

노동정책연구  
2021. 제21권 제2호 pp.135~163  
한국노동연구원  
<http://doi.org/10.22914/jlp.2021.21.2.005>

연구논문

## 급여아웃소싱의 결정요인과 효과성

양동훈\*  
고은정\*\*

인사아웃소싱의 한 분야인 급여아웃소싱은 최근 높은 성장률을 보이고 있다. 미국과 유럽을 중심으로 발전해 온 급여아웃소싱은 중국을 포함하여 글로벌 지역으로 확산되고 있다. 급여아웃소싱의 중요성만큼 이에 관한 학문적 연구도 서구 국가를 중심으로 1990년대 후반부터 시작되었으나, 국내 연구는 매우 초기단계에 머물러 있는 실정이다. 특히나 실증연구는 거의 부재한 상황이라고 할 수 있다. 본 연구의 목적은 급여아웃소싱의 결정요인과 급여아웃소싱의 도입 후 효과성에 관하여 살펴보고자 하는 것이다. 국내 인사아웃소싱 전문업체에 급여아웃소싱을 위탁하고 있는 62개 기업을 대상으로 데이터를 수집하여 분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 첫째, 기업 내 인사부서의 역량과 급여아웃소싱의 정도가 유의한 부(-)의 관계를 보이고 있는 것을 알 수 있었다. 둘째, 급여 외 인사아웃소싱의 정도와 급여아웃소싱의 정도가 유의한 정(+)의 관계를 보이는 것으로 나타났다. 마지막으로 급여아웃소싱의 정도와 인지도된 급여아웃소싱의 효과성 간에는 유의한 정(+)의 관계를 보이는 것으로 나타났다. 이러한 실증결과는 인사부서의 전문적 역량이 상대적으로 낮은 조직에서 급여아웃소싱을 더 많이 도입하는 경향이 있으며, 급여아웃소싱이 급여관리 전반으로 확대될 경우 효과성이 더 높아지는 현상을 시사하고 있다.

핵심용어 : 인사아웃소싱, 급여아웃소싱, 급여아웃소싱 결정요인, 급여아웃소싱 효과성

논문접수일: 2021년 2월 24일, 심사의뢰일: 2021년 3월 2일, 심사완료일: 2021년 4월 16일

\* (제1저자) 서강대학교 경영학과 교수(dhyang@sogang.ac.kr)

\*\* (교신저자) 서강대학교 경영학과 박사(ejko@sogang.ac.kr)

## I. 서론

급여아웃소싱 서비스(Payroll Outsourcing Service)는 인사아웃소싱(Human Resource Outsourcing)의 한 분야로서 최근 높은 성장률을 보이고 있다. 2020년 시점의 미국 급여아웃소싱 시장은 48억 달러이며, 2020년에서 2027년 사이 평균 2.8%의 성장이 예측된다. 급여아웃소싱의 글로벌 시장 매출액은 2027년경에 227억 달러에 이를 것으로 전망되며, 연평균 성장률은 3.5%로 정도로 보고 있다. 급여아웃소싱 시장의 성장은 미국과 유럽 같은 구미 중심의 현상에서 이제는 중국을 포함해 점차 글로벌화되어 가고 있다(Market Impact Survey, 2000). 급여아웃소싱의 글로벌 성장률이 2014년에서 2019년까지 연평균 6%였던 점과 비교하면, 최근 성장률은 코로나19로 인해 다소 줄어들었으나 여전히 급여아웃소싱은 글로벌 지역으로 확산되고 있다(IMARC Group, 2020).

급여아웃소싱은 인사아웃소싱의 글로벌 매출의 상당 부분을 차지한다. 2020년 기준으로 인사아웃소싱의 글로벌 매출은 328억 달러이고 2027년경에는 458억 달러에 이를 것으로 전망된다. 이 중에서 급여아웃소싱의 비중은 49%일 정도로 높은 수준이다(PR Newswire, 2020).

인사아웃소싱에 관한 학문적 연구는 주로 서구 국가에서 1990년대 후반부터 이루어지기 시작하여 점차 늘어나고 있다(Gainey and Klass, 2003; Klass, McClendon and Gainey 1999; Klass, McClendon and Gainey, 2001). 그러나 국내의 연구는 매우 초기단계에 머물러 있다. 국내 기업들의 아웃소싱 도입이 전략적이고 체계적으로 이루어지는 것이 아닌 비용절감 및 업무개선 차원에 초점이 맞추어져 있다 보니(김정욱·박정훈·남기찬, 2003) 인사아웃소싱에 관한 학문적 연구는 물론이고 아웃소싱 현황분석도 이루어지지 않고 있다. 인사분야의 아웃소싱에 대해서는 국내에 소수의 실증연구가 존재하지만, 급여아웃소싱에 관한 실증연구는 거의 부재한 실정이다(양동훈, 2014; 차성호·양동훈, 2008a; 차성호·양동훈, 2008b). 급여아웃소싱에 관한 연구가 국내에서 아직 많이 이루어지지 못한 배경에는 기업들이 급여정보에 대한 보안을 중시하고 급

여업무 외주화에 대한 경영층의 거부감 등이 복합적으로 작용하고 있다.

그러나 중소기업과 같이 급여관리를 전담하는 인력이 소수이고 이들의 전문성 역시 부족한 실정에서 급여아웃소싱의 수요는 향후 증가할 것으로 예상된다. 중소기업의 입장에서는 급여아웃소싱을 통하여 중소기업 전문인력 부재의 문제 해결뿐만 아니라 비용절감, 직원 간 연봉의 비밀유지, 전산시스템의 확보, 인사·노무에 관한 자문까지 확보할 수 있기 때문이다(매일경제, 2019. 4. 29, 「급여관리, 아웃소싱하는 것이 더 효과적이다」). 국내 주요 급여아웃소싱 공급업체는 대기업 분사 형태부터 인사아웃소싱 전문업체까지 약 20여 개사가 있는 것으로 알려져 있는데, 여기에 노무법인과 IT 기술을 활용한 스타트업 기업들이 급여아웃소싱 시장에 적극적으로 진입하고 있다.

급여아웃소싱 서비스를 받고 있는 고객사를 대상으로 설문조사 후 인터뷰를 한 결과, 현재 국내 급여아웃소싱 서비스 대상 기업은 주로 중소기업이었다. 급여 관련 업무는 누구나 쉽게 할 수 있는 업무가 아니다 보니 업무에 대한 이해도를 갖춘 사람들이 필요한데, 중소기업의 경우 이직률이 높고 인력이 부족해서 현업에 바로 투입할 수 있는 사람을 찾기가 쉽지 않기 때문이다. 급여업무의 경우 임직원들에게 지급되는 급여만을 다루는 것이 아니라 정부기관에 신고해야 하는 업무나 노동법 및 세법 등 관련 법규들의 개정에 따라 변동되는 부분이 많기 때문에 전문성이 요구된다. 더욱이 최근 국내 기업의 임금관리 변화의 필요성이 제기되는 과정에서 전문성이 높은 급여아웃소싱 공급업체는 중소기업의 임금혁신에 기여할 수 있을 것으로 보인다.

따라서 본 연구에서는 국내 기업이 급여아웃소싱을 도입하는 이유를 조사하고, 급여아웃소싱이 기대한 긍정적 효과를 거두고 있는지를 분석하고자 한다. 특히, 본 연구에서는 인사아웃소싱 전반을 다루었던 기존의 연구에서 급여아웃소싱이라는 구체성이 높은 서비스를 세분화하여 다루고자 하였다. 급여아웃소싱을 세분화하여 다루고자 한 이유는 급여업무의 특성 때문이다. 급여업무는 관련된 각종 세제 및 법적 규제가 많으며, 급여정보 처리의 행정적 부담이 크기 때문에 소규모 기업의 인력인 경우에는 어려움을 느낄 수 있다. 또한, 해당 기업의 직원을 직접 접촉하지 않고 급여정보만을 처리하는 서비스이기 때문에 대인 접촉의 필요성이 최소화된 서비스라는 특징이 있다. 이러한 급여업무의 특

성으로 인해 급여아웃소싱은 다른 인사아웃소싱보다 외부의 전문성에 의존할 가능성이 높을 것으로 판단된다. 민감한 급여정보에 대한 수집이 매우 어려운 점을 감안해서 본 연구에서는 주요 급여아웃소싱 국내업체의 62개 고객사에 한정하여 급여아웃소싱의 결정요인과 효과성에 대한 설문을 진행하였다. 본 연구는 표본이 급여아웃소싱 공급회사의 한 고객사로 제한된다는 한계가 있으나 국내 기업을 대상으로 한 급여아웃소싱의 결정요인과 효과성에 대한 탐색적 실증 연구로서의 의미를 가지고 있다.

