

가치충돌을 극복하는 생산의 유연화를 위한 제언*

신호정** · 이윤숙***

《目 次》

요약	IV. 한국 기업의 민첩성(Agility)과 인적자원의 중요성
I. 서 론	V. 맺음말 - 어떻게 가치충돌을 극복할 것인가?
II. 아웃소싱을 통한 유연한 운영관리	
III. 사내아웃소싱(In-House Outsourcing)	

요약

기업은 변화하는 환경 속에서 생존과 성장을 위하여 지속적인 가치창출을 추구하며, 이를 위해 전략적으로 생산의 유연성과 고용의 탄력성을 확보하고자 한다. 생산의 유연성 제고를 위한 기업의 전략적 선택은 아웃소싱이나 사내하도급제도의 활성화를 야기하였다. 아웃소싱을 통한 기업 간의 기능분화 및 전문화는 갈수록 치열해지는 글로벌 경영환경에서 거스를 수 없는 대세이다. 하지만 기업들이 선택한 아웃소싱, 특히 사내하도급은 고용안정이라는 사회적 가치와의 충돌하고 있다. 이에 우리는 아웃소싱 및 사내하도급의 성공사례를 간략하게 알아보고, 현대의 글로벌 경영환경에서 아웃소싱을 통한 생산 유연성의 확보와 고용안정이 기업에게 동시에 필요한 가치임을 강조하고자 한다. 특히, 우수한 인적자원과 전략적 민첩성을 바탕으로 성장해온 국내기업들에게 생산의 유연화와 고용안정은 필수불가결한 선택이라는 점을 강조하는 동시에 어떠한 형태로 우리기업과 근로자 그리고 국가가 고용안정이라는 사회적 가치를 생산의 유연성과 더불어 추구할 수 있는 가에 대한 방향성을 제시하고자 한다.

* 본 기고문은 교신저자가 2010년 10월 18일 국내경영자총협회 주최 정책토론회 “사내하도급, 어떻게 볼 것인가?”에서 발표한 발제문을 구체적인 논문의 형식으로 재구성한 것입니다.

** 고려대학교 경영학과 부교수(hojung_shin@korea.ac.kr)

*** 고려대학교 경영대학 박사과정(rain31@korea.ac.kr)

I. 서 론

이차대전 이후 세계시장 점유율이 30%, 미국시장 점유율이 55%에 이르던 미국 General Motors의 파산과 그에 따른 상장폐지는 미국 제조업계뿐만 아니라 전 세계 많은 기업들에게 충격으로 받아들여지고 있다. GM의 파산은 가치를 창출하지 못하는 기업은 결국 망한다는 평범한 진리를 일깨워 준다. 가치의 창출(value creation)이란 기업이 고객의 다양한 니즈(needs)를 파악하여 이를 충족시키는 제품을 만들고 이렇게 만들어진 제품에 대하여 고객이 심리적, 경제적 가치를 인정함으로써 재화와 화폐의 교환이 이루어지는 것을 의미한다. 가치창출이 기업의 변치 않는 목표인 반면에 고객이 원하는 가치는 끊임없이 변화한다. 따라서 기술의 발달과 니즈의 다양성에 기인한 가치의 변화에 대응하여 어떠한 방법을 통해 지속적으로 가치창출을 해 나갈 것인가는 기업들이 심각하게 고민할 수밖에 없는 현안이다.

대한 상공회의소가 보유한 28만개의 기업 데이터를 분석한 최근 LG 경제 연구소 보고서에 따르면 1965년 매출액 순위 100대 기업으로 선정된 기업 가운데 80%가 1975년에 순위권 내에서 사라졌다. 그 중에서 지금까지 100대 기업에 이름을 올리고 있는 기업은 불과 10%뿐이다. 또한 국내기업의 평균 수명은 2006년 기준 10.4세로 2000년에 평균 수명 12.7세에서 2.3세가 단축되었다.¹⁾ 이러한 통계들은 기업이 고객들이 원하는 가치를 창출해가며 생존을 이어가는 것 자체가 매우 어려운 과제임은 간접적으로 입증하고 있다.

현대의 기업들은 변화하는 환경에 대응하기 위하여, 전략적으로 생산의 유연성을 확보하고자 한다(Saurez and Cusumano, 1996). 생산의 유연성이란 고객들의 다양하고 복잡한 요구에 효과적으로 대응하기 위하여 기업이 생산 자원과 불확실성을 관리할 수 있는 조정능력 및 역량으로 정의된다(오중산, 2010; Zhang et al., 2003). 이러한 생산의 유연성은 인력, 기계/설비 및 생산 방식의 유연화를 통해 성취할 수 있다(오중산, 2010).

