

---

# 「미래 직장의 변화(the Future of Work)」의 주요내용

- 「Time」誌가 예측한 10가지 미래 직장 변화의 모습 -

---

경 제 정 책 국  
미 래 전 략 과

## < 목 차 >

|                        |   |
|------------------------|---|
| 1. 논의의 개요 .....        | 1 |
| 2. 10가지 구체적 변화 .....   | 2 |
| ① 미래 부상 직업 .....       | 2 |
| ② 경영전문가의 윤리의식 강화 ..... | 2 |
| ③ 직장 복지의 축소 .....      | 3 |
| ④ 업무 유연성 제고 .....      | 4 |
| ⑤ 베이비붐 세대의 퇴직연장 .....  | 4 |
| ⑥ 여성의 영향력 강화 .....     | 6 |
| ⑦ 녹색일자리 창출 .....       | 7 |
| ⑧ X세대의 부상 .....        | 6 |
| ⑨ 미국 제조업 경쟁력의 지속 ..... | 8 |
| ⑩ 업무 방식의 변화 .....      | 9 |

## 「미래 직장의 변화(the Future of Work)」의 주요내용

- ◇ 美 시사주간지 타임 최신힌호(「Time」, '09.5.25)는 미래 직장의 변화 모습을 10가지 테마로 분석한 'The Future of Work'를 커버스토리로 게재
- 새로운 세대의 등장과 함께 미래 업무 스타일은 더 유연하고 탄력적으로 변화하는 등 직장 내 다각적인 변화 예상

### 논의의 개요

- 미래의 업무는 지금과 달리 더 유연해질 것이며 프리랜서 활동 및 공동작업의 사례가 많아지고 안정성은 약화될 것
  - 이와 같은 변화는 새로운 가치를 가진 세대들에 의해 주도될 것이며, 변화 결과 여성들의 영향력이 확대되고 새로운 직업이 부상
- ⇒ 구체적 모습은 다음의 '10가지 변화'로 대표될 수 있으며, 변화는 이미 진행 중

## 10가지 구체적 변화

### ① 미래 부상 직업(High Tech, High Touch, High Growth)

- 전통적으로 美 엘리트들을 흡수해온 금융부문이 금번 위기로 인해 축소되면서 새로운 직업에 대한 관심 고조
- 미래에는 첨단 기술에 대한 지식과 분석 능력이 우대될 것이며, 수학·과학 분야의 취업 기회가 확장될 것
  - 1998년~2006년 사이에 새로 생긴 직업들 중 85%가 문제해결과 기업전략 구상 등 복잡한 '지적 작업 분야'(McKinsey&Company)
  - 2016년까지 폭발적으로 성장할 직업은 네트워크시스템, 데이터통신, 컴퓨터 소프트웨어 분야(美 노동부)
  - 향후 7년간 IT 부문의 일자리 수는 24% 확대될 것이며 이는 전체 일자리 성장률의 2배를 넘는 수치
  - 특히 초기 투입 비용이 낮아 회사의 설립과 해산이 용이한 사업을 중심으로 학생들의 창업이 활발해질 것
- 또한, 헬스케어·교육 등 지속적인 수요가 보장되는 직업을 비롯하여 고령화로 인해 부상할 새로운 직업\*에 주목
  - \* 실버타운 건설, 노인복지시설, 사립요양원 등이 확충될 것

### ② 경영전문가의 윤리의식 강화(Training Managers to Behave)

- 미래에는 물질적으로 풍요로운 삶과 가치 있는 삶 간의 균형이 중시되면서 경영전문가들의 가치관 및 윤리의식이 중요해질 것

- 1970년대 이후 '졸업생들의 높은 보수와 안정성'을 중시 해왔던 경영대학원이 '가치와 규범을 중시하는 경영전문가 양성'으로 회귀

\* 이미 이를 실천하고 있는 곳으로 美 선더버드(Thunderbird) 경영대학원을 꼽을 수 있으며, 선더버드 경영대학원은 정직과 성실, 타인의 권리 존중, 지속가능한 세계 번영, 부패에 대한 저항, 양심 수호를 중시