## II. 이론적 배경

### 1. 인사아웃소싱의 개념과 이론적 배경

아웃소싱은 경영활동의 일부를 외부 조직에 대행시키는 것으로, 조직이 모든 경영활동을 자체적으로 감당하지 않고 외부를 통해 조달하는 활동이다 (Linder, 2004; McIvor, 2005; Prahalad and Hamel, 1990). 아웃소싱은 조직이 경쟁력을 높일 목적으로 핵심역량에 집중하면서 주변 역량을 외부에 의존하거나 외부를 통해 더 낮은 비용으로 조달하는 것이 가능할 때 발생한다. 아웃소싱은 서비스 아웃소싱뿐만 아니라 생산 아웃소싱과 같이 특정 제품을 외부에서 위탁생산하는 경우에 이르기까지 다양하다(Leaver, 1997).

생산부분은 아웃소싱이 일찍 이루어진 경우이지만 그 후 아웃소싱의 영역은 인사부분에까지 점차 확대되었다. 인사아웃소싱(human resource outsourcing)은 시장의 불확실성에 대응하고 고용 유연성을 확보할 목적으로 도입되었다. 또한 인사아웃소싱은 조직 내부에 없는 인사 전문가의 역량을 외부에서 조달할 목적으로도 활용되었다(Shelgren, 2004).

인사아웃소싱은 인적자원관리의 대상이 되는 채용, 교육훈련, 인사평가, 급여, 조직개발, 인사정보시스템, 퇴직자관리 같은 인사 관련 서비스를 외부 전문기관에 대행시키는 활동이다(양동훈, 2014; 차성호·양동훈, 2008b; 차성호·양동훈, 2011a). 인사아웃소싱은 세부적으로 다시 채용아웃소싱, 급여아웃소싱,

교육훈련아웃소싱 등 인사 부문의 하부 기능별로 구분될 수 있다. 인사아웃소싱은 미국의 경우 이미 1990년대부터 도입되기 시작하여, 2000년대 들어 연간 8.6% 정도로 신장되었다(Gartner Group, 2003).

인사아웃소싱은 주로 2가지 이론의 관점에서 설명될 수 있다. 하나는 거래비용이론(transaction cost theory)이며, 다른 하나는 자원의존이론(resource dependence theory)이다. 거래비용이론은 조직이 외부 시장을 통한 거래비용과 내부 생산을 통한 거래비용 중 적은 쪽을 선택함으로써, 거래비용을 최소화하려는 동기를 가진다는 주장이다(Williamson, 1979). 거래비용이론의 관점에서 보면 인사아웃소싱은 외부 기관을 통해 서비스를 제공받는 경우가 자체적으로 서비스를 제공하는 것보다 더 낮은 비용을 가능하게 한다(Gainey and Klass, 2003; Klass et al., 1999; Klass et al., 2001).

한편 자원의존이론은 조직이 보유한 자원과 능력에 따라 환경 대응력이 달라지고, 조직은 경쟁력을 높이기 위해 자원을 외부에서 조달하기도 한다는 이론이다. 조직은 자원을 자체적으로 축적하는 활동과 외부에서 동원 가능한 자원을 탐색하는 활동 모두를 필요로 한다(Aldrich, 1976; Pfeffer and Salancik, 1978; Wernerfelt, 1984). 자원의존이론의 관점에서 인사아웃소싱은 조직이 필요자원을 자체적으로 생산하지 않고 외부에서 조달하는 활동으로 볼 수 있다. 따라서 거래비용이론과 자원의존이론의 관점에서 인사아웃소싱은 조직의 환경 대응력을 높이고 경쟁력을 높이는 데 기여할 수 있다(양동훈, 2014; 차성호·양동훈, 2008a).

## 2. 인사아웃소싱의 결정요인과 효과성

인사아웃소싱에 영향을 미치는 결정요인과 효과성에 관한 실증연구는 해외의 경우 1990년대 후반부터, 국내의 경우는 2000년대 후반부터 이루어지기 시작하였다. 또한 인사아웃소싱에 대한 연구들은 경영정보분야, 생산분야 등에서 이루어진 아웃소싱 연구들을 참고하고 있다(Corbett, Blackburn, and Wassenhove, 1999; Deavers, 1997; Loh and Venkatraman, 1992; Nam, Rajagopalan, Rao, and Chaudhury, 1996).

기존의 연구에서 인사아웃소싱을 확대하거나 줄이는 요인으로 연구된 변수에는 기업의 경영전략, 노동조합이나 노사협의회 같은 근로자 조직, 인사업무의 특수성, 인사부서의 역량, 인사부서에 대한 최고경영자의 지원 등이 있다(차성호·양동훈, 2008b; Grover, Cheon, and Teng, 1996; Klass et al., 2001).

우선 경영전략에 따라 인사아웃소싱의 정도에 차이가 있는 것으로 보인다. 기존 연구에 의하면 비용우위전략을 경영전략으로 지향하는 조직은 그렇지 않은 조직보다 외부 아웃소싱을 더 많이 활용하는 경향이 나타났다(차성호·양동훈, 2008a; 차성호·양동훈, 2008b). 인사아웃소싱을 통해 비용절감이 가능한 배경에는 규모의 경제와 공급사의 전문적 역량이 작용한다. 인사아웃소싱 공급사(outsourcing supplier)는 복수의 기업에서 인사서비스를 위탁받기 때문에 많은 업무를 표준적인 절차에 따라 처리하는 과정에서 규모의 경제를 누릴 수 있다. 인사아웃소싱의 공급사는 규모가 커질수록 원가절감이 용이해지며, 그 결과 고객사에 더 낮은 비용으로 인사서비스를 제공할 수 있다. 반면에 경영전략에 있어 차별화 전략을 지향하는 조직은 외부 조직이 모방하지 못하는 서비스와 자원을 보유하기 위해 이를 내부화하는 과정에서 아웃소싱에 대한 의존도가 상대적으로 낮아진다(Porter, 1991).

인사아웃소싱에 영향을 주는 또 다른 요인으로는 노동조합과 노사협의회 같은 근로자 조직이 있다. 아웃소싱은 조직 내부의 업무를 외부로 이전하는 활동이기 때문에 고용유지에 민감한 노동조합은 아웃소싱에 부정적 입장을 취할 수 있다(차성호·양동훈, 2008b; Anderson and Narus, 1990). 특히 노동조합이나 노사협의회는 근로자들의 입장을 반영하기 때문에, 고용불안정을 초래할 수 있는 큰 규모의 아웃소싱에 부정적이다.

거래비용이론에 따르면 인사기능의 특수성이 높은 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 인사아웃소싱을 더 적게 활용하는 경향이 있다(차성호·양동훈, 2008b; Grover et al., 1996). 인사기능의 특수성이란 채용, 평가, 보상, 교육훈련 전반에 걸쳐 조직만의 독특한 업무가 존재하는 경우이다. 이를테면 근무형태와 작업방식 등 동종의 조직들에 비해 매우 효과적인 차별성이 있거나 조직 특유의 철학과 가치로 인해 인사업무를 외부에 맡기기 어려운 상황이 있다. 아웃소싱 공급사는 인사기능의 특수성이 높을수록 해당 조직에 인사서비스를 제공하기

어려워지고 공급비용 역시 더 높게 요구할 가능성이 높다. 따라서 조직 특수적인 인사업무는 인사아웃소싱이 이루어지기 힘든 영역이다.

또한 인사부서의 전문성이 낮은 조직일수록 외부 인사아웃소싱을 더 많이 활용할 유인을 갖게 된다(Klass et al., 2001). 조직 내부에 인사업무의 전문성이 낮거나 인사업무 인력이 부족할 경우 외부의 인사전문성을 활용할 목적으로 인사아웃소싱을 할 수 있다.

그 밖에 인사아웃소싱을 도입할 때 최고경영자의 의사결정이 중요하게 작용할 수 있다. 최고경영자의 지원은 조직 변화에 대한 장벽을 극복하는 데 중요한 역할을 하기 때문에, 아웃소싱 같은 업무의 외부 조달 결정에 있어 최고경영자의 지원은 필수적이다(Nam, 2002; Doll, 1985).

