

# 선진 서비스 산업

이 글은 지난해 미국의 한강연회에서 발표된 원고와 서비스마스터라는 용역회사에 대한 소개로 선진국의 서비스 산업분야의 변화추세를 잘 나타내주고 있다. 특히 병원서비스에 대한 혁신적인 사업영역을 포함하고 있어 우리나라 서비스산업과 병원업무향상에 도움을 주고자 소개한다. 〈편집자〉

## I. 서비스 산업의 최근 추세

선진국에서는 사무직, 시설보전, 지원업무(학교, 병원에서의 급식 등)가 제조업이나 탄광채굴, 교통운송 등과 같은 블루우 칼라(Blue Color)의 생산 노동과 비슷한 수준으로 성장하였다. 이러한 추세는 최근 더욱 가속화되어 블루우 칼라의 생산노동이 감소해 가는데 반해 서비스업은 점점 성장하면서 자본집약적 산업이 되고 있다. 이러한 추세를 반영하듯 병원, 학교의 청소, 시설관리에 필요한 도구가 「빗자루와 걸레」 뿐이라는 사과의 시대는 이미 과거의 이야기가 되었다. 지금은 사무직원 1인당 정보기술비로 투자하는 금액이 공장에서의 생산노동자 1인당 기계설비비로 투자하는 금액과 필적하고 있다. 그러나 놀라움게도 서비스업의 생산성은 아직 50여년전과 크게 변한 것이 없는 실정이다.

선진국에서는 이와같은 현실로 서비스업의 생산성 향상이 큰 과제로 부각되었다. 사무, 시설관리, 각종 지원업무에 종사하는 사람이 앞으로 10년 이내에 전 선진국 노동력의 1/4을 구성할 것이다. 지금이야말로 서비스 산업의 생산성을 향상시킬 시기에 도달한 것이다. 그렇지 않으면 선진국 경제 전체가 서서히 약

화되어갈 것이기 때문이다.

서비스 분야의 자금이 부가가치를 훨씬 넘어서게 될 것인가, 그렇지 않으면 이 1/4의 근로자들이 영구히 표준이하의 소득에 만족하며 살아가야 할 것인가? 그러나 블루우칼라와 서비스종사자 두 집단간의 노동 생산성이 지나친 불균형을 이루게 되면 그나라의 경제 경쟁력도 생활수준도 위협받게 될 것이다. 이것은 또 사회계층을 양분화하여 커다란 사회문제를 만들게 될 것이다. 그러나 모든 업종의 종사자간의 사회균형과 함께 중요하게 부각되는 것은 서비스업 근로자의 존엄이라 하는 문제이다.

이제부터는 출세를 약속하는 일에 취직하기 위해서는 장기간의 학교교육과 고도의 학위가 필요하게 된다. 그러나 고교를 졸업하여 그 이상의 교육을 받는 젊은 이의 비율이 아주 높은 미국, 일본에서도 취업연령에 달한 사람의 반수는 지식적 업무에 필요한 교육을 받고 있지 않다. 세계대전 이후부터 1970년대까지 지식적인 교육을 받지 못한 사람들도 출세할 충분한 기회가 있었다. 실제 이 기간은 최저한의 교육밖에 받지 못한 사람들이 경제적으로 성공한 확률도 교육을 받은 사람보다 높았다. 학교를 16, 17세때 중퇴하여 자동차산업, 철강, 고무, 제지, 화학산업 등의 대량 생산 공장에

취업한 젊은이가 6개월간 번돈은 보다 높은 학위를 가진 사람이 같은 기간 번 돈이나 무위도식하는 사람이 일생동안 번돈보다 많았다.

일반적으로 자본가가 자본주의의 은혜를 받는다고 생각하지만 현대에 이것은 잘못된 생각이다. 지금의 자본가보다 300년전의 자본가가 더 유복했다. 다시 말하자면 자본주의의 은혜를 받은 것은 대량 생산산업의 블루칼라였다.

일찌기 그 예를 찾아볼 수 없는 폭발적인 생산성장상이라는 과일의 3/4을 손에 쥔 것은 그들이었던 것이다. 이러한 경향은 100년전인 1880년대에 테일러(F. W. Taylor)가 말했던 「산업기술과 과학적경영」으로 시작되어 1, 2차 세계대전을 거친후 지금까지 계속되어왔다. 더불어 블루우 칼라는 정치적 발언력과 사회적 지위를 얻어왔던 것이다.