### ③ 직장 복지의 축소(The Search for the Next Perk)

- 의료보험 · 퇴직연금 등 고용자들에게 부담\*이 되었던 직장 복지비용을 근로자들에게 전가

\* 美 기업들은 근로자당 의료보험 비용으로 평균 연 \$1,400 이상을 부담 하고 있으며, 향후 기업이 보장해야 할 연금계획액의 경우 \$4,000억 이상 부족(2008년 말 추산)

- (의료보험) 지난 5년간 회사의 의료보험 비용은 29% 증가 했으나 근로자들이 지불한 비용은 40% 증가

\* 고용주들을 대상으로 한 Towers Perrin 컨설팅社의 서베이에 따르면 이미 45%가 미래 퇴직자들을 위한 의료보험 커버리지를 감축하거나 제거했으며 24%가 감축 고려중

- (기업연금) 퇴직자 수 증가\*, 주식시장의 약세로 인해 재원 부족 문제가 심화되면서 일부 기업들은 새로운 연금 혜택 동결

\* Detroit의 big 3 자동차 제조회사들은 퇴직근로자가 현직근로자의 4배

- 한편 직장복지 혜택의 축소 경향에도 불구하고 기업현실에 적합하고 청년 근로자에게 유리한 새로운 혜택\*들은 강화

\* 현금기준 기업연금(CBP, Cash-Balance pension) : 근속기간이 길어질 수록 적용되는 적립률이 낮아지도록 설계한 연금으로 단기 근속자에게 유리하다는 특징

- 다만, 의료보험의 경우 청년 근로자들이 높은 가치를 두고 있지 않아 새로운 혜택이 신설되기는 어려움

\* 근로자들을 대상으로 향후 기업으로부터 가장 받고 싶은 혜택을 조사한 결과, 45세 이상 근로자 그룹은 보수와 의료보험을 최고로 뽑은 반면, 18~34세 그룹은 보수와 경력 발전을 최우선으로 선정(Towers Perrin)

#### ④ 업무 유연성 제고(We're Getting Off the Ladder)

- 승진하지 못하면 회사를 떠나야했던 사다리형태의 업무 경로가 상황에 따라 다양한 방향으로 이동 가능한 격자 무늬 형태로 전환

- 근로자들의 수요에 따라 다양하게 업무를 재배치하며, 텔레커뮤니티나 탄력근무 등을 도입하여 업무유연성 제고

- 삶의 질을 고려하여 육아·은퇴 준비와 일을 병행할 수 있도록 지원

- 이러한 변화는 경기침체 下 비용절감\*의 효과만이 아니라, 향후 기업 운영에 탄력성을 가져온다는 점에서 가속화

\* 텔레커뮤니티 도입시 기업은 부동산 비용의 20%, 인건비의 10%를 절감

- 시장 상황 변동시 근로자들을 신규로 고용·해고하는 것보다 업무 형태를 변경하는 것이 더 효율적

#### ⑤ 베이비붐 세대의 퇴직연장(Why Boomers Can't Quit)

- 주식가격 하락 등으로 축적된 노후자금이 손실\*을 입으면서 베이비붐 세대의 퇴직 시기가 연장

\* EBRI(Employee Benefit Research Institute)에 따르면 최소 10년을 재직한 50대 중반 노동자의 경우 미국 퇴직연금상품 401k의 수령 가능액이 1998년 \$85,000에서 2008년 \$93,000로 거의 변화되지 않음