한편 인사아웃소싱의 효과에 관한 연구는 통계를 활용한 실증연구와 의견조사 혹은 설문조사로 이루어진 경우로 구분된다. 기존 연구에 있어 인사아웃소싱의 효과는 긍정과 부정의 양측면을 모두 보여주고 있다. 미국 전략적 인적자원관리협회의 설문조사에 의하면 인사아웃소싱이 고객서비스의 수준을 떨어트리거나, 직원 간의 인적 관계성을 약화시키는 등의 부정적 효과를 보고하고 있다(SHRM, 2004). 그러나 Klass, McCledon, and Gainey(1999)는 인사아웃소싱이 인사업무 비용의 감소와 인사업무의 품질을 높여 HR업무의 효과성을 개선시킬 수 있음을 실증적으로 검증하였다. 국내 실증연구로서 차성호·양동훈(2011a)은 164개의 코스닥 기업을 대상으로 한 연구에서 인사아웃소싱이 인사업무의 품질을 높이고, HR부서의 예산을 절감할 수 있음을 발견하였다.

### 3. 급여아웃소싱의 결정요인과 효과성

급여아웃소싱(payroll outsourcing)에 관한 연구는 인사아웃소싱에 비해 매우 드물게 이루어졌다. 급여아웃소싱에 대한 발간물은 통계적 실증분석보다 실태 보고서 형태가 대부분이다. 아직까지 급여아웃소싱에 대한 연구는 인사아웃소싱의 범주에서 크게 벗어나 나름의 독자적인 이론체계를 구축하지는 못하고 있다. 따라서 본 장에서는 인사아웃소싱의 기존 연구들을 참고하여 급여아웃소싱의 결정요인과 효과성에 대한 가설을 설정하고자 한다.

급여아웃소싱은 급여계산 및 급여지급 등의 급여관리를 외부 기관에 위탁하고 수수료를 지급하는 아웃소싱의 한 형태이다(Thomas and Thomas, 2011). IOMA의 보고서에 의하면 미국의 급여아웃소싱 업체가 제공하는 급여 관련 서비스는 급여계산 및 지급, 세금계산, 복리후생, 산업재해보상금, 실업수당의 계산까지 다양하다(PMR, 2003).

급여아웃소싱을 제공하는 공급사 중 하나인 미국의 ADP는 2015년 기준으로 125개 지역에 걸쳐 62만개사에 급여관리를 제공하고 있으며, IUTUIT는 약 5천만 명의 급여정보를 관리하고 있을 정도이다. 홈페이지를 통해 이들 2개사의 급여아웃소싱 서비스를 조사해 보면 급여아웃소싱은 급여계산과 급여지급 업무, 세금계산, 복리후생관리 등을 포함하고 있다.

Mou and Kleiner(2006)에 따르면 급여아웃소싱은 연금, 의료보험, 실업보험 등 복잡한 급여 관련 비용의 계산 부담을 줄이고 관리시간을 절약하는 방법이다. 급여아웃소싱은 일시적인 전문컨설팅보다는 기업의 행정사무 업무를 대행하는 서비스라 할 수 있다. 또한 급여아웃소싱은 공급사가 급여 처리에 관한 솔루션을 개발하여 급여업무를 효율적으로 처리하는 과정을 거치는 경우가 많아 IT비용을 절감하는 효과를 기대할 수 있다.

급여아웃소싱의 도입을 촉진하는 요인은 이론적으로 인사이아웃소싱과 크게 다르지 않다. 거래비용이론의 관점에서 보면 급여아웃소싱은 외부 거래를 통해 급여관리 비용을 절감하는 한 수단이다. 특히 급여관리는 급여정보를 분류하고 정리하는 데이터 작업이 많이 요구되고 사무적 업무의 부담을 크게 발생시키기 때문에 아웃소싱을 대상으로 적합한 영역이라 볼 수 있다(Maurer and Mobley, 1998).

그러나 거래비용이론의 관점에서만 급여아웃소싱의 의사결정을 설명하는 데는 한계가 있다. 거래비용이론은 주로 거래의 투명성이 낮고, 계약으로 통제할 수 없는 불확실성이 높을 경우에 조직이 시장을 통한 거래를 최소화하고, 해당 서비스를 내부화한다는 주장을 하고 있다. 그러나 급여정보와 같이 데이터화가 용이하고 공급업체가 계약사항을 조작할 위험이 높지 않을 경우 거래비용이론이 설명할 수 있는 부분은 한정될 수 있다(Dickmann and Tyson, 2005; Dow, 1987).

자원의존이론은 거래비용이론으로 설명할 수 없는 현상에 적용될 수 있다. 자원의존이론에 의하면 조직은 핵심역량에 좀 더 집중하기 위해, 혹은 내부에 부족한 역량을 외부에서 조달하기 위해 급여업무를 아웃소싱할 수 있다. 이를 테면 중소기업처럼 인사부서의 전문성이 낮은 조직일수록 외부 인사아웃소싱을 더 많이 활용하는 경향이 있다(Klass et al., 2001). 특히 급여관리를 담당하는 인력이 소수이고 급여관리 업무가 많은 중소기업의 경우, 급여아웃소싱을 고려할 유인은 더 많이 발생할 것이다. 따라서 자원의존이론의 관점에서 급여아웃소싱과 인사부서의 역량 간에는 다음과 같은 가설적 관계가 설정될 수 있다.

가설 1 : 인사부서의 역량이 낮을수록 급여아웃소싱의 정도는 증가할 것이다.

급여아웃소싱과 같이 급여관리에 대한 경영자의 통제권 일부를 외부화할 때는 최고경영자의 의사결정이 필요하다. 특히 최고경영자의 지원은 조직 변화를 촉진하는 요소이기 때문에 급여아웃소싱 같은 업무의 외부 위탁에 있어서도 중요한 역할을 할 수 있다(Nam, 2002; Doll, 1985).

급여아웃소싱의 주요 도입 목적은 핵심역량 강화와 비용절감 측면이다(Lacombe, Lanoie, Patry, and Tremblay, 1999). 최고경영자는 외부 거래를 통해 경영비용을 절감할 수 있다고 생각하면 급여아웃소싱에 호의적인 태도를 갖게 될 수 있다. 특히 평소 인사기능에 대해 적극적인 지원을 해주는 최고경영자는 급여아웃소싱에 대해서도 긍정적인 검토와 지원을 해줄 가능성이 높다. 기업 내 인사부서가 핵심역량만을 보유하도록 하기 위해, 핵심업무가 아닌 주변 업무들은 아웃소싱을 맡길 수 있기 때문이다.

최고경영자의 지원은 조직이 새로운 혁신과 실험적 시도를 하는 과정에서 변화에 대한 구성원들의 수용성을 높이는 데도 기여한다. Teo and King(1997)은 최고경영자의 지원이 높을수록 혁신에 대한 내부 장벽을 낮추는 작용을 한다고 주장하였다. 급여담당자 역시 주변적 급여업무를 외부에 아웃소싱한다면, 핵심적 업무에 집중할 수 있는 시간을 갖게 되기 때문에 급여아웃소싱에 호의적일 수 있다. 따라서 급여아웃소싱의 결정요인에 대해 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2 : 인사기능에 대한 최고경영자의 지원이 높을수록 급여아웃소싱의 정도는 증가할 것이다.

인사아웃소싱은 인사부서가 수행하는 채용, 교육훈련, 급여, 평가 등의 세부 기능별로 구분되어 있다. 인사아웃소싱은 채용관리와 교육훈련관리 분야에서 시작되어 점차 다른 인사기능 분야로 확대되고 있다(차성호·양동훈, 2008a). 조직은 인사아웃소싱을 처음 도입할 경우 일정 기간 아웃소싱 공급업체와의 신뢰관계를 구축하고, 아웃소싱업무와 내부 인사업무를 조정하는 작업을 거치게 된다. 인사아웃소싱이 도입되면 내부 프로세스와 아웃소싱 프로세스 간에 조정이 필요하며 그 과정에서 조직은 인사아웃소싱을 보다 효과적으로 관리할 수 있는 노하우를 체득하게 된다.

인사아웃소싱을 도입하는 기업은 비교적 표준적인 업무를 아웃소싱하는 단계에서 시작하여 점차 복잡하고 조직 특수적인 업무에까지 아웃소싱을 확대하는 경향이 있다. 따라서 인사부서의 특정 기능 업무가 아웃소싱되면, 아웃소싱은 점차 인사부서의 여타 기능으로 확대될 가능성이 높다. 이를테면 교육훈련 업무와 채용업무의 일부를 아웃소싱한 조직은 급여 같은 기능의 아웃소싱을 검토할 가능성이 높을 것이다.