이제 확실한 것은 산업계의 고액급료 일자리수는 줄지 않는다는 것이다. 오히려 지식적인 업무에 한해서 늘어나고 있다. 이런 상황속에서 높은 교육을 받지 않은 사람이 중류의 경제적 지위를 얻어 성공하는 기회가 있다면 그것은 서비스업 분야에서 가능할 것이다.

실제로 현대의 서비스업은 1880년으로 부터 1950년에 이르기까지 70년간 제조산업에 일어났던 것과 똑같은 생산성 폭발을 필요로 하고 있다.

서비스업의 제조업과 같은 생산성 폭발을 위해 필요한 것이 무엇인가? 여기서 우리가 필요한 것은 19세기 후반부터 20세기에 걸쳐 제조업계가 행해왔던 작업공구에 대한 조직적인 분석과 재고이다. 이것에 대해서는 이미 학계에서 많은 연구가 있었으므로 산업기술이 제조업을 변화시킨 것처럼 서비스업도 변화해갈 것이다. 맥도널드 햄버거의 창시자 레이 크록크는 햄버거 점포의 생산성을 조금 높이려고 시도했을 때 「모든 작업에 관해 생각을 고치지 않으면 안된다」는 것을 깨달았다.

서비스 마스터(Service Master)사와 같이 병원의 지속적인 생산성 향상에 목표를 둔 회사는 일과 도구의 양면에 대해 재고하지 않으면 안되었다. 페드럴 익스프레스(Federal Express)사를 설립한 웨드 스미스는 작업수준의 하나하나 즉 짐을 꾸리는 것부터 시작하여 짐배, 일의 배분, 청구업무까지를 전부 분석하여 다시 만들지 않으면 안된다고 생각했다. 이러한 선구자들의

활동으로 「서비스업은 결국 제조업만큼 생산성을 높일 수 없다」라는 단정을 할 수 없게 되었다. 그러나 제조업의 발전 정도 수준까지 도달하려면 몇십년간의 체계적인 노력이 필요하다.

한편 서비스업 종사자가 생산적인 활동을 하기 위해서는 첫째도 훈련, 둘째도 훈련 뿐이다. 그리고 서비스 업무를 습득하는 가장 효과적인 방법은 훈련을 체계적으로 하는 것이다. 더군다나 서비스업에 종사하는 사람들은 블루우 칼라가 하지 않는 일도 해야만 한다. 그렇기 때문에 서비스업 종사자에게 자신이 하는 일의 특성을 인식시켜 생산성, 방법, 도구의 향상 및 개량에 책임을 갖도록 해야 하는 것이다. 그 모범되는 예가 바로 TQC(Total Quality Control)를 통해 종합적 품질관리에 주력하는 일본이다.

일본이 TQC를 통해 근로자의 생산성, 의욕, 노사관계를 유효하게 움직이고 있는 것은 이미 잘 알려진 사실이다.

서비스업에서도 선택의 여지가 없다. 공장에서는 부하직원의 작업을 상사가 직접 감독하는 것이 가능하지만 서비스업에서는 작업의 대부분이 상사의 밑에서 행해지기 보다는 팀워크로 행해지기 때문에 직접 감독이 어렵다. 따라서 팀원으로서의 행동기준, 직업의식, 자부심, 책임감이 필요하다. 팀원 한사람 한사람이 자신이 하고 있는 일을 개선하도록 노력하지 않으면 안된다. 또한 근로자는 주어진 책임과 새로운 업적의 성취에 대해 적당한 보답을 받지 않으면 안되며 근로자의 공적에 대한 보상과 승진의 기회가 주어지지 않으면 안된다.

서비스업의 개선에 필요한 것은 도구의 개량 이상의 것이 된다. 서비스업의 발전은 아마도 산업구조의 변혁을 가져올지도 모른다. 이러한 이유로 산업현장에서 이루어지는 서비스업무를 지금과는 달리 전문적으로 서비스업무를 다루는 외부업자(예를 들면 서비스마스터와 같은 용역회사)에 맡기지 않으면 안될지도 모른다.

어떤 종류의 업무에서든 책임있는 직책에 올라갈 기회가 없으면 생산성 향상은 일어나지 않는다는 것은 이미 잘 알려진 사실이다. 그것은 그 업무가 조직내에서 중요한 것이라고 생각되지 않기 때문이다.

예를 들면 주식시장에서의 사무처리작업(Back of-

ficc)은 꽤 많은 비용이 들어 사업전체의 아킬레스건이 되고 있다. 그러나 최근 주식시장에서 사무처리작업이 약화되어 회사의 존속이 위태롭게 되기까지 이런 사실을 전혀 알아차리지 못했다.

