

아웃소싱이 고용관계에 미치는 영향*

정 흥 준**

1. 머리말

지난 100년 동안 기업은 효율적인 생산에 대해 끊임 없이 고민해 왔다. 1970년대까지만 하더라도 기업은 생산의 완결성을 추구했다. 그러나 기업의 활동범위가 넓어지면서 기획, 생산, 그리고 판매에 이르는 전체 활동을 기업 내부에서 감당하기가 쉽지 않으며 오히려 비효율적일 수 있음을 알게 되었다. 그래서 등장한 것이 기업활동을 외부화하는 아웃소싱이었다. 즉, 아웃소싱이란 기업이 내부에서 수행하던 활동(생산 및 서비스)을 외부의 제3자에게 맡겨 수행하는 기업전략으로 기업 간 경쟁이 본격화되면서 경쟁우위전략으로 인식되어 왔다.

본 연구는 아웃소싱이 과연 기업의 경쟁력 강화에 도움이 될 수 있는지에 대한 질문에서 출발한다. 특히 이 글은 아웃소싱이 어떻게 결정되며 무엇보다도 기업 내부의 다양한 고용관계에 미치는 아웃소싱의 영향을 분석한다. 먼저, 아웃소싱의 규모가 경쟁기업을 모방하는 제도적 동형화에 의해 결정되는지, 아니면 전략적 의사결정에 의해 결정되는지를 살펴보았다. 분석 결과 아웃소싱은 기업 내부의 전략적인 논의보다 경쟁사를 모방하는 제도적 동형화에 의해 결정되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 예상과 달리 아웃소싱을 늘리는 결정이 합리적·전략적 의사결정보다 외부의 환경에 의해 영향을 받고 있음을 보여주는 것이다.

다음으로, 기업 내 아웃소싱의 비중이 내부의 고용 및 노사관계에 미치는 효과를 살펴보았다. 회귀분석 결과, 아웃소싱의 강도는 기업의 임금수준을 낮추고, 고용불안을 야기하며 기업 내부의 간접고용 비정규직을 늘리는 효과를 보였다. 또한 자율적인 노동과 노사관계 분위기에 도 부정적인 효과를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고용관계를 외부화하는 아웃소싱이 결과적으로 기업 내부의 고용의 질을 악화시키고 있음을 보여주는 것이다.

* 이 글은 정흥준 외(2017), 「아웃소싱의 메커니즘과 기업 내외에 미치는 영향」(한국노동연구원) 제2장의 내용을 요약·정리한 것이다.

** 한국노동연구원 부연구위원(hjunjung@kli.re.kr).

II. 아웃소싱의 도입 배경과 고용관계에 미치는 영향

1. 연구방법

본 연구의 분석은 기업수준의 설문조사와 기타자료를 통해 이루어졌다. 예를 들어 소속 외 노동자에 대한 자료는 고용노동부의 고용형태공시자료를 활용하였으며 기업성과에 대한 자료는 기업공시자료를 활용하였다. 본 연구의 설문은 2017년 8월부터 9월까지 두 달 동안 전문조사기관에 의해 진행되었으며, 총 250개의 기업을 대상으로 일대일 대면조사 방식을 통해 자료를 수거하였다. 설문응답자는 기업의 인사담당자(고용관계 관련 질문 응답) 및 구매담당자(아웃소싱 관련 질문 응답)였다. 전체 250개 기업 중 코스피 상장기업은 105(42.0%)개였고, 코스닥 상장기업은 145(58.0%)개였다. 응답기업 중 제조업의 비중은 65.6%였으며, 응답기업 가운데 노동조합이 존재하는 경우는 33.6%였다. 250개의 기업 중 49개 기업은 아웃소싱을 하지 않는 것으로 나타났다.

〈표 1〉 응답기업의 특성

전 체		사례 수	비 율
		N	%
		250	100.0
상장유형	코스피	105	42.0
	코스닥	145	58.0
업종	제조업	164	65.6
	비제조업	86	34.4
총 노동자 규모	100인 미만	63	25.2
	100~299인	102	40.8
	300인 이상	85	34.0
노동조합	유노조	84	33.6
	무노조	166	66.4
아웃소싱 여부	아웃소싱 안함	49	22.6
	아웃소싱 실시함	201	77.4

2. 아웃소싱의 도입 배경

아웃소싱의 총규모가 전략적인 의사결정에 의한 것인지, 아니면 제도적 동형화 중 하나인 모방행위로부터 결정되는지 확인해 보았다. 분석을 위해 아웃소싱의 규모는 국내 아웃소싱의 총비용을 총매출액으로 나눈 후 100을 곱해 구한 비율로 측정하였다. 전략적 의사결정과 경쟁 회사의 모방은 <표 2>에 나타난 것과 같은 질문으로 측정하였다. 본 연구의 분석을 위해 기업 연령, 기업규모, 제조업 여부, 코스피 상장 여부, 외국인 지분율, 경쟁정도, 사업장 수 등 7개 변수를 통제변수로 활용하였다.