아웃소싱을 도입하는 조직의 입장에서 범위의 경제(scale of economy)를 기대할 수 있는지는 아직 실증적 검증이 필요한 주제이다. 그러나 인사아웃소싱에 있어 범위의 경제가 존재할 가능성은 크게 두 가지 이유에서 그렇다. 첫째는 인사아웃소싱의 국내 규모가 2000년대 들어 증가하는 추세이며, 인사아웃소싱의 세부 영역이 교육훈련에서 채용, 급여, 인사정보시스템 등으로 점차 다양화되고 있다. 둘째는 인사아웃소싱을 많이 도입한 조직일수록 인사아웃소싱에 대해 우호적인 경향이 있기 때문에 급여아웃소싱을 도입할 가능성이 더 높다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 급여아웃소싱 정도에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 급여 외 인사아웃소싱을 많이 활용하는 조직일수록 급여아웃소싱 정도가 높을 것이다.

차성호·양동훈(2011b)은 인사아웃소싱의 정도가 증가할수록 아웃소싱의 인

지된 효과성이 증가함을 발견하였다. 164개의 코스닥 기업을 대상으로 한 연구에서 인사아웃소싱의 증가는 HR부서의 1인당 예산과 HR부서의 1인당 OJT (On the Job Training) 시간 등을 감소시켰으며 인사담당자가 지각한 인사업무의 효과성 역시 증가하였다. 인사아웃소싱의 효과성이 높아진 배경에는 아웃소싱업체의 전문성이 인사서비스의 질을 높인 관계가 나타났기 때문이다.

인사아웃소싱 공급업체는 위탁 업무의 전문성이 높고 인사서비스를 대량으로 위탁받아 서비스를 제공하는 과정에서 규모의 경제를 활용할 수 있다. 또한 인사아웃소싱을 한 고객사의 입장에서는 주변적 인사업무를 덜고 보다 핵심 인사업무에 집중할 수 있는 여유가 생겨 인사아웃소싱에 대해 효과적이라는 평가를 하고 있다.

결과적으로 급여아웃소싱은 인사담당자의 업무부담을 줄이며, 전문적인 급여관리 서비스를 제공할 수 있다. 따라서 조직이 급여관리 업무를 더 많이 아웃소싱할수록 급여아웃소싱의 인지된 효과성은 보다 더 긍정적일 가능성이 있다. 이러한 관점에서 급여아웃소싱의 정도와 급여아웃소싱의 인지된 효과성 간에는 다음의 가설이 설정되었다.

가설 4 : 급여아웃소싱 정도와 인지된 급여아웃소싱의 효과는 서로 정(+ )의 관계를 가질 것이다.

### Ⅲ. 분석자료 및 분석방법

#### 1. 표본 및 자료수집

본 연구는 급여아웃소싱의 결정요인을 파악하고, 급여아웃소싱의 결정요인과 급여아웃소싱의 도입 정도 및 도입효과성 간의 관계를 살펴보고자 하는데 그 목적이 있다.

연구 분석을 위하여 국내 아웃소싱 전문업체에 아웃소싱을 위탁하고 있는 기업의 인사담당자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 총 110개 기업을 대상으로 2019년 3월 20일부터 4월 5일까지 온라인과 오프라인을 통해 배

포하였으며, 65부(회수율 59.09%)가 회수되었다. 이 중에서 불성실한 응답으로 통계분석에 활용할 수 없는 설문지 3부를 제외하고, 총 62부를 최종적으로 표본으로 선정하여 통계분석에 사용하였다. 통계분석은 STATA 14를 사용하여 빈도분석, 신뢰성 및 타당성분석, 상관관계분석, 위계적 회귀분석 등을 수행하였다.

〈표 1〉 인사아웃소싱 도입 정도

유형		항목	기업 수(개)	비중(%)
인사 아웃소싱 도입 정도	급여 아웃 소싱	급여관리	56	90.32
		사회보험관리	56	90.32
		퇴사자관리	56	90.32
		연말정산관리	60	96.77
		원천징수관리	52	83.87
		부가서비스	13	20.97
	교육 훈련	경영·리더십 교육	14	22.58
		신입사원/경력사원 교육	11	17.74
		외국어	18	29.03
		직무스킬 교육	22	35.48
		글로벌 비즈니스	12	19.35
	평가 관리	평가결과 수집 및 분석	6	9.68
		평가지표(KPI) 도출	6	9.68
		평가운영체계 기획 및 설계	6	9.68
	채용/ 인력 파견	채용	13	20.97
		모집	15	24.19
		인재 헤드헌팅	22	35.48
		인재 파견	22	35.48
	기업 복지 후생	카페테리아식 기업복지후생 서비스 대행	12	19.35
		사내 건강시설 관리 및 운영	10	16.13
개인연금 보험 등 안정성 보험 업무 대행		10	16.13	
전 체		62	100	

가설검증에 앞서, 국내 급여아웃소싱에 관하여 보다 구체적으로 살펴보고자 급여아웃소싱 실태분석을 실시하였다. 먼저 국내 기업들의 인사아웃소싱 도입 정도를 살펴보았다. 국내기업들이 주로 도입하여 사용하고 있는 인사아웃소싱은 급여아웃소싱인 것으로 나타났다. 표본 기업들 중 90%가 넘는 기업들이 연말정산관리(96.77%)나 급여관리(90.32%), 사회보험관리(90.32%), 퇴사자관리(90.32%) 등의 급여아웃소싱을 도입하고 있는 것으로 나타났다. 이 밖에도 채용/인력 파견과 교육훈련 등의 인사 분야를 아웃소싱하고 있으며, 평가관리 분야는 상대적으로 아웃소싱 도입이 저조한 것(9.68%)으로 나타났다(표 1 참조).

인사아웃소싱 중 가장 높은 도입 정도를 보이고 있는 급여아웃소싱의 도입 목적에 관하여 살펴보았다. 기업들은 비용절감과 높은 품질의 급여서비스를 제공받기 위하여 급여아웃소싱을 도입하였다고 응답하였다(표 2 참조).

〈표 2〉 급여아웃소싱 도입 목적

내 용	평 균	표준편차
비용절감	3.95	0.84
급여 IT시스템	2.95	1.08
높은 품질의 급여서비스	3.82	0.86
타기업의 급여아웃소싱 도입 효과성	3.05	1.02
급여의 보안성 강화	3.42	1.08
급여담당자의 부재	2.13	1.05
지속적인 교육 제공의 어려움	2.71	1.09

주: 1=매우 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다.

이러한 상황을 보다 구체적으로 살펴볼 수 있는 것이 인사업무 담당자가 느끼는 업무부담 가중 항목인데, 기업의 인사담당자들은 채용(50%) 분야와 더불어 급여(48.39%)나 연말정산(33.87%)과 같은 급여 관련 분야의 업무에 대해서 업무부담을 느끼고 있는 것으로 나타났다(표 3 참조).

〈표 3〉 인사업무 부담 가중 항목

항 목	기업 수(개)	비중(%)
채용	31	50.00
교육	15	24.19
경비정산	14	22.58
급여	30	48.39
평가	18	29.03
사내행사	18	29.03
연말정산	21	33.87
인력관리	22	35.48
비품관리	4	6.45
총무성	22	35.48
전 체	62	100

## 2. 변수의 조작적 정의 및 측정방법

본 연구의 가설을 검증하기 위해 구성된 변수들의 조작적 정의 및 측정방법은 다음과 같다. 먼저, 인사부서의 역량이다. 기업의 인사관리 제도를 개발 및 운영하는 데 있어 주요한 영향을 미치는 인사부서의 역량은 부서 내 축적된 경험, 능력, 지식의 수준으로 정의하였다. 이를 측정하기 위하여 인사관리제도 자체개발 정도, 인사시스템 운영실력 정도, 담당업무 관련 역량 정도, 담당업무 관련 지식수준 등 4개 항목을 활용하였다(Ang and Cummings, 1997).

최고경영자의 지원 정도는 최고경영자가 인사관리에 관심을 가지고 관련 전문지식을 보유하거나 인사부서 운영에 참여 혹은 독려하는 정도로 정의하였다. 최고경영자의 지원 정도를 측정하기 위해서는 최고경영자가 인사부서의 인사관리 이용 현황에 대한 관심 정도, 예산 수립 시 인사관리 부문에 보이는 태도의 호의성 정도, 인사관리 전산화의 필요성 인식 정도, 인사부서 운영계획 수립 참여 정도, 타 부서에 비해 인사관리 업무에 부여하는 비중과 관심 정도 등의 5개 항목으로 측정하였다(Arnett and Jones, 1994).