미국의 주요 증권가인 월가(Wall Street)에서의 가치체계를 보더라도 거래자, 분석가, 영업분야의 사원은 「우리」이고 사무처리 사원은 「그들」이었다. 그리고 그들이 회사 경비의 절반을 책임지고 있는데도 불구하고 사무처리의 장은 겨우 직함만을 가진 동반자였다. 이러한 사실에 비추어볼 때 미국의 제조업체 생산성 향상이 1960년대부터 시작된 것은 결코 우연이 아니었다. 이때 공장의 중간관리직으로부터 금융, 마케팅 분야의 중간 관리직이 상급관리직에 승진하는 주류를 이루었던 것이다. 이처럼 직책과 생산성 향상은 상관 관계를 가지고 있다.

그렇다면 시설관리, 급식 등의 서비스업무도 업적을 올린 이들에게 승진과 보상의 기회를 주는 외부업자에게 위탁하는 것도 좋은 방법중의 하나일 것이다. 더군다나 서비스 분야의 외부업자가 지식이 풍부하고, 아랫사람의 얘기도 들을 줄 아는 업자라면 서비스업의 혁신도 수용할 수 있을 것이다. 물론 서비스 분야의 외부위탁이 생산성 향상과 직접 연결된다는 보장은 어디에도 없다. 그러나 보장이 없다 하더라도 자신의 승진 가능성을 주는 유일하고 최선의 기회로써 서비스 생산성 향상을 가져오게 하는 필연적 상황이라 말할 수 있다. 그러므로 기업, 병원, 학교, 정부기관이라는 조직에서 일하고 급료는 외부의 독립된 그것도 생산성이 높은 서비스 전문회사가 지불하는 형태가 점차 증가해 갈 것이다.

## II. 서비스마스터의 사업영역과 경영실적

### 1. 사업영역

서비스마스터(service master)사업이란 다른 청소 전문업체가 해결하지 못하는 서비스마스터社 특유의 노하우(know-how)를 가지고 아주 깨끗한 환경 즉 최상의 상태로 쾌적하고 깨끗한 환경을 제공해주는 청소전문용역이다.

서비스마스터는 인력 및 청소기자재 일체를 제공하는 타 용역업체들과 달리 병실 및 병동을 청소하는

종업원을 관리하고 교육시키는 매니저(manager)들을 제공한다. 청소요원들은 각 병원에서 고용하고 있다.

서비스마스터의 매니저들은 직접 화장실청소, 병실청소 및 린넨세탁 등을 해보며 병원의 청결유지 방식을 습득하고 또한 임무달성을 위한 시간표 및 명단도 계획한다.

서비스마스터의 사업을 크게 나뉘면 서비스관리(Management Services)와 생산과 소비자를 위한 서비스(Consumer Services and Products) 분야로 구분된다. 서비스관리분야는 교육기관이나 산업공장 등에 기본적인 서비스를 제공하고 관리하는 분야로 현재 서비스마스터는 480여개의 교육기관과 98개의 산업공장의 서비스용역을 관리하고 있다. 또한 이쪽 방면에서의 서비스마스터 사업은 계속 증가할 전망이다.

생산과 소비자를 위한 서비스(Consumer Services and Products) 분야는 주택과 상업용빌딩들을 주 사업대상으로 잡고 있다. 현재 이방면의 서비스용역 제공은 다양한 채널을 통하여 고객을 확보하고 있다.

### 2. 경영실적

경영실적면에서도 상당한 주목을 받고 있는 서비스마스터의 1988년도 총 매출액은 15억3천1백만달러(한화로 약 1조5백억원)였으며 세전이익-8천6백만달러, 순이익은 6천5백만달러였다. 이는 1987년도와 비교해볼 때 총매상은 7%, 세전이익 및 순이익은 8% 증가된 것으로 각 경영단계로부터 주목받기에 충분한 실적이었다. 하지만 서비스마스터는 현재의 이러한 실적에 만족하지 않고 더 많은 고객확보를 위하여 사업영역과 규모를 넓혀가고 있다.

### 3. 병원에서의 서비스마스터 활동

서비스마스터는 병원계에도 다음과 같은 6가지 분야에 진출하여 서비스 지원, 관리시스템을 원활하게 운영하고 있다. 6개 분야는 다음과 같다.