생산의 유연성을 확보하고자 할 때 가장 중요한 고려대상은 인적자원에 관한 부분이다. 기업들은 수요에 생산을 맞추기 위하여 고용을 탄력적으로 조정하고자 하지만, 근로자를 자유롭게 고용하거나 해고하기란 사실상 불가능한 일이다. 고용과 해고의 문제는 본질적으로 기업만의 문제가 아닌 사회/공동체적 가치가 내재된 부분이기 때문이다. 이러한 사회적 제약조건들 속에서 고용의 유연성을 확보하기 위한 하나의 수단으로써 국내기업들은 아웃소싱(outsourcing)의 한 형태인 사내하도급 제도를 이용해 왔다. 그 대표적인 예가 조선업체들이다. 조선 산업은 상대적으로 경기

1) 아시아 경제, 2008. 10. 12.

변동에 영향을 많이 받아서, 수요의 변동 폭이 매우 큰 산업이다. 또한 선박에 종류에 따라 제조공정과 필요인력의 인적구성이 상이하므로 탄력적인 고용이 절실히 요구된다(신원철, 2006). 수요와 공급 불균형에 대처하기 위하여 조선사들은 사내하도급을 통해 고용의 유연성을 유지하여 왔으며, 현대, 대우, 삼성등 주요 조선업체들의 사내 협력업체들에 대한 의존비율은 평균 44%, 56%, 57%에 달한다.²⁾

이와 같이 자동차 및 조선 산업 내에서는 아웃소싱이 사회적인 이슈가 되기 전부터 다양한 형태의 사내하도급이 전략적인 경영활동의 일환으로 활용되어 왔다. 사내하도급을 이용한 탄력적인 인력충원 방식은 대규모의 자금투자와 고용증대 없이 변동하는 시장수요에 공급을 맞출 수 있는 경제적인 수단을 제공한다. 사내하도급을 포함한 아웃소싱은 점차 보편적인 옵션(option)으로 이해되어, 다양한 산업으로 확산일로에 있다. 초기의 아웃소싱이 비용절감 및 유연성 확보에 초점을 두었다면, 최근에는 제한된 자원을 기업의 핵심역량에 집중하는 전략으로서 아웃소싱을 채택하는 사례가 증가하고 있다(이영수 외, 2007). 아웃소싱을 통한 기업 간의 기능분화 및 전문화는 갈수록 치열해지는 글로벌 경영환경에서 거스를 수 없는 대세이다. 이러한 경향은 경쟁기업보다 많은 가치를 창출하지 못하거나, 비효율적인 기업은 그 생존능력과 지속가능성이 저하된다는 위기의식을 바탕으로 하고 있다.

아웃소싱의 활성화는 필연적으로 고용안정이라는 사회적 가치와 충돌하고 있다. 특히 사내하도급은 계약에 의한 일시적 혹은 단기적 고용의 형태로서 파견직 및 비정규직 근로자들을 양산하고 있다는 비판을 꾸준히 받아왔다. 2010년 7월에 대법원 또한 현대자동차의 사내하도급을 통해 2년 이상 근무한 비정규직 근로자를 정규직으로 인정해야 한다는 취지의 판결을 내려 사회적으로 큰 파장을 불러 일으켰다. 대법원의 판결은 현대차 울산공장의 비정규직 노조가 정규직화를 요구하는 파업의 계기가 되었고, 이 과정에서 발생한 생산중단은 노사 양측과 더불어 국가에도 커다란 경제적인 손실을 가져왔다.³⁾ 이렇게 생산과 고용의 유연성 추구를 통한 기업경쟁력 확보라는 경제적 가치와 고용안정이라는 사회적 가치가 갈등을 보이는 양상은 아웃소싱과 사내하도급의 비율이 늘어남에 따라 심화될 것으로 보인다.

기업의 경쟁력 제고를 위한 고용의 유연성이 필연적인 현상이라면, 모순되어 보이는 생산의 유연성과 고용안정의 두 가지 가치를 어떻게 공존시킬 수 있는가를 진지하게 고민해야 한다. 창조적 문제해결 방법으로 널리 알려진 TRIZ의 창시자인 Genrich Altshuller는 근본적인 문제의 핵심에는 항상 모순이 존재하며, 창조적 문제해결 방법이란 이러한 모순을 극복하는 것이라고 제안한

2) 한겨레신문, 2010. 05. 23.

3) 연합뉴스, 2010. 12. 10.

다. 우리나라로 이제 고용안정과 유연성이라는 두 가지 가치가 공존해야만 하는 기로에 서있다. 우리사회에서는 현재 기업과 근로자 그리고 정규직과 비정규직이라는 근로자 계층 간의 갈등이 깊어 가고 있다. 또한 많은 기업들이 정부의 각종 규제를 회피하고 저렴한 노동력을 찾아 국외로 사업장을 이주하고 있다. 근로자 계층 간의 갈등이 심화되고, 양질의 일자리가 해외로 지속적으로 유출이 되며, 파업과 직장폐쇄가 당연하게 받아들여지는 사회는 모두가 원하는 미래가 아니다. 근로자, 기업, 국가가 미래를 위하여 상생의 해결책을 모색해야 할 시기가 도래한 것이다.

