

G-3 總務와 戰略的 아웃소싱(Outsourcing)

1. 아웃소싱 개념

아웃소싱(Out-sourcing)이란 기업의 여러 가지 가운데 일부를 기업자체내에서 처리하지 않은 외부에 맡기거나 조달하는 것을 뜻한다. 이는 기업의 역량을 핵심부문에 집중하면서 외부의 전문분야를 활용, 경쟁력을 높이기 위한 경영적 혁신운동의 일환이다. 「외부조달」, 「외부화」란 말로도 불린다. 최근 많은 기업들이 실시하고 있는 외주생산, 해외출장 관련업무의 아웃소싱이나 자가용을 없애고 업무용 차량을 렌터카로 이용하는 것 등을 그 예로 꼽을 수 있다.

원자재나 부품을 해외에서 조달하는 글로벌소싱도 아웃소싱의 하나다. 반면 모든 경영활동과 원부자재 등을 자체적으로 생산 조달하는 것을 원세트(One-set) 또는 인소싱(Insourcing)이라고 한다.

기업경영의 고도화, 업무의 복잡화 등에 따라 한 기업이 복잡하고 고도화되는 모든 기능과 플세스를 독자적으로 효율적으로 수행할 수가 없게 되었다. 자기완결형 경영으로는 기업의 차별화를 기할 수 없는 현실이다.

외형위주, 규모위주의 성장에서 수익성, 차별성 추구, 글로벌 경제의 격화, 저성장경제, 고객욕구의 소프화 등에 기업들이 적극적으로 변신을 하지 않을 수 없는 상황에서 아웃소싱이 유효한 생존수단의 하나로 등장하고 있다.

아웃소싱이 청소, 경비용역이나 하청같은 경비절감을 위한 수단으로 밖에 인식되지 않고 있다. 아웃소싱은 비용절감을 위해서라기보다는 기업의 성장과 경쟁력 강화, 핵심역량 강화를 위한 대안인 것이다.

단기적인 비용절감, 인원감축 등의 용도로만 아웃소싱을 사용해왔으나 그러나 이제는 보다 많은 기업들이 비용절감 뿐만 아니라 핵심역량 강화와 기업의 부가가치 제고를 위해 전략적으로 아웃소싱을 이용해야 한다.

이제 아웃소싱은 구조조정기에 기업에 필요한 생존수단일 뿐만 아니라 정보화시대에 대응하는 하나의 유용한 전략대안이기 때문이다.

인(In-Sourcing)소싱을 통한 경제활동비용이 아웃소싱(Out-sourcing)을 통한 거래비용보다 증가하는 추세이므로 아웃소싱을 선정 이용하는 기업이 증가할 것으로 예상된다. 아울러, 아웃소싱의 효과는 주력사업에의 경영자원집중(46%), 직접경비의 절감(28%),간접경비의 절감(26%), 수익개선(20%)등으로 나타나고 있으며, 일본기업들의 아웃소싱 추진 배경을 살펴보면 거품경제 붕괴 직후 경비절감이 직접적인 원인이었다.

미국도 아웃소싱 최도입단계(80년대중반-90년대초반) 주력분야의 생산성 향상 및 경비절감을 위한 단계로 시작한 바 있다.

2. 아웃소싱의 활용효과

아웃소싱은 단기적인 직접비용을 절감하는 원가절감 수단외에도 조직의 기능을 단순화시켜 핵심역량에 집중할 수 있도록 함으로써 조직의 경량화 및 효율성과 생산성을 제고할 수 있다. 즉 조직의 비대화, 관료화에 대한 하나의 해결책으로 활용할 수 없다.

- ① 회사의 기능을 단순화 시킨다.
- ② 기업이 환경변화에 보다 유연하게 대응할 수 있도록 한다.
- ③ 조직내부에서 수행할 때 과도한 비용이 소요되는 업무를 아웃소싱함으로써 비용절감이 효과를 얻을 수 있다. 이러한 비용절감 요인이 아웃소싱을 가장 매력있게 하는 대표적인 이유일 것이다. 보통 아웃소싱을 도입하는 기업은 기존에 지해 적게는 20%에서 많게는 40%까지의 비용절감효과를 얻는 것으로 알려져 있다.

3. 아웃소싱할 때 인소싱(내부조달)의 비용을 계산할 때 고려할 점

직접비용요소 : 급여, 임금과 연금, 시설들과 기구, 재료와 재고, 기간서비스 비용(공공설비, 출장, 컴퓨터관련비용, 광고비, 운송비, 다른 운용비용 등) 시스템개발과 유지비, 컨설팅비용, 협의를 위한 경비, 다른 직접적 전문가를 위한 경비 등이 있다.

