

노동정책연구
2014. 제14권 제3호 pp.105~144
한국노동연구원

연구논문

분사형 인사아웃소싱의 동향과 과제

양동훈*

본 연구는 국내 인사아웃소싱 산업의 발전단계를 해외 인사아웃소싱 동향과 비교하고 인사아웃소싱 산업의 발달에 필요한 요인들을 추론하였다. 연구 방법은 문헌연구와 사례분석을 통해 귀납적으로 인사아웃소싱 분사의 성장요인과 환경적 제약요인을 도출하였다. 국내 인사아웃소싱의 발달단계는 미국이나 유럽에 비해 아직 초기단계에 머물러 있고, 다른 아웃소싱 분야에 비해 비교적 최근에 도입된 아웃소싱 서비스에 속한다. 국내 인사아웃소싱은 공급사와 고객사 간에 아웃소싱 계약의 불명확성이 높은 단계에 있으며 주로 비용과 관련된 갈등이 큰 것으로 나타났다. 이는 고객사가 아웃소싱을 단순히 업무대행의 개념으로 이해하기 때문에 발생하는 것이다. 국내 인사아웃소싱은 아직 하청이나 컨설팅, 단순업무대행 등의 개념과 혼동되는 경우가 많다. 그러나 아웃소싱 산업이 발전하게 되면 아웃소싱 원래의 목적인 업무 효율을 높이고 프로세스를 개선하는 데 집중될 것이다. 인사아웃소싱산업의 발달 초기에는 비용이슈가 중요하게 작용하여 거래비용이론(transaction cost theory)의 설명력이 높으나, 성장단계로 들어가면 자원근거이론(resource based theory)의 설명력이 높아진다. 본 연구는 국내외 인사아웃소싱 동향을 문헌적으로 고찰하고, E사라는 대기업 분사형 아웃소싱 공급사의 사례를 통해 국내 인사아웃소싱 업체의 성장요인과 환경적 제약요인을 살펴보았다. 인사아웃소싱의 성장에 중요한 요소는 고객사와 아웃소싱 공급사간의 신뢰, 프로세스의 표준화, 서비스품질 지수의 개발, 도입목적의 명확화 등이 있었으며 제약요인으로는 서비스 전문화의 미흡, 서비스 인력의 역량개발, 아웃소싱 자체에 대한 고객사의 이해 부족, 계약범위의 모호성 등이 있었다.

핵심용어 : 아웃소싱, 인사아웃소싱, 거래비용이론(Transaction Cost Theory), 자원기반이론(Resource Based Theory).

논문접수일: 2014년 3월 3일, 심사의뢰일: 2014년 3월 25일, 심사완료일: 2014년 9월 4일
* 서강대학교 경영전문대학원 교수(dhyang@sogang.ac.kr)

I. 서론

본 연구는 국내 인사아웃소싱의 발전단계를 검토하고 1998년 외환위기 이후 국내 분사형 아웃소싱의 변천 과정을 다루고 있다. 아웃소싱은 선진 경제권에 있어 급속히 확대되어가는 경영방식이다. 아웃소싱은 조직들이 핵심역량에 집중하는 것을 가능하게 하고 비용절감의 한 전략이 되기도 하며, 부족한 전문성을 외부에서 조달하는 창구 역할을 한다.

아웃소싱의 발전단계는 각 국가의 기업환경에 따라 상이한 형태로 나타나는데, 분사형 아웃소싱은 한국과 일본에서, 특히 불경기를 기점으로 확대되어 왔다. 분사형 아웃소싱은 대기업에서 특정 업무기능이 분사된 후 대기업 업무를 외부에서 수행하게 되는 형태의 아웃소싱을 말한다. 국내 아웃소싱 산업은 IMF 위기 이후 대기업 구조조정의 일환으로 진행된 분사형태로부터 시작되었으며 그 이전에 대기업과 관련 없이 독자적으로 생성된 독립형 아웃소싱은 매우 미미한 상태였다. 따라서 본 연구는 국내 아웃소싱의 동향을 살펴보면서 대기업 분사형 아웃소싱에 그 초점을 두게 되었다.

본 연구는 인사아웃소싱에 대해 국내외 동향을 살펴보고, 아웃소싱의 이론적 논의를 바탕으로 국내 분사형 아웃소싱 사례를 분석하였다. 인사아웃소싱은 아웃소싱 분야 중 비교적 최근에 발달된 형태이고, 더욱이 국내 인사아웃소싱은 인사 전문성이 높은 조직이라기보다 총무업무와 인사의 주변기능을 대행해 주는 초기단계에 머물러 있다. 이런 상황에서 국내 인사아웃소싱에 대한 통계 및 설문자료는 크게 미흡하고, 체계적 분석이 아직 이루어지고 있지 못한 상태에 있다. 따라서 본 연구는 계량적 분석연구의 전 단계로 인사아웃소싱에 대한 동향과 사례분석을 하는 탐색적 단계의 연구로 진행하게 되었다.

본 연구는 국내 인사아웃소싱의 실태를 서구의 동향과 비교하고 국내 인사아웃소싱 산업이 향후 해결해야 할 과제들을 살펴본다. 특히 초기 성장단계에 들어간 국내 인사아웃소싱 산업이 향후 해결해 나가야 할 과제들을 추론해 보기 위해 E사라는 분사형 아웃소싱 기업의 사례를 분석하였다. 사례를 분석하는 과

정에서 상세한 자료수집이 가능했고 관련 당사자와 수차의 인터뷰를 진행하는 등 보다 질적인 방법을 적용하였다. E사는 대기업에서 분사한 인사아웃소싱 업체로서 인사아웃소싱의 독자적 전문성을 쌓아가는 소수의 사례 중 하나이다. 1990년대 후반에 창업한 아웃소싱 회사의 상당수가 사실상 대기업의 한 기능 분야가 분사된 형태인 점을 미루어볼 때 E사 또한 분사형 인사아웃소싱의 대표적 사례로 분류해 볼 수 있다. E사는 다른 분사형 인사아웃소싱 회사와 달리 독자적 전문성을 발전시켜 대기업에서 자본적 분리를 이루어냈으며, 다수의 비연관기업들을 고객으로 하는 일반 아웃소싱회사로 발전해 가는 특이성이 있다. 본 연구는 문헌연구와 인터뷰 분석을 통해 인사아웃소싱 공급사로서의 성장요인과 환경적 제약요인들을 함께 분석하였다.

본 연구는 사례분석을 통해 다음과 같은 연구문제를 제기하고 이에 대한 시사점을 도출하고자 한다. 연구질문은 다음과 같다.

첫째, 국내외 인사아웃소싱의 동향과 실태는 어떠한가? 한국은 해외의 아웃소싱과 비교하여 어느 정도의 발달단계에 이르고 있는가?

둘째, 국내 인사아웃소싱 중 분사형 아웃소싱의 출현계기와 발전단계는 어떻게 이루어졌는가?

셋째, 국내 분사형 인사아웃소싱의 성장요인과 환경적 제약요인은 무엇인가?

본 연구는 이러한 연구문제에 접근하기 위해 관련 문헌연구, 기업체 담당자 인터뷰, 기업체 자료, 산업의 동향보고서 등을 가능한 폭넓게 분석하는 과정을 거쳤다. 연구의 전개는 먼저 인사아웃소싱의 개념을 컨설팅과 외주라는 유사개념과 차별화하여 살펴본다. 그리고 인사아웃소싱의 동향을 분석하는 과정에서 인사아웃소싱의 분사가 국내에서 어떻게 출현되고 성장하면서 인사아웃소싱의 전문성을 얻게 되었는지를 살펴본다.

II. 본 론

1. 인사이아웃소싱의 개념

아웃소싱은 Prahalad 교수가 주장한 ‘경쟁이론’에서 유래된 용어이다. 즉 아웃소싱은 기업경쟁력을 높이기 위해 중요성이 떨어지는 업무를 외부 전문기관에 위탁하는 것을 의미하였다(Prahalad & Hamel, 1990). 조직은 자신의 핵심역량에 집중하기 위해 비핵심역량 혹은 주변역량들을 과감히 외부로부터 조달하려 한다(McFarlan & Nolan, 1995; Quinn, 1999). 아웃소싱은 조직이 핵심역량에 집중하는 과정에서 발생한 외부화 활동의 결과이다. 특히 아웃소싱은 규모가 비대하고 관료화된 조직이 조직구조를 슬림화하고 경쟁력을 높이기 위해 단행한 혁신과정을 뒷받침한다. 아웃소싱은 조직의 내부적 요구를 충족하기 위해 외부 전문서비스를 활용하는 것이다. 아웃소싱은 최근 설비관리 및 정보시스템 관리로부터 인적자원관리에 이르기까지 광범위한 영역으로 발전되고 있다(Gupta & Gupta, 1992).

인사이아웃소싱의 개념은 인사기능의 전부 혹은 일부를 외부의 공급자에게 이 전하는 계약행위(contracting-out)를 말한다. 인사이아웃소싱은 급여와 복리후생 기능을 외주화하는 것에서부터 채용, 교육훈련, 심지어 인사기획 기능까지 외주화하는 일련의 활동을 포함한 개념이다(Klass et al., 1999). 인사이아웃소싱이 증가하면 한 조직이 스스로 수행하는 인사기능은 줄어들게 되어, 해당 조직의 인사부서가 보다 중요한 인사업무에 집중하는 것이 가능해진다.

Kern, Willcocks & Heck(2002)는 IT 아웃소싱과 관련하여 아웃소싱 자체의 정의를 다음과 같이 하고 있다. “아웃소싱이란 한 조직의 자산, 인력, 활동을 일정한 기간 동안, 돈을 주고 외부의 공급업체에게 이전시키는 계약활동”이다. 이러한 정의는 인사이아웃소싱 공급자가 고객사의 종업원 일부를 채용하는 사례를 설명하는 데 유효한 개념이다. 소위 고객사의 직원들이 소속만 바뀌는 관행(badge flipping)은 넓게 보아서 아웃소싱에 포함된다(McIvor, 2005).

McIvor(2005)은 아웃소싱을 이전에 조직 내부에서 제공된 재화와 서비스를 외부에서 공급받는 행위로 정의하고 있다. 그러나 이러한 정의는 해당 조직이 내부적으로 한 번도 활용하지 않는 서비스를 외부에서 조달하는 행위는 제외하고 있다는 한계점이 있다. 그러나 Linder(2004)는 아웃소싱을 더 넓게 정의하여 “내부적으로 제공하던 재화와 서비스뿐만 아니라 대부분의 조직들이 일반적으로 필요로 하는 모든 재화와 서비스”를 아웃소싱의 대상으로 포함시키고 있다. 아웃소싱이 확대되고 다양한 형태로 전개되는 현실을 비추어볼 때 아웃소싱의 정의를 좁게 규정하는 것보다는 넓게 규정되는 것이 더 바람직하다(Norman, 2009).

하나다 마쓰요는 아웃소싱을 컨설팅, 인재파견, 업무대행의 개념들과 비교함으로써 그 개념을 구분하고자 하였다. <표 1>에 의하면 아웃소싱이란 설계기획과 실제 운영을 모두 외부 공급업체가 담당하는 활동을 말한다.

아웃소싱은 흔히 하청, 외주, 용역, 컨설팅 등의 용어들과 혼동을 일으키는데 사실상 상당 부분 유사한 점이 있다. 아웃소싱의 개념을 컨설팅과 비교한 하나다 마쓰요(戶村聖一, 1998)에 의하면, 아웃소싱은 업무의 기획설계에서부터 운영까지를 포함하는 포괄적 활동에 속한다. 이에 비해 컨설팅은 업무의 기획과 설계만을 담당하며 실제 운영은 고객사가 진행해야 하는 서비스이다. 또한 아웃소싱 및 컨설팅과 유사한 용어로서 대행이라는 개념이 있는데, 이는 고객사가 업무를 기획설계하고 운영만을 외부조직이 담당하는 활동을 말한다. 대행에는 업무를 조직 외부로 가지고 와서 수행하는 외주와 인재파견과 같이 조직 내부에서 수행하는 특수한 형태가 존재한다.

기획과 설계를 담당한다는 면에서 아웃소싱은 컨설팅과 유사하지만 컨설팅은 기획과 설계의 단계에서 전문성을 갖고 있기 때문에, 아웃소싱에 비해 복잡

<표 1> 아웃소싱의 개념

	운영 주관 못함	운영 주관함
설계기획 참여	컨설팅	아웃소싱
설계기획 비참여	인재파견	업무대행(외주)

하고 전략적 서비스를 제공한다. 이에 비해 아웃소싱은 비핵심분야 혹은 주변 분야의 활동이 외주화된 형태로 기획설계의 전문성이 낮고, 그 대신 운영에 대한 경험이 축적된 서비스를 말한다. 컨설팅에 비해 전문성은 떨어지지만 아웃소싱은 운영을 담당하는 기능을 통해 운영 시의 문제점을 기획과 설계단계로 피드백하여 반복 개선할 수 있는 장점이 있다. 컨설팅은 운영상 문제점을 피드백하여 원래의 기획설계 서비스를 개선하는 루프(loop) 과정이 약하다. 따라서 컨설팅은 환경변화에 따른 조직의 혁신전략, 신제도의 도입, 경영문제의 진단 및 해결안 등 일회적이고 전략적인 서비스에 집중되는 형태이고, 아웃소싱은 업무 프로세스를 지속적으로 개선해 나간다는 특징을 가지고 있다.