다른 아웃소싱의 도입 정도는 급여아웃소싱 외 인사아웃소싱 대상이 되는 분야인 교육훈련, 평가관리, 채용/인력파견, 기업 복리후생 등이 외부 업체에 의해서 수행되는 정도로 정의하였다. 이를 측정하기 위하여 다음의 각 항목 세부항목들인 교육훈련(경영·리더십 교육, 신입사원/경력사원 교육, 외국어, 직무스킬

교육, 글로벌 비즈니스), 평가관리(평가결과 수집 및 분석, 평가지표 도출, 평가 운영체계 기획 및 설계), 채용/인력파견(채용, 모집, 인재 헤드헌팅, 인재파견), 기업 복리후생(카페테리아식 기업 복리후생 서비스 대행, 사내 건강시설 관리 및 운영, 개인연금 보험 등 안정성 보험 업무 대행) 등을 도입한 정도를 합산하여 측정하였다.

급여아웃소싱의 도입 정도는 급여관리, 사회보험관리, 퇴사자관리, 연말정산관리, 원천징수관리, 부가서비스 등의 6개 급여아웃소싱 항목 중 기업 내에서 제공받고 있는 항목들을 더한 값에 급여아웃소싱 도입연수를 곱해서 활용하였다.

마지막으로, 인지된 급여아웃소싱의 효과성은 급여아웃소싱을 도입함으로써 인사부서 활동의 목표를 달성하는 정도라고 정의하였다. 이를 측정하기 위해서는 급여아웃소싱을 도입한 후 급여관리에 있어 직원들로부터 신뢰를 받는 정도, 유능한 직원을 효과적으로 양성하는 정도, 인건비의 효과적인 관리 정도, 사업계획에 맞춘 인력의 탄력적 배치 및 활용 정도, 직원들의 의견을 인사관리 활동에 반영하는 정도 등 5개 항목으로 측정하였다(Huselid, Jackson, and Schuler, 1997).

본 연구에서는 기업의 급여아웃소싱 정도와 효과성에 영향을 미칠 수 있는 요인들로 기업규모와 산업을 통제변수로 설정하였다. 기업규모는 기업의 혁신 전략이라고 할 수 있는 아웃소싱의 도입에 있어 주요한 영향을 미치는 요소라고 할 수 있다(Klaas, 2003). 이러한 이유로 본 연구에서는 기업규모를 종업원 수로 나타내 측정하였다.

선행연구에서는 기업이 속한 산업을 인사관리 효과성에 큰 차이를 발생시킬 수 있는 요인으로 보고, 이를 통제하기 위해 산업의 형태를 통제변수로 활용하였다(Huselid, 1995; Klaas, 2003). 이러한 이유로 본 연구에서는 산업을 제조업과 서비스업, 기타로 구분하여 산업 더미를 만들어 통제하였다.

<표 4>는 본 연구모형에 투입되는 주요 변수들의 기술통계량을 제시하였다. 표본 기업은 종업원 수가 1~100명 사이의 기업이 가장 높으며, 급여아웃소싱의 평균 도입기간은 5.67년인 것으로 나타났다. 표본의 수가 적어서 일반화해 말하기 어렵지만, 국내 급여아웃소싱을 도입한 기업들은 주로 중소기업이 많으며 도입기간은 비교적 짧은 초기단계인 것을 확인할 수 있다.

〈표 4〉 주요 변수 기술 통계량

변수명	평균	표준편차	최소값	최대값
인사부서 역량	3.49	0.71	2	5
최고경영자 지원	3.45	0.63	1.4	4.8
다른 아웃소싱 도입 정도	3.55	3.43	0	14
급여아웃소싱 도입 정도	4.73	1.30	1	6
급여아웃소싱 도입 효과성	3.45	0.70	1.2	5
종업원 수	1.90	0.90	1	3
도입 기간	5.67	3.71	2	18

주: 종업원 수: 1=1~100명, 2=101~200명, 3=200명 초과.

### 3. 측정도구의 신뢰도와 타당도

#### 가. 신뢰도 검증

본 연구에서는 변수들의 신뢰성 검증을 확인하기 위하여 내적 일관성을 활용한 방법으로 크론바흐 알파값을 확인하였다. 내적 일관성은 여러 항목으로 하나의 개념을 측정하는 경우에 신뢰도를 낮추는 항목을 측정 항목에서 제외시킴으로써 신뢰도를 높이는 방법으로, 크론바흐 알파값이 .70 이상이면 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다(Nunnally, 1978). 결과는 <표 5>와 같으며, 활용 변수들의 측정값이 .844 이상으로 나옴에 따라 측정항목들의 신뢰성이 확보되었다고 판단할 수 있다. 이러한 분석 결과를 바탕으로 본 연구에서는 제외하는 항목 없이 최초 설계된 변수들을 분석에 활용하였다.

〈표 5〉 신뢰도 분석 결과

측정개념	문항 수	크론바흐 알파값
인사부서 역량	4	.844
최고경영자 지원	5	.847
급여아웃소싱 효과성	5	.875
	범위	ordinal reliability
다른 아웃소싱 도입 정도	15(0~14)	.897
급여아웃소싱 도입 정도	89(2~90)	.909

아웃소싱의 도입 정도를 더하는 방법을 활용한 ‘급여아웃소싱 도입 정도’와 ‘다른 아웃소싱 도입 정도’ 항목의 경우에는 ordinal reliability를 활용하여 신뢰도 지수를 산출하였다(Gadernann, Guhn, and Zumbo, 2012). 분석 결과, 변수들의 측정값이 다른 아웃소싱 도입 정도는 .897이, 급여아웃소싱 도입 정도는 .909이 나옴에 따라 이들 변수들 역시 신뢰성이 확보되었다고 판단할 수 있다.

나. 타당도 검증

본 연구에서는 측정하고자 하는 개념들이 얼마나 정확하게 측정되었는지를 검증하기 위해, 타당성 분석으로 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석 방법은 최소 요인을 추출하기 위한 주성분 분석을 사용하였으며, Varimax 방식으로 회전하여 eigen value가 1 이상의 값을 선택하였다. 요인분석 결과는 <표 6>과 같다. 요인분석 결과의 요인 1은 전체분산의 25.05%를, 요인 2는 23.45%를, 요인 3은 21.19%를 설명하며, 전체 분산의 69.69%를 설명해주는 것으로 나타났다. 본 연구에서 활용한 변수들의 요인적 재량은 .575 이상으로 변수들이 매우 높은 유의성을 가지고 있는 것으로 판단할 수 있다.

<표 6> 타당도 검증 결과

	성분			복합 신뢰도	평균분산 추출
	1	2	3		
인사부서 역량 1	-.128	.697	.052	.852	.595
인사부서 역량 2	-.007	.870	.125		
인사부서 역량 3	.066	.903	.056		
인사부서 역량 4	.066	.804	.123		
최고경영자 지원 1	.023	.447	.575	.879	.594
최고경영자 지원 2	.287	.369	.816		
최고경영자 지원 3	.107	.102	.826		
최고경영자 지원 4	.245	.116	.850		
최고경영자 지원 5	.189	-.372	.639		
급여아웃소싱 도입 효과성 1	.707	-.123	.182	.852	.550
급여아웃소싱 도입 효과성 2	.861	.082	.073		
급여아웃소싱 도입 효과성 3	.861	-.202	.189		
급여아웃소싱 도입 효과성 4	.811	.070	.104		
급여아웃소싱 도입 효과성 5	.807	.109	.185		
eigen value	3.51	3.28	2.97		
설명비율(%)	25.05	23.45	21.19		
누적비율(%)	25.05	48.50	69.69		

확인적 요인분석을 실시한 결과, 연구변수인 인사부서의 역량, 최고경영자 지원, 급여아웃소싱 도입 효과성으로 구성된 측정모형의 적합도 지수는 CFI이 .851, TLI가 .817로 .80 이상인 것으로 나타났으며, 3 factor model이 1 factor model (CFI=.418, TLI=.312)에 비해 모형적합도가 우수한 것으로 나타났다(Browne and Cudeck, 1992). 복합신뢰도(CR) 및 평균분산추출값(AVE) 검증 결과, 복합신뢰도는 .852 이상, 평균분산추출값은 .550 이상의 값을 보임에 따라 각 구성개념의 집중타당성이 모두 .70, .50을 상회하고 있어 집중타당성을 확보하였다고 할 수 있다(Fornell and Larcker, 1981).