이에 이번 기고문에서는 아웃소싱 및 사내하도급의 성공사례를 간략하게 알아보고, 현대의 글로벌 경영환경에서 아웃소싱을 통한 생산 유연성의 확보가 기업경쟁력의 원천임을 재확인하고자 한다. 또한 이러한 아웃소싱이 전략적 민첩성을 바탕으로 성장해온 국내기업들에게 더욱더 필요한 선택이라는 점을 강조하는 동시에, 아웃소싱의 지속적인 확장이 예상되는 가운데 어떠한 형태로 기업과 근로자 그리고 국가가 고용안정이라는 사회적 가치를 동시에 추구할 수 있는가에 대한 방향성을 모색하기로 한다.

II. 아웃소싱을 통한 유연한 운영관리

아웃소싱(Outsourcing)은 계약에 근거해 한 회사가 다른 회사를 위해 서비스를 제공하거나 프로세스 및 특정 기능을 운영해 주는 형태를 말한다. 기존의 아웃소싱은 구내식당, 청소, 경비, 안내등과 기업의 주변적인 기능들에 대하여 행하여져 왔다. 그러나 현대의 아웃소싱은 디자인, 마케팅, 제품개발, 제조, 물류, 정보통신등과 같이 기업의 주요기능이라고 여겨지는 분야에서도 점차 폭넓게 활용되고 있다(Jennings, 1997).

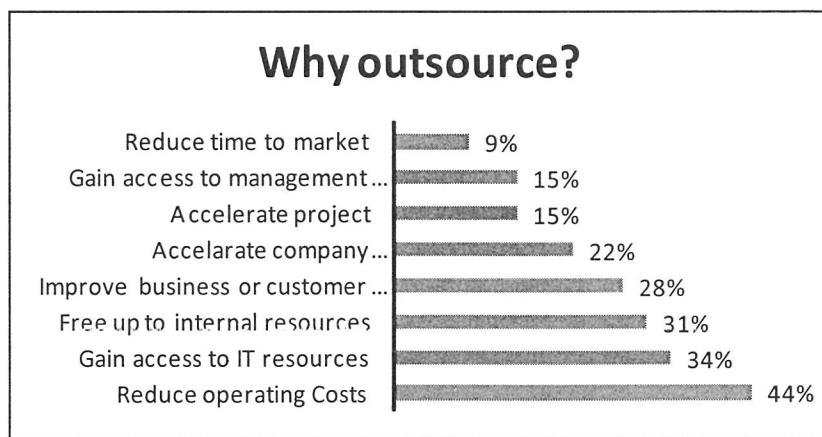
특히 정보기술 분야에서는 하나의 트렌드(trend)로서 아웃소싱이 일상화되어 가고 있다. 네트워크 및 Workstation의 설치, 관리 및 유지보수는 물론, 계획이나 업무분석을 포함하여, 한 회사의 정보관리 분야 전체가 아웃소싱 되는 경우도 증가하고 있다. 아웃소싱은 IBM이 제록스의 IT 서비스를 제공해주는 것과 같은 대규모 계약에서부터, 임시적 사무근로자를 개별계약을 통해 고용하는 경우까지 그 범위가 다양하다.

기업들이 아웃소싱을 선택하는 주된 이유는 비용절감이다. 기업에 있어 비핵심적인 기능을 외부의 전문업체에게 위탁함으로써 비용절감의 효과를 얻을 수 있고, 또한 전문업체를 통해 관련 업무를 대행함으로써 보다 효율적이고 양질의 업무수준을 기대할 수 있다. 아웃소싱을 하는 또 다른 이유는 기술적인 전문성을 확보하려는 데에 있다. 정보기술 분야의 경우가 그 대표적인 예이다. 정보기술과 소프트웨어의 급격한 변화 속에서, 아웃소싱은 특정기술에 대한 전문성을 간접적으로 확보

하고 협력업체를 통해 해당기업의 경쟁력을 제고시킬 수 있는 효과적인 방편이다(김수욱 외, 2006).

근래에는 전략적인 이유로 아웃소싱을 활용하는 사례도 늘어나고 있다. 기업들은 급변하는 외부 환경에 빨 빠르게 대처하기 위하여 회사의 제한된 자원을 핵심역량에 투자하여 경쟁력을 확보하고자 한다. 따라서 핵심역량을 제외한 많은 주요기능들까지도 아웃소싱을 하는 경향이 나타나는 것이다. 이러한 추세 속에 아웃소싱은 전략적 선택의 문제로 받아들여지고 있으며 전통적인 기업의 구조 및 형태에 변화를 일으키는 근본적인 원인이 되고 있다. <그림 1>은 2006년 Enterprise Systems에서 “왜 아웃소싱을 하는가?”라는 설문조사에 대한 기업들의 응답이다. 대다수의 기업들이 비용절감(44%)과 정보기술 전문성 확보(34%)를 위하여 아웃소싱을 사용하고 있음을 알 수 있다. 또한 제한된 자원을 내부의 핵심역량에 집중하기 위하여 아웃소싱을 활용한다는 응답도 31%에 달한다.