대행은 앞서 아웃소싱과 컨설팅에 비해 가장 전문성이 낮은 영역이다. 대행은 고객사의 업무를 외부 파견인력이 대행해주는 인력파견이나 공급사가 관리인력을 포함하여 대행해주는 하청의 형태로 나타난다. 대행은 업무의 기획, 설계, 운영 모두를 고객사가 관리하게 되고, 단지 실행만을 대행해주는 형태이기 때문에 비용 절감이 가장 큰 도입 목적이다.

아웃소싱이 확대되는 초기단계에서는 주로 생산과 물류, 정보기술 분야에서 아웃소싱이 많았으나 점차 그 범위가 확대되어가는 추세이다. 아웃소싱의 발전은 전문적 아웃소싱 공급사의 확대와 궤를 같이해 다. 즉 아웃소싱은 공급사의 전문성이 높아지고 신뢰성 높은 서비스를 제공하게 되면서 더욱 급속히 성장한 산업이다. 인사아웃소싱 분야에 있어서도 급여, 복리후생, 총무, 인력파견 등 전문서비스 기업의 출현과 함께 점차 인사아웃소싱은 아웃소싱의 대표적 분야로 성장하고 있다. 일본의 경우 인사아웃소싱은 전체 아웃소싱에 20.1%를 점하고 있어 아웃소싱이 상당히 진행된 상태이다(산업자원부, 2000)

인사아웃소싱의 개념은 아웃소싱의 일반적 정의와 유사하지만 다음과 같은 개념규정이 가능하다. 우선 Lever(1997)는 인사아웃소싱을 외부업체로부터 인적자원관리 사업영역을 장기계약 관계로 공급받는 활동이라 정의하였다. Shelgren(2004)은 HR 아웃소싱이 확대되는 이유를 설명하면서 인사아웃소싱을 전략적 의사결정 과정에서 인력문제를 외부 공급업체에게 파트너십 관계로 제공하는 제반 활동이라고 정의하였다. 차성호·양동훈(2008)은 인사아웃소싱을 채용, 교육훈련, 인사정보시스템, 급여 및 후생복지, 퇴직자관리 등 인사업무 전반의

설계 및 운영 기능의 일부 혹은 전부를 외부의 서비스 공급사에 이전하는 과정으로 정의하고 있다.

이상의 논의로부터 인사이웃소싱은 컨설팅과 구분되는 개념으로, 최소한 고객사가 수행하던 HR 관련 업무 프로세스를 수탁하여 운영하고 지속적으로 개선해주는 전문서비스라 볼 수 있다. 인사이웃소싱은 단순히 고객사의 업무를 대행해주는 것 이상이어야 하며, 인사업무 프로세스를 효율적으로 운영하고 개선해 나가는 역할을 수행해야 한다. 한편으로 인사이웃소싱은 고객사의 부족한 전문성을 보완해주는 역할도 하는데, 고객사가 수행하지 못한 HR 업무를 효율적으로 제공해 준다.

2. 인사이웃소싱의 이론적 틀

인사이웃소싱을 설명하는 이론은 크게 거래비용이론과 자원기반이론으로 구분될 수 있다. 거래비용이론(transaction cost theory)은 인사이웃소싱을 비용적 관점에서 접근한 것이다. 즉 조직이 인사이웃소싱을 통해 동일한 품질의 서비스를 낮은 비용으로 공급받을 수 있다면 외부 아웃소싱을 하게 된다는 주장이다. 원래 거래비용이론을 주장한 Coase(1937)에 의하면 한 조직이 재화와 서비스를 내부에서 생산하는 비용과 외부 시장에서 조달하는 비용이 서로 동일해지면 조직 내 생산을 멈추게 된다고 한다. 이를 인사이웃소싱에 적용해 보면 HR 서비스를 조직 내에서 실행하는 비용이 외부의 아웃소싱 업체로부터 조달하는 비용보다 높아질 때 아웃소싱이 고려될 수 있다. 단 인사이웃소싱과 같이 무형의 서비스를 생산하는 경우 비용을 명확히 금액화할 수 없는 것이 문제이다. 실무적으로 Coase의 이론을 직접 적용하는 것은 무리가 있으나 적어도 개념적으로 인사이웃소싱의 확대가 아웃소싱 공급사의 원가경쟁력과 관련되어 있음은 추론해 볼 수 있다.

거래비용이론이 인사이웃소싱을 설명하는 데 항상 설득력 있는 것은 아니다. Woodall et al.(2009)은 영국의 500인 이상 기업 80개를 표본으로 HR 담당 임원을 인터뷰하였는데, 비용절감 이슈는 상대적으로 크게 작용하고 있지 않은 것으로 밝혀졌다. 오히려 인사이웃소싱의 동기는 실제로 매우 다양하였다. 조

사에 의하면 인사아웃소싱의 다섯 가지 도입 요인은 다음과 같이 드러났다. 첫째, 인사아웃소싱은 재무와 마케팅기능과 같이 HR 기능 이외의 부서에서 제안하거나, 소속 산업의 경쟁기업들이 인사아웃소싱을 도입하면서 증가하는 경향이 있었다. 둘째, 인사아웃소싱을 고려한 기업들은 비용절감의 기대가 클수록 아웃소싱에 적극적인 태도를 보였다. 즉 외부의 공급업체가 더 낮은 비용으로 서비스를 제공할 수 있다고 믿거나 사내 HR 부서의 인원규모를 줄일 수 있다고 생각할 때 인사아웃소싱에 적극적이었다. 셋째, HR을 보다 전략적으로 활용할 계기를 마련하기 위해 인사아웃소싱을 고려하였다. 이를테면 HR의 주변적 기능을 아웃소싱하면 현재 HR 부서 기능을 보다 전략적으로 포지셔닝 할 수 있을 것으로 기대하고 있었다. 넷째, 외부의 전문 아웃소싱 서비스를 활용함으로써 부족한 조직 역량을 보완하고, 서비스 품질을 높이고자 하였다. 다섯째, 사업의 부침에 따라 인력의 유연성을 확보하기 위해 인사아웃소싱 계약을 외부와 체결하였다.

Woodall et al.(2009)의 연구에서 비용이슈는 표면상 인사아웃소싱의 주된 동기로 언급되었으나 실제로 인사아웃소싱은 비용절감 효과가 크지 않은 것으로 나타났다. 이는 인사아웃소싱을 원하는 고객사 자체가 HR 서비스의 비용을 정확히 파악하고 있지 못하였고, 인사아웃소싱을 한 후에 예기치 않은 추가비용이 많이 발생하여 결과적으로 비용절감 효과가 미약했기 때문이다. 더욱이 인사기능을 아웃소싱하게 되면서 조직 내 숙련인력이 이직하고 외부 아웃소싱 업체의 기능사무직이 이를 수행하기 때문에 서비스 품질의 악화가 빈번히 발생하였다. 때론 인사아웃소싱 이후 서비스 제공 비용이 이전보다 높아지는 사례까지 발생하여 비용 측면에서만 인사아웃소싱을 고려하는 것은 효과적이지 못할 수 있다. 인사아웃소싱의 비용절감 효과는 단지 주변적이고 일상적 HR 업무가 아웃소싱되고, 이를 외부 공급사가 규모의 경제를 활용하여 제공할 경우에 가능한 것으로 보인다.

한편 자원기반이론(resource based view)의 관점은 인사아웃소싱의 또 다른 동기를 설명해주고 있다. 자원기반이론에 의하면 조직이 주변업무를 아웃소싱하는 이유는 과거보다 핵심역량에 더 집중하기 위함이다(Prahalad & Hamel, 1990; Quinn & Hilmer, 1994). 최근 인사기능은 사업의 전략적 파트너가 되어

야 한다는 당위성이 강조되고 있어 인사기능 역시 단순히 행정적 기능을 넘어 핵심역량에 집중할 것을 요구받고 있다. 인사아웃소싱은 인사인력을 사무적이고 일상적 업무로부터 해방시켜 보다 전략적 역할에 신경 쓸 여유를 줄 수 있다 (Adler, 2003; Maurer & Mobley, 1998). 만약 인사아웃소싱이 비용적 관점보다 전략적 관점에서 채택되는 활동이라면 거래비용이론보다 자원기반이론의 설명력이 더 유의미할 것이다.

인사아웃소싱의 두 가지 이론적 접근에 대해 Delmotte & Sels(2008)는 실증 연구를 통해 그 상대적 중요성을 검증하고자 하였다. 조사 결과를 보면 인사아웃소싱은 비용적 동기에 의해서만 이루어지는 것 같지 않다. 즉 Delmotte & Sels는 벨기에의 10인 이상 사업장 1,264개에 대해 3개년(2002, 2003, 2004)의 패널자료를 분석한 결과, 인사아웃소싱의 도입이 비용절감보다 전략적 역할강화와 더 명확하게 연관되어 있음을 발견하였다. 통계적으로 비용절감을 강조하는 인사부서는 그렇지 않은 인사부서에 비해 인사아웃소싱을 더 많이 도입하고 있지는 않았다. 이는 인사아웃소싱이 비용절감의 이유로만 도입되는 것이 아니라 전략적 동기를 포함함을 시사하는 것이다.

인사아웃소싱의 이론은 크게 양분화되어 있는 경향이 있는데, 전통적으로 아웃소싱은 비용절감이 가장 주된 동인이라는 주장과 다른 한편으로는 생산성, 유연성, 혁신과 같은 핵심역량을 키우기 위한 수단이라는 주장이 이론적으로 대비되어 있다. 인사아웃소싱을 설명하는 이론의 유효성을 비교 평가하는 것은 흥미롭지만 더 중요한 연구질문은 현실적으로 조직들이 인사아웃소싱을 어떤 요인에 근거해 결정하느냐를 밝히는 것이다. 이 점에 있어 거래비용이론과 자원기반이론은 각각 충분한 설명을 하지 못하고 있다. 왜냐하면 이들 이론은 인사아웃소싱의 주요 활용동기의 일부만을 설명해줄 뿐이기 때문이다. 또한 아웃소싱의 정도가 국가마다 혹은 산업에 따라 달라지는 이유도 이들 이론으로는 설명하기 어렵다.

특히 기업별로 인사아웃소싱의 정도에 차이가 발생하도록 하는 요인에 대해서는 아직 연구가 미흡한 실정이다. 소수의 연구 중 Lilly & Gray(2005)는 아웃소싱 공급업체의 시장경쟁이 아웃소싱 확대에 중요한 요인임을 주장하고 있다. 즉 특정 시장 내 아웃소싱 공급업체의 수가 증가하면, 공급업체 간의 경쟁이

증가하게 되어 서비스의 특화가 촉진되는 결과를 가져온다. 인사아웃소싱의 경우에도 HR 서비스 공급업체의 수가 증가하면 서비스의 특화가 진행되고 이를 통해 서비스 구매자의 선택 폭은 그만큼 증가하게 된다. 더욱이 HR 서비스 공급업체 간의 경쟁이 증가할수록 서비스의 가격이 하락하기 때문에, 구매자는 더 낮은 가격에 높은 수준의 서비스를 외주화할 수 있다. 인사아웃소싱을 결정하는 기업의 수는 아웃소싱 공급사의 다양성과 전문성이 높아지면서 일반적으로 증가되는 경향이 있다. 이러한 사실은 인사아웃소싱이 아웃소싱의 기업 수요뿐만 아니라 서비스 제공업체의 공급 측면에 의해 자극받을 수 있음을 의미하는 것이다. 물론 장기적으로 수요는 공급을 촉진해서 공급업체의 수를 증가시키는 결과를 가져오지만, 단기적으로는 신뢰할 만한 공급업체가 많아질수록 거꾸로 인사아웃소싱의 수요가 커질 수 있다는 역의 인과관계 또한 가능하다고 본다.