본 연구와 같이 응답자가 원인변수와 결과변수를 동시에 응답하는 경우에 동일방법편의(common method bias)가 발생할 가능성이 있다. 이에 본 연구에서는 동일방법편의의 사후검정 방법으로 사용되는 방법 중 하나인 Harman의 단일요인 검정 방법을 활용하였다. 이 방법은 요인분석 결과, 만약 첫째 요인이 다른 요인들에 비해 많은 양의 분산을 설명한다면 동일방법편의가 존재하는 것으로 보고 있다.(Podsakoff, Mackenzie, Lee, and Podsakoff, 2003). 본 연구에서는 요인분석을 수행한 결과 3개의 요인이 추출되었으며, 요인 1의 분산이 전체분산인 69.69% 중 25.05%로 절반의 값을 넘지 않으므로 동일방법편의의 영향이 상대적으로 크지 않은 것으로 나타났다.

#### 4. 상관관계분석

가설검증에 앞서, 본 연구에서 사용된 주요 변수들 간 상관관계분석을 실시하였다. 변수들 간의 상관관계분석 결과는 <표 7>과 같다. 상관관계분석과 더불어 변수들의 다중공선성 검증을 위하여 분산팽창요인(Variance Inflation Factor : VIF) 분석을 하였다. VIF가 5 이상의 값을 보이는 경우에는 다중공선성 문제를 의심할 수 있는데, 본 연구에서 활용한 변수들의 경우 VIF 값이 1.72 이하로 나타남에 따라 변수들 간 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단할 수 있다.

〈표 7〉 변수들 간 상관관계 분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 인사부서 역량	1								
2. 최고경영자 지원 정도	.254	1							
3. 다른 아웃소싱 도입 정도	.055	.109	1						
4. 급여아웃소싱 도입 정도	-.153	.077	.281*	1					
5. 아웃소싱 도입 효과성	.003	.389**	.221	.246	1				
6. 종업원 수	.301*	.138	.147	.018	-.158	1			
7. 업종 1	.036	.069	.036	-.158	.100	.033	1		
8. 업종 2	-.043	.107	-.147	.041	.044	.099	-.474**	1	
9. 업종 3	-.004	-.158	.086	.133	-.144	-.118	-.668**	-.338**	1

주: \* p<.05, \*\* p<.01.

## IV. 가설검증

### 1. 급여아웃소싱의 결정요인 분석

첫 번째 가설검증은 급여아웃소싱의 결정요인에 관한 것이다. 본 연구에서는 급여아웃소싱의 결정요인으로 인사부서의 역량, 최고경영진의 지원, 다른 아웃소싱 도입 정도 등을 대리변수로 설정하였다. 가설검증을 위하여 회귀분석을 실시한 결과는 <표 8>과 같다. 모형 1에서는 통제변수인 종업원 수와 업종의 더미변수만을 투입하였으며, 모형 2에서는 독립변수인 인사부서의 역량, 최고경영자의 지원, 다른 아웃소싱 도입 정도를 추가하여 분석을 실시하였다.

분석 결과, 인사부서의 역량( $b=-4.86, p<.10$ )은 급여아웃소싱의 정도와 유의한 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타났으며, 다른 아웃소싱 도입 정도( $b=1.60, p<.05$ )는 급여아웃소싱의 정도와 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 인사부서의 역량과 급여아웃소싱의 정도 간에 음(-)의 관계를 가질 것이라 예측했던 가설 1과 급여 외 인사아웃소싱 도입 정도와 급여아웃소싱의 정도 간에 정(+)의 관계를 예측했던 가설 3은 지지되었다. 반면, 인사기능에 대한 최고경영자의 지원은 통계적으로 유의미한 결과가 도출되지 않음에 따라 가설 2는 기각되었다.

〈표 8〉 급여아웃소싱 결정요인의 회귀분석 결과

	모형 1		모형 2	
	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.
상수항	19.233*	-9.34	24.83†	-18.61
통제변수				
종업원 수	1.97	-3.37	-0.57	-3.35
업종1	9.72†	-7.22	7.86	-6.87
업종2	6.32	-7.18	2.45	-7.11
독립변수				
인사부서 역량			-4.86†	-3.72
최고경영자 지원			2.88	-4.17
다른 아웃소싱 도입 정도			1.60*	-0.97
R <sup>2</sup>	.033		.159	
Adj R <sup>2</sup>	.020		.032	
ΔR <sup>2</sup>	-		.012	
F값	0.62		1.26	

주: † p<.1, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001.

## 2. 급여아웃소싱의 효과성 분석

다음으로는 급여아웃소싱 정도와 인지된 급여아웃소싱의 효과성에 관하여 살펴보았다. 회귀분석 결과 급여아웃소싱 정도(b=.009, p<.05)는 인지된 급여아웃소싱의 효과성과 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 급여아웃소싱과 효과성 간의 정(+)의 관계를 예측했던 가설 4는 지지되었다.

〈표 9〉 급여아웃소싱 정도와 인지된 효과성 간의 관계에 대한 회귀분석 결과

	모형 1		모형 2	
	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.
상수항	3.814***	-0.29	3.457***	-0.31
통제변수				
종업원 수	-0.14	-0.10	-0.11	-0.11
업종1	-0.26	-0.23	-0.27	-0.23
업종2	-0.02	-0.22	0.05	-0.23
독립변수				
급여아웃소싱 정도			0.009*	0.00
R <sup>2</sup>	.052		.115	
Adj R <sup>2</sup>	.003		.049	
ΔR <sup>2</sup>	-		.046	
F값	1.07		1.73	

주: \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001.

## V. 결 론

본 연구에서는 인사아웃소싱의 한 분야인 급여아웃소싱 결정요인과 급여아웃소싱의 도입 후 효과성에 대하여 살펴보았다. 인사아웃소싱에 관한 연구는 서구 국가를 중심으로 점차 늘고 있는 추세지만, 국내 연구는 매우 초기 단계에 머물러 있는 실정이다. 특히나 급여아웃소싱의 경우에는 높은 성장률을 보이는 데 반해 실증연구는 거의 이루어지지 않고 있는 실정이다. 그러나 최근 국내 기업의 임금관리에 대한 변화의 필요성이 제기되고 있는 상황에서 급여관리의 전문성이 낮은 기업을 중심으로 급여아웃소싱의 수요는 계속적으로 증가할 것으로 예상할 수 있다. 이러한 이유로 본 연구에서는 국내 기업의 급여아웃소싱 도입 목적과 급여아웃소싱의 도입이 기대한 긍정적 효과를 거두고 있는지를 살펴보았다. 분석 결과는 다음과 같았다.

첫째, 기업 내 인사부서의 역량과 급여아웃소싱의 정도가 유의한 부(-)의 관계를 보이고 있는 것을 알 수 있었다. 이는 기업 내 인사부서의 역량이 낮을수록 급여아웃소싱의 정도가 증가하는 것을 의미하며, 해당 업무의 전문성이 낮은 조직일수록 외부 인사아웃소싱을 보다 많이 활용하는 경향이 있다는 선행연구(Klass et al., 2001)와도 일치하는 결과이다. 또한 중소기업의 경우에는 급여와 같은 업무를 담당하는 인력이 소수이기 때문에 이에 따른 업무부담으로 급여아웃소싱을 고려하게 되는 유인이 좀 더 많이 발생할 것으로 판단하였는데, 이를 나타내주는 결과라 할 수 있다.

둘째, 급여 외 인사아웃소싱의 정도와 급여아웃소싱의 정도가 유의한 정(+)의 관계를 보이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기업에서 급여 외 인사부분에서 아웃소싱을 도입한 정도가 높을수록 급여아웃소싱의 정도가 증가한다는 것을 의미한다. 이는 아웃소싱을 도입하는 기업의 입장에서 인사아웃소싱 서비스 간에 범위의 경제가 존재할 수 있음을 나타낸다. 즉 인사아웃소싱을 도입한 기업들이 일정 기간 아웃소싱 공급업체와 신뢰관계를 구축하고, 조정하는 과정을 거치면서 비교적 표준적인 업무부터 급여와 같은 보다 특수적인 업무에까지

아웃소싱을 확대할 가능성이 높다고 해석할 수 있다.