<표 2> 변수 측정

		측 정
독립변수	전략적 의사결정	우리 회사의 아웃소싱은 기업 내부의 전략적 의사결정에 의해 결정된다(5점 척도)
	경쟁회사의 모방	우리 회사의 아웃소싱은 경쟁회사들이 아웃소싱을 늘리고 있기 때문에 추진된다(5점 척도)
종속변수	아웃소싱의 규모	매출액 대비 국내 아웃소싱의 총비용
통제변수	기업연령	2017 - 설립년도+1
	기업규모	로그(전체 직원 수)
	제조업 여부	제조업=1, 비제조업=0
	코스피 상장 여부	코스피 상장=1, 코스닥 상장=0
	외국인 지분율	외국인 소유 주식비율(%)
	주력상품의 경쟁정도	전혀 심하지 않음=1, 매우 심함=5
	사업장 수	기업의 사업장 수

분석 결과 아웃소싱이 전략적 의사결정에 의한 것인지, 아니면 경쟁회사의 모방전략에 의한 것인지에 따라 아웃소싱의 비중이 달라짐을 확인할 수 있었다(표 3 참조). 기업연령, 기업규모, 제조업 여부, 코스피 상장 여부, 외국인 지분율, 주력상품의 경쟁정도, 사업장 수를 통제한 결과 모형 1은 전략적 의사결정에 의한 아웃소싱은 아웃소싱의 규모에 통계적으로 유의하지 않았다($\beta = 0.059$). 그러나 모형 2에서처럼 아웃소싱이 경쟁회사의 모방전략에서 비롯될 때 아웃소싱의 규모에 통계적으로 유의한 정(+)의 효과가 있는 것으로 나타났다($\beta = 0.154, p < 0.1$). 전략적 의사결정과 경쟁회사 모방전략을 모두 투입한 결과(모형 3) 역시 경쟁회사 모방전략만 통계적으로 유의하게 나타났다($\beta = 0.148, p < 0.1$).

이러한 결과는 예상과 달리 상장기업의 아웃소싱 규모가 기업의 전략적 의사결정보다 경쟁회사들을 모방하는 제도적 동형화에 의해 영향을 받고 있음을 보여주는 것으로 아웃소싱의 규

모를 확대하는 기업전략이 합리적인 의사결정 외에 경영유행에 의해 이루어질 수 있음을 시사한다. 한편 기업연령과 외국인 지분율은 아웃소싱의 규모와 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 제조업보다는 서비스업에서의 아웃소싱의 규모가 컸고, 코스피 기업보다 코스닥 기업일수록 아웃소싱의 규모가 컸다.

<표 3> 전략적 의사결정과 제도적 동형화가 아웃소싱 규모에 미치는 효과

	아웃소싱의 규모		
	모형 1 표준화 계수	모형 2 표준화 계수	모형 3 표준화 계수
기업연령	.220**	.196**	.198**
기업규모	-.123	-.143*	-.140
제조업 여부	-.249***	-.248***	-.245***
코스피 상장 여부	-.273***	-.288***	-.286***
외국인 지분율	.173**	.161**	.161**
경쟁정도	.063	.042	.041
사업장 수	.071	.080	.077
전략적 의사결정	.059		.030
경쟁회사 모방전략		.154*	.148*
N	156	156	156
R ²	.18	.20	.20

주 : * : p < 0.1, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01.

3. 아웃소싱이 고용관계에 미치는 영향

아웃소싱과 기업 내부 고용관계 간의 관계를 분석하기 위해 아웃소싱의 규모가 임금, 고용, 비정규직, 자율적 노동 및 노사관계에 미치는 효과를 살펴보았다. 임금, 고용, 비정규직 활용, 자율적 노동, 노사관계 분위기는 <표 4>와 같이 측정되었다. 변수 중 비정규직 고용은 고용공시자료를 활용한 것이다. 고용안정, 자율적 노동, 노사관계는 기업의 인사담당자들의 응답을 활용하였다.