Porter(1980)와 같은 전략이론가는 시장경쟁의 다섯 가지 요인이론을 주장하면서 이와 유사한 설명을 제시하고 있다. 즉 시장에 새로운 공급업체들이 진입하면 대체제품의 수가 증가하고 경쟁이 심화되며 서비스의 품질이 개선되고 가격이 하락하는 현상이 나타난다는 것이다. 이를 인사아웃소싱에 적용해 보면 특정 산업 혹은 경제권 내 인사아웃소싱이 더욱 활발히 활용되는 정도를 설명할 수 있다. 예컨대 인사아웃소싱 공급업체가 일찍 발달된 경제권 내에서는 시장경쟁이 증가하면서 인사아웃소싱 서비스의 특화와 가격하락이 가능했다. 이러한 지역의 기업들은 상대적으로 인사아웃소싱의 선택 폭이 넓으며 산업 내 경쟁을 통해 특화된 인사서비스의 구매가 용이하다. 인사서비스 공급업체의 수가 증가하고 서비스의 특화가 일어나면 기업들이 그동안 자체적으로 수행하던 인사서비스를 더 낮은 비용으로 조달할 수 있게 된다. 이러한 시장 공급상황은 인사아웃소싱을 더욱 촉진시킬 수 있다. 거래비용이론이 제기한 아웃소싱과 인소싱 간의 비용 비교가 균형점을 넘어 아웃소싱을 합리화할 정도가 되면 아웃소싱은 더 빠르게 확대될 수 있게 된다.

Lilly & Gray(2005)의 논의는 유럽과 미국 같이 1990년대 초반부터 인사아웃소싱 시장이 발달된 경제권과 아시아와 같이 후발적으로 아웃소싱이 시작된 경제권 간에 인사아웃소싱의 도입행태가 다른 점을 설명해준다. 구미 기업들은

인사아웃소싱에 대해 보다 긍정적인 관점을 가지고 있으며 이들 기업의 해외지사 대해서도 아웃소싱을 도입하려는 경향이 강하다. 이는 해당 경제권 내의 아웃소싱 시장이 그만큼 성숙단계에 있기 때문이다. 인사아웃소싱 시장 내 공급자 경쟁이 증가하면 인사서비스의 비용이 하락하기 때문에, 인사아웃소싱은 비용 측면에 있어 더욱 매력적인 선택이 될 수 있다. 그 외에 인사아웃소싱의 공급시장이 성장하면 아웃소싱 계약의 구체성은 높아지고 서비스 품질에 대한 표준이 확립될 가능성도 높아진다. 그 결과로 아웃소싱 도입에 따른 고객사의 불확실성은 성장단계가 진행되면서 줄어들게 된다.

국내 인사아웃소싱 시장은 국내 실태조사에 따르면 매우 초기시장에 속해 있다. 따라서 공급업체의 수가 적고 서비스의 특화도 충분히 진전되지 못한 상태이다. 이런 상황에서 인사아웃소싱은 불확실성이 크기 때문에 아웃소싱 결정에 기업들은 신중할 수밖에 없다. 또한 아웃소싱을 전문으로 하는 공급업체와 아웃소싱 계약을 맺을 경우 계약이행의 구체성이 떨어지기 때문에 독립된 아웃소싱 업체보다 사내분사형태의 인사아웃소싱을 선호하게 되는 경향도 나타난다. 본 연구의 후반부에서 다루게 될 E사의 사례는 이와 같이 초기 아웃소싱 시장에서 사내분사가 왜 인사아웃소싱 업체의 성장에 기여하게 되는지를 보여준다. 사내분사형 아웃소싱은 외부의 독립된 공급업체가 발달되지 못한 상태에서 아웃소싱 계약의 불확실성을 줄여준다. 사내분사형 아웃소싱은 초기 아웃소싱 시장에서 선호되는 형태라 볼 수 있다. 또한 분사 과정을 통해 모회사의 인력이 아웃소싱 회사로 이동하여 모회사의 구조조정을 가능하게 하기 때문에 분사형 아웃소싱이 선호될 수 있다. 분사형 아웃소싱은 상당한 인적결합 상태를 오랜 기간 유지할 수 있기 때문에 아웃소싱 서비스에 대한 통제력을 모회사가 유지하는 데도 유리하다.

그러나 향후 국내 인사아웃소싱 시장이 성장하여 서비스 공급업체의 수가 증가하면 대기업의 사내분사형 아웃소싱은 줄어들고, 아웃소싱 독립업체 형태가 발달될 것으로 예상된다. 독립된 아웃소싱 공급사는 여러 회사들을 대상으로 인사서비스를 제공할 수 있기 때문에 규모의 경제를 누릴 수 있고 비용은 더욱 하락할 수 있다.

기업들은 인사아웃소싱을 활용할 때 항상 긍정적 혜택만을 기대할 수 없기

때문에 아웃소싱에 신중한 입장이다. 2004년 미국 전략적 인적자원관리협회 조사에 따르면 인사아웃소싱의 부정적 결과가 일부 관찰되고 있다. 인사아웃소싱 도입 이후 기업들은 고객서비스 수준이 떨어지거나(응답 기업의 25%), 직원과의 인적 관계성이 약화되었고(응답 기업의 37%), 직원의 사기가 떨어진 경우(응답 기업의 6%)도 보고되고 있다(SHRM, 2004). 비록 아웃소싱의 가장 주된 이유가 비용절감이라는 주장이 있지만(Greer, Youngblood, & Gray, 1999; Gupta & Gupta, 1992; Kakabadse & Kakabadse, 2002), 아웃소싱의 도입 이유는 공급사의 전문성 활용, 고객 및 직원만족도 제고, 전략적 역량강화 등 다양하다(Barthelemy, 2003; Lever, 1997). Gartner Group의 조사를 인용한 Adler (2003)에 의하면 기업들이 아웃소싱을 고려할 때 다음과 같은 여섯 가지 요인이 중요하다고 보았다. 즉 기업은 아웃소싱 결정을 하기 전, 특정 아웃소싱 공급업체에의 의존성, 정보의 외부유출 가능성, 공급업체와의 신뢰관계, 공급업체의 전문성, 고객사의 전략적 통합능력, 유연성 등을 꼼꼼히 따져 최종 결정을 내리게 된다.

한 경제권 내에 인사아웃소싱 공급업체의 수가 증가하고 광범위하게 인사아웃소싱이 활용되고 있다면 이는 아웃소싱 도입에 매우 유리한 환경으로 볼 수 있다. 즉 전문적인 아웃소싱 공급업체의 수가 많고, 아웃소싱 공급업체를 통한 정보유출이 법적으로 규제되며, 시장의 불확실성을 아웃소싱을 통해 감소시킬 수 있다면 아웃소싱의 사회 내 활용 빈도는 그만큼 증가할 수 있다. 어떤 환경에서 기업이 인사아웃소싱을 활용하게 되는지 아직 이론적 모형이 존재하지 않지만 인사아웃소싱의 결정요인에 관한 탐색적 연구들을 발견할 수 있다(Lilly & Gray, 2005).

3. 국내외 인사아웃소싱 동향

인사아웃소싱의 국내외 동향을 살펴볼 때, 국내 인사아웃소싱의 단계는 미국과 유럽의 성장단계에 비해 매우 초기적 시장의 성격을 띠고 있다. 미국과 유럽의 경우는 1980년대 이후 인사아웃소싱이 빠르게 확대된 결과 아웃소싱 공급업체가 수적으로 많고, 전문성의 수준 또한 성숙되어 있다. 이에 비해 국내 인

사아웃소싱은 1990년대 후반 외환위기를 기점으로 아웃소싱이 구조조정의 수단 혹은 비용절감의 차원에서 채택된 경우가 많았다. 아웃소싱 산업의 초기 성장단계에서 아웃소싱은 서비스의 질과 비용 측면에서 많은 불확실성이 존재하기 때문에 국내 인사아웃소싱은 당시 분사형 아웃소싱의 형태를 가지고 발달하기 시작한 것으로 보인다.

국내 인사아웃소싱은 아직 하청이나 컨설팅, 단순업무대행 등의 개념과 혼동되는 경우가 있다. 그러나 향후 아웃소싱 산업이 발전하게 되면 아웃소싱 원래의 목적인 업무효율을 높이고 프로세스를 개선하는 데 집중될 것으로 판단된다. 인사아웃소싱산업의 발달 초기에는 비용이슈가 중요하게 작용하여 거래비용이론의 설명력이 높으나, 아웃소싱 산업이 점차 성장단계로 들어가면 자원기론의 설명력이 높아진다(Elmuti, 2004; Gilley, et. al. 2004).

일반적으로 거래비용이론이 아웃소싱의 큰 유인이 되기 위해서는 아웃소싱 제공비용이 인소싱에 비해 낮아야 하는데, 비용하락은 규모의 경제가 가능하거나 서비스 제공업체의 낮은 인건비, 혹은 IT화를 통한 서비스 제공비용의 하락 등이 필요하다. 한편 자원의존이론이 아웃소싱에 큰 유인이 되기 위해서는 무엇보다 인사아웃소싱 공급업체의 전문성이 가장 중요하고 공급업체에 대한 신뢰가 높아야 가능해진다.

다음에서는 인사아웃소싱 산업의 동향을 살펴보기 위해 서구와 한국의 인사아웃소싱 동향을 차례로 검토해본다. 크게 동향분석의 관점은 시장의 성장단계 정도, 인사아웃소싱 공급업체의 발달 정도, 아웃소싱의 이론상 거래비용이론과 자원의존이론이 어떻게 적용되는지 등을 중심으로 이루어질 것이다.

가. 해외 인사아웃소싱의 동향

국내외 인사아웃소싱 동향은 학술적으로 조사된 자료가 미흡하다. 이는 인사아웃소싱이 아직 학술적으로 연구될 정도로 자료축적이 충분하지 않은 영역이기 때문이다. 인사아웃소싱의 연구는 국내에서 설문조사를 통해 실태를 파악하는 정도에 머물러 있으며, 대단위 조사 혹은 이론적으로 정교한 논문이 발표되고 있지 못하다. 또한 인사아웃소싱 자체는 민감한 기업 내부정보를 담고 있어 외부로 공개되지 않으며 주로 아웃소싱 계약 당사자 간에 비공개 형태로 이루어

어지는 경우가 흔하다. 과거 아웃소싱은 곧 구조조정을 의미하는 것으로 인식되고 실제 고용조정을 동반하는 경우가 있다 보니 외부 연구자의 접근이 어려운 주제였다. 인사아웃소싱의 동향연구는 지금까지 주로 실무적 잡지와 연구기관 통계 보고서의 형태로 언급되고 있고, 그것도 아웃소싱이 먼저 시작된 미국과 유럽 등 선진국 경우에 국한되어 있다. 미국과 유럽의 아웃소싱산업은 1990년대와 2000년대 초반에 크게 성장하게 되는데, 기존의 발간자료도 이 기간에 집중되어 있다. 아시아와 호주지역의 인사아웃소싱은 일부 동향분석 자료가 발표되고 있으나 아직 초기성장단계에 머물러 있다. 그래서 본 연구는 우선 북미와 유럽지역의 인사아웃소싱 동향을 살펴보고, 이후 일본, 동남아시아, 호주지역의 최근 동향을 조사해보고자 한다.

아웃소싱이 아시아권에 비해 일찍 발달된 미국과 유럽은 인사아웃소싱에 있어서도 1990년대에 크게 증가하게 된다. 인사아웃소싱의 증가는 기업들이 핵심 역량에 집중하면서 조직을 경량화하고 의사결정을 신속히 하려는 노력과 맞물려 있다. 이들 국가들은 불경기와 저성장 경제구조가 심화되면서 아웃소싱을 적극 추진하게 되었다. Gartner Dataquest의 보고에 의하면 2002년부터 2007년까지 전 세계 인사아웃소싱 시장규모는 연평균 9.5%로 성장하고, 37조 달러까지 확대될 것으로 예상되고 있다(Gartner, 2003).

미국의 경우 대기업 중 87%가 인사아웃소싱을 활용하고 있고, 미국과 캐나다를 합친 북미지역의 아웃소싱 규모는 유럽보다 크다(Dell, 2004). 인사아웃소싱은 표준화가 용이하고 주변적 업무가 주를 이루어오다가 최근에 HR 업무의 상당 부분이 아웃소싱되는 경향으로 나타나고 있다. 이로 인해 일부에서는 기업의 HR 인력이 감축되는 변화를 초래하기도 했다. 아웃소싱되는 HR 업무는 점차 일상적 업무에 그치지 않고 특정 HR 프로세스 전체를 아웃소싱하는 포괄적 아웃소싱(end-to-end outsourcing)의 사례로 발전되었다(Klass, 2008). 포괄적 아웃소싱의 증가는 인사아웃소싱 공급사의 전문성과 경험이 높아진 것도 이유지만, 업무의 부분적 아웃소싱보다 프로세스 전체의 외주화가 상대적으로 더 큰 비용절감을 가져오기 때문이다.