셋째, 급여아웃소싱의 정도와 정(+)의 관계를 보일 것으로 예측했던 인사기능에 대한 최고경영자의 지원은 통계적으로 유의하지 않은 결과를 보였다. 본 연구에서는 최고경영자가 인사기능에 대한 관심이 높을수록 인사부서가 핵심 역량만을 보유하도록 하기 위해 핵심업무가 아닌 주변 업무는 아웃소싱을 맡길 수 있을 것이라 예측하였다. 그러나 오히려 최고경영자가 인사기능에 관심을 가질수록 보다 전략적인 인적자원관리를 도입할 가능성이 높아질 수 있기 때문에(Chadwick, Super, and Kwon, 2015), 급여업무를 아웃소싱에 맡기지 않고 자사만의 고유한 특성에 맞춘 급여와 보상의 형태를 개발하고자 할 수 있다.

마지막으로 급여아웃소싱의 정도와 인지된 급여아웃소싱의 효과성 간에는 유의한 정(+)의 관계를 보이는 것으로 나타났다. 이는 기업에서 제공받고 있는 급여아웃소싱의 항목들이 많은 경우, 즉 급여아웃소싱의 정도가 높을수록 이를 도입함으로써 얻게 되는 효과성이 보다 더 긍정적이라는 것을 의미한다. 이러한 결과는 인사아웃소싱의 정도가 증가할수록 아웃소싱의 인지된 효과성이 증가한다는 선행연구와 동일한 결과이다(차성호·양동훈, 2011b). 급여아웃소싱 공급업체의 전문성이 급여서비스의 질을 높여주고, 급여아웃소싱을 맡기는 기업의 업무부담을 줄여줌으로써 기업 내 핵심업무에 집중할 수 있게 되기 때문이라고 볼 수 있다.

본 연구의 학문적 시사점은 그동안 국내에서 거의 이루어지지 못했던 급여아웃소싱에 관한 실증연구를 실시하였다는 것이다. 서구 국가를 중심으로 이루어진 인사아웃소싱에 관한 연구도 국내에서는 매우 소수의 실증연구만이 존재하지만, 급여아웃소싱의 경우에는 기업들의 급여정보에 대한 보안이나 급여업무 외주화에 대한 거부감 등으로 국내의 연구가 거의 이루어지지 못하고 있다. 그러나 급여아웃소싱이 인사아웃소싱의 글로벌 매출 상당 부분을 차지하고 있는 만큼, 이에 대한 연구의 필요성이 제기되고 있는 실정이다. 이러한 상황에서 적은 수의 표본이긴 하였지만, 국내기업들을 대상으로 급여아웃소싱의 결정요인과 효과성에 관한 탐색적 실증연구를 시도하였다는 의미가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 중소기업의 임금 혁신과 관리에 도움을 줄 수 있을 것이다. 최근 국내기업의 임금관리에 변화의 필요성이

제기되고 있다. 그러나 중소기업의 경우에는 이를 전담할 수 있는 인력이 부족하다 보니 해당 업무의 전문성이 부족한 실정이며, 기업의 핵심 분야 개발에 힘을 쏟기에도 급급한 실정이다. 급여아웃소싱은 공급업체의 전문성을 바탕으로 기업의 인사팀이 핵심업무에 집중할 수 있도록 하는 대안이 될 수 있다. 이러한 과정에서 본 연구는 급여아웃소싱의 효과성에 관하여 살펴봄으로써 중소기업의 임금 혁신과 관리에 도움을 줄 수 있을 것으로 판단된다.

둘째, 기업의 급여아웃소싱 효과성을 높이기 위해 급여아웃소싱 도입의 정도를 생각해 볼 수 있다. 이는 규모의 경제로도 설명할 수 있는데 본 연구의 분석 결과, 기업이 제공받고 있는 급여아웃소싱의 정도가 높을수록 얻게 되는 효과성이 좀 더 높은 것을 알 수 있다. 현재 국내기업들의 아웃소싱은 주로 비용절감과 업무개선 차원에 초점을 맞추어 도입하다 보니 전략적인 차원에서의 체계적인 접근이 이루어지지 않고 있다(김정옥 외, 2003). 양이나 질적으로 업무 부담의 정도가 높은 업무를 우선 아웃소싱하고자 하며, 특히 급여 부분은 민감한 부분으로 기업의 경영진이 놓지 않으려 하는 경우도 많다. 그러나 연구 결과와 같이 기업 차원에서의 급여아웃소싱을 체계적이고 전략적으로 접근한다면 효과성을 더욱 높일 수 있을 것이라 생각한다.

셋째, 급여아웃소싱에서 한걸음 더 나아가 인사아웃소싱의 점진적 도입을 생각해볼 수 있다. 기업 내 인사업무는 비교적 표준적인 정형화된 업무부터 기업의 핵심가치나 문화를 파악해야 하는 특수적인 업무까지 매우 다양한데, 우선적으로 정형화된 업무들부터 아웃소싱을 도입하여 운영해볼 수 있다. 이후 아웃소싱 도입 기업들이 아웃소싱 공급업체와 신뢰관계를 구축하며, 조정 과정을 거치고, 공급업체와 고객사 간의 긴밀한 관계가 형성된다면 단순한 비용절감뿐만 아니라 역량 향상 등과 같은 아웃소싱의 효과성을 높일 수 있을 것으로 판단된다.

본 연구에는 다음과 같은 한계가 있다. 첫째, 본 연구는 급여정보에 관한 민감성에 따른 정보수집의 어려움으로 인하여 한 개의 인사아웃소싱 공급업체에 급여아웃소싱을 맡긴 62개 고객사로 표본이 제한되었다. 적은 표본 수로 인하여 통계적인 방법을 엄격하게 적용하여 검증하지 못하였기 때문에 본 연구 결과를 일반화하여 적용하기에는 한계가 있다. 향후 보다 다양한 공급업체와 고

객사들로 표본을 확대하여 다양한 변수들과 엄격한 통계적인 방법들로 연구를 진행한다면 좀 더 신뢰성 있는 연구 결과를 얻을 수 있을 것이라 생각한다.

둘째, 본 연구는 급여아웃소싱의 결정요인과 효과성에 관한 탐색적 실증연구를 시도하였다. 탐색적 연구 결과를 기반으로 향후 연구에서는 보다 다양한 공급업체와 고객사들로 표본을 확대하여 기업 규모나 구조, 산업의 특성에 따른 차이 등을 살펴보거나, 보다 엄정한 가설을 설정하여 이들 간의 관계는 물론 관계에 영향을 미칠 수 있는 매개효과 등을 검증해 본다면 보다 의미 있는 연구가 될 것으로 판단된다.

셋째, 본 연구의 경우 급여아웃소싱의 결정요인으로 인사부서의 역량, 최고경영자의 지원, 급여 외 아웃소싱의 정도 등을 고려하였으며, 급여아웃소싱의 결정요인과 효과성에 영향을 미칠 수 있는 통제변수로는 아웃소싱의 도입연수와 기업의 규모, 업종만을 통제하였다. 향후 연구에서 급여아웃소싱에 영향을 미칠 수 있는 다양한 변수들을 추가하여 분석한다면 보다 의미 있는 연구가 될 것이다.

마지막으로, 본 연구는 급여아웃소싱의 시장의 확대와 중요성이 강조됨에 따라 인사아웃소싱에 관한 선행연구를 급여아웃소싱으로 구체화하여 실증연구를 시도하였다. 본 연구에서는 기존의 인사아웃소싱에 관한 연구를 급여아웃소싱에 적용하여 검증해 보는 단계였으나, 향후 연구에서는 급여아웃소싱으로 보다 구체화하여 연구를 확장해 나아가자 한다.

