

## I. 아웃소싱의 概念

- 등장 배경
  - 아웃소싱(Outsourcing)은 기업 구조 조정의 한 수단으로서 등장하였으며, 특 1980년대 이래의 정보 기술(Information Technology) 아웃소싱 계기로 본격 되었으며, 최근에는 기업의 거의 모든 업무가 아웃소싱 대상이 될 정도로 활성화되고 있음
- 개념의 진화 현황과 전망
  - 아웃소싱의 확대 적용 추세에 따라 「개념」도 진화를 거듭하고 있는 추세임
  - 정보서비스 중심의 개념 정의에서 벗어나 점차 발주 기업의 전략성과 공급 기업의 전문성이 강조되는 의미로 진화되고 있음
  - 현재는 아웃소싱 발주업체와 공급 업체간의 수직 분업적인 관계로 아웃소싱 개념이 표현되지만, 향후에는 수평 분업적인 관계로 표현되는 코소싱 (Co-sourcing) 개념으로 진전될 것으로 전망됨
- 우리 나라에서 아웃소싱 개념의 적용
  - 지금까지 아웃소싱의 추세를 종합해볼 때, 아웃소싱 개념에는 필요 조건(활용 기업의 전략성)과 충분 조건(공급 기업의 전문성)이 포함되어야 함
  - 따라서 본 보고서에서 다루는 아웃소싱 개념은 「기업 등이 ① 핵심 업무에 경영 자원 집중, ② 업무의 전문성 확보, ③ 비용 삭감 등 명확한 전략적 목적을 가지고, 조직 기능 및 업무 일체(설계에서 운영까지)를 자회사 이외의 전문 공급 업체에게 장기적으로 위탁하는 것」으로 정의함
  - 그런데 현실적으로 사용되는 아웃소싱은 유사 개념(컨설팅, 인재파견, 대행 외주)을 포함하는 광의의 개념으로 이해되는 경우가 많으며, 이럴 경우에 아웃소싱은 ‘아웃소싱 관련 분야’로 통칭되기도 함

### □ 아웃소싱 현상의 등장 배경

- (등장 배경) 아웃소싱 현상은 기본적으로 기업 구조 조정의 한 수단으로서 등장 했으며, 특히 1980년대 말부터 정보시스템의 일괄 위탁을 계기로 본격화되었음
- 미국에서는 80년대 이래로 기업경영 혁신(리엔지니어링 붐)이 한창인 가운데, 이스 트만코닥이 1989년 IBM에게 정보시스템의 정보 기술(information technology) 아웃소싱이 시초였음. 일본에서는 1989년 Seven Eleven Japan이 野村總合研究所에게 정보시스템 분야를 일괄 위탁한 것을 계기로 본격화되기 시작했음

- 우리 나라에서도 IMF 경제 위기로 기업 구조 조정이 광범위하게 진행되는 가운데, 1998년 SK와 대한항공이 한국IBM에게 전산 부문을 아웃소싱하면서 본격적인 관심이 보이고 있음
- (적용의 확대) 아웃소싱은 종래에는 부수적 분야를 중심으로 일부 업무에서만 활용되었으나, 정보시스템 아웃소싱을 계기로 기업의 전 부문에 걸쳐 활용되기 시작했다<sup>1)</sup>
  - 종래에는 시설 관리, 일부 전문 서비스 분야를 중심으로 아웃소싱이 활용되고 있었으나, 정보시스템의 아웃소싱을 계기로 아웃소싱 활용 기업의 전략적 적용이 활발해지고, 뉴 비즈니스로서 전문 아웃소싱 기업이 등장함으로써, 아웃소싱 활용 분야가 크게 확대되고 있음
  - 즉 관리 업무(경리, 총무, 인사, 급여 계산), 복지후생, 교육 연수, 연구개발 등 예전에는 기대할 수 없는 기업의 전 부문이 아웃소싱의 대상이 되고 있음(<표1-1> 참조)

## □ 개념의 진화 현황과 전망

- (개념의 진화) 초기에는 정보 서비스를 중심으로 아웃소싱 개념이 정의되다가 점차 적용 범위가 확대되면서 개념의 정의도 진화되고 있는 상황임
  - 아웃소싱(outsourcing)이란 문자 그대로는 외부(out) 자원(source)의 활용이라고 풀이되나, 아직까지 이에 대한 명확한 정의는 존재하지 않은 상태임. 즉 아웃소싱 활용이 활발한 미국, 일본 등의 선진국에서 개념 정의가 다각적으로 시도되고 있으나, 일치된 정의는 없는 상태임
  - 왜냐하면 그 이유는 아웃소싱 활용 대상 분야가 점차 확대되고 있는 추세이기 때문이며, 이에 따라 개념 정의도 성장·진화를 거듭하고 있는 상태임
  - 다만, 아웃소싱 현상은 기업 내부 자원에 입각한 종래 기업 이론으로는 해석될 수 없는 새로운 영역<sup>2)</sup>이라는 사실임

1) 이런 점에서 아웃소싱은 정보화의 진전, 특히 IT(Information Technology)의 발전에 따른 하나의 파급 양상으로도 해석될 수 있음

2) 기업이란 무엇인가에 관한 이론적 토대는 E. Penrose(*The Theory of Firm*, 1959)에 의해 수립되었음. 그녀에 따르면, 기업이란 “여러 생산적인 경영 자원의 집합체”로 정의되고, 기업의 성장은 경영 자원의 적극적 활용 결과임. 그런데 이 때의 경영 자원은 기업 ‘내부’에 있는 것에 한정된 것이며, 기업 ‘외부’ 경영 자원과는 무관함. 기업 외부 경영 자원까지를 포

<표1-1> 아웃소싱 대상 분야의 확대

과거의 아웃소싱(제한된 분야)	⇨	최근의 아웃소싱(모든 분야)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 주변·부대 분야                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 시설 관리(건물 유지, 청소, 보안)</li> <li>· 물류(운송, 보관)</li> </ul> </li> <li>● 전문적 분야                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 전문 서비스(법무, 회계, 세무, 광고, 시장조사)</li> <li>· 정보시스템(시스템 개발·운영)</li> </ul> </li> </ul>	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 관리 업무                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 경리, 총무, 인사, 급여 계산</li> <li>· 복지 후생</li> <li>· 교육, 연수</li> </ul> </li> <li>● 정보시스템</li> <li>● 연구개발</li> <li>● 상품 기획, 디자인</li> <li>● 사업 전략 입안</li> <li>● 생산, 설계, 구매</li> <li>● 영업, A/S, 마케팅, 구매, 물류</li> </ul>

자료: 닛세이基礎研究所(뉴비지니스협의회, 1997에서 재인용)

주: 단, 國內外의으로 아웃소싱의 본격화 계기이자 활성화 분야는 정보시스템임

- (미국의 정의) 초기에는 다소 애매하게 정의되거나 주로 정보서비스를 중심으로 정의되다가 점차 일반적인 내용으로 정의가 진화되고 있음<sup>3)</sup>

- T.D.Clark & R.W.Zmud(1991): 정보서비스의 아웃소싱이란 정보서비스를 공급하기 위해 기술 자원과 인적 자원에 관해서, 해당 조직으로부터 (벤더 또는 시스템 integrator와 같은) 외부 담당자에게 정보시스템 책임의 소유권을 이전하는 것임
- U.M.Apte(1992): 정보시스템 기능의 일부 또는 전부를 선택적으로 제3자의 청부인에게 이전하는 것
- The Outsourcing Institute(1995): 아웃소싱의 정의는 과거 5년 동안 발전하여 왔음. 예전의 아웃소싱은 문제가 있던 대기업이 사용하는 것이었음. 최근의 정의는 최근 성공한 기업도 도움을 받고 있는 전략적인 수단임
- The Outsourcing Institute(1996): ‘규모의 추구에서 전문 분야 추구로’, ‘통합에서 네트워크로’, ‘저비용에서 큰 가치로’ 등, 기업 포커스를 再定義하기 위한 수단이고, 전술적으로 단기적인 것과 전략적으로 장기적인 것이 있음

함하는 아웃소싱 현상은 종래 기업 이론의 수정을 요구함. 기업 경계를 패쇄적으로 간주할 것인지, 아니면 개방적으로 수용해야 할 것인지가 쟁점이 될 것임

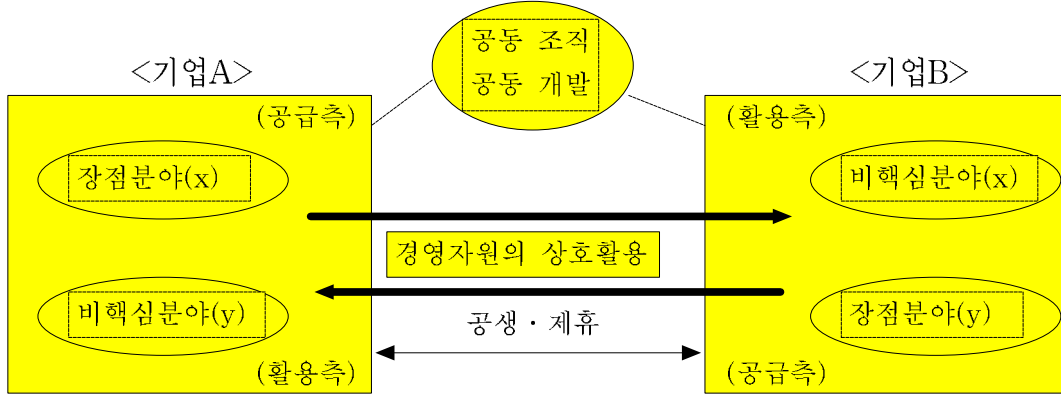
3) 닛세이基礎研究所(뉴비지니스협의회, 1997에서 재인용)

- 
- (일본의 정의) 일본에서도 정보시스템 중심의 정의에서 점차 다른 분야를 포괄하는 개념으로 확대 적용되고 있으며, 특징적인 점은 발주자측의 전략성만이 아니라 공급자측(또는 벤더측)의 전문성 여부가 강조되고 있음
    - 노무라총합연구소(1992): 유저 기업의 基幹 業務의 전부, 혹은 일부의 업무를 일괄하여 위탁하는 서비스이고 시스템 운용의 포괄적 책임이 벤더측에 있음
    - 島田達巳(「아웃소싱戰略」, 1995) 정보시스템에 관해서 유저가 벤더와 계약을 맺고, 장기간에 걸쳐 계약된 서비스를 제공받는 것
    - 닛세이 기초연구소(1996): 넓게 잡으면, ‘외부 기능 및 자원의 활용’, ‘기업이 행할 경우, 종래 내재화하고 있던 기능을 명확한 전략적 목적을 가지고 외부화하는 것’
    - 花田光世(「멀티플 코소싱에 의한 미래 조직의 창조」, 1996): 기업에서 전문적인 서비스를 외부 조직으로부터 구하는 것(하다나 모델을 제시함)
    - 社團法人 뉴비지니스協議會(「아웃소싱 산업의 육성에 관한 조사 연구 보고서」 4), 1997): 전략적인 아웃소싱이란, 기업 등의 조직이 종래에 내재하고 있던, 또는 새로이 시작하는 기능과 업무에 관해서, ① 핵심(core) 업무에 경영 자원의 집중, ② 전문성의 확보, ③ 비용의 삭감 등의 명확한 전략적 목적을 가지고, 업무의 설계에서 운영까지의 일체를 외부화하는 것
  
  - (아웃소싱 개념의 미래 전망) 수직형 분업형 아웃소싱 개념은 점차 수평적 공생형인 co-sourcing으로의 진전될 것으로 전망됨
    - 장기적으로 아웃소싱은 단순히 외부 자원을 활용하여 자사의 업무를 대행시키는 것이 아니라 서로 협력하여 새로운 가치를 창출해내는 과정이 될 것으로 전망됨
    - 따라서 아웃소싱 전략은 위탁자와 수탁자의 경영 자원의 교환을 수반하는 조직적 지식의 교류, 즉 조직간 학습을 통하여 상대방의 강점을 흡수, 자사의 강점과 통합함으로써 고부가가치를 창출하는 것, 즉 co-sourcing으로 진화해 나가야 할 것임
    - 코소싱에서는 서비스 발주자와 제공자간의 관계가 종래의 수직 관계보다는 참여 파트너로서 협동·공생하는 수평적 파트너십이 강조되며 미래의 가상 기업(virtual company)에서 일반화될 거래 방식될 것임

---

4) 이 보고서는 1996년도에 통산산업성이 뉴비지니스협의회에 위탁한 것임. 위 협의회는 보고서 작성을 위해 학자, 기업 경영자들을 중심으로 아웃소싱위원회(위원장: 花田光世 慶應義塾大學 綜合政策學部 교수)를 구성하고, 각종 문헌 조사, 면담 조사, 양케이트 조사를 수행하였음

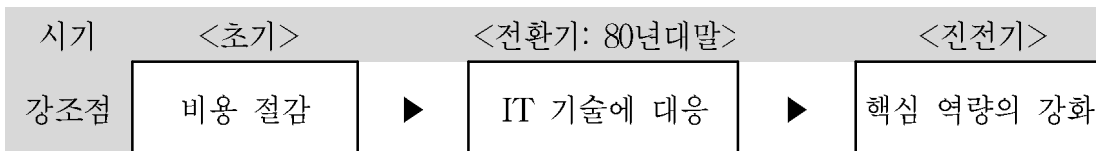
<그림 1-1> 아웃소싱의 진화: co-sourcing



□ 우리 나라에서 아웃소싱 개념의 적용

- 아웃소싱 개념의 필요·충분 조건: 미국과 일본 아웃소싱 정의의 진전 과정에서 나타난 공통점은 아웃소싱 활용 기업의 전략성(필요 조건)과 아웃소싱 공급 업체의 전문성(충분 조건)의 두 가지 조건<sup>5)</sup>임
  - (필요 조건) 미·일 선진국에서도 외부 기능이나 업무를 외부에서 조달해온 전례는 아웃소싱의 용어가 나오기 이전에도 있었으나 점차 전략성이 강조되고 있음
  - 초기에는 비용 절감의 목적으로만 활용하다가, 정보 시스템과 같은 기술 변화 속도가 빠른 전문적인 노하우의 외부 조달 필요성, 더 나아가 구조조정 과정에서 요구되는 핵심 업무로의 경영 자원 집중을 위한 아웃소싱으로 진전되고 있음(<그림 1-2>)