미국 인사관리자협회(Society of Human Resource Management)와 Bureau of National Affairs가 공동으로 조사한 2004년 보고서에 의하면 미국 기업들의 약

3분의 2가 HR 업무를 적어도 1개 이상 아웃소싱하고 있다고 한다(Bureau of National Affairs, 2004). 미국의 경우는 인사아웃소싱이 다른 분야의 아웃소싱과 같이 지속적으로 증가하고 있는 것으로 보인다. 인사아웃소싱은 정보기술(20%), 관리(15%), 유통 및 물류(10%) 아웃소싱 다음 순위로 확대되었고, 전체 아웃소싱 매출액의 약 9%를 차지하고 있다. 향후 3년간 예정된 인사아웃소싱을 포함하면 그 비율은 전체 아웃소싱의 11%로 아웃소싱에서 차지하는 순위 및 비중이 증가되고 있다(The Outsourcing Institute, 2000).

유럽연합(EU)의 아웃소싱 규모는 1997년 150억 달러에서 2001년 270억 달러 규모로 성장하였고, 독일, 영국, 프랑스, 이탈리아 등에서도 아웃소싱 시장이 확대되고 있다(산업자원부, 2000). 이 중 독일에서는 e-HRM, 퇴직관리, 교육훈련, 기업연금관리, 총무 및 급여관리 등 총 다섯 개 부문에서 인사아웃소싱 요구가 증가하고 있다. 2004년 Cranfield network 설문 결과에 따르면 교육훈련을 아웃소싱하는 독일 업체가 전체의 79%, 임금관리 70%, e-HRM 50%, 급여관리 46%, 퇴직관리 45%로 조사되었다. 독일 기업에 대한 보다 최근의 설문조사를 보더라도 교육훈련에 대한 아웃소싱이 독일 기업의 약 62%, 급여계산 서비스가 26%, 모집관리가 20%로 나타나 교육훈련과 급여관련 아웃소싱의 증가세가 뚜렷하다(Alewell, Hauff, Thommes, & Welland, 2009).

아시아권의 국가 중 일본은 비교적 일찍 인사아웃소싱을 도입한 국가이다. 일본 자동차산업은 1980년 중반까지 인력과건 중심의 아웃소싱이 진행되다, 1980년 후반 들어 급여, 인사정보, 복리후생, 퇴직자관리 분야로 확대하였다. 일본 기업이 활용하고 있는 아웃소싱 서비스 중 인사아웃소싱은 여타 분야에 비해 활용빈도가 가장 높은 것으로 나타났다. 일본 기업의 아웃소싱 서비스 활용도를 보면 인사아웃소싱(20.1%), 정보시스템(19.7%), 제품프로세스(17.4%), 회계 및 조세(14%), 연구개발(13.7%)의 순으로 나타나고 있다. 일본IBM, 미쓰비시상사와 같이 재벌그룹의 인사부가 독립하여 모기업의 인적자원관리 업무를 담당하는 경우도 발생하였으며, 그 외 전 산업에 걸쳐 HR 서비스를 전문으로 하는 아웃소싱 공급기업들이 설립되었다(ニュービジネス協義會, 2004).

일본의 인사아웃소싱 공급기업들을 보면 제이프랜이나 파소나그룹과 같이 전문 인사아웃소싱 기업들이 있는 반면에 대기업의 인사부문이 독립하여 설립

된 와이즈 같은 분사형 기업들도 있다. 예를 들어 손해보험사인 시스콘은 복리후생관리가 취약한 중소기업을 대상으로 복리후생 아웃소싱 전문사를 분사화 하였는데, 보험뿐만 아니라 다양한 복리후생 서비스관리를 제공하는 아웃소싱 공급사로 발전한 경우이다. 일본 통상산업성은 아웃소싱 공급업체의 정보를 인터넷상으로 공개하고 있으며, 이를 통하여 일반 기업들이 아웃소싱 서비스를 용이하게 활용할 수 있도록 하고 있다.

아시아 태평양 지역 중 일본을 제외하고 아웃소싱의 성장세가 두드러진 국가는 뉴질랜드, 호주, 홍콩, 싱가포르이며 한국과 중국은 아웃소싱 공급사가 미성숙한 초기시장으로 보여진다(Bearman & Eastman, 2004). 아시아권 국가 중 임금수준이 낮고 고용규제가 강한 나라일수록 인사아웃소싱의 성장 속도는 느려지고 지연되는 경향이 있다. 인사아웃소싱은 IT 인프라가 발달되고, HR 전문 공급사의 수가 증가하면서 성장 속도가 가파르게 되는 경향이 있는데, 중국이나 한국의 인사아웃소싱은 아직 초기 단계에 머물러 있어 이러한 도약기가 오지 않은 것으로 판단된다.

아시아권의 아웃소싱에서 나타나는 특징은 아웃소싱의 계약 관계에 앞서 계약 당사자 간의 인적 관계가 중요하게 작용한다는 점이다. 서비스의 신뢰도와 전문성도 중요하지만 동양문화의 영향으로 지속적 인간관계가 아웃소싱 도입 여부에 큰 영향을 주는 것이다. 특히 아시아권 대기업들은 과거부터 다각화된 기업집단을 유지한 전통으로 외주화에 개방적이지 못하다. 이들 대기업은 인사아웃소싱을 하면 직원에 대한 내부 통제권을 상실할지 모른다는 우려를 크게 하기 때문에 내부 인사기능의 아웃소싱에 소극적이다.

홍콩의 인사아웃소싱 실태를 조사한 Chiang, Chow, & Birtch(2010)의 연구에 의하면 홍콩 내 표본기업의 약 25%가 하나 이상의 인사아웃소싱을 활용하고 있는 것으로 나타났다. 글로벌 기업의 경우는 아웃소싱 비중이 높아져 약 33% 정도에 이르고 있다. 많이 활용되는 인사아웃소싱 상위 네 개 서비스는 교육훈련(13%), HR 정보시스템(9%), 모집과 선발(7%), 복리후생(6%)이다. 이 네 가지 아웃소싱 분야에 대해서 향후 도입 예정인 기업까지 포함하면 전체 표본 기업의 20%가 초과된다.

글로벌 기업이 많이 위치한 홍콩 내 기업들을 포함하여 아시아권은 미국과

유럽에 비해 인사아웃소싱의 비율이 낮다. 이는 종업원에 대한 직접 통제를 선호하는 동양문화 때문이다. 또한 인사아웃소싱에 대한 시장의 보수성이 강하고 소극적이다. 인사아웃소싱이 아직 일반화되지 못한 상황에서 기업들은 다른 기업의 아웃소싱 성공사례를 관찰한 후 도입을 고려하고 있다. 이를테면 홍콩 기업들이 인사아웃소싱 도입에 장애로 생각하는 것은 크게 네 가지이다. 우선 가장 큰 장애요인은 아웃소싱 공급사의 서비스 품질을 확신할 수 없는 점이다. 둘째는 최고경영층의 인사아웃소싱에 대한 태도가 미온적이며, 셋째는 아웃소싱의 서비스 제공 비용을 정확히 평가할 능력이 부족하고, 마지막으로 아웃소싱된 기능에 대한 내부 통제권을 상실할 수 있다는 우려를 크게 하고 있다.

홍콩 기업들이 인사아웃소싱의 효과를 어떻게 평가하고 있는지 조사해 보면, <표 2>와 같다. 홍콩 기업들은 당장 인원수를 줄여야 하거나 사업구조조정을 해야 하는 상황은 아니지만, 고정비와 변동비를 꾸준히 낮출 방법을 모색하고 있다. 또한 인사아웃소싱은 외부 전문가를 활용하고, 새로운 아이디어를 획득하며, 핵심 HR 전략에 집중하는 데 도움이 될 수 있다고 답변하고 있다. 물론 인사아웃소싱이 HR의 주변적 업무부터 진행되고 있었으나, 점차 비용절감보다 외부 전문성 활용으로 인사아웃소싱의 동기가 변화되는 경향이 있었다.

<표 2> 인사아웃소싱의 인지된 효과

인사아웃소싱으로 인지된 효과	평균	표준편차
HR 서비스 제공비용	3.07	0.72
새로운 아이디어 발굴	3.72	0.73
핵심 HR 전략에 집중 가능	3.76	0.82
외부 전문가 활용	3.93	0.80
HR 서비스의 수준 향상	3.26	0.91

주: 99개 표본기업에 대해 5점 만점으로 질문한 평균과 표준편차를 보여주고 있음.

자료: Chiang, Flora F. T., Chow, Irene Hau-Siu & Birtch, Thomas A.(2010). "Examining human resource management outsourcing in Hong Kong." *The International Journal of Human Resource Management* 21 (15): 2762~2777.

나. 국내 인사아웃소싱의 동향과 실태

구미 기업에 비해 국내 아웃소싱 시장은 상대적으로 늦게 성장하였고, 특히 인사아웃소싱은 발달 초기에 있다. 우선 국내 아웃소싱 시장의 실태를 살펴보면 다음과 같다. 산업자원부(2002)가 2001년 6월 시점에 조사한 자료에 의하면, 국내 상장회사 380개 중 217개 기업(57.3%)이 1,927개 분야에 있어 아웃소싱을 활용하는 것으로 나타났다. 아웃소싱의 분야는 단순업무에 치중되어 있으며 아웃소싱 분야는 기업당 8.8개에 국한된 것으로 나타났다.

중소기업중앙회(2004) 조사에 의하면 20인 이상 299인 이하 중소기업 346개 업체 중 약 50% 이상이 아웃소싱을 활용하는 것으로 나타났다. 아웃소싱 활용분야는 제품생산이 31.8%로 가장 많고, 시설관리(18.8%), 재무/경리/회계(17.1%), 인사/노무/교육(15%), 물류/유통(13.6%), 디자인/설계(11.3%)의 순으로 나타나고 있다. 대기업에 비해 중소기업의 경우 인사아웃소싱을 더 많이 활용하는 것으로 보여, 전문성의 부족을 아웃소싱으로 보완하려는 의도로 해석된다.

우리나라의 경우 HR 아웃소싱 공급기업의 등록 현황은 인재파견 1,740개사, 산업교육 121개사, e-HR 솔루션 31개사, 급여 및 복리후생 80개사, 헤드헌팅 및 채용대행 378개사, HR 컨설팅 155개사, 웹리크루팅 54개사, 아웃플레이스먼트 13개사들로, 그 규모가 약 1,000억 원 정도로 작은 상태이다. 그러나 향후 잠재시장은 5조 원 이상이 될 것으로 예측하여 고성장 사업으로 전망되고 있다(아웃소싱타임스, 2007).

국내 기업들의 인사아웃소싱에 대해 가장 최근에 이루어진 실증연구는 차성호·양동훈(2008)의 조사이다. 해당 연구는 2005년 8월부터 2006년 3월까지 조직 단위로 상장기업 및 코스닥기업 131개를 설문조사하였다. 차성호·양동훈(2008)의 조사에 의하면 인사아웃소싱 서비스 중 가장 많이 활용되는 영역은 채용과 교육훈련 영역이다. 채용 아웃소싱은 1997년부터 활성화되기 시작하여 2004년에 크게 신장하는 변화를 보였다. 1997년부터 2005년 기간 동안 조사대상 131개 기업의 인사아웃소싱 활용도를 살펴보면 채용은 35개(27%), 교육훈련은 87개(66%), 인사평가는 7개(5%), 급여관리는 17개(13%), 사회보험 및 복리후생은 40개(30%), 노무관리는 13개(10%), 조직개발은 9개(7%), 퇴직자관리는 19개(15%)로 각각 HR 업무를 외부에 아웃소싱하고 있었다.

교육훈련 아웃소싱은 상장대기업과 중소기업 모두를 포함하여 가장 많이 활용되는 서비스이다. 코스닥 중소기업의 경우 교육훈련 아웃소싱은 빠르게 비중이 증가하는 특징을 보였다. 급여관리는 1993년에 처음 아웃소싱이 이루어진 후 2000년대 초부터 코스닥 기업으로 확산되어 가고 있다. 담당자 인터뷰에 의하면 급여아웃소싱은 전산시스템이 잘 정비된 금융업의 경우 급여정보의 보안 유지가 중요하였으며, 코스닥 기업의 경우는 자체 급여관리 역량이 부족하거나 전산시스템 인프라가 부족하기 때문에 급여관리의 아웃소싱이 이루어졌다(차성호·양동훈, 2011). 결과적으로 급여 아웃소싱은 다른 서비스와 달리 급여정보의 보안이 필요한 기업, 비용절감을 하기 위한 기업, 급여담당자가 자주 교체되는 기업, 전문적인 급여관리를 원하는 기업 등 다양한 목적으로 활용되고 있었다. 급여 아웃소싱은 종업원 수가 50명에서 400명 구간의 업체에서 특히 수요가 큰 서비스로 보인다. 그 외 노사관계, 노동법 사항, 사회보험 및 법정복리후생 등의 아웃소싱은 HR 전문 아웃소싱 기업보다는 노무법인에 위탁하여 제공하는 경우가 많은 것으로 나타났다.