〈표 4〉 고용관계 변수 측정

		측정
아웃소싱의 규모		매출액 대비 국내 아웃소싱의 총비용
임금	월평균 임금	전체 직원의 월평균 임금
	임금공정성	기업성과에 비례한 보상(5점 척도)
고용	고용안정성	직원 희망만큼 회사에 다닐 수 있음(5점 척도)
	직업안정성	회사가 직업안정성을 보장함(5점 척도)
비정규직 고용	간접고용 사내 근로자 비율	파견+사내하청근로자의 비율(%)
자율적 노동	권한위임	직원들은 스스로 의사결정을 내릴 수 있도록 충분한 권한을 위임받음(5점 척도)
	의견개진	직원들은 업무개선을 위한 아이디어를 자유롭게 제안(5점 척도)
노사관계	상호 존중	노동조합과 경영진은 서로 존중(5점 척도)
	노사상생	노동조합과 경영진은 서로 이득이 되는 방법을 찾기 위해 노력(5점 척도)

가. 아웃소싱의 규모가 보상(임금)에 미치는 효과

〈표 5〉는 임금에 대한 아웃소싱의 효과이다. 임금공정성은 직원들이 기업성과에 비례하여 보상을 받고 있는지를 의미하며 모형 1에서처럼 아웃소싱의 규모는 월평균 임금에 유의한 부(-)의 효과를 갖는 것으로 나타난다($\beta = -0.135, p < 0.1$). 이러한 결과는 아웃소싱의 규모가 커질수록 노동자들의 보상수준이 낮아짐을 의미한다.

〈표 5〉 아웃소싱이 임금에 미치는 효과

	월평균 임금	임금공정성
	모형 1 표준화 계수	모형 2 표준화 계수
기업연령	.033	-.133
기업규모	.150**	.094
제조업 여부	-.232***	.019
코스피 상장 여부	.243***	.074
외국인 지분율	.007**	.002
경쟁정도	-.065	.009
사업장 수	-.102	.078
아웃소싱의 규모	-.135*	-.167**
N	200	204
R ²	.17	.06

주: *: $p < 0.1$, **: $p < 0.05$, ***: $p < 0.01$.

모형 2는 아웃소싱의 규모가 기업성과 대비 임금공정성에 미치는 영향을 나타낸 것으로 모형 1과 마찬가지로 아웃소싱의 규모는 유의한 부(-)의 효과를 보였다($\beta = -0.167, p < 0.1$). 이러한 결과 역시 기업이 외부로 아웃소싱을 많이 할수록 기업성과에 비례하여 내부 구성원들의 임금이 적절하게 분배되기 어려움을 의미한다. 결과적으로 분석은 아웃소싱의 규모가 커질수록 기업 내부의 보상수준은 이와는 반대방향으로 나타나 인건비를 줄이더라도 직접 고용되어 있는 내부 노동자들의 보상이 높아지지는 않음을 보여준다.

나. 아웃소싱의 규모가 고용안정에 미치는 효과

고용안정은 고용안정성(직원들이 원하는 만큼 회사에 근무할 수 있는 정도)과 직업안정성(회사의 직업안정성 보장수준)으로 측정하였으며 결과는 <표 6>에 나타나 있다. 모형 1을 보면 아웃소싱의 규모는 고용안정성에 유의한 부(-)의 효과가 있음을 알 수 있다($\beta = -0.152, p < 0.05$). 이러한 결과는 아웃소싱의 규모가 커질수록 고용안정성은 낮아짐을 의미한다. 모형 2는 아웃소싱의 규모가 직업안정성에 미치는 회귀분석으로 모형 1과 마찬가지로 통계적으로 유의한 부(-)의 효과를 보인다($\beta = -0.163, p < 0.1$). 이러한 결과 역시 아웃소싱의 규모가 커질수록 기업에서 제공하는 직업안정성이 낮아짐을 의미한다. 이러한 결과는 어느 정도 예상된 것이기도 한데, 고용을 외부화할수록 기업은 생산의 유연성을 확보하게 되고 이는 기업 내부의 고용안정에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

<표 6> 아웃소싱의 규모가 고용안정에 미치는 효과

	고용안정성	직업안정성
	모형 1 표준화 계수	모형 2 표준화 계수
기업연령	-.199**	-.154*
기업규모	.153**	.109
제조업 여부	-.075	-.022
코스피 상장 여부	-.081	-.042
외국인 지분율	-.138*	-.117
경쟁정도	.009	-.074
사업장 수	-.031	-.007
아웃소싱의 규모	-.152**	-.163**
N	204	204
R ²	.11	.09

주 : * : p < 0.1, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01.