아웃소싱의 미래를 보는 시각과 예측은 업종에 따라서 다양하다. 예를 들어 제조업, 정보기술, 영화, 예술 분야에서는 아웃소싱이 지속적으로 증가할 것으로 예상되고 있다. 반면에 의류제조 및 소매 분야에서는 자라(Zara)가 수직계열화를 통한 Fast Fashion을 선보임에 따라 아웃소싱을 했던 물류나 판매 기능이 오히려 수직계열화하는 양상을 보이고 있다. 또한 북유럽 선진국(덴마크, 노르웨이, 스웨덴 등) 기업들이 지속적인 원유가격 상승을 이유로 유럽 비즈니스에 있어서 글로벌 아웃소싱을 줄여가려는 움직임을 보이는 반면에, 미국기업들은 여전히 지리적으로 근접한 멕시코나 중남미 국가들을 생산기지로 하는 역외생산(off-shoring)이나 아웃소싱을 하고 있다.



출처: Outsourcing Survey by Enterprise Systems (2006)

<그림 1> 아웃소싱의 주된 이유

선진국 제조기업들이 전체 프로세스가 창출하는 부가가치(순수한 원자재 구매를 제외한)의 25% 내지 45%를 아웃소싱하는 반면에, 비정규직 근로자의 비율을 기준으로 측정한 우리나라 기업들의 평균 아웃소싱 비율은 20% 수준이다. 국내에서는 대다수의 기업들이 경비, 시설 관리 등 부가적인 기능에 대하여 아웃소싱을 하고 있으며, 전략적으로 기업의 주요기능까지 아웃소싱을 활용하는 예는 외국에 비하여 상대적으로 많지 않다. 하지만 향후에는 국내기업들이 아웃소싱을 보다 적극적으로 활용할 것으로 기대되고 있다(김우재, 2004).

2010년 아웃소싱 타임즈의 실증 조사에 따르면 백화점 및 유통업종과 정보통신 분야의 산업들에 있어서 아웃소싱이 더욱 활성화될 것으로 기대된다. 또한 직무로는 콜센터와 인재파견과 같은 업무들이 아웃소싱을 하기에 유력한 직무로 나타났다. 이러한 결과는 아웃소싱의 효과가 단기적으로 뚜렷이 나타날 수 있는 업종들과 기업의 입장에서 부가적 기능이라고 여겨지는 직무들, 그리고 수요에 따른 고용탄력성의 확보가 필요한 직무들을 중심으로 아웃소싱이 활발히 이루어 질 것임을 시사한다. 그러나 생산 및 연구 대행등과 같이 비교적 핵심적인 직무영역까지도 아웃소싱 활성화가 기대된다는 조사결과는 아웃소싱의 트렌드가 점차 주변업무에서 핵심업무로 확대되고 있음을 보여준다.

2.1 나이키(Nike)의 아웃소싱 전략

나이키는 세계적으로 가장 규모가 큰 스포츠용품 제조업체이다. Bill Bowerman과 Philip Knight가 1964년에 Blue Ribbon Sports를 창설하면서 나이키의 역사가 시작되었다. 처음에는 일본의 타이거(Onitsuka Tiger)社의 스포츠화를 수입하여 판매하는 것으로 시작해서 점차 자신들의 독자적인 디자인들을 주문 생산하였다. 1960년대 아디다스(adidas)와 같은 주요 경쟁업체들은 미국이나 유럽에 제조공장을 두고 신발을 생산하여 판매하였으나, 나이키는 가격대비 품질이 좋은 일본의 신발 제조업체에게 생산을 위탁하여 경쟁력을 확보하였다. 1971년 일본의 타이거社와 결별하여 독자적인 브랜드로 사업을 시작하였고, 1973년부터 저렴한 인건비를 찾아 주공급원을 대만, 한국 등으로 전환하면서 아웃소싱의 영역을 확대 변경하였다. 2006년을 기준으로 나이키는 중국, 베트남, 인도네시아, 태국 등의 제조업체를 통하여 신발을 생산하고 있다. 나이키는 현재 전체 매출액의 약 99.7%를 아웃소싱에 의존하고 있으며, 광고기능 또한 아웃소싱을 하고 있다.