<그림1-2> 아웃소싱 활용에서 전략성의 진전도



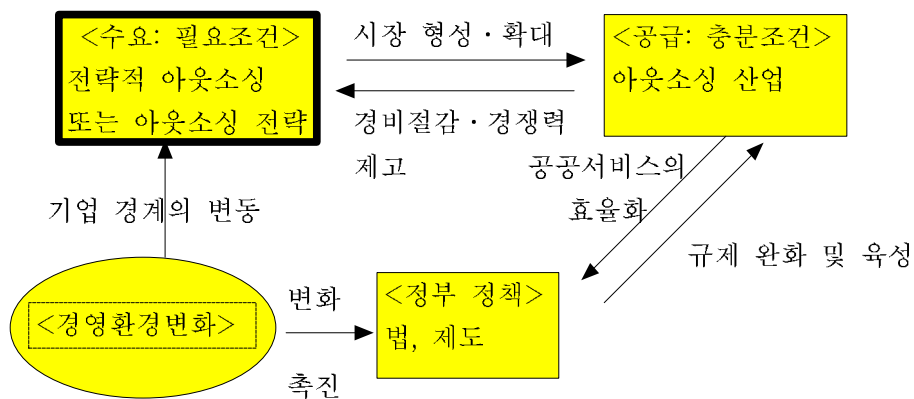
5) 아웃소싱 개념은 그동안 경영학적 관점(아웃소싱 활용 기업의 관점, 여기서는 필요 조건에 해당)에서 주로 정의되어 왔으나, 아웃소싱 개념의 진전을 좀더 풍부하고 체계적으로 이해하기 위해서는 경제학 및 정책적 관점(아웃소싱 산업의 관점, 즉 충분 조건에 해당)도 동시에 고려되어야 할 것임

- (충분 조건) 아웃소싱 수요 기업의 외부 기능을 위탁받은 아웃소싱 공급 기업이 자체적으로 해당 업무를 설계하고, 책임지고 운영까지 수행할 수 있는 능력 보유 여부에 해당됨
  - 아무리 아웃소싱 수요가 왕성하게 증가하더라도 경쟁력 있는 공급 업체가 부재(더 나아가 아웃소싱 산업의 취약)하면, 아웃소싱 활용은 크게 위축될 수밖에 없을 것임
  - 이런 점에서 산업 활성화를 위한 정부의 제도적 환경 조성도 필요하기 때문에 아웃소싱 활성화를 위한 정책의 추진도 필요함

○ (개념의 종합적 이해) 아웃소싱 개념의 필요·충분 조건은 다음 <그림1-3>의 도식적 구조를 통해서 좀더 종합적으로 이해할 수 있을 것임

- 기본적으로는 필요 조건(기업과 정부의 아웃소싱 수요)이 중요하지만, 충분 조건(아웃소싱 전문 공급 업체의 존재)도 중요하며, 이런 관계에서 정부의 역할도 아웃소싱 산업 발전에서 중요한 구성 요소가 됨

<그림1-3> 아웃소싱 활용의 구조



- 우리나라에서는, 기업에게 구조 조정의 수단이자 신 사업으로서, 그리고 정부에게 공공 부문의 개혁과 고용 창출 효과를 제공하는 수단으로 아웃소싱이 관심이 커지고 있음
  - 첫째로 기존 기업 입장에서는 경기 침체의 극복, 구조 조정, 경쟁력 강화 등의 수단으로서, 그리고 벤처 기업 등 신규 창업 기업들은 초기의 높은 고정 자본 비용의 절감 수단임
  - 둘째로 새로운 성장 산업으로서의 아웃소싱 산업(SI 분야, 인재 개발 관련, 각종

---

전문 대행업)이 등장하고 있음

- 셋째로 정부는 고용 창출 산업으로서, 그리고 공공 부문의 개혁 또는 구조 조정 일환으로서 민영화 확대와 외부 조달의 확대 등을 추진하고 있음

○ (본 보고서의 아웃소싱 개념) 아웃소싱이란, 「기업 등이 ① 핵심(core) 업무에 경영 자원의 집중, ② 전문성의 확보, ③ 비용의 삭감 등의 명확한 전략적 목적을 가지고, 조직 기능과 업무 일체(설계에서 운영까지)를 자회사 이외의 전문 공급업자에게 장기적으로 위탁하는 것」 임

- 이 개념 정의는 아웃소싱 개념의 필요 충분 조건을 최대한 살리면서, 그동안 아웃소싱의 개념과 유사하게 사용하는 다른 용어들(가령, 하청, 업무 대행, 인재 파견, 컨설팅, 분사화 등)과 구분시켜 줄 것임
- 다만, 제3장의 「실태 조사」에서는 “어떤 특정 업무를 자회사 이외의 전문업자에게 장기적으로 위탁하는 것(부품 하청 등은 제외)”의 간략한 정의를 사용했음
- 그러나 현실 속에서는 이러한 개념을 엄밀하게 구분하기 어려운 것도 사실이기 때문에 앞으로도 새로운 개념 정의는 계속될 것이며, 현 시점에서 아웃소싱의 개념 이해를 위해서는 다음의 <아웃소싱의 범위>를 참고할 필요가 있을 것임

## □ 아웃소싱의 범위

- 아웃소싱의 개념에 관한 좀더 분명한 이해를 위해서는 아웃소싱과 그것의 유사한 개념간의 유사점과 차이점을 구분할 필요가 있음
- 범위를 설정하는 기준을 ① 수요자 측면, ② 공급자 측면, ③ 개념 정의의 범위(광의와 협의) 등으로 해서 아웃소싱의 개념을 분명히 해보기로 함
- (수요자 측면의 아웃소싱 범위) 아웃소싱을 「조달 자원의 형태」와 「공급 기업의 정보 보유도(조달 기업과 비교)」의 기준으로 정의하는 것으로서, 이 때 아웃소싱이란 부품보다는 프로세스의 업무를 이 분야에서 정보보유도가 높은 공급업체로부터 공급받는 것임(<그림 1-4>)
- (인재 파견) 조달 자원 형태면에서는 부품이 아니라 업무에 해당되기 때문에 아웃소싱과 유사하지만, 업무 수행 과정에 관한 노하우 축적이 아웃소싱보다 낮음
- (일반 시장 제품) 공급 제품에 관한 정보 보유 수준 면에서는 조달 기업 제품 수준에 버금가지만, 프로세스의 일부 부품에 불과함

- (외주) 조달 자원 형태에서는 주로 부품 수준, 공급 제품의 노하우 축적이 낮은 수준에 불과함

<그림1-4> 수요자 측면에서의 아웃소싱 범위

높음	일반 시장 제품	아웃소싱
공급 기업의 정보 보유도		
낮음	외주품	인재 파견 · 파트타임
	부품	조달 자원의 형태
		업무

자료: 일본중소기업센터, 사단법인 뉴비지니스협의회(1997, 18)에서 재인용

- (공급자 측면의 아웃소싱 범위) 아웃소싱을 「업무의 기획·설계」와 「업무의 운영」의 기준으로 정의하는 것(「하나다(花田) 모델」)으로서 이 때 아웃소싱은 공급측이 자체적으로 업무를 설계하여 운영까지 행하는 것임(<그림 1-5>)

<그림1-5> 공급자 측면에서의 아웃소싱 범위(「하나다(花田)」 모델)

Yes	컨설팅	아웃소싱
업무의 기획·설계		
No	인재 파견	대행(외주)
	No	업무의 운영
		Yes

자료: 花田光世, 사단법인 뉴비지니스협의회(1997, 19)

- (하청) 업무의 일부를 외부에 맡기는 것. 메이커들이 부품과 제품의 일부 제조를 외부 기업에게 맡겨주는 것이 포함되나, 기획 설계 등 업무의 중심 부분이 맡겨주자에 남는 경우가 많음
- (外注) 기업의 외부 자원의 활용이라는 점에서는 일치하지만, 외주는 넓은 개념이고 하청, 업무 대행, 외부로부터의 원재료 구입 등도 포함한 개념. 아웃소싱도 이 개념 가운데 포함된다는 견해도 있음
- (인재 파견) 업무 지원을 목적으로 하는 인적 지원이고 스스로 업무의 운영과 설



- 
- 계를 행하지 않고 업무 수행과 관리는 모두 발주(수요) 기업이 책임을 짐
  - (컨설팅) 업무의 설계와 기획은 하지만, 운영은 행하지 않음
  - (업무 대행) 결정된 설계 하에서 운영만을 행함
  - (협업의 개념) 아웃소싱의 범위를 역사적·개념적인 수준에 따라 협업의 광의로 나누어 볼 수 있으며, 이 때 가장 협업으로는 정보 기술 아웃소싱이며, 가장 광의는 외부 경영 자원의 활용 방식을 모두 포괄하는 것임
  - (협업의 개념) 아웃소싱의 본격화 계기를 제공한 정보기술 아웃소싱으로 한정하는 것임. 아웃소싱 개념은 점차 다른 업무 부문까지 확대되었음
  - (광의의 개념) 아웃소싱을 단순히 외부 경영 자원의 활용이라는 의미로 사용하는 것으로서, 대행, 인재파견, 외주 등 아웃소싱 유사 개념을 포괄함
  - (현실적 수용) 본 연구에서 취하고 있는 여러 개념들은 협업의 범위와 광의의 범위의 중간에 위치하고 있음. 아웃소싱과 그것의 유사 용어들은 개념적인 수준에서는 구분 가능하나 현실적으로는 그렇지 않기 때문에 일반적으로는 여전히 광의의 범위를 수용하는 경우가 많음. 따라서 현실적인 의미에서 아웃소싱은 유사 개념들을 포괄하는 광의의 개념으로 사용하는 경향이 많으며, 또는 유사 개념들을 포괄해서 '아웃소싱 관련 분야'로 지칭되기도 함

## II. 國內外 아웃소싱 産業의 現況

### ○ 미·일의 아웃소싱 발전 추이

- (미국) 80년대에 정보시스템 부분의 일부를 외부 위탁하면서 아웃소싱이 새로운 서비스로 등장한 이래, 최근에는 보다 전문화되고 세분화된 서비스가 나타나고 있으며, 공급기업과 수요기업간 협력을 통한 코소싱의 형태도 나타남
- (일본) 미국보다 늦은 80년대 중반 정보시스템 부문에서 부분적인 외부 위탁으로 시작, 90년대에 복리후생, 총무, 경리 부문 등 사무 서비스 부문의 아웃소싱 활성화 시기를 거쳐 최근에는 종합 서비스를 제공하는 형태도 나타남
- (비교 평가) 미국과 일본 모두 불황기의 리스트럭처링 과정에서 대두되었으며 정보시스템 분야의 아웃소싱을 시작으로 본격화하였음
  - (양국간 아웃소싱 보급 격차) 일본이 미국보다 약 10년 늦게 나타났으며
  - (중점 활성화 분야) 미국은 총무·경리 부문, 일본은 시설 관리·유통 부문

### ○ 아웃소싱 산업 규모

- (미국) 1996년도 시장 규모는 1000억 달러에 달하며, 2001년에는 3000억 달러(연평균 26% 신장) 정도로 전망되고 있음. 성장 속도가 예상보다 빠르며, 경제의 서비스화 추세에 따라 시장 성장 잠재력도 매우 큼
- (일본) 아웃소싱 관련 시장 규모는 94년도에 25조 엔에서 97년도에 약 32조 엔으로 증가했음
- (한국) 우리 나라의 아웃소싱 관련 시장 규모는 1996년도에 약 20조 원에서 2001년도 100조 원대로 확대될 것(연평균 30.2% 신장)으로 전망됨
  - 향후에도 경제의 서비스화 추세, 기업 구조 개편(재무 구조 개선, 연결재무제표, 지주회사 제도의 도입), 벤처 기업의 활성화에 따라 시장 확대는 지속될 것임

### ○ 우리나라 아웃소싱 산업의 현황과 문제점

- (현황) IMF 이후 기업의 구조조정 과정에서 아웃소싱 산업이 발전할 수 있는 제반 여건이 형성되고 있으며, 아웃소싱 산업의 본격화 과정에서 나타나는 분사화 활용이 대기업을 중심으로 폭넓게 활용되고 있음
- (산업 발전 수준) 우리 나라 아웃소싱 보급 수준은 선진국에 비해 10-20년 저있음
- (문제점) 미국, 일본에 비해 서비스의 내용, 공급업체의 규모 등에서 취약하며 국내 공급업체의 부족과 선진 아웃소싱 업체의 국내 진출로 아웃소싱 시장이 외국업체에 의해 주도되고 있음

---

## 1. 美國과 日本의 아웃소싱 産業 發展 推移와 特徵

- (美國) 80년대에 정보시스템 부분의 일부를 외부 위탁하면서 아웃소싱이 새로운 서비스로 등장한 이래, 최근에는 보다 전문화되고 세분화된 서비스가 나타나고 있으며, 공급기업과 수요기업간 협력을 통한 코소싱의 형태도 나타남
  - 미국에서는 1980년대에 정보시스템 부분의 일부를 외부 위탁하면서 아웃소싱이 새로운 서비스로 등장함
    - 89년에 코닥이 정보처리 부분을 IBM에 이적하면서 아웃소싱을 도입했고, IBM은 아웃소싱 전문회사인 ISSC를 설립하여 컨티넨탈 은행의 정보시스템 부분을 아웃소싱 서비스함
    - 시카고市는 주차장관리를 EDS에 아웃소싱하기 시작함
  - 90년대에 들어서는 복리후생이나 총무부, 경리부문 등 사무서비스 부분의 아웃소싱이 이루어지기 시작함
    - 91년에는 석유화학회사인 BPE가 앤더슨 컨설팅사에 경리 부분을 아웃소싱하였고, 94년에는 제록스가 정보시스템의 운영·관리를 EDS에 아웃소싱함
    - 93년에는 IBM이 인력파견회사인 레놀社에 인력을 아웃소싱했으며, J.P.모건은 정보시스템 부분을 4개의 공급업체에게 멀티소싱함
  - 최근에는 보다 전문화되고 세분화된 서비스가 나타나고 있으며, 공급기업과 수요기업간 협력을 통한 코소싱의 형태도 나타남
    - 미국의 주요 아웃소싱 분야는 고객센터, 물류, 재무·총무, 인력관련서비스, 정보기술, 경영관리, 제조, 마케팅·판매, 영업 등임
    - 서비스의 세분화 정도를 보면, 인력파견 아웃소싱에서는 능력에 따라서 급여·세금계산에서 정보시스템 분야나 의료분야 등까지 사용자의 니즈에 대응하고 있음
    - EDS社는 96년에 남호주 정부의 정보 처리 업무를 서비스하기 시작해 외국으로의 진출도 나타나 서비스가 국제화하는 현상을 보여줌
    - 앤더슨 컨설팅은 석유회사인 BPE사의 회계·경리업무를 서비스하는 과정에서 공동으로 석유회사의 회계처리서비스를 개발해 타사에 제공하는 코소싱의 형태도 나타남
- (일본) 미국보다 늦은 80년대 중반 정보시스템 부문에서 부분적인 외부 위탁으로 시작, 90년대에 복리후생, 총무부, 경리부문 등 사무 서비스 부분의 아웃소싱 활성화 시기를 거쳐 최근에는 종합 서비스를 제공하는 형태도 나타남
  - 일본에서의 아웃소싱은 미국보다 늦은 80년대 중반 정보시스템 부문에서 부분적인

