

V. 『아웃소싱 경영(Outsourcing Strategy Management)』

일본 앤더슨 컨설팅 著

이강락 譯, 1999

1. 序

조직의 내부 기능을 경쟁력 있는 하나의 상품으로 볼 때, 시장원리에 맞추어 서비스의 향상을 시도할 수 있다. 이 책은 아웃소싱을 다운사이징, 조직 슬림화, 구조개편, BPR 등과 연계하여 획기적인 혁신 수단으로 소개한다. 아웃소싱은 단순한 업무의 위탁운영이 아니라, 업무의 경영권이 위임되는 것이기 때문에 업무 효율화와 기대성과를 올릴 수 있으며 비용절감과 조직 활성화라는 부가적인 효과도 얻게 된다는 것이다. 최근 경영의 전 분야에 걸쳐 “핵심역량의 배양” 및 “선택과 집중”이라는 전략적 관점이 강조되면서 인사, 총무 등 관리간접부문을 포함한 기업의 모든 부문에서 아웃소싱에 관한 관심이 높아지고 있다.

2. 주요 내용

1) 아웃소싱의 목적

초기의 아웃소싱은 주로 IT분야의 경비 삭감을 목적으로 한 소극적인 차원에서 다루어졌으나 1980년대 후반부터는 아웃소싱의 규모가 확대되고 대상 영역이 다양화되면서 목적도 경쟁우위 확보를 위한 적극적·전략적인 것으로 전환되었다. 아웃소싱의 실행으로 업무에 경쟁 개념이 도입되고 시장 수준의 서비스 실현이 가능해졌으며 업무 품질의 비약적 향상을 이루게 되었다. 아웃소싱의 도입으로 주로 기대되는 것은 내부 기능의 외주를 통한 사내 업무의 시장화이다.

2) 추진 절차

준비 단계에서 경영진은 기업 전략과 아웃소싱 방향의 일관성을 검토하고, 조직의 목표를 명확히 한 후 아웃소싱 여부를 결정한다. 아웃소싱 업무와 그 성과 목표가 결정되면 아웃소서의 요건과 아웃소싱 업무의 성과측정 지표를 마련하고 자격요건을 충족시키는 아웃소서 선정에 착수하게 된다.

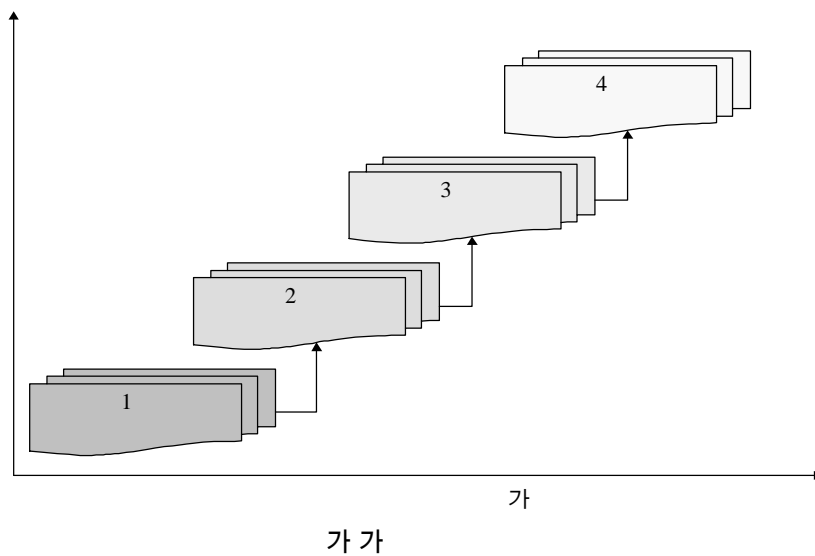
실행 단계에서 위탁기업과 아웃소서간 합동 의사결정기구가 설치되고 이 기구는 업무의 효율적 운영에 대한 정기적인 확인과 평가의 권한을 갖게 되며, 비효율적인 프

로세스의 개선, 특정 기능의 강화, 의사소통과 정보공유 프로그램 추가 등의 작업을 하게 된다.

3) 형태

위탁기업-아웃소셔간의 관계가 지속되면서 아웃소싱의 형태는 다음과 같이 발전된다.

<그림> 아웃소싱 발전단계



첫번째 단계는 동일한 과업내용을 외부에서 제공하는 방식에서 시작된다. 당면문제의 해결이라는 점에서 계약은 단기적이고 위탁기업-아웃소셔 관계는 상호독립적이며 의존도가 낮기 때문에 신뢰 관계보다는 계약과 관리가 주관심대상이다.

두번째 단계는 위탁기업과 아웃소셔 간의 공동체제 구축이다. 이런 아웃소싱 형태에서는 위탁기업과 아웃소셔가 서로 필요한 정보에 쉽게 접근할 수 있고 원활하게 의사소통할 수 있는 정보교환시스템이 구축되어 있어야 한다.

세번째 단계는 위탁기업-아웃소셔 간의 관계가 보다 긴밀해져서 호혜적인 관계에서 공동목표를 추구하는 체제이다. 협력체제가 공고해지고 위탁기업은 경쟁우위의 확보를 목표로 아웃소셔와 전략적인 파트너십을 형성한다.

네번째 단계는 네트워크 형성이다. 컴퓨터와 네트워크 환경에 의하여 업무 목표가 공유되고 업무의 프로세스가 동시적으로 수행된다.