나이키 아웃소싱의 특징은 ①협력업체와의 장기적인 계약관계 유지, ②국제적으로 분업화된 생산 네트워크 구축, ③글로벌 아웃소싱을 통한 세계시장의 유기적인 공략으로 함축된다. 하지만 고객이 원하는 제품을 미리 구상하여 시장을 선도하는 제품기획 기능은 내부적으로 관리하고 있다. 나이키는 국외 거주자 프로그램을 통하여 지속적으로 파트너 기업들을 관리하고 있으며, 정보기술

을 이용하여 본사에서 기획한 디자인을 현지 생산공장으로 직접 전송한다. 신제품의 개발에는 파트너기업들을 적극 참여시켜, 협력업체들의 생산기술을 적극 활용한다. 또한 아웃소싱의 위험요소인 핵심기술의 유출을 방지하기 위하여 에어솔(air-sole)과 같은 핵심적인 부품은 미국 공장에서만 생산한다. 핵심기술 및 제품기획은 철저히 보호하되, 생산은 협력업체의 기술력에 의존하는 전략이다.

2005년 아디다스와 리복(Reebok)의 합병으로 세계시장에서 한때 나이키와 아디다스의 양강 체제가 다시 이루어졌으나, 현재에는 나이키가 다시 확실한 선두주자로 나서고 있다. 나이키는 일찍이 제조회사의 주요기능이라고 할 수 있는 부분을 아웃소싱하고 기업의 핵심경쟁력에 자원을 집중 투자함으로써 글로벌 시장에서의 확고한 선두주자의 위치를 확보하였다. 아웃소싱을 전략적으로 활용하여 전통적인 기업의 구조 및 형태에 대한 인식의 변화(paradigm shift)를 가져온 혁신적 사례라고 볼 수 있다.

III. 사내아웃소싱 (In-House Outsourcing)

사내하도급 혹은 사내아웃소싱은 아웃소싱의 새로운 형태이다. 사내아웃소싱이란 프로세스 혁신의 일환으로서 기업과 근거리(physical proximity)에 있는 시설이나 혹은 한 지붕 아래(under the same roof)에서 이루어지는 아웃소싱을 의미하는 용어이다(Bonazzi and Antonelli, 2003). 그러나 이는 시설관리 및 청소와 같이 부수적인 업무의 단순한 아웃소싱을 지칭하는 것이 아니라, 생산과정의 일환으로써 서비스 공급자(용역업체 혹은 협력업체)가 고객기업과 장기적 협력관계를 이루면서 고객기업의 핵심부품을 공급하거나 핵심 프로세스를 관리할 때를 지칭하여 사내아웃소싱이라고 정의한다.

기업이 아웃소싱 하고자 하는 부품의 복잡성(complexity)이 낮고 생산이 독립적인 과정을 통하여 이루어진다면, 제조사와 아웃소싱에 응하는 협력회사 간의 분리가 비교적 용이하다. 하지만 프로세스의 체계가 복잡하고 협력업체가 생산해야 하는 부품이 중간재적인(interdependent and intermediate) 성격을 가진다면 본기업과 협력업체의 제조공정의 뚜렷한 분리가 어려워진다. 따라서 사내아웃소싱에서는 지리적 근접성이 중요하고 아웃소싱 협력업체는 본기업의 경계 안에서 특화된 업무를 맡게 된다.

3.1 피아트(Fiat) 자동차의 사례

1990년대 유럽시장 내에서 일본 소형자동차들의 시장점유율 확대로 인해 경쟁이 심화됨에 따라

원가절감에 대한 필요성이 심각하게 대두되었다. 따라서 1995년 후반기부터 피아트社는 대대적인 아웃소싱 프로젝트를 시작하였으며, 2001년 말까지 약 21,000개의 일자리를 75개의 협력업체에게 이관하는 빠른 속도의 아웃소싱을 진행하였다. 처음에는 청소용역과 같이 단순한 분야부터 시작하여, 점차적으로 물류, 공장관리, 정비, 생산과 같은 보다 중요한 부서 및 기능들을 협력업체로 이관하였다. 예를 들어 피아트 그룹 내의 보수/유지 전문업체 Comau Service社가 시설관리를 맡게 되었고, 구동 및 서스펜션 시스템의 생산은 피아트 계열사인 Magneti Marelli社가 가져갔으며, 외부 회사인 티엔티(TNT)社가 물류를 담당하게 되었다. 2001년에 마치게 된 아웃소싱의 결과로 피아트 자동차의 순자본(Net Invested Capital)은 63억 유로(Euro)에서 49억 유로로 감소하였다.