가장 활용이 적은 인사아웃소싱 서비스는 조직개발과 인사평가 서비스이다. 이들 서비스는 해당 기업의 전략적 필요성이 커서 현장 관리자의 밀착 관리를 요하는 서비스이기 때문에, 아웃소싱이 쉽지 않은 것으로 보인다. 이 외에 빈번하지는 않지만 퇴직자관리 아웃소싱이 필요에 따라 활용되는 상황에 있다.

인사아웃소싱 서비스 중 가장 우선적으로 도입 예정인 서비스는 상장대기업의 경우 모집 및 선발(37.5%), 급여관리(37.5%), 퇴직자관리(12.5%)의 순으로 나타나고 있다. 특히 코스닥기업은 향후 도입 예정인 인사아웃소싱 서비스 중 모집 및 선발(26.1%), 급여관리(21.6%), 교육훈련(21.7%)의 순으로 나타나 급여관리와 교육훈련에 관한 전문성을 외부에 의존하려는 경향이 나타났다. 상장대기업과 코스닥기업을 모두 포함하여 조사해보면 향후 인사아웃소싱 도입 예정 분야는 모집 및 선발, 급여관리 영역으로 뚜렷하게 외부화 서비스가 고려되고 있었다. 그러나 응답기업들 중 인사기획업무와 인사평가는 외부화하지 않고 자체적으로 수행하려는 경향이 강하였다. 이는 기업의 경영전략과 직접 관련된 인사기획과 인사평가 기능이 기업의 경영전략과 직접 관련된 중요 기능이기 때문에, 사내의 자체인력으로 수행하려는 의도가 강하게 작용한 것으로 해석된다.

다. 인사이아웃소싱의 국내외 동향 비교

이상에서 살펴본 인사이아웃소싱의 국내외 동향을 시장의 성장단계, 인사이아웃소싱 공급업체의 발달 정도, 아웃소싱의 이론상 거래비용이론과 자원의존이론이 어떻게 적용되는지 등을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 일반적으로 인사이아웃소싱되는 업무는 복잡하고 전략적 업무보다 일상적이고 정형적인 업무들에서부터 시작되었다. 이는 위험부담이 적은 운영업무들이기 때문이다. 인사이아웃소싱이 상대적으로 일찍 발달한 서구 선진국에 비해 국내 인사이아웃소싱 산업은 공급업체의 수가 적고 전문성이 낮은, 초기 시장상태에 있다고 판단된다. 국내 인사이아웃소싱은 1998년 외환위기를 맞아 대기업에서 분사된 아웃소싱 기업들이 만들어지기 시작하였고 일부는 낮은 인건비에 의존하는 업무대행 형태의 아웃소싱 업체가 많았다. 따라서 국내기업은 일상적이고 정형화된 업무를 아웃소싱하는 경향이 일반적이었다. 국내 기업의 인사이아웃소싱의 목적도 일차적으로 비용절감에서 시작되었고 점차 아웃소싱의 범위가 확대되면 외부 전문성 활용, 핵심전략에의 집중, HR 서비스 품질 개선 등 비용외적 동기가 커지는 것으로 보인다.

둘째, 인사이아웃소싱의 활용수준은 미국이나 서유럽에 비해 아시아권 국가들이 상대적으로 낮은 상태이다. 아시아권 국가들은 신뢰할 만한 인사이아웃소싱 공급사가 미발달된 이유로 초기 시장단계에 있다. 아시아권 국가의 경우 인사이아웃소싱의 서비스 품질을 아직 확신할 수 없기 때문에, 다른 기업들의 성공사례를 지켜보려는 보수성이 강한 편이다. 또한 인사이아웃소싱이 내부 HR 기능에 대한 통제권을 상실하게 만들 것을 우려하고 있다. 특히 노동법적 보호가 강하고 임금수준이 낮은 지역에서는 인사이아웃소싱의 성장이 느린 편이다. 인사이아웃소싱의 초기시장은 서비스 비용절감이라는 목적이 강한데, 대부분 기업들이 서비스의 원가구조를 명목화하여 평가하는 데 익숙하지 못한 상태라서 성장에 큰 장애요인이 되고 있다.

셋째, 아시아권 국가들과 비교하여 한국은 IT정보 인프라가 잘되어 있고 ERP와 같은 정보시스템 도입이 확대되어 인사이아웃소싱의 성장요건을 갖추고 있다. 특히 중소기업과 같이 HR에 대한 전문성이 낮고 정보시스템 인프라를 따로 구비하기 힘든 상황에서는 인사이아웃소싱 효과가 클 것으로 전망된다. 국

내 아웃소싱 공급사의 전문성과 정보시스템 역량이 향상되면 인사아웃소싱의 활용범위가 확대될 것으로 예측할 수 있다.

넷째, 국내 기업의 인사아웃소싱 동향은 자원의존이론보다는 거래비용이론 관점에서 분석하는 것이 더 타당해 보인다. 국내 기업의 인사아웃소싱은 아직 전문화된 외부 아웃소싱 업체의 미발달로 주요 인사기능을 외부화하기보다 주변적 인사업무를 외부화하는 경우 더 많다. 주변적 업무의 아웃소싱에 있어 가장 큰 이유는 비용절감과 인력의 외부화이다. 물론 국내 기업이 인사아웃소싱을 채택하는 이유를 거래비용이론의 관점에서만 접근하는 것은 한계가 있겠으나 인사아웃소싱 산업이 초기 단계에 있다는 점에 비추어보면 거래비용적 요소가 더 크게 나타난다고 할 수 있다.

4. E사의 분사형 인사아웃소싱

사례분석에서는 인사아웃소싱의 초기 성장단계에서 나타난 분사형 아웃소싱 사례를 분석하고자 한다. 국내 인사아웃소싱은 독립형 아웃소싱 업체가 발달되기 앞서 외환위기라는 환경적 전환기를 통해 분사형 아웃소싱이 증가된 배경을 가지고 있다. 아웃소싱 산업이 성장단계로 들어가면서 독립형 아웃소싱 업체의 수가 증가하고 분사형 아웃소싱 업체도 독립된 형태로 전환되겠지만 초기 단계의 인사아웃소싱은 소수의 대기업 고객사를 대상으로 한 의존형 아웃소싱이 주류를 이루게 된다. 따라서 다음에서는 분사형 아웃소싱의 대표적 업체로서 E사를 분석함으로써 인사아웃소싱 업체의 성장요인과 장애요인 등을 살펴보고자 한다.

가. 사례분석 방법과 분석 틀

사례연구는 기존의 이론으로 설명이 어렵거나 기존에 관련 이론이 충분히 개발되어 있지 못한 경우 이론설정의 사전적 단계로서 의미를 지닌다. 사례연구는 실증연구와 같이 협소하게 정의된 특정 변수의 영향력을 검증하기보다 관련된 상황변수들을 폭넓게 조사하는 데 유용하다. 사례연구는 특히 연구질문을 정하되 특정 변수에 제한받지 않고 상황적 특수성을 폭넓게 조사할 수 있는 장

점이 있다(Eisenhardt & Graebner, 2007). 따라서 계량적 가설검증과 사례연구는 서로 보완적으로 거듭되어야 하며 이를 통해 기존 이론의 공백을 메워가게 된다.

본 연구에서 활용한 사례분석은 인사아웃소싱의 이론적 틀이 아직 발달되지 못한 상태에서 탐색적 의미를 가진다. 기존 경영학의 조직이론으로 인사아웃소싱 현상은 충분히 설명되기 어려운 상황이다. 이를테면 인사아웃소싱을 설명해주는 거래비용이론(transaction theory)은 주로 비용절감형 인사아웃소싱의 현상을 설명해줄 수 있으나 전략적 목적의 인사아웃소싱을 설명하는 데는 한계가 있다. 인사아웃소싱이 비교적 최근에 성장하는 영역이라는 점과 기존의 이론만으로 충분히 접근하기 어렵기 때문에 본 연구에서는 사례연구를 통해 탐색적 조사를 하게 되었다.

국내에서 인사아웃소싱 기업의 상황을 대규모로 조사한 자료는 아직 없으며 이런 제약으로 계량적 연구를 시도할 수 있는 상황이 아니다. 계량적 자료부족한 상황에서 사례분석은 주로 ‘how’ 혹은 ‘why’라는 연구질문에 적합하고 이에 충실할 경우 시사점을 유추하는 데 도움이 된다(Edmondson & MacManus, 2007). 전통적인 실증연구는 계량적 조사자료가 확보된 상황에서 ‘how many’ 혹은 ‘how often’이라는 연구질문에 적합한데, 인사아웃소싱의 경우 실증연구에 충분한 자료가 축적되어 있지 못한 것이 현실이다.

사례분석의 유형에는 하나의 사례를 중심으로 한 단일사례 연구(single case study)와 다수의 사례를 중심으로 한 복수사례 연구(multiple case study)가 있다. 하나의 사례를 중심으로 한 연구는 주로 특정 사례가 이론적 시사점을 많이 가지고 있는 경우, 극단적인 상황을 나타내는 경우, 풍부하고 심층적 자료수집이 가능한 경우에 적합하다(Yin, 1994). 본 연구는 하나의 사례(single case)를 중심으로 하고 있는데 연구대상으로 선정된 E사는 이러한 조건을 충족하고 있는 것으로 판단되었다. 즉 E사는 분사형 인사아웃소싱 기업들 중 대표적 기업에 해당되며, 현직 관리자를 통해 인터뷰와 회사자료의 협조가 가능했던 점, 그리고 인사아웃소싱 기업들이 처해 있는 사업적 어려움을 동일하게 경험하였다는 점에서 본 연구의 적절한 대상으로 선택되었다.

E사의 사례분석을 위해 연구자는 CEO, 고위 및 중간관리자 인터뷰, 회사 과

거 자료(archive) 분석, 사업장 방문과 종업원 인터뷰 등의 방법을 활용하였다. 인터뷰는 사례연구에 있어 회사 자료 전체를 해석해주고 시사점을 이끌어낼 수 있는 수단이 된다. 인터뷰 자료는 기록자료에 비해 상대적으로 풍부한 시사점을 제공해 주기 때문에 본 연구에서는 CEO를 포함한 경영진과 수차례의 인터뷰를 수행하였다. 복수의 경영자를 인터뷰함으로써 소수자 의견이 사례분석 전체에 과도하게 영향을 미치지 못하게 하였다(Eisenhardt & Graebner, 2007). 인터뷰 대상자는 CEO, 경영지원본부장, 그리고 경영기획 중간관리자, 직원들로서 다양한 구성원의 의견을 통합적으로 요약하기 위해 노력하였다.

연구자는 E사를 2013년 2월부터 4월까지 약 3개월 기간 동안 총 6회 현장을 방문하여 경영자 및 실무자들과 인터뷰를 수행하였다. 또한 회사 관련 자료로서 1998년 창립 당시의 분사 상황, 창립 당시의 아웃소싱 기획안, 창립 당시의 직원 내부 설문조사, 회사 사업구조, 매출액 추이, 조직구성, 사내 인사관리제도 운영 현황, 업무흐름도 등을 검토하고 담당자와의 질의를 통해 내부자료를 분석하였다.

CEO로부터 분사가 될 당시의 경영 상황과 분사 이후 회사의 발전단계, 미래 인사아웃소싱 사업의 전망에 대해 의견을 청취하였다. CEO는 창립 당시부터 회사를 경영하여 역사적 변동 상황을 상세히 알려줄 수 있었다. 인사아웃소싱 사업동향과 시장의 위협요소 등을 파악하기 위해 사업지원경영자, 기획담당자와 수차례의 인터뷰를 수행하였다. 그 외에 국내 인사아웃소싱 동향에 대한 보고서와 연구자료들을 수합하여 E사의 사업동향을 분석해보고, 사업성장 요인과 시장의 제약요인들을 추론해 보았다.

E사의 사례를 내용적으로 분석함에 있어 거래비용이론과 자원기반이론의 관점에서 대기업 분사형 아웃소싱을 살펴보고자 한다. Delmotte & Sels(2008)은 인사아웃소싱 결정을 크게 자원기반이론에 기반한 초점관점(focusing view)과 거래비용이론에 기반한 효율성 관점(efficiency view)으로 해석하고 있는데 본 사례분석에서도 이러한 두 가지 관점에서 사례를 분석하고자 한다. 초점관점은 기업이 인사아웃소싱을 하는 이유가 보다 핵심적 인사업무에 집중하기 위해서라고 보고 있으며, 초점관점이 유효하다면 아웃소싱 업무가 주변적 업무 중심으로 이루어질 것으로 보인다. 이와 대비하여 효율성 관점은 인사업무를 외부

화하는 것이 비용적으로 더 유리한 경우에 이루어진다는 점을 강조한다. 외부의 전문아웃소싱 공급사가 발달된 경우 규모의 경제를 활용하거나 낮은 인건비로 동일한 인사업무를 더 낮은 비용으로 처리할 수 있기 때문에 효율성 관점의 설명이 유효할 수 있다. 사실 인사아웃소싱은 두 가지 관점 모두를 포함하는 경우가 일반적이기 때문에 분사형 인사아웃소싱 설명할 때 모기업에서 분리된 인사업무가 어떤 목적에서 외부화되었고 이후 어떤 이슈들이 중요해지는지를 살펴볼 때 두 가지 관점의 해석이 가능할 것이다.