- 베이비붐 세대가 이번 위기로 인한 손실액을 만회하려면 9년 후로 퇴직을 연기해야 함
- 베이비붐 세대가 퇴직 시기를 늦출 경우 이미 장년층에 의해 상당 부분 구축된 청년 일자리 문제\*가 더욱 심각해질 우려
  - \* 최근 10년간 10대와 20대의 고용률은 떨어진 반면 55세 이상 취업자 수는 증가(Northeastern University 노동시장연구소)
- 실업률이 수십년만에 처음으로 10%를 상회할 것으로 예상
- 그러나 장기적으로는 고령근로자의 존재로 인해 더 많은 일자리가 창출되고 인플레이션이 억제되는 등 긍정적 효과가 있을 것
- 전통적인 일자리 외에 새로운 수요를 기반으로 한 일자리가 창출되는 한편, 청년층은 신기술이나 창의적인 아이디어를 중심으로 한 새로운 일자리 탐색
  - \* 1960~70년대 여성의 사회진출이 본격화됨에 따라 보육업, 식품가공업 등 새로운 직종이 생겨났으며, 이와 더불어 민간창업이 촉진되고 새로운 산업이 부흥하면서 실업률이 최저치 기록
- 또한 고령근로자로 인한 인건비 절감으로 상품가격 상승이 억제되어 인플레이션 방지
- 고령근로자가 일을 하는 것은 결국 사회 전체 효용을 높이는 것이며, 이들의 노동은 존중받아야 할 것
  - \* "경제는 큰 수용력을 가지고 있어 시장에 많은 사람들이 참여하면 할수록 전체 사회에 이득이 됨"(Claudia Goldin 하버드大 경제학 교수)

## ⑥ 여성의 영향력 강화(Women Will Rule Business)

- 경영방식의 우수성, 풍부한 고급인력, 높은 구매력 등으로 인해 미래 직장에서 여성의 영향력 강화
  - (경영방식) 장기적인 시야, 세심한 배려, 조정자·협조자로서의 역할, 변혁적 리더십(비전공유, 동기유발)을 특징으로 하는 여성의 경영방식이 부상
    - \* 리서치 그룹 Catalyst가 Fortune 500 기업 내 353개 기업을 조사한 결과, 여성 고위직 관리를 가지고 있는 기업들의 수익률이 높음을 확인
    - \* 영국의 CMI(Chartered Management Institute)는 2018년 작업 환경이 더 유동적으로 변화하고 여성의 감성적 측면이 중시되어 여성 관리자에 대한 수요가 확대될 것으로 전망
  - (고급인력) 풍부한 여성 고급 인력은 미래 인재 부족 문제를 해소할 주요 대안으로 부상
    - \* 고용정책재단(Employment Policy Foundation)에 따르면 향후 10년 안에 미국 내 대학 졸업자에 대한 초과수요가 6백만에 이를 것
  - (구매력) 여성은 이미 소비의 83%를 차지하는 등 시장의 영향력 있는 수요자로 부상하고 있어, 향후 여성 소비자의 심리를 이해할 수 있는 여성 근로자의 중요성 증대
- 일에 있어 여성의 영향력이 증대되면서 성과와 효율성을 중시하는 여성 친화적 업무 환경으로 전환
  - 유연성과 자율성을 부여함으로써 생산성 향상 가능
    - \* Capital One 파이낸셜은 사무실 내 칸막이와 의무 작업 시간을 없앴으로서 생산성이 향상되었으며, Best Buy(美 전자제품 소매업체) 역시 성과 중심의 업무 환경을 통해 40%의 생산성 향상 성취

## ⑦ 녹색일자리 창출(It Will Pay to Save the Planet)

- 에너지 정책을 통해 기후변화 대응과 함께 녹색 일자리 창출의 효과를 거둘 수 있을 것이라는 전망
  - 특히 환경 옹호론자들은 정부 정책이 잘 수립될 경우 폭발적인 일자리 창출 효과를 거둘 수 있을 것으로 기대
    - \* 美 시장협의회(Conference of Mayors) 보고서에 따르면 이미 미국 내에 750,000개 이상의 녹색 일자리가 있으며, 향후 30년간 녹색 고용이 일자리 증가의 10%를 차지할 것이라고 추정하고 있어 이를 뒷받침
  - 美 정부 역시 에너지 산업이 일자리를 창출할 것으로 판단하여, 경기부양책 중 하나인 청정에너지 프로젝트(\$600억)에 녹색일자리 훈련 프로그램(\$6억) 포함
- 이에 일부 전문가들을 중심으로 녹색 일자리 통계가 부정확하며, 정부 정책의 효과가 크지 않을 것이라는 비판이 있으나,
  - 기후변화에 대응하기 위해서라도 지속가능한 산업으로의 이동은 필수적임을 고려해야 할 것