피아트 아웃소싱 사례의 가장 큰 특징은 아웃소싱으로 이관된 21,000명의 종업원들 중에서 절반 이상이 여전히 피아트 공장에 남아 기존의 동료들과 같이 일을 하는 사내하도급 형태를 수용하였다 는 것이다. 이에 따라 작업장 내의 생산 및 운영관리 체계가 피아트사 경영진의 구조적(hierarchical) 관리체계가 아닌 시장 내의 교환과정처럼 이루어지게 되었다. 피아트는 이러한 방식을 시장형태의 모듈라 팩토리(modular factory)라고 정의한다. 또한 피아트는 물류에 있어서도 아웃소싱을 적절하게 활용하고 있다. 협력업체들은 피아트사가 아닌 티엔티社(운송회사)의 중앙물류 창고로 부품들을 배달하거나, 혹은 밀크런(milk run)을 통하여 티엔티社가 부품을 협력업체로부터 수집해 오는 방식을 취하여 물류비용을 대폭 절감하였다. 결과적으로 피아트는 아웃소싱을 단기간 내에 공격적으로 사용하여 기업의 유연성과 제품의 가격경쟁력을 회복하였다. 특히, 사내아웃소싱을 활용한 프로세스의 혁신 및 현실화(rationalization)는 전체적인 생산비용의 절감에 크게 기여하였다.

IV. 한국 기업의 민첩성(Agility)과 인적자원의 중요성

우리는 앞서 현재 기업들이 직면한 변화무쌍한 환경에서 기업이 갖추어야 할 중요한 자질이 유연성(flexibility)이라고 언급하였다. 또한 유연성 및 기업경쟁력을 확보하기 위한 아웃소싱의 성공적인 활용 사례에 관하여 살펴보았다. 이러한 유연성의 개념보다 한 단계 발전된 형태로서, 현대 운영관리에서 강조되는 기업의 역량이 조직 민첩성(organizational agility)이다.

2006년 지식경제부 산하 KTTC (Korea Technology Transfer Center: 한국기술거래소)에서 국내의 우량 중소기업 1,626업체의 CEO 및 임원들을 대상으로 한 설문조사에 의하면, 외국 제조기업들과 비교한 국내의 제조기업들의 상대적 우위는 전략적 민첩성(Strategic Agility)에 근거한다고 한다(Shin et al., 2010). 전략적 민첩성이란 제품이나 프로세스 혁신에 의해 시장을

개척 혹은 공략할 수 기회들을 감지하고, 이러한 기회들을 신속한 투자, 지식축적, 관계형성을 통해 획득하는 것이라고 정의된다(Goldman et al., 1995).

특히 운영관리상의 민첩성(agility)은 속도 지향적(speedy 혹은 quick)인 공급사슬정책(supply chain strategy)이 잘못 활용되는 사례들에 대한 반대급부로 강조되기 시작한 개념이다. 방향성 없는 속도 위주의 운영전략은 고객들이 원하지 않은 불필요한 제품을 빠르게 양산해내며, 궁극적으로는 기업의 재고부담을 가중시켜 수익성을 악화시킨다(Lee, 2004). 따라서 현대기업에게는 급변하는 고객의 요구와 시장 환경에 신속하게 대처할 수 있는 능력, 즉 민첩성이 절실히 요구된다는 것이다.

한국 기업들의 전략적 민첩성은 다음의 4가지 핵심전략에 그 바탕을 두고 있다.

4.1 기술력(Technology Capability)

시장을 신속하게 공략하기 위해서는 시장의 특성에 맞는 신제품이 반드시 필요하기 마련이며, 이러한 신제품이나 특성화된 제품들은 기술력의 확보를 통해 개발되고 생산이 이루어진다.

4.2 프로세스 혁신(Collaborative Process Innovation)

전략적 민첩성은 시장과 고객의 니즈의 변화에 부응하는 제품을 적시에 공급하는 능력을 필요로 하는데, 이는 생산현장의 프로세스를 신속하게 혁신하거나 전환하는 능력을 바탕으로 이루어진다.

4.3 지식의 축적 및 관리(Knowledge Management)

전략적 민첩성은 신속한 의사결정과 정보의 공유를 바탕으로 이루어지는데, 이는 조직원 개개인이 직무와 직능에 필요한 지식을 보유하고 있을 때만 가능하다. 조직 전체의 학습능력(organizational learning)은 개개인의 학습능력에서 출발하며, 조직원이 학습을 통하여 지식을 축적할 때, 자율적 의사결정 능력(empowerment)이 향상되고, 이는 곧 신속한 의사결정으로 이어진다.

4.4 전략적 합의(Strategic Alignment)

기업 내의 구성원들이 하나의 전략적 합의(consensus)를 이루는 것으로서, 이는 경영진, 관리자, 종업원들이 기업의 나아갈 바를 공유하고 같은 방향으로 함께 나아가는 것을 의미한다.

국내 제조업체들의 전략적 민첩성은 결국 경영진의 신속한 의사결정을 바탕으로 하여, 경영진과

종업원 모두가 합의를 이루면서 유연하고 신속하게 시장과 고객의 변화에 대처하는 능력을 바탕으로 한다. 이러한 전략적 민첩성은 신속한 기술력의 확보와 프로세스 혁신능력, 그리고 자율적 의사 결정 능력을 근간으로 이루어진다.