다. 아웃소싱의 규모가 노동의 자율성에 미치는 효과

기업 내부의 고용관계는 일이 얼마나 자율적으로 이루어지는지도 중요한 변수이다. 예를 들어 일에 대한 권한위임의 수준이나 노동자들의 참여는 고성과 작업조직의 중요한 구성요소이기도 하다. 아웃소싱의 규모가 임금 및 고용안정 외에 노동자의 자율적인 노동에 미치는 효과를 분석한 결과가 <표 7>에 나타나 있다. 모형 1은 아웃소싱의 규모가 권한위임에 미치는 효과를 분석한 것으로 통계적으로 유의한 부(-)의 효과가 있는 것으로 나타났다($\beta = -0.124, p < 0.1$).

모형 2는 아웃소싱의 규모가 의견개진(노동자 참여)에 미치는 효과를 나타낸 것으로 아웃소싱은 권한위임만이 아니라 의견개진에도 부정적인 효과가 있는 것으로 나타났으며 통계적으로도 유의하게 나타났다($\beta = -0.127, p < 0.1$). 이러한 결과들은 아웃소싱의 규모가 커질수록 기업 내부의 고성과 작업조직, 기업혁신 등 생산성에 부정적인 영향이 있을 수 있음을 시사한다.

<표 7> 아웃소싱의 규모가 자율적 노동에 미치는 효과

	권한위임	의견개진
	모형 1 표준화 계수	모형 2 표준화 계수
기업연령	-.183**	-.156*
기업규모	.099	.131*
제조업 여부	.054	.094
코스피 상장 여부	.119	.090
외국인 지분율	-.018	.030
경쟁정도	.070	.007
사업장 수	.134*	.093
아웃소싱의 규모	-.124*	-.127*
N	204	204
R ²	.08	.08

주: *: $p < 0.1$, **: $p < 0.05$, ***: $p < 0.01$.

라. 아웃소싱의 규모가 기업 내부의 비정규직 규모에 미치는 효과

아웃소싱을 많이 하면 할수록 기업의 비정규직 활용에 어떤 영향을 미치는지를 확인하기 위해 아웃소싱의 규모가 파견 및 사내하청 등 기업 내 간접고용 및 기간제 등 직접고용 비정규직의 규모에 미치는 효과를 분석하였다. 기업 내부의 파견 및 사내하청 노동자의 규모는 고용노동부의 고용공시자료를 활용하였다.

<표 8>에서 보는 바와 같이 아웃소싱의 규모는 소속의 근로자의 비율에 통계적으로 유의한

정(+)¹의 효과를 나타냈다($\beta = 0.326, p < 0.05$). 이러한 결과는 아웃소싱의 규모가 커질수록 기업 내부의 간접고용이라고 할 수 있는 파견과 사내하청 노동자도 늘어남을 의미한다. 한편 모형 2에서처럼 아웃소싱의 규모는 직접고용 비정규직인 기간제 노동자의 규모에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

〈표 8〉 아웃소싱의 규모가 비정규직 공용에 미치는 효과

	소속외 근로자의 비율	기간제 근로자의 비율
	모형 1 표준화 계수	모형 2 표준화 계수
기업연령	.197	.009
기업규모	.073	-.004
제조업 여부	-.304*	-.471***
코스피 상장 여부	.090	-.296*
외국인 지분을	-.154	-.021
경쟁정도	.029	.152
사업장 수	.033	.002
아웃소싱의 규모	.326**	-.148
N	51	53
R ²	.24	.30

주 : * : $p < 0.1$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$.

마. 아웃소싱이 기업 내 산업재해에 미치는 효과

아웃소싱이 산업재해에 미치는 영향도 살펴보았다. 본 연구에 활용된 설문지는 산업재해에 관한 문항들이 포함하고 있지 않아 산업재해 근로자 수가 나와 있는 사업체패널자료를 이용하였다. 아웃소싱의 규모는 생산, 서비스, 물류, 식당 등 10개 항목의 아웃소싱 여부의 합으로 측정(평균: 2.73, 표준편차: 1.53)하였으며 산업재해 비율은 직접 고용되어 있는 전체 직원대비 산재를 당한 근로자의 비율로 측정(산업재해 근로자 수/전체 근로자 수 * 100)하였다.

분석 결과, 아웃소싱의 규모는 기업 내 산업재해를 입은 근로자의 수만이 아니라 기업 내 산업재해 비율과 정(+)¹의 관계를 가지고 있으며 통계적으로 유의하게 나타났다. <표 9>에서 보는 바와 같이 아웃소싱의 규모는 산업재해 근로자의 수와 정(+)¹의 관계를 가지며($\beta = 1.22, p < 0.05$) 산업재해 근로자의 비율과도 정(+)¹의 관계를 가지는 것으로 나타났다($\beta = 0.09, p < 0.10$). 이러한 결과는 아웃소싱을 많이 하고 있는 기업일수록 산업재해가 빈번하게 일어날 수 있음을 보여준다.

