와 신기술을 전제로 하는 대량생산시스템에 기초한 뉴딜 고용모델은 고용관계의 영속성(암묵적, 장기적 고용안정 계약), 연공적인 요소(근속에 따른 임금상승과 관대한 수당), 가부장주의(노동자들을 회사의 가족 일부로 간주), 위계적 질서(명확하게 정의된 지위와 권위)라는 4가지 요소를 특징으로 한다(Ostermann et al., 2001: 60~61). 외부 환경의 변화(경쟁의 증가, 신기술, 신조직 개념, 자본시장의 변화)가 가져오는 새로운 기회와 위협 압력으로 인해 대부분 전통적 미국 기업들의 조직화 기반이던 뉴딜모델이 근본적으로 변하게 되었다.

뉴딜모델의 변화는 특히 대기업에서 일시해고의 규범의 변화와 내부 노동시장의 붕괴(근속기간의 단축, 이직률의 감소 광범위한 구조조정)으로 인한 일자리 상실, 임시직의 증가, 임금결정 시스템의 변화, 노조의 쇠퇴, 기업통제 패턴의 변화)로 나타났다. 새로운 기업의 인사전략은 이원적 전략, 즉 핵심노동력에 대한 직접고용과 자율성 부여, 교육, 훈련,

〈표 2-1〉 뉴딜모델과 신사업모델의 비교

	뉴딜모델	신사업모델
외부환경	안정된 시장, 기술 소수의 큰 기업간 경쟁	빠른 기술변화, 경쟁
조 직	대규모 수직적 통합 구조	핵심역량에 집중, 다른 기능/서비스의 아웃소싱
경쟁력의 원천	규모의 경제, 생산성 증가, 우수한 마케팅과 유통	속도, 유연성, 신제품과 서비스 개발의 원천
인사/노사	노동력의 안정성과 노사평화 정규직 중심, 단체교섭을 통한 개선, 분배적 교섭	신제품에 필요한 기술적 지식과 숙련을 가진 노동자들, 광범한 비정규직 사용, 통합적 교섭
보상원리	직무급	핵심노동자의 성과급제 인센티브제
작업조직	구상과 실행의 분리 대량생산모델	시장접근성, 노동비용을 고려한 유연성

자료: Ostermann et al.(2001)의 Working In America에서 변형.

인센티브 등 고급화 전략과 비핵심인력에 대한 외주화, 정교한 통제기법을 통한 관리로 나뉜다. 기업의 핵심활동과 전략에 아주 중요한 지식과 숙련을 가졌으며, 수요가 많은 노동자들과 일상적인 기능, 지원기능을 하며 그들의 기능이 아웃소싱될 위험을 가진 노동자들 사이에는 경계선이 존재한다.

위의 모델들은 미국에서의 경험을 기반으로 하여 고용관계에 대해 주로 기업 단위의 시각에서 접근을 하면서 기업 단위 고용관계의 국가적 형태의 변화를 말하고 있다. 그러나 국가 수준의 노사관계 시스템의 규정력이 약화되면서 다양화하기 시작한 기업 단위 고용관계의 여러 가지 모델이 존재할 수 있다는 점이 간과되고 있다(Ostermann, 1987). 또한 기업간의 조직적인 관계(inter-firm relationships)가 고용관계에 대해 가질 수 있는 함의도 무시되고 있다.

2. 유연기업(flexible firms) 이론

1980년대에 영국에서 유력하게 등장한 유연화 이론에는 대표적으로 Atkinson과 Meager(1986)가 주장한 ‘유연기업(flexible firms)’ 이론이 있다. 이 이론에 따르면, 새롭게 변화된 외부환경(경쟁, 비용절감, 품질 개선)의 압력에 따라 유연기업(flexible firms)들이 출현한다는 것이다. 즉 유연기업은 기능적 유연성(functional flexibility)을 가진 핵심노동자를 중심으로 수량적 유연성(numerical flexibility)을 가진 직접 혹은 간접 고용된 주변적 노동자(단기계약, 파트타임, 일자리 공유, 파견노동자, 하청노동자)로 구성된다고 보았다. 여기에서 주변적 노동자(peripheral workers)들은 핵심노동자들을 외부 환경의 변화에 따른 고용조정으로부터 보호하는 완충물로서 핵심노동자들의 보조적인 업무나 기계적 혹은 재량을 필요로 하지 않는 업무를 맡는다. Osterman(1999)에 따르면 미국에서도 노동시장의 변화에 따라 일자리 안정의 감소(노동자들의 평균 근속연수 감소), 노동자들 내부의 빈부 격차 확대, 다양한 형태의 비정규직의 증가를 통한 유연성 추구가 두드러지고 있음을 밝히고 있다. 여기에서 조직적인 선택에 영향을 미치는 것이 노사간의 역학관계이다.

그러나 노동시장의 유연화 과정에서 수량적 유연화의 대상이 주변부 노동자들만이 아니라 핵심노동자들까지 포함될 수 있어 현실적으로 이들의 고용불안도 문제가 되고 있다. 따라서 비정규직 노동자들이 단순히 수요변화에 따라서 고용 또는 해고되는 것이 아니라 정규노동자들을 대체하여 상시적으로 사용되고 있다. 또한 비정규노동자들이 담당할 기능과 업무가 어떤 것이고 그리고 어느 기능과 직무가 외주화될 수 있는가를 결정하는 것도 미리 정해져 있는 것이 아니다. 예를 들면 제품이나 서비스의 생산과정은 정규직이 담당할 핵심업무인가 혹은 비정규직이 담당할 수 있는 비핵심업무인가를 판단하기가 쉽지 않다. ‘유연기업’ 이론은 유연화가 일어나는 나라의 정치적, 제도적 맥락에 따라 매우 다양하게 나타날 수 있음을 설명하지 못하고 있다(Ellingaeter, 1998). 또한 고용관계 연구에서 기업간의 관계(inter-firm relationships)를 반영하지 못한 것도 한계점으로 지적될 수 있을 것이다. 그러나 노

동시장의 유연화가 어떻게 기업 내부와 외부노동시장이 결합되면서 이루어질 수 있는지를 밝힌 점은 중요한 이론적 공헌이라 할 수 있다.

3. 고용관계의 개별화(individualization) 이론

브라운 등(Brown et al., 1998)은 영국에서 1980년대와 1990년대에 이루어진 노동시장의 유연화와 노사관계의 변화 속에서 경영진의 비용 절감 노력이 고용계약의 개별화로 나타나고 있다고 주장하고 있다. 고용관계의 개별화는 임금과 노동조건을 결정하는 단체교섭의 약화 혹은 축소에 따른 절차적 개별화(procedural individualization)와 개별 근로계약의 차별화를 의미하는 실제적인 개별화(substantial individualization)로 나눌 수 있다. 영국에서 경영진의 개별화 시도는 주로 절차적 개별화에 국한되었고 실제적인 개별화를 가져오지는 않았다고 한다. 그러나 절차적 개별화에 따라 임금차이가 직군/직급별로 확대되었고 임금과 실적을 연계하는 경향이 강화되어 일정한 수준에서 임금의 개별화가 진행되었다. 단체교섭이 남아 있는 경우에도 노사간의 권력관계의 추가 사용자 쪽으로 기울어 단체교섭이 미치는 영향력은 매우 제한적이 되는 식으로 절차적 개별화는 진행되었다. 이러한 고용계약의 개별화 이론은 노사관계 변화에서 영국적 특수성을 반영한 것으로 다른 나라에서 고용계약의 개별화 정도는 매우 다르다고 하겠다.

컬리 등(Cully et al., 1999: 297; Millward et al., 2000: 234)이 수행한 영국의 대표적인 고용관계 서베이인 WERS의 결과에 따르면, 고용관계를 규율하는 지배적 단체교섭 시스템이 축소되면서 고용관계의 절차적 개별화가 이루어지고 있음이 드러나고 있다. 디어리와 월쉬(Deery and Walsh, 1999)도 기존의 집단적인 노사관계가 금이 가면서 선진경제에서 개인주의화로 서서한 변화가 일어나고 있다고 주장하고 있다. 베컨과 스토리(Bacon and Storey, 1996)도 전통적인 고용관계의 집단주의가 약화되면서 개인주의적 고용관계가 확산되었다며 이에 따른 노동조합의 변화된 대응을 주문하고 있다.

고용관계의 개별화가 진행되는 정도는 적용되는 노동자들의 직급, 직

책에 따라 다를 수 있다. 대개 조직의 고위관리자에게 이미 고용관계의 개별화가 진행되어 있거나 혹은 가장 우선적으로 도입되는 경향이 있다. 그 다음으로 중간관리자에게 적용되며, 사무직 노동자, 생산직 노동자와 육체노동자들에게는 차례로 내려온다. 특히 생산직이나 육체노동자들의 고용관계가 개별화되는 평가의 어려움과 저항 때문에 어렵고 특히 노동조합이 있는 경우에는 개별화가 불가능할 때가 많다.

고용관계의 개별화 경향은 노동조합의 조직률이 낮아지면서 단체교섭에 포함되는 사업장과 노동자들의 수가 줄어들고 경영진이 실적과 보상 혹은 승진을 직접 연계시키려는 전략을 택함에 따라 강화되어 왔다. 그러나 단체교섭의 축소는, 즉 고용관계의 절차적 개별화(procedural individualization) 그 자체로 고용관계의 내용적 개별화(substantive individualization)를 의미하지 않을 수 있다. 단체교섭에 의하지 않고도 경영진이 실적과 보상을 직접 연계시키지 않을 경우 일률적인 임금인상, 처우 개선 등을 할 수 있기 때문이다. 노조가 조직되어 있지 않은 하청용역회사 등 소기업에서는 절차적으로는 고용관계가 개별화되어 있으나 내용적인 개별화는 이루어지지 않는 경우가 많다.

제2절 국가 혹은 산업별 고용관계 이론

1. 양극화(Polarization) 이론

노동시장의 양극화(polarisation) 이론은 기업 수준을 뛰어 넘어 국가 혹은 산업별로 노동자들 사이에 핵심적인 노동자층과 그 외의 다수노동자 사이의 소득격차가 점차 벌어지거나(Harrison and Bluestone, 1988, 1990), 혹은 내부노동시장을 발전시킨 1차 노동시장 기업(primary firms)과 외부노동시장에 의존하는 2차 노동시장 기업(secondary firms)이라는 노동시장의 이중구조를 말한다(Doeringer and Piore, 1971).

새로운 외부환경은 노동시장의 구조개편을 통해 노동시장의 내부자

(핵심노동자층)와 외부자(주변노동자층) 사이에 격차를 넓혀 양극화를 가속화시키고 있다고 한다. 새로운 이원화(new dualism)는 비핵심사업의 아웃소싱화하는 것과 핵심사업을 일본식의 린 생산방식화와 결합시키는 소위 ‘유연한 생산’(flexible production)을 근거로 한다(Harrison, 1994: 196).⁵⁾ Kochan(2000)은 지식기반경제의 두 가지 대안적 사업모델을 논의하고 있다. 먼저 고위 전문가, 기술노동자 등 엘리트 범주의 지식노동자와 낮은 지위의 생산직 및 기타 노동자들로 구분하되 후자의 노동자들을 가능하면 외주화하는 방식으로 이중구조화하는 모델이 있다. 이 모델은 위의 <표 2-1>의 신사업모델에 가깝다. 다음으로 모든 노동자들을 지식인들로 바꾸어 조직전략과 작업관행이 지식기반 작업시스템과 그들과 연계된 교육과 훈련이 대부분의 노동자들에게 확산되게 하는 모델이다. 이 모델은 이상주의적이다.

Ostermann(1987)은 기업내부에 존재할 수 있는 4개의 하위적 고용관계 시스템(산업별형, 월급제형, 수공업자형, 2차적인 형)을 주장하면서 단순직 노동자들로 구성된 2차적인 유형의 하위적 고용관계와 다른 유형과의 차이에 주목하고 있다. 또 다른 측면에서 정보기술이 작업조직에 미치는 영향에 대해 논의하면서 새로운 지식과 작업방식의 혁신을 이끌어내는 것(innovating)과 기존의 작업방식을 자동화하고 표준화(automating)하는 이분법적 양극화의 방법으로 이루어지고 있다(Zuboff, 1988).

위에서 제기한 여러 양극화 이론도 내부자와 외부자, 핵심노동자층과 주변노동자층을 서로 다른 기준(소득수준, 지위)에 따라 나누고 있으며 따라서 포괄되는 노동자들의 범위도 다르다. 또한 기업 내부, 기업의 주변, 산업과 국가 수준으로 양극화를 논의하는 수준도 다르며 양극화된 노동자들이 노동시장에서 맺고 있는 구조도 다르다.

5) 초기의 이원화된 노동시장에서는 내부노동시장에 속해 있던 내부자(insiders)들의 일자리는 매우 안정적이었다. 그러나 새로운 이원화된 노동시장에서는 고위직이나 고급사무직도 더 이상 안정적이지 않다. 안전하고, 안정적인 직업수의 축소, 즉 내부노동시장의 쇠퇴는 대기업들의 구조조정과 함께 가는 것이다.

2. 수렴적 발산(converging divergence) 이론

규제완화, 기술혁신, 시장경쟁의 가속화에 따라 노동시장의 시장중심적인 개혁은 기존의 사회제도, 특히 노사관계제도가 개별 기업의 고용관계에 대해 가지고 있었던 일정한 규범, 절차적 제약이나 규정적 힘을 약화시켜 왔다. 그러나 노사관계제도는 한 나라의 고용시스템에서 어느 정도의 변화가 일어날 수 있는지에 영향을 미칠 수 있다. 또한 나라별로 다른 노사관계제도는 아래에서 설명할 어느 유형의 고용관계에는 유리하게 작용하고 다른 유형의 고용관계에는 불리하게 작용한다. 이 가운데에서도 특히 노동조합의 힘과 조직력의 약화가 한 나라의 노사관계제도 안에 개별기업의 고용관계와 노동관행(working practices)의 변화에 다양한 차이를 가져오게 하는 요인이 되었다(Katz and Darbishire, 2000: 4).

이리하여 각국의 기업들에서 나타나는 노동관행(노동조건의 결정방식, 작업관계(work relations), 보상시스템, 경력개발, 노동조합 정책 등)의 패턴에 따라 분류한 4가지 기업별 고용관계 유형이 드러나고 있다. ① 저임금 고용관계 유형 ② 인적자원관리 고용관계 유형 ③ 일본지향적 고용관계 유형 ④ 공동팀 중심의 고용관계 유형 등이 그것이다(Katz and Darbishire, 2000: 10). 즉 외부적인 환경변화에 따라 각국의 전통적인 고용시스템이 변화하면서 기업별로 새로운 고용관계가 출현하게 되는데 새로운 고용관계는 위의 4가지 중 하나로 수렴적 분산을 하게 된다.

시장의 영향력이 커지면서 국가와 사회제도(social institutions)가 개별조직의 노사관계를 일정하게 규정하여 형성된 나라별 노사관계시스템(national industrial relations system)이라는 동질성을 약화시켜 한 나라 내부에 몇 가지 노사관계 유형이 나타나는 것을 말한다. 그러면서도 국가간에 개별 조직의 노사관계에서는 4가지 유형으로 일정한 수렴 현상을 보일 수 있다고 한다. 이와 같은 수렴적 발산론은 노사관계제도의 영향이 줄어들면서 외부 환경의 변화에 따라 경쟁의 정도, 시장의 상황 및 경영진이나 노조 등 노사관계 주체들의 전략에 따라 개별 기업에서 다양한 노사관계가 나타날 수 있음을 말해 준다.

제3절 서비스 산업에서의 고용관계 이론

1. 서비스 생산의 표준화 대 자율성 이론

서비스 산업에서의 작업재조직화에 관한 연구들은 두 가지 다른 접근법을 보여주고 있다. 첫번째, 효율성과 비용의 측면을 고려하여 작업자들의 낮은 숙련수준과 표준화된 작업과정을 전제로 하는 대량생산방식(mass production)을 서비스 산업에서도 적용해야 한다는 입장이다(Levitt, 1972, 1976). 이러한 접근법은 서비스 업무에서 고유하게 내포하고 있는 불확실성을 줄이자는 입장(Zeithaml et. al., 1990)에서 최근까지 강조되어 왔고, 특히 통신산업에서의 작업재조직화 과정에서 중요한 부분을 차지하고 있다(Batt, 1999). 두번째, 근로자(employees)들의 재량을 높이는 구조로서 근로자들의 숙련과 자율성(discretion)이 작업과정에서 사용되어야 한다는 방안이다(Schlesinger and Heskett, 1991; Bowen and Lawler, 1995). 이 모델은 더 나은 서비스를 위하여 근로자들의 정보 및 지식을 활용하는 능력을 중시하고 혁신적 인적자원관리로 이러한 근로자들을 보상해 주어야 한다고 주장한다. 이와 비슷한 맥락에서 또한 연구자들은 고객과 근로자들의 관계(customer-employee relationship)에 초점을 맞추면서 이 관계가 질적인 서비스와 맞춤화(customization)를 제공하는 중요한 기제라고 설명하고 있다(Keltner and Finegold, Keltner, 1995; Gutek, 1995).

서비스 경제에서 발전하는 4가지 작업시스템 유형(고속런 자율형, 반자율형, 통제형, 합리화되지 않은 노동집약형)이 있다는 주장도 있다(Herzenberg, Alic and Wial, 1998). 서비스 부문이 양극화의 추세를 보이고 있기 때문에 고속런작업시스템과 합리화되지 않는 노동집약적 작업시스템은 확대되는 반면, 반자율적 작업시스템과 짝 조인 작업시스템은 축소되고 있다.

연구자들은 이러한 상반된 대안들로부터 선택하는 기준은 무엇이며 실제로 어떠한 변화가 일어나고 있는지에 대한 질문을 던진다. Batt (2000)는 선택의 기준으로 고객을 부가가치적 크기에 의해 나누는 전략적 시장분할(strategic segmentation)론을 주장하고 있다. 최근에 서비스 산업의 기업들은 고객의 특성과 수익 잠재성에 의해 분류하는 경향이 뚜렷하다고 한다(Keltner et. al., 1999). 이러한 분할전략은 기업의 전략을 반영하는 것으로 높은 수익을 제공하는 고객들에게 높은 질의 서비스와 맞춤화를 제공하려는 것이다. 그러므로 시장분할 전략은 고객, 비즈니스 전략, 인적자원 관행들을 조직하는 하나의 중요한 기준이 되고 있다고 하겠다.

최근의 연구성과들을 검토해 보면, 고성능 작업관행들은(High Performance or High Commitment Work Practices) 고수익이 예상되는 고객층을 상대로 하는 곳에서 채택되는 것으로 나타나고 있다. 이는 고객분할과 혁신적 작업체계 및 인적자원관리의 실행 사이의 긍정적 상관관계를 보여주고 있는 것이다(Batt, 2000; Keltner et al., 1999). 기업들은 저부가가치를 생산하는 분야에서는 비용 최소화 및 작업과정의 표준화를 추구한다. 반면에 고부가가치를 생산하는 분야에서는 많은 인원을 투입하여 질적인 서비스를 보장하고 있다. 통신산업의 사례를 보면, 혁신적 작업관행 및 인적자원관리는 고부가가치 고객부분에서 채택되어지는 경향을 보인다(Batt, 2000; Batt and Keefe, 1999). 그러므로 이러한 시장분할정책에 의해 같은 직종(상담원) 내에서도 각 고객층별로 고용관계의 편차가 나타나는 것이다.

서비스 산업에서의 고용관계 변화에 대한 기존의 이론들은 고물입작업 관행과 대량생산방식이라는 두 가지 다른 길만 설명할 뿐, 두 시스템 사이에 존재할 수 있는 다양한 차이와 대안들을 보여주지 못하고 있다는 것이다. 이러한 이론적 한계를 극복하는데 있어서 이동통신서비스 산업의 하청기업에서의 고용관계의 분석을 통해 서비스 직무의 변화를 이끄는 다양한 대안들에 대한 해답을 찾고자 하는 시도를 할 수 있을 것이다.

2. 콜센터 고용관계에 대한 이론

콜센터는 제조업에서의 작업현장과 마찬가지로 서비스의 생산과 제공이 이루어지는 직접적인 통로라는 점에서 새로운 고용관계의 본질을 연구하는 중요한 계기를 제공하고 있다. 새로운 기술과 환경에 속한 콜센터의 직무 및 고용관계는 이전의 전통적인 제조업에서의 생산직과 비교해서 어떤 차이를 가지는가? 그리고 그 시사점은 무엇인가?

콜센터에 대한 연구들은 우선 서비스 산업에서 대량생산방식 대 자율적인 고성능과 작업조직이라는 고용관계의 본질 규명 논의의 연장선에 있다. Batt(1999)는 미국 통신산업에서의 연구를 바탕으로 경쟁이 심화되고 기술의 변화 속도가 엄청난 환경에서 통신산업에서의 직무의 본질은 서로 상충되는 두 가지 힘에 의해 규정되고 있다고 한다. 하나는 더 높은 서비스 질의 달성을 위해서는 일선에 있는 근로자들에게 더 많은 권한을 부여해야 하는 당위성이다. 반면에 새로운 IT 기술의 발전은 지방에 분산되어 있던 콜센터들의 거대 광역화로 이끌며 동시에 업무의 표준화와 더욱 중앙집중화한 통제가 가능하게 됨으로써 근로자들의 자율성은 상당히 제한적일 수밖에 없게 되었다는 것이다. 그러므로 콜센터의 직무 및 고용관계는 어느 한 쪽 방향으로 수렴된다기보다 경영전략이나 관리방식에 의해 선택될 수밖에 없다는 것이다(Batt, 2002).

콜센터를 둘러싼 논의들은 표준화(standardization) 대 맞춤화(customization)의 양대 축 사이에 다양한 편차가 존재함을 알려주고 있다. Taylor & Bain(1999)은 콜센터를 반복적인 작업과정, 고객들로부터의 통화에 따른 스트레스, 컴퓨터에 의해 하루종일 통제받는 작업환경 등 “화이트칼라 직무의 테일러화(Taylorization of white-collar work)”라고 주장한다. 이러한 작업형태에서는 근로자들은 하루종일 컴퓨터 모니터를 보면서 일에 대한 권한이나 자율성은 전혀 없이 세분화된 작업과정을 통해 작업효율성을 극대화한다는 논리이다. 반면에 Frenkel 등(1998)은 관료제적 형태와 근로자 권한강화라는 두 가지 상충되는 원리를 절충하는 모델인 “대량 맞춤화 관료제(Mass customization bureaucracy)”로 콜센터에서의 변화하고 있는 고용관계를 설명하고 있다. 이

는 관료제에서 오는 비용의 효율성을 추구하는 동시에 고객들에게 나름대로 맞춤 서비스를 제공하려는 노력을 한다는 것이다.

콜센터에 대한 이러한 두 가지 상충되는 원리들은 서비스 직무의 본질 또는 특성에 의해 또한 영향을 받는다. 제조업에서의 생산직과 서비스직무는 고객과 근로자들의 상호작용에 의해 규정받는데 그 특징이 있으며, 이는 “상호작용의 직무(interactive work)”(Leidner, 1993), “감성적 노동(emotional labor)”(Hochschild, 1983), “고객-서비스 제공자간의 상호작용(customer-provider interaction)”(Gutek, 1995), “조직과 고객의 접점(interface of organizations and customers)”(Frenkel et. al., 1999), “고도의 상호의존적 직무(highly interdependent work)”(Gittel, 2000) 등으로 설명되어진다. 이러한 서비스 직무의 고유한 특징은 근본적으로 표준화에 제약이 되고 있다고 지적하고 있다(Frenkel, 2000). 그러나 서비스 산업의 상당부분에서는 비용절약과 생산성 향상을 위해 대량생산방식에 의존하는 경우가 많으며, 대량생산방식이 서비스 산업 고용관계를 설명하는 중요한 부분이라고 한다(Batt, 1999).

최근 연구에서는 콜센터에서 대부분의 직무는 일반대중(mass market)을 고객으로 하여 IT 기술발전이 따르는 자동화, 합리화 추구를 통해 비용 효율성을 추구하는 경우가 많다고 지적한다(Batt, 2002). 이러한 일반대중을 고객으로 하는 콜센터에서는 특히 기술의 발달에 의한 서비스 지역 광역화에 따라 외주화의 기회가 더욱 늘어나고 고용안정성도 심각하게 영향을 받게된다. 하지만 그럼에도 불구하고 경영자의 선택(managerial choice)에 의해 또한 고객들의 서비스에 대한 요구수준에 의해 직무의 질과 서비스의 향상을 추구할 수 있는 길은 다양하게 존재한다고 주장한다.

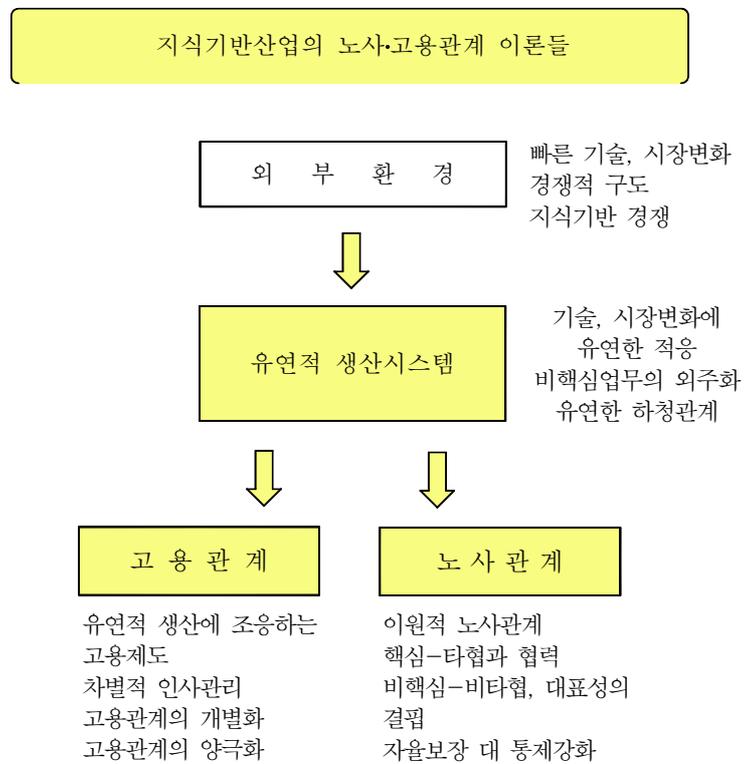
제4절 이론적인 설명틀

이상의 이론적 논의들을 바탕으로 지식기반산업의 새로운 노사관계를 적절하게 설명할 수 있는 개략적인 이론적 틀을 도출해 보자. 먼저, 지식기반산업을 둘러싼 외부 환경은 빠른 기술변화, 시장변화, 경쟁과 지식의 사용으로 과거의 경직적인 대량생산시스템과는 달리 빠르게 변화하는 외부 환경에 탄력적으로 적응할 수 있는 유연한 생산시스템(flexible production systems)을 요구할 것이다. 유연적 생산시스템은 생산활동과 그에 긴밀하게 연관된 생산지원활동들을 대기업을 중심으로 기존의 위계적 조직으로 통합하는 것과 달리 대기업과 하청용역회사 사이의 관계, 기업 사이의 수평적 협력관계식의 계약관계로 맺는 것을 포함할 것을 요구한다. 지식기반산업의 새로운 노사관계 또한 ‘유연한 생산시스템’을 뒷받침할 수 있는 식으로 형성되어야 할 것이다.

둘째, 지식기반산업에서의 유연적 생산시스템과 어울리면서도 노동력이 일정하게 차별적으로 관리되고 저비용과 높은 서비스 질을 담보할 수 있는 고용시스템이 형성될 것이다. 이러한 고용시스템은 핵심노동자와 비핵심노동자 사이의 일정한 차이를 인정하고 이를 차별적으로 관리하는데 따른 일정한 양극화를 전제로 하게 될 것이다. 이와 같은 노동시장의 양극화는 기존 노동조합과 노사관계에 새로운 문제와 모순을 제기할 것이다. 이와 동시에 지식기반산업에서 점차 고용관계의 절차적, 실체적 개별화가 일정하게 진행될 것이다. 기존 고용관계에서는 대체로 보상, 승진 및 노동조건이 집단적으로 결정되고, 개인별 업적이나 능력과 관계가 없거나 적고 연공적인 성격을 가졌었다. 이에 비하여 지식기반산업에서는 특히 지식노동에 대한 보상, 승진과 노동조건의 결정에서 점차 업적 및 능력을 연계시키는 고용관계의 개별화 경향이 강화될 것이다. 이러한 경향은 기존 노조에는 그 존재기반 자체를 위협하는 것이 되며, 집단적 노사관계의 개별적 근로관계로의 대체를 낳을 수 있다.

셋째, 지식기반산업의 노사관계도 고용관계의 양극화를 반영하여 이원적 구조가 형성될 것으로 예상된다. 핵심적 지식노동을 중심으로 하는 협력적 타협의 노사관계와 비핵심적 노동을 중심으로 하는 비타협 혹은 대표성 결핍적의 노사관계가 나타날 수 있다. 전자는 상당한 자율성이 보장되지만, 후자의 경우 주밀한 통제의 대상이 될 것으로 보인다.

[그림 2-1] 지식기반산업의 고용노사관계의 이론틀



제 3 장 이동통신서비스 산업

이동통신서비스 산업은 통신서비스 산업의 일부로 통신산업(통신장비 제조업, 유선통신서비스 산업, 무선통신서비스 산업) 전체의 발전 속에서 성장해 왔다. 지난 1980년대 말 이래 2000년까지 통신서비스 산업은 비약적인 발전, 공세적 시장의 확장 속에서 신경제의 거품을 만들어 내기도 했다. 통신서비스 산업의 발전은 그 연관효과가 매우 커서 거대 기업들과 별개로 혹은 그들의 외곽에 수많은 벤처기업들을 탄생시키면서 미국 경제를 비롯한 세계경제의 중기적 호황을 주도했다. 일부 성급한 학자들은 통신서비스 산업이 과거의 제조업이나 서비스업과 기본적으로 작동원리가 다른 신경제 현상이라고 하면서 자본주의 발전의 새로운 역사적 전기를 만들어내는데 큰 몫을 담당하고 있다고 주장하기도 했다. 이와 같이 지나치게 낙관론적 시장상황과 전망 속에서 미국을 비롯한 유럽 각국의 통신서비스업체들은 인프라 건설, 신기술 도입과 개발, 타통신서비스업체의 인수합병, 새로운 무선서비스인 3G(IMT 2000) 경매 등에 확장주의적 투자와 공격적인 경영을 해왔다.⁶⁾

그러나 2000년 후반부터 거품이 빠지기 시작하면서 통신서비스업계

6) 그 대표적인 예로, Worldcom은 MFS, MCI를 합병하는 등 가장 공격적인 인수 합병과 투자를 통해 주가를 올렸다. 이동통신서비스 시장에서는 영국의 Vodafone이 미국의 Airtouch와 독일의 Mannesmann을 잇달아 인수합병하면서 세계 최대의 통신사업자로 등장했다. 통신서비스 산업을 비롯한 신경제 관련 주식시장은 엄청난 요동을 치면서 거품이 생겨났다.

의 주가가 주가총액이 최고 수준이었을 때의 1/2~1/3 이하로 폭락하고 과잉투자로 인한 부채가 누적되기 시작했다. 선진국의 상당수 주요 통신사업자들은 1990년대 들어 실시한 다양한 구조조정으로 절약한 비용을 무리하게 투자에 쏟아 부어 결국 몇 배씩 손해를 보았다. 현재 이들은 부채축소를 통한 재무구조조정을 중점적으로 추진하면서 주력사업이 아닌 자회사나 투자기업들의 주식을 매각하고 있다.⁷⁾ 반면 통신서비스 산업의 후발주자로서 통신서비스 산업의 세계화에 뒤늦게 합류하여 보수적인 투자를 한 한국, 싱가포르 등의 통신사업자들은 재무상으로 매우 건전하고 지속적으로 알찬 내부 성장을 거두는 등 통신서비스 산업의 전반적인 불황 속에서도 성장을 지속하고 있다.

이동통신서비스 산업은 대표적인 지식기반산업의 하나로서 빠른 기술변화, 시장의 다양한 발전 속에서 지식기반산업의 지평을 넓혀가고 있다. 이동통신서비스 산업에서는 빠른 기술변화를 기반으로 적용가능한 기술개발 능력과 기술의 적용, 신기술과 연계된 서비스 상품의 개발과 마케팅 및 질 높은 서비스를 제공하는 지식과 능력 등이 경쟁력의 원천이 되고 있다. 특히 이런 사업을 담당할 핵심역량을 보유한 인력이 경쟁력의 원천이 된다.

제1절 이동통신서비스 산업의 특징

이동통신서비스 산업을 다른 산업, 즉 유선통신서비스 산업과 비교해

7) 그리하여 2002년 3월 현재 BT(450억달러), Deutsche Telekom(560억달러), France Telecom(620억달러), KPN(220억달러), Qwest, Global Crossing 등 주요 통신회사들은 빗더미에 앉았다. 한 때 주가 총액이 1,800억달러까지 치솟았던 WorldCom은 공격적인 인수합병과 무리한 투자로 결국 부도를 맞으면서 엄청난 회계부정을 저지른 것이 들쭉났다. 미국의 Glocal Crossing, PSINet, William Communications 등 역시 파산했다. Vodafone은 2001~2 회계연도에 230억달러의 적자를 기록했다. 투자전략의 실패로 BT의 사장인 Peter Bonfield와 DT의 사장인 Ron Zommer는 엄청난 빚만 안긴 채 물러났다.

도 몇 가지 뚜렷한 특징이 드러난다. 먼저 이동통신서비스 산업의 앞날은 예측하기 어려운 불확실성이 있다. 신경제의 붐을 타고 이동통신서비스 산업에 대한 대대적인 시설투자, 많은 신규 이동통신회사의 설립, 막대한 해외투자, 과감한 인수합병 등이 나타났다. 그러나 2000년부터 불어닥친 불황과 주식시장 침체로 그동안 이동통신서비스 산업에 대한 많은 투자가 과잉투자, 무리한 투자이었음이 드러나면서 사업자들은 막대한 부채를 떠안게 되었다. 이동통신 분야의 기술혁신도 매우 빨라서 이동통신서비스 산업의 불확실성을 높이고 있다.

한편 유럽에서는 이동통신서비스 관련 기술과 시장이 빠르게 변화할 것으로 판단되자 영국, 독일 등이 소위 제3세대 이동통신서비스(3G 혹은 국내에서는 IMT 2000) 주파수의 면허를 사업자들에게 비싼 값에 허가해 주었다. 그러나 실제로 제3세대 이동통신서비스는 기대했던 것만큼 빠른 시일 내에 상용서비스를 제공할 수 있을 만큼 기술적으로 준비되지 못했다. 따라서 제3세대 이동통신서비스 시장 형성 및 그 규모도 불확실해 지면서 제3세대 이동통신사업 면허에 지불한 가격이 상당한 부채로 다가왔다. 이러한 투자를 둘러싼 논란과 엄청난 부채는 이동통신서비스 산업의 장래의 불확실성을 가중시키고 있다.

이동통신서비스 산업의 또 다른 특징은 변화의 속도가 무척 빠르다는 점이다. 빠른 기술변화에 따라 통신서비스 시장에서도 기존의 시장이 무너지고 새로운 시장이 성장하는 일이 반복되었다. 이와 같이 빠른 변화의 속도는 앞에서 서술한 이동통신서비스 산업의 불확실성과도 긴밀하게 연계된다. 우리나라 이동통신서비스 시장의 경우, 소위 ‘삐삐’로 불리던 무선호출 서비스가 1980년대 말과 1990년대 초 빠른 속도로 성장을 거듭하다가 1990년대 중후반 PCS서비스가 등장하면서 급속히 쇠퇴했다.⁸⁾ 1997년 IMF 경제위기 속에서도 이동통신서비스 산업은 가입

8) 1982년부터 한국이동통신(현 SK 텔레콤)이 무선호출서비스를 독점적으로 제공해 오다가 1993년 무선호출서비스 시장이 자유화되면서 경쟁이 도입된 이래 가입자가 급증하였다. 1994년 636만명에서 1997년 12월 1,500만명에 이를 정도로 급속히 성장했다. 그 후 개인 이동통신서비스인 PCS가 등장하면서 급격히 쇠퇴하기 시작하여 1998년 926만명, 1999년 5월 701만명, 2000년 327만명으로 줄어들었다.

자수의 빠른 증가 덕분에 고속성장을 할 수 있었다. 우리나라 이동통신 서비스 산업의 발전은 다른 나라에 비해서도 훨씬 빠르게 단기간에 이루어진 셈이다.⁹⁾ 경쟁으로 인한 가격인하 압력이나 서비스 질 개선 부담보다는 초기 기지국 장비설치 등 설비투자과 가입자들에 대한 단말기 보조금 부담이 훨씬 컸다. 무선이동통신의 1세대 아날로그 방식도 디지털방식 그리고 PCS의 등장으로 쇠퇴하고 이동통신의 1세대, 2세대에서 2.5세대, 3세대 방식으로 옮겨가고 있다. 단말기 제조기술의 빠른 발전도 이동통신서비스 시장의 재편에 크게 기여를 해왔다. 또한 음성 서비스 중심의 서비스에서 데이터와 콘텐츠 중심의 서비스로 빠르게 변하고 있다. 아직은 무선데이터 서비스가 전체 서비스 매출액에서 차지하는 비중은 적은 편이지만, 이동통신사업자들은 끊임없이 자신의 미래 주요사업을 재정의하며 기술변화에 맞추어 한발 앞서 나가기 위해 노력하고 있다.

이동통신서비스 산업의 세번째 특징은 상당한 경쟁이 이루어지고 있다는 점이다. 이동통신서비스 산업에서는 과거의 독점적 시장구도를 깨기 어려웠던 유선통신서비스 산업에서와 달리 면허제를 이용하여 경쟁구도를 창출할 수 있었기 때문이다. 이와 같은 경쟁구조 때문에 이동통신서비스 산업은 독점적 지위에 안착할 여유도 없이 빠른 내부적인 변화를 경험하게 된다. 예를 들면 이동통신서비스 시장에서도 PCS가 등장하기 전 이동통신서비스는 사실상 구 한국이동통신(현 SK 텔레콤)이 독점하고 있었다. 그러나 1996년 말 4개 신규 사업체가 PCS 면허를 획득하면서 이동통신 산업은 5자 경쟁체제로 돌입하게 된다. 그러나 2001년과 2002년 KTF와 SK 텔레콤이 각각 한솔엠닷컴과 신세기통신

9) 1990년대 통신서비스 시장에 대한 과잉투자로 전세계 주요 통신서비스 업체들이 부채로 어려움을 겪고 있음에도 불구하고 이동통신서비스 산업은 다양한 형태로 빠르게 발전해 왔다. 미국의 이동통신서비스 산업은 2000년에는 450만명, 2001년에는 신규 가입자 1,890만명을 포함하여 총 1억 2,850만명에 45%의 가입률(penetration rates)을 자랑하며 매년 17%씩 성장하고 있다. 서유럽 국가들의 이동통신서비스 가입률은 2000년 말 62.5%, 2001년 말 74.3%인 2억 8,880만명이 가입하여 미국보다 훨씬 앞서 있고, 2001년 말 현재로 일본은 54%, 대만은 96%(실제로는 70~85%), 홍콩은 81%, 싱가포르는 80%(실제 70%)로 동아시아 국가들의 이동통신서비스 가입률이 높다.

을 인수합병하면서 경쟁은 3자 구도로 축소되었다. SK 텔레콤이 합병 이후 시장점유율 50%를 초과하게 되자, 시장점유율을 인위적으로 50% 이하로 낮추도록 하는 규제 아래 놓이게 되면서 사실상 비대칭적인 경쟁시장이 되었다. 가입자 시장이 사실상 포화되면서 이제 경쟁은 서비스 가격 인하, 서비스 품질, 고객관리의 차별화라는 점에서 점차 치열해지고 있다. 이와 같은 경쟁체제로 인해 이동통신서비스 산업에서는 신생 사업자들도조차도 출발부터 비용을 낮추고 서비스의 질을 높이기 위한 노력을 기울이고 있다. 이는 앞선 통신서비스 사업자들(유선통신서비스 사업자)의 경험을 충분히 고려하여 고용관계 정책을 결정한다는 의미이다.

이동통신서비스의 네번째 특징은 이동통신서비스 산업이 미디어, 출판, 게임산업 등 컴퓨터 관련 부가적 산업과 동시에 발전한다는 것이다. 통신, 컴퓨터, Web, 미디어 기술의 발전에 따라 전통적인 경계가 점차 허물어지고 상호 수렴되어 가는 경향이 나타나고 있다. 기술혁신과 다양화되는 고객들의 기호에 따라 다양한 종류의 부가서비스 시장이 급격히 성장하고 있다. 예를 들면, 콜센터산업, 영업대리점 형식의 가입자 유치와 관리사업, 소프트웨어 개발산업, 인터넷 콘텐츠(게임 산업과 영화 산업) 산업, 게임 산업, 전자출판 산업 등이 발전하고 있다. 기존의 하드웨어와 인프라를 갖춘 통신, 미디어, 컴퓨터 산업 중심에서 점차 이들을 연계하여 활용하는 소프트웨어와 콘텐츠를 개발하고, 서비스를 제공하는 산업이 동시에 성장하는 식으로 바뀌어 가고 있다. 이들 새로운 소프트웨어와 콘텐츠 개발과 서비스 제공산업은 통신, 미디어, 컴퓨터 제조 등의 기업들이 규모의 경제를 필요로 했던 것과 달리 기업들의 규모가 상대적으로 적고 유연하게 기능하도록 하면서 이동통신서비스 회사들과 네트워크 관련을 맺는 하청산업으로 변화하고 있다. 지난 1990년 이래 세계적인 이동통신서비스 산업의 발전은 실로 눈부시다. 빠른 기술혁신, 새로운 서비스 및 다양한 응용서비스의 개발과 그에 따른 시장의 비약적인 성장을 통해 단기간 내에 유선통신시장을 넘어서고 있다. 이동통신서비스 산업은 기존의 유선통신서비스 산업과 한편으로는 경쟁관계에 있지만 다른 한편으로는 새로운 서비스 수요를 창출

해 나가면서 성장해 왔다.