이와 같이 우리나라 우량 중소기업들의 CEO 및 임원들은 기술개발력, 지식관리력(knowledge management), 프로세스 혁신능력, 전략적 합의를 우리나라 기업의 경쟁력의 원천으로 이해하고 있다. 이러한 비교우위는 인적자원이 기업에서 보전되고 그들의 노하우(Knowhow)가 차세대로 전달될 때 보유 가능한 우위이다. 따라서 아웃소싱에 근거한 생산의 유연성이 확보되더라도 고용 안정의 기틀이 마련되지 않는다면, 한국기업의 경쟁력은 지속 불가능한 경쟁원천임을 인식해야 할 것이다. 또한 아웃소싱의 중요성이 대두됨에 따라 협력업체 및 용역업체로 부터 전문성과 실력을 갖춘 우수인력을 확보하는 것이 한국의 실정에 맞는 아웃소싱 성공의 관건으로 여겨지고 있다. 이러한 사실은 기업이 전반적인 생산의 유연성을 원하더라도, 인적자원의 우수성이 바탕이 되지 않는 아웃소싱은 오히려 국내기업들의 경쟁력을 저해하는 결과를 초래할 수 있다는 것을 암시한다.

V. 맺음말 – 어떻게 가치충돌을 극복할 것인가?

기업의 유연성 추구는 기업생존의 문제가 걸린 거스를 수 없는 대세이다. 아웃소싱은 가까운 미래에 더욱 확대될 것이고, 기업의 구조 혹은 운영형태 또한 다양한 모습을 지니게 될 것이다. 따라서 고용불안의 문제 또한 심화될 가능성이 존재한다. 반면에 데밍(Deming)은 품질경영의 전제조건으로서 “(종업원들의) 공포를 없애라.”라고 제안한다. 종업원들이 가지는 가장 큰 공포는 “내가 해고 되지 않을까?”하는 고용불안에서 기인하며, 생계불안에 떠는 종업원들에게서 기업에 대한 충성도와 우수한 품질을 기대할 수 없기 때문에 고용안정은 품질기업으로 나아가는 대전제인 동시에 우수한 인적자원을 계발하는 효과적인 방법이다.

결국 우리가 충돌한다고 생각하는 고용의 탄력성, 생산의 유연성, 고용안정의 문제는 동시에 공존되어야만 하는 가치들이다. 이는 기업이 경쟁력을 유지하기 위한 생산의 유연성을 확보하는 동시에, 고부가가치 고품질의 창출을 위한 우수한 인적자원을 어떻게 지속적으로 보유할 수 있는가의 물음에 대한 근원적인 해답을 찾는 과정이다. 따라서 우리는 기업, 노동자, 정부가 함께 추구해야 할 전략적, 정책적 방향으로서 다음을 제시한다.

5.1 고용안정과 고용의 유연성에 대한 국가적 합의

생산의 유연성은 고용의 유연성이 바탕이 되어야 하며, 고용의 유연성은 고용시장이 안정될 때

가능하다. 여기서 고용의 안정이라 함은 개별기업 내에서의 고용안정에 국한되는 것이 아니라, 근로자에게 일시적 실업이 발생했을 경우 국가가 한시적 소득을 보장하고 신속하게 시장 내에서 새로운 일자리를 찾아주는 제도적 뒷받침이다. 이러한 고용안정은 ①실업수당이나 실업보험제도를 통한 실업시의 한시적 소득보장, ②평생교육의 국가적 지원을 통한 인적자원의 경쟁력 확보, ③동일 산업군의 전문 인력에 대한 인력 Pool과 일자리를 연결하는 데이터베이스의 구축과 같은 체계적인 시스템의 제도적 마련을 통해 이루어질 수 있다. 사회구조의 변화에 대응하여 고용안정을 책임질 경제주체를 개별기업뿐만이 아닌 사회 혹은 정부로 확장함으로써, 고용안정에 대한 정부의 사회적 역할을 강화하고 이에 맞는 사회적 시스템을 개발하는 것이 필요한 시기이다.

5.2 인적자원의 중요성에 대한 인식의 제고

앞서 언급한 것처럼 국내 우량 중소기업들의 대표이사 및 임원들은 기술개발력, 지식관리력, 프로세스 혁신능력, 전략적 합의를 이끌어내는 인적자원의 우수성을 우리나라 기업경쟁력의 원천으로 이해하고 있다. 반면에 아웃소싱은 고객기업에게 인력수급의 유연성을 가져다주고 투자비용 및 원가절감을 실현하게 한다는 측면에서 많은 장점이 있다. 또한 고객기업은 아웃소싱을 통해 핵심 역량에 내부자원을 집중시켜 생산성을 높이고, 외부의 전문 인력을 활용해 업무의 정확성과 신속성을 높일 수 있다. 이렇게 아웃소싱의 중요성이 대두됨에 따라 협력업체로부터 전문성과 실력을 갖춘 우수인력을 확보하는 것이 아웃소싱 성공의 관건으로 여겨지고 있다. 이는 고객기업이 아웃소싱기업의 인력 또한 인적자원으로 받아들이고 그에 맞는 적절한 인력관리 프로그램과 보상체계를 협력업체와 함께 종합적으로 구상하고 체계화해야함을 의미한다.