〈표 9〉 아웃소싱의 규모가 기업 내 산업재해에 미치는 효과

	산업재해 근로자의 수		산업재해 근로자의 비율	
	모형 1	모형 2	모형 1	모형 2
상수	-20.17***		4.14***	
기업연령	.08		-.01	
기업규모	2.28***		-.62	
제조업 여부	2.25		.15	
공공부문 여부	3.04		.35	
경쟁정도	.74		.06	
아웃소싱의 규모	1.22**		.09*	
N	324		324	
그룹 N	262		262	
R ²	.08		.21	

주: *: p < 0.1, **: p < 0.05, ***: p < 0.01.

바. 아웃소싱의 규모가 노사관계에 미치는 효과

기업 내부의 고용관계 중 노동조합이 조직된 유노조기업의 경우 노사관계는 고용관계의 질에 중요한 변수이다. 본 연구에서는 아웃소싱과 노사관계 분위기 간의 관계를 파악하기 위해 아웃소싱의 규모가 노사간의 상호 존중(노사가 상대방을 상호 존중하는 정도) 및 노사상생(노

〈표 10〉 아웃소싱의 규모가 노사관계 분위기에 미치는 효과

	상호존중		노사상생	
	모형 1 표준화 계수	모형 2 표준화 계수	모형 1 표준화 계수	모형 2 표준화 계수
기업연령	-.096		-.022	
기업규모	.044		.027	
제조업 여부	-.066		-.091	
코스피 상장 여부	-.051		-.035	
외국인 지분율	.161		.156	
경쟁정도	-.232*		-.141	
사업장 수	-.181		-.167	
아웃소싱의 규모	-.288*		-.304*	
N	62		62	
R ²	.17		.12	

주: *: p < 0.1, **: p < 0.05, ***: p < 0.01.

사가 공통의 어려움을 해결하기 위해 노력하는 정도)에 미치는 효과를 분석하였다.

<표 10>에서 본 바와 같이 모형 1은 아웃소싱의 규모가 상호 존중에 통계적으로 유의한 부(-)의 효과가 있음을 보여준다($\beta = -0.288, p < 0.1$). 모형 2도 비슷한 결과로 아웃소싱의 규모는 노사상생에 유의한 부(-)의 효과를 나타냈다($\beta = -0.304, p < 0.1$). 이러한 결과는 아웃소싱의 규모가 커질수록 기업 내부의 노사관계 분위기는 오히려 부정적인 영향을 받게 됨을 의미한다. 이러한 결과는 여러 가지로 해석될 수 있는데, 예를 들어 고용의 외부화가 커질수록 기업 내부에 노동조합이 존재한다고 할지라도 노동조합의 영향력이 작아져 노사관계가 중요하게 간주되지 않을 수 있다.

Ⅲ. 맺음말

본 연구는 상장기업(코스피와 코스닥 상장)을 대상으로 아웃소싱이 무엇에 의해 확산되고, 그 결과 고용관계에 미치는 영향은 무엇인지를 살펴보았다. 분석 결과, 아웃소싱이 결정되는 두 가지 가설 중 전략적 의사결정 가설보다 제도적 동형화 가설이 지지되었다. 즉, 경쟁기업의 모방으로 시작된 아웃소싱은 아웃소싱의 규모와 유의한 정(+)의 관계를 가지고 있었지만 전략적 선택으로 아웃소싱을 하고 있는 경우 아웃소싱 규모가 늘거나 줄지 않았다. 이러한 결과는 기업의 아웃소싱 확산은 합리적 의사결정보다 제도적 동형화에 기초해 있음을 시사한다.

둘째, 아웃소싱은 기업 내부의 고용관계의 질에 유의한 부(-)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 우선, 아웃소싱의 규모는 보상수준과 보상정당성 모두에 부(-)의 효과를 미치면서 동시에 고용관련 고용안정성과 직업안정성에도 모두 부(-)의 효과를 보였다. 또한 아웃소싱은 근로조건 외에도 고성과 작업조직과 관련된 노동의 자발성, 노사관계 분위기 등에도 모두 부정적인 효과를 보였다. 반면, 아웃소싱의 규모가 클수록 기업 내부의 간접고용 비정규직의 규모도 동시에 늘어남을 확인할 수 있었고 산업재해의 비율도 늘어남을 알 수 있었다. 이는 아웃소싱이 내부 고용관계의 질서를 해칠 수 있는 전략임을 보여주는 결과로 기업의 아웃소싱 활용전략에 대한 재고의 필요성을 시사한다. **KLI**