외부 위탁으로 시작됨

- 86년에 노동자파견법이 시행됨에 따라 인력 파견 아웃소싱이 대두되기 시작함
- 89년에 세븐일레븐 저판이 노무라종합연구소에 정보시스템 부문을 위탁함으로써 아웃소싱이 본격화됨

<표 2-1> 미국의 주요 아웃소싱 분야

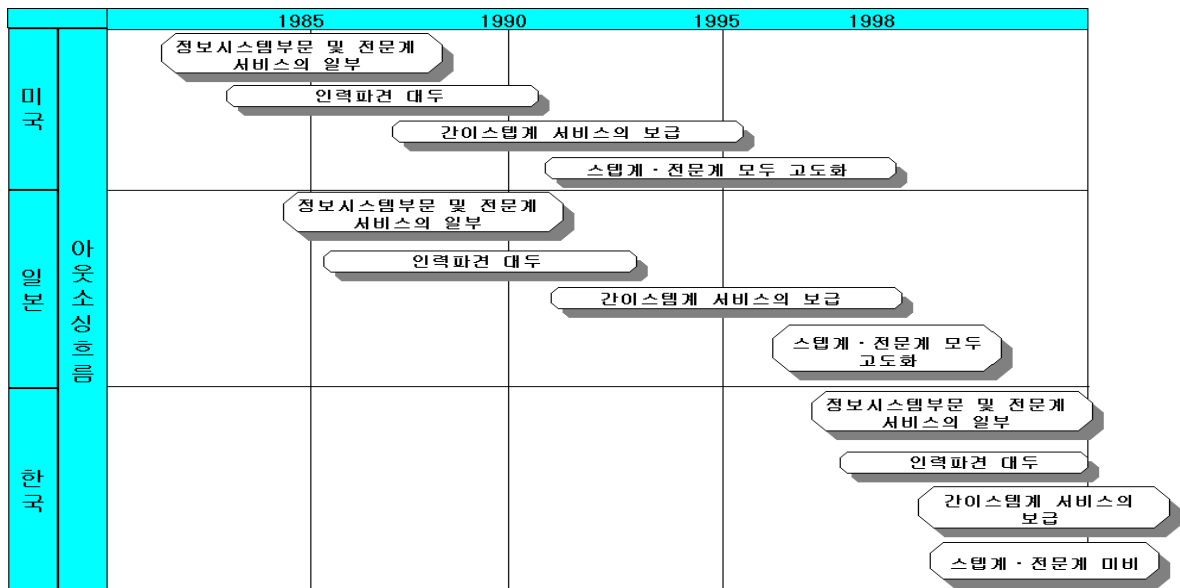
구 분	내 용
고객서비스	고객서비스시스템, 현장서비스(고객서비스요원의 현장 파견 등), 전화 고객 지원
물류	유통·logistics 시스템, maintenance, operation, 창고업무
재무·총무	컴퓨터관리·복사업무, 데이터처리, 컴퓨터인쇄, 재무·총무정보시스템, 재무제표작성·분석, 일반회계사무, 내부감사, 투자회계·분석, 급여처리, 인쇄·도표·도면작성, 구매업무, 비서·일반사무, 세무, 거래처리(전표처리, 기장 등), 기업재무(포트폴리오관리, 현금흐름관리, 은행채무 관리 등)
인력관련 서비스	복리후생, 인사정보시스템, 지식이전(BPR, 문서작성, 멀티미디어 하이퍼텍스트 등), 고용·재취업, 채용·배치
정보기술 (IT)	어플리케이션개발·유지, 컨설팅·리엔지니어링, DB·메일리스트, 데이터입력·변환, 데이터네트워크(LAN), 데이터네트워크(광역), 데스크탑 시스템, 유통시스템, 엔드유저 지원 서비스, 전표처리, 화상처리·OCR서비스, 메인프레임·데이터센터 유지, 원격 터미널·타임셰어링, 시스템 인티그레이션, 교육, 보이스네트워크
경영관리	컨설팅, 경영관리자관리, 직능관리, 경영관리정보시스템, 제조공정관리
제조	조립, 부품제조, 설계·연구개발, 유지보수, 출판, 시험·검사
마케팅·판매·영업	광고, DM, 현장판매, 텔레마케팅, 마케팅·판매정보시스템, 시장조사·판매계획
부동산·공장 관리	외식·카페테리아, 메일관리, 유지보수, 관리, 공정관리, 부동산정보시스템, 경비
교통	차량 유지보수, 차량관리, 교통정보시스템

자료: The Outsourcing Institute, 1995 Buyer's Guide, (1995)

- 90년대 초에 사무 업무와 관련한 아웃소싱 공급업체가 등장하면서 아웃소싱 공급업체가 다양화하기 시작함
- 1990~92년 사이에 (주)복리후생과, (주)총무부, (주)경리부 등의 총무, 경리 관련 아웃소싱 서비스가 나타남
- 야마토運輸는 정보시스템, 통신서비스, 물류서비스를 NTT에 아웃소싱하기 시작함
- 요코가와 전기는 버블 붕괴 후 경기 침체기에 구조개혁을 단행하면서, 교육 및 채용 업무의 아웃소싱 등을 통해 인력을 감축함

- 또한 규제 완화로 인력파견 아웃소싱이 시장이 크게 성장하였으며, 공공 기관의 아웃소싱도 진전됨
- 최근에는 총무, 경리뿐만 아니라 정보기술, 마케팅, 제조, 시설관리 등 다양한 분야에서 세분화고 복합적인 서비스 공급이 시작됨
- 인력 교육, 텔레마케팅, 재고 관리, 운전 대행 등 전문화된 아웃소싱 공급업체가 등장함
- 소비자 금융업체인 산요신판社는 일본IBM사와 10년 계약으로 정보시스템의 운영, 보수를 아웃소싱했으며, 미쓰미社는 95년에 총무부와 경리부 업무를 아웃소싱하기 시작함
- 복합서비스 공급의 경우, 일본 최대의 아웃소싱 회사인 “NTT데이터통신”은 시스템기획·설계는 물론, 실제의 운용 및 유지보수까지 데이터통신 서비스를 일괄 서비스하고 있으며, 경영전략의 입안 등 컨설팅 업무도 수행하는 total 아웃소싱 서비스를 공급하고 있음

<그림 2-1> 아웃소싱 보급 흐름의 韓·美·日 비교



자료: “아웃소싱 시장의 전망과 경영전략에 활용하기 위한 포인트”, 「한일경협」(1998.3.)의 자료를 수정 보완(특히 한국 부분은 첨가한 것임)

주: 위 자료에서는 아웃소싱을 스텝계(총무·경리·인사 분야)와 라인계(정보, 영업·마케팅, 제조, 이벤트기획, 시설관리, 의료, 물류 등)로 구분하였음. 스텝계는 회계사, 세무사, 변호사 등이 제공하는 초기의 서비스와 비교적 새로운 서비스인 구매, 운전 대행, 경리, 복리후생 등 簡易 스텝계로 구분되며, 전문계는 텔레마케팅, 재고조사 대행 등 라인계의 발전된 분야를 의미함

- 
- (비교 평가) 미국과 일본 모두 불황기의 리스트럭처링 과정에서 대두되었으며 정보시스템 분야의 아웃소싱을 시작으로 본격화하였으나, 전체적으로 아웃소싱 보급에서 일본은 미국보다 약 10년 늦게 나타났으며(<그림 2-1>), 미국은 총무, 경리 부문, 일본은 시설관리, 유통 등을 중심으로 전개되고 있어 차이를 보임
    - 미국과 일본 모두 불황기에 기업의 리스트럭처링 과정에서 아웃소싱이 대두되었으며 정보시스템 분야의 아웃소싱을 시작으로 본격화함
      - 아웃소싱의 도입은 미국의 경우 80년대 불황기, 일본은 90년대 초의 불황기에 기업의 리스트럭처링 과정에서 비용 절감의 문제가 대두함
      - 비용 절감에서 가장 큰 비중을 차지하는 것은 정보처리 부문으로서, 높은 전문성과 빠른 기술 변화에 따른 비용 증가의 회피를 위해 아웃소싱을 도입하기 시작함
      - 미국에서는 코닥사가 IBM에, 일본에서는 세븐일레븐 저팬이 노무라종합연구소에 정보시스템 부문을 아웃소싱함
    - 아웃소싱의 전개 과정에서도 정보시스템 부문이 주축을 이루고 있지만, 미국은 총무, 경리 부문, 일본은 시설관리, 유통 등을 중심으로 전개되고 있어 차이를 보임
      - 미국은 합리적인 업무 영역 구분 관행을 통해 총무, 경리 부문에서도 전문적인 아웃소싱 서비스가 전개되었음
      - 반면, 일본에서는 물류 서비스, 시설 관리, 정보시스템 등 업무의 흐름상 비교적 분리하기가 쉬운 분야를 중심으로 아웃소싱이 전개됨
      - 그러나 최근에는 일본에서도 총무, 경리, 인사 분야의 아웃소싱도 활발하게 전개되고 있어 미국의 형태를 따라가고 있음
      - 한편 미국에서는 인력의 이동을 포함한 아웃소싱(아웃소싱 공급업체에 자사의 업무 위탁과 함께 인력도 이전시킴) 형태를 보이는데 비해, 일본에서는 고용 관행에 따라서 인력의 이동이 제한적인 특징을 보이기도 함
      - 예를 들어 코닥社가 정보처리 부문을 IBM에 아웃소싱할 때 종업원 2,000여 명도 함께 이적시킴
  
  - (향후 전망) 서비스의 고도화, 전문화가 진행되는 가운데 미국에서는 코소싱을 통한 전문 서비스의 개발, 일본에서는 아웃소싱 서비스의 종합을 통한 토탈 서비스의 전개가 예상됨
    - 미국과 일본 모두에서 아웃소싱 서비스는 수요자의 니즈에 따라서 보다 전문화하고, 세분화하고 있음
-

- 미국은 기존의 다양한 분야에서 아웃소싱이 행해지고 있으며, 이 과정에서 상대방의 기술 및 노하우를 결합하여 새로운 서비스를 창출하고, 그것을 사업화시키는 일종의 코소싱이 나타나고 있음
- 일본은 아웃소싱 증가시 외부업체를 관리할 창구의 증가에 따른 관리 비용 증가를 우려해 아웃소싱 업무를 종합적으로 서비스하는 종합 아웃소싱 공급업체가 출현하고 있음

<표 2-2> 일본의 새로운 아웃소싱 비즈니스 예

업체명	서비스 내용
에이지스	편의점, 대형 슈퍼마켓을 대상으로 채고 정리, 조사 서비스 제공
경리부	기업의 재무 회계 업무를 일괄 서비스하는 아웃소싱 서비스 제공
복리후생부	복리 후생 부문이 약한 중소기업의 사원에 대해 숙박 시설의 할인, 사무용품의 할인 구매, 티켓 서비스 등 30여 종의 서비스 제공

자료: 「アウトソーシング産業の育成に関する調査研究報告書」, 社団法人ニュービジネス協議會, 1999.3.

## 2. 國內外 아웃소싱 시장 規模

### ○ 미국의 아웃소싱 시장 규모

- (시장 규모의 현황과 전망) The Outsourcing Institute에 의하면, 1996년도에 1,00억 달러 규모이며, 2001년에는 3,000억 달러를 상회할 것으로 전망됨(<표 2-3>)
- 시장의 구성 면에서는 정보기술 분야가 전체의 40%를 차지하고 있으며, 총무, 인사, 재무, 경리, 마케팅의 분야도 30%에 달함
- 2001년의 시장 전망에 대해서 The Outsourcing Institute는 향후 연간 35% 이상의 성장을 예상하여 1996년의 약 배인 3,180억 달러를 전망하고 있으며, G2 Research는 2000년에 2,828억 달러로 예측하고 있음

<표 2-3> 아웃소싱의 시장 규모 전망

(단위: 억 달러)

	'95년 시장 규모와 2000년 예측	'96년 시장 규모와 2001년 예측
The Outsourcing Institute	\$ 760 → \$ 1,210	\$ 1,000 → \$ 3,180
G2 Research	\$ 1,148 → \$ 2,826	-

자료: 日本能率協會, 「아웃소싱을 이해하는 책」 (1997: p. 21)

- (빠른 성장 속도) 동 업계 전문가의 당초 예상보다도 훨씬 빠른 속도로 성장하고 있음
  - The Outsourcing Institute에 의하면, 1995년의 시점에서 2000년도의 시장 규모 전망치는 1,210억 달러였으나, 1년 사이에 이미 2000년도 예상 수준에 육박할 정도로 성장 속도가 빠름
- (높은 시장 잠재력) 아웃소싱과 밀접한 관련성을 가진 (사업) 서비스 산업의 비중이 90년대 이후에 더욱 확대되고 있음

<표 2-4> 미국의 사업 서비스 규모와 비중

(단위: 10억 달러, 천 명), %

	1980	1985	1990	1992	1994(구성비)	1980~94	1990~94
명목 GDP	69.3	143.3	198.2	220.5	253.5(18.9)	9.7(9.5)	6.3(6.6)
종업원	2,777	4,040	4,654	4,937	5,796(19.6)	5.4(4.1)	5.6(3.4)

자료: U.S Department of Commerce, *Survey of Current Business* 각호

주: 구성비는 서비스 전체 합계이며, 1980~94년, 1990~94년의 수치는 각각의 연평균 증가율이며, ( ) 내는 서비스 전체의 연평균 증가율임.