간접비용요소 : 법인기업 경상비와 지출비, 법적회계, 정보시스템 등의 비용, 교육훈련과 교육훈련프로그램 개발경비, 위험관리비용, 아웃소싱으로 인해 현재의 서비스가 일으 증감으로 인해 변화되는 직원사기와 불만족 등으로 인한 기회비용 등이 있다.

4. 아웃소싱을 하는 목적

조직 내 일부 기능 즉 단순, 반복적, 일상적, 정형화된 업무, 비효율, 고비용부문과 주변업무를 중심으로 이 분야의 전문기업에게 아웃소싱하고 여분의 자금과 인력을 핵심역량에 비중시킴으로써 조직을 슬림화, 유연화하여 가벼우나 강한 조직, 스피드나 유연성을 갖춘 조직을 구축하여 리스크를 분산하고 경영의 효율화를 기하여 고객의 부가가치를 창출해야만 생존할 수 있다.

미국, 일본을 비롯한 많은 선진기업들이 과거의 전통적인 수직적통합이나 자족주의적 경영방식에서 벗어나 핵심부품, 핵심제품, 핵심역량이 아닌 기능이나 부문을 아웃소싱하면서 전문역량을 기업이 스스로 구축하려면 많은 인적자원의 투입과 자금이 필요하기 때문에 전문성을 지닌 외부기업과의 수평적인 협력관계를 강화함으로써 고정비를 변동비화하고, 기업력을 핵심역량에 집중시켜 경비절감, 스피드제고, 리스크 감소, 핵심역량강화 등의 놀라운 효과를 실제로 체험하고 있다.

우리의 핵심역량과 외부기업의 핵심역량을 네트워크를 통해 상호 연계 조화시켜 기업 전체의 시너지 효과를 극대화하는 기업의 부가가치를 창출해야만 생존할 수 있다.

총무는 덜필요한 기능은 물론 전통적인 사고방식을 과감히 버림으로써 기업 비대화의 주범이라 할 수 있는 총무, 인사, 경리, 노무, 교육등의 관리의 간접부문에 대해 아웃소싱할 필요가 있으며 그렇게 함으로써 업무의 신속성과 전문성의 향상을 갖도록 하는 것이

좋다. 특히 독자적인 수행이 어려운 전산, 정보시스템, 법무, 디자인 등 고도의 전문성을 요구하는 업무는 외부역량과 연계성을 갖고 기본골격구조만을 갖춰 비용, 원가절감을 시행해야만 총무로서의 위치를 확고히 하고 분사적인 조직으로서의 수익성, 생산성 제고에 앞장설 수 있다 하겠다.

5. 아웃소싱의 형태

- ① 비용절감형 아웃소싱
- ② 분사형아웃소싱
 - 이익추구형 아웃소싱 · 스핀오프(Spin-off)형 아웃소싱
- ③ 네트워크형 아웃소싱 ④ 핵심역량자체의 아웃소싱

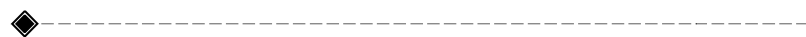
6. 아웃소싱 분야

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| 1) 경영자료 작성 또는 수집업무 | 2) 경영진단 및 경영개선업무 |
| 3) 비서업무 | 4) 안내, 접수업무 |
| 5) 수위경비업무 | 6) 빌딩내부 청소업무 |
| 7) 회의실 관리업무 | 8) 전화 교환업무 |
| 9) 사내 행사업무 | 10) 증정품 선정 및 배달업무 |
| 11) 차량 관리업무 | 12) 부동산 매매 및 계약업무 |
| 13) 용도품 구입 및 수불업무 | 14) 문서작성 집배업무 |
| 15) 사내규정 입안업무 | 16) 주주총회 운영업무 |
| 17) 모집 및 채용업무 | 18) 임금계산 불입업무 |
| 19) 교육 연수업무 | 20) 사회보험 절차업무 |
| 21) 문화·체육·레크레이션의 기획·운영업무 | |
| 22) 사택 및 기숙사 관리업무 | 23) 급식 및 구입업무 |
| 24) 경리계산업무 | |

〈도절영채(일), 새로운총무, 한국능률협회, 1990.11월, P17〉

7. 총무업무 아웃소싱 사례

사례 1 ◆총무업무 분사화



☞ LG전자의 '휴먼 풀 (주)'