이동통신서비스 산업은 통신산업 발전의 산물이자 새로운 서비스 산업의 영역으로서 지식기반경제의 주요 추진력 가운데 하나인 첨단 정보통신기술의 꽃으로 불릴 만큼 동적인 산업이다. 이동통신서비스 산업은 그 자체가 중요한 산업이면서도 인프라 서비스를 제공하는 산업이다. 그리하여 이동통신서비스 산업은 앞으로 지식기반의 서비스 산업이 가져올 수 있는 산업구조, 조직, 조직간의 관계, 고용과 작업조직, 노사관계 등 다양한 측면에서 중요한 변화와 특징들을 미리 보여줄 수 있는 전조(precursor)의 역할을 할 것으로 여겨진다. 이는 20세기 초와 중반 자동차 산업이 했던 역할에 비유될 수 있다. 즉 20세기 초·중반에 자동차산업의 발전이 산업화의 심화와 고도화에 기여한 바와 같이 20세기 말과 21세기 초 이동통신서비스 산업의 발전은 지식기반산업의 심화와 고도화에 기여할 것으로 예상된다. 그러나 정보통신기술 혁명에 대한 우리의 인식과 그 영향은 아직 그 잠재적 크기와 깊이를 충분히 파악할 수 없을 정도로 결음마 단계에 있다. 그러나 정보통신기술 혁명의 추진력은 이미 돌이키기 어려우며, 세계 곳곳에 그 영향을 끼치고 있다.

제2절 국내 이동통신서비스 시장의 성장과 경쟁

국내 이동통신서비스 산업은 1990년대 이래 빠르게 성장해 왔다. IMF 경제위기로 다른 산업부문의 성장이 후퇴하고 있는 상황에서도 이동통신서비스 시장은 빠른 속도로 성장했다. <표 3-1>에서 보는 바와 같이 국내 이동통신서비스 시장은 1992년 이래 1999년까지 가입자 증가율이나 매출액 증가율의 양 측면에서 연평균 60%를 훨씬 넘는 빠른 성장을 계속해 왔다. 2000년부터 가입자 증가율이 현저하게 감소하면서 2002년 들어서는 매출액 증가율도 줄어들고 있다.

〈표 3-1〉 국내 이동통신서비스 시장의 성장

(단위: 가입자 천명, 억원)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
매출액	68	130	215	461	848	1,964
증가율		90	65.1	114.9	83.8	131.7
가입자	166	272	472	960	1,641	3,181
증가율		63.9	73.5	103.6	70.8	93.8
	1997	1998	1999	2000	2001	2002. 10.
매출액	3,104	5,322	8,659	11,753	14,851	11,908
증가율	58	71.5	62.7	35.7	26.4	10.1
가입자	6,828	13,983	23,443	26,816	29,046	32,325
증가율	104.8	67.7	66	14.4	8.3	11.3

자료: 정보통신부.

아래 <표 3-2>에서 보는 바와 같이 이동통신서비스 시장에서의 경쟁은 4개 PCS 사업자가 사업을 개시하면서 시작되었으나 1997년 SK텔레콤이 여전히 독점적인 지위를 확보하고 있었다. 1997년 5자 경쟁체제가 된 이래 2000년까지는 SK텔레콤의 독점적인 지위가 약화되고 다른 4개의 사업자들이 시장점유율의 59.2%까지 장악하면서 1강 4약의 경쟁구도로 발전했다. 2000년까지는 이동통신서비스 산업에서의 경쟁은 신규가입자 확보를 위한 경쟁으로 1997년 경쟁도입 이전에 이미 많은 가입자를 확보하고 있었고 이미 기지국의 설비를 갖추고 있었던 SK텔레콤에 유리했다. SK텔레콤을 제외한 다른 이동통신서비스 사업자들은 신규가입자들의 상당한 유치에 따른 일정한 매출증가에도 불구하고 초기의 네트워크 건설에 소요되는 엄청난 설비투자 비용과 경쟁적 신규가입자 유치를 위해 신규가입자들에게 지급된 단말기보조금 때문에 상당한 재정적 어려움을 겪었다. 또한 신규가입자 유치를 위한 경쟁 때문에 이동통신서비스 요금의 수준도 상대적으로 낮은 수준에서 형성되어 이동통신서비스 사업자들의 재정을 압박했다.

이같은 신규 이동통신서비스 사업자들의 재정적 곤란 때문에 이동통신서비스 사업의 인수, 합병을 포함한 구조개편의 필요성이 제기되었다.

그러나 이러한 구조개편은 막 개화하려던 이동통신서비스 산업에서의 경쟁구도를 약화시키는 것이었다. 이동통신서비스 시장의 구조개편이 가시화되어 정부는 2001년 SK텔레콤의 신세기통신 합병, KTF의 한솔엠닷컴 합병을 허용하였다. 이리하여 이동통신서비스 시장에서 SK텔레콤의 시장독점적 지위가 강화되고 KTF도 약 33%의 시장점유율을 갖는 1강, 1중, 1약의 불완전한 경쟁체제로 바뀌었다.¹⁰⁾

나중에 약화되기는 했으나 이동통신서비스 시장에서의 경쟁구도로 인해 이동통신서비스 사업자들은 출발 초기부터 인건비 절약과 노조의 우려 때문에 핵심인력과 비핵심인력을 분리하는 이원적 인력관리정책을 택하게 된다.

〈표 3-2〉 이동통신서비스 사업자들의 시장점유율

(단위: %)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002.10
SK텔레콤	66.9	42.7	43.1	40.8	40.9	53.0
신세기통신	16.5	15.3	13.8	13.1	11.4	
KTF	5.1	16.8	18.2	19.7	33.0	32.4
한솔엠닷컴	6.0	10.1	11.7	11.7		
LG텔레콤	5.4	15.1	13.2	14.7	14.7	14.6

자료: 정보통신부.

- 10) 2001년 5월 한국통신프리텔(KTF)은 한국통신엠닷컴(KTM)(구 한솔엠닷컴)을 공식적으로 인수, 합병했다. 2000년 12월 정부는 실질적인 경쟁제한 효과가 없다는 점과 주파수 이용의 효율성 증대와 통신망 통합에 따른 생산성 증대 등을 인정하며, KTF의 한국통신엠닷컴 합병을 허용했다. 통합된 KTF는 시가총액 8조 5,000억원의 이동통신서비스 사업자로 거듭나게 되었다. 한편 SK텔레콤은 2001년 6월 말 기준으로 가입자 기준 시장점유율을 49.7%까지 낮추어 신세기통신의 인수합병이 가능하게 되었다. 이 과정에서 SK텔레콤은 자사의 가입자 규모를 축소시키기 위해 신규가입 중단, 경쟁사업자인 LG텔레콤의 가입자 대행 모집 등과 같은 극단적인 마케팅을 추진하였다. 이는 타경쟁사업자인 KTF의 반발과 단말기제조업체들이 신규모델 출시연기 등과 같은 부작용을 낳기도 했다. SK 텔레콤의 점유율 제한조치가 해체되는 7월부터는 SK 텔레콤의 신규가입자 규모가 급격히 증가할 것이라는 견해가 있었지만, 현재까지는 극히 미미한 수준을 보이고 있다.

이동통신서비스 시장이 빠르게 성장한 결과, 이제 이동통신 음성서비스 시장은 점차 포화상태에 들어가고 새로운 서비스 시작이 개척되고 있다. 다른 아닌 무선인터넷 시장이다. <표 3-1>에서 보는 바와 같이 2000년부터 가입자 증가율 둔화와 함께 음성서비스 중심의 매출액 성장률이 감소하는 가운데 무선인터넷 서비스의 매출액이 증가하고 있다. 가령 SK 텔레콤의 경우 무선인터넷 서비스 매출액이 2000년 1,310억원에서 2001년에는 2,600억원으로, 2002년에는 7,328억원으로 증가하여 이동전화서비스 매출액(총매출액에서 접속료 매출액 제외)의 10%를 차지할 정도로 빠른 성장률을 보이고 있다. 또한 SK텔레콤에서 벨소리 등 각종 부가서비스 매출액도 2001년 약 2,500억원에서 2002년 4,800억원으로 성장하고 있어 향후 인터넷 관련 서비스 사업과 부가서비스 사업의 성장가능성이 높을 것으로 예상되고 있다. 이를 반영하듯 두 회사의 무선인터넷망을 통해 콘텐츠를 공급하려는 사업자의 수가 SK텔레콤의 경우 2001년 10월 419개에서 2002년 10월 606개로, KTF의 경우 2001년 10월 293개에서 2002년 10월 474개로 빠르게 증가하고 있다. 국내 이동통신서비스 시장의 가입자가 포화상태에 이르고 무선인터넷 서비스, 부가서비스 사용의 증가에 따른 매출액의 증가 가능성 때문에 이동통신서비스 업체들은 사업전략을 이미 옮기기 시작하고 있다. 이동통신서비스 회사들이 기존의 신규가입자 확보 위주의 정책에서 고객관계 관리(Customer Relationship Management : CRM)와 그를 위한 서비스 질 보장과 서비스 내용의 다양화로 사업의 주된 초점을 옮기면서 기존 가입자로 하여금 더 많은 서비스를 사용하도록 하는데 중점을 두고 있다.¹¹⁾

국내 이동통신서비스 산업은 이제 세계적으로 선도적인 위치에 있다. 이동통신서비스의 높고 빠른 보급률, 고객들의 다양한 요구, CDMA 기술의 실험 적용 성공 등으로 인해 국내 이동통신서비스 산업은 그 매출액, 응용서비스의 활용, 시장의 성숙과 빠른 변화 등에서 선진국을 앞지르고 있다.

11) SK텔레콤 가입자 월평균 사용액이 2000년 평균 36,159원에서 2001년 9월 41,794원으로 15.6% 증가했다.

제 4 장 사례 연구

제1절 조사대상업체의 개요

본 연구는 1990년대 후반에서 2001년까지 이동통신서비스 모회사인 SK텔레콤과 KTF, 그리고 이들의 하청용역회사에서 나타난 조직, 고용, 노사관계 및 모회사와 하청용역회사 사이의 조직적 관계를 사례연구의 대상으로 한다. 본 절에서는 우리의 연구대상이 되는 이동통신서비스 모회사인 SK텔레콤과 KTF 및 그들의 하청용역회사들을 살펴보기로 한다. 앞에서 살펴본 바와 같이 우리나라의 이동통신서비스 산업은 세계에서 그 유례를 찾아볼 수 없을 정도로 빠르게 성장했다. 이에 따라 사례연구의 대상인 두 이동통신서비스 회사에서도 1990년대 후반 가입자가 폭증하면서 매출액도 가파르게 상승했다.

이동통신서비스 모회사의 인력구성은 기능별로 보면 크게 마케팅인력, 관리인력, 기술인력을 포함한 전문인력 등으로 나눌 수 있다. 마케팅인력의 핵심기능은 서비스 상품개발, 브랜드 개발 등 마케팅 기획·이행·관리, 요금, 판매와 유통 등이다. 이들은 고객을 직접 만나는 것이 아니라 위탁대리점, 아웃소싱된 콜센터, 거점채널인 서비스센터 등을 통해서 만나며, 주로 이들 고객대면접점들을 관리하는 일을 한다. 관리인력의 핵심기능은 시장, 재무, 조직, 인사, 홍보, 투자, 정부정책에

대한 분석과 기획 그리고 관리이다. 기술인력의 핵심기능은 각종 설비의 운용, 응용프로그램의 개발, 새로운 서비스를 뒷받침하는 프로그램 개발이다. 한편 인력들은 일반직(generalist), 직무전문직(specialist), 전문직(expert, professional)으로 구분된다. 매일 반복되는 비교적 단순 업무는 외주화하는 것을 원칙으로 삼고 있다. 그 결과 매출액 가운데에서 인건비가 차지하는 비율이 SK텔레콤은 2000년 3.3%, 2001년 3.5%, KTF의 경우 2001년 1.4%, LGT는 3.6%, 한국통신은 22.3%로 이동통신 업체의 기술집약적인 성격만이 아니라 주요 단순기능직의 외주화에 따라 인건비의 비중이 유선통신서비스인 한국통신과 비교하여 매우 낮은 편이다.

더구나 1990년대 후반 이래로 이동통신서비스 산업이 빠르게 성장하는 유망산업으로 여겨질 때에 채용된 인력은 최상의 대졸자나 석사들로 새로운 업무에 대한 적응력과 도전의식이 강한 편이다. 따라서 이러한 핵심인력 가운데 실제로는 전문직(professionals)이 상대적으로 적은 편이지만, 정서적으로는 관리자와 전문직의 마인드를 가진다.

1. SK텔레콤

SK텔레콤은 1982년 한국이동통신으로 출발하여 한국통신의 자회사이자 공기업 형태로 있다가 1994년 SK그룹이 지배주주로 참여하면서 민영화되었다. 민영화 직후 SK그룹에서 파견된 경영진의 주도로 대대적인 개혁을 진행함으로써 공기업의 유산을 청산했다. 우리나라 이동통신서비스 산업의 성장은 SK텔레콤의 성장(가입자수, 매출액이나 당기순이익 측면)과 궤를 같이한다. 1996년까지는 이동통신서비스 산업(무선호출서비스 제외)에서 SK텔레콤이 독점체제를 유지해 오다가 1997년부터 경쟁체제로 들어가게 되었다. <표 3-1>에서와 같이 이동통신서비스 산업의 독점체였던 한국이동통신(주)(현 SK텔레콤)은 1990년대에 빠른 신장세를 보여 주었다. 1997년 경쟁체제로 들어간 이후에도 <표 4-1>에서 보는 바와 같이 가입자수로 보면 1997년 이후 비약적인 성장을 계속해 왔다. 따라서 엄청난 설비투자에도 불구하고 상당한 당기순

이익을 낼 수 있었다. 그 이후 설비투자가 줄어들자 당기순이익이 증가하여 2001년과 2002년 3분기에는 매출액 가운데 각각 18.3%와 21.5%를 차지하기에 이르렀다.

아래 <표 4-2>에서 보는 바와 같이 SK텔레콤의 이동전화 매출액은 여전히 연 20%에 가까운 속도로 성장을 하고 있다. 그러나 2000년과

<표 4-1> SK텔레콤의 성장 추이

(단위: 천명, 10억원, %)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002년 3분기
가입자수	4,571	5,966	10,110	10,935	11,867	16,136
매출액	3,512	3,545	4,285	5,761	6,227	6,266
당기순이익(율)	189 (3.2)	236 (4.3)	413 (7.1)	1,090 (16.5)	1,279 (18.3)	1,346 (21.5)
설비투자	1,534	764	1,083	1,794	1,241	1,153

자료: SK텔레콤 Annual Report 2001. 2~3쪽. 2002년 3/4분기 결산실적 발표(2001년까지는 신세기통신과 합병하지 않은 숫자이고 2002년 통계는 합병후 숫자임).

<표 4-2> SK텔레콤의 매출액 구조

(단위: 10억원)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
이동전화매출	2,084	2,214	3,224	4,501	4,994 <u>6,242</u>	7,542
가입비	157.8	140.8	219.9	187.9	113.2 <u>147</u>	230
기본료	869.0	1,013.3	1,446.2	2,034.2	2,143.8 <u>2,729</u>	3,035
통화료	1,029.8	1,078.0	1,530.8	2,103.7	2,331.4 <u>2,826</u>	3,065
무선인터넷 부가서비스	- 27.2	- 9.6	- 27.4	130.9 44.2	218.0 187.2	733 480
접속수익	696.9	729.4	801.0	1,141.8	1,171.1	1,092
무선호출/기타	731.3	601.7	259.6	118.1	62.4	

자료: SK텔레콤 Annual Report 2001, 2002. 2002년 숫치는 신세기통신과의 합병 후 수치임. 2001년 밑줄친 수치는 신세기와 합병을 했을 경우 수치임.

2002년 사이에 그 내용을 뜯어보면, 기본료와 통화료는 10% 내외로 상대적으로 정체되어 있고, 접속수익은 정체에서 감소로 돌아섰으며, 무선인터넷과 부가서비스의 신장률이 높은 것을 확인할 수 있다.

SK텔레콤의 정규직 고용인력은 2002년 12월 현재, 4,089명(여 517명)이다. 회사가 1984년에 설립되었지만 직원들의 평균연령이 33세로 비교적 젊은 편이며, 평균 근속연수도 7년 정도로(5년 이하 26.2%, 6~10년 60.4%) 그리 길지 않은 편이다. 정규직 직원들의 학력은 대졸 61.3%, 석사와 박사 18.7%, 전체 직원의 80.6%가 대졸 이상 고학력자이다. 네트워크 관련 기술업무에 종사하는 직원의 비중은 40~50%로 약 1,600명 정도이다. 2002년 9월 말 현재 전국 40개의 영업센터에서 일하는 마케팅 인력은 약 1,100명 정도이며, 이 가운데 200여명이 대리점을 관리하며 현장에서 일을 한다고 할 수 있다. 인터넷사업 관련 인력은 약 500명이며, 지원인력(재무, 인력, 기획 등)이 약 1,000여명 된다. 1998년까지만 해도 마케팅 인력 가운데 인터넷 관련 인력은 없었다. 그러나 무선인터넷이 유망한 신사업분야가 되자 마케팅 인력 가운데 일부가 인터넷 인력으로 차출되었고, 나머지가 기존의 마케팅을 담당하게 되었다.

정규직 인력 4,089명 가운데 과장 이상의 관리직원은 과장 1,400명을 포함하여 총 1,900명이다. 이처럼 관리직의 비중이 높은 이유는 신사업분야(인터넷 관련 사업, 콘텐츠 사업)를 개척하면서 신규채용보다 경력직 채용을 선호했고, 전문기술직의 경우 관리자는 아니지만 그에 준하는 대우를 해주기 때문이다.

〈표 4-3〉 SK텔레콤의 인력

(단위: 명)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
직원수	5,625	6,253	5,467	6,662	4,672	4,268
정규직	3,849	4,009	3,404	3,272	3,067	3,532
비정규직	1,776	2,244	2,063	3,390	1,605	736
1인당 매출액 (백만원)	476	562	648	643	1,233	1,459

자료: SK텔레콤 Annual Report 2001.

SK텔레콤이 직접 고용하고 있는 비정규직은 총 129명이며, 계약직 형태로서 파견노동자를 활용하기 어려운 분야나 특수한 업무에 종사한다. 파견노동자는 총 423명(장기파견 300명)으로, 비교적 단순 사무나 비서직 등에 종사한다. 그러나 아웃소싱 이후에는 그 수가 과거에 비해 많이 줄어들었다. 영업센터 분야 현장이나 각 분야에서 갑자기 업무가 늘어날 경우, 단기간 100~400명의 파견노동자들을 이용하며 이들은 직접 영업과 관련이 없는 업무에 종사한다.

2. KTF

1997년 말부터 서비스를 제공하기 시작한 KTF는 기존 사업자인 SK텔레콤을 제외하고 신규 이동통신서비스 4개 사업자 가운데 가장 빠르게 성장해 왔다. KTF는 1997년 1월에 설립되어 10월부터 서비스를 제공하기 시작했다. 그러나 1999년까지는 막대한 시설투자를 해야 했기 때문에 상당한 손실을 보았으나, 가입자의 빠른 증가에 힘입어 2000년부터는 영업이익을 내기 시작했다. KTF는 2001년 5월 한솔엠닷컴과 합병했다. KTF의 매출액 구조는 여전히 이동전화 기본료와 통화료 중심이지만, 무선인터넷과 부가서비스의 매출증가율이 빠르게 성장하고 있어 SK텔레콤과 매우 유사한 구조를 갖고 있다.

한국통신으로부터 조직과 인사를 물려받아 여전히 한국통신의 유제가 남아 있으며, 1,800여명의 전체 직원 가운데 한국통신 출신 직원들이

〈표 4-4〉 KTF의 성장 추이

	1997	1998	1999	2000	2001	2002년 3분기
가입자수(천명)		2,353	4,267	5,285	9,591	10,378
매출액(10억원)	145	1,432	2,259	2,781	4,495	n.a.
당기순이익(율) (억원)	-962	-1,412	-590	1,160	4,330 (197%)	n.a.

자료: KTF 2001년 연차보고서, 2002년 3분기 보고서.

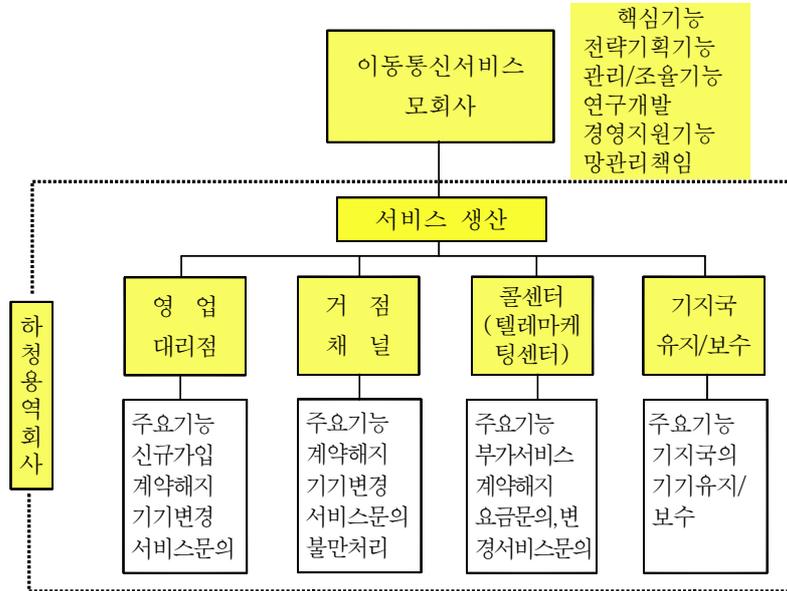
기술직까지 포함하여 400~500명 수준이다. KTF는 2002년 11월 말 현재 정규직 1,806명을 고용하고 있으며, 이 가운데 1,167명이 과장급 이상 간부이다. 과장급 이상의 간부들의 비중이 높은 이유는 SK텔레콤과 마찬가지로 신사업분야에 중도입사자를 채용해야 할 필요성, 전문직의 경우 중간간부급 대우를 해주어야 하는 사정, 그리고 단순, 반복, 정형화된 업무의 외주화에 따라 정규직 인력이 핵심업무를 주로 하기 때문이다. 전체 정규직 가운데 약 580명이 영업분야에, 214명이 인터넷을 중심으로 한 신사업분야에, 그리고 548명이 기술분야, 391명이 지원분야에 종사하고 있다. 연령별로는 59.5%가 35세 미만이고 35.5%가 35~45세이며, 평균 연령은 33~34세이다. 근속연수별로는 전체의 67.3%가 3년 이상 근속자인데, KTF가 1997년 설립된 것을 고려한다면 이직률이 높지 않음을 알 수 있다. 학력별로는 대졸이 74.6%, 석사 이상이 15.3%이므로 전체 인력 가운데 89.9%가 대졸 이상의 고학력자임을 알 수 있다. 비정규직은 743명으로 계약직이 352명, 파견직이 389명이며, 파견직 가운데 단순사무직이 304명이고 상담직이 39명이다. 비정규직 규모는 2000년 말(2,016명)이나 2001년 말(901명)에 비해 줄어들었다.

3. 하청용역회사

이동통신서비스 산업의 모회사인 SK텔레콤과 KTF는 고객을 직접 혹은 간접적으로 만나서 서비스를 제공하는 업무를 외주화하고 있다. SK텔레콤, KTF와 하청용역계약을 맺고 있는 회사로는 영업대리점, 콜센터, 지점/Membership Plaza, 기지국 등이 있다. 이들 하청용역회사들은 협력회사라는 이름으로 불리면서 실제로는 이동통신서비스를 모회사의 이름으로 고객들에게 생산·제공하고 있다. [그림 4-1]과 같이 이동통신서비스 모회사는 핵심기능만을 갖고 있고 서비스 생산을 담당하는 영업대리점, 거점채널, 콜센터, 기지국 등은 하청용역회사로 분리되어 있다.

먼저 SK텔레콤의 하청회사들을 보자. SK텔레콤의 영업대리점은 전국에 총 1,500개 가량되며 여기에 근무하는 직원은 약 7,500명 정도가

[그림 4-1] 이동통신서비스 산업의 모회사와 하청용역회사



된다고 한다. 또한 SK텔레콤의 콜센터 하청회사 10개가 운영하는 콜센터 13개와 CRM센터(텔레마케팅센터) 5개에 근무하는 직원은 총 3,000명 정도이다. 기지국 중계기의 유지·보수를 담당하는 하청회사의 인력이 약 1,500명 가량 되며, SK텔레콤의 지점 51개, 위탁매장 20개, 투자매장 10개에 근무하는 하청회사의 직원도 총 1,000명 정도로 추산된다. 결국 SK텔레콤 관련 하청회사에서 근무하는 직원은 약 13,000여명이나 된다. 이는 SK텔레콤 모회사에 근무하는 직원 4,000여명의 3.25배 가량이나 된다.

KTF와 하청용역계약을 맺고 있는 영업대리점, 콜센터, 거점채널, 기지국 중계기 유지·보수 회사 등 협력회사에도 상당수가 고용되어 있다. 2002년 11월 현재 전국 1,467개 영업대리점에 약 3,600~4,000명의 직원들이 고용되어 있다. 전국에 흩어져 있는 수많은 기지국을 유지·보수하는 회사에 1,138명, 콜센터(텔레마케팅센터 포함)에 1,511명, 거점채널에 625명, 수납센터에 581명 등이 총 3,870명이 협력회사에 고용되

있다. 영업대리점을 포함하면 하청용역회사에 고용되어 있는 인력은 총 7,370~7,870명에 이르는 것으로 추정된다. 이리하여 KTF에서도 하청용역회사에 고용되어 있는 인력은 모회사에 고용된 정규직 인력의 4배가 넘는다.

이와 같은 이동통신서비스 모회사와 하청회사 사이의 인적 구성 비율은 그 숫자만으로도 소수의 핵심인력과 다수의 주변인력으로 구분되는 이동통신서비스 산업의 구조적 특징을 말해 준다. 이들 모회사와 하청회사와의 관계는 다음 절에서 다루어질 것이다.

제2절 하청구조 - 서비스 생산의 모듈화 구조

1. 외주화 전략

이동통신서비스 회사들은 상대적으로 과거의 의사결정, 유산, 제도의 영향을 적게 받았기 때문에 그만큼 경영진의 조직전략이나 고용전략이 갖는 전략적인 선택의 폭이 넓을 수 있었다.¹²⁾ 이들은 크게 상호 연관된 2개의 상반된 전략, 즉 이원화 전략을 사용해 왔다. 이는 전문업무, 기획업무, 관리업무와 단순반복, 노동집약적, 정형화된 업무를 분리하여 전자를 고급화하고 후자는 하청회사를 만들어 외주화하는 것이다.

그러면 이동통신서비스 회사들은 왜 어떤 업무는 직접 담당하고, 다른 업무는 하청업체들에 외주화하는가. 이들 회사는 어떤 기준으로 업

12) 이동통신서비스 회사들은 한국통신같은 유선통신서비스 회사에 비해 네트워크, 설비, 조직, 인력, 조직문화의 측면에서 과거부터 내려오는 공기업적 유산이 매우 적었다. SK텔레콤의 경우에도 1982년 한국통신의 자회사인 한국이동통신(주)으로 출발했지만 본격적으로 성장하기 시작한 것은 1990년대부터였다. 이후 빠른 기술혁신과 시장 성장 덕분에 과거 유산의 부담 없이 새롭게 사업을 시작할 수 있었다. KTF는 1997년에 설립되었고 이동통신서비스업의 급격한 성장기를 거쳐 짧은 시간 내에 성장했기 때문에 더욱 과거 유산의 영향이 적다.

무를 외주화하거나 내부에서 담당하게 하는가. 전통적인 조직체계에서 볼 수 있는 내부적으로 통합된(internally integrated) 조직에서는 상대적으로 획일화된 인사 및 고용전략이 통용되어 왔다. 그러나 이동통신 서비스 산업에서와 같이 창의적 아이디어를 요구하는 기획업무와 연구 개발업무, 전문지식을 필요로 하는 전문업무, 그리고 관리업무 등 핵심 업무와 단순 정형화된 비핵심업무 사이에 차별화된 인사 및 고용전략을 요구하는 곳에서는 내부적으로 통합된 위계적 조직은 점차 조직과 인사운영의 경직성을 드러내게 되었다. 이런 이유 때문에 단순 정형화된 비핵심업무를 외주화하게 된 것이다.

이동통신서비스 산업에서 요구되는 각종 사업을 수행하기 위해 이동통신서비스 모회사들은 매우 다양한 업무를 해왔다. 여기에는 비교적 단순하고 반복적인 업무, 단순하지는 않더라도 비교적 정형화된 업무, 기술적인 기능업무, 비교적 복잡하고 기획, 종합, 관리를 요구하는 업무, 전문성을 요구하는 업무, 연구개발업무 등이 있다. 이러한 업무들은 기업 내부에 통합되어 수행될 수도 있고, 아니면 모기업과 별도로 하청 기업들에 의해 수행될 수도 있다. 전자의 경우, 기업내부에서 관련 업무들(가령 마케팅과 고객센터) 사이에 의사소통이 원활해지고, 경계선에 있는 업무에 대한 협력, 업무결과에 대한 피드백이 자연스럽게 이루어질 수 있으며, 적어도 경영진이 이들을 직접 통제할 수 있다. Williamson(1975)는 거래비용(transaction costs) 이론에서 위계적 조직구조(hierarchies)가 시장적 거래에 비해 조직에 가져다 줄 수 있는 여러 가지 이득(예, 노사의 기회주의적 행동 억제)이 있을 수 있음을 주장했다.

그러나 위계적 조직구조는 고용관계와 관련하여 여러 가지 문제점을 낳고 있다. SK텔레콤과 KTF의 인사관리자와 노무관리자들과의 인터뷰에 따르면, 이동통신서비스 산업처럼 기술과 시장이 빨리 변화하는 환경에서 몰입도가 매우 높은 핵심인력은 이런 변화를 적극적으로 수용하고 함께 변화하려고 노력한다. 1980년대 후반 이후 정보통신이 유망 산업이 되면서 새로 입사하는 인력은 대체로 매우 우수한 인력으로, 단순하고 노동집약적인 업무보다는 창의적인 업무를 선호하는 경향이 있

었다. 그러나 이동통신서비스 가입자 증가와 함께 다른 단순인력, 기술적 기능인력, 정형화된 인력에 대한 수요도 비례적으로 증가하는 경향이 있었다. 이들 노동은 상대적으로 부가가치가 낮은 업무를 수행했지만, 이들의 인건비는 획일적인 인사관리에 따라 경직적으로 상승하였다. 새로 입사한 우수한 인력들이 단순, 노동집약적인 업무를 하기에는 이들 인력의 질이나 요구와 단순노동 사이에 상당한 불균형(mismatch)이 존재했다. 이들은 좀더 도전적이고 창의적인 일을 바라고 있었다.

이와는 반대로 나이든 단순인력, 기능인력은 이동통신서비스 산업의 빠른 기술 및 시장변화를 수용하기 어려울 정도로 적응력이 떨어지거나 몰입도가 낮은 경향이 있었다. 때때로 이들이 가진 기능과 숙련이 점차 쓸모 없어지게 되었다. 이들 단순인력과 기능인력들은 인력감축을 해야 할 때 상당한 비용과 노사갈등을 수반하기 쉬웠다. 우리의 기업별 단체교섭이나 고용관계 결정의 관행에 따르면, 핵심인력과 단순인력, 기능인력, 정형화된 비핵심인력이 한 회사에 함께 고용되어 있을 경우 임금과 노동조건이 획일적으로 결정되곤 했다. 따라서 핵심인력은 시장에서보다 낮은 임금과 처우를 받게 되고, 비핵심인력은 외부 시장에서보다 높은 임금과 처우를 받게 되는 경향이 있다. 뿐만 아니라 회사가 핵심인력과 비핵심인력의 차별적 관리, 혹은 비핵심인력의 축소를 시도할 때 노조가 있는 기업에서는 비핵심인력의 영향력이 큰 노조에서 이를 반대하여 노사가 정면으로 대립하게 된다. 결국 회사내 인력관리와 노사관계에 상당한 모순이 발생하는 것이다.

1990년대 초에 이미 상당수 기업, 특히 노조가 강한 대기업에서 이와 같은 모순이 나타나자, 이동통신서비스 회사들은 콜센터, 기지국, 거점 채널 등에서 일하는 인력을 애초에 계약직이나 파견노동자 형식으로 채용하기 시작했다. 용역직이나 파견노동자에 대해서는 핵심인력과 차별적으로 관리할 수 있을 뿐 아니라 핵심인력과 마찬가지로 획일적으로 임금을 인상해 주거나 노동조건을 개선해 줄 필요가 없었다. 또한 수요변동이나 기술변화에 따라 필요 없게 된 인력을 쉽게 줄일 수 있다. 또한 비정규직에 대한 법적 규제가 없기 때문에 정규직에 비해 상당한 비용이 절약되고 노사관계 문제도 발생하지 않기 때문에 사용자

들은 비정규직 사용을 더욱 선호하게 된다. 이 때까지는 계약직이나 파견노동자 모두 이동통신서비스 업체들이 직접 경영하는 사업에 사용했다. 그러나 파견노동자를 2년 연속 사용할 경우 정규직으로 인정해야 한다는 근로자파견법의 규정 때문에 이동통신서비스 업체들은 2001년 3월부터 기존에 계약직이나 파견노동자들을 사용하며 직영해 오던 사업, 즉 콜센터, 기지국 유지·보수 등을 외주화했다.¹³⁾ 그래서 현재 이들 비핵심업무는 대부분 외주화되어 하청회사들이 수행하고 있다.

SK텔레콤의 경우 과거에는 내부에 직접 고용된 인력이 모든 서비스 업무를 수행했다. 그러나 1998년부터 기지국 유지와 보수, 전화상담과 서비스, 고객방문서비스 등 단순하고 노동집약적인 직무가 가입자 증가와 함께 비례적으로 증가하면서 인력소요가 많아지게 되었다. 더구나 이들 단순하고 노동집약적인 직무에 인력이 많이 고용되어 노동조합으로 단결하여 대항할 경우, 추후 어려운 노사문제가 발생할 것이 우려되었다. 결국 부가가치가 낮고 정형화된 직무를 외주화하는 전략을 채택했다. 2000년 8월, 700~800명의 파견직 상담원들로 직영하던 콜센터를 외주화했고, 2001년에는 파견사원 400여명으로 운영하던 기지국 유지와 보수 업무 그리고 채납관리 등을 외주화했다. KFT의 경우에도 2001년 이전에는 모든 서비스 업무를 직접 고용한 정규인력이나 파견노동자들을 써서 직영했다. 거점채널인 Members' Plaza를 영업과 합친 형태로 직영했고, 기지국의 유지·보수 기능, 그리고 5개 콜센터도 직영했다. 그러나 2001년, 노동자파견법이 파견노동자들을 2년 이상 쓰지 못하게 하면서 콜센터, 거점채널, 그리고 기지국 유지·보수 기능을 외주화했다.

결국 두 이동통신서비스 모회사는 고객을 상대로 서비스를 생산하는 모든 과정을 외주화했다. 서비스 산업에서 경쟁력의 원천이라고 할 수 있는 고객과의 접점, 즉 서비스 생산과정을 하청업체에 맡긴 것이다. 제조업에 비유하자면, 제품생산 공장을 하청회사에 맡기고 모회사는 기

13) SK텔레콤은 기지국 관리를 외주화했는데 그 때 일하던 기술기능직 300여명은 외주 회사로 갔다. 외주화 당시 본인의 선택에 의해 남을 수도 있었고 외주 회사로 갈 수도 있었다. 뿐만 아니라 외주 회사로 나갈 경우 SK텔레콤에서 받던 수준의 직위와 임금수준을 보장해 주었다.

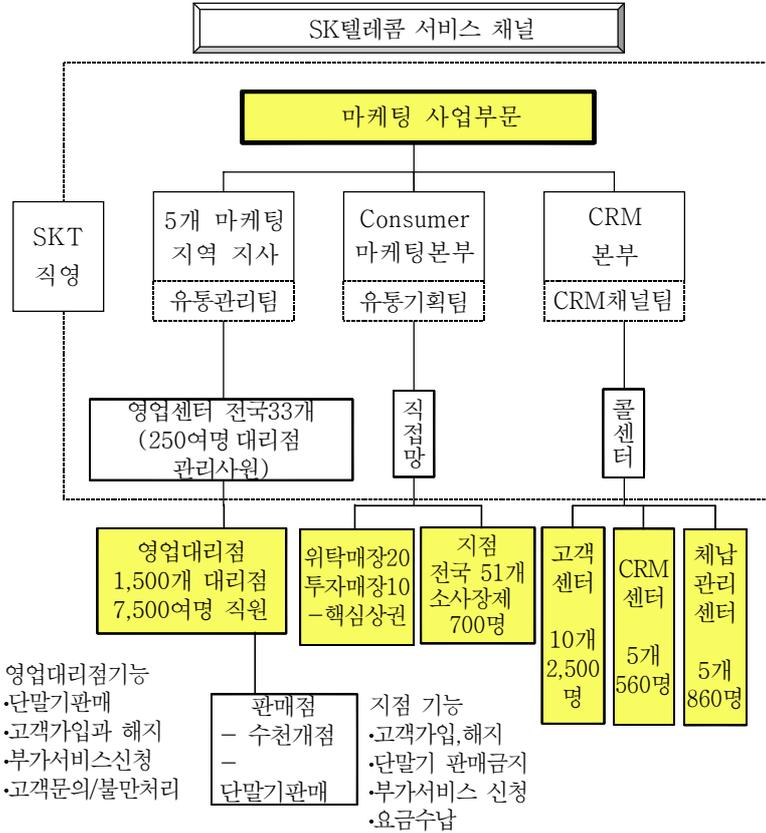
획, 디자인, 품질관리, 연구개발만 하는 것이다. 이런 외주화 전략은 생산과정을 직영하고 있는 회사와 비교하여 기획, 관리, 전문인력 등 핵심인력만을 가진 회사가 되기 때문에 고용·노사관계에 상당한 함의를 갖는다. 이는 또한 서비스 경쟁력의 원천인 고객관계의 실질적 관리(Customer Relations Management: CRM)를 하청용역기업에 넘김으로써 일정한 위험성(risks)을 내포한 전략이라 할 수 있다. 이 전략은 하청회사들에 대한 정교한 통제와 관리시스템에 의해 뒷받침되지 않으면 경쟁력에 일정한 훼손을 입을 수 있는 위험이 있었다.

2. 이동통신서비스 모기업과 하청기업의 중층적 구조

이동통신서비스 산업은 모회사와 하청용역회사 사이의 독특한 관계로 이루어져 있다. 이들 모회사와 하청용역회사 사이의 관계(inter-firm relationships)는 독립적인 기초 위에 수평적 협력관계가 아니라 모회사가 여러 개의 하청회사를 실질적으로 지원·통합하거나 지배·종속하고 통제하는 중층적인 구조로 이루어져 있다. [그림 4-2]는 3개의 서비스 채널(영업대리점, 거점채널, 콜센터)을 중심으로 SK텔레콤과 KTF의 마케팅 조직과 하청용역회사의 서비스 생산조직 사이의 관계를 나타낸 것이다. 이들 3개의 서비스 채널은 주로 이동통신서비스 회사가 하청회사들을 통해 고객을 직접 만나거나 혹은 간접적으로 전화를 통해 마케팅을 하며, 서비스 상품을 판매하고, 각종 문의, 불만을 처리하는 서비스를 제공하는 기능을 맡고 있다. 이들 3개의 서비스 생산을 담당하는 하청용역회사는 명목상으로는 이동통신서비스 모회사와 분리되어 있는 독자적인 회사이지만, 실제로는 이동통신서비스 모회사에 실제적, 내용적으로 통합되어 있으면서 모회사의 이름으로 서비스를 제공한다.¹⁴⁾

14) 회사는 하청용역회사가 제도, 운영, 사업경영의 독립성, 지휘명령체계, 인사·노무관리에서 독립성을 확고히 갖고 운영되고 있으며 계약에 의한 업무의 완성 요구 이외에 하청용역업체를 지배·종속하거나 관여하지 않는다고 주장하고 있다

[그림 4-2] SK텔레콤과 하청용역관계에 있는 서비스 채널



이와 같이 이동통신서비스 산업에서 모회사는 핵심기능만을 갖고 있으면서 실제로 서비스 생산을 담당하는 하청회사들을 지배하고 통제함으로써 모회사가 원하는 내용과 질의 서비스를 생산하여 제공하도록 하는 서비스 생산체제를 갖추고 있다. 이는 자동차산업에서 생산의 모듈화에 비견되는 '서비스 생산의 모듈화'라고 할 수 있다. 이동통신서비스 산업에서는 생산의 모듈화가 자동차산업의 모듈화보다 훨씬 깊숙하게 진행되어 자동차 생산에서 모회사가 완성차 공장을 가진데 비해 이동통신서비스 모회사에서는 서비스 생산 전체를 외주화하고 있다. 이와 같이 서비스 생산을 하청회사에 외주화해 놓고 모회사는 하청회사를

한편으로 지원하며 통합하고, 다른 한편으로는 철저히 통제하고 지배함으로써 마치 모회사가 통합적인 서비스를 생산하는 것과 다름없이 엄격하게 관리하고 있다.

가. 영업대리점

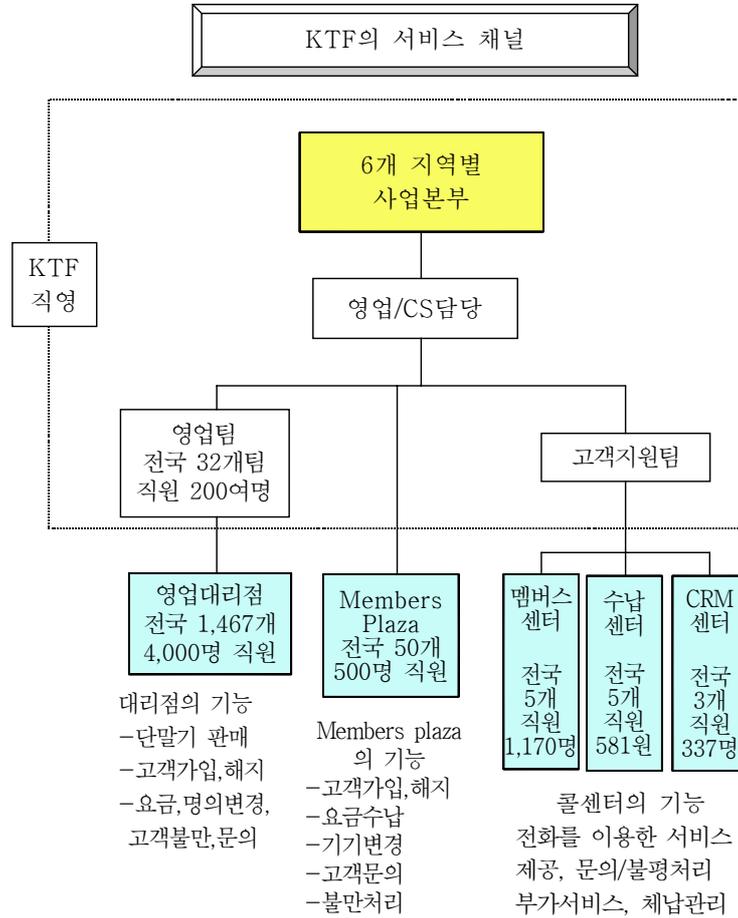
영업대리점은 SK텔레콤이나 KTF를 대신하여 단말기 판매, 고객가입, 요금, 명의변경, 고객불만과 문의 응대 등의 다양한 서비스를 제공한다. 영업대리점은 SK텔레콤이나 KTF가 직영하거나 혹은 일부 지분을 갖는 자회사 형식이 아닌 대리점(franchise) 형식으로 이동통신서비스 회사의 전속으로 이들을 대리하여 각종 서비스를 제공하고 이에 따른 수수료나 이익을 주수입원으로 하는 거래단위이다.