5.3 고용안정 제도의 Benchmarking

덴마크, 스위스, 네덜란드와 같은 북서 유럽의 여러 나라들은 사회보장제도가 잘 갖추어져 있음에도 불구하고 비교적 양호한 4% 이내의 실업률을 유지해오고 있다. 이는 국가는 적극적으로 고용을 권장하고, 국민들 사이에서도 실업수당에 의존하기보다는 고용을 통해 소득을 실현하는 것이 국가경제를 튼튼히 하고 자아실현도 가능하다는 합의가 있기 때문에 가능하다. 우리나라로 선진국으로 나아가는 문턱에서 유럽의 합리주의를 바탕으로 한 고용제도를 진지하게 연구하고, 우리 실정에 맞는 고용안정화 방안을 토착화해야 할 것이다.

기업의 유연성과 고용의 안정성을 동시에 어떻게 확보할 것인가의 문제는 표면적으로 기업과 노동자 간의 입장의 차이에서 오는 갈등이지만, 거시적 관점에서는 기업, 노동자, 그리고 정부가 일

방적으로 한 가지 가치만을 추구할 수 없는 내적 모순이 존재한다. 기업의 입장에서 비정규직 혹은 고용의 유연성은 단기적으로 기업의 실적에 도움을 주지만 장기적으로 종업원의 충성도 저하에 따른 생산성 및 품질의 저하가 나타날 수 있다. 또한 근로자의 입장에서는 노조를 통한 지나친 고용 안정의 추구가 단기적인 경제적 혜택을 보장해줄 수 있지만, 장기적으로 기업 및 국가경쟁력의 약화를 초래하여 거시적인 고용불안정을 야기할 수 있다. 정부의 노동협약에 관한 지나친 규제 및 일관되지 못한 정책은 비정규직 근로자를 보호하는 것이 아니라 비정규직의 고용안정성마저 약화시키고 더 나아가 기업의 경쟁력을 해칠 수 있다. 지나친 노동조건의 강화 또한 기업의 해외이탈을 촉진시켜 국내 실업률 상승과 세수의 감소로 이어질 수도 있다. 이렇듯 서로가 서로의 생존에 영향을 주는 공동 운명체라는 인식을 바탕으로 장기적, 거시적 관점에서 가치충돌을 극복하는 공존 시스템의 구축을 적극적으로 모색해야 할 것이다.

참 고 문 헌

1. 김수욱, 김승철, 김희탁, 성백서 공역 (2006) 서비스 운영 관리, 한경사.
2. 김우재 (2004) “아웃소싱 확산과 전략적 대응: 국내기업 사례를 중심으로,” CEO Information 448, 삼성경제연구소.
3. 신원철 (2006) “노동과정과 생산네트워크: 한국 조선 산업의 사내하청과 고용관계,” 산업노동연구 12, 349-390.
4. 이영수, 홍필기, 서환주 (2007) “아웃소싱의 총요소생산성 기여에 관한 연구,” 산업조직연구 15, 55-82
5. 오중산 (2010) “제조유연성과 성과 간의 인과관계: 자동차 부품산업과 전자 부품 산업을 대상으로 한 실증연구,” 경영학연구 39, 309-340.
6. Bonazzi, G. and Antonelli, C. (2003) “To make or to sell? The case of in-house outsourcing at Fiat Auto,” Organization Studies 24, 575-594.
7. Goldman S.L., Nagel, R.N., and Preiss, K. (1995) Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer. Van Nostrand Reinhold, New York.
8. Jennings, D. (1997) “Strategic guidelines for outsourcing decisions,” Strategic Change 6, 85-96.

9. Lee, H.L. (2004) "The triple-A supply chain," Harvard Business Review 82, 102-13.
10. Shin, H., Lee, J., Kim, D. and Rhim, H. (2010) "Strategic agility, operational responsiveness and firm performance: An empirical investigation of Korean SMEs," Working Paper.
11. Saurez, F.F. and Cusumano, M.A. (1996) "An empirical study of manufacturing flexibility in printed circuit board assembly," Operations Research 44, 223-240.
12. Zhang, Q., Vonderembse, M. and Lim, J. (2003) "Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationship among competence, capability, and customer satisfaction," Journal of Operations Management 21, 173-191.