- 미국의 사업 서비스 규모는 명목 GDP 기준으로 1994년 현재 18.9%를 차지하고 있으며, 고용 측면에서도 19.6%로서 예전 수준을 크게 웃돌고 있음
- 특히 그동안 경제의 서비스화 경향에 따라 서비스 산업의 비중은 크게 높아졌음<sup>6)</sup>

## ○ 일본의 아웃소싱 시장 규모

6) 미국은 경제의 글로벌화와 산업구조의 변화에 대응해서 1987년도의 표준산업분류(SIC)를 바꾸어 1997년도에 북미산업분류체계(NAICS)로 전환시켰음. 배경은 NAFTA의 성립에 따른 캐나다, 멕시코와의 산업 표준화이며, 다른 또다른 이유는 서비스 산업의 중요도 증가였음. 미국은 10년 사이에 서비스 관련 산업의 비중이 크게 높아졌음

<표> 미국 경제에서 서비스 산업의 중요도 증가

산업분류체계	서비스 산업수의 비중	신산업 중에서 서비스 산업 비중	서비스 관련 부문의 비중
SIC(1987)	416/1,004(41.4%)	-	4/10(40%)
NAICS(1997)	567/1,170(48.5%)	250/358(69.8%)	16/20(80%)

자료: <http://www.census.gov/epcd>, "Development of NAICS"



- (산업 통계의 현황) 아웃소싱 시장 또는 산업만을 추출하여 통계 또는 규모를 산정하고 있지 못함
- 즉 제1장의 아웃소싱만의 시장 추계는 되어 있지 않고 아웃소싱 관련 시장을 중심으로 집계만이 가능함
- 아웃소싱 사업을 엄밀하게 포착하는 것은 곤란함. 가령 공급 기업이 특정 사업 서비스를 제공하는 경우라도 그것이 반드시 아웃소싱인 것이라고 한정할 수 없고 그 사업자 매출도 다양하기 때문임

<표 2-5> 일본표준산업 분류에 기초한 아웃소싱 관련 사업(사업서비스 중심)

중분류	해당 내용
82 정보서비스 및 조사업	정보처리서비스업, 정보제공서비스업, 기타정보서비스업
83 광고업	광고대리점, 기타 광고업
84 전문 서비스업	법률 사무소·특허 사무소, 공증인역장·사법서사 사무소, 공인회계사 사무소·변리사 사무소, 토목 건축 서비스업, 디자인업
85 기타 사업서비스업	숙기·필경·복사업, 상품검사업, 계량증명업, 건물서비스업, 민영 직업소개업, 경비업, 기타 분리되지 않지 않는 사업서비스업
87 폐기물 처리업	일반폐기물처리업, 산업폐기물처리업, 기타 폐기물처리업

자료: 총무청, 일본표준산업 분류

- (관련 산업의 통계) 일본의 아웃소싱협회에 의한 아웃소싱 관련 산업은 일본표준 산업 분류의 사업 서비스를 중심으로 구성되며, 개인 서비스업은 산업 분류 상에 포함되지 않음
  - 아웃소싱 관련 산업을 크게 사업서비스업과 개인서비스업으로 구분함
  - 그런데 일본 표준 산업 분류에서 사업서비스업 중 아웃소싱 관련 부분의 추출은 가능하나, 개인(가정)용 서비스의 아웃소싱 사업 내용에 관해서는 불분명함. 가령 가사 대행, 집안청소, 탁아 등은 중분류 기타 생활 관련 서비스업 중의 소분류인 기타 분류되지 않은 생활 관련서비스업에 포함됨
- (아웃소싱 관련 시장 규모) 일본 통산성에 따르면<sup>7)</sup>, 1997년 현재 아웃소싱 관련 시장 규모는 32조 엔으로 추정됨
  - 이 규모는 각종 대행업을 포함한 아웃소싱 관련 산업 전체(광의의 아웃소싱)에 대한 것이며, 파견·컴퓨터를 구사하는 사무 관리·마케팅 수탁 등(협회의 아웃소싱)에 국한하며 3조 엔으로 추정됨
  - 한편, 1994년 기준으로 볼 때 시장 규모는 약 25조 엔, 업체수는 12만 기업, 고용

7) 「日本經濟新聞」 1998년 6월 8일자 조간 3면

인력은 약 207만 명에 달했음

<표 2-6> 아웃소싱 관련 산업 규모(1994)

업 종		사업 수익 (억엔)	사업소 수 (사업소)	종업원 수 (명)
정보서비스 · 조사업		80,218	17,811	542,157
	소프트웨어업	52,063	11,338	359,539
	정보처리·제공서비스	28,155	6,473	182,618
광고업		76,106	11,231	143,078
	광고대리업	67,784	9,210	120,145
	기타 광고업	8,322	2,021	22,933
전문 서비스업		92,589	95,820	138,977
	법률 및 특허 사무소	5,111	11,158	42,921
	공인회계사 및 세무사 사무소	12,447	32,572	160,105
	디자인업	4,616	8,225	38,322
	기타 사업서비스업	70,415	43,865	1,144,629
	건설서비스업	24,666	15,643	503,657
	경비업	11,865	5,465	229,876
기타 분류되지 않은 사업서비스업	33,884	22,757	411,096	
합계		248,913	124,862	2,071,212

자료: 總務廳 統計局, 「서비스업기본조사」(1994)

## ○ 우리 나라 아웃소싱 시장 규모와 전망

### - 아웃소싱 관련 시장 동향

- 우리 나라도 일본과 마찬가지로 아웃소싱의 엄밀한 개념 규정과 이와 관련된 통계 집계 체계의 구축 하에서 시장 규모가 추산되고 있지 못하며, 다만, 기존의 통계 체제하에서 아웃소싱 관련 산업을 추출하여 시장 규모를 추산할 수 있음
- 이에 따르면, 우리 나라 아웃소싱 관련 시장 규모는 1996년 현재 약 20조 원에 달하며, 90년대에 들어 그동안 높은 신장세를 보였음

### - 2001년 전망

- 2001년경의 아웃소싱 산업 규모는 1990~96년간 평균 성장에 근거해서 추정해 볼 때, 사업체수는 9만여 기업에 달할 것이고, 종업원 수도 96년의 83만 명 수중에서 430만 명으로 확대될 것이며, 관련 시장 규모는 100조 원에 달할 것으로 전망됨
- 특히 산업 분류상에 포함시키지 않은 다양한 서비스 부문에서도 아웃소싱 수요가 추가될 것<sup>8)</sup>이기 때문에 확대 추세는 정당화될 수 있음

8) 아웃소싱 산업 범위에 추가될 가능성이 높은 분야로는 표준산업분류상으로 809(달리 분류되지 않은 교육 기관), 900(위생 및 유사서비스업) 등임

<표 2-7> 우리 나라 아웃소싱 관련 산업 규모

	1990	1993	1996	2001(전망)
사업체 수(社, %)	24,386	35,531(13.4)	50,575(12.5)	92,770(12.9)
종업원 수(名, %)	192,843	311,018(17.3)	833,721(38.9)	4,310,542(27.6)
매출액(조 원, %)	4.0	7.3(22.2)	19.5(38.8)	100.5(30.2)

자료: 통계청, 「서비스業統計調查報告書」, 1991, 1994, 1998년도

주: 1) 아웃소싱 관련 산업의 범위로서 1990년에는 표준 산업분류 기준 841(법무, 회계 및 기타 사업 관련 서비스업) + 842(건축, 공학 및 기술검사 서비스업) + 843(조사 및 정보 관련 서비스업) + 844(기계 장비 임대 이외의 기타 사업 서비스업), 1993년도와 1996년도는 개정 표준 산업 분류 기준으로 72(정보처리 및 기타 컴퓨터 응용 관련업) + 74(기타 사업 관련 서비스업: 법무 회계, 시장 조사 및 경영 상담업 + 건축엔지니어링 기타 기술 서비스업 + 광고업 + 기타 사업 관련 서비스업)으로 함

2) ( )는 연평균 증가율

#### - 시장 확대의 동인

- (경제의 서비스화 추세) 선진국은 물론이고 국내 산업 구조도 소프트화 및 서비스화될 것이기 때문에 전문 서비스 산업으로 이루어진 아웃소싱 시장은 크게 확대될 것임. 즉 각종 기업 및 사업 지원 서비스 수요가 증가할 것이며, 소득 증가에 따른 개인 서비스 수요도 증가할 것이기 때문임.
- (기업 구조 조정의 지속) 재무 구조 개선, 연결재무제표 작성 의무화, 지주회사 도입, 벤처 기업의 활발한 창업 등 아웃소싱의 수요가 활성화될 여건이 향후에도 계속될 것이기 때문에 산업 규모 확대는 불가피한 추세로 자리잡을 가능성이 높음

### 3. 우리나라 아웃소싱 産業의 現況과 問題點

#### ○ 現況

- (산업 저변의 확산) IMF 경제 위기 이후, 경제의 구조 조정 과정(기업구조 조정 정부의 규제 완화 정책, 정부 부문 개혁)과 새로운 정보 기술 수요 대응 차원에서 아웃소싱 산업의 저변은 급속히 확산되고 있음
- 먼저 기업은 비용 절감과 인원 감축 등을 통한 구조 조정 수단으로서 아웃소싱에 높은 관심을 보임에 아웃소싱 활성화의 계기가 되고 있음
- 올해 7월부터 근로자파견법이 시행됨으로써 인력 부문의 아웃소싱 시장이 크게 활성화될 수 있는 터전이 마련되었음

- 동시에 국회의 전자도서관 구축, 행정자치부의 지방 행정 전산화 등에 28개 정보화 시스템을 아웃소싱하기로 해 정보시스템 분야의 아웃소싱 시장이 확대될 전망이다, 최근 정부 업무 중에서 67개 부문을 99년부터 민간에 위탁키로 발표됨에 따라 정부 개혁 차원에서도 아웃소싱 개념이 활용되고 있음
- 한편 선진국에서 아웃소싱 산업의 본격화 계기를 제공했던 정보 기술 분야에서 아웃소싱 수요가 크게 증가했음. 즉 2000년 연도 표기 문제(Y2K 문제), 기업 업무 혁신용 시스템(ERP), 금융 시스템 및 지식경영 서비스 수요(사내 DB 구축) 등이 정보 기술 아웃소싱 분야의 수요 확산을 촉진시키고 있음
- (아웃소싱 대상 분야의 확대) 정보 기술과 근로자 파견 등에 한정되어 있던 아웃소싱 대상 분야가 홍보, 디자인 등의 전문 분야로 점차 확산되고 있음
  - 먼저 인력 부문에서 근로자 파견업이 허용됨에 따라 종래의 단순 인력 소개소 수준에서 벗어나, 생산 부문 근로자 아웃소싱 전문 업체, 통신을 활용한 전문업체가 등장하고 있음
  - 또한 기업 구조 조정의 가속화에 따라 홍보나 디자인 전문 업체도 등장함
- 우리 나라 아웃소싱 산업의 보급이 본격화되고 있는 가운데, 국내 대기업들은 사업 구조 조정을 통한 경쟁력 강화와 고용 조정을 동시에 가능케 하는 분사화 방식의 아웃소싱을 추진하고 있음
  - 기업의 고용조정 과정에서 해고의 위험을 회피하기 위해 분사 방식을 택함으로써 분사는 구조조정의 중요한 방식으로 자리잡았으며, 아웃소싱 공급업체가 증가하는 요인이 됨
  - 주로 대기업 그룹을 중심으로 행해지고 있으며, 현재 약 103 개사가 분사되었으며 앞으로 보다 활발해질 것으로 예상됨

<표 2-8> 주요 그룹의 분사화 현황

그룹	삼성	현대	LG	대우
분사 추진 계열사	삼성전자 등 10개사	현대전자 등 10개사	LG산전 등 3개사	대우전자
분사 회사수	31개사	63개사	7개사	2개사

자료: 중앙일보(1998.11.6), 한국경제신문(1998.11.27)에서 정리

### ○ 산업 발전 수준

- 우리 나라 아웃소싱 보급 수준은 선진국에 비해 대략 10년 정도의 격차를 보이고 있음

- 가장 중요한 지표는 대기업의 대형 정보 시스템 아웃소싱(SK, 대한항공의 IBM 위탁, 1998년)이 미국(이스트만 코닥, 1989)과 일본(세븐일레븐 저팬, 1989년)에 비해 대략 10년 격차를 보이고 있음
- 인재 관련 부문에서 일본에서 근로자 파견법은 1986년에 허용된 데 비해 우리나라에서는 일본보다 12년 뒤진 1998년도에 허용되었음
- 이밖에도 앞의 <그림 2-1>에서 보여주듯이 전반적으로 일본이 미국보다 10년 뒤져있듯이, 우리나라도 일본에 대략 10년 격차를 보이고 있음
- 현재 대기업에서 활발히 추진하고 있는 분사화는 그 자체는 아웃소싱이라 할 수 없으나 아웃소싱의 산업 초기 단계에서 나타나는 전형적인 현상임
- 우리나라 대기업에서 분사화 방식이 선호되고 있는 주된 이유는 아웃소싱 수요 업체들(대기업 등 아웃소싱을 통한 구조 조정 추진 기업)이 경쟁력 있는 아웃소싱 공급 업체를 찾을 수 없는 데에 기인함
- 결국, 분사화 방식의 활성화는 우리나라 아웃소싱 산업이 공급 업체의 미성숙으로 초기 단계에 머물고 있다는 반증임을 말해줌

#### ○ 문제점

- 10년 이상의 경험을 가진 미국과 일본에 비해 서비스의 내용, 공급업체의 규모 등에서 취약함
- 정보시스템 부문을 기준으로 보면 미국과 일본에 비해 아웃소싱의 도입이 10년 이상 뒤진 상태여서 공급업체의 서비스 내용이나 양적인 측면에서도 많은 차이를 보임
- 미국은 나스닥 상장 기업에도 아웃소싱 공급업체가 다수 나타나고 있고, 일본에서는 정보, 마케팅, 물류 등 76개의 아웃소싱 공급업체가 주식 공개<sup>9)</sup>될 정도로 활발한 반면, 우리나라는 경비 전문 업체인 에스원이나 광고업체인 제일기획 등 극소수의 업체만 상장되어 있는 수준임
- 국내 공급업체의 부족과 선진 아웃소싱 업체의 국내 진출로 아웃소싱 시장이 외국 업체에 의해 주도되고 있음
- 정보시스템 부문에서는 IBM이 국내 우수 SI업체를 제치고 SK와 대한항공과 같은 대형 수요를 차지하였음
- 인력 파견업에서도 일본의 파소나, 미국의 맨파워 등이 국내 시장 진입을 추진하고 있어 시장 잠식이 우려됨

9) “아웃소싱 시장의 전망과 경영전략에 활용하기 위한 포인트”, 「한일경협」, 1998.3.