[그림 4-2], [그림 4-3]에서 보는 것처럼 SK텔레콤의 영업센터나 KTF의 영업팀은 전속 영업대리점을 관리하고 지원하는 부서로 각각 250명, 200명의 전담직원들로 구성되어 있다. SK텔레콤의 한 센터나 KTF의 한 영업팀에서 약 50~80개 영업대리점을 맡아 관리하고 있다. 대리점은 SK텔레콤 전속이 약 1,500개, KTF 전속이 1,467개를 갖고 있으며, 수도권에 1/2 가량이 집중되어 있고 나머지는 지방도시를 중심으로 산재해 있다. 대리점 1개는 이동통신서비스 가입자 규모가 평균 5,000~7,000명 정도인데 대형대리점은 가입자가 3만~10만명까지 된다.

이들 대리점은 직접 매장을 1~4개까지 두기도 하고 독립적인 판매점들(동시에 다른 회사의 대리점들과 계약을 맺는 것이 가능)과 계약을 맺어 대리점의 단말기를 판매함으로써 동시에 대리점의 고객으로 확보한다. 이들 대리점에는 1개 대리점마다 보통 3~7명의 직원들을 두고 있다. 이들 대리점에 고용된 직원들의 숫자만으로도 SK텔레콤 전속 대리점에 약 7,500명, KTF 전속 대리점에 약 4,000명 등으로 약 11,500명 가량이 되어 모회사의 정규 직원수보다도 많다.

영업대리점 체제는 우리나라의 이동통신서비스 산업의 빠르고 독특한 성장이라는 맥락에서 형성된 것으로 보인다. 즉 이동통신서비스 가입자들의 일시적이고 빠른 증가에 따라 신규가입 절차를 담당하는 서

[그림 4-3] KTF와 하청용역관계에 있는 서비스 채널



비스, 신규 가입자에 대한 초보적 사용설명, 요금체계 설명 등의 서비스를 모회사에서 직접 담당했을 경우, 전국에 걸쳐 수많은 직영매장을 설치하는데 따르는 상당한 자본 투입과 시간지연이 불가피했을 것이다. 더구나 이들 직영매장을 열었을 경우 이동통신서비스 가입자가 포화상태에 이르러 더 이상 가입자의 증가에 따른 업무가 대폭 줄어들 때 이들 매장에서의 서비스, 즉 직영매장의 직원들의 일자리는 필요 없게 된다. 이동통신의 서비스가 음성서비스 중심에서 부가서비스나 무선 인터넷서비스로 전환되는 경우, 새로 필요한 인력은 신규가입 관련 서비스

에서 일했던 인력과는 질적으로 다른 숙련과 지식을 필요로 하기 때문에 원래의 인력은 교육과 직업훈련을 하더라도 쉽게 전환배치되기 어렵다. 이에 따라 고용감축의 문제가 발생하여 이동통신서비스 회사들에게 상당한 노사갈등을 유발할 수 있으며 매장에 투자된 상당한 비용은 결국 부채가 될 수도 있다. 따라서 직영매점 형태가 아닌 영업대리점의 체제를 선택한 것으로 보인다.

대리점 밑에는 판매점들이 있다. 이들 판매점은 하나의 대리점과 거래하는 것이 아니라 모회사의 소속이 다른 여러 대리점들과 거래를 한다. 수없이 설립되었다가 사라지기 때문에 정확하게 파악할 수 없으나, 어느 대리점 사장의 말에 따르면, 판매점의 숫자가 지난 3~4년간 4~5배 가량 늘어났다고 한다. 이들 판매점은 여러 대리점에서 다양한 단말기를 공급받아 판매차익을 챙긴다. 대리점의 크기에 따라 다르지만, 1개 대리점은 보통 10~100군데의 판매점과 거래를 한다. 대리점은 이들 판매점을 통해서 판매한 단말기를 통해 신규가입자가 늘어나거나 기변전환이 이루어지기 때문에 실적이 올라간다. 대리점은 산하 판매점들의 우량 정도에 따라 매출이 좌우될 정도이다. 따라서 대리점은 1대의 단말기당 1만원 가량의 경비를 지원한다. 판매점에서는 신규가입과 그에 따르는 서비스 개통, 단말기 수급이 대리점에 있는 전산시스템을 통해서 이루어지기 때문에 대리점과 언제나 긴밀한 연락을 주고받는다.

영업대리점 체제의 장점은 다수 고객에게 접근할 수 있는 접근성이 좋고, 모회사를 대신하여 신규가입자 확보, 단말기 판매와 서비스 제공을 동시에 수행할 수 있다는 점이다. 이동통신기술의 변화(무선호출-이날로그식 서비스-디지털식 서비스-IMT 2000 등)에 따라 단말기의 고급화, 기능의 다양화가 이루어졌고, 가입자들의 수요 역시 다양하고 정교해졌다. 가입자들의 포화상태에도 불구하고 단말기의 소형화, 패션화, 기능다양화에 따라 꾸준한 단말기 교체 수요, 새롭고 다양한 부가서비스 개발과 무선 인터넷 서비스의 증가에 따른 추가수입으로 여전히 영업대리점의 수입은 그런 대로 유지되고 있다. 이동통신서비스 가입자가 포화된 상태에서 앞으로 신규가입자 확보에 따른 모집수수료와 이들에 대한 4년간의 관리수수료가 주수입원인 영업대리점의 생존은

점차 어려워질 것으로 보였다.

영업대리점의 수입은 원래 단말기 판매에 따르는 판매차익, 모집수수료, 장려금, 가입자 고객관리에 따라 모회사에서 지급하는 관리수수료 및 고객서비스(Customer Services) 관련 수수료 등이다. 그러나 가장 주된 수입원 가운데 하나였던 단말기 판매수익은 이동통신서비스 가입자가 급등하던 1998~2000년 사이에 경쟁사 사이의 치열한 가입자 확보경쟁, 모회사에서의 경쟁실적에 대한 철저한 관리와 상벌로 인해, 그리고 신규 가입자의 단말기에 대한 경쟁적 보조금 지급 때문에 마이너스로 돌아섰다.¹⁵⁾ 비록 SK텔레콤이나 KTF에서 모집수수료(SK텔레콤나 KTF의 신규가입자 1명에 대한 모집수수료 22,000원)나 보조금을 지급하고 있지만, 보조금 지급에 대한 정부의 강한 행정처분으로 모회사로부터 보조금을 지급받는 것은 점차 어려워지고 있다.¹⁶⁾

그러나 단말기 보조금 지급에 익숙한 고객들이 새로운 고객으로 가입할 때 당연히 단말기에 보조금이 지급된 낮은 가격을 기대하게 되어 영업대리점으로서 단말기를 제가격이 아닌 할인된 가격으로 판매할 수밖에 없다. 더구나 모회사에서 영업센터나 영업팀들을 통해 신규가입자의 실적을 영업대리점의 가장 중심적인 실적으로 평가한다. 그리고 여기에서 좋은 실적을 평가받아야 좋은 수수료를 받을 수 있기 때문에

15) 1999년부터 2000년 5월까지 단말기에 대한 수요가 폭발하던 시기에 영업대리점들은 대당 2만원의 손실을 보아가며 단말기를 판매했다. 당시에는 약정기간이 1년 밖에 되지 않았는데, 정부가 SK텔레콤의 시장점유율을 낮추기 위해 신규가입을 중지시켜서 가입자들의 약정기간이 2~3년 늘어났다. 이에 따라 신규 가입에 따른 보조금을 지급할 필요가 없었고 관리수수료를 채길 수 있어 대리점들은 이 시기에 10~20억원씩을 벌 수 있었다.

16) 어느 대리점 사장에 따르면, 단말기를 제값 받고 파는 경우가 거의 없다고 한다. 신규가입 고객에게 60만원 원가의 단말기를 판매하는 경우 요즘(2002년 10월)과 같은 경쟁상황에서는 원가에도 못미치는 52~55만원을 받고 판다. 모회사에서 1명의 신규가입자마다 받는 모집수수료 22,000원, 관리수수료로 받게 되는 월 2,000원×24개월-48개월=48,000원~96,000원을 더할 경우 그래도 밀지고 팔거나 혹은 장기적으로 약간 남게 된다. 여기에 매월 배정되는 신규판매대수(인터뷰한 대리점의 경우 월 2,500대가 배정되었다)를 판매한 경우 특별 그레이트(grade) 장려금으로 1대당 2만원을 지급받아 그나마 흑자를 유지할 수 있다고 했다.

영업대리점은 나중에 받을 관리수수료의 일부를 고객에게 돌려주는 방식의 단말기 구입 보조금을 지급한다. 영업대리점이 받는 관리수수료는 신규가입부터 해지까지 대리점이 모회사를 대행하는 데 대해 지급받는 수수료다. 신규가입자가 계속 서비스를 이용할 경우, SK텔레콤은 월서비스 사용료의 6%를 관리수수료로 4년간, KTF는 6.77~7.7%(월별 친절도나 서비스 질을 나타내는 CS지수에 따라)를 관리수수료로 5년간 영업대리점에 지급한다. 그런데 단말기의 평균주기가 2년 남짓하기 때문에 4~5년간 관료수수료를 받는 경우는 드물다. 단말기를 낡은 것에서 새것으로 바꾸는 기변전환의 경우 관리수수료는 그대로 지급된다. KTF는 기변전환에 대해 마일리지를 적용하고 요금할인 혜택을 준다. 그러나 단말기 판매 후 4년간 약정을 유지하는 가입자는 30% 정도 밖에 안된다고 한다. 어느 고객이 월 3만원의 서비스 사용료를 내는 경우 SK텔레콤 대리점에게는 1,800원, KTF 대리점에게는 2,300원이 돌아가는 셈이다.

최근에는 영업대리점 가운데 서비스 실적이 좋은 영업대리점을 상대로 SK텔레콤에서는 스피드 숍(Speed Shops), KTF에서는 멤버스 숍(Members Shops)이라는 제도를 만들어 단순히 영업대리점의 기능만이 아니라 거점채널에서 제공해 오던 서비스를 제공하도록 하고 그에 따른 수수료를 지급하고 있다. 이렇게 함으로써 SK텔레콤의 지점이나 KTF의 Members Plaza와 같은 거점채널을 늘려서 고객에 대한 서비스를 향상시키는 효과를 가짐과 더불어 기존의 영업대리점을 거점채널로 전환하는 시험을 하고 있는 것으로 보인다.

나. 거점채널 하청회사

SK텔레콤이나 KTF는 직접 찾아오는 고객이나 전화를 걸어오는 고객에게 서비스를 제공하기 위해 마치 과거 한국통신의 진화국과 같이 일정한 거점을 확보하여 대면 고객서비스를 제공하는 거점채널을 별도의 하청회사로 만들어 외주화했다. SK텔레콤의 지점이나 KTF의 Members' Plaza가 그것으로 이들은 모회사의 이름으로 방문고객이나

전화를 걸어오는 고객에게 서비스를 제공하는 하청회사이다. 모회사와 이들 거점채널을 담당하는 하청회사와의 관계는 사내하청의 개념에 적합한 관계이다. 고객서비스를 제공하는 거점형 채널 하청회사의 기능은 대리점이나 콜센터의 기능과 여러 가지 점에서 중복되는 것이 많다. 가장 중요한 차이는 영업대리점의 경우 신규가입자를 받거나 기변전환을 할 수 있지만, 이들 거점형 채널(SK텔레콤의 지점이나 KTF의 Members' Plaza) 하청회사의 경우에는 위 두 가지 업무를 제외하고는 대리점의 기능과 거의 중복된다.

SK텔레콤의 지점이나 KTF의 Members' Plaza는 전국에 각각 51개, 50개의 거점을 확보하고 있으며 이들을 통해 고객을 직접 대면하면서 서비스를 제공한다. KTF의 Members' Plaza는 4개의 회사가 50개 Members' Plaza를 운영하고 있다. SK텔레콤의 지점은 SK텔레콤의 퇴직간부들에 의해 3년의 시한을 둔 소사장제로 운영되고 있다. 대리점의 경우, 가능한 한 많은 신규가입자 확보와 다양한 부가서비스 가입에 집중하다 보니 고객에게 필요한 설명을 충분하게 하거나 사후 서비스를 제공하는 데 소홀하기 쉽다. 그런데 이들 영업대리점에서 발생하는 여러 가지 서비스 불만이나 문의사항 등이 이들 거점채널을 통해서 해결한다. 거점채널을 운영하는 하청회사는 모회사의 건물에 입주해서 회사가 제공하는 건물, 시설설비, 간판, 전용회선임대, 콜센터 설비 등을 갖고 서비스를 제공하며 상담원수와 서비스 제공의 건수, 수준과 질에 따라 인센티브를 가미한 수수료를 받는다.

KTF는 최근에 대리점 가운데 서비스 실적이 좋은 곳을 각각 스피드숍(Speed Shops)과 멤버스숍(Members' Shop)이라는 명칭의 특수대리점으로 지정하여 매장지원비를 늘려주면서 그동안 Members' Plaza에서 했던 해지와 기타 서비스를 하도록 함으로써 서비스 처리 건당 수수료를 인상하여 거점대리점으로 육성하고 있다. 이에 따라 지점이나 Members' Plaza을 찾는 고객이 줄어들고 있다.

다. 콜센터(Call Center)

콜센터는 전화로 고객에게 다양한 서비스를 제공하는 채널이다. 콜센터는 SK텔레콤이나 KTF의 이름으로 서비스를 제공하고 있기 때문에 여기에서 일하는 상담원들이 고객들에게 SK텔레콤이나 KTF의 얼굴로 인식되고 있다. 콜센터에는 주로 고객들로부터 걸려오는 통화에 대한 답변을 함으로써 서비스를 제공하는 인바운드(inbound) 서비스 콜센터와 고객들에게 전화를 걸어 서비스 상품 판매(텔레마케팅)를 주목적으로 하는 아웃바운드(outbound) 콜센터 그리고 체납관리를 위한 콜센터 등 세 종류가 있다. 인바운드 콜센터가 제공하는 서비스는 요금문의, 부가서비스 가입, 안내, 변경과 열람문의, 신규가입과 해지, 기기문의, 특별상담, 신상품 등이다. 콜센터는 이동통신서비스 모기업의 이름으로 서비스를 제공하지만, 거점채널과 마찬가지로 별도의 하청회사에 의해 운영되고 있다. 또한 거점채널처럼 모회사의 건물에 입주해서 모회사에서 갖추어준 건물, 시설설비, 간판, 전용회선임대, 콜센터 설비 등을 갖고 서비스를 제공하며 상담원수와 서비스 제공의 건수, 수준과 질에 따라 인센티브를 가미한 수수료를 받는다.

SK텔레콤의 콜센터는 1985년경 처음 만들어져 직영으로 파견노동자와 계약직 노동자들을 함께 써서 운영되었으나 2000년 8월에 파견법 발효, 운영과 비용효율화를 위해 외주화하였다. SK텔레콤의 콜센터는 거점채널과 마찬가지로 SK텔레콤에서 명예퇴직한 중간관리자로 하여금 별도의 하청회사를 만들어 콜센터를 운영하도록 해주고 있다. 2002년 말 현재 SK텔레콤의 콜센터는 인바운드콜센터 10개, 아웃바운드 콜센터인 5개의 CRM센터, 체납관리를 담당하는 글로벌 신용정보센터 등에 총 3,000여명의 상담원이 일하고 있다. KTF의 콜센터는 1998년 초에 생긴 이후로 줄곧 하청회사가 운영해 오고 있다. 전국에 Members Center라고 불리는 5개 인바운드 콜센터에 1,170명이, 5개의 체납관리 담당 콜센터는 580명, 3개의 텔레마케팅 담당 CRM 콜센터에 340명의 상담원 등 총 2,090명의 상담원들이 7개 하청회사가 운영하는 13개 콜센터에 고용되어 있다.

3. 모회사와 하청용역회사들 사이의 관계

가. 하청회사에 대한 지원과 통합

SK텔레콤과 KTF는 서비스 생산의 전체를 하청용역회사에 위탁했다. 이처럼 외형적인 조직의 분리에도 불구하고 하청용역회사에 위탁된 서비스를 이동통신서비스 모회사의 통합된 서비스의 일부로 만들기 위해 인프라 설치와 교육 등에 상당한 지원을 해왔다. 하청용역회사들이 시설과 장비 등 서비스 생산에 필요한 인프라를 구입하는 것이 사실상 불가능하기 때문에 모회사로부터 형식상으로는 시설과 장비 등을 임차계약으로 빌리고 사용료를 내는 모양새를 취했다. 그리하여 하청용역회사들이 내용적으로는 마치 이동통신 모회사의 일부처럼 기능하도록 했다.

영업대리점이 모회사의 이름으로 영업을 할 수 있도록 영업에 필요한 다양한 지원을 하고 있다. SK텔레콤의 경우 영업대리점의 건물임대료 보증금, 표준화된 간판, 인테리어, 전산, 복장, 판촉물 제작비, 쇼핑백은 물론 매장당 전산 유지·보수에 필요한 연 80만원과 LAN 사용료 등을 지원해 주고 있다. KTF에서도 대리점에 대한 임대료와 권리금 대출, 간판과 인테리어를 지원해 주고 있다. SK텔레콤의 지점이나 KTF의 Members Plaza와 같이 외주화된 거점채널의 경우에도 모회사에서 건물임대료나 보증금, 자재구입, 인테리어, 전산 등을 갖추어 주는 등 지원해 주었다.

큰 영업대리점이나 주요 요지에 있는 대리점(Members Shop)의 직원들에 대해 월 10만원씩 직접 지원하기도 한다. SK텔레콤에서는 영업대리점의 사장 및 노동자들을 위한 복리후생적 지원도 하고 있다. 영업대리점 노동자들의 이동전화비 지원, 하계휴양소 운영, 명절 선물 지급, 대리점 사장들을 위한 건강검진, 체육대회 경비 지원 등이 있다. 판매 실적이 좋은 영업대리점의 경우 인센티브로 포상, 이벤트 지원 혹은 해외여행을 보내준다. 영업대리점 직원들을 상대로 1년에 1회 직무시험을 본 뒤 성적이 좋은 직원들에게는 1주일간 해외여행을 보내주는 포상제도를 두고 있다. 5~10년된 대리점 장기근속자들에게도 포상 프로그램을

을 마련하고 있다. KTF에서도 복리후생 지원책으로 생일 선물로 상품권을 준다든지, 대리점 사장부부의 건강검진을 해주고 있다. 판매실적이 좋은 대리점에 대해서는 월별, 분기별, 연말 등으로 나누어 포상을 지급하고 있다. 실적이 좋은 대리점 직원들을 상대로 하는 이벤트성 해외여행을 보내주거나 대리점 직원들에 대한 통신비를 제한적으로 지원해 주고 있다.

거점채널을 맡고 있는 하청용역회사들이 서비스를 제공할 수 있도록 모회사는 모회사의 건물 혹은 모회사가 임대한 건물에 각종 시설과 인테리어를 갖추어 준다. 또한 하청용역회사들은 이들 건물에 들어 있으면서도 따로 시설, 집기 및 자재 구입비, 설치료, 건물임대료를 내지 않는다. 이들 거점채널 하청용역회사들은 업무시 소요되는 제경비, 소모품, 고객센터 비용만을 지출한다. 거점채널 하청회사는 자신의 책임 아래 모회사가 제공한 건물과 시설에서 단순히 인력을 고용해서 서비스를 제공하고 과거에는 채용직원들의 인건비와 수수료를, 최근에는 서비스 건수당 수수료를 받고 있다.

콜센터에 대해서도 모회사 건물을 이용하게 하며, 각종 시설, 설비, 인테리어, 전산 등을 갖추어 주는 식으로 지원해 주고 있다. 또한 모회사가 가진 고객 데이터베이스를 이용하여 서비스를 제공하고 있다. SK텔레콤과 KTF가 하청용역 콜센터의 경영진을 통해서 콜센터의 상담원들에게 제공하는 복리후생 서비스는 매우 다양하다. 휴대폰 통신비 지급, 건강정기검진, 이비인후과 진료지원, 경조금 지급, 회식비, 명절 선물비, 회사 멤버십 카드, 교육과 자기개발비 지원 등이 있다. SK텔레콤은 수수료를 지급하면서 콜센터 상담원 1인에 대해 월평균 약 17만원에 해당하는 복리후생비를 추가로 지급하고 있다.

그 외에도 다양한 교육을 통한 지원이 있다. SK텔레콤에서 갖춘 상설교육장에서는 신입 혹은 경험있는 대리점 직원들을 상대로 다양한 전산교육, 고객센터 교육, 부실대리점 교육을 하고 있다. 또한 대리점 사장들을 상대로 노무, 인사, 세무관리 등 대리점의 원만한 운영을 위한 실무교육을 제공하고 있다. KTF에서도 거점채널인 Members Plaza의 신입 혹은 경력직 직원들을 상대로 한 고객센터(CS) 교육, 서비스

제품에 대한 교육, 고객센터(CS) 강사들이 직접 현장을 돌며 하는 순회교육과 직원들을 교육장소에 모아놓고 하는 집체교육 등을 해오고 있다.

이와 같은 하청회사들의 인프라 건설지원, 후생복지지원, 교육지원을 통해 모회사는 영업대리점, 거점채널, 콜센터들을 모회사가 통제하는 서비스 생산과정에 일정하게 통합시키고 있다. 이는 모회사와 하청회사가 별개로 유지되면서도 하청용역회사들이 마치 모회사 내의 하나의 조직과 같이 움직이도록 하려는 매우 정교한 관리시스템이다. 또한 뒤에서 언급할 영업대리점, 거점채널, 콜센터 등에 대한 통제와 그에 따른 보상을 통해 영업대리점, 거점채널, 콜센터 등이 모회사의 이름으로 보다 나은 서비스를 제공하도록 하고 있다.

특히 거점채널, 콜센터 등은 모회사들이 사실상 인력만을 외주화한 ‘사내하청’과 유사한 형태라고 할 수 있다. 어찌 보면 과거 모회사가 직영을 하면서 파견노동자들을 썼던 체제를 하청용역회사를 통한 사내하청 형식으로 바꾸어 내용적으로는 모회사가 하청용역회사 경영진이라는 중간대리인을 내세워 통제를 하고 있는 것으로 보인다. 그러나 이와 같은 모회사에 의한 하청회사들의 통합은 기본적으로 모회사와 하청용역회사간의 지배·종속관계에서 오는 여러 문제점들을 근본적으로 해결하는 것은 아니기 때문에 한계가 있다.

나. 통제와 서비스 생산의 관리

모회사와 영업대리점, 거점채널, 콜센터와의 관계는 교섭력으로 보아 비대칭적이며, 일방적인 하청관계이다. 모회사와 이들 3개 서비스 채널의 하청업체들 사이의 역학관계는 골리앗과 다윗처럼 비대칭적이며, 모기업이 계약조건을 정하여 제시하면, 하청업체들은 이를 거부하기 어렵다.¹⁷⁾ 다만 모기업은 스스로의 서비스 생산이 지속될 수 있도록 하청회사들의 사업이 유지될 수 있을 정도를 배려해 준다. 그러면서 3개 서비

17) 영업대리점들이 대리점 연합회를 구성해서 협상력을 키운다고 하더라도 그 협상력은 모회사에 비할 바가 못된다.

스 채널을 담당하는 하청용역회사들이 모회사의 이름으로 서비스를 제공하기 때문에 모회사는 다중으로 이들 하청회사를 통제하는 장치를 발전시켜 왔다.

1) 모회사에 의한 영업대리점 통제

모회사의 영업팀은 전속 영업대리점의 관리와 통제를 매우 체계적이고 강력하게 수행해 왔다. 영업대리점들은 모회사에 전속되어 있기 때문에 모든 사업과 매출을 모회사에 전적으로 의존하고 있다. 모회사는 고객서비스 수수료와 인센티브를 통해 영업대리점이 제공하는 서비스의 질을 통제하고 가입자 확보 경쟁을 시켜왔다. 모회사에서 신규가입자 유치에 대한 보상으로 지급하는 관리수수료 이외에 영업대리점이 고객들에게 제공하는 문의, 불만처리, 상담 등의 서비스에 대해 모회사에서 주는 고객서비스(Customer Services: CS) 수수료가 있다. 그 외에도 모회사에서 실시하는 고객만족도 모니터링(Happy Call이라는 이름으로 영업대리점을 방문한 고객에게 전화를 걸어 서비스의 내용과 질에 대해 확인), 미스터리 고객(고객으로 가장하고 영업대리점을 방문하여 서비스를 감시하거나 카메라에 담는 방법)의 평가에 따라 등급을 매겨 고객만족도(customer satisfaction) 수수료를 지급한다. 판매실적이나 서비스 실적이 저조한 대리점에 대해 모회사는 경고를 주고, 더 나아가 그 대리점과 맺고 있는 계약을 해지할 수 있다. 계약해지를 당하는 것은 영업대리점들에게는 사실상 폐업을 뜻한다. 모회사는 이러한 계약관계를 영업대리점을 통제할 수 있는 강력한 수단으로 이용하고 있다.

또한 대리점들의 서비스 등급에 따라 대리점들이 제공하는 서비스나 업무를 달리할 수도 있다. SK텔레콤에서는 과거에 매월 주기적으로 영업대리점에서 제공하는 서비스의 질과 내용에 대한 평가와 가입자수에 따라 등급을 매겨 수수료를 지급했었다. 그러나 요즘에는 서비스의 질은 물론 업무의 양(신규가입, 해지업무, 기기변경, 요금수납건수)을 기준으로 하여 고객서비스 수수료를 지급한다.¹⁸⁾ 그 외에도 모회사에서

18) 약 5만 가입자를 가진 영업대리점이 서비스 건수처리를 많이 했을 경우, S등급을 받아 최고 월 1,500만원까지 수수료가 지급된다. 단순히 가입자수에 따른

영업대리점에 지급하거나 지원하는 것으로는 기변전환(단말기 교체)수수료, 핵심매장에 대한 추가지원 등이 있다.

모회사는 대리점에 신규가입자 할당제를 부여한다. 예를 들면 A이동통신회사는 ○○대리점에 월 2,000명의 신규가입과 2,500대 단말기를 팔도록 할당한다. 이 할당목표를 달성할 경우 그 대리점에 대해 그레이드(grade)장려금을 지급한다. 할당된 실적을 올리지 못한 대리점은 장려금을 지급받지 못한다. 또한 고객서비스 경쟁(CS contest)을 통해서 서비스 질을 경쟁시킴으로써 서비스 질에 대해 통제한다. 뿐만 아니라 영업대리점 가운데에서 판매실적, 고객서비스 실적이 우수한 대리점을 스피드 숍(Speed Shops)으로 지정하고 나머지를 일반대리점으로 분리했다. 스피드 숍은 무엇보다도 전산상 더 많은 일을 할 수 있다는 점에서 일반대리점보다 유리하다. KTF 역시 서비스 질과 내용에 따라 서비스 사용액의 6.7~7.7% 사이에 차등을 두어 관리수수료를 지급함으로써 서비스를 통제한다.

이처럼 모회사는 영업대리점에 대해 강제할당제, 인센티브, 서비스 수수료 책정, 우수대리점 선정이라는 수단을 통해 회사에서 요구하는 기준과 내용에 맞게 다양하고 직접적으로 신규가입자 확보, 서비스의 질을 강제하거나 통제할 수 있다.

2) 모회사에 의한 거점채널의 통제

SK텔레콤의 지점, KTF의 Members Plaza는 외형적으로는 외주화되었지만, 실제로는 하청용역회사의 경영진을 통한 직영체제에 매우 유사하게 운영되며 긴밀하게 통제되고 있다. SK텔레콤은 이들 지점(거점채널)의 운영책임을 부장급으로 중간퇴직한 간부들에게 맡겼다. 이는 퇴

업무량이 아니라 비례적 업무량 처리에 따라 S, A, B, C등급으로 구분하여 고객서비스 수수료가 지급된다. KTF에서도 업무처리 건당 200~300원씩 고객서비스 수수료가 지급된다. 고객들이 쉽게 들을 수 있는 위치가 좋은 대리점에서는 월 200~400만원의 고객서비스 수수료를 지급받는다. 지사 단위에서 서비스의 질을 평가하여 지급하는 고객서비스 경쟁(CS Contest) 수수료가 있는데, 분기별로 대리점들의 서비스 질을 평가해서 이를 점수로 매겨 최저 수십만원에서 최고 3,000만원까지 200여군데의 대리점이 수수료를 지급받는다.

직자들을 위한 서비스로 일종의 소사장제 형태의 외주화인 셈이다. SK텔레콤은 지점 사장에게 서비스를 담당하는 직원들의 급료와 적어도 그가 SK텔레콤에서 받았던 수준의 급료를 보장할 정도의 수입을 보장해 주고 지점의 운영실적에 따라 인센티브를 더 지급한다. 퇴직간부 출신의 지점 사장은 모회사에 대한 소속감과 강한 유대감을 갖는다. 또한 이들 거점채널들이 마치 모회사의 일부인 것처럼 질 높은 서비스를 제공하도록 하는데 중요한 역할을 한다. 따라서 이러한 채널은 비록 외주화한 별개의 회사이지만, SK텔레콤의 조직 일부처럼 자리잡을 수 있도록 했다. 이는 인적 연계와 지원을 통하여 자연스럽게 거점채널 업체를 통제하는 방식이다.

이와는 달리 KTF는 고객센터 전문회사에 외주화했다. 전에는 한 영업소 아래 영업조직과 고객센터를 제공하는 거점채널이 동시에 있었으나 이 가운데 고객센터 기능을 Members' Plaza에 분리했다. KTF는 Members' Plaza를 운영하는 회사들과 6개월~1년 단위로 재계약하는데 고객만족도 실적, 업무처리 실적 등을 종합적으로 평가하고 실적에 따라 재계약하거나 계약해지를 할 수 있다. KTF는 Members' Plaza에 직원 1명을 지점장으로 파견하는데, 이들은 Members' Plaza에 함께 머물면서 그곳의 운영을 책임지는 상담실장으로부터 서비스 처리 실적 결과를 보고받고 결재하며 서비스의 질과 내용을 관리 및 통제한다.¹⁹⁾ 2002년 9월까지의 KTF가 서비스를 제공하는 대가로 Members' Plaza 운영회사에 상담원 1인당 평균 운영비용, 이윤, 사무용품비 등을 지급했다. 그러나 2002년 10월부터는 KTF가 Members Plaza에 주는 서비스 비용을 방문하는 고객수, 즉 서비스를 제공한 고객수와 결

19) 매월 1회씩 미스터리 고객을 이용하여 서비스 질(친절도, 신속성, 정보제공 등)을 평가하고, 그 결과에 따라 등급을 매겨 상위 등급(AAA)을 받은 Members' Plaza의 상담원들에게 1인당 월 2만원, 상담원 회식비로 30만원, 그리고 상담실장에게 10만원을 지급했다. 등급이 낮은 곳은 고객만족도 실적이 낮게 매겨졌다. 이런 등급제를 실시하면서 다수의 Members' Plaza가 상향평준화되는 경향을 보였다. 이와 더불어 3개월에 1회씩 Members' Plaza에서 서비스를 받고 나오는 고객을 대상으로 서비스 질을 조사하여 평가한다. 이 평가 또한 등급제에 반영된다.

러오는 문의전화처리 양에 따라 계산해 주는 식으로 바뀌었다. 더구나 영업대리점 가운데 Members' shop이라는 이름을 가진 곳에서 Members Plaza가 제공하는 서비스를 제공할 수 있게 함에 따라 Members Plaza를 통해 제공할 서비스 양이 줄어들자 그만큼 상담원이 필요없게 되었다. 이에 따라 상담원들에게는 업무가 뻑뻑해지고 생산성이 높아지면서 상담원수가 20% 이상 줄어들었다. 이리하여 KTF는 Members Plaza라는 거점채널 하청회사에 대해 계약해지라는 강력한 수단과 함께 서비스 질을 관리할 수 있는 등급제, 그리고 생산성 증가를 강제하는 통제수단을 갖고 있다.

3) 모회사에 의한 콜센터의 통제

콜센터는 고객 대면접촉이 아닌 고객과 전화를 통한 목소리 접촉으로 서비스를 제공하는 채널이다. 모회사가 콜센터를 통제하는 방법은 모회사가 거점채널들을 통제하는 방법과 매우 유사하다. SK텔레콤의 외주화된 콜센터는 SK텔레콤 출신으로 명예퇴직한 부장급 관리자에게 3년간 콜센터 운영을 맡기는 소사장제 식이다. SK텔레콤은 콜센터 사장에게 서비스를 담당하는 직원들의 급료와 적어도 그가 SK텔레콤에서 받았던 수준의 급료를 보장할 정도의 수입을 챙겨주고 콜센터 운영 실적에 따라 인센티브를 더 준다. 퇴직부장이 변신한 콜센터 사장은 모회사와 강한 유대감 및 소속감을 갖고 이들 콜센터가 모회사의 일부인 것처럼 질 높은 서비스를 제공하도록 하는데 중요한 역할을 한다. 이는 인적 연계와 지원을 통해 자연스럽게 콜센터를 통제하는 것이다.

SK텔레콤 콜센터에서 제공하는 서비스는 외부에서 서비스의 질과 내용을 전문적으로 모니터하는 기관에 의해 다양하게 조사된다. 상담통화수, 순수상담시간, 상담원의 친절도, 상담원과의 연결의 신속성, 상담원의 업무처리 속도와 업무지식 등 여러 가지 항목에 관해 서비스의 수준과 질이 어느 정도가 되는지 꽤 자세하게 조사한다. 이와 더불어 콜센터의 자동화된 시스템에 의해 서비스의 질적 수준을 나타내는 100개에 달하는 지표들도 이용된다. 이러한 서비스 지표와 조사내용들에 따라 센터별로 서비스 순위가 매겨지고, 센터 내에서는 상담원별로 서

비스 순위가 매겨지는 방법으로 경쟁에 붙인다. 이와 같은 서비스 평가는 매주, 매월, 매분기, 매년 단위로 센터별, 팀별, 개인별로 이루어지며 등급 및 순위가 매겨진다. 텔레마케팅을 담당하는 CRM센터나 채납관리를 담당하는 글로벌 신용정보센터에서도 부가서비스 판매실적, 채납수납실적 등에 따라 센터별, 팀별, 개인별로 평가가 이루어진다. 월 서비스 실적을 기초로 하여 콜센터 사장은 고정적으로 지급되는 수입(약 60%)에 실적에 따른 차등지급액(40%)을 받게 된다. 콜센터의 서비스 실적이 저조할 경우 차등지급액이 그만큼 줄어들게 된다.

이와 함께 상담원들에게도 상담실적에 따른 S, A, B, C(합하여 65%) 및 등외 등급(35%)으로 구분되어 등외 등급을 받은 상담원들은 인센티브가 없고 최고 등급인 S등급을 받은 상담원은 월급에 더하여 40만원의 인센티브를 받고 C등급을 받는 상담원 8만원에 이르기까지 등급별로 인센티브를 받는다. 이처럼 상담원에게 지급되는 인센티브는 실제로는 모회사에서 인센티브 용도로 지급하는 수수료를 이용하여 콜센터 사장이 준다. 또한 연 단위로 일정수준의 실적을 달성한 콜센터들을 평가하여 콜센터별 실적에 따라 모회사에서 콜센터 사장을 통해서 상담원 개인별 실적에 따라 약 200~300%까지 보너스 형식의 성과급을 지급한다.

KTF의 콜센터에서도 서비스의 수준과 질에 관한 100여개 항목을 다양하게 평가방법을 동원하여 모니터해 왔다. 서비스 전문조사기관으로 하여금 서비스를 제공받은 고객에게 전화를 걸어 설문지에 나온 여러 가지 항목을 순서대로 질문(업무지식, 고객응대 친절도)에서 서비스의 질을 조사한다. 또 가장 고객(mystery shopper)이 상담원에게 전화를 한 뒤 이를 평가한다거나 상담원이 서비스를 제공하는 목소리를 그대로 녹음하기도 한다. 콜센터의 자동화된 시스템으로 자동적으로 20여개의 항목에 대한 계량적인 실적(20초내 응답률, 1통화당 소요되는 평균 시간, 목소리의 높이 등)이 나오게 되어 있다. 계량적인 실적통계는 1일 단위로 비계량적인 서비스 수준과 질에 관한 평가는 월단위로 이루어진다. 상담원들의 업무지식도를 평가하기 위해 월 1회 업무와 상품지식에 관한 시험을 치른다. 이를 토대로 센터별, 팀별, 상담원들 사이의 실

적을 등급화, 서열화한다. 서비스의 수준과 질에 관한 이들 평가를 기초로 KTF에서 콜센터에 지급하는 서비스 수수료 그리고 상담원들의 인센티브에 상당한 차이가 난다.

이와 같이 이동통신서비스 회사는 하청용역회사를 활용하여 서비스 제공과 서비스 수준과 질에 대한 면밀하고 다양한 통제를 통하여 콜센터를 마치 모회사 조직의 일부인 것처럼 움직이고 있다. 콜센터는 외형적으로는 하청용역회사로 운영되고 있지만, 실제로는 대리인을 통해 직영체제처럼 긴밀하게 통제되고 있다. 이를 통해 모회사들은 하청용역회사들이 생산하는 서비스를 자신들이 원하는 수준과 질에 맞게 통합적으로 관리해 나갈 수 있다.

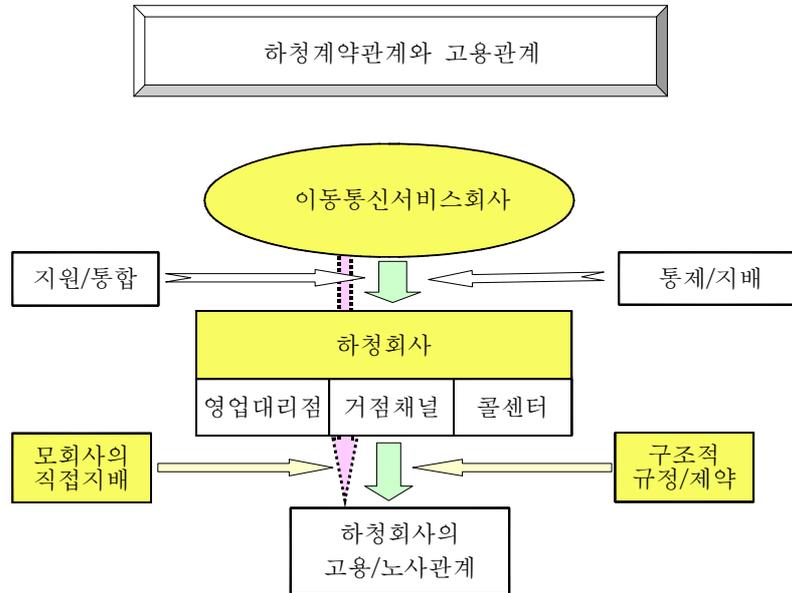
4. 하청구조의 고용관계에 대한 영향

이동통신회사들은 영업대리점이나 서비스 거점채널을 체계적으로 지원하며, 외부적으로는 분리된 외형을 취하되 내용적으로는 모회사가 다양하고 정교한 방법으로 통제하는 서비스 생산시스템에 통합시킨다. 이와 같은 모회사와 하청용역회사와의 지원·통제와 지배·종속이라는 특수한 하청관계는 하청용역업체의 고용관계를 사실상 결정하거나 지배적 영향력을 행사한다. 하청용역회사에서는 형식적으로는 독립적인 고용관계가 존재하는 것처럼 보이지만, 실제로는 모회사가 하청용역회사에 제시하는 조건에 따라 결정되거나 혹은 결정적으로 제약되며 하청용역회사의 재량은 매우 제한적이다. 하청용역관계가 고용관계에 미치는 영향을 그림으로 나타낸 것이 [그림 4-4]이다.

영업대리점이나 서비스 거점채널 하청회사가 가질 수 있는 선택의 폭은 매우 제약되어 있고, 모회사가 콜센터나 거점채널의 상담원들이나 영업대리점 직원들을 직접 통제하기도 하고 그들의 서비스에 대해 직접 인센티브를 제공하고 있다. 이렇게 함으로써 모회사는 영업대리점, 거점채널, 콜센터 노동자들의 고용관계에 영향을 미친다.²⁰⁾ 모회사가

20) 가령 모회사가 영업대리점에 매월 신규가입자를 강제 할당하면, 영업대리점은 이에 맞추어 직원들에게 할당량을 분배하여 강제하고 그 실적에 따라

[그림 4-4] 모회사 하청용역 회사와의 관계 및 고용관계



고객에게 제공하는 서비스의 질을 다양하게 통제하고 그에 기초하여 상당한 인센티브를 주고 심지어 재계약에까지 결정한다.

영업대리점, 거점채널 회사, 콜센터 회사들은 그런 구조적 제약과 규정성 속에서 해당 노동자들의 임금, 노동조건을 결정할 수밖에 없다. 이들 하청회사들은 모회사가 요구하는 기준에 맞추어 서비스 질을 통제하는 다양한 기법들을 개발하고 강제할 수밖에 없다.

5. 하청구조의 모순

이동통신서비스 모회사가 고객들을 직접 접촉하는 일은 거의 없고

인센티브를 제공한다. 모회사는 영업대리점이나 서비스 거점채널들이 유지되고 적정하게 운영될 수 있도록 최소한의 이윤이 보장되는 정도의 조건을 만들어 준다. 즉 외부 노동시장의 여건에 맞게 직원을 대우할 수 있을 정도의 임금을 책정해 준다.