사례분석에 있어 두 가지 관점 외에도 아웃소싱 업체와 고객사 간의 문화적 조화(cultural alignment) 측면을 살펴보고자 한다. Cicek & Ozer(2011)은 아웃소싱의 성공 여부에 중요한 요인으로 아웃소싱 고객사와 공급사 간 조직문화적 조화를 강조하고 있다. 인사아웃소싱이 외부 공급사에 의하여 수행되기 위해서는 문화적 이질성을 극복하고, 협력, 투명성, 신뢰라는 조직분위기가 형성되어야 한다. 이 점에서 분사형 인사아웃소싱은 모기업에서 구성원들이 분리되고 동일한 사업장에서 아웃소싱을 수행하는 특징을 가지고 있기 때문에 조직문화적 동질성을 갖기 용이하다고 볼 수 있다.

또한 현재까지 인사아웃소싱에 대해 학계의 관심은 주로 인사아웃소싱의 동기를 유형화하고, 인사아웃소싱 도입결정에 미치는 요인들을 찾아내는 것이었다. 그러나 실무계의 관심은 주된 환경적 제약요인들을 파악하고 이를 극복해 나가는 사업전략에 있다. 본 사례연구는 통상의 실증연구에서 다루는 인사아웃소싱 결정요인에 관한 이론적 검증이 아닌, 인사아웃소싱의 동향을 포괄적으로 조사하고 사례분석을 통해 성장요인과 환경적 제약요인을 확인하는 데 두었다.

결과적으로 본 사례연구는 초점관점, 효율성 관점, 조직문화적 관점, 그리고 인사아웃소싱의 초기 성장단계에서 나타나는 환경적 제약요인을 포괄적으로 살펴봄으로써 이후 인사아웃소싱의 발달을 촉진할 요인들을 분석하고자 한다.

나. E사의 기업 현황과 인사아웃소싱 활동

E사는 1998년 국내 전자 대기업에서 분사되어 HR 전문 아웃소싱회사로 성장한 기업이다. E사의 모기업은 1998년 외환위기 당시 사업구조조정 일환으로 26개의 분사를 실행하였는데, 분사된 회사들은 제조, 고객지원, 물류, 충무

인사 등이었다. 분사된 회사의 규모는 5명에서 1,731명까지 다양하였으며 E사는 사내 복리후생, 총무지원업무를 담당하던 직원들이 중심이 되어 사내분사 형태로 분사되었다. E사는 분사된 후에도 모회사와 동일한 사업장에서 단지 별도의 회사명으로 운영되었다.

당시 IMF 불황에 분사형 아웃소싱은 대기업에서 사업구조조정 의 한 형태로 실행되었다. E사의 모기업인 전자 대기업의 경우도 주변적 업무들을 분사, 사내 사업가, 외주화라는 세 가지 형태로 외부화하였으며, 그 규모는 총 4,000명이 넘는 수준이었다. 모회사에서 분리된 업무들은 지게차 및 화물차 운전, 청소, 제조용역, 서비스 전화상담, 수출입 통관, 정보통신 자재 조달 및 부품관리, 판매서비스 대행, 총무인사, 고객지원 및 서비스센터, 운전업무 등이 포함되었고 주로 주변업무로 분류된 것들이었다.

E사는 대기업의 인사총무기능 일부가 분사된 형태였는데, 주로 복리후생과 총무일반, 사서업무를 수행하던 약 120명의 인원들로 구성되었다. 당시 직원들은 모기업 급여수준의 약 85% 정도를 보장받고, 비교적 단기간 내에 조직의 소속이 변경되었다. 분사 후에 E사의 직원들은 모회사와 동일한 사업장에 근무하게 되는데 이는 업무협조가 용이한 장점이 있었기 때문이다. 그러나 분사 당시 모회사에 비해 상대적으로 임금수준이 낮아 직원들의 사기가 저하되고 이직률이 높아지는 문제점을 초래하기도 하였다. E사는 2001년부터 모회사로부터 업무장소를 분리하게 되었으며 이를 통해 보다 독립적 사업이 가능한 형태로 발전되어갔다. 외환위기 이후 경제사정이 호전된 후 E사의 창립 당시 직원들 상당수는 이직하게 되었으며 현재는 소수의 직원들만 상위 관리직에 남아 중추적 역할을 수행하고 있다.

E사는 인사총무 분야의 다양한 기능들을 전문적으로 제공하고 있다. E사의 사업모델은 BPO(Business Process Outsourcing)에 기반을 두고, 단순히 특정 업무를 대행해 주는 단계를 넘어 업무의 기획, 운영, 모니터링을 하나로 묶는 통합 서비스 제공업체를 목표로 하고 있다. E사는 크게 세 가지의 사업영역을 가지고 있는데, 인사시스템(HR System)의 설계와 업무대행, 인사총무 솔루션(Solution), 그리고 공간혁신(Space Innovation)사업이다. 공간혁신사업은 주로 ICT(Information & Communication Technology)를 이용해 스마트오피스

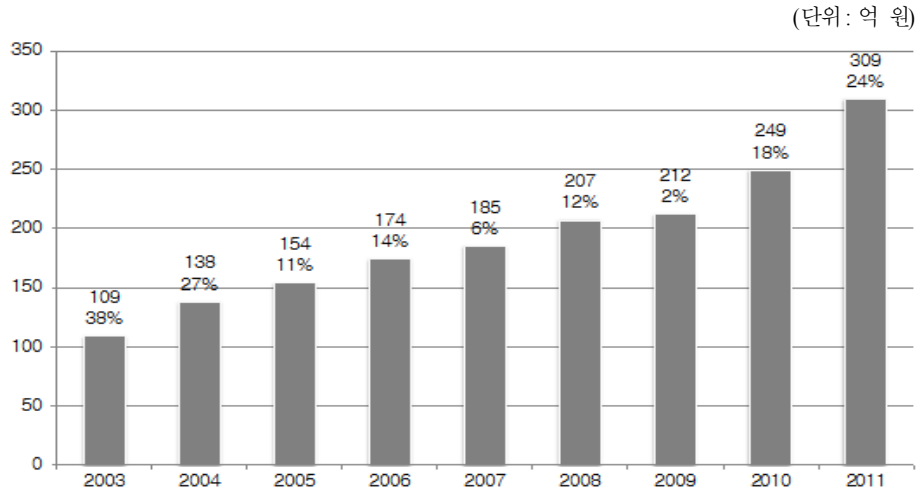
〈표 3〉 E사의 아웃소싱 영역

E사의 경영 지원 BPO 서비스	스마트오피스 구축	사무공간 구축, 전시/교육 특화 공간, ICTXDesign, 공간 컨설팅
	맞춤형 지원 서비스	자산관리, 사택운영 시스템, 그룹웨어 개발/운영, 구매대행, 솔루션 기반 서비스
	Payroll 서비스	연말정산, 급여대행, 급여 및 자문 서비스
	고객센터 운영 서비스	지원센터 구축, 보안지원, 총무업무 운영, 복리후생제도 운영, 경영지원 업무대행
	외국인 임직원 지원 서비스	정착지원 정보제공, 다양한 언어지원 풀, 정보 리포트, 거주지 선정 지원, 해외이사 지원, 글로벌 인재 운영 지원
	해외 주재원 지원 서비스	생필품, 도서, 웹기반 글로벌 지원 시스템, 기타지원
E사의 국내 지점 분포	서울, 수원/용인, 기흥/화성, 의왕, 온양/천안/아산, 광주, 구미	

(Smart Office)를 구축하는 것인데, 인사총무 시스템과 솔루션 사업을 확장한 사업영역에 속한다(표 3 참조). E사는 총무인사 업무들 중 기업이 주변적 업무로 간주하는 것들을 특화한 후 여러 기업들을 대상으로 제공하여 규모의 경제를 지향하고 있다. 그러나 아직도 모회사인 대기업 계열사가 전체 매출액의 절반 이상을 차지하고 있어 완전한 독립 아웃소싱 기업으로 보기는 어려운 상태이다.

구체적으로 E사의 아웃소싱 업무는 [그림 1]과 같이 총무, 보안, 외국인 임직원 지원서비스, 해외주재원 지원서비스, 급여업무 서비스, 스마트오피스 구축 등으로 이루어져 있다. 이 중 총무, 외국인 및 해외주재원 지원서비스, 급여업무 서비스의 매출액 비중이 상대적으로 큰 편이다. E사는 2013년 기준으로 전국에 7개 지점을 두고 있으며 지역사무소는 서울을 포함하여 20여 개에 이른다. 이는 업무현장에 가까운 사무실에서 고객기업들에게 아웃소싱 서비스를 제공하기 위해서이다. 이 외에 인사아웃소싱 공급사로서 E사는 주로 고객기업의 사업장 내에 지역사무소를 설치하여 운영하고 있다.

(그림 1) E사의 매출액 동향



E사의 매출액은 2003년 이후 거의 매년 두 자릿수의 성장률을 보여 왔으며, 최근 점차 성장세가 증가하는 추세를 보이고 있다. 이는 아웃소싱을 위탁한 업체의 수가 증가한 이유 외에 E사가 제공하는 아웃소싱 업무가 다양화되고 전문화되는 데 기인한 바 크다. 모회사인 전자 대기업의 계열사들로부터 아웃소싱 업무를 수주한 것 외에 E사는 외부 기업들을 고객으로 늘려가면서 시장을 확대할 수 있었다.

다. E사의 성장요인

Hindle(2005)은 인사아웃소싱의 성공요인에 대해 실무적 제안을 하고 있으나, 인사아웃소싱의 성공요인에 대한 연구는 거의 이루어지지 못하고 있다. 이는 인사아웃소싱이 기업 인력에 대한 내부정보와 관련된 업무가 많고 때론 인력구조조정의 일환으로 이루어지는 특수성 때문이기도 하다. Hindle(2005)에 의하면 인사아웃소싱에 있어 어려움은 고객사와 공급사 간의 신뢰관계 구축과 고객사의 인사업무에 적합하게 인사업무를 차별화(customization)하는 공급사의 능력이라고 한다. 또한 인사아웃소싱의 계약과 관련된 모호성을 극복하고 신뢰관계 속에서 인사서비스를 제공하는 관계관리(relationship management)도 중요한 요인 중의 하나이다. E사와 같은 분사형 아웃소싱 업체는 이러한 점에

이 이점을 가지고 있다. 즉 모기업에서 분사된 형태이기 때문에 모기업의 인사 업무를 잘 알고 있으며 차별화도 용이하다. 또한 모기업의 관리자가 분사과정에서 공급사로 옮겨왔기 때문에 아웃소싱 계약의 모호성을 줄일 수 있는 인적 결합 상태이기도 하다.

E사는 분사형 아웃소싱 업체라는 특수성을 가지고 있으나 E사의 성장요인이나 제약요인은 인사아웃소싱 공급사 전체가 직면하게 될 성장요인 혹은 제약요인을 시사하고 있다. 이 점에서 E사 경영진과의 인터뷰를 통해 초기 창업단계부터 E사가 경험한 성장요인과 제약요인들을 다음에 서술하고자 한다.

E사의 매출액이 지속적으로 성장한 배경에는 몇 가지 성장요인이 존재한다. E사의 기록자료와 인터뷰를 통해 도출해낸 E사의 성공요소는 다음과 같다. 이러한 성공요소는 인사아웃소싱의 발전단계에서 중요하게 작용할 수 있다.

첫째, E사는 전자 대기업의 사내분사로서 초기부터 모회사로부터 일정 규모의 아웃소싱 업무를 확보할 수 있었다. 특히 사업 초기에 사업을 유지하고 성장시킬 수 있는 일정 규모의 서비스를 확보하는 것은 이후 사업 존폐에 매우 중요한 요인이다. E사의 경우는 사내분사를 통해 대기업의 우수인력들을 유입하여 서비스의 질을 높일 수 있었다.