### Ⅲ. 國內 企業의 아웃소싱 活用 實態

- 조사 개요
  - (조사 개요) 최근 활발히 논의되고 있는 아웃소싱에 대한 조사 연구를 통하여 우리 기업의 활용실태를 파악하고, 선진국(특히 일본)과 비교 분석에 초점을 둠
- 아웃소싱 활용 현황
  - (아웃소싱 활용 정도) 조사 대상 기업 중에서 아웃소싱을 활용하는 기업 비율은 40%로서, 대략 미국(90%), 일본(77%)의 절반 수준임
  - (아웃소싱 분야) 우리 나라에서는 시설 관리, 정보시스템, 물류 등 일부 분야에 한정된 반면, 미국과 일본에서는 인사/교육 훈련, 복지 후생, 총무분야 등 다방면에 걸쳐서 이루어짐
  - (아웃소싱 실시 이유) 일본은 외부 “전문성의 활용”을 위해 아웃소싱을 하는 경우가 많은 반면, 우리 기업들은 주로 “비용 절감”을 목적으로 하며, 경영자원의 핵심 업무 집중에 위한 경우는 미미함
- 향후 아웃소싱 계획
  - (아웃소싱 추가 계획) 현재 아웃소싱을 활용하고 있는 기업은 향후 다른 분야의 확대 실시에도 적극적인 반면, 미실시 기업은 소극적임
  - (아웃소싱 계획 분야) 우리 기업들은 물류, 생산, 정보시스템 분야 등의 업무에 대한 아웃소싱 계획을 가지고 있는 반면, 일본은 인사/교육훈련, 복지 후생 분야의 활용 계획이 많음
- 아웃소싱의 필요성 인식 및 과제
  - (아웃소싱의 필요성 인식) 대부분이 기업(71%)이 아웃소싱의 필요성에 공감하고 있음
  - (아웃소싱 활성화의 과제) 각 분야의 서비스를 제공하는 신뢰할 만한 업체들이 성장해야 하며, 경영자의 인식 변화가 선행되어야 함

#### 1. 조사 배경 및 개요

- (조사 배경) 최근 기업의 경영 전략적 차원에서 아웃소싱에 대한 논의가 활발히 이루어지고 있음
  - 80년대 후반 미국의 이스트만 코닥社가 IBM에 전산부문을 매각하고 전면적인 아웃소싱을 실시한 이후 미국, 일본 등에서는 전산부문을 중심으로 기업의 간접 부

- 문에 대한 아웃소싱이 활발히 이루어지고 있음
- 우리 나라의 경우, 아웃소싱에 대한 논의는 이루어지고 있으나 그 실상은 전혀 파악되지 않고 있는 실정임
- 이에 우리 기업의 아웃소싱 활용 실태 조사를 통하여 현황을 파악하고, 선진국(일본)과의 비교를 통한 문제점의 발견과 그 대안을 제시하고자 함

- (조사 개요) 본 조사 연구는 한국 기업의 아웃소싱 활용 실태 조사를 통하여 현황을 파악하고, 선진국(특히 일본)과의 비교 분석에 초점을 두었음
- 본 조사에서는 아웃소싱에 대해 「어떤 특정 업무를 자회사 이외의 전문업자에게 장기적으로 위탁하는 것(부품 하청 등은 제외)」으로 정의하였음
- 본 연구에서 인용된 일본 자료는 자료의 통일성을 기하기 위해 특별한 인용 문구가 없는 한, 長銀總研コンサルティング(일본 장기신용은행총합연구소컨설팅)에서 1997年度 通商産業省 委託調査로 이루어진 「アウトソーシングに係るトラブル事例調査」(1998年3月)의 자료를 바탕으로 하였음
- 조사의 전반적 개요는 <표 3-1>에 나타난 바와 같음

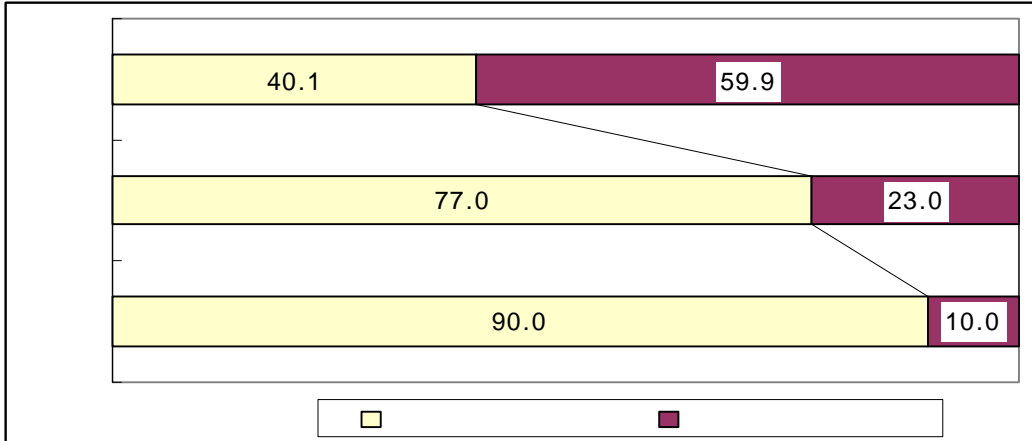
<표 3-1> 조사 개요

조사 시기	1998. 11. 10~12(3 일간)
조사 방법	전화 면접 조사(Telephone Survey)
조사 대상	국내 상장 및 비상장 주요 기업(금융 관련업 제외)
표본 크기	177 개사(540 개사 접촉, 응답률 32.8%)

## 2. 아웃소싱 활용 현황

- (아웃소싱 활용 정도) 아웃소싱을 활용하는 기업은 40%로 많지 않으며, 일본에 비해 절반 정도 수준임
- 우리 기업들 중 특정 업무를 아웃소싱하고 있는 기업은 40.1%임
- 응답 기업의 특성별로 보면, 비상장 기업(31.9%)보다는 상장기업(45.4%)에서, 그리고 매출 규모가 클수록(5000억 원 이상 56.4%, 500억 원 이하 32.7%) 아웃소싱을 많이 활용하고 있음
- 선진국의 아웃소싱 활용 비율은 일본이 77%, 미국이 90%로 우리 나라에 비해 거의 두 배 혹은 그 이상의 활용률을 보임

<그림3-1> 아웃소싱 활용 비율

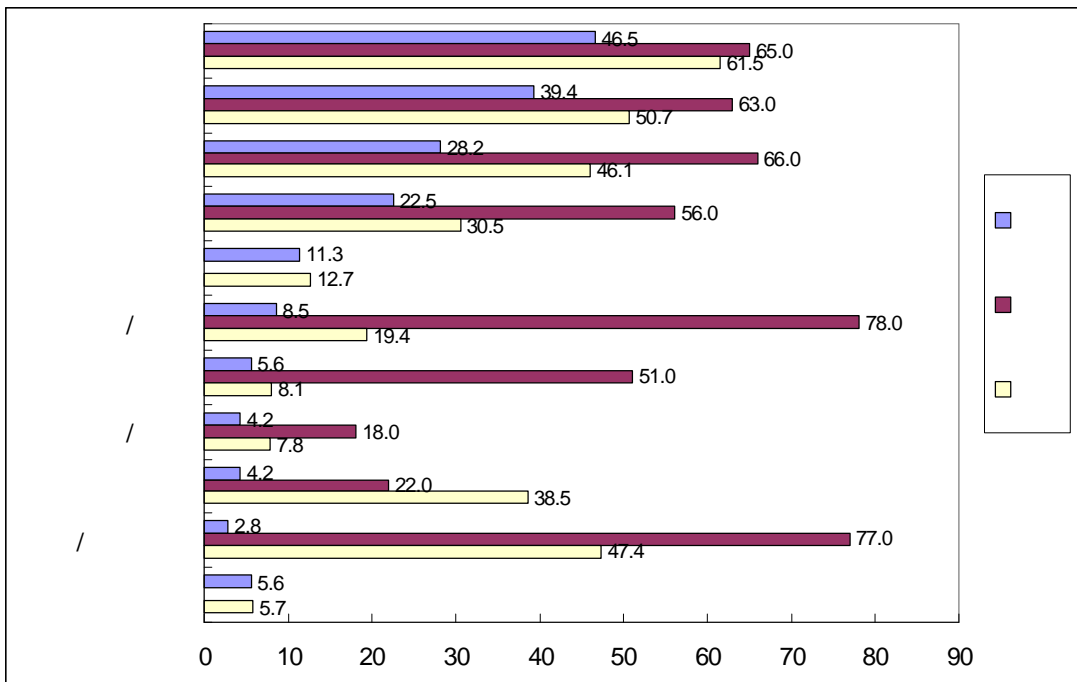


주) 미국 자료는 The Outsourcing Institute社의 1997년 조사 결과를 「아웃소싱  
 がわかる本」, 日本能率協會(1998년)에서 재인용한 것임

- (아웃소싱 분야) 우리 나라는 시설 관리, 정보시스템, 물류 등 일부 분야에 한  
 정되어 있는 반면, 미국과 일본은 다방면에 걸쳐서 이루어짐

<그림 3-2> 아웃소싱 활용 분야

(중복 응답, %)





주) 미국 자료는 '96년 10월, American Management Association이 미국의 619개 기업을 대상으로 실시한 조사 결과를 「アウトソーシングがわかる本」, 日本能率協會, 1998년. 에서 일부 수정하여 인용한 것임.

- 아웃소싱을 활용하고 있는 기업들 중에는 건물의 유지보수, 청소, 경비 등의 시설 관리 분야가 46.5%로 가장 많았으며, 전산시스템의 운용과 유지보수 등의 정보시스템 분야(39.4%), 생산 제품의 포장이나 발송 등의 물류 분야(28.2%)의 순으로 나타남
- 반면, 인사/교육훈련(2.8%), 복지후생(4.2%), 마케팅(5.6%), 총무/홍보 분야 등은 상대적으로 아웃소싱을 활용하는 기업이 극히 적음
- 일본 기업의 경우는 인사/교육훈련, 복지후생 분야의 아웃소싱 활용이 두드러지며, 미국도 총무, 인사 분야의 활용률이 매우 높음

○ (아웃소싱 실시 이유) 일본은 외부 전문성의 활용을 위해 아웃소싱을 활용하는 경우가 많은 반면, 우리 기업들은 주로 비용 절감을 목적으로 하며, 경영 자원의 핵심 업무 집중을 위한 경우는 미미함

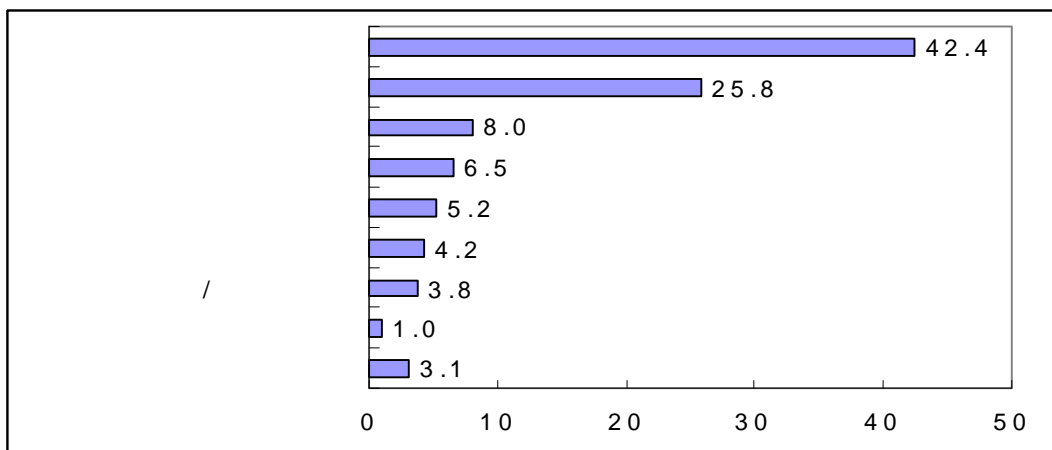
<표3-2> 한국 기업의 아웃소싱 이유

(社, %)

아웃소싱 분야	(N)	아웃소싱 이유					
		비용 절감	외부 전문성 활용	신규사업 진출	핵심업무 집중	관리 번잡성 회피	인력/조직 축소
1. 시설관리 분야	(33)	78.8			3.0	15.2	3.0
2. 물류 분야	(20)	60.0	15.0	5.0	15.0		5.0
3. 재무/ 경리 분야	(3)	66.7	33.3				
4. 생산 분야	(16)	81.3		6.3	6.3	6.3	
5. 마케팅 분야	(4)	50.0	50.0				
6. 정보시스템 분야	(28)	35.7	42.9	3.6	7.1	3.6	7.1
7. 인사/교육훈련분야	(2)	50.0	50.0				
8. 복지 후생 분야	(3)	66.7					33.3
9. 총무/ 홍보 분야	(6)	16.7	50.0		16.7		16.7
10. 연구 개발 분야	(8)	37.5	62.5				
11. 기타	(4)	75.0		25.0			
계	(127)	59.1	21.3	3.1	6.3	5.5	4.7

- 아웃소싱을 하는 이유에 대해서는 외부에 위탁하는 편이 비용이 적게 소요되기 때문이라는 기업이 59.1%로 가장 많았으며, 이어서 사내 해당부문의 전문성이 부족하여 외부 전문가를 활용하는 경우가 21.3%임
- 아웃소싱의 발전 단계를 고려할 때, 우리 기업들은 아직 초기 단계인 가격 지향형 아웃소싱이 주류를 이루고 있다고 볼 수 있음
- 한편, 일본의 경우는 외부 전문성의 활용(42.4%), 비용 절감(25.8%), 인재 활용의 유연성 확보(8.0%) 등이 아웃소싱의 주요 이유로 나타나, 가격 지향의 단계에서 점차 벗어나 품질 지향형으로 발전해 가고 있음
- 이는 일본 기업이 아웃소싱을 통하여 사내 조직을 자사의 강점 부문에 특화함으로써 경영의 효율화, 합리화를 추구하고 있다는 것을 의미함