거의 모든 접촉은 이들 서비스 하청회사들을 통해 이루어진다. 서비스 산업에서 생산과정의 핵심적 영역이자, 경쟁력의 원천이 되는 고객접점에서의 서비스 생산을 하청용역회사에 맡기는 것은 고객서비스의 질이나 고객의 계층별 차별화와 관련하여 위험의 소지를 안고 있다. 이들 하청용역회사들의 서비스 관련 실책과 문제점은 고객들에게는 고스란히 이동통신서비스 모회사의 책임으로 인식된다. 모회사 이름으로 서비스를 제공하는 하청용역회사 직원들의 몰입과 열성이 모회사에 직접 채용된 노동자들보다 못할 것이라는 점은 쉽게 예상할 수 있다. 또한 각 하청용역회사들은 통제에도 불구하고 자기 회사의 이익극대화를 위해 노력할 뿐 다른 하청회사들, 전체적으로는 모회사의 불이익에 대해서는 크게 관심을 쓰지 않을 수 있다.²¹⁾ 따라서 모회사와 하청업체의 관계는 매우 긴밀하게 조율되고 통제되지 않으면 서비스 제공이나 고객들의 불만, 요구사항 처리에서 많은 문제점이 생기기 쉽다. 주요 서비스 생산을 하청용역회사에 맡겼을 때 모회사는 해당 노동자들을 직접 지휘하거나 통제할 수 없기 때문에 개선이 필요할 때 시간이 지체되고 결정이 늦어지며 의사소통도 원활하지 못한 문제점이 발생한다.

이동통신서비스 산업에서 2000년대 초반까지 각 이동통신서비스 회사들은 신규가입자 확보와 음성서비스의 제공을 위한 인프라 구축사업에 주력했다. 2001년을 경과하면서 이동통신서비스 가입자들이 사실상 포화상태에 이르러 순수한 신규가입자의 증가보다는 가입해지와 재가입이 늘고 있는 형편이다. 여기에 맞추어 이동통신서비스 모기업들은 이제 신규가입자의 증가에 의한 수입증가보다 기존 가입자를 유지하면서 신규 부가서비스를 더욱 많이 사용하도록 하기 위해 다양한 서비스 개발, 특히 무선인터넷 서비스 개발에 관심을 쏟고 있다.

이동통신서비스의 모기업에서 새롭게 강조되기 시작한 것은 고객관계관리(Customer Relationship Management : CRM)이다. 보다 체계적이고 효율적인 고객관계관리를 통해 기존 가입자들에게 서비스의 내용과

21) 예를 들면, 대리점이나 판매점에서는 신규 전화가입자들의 수에 따라 인센티브가 결정되기 때문에 신규가입자들을 늘리기 위해 나중에 해약가능성이 높은 가입자, 서비스료 연체가능성이 높은 사람까지도 일단 가입시키려는 경향이 있다.

질에 만족하도록 함으로써 기존 가입자의 이탈을 방지한다. 또한 기존 가입자들이 다양한 서비스를 더 많이 쓰도록 소개하고 장려한다. 고객을 사용요금 수준별, 서비스 사용 종류별, 수요별로 유형화하여 체계적으로 정보를 제공하고 유형에 맞는 서비스를 제공하는 것이 이동통신 서비스 산업에서 경쟁력의 새로운 원천이 되고 있다. 이런 점에 비추어 이동통신서비스 산업의 서비스는 유선통신서비스 산업의 서비스에 비해 아직 단순한 음성 중심이고, 차별화된 맞춤형 고객서비스 제공이라는 점에서 뒤떨어져 있다.

하청용역회사들의 노동자들이 모회사의 이름으로 서비스를 제공하도록 하는 것은 고객관계관리가 강조되는 새로운 경쟁환경 속에서 여러 가지 허점을 드러낼 가능성이 있다. 즉 이런 하청구조의 시스템은 차별화된 서비스를 제공하거나 세심하게 고객관계를 관리하기 위한 체계로서는 그다지 효과적이지 않을 수 있다는 점이다. 차별화된 서비스의 제공이나 세심한 고객관계관리는 이를 뒷받침하기 위한 인적자원관리 시스템이 없으면, 차별없는 획일적인 서비스, 고객의 수요와 요구를 단순화한 서비스를 제공하는데 그칠 것이다. 그런 점에서 이미 고객관계관리(CRM)가 강조되는 환경에서 이동통신서비스 모회사들이 하청용역 회사와의 관계, 하청용역회사의 노동자들에 대한 통제와 관리를 어떤 식으로 변화시켜 나갈지 자못 궁금하다.

제3절 고용관계

1. 이동통신서비스 모회사에서의 고용관계

가. 인력의 고급화 전략

이동통신서비스 회사의 경영진이 단순, 정형화된 업무의 외주화 전략과 함께 채택한 주요한 인사전략이 직접 고용인력의 고급화 전략이다.

경영진은 직접 고용인력을 주로 핵심적인 직무에 배치하여 고부가가치를 낳을 수 있도록 하였으며 이들을 유연성있는 고급인력으로 육성하여 지식노동을 효과적으로 활용할 수 있는 다양한 방안을 강구하였다. 그리하여 고급인력을 확보하기 위한 채용과 확보된 고급인력의 인적자원개발을 통해 이동통신서비스 회사 교육과 학습조직화를 꾀하게 된다.

1) 고급인력의 확보

SK텔레콤과 KTF의 인력채용 정책은 기본적으로 고급인력, 전문인력을 확보하여 기술변화에 빠르게 적응 혹은 기술변화를 선도하고 그에 맞는 다양한 서비스 상품을 개발하여 시장의 변화를 이끌며 시장점유율을 높이는 것을 목적으로 한다. 이동통신서비스 회사에서는 1997년 말 경제위기 이전부터 대기업의 이런 전통적인 방식과는 다른 인력채용 방식을 사용했다.²²⁾ 이들 회사의 인력채용은 통신서비스산업의 특성을 반영하여 매우 다양하다. 가령 SK텔레콤은 다른 대기업들처럼 대졸 출신 신입사원 정기모집을 통해 매년 신입사원들을 모집해 왔는데 필요에 따라 그 수가 50~250명 수준이었다. KTF도 대졸 출신 신입사원들을 정기모집을 통해 뽑아 왔다. 이들은 1990년대 들어 통신서비스 산업의 밝은 전망 덕분에 국내에서 거의 최고급 인력을 채용할 수 있었다.

그러나 두 회사에 있어 이러한 대졸 신입사원의 정기모집은 여러 가지 인력채용 방법 가운데 하나에 불과하다. 필요한 고급인력 모집을 위해 해외대학 순회 취업설명회를 하고, SK텔레콤에서는 직원들에 의한 국내외 고급인력 추천 등을 통해 상시적인 채용의 길을 열어 놓고 있다. 또한 새로운 사업분야(예를 들면, 무선인터넷 분야)와 신기술 분야

22) 대기업의 전통적인 사무직 인력채용 방식이 대부분 대학졸업자를 대량으로 신입사원으로 뽑아 집단훈련시킨 뒤 계열사에 분배하여 나누고 이들이 자기가 속한 부서나 현장에서 사내특수적 지식과 숙련을 익히면서 승진하도록 하는 것이었다. 중간 입사자는 사내에서 교육과 훈련을 통해서 얻기 어려운 전문성을 가진 전문직을 제외하면 거의 없었다. 대기업의 전통적인 생산직 채용방식은 공고를 졸업했거나 공고를 졸업하고 군대를 다녀온 20대 초반의 청년이나 사내 직업훈련소를 거친 20대 초 중반의 청년들을 주로 선발했다.

의 인력을 끌어들이기 위해 이들 분야의 전문성과 경험을 가진 벤처기업이나 관련 분야의 경력자를 중도채용해 왔다. 전문인력이나 회사 내부적으로 경험과 지식이 축적되지 않은 사업분야에서 특히 이러한 중도채용 방식이 이루어졌다. 이들 전문인력이나 신사업분야의 인력은 시장가치가 높기 때문에 관리자급에 준하는 대우를 받으며 채용되었다. 상품개발이나 기술분야에 연구개발(R&D)을 전문으로 하는 연구인력이 있으나, 박사인력은 전체 직원의 2~3% 정도이다. 두 이동통신서비스 회사는 꼭 필요한 연구개발 기능은 두되, 빠른 시장환경과 기술환경 변화에 유연하고 창의적으로 적응할 수 있는 탄력성, 적응력을 가진 고급인력의 채용과 유지라는 점에 초점을 맞추고 있다. 그런 점에서 SK텔레콤과 KTF는 이렇게 선발된 고급인력들을 지식노동자로 활용하기 위해 인적자원개발과 배치에서도 세심한 정책을 써왔다.

2) 핵심인력개발 - 교육, 학습조직화

이동통신서비스 산업에서와 같이 기술과 시장환경의 빠른 변화 속에서 높은 지적 역량을 갖추기 위해서는 일관되고 적극적인 인적자원개발정책이 뒷받침되어야 한다. 지식노동의 가치를 높임으로써 지식노동이 생산하는 부가가치를 높이기 위해서는 일반적 역량과 전문직무역량을 키울 수 있는 다양한 경력설계와 함께 면밀한 인적자원개발 정책이 마련되어야 한다. 그러나 이동통신서비스 산업에서는 기술과 시장의 빠른 변화 속도 때문에 어느 분야에 특화된 지식이나 기술보다 유연성과 적응능력 등의 역량을 키우는 것이 중요하다. 기술과 시장의 변화 속도가 빠르기 때문에 2~3년 전의 신기술이 곧 낡은 기술이 되며, 2~3년 전의 마케팅 기법은 시장에서 쓸모없게 되었다. 따라서 아무리 전문인력, 고급인력이라도 시장과 기술변화에 따라 부지런히 최신의 것을 만들려고(update) 노력하지 않으면 그들의 전문성과 경험은 빠른 속도로 진부해져 버린다. 예를 들면 고객서비스 강사 양성이나 업무 매뉴얼을 만들었다고 할 때 변화의 속도가 빨라 쉽게 바뀌거나 쓸모없게 되는 경우가 많았다. 이리하여 두 이동통신서비스 회사는 회사를 교육조직, 학습조직화하려는 인적자원개발 전략을 가진다. 이는 한편으로는 지식

과 기술을 중심으로 조직의 유연성과 적응능력을 키우려는 것이지만, 다른 한편으로는 지식노동의 가치 증대와 효율적 활용을 목표로 한다.

SK텔레콤의 인적자원개발은 직원들의 시장가치를 극대화하여 가장 가치있는 사람을 키우는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 개인의 발전과 도전을 통해 다양한 경력 기회를 제공하며, 세계적 수준의 역량을 확보하고, 기업가적 정신을 키워내고자 한다. SK텔레콤은 인력자원개발을 위한 각종 교육을 임원에서 일반직원에 이르기까지 계층별 교육, 조직 단위 교육 등으로 교육대상과 필요에 따라 매우 다양한 방식으로 전개해 왔다. 임원을 대상으로 하는 ‘CEO 아카데미’ 과정,²³⁾ 부장과 차장 관리자급을 대상으로 하는 리더십 강화프로그램,²⁴⁾ 직원과 대리, 과장급 등을 대상으로 한 국내 대학과 연계한 MBA 프로그램²⁵⁾ 등은 회사가 직접 조직하여 대상자들이 의무적으로 혹은 지원자 중 선발하여 참여하도록 하고 있다.

이처럼 회사가 필요한 내용을 직접 조직하여 교육하는 것과 더불어 직원들 스스로 자신의 개발을 위해 원하는 교육내용을 선택하여 공부할 수 있도록 다양하게 지원하고 있다. 직원 스스로 학습할 수 있도록 짜여진 가상의 학습시스템(Virtual Learning System),²⁶⁾ 개인별 발전계

-
- 23) 임원 대상의 ‘CEO 아카데미’ 과정은 SK텔레콤의 미래경영연구원이 주관하는 교육과정으로 1년간 임원 3명당 1명의 교수를 배정하여 비전공분야의 강의를 듣게 하고 논문을 쓰도록 하고 있다. 또한 경영정보 분야에 대한 새로운 추세를 이해하도록 하여 임원으로서 역량을 강화하며 사장 후보를 발굴·육성하고 있다.
- 24) 리더십 강화프로그램은 부장과 차장 등 관리자급을 대상으로 변화선도 능력을 갖춘 미래 리더들을 육성하는 것을 목적으로 진행되는 교육프로그램이다.
- 25) 성균관대학교, 한양대학교와 연계하여 마케팅 과정에 30~40명이 6개월 과정으로 수업을 받고 나머지 1년간은 온라인 교육을 하고 있다. KAIST MBA 등을 통해 전문분야별 역량강화를 꾀할 수 있도록 한다.
- 26) SK텔레콤은 일반 직원과 관리자 전체를 상대로 1997년부터 가상학습시스템(Virtual Learning System)을 개발하여 기술분야, 일반경영, 마케팅의 각 분야에 관해 세부적인 과정을 개설하고 있다. 가상학습시스템으로 1998년 6개 기술 과정에 860명, 1999년 86개 경영/마케팅/기술과정에 12,025명, 2000년 71개 과정에 16,786명, 2000년 100개 과정에 21,332명이 등록하여 과정을 이수했다. 2002년 103개 과정에서 20,000여명이 교육을 받고 있다. 이는 직원 1명이 적어도 평균 5개 과정을 밟고 있음을 뜻한다.

획에 따른 사내외 연수교육, 국내외 대학 학위과정²⁷⁾ 등이 그것이다. 이와 함께 직원들이 직무를 수행하는데 필요한 교육을 매우 다양하고 지속적으로 실시하고 있다.²⁸⁾ 또한 기존의 Off-Line 교육과 더불어 On-Line 교육이 실시되고 있다. 직원들의 국내외 연수과정, 자기개발을 위한 학위과정을 지원하여 직원들 스스로 자기역량을 강화하는 방안을 지원하고 있다. 인적자원개발에 대한 전략적인 접근방법으로 경력개발 프로그램(career development program)을 도입했으나 초보적인 이행단계에 있어 아직 충실한 편은 아니다. 직무교육은 직무특수적이지만, 다른 교육은 보다 보편적으로 적용할 수 있는 지식과 기술을 중심으로 유연성과 적응능력을 키우는 쪽에 맞추어져 왔다. 일반 대기업의 교육과 다른 점이 있다면, 교육내용이 양적으로 다양하고 많을 뿐 아니라 직원 스스로 평소 학습을 하도록 고무·지원하고 있다는 점이다. 그리고 이들 교육과 학습이 지식노동을 효율적으로 활용하려는 지식경영과 결합되면서 상호 보완적이고 서로를 강화시켜 주는 식으로 작용하고 있다. 이와 같이 제도화된 교육이나 학습 이외에도 지식공유, best practices의 확산, 지식경영시스템이나 슈펙스(supex) notes를 이용한 학습과 교육이 일상적으로 이루어지고 있다. 이런 점에 대해서는 뒤에 더 자세히 다룰 것이다.

KTF의 인적자원개발 정책은 핵심역량 강화를 통한 인적 경쟁력 강

27) 일반 직원과 관리자들은 개인별 발전계획과 역량에 따라 직무역량 향상, 복수 전공 그리고 환경변화에 대응할 수 있는 전문역량 육성을 위해 국내외 대학(연간 최소 5학점 40시간 이수 의무)의 수업을 들을 수 있다. 이에 따라 소요되는 교육비 전액을 회사가 지원한다. 2002년 7월 현재 직원들이 1,969개 과정에 수강하고 있다. 이와 더불어 자기개발 비용으로 연간 1인당 200만원까지 지원된다. 또한 글로벌 business, 외국어 학습, 다국적 기업에 대한 이해를 포함한 글로벌 역량을 강화해 왔다.

28) 직무교육의 예로 고객관계관리(CRM)교육을 들 수 있다. 고객중심 경영, 고객만족, 세계 일류기업들의 CRM 소개, SK텔레콤의 고객중심 경영 등에 관하여 1999년에는 차장급 이하 비접점부서의 정규직 사원 1,959명, 2000년에는 신세기통신의 사원 1,540명, 2001년에는 SK텔레콤 신입사원 및 자회사(SK Tele-tech) 등 421명을 상대로 지속적인 교육을 실시하고 있다. 마케팅 분야에서 마케팅 교육만이 아니라 기술분야도 공부하는데 어느 부장은 기술분야를 제대로 이해하기 위해서 6개월 동안 기술교육을 받았다고 한다.

화, KTF 리더십 강화, 비전 달성을 위한 신기업 문화 활성화를 목표로 한다. KTF는 설립된 지 5년 남짓 밖에 안되지만 그동안 빠르게 성장하였다. 이 과정에서 한국통신 출신들이 KTF로 옮겨와 회사 설립의 토대를 마련하였고, 이동통신서비스 시장의 급속한 성장 속에 2000년에는 한솔엠타컴과 통합되었다. 회사 내부 조직이 통일적인 문화와 의식, 가치로 정비되기 전에 고속성장이 이루어진 셈이다. 즉 회사의 전략적 선택을 통해 조직을 다지면서 성장하기보다 시장의 급속한 성장에 이끌린 측면이 있다. 따라서 내부적으로 조직의 리더십을 강화하고, 통일적인 기업문화를 만들며, 직무역량을 강화하는 등 내실을 다지는 과제가 일차적일 수밖에 없다. 이런 전략적인 목표를 달성하기 위해 임원과 팀장의 리더십 교육,²⁹⁾ 직급별 기본역량 강화 교육,³⁰⁾ 그리고 직무역량을 강화하기 위한 직무 기본교육, 직무 전문과정과 고급과정 교육,³¹⁾ 국내외 대학 파견교육 등을 실시하고 있다. 또한 비전 달성을 위한 핵심가치의 내재화와 비전 공유를 통한 통일적 기업문화를 만들어내기 위해 전직원 대상 비전 공유프로그램과 기업문화 혁신프로그램을 개발하여 실시해 왔다. 또한 SK텔레콤의 미래경영연구원과 같은 사내 전문

-
- 29) 임원과 팀장급의 리더십 모델 체계를 세워 리더십 역량을 진단할 수 있는 툴(Tool)을 개발했다. 이 툴로 리더십을 진단한 뒤 진단결과를 중심으로 과업역량과 관계역량을 분석하고, 리더십 진단결과를 임원과 팀장들에게 피드백을 하면서 이를 강화하기 위한 실행방안을 만들고 관계역량 강화를 위한 교육을 실시하고 있다. 또한 최고경영자 과정을 통해 임원역량 강화교육을 실시하고 있다.
- 30) 기본역량 강화교육으로서 부장급 이하에 공통적으로 전략적 의사소통, 창조적 아이디어 창출기법, 기타 비전 공유, 핵심가치 실천, 업무프로세스 개선을 위한 교육을 실시하고 있다. 부장과 차장급 관리직 - 프로젝트 관리, 일선리더, 상황리더십 교육; 과장과 대리급 - 성과관리와 문제해결 기법에 대한 교육, 전략적 기획기법을, 사원을 대상으로는 정보와 시간관리에 대한 교육; 각 직급별 혹은 수준별로 차별적인 마케팅, 기술, 신사업, IT, 경영관리에 관한 직무교육 등이다.
- 31) 마케팅 직무역량 교육은 사원 대상 마케팅 기본과정, 대리급 대상 전략영업과정, 사원과 대리급 대상 판촉과 영업전략, 영업협상력 향상과정, 대리/과장/차장급 대상 유통실무 향상, 채권/세무 실무과정, 코칭(Coaching)과 권한부여(empowerment)과정, 팀장급 대상 전략 마케팅교육을 실시한다. IT 직무역량 과정 교육은 수준별, 직급별로 다양한 소프트웨어 과정을 이수하게 한다. 경영관리 직무역량 교육은 경영기획, 재무회계, 경영지원, 감사/평가분야, 광고/홍보 분야별로 외부에 위탁하여 교육한다.

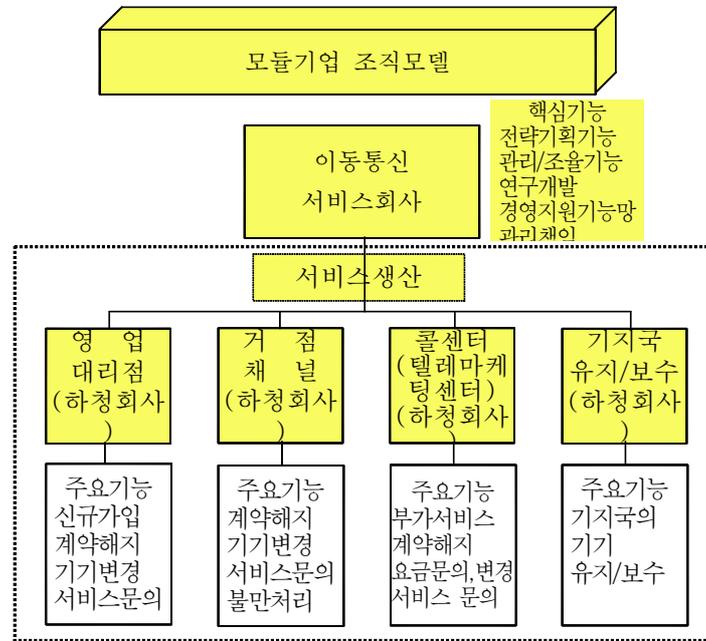
교육기관이 없기 때문에 마케팅과 기술에 대해서는 인재개발팀에서, IT 교육은 사내에서 Web-based 교육, 집체교육 혹은 현장교육을 통해 수행하였으며, 신사업의 무선 비즈니스 과정은 사외 위탁교육을 실시했다. 그 외에도 직원들이 스스로 학습하도록 하기 위해 국내 대학원 진학시 학비의 50%를 지원하고 국내외 대학 및 교육과정에 대한 교육도 병행하고 있다. 2001년에는 총인원 6,761명을 상대로 1인당 평균 10.6일의 교육을 실시하였고 2002년 상반기에만 총인원 2,653명을 상대로 1인당 평균 3.4일의 교육을 실시했다.

KTF의 인적자원개발 전략은 주로 회사의 과제에 맞추어 기본역량과 직무역량 강화 및 기업문화의 양성을 위한 교육에 초점이 맞추어져 있고, 아직 직원들의 자발적인 학습을 지원하고 고무하는 초보적 단계에 머무르고 있다. 그런 점에서 직원들의 만족도 조사에서도 직원들은 교육이 양적 측면에서 부족하다고 느끼고 있다. 또한 지식노동자들의 효율적인 활용이라는 지식경영 기법을 적절하게 활용하고 있지 못하다.

나. '모듈기업' 조직모델의 등장과 지식노동

이동통신서비스 모회사의 인력은 주로 서비스 관리, 기획, 전문, 경영 지원, 기술전문, 연구개발을 위한 고급사무직으로 구성되어 있다. 고객과의 접점을 담당하는 업무, 즉 고객을 위한 서비스 생산의 모든 과정은 외주화되어 콜센터와 거점채널의 상담원, 대리점 직원, 기지국 유지·보수를 담당하는 기능직 등이 모두 하청회사에 고용되어 있다. 이는 제조업에 비유하면 주요 공장을 소유하되 그 운영과 관리를 모두 외주화한 것이나 다름없다. 이처럼 서비스 생산의 모든 과정을 하청업체에 맡긴 이동통신서비스 회사들의 조직은 Atkinson과 Meager가 '유연기업'(flexible firms)론에서 주장한 것과 전혀 다른 인력구성을 갖고 있다. '유연기업'론에서는 핵심적 생산과정의 외주화까지 나아가지는 않았다. 이는 전혀 다른 조직모델로 '생산외주화 조직모델'이라고 할 것이다. 물론 세계 각국의 여러 기업들은 서비스 생산의 주요 영역을 담당하는 콜센터를 파견노동자나 직영노동자들을 쓰면서 직접 운영하기도

[그림 4-5] 이동통신서비스 산업의 모듈기업 모델



하지만 외주화하고 있다.

기존의 조직모델은 주로 통합된 위계적 조직(integrated hierarchies)이 주요 기능들을 조직 내부에 통합·포괄하여 이런 기능들을 수행하기 위해 필요한 노동자들을 직접 고용하는 식이었다. 이에 비해 ‘유연기업(flexible firms)’ 모델은 한편으로는 수량적 유연성을 높이기 위해 여러 유형의 비정규직을 광범하게 사용하고, 다른 한편으로는 기능적 유연성을 높이기 위해 핵심노동자층의 다기능화를 바탕으로 하고 있다. ‘수직적 외부 네트워크 조직모델’은 주요 생산과정을 외주화하고 모기업은 기획, 관리, 조율, 연구개발, 경영지원, 네트워크 관리 등의 핵심기능에 집중하는 것이다. 이런 조직모델은 전통적인 조직모델과는 달리 최소로 필요한 핵심기능만을 수행하고 여러 가지 다른 단순반복, 노동집약적, 정형화된 기능, 생산과정들을 외주화한 구조를 갖는 ‘모듈기업(modular firm)’이라고도 한다(김인수, 1999: 302). 그렇지만 외주화한

서비스 생산을 담당하는 하청용역회사들이 이동통신서비스 모회사와 외형적으로는 독립적인 거래관계이지만 실질적으로는 보다 긴밀한 관계 속에 놓이게 된다. 모회사가 주도하는 하청계약관계 속에 편입되어 모회사가 제시한 기준에 맞는 서비스 생산을 위해 모회사의 긴밀한 지원, 통제를 받는다.

이와 같은 ‘모듈기업’ 조직모델은 모기업과 하청용역회사를 둘러싼 새로운 노동시장의 형성을 의미한다. 모기업 노동시장의 내부자는 상대적으로 소수의 핵심적 지식노동자들로 국한된다. 서비스 생산을 실제로 담당하는 다수의 단순, 노동집약적, 정형화된 기능을 하는 노동자들은 하청용역회사의 상대적으로 열위에 놓인 노동시장에서 일한다. 이런 ‘모듈기업’ 조직모델은 해당 조직의 노사관계에도 상당한 의미를 갖는다. 생산과정을 조직 내부에 통합한 전통적인 위계적 조직모델에서는 생산과정을 담당하는 노동자들이 노동조합의 주축이 되어 생산의 통제(생산중단이나 노동력 공급 통제)를 배경으로 교섭력을 발휘하여 자신들의 요구를 관철하는 방식의 노사관계를 형성해 왔다.³²⁾ 이에 비해 모듈방식의 생산으로 서비스 생산을 외주화한 ‘모듈기업’ 조직모델에서 노동조합이 주축이 되는 노동자들은 기획, 관리, 내부 조율, 연구개발, 네트워크 관리, 경영지원을 담당하는 사무관리직, 엔지니어들로 지식노동자들이다.³³⁾ 이동통신서비스 회사에 직접 고용된 인력이 지식노동자로 이루어져 있기 때문에 전통적인 생산직/서비스직 노동자와 사용자 중심의 고용관계와 다르다. 이들의 관심은 임금인상 등 단순히 분배교

32) 이런 측면에서 유선통신서비스 회사인 KT(한국통신)의 경우, 노동조합의 주축은 ‘선로’와 ‘전람’이라는 직렬로, 이들은 현장에서 전화선로(지하케이블과 전봇대에서 가정, 사무실까지의 선로)의 유지·보수를 담당하는 육체노동자들이다. 이들과 함께 전화나 전화국에서 고객들을 응대하던 114 안내원, 콜센터 직원, 창구직원들이 노동조합의 주축이었다. 즉 이들은 유선통신서비스 회사에서 네트워크라는 ‘서비스 공장’의 유지와 보수나 고객을 상대로 하는 서비스 생산을 담당한 노동자들이다. 일반 사무직들도 노동조합에 가입했으나 단체행동에는 소극적이었다.

33) 지식노동자들은 재화나 서비스를 직접 생산해 내는 것이 아니라 ‘창의적 아이디어’로 만질 수 없는 제품, 비물질적인 제품을 전자방식으로 전환하여 수익을 낸다(ILO, 2001).

쉽 요구나 눈앞의 이익보다도 경력개발, 의사결정과정 참가, 보다 많은 자율성 등에 있다. 따라서 이들의 이익을 대변하는 노동조합도 분배적인 요구보다는 통합적인 요구를 대변하게 되며, 노사간 이해관계의 공통부분이 넓어질 수 있는 여지가 많아지게 된다. 이동통신서비스 기업의 사용자들도 이들 지식노동자들로부터의 협력과 헌신이 상당한 경제적 이득(최선의 관행 보급을 통한 비용절감, 의사결정의 개선, 전문지식의 공유, 혁신, 부서간 협력적 행동능력 제고)을 가져다 주는 것을 알고 있다. 이런 기반이 협조적인 노사관계의 중요한 근거가 되고 있다.

다. 통합적 고용관계

이동통신서비스 회사인 SK텔레콤이나 KTF에서는 전통적인 혹은 갈등적인 고용관계와는 다른 새로운 통합적 고용관계가 나타나고 있는 것으로 보인다. 먼저, SK텔레콤이나 KTF가 단순·반복적 업무와 정형화된 업무를 외주화한 결과, 조직의 주된 구성원이 비교적 동질적인 지식노동자들로 이루어져 있다. 이들 지식노동자들에게는 관리자나 경영진으로 승진할 수 있는 기회가 보장되어 있고, 기업의 작은 의사결정에 참여할 수 있도록 자율성과 책임성이 주어진다. 따라서 이들 지식노동자들이 경영진이나 관리자들에 대한 태도는 기능직이나 단순사무직 노동자들과는 크게 다르다. 전통적으로 기능직이나 단순사무직 중심 노조일 경우, 노동자들은 회사 경영진과의 관계에서 「우리(us)」와 「저들(themselves)」이라는 이분법적, 대립적 구분을 짓는 경우가 많다. 이에 비해 SK텔레콤이나 KTF의 지식노동자들은 경영진이나 관리자들에 대해 이같은 대립적인 구분을 하지 않는다. 이는 이들 지식노동자들에게는 관리직으로 승진의 기회가 열려 있고 임금과 대우수준도 높으며 관리직과의 관계가 직제에 따른 단절적 관계가 아니라 과장-차장-부장 등으로 이어지면서 팀장과 팀원의 관계로 이어지기 때문이다. 이는 지식노동자들이 경영진과 맺는 관계가 기능직이나 단순사무직 노동자들의 그것과는 다르다는 인식을 하기 때문이다.

둘째, 높은 관리직 비율, 유연한 팀제는 전통적인 관료적, 위계적 조

직과는 다른 조직 내부의 관계를 만들어 낸다. SK텔레콤은 전체 정규직 직원 4,000여명 가운데 과장급 이상 관리자들이 약 1,900명으로 거의 1/2에 가깝다. KTF에서도 전체 정규직원 1,806명 가운데 1,167명이 과장급 이상의 간부로 전체의 64.6%나 된다.³⁴⁾ 전통적·관료적인 조직의 피라미드형 조직구조에서는 생각하기 어려운 가분수형 조직구조이다. 관리자들이 전체 정규직원의 반수에 가깝거나 과반수에 이르는 것은 지식노동의 성격 및 유연한 팀제와 관련이 있다. 팀에는 팀장(상무, 부장, 차장)이 있고 그 밑에 차장, 과장 등 직급을 가진 10~40여명의 팀원으로 구성되어 있다.

이러한 팀제 아래에서 팀장과 팀원의 관계는 위계적인 부서 조직에서 보이는 부서장과 부서원 사이의 경직적인 상하관계와는 달리 유연하다. 더구나 직급과 직책이 분리되어 같은 직급의 관리직원이 동급의 관리직이 팀장으로 일하는 팀의 팀원으로 일할 수도 있다. SK텔레콤과 KTF에서는 경영진-중간관리자-일반 직원의 체계가 아닌 경영진-팀장-팀원이라는 보고체계를 갖는다. 경영진-여러 층의 중간관리자-직원 사이의 심리적·정서적 거리감이 축소되면서 경영진은 직원들을 기업의 테두리 내로 통합시켜서 기업의 목표와 가치를 직원들의 목표 및 가치로 내재화하고 일체감을 이루도록 할 수 있다. 이러한 관계는 전통적인 위계적 조직에서 나타나는 경영진-중간관리자-직원들 사이의 권위, 지시, 복종, 혹은 통제와 저항 등과는 분명히 구분되는 관계라고 할 수 있다.

셋째, 지식노동자들이 대다수를 이루는 SK텔레콤과 KTF에는 자동화하고(automate), 합리화할 수 있는 단순, 반복적 업무 그리고 정형화된 업무를 외주화했기 때문에 창의적인 혁신(innovate)을 담당할 지식노동이 기획, 관리, 연구개발, 기술전문, 경영지원의 기능을 수행하고

34) 이와 같이 중간관리자와 고위간부들의 비율이 높은 것은 1990년대 말 기능직과 단순사무직을 외부화하여 중간관리자와 대졸 출신의 지식노동자들만 남은 데다 이동통신 분야의 전문가들을 중도채용하는 과정에서 시장가치에 맞는 연봉액을 맞추어 주는 과정에서 관리자의 자리가 늘어났기 때문이다. 또한 합병 과정에서 두 회사의 직원들이 손해를 보지 않도록 균형을 맞추려고 조정하다 보니 승진자가 늘어났다.

있다(Zuboff, 1988). 이와 같이 지식노동에게 요구되는 것은 보다 혁신적인 아이디어를 통해서 경쟁력을 강화할 수 있는 서비스 개발과 기획, 마케팅 기법 개발, 기술개발, 틈새시장의 개발과 확장 등을 이루어 경쟁력을 갖도록 하는 것이다. 앞서 경영진의 인적자원의 고급화 전략에서 언급한 교육과 훈련 그리고 유연한 팀제 속의 지식노동, 지식노동의 효율적 관리를 위한 시스템 개발 등은 지식노동의 혁신능력(innovative capabilities)을 제고하기 위한 것이다. 지식노동의 혁신능력을 높이기 위한 일상적인 노력은 SK텔레콤의 경우, 수펙스(Supex: super excellent - 지상최고라는 의미) 추구로 나타나고 있다.

전통적인 사회적·심리적 계약(social, psychological contracts)과는 다른 새로운 사회적·심리적 계약(new social, psychological contracts)의 싹이 나타나고 있다. 우리 중·대기업에서 사무직의 전통적인 사회적 계약은 평생직장에 기초한 고용안정, 내부노동시장의 발달에 따른 연공제적 승진과 임금상승, 중고령 인력의 시장가치 정체와 감소, 위계적 조직 속의 통제라는 고용시스템을 배경으로 하고 있다. 노사관계는 일부 협력적인 관계도 있으나 지배적인 경향은 노사간 불신과 계산적인 노사관계적 특징을 갖고 있었다고 할 수 있다. 이러한 사회적 계약은 우리나라에서 산업화와 더불어 산업주의 모델에 기초하여 사무직을 중심으로 형성되었다.

새로운 사회적·심리적 계약(new social, psychological contracts)은 유연한 고용, 역량과 업적평가에 따른 보상과 승진시스템, 인적자원개발 지원과 인력의 시장가치 증대, 기업특수적 숙련과 시장가치적 숙련의 동시 제고, 자율적이며 유연한 팀제, 신뢰와 상호성의 노사관계 등을 특징으로 하고 있다. 이는 빠른 환경변화에 적응하면서 지식노동을 활용하여 경쟁력을 추구하는 경영진의 인적자원관리 전략 및 소파트너십 전략이 반영된 것으로 볼 수 있다.

이러한 새로운 사회적 계약은 사용자와 직원들 사이에 시장중심적 계약관계를 의미하지는 않는다.³⁵⁾ 여기에서 전통적인 위계적 조직

35) 시장중심적 고용관계에서 가장 극단적인 것으로 현물시장에서의 1회적 거래관계(건축업 노동시장에서의 일용노동 계약)가 있으나 보다 일반적으로 시장중심

(hierarchies)보다는 시장의 역할이 크기는 하지만, 여전히 직원들의 높은 회사 몰입과 헌신, 팀제를 통한 집단적인 지식의 창출과 공유, 높은 업무소유 의식(ownership) 등은 시장적인 고용관계에서 기대할 수 없는 것들이다. 이와 같이 새로운 사회적·심리적 계약에 따라 두 이동통신 서비스 회사에서는 전통적인 고용관계와는 달리 경영진과 중간관리자, 일반직원들 사이의 거리가 가까워지고 아래로 자율성과 권한이 주어지며, 직원들이 경영진의 목표와 일체화되는 정도가 높은 새로운 통합적 고용관계가 태동하고 있다고 할 수 있다.

라. 고용안정

이들 이동통신서비스 회사에서의 고용안정은 매우 복잡한 사정을 반영하여 상대적으로 보장되어 있으면서도 불안정한 요소가 있다. SK텔레콤에서는 1990년대 이래 이동통신서비스 산업의 빠른 성장으로 조직이 확장 국면에 있었기 때문에 고용이 자연스럽게 보장되었다. KTF도 1997년에 설립되어 경제위기 속에서도 빠른 성장을 했기 때문에 고용불안 문제를 걱정할 필요가 없었다. 그러나 1998년 경제위기 당시, SK텔레콤에서 약 500여명의 고용조정이 있었는데, 과거 한국통신에서 이적해 온 중고령자와 인사고과 성적이 낮은 사람들을 중심으로 빠른 변화에 적응하지 못한 주로 부장이나 임원층이 명예퇴직을 했다. 이때 명예퇴직자들은 임금의 60개월분에 해당하는 상당한 액수의 명예퇴직금을 받을 수 있었다. 이 때를 제외하면 직원들의 연간 이직률은 1% 이하로 매우 낮은 편이다. 여기에 SK텔레콤은 2002년 신세기통신과, KTF는 한솔엠닷컴과 통합을 하면서 발생한 일정한 잉여인력에 대한 고용감축의 불안이 강하게 남아 있다.

SK텔레콤의 직원 설문조사 결과 약 70%의 직원들이 고용안정에 대해 큰 관심을 나타냈다. SK텔레콤의 경우 빠른 기술과 시장환경 변화

적 고용관계는 사용자가 필요시 고용하고 불필요할 때 해고할 수 있는 소위 자유로운 'hire and fire'를 말한다. 시장지상주의자들이 말하는 노동시장의 유연성은 이와 같은 시장중심적 고용관계를 의미한다.

로 말미암아 “40대 중반이 넘어 승진이 되지 않으면 적응력이 떨어지기 때문에 언제든지 떠날 준비를 해야 한다”는 인식이 공공연하게 퍼져있다. 특히 최근 들어 30대 후반 혹은 40대 초반의 젊은 임원들이 임명되자 이러한 인식들이 더욱 힘을 얻고 있다.³⁶⁾ 40대 이상의 중고령자들은 상당한 심리적 고용불안을 느끼며 언제 회사를 떠나야 할지 불안해 하고 있다.

KTF의 경우 경제위기 속에서도 빠른 성장을 해왔기 때문에 고용안정을 위협받은 적이 없었다. 다만 단기적으로 KTF가 한솔엠닷컴과 합병을 했기 때문에 발생한 잉여인력 문제로 고용감축 문제가 발생할 수 있지만 경영진의 가시적인 조치는 없다. 이동통신서비스 회사에서의 고용안정은 기술과 시장의 변화 속도와 회사의 성장 속도 등에 따라 그 정도가 변화할 수 있다. 이미 이동통신서비스 가입자수가 거의 포화상태에 있어 1990년대 후반과 같은 빠른 성장을 기대할 수 없기 때문에 고속성장이 가져온 조직확대에 따라 그동안 누려온 고용안정을 기대하기 어려운 상황이 될 수도 있다.

이동통신서비스 회사 내 고용안정 문제는 주로 기존의 직원들이 빠른 기술혁신이나 시장변화에 적응하지 못하여 회사의 업무에 도움이 되지 않게 되어 퇴출의 필요성이 생기기 때문에 발생한다. 따라서 일차적으로 회사의 체계적인 교육과 훈련을 통한 새로운 직무역량 강화, 적응능력 제고를 통해 신기술이나 시장 변화에 대한 적응력을 키울 수 있다. 그러나 기존 직원들을 교육시키고 훈련기회를 제공하여 적응력을 높이고 숙련을 신기술에 맞추어 높이려는 노력도 빠른 기술과 시장변화 때문에 한계가 있다. 두 회사의 단체협약에 회사의 경영사정으로 신분변동(정리해고나 명예퇴직)의 사유가 생겼을 때는 조합과 사전협의를 해야 한다는 규정이 있지만, 정리해고나 명예퇴직을 막을 수 있는 명분이나 규정이 없다. 정년이 58세인 회사에서 40대 중반의 중년층의 직원들이 적응력이 떨어져 회사를 떠나야 한다면, 이는 심각한 중년층 관리

36) 2002년 하반기 SK텔레콤 인사에서 30대 후반, 40대 초반의 젊은 임원들이 임명되고 40대의 일부 부장들이 보직을 받지 못하게 되자 중고령자 중간간부들의 고용안정 문제가 조직 내부에서 불안감으로 퍼져 있다.

직들의 고용불안이 아닐 수 없다. 두 이동통신서비스 회사에는 연봉제가 이미 도입되어 크게 문제되지 않기 때문에 40대 중반 이후 관리자 들에게는 임금보다 시장과 기술변화에 대한 적응력과 탄력성이 문제가 된다. 또한 젊은 임원들의 입장에서 과거에는 자신들보다 상급관리자였던 나이든 40대 중반 이후 관리자들을 데리고 일을 해야 하는데 이에 따른 불편함, 특히 여전히 남아 있는 장유유서와 연공제적 문화가 갖는 불편함 등이 문제가 된다. 이 때문에 임원이 되지 못한 40대 중반 관리자들의 고용불안이 더욱 발생하게 된 것이다. 이는 다른 곳에서는 찾아 보기 힘든 새로운 종류의 고용불안이다.³⁷⁾

두 회사 직원들의 평균 연령이 33~34세 정도에 불과하므로 중년층 직원들의 고용안정은 아직은 소수의 문제일 수 있다. 그러나 중년층 직원들의 고용안정은 바로 30대 후반의 직원들에게도 현실로 닥칠 수 있기 때문에 심각한 고용관계의 이슈로 발전할 수 있다. SK텔레콤에서 현재까지 이루어진 고용조정은 1998년 경제위기 때를 제외하고는 매우 원만하게 이루어졌다. 고용조정을 위해 명예퇴직을 한 직원들에게는 전직지원서비스(outplacement)를 통해 3년간 한시적으로 지점이나 콜센터 등을 운영할 수 있는 권리를 보장함으로써 매우 원만하게 해결되어 왔다. 그러나 향후 직원들이 고령화되거나 기술과 시장의 급격한 변화가 있을 때는 더 큰 규모로 고용조정의 필요성이 제기될 수 있다. 이때는 현재의 전직지원서비스 제도로는 불충분할 수 있다.

마. 유연한 팀제와 지식노동의 활용

1990년대 생산현장과 사무실에 팀제가 유행할 당시에는 기존 부, 과 중심의 부서 조직을 이름만 팀으로 바꾸어 팀제를 도입했다고 생색을 내거나 유행에 뒤지지 않았음을 증명해 보이려는 경향마저 있었다. 같

37) 일반적으로 중고령자들의 고용불안은 연봉제적인 임금제도에 따라 높은 임금을 받는데 비해, 조직에 기여하는 바가 적고 위로 갈수록 고위직책의 자리가 줄어들는데 비해 사람이 많은 경우 자연스럽게 중고령자들은 정년이 되기 전에도 퇴직을 해야 하는 경우가 발생한다.