## ⑧ X세대의 부상(When Gen X Runs the Show)

- 2019년에는 베이비붐 세대의 그늘을 벗어나면서 X세대(1965년~1978년생)가 사회 주류로 등장
  - 베이비붐 세대가 중요하게 여겨온 전통적인 직업들로부터 탈피하여 직장에 새로운 변화를 일으킴
  - 직장 내 리더는 전 세계를 범주로 하는 넓은 시야를 가지는 한편, 타인을 독려하여 동기를 유발할 수 있는 사람이 될 것

○ Y세대(1979~2000년생)의 성장과 베이비붐 세대의 활약

- (Y세대) Y세대는 사회적 지위나 명예가 아닌 개인적으로 중요하다고 생각하는 것의 성취를 중요하게 여기므로, 향후 직장 내 단기 계약직 등 탄력적 업무의 비중이 커질 것
- (베이비붐 세대) 사회에서 그들의 전문기술을 필요로 하므로 노년에도 시간제 근로자로서 코치, 전략가, 컨설턴트 등으로 활약

⑨ 미국 제조업 경쟁력의 지속(Yes, We'll Still Make Stuff)

- 현재 미국은 세계 최고의 제조업 국가로 미래에도 여전히 제조업 분야에 있어 경쟁력을 가질 것이며 일자리를 확보할 것으로 기대
  - 고속련 노동자가 필요한 고부가가치 산업에서 우위
    - \* Edwards Lifescience社는 숙련된 제봉사들을 고용하여 인공심장 판막을 만들기 위한 고난이도의 수바늘질 작업에 투입
  - 제조과정상의 기밀 보안 및 품질 유지가 필요한 산업을 중심으로 공장의 해외 이전 철회
  - 상품의 가격이 아닌 상품의 질과 안전성이 우선시 되면서 미국 내 생산의 이점 부각
    - \* 최근 중국의 납 페인트 장난감 및 멜라민 우유 파동 등으로 소비자의 인식 변화
  - 우수한 대학 네트워크 및 엄격한 지적재산권법으로 인해 혁신기업들에게 매력

- 외국에서 생산하여 미국 내로 유입하는 체제 하에서는, 향후 연료가격 상승시 운송비용 증가로 인해 해외생산의 이점 상쇄

\* 2008년에는 석유가격이 배럴당 \$200달러에 이르기도 함

## 10] 업무 방식의 변화(The Last Days of Cubicle Life)

- 미래 업무는 심한 스트레스, 빠른 속도, 높은 유연성으로 대표됨
  - 필수 인력을 제외한 나머지 업무는 외주를 줄 것이며, 가장 저렴한 인건비를 제의하는 사람에게 업무를 주는 방식으로 인해 개인의 스트레스가 심화
  - 계산·워드 작업 및 단순사무보조업은 사라지고, 고객관리·가상공동체 운영 등 사람을 상대로 하는 일이 부상
    - \* 창의적인 디자이너·열정적인 기획자·치밀한 실험실 연구원에 대한 수요는 지속적으로 유지될 전망
- 업무가 변화함에 따라 업무스타일과 업무환경도 변화
  - 정형화된 사무실이 사라지고 인터넷으로 업무를 보게 되며, 팀 내에 업무 내용 및 정보가 실시간으로 공유
  - 이는 기존의 방식보다 생산적이고 접근성이 높다는 장점이 있으나, 과거의 업무방식을 그리워하는 사람들도 생겨날 것