## 참고문헌

- 김정욱·박정훈·남기찬(2003). 「국내 기업의 비즈니스 프로세스 아웃소싱 영향요인에 관한 탐색적 연구: 프로세스의 지식강도와 정보기술지원 정도를 중심으로」. 『한국경영과학회지』 28(3): 149~168.
- 양동훈(2014). 「분사형 인사아웃소싱의 동향과 과제」. 『노동정책연구』 14(3): 105~144.
- 차성호·양동훈(2008a). 「인적자원 아웃소싱의 현황분석에 관한 연구」. 『한국

- 컴퓨터 정보학회 논문지』, pp.279~289.
- \_\_\_\_\_(2008b). 「조직 및 HR부서 특징이 HR아웃소싱 정도에 미치는 영향」. 『인사조직연구』 16(1): 159~190.
- \_\_\_\_\_(2011a). 「인적자원 아웃소싱의 효과성에 관한 연구」. 『대한경영학회지』 24(5): 2987~3006.
- \_\_\_\_\_(2011b). 「HR 아웃소싱의 선행요인과 결과요인에 관한 연구: 국내 코스닥기업을 대상으로」. 『기업가정신과 벤처연구』 14(4): 125~ 149.
- 매일경제(2019. 4. 29). 「급여관리, 아웃소싱하는 것이 더 효과적이다」.
- Anderson, J. C. and J. A. Narus(1990). “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships”. *Journal of Marketing Research* 54(1): 42~58.
- Ang, S. and L. L. Cummings(1997). “Strategic Response to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing”. *Organization Science* 8(3): 235~256.
- Aldrich, H.(1976). “Resource Dependence and Interorganizational Relations: Relations Between Local Employment Service Office and Social Services Sector Organizations”. *Administration and Society* 7(4): 419~455.
- Arnett, K. P. and M. C. Jones(1994). “Firms that Choose Outsourcing: A Profile”. *Information & Management* 26(4): 179~188.
- Browne, M. W., and R. Cudeck(1992). “Alternative Ways of Assessing Model Fit”. *Sociological Methods & Research* 21(2): 230~258.
- Chadwick, C., J. F. Super, and K. Kwon(2015). “Resource Orchestration in Practice: CEO Emphasis on SHRM, Commitment Based HR Systems, and Firm Performance”. *Strategic Management Journal* 36(3): 360~376.
- Corbett, C. J., J. D. Blackburn, and L. N. Van Wassenhove(1999). “Partnerships to Improve Supply Chains”. *MIT Sloan Management Review* 40(4): 71~82.
- Deavers K. L.(1997). “Outsourcing: A Corporate Competitiveness Strategy, not a Search for Low Wages”. *Journal of Labor Research* 18(4): 503~519.
- Dickmann, Michael and Tyson, Shaun(2005), “Outsourcing Payroll: Beyond

- Transaction-cost Economies”. *Personnel Review* 34 (4) : 451~467.
- Doll, W. J.(1985). “Avenues for Top Management Involvement in Successful MIS Development”. *MIS Quarterly* 9 (1) : 17~35.
- Dow, G.(1987). “The Function of Authority in Transaction Cost Economies”. *Journal of Economic Behavior and Organization* 19 (2) : 79~92.
- Fornell, C. and D. F. Larcker(1981). *Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error : Algebra and Statistics*.
- Gadermann, A. M., M. Guhn, and B. D. Zumbo(2012). “Estimating Ordinal Reliability for Likert-type and Ordinal Item Response Data : A Conceptual, Empirical, and Practical Guide”. *Practical Assessment, Research, and Evaluation* 17 (1) : 3.
- Gainey, T. W. and B. S. Klaas(2003). “The Outsourcing of Training and Development : Factors Impacting Client Satisfaction”. *Journal of Management* 29 (2) : 207~229.
- Gartner Group(2003). “Outsourcing HR Business Processes : Key Trends and Success Factors”. *Gartner Executive Report Series*.
- Grover, V., M. J. Cheon, and J. T. Teng(1996). “The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions”. *Journal of Management Information Systems* 12 (4) : 89~116.
- Huselid, M. A.(1995). “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”. *Academy of Management Journal* 38 (3) : 635~672.
- Huselid, M. A., S. E. Jackson, and R. S. Schuler(1997). “Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance”. *Academy of Management Journal* 40 (1) : 171~188.
- IMARC Group(2020). *Payroll Outsourcing Market : Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2020~2025*.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik(1978). *The External Control of Organizations : a Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.

- Klaas, B. S.(2003). “Professional Employer Organizations and Their Role in Small and Medium Enterprises : The Impact of HR Outsourcing”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28 (1) : 43~62.
- Klass, B. S., J. A. McClendon, and T. W. Gainey(1999). “HR Outsourcing and Its Impact : The Role of Transaction Cost”. *Personnel Psychology* 52(Spring) : 113~134.
- \_\_\_\_\_(2001). “Outsourcing HR: The Impact of Organizational Characteristics”. *Human Resource Management* 40 (2) : 125~138.
- Lacombe, M., P. Lanoie, M. Patry, and M. Tremblay(1999). *Why Firms Outsource Their Human Resources Activities : An Empirical Analysis* (No. 99s-27). CIRANO.
- Lever, S.(1997). “An Analysis of Managerial Motivations Behind Outsourcing Practices in Human Resources”. *Human Resource Planning* 20 : 37~47.
- Linder, J. C.(2004). “Transformational Outsourcing”. *Sloan Management Review* 45 (2) : 52~58.
- Loh, L. and N. Venkatraman(1992). “Determinants of Information Technology Outsourcing : A Cross-sectional Analysis”. *Journal of Management Information Systems* 9 (1) : 7~24.
- Market Impact Survey(2000). *Global Payroll Outsourcing Services Industry. Global Industry Analysts*.
- Maurer, R. and N. Mobley(1998). “Outsourcing : Is It the HR Department of the Future”. *HR Focus* 75 (11) : 9~10.
- McIvor, R.(2005). “The Outsourcing Process : Strategies for Evaluation and Management”. Cambridge University Press.
- Mou, R. and B. Kleiner(2006). “Duty of Care Involving Outsourced Payroll”. *Information Management & Computer Security* 14 (3) : 284~293.
- Nam, K.(2002). “The Study About Making Decision Factors on Information System Outsourcing in Public Enterprise”. *Journal of Management* 11 (2) : 23~40.
- Nam, K., S. Rajagopalan, H. R. Rao, and A. Chaudhury(1996). “A Two-level

- Investigation of Information Systems Outsourcing”. *Communications of the ACM* 39 (7) : 36~48.
- Nunnally, J. C.(1978). “An Overview of Psychological Measurement”. *Clinical Diagnosis of Mental Disorders*, pp.97~146.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff(2003). “Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies”. *Journal of Applied Psychology* 88 (5) : 879~903.
- Porter, M. E.(1991). “Towards a Dynamic Theory of Strategy”. *Strategic Management Journal* 12 (6) : 95~117.
- PMR(2003). “Payroll Outsourcing Satisfaction Survey”. IOMA’s Payroll Manager’s Report, [www.ioma.com](http://www.ioma.com).
- PR Newswire(2000). *Global Human Resourcing Outsourcing(HRO) Industry*, 2020. 9. 8.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel(1990). “The Core Competence of the Firm”. *Harvard Business Review* 68 (3) : 79~91.
- 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.
- Teo, T. H. and W. R. King(1997). “ Integration Between Business Planning and Information Systems Planning : An Evolutionary Contingency Perspective”. *Journal of Management Information Systems* 14 (1) : 185~214.
- Thomas, P. and P. K. Thomas(2011), ‘Payroll Outsourcing : A New Paradigm’. *The IUP Journal of Business Strategy* 8 (4).
- Wernerfelt, B.(1984). “A Resource Based View of The Firm”. *Strategic Management Journal* 5 (2) : 171~180.
- Williamson, O. E.(1979). “Transaction-cost Economics : The Governance of Contractual relations”. *The Journal of Law and Economics* 22 (2) : 70~261.

Abstract

---

**Determinants and Effectiveness of Payroll Outsourcing**

Yang, Donghoon · Ko, Eunjung

Payroll outsourcing, a field of human resource outsourcing, has shown high growth recently. Payroll outsourcing, which has developed around the U.S. and Europe, is spreading to global regions including China. As important as the importance of payroll outsourcing, academic research on it began in the late 1990s, mainly in western countries, but domestic research remains very early stage. In particular, empirical research is almost absent. The purpose of this study was to examine the determinants of payroll outsourcing and the effectiveness of payroll outsourcing. In this study, we collected and analyzed 62 data that were entrusted with payroll outsourcing service. The results of the analysis are as follows. First, there was a significant negative relationship between the competence of HR department and the degree of payroll outsourcing. Second, there was a significant positive relationship between the degree of human resource outsourcing excluding payroll and the degree of payroll outsourcing. Finally, there was a significant positive relationship between the degree of payroll outsourcing and the effectiveness of payroll outsourcing. The empirical results suggest that organizations with relatively low HR expertise tend to introduce more payroll outsourcing, and if payroll outsourcing is expanded to the overall payroll management, the effect of payroll outsourcing becomes higher.

Keywords : human resource outsourcing, payroll outsourcing, determinants of payroll outsourcing, effectiveness of payroll outsourcing