은 팀제라도 실제 내용과 운용은 천차만별이다(Millward et al., 2000). 두 이동통신회사가 도입한 팀제는 이런 식의 외형만 팀제의 모습을 띤 것은 아니다. 두 이동통신서비스 회사는 유연한 팀제를 도입하여 지식노동을 효과적으로 활용하고자 하였다. 여기에 지식경영 기법들이 도입되고, 팀장에게 상당한 자율성과 권한을 부여하며, 개별 보상이 아닌 팀별 보상제도를 결합시킴으로써 팀이 업무의 중심이 되고 지식노동의 과정과 결과를 팀원들이 함께 공유할 수 있도록 했다. 또한 유연한 팀제는 지식노동자들인 팀원들로 하여금 다양한 아이디어와 지식의 생산, 보급, 활용을 고무하는 매개체 역할을 하도록 운영되었다.

1) SK텔레콤에서의 팀제

SK텔레콤에서는 1994~95년에 걸쳐 모든 부서에서 기존의 부과별 체제에서 팀별 체제로 개편되었다. 이러한 팀제로의 개편은 한국이동통신을 인수한 SK그룹이 기존의 부과별 체제를 파괴하고 보다 수평적인 구조의 팀 체제를 도입, 단행한 조직개혁 조치에 의해 이루어졌으며,³⁸⁾ 1999년에 대(大)팀제가 도입되면서 팀장의 직위개념이 파괴되었다.³⁹⁾ 대팀제 실시 후 한 팀은 20~40명의 팀원으로 구성된다. 팀의 크기에 따라 팀장 혼자서 팀을 꾸려나가기 어려운 경우, 팀을 몇 개의 파트(parts)로 나누어 파트를 책임지는 파트장을 둔다. 팀장은 팀을 운영하는데 상당한 자율성과 책임성을 갖고 일상적인 업무를 결정하며, 보고 단계는 보통 2단계로 팀원-팀장-실본부장 선에서 마무리된다. 아주 중요한 사안만 4단계의 보고 및 결재과정을 거치게 되어 있다. 업무결정 단계가 축소되고 권한의 상당부분이 팀장에게 위임되었다.

38) 1994년 7월 SK그룹이 당시 한국이동통신(주)을 인수한 뒤 경영을 접수하면서 1994년 말까지 각 영역별로 태스크포스를 구성하고 기존의 제도나 시스템을 크게 개혁했다. 이때 기존의 부서체도가 팀제로 바뀌면서 관료적이었던 결재단계가 크게 줄어들고 팀장에게 권한이 부여되었다. 직제도 개편되어 직급체제도 단순화되었다.

39) 특정 직급에 있는 사람이 팀장을 맡아야 한다는 규정은 없고, 임원, 부장, 차장 심지어 과장이 팀장을 맡는 경우도 있다. 전문직의 경우에는 대우직급은 높더라도 팀장 등 책임을 맡지 못하기 때문에 차장이 팀장을 맡고 있는 곳에 전문직 부장이 팀원으로 일할 수 있다.

특정업무의 경우, 팀장 중심의 업무별 책임제로 운영된다. 또한 팀 내부 혹은 팀을 뛰어 넘어 크고 작은 단위별로 하루에도 1~2회의 잦은 캔 미팅(can meetings)을 통해 팀원들의 지혜와 아이디어를 모은다. 팀은 사안이나 프로젝트에 따라 매우 탄력적으로 구성되며, 업무간 경계가 별로 없고 각 업무 사이의 조율과 협력이 자연스럽게 이루어진다.

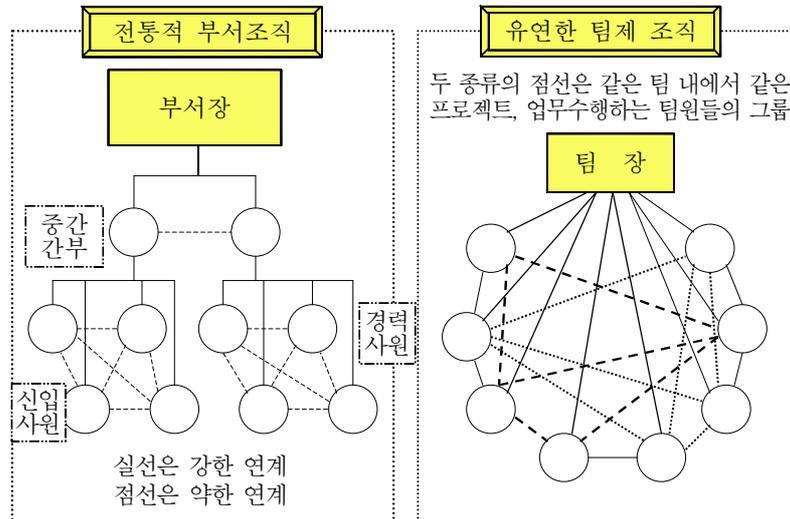
원래 캔 미팅은 1년에 1~2회 야외로 나가 1박 2일 일정으로 일상적인 업무부담으로부터 벗어나 팀이 자유롭게 업무에 관해 논의하고 아이디어를 모으는 방식으로 시작되었다. 그러나 점차 업무상 필요에 의해 수시로 팀 단위 캔 미팅이 이루어지고 있다. 캔 미팅은 꼭 팀장만이 소집할 수 있는 것은 아니며, 파트장이나 프로젝트 관련 팀원이 수시로 특정한 이슈나 프로젝트 등과 관련된 사람들을 모아서 모임을 가질 수 있다. 필요하면 사전에 준비한 자료를 나누어 준 뒤 캔 미팅에서 여러 사람의 의견을 검토하여 결론을 도출하는 식으로 운영된다. 캔 미팅을 통해서 각자의 의견과 아이디어를 모으는 ‘돌아가며 의견 말하기(brainstorming)’와 정보공유를 하게 된다. 팀제에서는 팀원들간의 일상적인 업무협력을 위한 의사소통과 캔 미팅을 통해서 다양한 정보, 경험, 지식을 상호 공유하거나 생산하게 된다. 지식경영의 용어를 채용하면, 팀 활동을 통해서 팀원들 사이 혹은 팀 내부에 그리고 팀원들 개개인에게 문서로 표현될 수 있는 명시지(explicit knowledge)는 물론 문서로 표현되기 어려운 암묵지(tacit knowledge)가 교환, 축적, 생산된다. 팀 활동으로 프로젝트나 업무의 맥락 이해, 가능성과 기회요인에 대한 판단, 업무의 세부적 내용, 업무를 추진하는 사람들에 대한 평가, 업무와 관련된 외부조직이나 인사에 대한 정보와 평가 등 문서로 표현되기 어려운 암묵지의 축적, 교환, 공유가 이루어진다. 이런 과정을 노나카(Nonaka et al., 2001: 14~16) 등은 암묵지의 사회화 과정으로 이해한다. 그리하여 이런 지식과 노하우는 팀의 조직적 지식임과 동시에 팀원들의 개별적 지식이 된다.

아래의 그림처럼 전통적인 부서 조직에서는 위계(hierarchies)에 의해서 높은 직위의 관리자들이 낮은 직위의 중간간부나 직원들을 관료적인 방식으로 관리했다. 즉 일종의 연공제적 질서 속에 조직 내부의 상

하관계는 뚜렷했으나 조직구성원들 사이에 업무협조와 공유관계는 긴밀하지 못했다. 더구나 개별 하부구성원들은 중간관리자나 부서장들이 허용하는 범위 내에서만 업무의 자율성을 인정받을 수 있었다. 그리하여 위에서는 지시와 통제의 스타일이 일반적인 것이 되고 아래에서는 복종과 수동성이 자율성과 책임성을 밀어낸다. 이에 비하여 유연한 팀제에서는 팀장을 중심으로 모든 업무가 이루어지기는 하지만, 팀원들 사이의 업무를 둘러싼 협조관계가 긴밀하고, 특히 팀 내에서 같은 프로젝트나 업무를 중심으로 공동작업이 이루어진다. 유연한 팀제는 전통적인 부서조직과 비교하여 구성원들 사이에 정보, 경험, 지식의 공유를 통해서 수평적·일상적 협력관계가 더욱 긴밀하게 이루어짐으로써 지식노동에 의한 가치창조와 지식노동의 효율적인 활용에 유리하다. 또한 팀 단위로 상당한 자율성이 부여되고 팀별 혹은 팀 내부의 프로젝트를 수행하는 그룹에 상당한 재량이 부여됨으로써 개별 구성원들도 팀원의 일부로서 상당한 자율성과 책임성을 갖게 된다.

또한 SK텔레콤에서의 팀제는 팀원들이 가진 암묵지나 노하우의 축적, 공유를 바탕으로 이를 외부화함으로써 새롭게 명시지로 만들어낸다.

[그림 4-6] 부서조직과 팀제 조직의 비교



또는 기존의 명시지를 더욱 새롭게 하거나 풍부하게 결합해 넘으로써 가치를 만들어내고 있다(Nonaka et al., 2001). 켄 미팅은 같은 팀 내의 팀원들 사이에 암묵지를 교환하고 다른 분야의 암묵지를 얻음으로써 업무를 이해하고 상호 의견조정과 의사소통을 통해 협력을 강화하는 데도 도움이 된다.

또한 업무수행에 있어서 수펙스(Supex: super excellent - 지상최고라는 의미)를 목표로 삼고 일정한 공식에 따라 수펙스를 추구하게 된다.⁴⁰⁾ 수펙스 활동과정에서 팀장 이상의 리더들이 직원들의 자발성과 의욕을 이끌어내기 위해서는 직원들을 이끌고, 돕고, 확인할 뿐만 아니라 리더들의 충분한 지식이 뒷받침되어야 한다. ‘일처리 5단계’라는 공통된 도구와 켄 미팅을 통해 구성원들이 목표, 정보, 방법을 공유함으로써 전체의 지식의 향상을 꾀하고 있다. 이를 통해 업무처리 진행상황을 파악할 수 있고 세세한 점까지 의사소통이 되기 때문에 집권화와 분권화가 동시에 이루어지도록 해왔다. 수펙스 활동에서는 자기 기능만을 충실히 하려는 부서(마케팅, 생산, 연구개발) 이기주의 혹은 일선 조직과 지원조직간의 갈등을 없애기 위해 조직 각 기능 사이의 협력과 조율을 강조한다. SK텔레콤에서 추구하는 수펙스는 각 팀별로 일정한 분야에서 최선의 관행(best practices)을 추구하고 이를 발굴하는 과정으로 이해된다. 업무추진에 어려운 점이 있으면 ‘장애요인’을 도출하여 무엇이 어려운 문제인지, 왜 문제가 되는지를 인식해 낸다. 업무를 담

40) 수펙스(Supex: Super excellent) 활동은 1991년 선경그룹(현재는 SK그룹)이 계열 기업들을 세계 일류기업으로 성장하도록 하기 위한 방안으로 추진된 것으로, 즉 인간이 달성할 수 있는 극한치를 찾아 목표치를 정하고 이를 달성하기 위해 꾸준히 노력한다는 것을 의미한다. 이는 인적자원의 미활용 부문, 즉 지식노동을 모두 동원하여 업무의 효과성(Do the right thing)과 효율성(Do things right)을 높이기 위한 방안이다. SK텔레콤에서도 지식노동을 보다 효과적으로 활용하기 위한 방안으로 수펙스 활동을 매우 적극 추진해 왔다. 수펙스 활동은 높은 성과를 얻기 위해 업무를 수행하는 방법을 통일시키는 것이다. 일의 계획단계에서 직원들의 의욕관리(직원들이 자발적·의욕적으로 일할 수 있도록 참여시키며)로부터 시작하여 일처리 5단계인 입체적 위상(location) 파악 - 기업성공의 핵심요소(이윤극대화) - 수펙스 수준 설정 - 장애요인 추출 - 장애요인 제거의 단계를 거치도록 한다.

당한 팀원이 혼자서 해결이 곤란할 때는 팀장, 파트장 혹은 관련 직원들과 함께 쉐어 미팅 등을 열어서 다른 직원들의 의견, 지식, 노하우를 동원하여 공동으로 문제의 해결책을 찾는다. 이처럼 팀 단위의 수펙스 추구는 팀원들이 갖은 지혜, 경험, 정보, 지식 등 암묵지를 총동원하여 최고의 능률과 품질을 가진 결과를 만들어내는 것이다. 이렇게 하여 이루어진 프로젝트나 과제 수행의 과정과 결과가 성공적인 때에는 수펙스 노트로 정리되어 명시화된다. 그런 다음 지식경영시스템(knowledge management system)에 등록되어 유사한 업무나 프로젝트를 수행하는 직원들이 찾아서 참고할 수 있도록 하고 있다. 이처럼 수펙스 노트로 정리된 지식의 창조, 보급은 마케팅 분야에서 많이 이루어지고 있으며 실제로 영업실적을 올리는데 상당한 도움을 주었다.

팀은 또한 현장 직무훈련(on-the-job training)의 공간이기도 하다. 팀은 업무 분야별로 팀장, 파트장 그리고 플레이 코치(playing coach)를 둔다. 플레이 코치는 경험이 많은 팀 동료가 경험이 적은 신입직원이나 다른 부서에서 막 옮겨온 직원들과 업무를 함께 수행하면서 가르치는 방식이다. 군대내 사수·부사수 관계를 연상시키는 방식으로 직접 업무를 가르친다. 옆에 붙어서 가르치고 알려준다고 하여 버딩(buddying)이라고도 할 수 있는 이런 과정은 문서나 말로 쉽게 표현되어 명시적인 지식으로 교육되고 전수되기 어려운 암묵지, 노하우들이 자연스럽게 전수된다. 이와 같이 경험이 많은 직원에서부터 새로운 직원들로 암묵지가 전수되는 것을 지식경영에서는 사회화(socialization)라고도 한다. 그래서 팀제는 쉐어 미팅을 통해 지식창출, 지식공유, 지식활용, 문제해결, 직무훈련이라는 여러 가지 목적을 동시에 이루고 있다.

유연한 팀은 외부 지식을 획득하고 이를 내부 지식으로 만드는 데도 적극적이다. 특히 신사업 관련 팀, 사전경험이 없거나 적은 프로젝트를 수행하는 팀 등은 관련 분야 전문가들을 초빙하여 강의를 듣고 질의응답을 벌이기도 하고, 관심분야나 사항 등에 대한 집중적인 질문이나 토론을 자주 갖는다. 또한 팀원들은 고객, 하청업자, 경쟁사업자, 인접분야 사업자들을 일상적으로 접촉하면서도 다양한 정보, 경험, 지식을 얻는다. 이런 과정을 통해서 팀들은 관련 분야의 일반화된 지식(명시적

지식), 사례, 경험, 정보 등 암묵지를 얻는다. 각 팀들은 이런 외부로부터 얻은 지식, 정보, 경험을 자기 팀의 과제나 업무수행과정을 통해서 자기 것으로 만들어 냄으로써 팀이나 팀원들의 새로운 암묵지로 만들어낸다(internalization). SK텔레콤에서 팀제는 경영진이나 일반 지식노동자들이 지식경영의 기법들을 의도적으로 추구하는 방식으로 운영된 것이 아니다. SK텔레콤에서 팀제는 지식노동의 활용방안을 추구하는 가운데 자연스럽게 지식경영의 주요한 기법들을 실행하고 있는 셈이다. SK텔레콤에서 유연한 팀제는 지식경영에서 말하는 다양한 지식창조와 지식전달을 위한 매우 효과적인 조직적인 틀로 기능하고 있음을 확인할 수 있었다.

2) KTF에서의 팀제

KTF에서도 팀제를 도입하여 운영해 오고 있다. 하나의 팀은 고참차장이나 부장급의 팀장 밑에 9~20명의 팀원이 있으나 대개 9~10명으로 구성되어 있다. 팀이 클 경우 파트장을 두며, 팀은 과제에 따라 수시로 유연하게 TFT(Taskforce Team)을 구성할 수 있다. 팀 회의는 팀장의 재량이나 필요에 따라 자율적으로 열 수 있는데 보통 1주일에 1~2회 정도 열린다. 팀은 주어진 과제를 해결하기 위해 아이디어 타임(idea time), '돌아가며 자기의견 말하기(brainstorming)'를 자주 갖는다. 또한 팀원들 사이에 개별적으로 일상적인 접촉과 의사소통을 통해 과제수행에 필요한 정보교환과 축적, 문제해결을 위한 공동의 고민과 토론을 하며 서로 긴밀하게 협력한다. 팀원들은 공동 작업을 통해 얻게 되는 정보와 경험을 공유함으로써 맥락별로 특수하고 공식화시키기 어려운 암묵지를 체득하게 된다. 이러한 지식은 팀원들의 개별적 경험과 지식은 물론, 팀의 조직적인 지식이 된다. 팀 단위로 필요한 경우, 외부 전문가(벤처기업, 관련 분야의 학자, 하청업체 사업자)들을 초청하여 강의 혹은 질의토론을 벌인다. 이를 통해 외부의 지식을 적극적으로 흡수하여 자신들의 과제를 수행해 나가는데 활용할 뿐만 아니라 이를 자신들의 것으로 재창조해 나간다.

SK텔레콤처럼 팀제가 짜임새 있게 운영되고 있지는 않지만, 마찬가지로

지로 유연한 팀 활동을 통해서 지식노동을 효율적으로 활용하고 있다. 특히 KTF에서는 실적평가가 팀 단위로 이루어지고 이에 근거해서 팀 단위 보상이 이루어지기 때문에 팀 목표를 달성하기 위해 팀의 경험, 정보, 지식을 공유한다. 즉 팀 업적평가 점수가 나오면 그 점수를 평균 가이드라인으로 해서 해당 팀원들의 업적평가를 수행한다.⁴¹⁾ 또한 예산도 팀 단위로 팀 실적에 따라 책정되기 때문에 팀 중심의 사고를 할 수밖에 없다. 이와 같은 팀 업적평가와 예산의 연계로 인해 KTF에서는 팀 중심의 활동이 활발하다.

바. 지식노동에 대한 관리

두 이동통신서비스 회사에서 지식노동이 갖거나 생산해 내는 지식을 인지하고 모아서 보관·관리하고 이용하기 위한 체계적인 방법을 도입하기 위해 다양한 시도들이 이루어져 왔다. 그러나 이들 두 회사에서 그러한 시도들이 아주 체계화되었거나 일관된 전략에 따라 이루어지는 않았다. 이들은 지식노동이 수행해 온 다양한 업무, 프로젝트 및 연구개발의 결과 혹은 지식노동, 프로젝트, 연구개발의 수행에 필요한 정보와 지식의 체계적인 관리를 위해서 이루어져 왔다.

SK텔레콤에서는 1999년 지식경영을 강조하는 프로젝트를 수행한 뒤, 인력 관련 부서에 지식경영 담당부서를 만들어 이를 전담하도록 하고 있다. 이 부서에서는 지식경영시스템을 만들어 각 팀별, 개인별로 회사에 유용한 내외의 지식, 프로젝트 과정과 결과, 기술부서의 시스템 운용과 관련된 경험과 지식, 마케팅과 관련된 경험과 지식 및 최선의 관행(best practices) 등을 올리도록 하고 있다. 또한 빠르게 변화하는 시장, 고객, 제품, 경쟁사, 서비스 및 기술에 관한 최근 정보를 끊임없이

41) 팀 평가는 5~7개의 평가항목(핵심업무활동)별로 목표를 세우고 그 목표에 비추어 어느 정도의 실적을 올렸느냐(Management by Object)에 따라 S(5점 목표 120% 초과), A(4점 목표 초과 120% 미만), B(3점 목표 달성), C(2점 목표 미달-정상참작 가능), D(1점-목표미달 정상참작 불가능) 등으로 점수가 매겨진다. 이렇게 매겨진 팀 평가점수에 따라 팀원들의 평균가이드라인이 된다(KTF, 「통합인사제도 안내」, 2001).

업데이트 해서 올려놓고 있다. 이런 유형의 초보적인 지식경영은 데이터베이스 구축으로 조직 내부에 축적된 지식을 모아서 재사용하기 위한 규정 및 구조와 과정을 만드는 것이다. 이들 데이터베이스를 주제별, 유형별로 분류하고 불필요한 자료, 정보, 지식을 담은 것을 제거하고 유용한 것을 보존하며, 주기적으로 낡은 것을 폐기하고 업데이트를 한다. 따라서 직원들은 누구나 사내 인트라넷을 이용하여 이러한 자료, 정보, 지식의 데이터베이스에 접근할 수 있다.

그 외에 특정 부서나 전문성을 가진 직원에게는 아주 유용한 정보, 지식 및 기업특수적 노하우로서 경쟁력의 핵심이 되는 내용들을 따로 모아 별도의 시스템을 구축하였다. 특히 기술분야의 직원들이 이러한 지식경영시스템을 유용하게 활용하고 있는데, 각종 통신장비의 운용 및 유지·보수, 소프트웨어 개발과 관련된 크고 작은 경험과 정보, 지식들을 정리하여 서로 공유함으로써 큰 도움을 주고 받고 있다. 이렇게 얻어진 지식은 프로젝트 보고서 형태로 작성되어 다시 시스템에 올려짐으로써 향후 추진될 프로젝트의 중요한 참고자료가 될 수 있다. 가령 영업대리점에 대한 관리를 담당하는 유통관리팀(팀원은 20~25명)의 경우, 분야별로 유통망 분야의 사례들이 세세하게 정리되어 있어 마케팅 정보, 마케팅 사례, 마케팅 기법 등 자료가 방대해 실제로 마케팅이나 대리점 관리에 큰 도움을 받고 있다.

이렇게 되면 가령 어떤 팀이 어떤 프로젝트를 수행한 경험과 지식을 정리하여 지식경영시스템에 올렸을 때, 같은 분야의 동료직원들이 프로젝트 수행과정과 결과를 마치 부검하듯이 재검토할 수 있다. 이를 통해 프로젝트 결과인 상품이 출시되기 전에 다양한 문제를 검토할 수 있다. 또한 다른 관련 프로젝트를 수행하려는 직원들은 앞선 프로젝트의 과정, 내용과 결과를 검토하면서 한편으로는 배우고, 다른 한편으로는 그 한계와 문제점을 파악할 수 있다. 앞선 프로젝트 경험에 기초하여 한 단계 진전된 내용으로 프로젝트를 수행할 수 있도록 한다.

지식경영시스템(KMS) 이외에도 COP, 수펙스 노트라는 지식관리프로그램이 있다. 여기에 올리는 것은 일정한 양식을 갖춘 파일형태의 자료이며, 실무적 자료와 각종 데이터도 포함된다. 여기에 추가적으로 지

식경영의 또 다른 측면인 지식공유는 행위준칙, 보고서, 브리핑, 세미나, 모임의 회의록, 인트라넷, 이메일 등을 통해서 이루어진다. 지식경영시스템(KMS)은 현재까지는 각종 지식 관련 내용들을 등록하는데 주력하는 편이었고 활용도는 비교적 낮은 편이었다.

지식의 개발을 지원하고 고무하는 것은 기업의 분위기와 조직문화이다. 경영진이 직원들의 신뢰를 얻지 못하여 직원들의 몰입이 떨어지고 기업의 목표에 동의하지 않을 경우, 자신이 가진 귀중한 정보와 지식을 쉽게 내놓으려 하지 않을 것이다. 또한 회사 내부의 분위기가 직원들 혹은 부서/팀들 사이에 지나친 경쟁과 개인주의 성향을 불러일으킬 경우에도 그러하다. 기업에 소중한 지식, 정보, 노하우를 가진 직원이나 팀들은 이를 공유하기보다 자신(들)이 회사 내에서 높은 역량을 갖고 높은 평가를 받기 위해서만 조금씩 감추어 두고 내놓게 된다. 이렇게 되면 개인, 팀들 사이에 필요한 정보, 지식교류나 의사소통이 제대로 이루어지지 않기 때문에 필요한 지식개발이 제대로 되지 못할 수 있다. 이런 점에서 기업의 문화, 분위기는 지식의 개발, 공유, 확산에 매우 기초적인 조건들이다. 기업문화와 분위기는 중장기적으로 기업의 조직과 인사제도와 전략에 의해 형성되고 변화된다.

팀제와 직접적인 관련은 없으나 SK텔레콤에서는 지식경영의 기법을 의도적으로 도입하려는 노력을 기울여 왔다. 지식경영팀을 설치하고 지식경영시스템 개발을 서둘러 왔다. 지식경영시스템(KMS)은 현재까지는 각종 지식 관련 내용들을 등록하는데 주력하는 편이었고, 이를 분류 중에 있어 아직 활용도는 그리 높지 않다. 영업분야의 경우, 각 세부분야 별로 사례들이 세세하게 정리되어 있는데, 그 자료가 방대한 편이며 여기에 있는 정보, 사례, 지식이 실제로 도움이 된다. 앞서 살펴본 바와 같이 SK텔레콤은 팀제를 통해서 지식노동의 효율적 활용을 위해 사실상 지식경영의 내용을 실행해 왔음에도 불구하고 의도적인 지식경영의 기법 채택에서는 아직도 초보적인 단계라고 할 수 있다.

KTF에서는 지식경영시스템을 기술분야에서 먼저 자체적인 필요에 의해 사내 인트라넷을 이용해서 구축하기 시작하여 사용하고 있고, 전사적으로는 2002년 10월에 구축하기 시작했다. 아직 체계적인 지식경영

시스템이 갖추어져 있지 않아 SK텔레콤에 비해 뒤떨어져 있는 편이다.

사. 고용관계의 개별화

우리나라 대기업에서의 전통적인 고용관계는 대체로 연공제적 승급과 승진, 그리고 임금제도를 전제로 하고 있었다. 이러한 인사제도에 바탕을 둔 고용관계는 해당 직원들에게 특별한 잘못이 없거나 능력이 떨어지지 않으면 대개 모든 직원들에게 일괄 적용되는 집단적인 성격을 갖고 있었다. 1987년 이후에는 노조가 있는 경우에 노사가 임금교섭을 통해 노조 생산직 혹은 현장직 조합원들의 임금인상을 결정하면 여기에 맞추어 관리직과 사무직의 임금결정이 이루어지는 양상을 보였다. 이것은 실제적인 측면에서는 물론 절차적인 측면에서도 간접적이기는 하지만 집단적인 방식으로 임금결정이 이루어지는 것을 의미한다. 승진, 승급과 임금제도에서 연공제적이며, 집단적이었던 고용관계가 1990년대 후반 이후 점차 변화하기 시작했다. IMF 경제위기 이후 성과연봉제가 관리직과 사무직을 중심으로 매우 다양한 형태로 널리 보급되어 왔다고 알려지고 있다. 이동통신서비스 산업에서 고용관계의 개별화는 인사고과와 승진 및 임금결정을 둘러싼 보상관리를 통해서 두드러지게 나타나고 있다. SK텔레콤, KTF와 같이 단순 반복적이거나 정형화된 노동을 외주화하여 인력구성이 비교적 고급노동, 지식노동으로 이루어진 회사에서는 고용관계의 개별화가 진전되기 위한 유리한 조건을 갖고 있다고 가정할 수 있다.

1) SK텔레콤에서의 고용관계 개별화

SK텔레콤에서는 1994년 7월 SK그룹이 경영권을 인수한 이래 전통적이며 공기업적이었던 당시의 인사제도를 혁신했다. 즉 연공 중심에서 성과와 업적 중심의 승진과 보상으로 변화하면서 이를 위한 평가시스템에서도 여러 가지 변화를 가져왔다. IMF를 거치면서 평가시스템이 평가와 보상관리에서 업적 중심인 역량 중심의 평가로 바뀌게 되었고 성과연봉제 등이 도입되었다. 인사고과, 승진, 임금결정에 있어서 절차적

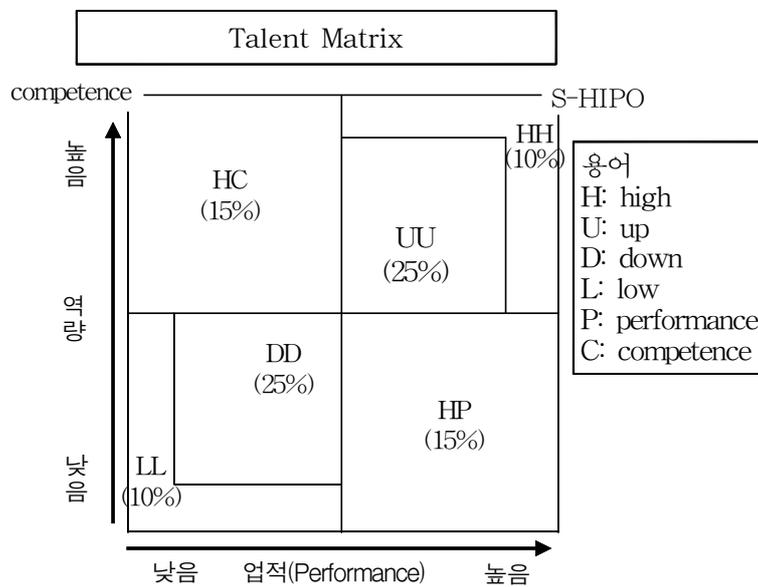
개별화(procedural individualization)나 실체적 개별화(substantive individualization)가 일정하게 진행되고 있다. 그러나 여전히 집단적이며 전통적인 방식이 대리급 이하의 비관리직에 비교적 강하게 남아 있다.

먼저, 평가시스템과 승진관리의 측면을 살펴보자. 아래의 두 표는 SK텔레콤의 평가시스템에서 고과등급과 승진을 위한 실적과 역량을 평가하는 기준표이다.

〈표 4-5〉 역량과 업적평가 기준표

	역량등급	업적등급	유 형	역량등급	업적등급
HH	S	S	HC	S	B
	A	S			C
	S	A		A	B
UU	A	C			
HP	B	S	DD	B	B
		A	LL	B	C
	C	S		C	B
		A		C	C

〈표 4-6〉 업적과 역량을 결합하여 평가하는 Matrix



SK텔레콤에서 직원들에 대한 평가기준은 역량평가와 업적평가로 나뉜다. 역량평가에서는 기본자질, 직무공통역량과 직무전문역량에 따라 평가한다. 역량점수는 당해 연도 고과 55%, 전년도 고과 45%에 어학가점과 경력가점이 합쳐서 매겨지고, 업적점수는 당해 연도의 업적에 의해 정해진다. 직위별(부장/차장/과장/대리/사원)로 역량등급과 업적등급에서 각각 높은 순서에 따라 S, A, B, C로 나눈다. 승진의 경우, 역량등급을 기준으로 업적등급을 고려하여 승진 1순위(S-HIPO, HH) 10%는 발탁승진, 경영자로 육성하기 위한 계획적 교육과 이동을 하며, 2순위(UU)는 25%로 외부연수와 HH로 육성 강화하기 위한 방안을 강구한다. 승진 3순위는 15%로 업적은 낮은 반면, 역량은 높은 그룹을 대상으로 역량발휘를 위한 직무전환 교육을 한다. 업적이거나 역량이 낮은 DD 그룹 25%나 LL그룹 10%는 승진에서 제외되거나 재도전의 기회, 관찰 및 육성프로그램을 지원한다.

일반적으로 대졸 3년, 대리 5년, 과장 5년, 차장 3년의 승진소요연한을 채워야 승진대상자가 되어 대졸자가 탈락 없이 부장까지 승진하는데 16년이 걸린다. 그러나 역량등급과 업적등급이 높은 S-HIPO, HH의 약 10%의 고역량, 고성과자들은 승진소요연수를 대폭 단축하여 발탁승진에 의해 빠르면 대졸 입사후 부장까지 7년만에 고속승진할 수 있는 길(fast-track)을 열어놓고 있다. 이런 인사제도는 IMF 이후 변화했는데 승진소요연한을 축소했다는 점에서 연공제적 요소를 줄인 것으로 볼 수 있다.

SK텔레콤의 연봉제는 차장급 이상에서만 실시되다가 2002년에 노조와 합의하여 2003년부터는 과장급까지 실시될 예정이다.⁴²⁾ 연봉제는 먼저 해당 직원(차장급 이상)들의 업적등급을 기준으로 역량등급을 고려하여 S(S-HIPO, HH), A(UU, HP), B(HC, DD), C(LL) 각각 10%, 40%, 40%, 10%의 비율로 구분된다. 또한 기준연봉은 누진식으로 기준

42) 2002년 초부터 과장급에 대한 연봉제 적용 협상이 개시되어 7월 회사와 노조가 함께 TFT(taskforce team)을 구성하여 노조의 의견을 반영한 논의를 통해 5개월만에 합의를 할 수 있었다. 과장급에 대한 연봉제 도입으로 전체 직원의 36% 가량인 1,450명이 성과연봉제의 적용을 새로 받게 됨으로써 전체의 47.5% 가량이 연봉제 아래 놓이게 되었다.

인상률(a)에 S등급은 +5%, A등급은 +3%, B등급은 +0%, C등급은 -3%로 차등폭이 작은 편이다. 체수당은 평가결과와 관계없이 누구나 일정하며, 상여금은 비누진식으로 S등급에 200%, A등급에 100%로 차등지급한다.

연봉제의 적용을 받지 않는 직급은 대리급 이하로(2002년까지는 과장급까지 포함), 역량과 업적평가 결과가 일정하게 반영되어 책정되는 직능급과 호봉에 따라 지급되는 공통급(1~40호봉)으로 기본급이 이루어져 있다. 1년에 한 호봉이 올라갈 때마다 25,000~30,000원의 임금이 인상되어 호봉급 상승에 따른 임금상승률이 약 1.6% 가량된다. 여기에서 직능급은 S등급(10%)은 3단계 band 인상, A등급(40%)은 2단계 band 인상, B등급(40%)은 1단계 band 인상이 이루어지며, C등급(10%)은 인상이 없다. 따라서 연봉제가 적용되지 않는 직급에도 업적과 역량에 따른 평가가 반영되어 직능급에서 임금이 차별적으로 인상되는 구조를 갖추고 있다.

과장급에서는 연봉제가 도입됨으로써 개개인의 평가를 텔런트 유형에 따라 S, A, B, C로 분류한다. 과장급은 S등급 a+5%, A등급 a+3%, B등급 a+1%, C등급은 a에 따라 인상된 보수를 받게 되는데 여기서 a는 물가인상률이다. 기타 정기상여금과 체수당은 평가결과와 관계없이 지급된다. 이와는 별도로 당해 연도 경영실적에 따라 이익의 일부를 특별상여금 형태로 지급한다. 여기서 사업부문간 차이는 없으나 사업부문 단위는 사업부문장이 조직평가등급에 따라 사업부문 내의 각 본부별로 차등지급한다. 조직평가등급은 A등급 10%, B등급 80%, C등급 10%로 나뉘어진다.

승진에서는 고속승진을 위한 길이 열려 있어 젊지만 역량이 탁월하고 업적이 좋은 사람들을 발탁승진할 수 있도록 되어 있지만, 보통은 각 직급별로 일정한 승진소요연한을 채워야 승진대상자가 될 수 있다. 대리급 이하에서는 호봉제가 살아 있어 1년 1호봉씩(호봉당 25,000~30,000원) 오르고 현재 일부에서는 평가에서 장기근속자에게 승진에 유리하도록 HH 혹은 UU라는 등급을 주는 경향이 남아 있다. 과장급은 성과연봉제의 적용을 받으면서도 노동조합과 임금을 협상하게 되었는데

데, 임금협상에서는 임금인상의 총액만을 협상하고 그 분배는 평가에 따라 나눈다. 과장급 아래 직급의 임금은 매년 임금인상에 대해 노동조합과 임금교섭을 결정하기 때문에 집단적으로 결정된다.

이런 점을 종합적으로 고려하면, SK텔레콤에서는 개인별 평가를 기초로 하여 승진과 성과연봉 책정(과장급까지)에서는 점차적으로 절차적 개별화와 실제적인 개별화가 진행되어 온 것을 알 수 있다. 과장급 아래의 직급에서도 개인별 업적과 역량평가에 따라 직능급의 인상에서 차이를 두기 때문에 실제적인 개별화의 요소가 상당한 정도로 도입되어 있다. 그러나 여전히 연공제적 요소가 남아 있다.

2) KTF에서의 고용관계 개별화

KTF의 경우, 원래 인사제도와 조직 등은 한국통신(현 KT)에서 물려받거나 옮겨온 것이 많았다. 예를 들면, 한국통신에서 옮겨온 사람들은 한국통신의 직급을 그대로 갖고 왔으며 한국통신의 4급 공채 출신들과 연구원 출신들도 KTF로 옮겨와 의사결정에서 중요한 역할을 했다. KTF에서도 평가제도, 승진 및 보상제도에서 전통적인 연공과 호봉 기준에서 능력과 업적에 따른 성과주의와 능력주의 인사로의 변화를 지향해 왔다. 특히 삼성의 인사제도를 벤치마킹하면서 공기업적 성격을 탈피하기 위해 노력해 왔다.

또한 직위와 직책을 분리하여 자리 중심의 승진을 탈피하여 자격과 전문가 중심의 인사제도를 확립하였다. 직제는 5직급(사원, 대리, 과장, 차장, 부장)으로 편성되어 있으며, 승진은 업적평가와 능력평가 결과를 합한 점수에 따라 결정된다. 그리고 팀별로 얻은 점수를 기준으로 팀 내부에서 팀에 대한 공헌도에 따라 팀원들에게 점수가 배분된다. 연봉제와 더불어 직급별 호봉제가 있어 약간의 연공제적 요소가 남아 있다. 또한 노조는 순수한 연봉제에 대해 반대하고 있는 입장이다.

<표 4-7>에서 보는 바와 같이, 개인업적 점수를 낼 때 개인이 속한 팀의 업적평가 결과를 반영한다. 팀 평가가 S등급인 경우 1.2, A등급은 1.1, B등급은 1, C등급은 0.9, D등급은 0.8을 업적평가 점수에 곱해서 최종 개인업적 점수를 구한다. 이렇게 산출된 평가결과를 반기별로 업

〈표 4-7〉 능력평가 척도

등급	점수	척도의 개념
S(귀감)	5	해당 분야에서 최고수준 능력, 혁신적 능력 발휘
A(탁월)	4	완벽한 능력으로 타인 코칭, 때로 혁신적 능력 발휘
B(제역할)	3	직무수행에서 독자 능력 발휘, 업무개선, 비정형업무 처리
C(미흡함)	2	직무수행에 지침/기준 필요, 정형업무 수행
D(육성필요)	1	직무수행시 주변의 도움, 단순 정형업무 반복처리하는 수준

자료: KTF, 「통합인사제도 안내」, 2001.

〈표 4-8〉 업적평가 척도

등급	도전성(목표설정시 부여)		달성도(실적입력시 부여)	
	반영률	의 미	점수	의 미
S	110%	달성어려운 차상위직의 목표	5	목표초과 120% 이상
A	100%	달성가능성이 적은 목표	4	목표초과 120% 미만
B	90%	발전&달성가능한 목표	3	목표 완수
C	80%	목표의 발전도 없는 수준	2	목표미달(정상참작 가능)
D	70%	목표가 한단계 후퇴 수준	1	목표미달(정상참작 불가능)

자료: KTF, 「통합인사제도 안내」, 2001.

적점수와 능력점수를 합하여 종합점수를 내고 이를 4년간 누적하여 승진대상자를 선정한다. 업적점수와 능력점수를 합산하여 종합점수를 산정할 때, 직급에 따라 반영비율에 차등을 둔다. 예를 들어 일반 사원과 대리급의 경우에는 50 대 50, 과장급의 경우에는 직무수행능력 40, 업적 60, 차장급은 능력 30, 업적 70%, 부장급은 능력 20%, 업적 80%, 팀장급은 관리능력 20%, 팀 업적 80%의 비율로 평가된다. 또한 업적점수를 토대로 반기 성과급이 산정되며, 종합점수에 따른 등급에 기초하여 연봉인상률이 결정된다. 연봉은 능력평가 척도를 반영하지 않고 업적평가에 따른 점수에 따라 결정된다.

KTF의 연봉제는 모든 직급에 걸쳐 1999년 말 도입되어 2000년 1월 1일부터 적용됐다. 당시에는 노동조합이 없었고 회사가 설립된 얼마 되

지 않아 보상제도가 정착되지 않았기 때문에 별다른 저항 없이 도입할 수 있었다. 연봉제를 도입하면서 기존 직급을 통합하여 단순화시키고 중간직급을 없앴으며, 급여 band를 넓히고 불필요한 승진 관련 소모를 없앴다. KTF에 도입된 연봉제도 순수한 형태의 연봉제가 아니라 성과 연봉제와 연공제의 중간적인 형태라고 할 수 있다. 또한 팀의 업적평가에 연계된 집단적 연봉제의 성격을 띠고 있다. 호봉에 따른 임금인상 대신 개인별 목표대비 성과에 따라 임금인상을 하는 개인별 업적 요소에 노조와 협상을 통해 결정하는 기본인상(Base-up)을 합하여 결정된다.

이들 회사에서 평가, 보상과 승진에서 집단적인 성격의 연공제적 요소가 크게 약화된 반면, 개인주의적인 업적, 능력, 역량의 요소들이 강조되기 시작했다. 노동조합 조합원인 일반 사원과 대리급, 과장급에 대해서도 연봉제가 적용되거나 혹은 연봉제적인 요소가 강화되었다. 차장급 이상의 관리자들에 대해서는 비교적 순수연봉제에 가까운 보상체계가 도입되었다. 그러나 노동조합 조합원인 과장급 이하의 직원들에게는 여전히 완전한 연봉제라기보다 호봉제 혹은 직급별 호봉제라는 형태로 연공제적 요소가 남아 있다. 또한 승진에 있어서도 연공제적 요소를 배제한다는 방침을 세웠음에도 불구하고 실제 운용에서는 승진이 가까운 고참들에게 업적평가, 역량평가에 좋은 점수를 주는 식으로 연공제적인 관행이 남아 있다. 또한 노동조합과 협상을 통해 과장급 이하의 평균 임금인상률을 결정하거나 기본급 이상을 결정하기 때문에 절차적으로도 집단주의적 임금결정 관행이 남아 있다. 따라서 이동통신서비스 산업에서 고용관계의 개별화는 실체적인(substantive) 측면에서 일정하게 진행되어 왔다. 그러나 고용관계 결정에서 여전히 집단적이며 연공제적 요소가 특히 낮은 직급에 강하게 남아 있다고 할 수 있다.

이들 두 이동통신서비스 회사는 설립된지 그리 오래되지 않았지만, 두 회사 모두 유선통신회사인 한국통신을 모체로 하여 그 회사로부터 기간인력이 선발되어 자회사에 옮겨오는 형식으로 설립되었다. 그런 점에서 모회사들의 조직과 고용관계의 특징들을 일정 정도 안고 출발했다. 그러나 새로 설립되었기 때문에 과거로부터 내려온 조직적 유산, 즉 전통적인 고용관계의 요소가 회사 조직이나 직원들의 문화, 인식,

가치, 관행에 깊이 뿌리를 내린 것은 아니었다.