#### 1) 병원의 살림살이(House Keeping)

모든 병원의 관계자들은 병원의 위생, 안전, 환경 등에 많은 신경을 쓰고 있다. 이러한 병원관계자들의 요구사항은 서비스마스터 특유의 장비와 프로그램이 최대한 충족 시켜주고 있다. 서비스마스터의 House Keeping 관계자들은 어떤 장비로 어떻게 작업을 해야

환자들에게 주는 불편을 최소한으로 줄일 수 있는가 하는 노하우(know-how)를 가지고 병원관리를 하고 있다.

서비스마스터의 하우스 키팅에 대한 프로그램은 진보된 청소방법, 증가된 효율성, 효과적인 비용절감 등을 장점으로 내세우고 있다.

더불어 서비스마스터는 미생물학, 화학, 산업 및 기계공학, 조직설계(Systems Design) 전문가들로 연구조사팀을 구성하여 보다 과학적이고, 합리적인 운영, 관리를 전분야에서 시행하고 있다.

### 2) 전력관리 및 유지

서비스마스터는 합리적인 환경관리의 기수로서 균형적인 전력관리, 관리조절 기술 그리고 최소의 비용으로 진보된 효과를 발휘해 내는 장점들을 제시한다.

서비스마스터는 컴퓨테이션 플러스 시스템(Computance Plus System)이라는 전력관리 및 유지를 위한 훌륭한 도구와 풍부한 경험을 바탕으로 종합적인 컴퓨터 기술을 도입하여 천여개가 넘는 병원들의 전력을 효과적으로 관리하고 있다.

### 3) 세탁관리

서비스마스터의 세탁관리는 병원에서 쓰이는 모든 종류의 세탁물을 다루고 있다. 서비스마스터는 세탁물을 가장 효과적인 방법으로 적절한 양과 시간을 조달하는 자체 시스템을 개발하여 깨끗하고 위생적인 세탁을 하고 있다.

세탁물의 분리에서부터 세탁과정까지 철저한 관리 시스템으로 운영하고 있는 서비스마스터는 세탁물이 손상되지 않도록 세심하게 다루며 세탁물 보급까지 관리하여 분실되는 일이 없다.

### 4) 임상장비 및 기구유지

서비스마스터의 임상장비유지 프로그램은 진료와 치료의 임상장비를 위한 지속적 시스템(Maintenance System) 관리를 주업무로 하고 있다. 그곳에서 다루는 장비는 가장 기초적인 장비에서 부터 의학 장비까지 다루고 있다.

그들이 다루는 장비의 예를 들면 전기심장모니터세트로부터 방사선 영상기구에 이르기까지 다양하게 다루고 있으며 특히 환자와 진료자를 위한 최대의 효율성과 안전성에 중점을 두고 있다.

### 5) 음식관리

서비스마스터는 1969년부터 병원의 음식관리도 해오고 있다. 수백베드 규모의 병원에서부터 1,200여 베드 이상되는 대규모 병원의 음식관리를 해오고 있는 서비스마스터는 특히 병원에 알맞는 식단 프로그램 개발과 신선도, 영양상태 등에 관심을 갖고 음식을 관리하고 있다. 환자, 의료진 및 종업원들에게 동시에 만족을 줄 수 있는 훌륭한 음식 관리를 유지하는 것은 기술적인 기능 이상을 요구한다. 이러한 업무를 완벽하게 완수하기 위해 서비스마스터는 관계직원들에게 전문적인 교육을 지속적으로 시행하며 과학적인 위생관리를 하고 있다.

### 6) 소독관리

서비스마스터는 1986년 소독서비스 용역을 해주고 있던 터미닉스 인터내셔널(Terminix International)사를 인수하여 소독분야까지 뛰어들게 되었다. 터미닉스 인터내셔널사는 1927년 설립한 회사로 집안이나 건물 등에서 번식하고 있는 바퀴벌레와 해충들을 소독하는 회사였다. 서비스마스터는 터미닉스 인터내셔널사를 인수하여 터미닉스 인터내셔널사가 그동안 축적한 소독관리기술과 자신들의 독특한 경영관리 시스템을 적절하게 융합시켜 새로운 서비스용역 분야로 기틀을 다져가고 있다. 서비스마스터는 소독관리분야에서 화학적인 시험과정을 거쳐 가장 안전하고 위생적인 소독관리를 시행하며 엄격한 교육 과정을 통해 효율적인 업무능력을 배양하고 있다.

전세계에 백만 이상의 고객을 확보하여 병원, 주택 및 상업용 빌딩을 맡아 소독관리 업무를 하고 있는 서비스마스터의 자회사인 터미닉스의 소독대상은 쥐, 바퀴벌레, 거미, 개미 등으로 이러한 것들을 가장 안전하고 효과적으로 소독 관리하고 있다. \*