4) 기대효과

발전 단계에 따라 아웃소싱은 고정비의 삭감에서부터 새로운 가치창조에 이르기까지 다양한 목적으로 실행된다.

첫째, 업무수행 관련 비용이 고정비에서 변동비로 전환되어 환경 대응력이 커진다. 아웃소싱을 통하여 조직구조를 유연하게 유지하면 시장, 기술 등 외부 요인의 변화가 기업에 미치는 영향에서 상대적으로 자유로울 수 있다.

둘째, 관련 인적·물적 자원의 규모를 축소시킴으로써 비용을 절감하게 된다. 방대한 조직에서 자연 발생하는 비효율적인 작업을 의도적으로 제거함으로써 업무의 생산성과 효율이 제고되어 경쟁력을 확보할 수 있다.

셋째, 아웃소서의 전문인력을 이용하여 업무수행 능력을 높임으로써 아웃소싱 업무의 생산성을 향상시킬 수 있다. 특정 분야에 전문화하여 항상 최신의 기능을 도입하고 프로그램의 개발에 주력하는 아웃소서의 인적·지적 자원을 활용함으로써 새로운 능력을 학습하고 가치를 창출할 수 있다.

넷째, 핵심역량 위주로 경영자원을 운용할 수 있다. 조직시스템의 비핵심적 영역을 유지, 관리하는데 쓰이던 자원을 통합하여 기획 기능 등의 핵심업무에 집중할 수 있다.

아웃소싱은 기업이 조직 혁신을 시도할 때 매우 강력한 수단이 되며 위와 같은 다양한 효과들이 조직 전반적으로 경쟁력 강화라는 결실로 이어진다.

5) 해결과제

아웃소싱을 하기 위해서는 우선 아웃소싱 프로그램의 전 과정을 관리하고 연결고리 역할을 하는 관리자가 있어야 한다. 아웃소싱 전담 관리자는 기업의 핵심역량을 수시로 확인하고 대외적인 아웃소싱 관계를 관리하는 두 가지 임무를 수행한다. 관리자는 아웃소서가 제공하는 서비스의 내용과 수준을 명확히 하고 업무 평가의 기준도 규정하여 아웃소싱 업무를 공정하게 관리한다.

둘째, 아웃소싱을 통하여 기업이 조직 자체의 핵심역량을 중심으로 변화하는 것처럼 구성원들에게도 역시 자신의 핵심역량을 구분해내고 개인의 업무능력을 향상시키

는 계기가 되도록 분위기가 조성되어야 한다. 아웃소싱을 전략적으로 추진하면 가시적인 효과를 얻으면서 조직 활성화를 꾀할 수 있으므로 아웃소싱을 단순한 업무의 외주화가 아니라 변화관리 프로그램의 한 가지 방법으로 받아들일 필요가 있다.

셋째, 위탁기업과 아웃소셔간의 파트너십이 형성되어 확고한 신뢰 관계가 구축되어 있어야 한다. 위탁기업과 아웃소셔가 시작 단계에서부터 제휴 관계에 필요한 정보를 충분히 검토하고, 불분명한 점을 서로 개방적으로 논의하려고 노력하는 자세가 필요하다.

6) 일본 현황

아웃소싱의 확산에는 평생고용과 집단주의에 기반을 둔 상하간 긴밀한 연대가 특징인 일본 기업도 예외가 아니다. 일본에서는 호황기의 지나친 사업 확대에 의한 고정비의 증가로 관리비의 비중이 급격하게 늘어나자 경비 절감의 차원에서 아웃소싱이 시도되었다. 도입초기에는 핵심역량 강화에 보다 큰 비중을 두었던 미국의 경우와는 달리, 경영 규모를 축소하기 위해 아웃소싱을 시도하였다. 그러나 최근에는 일본의 경우도 비용 위주가 아닌 전문화를 위한 아웃소싱이 추진되면서 인적자원관리 부문, 연구개발 부문, 판매 부문 등 다양한 분야에서 아웃소셔와 협업체제를 구성하고 있다.

4. 시사점

아웃소싱을 도입할 경우 국내 기업이 부딪히게 되는 가장 큰 저항은 역시 연공서열형의 기업문화라고 할 수 있다. 근래에 이슈가 되고 있는 성과 위주 시스템의 도입과 정착이 무엇보다도 아웃소싱의 선결조건이 될 것이다.

두번째는 노사관계이다. 고용보장의 오랜 관행으로 인하여 구성원의 적성과 희망, 사내의 요구 그 어느 조건에도 배치되지 않아야 고용조정이 가능했던 관행이 아웃소싱을 도입하는 데 장애가 된다. 더욱이 IMF 관리체제 이후 진행되어온 구조조정의 또 다른 모습으로 노동조합에서 받아들일 경우, 아웃소싱이 도입되는 데 심각한 장애로 등장할 가능성이 많다.

마지막은 아웃소셔 역량의 문제이다. IT분야 이외에서는 업무수탁기업의 수가 미미한 수준이고, 시장의 형성도 제대로 이루어지지 않은 실정이다. 시장이 보다 활성화되기 위해서는 첨단 아웃소싱 기능에 대한 수요에 상응한 고급 아웃소셔들이 등장하여야 할 것이다.

(최승준 : choice@hri.co.kr ☎ 724-4075)