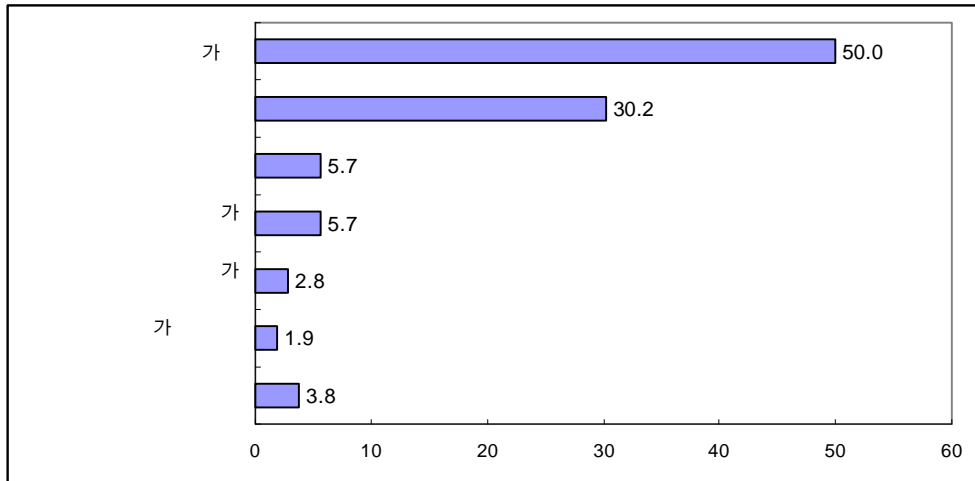
<그림 3-3> 일본 기업의 아웃소싱 이유



- (아웃소싱 미실시 이유) 자사내의 역량만으로도 충분히 모든 업무를 수행할 수 있다는 의식이 가장 주된 이유임
  - 아웃소싱을 하지 않는 이유에 대해서는, 「사내의 인력이나 자원만으로도 충분히 모든 업무를 수행할 수 있어서」라고 응답한 기업이 50.0%로 가장 많았으며, 이어서 「지금까지 아웃소싱을 전혀 검토해 본적이 없어서」라고 응답한 기업이 30.2%를 차지함
  - 반면, 외부에서 적당한 아웃소싱 업체를 찾지 못해서(5.7%)나 업무의 질이 저하될 것이 우려되어(1.9%) 등 외부 환경이나 아웃소싱 자체의 문제점 때문에 활용하지 않는 경우는 극히 적은 것으로 나타남
  - 이는 아웃소싱의 개념이 아직 널리 보급되지 않은 결과로 보아지며, 모든 업무를

自社內에서 해결해야 한다는 경영 의식이 근저에 자리하고 있는 결과로도 해석됨

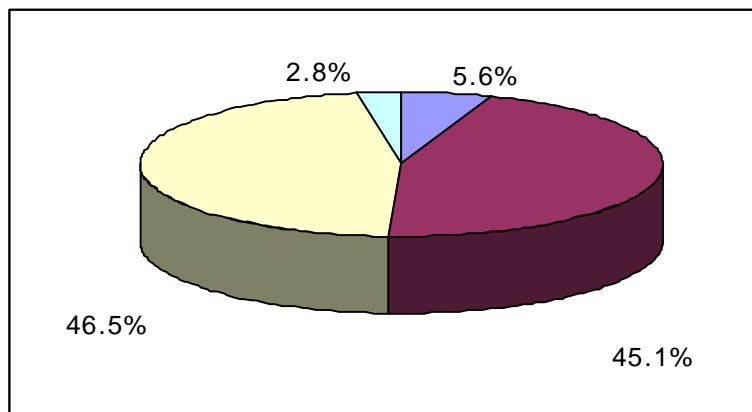
<그림 3-4> 아웃소싱 미실시 이유



### 3. 아웃소싱에 대한 만족도

- (아웃소싱에 대한 만족도) 현재 시행하고 있는 아웃소싱에 대해서는 대부분이 만족하는 것으로 나타남

<그림 3-5> 아웃소싱에 대한 만족도



- 매우 만족하거나 만족하는 편이라는 기업이 전체의 50.7%인데 반해, 불만족하는 편이라는 기업은 49.3%에 불과했으며, 매우 불만이라는 기업은 전혀 없는 것으로

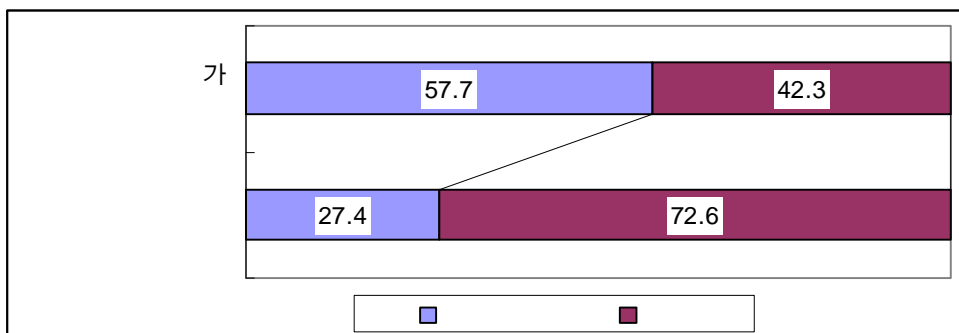
나타남

- 따라서, 현재 아웃소싱을 시행하고 있는 기업은 대체로 본래의 목적을 달성하고 있는 것으로 볼 수 있으며, 이는 아웃소싱이 효과적인 경영 전략의 하나로 자리 매김하고 있는 것으로도 판단됨

#### 4. 향후 아웃소싱 계획

- (향후 아웃소싱 계획) 현재 아웃소싱을 활용하고 있는 기업들은 향후에도 다른 분야로 추가하는데 적극적이나, 미실시 기업은 소극적임
  - 현재 아웃소싱을 하고 있는 기업 중 57.7%가 향후 아웃소싱을 추가할 계획이 있다고 응답한 반면, 현재 아웃소싱을 하지 않는 업체는 27.4%만이 앞으로 아웃소싱을 활용할 계획이 있다고 응답함
    - 이는 현재 아웃소싱을 시행하고 있는 기업들이 그 효과를 인정하여 향후에도 이를 적극적으로 활용하려는 의지를 보이는 것으로 해석됨
  - 일본 기업의 경우, 전체의 78.8%가 향후 아웃소싱을 활용할 계획이 있는 것으로 조사되어, 향후에도 아웃소싱이 매우 활발히 활용될 것으로 전망되고 있음

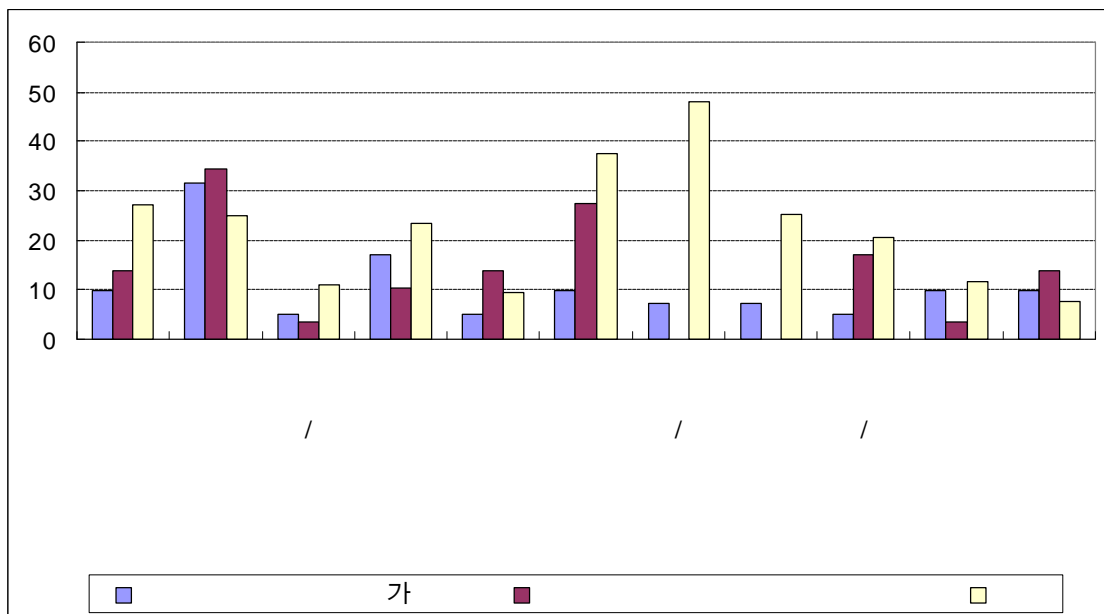
<그림 3-6> 향후 아웃소싱 추가 및 신규 활용 계획



- (아웃소싱 계획 분야) 우리 기업들은 물류, 생산, 정보시스템 분야 등의 업무에 대해 아웃소싱을 계획하는 반면, 일본은 인사/교육훈련, 복지 후생 분야의 활용 계획이 많음
  - 현재 아웃소싱을 하고 있는 기업들 중에는 물류 분야의 업무를 추가로 아웃소싱을 계획하고 있는 업체가 31.7%로 가장 많았으며, 생산 분야가 17.1%로 뒤를 잇고 있음

- 지금은 아웃소싱을 하지 않지만 향후 아웃소싱을 계획하고 있는 업체들은 물류 분야(34.5%), 정보시스템 분야(27.6%), 총무/ 홍보 분야(17.2%) 의 순으로 아웃소싱을 계획하고 있음
- 이는 현재 우리 사회에서 일정한 영역을 확보하고 안정적인 서비스를 제공할 수 있는 산업 분야의 업무에 대해 주로 아웃소싱을 계획하고 있다는 것을 보여줌
- 이에 비해, 일본 기업들은 인사/교육훈련(48.1%), 정보시스템(37.6%), 시설관리(27.2%), 복지후생(25.4%) 분야 등에서 향후 이용 계획이 많아, 여전히 인사, 복지후생 분야 등에서 아웃소싱 활용이 두드러질 것으로 예상되고 있음

<그림 3-7> 향후 아웃소싱 계획 분야

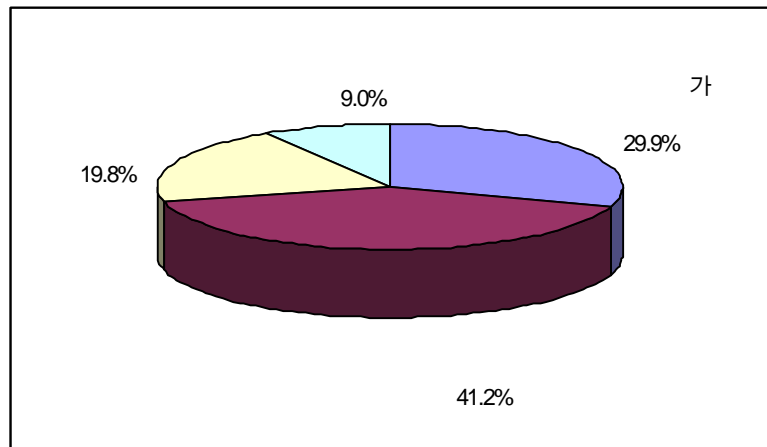


- (아웃소싱 계획 이유) 현재는 아웃소싱을 하지 않지만 향후 아웃소싱을 계획하는 이유는 외부 전문성의 활용이 34.5%로 가장 높게 나타남
- 이어서 외부에 위탁하는 편이 비용이 적게 소요되기 때문이라는 비용 절감형이 24.1%, 핵심 업무에 집중하기 위해서 아웃소싱을 계획하는 업체가 17.2%로 뒤를 잇고 있음
- 이러한 경향은 현재 아웃소싱을 하고 있는 업체들이 비용 절감(59.1%)을 가장 큰 이유로 들고 있는 것과 대비되는데, 향후 아웃소싱의 방향이 외부 전문가를 활용한 경영의 합리화, 효율화 지향의 품질 추구형으로 변화해 갈 것이라는 점에서 시사하는 바가 크다고 할 수 있음

## 5. 아웃소싱의 필요성 및 과제

- (아웃소싱의 필요성) 대부분이 향후 기업 경영에 아웃소싱을 활용할 필요가 있는 것으로 느끼고 있음
  - 현재의 아웃소싱 활용 여부와 상관없이 장래 기업 경영에 있어서 아웃소싱을 적극적으로 활용할 필요가 있다는 응답자가 29.9%, 활용할 필요성이 있다는 응답자가 41.2%로 전체의 71.1%가 필요성을 인지하고 있음
    - 이를 기업 특성별로 보면, 기업 규모가 클수록 더욱 필요성을 느끼고 있는 것으로 나타났는데, 연간 매출액 규모 500억 이하인 기업은 54.6%만이 필요성이 있다고 응답한데 반해, 연 5,000억 이상의 기업은 92.3%가 필요하다고 응답함
    - 이러한 현상은 기업 규모가 커질수록 조직과 업무가 복잡해지고, 단일 업무의 외부 위탁에 대해서도 규모의 경제 효과를 볼 수 있다는 데 기인하는 것으로 해석됨
  - 그러나, 아웃소싱의 본래 목적이 비용 절감뿐만 아니라 경영 자원을 핵심 업무에 집중시킴으로써 自社의 강점 부문을 특화시키는 데 있다는 점을 감안하면, 오히려 규모가 작을수록 아웃소싱을 통한 경영 자원의 효율적 집행이 요구됨

<그림 3-8> 아웃소싱 활용 필요성



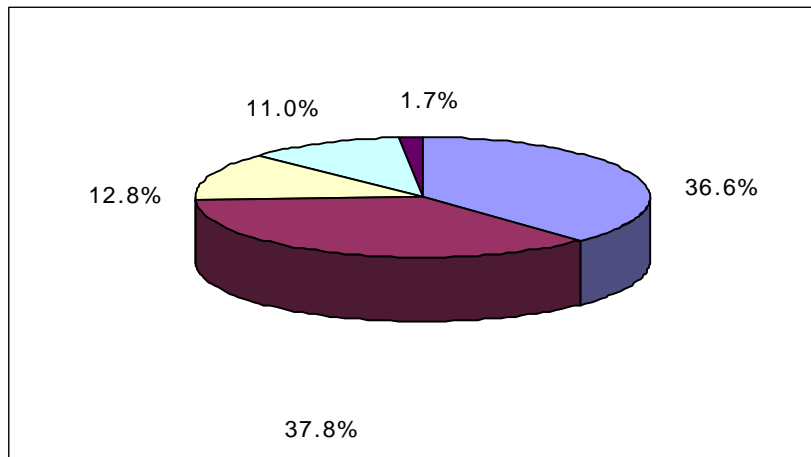
- (아웃소싱 활성화의 과제) 각 분야의 서비스를 제공하는 신뢰할 만한 업체들이 성장해야 하며, 경영자의 의식 변화가 선행되어야 함
  - 우리 기업들에 아웃소싱이 활성화되기 위해서는 신뢰할 만한 아웃소싱 제공 업체

---

가 출현되어야 한다는 응답이 37.8%로 가장 많았으며, 경영자의 의식이 변화되어야 한다는 응답이 36.6%로 두 번째로 많음

- 이는 아직 우리 아웃소싱 산업의 저변이 좁고, 무엇이든 自社內에서 해결하려는 自家主義가 우리 기업에 만연되어 있음을 역설적으로 지적하는 것으로 볼 수 있음