대기업의 사내분사라 하더라도 모두 성공적으로 사업을 영위하는 것은 아니다. 특히 외부 업체들이 분사된 아웃소싱 업체보다 더 효율적인 서비스를 제공하는 경우 아무리 사내분사라 하더라도 조만간 사내분사 업무가 다른 회사로 외주화되는 경우가 많기 때문이다. 그러나 E사의 장기적 매출신장은 단순히 대기업의 사내분사라는 점에 기인한 것은 아닌 것 같다. 그보다 E사는 HR 서비스의 수준을 전문화하고, 고객사의 수요에 적극 대응해 나갔던 경영능력이 성공요인으로 작용하였다. 1998년 당시 함께 분사된 업체들 중 대다수가 현재 사라지거나 다시 대기업으로 흡수된 것을 보면 E사의 아웃소싱 전문성이 그동안 외부 시장의 경쟁업체와 견주어 부족하지 않았음을 추측할 수 있다.

둘째, E사는 초기의 총무 복지후생 업무 대행사업을 관련 서비스 업무로 다각화하였고, 표준화와 전문성을 축적해 나가는 데 성공했다. 1998년 분사 당시와 비교해 볼 때 현재 E사의 사업영역은 payroll 서비스와 외국인 임직원 지원 서비스, 해외주재원 지원서비스 등이 추가되었다. 특히 IT 시스템을 효과적으

로 활용하여 서비스의 제공비용을 꾸준히 낮추고, 서비스의 표준화를 높여나갔다. 서비스 표준화는 업무 프로세스를 개선하고 메뉴얼화하며, IT 시스템을 통해 처리함으로써 서비스 비용을 절감할 수 있는 장점이 있다. 또한 서비스 표준화는 담당인력이 교체되더라도 동일한 질의 서비스를 제공할 수 있도록 하여, 이직률이 높은 아웃소싱업에서 필수적 역량으로 간주된다. E사는 서비스 표준화를 위해 업무매뉴얼을 꾸준히 정비하고 IT 시스템과 솔루션을 개발하고 있는 상태이다.

셋째, 아웃소싱 인력의 관리를 체계화하고, 내부적으로 전문역량을 끌어올리는 적절한 육성시스템을 갖추었다는 점이 주목된다. E사는 설립 초기부터 100% 직원출자방식으로 설립되었으며 2009년에는 신우리사구조합을 도입하여 직원들에게 주인의식을 갖게 하고 인센티브를 제공하고 있다. 현재 E사의 지분 중 평직원의 지분은 약 48%이며, 그 외는 간부직원의 지분으로 구성되어 있다. 이를 통해 직원들의 근속을 유도하고 업무전문성이 체화되도록 하였다. 2006년부터는 직원의 역량 개선을 위해 사내강사제도를 도입하고 CS 아카데미를 활용하여 서비스의 전문성을 높여 나갔다. 육성프로그램은 직원들의 성장욕구를 충족시키고 이직률을 낮추는 작용을 하였다. 그 외 <표 4>와 같이 E사는 사원협의회를 설립하여 직원의 참여를 촉진하고 경영진과 직원 간의 소통을 유도하고 있다. 직원들의 의견을 경영에 반영하고, 근로조건 및 고충을 파악하여 적절히 대응해 나감으로써 직원들의 직장만족도를 높이고자 하였다.

<표 4> 경영참여제도의 고도화

Step 1	도입기	사원협의회 설립	제1기 : 2001.8.1~2004.7.31 제2기 : 2004.8.1~2007.7.31 제3기 : 2007.8.1~2010.7.31 제4기 : 2010.8.1~2011.6.30
Step 2	활성화기	참여 극대화를 통한 운영 활성화 - 사원협의회 과제 선정 - Fun & Joy, 소통, 창의	제5기 : 2011.7.1~2014.6.30
Step 3	혁신기	조직고도화, 혁신 과제 수행 - 2차 5대 과제 선정	제6기 : 2014.7.1~2017.6.30

〈표 5〉 사내 소통채널

목적별 구분	운영소통체	비고
자율적 소통(정보 공유)	사원협의회, 동호회, 조직력강화 이벤트	Fun & Joy 사업장 구현
직무간 소통(전문성 강화)	직무워크숍	직무역량 강화
개별적 소통	멘토링	

아웃소싱사업의 경우 직원들이 고객사업장으로 산재되어 있기 때문에 직원과 회사 간의 소통채널을 발달시키기 어려운 제약이 있다. 그러나 신우리사주 조합과 사원협의회, 사내육성시스템을 통해 회사와 사원 간의 소통을 강화한 점이 사업에 큰 도움이 된 것으로 판단된다.

아웃소싱 산업 내 직원의 이직률은 대체로 높은 수준이다. 아웃소싱은 주로 직원에 체화된 지식과 기술에 의존하는 산업이라 우수 직원의 이직을 낮추는 것이 사업경쟁력에 직접적인 영향을 준다. E사는 상대적으로 젊고 근속연수가 짧은 직원들이 이직하지 않도록 사내 소통체계를 다양하게 운영하고 있다. 기본적으로 사원협의회는 직원들로 구성된 핵심적 소통기구로 기능하고, 직무 전문성을 높이기 위한 직무워크숍을 정기적으로 운영하고 있다(표 5 참조). 이러한 소통체계와 전문성 향상 프로그램의 도입으로 E사의 최근 3년간 이직률은 9.07%에서 12.05% 사이를 기록하고 있다. 이는 국내 기업의 2013년 평균 이직률인 15.8%보다 낮은 수준이다(사람인, 2013). 근속이 늘어나면서 아웃소싱 업무에 대한 경험과 역량이 축적될 수 있기 때문에 E사의 서비스 전문성에 소통 프로그램은 긍정적 역할을 하고 있다.

라. E사의 사업환경적 제약요인

E사가 인사아웃소싱 사업을 수행하면서 경험하게 된 몇 가지 제약요인들은 다음과 같다.

첫째, 인사아웃소싱에 대한 고객사의 이해가 부족하여 아웃소싱을 비용절감 차원에서만 접근하려는 태도이다. 실제로 아웃소싱의 과정은 단순히 기존 업무를 대행한다는 것 이상이다. 아웃소싱은 그 도입 과정을 통해 기존 업무를 보다

효율적으로 수행할 수 있는 프로세스를 설계하고, 서비스의 품질수준을 개선하며, 보다 전문적 인력으로 업무를 수행하게 하는 제반 과정을 포함하고 있다. 그러나 고객사가 아웃소싱 서비스에 대한 이해가 부족한 경우 단순히 기존 업무를 더 낮은 비용으로 대행해 주는 서비스로 인식하면 공급사와 고객사 간의 계약체결이 어려워지는 경우가 많다. 이러한 경우 아웃소싱 제공사는 고객사와의 계약에 있어 업무프로세스 혁신이 가능한 점을 설득하고 현실적인 서비스 제공 가격을 책정하는 노력이 필요해진다.

인사아웃소싱은 총비용을 줄이는 것뿐만 아니라 기존 업무 프로세스를 효율화하는 것을 포함하기 때문에 비용만을 줄이는 접근법으로는 한계가 많다. 고객사는 인사아웃소싱을 도입하면서 기존 서비스 프로세스를 혁신하고 재설계하는 과정을 아웃소싱 업체와 함께 진행해야 하는데, 비용이슈에만 신경을 쓸 경우 프로세스 혁신 자체가 어려워진다. 고객사의 비용 요구가 너무 과도할 경우, 인사아웃소싱이 단순히 저임금 인력을 공급해주는 인력공급서비스 사업으로 변질되어 불법파견 문제가 발생할 우려가 크다.

둘째, 인사아웃소싱 공급사에 대해 고객사가 인원조정 차원에서 자사의 인원들을 고용해 줄 것을 요구하는 경우가 있다. 때로 고객사로부터 이동한 인력이 아웃소싱 공급사의 문화에 적응하지 못하고 아웃소싱 업무혁신에 기여하지 못하는 문제가 발생한다. 특히 고객사가 아웃소싱을 인력 구조조정의 한 방법으로 접근할 경우 인원 이동에 따른 인력관리 문제가 아웃소싱 공급사에게 전가될 수 있다.

셋째, 인사아웃소싱 고객사와 공급사 간에 아웃소싱 계약을 체결할 경우 서비스 위탁비와 인건비 계정을 각각 구분하는 것이 어려울 수 있다. 자칫 인건비를 계약에 포함시켜 상세히 명기할 경우 사내하청의 인력도급 이슈가 발생할 소지가 높아진다. 사내하청의 경우 불법파견 이슈가 흔히 법적으로 문제가 될 수 있기 때문에 민감한 문제이다. 따라서 아웃소싱 계약은 인건비 비용항목에 대한 것보다 위탁서비스 수수료의 개념으로 접근하는 것이 필요하며 이는 고객사의 이해를 얻어야 가능한 측면이 있다.

넷째, 인사아웃소싱 계약이 체결된 이후에도 고객사와 제공사 간에는 서비스 제공 범위에 이견이 발생하는 경우가 흔하다. 이를테면 계약에 명확히 규정되

지 않은 부수적 업무와 지원적 업무를 아웃소싱서비스 제공 과정에서 아웃소싱 업체에 추가하는 경우가 빈번하다. 따라서 인사아웃소싱 서비스의 신뢰를 높이기 위해서는 계약사항을 명확히 항목화하고, 서비스 품질수준에 대해서도 객관적 수치를 제시하여 계약 이후 양자 간 갈등이 발생하지 않도록 해야 한다.

다섯째, 인사아웃소싱 공급사의 인력들이 고객사의 사업장에서 근무하는 상황이 흔하기 때문에 공급사 직원들이 정체성에 혼란을 겪는 경우가 있다. 특히 한 사업장에 오래 근무한 아웃소싱 인력들은 공급사 직원의 입장과 고객사 직원의 입장 사이에 혼란을 초래할 수 있다. 또한 고객 사업장에서 장기 근무를 하면 아웃소싱 공급사 직원으로서의 헌신성이 떨어지고, 소속에 대한 혼란이 발생할 수 있어 이들 외지 근무 직원에 대한 효율적 인사관리가 필요하게 된다.

여섯째, 인사아웃소싱 고객사들은 지역적으로 산재되어 있고, 따라서 직원들이 해당 사업장에 나가 근무하다 보면 직원들의 교육훈련이 어려워지는 경우가 발생한다. 정기적으로 직무교육을 하고, 업무 간 이동을 통해 경력개발을 해야 하는 상황이 아웃소싱 공급사의 경우 용이한 일이 아니다. 직원들의 직무교육을 위해 본사에 교육장을 설치하고 순환적으로 교육훈련 프로그램을 수행하도록 해야 하는 어려움이 있다.

Ⅲ. 인사아웃소싱의 과제 및 시사점

서구 선진국 아웃소싱 시장의 성장동향에 비추어 보면 국내 인사아웃소싱산업은 아직 초기 단계에 머물러 있다. 그래서 아직 인사아웃소싱 서비스의 전문적 분화가 미흡하며 고객사의 아웃소싱 이해도가 높지 않은 상태에 있다. 특히 인사아웃소싱만을 사업화하여 독자 설립된 기업은 많지 않으며, 주로 외환위기 이후 대기업에서 사업구조조정의 일환으로 이루어진 분사형 아웃소싱 업체가 주류를 이루고 있다. 이들 분사형 아웃소싱 업체들은 상당 기간 대기업에 의존하여 업무적 지배관계를 맺고 있고 전문적 아웃소싱 업체로의 발전이 저해받는 경우가 발생할 수 있다.

인사아웃소싱의 국내 동향과 구체적으로 E사의 사례를 볼 때, 국내 인사아웃

소싱은 주로 주변적 인사업무를 분사화하는 관점이 지배적인 특징을 보이고 있다. 주변적 인사업무를 외주화하면서 국내 기업들은 인사의 핵심업무에 더 많은 시간과 인력을 투입할 여지가 발생할 수 있다. 또한 국내 기업의 인사아웃소싱은 불경기인 외환위기를 시작으로 크게 늘어난 점을 보면 인사업무의 비용절감이 중요한 동인으로 보인다. 인사아웃소싱의 효율성 관점에서 보면 비용절감을 가능하게 하는 공급업체의 능력이 중요한데, 분사형 인사아웃소싱 조직은 구성원의 인건비 하락을 통해 서비스 제공비용을 낮추는 전략을 채택하고 있다.

조직문화적 관점에서 살펴보면 인사아웃소싱이 효과적이기 위해서 고객사와 공급사 간의 조직문화적 조화가 가능해야 한다. 분사형 아웃소싱은 모기업에서 이동한 구성원들이 서비스를 제공하기 때문에 조직문화적으로 동질적인 이점을 활용할 수 있다. 또한 분사형 인사아웃소싱은 고객사의 업무장소에서 인사업무를 제공함으로써 고객사의 인사업무에 맞추어 고객화할 수 있는 장점도 있으며, 무엇보다 모기업의 인사서비스를 과거에 수행한 인원들이 많기 때문에 서비스의 고객화 측면에서 장점이 있다.