더구나 기술환경과 시장환경의 빠른 변화, 특히 이동통신서비스 시장의 급속한 발전에 적응하기 위해서 한국통신에서 이식된 조직과 고용 관행들을 변화시킬 필요가 있었다. 그런 점에서 두 회사는 신규로 설립된 회사(greenfield)로서 과거의 뿌리깊은 전통이나 문화의 제약으로부터 자유로운 편이었다. 또한 단순기능업무, 반복적 업무와 정형화된 업무를 모두 외주화하여 남아 있는 직원들은 주로 기획, 관리, 경영지원, 연구개발에 종사하는 지식노동자들로 이루어져 있었다. 이들이 만든 노동조합은 생산직이나 기능직 노동조합과 달리 기업에 대한 몰입과 일체화가 강했기 때문에 고용관계의 개별화에 대해 그리 크게 저항을 하지 않았다. 이런 측면들이 이들 두 회사로 하여금 기존의 고용관계를 절차적으로, 실제적으로 개별화하는데 큰 어려움이 없도록 했다고 판단된다.

2. 하청용역회사에서의 고용관계

가. 콜센터에서의 고용관계

콜센터는 전화로 고객과 만나는 서비스 채널로 시장에서의 심화되는 경쟁 속에서 서비스 질이 강조되면서 콜센터의 전략적 중요성이 크다고 할 수 있다. 이동통신 회사들은 초기에는 파견직을 활용하는 직영시스템으로 콜센터를 운영했지만 최근 1~2년 전부터는 외주화하여 하청 회사에서 운영하고 있다.⁴³⁾ 하지만 외주화의 부정적인 측면도 배제할 수 없다. 콜센터 회사가 모회사와는 서로 다른 회사이므로 신속한 의사소통이 충분히 이루어지지 않는다. 서비스 질의 향상이라는 목표를 달성하기 위해 모기업에서는 끊임없이 콜센터 서비스에 대한 평가를 하며 이에 따라 인센티브 시스템을 운영하며 관리하고 있다. 그러므로 콜

43) SKT는 2000년 8월부터 KTF는 2001년 7월부터 외주화하였다. 이러한 외주화의 이유는 주로 비용절감과 인력관리의 측면에서의 효율성, 그리고 노사관계 고려 등의 이유를 들고 있다.

센터에서의 고용관계의 모델을 구성하는 서로 상충적인 기준들은 외주화를 통한 효율성 증대와 대고객 서비스 강화라는 경영전략적 측면에서의 갈등이라고 보여진다. 이러한 갈등적인 구조를 염두에 두면서 콜센터에서의 고용관계 논의가 이루어져야 할 것이다.

고용관계가 크게 직무 및 작업관행과 인적자원관리로 구성되어 있다고 볼 때, 첫번째 직무 및 작업관행은 근로자들의 기술수준, 직무의 구성, 작업조직 등의 세부 구성요소들로 살펴볼 것이며, 두번째로 인적자원관리에서는 채용, 배치, 교육/훈련, 경력관리, 고용안정성, 그리고 인센티브제도 등을 통하여 볼 것이다.

1) 콜센터 운영 개요

콜센터에서의 고객상담 내용은 주로 요금문의 - 무료통화행사, 요금이 의신청, 서비스제도의 변경에 따른 요금계산 등 - 가 많으며, 주소변경, 명의변경, TV 광고내용 문의, 통화품질, 신상품 등 다양한 서비스 분야에 대한 상담을 제공한다. 이 글에서 분석하고자 하는 콜센터란 고객들의 인바운드 콜에 의해 서비스 상담을 제공하는 곳을 말하는 것이다. 콜센터의 조직은 일반상담원 10~15명이 한 팀(또는 실)을 구성하는데 팀리더(또는 실장)가 있으며, 몇 개의 팀(실)들이 한 과를 이룬다. 큰 과는 7~8실이 있으며 작은 과는 4~5실이 있다. 예를 들면, 콜센터를 운영하는 한 회사의 경우 조직도는 대표이사-부장(차장)-과장(6급)-실장(5급~6급)-일반상담원(1급~4급)으로 구성된다. 인력현황을 보면, 콜센터 직원의 대부분(97%)은 20대 초, 중반의 여성으로 평균학력은 전문대 졸 이상으로 나타난다. 상담원 초봉은 월 104만원, 혹은 연봉으로 1,400만원+수당+인센티브의 수준이다. 직원 평균 근속년수는 1.5년 정도이며 이직률은 낮게는 3~4%에서 높게는 5~6% 수준이다.⁴⁴⁾ 다른 곳에 비해 이직률이 높은 편이기 때문에 콜센터 인력운영에 가장 큰 이슈 중의 하나가 이직률을 낮추는 것이다. 예를 들면, KTF에서는 이

44) 연중 월별로 이직률이 조금씩 차이가 있는데 연말연초가 가장 높게 나타난다고 한다. 규모가 큰 콜센터에서는 이직률이 4%만 하더라도 신입직원 채용 및 교육/훈련 등에 있어서 적잖이 부담을 느끼게 되는 중요한 문제가 된다.

직률을 2% 이하로 낮추는 것을 목표로 하고 있다.

콜센터에서의 업무분장으로 상담콜 처리와 이를 지원하는 교육 및 CS(customer satisfaction) 모니터링 파트로 되어 있다. 그리고 고객의 상담콜은 세 부분으로 나뉘어져 처리되는데, 일반상담, 통화품질, 그리고 우수고객 파트이다. 이는 업무영역 및 고객분류에 따른 업무분담으로 고객에게 제공되는 서비스의 질을 높이기 위한 것이다. 통화품질은 기술적인 문제를 다루는 파트이고, 우수고객부분은 서비스 사용 실적이란 달에 10만원 이상이며 요금의 연체 등이 없는 고객들을 특별히 지정하여 관리하는 것이다. 상담원 한 사람당 관리하는 명단이 있으며⁴⁵⁾ 우수고객들은 콜센터에 전화하면 바로 자신의 담당직원에게 연결되며 원하는 서비스를 받게 된다.

2) 콜센터 직무 및 작업관행

가) 직무 · 기술수준 · 고객관계

콜센터에서의 직무 및 작업과정은 기술환경의 변화에 의해 많은 영향을 받고 있다. 자동호분배(Automatic Call Distribution : ACD) 기술의 발전에 따라 고객들의 전화는 통화처리가 가능한 상담원에게 자동으로 연결되고 통화가 이루어지는 과정이 중앙에서 24시간 모니터링 및 통제가 가능하도록 되어 있다. 개별 상담원들이 지금 전화를 받고 있는지, 통화처리를 위해 잔여일을 하고 있는지, 휴식시간인지 등 모든 활동들이 파악이 된다. 이렇듯 통신기술의 발전은 전자적 통제가 가능하게 함으로써 양적인 통제를 통한 업무의 효율성 향상에 기여하고 있다. 동시에 기술의 발전은 지역별로 떨어져 있는 콜센터의 통합을 가속화시키며 점차 대형화, Virtual Call Center의 형태로 가고 있는 추세이다. 이러한 기술의 발전 추세가 콜센터 직무 및 작업과정에 미치는 영향은 통화량의 증가 및 양적인 통제가 가능하게 된 점이다.

반면에 고객들의 정보를 관리하고 데이터베이스화하는 기술은 고객 상담에 있어서 질적인 서비스를 한 단계 높이는데 기여하고 있다. 체계적인 고객정보는 고객들의 통화 기록과 서비스 사용에 대한 정보를 상

45) SKT의 경우 한 상담원당 3,000명 정도의 우수고객을 관리하고 있다.

담원에게 제공함으로써 고객들이 원하는 내용과 수준의 서비스(customised services) 제공을 가능하게 한다. 이와 같이 컴퓨터 및 통신기술의 발전은 고객서비스 직무의 양적·질적인 측면에서 때로는 서로 상충되는 영향을 주고 있다고 하겠다.

콜센터 상담원들은 하루 평균 120~150콜을 처리하고 있는데 평균 130통화이며, 1통화당 걸리는 시간은 일반상담인 경우 평균 2분 10초 정도이다. 상담원들은 하루 종일의 대부분을 고객들로부터 걸려오는 상담전화를 받고 있으며 동시에 컴퓨터 모니터를 보면서 데이터를 찾고 응답을 하고 있다. 콜센터 관리자들은 기본적으로 들어오는 총통화에 대한 상담률(통화성립률)에 대한 부담이 있는데, 평균 97~98%를 유지하고 있다. 특히 모기업으로부터 ‘서비스 레벨’ - 고객들로부터 걸려온 전화를 20초 이내에 응답하는 것 - 에 대한 요구가 있으므로 통화량 및 제때에 응대하는데 대한 부담이 있다. SK텔레콤의 경우 서비스 레벨이 70%대에서 유지되고 있고, KTF의 경우 85% 정도라고 한다.

콜센터 상담원들은 두 가지 상반된 압력에 놓이게 되는데, 위의 표에서 나타나듯이 고객상담콜의 양적인 응대율에 맞추어야 하는 동시에 수없이 많은 이동통신서비스 상품들에 주의를 기울여야 한다. IT 기술 발전에 따른 다양하고 복잡한 기존의 서비스 및 신상품에 대한 지식들은 콜센터에서의 직위가 단순하지만은 않다는 것을 보여준다. 제품에

〈표 4-9〉 콜센터에서의 Daily Performance Report의 예

	상담그룹 기준					상담원 기준				
	상담 인입호	상담호	20초내 상담호	상담률	서비스 레벨	투입 인원 (명)	1인당 상담호			인당 상담 시간(분)
							In	Out	Total	
일반상담	21,574	20,798	17,812	96.4%	82.6%	156.0	133.3	11.6	144.9	326.1
우수고객	2,913	2,843	2,683	97.6%	92.1%	45.0	63.2	56.5	119.7	298.6
통화품질	3,353	2,762	680	82.4%	20.3%	59.0	46.8	47.3	94.1	312.5
전 체	27,840	26,403	21,175	94.8%	76.1%	260.0	-	-	-	-

자료: 수도권에 있는 한 콜센터 내부자료, 2002. 7. 31.

대한 지식은 제품의 내용, 서비스 상품의 패키지, 어느 정도의 기술에 대한 이해 등을 포괄하는 것이고 새롭게 변화하는 내용에 대한 업데이트가 끊임없이 이루어져야 하기 때문에 상담원들의 노력이 항상 필요한 부분이라고 할 수 있다. 이러한 직무의 복잡성(complexity)은 앞서 이론적 논의에서 거론되었듯이 작업과정이 표준화되는데 일정한 제약으로 작용하고 있다. 고객이 전화를 하면 고객정보가 담긴 데이터베이스를 바탕으로 제품에 따라 기본적인 정보와 스크립트가 뜬 화면을 보고 고객에게 서비스를 제공한다. 이때 어떤 고객을 만나게 되는지, 고객의 요구가 무엇인지의 불확실성은 직무의 표준화에 근본적으로 제동을 걸고 있다. 이는 또한 서비스 질의 향상에도 연결되는 문제로서 콜센터가 양적인 커버리지뿐만 아니라 서비스의 질적인 내용을 어떻게 향상시킬 것인지에 대한 물음을 던지고 있다.

직무의 복잡성 등을 고려할 때, 콜센터 상담원들의 고객상담 업무수행에 필요한 직무상 숙련도 단순하지만은 않다. 여러 개의 소프트웨어 프로그램을 옮겨다니며 사용할 줄 아는 능력을 포함하여 기본적으로 컴퓨터와 관련된 기술이 필요하며, 각종 서비스 제품에 대한 지식, 고객관계를 통한 고객응대에 필요한 사회적 숙련 등이 요구된다. 이러한 다중적인 숙련의 요구는 CTI(Computer Telephone Integration) 기술에 의한 직무의 표준화와 상충된다고 할 수 있겠다.

고객관계(customer relationship)의 관점에서 볼 때 콜센터 직무는 컴퓨터 및 통신기술의 발전이 제공하는 기술적 환경에 의해 규정된다고 할 수 있다. 상담전화는 걸려오는 통화가 90% 이상, 거는 통화가 9% 가량 차지하고 있다. 상담원과 고객과의 상호작용은 상당히 제한적이며

〈표 4-10〉 한 달 평균 고객상담콜의 유형들의 예

(단위: %)

요금 문의	신규/해지	기기 문의	통화 품질	변경/열람	부가 SVC	특별 상담	안내	신상품	기타
29.59	2.45	3.13	0.02	17.44	14.26	16.81	10.62	3.18	2.47

자료: 수도권에 있는 한 콜센터의 Monthly Report, 2002.6.

상담원은 하루 종일 CTI시스템 속에 연결되어 있으며 양적인 통화 콜수에 매달리게 됨으로써 고객과의 ‘관계(relationship)’를 형성하기보다 ‘일회적 만남(encounter)’의 형태에 더 가까운 것이다(Guttek and Welsh, 2000). 이와 같이 기술에 의존한 일회적인 거래(transactional)의 특성을 가진 고객관계는 부가가치가 적은 일반고객을 담당하는 부분에서 흔히 나타나는 특징이라고 볼 수 있다.

요약하면, 콜센터에서 직무가 수행되는 과정은 우선 복잡한 제품지식에 대한 요구를 고려할 때 직무의 범위는 넓어지고 있지만 근로자들의 권한과 자율성이 강화되지는 않고 있다는 것이다. 근로자들의 참여와 자율성은 상당히 제한적이다. 둘째, 작업과정은 복잡성(complexity)과 표준화(standardization) 사이에서 상충되고 있다. 셋째, 서비스 질의 향상이라는 명제를 눈앞에 두고도 콜센터 직무는 상당히 분절화(fragmentation)되어 가고 있다.

나) 작업조직 또는 팀

콜센터에서 작업팀의 운영은 상당히 제한적이다. IT 기술에 의해 규정되는 개별화된 작업과정은 칸막이로 이루어진 자신만의 책상에서 끊임없이 밀려오는 상담통화에 응대하게 함으로써 상담원들을 고립시키게 된다. 그러므로 협력적인 방식으로 작업을 할 여지가 거의 없다고 볼 수 있다. 또한 작업성과에 대한 통제 - 총통화량, 응대율 등 - 는 가장 기본적으로 요구되는 사항이므로 팀 제도의 활용에 의한 참여적이고 협력적인 작업과정과는 거리가 멀다고 하겠다.

현재 콜센터에서 운영되고 있는 팀 또는 실 체제는 팀원들의 참여와 경험 및 아이디어의 공유라는 전통적인 팀 제도에서 벗어난 ‘관리 단위’로서 기능하고 있는 경우가 대부분이다. 근무스케줄⁴⁶⁾을 짜고, 근무에 대한 지시사항을 전달하며, 교육, 직무에 대한 통제 등이 효과적으로 이루어지게 하는 기본적인 단위로서 운영되고 있다. 점심 1시간 외에

46) 근무스케줄은 근무시간 오전 9시부터 밤 9시까지에 따르는 8시간 Shift제이다. 그날의 고객상담콜이 밀릴 때는 수시로 연장근무를 하고 있으며, 휴일근무까지 요구받고 있기 때문에 한 달에 쉬는 날이 2일 정도 밖에 안된다고 한다.

50분에서 1시간 정도 휴게시간이 있는데 이 때를 이용하여 팀리더는 회사 및 직무에 대한 공지사항을 전달하며, 필요에 따라 팀원들이 교육을 받는 시간으로 활용하기도 한다. 작업과정에서 팀 리더(또는 실장)의 역할은 상담원들이 처리할 수 없거나 시간이 너무 많이 소요되어 다른 통화를 받는데 지장이 있을 경우, 고객불만통화를 넘겨받아 문제를 해결한다. 서비스 상품의 다양화에 따른 업무지식의 복잡성이 요구되는데 상담원들의 근무경력이 대부분 1년 안팎이기 때문에 팀원들보다 근무경력이 높은 팀 리더가 적극적인 역할을 하고 있다.⁴⁷⁾

팀 리더의 또 다른 중요한 역할은 팀원들에 대한 모니터링 및 교육이다. 모기업으로부터 또는 시장경쟁으로 인해 고객만족에 대한 기준이 점점 더 높게 요구되는 상황에서 팀 리더는 서비스의 질을 모니터링을 하고 그 결과를 개별적으로 알려준다. 팀 리더가 제공하는 교육은 주로 매일 업데이트되어야 할 제품에 대한 지식이라든지, 이전과 달라진 서비스 내용 등 단편적이고 시간 소요가 적은 내용들이다. 그리고 신입사원들의 OJT 담당도 팀 리더의 역할이다.

요약하면, 콜센터에서의 팀 제도는 참여적(participatory)이라기보다 기능적(functional)이라고 보여진다. 이는 직무의 복잡성이 근로자에의 권한 및 자율성 부여로 연결되지 못한 콜센터 작업과정의 특성이 반영된 것이라고 할 수 있을 것이다. 문제해결이나 서비스 향상을 위해 개별 상담원들의 참여는 거의 없으며 팀 제도는 단순히 콜센터에서의 행정적 및 기능적 단위로서 상담콜 응대의 효율성을 높이기 위한 제도로서의 기능이 크다고 할 것이다.

다) 관리 및 통제

관리 및 통제(work control)의 문제는 콜센터를 ‘화이트칼라공장’ 또는 ‘머리 속의 조립라인(assembly line in the head)’으로 부르는 데서 드러나는 바와 같이 표준화된 생산조직에서 예상되는 통제방식(Taylor

47) 팀 리더들의 근무경력은 5년에서 8년 정도인데, 콜센터가 아웃소싱되기 이전부터 파견직으로 근무해 온 경력이 있기 때문이다. 그러므로 직무에 대한 숙련도가 상당히 높다는 것이다.

and Bain, 1999)을 보여준다. 아주 광범위한 전자통제(electronic surveillance) 방식이 될 것이라는 전제와는 달리 직무지식을 제공하고 성과에 대한 규칙을 강조하면서 ‘일을 도와주는 관리감독(facilitative supervision)’(Frenkel et. al., 1998)의 특성을 나타내고 있다. 관리자들은 IT 기술발전 - CTI와 ACD - 을 단지 광범위한 작업통제로만 활용하지 않고 ‘정보에 바탕한 규범준수(info-normative)’의 체제하에서 근로자들의 몰입을 이끌어내는 측면이 있다고 주장한다(Frenkel et al., 1995). 콜센터 직무의 특징인 개인화된 노동과정과 제품에 대한 지식의 복잡성은 관리자로 하여금 직접적인 노동통제를 어렵게 하는 방향으로 작용할 수 있다. 게다가 고객만족이라는 요구 앞에서 관리자들은 상담원들이 일을 수행하는데 도움을 주도록 요구받고 있다. 결과적으로 콜센터에서의 통제관계는 변화하는 일의 성격과 새로운 관리방식의 출현 속에서 광범위한 전자통제와 일정한 자율성 사이에 일정한 유연성을 보여주고 있다고 하겠다.

상담원들의 작업성과는 중앙 통제 모니터를 통해 실시간으로 측정되고 보고된다. 성과의 주요 지표는 총통화수, 서비스 레벨, 총응대율, 1인당 통화수/평균 통화시간, 자리를 뜬 시간, 휴식시간, 전화받는 이외의 일에 소비한 시간 등 고객상담을 중심으로 모든 작업과정들로 이루어져 있다. 관리자들은 총통화율, 서비스 레벨 지수 등 큰 지표들을 만족시키기 위해 노력하고 있지만, 이러한 양적 지표로만 채워지지 않는 서비스 질의 확보를 위해 근로자들을 교육/훈련시키고 마음 편히 응대할 수 있는 분위기 조성에 애써야 한다는 것을 또한 알고 있다.

하지만 팀 리더 또는 실장은 상담원들을 평가하고, 평가에 의해 인센티브가 지급되기 때문에 이러한 평가는 중요한 통제기능을 할 수 있다. 지각, 결근 등 근태관리에 의한 점수와 모니터링, 직무지식, 업무처리, 주변동료평가, 근무의욕 등에 의한 종합적인 평가가 이루어지는데 혹시 이러한 기준들에 의해 평가받지 못한 영역이 있다면 관리자의 직권에 의해 가점 및 감점을 할 수도 있다. 이렇게 해서 나온 최종결과에 의해 S, A, B, C, D로 분류하고 인센티브를 지급한다.

〈표 4-11〉 상담원 월별 종합평가 결과의 예

상담원	모니터링(50)	직무지식(15)	업무처리(25)	주변평가(5)	근무의욕(5)	가점	감점	종합점수	순위	인센티브
A	46.17	14.55	25.00	4.50	4.50	0.00	0.00	94.72	1	S
B	43.58	14.55	25.00	5.00	5.00	0.00	0.00	93.13	8	A
C	44.25	14.10	25.00	4.00	4.00	0.00	0.00	91.35	22	B
D	45.75	10.05	24.50	4.50	4.50	0.00	0.00	89.30	43	C
E	42.50	14.10	23.25	4.50	4.50	1.00	0.00	89.85	52	C

자료: 수도권에 있는 한 콜센터의 Monthly Report, 2002. 7.

콜센터의 내부적 통제관계는 모기업에 의한 고객서비스 만족도 평가에 의해 크게 영향을 받는다. 콜센터에 전화해서 상담을 받은 고객들에게 전화를 해서 서비스에 대해 어떻게 느끼고 얼마나 만족했는지 측정하는 것이다. 이렇게 평가한 점수에 의해 전국에 산재한 콜센터들의 순위가 정해지고, 상담원 개인별 순위가 정해지며, 모기업으로부터 평가받기 때문에 콜센터에서는 고객만족 평가에 대한 부담이 크다⁴⁸⁾. 이러한 고객만족도 평가점수를 높이기 위해서 최근에는 내부적으로 하는 상담원 평가시에 같은 평가기준을 반영하여 모니터링시 점수로 반영하고 있다. 고객만족에 대한 비중이 더욱 커지면서 콜센터 내부적 통제기제는 전통적 방법이 아닌 서비스 질을 높이기 위한 상담콜 모니터링과 피드백, 교육기회의 제공, 직무지식에 대한 테스트 등이 다양해지고 있다.

결론적으로 통제관계는 광범위한 전자적 감시체제가 가능함에도 불

48) 모기업에서는 외부 회사에 고객만족도에 대한 조사를 맡겨 매주 1회 콜센터 서비스에 대한 고객들의 반응을 평가하고 이를 통해 하청회사를 통제한다. 전국에 있는 콜센터들은 90~98점 사이로 수도권은 95~96점대에 분포하는데 지방 콜센터들은 97~98점으로 높은 점수를 받고 있다. 이유는 서울을 비롯한 수도권 고객들은 서비스에 대해 좀더 까다로운 기준을 가지고 있고 제품 및 서비스에 대한 지식도 높기 때문에 콜센터를 통해 받는 서비스 상담을 통해 얻는 만족수준이 상대적으로 낮은 것으로 나오는 것이다.

구하고 상담콜에 대한 모니터링, 교육, 평가, 인센티브, 그리고 고객들로부터의 만족도 피드백 등의 수단을 동원한 유연한 관리 및 통제가 이루어지고 있음을 알 수 있다. 이러한 통제시스템은 고객과 근로자들의 접점이라는 콜센터 직무의 특성을 반영하는 것으로 상담원들은 이러한 성과규정에 충실하고, 관리자들은 좋은 성과를 내기 위해 상담원들을 도와주고 문제를 해결해 주는 지원의 역할을 하고 있는 것이다.

3) 인적자원관리

콜센터에서의 인적자원관리는 대기업들에서 전통적으로 내부노동시장⁴⁹⁾의 안정적 발달에 의한 채용, 승진, 평가, 경력관리, 고용안정, 보상이 이루어지는 것과는 달리 하청용역회사라는 구조적 환경 속에서 불안정성이 전제되어 있다고 볼 수 있다. Osterman(1988)은 내부노동시장이 경쟁의 심화, 또는 시장의 힘에 의해 변화를 맞을 때 회사들이 새로운 고용관계를 ‘중심부-주변부(core-periphery)’ 모델로 선택할 수 있다고 한다. 중심은 안정적인 내부노동시장의 발달에 의해 근로자들은 교육받고, 배치되고 승진하며, 고용의 안정성이 보장되는 시스템으로 운영하고, 주변부는 단순한 직무에 근로자들이 기술수준도 낮고 저임금으로 유지되기 때문에 항상 외부시장의 경쟁에 노출되어 있어 고용이 불안하다. 이와 같은 이중적 고용시스템은 내부노동시장의 경직성을 피하고 동시에 핵심인력은 유지하려는 경영진의 전략이라 볼 수 있다.

그렇다면 현재 이동통신서비스 산업의 하청기업에서 나타나는 협의의 내부노동시장 또는 인적자원관리는 Osterman이 제시하듯이 근로자들의 기술수준은 낮으며 저임금에 언제 회사를 그만둘지도 모르고 장래가 없는 일(dead-end job)을 말하는 것인가? 하청기업, 콜센터에서의

49) Osterman은 내부노동시장을 광의로 또는 협의로 정의하고 있다. 광의의 의미에서 내부노동시장은 작업조직 및 인적자원관리를 포함하는 것을 말하고, 이는 ① 직무에 대한 규정(job definition), ② 회사 내부에서의 직원들의 배치·승진(deployment), ③ 고용안정성(employment security), ④ 보상체계(compensation systems) 등 4개의 요소들로 이루어진다고 설명한다. 하지만 여기서 쓰는 의미는 협의의 내부노동시장 개념을 지칭하는 것으로 일반적인 인적자원관리를 말한다.

인적자원관리 시스템은 이러한 전제들에 얼마나 부합하는지 아니면 어떤 차이점을 보이는지 아래의 글에서 살펴볼 것이다.

가) 채용

콜센터 신입사원의 채용은 직접 및 간접적 통로를 다같이 활용하고 있다. 기존 상담원들의 추천에 의한 직접 채용이 있고, 여러 개의 용역 회사를 통해 일차 걸러져서 오는 사람들을 뽑는 간접 채용이 있는데 상당부분은 간접 채용의 방식에 의한다. 수시 채용의 원칙이지만 높은 이직률 - 월 3~6%를 고려할 때 한 달에 2회 정도 채용과정이 있다. 채용은 여러 단계를 거치는 복잡한 선발과정을 통해서 이루어진다. 용역회사에서는 지원자들을 서류전형과 간단한 면접을 통해 걸러내어 콜센터로 보낸다. 콜센터에서는 또다시 기본적인 컴퓨터 기술소지 여부, 각종 테스트⁵⁰⁾ 및 면접과정을 통해 최종적으로 선발된다. 면접에서는 고객상담에 적합한지 사회적 기술을 중심으로 물어본다. 비록 제조업에서와 같은 눈에 보이는 기술은 아니지만 다양한 영역에서의 기술을 요구하고 있는 것이다. 신입사원은 거의 대부분(97%)이 20대 초, 중반의 여성이며, 평균 학력은 전문대졸이며 대졸과 고졸도 있다. 고객상담직 또는 텔레마케터의 수요가 늘어나고 인식이 좋아지고 있음을 반영하듯 최근의 신입사원 모집에서 7 대 1의 경쟁률을 나타냈다고 한다.

나) 교육·훈련

신입사원들은 초기 입사교육은 대략 3주에서 4주가 걸린다. 2주는 고객서비스와 기술분야에 있어서 다양한 토픽들을 커버하는 광범위한 이론교육이 실시된다. 교육의 목표는 가장 빠른 시기에 직무수행에 필요한 기술과 지식을 습득한다는데 있다. 이러한 과정을 통해 직무를 구성하는 좁은 맥락적 지식(narrow contextual knowledge)(Frenkel et al., 1999)에 대한 교육을 받는다. 교육내용은 일반상담 및 우수고객파트에서의 각종 서비스, 상품지식, 기술적 환경에 대한 이해, 마케팅 기초,

50) 인성테스트, 음성테스트 등 전화로 고객상담을 하는 업무에 적합한지 다양한 테스트를 거친다.

고객상담의 기본 등 광범위한 내용을 습득하게 한다.

2주의 이론 교육후 2주 동안의 실습 또는 개인 교습에 들어간다. 고객상담을 하고 있는 상담원들과 같이 앉아 걸려오는 전화를 같이 들으며 설명을 듣는다. 팀 리더들도 이 과정에서 필요한 설명과 교육을 시킨다. 실습기간이 끝나면 튜터가 실습생을 평가하여 교육을 더 받을 것인지 결정된다. 그러면 다음 단계로 0.5~1개월의 인턴십 과정을 거쳐 정식으로 고객상담에 배치된다.

기존의 상담원들의 교육은 연간계획에 의해 집단적으로 이루어지고 있으며, 동시에 매일 팀 단위로 필요할 때마다 수시로 교육을 하고 있다. 회사는 직원들을 성과와 직급에 따라 그룹을 나눠 그 집단이 필요로 하는 교육을 시킨다. 성과가 좋은 집단은 'OJT 리더'라고 해서 더 좋은 서비스를 제공하기 위한 심화된 교육을 받고, 성과가 미진한 그룹은 성과향상을 위한 교육프로그램에 참여해야 한다. 부실장(팀 리더 대행)들을 대상으로 하는 서비스 및 리더십 교육도 있고 CS 리더들에 의한 직급에 따른 교육도 있다.

집단적·정기적 교육뿐만 아니라 상담원들에게는 매일 상시적인 교육의 연속이다. 각 팀별로 근무 시작하기 20분 전 미팅을 가지면서 콜센터에서 발행하는 '일일교육'이란 뉴스레터에 나와 있는 내용에 대한 교육을 받고 있고 근무하는 동안 하루에도 몇 번씩 새로운 내용이나 달라지는 서비스에 대한 교육이 이루어지고 있다. 상시적 교육과 함께 상담원들에 대한 평가도 끊임없이 이루어지고 있는데 이를 바탕으로 인센티브와 연결되기 때문에 성과의 향상을 위해 상담원들은 교육에 자의적·타의적으로 많이 참여할 수밖에 없다.

다) 인센티브 구조 - 보상 및 승진

신입사원의 초봉은 월평균 104~110만원⁵¹⁾ 연평균 1,200~1,300만원 정도이다. 모기업의 신입사원 임금수준에 비교하면 50%도 안되는 수준이지만 회사에서는 승진할 수 있는 직급체계를 운영함으로써 직원들에

51) 이직률을 고려하여 최근(2002년 하반기) 신입사원의 초봉은 104만원 정도에서 110만원 정도로 인상되었다.

계 동기부여를 하고 있다. 상담원들은 1급에서 6급까지 직급이 있는데 빠르게는 6개월, 아니면 1년에 한번 승진할 수 있다. 이는 직급체계를 운영하지만 전통적인 연공에 의한 진급이 아니라 성과에 따라 6개월에 한번 승진할 수도 있는 인센티브제가 될 수 있는 것이다. 성과가 좋은 직원은 2년만에 5급 실장(팀 리더)으로 되기도 하였다. 직급이 올라갈 때 직급별로 임금 차이는 기본급 기준으로 30,000~50,000원의 차이가 나타난다.

직급체계에 의한 보상의 차이와 함께 성과의 평가에 따른 인센티브 제도가 있다. 첫번째, 개인별 인센티브제도는 상담원들을 성과평가의 점수에 따라 최종적으로 S, A, B, C, D의 평가를 매긴다. S등급의 35만원부터, A등급 23만원, B등급 17만원, C등급에 12만원이 지급된다. 두 번째, 집단 인센티브제가 있는데 각 실(팀)의 성과에 따라 최우수팀(10%)의 팀원들에게는 각 10만원, 우수팀(20%)에게는 각 5만원, 그 다음의 상위 20% 팀의 팀원들에게는 각 3만원이 지급된다. 이를 위해 실장들은 성과를 향상시키기 위한 교육프로그램도 운영하고 팀원들의 아이디어를 구하기도 한다.

성과에 따른 인센티브제도의 운영은 모기업에서 제시하는 고객서비스 수준을 맞추려는 노력이자 상담원들의 이직을 방지하려는 두 가지 목적에서이다. 콜센터를 운영하는 회사들은 고객만족도 점수에 의해 평가받기 때문에 서비스 질 향상에 대한 노력은 향후 콜센터가 추구하는 가장 큰 전략적 방향이 될 것이다. 이를 위해 회사는 상담원의 기술수준 및 직무지식, 친절도 등을 향상시키기 위해 보상 및 승진에 의한 다양한 인센티브 제도를 활용할 것이다.

〈표 4-12〉 개별 인센티브제 지급

(단위: 원)

S(10%)	A(15%)	B(15%)	C(25%)	D(35%)
350,000	230,000	170,000	120,000	0

자료: 콜센터 내부자료.

라) 고용안정성 및 경력관리

콜센터를 운영하는 하청회사들은 이제 설립된지 1~2년 밖에 되지 않았고 높은 이직률이 문제가 되고 있는 상황이므로 현재 고용안정성에 대한 이슈는 거의 없다고 보여진다. 현재 회사에서 이에 대하여 명문화된 조항으로 명확히 밝힌적은 없지만 높은 이직률의 추세는 자발적인 직원들의 이동가능성이 높다는 것을 말해 주고 있다.

회사에서는 이러한 점을 고려하여 경력개발에 대한 비전을 제시하고 직원들을 보유하려는 정책을 활용하고 있다. 보상과 승진에 의한 인센티브제도의 활용은 고성과자에 대한 회사의 적극적인 보유전략이며, 같은 상담직 내에서도 직급체계를 만들어 경력 상향에 따르는 대우를 제시하고 있는 것이다. 상담직은 최근 텔레마케터라는 직종으로 점점 사회적 인식과 수요가 높아지고 있으며, 콜센터 중에서도 이동통신서비스 산업은 기술수준과 직원에 대한 처우가 상위 수준이기 때문에 점점 인식이 달라지고 있다. 직원들의 전략적 판단은 회사에 남아 경력을 쌓으면 승진을 할 수도 있고 다른 회사로 이동을 원하면 외부노동시장에서의 협상력도 가질 수 있기 때문에 저성과자가 아닌 이상 회사의 성과주의에 의한 보유정책은 긍정적인 결과를 나올 것으로 보인다.

4) 콜센터 고용관계의 특징

콜센터에서의 고용관계의 특징은 앞에서의 이론적 틀에서 제시한 바와 같이 두 가지 접근법, ① 표준화된 생산과정에 의한 대량생산방식(standardized mass production)과 ② 고객관계 및 서비스의 질을 고려한 근로자 권한부여(customization 또는 empowerment) 모델의 두 가지 특징을 동시에 갖고 있다. 표준화된 대량생산방식을 기본으로 하면서도 여기에 일정한 정도의 맞춤서비스를 가능하게 하는 근로자 권한부여가 이루어지고 있는 형태이다. 이러한 결과는 서로 상충되는 두 가지 요구가 존재하기 때문이다. CTI, ACD 등 콜센터 기술의 발전은 근로자들을 전자적으로 통제되는 시스템 속에서 근무하도록 함으로써 작업량과 작업과정의 통제가 가능하게 하였고 동시에 직무의 표준화를 가속화하였다. 직무는 세분화되어 스크립트(script - 표준화된 상담내용)로 상담

원들에게 제공되고 고객들은 표준화된 서비스를 받는다. 총통화량과 신속한 (20초 이내) 응대가 중요시되고 관리자들은 이러한 기준으로 상담원들을 통제한다.

반면에 갈수록 심화되는 경쟁에 따른 고객서비스의 강조는 점차 좀 더 많은 권한과 자율성을 상담원들에게 부여하기를 요구하고 있다. 경쟁사에 고객을 빼앗기지 않기 위해서는 고객이 전화를 했을 때 'one-stop service'를 제공하여 만족도를 극대화해야 하고 이를 위해 직무지식을 넓히고 고객-서비스 제공자 관계가 일회적인 것을 넘어 관계형성 (relationship management)이 되도록 해야 한다. 상담원들은 참여적 작업조직 또는 팀을 통하여 의견을 개진하고 서로의 경험을 공유한다. 그러나 이와 같은 맞춤형 서비스를 제공하기 위한 권한부여는 이동통신서비스 회사들이 제공하는 서비스가 고급, 중급, 기초적인 것으로 차별화되어 있지 않고 고객들을 차별적으로 관리하는 정도가 낮아 제한적이다.⁵²⁾

직무 및 작업관행에서의 위와 같은 두 가지 상반되는 접근법은 콜센터에서의 인적자원관리에서도 나타난다. 첫째, 하청용역기업인 콜센터에서는 내부노동시장이 미발달하여 안정적 고용관계가 형성되지 못하고 있다. 채용시 별다른 직무숙련이 없는 전문대졸의 젊은 여성 근로자들을 뽑으며 보상도 연봉 1200~1300 만원 정도로 낮은 편이다. 고용안정성이 직접적으로 위협받는 상황은 아니지만 경기가 하강곡선을 그리고 시장의 상황이 나빠지면 언제 그만두어야 할 지 모른다. 게다가 반복적이며 상대적으로 긴 노동시간, 연장근로나 휴일근무, 고객상담(고객들의 거친 항의와 욕설) 응대의 어려움에 비해 자기발전의 기회가 적고 상대적으로 처우가 열악하여 기회가 있으면 다른 회사로 옮기고 싶어

52) 유선통신서비스 회사에서는 이동통신서비스 회사보다 훨씬 더 다양한 서비스를 제공할 수 있고 또한 고객들에 따라 이러한 고급, 중급, 기초 서비스를 받는 층으로 세분화되어 있다. 따라서 유선통신서비스 회사의 콜센터는 이러한 고객차별화 전략의 일환으로 고객들을 구분하여 수준에 맞는 맞춤서비스를 제공할 수 있다. 고급서비스를 요구하는 상대적으로 소수 사용자들에게는 이들에 맞는 맞춤서비스를 제공하기 위해 콜센터 상담원들에게 그만큼의 권한을 부여할 수 있다.

한다. 둘째, 이와 같은 불안정한 고용관계 체제하에서도 최근 몇 가지 인적자원관리 기법들이 도입되고 있다. 콜센터는 복잡한 직무관련 지식(특히 서비스 상품지식)의 습득을 위해 끊임없는 교육/훈련과정에 임해야 한다. 교육에 대한 강조는 콜센터에서 매일 시행되는 일일교육 및 연간 교육플랜 등 수시 교육으로 이어진다. 게다가 성과주의의 도입으로 개인별 또는 집단별 평가에 의한 인센티브제도에 의해 보상받고 승진하기도 한다.

결론적으로 볼 때, 콜센터에서의 고용관계는 작업과정 및 인적자원관리에서 나타나듯이 기본적으로는 표준화된 대량서비스 생산체제를 바탕으로 하면서도 고객관계관리와 질적 서비스를 제공하기 위한 권한부여와 교육훈련 제공 등 두 가지 상충되는 요구에 의해 규정되고 있는 것으로 나타난다. 이는 그동안 일반적으로 콜센터를 표준화된 대량생산 시스템으로서 전화공장에서의 빈틈없는 통제를 받는 것으로 설명할 수 없으며, 기술적 영향, 서비스 직무의 본질, 경쟁의 심화, 고객서비스의 강화 등을 종합하여 경영자의 선택(managerial choices)에 대한 여지를 주고 있다고 볼 수 있다. 그러므로 콜센터에서의 고용관계는 기술수준이 낮으며 저임금에 표준화되고 반복적이며 장래가 없는 직무로서만 설명할 수 없다. 표준화된 대량서비스 생산체제 아래에서도 직무의 복잡성(complexity)과 교육에 대한 필요성, 그리고 인센티브제 등의 활용에 의해 고용관계는 복합적으로 발전하고 있다.

다. 영업대리점 및 거점채널에서의 고용관계

이동통신서비스 산업에서 또 다른 고객접점을 이루는 영업대리점과 거점채널에서의 고용관계는 콜센터의 경우와 비교해서 어떤 면에서 다른가? 아니면 같은가? 콜센터에서의 시사점에서 제시된 것처럼 여기에서도 복합적 고용관계일 가능성이 높은 가운데 이러한 고용관계를 이루는 세부(또는 차별적) 요소들이 무엇인가를 찾아보기로 하자.

영업대리점 및 거점채널은 고객과의 대면(face-to-face) 접촉이 이루어지고 있다는 점과 단말기 판매 등의 영업활동이 중요하다는 점에서

콜센터와 다르지만 고객들에게 제공되는 서비스는 거의 비슷하다. 단말기 판매, 신규, 해지, 주소변경, 요금문의, 부가 서비스 신청, 고객불만, 통화품질 등의 문제로 방문한 고객들을 맞아 여러 가지 서비스를 제공하고 있다. 대면접촉에 의한 서비스 제공은 고객-서비스 제공자와의 관계가 전화상담에 의한 것과는 질적인 차이를 보인다고 할 수 있다.

우선 기술발전에 의한 영향에 있어서 근무환경이 전자적 통제와는 거리가 멀다. 고객과는 기계에 의한 연결이 아니라 같은 물리적 공간에서 관계를 이루게된다. 근로자들은 일의 속도, 업무량, 업무내용 등에 있어서 스스로 좀더 통제할 수 있는 여지를 가지며 모든 작업과정이 기계에 의해 노출되거나 측정되지는 않는다. 외부적으로는 모기업으로부터의 영업목표 및 고객서비스 질에 대한 요구수준에 의해 고용관계가 또한 영향을 받는다고 볼 수 있다.

그렇다면 영업대리점이나 거점채널에서의 고용관계 모델은 어떠한 요소들을 내포하고 있는지 ① 직무 및 작업관행과 ② 인적자원관리 등 크게 두 가지 차원에서 살펴볼 것이며, 그 결과 고용관계의 모델은 콜센터와 비교해서 다른지, 다르다면 왜 다른지, 그리고 영업대리점과 거점채널에서의 차별성은 있는지, 왜 그런지라는 질문에 답을 찾아갈 것이다.

1) 영업대리점에서의 고용관계

가) 직무·작업조직·작업관행

영업대리점에서의 직무는 크게 4가지 영역으로 나뉘어진다. 영업활동과 연관이 있는 두 가지 직무는 ① 내방고객과 ② 판매점(소매점)을 대상으로 하고 있고, 그 다음은 창구서비스인데 찾아오는 고객에게 상담하고 서비스를 제공하는 것이며, 마지막으로 2선에서 영업과 서비스를 지원해 주는 업무가 있다. 내방고객에 대한 영업 및 서비스 제공은 창구에서 이루어지고 있는데 영업대리점에서의 전형적인 업무라고 하겠다. 하루 중 오전이 좀더 한가하고 오후에 손님들이 많은데 한꺼번에 몰릴 때도 있다. 창구별로 혹은 근로자별로 업무가 특화되어 있는 것은 아니지만 주로 근로자 개인이 맡고 있는 분야- 예를 들면 해지라든가-가 있기도 하다. 고객에게 제공되는 서비스의 질을 생각한다면 고객이

찾아왔을 때 처음 문의한 직원을 통하여 문제가 다 해결될 수 있는 'one-stop service' 체제를 지향한다.