<그림 3-9> 아웃소싱 활성화의 과제



#### IV. 아웃소싱 活性化를 위한 政策 課題

- 정책의 필요성
  - (아웃소싱의 국민 경제적 의의)
    - ① 아웃소싱은 기업 경쟁력을 강화시키는 유력한 수단이며, ② 벤처 기업의 활성화에 크게 기여할 수 있으며, ③ 국민 경제적으로 경제의 서비스 추세에 대처하며 고용 창출 효과도 크기 때문임
  - (정책의 필요성)
    - 기업의 아웃소싱 활용도(현재 40.1%)를 높이고, 초보 단계인 아웃소싱 공급업체의 경쟁력을 제고시키기 위해서는 다각적인 제도 정비와 정책적 지원이 요구됨
- 정책 과제
  - 아웃소싱 관련 인프라의 구축 과제
    - 고용의 유동화를 촉진시키기 위해서는 현행 근로자 파견 제도를 positive 방식(허용 부문 명시)에서 negative 방식(허용될 수 없는 부문 명시)으로 전환할 필요가 있음
    - 시장내 의사 소통과 정보 부족 문제를 해결해줄 정보화 기반 조성이 요구됨
    - 정책 방안 도출을 위한 아웃소싱 실태 조사 및 연구 등이 필요함
    - 아웃소싱 관련 산업 통계의 구비가 요구됨. 특히 아웃소싱 관련 서비스 분야의 분류 세분화가 요구되며, 분류 개정 간격의 축소 및 분류 기준에 관한 국제간 협력 작업도 필요함
    - 공급업체의 수준 향상을 위해서는 전문 인력의 육성이 시급함
  - 공급측 시장과 관련된 과제
    - 아웃소싱 관련 사업에 대한 정부 지원 강화: 종래의 제조업 중심에서 서비스 분야로 폭넓게 확대, 특히 중소기업창업지원법의 대상 분야 추가가 요망됨
    - 아웃소싱 산업의 토대를 강화시킨다는 입장에서 현행 대기업 분사화 제도는 적극적으로 장려될 필요가 있음
    - 정부 부문의 민영화 및 민간 위탁은 정부 개혁의 수단이기도 하지만, 아웃소싱 영역의 확대도 도모할 수 있기 때문에 지속적으로 추진될 필요가 있음
    - 아웃소싱 공급 사업을 확대시키고 발전시키기 위해서는 업계 단체의 설립도 진지하게 검토되어야 함
  - 수요측 시장과 관련된 과제
    - 자가주의 의식을 버리고 개방적인 기업 문화 조성이 요구됨
    - 아웃소싱의 활용 주체는 기존 기업만이 아니라 신규 기업 또는 벤처 기업도 활용할 수 있기 때문에 벤처 기업 육성의 수단으로서 정책적 관심이 요구됨
  - 사회적 과제: 전문기업, 전문인, 그리고 무형 노하우가 중시되는 사회적 풍토가 요구됨



---

## □ 아웃소싱의 국민 경제적 의의

- 첫째로 아웃소싱은 기업 경쟁력을 강화시키는 유력한 수단이기 때문임
  - 경쟁이 글로벌화 되고 점차 치열해진 시장 여건 속에서 기업은 아웃소싱을 통해서 기업 규모의 축소와 핵심 역량의 강화를 도모할 수 있음
  - 특히 국내외 경쟁에서 필수적으로 요구되는 정보화 및 지식 경영의 추세에 효과적으로 대응할 수 있음
- 둘째로 벤처 기업의 활성화에 크게 기여할 수 있기 때문임
  - 아웃소싱을 효과적으로 활용할 수 있는 여건 조성이 충분하다면, 인적 자원과 자금 면에서 초기 자본 투자 부담이 큰 벤처 기업의 창업은 매우 활발해질 수 있음
  - 즉 벤처 기업은 아웃소싱 활성화에 따른 사회적 수준의 최적 분업 체제 하에서 초기부터 경쟁력을 보유할 수 있음
- 셋째로 국민 경제적으로 경제의 서비스화에 효과적으로 대응할 수 있을 뿐만 아니라 고용 창출 효과도 크기 때문임
  - 고급화되는 서비스 수요를 충족시킬 수 있으며, 전통적으로 생산성 증가 효과가 미흡했던 서비스 산업 부문에서 가격 하락이 가능해져 경제 전체의 경쟁력 강화에 도움을 줄 수 있음
  - 선진국의 예에서 볼 때, 고용 창출 효과는 성숙화된 제조업보다는 제품의 질과 서비스를 공급하는 서비스 산업에서 더욱 크게 나타났음

## □ 정책 과제의 추출

- (보급 초기 단계) 우리 나라는 선진국에 비해 뒤늦게 아웃소싱 활용이 시작되는 보급 초기에 있기 때문에 아웃소싱의 활성화를 위한 여러 조건이 미흡한 실정임
  - 선진국에서는 이미 10~20년 전부터 아웃소싱이 광범위하게 활용하기 시작했고 현재는 80~90% 기업이 아웃소싱을 활용하고 있는 반면, 우리 나라는 이제 겨우 50% 수준에 머물고 있음
  - 전문 공급 기업이 수와 규모면에서 아직은 경쟁력을 갖지 못한 상황이기 때문에 제공 서비스의 질과 양에서 활용 기업의 니즈를 충족할 만한 수준에 미달
  - 구조 조정이 본격화된 1998년도에 들어 와서와 겨우 아웃소싱에 대한 관심이 일반화된 상황이며, 정부와 업계 전체가 아웃소싱 시장 형성에 필요한 여건 조성 방향을 아직 명확히 설정하고 있지 못한 실정임

- 결국 아웃소싱의 장점은 물론, 아웃소싱 자체가 갖고 있는 문제점들<sup>10)</sup>이 아웃소싱 관련 당사자들간에 충분히 검토되는 한편, 정부의 적극적인 정책적 지원과 개입이 요구되는 시점임
- (본 연구원의 설문 조사 결과) 우리 나라 기업들의 대부분이 아웃소싱 활용의 필요성을 인식하고 있는 가운데, 아웃소싱이 활성화되기 위해서는 ① 신뢰할 만한 아웃소싱 전문 업체의 출현, ② 경영자의 의식 변화, ③ 규제 완화(또는 철폐), 정책적인 지원 등이 필요하다고 지적하고 있음
  - 제3장의 <그림 3-8>에서 지적했듯이 현재 우리 나라 기업의 약 70% 이상이 아웃소싱 활용 필요성(특히 대기업의 경우는 90% 이상)을 나타내고 있을 정도로 아웃소싱에 대한 관심은 높음
  - 한편, <그림 3-9>에서와 같이 아웃소싱의 활성화를 위해서는 ① 신뢰할 만한 아웃소싱 전문 업체의 출현(36.6%), ② 경영자의 의식 변화(37.8%), ③ 규제 완화(또는 철폐)(12.8%), 정책적인 지원(11.0%) 등이 필요하다고 지적하고 있음
  - 결국 아웃소싱 활성화를 위해서는 전문 공급 업체의 출현, 활용 기업의 의식 변화, 정부의 정책 개입 등이 요구됨
- (실행 상의 예상 문제) 아웃소싱이 실제로 광범위하게 활용된다고 할 때 예상되는 문제로서는 시장내 문제, 공급업체의 문제, 수요 업체의 문제 등이 구체적인 수준에 제기될 것이기 때문에 이와 관련된 준비가 요구됨
  - 시장의 형성과 관련해서는 ① 거래와 관련된 각종 정보(공급 기업의 내역, 서비스 내용, 가격 등) 유통과 이를 위한 세부적인 산업 통계의 구축, ② 계약의 투명성 확보, ③ 아웃소싱의 지속적인 거래에 반드시 필요한 프로젝트 평가 기준 및 효과 측정 수단의 확립 등이 요구됨
  - 공급 기업 측에게는 아웃소싱 관련 산업에 진입 규제가 완화되어야 하며, 제조업과 동일한 수준의 지원이 요구되며, 활용할 전문 인력의 원활한 공급 구조도 필요함
  - 수요 기업 측에게는 아웃소싱의 도입과 활용을 하려는 의식 개혁이 요구되며, 아

10) 아웃소싱 자체가 갖고 있는 본질적인 문제점(한계)도 적지 않은 데, 대표적인 점은 다음과 같음. ① 기밀 누설과 노하우의 제3자로의 유출 가능성, ② 외부화로 신속한 대응이 곤란할 때, 다시 내부화하기가 어려움(외부화의 비가역성), ③ 품질 관리의 한계, 사내 노하우 상실, ④ hold-up 문제, 즉 설비 및 인력 보유 면에서 수요측보다 공급업자의 리스크 증가하는 경향 등임

---

아웃소싱 과정에서 나타날 종업원의 고용 불안 해소, 그리고 아웃소싱 이후의 조직 간 업무 제조정의 원활화 등이 요구됨

## □ 정책 과제

### ○ 아웃소싱 관련 인프라의 구축 과제

- (고용 유동성과 관련된 규제 완화) 기본적으로 아웃소싱 활용이 원활화되기 위한 관건은 고용 조정 여건이 얼마나 용이하느냐에 달려 있기 때문에, 현행 근로자 파견 제도를 positive 방식(허용 부문 명시)에서 negative 방식(허용될 수 없는 부문 명시)으로 전환시켜야 할
  - 아웃소싱 활용측에서는 유휴 인력의 재취업 가능성이 높을수록, 공급측에서는 다양한 전문 인력의 확보가 용이할수록, 결국 노동 시장의 유동화 가능성이 높을수록 아웃소싱 산업은 더욱 고도화될 것임
  - 현행 법 규정은 근로자 파견제도의 도입을 규정하고 있으나, 원칙적으로 파견 가능한 업무(positive 방식)를 규정하게 되어 있음(「파견근로자 보호 등에 관한 법률 시행령」: <표 4-1> 참고). 또한 파견 기간도 1년을 초과할 수 없고 1회에 한해 연장 가능한 것으로 규정되어 있음
  - 이 규정(파견 가능 규정)을 근로자 파견 불가 업무를 규정해서 규제(원칙 허용 규정)를 하고 그렇지 않은 분야는 모두 허용되도록 바꾸어야 할 것임
  - 일본의 경우 26개 직종으로 한정되어 있는 근로자 파견 대상을 사무직, 전 직종으로 확대할 계획이며, 1년으로 한정되어 있는 파견 기간도 연장할 계획임
  - 단, 파견 범위를 조정하는 대신, 파견 인력에 대한 권익을 보호해줄 수 있는 제도 마련도 병행할 필요는 있음
- (정보 시스템의 정비) 수요업체와 공급업체의 원활한 의사 소통을 통한 문제 해결 및 정보 부족 문제를 해결하기 위해서는 정보화 기반의 정비가 선행되어야 함
  - 공신력 있는 정보망을 구축하여 활용측과 공급측의 각종 필요 정보를 유통시키는 것이 목적임
  - 공급측의 정보는 서비스 내용, 가격, 효과 등에 관한 것이며, 이런 정보망에 대한 활용측의 자유로운 접근 허용 등이 요구됨
  - 인터넷망, 정부의 정보망 등이 활용될 수 있으며, 박람회, 관련 이벤트 개최도 등도 하나의 방법이 될 수 있음

- 정보망의 유지 주체는 정부가 반드시 담당할 필요는 없고 민간 단체가 담당할 수도 있을 것임

<표 4-1> 근로자 파견 적용 대상 업무

한국표준직 업분류	대상업무	비고
전문가 및 준전문가의 업무		
213	컴퓨터 전문가의 업무	
241	사업 전문가의 업무	
243	기록보관원, 사서 및 관련정보전문가의 업무	사서의 업무 제외
2444	언어학자, 번역가 및 통역가의 업무	
31141	전신/전화통신기술공의 업무	
3118	도안사의 업무	
3121	컴퓨터보조원의 업무	
31317	녹화장비 조작원의 업무	보조업무에 한함
31325	라디오 및 TV방송장비 조작원의 업무	보조업무에 한함
33409	기타 교육 중 전문가의 업무	
3431	관리비서 및 관련 준전문가의 업무	
347	예술, 연예 및 경기 준 전문가의 업무	
사무직원의 업무		
411	비서, 타자원 및 관련 사무원의 업무	4113,4114업무 제외
414	도서, 우편 및 관련 사무원의 업무	
4215	수금원 및 관련근로자의 업무	
4223	전화교환 사무원의 업무	해당 업무가 핵심업무인 경우 제외
서비스근로자의 업무		
5113	여행 안내요원의 업무	
5122	조리사의 업무	관광숙박업의 조리사업무 제외
5131	보모의 업무	
51321	간병인의 업무	간호조무사 업무 제외
5133	가정 개인보호 근로자의 업무	
52204	주유원의 업무	
832	자동차 운전원의 업무	
단순노무직근로자의 업무		
91132	전화외판원의 업무	
91321	건물 청소원의 업무	
91521	수위의 업무	
91524	경비원의 업무	

자료: 파견근로자보호 등에 관한 법률시행령, 노동부

- **(활용 실태 조사·연구)** 아웃소싱 관련 시장 규모와 여건에 관한 조사 자료, 보고서, 통계 등이 필요함. 일본의 경우, 아웃소싱 실태 파악과 정책 과제의 도출을 위해 민간 전문 연구소와 해당 민간 단체에 위탁 조사 및 연구를 발주하고 있음
  - 시장 수요에 대한 실태 및 문제점 파악은 정책 방향의 설정을 위해서 반드시 필요한 사항이기 때문에, 정부 차원의 역할이 중요함. 일본 통산성은 후지경제연구소(1997)에게 실태 파악 조사를, (주)長銀總研컨설팅에게는 시장 실태와 문제점(「아웃소싱과 관련된 트러블 사례조사(1998)」)를, 뉴비즈니스협의회(일본아웃소싱위원회)에게는 「아웃소싱 산업의 육성에 관한 조사 연구(1997)」를 각각 발주했음
- **(산업 통계)** 아웃소싱 사업에 참여하려는 기업에게는 업계 관련 통계가 필요하며 정책 담당자도 관련 통계가 필요하나, 어디까지 아웃소싱 사업인지의 명확한 기준이 없는 실정임. 이것은 일본의 경우도 유사한 실정임
  - 본 연구원의 아웃소싱 관련 사업을 서비스업통계조사 보고서(1998년간)의 표준산업분류 72(정보 처리 및 기타 컴퓨터 응용 관련업)과 72(기타 사업 관련 서비스업)에 한정하여 집계하였음
  - 그러나 일본의 경우는 위생 및 유서서비스업(900)도 아웃소싱에 포함시키고 있으며, 미국은 다양한 개인 서비스업도 포함시키고 있음
  - 결국 기존의 거의 모든 서비스가 아웃소싱 대상이 될 개연성이 높기 때문에(즉 산업 발전 속도가 빠르기 때문에) 새로운 통계 분류 방법(필요시 세부 항목 설정)이 요구되며, 통계 분류법의 개정 간격(현행 대략 7~10년이나 5년 이하로)을 줄여야 할 것임
  - 이와 함께 경제의 글로벌화, 특히 서비스 산업의 교역화 가능성이 높기 때문에 산업 분류 체계의 글로벌화 논의도 적극화할 필요가 있음. 특히 일본과의 분류 체계를 일체화하는 협상도 추진해야 할 것임(미국은 글로벌화에 대응해서 종래의 자국 중심의 SIC를 버리고 NAFTA 차원의 산업분류 체계(NAICS)로 전화하였음)
- **(전문 인력의 육성)** 정보화와 업무의 고도화에 대응할 수 있는 인력의 확보와 육성이 시급함. 특히 정보, 물류, 인사, 복지 후생 분야의 전문 인력과 개인서비스 관련 인력 수요도 커질 것으로 전망됨
  - 본 연구의 설문 조사에 의하면, 현재 아웃소싱 활용 분야 및 향후 계획 분야 중 많은 비중을 차지하는 분야는 정보 시스템 및 물류 분야이기 때문에 정보 및 물류 서비스 관련 전문 인력의 수요가 많을 것으로 추정됨