E사는 분사형 인사아웃소싱 업체라는 특수성을 가지고 있으나 한편으로 인사아웃소싱 업체가 공통적으로 직면하는 장애요인, 그리고 초기 인사아웃소싱 산업이 가지는 특성들을 보이고 있다. 따라서 이를 통해 향후 국내 인사아웃소싱 산업이 발달하기 위해서 고려해야 할 시사점을 추론해 보면 다음과 같다.

첫째, 분사형 인사아웃소싱사는 대기업의 연관 아웃소싱 공급사가 아닌 독자적 서비스를 제공할 수 있는 아웃소싱 기업으로의 전환이 필요하다. 인사아웃소싱 공급사가 특정 고객사에 의존하지 않고 보다 다양한 조직의 업무프로세스를 경험하게 되면 서비스의 전문성이 높아지는 구조가 가능하기 때문이다.

둘째, 장기적으로 국내 인사아웃소싱 업체들은 비용절감을 위한 서비스 제공보다 전문성에 기반한 사업구조를 정착시켜 나가야 한다. 국내 인사아웃소싱 산업이 발전되기 위해서는 현재와 같이 비용절감형 아웃소싱 이외에도 컨설팅과 프로세스 혁신을 조합한 통합서비스가 가능해야 한다. 이는 인사아웃소싱 공급사가 단순히 업무대행이라는 역할을 넘어서기 위해서도 필요할 뿐 아니라 컨설팅과의 사업적 결합이나 파트너 관계를 통해 통합서비스 제공이 가능한 단

계로 옮겨가야 함을 의미한다.

셋째, 국내 인사아웃소싱은 아직 성장요인보다 환경적 제약요인이 더 많기 때문에, 제약요인을 적절히 관리해 나갈 수 있는 제반 노력이 필요한 시기이다. 특히 구성원들이 고객기업에 산재되어 근무를 하는 상황에서 이들의 전문역량을 지속적으로 개발시키는 육성프로그램의 고안이 필수적이다. 아웃소싱 공급사의 직원은 일반적으로 고객기업의 직원에 비해 임금수준과 처우가 낮기 때문에 이들의 동기부여를 자극하고 장기근속을 유도하는 인센티브 프로그램이 필요하다. E사와 같이 종업원 지주제를 채택하는 것도 아웃소싱 산업의 높은 이직률에 대응하는 유효한 수단이라 볼 수 있다.

넷째, 인사아웃소싱 공급사는 HR 서비스의 표준화를 높이고 품질수준에 대한 객관적 지표를 개발해야 한다. 표준화와 품질수준의 지표화는 HR 공급사와 고객사 간의 분쟁을 줄이고 객관적 신뢰관계를 유지하는 데 매우 중요한 요소이다. 특히 아웃소싱 서비스가 경제 전반에 걸쳐 일반화되지 못한 미성숙 시장에 있어서 공급사와 고객사 간 서비스 신뢰도를 높이는 수단이 아웃소싱 결정에 크게 영향을 미칠 가능성이 높다.

인사아웃소싱에 대해 학계의 관심은 주로 인사아웃소싱의 동기를 유형화하고, 인사아웃소싱 도입 결정에 미치는 요인들을 찾아내는 것이었다. 그러나 실무계의 관심은 주된 환경적 제약요인들을 파악하고 이를 극복해 나가는 사업전략에 있다. 본 연구는 통상의 실증연구에서 다루는 인사아웃소싱 결정요인에 관한 이론적 검증이 아닌, 인사아웃소싱의 동향을 포괄적으로 조사하고 사례분석을 통해 성장요인과 환경적 제약요인을 확인하는 데 두었다.

본 사례연구는 하나의 사례를 분석하고 있다는 한계점을 가지고 있다. 그러나 아웃소싱 산업의 특성상 기업 내부자료의 수집이 어렵고 자료의 비공개성이 강한 현실을 고려할 때, 인사아웃소싱 산업의 환경적 제약요인들을 분석해보는 데서 그 의미를 찾고자 한다. 본 연구는 향후 실증연구와 추가적 이론연구들을 위해 다음과 같은 이슈들을 제언하고자 한다. 첫째, 향후에는 인사아웃소싱 조직의 경쟁력을 가늠하는 요인들을 유형화하여 구분해 낼 수 있어야 한다. 이를테면 인사아웃소싱 기업들 중 성장하는 기업의 특성들을 구분해내는 것이다. 둘째, 미래 연구는 인사아웃소싱을 설명하는 기존의 이론들로서 거래비용이론

과 자원근거이론의 상대적 효과성을 검증해보고, 두 가지 이론이 더 많은 것을 설명해 줄 수 있는 현상들을 파악할 수 있어야 할 것이다. 셋째, 미래 연구에서는 인사아웃소싱이 용이한 기업생태계를 어떻게 조성할 것인지 정책적 시사점을 제시하는 것이 가능해야 한다. 넷째, 인사아웃소싱이 발달된 구미의 다국적 기업들이 국내 기업에 비해 인사아웃소싱 서비스를 어떻게 활용하고 있는지를 조사해 본다면 좋을 것이다.

참고문헌

- 차성호·양동훈(2008). 「인사아웃소싱의 현황분석에 관한 연구」. 한국컴퓨터 정보학회 13 (5) : 279~290.
- _____(2011). 「인적자원 아웃소싱의 효과성에 관한 연구」. 대한경영학회지 24 (5) : 2987~3006.
- 산업자원부(2000). 비즈니스 서비스 산업 정책.
- 아웃소싱 타임즈(2007). 아웃소싱 기업연감.
- 사람인(2013). “2013년 이직률 평균 16%”. 사람인 설문조사.
- 중소기업중앙회(2004). 「중소제조업 아웃소싱 실태조사」.
- ニユ-ビジネス協義會(2004). 「アウトソ-シング産業の育成に關する調査研究 報告書」.
- 村聖一(1998). 「驚異の アウトソ-シング ビジネス」. 東洋經濟新聞社.
- Adler, P. S(2003). “Making the HR outsourcing decision.” *MIT Sloan Management Review* 45 : 53~60.
- Alewell, Dorothea, S. Hauff, K. Thommes and K. Weiland(2009). “Triggers of HR outsourcing decisions-empirical ananalysis of German firms.” *International Journal of Human Resource Management* 20 (7) : 1599~1617.
- Barthelemy, J.(2003). “The seven deadly sins of outsourcing.” *Academy of*

- Management Executive* 17 (2) : 87~100.
- Beaman, Karen and Eastman, Sandra.(2004). "HR outsourcing in Asia/Pacific." May/June, *IHRIM Journal*, pp.60~66.
- Bureau of National Affairs(2004). "Human resource department benchmarks and analysis survey 2004." A BNA/SHRM Collaboration.
- Chiang, Flora F. T., Chow, Irene Hau-Siu and Birtch, A. Thomas(2010). "Examining human resource management outsourcing in Hong Kong." *The International Journal of Human Resource Management* 21 (15) : 2762~2777.
- Cicek, Isik and Ozer, Bilal(2011). "The effect of outsourcing human resource on organizational performance : the role of organizational culture." *International journal of business and management studies* 3 (2) : 131~144.
- Coase, R. H.(1937). "The nature of the firm." *Economica* 4 : 386~405.
- Dell, D.(2004). "HR outsourcing: benefits, challenges, and trends, New York, The Conference Board."
- Delmotte, J. and L. Sels(2008). "HR outsourcing: threat or opportunity?" *Personnel Review* 37 (5) : 543~563.
- Edmondson, A. C. and S. E. MacManus(2007). "Methodological fit in organizational field resource." *Academy of Management Review* 32 (4) : 1155~1179.
- Eisenhardt, Kathleen and Graebner, E. Melissa(2007). "Theory building from cases: opportunities and challenges." *Academy of Management Journal* 50 (1) : 25 ~32.
- Elmuti, D.(2004). "The perceived impact of outsourcing on organizational performance." *Mid-American Journal of Business* 18 (2) : 33~42.
- Gartner Group.(2003). "Outsourcing HR business processes: key trends and success factors." Gartner Executive Report Series.
- Gilley, K. M., C. R. Greer and A. A. Rasheed(2004). "Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms."

- Journal of Business Research* 57 : 232~240.
- Greer, C. R., S. A. Youngblood and D. A. Gray(1999). "Human resource management outsourcing: the make or buy decision." *Academy of Management Executive* 13 : 85~96.
- Gupta, U. and A. Gupta(1992). "Outsourcing the IS function: is it necessary for your organization?" *Information Systems Management*, Summer, pp.44~50.
- Hindle, John(2005). "HR outsourcing in operation: critical success factors." *Human Resource Management International Digest* 13 (3) : 39~42.
- Kakabadse, A. and N. Kakabadse(2002). "Trends in outsourcing." *European Management Journal* 20 : 43~61.
- Kern, T., L. P. Willcocks and E. Van Heck(2002). "The winner's curse in IT outsourcing: strategies for avoiding relational trauma." *California Management Review* 44 (2) : 47~69.
- Klass, B. S., J. McClendon and T. W. Gainey(1999). "HR outsourcing and its impact: the role of transaction cost." *Personnel Psychology*, Spring 52, pp.113~134.
- Klass, Brian S.(2008). "Outsourcing and the HR function: an examination of trends and developments within North American firms." *International Journal of Human Resource Management* 19 (8) : 1500~1514.
- Lever, S.(1997). "An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources." *Human Resource Planning*, 20 : 37~47.
- Lilly, J. D. and D. A. Gray(2005). "Outsourcing the human resource function: environmental and organizational characteristics that affect HR performance." *Journal of Business Strategies* 22 (1) : 55~73.
- Linder, J. C.(2004). "Transformational outsourcing." *Sloan Management Review* 45 (2) : 52~58.
- Maurer, R. and N. Mobley(1998). "Outsourcing: is it the HR department of the future." *HR Focus* 75 (11) : 9~10.
- McFarlan, F. W. and R. L. Nolan(1995). "How to manage an IT outsourcing

- alliance.” *Sloan Management Review* 36 (2) : 9~23.
- McIvor, R.(2005). “The outsourcing process: strategies for evaluation and management.” Cambridge: New York: Cambridge University Press.
- Norman, T. J.(2009). *Outsourcing human resource activities: measuring the hidden costs and benefits*. Ph.D Dissertation: University of Minnesota.
- Porter, M. E.(1980). “Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability.” *Financial Analysis Journal* 36 (4) : 30-41.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G.(1990). “The core competence of the corporation.” *Harvard Business Review* 68 (3) : 79~91.
- Quinn, J. B.(1999). “Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities.” *Sloan Management Review* 40 (4) : 9~21.
- Quinn, J. B. and F. G. Hilmer(1994). “Strategic outsourcing.” *Sloan Management Review* 35 (4) : 43~55.
- Shelgren, D.(2004). “Why HR outsourcing continues to expand.” *Employment Relations Today* 31 (2) : 47~53.
- Society of Human Resource Management(2004). “Human resource outsourcing survey report, Alexandria, Virginia: SHRM Research.”
- The Outsourcing Institute(2000). Buyer's Guide.
- Woodall, J., W. Scott-Jackson, T. Newham and M. Gurney(2007). “Making the decision to outsource human resources.” *Personnel Review* 38 (3) : 236~252.
- Yin, R. K.(1994). *Case study research : design and methods*(2nded.), NewburyPark, CA : Sage.

abstract

Trend of Large Company-affiliated HR Outsourcing and Barriers to Future Growth

Donghoon Yang

This study compares developmental stages of domestic HR outsourcing with foreign country's ones, thereby suggesting growth factors and barriers on HR outsourcing industry. The research method of this study is based on both literature reviews and case analysis. The findings are concerned with growth factors as well as barriers of a HR outsourcing company affiliated to a Korean large company. The developmental stage of Korean HR outsourcing industry is currently at a premature stage, far less developed than U.S. and European outsourcing industry. In particular, key barriers of HR outsourcing to domestic companies are uncertainty of outsourcing contract and conflict on outsourcing costs between contractors. Korean large companies still regard outsourcing service as contracting-out or employee leasing. HR outsourcing service must aim at process-improvement rather than cost-saving as outsourcing service is more professionalized. However, in Korean companies cost saving is one of top reasons for HR outsourcing. Korean HR outsourcing can be explained well from a perspective of transaction cost theory because cost factor plays a key role. In contrast, U.S. and European companies tend to put more emphasis on process improvement than cost savings, which is explained well from a perspective of resource based theory. This study investigated a HR outsourcing company that was affiliated with a large company. The finding from case analysis is twofolds. One is that trust between contractors, process standardization, measurement of HR service quality, shared views of HR

outsourcing are key growth factors. The other is that lacks in service expertise, low competency of HR outsourcing staffs, and unspecificity of outsourcing contracts are all barriers to HR outsourcing service.

Keywords : outsourcing, human resource outsourcing, transaction cost theory, resource based theory