판매점(소매점)을 대상으로 단말기를 제공하는 도매 영업은 대리점 영업의 70%를 차지하는 중요한 영역으로 대리점에서 주로 근속이 긴(경력이 있는) 남자 직원들이 담당하고 있다. 도매 영업은 대리점-판매점 구조를 통해 단말기 판매에 심지어 손해를 보면서도 엄청난 물량을 공급하고 있다. 영업대리점은 이러한 영업을 통해 모회사로부터 관리수수료를 챙길 수 있고, 아울러 신규고객 확보에 따른 좋은 평가와 인센티브가 제공되므로 대리점 운영에 있어서 중요하다. 판매점 영업은 시장의 흐름을 파악하고 가격 결정을 할 수 있어야 하는데 대리점에서의 근무경력이 중요하다. 예를 들면, 테크노마트에 단말기 1,100대를 3일만에 공급하는 일은 대리점간의 치열한 경쟁 속에서 손익을 맞추면서도 판매를 이루어내는 능력이 발휘된다. 이는 도매영업 분야에서의 감각과 경험을 필요로 하는 일이며 사회적 기술(social skill)이 필요한 영역이다. 그래서 도매 영업을 담당하는 직원은 그 대리점에서의 경력도 많을 뿐더러 필요하면 경력자를 다른 대리점에서 스카우트해 오는 경우도 허다하다.⁵³⁾ 또한 도매 영업은 판매점들의 비정상적 영업행위를 감독하는 기능도 하는데 관리기술도 필요하다고 볼 수 있다. 이 분야는 경력 관리를 할 수 있는 분야이기 때문에 창구직과는 달리 남자 직원들이 거의 대부분이라 대리점 업무들이 업무의 중요도에 따른 성별 구분 내지는 직무의 차별성이 나타나는 부분이라 할 수 있겠다.

대리점 직원들의 일반적인 숙련 수준은 입사시 컴퓨터 사용에 대한 기본 지식을 가지고 있어야 하고 고객을 응대에 필요한 사회적 숙련(사람을 다룰 줄 아는 숙련)이 요구된다. 직원들은 스스로 자신들의 업무가 그렇게 큰 숙련 수준을 요구하고 있지 않다고 생각한다. 작업조직에 있어서는 업무과정이 개인화되어 있기 때문에 팀제로 운영되고 있지는 않다. 하지만 영업2선 업무는 고객서비스나 도매영업에 있어서 서류작

53) 인터뷰에 응했던 한 대리점 직원은 현재의 대리점에서 근무한지 3년이며 그 이전에 다른 대리점에서 3년 근무한 경력이 있다. 앞으로 그 자신도 대리점을 여는 것이 꿈이라고 했다.

업들을 담당하는 그야말로 지원의 역할을 해줄 수 있으므로 역할분담의 의미로 해석할 수 있다.

작업과정에서의 기술에 의한 통제는 콜센터에 비하면 거의 없는 편이다. 고객들의 상담과정에서 컴퓨터 모니터를 보면서 몇 개의 소프트웨어 프로그램을 사용하는 지원의 역할을 하고 있으므로 전자적 통제는 미미한 편이다. 작업과정에서의 통제는 모기업이 미스테리 고객이나 외부 모니터링 회사를 통해 측정하는 고객서비스(Customer Services:CS) 점수에 의한 간접적인 방식에 의존한다. 모기업은 이 점수에 의해 개별적으로 포상과 인센티브를 제공하기도 하고 대리점에 대한 고객서비스(CS) 수수료를 주기 때문에 직원들에 대한 통제의 효과가 크다.

결론적으로 영업대리점에서의 작업관행은 창구의 고객서비스직과 도매영업직 사이의 분화된 모습을 보여주고 있다. 영업활동과 서비스의 대상도 개별고객 대 판매점들로 나뉘어지며, 작업과정에서의 자율성, 책임성, 기술수준, 작업통제 등의 차원에서도 많은 차이를 나타내고 있다.

나) 인적자원관리

영업대리점에서의 인적자원관리는 모기업-영업대리점의 비대칭적인 구조 속에서 공식화되지 않은 개별적 계약관계의 불안정성과 임의성이 전제되어 있다. Osterman(1988)의 모델에서 저임금, 저기술, 고용불안을 특징으로 하는 '이차적인 모델(secondary model)'에 가까운 시스템을 보여주고 있다.

직원들의 학력은 고졸과 전문대졸이 많은데, 여성은 여상 졸이 많고 남성은 전문대졸 이상이다. 콜센터와 달리 남녀의 비율이 6 대 4로 남성들의 비율이 더 높은 것이 인상적이다. 채용후 배치시 남성들은 주로 영업직을 맡으며 여성들은 창구직을 맡는 경향이 있다. 평균근속은 1년을 약간 상회하는 정도인데 여성 노동자들의 이직률이 매우 높다. 반면에 남자직원들의 이직률은 높지 않은 편이라고 한다. 여성노동자들은 여상 출신들이 많은데 입사후 전산교육이 힘들어서-Dos 체제로 되어 있기 때문에 -10명을 뽑으면 1명이 남을까 말까 하는 정도이다. 서울지역의 어느 대리점의 경우 현재 남아있는 여자직원 중에서 최고 고참은 근속 6

년차이다. 입사후 모기업에서 교육을 하는데 영업 및 고객서비스에 필요한 기본적인 지식에 대한 내용 - 서비스 전반, 전산교육 등 - 이다.

여성들의 초임은 대략 월 70~80만원인데 6개월간 전산교육을 이수하면 월 120~130만원 정도가 된다. 반면에 남자들은 1~2년 내에 연봉 2000만원 정도를 받는다. 대리점별로 인센티브를 주기도 하는데 개인별 실적평가에 따라 차별화되기도 한다. 모회사에서 평가하여 A등급이 될 경우 보너스 50만원이 지급되며 그때 그때 사정에 따라 연장근무 등 고생했거나 실적이 좋은 달의 경우 대리점 사장의 판단에 의해 일정한 액수(예를 들면 20~30만원)가 직원들에게 지급되기도 한다. 영업대리점은 내부 인사관리에서 상대적으로 모회사의 통제를 덜 받으나 인적 자원관리가 체계화, 공식화되지 않아 사장의 기분과 마음에 따라 임의적이거나 혹은 비공식적이다. 바쁠 때는 무척 바쁘고 그렇지 않을 때는 한가하기 때문에 보상을 높게 책정할 수가 없다고 한다.

입사후 경력자 교육/훈련은 대부분 모기업 주도로 이루어지고 있다. 단계별로 통과할 때마다 인센티브가 있는데 4단계까지 통과시 모기업에서 그 직원의 임금의 일부를 지원하기도 한다. 평균적으로 2단계까지 교육받는 경우가 많다. 고용안정성은 현재 문제가 되지는 않지만 사업의 부침에 의해 쉽게 일자리를 잃을 가능성이 항상 있다.⁵⁴⁾

근무를 마치고 영업대리점을 찾는 고객들을 위해 밤 9시까지 영업을 하다보니 근무시간이 길어 직원들의 불만이 큰 편이다. 이에 대한 보상으로서 모기업에서는 대리점에서 실적을 평가하여 직원 1~2명을 뽑아 해외여행을 보내주기도 한다. 전반적으로 직원들의 업무 만족도는 낮은 편이다. 판매고를 채워야 하고 고객서비스 만족도(CS) 평가 때문에 스트레스를 많이 받으며 잔무 처리 - 휴대폰 판매후 신청서류 처리, 보관, 본사우송 - 재고품 정리 등 부대업무가 많기 때문이다. 무엇보다도 모기업과 대리점 사이에 임금 및 다른 혜택들에서 차이가 너무 나기 때문에 큰 불만의 요인이 되고 있다.

54) 영업대리점은 모기업을 상대로 영업을 하게 되는데 많은 대리점들이 문을 닫는 경우가 많다고 한다.

2) 거점채널에서의 고용관계

가) 직무·작업조직·작업관행

이동통신서비스 산업에서 영업대리점과 함께 고객대면을 통해 서비스를 제공하는 거점채널 - SKT에서의 지점, KTF에서의 Member's Plaza - 은 아웃소싱되어 있지만 직영체제와 혼합되어 운영되어진다. 영업대리점은 단말기 판매를 중심으로 영업활동을 하면서 일반적인 고객서비스도 같이 제공하지만, 거점채널은 고객서비스(CS)에 주력하고 있다. 거점채널은 모기업의 마케팅 조직 - SKT는 마케팅 지역지사, KTF는 지역사업본부 - 으로부터 직접적인 관리 아래 있다. 이런 차이점으로 인하여 거점채널에서의 작업과정은 고객서비스 수준 및 질을 강조하는 식으로 이루어지고 있다.

거점채널에서 직무의 내용은 고객서비스에 해당하는 모든 영역을 담당하고 있는데, 고객가입, 해지, 기기변경, 명의변경, 요금수납, 고객문의, 부가서비스 가입, 고객불만 처리 등이 있다. 직원들은 아침 9시부터 오후 6시까지의 정해진 시간에 방문고객들에게 서비스를 제공하는데 영업대리점에서의 밤 9시까지 근무하는 것에 비하면 근무조건이 양호한 편이다.⁵⁵⁾ 하루에 직원 한 사람당 평균 30~40명의 고객을 맞고 있는데 업무분담이 되어 있는 것이 아니라 'one-stop service'가 되도록 순서에 따라 내방 고객 한 사람씩 응대하고 있다. 작업과정은 고객과의 관계 속에서 개별적으로 이루어지기 때문에 팀이나 공동의 작업이 필요하지 않게 되어 있다. 직무에서 의문사항이나 지원이 필요하면 상담실장에게 도움을 요청하고 있다.

직무에서 가장 어려운 영역은 고객불만이나 '클레임'⁵⁶⁾의 처리로 일반적 고객불만보다 불만의 강도가 훨씬 높다. 예를 들면 명의 도용이나 미납요금에 대한 사용정지 등의 경우가 해당되는데 큰소리가 오고가는

55) 거점채널에서 근무하고 있는 직원에 의하면 근무시간이 정확한 것은 좋지만 일의 부담감은 영업대리점보다 과중하다고 얘기하고 있다. 고객서비스(CS)에 대한 기준이 거점채널이 훨씬 까다롭기 때문에 평가에 따르는 부담이 더 큰 것이라고 한다.

56) 클레임 처리의 어려움 때문에 거점채널에서 볼 때 영업대리점 직원들은 밤늦게까지 근무하지만 일의 강도 자체가 자신들보다 훨씬 약하다고 생각한다.

것은 물론이고 경찰까지 불려야 하는 상황이 종종 발생한다. 이런 클레임은 직원 한 사람당 하루에 1~2건 정도 발생한다고 볼 수 있고 이로 인해 직원들은 엄청난 스트레스에 시달리고 있다. 영업대리점에서는 단말기 판매를 통한 영업에 관심이 있어 고객서비스에 상대적으로 소홀할 수 있고 불만의 강도가 높은 클레임이 걸린 경우 거점채널로 고객들을 보내고 있다.

직무에 필요한 숙련수준은 고객을 응대하는 사회적 숙련, 컴퓨터 숙련, 직무지식이며, 고객서비스 향상을 위해 지속적인 교육·훈련을 받고 있다. 아침마다 근무 시작하기 전에 간단한 전달사항이나 교육이 있고 한 달에 2~3회 가량 지점 내부 교육 및 외부 교육이 있다. 거점채널의 서비스의 특징상 고객서비스(CS)의 기준이 높으며, 이를 통하여 통제관계가 형성된다. 제조업에서의 대량생산방식에서처럼 관리자에 의한 직접적 감독이 아니라 내·외부 고객서비스(CS) 평가에 의한 간접적이지만 강력한 통제관계가 형성되는 것이다.⁵⁷⁾ 이러한 고객서비스(CS) 점수가 나오면 영업대리점과 거점채널은 각각 상대평가에 의해 순위가 결정되며 모기업으로부터의 인센티브가 결정된다. 그러므로 거점채널 내부 직원 중에서 CS 점수가 낮은 사람은 자신의 점수 때문에 지점에 나쁜 영향을 줄까봐 전전긍긍하게 된다.

결론적으로 거점채널에서의 작업관행은 다양하지만 일상 관례화된 고객서비스 제공과 함께 고객불만이나 클레임의 처리 등에서는 표준화된 작업과정을 뛰어넘는 문제해결 능력을 발휘해야 하는 유연한 고객관계의 형성이라는 특징을 동시에 보여주고 있다.

나) 인적자원관리

거점채널에서의 인적자원관리는 영업대리점에서와 같이 기본적으로 모기업 - 거점채널 - 용역회사 사이의 비대칭적 계약관계에 규정되는데

57) CS 평가는 내부적으로 모니터링을 통하여 친절도, 인사법, 말의 억양, 직무지식 등에 대해 평가하는 것인데 실적 부진자에 대해서는 1일 교육을 시킨다. 이와 함께 외부적으로는 모기업에서 용역을 준 회사에서 '고객을 가장한 평가요원'이 거점채널을 방문하여 서비스를 받고 거기에 대해 평가하거나, 서비스 받은 고객에게 전화하여 얼마나 만족하는지에 대한 조사도 하고 있다.

불안정한 고용관계를 전제로 하고 있다. 거점채널에 근무하는 노동자들은 거점채널을 운영하는 하청용역회사의 정규직 노동자이기는 하지만 모기업의 고용관계와 달리 상대적 저임금, 경력관리의 부재, 고용불안 등 ‘이차적(secondary) 모델’에서 나타나는 특징을 보이고 있다. 다만 고객서비스 향상이라는 요구에 맞추기 위해 지속적인 교육·훈련의 기회가 강조되고 있다.

직원들의 학력은 평균 전문대졸이며 고졸 및 대졸도 일부 있다. 평균 근속은 1년 정도이며 남자는 드물고(지점당 1명 정도) 대부분 여성이다. 채용후 3개월간의 수습기간을 거치는데 입사직후 모기업이 제공하는 3일 정도의 집단교육을 받은 후 지점 내부에서의 실습에 들어간다. 신입사원은 1개월 정도의 교육·훈련을 거쳐 어느 정도 직무수행 능력을 갖추게 되면 업무 투입이 가능하게 되는데 제몫을 하려면 3개월 정도 걸린다.

SKT나 KTF의 거점채널에 약간의 차이는 있으나 별다른 직급이 없어 승진·승급의 의미는 없다. KTF 거점채널의 경우 예를 들면 1에서 9호봉까지 호봉제가 있어 6개월에 1번씩 호봉이 갱신될 수 있는데 한 호봉이 올라갈 때마다 12,000원의 급여가 인상된다. 임금인상은 사실상 별도로 없고 호봉승급이 전부이다. 신입사원 연봉은 1,400만원 정도이고, 평균 연봉은 1,500~1,600 만원 사이이다. 그래서 오래 근무해도 보상에는 별 차이가 없어 상대적 장기 근속자에게는 불만이다. 임금 이외에 4대 보험의 적용을 받으며 차량유지비 등 복지혜택이 있고 성과가 좋은 사람에게 월 10만원의 상품권이 지급되는데 평균 인센티브는 3~5만원 정도이다.

교육은 업무수행을 위해 수시로 이루어지며⁵⁸⁾, 월 2~3회 정기교육 프로그램을 운영하는데 그 중에서 1~2회는 외부 위탁교육으로 CS전문 회사에서 운영하는 친절교육프로그램을 받고, 나머지는 지점 내부 교육으로 새로운 서비스 상품 소개 등의 직무교육을 이수한다. 그리고 시험을 월 1회 보는데 서비스 상품, 전산사용법, 상담기술 등에 대한 내용

58) 컴퓨터 알림방에 신규서비스 정보, 클레임 정보 등을 게시하여 수시로 정보공유에 힘쓴다.

에 대한 것인데 공부하느라 직원들이 부담을 많이 느끼고 있다. 또한 시험점수나 고객만족도 조사, 모니터링 점수가 좋지 않으면 부진자 교육을 받아야 한다.

고용안정이나 승진에 의해 노동자들의 장래를 보장하는 경력 발전의 비전도 별로 없다. 직원들은 대체로 대우를 제대로 못받고 일하고 있다는 생각을 하고 있다. 본사 직원과의 신분, 급여, 노동조건 등 처우에서의 심각한 차이 때문에 직원들의 불만이 강하다. 이들은 모기업 직원들과 같은 사무실 혹은 옆 사무실에서 모기업의 이름으로 서비스를 제공하면서도 전혀 다른 대우를 받고 있어 정체성에 혼란을 겪고 있다. 최근 경영전략의 차원 또는 비용의 문제로 KTF에서는 거점채널의 직원 감축에 들어가면서 불만이 높아지고 있다.⁵⁹⁾ 결론적으로 거점채널에서의 인적자원관리는 콜센터와 비교했을 때 급여나 승진, 경력관리의 측면에서 상대적으로 취약함을 보여주고 있다. 형식상으로는 하청용역회사의 정규직 근로자이지만 내용적으로는 모기업의 비정규직과 같은 이차적(secondary) 모델에 접근하고 있는 구조를 보여주고 있다.

3) 영업대리점과 거점채널에서의 고용관계의 특징

직접 고객과 대면접촉을 하면서 고객접점 서비스를 제공하는 영업대리점과 거점채널에서의 고용관계는 저임금, 경력개발의 부재, 고용불안정 등의 요소를 중심으로 하면서도 동시에 직무범위의 확대, 즉 비표준화와 근로자들에 대한 교육·훈련이 강화되는 추세를 동시에 보여준다. 이들 하청회사들에서의 고용관계는 비용절감을 강조하는 '인력운영의 효율성'을 중심 축으로 하면서도 '고객서비스 강화'라는 보조축이 동시에 존재하는 상충적인 복잡성을 그 특징으로 하고 있다. 먼저, 영업대리점과 거점채널에서는 비교적 단순, 반복적이며 정형화된 업무를 낮은 비용으로 서비스를 제공할 수 있도록 고용관계가 형성되어 있다. 모기

59) 한 KTF Member's Plaza에서는 현재 직원이 20명인데 조만간 6명 정도를 줄여 14명 정도로 하겠다는 발표가 있었다. Plaza에서 그 동안 방문고객에 대한 서비스뿐만 아니라 콜센터처럼 전화로 문의하는 상담전화도 받고 있었는데 이 업무를 하던 직원들을 감축하겠다고 한 것이다.

업과의 비대칭적 계약관계 속에서 구조적으로 강제된 하청용역회사들의 비용절약적 전략에 따라 임금, 노동조건 등 처우가 규정되고 있다. 이러한 전략은 인적자원관리 요소의 부재(또는 취약)로 핵심인력과는 달리 숙련수준의 질적 향상이라든가 경력관리 부재로 노동자들은 장래 희망도 없이 취약한 근무조건에서 일하고 있다.

그러나 고객과의 대면접촉이라는 특성과 고객서비스 질 개선이라는 요구 때문에 작업과정이 표준화, 세분화되지 않고 노동자들이 넓은 범위의 직무를 수행하도록 짜여져 있다. 예를 들면 영업대리점 및 거점채널에서 고객이 요금수납 따로 기기변경을 원할 경우 이 두 종류의 서비스를 한번에 ‘one-stop service’ 또는 ‘total service’로 제공하고 있다. 이런 경우 직무의 구성은 단순 반복적인 일이 아니라 여러 종류의 (multiple) 업무 또는 직무범위가 확대된(job enlargement) 형태로 이루어진다.

이와 같이 복합적 요소를 갖는 고용관계는 영업대리점 및 거점채널에서 동시에 나타나고 있다. 영업대리점 내부에서는 영업과 창구직무에 따라 고용관계가 다시 일정하게 분화되는 모습을 보여준다. 그 예로, 영업대리점에서 도매영업직은 직무에 대한 경력과 숙련수준이 요구되고 따라서 향후 경력개발이 가능하며 동시에 영업실적에 따라 상당한 인센티브가 제공되는 차별적인 고용관계를 보여주고 있다. 반면에 고객대면의 서비스직은 양쪽 모두 주변부적인 고용관계의 특성을 보이면서 콜센터보다 못한 수준의 처우를 받고 있다.

결론적으로 영업대리점과 거점채널에서의 고용관계는 기본적으로 모기업과의 하청용역 계약에 의해 규정되어 비용절감과 인력운영의 효율성이 강조된다. 이에 따라 임금, 노동조건 등 처우, 경력개발, 경력관리 등에서 모기업과 비교해 질적으로 낮고 열악하며 시장중심적인 고용관계의 특징(높은 이직률, 시장임금)을 보이고 있다. 그러나 동시에 고객과의 대면이라는 업무특성, 고객서비스의 질을 강조하는 모기업의 전략에 따라 확대된 업무재량권, 직무 확대, 복합직무와 그에 따른 교육·훈련의 강조 등의 다른 특징들도 함께 보이고 있다. 또한 고용관계 내부에서 같은 조건, 같은 직종 내에서도 승진 계단의 신설, 경력개발 가

능성에 따라 일정한 편차(variation)를 보이고 있다는 것이다. 이는 전통적인 산업구조에서 새로운 지식기반의 사회로 전이하면서 직무의 본질, 작업관행, 그리고 고용관행(또는 인적자원관리)이 변화하면서 고용관계에 미치는 영향이 어떠한지를 보여주는 중요한 단서라고 할 것이다.

3. 소결 - 이동통신서비스 산업에서의 고용관계

가. 이동통신서비스 모기업에서의 고용관계

이동통신서비스 모기업에서는 직접 채용하고 있는 핵심인력은 직접 서비스 생산활동에 종사하지 않고 기획, 관리, 연구개발, 기술전문, 경영지원 기능을 맡고 있는 지식노동자들이다. 고급인력의 확보를 목적으로 대졸자 선발, 경력자 중도채용, 해외 전문가 채용 등 다양한 채용의 루트를 이용해 왔다. 또한 인력의 고급화를 위해 다양하고 체계적인 사내외 교육기회를 제공하여 직원들 각자가 일반적 역량과 전문 직무역량을 키워 시장가치를 높이고 경력개발을 하도록 고무하고 있다. 모회사들은 인력의 고급화를 위한 교육을 통해 지식노동의 가치를 높임으로써 더 높은 부가가치를 생산할 수 있게 된다. 핵심업무 가운데에서도 연구개발, 기획 등의 업무가 지식노동의 원형에 가깝고, 관리, 기술전문, 경영지원 업무는 지식노동의 원형에서는 약간 거리가 있다.

모회사의 핵심인력은 분배적인 요구보다 경력개발, 의사결정 참가, 업무에서 높은 자율성과 창의적 노력 등에 관심이 많다. 모회사의 경영진은 이런 요구에 바탕을 두고 유연한 팀제를 도입하여 운영함으로써 지식노동을 효율적으로 활용하고자 했다. 유연한 팀제는 팀원들 사이의 일상적인 업무협력을 위한 의사소통, 캔미팅, 지식경영기법들을 이용하여 팀원들의 정보, 경험, 지식 및 아이디어를 상호 공유하거나 암묵지의 사회화와 외부화 혹은 명시지와의 결합을 통해 새로운 지식을 생산하게 된다. 또한 외부에서 얻은 정보, 지식, 간접 경험 등을 팀의 과제나 프로젝트를 수행하는 과정을 거쳐서 팀과 팀원 전체의 것으로 만들

어냄으로써 새로운 암묵지를 만들어낸다. 팀제는 또한 현장 직무훈련의 장이기도 하여 이를 통해 암묵지의 자연스런 전수가 이루어진다.

SK텔레콤에서는 수팩스 활동과정에서 프로젝트나 사업의 수행을 위해 팀 내부에서 팀원들이 가진 온갖 경험, 정보, 지식 등을 총동원하며 장애요인을 도출하여 최고의 실적을 내려고 노력하는 과정을 거치면서 팀원들의 중요한 조직적 지식을 쌓아간다. 이와 같이 수팩스를 통해 얻어진 지식을 보다 체계적으로 지식경영시스템을 만들어 축적하고 분류하여 필요시 사용할 수 있도록 함으로써 필요한 지식에 쉽게 접근하게 하고 지식노동의 결과에 대한 효율적 관리를 하고 있다.

모회사에서 핵심인력들에 대한 고용안정은 전통적인 고용관계에서와 달리 보장되지 않고 있다. 1990년대의 빠른 신장세를 반영하여 IMF 경제위기 때 일부 고령자들의 명예퇴직을 제외하고는 고용안정을 위협받은 적은 거의 없다. 다만 기술의 빠른 발전과 시장의 변화에 따라 요구되는 환경에 대한 적응력을 기준으로 적응력이 떨어지는 중고령자들이 명예퇴직 등을 통해 회사를 떠나도록 요구받고 있다. 이동통신서비스 모회사에서 핵심인력으로 구성된 유연한 팀제의 효과적 운영과 그에 따른 성과를 승진과 보상으로 연계시키는 성과연봉제와 실적에 따른 승진제도가 도입되어 시행되고 있다. 업적과 역량을 평가하여 인사, 임금, 승진에 반영하는 절차적 개별화와 실제적 개별화가 일정하게 진행되었다. 그리하여 실적 평가, 보상과 승진에서 집단적 성격의 연공적 요소가 크게 약화된 반면, 개인주의적 업적, 능력, 역량의 요소가 강조되기 시작했다. 이에 따라 발탁승진 등 기존의 연공제적 개념을 뛰어넘는 인사가 이루어지고 있다.

이리하여 모회사에서는 인력의 채용, 인적자원개발, 팀제와 의사결정 참여, 지식노동의 효율적 활용, 고용관계의 개별화, 고용안정 등에서 인적자원관리(HRM)형의 고용관계가 형성되고 있다. 이와 같이 모회사에서의 인적자원관리 유형의 고용관계는 이동통신서비스 산업에서 하청 회사를 통한 서비스 생산의 모듈화와 고용관계의 이원화를 바탕으로 한 것으로 보인다.

나. 하청회사에서의 고용관계

하청회사에서의 고용관계는 최근 이론적 논의에서 설명하듯이 안정적 내부노동시장을 바탕으로 하는 전통적 시스템에서 벗어나 시장관계에 의한 지배, 불안정성(insecurity), 일정한 편차(variation)를 그 특징으로 하고 있다. 고용관계의 불안정성은 모회사-하청용역회사의 지배·종속구조에서 비롯되는 노동시장의 외부화를 반영하는 것으로 상대적 저임금, 저숙련, 낮은 처우, 경력발전 기회의 부재 등으로 나타나고 있고, 그 결과는 각 회사마다 보여주는 높은 이직률에서 찾을 수 있다. 이러한 불안정성은 흔히 주변부에서의 고용관계를 설명하는 기본특징이 되지만 이와 상충되는 요소들도 함께 발견되고 있다. 하청용역회사에서 볼 수 있는 작업 및 고용관행의 일부 요소들은, 예를 들어 직무의 복잡성(complexity)이나 숙련수준에 대한 요구, 높아진 업무재량, 교육/훈련의 강조 등은 하청회사의 단순한 고용관계 모델의 특징과는 다른 점들이다.

이러한 특징들은 서비스 산업에 있어서의 직무의 특성과 밀접한 관련이 있다. 서비스 산업에서의 고용관계의 변화는 표준화에 의한 생산성 및 효율성 제고, 근로자들의 참여와 몰입에 의해 서비스 질의 향상이라는 전략적으로 두 가지 다른 길이 제시되어 왔다. 하청용역회사라는 구조적 제약을 감안하면, 하청용역회사의 고용전략은 표준화에 의한 비용과 효율성 추구라는 방향으로 고용관계가 수립될 것이라는 단순한 결론에 이른다. 그러나 아무리 하청회사라 할지라도 심화되는 시장에서의 고객서비스 질 경쟁을 고려할 때 어느 정도 두번째 전략의 요소들이 필요하다는 가정이 성립된다. 그리하여 이동통신서비스 산업의 하청회사들에서 나타나는 고용관계는 '표준화에 의한 효율성 추구'라는 기본전략 아래에서 서비스 질의 향상을 동시에 추구하도록 고용관계에서 일정한 변화를 허용하는 복합적인 특성을 띠고 있다.

이와 같은 복합적인 고용관계는 작업 및 고용관행에서 모든 고객접점-콜센터, 영업대리점, 거점채널-에서 공통적으로 보여주는 특징이라고 하겠다. 후자의 요소들은 고객접점 직무로서 표준화의 한계, 개별

화된 서비스 제공, 직무 복잡성(complexity)에 따른 교육 및 훈련의 필요성, 인센티브제도의 강화에 의한 성과주의 인적자원관리 등이다. 이러한 점들은 하청용역회사에서 일반적으로 기대되었던 저임금, 저숙련, 경력개발 부재의 장래성이 없는 일(dead-end job)이라는 단순한 이미지를 바꾸고 있다.

또 다른 특징으로서 하청용역회사에서의 고용관계는 콜센터, 영업대리점, 거점채널 등에서의 업무특성에 따라 일정한 편차를 보여주고 있다. 편차의 기준은 경력관리 및 고용안정이다. 콜센터에서의 고용관계는 다른 고객접점들에 비해 조금 더 승진의 가능성이 열려 있다. 즉 콜센터 직원들은 상대적으로 영업대리점이나 거점채널에서 보다 직무 성과에 의해 승진하고, 경력관리의 기회를 가질 수 있는 가능성이 높다. 요즘 콜센터의 수가 급증하는 가운데 이동통신서비스 산업에서의 상담원으로서의 경험과 기술은 외부 콜센터 노동시장에서 인정받을 수 있는 중요한 경력이라고 보는 것이다. 영업대리점에서 직무에 따라 고용관계가 달라지는데, 창구에서 고객을 접하는 상담원들보다 판매점 관리나 단말기 도매영업을 하는 남자 직원들은 임금 등 근무조건 및 경력관리에서 일정한 차이를 보이며 같은 회사 내에서도 고용관계의 편차가 있다는 것을 알려주고 있다.

결론적으로 하청용역회사에서의 고용관계는 기본적으로는 하청계약 관계의 구조에 의해 규정되며 비용과 효율을 중시하는 시장중심적 원리에 따라 상대적으로 낮은 임금, 처우, 경력발전의 기회 부재 등이 결정된다. 그러나 고객접점에서의 직무특성과 서비스 질을 강조하는 전략에 따라 개별화된 업무, 업무재량의 확대, 복합직무, 교육·훈련의 강조, 인센티브제, 승진체계 등의 요소들이 성장하게 된다. 하청용역회사의 고용관계는 표준화된 대량생산에 기초한 단순한 저임금, 저숙련 2차 노동시장(secondary firms)이 아니라 보다 복합적이다.

하청용역회사들 가운데에서도 업무 특성이나 서비스 질에 대한 강조의 정도에 따라 고용관계의 내부 편차(variation)가 증가하고 있다. 이동통신서비스 산업의 하청회사에서는 고객접점 채널의 종류와 경영전략, 새로운 기술, 그리고 고객서비스 기준의 강화 등에 의해서 고용관

계는 일정한 한계 내에서 차이가 증가하면 복잡화되고 있음을 보여주고 있다. 이런 관점에서 볼 때, 하청회사의 고용관계는 모회사 주도적 고용관계라는 일정한 한계 내에서 서비스의 질을 중심으로 하는 경쟁이 치열해짐에 따라 단순화된 저임금, 저숙련의 고용관계로부터 점차 복잡화되면서 편차가 증가하는 경향을 보이고 있다.

제4절 노사관계

1. 모회사에서의 노사관계

가. 소(小) 파트너십(micro-partnership) 전략

이동통신서비스 회사의 노사관계 전략은 한편으로는 의도적이며 다른 한편으로는 매우 자연스럽게 형성되어온 것으로 보인다. 노사관계 전략 가운데 의도적이라는 점은 앞 절에서 살펴본 바와 같이 단순반복, 노동집약적, 정형화된 업무를 외주화하는 결정에 있어서 노사관계적인 고려를 했다는 것이다. 즉 이들 업무를 직영으로 유지할 경우 여기에 고용된 인력들이 노동조합의 주력부대로 등장하여 핵심인력과의 차별적 관리를 어렵게 할 뿐 아니라 향후 노사관계의 갈등과 어려움을 초래할 것을 크게 염려하였다. 자연스러운 노사관계 전략이라는 것은 노사관계에 있어 경영진이 눈에 띄게 움직이지는 않았으나 핵심인력인 직원들의 요구를 수용하는 가운데 소 파트너십을 차분하게 추구했다는 점이다.

SK텔레콤의 전신이었던 한국이동통신(주) 아래에서는 자율성 없는 경영진이 정부의 눈치를 보면서 노사관계가 시끄럽지 않게 유지되는 것을 목표로 하였다. 노사관계를 적극적으로 이끌기 위한 경영진의 전략은 없었다. 이에 비하여 SK텔레콤이 되면서 경영진은 노사관계에서 명확한 입장을 취하게 되었다.

노사관계에서 보통 파트너십이라고 할 때 전국적, 지역, 산업 수준을 염두에 둔 사회적 파트너십을 말한다. 개별 기업의 노사관계는 전국적인 수준의 노사관계에 의해 그 틀이 형성되고 제약되며 영향을 끊임없이 주고받는다. 전국적 수준의 노사관계와 분리된 개별기업의 노사관계를 생각하기 어렵다. 이는 개별 기업내 노사관계의 주체들이 사회적 인식, 가치, 관행으로 이루어진 사회제도나 전국적 노사관계제도에 의해 동류화(isomorphism)의 압력과 제약을 받고 행동하기 때문이다.

그러나 개별 기업의 노사관계에서는 노사 양 주체가 그들의 전략적인 선택에 따라서 사회제도적 영향력의 방향, 깊이와 내용을 일정하게 걸러낼 수 있는 여건을 적극적으로 만들어낼 수 있는 여지가 있다. 이는 사용자의 주도와 노동조합의 협조 속에 이루어질 수 있는 개별 기업 노사관계의 ‘보호구역(enclaves)’이라 할 수 있다. 전국적인 노사관계 시스템의 제도적 영향 아래에서도 개별 기업 단위로 사용자가 제도적 영향을 상대적으로 차단할 수 있는 여러 가지 장치를 만들고 노동조합을 적극적으로 끌어들이어 개별 기업에서의 노사관계가 전국적 노사관계와는 성격을 달리하는 ‘소 파트너십’의 ‘보호구역’을 만들 수 있다는 것이다.⁶⁰⁾ 이동통신서비스 회사들은 우리나라의 대립적·전국적 노사관계의 지형 속에서 이런 영향을 덜 받는 마이크로 파트너십을 형성함으로써 협력적 노사관계의 모습을 보여주고 있다.

이를 위하여 이동통신회사들은 앞서 언급한 비핵심, 노동집약적, 정형화된 업무를 외주화한 것 이외에도 직원들이 조직의 목표에 동의하고 조직적 의사결정과정에 참여하게 하면서 그들의 이해를 조직의 이해에 통합시켜 왔다. 경영진이 노동조합의 목소리도 경청하고 노사협상을 통해 노조의 요구를 반영하면서 협력적인 노사관계를 이루어왔다. 이들 두 이동통신서비스 회사들의 노사관계에 대한 ‘소 파트너십’ 접근법은 혼합적(hybrid) 방식이라고 할 수 있다(Guest and Peccei, 2001).⁶¹⁾

60) 주로 다국적 기업이 해외에 진출하여 진출국(host country)의 노사관계 시스템과는 다른, 기업 특수한 노사관계를 구축한다는 것을 일컬어 보호구역론이라한 것이다. 다국적 기업들은 이를 위해 다국적 기업이 가진 다양한 자원들을 동원하여 진출국 노사관계 시스템의 영향을 차단하고 있다.

61) Guest와 Peccei(2001)은 작업장에서의 파트너십에 대한 ① 다원주의적(plura-

먼저, SK텔레콤이나 KTF의 경영진은 노동자들이 노조를 통해 그들의 이해를 대변한다는 것을 인정하고 노조를 파트너로 삼기 위해 노력하면서 협력해 왔다는 점이다. KTF의 경우 노조위원장이 경영임원회의에 종업원대표로 참여할 뿐 아니라 사장이 노조위원장과 주 1회 정기적으로 만나서 회사 경영 전반에 관해 대화를 하고 노조측의 이야기를 듣는다. 또한 노사협의회가 형식화되지 않도록 사장이 반드시 참여한다. 이런 태도는 과거 권위주의시대 사용자들이나 현재 일부 기업 사용자들이 노동조합을 형식적으로 인정하되, 노조의 '자주성'을 인정하지 않고, 사용자의 하위파트너로서 종속적인 노사관계를 요구하고 있는 상태에서 일컬어지는 명목상의 '노사협력'과는 크게 다르다. SK텔레콤이나 KTF의 경영진의 이런 태도는 노조의 우호적이며 협력적인 대응을 낳고 있다.

둘째로, 두 회사의 사용자는 직원들이 작업이나 업무와 관련된 의사결정과정에 다양하게 참여하도록 요구하고 있다. 이는 직무와 관련된 회사의 의사결정은 팀 단위로 상당히 자율적으로 맡겨져 있으며, 팀 회의 등을 통해 일반 직원들이 업무에 적극 기여하도록 고무된다는 점에서 매우 성공적으로 운영되어온 것으로 보인다. 또한 이를 통해 직원들이 회사의 목표와 성공을 자신의 것으로 내재화하고 업무에 대한 소유의식과 책임의식을 낳았다. 단순히 업무와 관련된 낮은 수준의 참여만이 아니라 높은 수준의 기업경영에 참여할 수 있는 채널도 열어놓고

list) 접근방법, ② 일원주의적(unitarist) 접근방법, ③ 혼합적(hybrid) 접근방법 등 3가지 접근방법을 들고 있다. 다원주의적 접근방법은 노사간의 이해차이를 분명하게 인정하는 가운데 노동자들의 대표기구를 통해서 노동자들의 이해가 대변되는 가운데 사용자들의 이해와 타협적으로 이루어지는 가운데 협력적인 파트너십이 구축되는 것을 의미한다. 일원주의적 접근방법은 노사간의 이해차이가 날 수 있다는 것을 명시하지 않은 가운데 묵시적으로는 노사간의 이해가 합치된다는 가정 아래 노동자들이 일상적인 작업과 업무에 다양한 참여를 하게 하고 의사소통을 원활하게 함으로써 노동자들을 조직의 목표와 가치에 합치시키려 한다. 혼합적 접근방법은 다원주의적 접근방법과 일원주의적 접근방법의 요소들을 결합한 것으로 노동자 대표제도의 중요성과 노동자들의 직접참여와 노사 공동노력의 혜택을 함께 인정한다는 점에서 코칸과 오스터만(Kochan and Ostermann, 1994)의 상호이득 모델(mutual gain model)이 여기에 합치된다.

있다. 이를 KTF에서는 직원참여 경영이라고 한다.⁶²⁾

셋째로 직원들이 알 수 있도록 경영을 투명하게 하고 공개적으로 하는 것이다. 회사 인트라넷에 각종 사내 재무정보, 인사정보, 각종 의사 결정 사항, 사업계획과 내용 등을 공개함으로써 직원들이 회사의 경영을 알고 이해하도록 하는 것이다.

이와 같은 기업단위의 접근방법을 통해서 전국적인 수준에서의 노사 대립적인 분위기와 관행에도 불구하고 이들 이동통신서비스 회사에서는 이런 관행 및 분위기와 상대적으로 차단된 기업 단위의 ‘소파트너십’을 형성할 수 있게 되었다. 이와 같은 소파트너십은 앞서 서술한 인적자원관리 모형의 고용관계를 기반으로 형성되었다. 그러나 이동통신서비스 모회사에서의 소파트너십 형성은 모회사와 하청회사 사이의 양극화를 전제로 저비용 모델의 하청용역회사를 수직적인 지배구조 속에 편입시킨 모기업 주도의 유리한 물질적 조건 위에서 인정되는 것으로 보인다.

나 공식, 비공식 교섭을 통한 노사갈등의 제도적 해결

이동통신서비스 회사에서 노사관계의 협력성이나 대립의 정도를 판

62) KTF에서 직원 참여경영이 이루어지는 채널은 크게 세 가지로 구분된다. 먼저 ‘열린 경영 대토론회’이다. 매달 열리는 ‘열린 경영 대토론회’는 직원들의 경영 참여를 실질적으로 구현해 나가는 채널이다. 직원들의 요청으로 2001년 9월부터 진행해 오고 있는 이 토론회는 그동안 술한 성과를 얻어냈다. 이 토론회에서 제기된 68건의 과제를 곧바로 해결했으며, 중장기과제 60건도 개선작업을 마쳤다. 그 내용 가운데에는 사원 인센티브 강화, 선택적 복지제도, 인사평가제 개선, 현장 중심 권한이양 강화, 경영평가제 및 직무전환제 개선, 본사 조직 비대현상 해소 등이 포함되어 있다. 현재는 부서마다 분기별로 1회씩 열어 경영 개선과제 등을 제기한다. 둘째는 청년이사회로 사원급에서 초임과장급에 이르는 종업원 대표 15명으로 구성되며, 신세대의 사고방식을 경영에 접목하고 반영하는 채널이다. 청년이사회는 토론결과는 사장과 3명의 임원에게 직접 보고 하며, 제안사항은 그 자리에서 결정해 경영에 반영하고 있다. 청년이사회가 만들어낸 성과 가운데에 하나는 인트라넷에 경영현황을 실시간으로 공유하도록 하는 것이다. 세번째 채널은 재정적 참여로 도입된 우리사주제와 성과배분제이며, 이외에도 향후 스톡옵션제의 도입을 추진하고 있다.

단할 수 있는 것은 주로 노사갈등 요인을 어떻게 해결하느냐에 달려 있다. SK텔레콤이나 KTF 두 회사 모두 노사갈등의 요인이 발생하기 전 혹은 노사갈등이 발생했을 때 주로 노조간부들과 회사 노무팀이 비공식 혹은 공식교섭을 통해 해결하는 것이 일반적이었다. SK텔레콤은 직원들의 이해관계에 영향을 미치는 사안에 대해 의사결정을 할 때는 공식, 비공식으로 노조의 입장을 들어보고 의사결정을 내리고 있다.

임금교섭에 있어 노조는 한국노총에서 정한 임금인상 요구율을 반영한 임금인상 요구안을 교섭테이블에서 제시한 뒤 타결이 되기까지 대략 1개월~3개월 정도 걸리는데 타결 수준은 대개 전국적인 평균 협약 인상률보다 약간 높은 편이거나 혹은 약간 개선된 내용이다. 경영진이 임단협에서 노조측의 요구를 무조건 거부하지도 않지만, 쉽게 수용하는 편도 아니다. 그러나 노조가 임단협 때문에 쟁의발생신고를 한 적도 없고 만약에 할 경우에도 조합원들이 쉽게 동조하지 않을 것으로 예상된다. 2001년 8월에 결성된 KTF노조는 특정임원의 전횡에 대해 항의를 하여 시정한 바 있고, 인사평가제도 개선을 요구했으며 순수연봉제의 도입에 대한 반대를 하고 있다. 이런 문제들이 있을 때마다 정기 단체교섭이나 노사협의회는 물론 공식, 비공식 교섭을 통해 해결하고 있다. 또한 KTF는 사내 불합리한 제도개선을 위해 노사가 공동으로 제도개선분과를 만들어 인사제도, 평가제도 등에서 발생하는 공정성의 문제들을 논의하여 해결해 왔다.