- 또한 우리 나라에서는 아직 활용도는 낮지만, 일본에서 왕성하게 활용되고 있는 분야인 인사 관련 분야, 복지 후생 분야와 관련된 전문 인력 수요도 향후에 커질 것으로 전망되기 때문에 이와 관련된 인력 양성 체계를 마련해 둘 필요가 있음
- 특히 선진국일수록 사업 및 기업 지원 서비스 수요 외에 개인 서비스 수요 대응 아웃소싱 분야(간호 전문 서비스)도 활성화될 것이기 때문에 이에 대한 대비도 요구됨
- 인재 교육 프로그램은 정부와 공급측의 단체가 협력해서 수행하는 것이 바람직할 것으로 보임

### ○ 공급측 시장과 관련된 과제

- (아웃소싱 관련 사업에 대한 정부 지원 강화) 새로운 아웃소싱 관련 서비스의 중요성이 증대하고 있으므로, 기존의 제조업 중심의 산업 지원 정책에 대한 수정이 요구됨
  - 아웃소싱 활성화의 기본 조건은 수많은 우수 전문 공급 업체가 존재해야 하는 이런 업체의 성장 발전을 위해서는 정부의 지원 정책이 불가피함. 즉 이들 업체들은 주로 서비스업에 종사하는 중소기업체가 대부분이기 때문에, 종래의 지원 정책 대상에서 제외되어 있음
  - 현재 중소기업에 대한 조세 지원 제도를 보면, 경영 안정 지원이나, 창업 중소기업에 대한 지원 등의 대상이 제조업 및 제조업 관련 서비스(정보처리, 물류 산업 등)으로 한정되어 있어 아웃소싱 관련 업체에 대한 지원책이 전무한 실정임
  - 또한 자금 지원이나 신용보증제도도 시설 자금 및 운전 자금 등 제조업을 중심으로 운영되고 있음
  - 중소기업창업지원법에서는 제조업, 광업, 건축·엔지니어링 기타 기술 서비스업, 정보처리 기타 컴퓨터 운영 관련업, 기계 및 장비 임대업을 새로이 개시하는 것으로 창업 범위를 한정하고 있음(추가로 731 자연과학연구개발업, 749 기타 사업 관련 서비스, 80904 전문 강습소, 853 사회복지사업, 900 위생 및 유사서비스업 등을 첨가하는 것도 검토해 볼 만함)
- (대기업 분사화의 적극적인 장려) 현재 아웃소싱 공급업체 중 규모나 경쟁력 중에서 미흡하기 때문에 아웃소싱 산업 기반의 형성과 공급업체의 경쟁력을 강화한다는 차원에서 대기업의 분사화를 적극적으로 장려할 필요가 있음
  - 단기적으로 분사화는 모기업 수요에 의존할 것이지만, 중장기적으로는 점차 모기

---

업에서 탈피하여 독자적이고 경쟁력 있는 아웃소싱 공급 업체로 성장할 수 있을 것이며, 이에 따라 산업의 성숙화가 도모될 것임

- (정부 부문의 민영화와 서비스 부문의 민간 위탁 확대) 행정 서비스의 민영화와 민간 위탁의 확대를 통해서 행정부는 효율적인 작은 정부로 거듭날 수 있으며, 아웃소싱 산업 발전의 기반 형성이라는 두 가지 목적을 달성할 수 있을 것임
  - 정보 시스템만이 아니라 대형 시설의 운영과 교육 시설의 운영, 각종 행정 서비스의 민영화를 통해서 민간 기업이 새로운 사업 분야로 진출할 수 있는 여건 조성을 해야 할 것임
  
- (업계 단체의 설립 필요성) 아웃소싱 공급 사업을 확대하고 발전시키기 위해서는 업계 단체의 설립도 검토할 필요성이 있음
  - 대 정부에 대한 규제 완화 추진을 요구
  - 업계에서 공통적으로 필요로 하는 인재 육성 프로그램, 회원간의 정보 교류
  - 수요 기업에 대한 서비스 질을 유지하기 위한 활동: 가령, 서비스의 내용에 대응한 가격 기준의 설정, 아웃소싱 효과의 평가 기준 확립
  - 시장 규율의 정비: 가령, 회원들에 관한 각종 정보 제공, 불공정 공급 기업의 자체 징계 등
  - 미국에서는 아웃소싱 협회와 The Outsourcing Institute가 존재하며, 일본에는 통산성의 주관으로 아웃소싱 위원회가 구성되었으며, 닛세이基礎研究所라는 아웃소싱 전문 연구소도 존재함

#### ○ 수요 또는 활용측 시장의 과제

- (자가주의 의식의 철폐와 개방적 기업 문화 조성) 전략적인 아웃소싱의 의식 확립이 요구되며, 이를 위해서는 개방적인 자세가 요구됨
  - 기업 내부 자원만으로 경쟁에서 이길 수 있다는 인식이나 경쟁력이 없는 내부 요소와 경쟁력이 있는 외부 자원을 잘 포착하는 것이 중요함
  - 폐쇄적인 기업 경계 구축이 중요한 것이 아니라 개방적인 기업 문화를 형성하는 것이 성공적인 아웃소싱에 매우 중요함
  
- (개념 전파 및 연구) 아웃소싱의 개념, 도입 방법, 효과 측정 등에 대한 지속적인 연구와 이의 전파가 이루어져야 함

- 
- 아웃소싱을 활용하지 않는 이유가 대부분 그 개념이나 효과에 대한 근본적 지식이 없는 데 기인함
  - 우리 나라는 아웃소싱 산업 자체가 도입 단계에 있기 때문에 아직 개념의 정립이나 활용 방법, 효과 측정 등에 대한 연구가 미미한 실정임
- (활용 주체의 다양화) 아웃소싱은 중소 대기업을 막론하고 활용될 수 있는 것이지만, 벤처 기업의 경우는 더욱 활용할 수단이 될 수 있음. 벤처 기업 육성에 성공하려면 아웃소싱 활용 환경 정비에도 정책적 관심을 보여야 할 것임

### ○ 사회적 과제

- (아웃소싱이 추구하는 기본 철학의 확대 적용)
  - 제조업 그 자체의 경쟁력만이 아니라, 그리고 제조업 경쟁력 제고를 위해서라도 각종 서비스 분야(특히 기업 사업서비스 지원 서비스 분야)의 경쟁력이 중요한 시대가 되었음
  - 시장 경쟁에서는 기업 내부와 외부의 모든 자원을 최적으로 활용하는 기업이 경쟁에서 승리할 수 있음
  - 사회 모든 영역에서 깊이는 없고 다방면 지식인(generalist)보다는 깊이 있는 전문가(specialist)가 중시되고 평가받는 사회 풍토 조성이 중요함
  - 사회적으로는 무형의 서비스 노하우와 지적 재산권이 보호되고 높이 평가되어야 할 것임

(류 제 현 [jhryu@hri.co.kr](mailto:jhryu@hri.co.kr) ☎ 724-404  
(신 광 철 [kcschin@hri.co.kr](mailto:kcschin@hri.co.kr) ☎ 724-404  
(현 창 혁 [chhyun@hri.co.kr](mailto:chhyun@hri.co.kr) ☎ 724-411



## <부록> 부문별 국내외 주요 아웃소싱 공급업체 현황

### ○ (미국)

분류	업체명	서비스 내용
인사·인재	맨파워	미국 1위의 인력 파견업체. 36개국에 2,100여 개의 지사 운영
	파라딘	광고, 판매 촉진, 커뮤니케이션 등 특정 분야의 경험이 풍부한 전문가의 파견 업무를 대행
경영·정보	EDS	미국의 최대 아웃소싱 업체로서 정보시스템을 구축, 관리해주는 업체
	IBM	정보 시스템의 구축 및 관리
영업·판매 마케팅	Anderson Consulting	경영컨설팅. BPE(British Petroleum Exploration Company)사의 회계·경리업무의 서비스
	웨스트베이 풀 필먼트	통신 판매를 시작하는 기업의 신용카드 서비스 설정을 서비스
물류 관련	Computerland	컴퓨터 양판 체인업체로서 자사 고객 서비스의 노하우 제공
의료 관련	Physician Practice Management	독립 개업의측에 치료 이외의 간접 업무 전체를 수탁받아 아웃소싱 서비스 제공
	Third Party Payer	의료 기관의 보험 청구 업무 처리 서비스를 제공
	Pharmacy Benefit Management	의료비의 보험 청구가 올바른가에 대한 확인, 비용 대비 효과가 높은 의약품 사용 유무의 확인 등을 행하는 아웃소싱 서비스를 제공
시설 관리	ARAMARK	식당, 보육, 의료 등 시설 경영에 관한 다양한 서비스를 제공

○ (일본)

분류	업체명	서비스 내용
총무·복리 후생	복리후생과	복리후생 부문이 약한 중소기업 사원에 대해서 숙박시설의 할인, 사무용품의 할인 구매, 티켓서비스 등 30여 종의 서비스를 제공
	(주)경리부	거래 관리의 부기 전표를 완전히 없애고 페이퍼리스를 실현함
	(주)에코믹	경리 업무중에서 독립성이 강한 급여사무를 아웃소싱하여 현장의 저항을 없앴
	(주)총무부	업무의 표준화, 매뉴얼화로 사무처리 효율성 높임
인사·인재	(주)인텔리전스	일반 업무의 파견 사원부터 컴퓨터 기술자, 관리부문의 간부 사원까지 서비스 제공
	(주)파소나	인사 관리, 급여 계산, 각종 보험, 채용·교육, 기획 제작·디지털 인쇄, 복리 후생, 구매, 경리, 경영 관리, 업무 분석 컨설팅, OA 지원, 텔레 마케팅, 영업 촉진, 고객관리 서비스 등 제공
	Way Station	대기업의 잉여 인력을 재교육시켜 중소기업에 재취업시키는 재취업 알선 사업을 수행
경영·정보	(주)리베라콘스	데이터 처리 대행업체로서 자사에서 개발한 초고속 데이터 처리 기술을 판매
	NTT데이터통신	시스템 기획, 설계, 운용 및 보수까지 일괄 서비스하는 데이터 통신 서비스를 제공
영업·판매 마케팅	마스저팬(주)	기획, 계획, 실시, 관리 등 영업에 필요한 업무 일체 서비스
	(주)후래쉬	인재 파견부터 기획·운영까지 관측 업무 일괄 제공
제조 관련	테크노플랜(주)	사장부터 개발을 담당하는 엔지니어, 제품을 만드는 사원까지 모두 제공
	HITEC	생산의 기획 개발부터 설계, 시제품 제작, 설치 및 고장, 보수 등 생산 공정 전반의 서비스 제공
물류 관련	(주)에이치스	편의점, 거대 슈퍼마켓을 주된 대상으로, 재고 정리(조사)를 대행
의료 관련	디베크(주)	24시간 전화를 통한 건강 상담 서비스
	헬스케어시스템즈	의료기관 운영 관리
	(주)일본의료사무센터	병원의 업무 대행, 인재 파견, 교육 등 서비스 제공
	關東醫學研究所	생화학검사, 혈청검사, 혈액검사 등을 서비스함
시설 관련	SECOM	첨단정보기술을 활용한 경비 업무를 대행
	IKARI소독	방균, 방충, 방취, 세정의 기술개발, 시설 및 건물의 종합위생관리를 담당
기타	大新東	고객이 보유한 자가용차의 운전대행에서부터 보수관리, 사고처리까지 일괄적으로 관리

○ (한국)

분류	업체명	서비스 내용
총무·복리 후생	(주)한국아웃소싱	일본의 (주)총무부와 협력 관계를 맺고 있는 총무부 업무 대행 전문업체
	(주)편리한세상	삼성물산에서 분사. 복리 후생 서비스
인사·인재	(주)유니에스	총무, 경리, 컴퓨터 업무 등에 대한 아웃소싱과 함께, 인사 노무관리 프로그램을 개발해 제공
	이케이맨파워(주)	일반사무, 전산, 전화 상담, 텔레마케팅, 전문 비서, 의료 행정 서비스, 통역, 번역, 첨단 분야의 해외 엔지니어링 파견 등 인력 파견.
	우선산업	사무, 전산, 비서, 텔레마케팅, 운전, 안내 업무 등 50여 개의 다양한 직종에 인력 파견
	유-페이스	인터넷을 통해 전문 인력을 기업과 연결
	(주)휴먼링크	인사관리 종합 컨설팅을 서비스중임. 선진 기업의 고급 연수 프로그램 도입을 추진중임
경영·정보	삼성SDS	정보시스템에 관한 토털서비스 제공
	현대정보기술	공공 및 금융권을 중심으로 정보시스템 아웃소싱
	삼건베리클	건축 및 토목관련 컴퓨터그래픽과 컴퓨터디자인, 가상현실, 멀티미디어 제작 전문업업
영업·판매 마케팅	코리아스태프뱅크	96년 미국 국방성에서 한국의 미공군 기지의 전자·정보 운영 시스템을 민영화를 추진하는 과정에서 오산과 태백의 미공군 기지 시스템 운영을 5년간 수행함
	코리아인터넷뉴스라인	홍보전략을 기획, 컨설팅함으로써 기업의 홍보 능력을 배양
제조관련	(주)에스티디	제품 설계만 하고 생산 시설을 갖지 않은 업체에게 제품을 생산해줌
물류관련	CJ GLS	제일제당에서 분리되어 배송부터 재고 관리까지를 서비스하는 물류 아웃소싱 업체
	레스코	동원산업, 애경산업, 삼양사, 대한통운, 미쓰비시상사가 공동 출자한 물류 아웃소싱 업체
시설관련	에스원	일본의 세콤과 제휴한 경비 전문 업체
	OCSE-GBI	미국 GBI와 제휴. 대형 건물의 안전 진단에 대한 종합서비스를 제공