LG전자는 구조조정을 위해 국내 서비스업무와 일부 총무업무를 처음으로 분사한다. LG전자서비스로 독립할 국내서비스 부문은 기존인력 2,000여명으로 구성되며, 초기에는 LG전자의 애프터 서비스업무를 위주로 연간 1,500억원의 매출을 올리고 점차 다양한 소비자 서비스 사업을 벌일 예정이다. 이달중 설립되는 '휴먼 풀 주식회사'는 운전-경비-안

내-문서수발과 전지-기계-환경등 일부 총무분야를 담당하던 150여명의 임직원이 독립, 당분간 같은 업무를 LG전자로부터 위탁받아 수행한다.

주) 분사화 ; 기업내의 일부분을 분리시켜 별개의 회사로 만드는 것으로, 원래 기업내에 소유하던 경영자원을 활용하여 모기업에 대해서만 행하는 형태

사례 2 ◆ 총무, 복리후생업무의 아웃소싱 ◆

☞ 삼성물산의 '편리한 세상'(주)

삼성물산은 효율적인 인력관리를 위해 복리후생업무를 담당해온 사내 서비스센터를 별도법인으로 독립시켜 분사했다. 자본금 5천만원으로 소속인원 16명이 출자하여 '편리한 세상'을 탄생시켰다. 이 회사는 여권 및 비자발급업무, 문서작성, 각종 증명서 발급등 총무업무와 삼성물산이 보유한 휴양소 운영 등 복리후생 관련업무를 처리하게 된다. 종업원들이 중심이 되어 분사화된 독립기업을 돕기 위해 앞으로 3년간 일정한 물량을 보장해주고 사무실도 무상임대하는 등 많은 지원을 아끼지 않고 있다. 이러한 총무 및 복리후생 기능의 분사화를 통해 삼성물산은 경비절감과 서비스 증대라는 두마리 토끼를 잡을 수 있을 것이다. 삼성은 또 물류업무도 별도법인화를 추진중이며 통신 및 전산지원업무도 분사화시켜 아웃소싱하는 방안을 강구중이다.

본사 인사부문의 본연적업무	아웃소싱 회사에 이양한 업무
회사방침 및 전략에 관한 업무 아웃소싱하기 적합하지 않은 업무 본사가 하는 것이 효율적인 업무 -인사제도의 기획입안 -채용,이동 등의 기획입안 -인사계획,직제규정의 관리운영 -국제화관련시책의 기획입안 -종업원조합에 대한 업무 -인사위원회의 사무국 기능 -위기대응	표준화된 업무 전문성 축적이 필요한 업무 전문회사가 하는 것이 효율적인 업무 -경력관리,정년퇴직등에 관한 업무 -사원교육,연수 -신규채용 등 채용에 관한 업무 -개별취업관리,상담창구업무 -급여,상여,퇴직금,연금지급,사회보험,복리후생 관련업무 -해외근로자의급여,복리후생,자녀교육,해외여행

분 야	구 분	세 부 내 용
총무 · 복리 후생	총무	차량관리, 사무용품구매, 총무업무대행, 운전대행,사무대행,민원 서류발급대행서비스,일숙직업무대행출장수배,예약, 출장경비 청 산,재고자산조사대행,각종 의식 행사기획,이벤트대행,비서,거래 처관리,복사업무,인쇄,도표,출판,전화교환
	경리	회계,기장,결산,재무분석서비스,단순출납업무, 자금이동, 재무(포 트폴리오관리,자금관리,은행채무관리 등),세무, 재무제표작성,
	복지후생	휴양소운영, 경조사,건강관리,연금및보험업무,보육원운영,제택간 호,직원자녀교육,위생,구급
	급식 · 기숙사 관리	사택,기숙사관리운영,사원식당, 병원급식, 외식대행
	부 동 산, 건 물 관리	건물유지,보수,청소,경비용역,보안,방범,부동산정보시스템
인사, 교육	인사관련업무	인사정보,채용 · 퇴직관리,인사제도,인사정보시스템,급여계산대 행,전속 · 배속
	인력공급	재취업알선,전문가,기술자파견(인재파견)
	인력교육	교육, 연수, 인재육성
경영 · 정보 관리	경영관리	내부감사,경영정보시스템,투자분석컨설팅,경영자 및 관리자의 직능관리,제조공정관리,시장조사
	정보시스템	데이터베이스,주소록,LAN,문서유통시스템,정보처리,시스템설 계 · 개발,운용,보수