회사는 가능하면 노조가 요구하기 전에 직원들의 요구를 파악하여 실현가능한 것은 요구를 들어준다는 방침을 갖고 노사관계에 임하고 있다. 또한 노조에 대해서는 노조가 조합원들의 이해를 대변하는 조직으로서 노동조합의 입장과 관점이 회사와 다른 점을 인정하는 가운데 상호 일정한 신뢰를 갖고 공식, 비공식 교섭과 접촉을 한다. 이와 같이 공식, 비공식 교섭, 노사협의회, 접촉을 통한 노사 이해갈등의 제도적 해결책을 마련함으로써 노사관계가 악화될 수 있는 여지를 막고 노사협력적인 여지를 키우고 있다.

<경우 1>

2002년 SK텔레콤에서 과장급까지 연봉제 적용을 확대시키고자 했을 때 노동조합은 회사의 연봉결정에 따른 노조의 임금교섭 권한의 축소를 우려하여 반대했다. 또한 조합원들 사이에도 미국식 연봉제 도입으로 현재의 급여수준이 저하되지 않을까 우려가 있었다. 약 6개월에 걸쳐 10여 차례 과장급 연봉제 도입 협상과정에서 경영진은 연봉제 도입이 미국식이 순수연봉제가 아니라는 점을 노조와 직원들에게 확인시켜 주었다. 또한 연봉제가 도입되더라도 현재의 급여수준을 깎지 않는다는 전제 위에서 출발했고 마지막 노조가 요구한 최저실적자에 대해서도 도입 당시의 급여수준이 삭감되지 않도록 해달라는 요구도 일정하게 반영하여 연봉제를 도입하기에 이르렀다.

<경우 2>

1998년 SK텔레콤이 이동통신서비스 가입자 정보와 요금정보를 담은 데이터베이스를 관리하는 SK텔레콤 정보기술원이 담당하던 IT업무(인력 약 70~80명)를 SK CNC로 외주화하려 했을 때 노조가 이를 강하게 반대했다. 노조는 회사가 처음부터 미리 정한 계획을 갖고 추진하는 것으로 이해하면서 70~80명의 중대한 이해관계가 걸린 사안을 노조의 의사를 듣지도 않고 결정했다고 판단하고 강한 반대를 한 것이다. 실제로 회사는 확정된 계획을 갖고 있는 것은 아니었기 때문에 노조가 요구했던 사항, 즉 외주화되어 나가는 인력에 대한 처우를 보장해 주는 약속을 하고 IT업무를 같은 계열사에 외주화할 수 있었다.

나. 협력적인 노사관계

앞에서 언급한 새로운 사회적, 심리적 계약에 기초한 통합적 고용관계를 배경으로 SK텔레콤과 KTF에서는 협력적, 생산적 노사관계가 형성되어 왔다. 단순 사무직과 육체노동을 하는 기능직이 하청용역회사로 외주화되어 나갔기 때문에 모회사는 지식노동을 하는 상대적으로 동질적인 고급 사무직으로 이루어져 있다. 이들 고급 인력들은 노조나 경영진에 대한 인식과 태도가 일반 기능직이나 단순 사무직과 달라 이들이 중심이 된 노조의 노사관계에 대한 접근도 기존의 대립적 노사관계 구도와는 상이하다.

그러나 이동통신서비스 모회사에 내재하는 고용불안은 직원들로 하여금 노동조합을 통해 고용안정을 지키도록 하기를 원한다는 점에서 경영진과의 이해관계를 달리한다. 이동통신서비스 모회사는 기술혁신과 빠른 시장변화로 사업과 조직이 안정적이지 못하며, 그에 따라 많은 직원들이 고용안정을 위협받을 수 있다고 생각한다. SK텔레콤의 경우 신세기통신과 조직합병으로 인한 인력의 중복에 따라 인력감축이 있을 것이라는 불안감, 또한 40대 중반이 되어서 임원으로 승진하지 못하는 경우, 조기 명예퇴직을 할 수밖에 없다는 불안감이 남아 있다. 이와 같이 이동통신서비스 모회사에서의 노사관계는 기본적으로 협력적이지만, 고용불안에 따른 노사갈등적인 요소가 함께 잠재해 있다. 또한 SK텔레콤 노동조합 위원장 선거에서 조합원들이 기존 노동조합 위원장을 재선출하지 않고 새 후보를 밀어주는 것은 노조 집행부가 경영진과 너무 가까워지는 것을 경계하는 것으로 해석된다.

SK텔레콤과 KTF에서는 내부 구성원이 고급 사무직, 전문직이라는 동질성으로 노조 조합원인 직원(과장급까지)들과 경영진 사이의 거리감이 적고, 직원들이 기업의 목표와 가치에 대해 공감하는 폭이 큰 편이다. 상대적으로 높은 임금 및 경영성과에 따른 높은 보너스의 지급 등을 통해 보상함으로써 직원들이 회사 성공과 자신의 성공을 동일시하는 정체성(identity)을 강화시켜 주고 있다.⁶³⁾ 두 회사에서 직원들에 대

63) 2001년도 말에 SK텔레콤은 경영실적에 따라 기본급의 800%를 상여금으로 지

한 보수 수준은 대졸 초임은 물론 2,800~3,000만원으로 다른 업종에 비해 높고 근속 10년차 과장급의 연봉도 약 5,500만원대에 달해 높은 수준이다. 여기에 회사의 경영실적에 따라 300~800%에 이르는 연말보너스, 기타 좋은 후생복지 혜택도 이들에 대한 보수의 수준을 높이는 수단이 된다. 여기에 노조와의 단체협약에 의해 노사가 설치한 사내복지기금의 경우 SK텔레콤은 1,000억원대, KTF는 200억원대로 주로 낮은 이자율(연3%)로 주택임차의 대부금으로 나간 돈이 650억원 가량 되고 직원들의 후생복지비로 약 15% 사용되었다. 이와 같은 높은 보상과 다양한 후생복지 혜택은 내부적으로 지식노동자들을 회사에 묶어 두며 일체화시키고 통합시키는 중요한 수단이 되고 있다.

그러나 경영진이 직원들을 기업목표, 문화, 가치에 높은 수준으로 통합시키는데 장애가 되는 것이 두 가지가 있다. 하나는 조직구성원 내부에서 존재하는 이질적 요소이다. 신생회사이기는 하지만 창립 이후 한국통신, 삼성전자 등에서 경력직원들을 채용했고, 조직통합과정에서 다양한 경험을 가진 인력들이 공존하게 되었다. 이에 비해 이렇듯 이질적인 인력들을 하나로 묶어주는 강력한 기업문화가 아직 약한 편이다. 앞서 언급한 기술과 시장의 빠른 변화, 합병에 따른 과잉인력 정리, 승진에서 탈락되고 적응력이 떨어진 중고령자들의 고용불안도 직원과 경영진간의 일치된 인식과 좁혀진 거리감을 저해하는 요소로 남아 있다.

노동조합과 조합원들이 다양한 대화채널을 통해서 회사의 의사결정에 참여하거나 경영진에게 의사를 반영시킬 수 있는 구조를 갖고 있다. KFT에서는 열린 경영 토론회(분기별, 본부·총괄별), 청년이사회, 노조 위원장과 사장간의 주 1회 회동, 비교적 잦은 노사협의회 등 오프라인의 쌍방향 의사소통이 유지되고 있다. 또한 프리넷이라는 사내 인터넷의 게시판 등에 영업사원들의 고충 및 그에 따른 요구 등이 올라와서 공청회를 개최하기도 했다. 뿐만 아니라 회사는 온라인, 사내방송, 월간 사보 등을 다양한 경영정보 등을 제공한다. 또한 노동조합이 운영하는 웹사이트에 올라온 조합원들의 의견이나 조합원 설문조사 결과 등을 회사가 반영하기도 한다. SK텔레콤의 경우, 노사간의 워크숍, 노

급했고, KTF는 366%를 지급함으로써 성과에 따라 보상했다.

사 관계자들 사이의 일상적이고 비공식적인 접촉, 평균 월 1회의 캔미팅을 통해서 노동조합과 사용자 사이에 쟁점들을 논의하고 이 가운데 일정한 합의를 도출해 왔다.⁶⁴⁾ SK텔레콤은 이렇게 파악한 문제점들을 노조가 문제를 제기하기 전에 미리 알아서 해결해 준다. 이와 같은 참여적 의사결정과 다양한 의사소통 채널은 의식적인 형태의 노사공동의 문제해결(joint problem-solving) 관행은 아니지만 노사가 회사 경영의 문제, 조합원들의 요구 등에 관심을 갖고 함께 해결하기 위해 노력한다는 점은 유사하다. 이와 같은 노사간의 다양한 대화채널, 의사소통을 통해 노사는 노사갈등 요인들을 쉽게 찾아내서 해결할 수 있다.

또한 개별 직원들은 자기 업무와 관련하여 일정한 자율성을 갖고 의사결정에 참여할 수 있다. 상당한 자율성을 가진 팀에서 각 팀원들은 자기 업무수행과 관련하여 일정한 자율성을 갖는다. 또한 비록 작은 범위이기는 하지만 의사결정에 직접 참여할 수 있으며, 동료 팀원들과 함께 공동업무에 대한 소유의식(ownership)을 가지면서 동시에 강한 책임 의식을 요구받는다. 이와 같은 직원들의 자율성, 의사결정 참여, 업무 소유의식과 책임은 직원들을 회사에 통합시키는데 중요한 역할을 한다.

노조의 조합원들이 대졸 출신 일반직원들과 하위관리직으로 구성되어 있고 조직대상 인원의 약 65~70% 가량이 노조에 가입해 있다. 노조는 매우 온건하며 노사간에 갈등적인 요소가 있더라도 물리적인 단체행동보다는 대화와 협상을 통해 해결하려는 경향이 있다. 이는 두 이동통신서비스 회사측이 노조에서 하는 이야기를 들을 준비가 되어 있고 조합원들의 불만이 누적되기 전에 문제를 선형적으로 해결해 왔기 때문이다. 두 이동통신서비스 회사의 노사간에 이해의 차이는 있으나 노사관계가 갈등적일 정도로 심각하지 않다. 노조에 대한 조합원들의 관심과 참여도는 비교적 낮은 편이다.

64) 필자가 노조간부 면담을 위해 SK텔레콤 노동조합 사무실을 찾아갔을 때 회사의 노사협력팀 차장이 함께 노조 부위원장과 노조 사무실에 함께 있어 한꺼번에 노사 관계자 면담을 할 수가 있었다. 회사 노사협력팀 관계자가 노조 사무실에 자주 방문하냐고 물으니 노사간에 비공식적인 접촉을 통해 고충처리, 경영정보제공, 노사협의사항이나 단체교섭사항에 대한 사전조율 등을 하고 있다고 말했다.

이와 같이 이들 두 회사에서의 노사관계는 대체적으로 인적자원관리형 고용관계를 기반으로 협력적이어서 노사갈등 요인들을 제도적으로 원활하게 해결해 왔으며, 노조도 그 활동목표를 조합원들의 권익보호과 목소리 대변 그리고 회사의 발전에 두고 있다. 그러나 이와 같은 이동통신서비스 모회사에서의 노사관계도 이동통신서비스 산업 전체를 놓고 보면, 기본적으로는 하청용역회사의 고용관계를 지렛대로 이용하고 있다고 말할 수 있다. 이러한 점에서 모기업의 노사는 담합적인 관계를 이루고 있다고 할 수 있을 것이다.

2002년 한국통신노조, SK텔레콤노조, KTF노조 등이 IT노조협의회를 결성하였으나 이것이 통신서비스 산업의 하청용역회사에서 일하는 다수의 노동자들을 조직하고 돕기 위한 것으로 보이기보다 기존의 통신서비스 산업의 정규직 노동자들의 연대기구에 지나지 않는 것으로 보인다.

2. 하청회사에서의 노사관계

앞에서도 서술한 바와 같이 하청회사에서의 노사관계는 이동통신서비스 모회사와 하청용역회사 사이의 지배·종속의 조직적인 관계(inter-firm relationships)에 의해 규정되고 있다. 즉 모회사와의 종속적인 계약관계에 있는 하청용역회사에서는 근로자들이 이익을 대표하고 조직하며 협상하는 데에 있어서 결정적으로 취약한 입장에 있을 수밖에 없다. 근로자들의 조직화의 움직임은 모회사가 하청용역회사와 맺은 위탁용역 계약파기라는 결과를 초래할 수 있기 때문에 제약된다. 이는 모회사가 주도하는 노사관계(client company-driven labor relations)의 특징이며 결과적으로 하청용역회사의 근로자들은 비조직화되고 집단적으로 목소리나 이익을 대표할 수 있는 조직이나 기구를 가질 수 없게 된다. 실제로 KTF Plaza의 상담원들도 2001년 한솔과 KTF의 통합 직후 노조결성을 시도하였으나 이러한 요구에 KTF가 용역회사를 교체할 수 있다는 구조적 취약성 속에서 결국 노조설립은 좌절되었다.⁶⁵⁾

65) 이동통신서비스 회사는 아니지만 하나로테크의 사례는 시사적이다. 하나로통신

〈표 4-13〉 콜센터 관리자(과장)의 2002년 전략적 지도와 목표수준의 설정

종 목	목표점수
상답률	95%
서비스 레벨	85%
고객체감 만족도	98%
모니터링	98%
동적관리	95%
노사관리	95%

자료: 콜센터 내부자료.

모회사 대 하청용역회사 사이의 비대칭적 권력관계를 이용하여 모회사는 하청회사에서 노조로 인해 노사갈등의 문제가 생기지 않도록 관리하게 하고 있다. 하청회사를 관리하는 모회사의 관리자들에겐 경영성과의 목표와 더불어 노사관계에 대한 관리도 큰 비중을 차지하고 있다. 어느 콜센터의 한 관리자(과장)는 한 해의 전략적 목표달성에서 고객만족도 등 성과의 달성과 더불어 노사관리를 주요 목표로 삼고 있다고 말하고 있다. 노사관계 향상의 구체적 방안으로는 실장(팀리더)과 과장 등 관리자들은 월 1회 정도 상담원들과의 면담과 대화를 통하여 서로 Win-Win할 수 있는 관계를 만들고, 정책 결정시에 상담원들의 의견을 반영하여 서로 불신이 없고 협조할 수 있도록 한다는 것이다. 모회사에 비해 임금, 경력관리 등 근로조건이 훨씬 떨어지는 하청용역회사에서는 의사소통 활성화 및 문제해결 노력을 통해 적극적으로 근로자들의 조직화를 막는다는 입장이다.

모회사가 채택하고 있는 하청회사에서의 비노조 전략으로 인해 하청회사 근로자들은 노조를 구성하기 어려울 뿐만 아니라 공식적으로 자

(주)의 통신운용, 구축, 개통장애처리에 대한 도급업무를 수행하고 있는 하나로테크에서 노동자들이 노조를 설립하고 하나로통신의 불법적 고용형태를 고발하자 그동안 맺어왔던 도급계약을 해지하고 하나로테크를 4개의 회사로 분할했다. 하나로테크에서 노조를 만들었던 계약직 200명에게 재계약을 얹거나 정리해고를 하겠다고 통보하였다(한겨레신문, 2002. 6. 24).

신들의 입장을 집단적으로 대표할 수 있는 기구를 가지고 있지 못하다. 다만 ‘열린협의회’, ‘사우회’라는 비공식적인 노사간담회를 통해 하청회사 근로자들의 목소리를 간접적으로 반영하고 있다. 하청회사의 근로자들은 항상 통제를 받아가며 만족스런 고객서비스 제공이라는 큰 부담 속에서 일하고 있는데 비해, 업무에 관련해서 자신들의 목소리, 권리와 이익을 집단적으로 대표할 수 있는 공식적인 통로가 막혀있다. 특히 기업별 노조 체제 아래에서는 이들 이동통신서비스 하청용역회사 근로자들에게 사업장별 노조 조직화는 사실상 불가능해 보인다.

결과적으로 미조직화, 집단적 대변기구의 부재라는 현실적 제약조건은 모회사와 하청회사 사이의 고용관계와 노사관계의 양극화를 개선하기 어렵게 만들고 있다. 향후 서비스 질을 중심으로 한 경쟁에서 공식적인 목소리 채널이 없이 하청용역회사 근로자들의 몰입과 성실한 노력을 기대하기가 어려워질 수 있다. 하청용역회사에서의 비공식적인 노사간담회가 하청회사 근로자들의 주요 요구와 애로사항을 적극적으로 선제적인 방식으로 해결하지 못하면 향후 하청회사에서의 노사관계는 노조 조직화 및 근로조건 개선의 문제가 끊임없이 제기될 것이다. 하청회사에서의 노동조합 조직화는 기업별 노조의 틀을 넘어서는 지역 혹은 업종별 노동조합을 통해서 이루어질 수 있을 것이며, 이는 우리의 주변에 존재하는 비정규직의 조직화와 더불어 실현될 수 있을 것이다.

제 5 장

시사점과 논의

본 연구를 통해서 우리는 이동통신서비스 산업의 모회사와 그들의 하청업체에서의 고용관계와 노사관계를 살펴보았다. 먼저 고용관계에 영향을 미치는 조직적 측면에서 볼 때 이동통신서비스 산업에서 모기업과 하청용역회사 사이의 조직적인 관계(inter-firm relationships)는 자동차산업에서 완성차 모기업과 하청기업 사이의 조직적인 관계와 비교하여 생산의 모듈화라는 점에서는 유사한 측면을 가진다. 그러나 이동통신서비스 산업에서 생산과정 전체를 하청용역회사로 외주화했다는 점에서 자동차산업의 모듈화보다 훨씬 더 나아갔다고 말할 수 있다. 이동통신서비스 산업에서 서비스업 경쟁력의 원천이라 일컬어지는 서비스 생산과정을 외주화하여 서비스 생산을 직접 담당하는 노동자들을 하청용역회사로 돌린 것은 기존의 제조업이나 서비스업에서 볼 수 없었던 특징이다.

하청용역회사들은 모회사의 계획과 통제 아래 모회사의 이름으로 고객들에게 직접 서비스를 제공하고 있다. 하청회사들은 형식적으로는 별개의 회사이지만, 실질적으로는 마치 모회사의 일부 부서인 것과 같이 행동하도록 요구받고 있다. 이와 같은 모듈기업 모델은 독립적인 기업들 사이의 수평적인 관계를 전제로 하는 것이 아니라 모 기업을 중심으로 수직적인 지배·종속의 관계 속에 편재되어 크게 하나의 기업과 같이 행동한다. 즉 종속적인 하청회사들의 네트워크와 연계된 모회사는 유연하고 군살이 없으며(lean), 인색한(mean) 모듈기업형 모델이 되는

것이다(Harrison, 1994: 196). 이는 모기업이 유연화, 차별화 전략을 추구함에 따라 형성된 것이다.

모기업은 인력의 고급화 전략에 따라 고급인력의 채용, 다양한 교육 기회 제공을 통한 인적자원개발, 지식노동의 효과적 활용을 위한 유연한 팀제의 도입 그리고 업무의 자율성 부여, 몰입 제고, 고용관계의 개별화를 통한 업적 및 능력과 보상 및 승진의 연계 등의 인적자원관리 모델에 가까운 고용관계를 형성하게 된다. 특히 지식노동을 효과적으로 활용하기 위해 유연한 팀제를 매개로 다양한 지식경영의 기법들이 채용되고 있다. 모든 중요한 계획과 사업이 이들 팀의 지식을 활용하여 세워지고 추진되며 다양한 장애를 집단적으로 극복하고 이 과정에서 형성된 지식은 팀원들 사이에 공유되며 그리고 조직 전체적으로 공유될 수 있는 구조를 만들고 있다.

모기업의 핵심노동자들, 즉 지식노동자들의 팀 활동, 지식을 창조하고 축적하며 보급하기 위해 지식경영시스템을 개발하여 매우 체계적인 방식으로 관리를 펴하고 있다. 이러한 인적자원관리 모델은 연공제적 질서, 관료적 통제, 고용관계의 집단적 성격, 인력에 대한 획일적 관리를 강조해온 전통적인 고용관계와 질적으로 구분된다. 모회사에서 지식노동을 둘러싼 이러한 고용관계를 협력적이며 생산적인 노사관계가 돕고 있다. 통합적 인적자원관리 유형의 고용관계와 여기에 어울리는 노사관계가 상호 보완적으로 작용하고 있다.

이와는 대조적으로 하청회사들은 서비스를 직접 생산하고, 고객을 접촉하는 노동자들로 구성되어 있다. 하청용역회사는 모회사가 원하는 수준의 서비스를 생산하도록 비교적 단순하고 정형화된 업무를 수행하고 있는 노동자들을 다양하게 통제하고 감독하고 있다. 이런 통제는 하청용역 재계약, 서비스 수수료율, 인센티브와 연계되어 있다. 하청용역회사의 노동자들은 기본적으로 적은 재량권, 의사결정참여 기회 부재, 자기개발 기회 부재, 낮은 처우, 승진기회 부재 속에서 다양한 통제를 받고 있다. 그러나 하청용역회사에서 고객과의 대면접촉에서 요구되는 직무내용의 특성과 서비스 질 개선에 대한 관심으로 노동자들에게 일정한 재량부여, 인센티브, 승진기회 제공, 교육·훈련 등 저임금, 저숙련

고용모델과는 다른 측면들이 발전하면서 하청용역회사들 내부에 편차가 발생하고 있다. 하청회사에서는 노동자들이 스스로의 이익을 공식적으로 대변할 수 있는 노조나 노사협의회가 없기 때문에 저임금, 낮은 처우, 경력발전의 기회 부족 등을 개선할 수 있는 길을 찾지 못하고 있다. 이런 특징들은 전통적인 고용관계와 달리 사실상 비정규직이나 소기업에서의 체계화되지 않은 시장중심적 고용관계를 의미한다.

이와 같이 인적자원관리 유형의 고용관계와 무노조의 시장중심적 저비용 고용관계(내부 편차는 존재) 유형이라는 서로 질적으로 전혀 다르고 양극화된 특징을 가진 고용관계 양상을 보이고 있다. 이러한 고용관계의 양극화는 모회사가 하청용역회사에 서비스 생산을 의존하고 있으면서도 하청용역회사를 지배하고 통제하는 관계를 맺고 있는 모기업의 조직적 모형에 의해 규정되고 있다. 그 고용규모로 볼 때 모회사에는 상대적으로 소수가 고용되어 있고 다수의 하청용역회사에 훨씬 더 많은 노동자들이 고용되어 있다. 더구나 모회사의 외주화 전략에 따라 점점 더 많은 사업들이 외주화됨으로써 그 비중이 점차 커지고 있다. 즉 모회사에서의 효율적이고 유연한 팀 체제와 하청회사를 통한 외주화라는 비공식적 체제가 결합되어 새로운 이중적 노동시장을 형성하고 있다(Regini, 1987).

이는 소수의 상대적으로 혜택을 받은 모기업의 핵심인력층과 다수의 혜택에서 제외된 하청용역회사의 노동자들로 고용관계가 양극화되는 것을 의미한다. 이런 양극화는 기존의 임금과 소득의 양극화라는 양적 개념에 그치는 것이 아니라 고용과 작업의 질적 내용, 참여와 자율성, 기업에 대한 소속감과 헌신성, 교육과 승진기회, 자기개발의 가능성 등에 걸쳐서 다양한 측면에서 양극화가 일어나고 있다. 이와 같은 고용관계의 양극화는 지식기반산업의 발전이 갖는 긍정적 혜택을 이들 산업에서 소수의 노동자들만이 향유하는 결과를 낳고 있으며, 다수의 하청용역회사 노동자들은 여기에서 소외되어 있다. 이동통신서비스 모기업의 경쟁력과 이익을 위해서 같은 산업의 점점 더 많은 노동자들을 외주화하고 더구나 이들을 지배, 종속의 관계인 하청용역회사에 묶어두고 이용하고 있다. 일단 외주화를 통해 하청회사의 네트워크에 편입되면

하청회사 노동자들의 처우는 유사한 업종의 외부노동시장에서 비슷한 조건의 노동자들의 처우 수준에 따라 결정된다. 따라서 하청회사의 노동자들은 시장중심적 고용관계 아래에서 일하게 된다.

이러한 고용관계의 양극화는 앞서 논의했던 개별 대기업 중심의 신사업 모델, 유연기업 이론, 고용관계 개별화론과는 달리 개별기업을 넘는 업종을 기준으로 조직관계를 기초로 하고 있다. 또한 여기서 말하는 고용관계의 양극화가 앞서 살펴본 양극화론과 유사한 점을 갖는 것처럼 보인다. 그러나 하청용역회사의 고용관계는 기본적으로 양극화의 특징을 보이면서도 그 내부에 일정한 변화와 차이를 보이고 있다. 하청용역회사에서는 표준화된 직무가 아니라 복잡한 직무, 고객관계에서 오는 불규칙하고 예측곤란한 직무, 상담원들의 자율성과 교육·훈련 제공, 인센티브제 등의 재량부여(empowerment)의 새로운 요소들이 발전하고 있다. 이동통신서비스에서 경쟁의 초점이 신규고객 유치로부터 고객관리 및 서비스 질 경쟁으로 옮겨감에 따라 고객층의 전략적 분리(segmentation)와 더불어 상담원들의 자율성, 재량이 더욱 커지고 통제요소는 약화될 것으로 예상된다. 비록 제한적이기는 하지만 콜센터에서는 이들 노동자들이 승진할 수 있는 직급제를 도입하여 경험이 많고 실적이 좋은 상담원들에게 보상하는 길을 열어가고 있다. 이러한 점은 콜센터, 영업대리점, 거점채널에서의 고용관계가 단순한 저비용, 통제 중심의 단순한 고용관계가 아니라 좀더 복잡한 동학의 영향 아래 고객층 차별화, 서비스 질 개선과 합리화, 저비용과 같은 모순된 요구를 충족시키기 위해 일정한 제약 속에서도 다양하게 발전할 수 있음을 말해 준다. 하청회사의 고용관계를 표준화 대량서비스 생산시스템에 기초한 저비용, 저몰입, 저숙련의 고용관계라고 단순화할 수는 없다. 그러한 고용관계가 대량 고객맞춤(mass customization) 서비스 생산체제에서 요구되는 자율성, 복잡한 직무, 인센티브, 승진기회, 교육 등의 요소를 포용하는 좀더 포괄적인 고용관계로 정의하려는 노력, 이론적 정교화의 노력이 요구된다. 즉 저비용 고용관계 유형 가운데에서 다양한 편차와 단순화를 거부하는 특징들을 포괄하고 있다. 이는 Harzenberg 등(1998)이 주장했던 4가지 작업시스템 가운데 통제 유형과 반(半)자율 유형 가운데

데 통제 유형에 가까운 혼합적인 유형이라고 할 수 있을 것이다. 고객 서비스 강조와 고객에 대한 전략적인 분리에 따라 점차 하청용역회사의 일부에서는 반자율형에 더 가까이 가는 고용관계가 발전할 수 있다.

이런 점에 비추어 이동통신서비스 산업에서 고용관계는 기존의 이분법적인 모델, 개별기업 중심의 고용관계 모델과는 다르다. 모기업과 하청용역회사간 고용관계의 양극화 속에서 하청용역회사의 고용관계가 다양화하면서 편차를 넓혀가는 역동적인 모습을 보이고 있다.

그럼에도 불구하고 모회사와 하청회사 사이의 고용관계의 양극화가 갖는 사회정책적 함의는 대기업이 사회적으로 소수의 지식노동자들만을 포용하고 다수의 노동자들을 제외시킴으로써 다수 노동자들의 문제를 기업의 외부로, 즉 사회로 전가시킨 셈이다. 즉 기업 내부의 경쟁력 문제를 해결했는지는 몰라도 사회적 불평등을 심화시켰다는 심각한 문제를 발생시켰다고 할 수 있다. 이는 우리나라에서 IMF 이후 구조조정을 거치면서 고용의 유연화를 통해 비정규직이 늘어난 것과 궤를 같이 하는 것이다. 이와 같이 양극화된 노동시장에서 다수의 하청회사 노동자들은 구조적으로 그리고 스스로의 단결된 힘으로 양극화된 노동시장의 구조로부터 발생하는 차별, 낮은 대우를 개선할 여지가 적다. 하청기업에서 노동자들의 대표성(representation)의 부재는 심각하다. 하청기업이 독립성이 없는 상태에서 하청기업의 노조 설립은 모기업이 하청기업과의 하청용역관계를 해지할 명분을 주게 된다. 이에 대해 정부의 직접적인 노동정책적 개입을 통해 하청기업의 다수의 노동자들을 보호하기보다 이들이 스스로 단결하여 지위를 개선할 수 있도록 관련 법제도의 제약요인들을 제거하는 것이 필요하다.

두 이동통신서비스 회사는 왜 처음에 정규직 대신 비정규직(파견노동)을 사용했는가 그리고 그 후 왜 비핵심사업을 외주화했는가? 두 회사는 외주화 이전부터 비핵심사업으로 인식되는 3개의 서비스 채널에서 정규직 대신 주로 파견직을 써 왔다. 이들 비핵심사업에서 파견직을 쓴 이유는 우선 정규직으로 채용했을 때 발생하는 인사관리에서의 획일성이다. 즉 회사에서는 비핵심사업에 고용된 인력(비교적 단순, 반복, 정형화된 업무를 담당하는 인력)에게도 기획, 경영지원, 전문기술, 연구

개발 등 핵심인력과 똑같이 대우를 해주어야 하는 부담 때문이다. 더구나 비핵심인력이 연공적인 임금구조 아래에서 근속연수에 따라 높은 임금을 받을 경우 인건비 부담이 점차 커질 수밖에 없다. 둘째, 비핵심인력을 정규직으로 채용했을 때는 이동통신서비스업처럼 시장과 기술환경의 변화가 심한 산업에서 고용조정을 해야 할 때 매우 어렵고 갈등이 일어나기 쉽기 때문이다. 셋째, 비핵심인력을 정규직으로 채용할 경우 이들이 노동조합의 주축이 되어 핵심인력과의 확실적 대우를 요구하고, 유연한 인력배치에 대해 반대하며, 고용조정을 어렵게 만드는 일이 발생할 수 있기 때문이다.

이와 같은 결과는 기존의 연구가 주로 각 산업에서 대기업에 국한된 데 비해 본 연구에서는 이동통신서비스 산업에서 모기업과 그들에 종속된 하청용역회사들을 동시에 진행함으로써 얻어졌다. 연구 방법론상의 차이가 어떤 연구결과의 차이로 귀결되는가를 밝혀준다는 점에서 연구방법론에 다시 주목할 것이 요구된다.

이동통신서비스 산업은 지식기반산업의 특수한 영역에 불과하다. 따라서 이동통신서비스 산업에서의 노사관계 연구는 지식기반산업의 신 노사관계의 그림이나 경향을 전체적으로 드러낸다고보다 부분적인 그림을 드러낸 것에 불과하다. 향후 지식기반산업의 다른 영역에서의 연구가 추가로 진행되어 이런 연구들이 축적될 때 전체적인 그림을 그릴 수 있을 것이다. 그러나 비록 본 연구가 이동통신서비스 산업의 노사관계에 국한되었다고 할지라도 이동통신서비스 산업의 노사관계에서 내부적으로 작용하고 있는 논리는 분석적인 측면에서는 지식기반산업 전반의 노사관계에서도 상당한 정도로 적용될 수 있다는 점을 유추할 수 있다. 이런 점에서 사례연구는 통계적 방법에 의한 양적 연구와 달리 한두 개의 사례를 깊이있게 연구하고 분석함으로써 전체가 어떻게 작동하는지 그리고 어떤 연관 속에서 움직이는지를 드러낼 수 있다는 연구방법론상의 강점을 갖는다.

참고문헌

- 강순희·이병희 외(2000), 『지식경제와 인력수용 전망』, 한국노동연구원.
- 김인수(1999), 『거시조직이론: 조직설계를 중심으로』, 서울: 무역경영사, 개정판.
- 통계청(2002. 11), 『2002년 서비스업 활동동향』.
- Andersen, B., Howells, J., Hull, R., Miles, I. and J. Roberts(2000), *Knowledge and Innovation in the New Service Economy*, Cheltenham, UK. Edward Elgar.
- Atkinson, John and Nigel Meager(1986), “New Forms of Work Organization”, *Institute of Manpower Studies*, IMS Report No.121, University of Succex. Brighton.
- Bacon, N. and J. Storey(1996), “Individualism and Collectivism and the Changing Role of Trade Unions” in P. Ackers, C. Smith and P. Smith (edited), *The New Workplace and Trade Unionism: Critical Perspective on Work and Organisation*, London: Routledge.
- R., Batt, Hunter, L., & S. Wilk(2002), “How and When Does Management Matter? Job Quality and Career Opportunities for Call Center Workers”, Unpublished Paper.
- R., Batt(2000), “Strategic Segmentation and Frontline Services: Matching Customers, Employees, and Huam Resource Systems”, *International Journal of Human Resource Management*, 11(3).
- _____(1999), “Work Design, Technology, and Performance in Customer Service and Sales”, *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4).

- Batt, R. & J. Keefe(1999), “Human Resource and Employment Practices in Telecommunications Services”, in Cappelli P., (ed.), *Employment Practices and Business Strategy*, Oxford University Press.
- Bowen, D. & E. Lawler III(1995), “Empowering Service Employees”, *Sloan Management Review*.
- Brown, W., Deakin, S., Hudson, M., Pratten, C. and P. Ryan(1998), “The Individualization of Employment Contracts in Britain”, *Research Paper for the Department of Trade and Industry*, Centre for Business Research, Department of Applied Economics, University of Cambridge.
- Cully, M., Woodland, S., O'Reilly A. and G. Dix(1999), *Britain at Work: As Depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey*, London: Routledge.
- Cutcher-Gershenfeld, J. et al.(1998), *Know-Driven Work: Unexpected Lessons from Japanese and United States Work Practices*, Oxford: Oxford University Press.
- Deery, S. and J. Walsh(1999), “The Decline of Collectivism? A Comparative Study of White-Collar Employees in Britain and Australia”, *British Journal of Industrial Relations*, 37, pp.245~270.
- Doeringer, Peter and Michael Piore(1971), *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*, Lexington Massachusetts. D.C. Heath and Company.
- Drucker, Peter(1969), *The Age of Discontinuity*, London: Heinemann.
- _____(1993), *Post-Industrial Society*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- S. Frenkel(2000), “Introduction: Service Work and Its Implications for HRM”, *International Journal of Human Resource Management*, 11(3).
- Frenkel, S., Korczynski, M., Shire, K. & M. Tam(1999), *On the Front*

-line: *Organizations of Work in the Information Economy*, Cornell University Press.

Frenkel, S., Tam M., Korczynski, M., & K. Shire(1998), "Beyond Bureaucracy? Work Organization in Call Centres", *International Journal of Human Resource Management*, 9(6).

Frenkel S., Korczynski, M., Donoghue, L., & K. Shire(1995), "Re-constituting Work: Trends Towards Knowledge Work and Info-Normative Control", *Work, Employment & Society*, 9(4).

ILO(2001), *World Employment Report: Life at Work in the Information Economy*, Geneva.

Fruin, W. Mark(1997), *Knowledge Works: Managing Intellectual Capital at Toshiba*, Oxford University Press.

Gittel, J. H.(2000), "Organizing Work to Support Relational Co-ordination", *International Journal of Human Resource Management*, 11(3).

Guest, David and Riccardo Peccei(2001), "Partnership at Work: Mutuality and Balance of Advantage", *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), pp.207~236.

Gutek, B.(1995), *The Dynamics of Service: Reflection on the Changing Nature of Customer/Provider Interactions*, Jossy-Bass.

Gutek, B., & T. Welsh(2000), *The Brave New Service Strategy : Aligning Customer Relationships, Market Strategies, and Business Structures*, AMACOM.

Handy, Charles(1984), *The Future of Work*, Oxford: Blackwell.

Harrison, Bennett(1994), *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*, New York, BasicBook.

Harrison, Bennett, and Barry Bluestone(1988), *The Great U-Turn: Corporate Restructuring and the Polarisation of America*, New York: BasicBooks.

- Harrison, Bennett, and Barry Bluestone(1990), “Wage Polarization in the U.S. and the Flexibility Debate”, *Cambridge Journal of Economics*, 14, pp.351~373.
- Hochschild, A.(1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press.
- Katz, H., & O. Darbishire(2000), *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*, Cornell ILR Press.
- Keltner, B.(1995), “Relationship Banking and Competitive Advantage: Evidence from U.S. and Germany”, *California Management Review*, 37(4).
- Keltner, B., Finegold, D., Mason G., & K. Wagner(1999), “Market Segmentation Strategies and Service Sector Productivity”, *California Management Review*, 41(4).
- Keltner, B., & D. Finegold(1996), “Adding Value in Banking : Human Resource Innovations for Service Firms”, *Sloan Management Review*, 38(1).
- Kochan, Thomas(2000), “Employment Practices and Institutions for a Knowledge-based Economy: Lessons from U.S. Experiences”, presented at the Korea Labour Institute Conference on Industrial Relations in the 21st Century: Manufacturing Commitment to Workplace Innovations, Seoul, Korea.
- Konstadapulus, D., Javier r. Diez, U. Kockel and B. Mildahn(2001), *Knowledge Companies in Britain and Germany: A Common Response to the Challenges of the Emerging Knowledge-Based Economy*, A Project Report to the Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society, London.
- Leidner, R.(1993), *Fast Food, Fast Talk: Service Work and Routinization of Everyday Life*, University of California Press.
- Levitt, David(1972), “Production Line Approach to Services”, *Harvard Business Review*, 50(5).

- Levitt, David(1976), "The Industrialization of Service", *Harvard Business Review*, 54(5).
- Millward, N., A. Bryson and J. Forth(2000), *All Changes at Work?: British Employment Relations 1980~98, as Portrayed by the Workplace Industrial Relations Survey Series*, London: Routledge.
- Nonaka, Ikujiro, K. Noboru, and R. Toyama(2001), "Emergence of 'Ba': A Conceptual Framework for the Continuous and Self-transcending Process of Knowledge Creation", in *Knowledge Emergence: Social, Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, edited by Ikujiro Nonaka, and Toshihiro, Nishiguchi, Oxford: Oxford University Press.
- OECD(1998), *Technology, Productivity and Job Creation: Best Policy Practices*. Paris.
- _____(1999), *The Knowledge Based Economy: A Set of Facts and Figures*, Paris.
- Osterman, Paul(1987), "Choice of Employment Systems in Internal Labour Markets", *Industrial Relations*, 26(1), pp.46~67.
- Osterman, Paul(1988), *Employment Futures: Reorganization, Dislocation, and Public Policy*, Oxford University Press.
- _____(1999), *Securing Prosperity - The American Labour Market: How It Has Changed and What to Do About It*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press.
- Osterman, Paul, Kochan, T. Locke, R. and M. Piore(2001), *Working in America: A Blueprint for the New Labour Market*, London: The MIT Press.
- Regini, Mario(1987), "Industrial Relations in the Phase of Flexibility", Department of Sociology, University of Milano, Unpublished manuscript.
- Schlesinger, L. & J. Heskett(1991), "Breaking the Cycle of Failure in

- Services”, *Sloan Management Review*.
- Taylor, P. & P. Bain(1999), “An Assembly Line in the Head: Work and Employee Relations in the Call Centre”, *Industrial Relations*, 30(2).
- Williamson, Oliver E(1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & L. Berry(1990), *Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Free Press.
- Zuboff, Shoshana(1988), *In The Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*, BasicBooks.
- KTF, 1999-2001. 연차보고서
- KTF, 2002. 8. 기업가치 실현을 위한 인재육성
- KTF, 2000. 9. 사원만족도 조사결과 분석
- KTF, 2002. 7. 사원만족도 조사결과 요약
- KTF/KTF 노동조합, 2001. 12. 2001년도 단체협약
- KTF, 2001. 12. 사내근로복지기금 정관
- KTF, 2001. 통합인사제도 안내
- SK텔레콤, 2002. 9. HR 관련 제도안내(인사고과, 승진, 이동, 급여 등)
- SK텔레콤, 1999~2001. 연차보고서
- SK텔레콤 하청콜센터, 2002. 콜센터 자료.
- SK텔레콤 마케팅팀, 2002년 ***지사 교육계획
- SK텔레콤 인적자원개발 및 종업원 참여
- SK텔레콤 리더십 및 경영정책
- SK텔레콤, 2001. 12. 사내근로복지기금 정관
- SK텔레콤/SK텔레콤 노동조합, 2001. 10. 단체협약.

〈부록〉 면담자 목록 및 참여관찰

◆ SK텔레콤

① 본사 마케팅 팀장, ② 본사 유통관리팀 과장(대리점 담당), ③ 본사 CRM 본부 CRM Infra 과장(콜센터 담당) 1, ④ 과장 2(2회 면담), ⑤ 인력관리실 인력운영팀 과장 1, ⑥ 인력운영팀 과장 2(2회 면담), ⑦ 본사 인력관리실 노사협력팀 차장(2회 면담, 1회 전화면담), ⑧ 경영전략실 기업전략팀 대리, ⑨ 본사 지식경영담당 과장 1, ⑩ 본사 지식경영담당 과장 2, ⑪ 노동조합 부위원장 면담, ⑫ 노동조합 위원장 면담

◆ KTF

① 중앙영업팀 수도권 강북사업본부 팀장(대리점 담당), ② 강남사업본부 유통관리 팀원, ③ 본사 경영지원실 인사팀 차장, ④ 본사 기술총괄 기술기획팀 차장, ⑤ 본사 경영지원실 인재개발팀 과장, ⑥ 경영지원 총괄 노경협력팀 대리 ⑦ 노동조합 사무국장, ⑧ 노동조합 부위원장

◆ 대리점

SK텔레콤 대리점 사장, 대리점 실장(1회 면담, 2회 전화면담), 대리점 여직원

◆ 거점채널

KTF 수도권 영업본부 중앙 CS지점 지점장, Members Plaza 근무 상담원 1(2회 면담, 1회 전화), 상담원 2 면담

◆ 콜센터

SK텔레콤 본사 CRM 본부 CRM Infra 과장(콜센터 담당), SK콜센터 사장, SK콜센터 실장(1회 면담, 2회 전화), SK콜센터 상담원(1회 면담, 1회 전화), KTF 수도권 강남사업본부 상담지원팀 과장(콜센터 담당)

◆ 참여관찰

KTF의 충정로 거점채널인 Members Plaza에서 상담원들의 활동을 3시간에 걸쳐 관찰, KTF 노량진 콜센터에서 상담원들의 활동을 1시간 관찰함. SK텔레콤의 구로 콜센터에서 실장과 상담원들의 활동을 3시간에 걸쳐 관찰함. SK텔레콤의 강남 영업대리점에서 직원들의 활동을 2시간에 걸쳐 관찰함.