

## 고속도로 휴게소의 아웃소싱 전략에 관한 탐색적 연구

정 영 주<sup>¶</sup> · 전 기 흥<sup>\*</sup>

전주대학교 대학원 경영학과 박사과정, \*전주대학교 경영학부 조교수

### An Exploratory Study on the Outsourcing Strategies of Highway Rest Areas in Korea

Young-Ju Chung<sup>¶</sup> and Ki-Heoung Jeon<sup>\*</sup>

*Doctoral Candidate, College of Business Administration, Jeonju University*  
*Associate Professor, College of Business Administration, Jeonju University*

#### ABSTRACT

It was maintained that successful establishment and accomplishment of outsourcing might be possible only when those eating-out companies re-establish their concept of management strategy, identify core competencies through value-chain analysis, make a through cost analysis, select cooperative companies via overall screening, expand the area of outsourcing, enhance partnership to improve service quality, harmonize bilateral organization culture, remove the ambiguity of contract terms, protect core competencies of the rest area, continue with evaluation and control, and spinoff or invest to a new specialized business.

Then, it was suggested that highway rest area business construct the core competencies and introduce outsourcing from a future-oriented viewpoint so that they can concentrate the competencies to competitive area and expand outsourcing scope to professional area such as finance and accounting, general affairs, personnel affairs, logistics, marketing, and R&D. They need to make out the problem of productivity reduction resulted from many years working employee's old age, refine human resource, and maintain the standards of skill so that they can improve service quality of the rest area, streamline each organization currently having so a large manpower, reduce manpower, and improve the productivity.

Key words: highway rest area, outsourcing, enhance partnership, manpower.

#### I. 서 론

세계화, 개방화를 추구하는 21세기 기업 경영에 있어 기업의 존속 및 발전에 반드시 필요한 개념이 경영 환경-기업 구조-경영 성과로 이어지는 경영 전략의 개념이

---

¶ : 교신저자, jjung3455@hanmail.net

다. 이러한 경영 전략은 기업이 속한 경영 환경을 철저히 분석하고 변화해야 할 방향을 사전에 정확히 이해하고 변화의 방향에 귀속되는 새로운 기회를 선점할 수 있는 기업 구조를 바탕으로 해서 전략을 실행하였을 때 경쟁 우위를 성취하게 되어 마침내 목표로 하는 경영 성과를 달성할 수 있게 된다는 상호 일치 원칙(co-alignment principle)을 지켜야 한다. 우리나라도 1997년 말에 외환 금융위기로 시작된 IMF 체제 하에서 대기업을 필두로 하여 저마다 브레인과 몸통을 남기고 모두 떼어 내리는 기업 구조 조정이 본격적으로 시도되었다. 특히, 고속도로 휴게소 업계에서도 기업 구조 조정을 위한 중요한 경영 혁신 기법의 하나로 아웃소싱을 도입하는 경우가 늘어나고 있는 추세이다.

이러한 아웃소싱은 기업의 목적을 효율적이고 효과적으로 달성하기 위하여 자신의 능력을 핵심 부문에 집중하고 조직 내부 활동 또는 기능의 일부를 외부의 조직 또는 외부 기업체의 전문 용역을 활용하여 처리하는 경영 기법으로, 미국과 일본 그리고 유럽을 중심으로 한 선진국에서 널리 활용되고 있다.

따라서 본 연구에서는 우리나라 고속도로 휴게소 경영상 아웃소싱의 전략적 중요성을 제기하고, 더 나아가 아웃소싱 전략을 수립함에 있어 반드시 고려하여야 할 요소들을 고속도로 휴게소 관련자들과의 인터뷰를 통하여 제시하고 우리나라 고속도로 휴게소 아웃소싱 전략의 바람직한 전개 방향을 제안하는데 목적을 두고자 한다.

## II. 아웃소싱에 대한 이론적 고찰

### 1. 아웃소싱의 개념

아웃소싱은 기업의 목적과 조직의 합리화 및 효율화를 목적으로 핵심 역량이 있는 전략적 부문만을 제외하고는 외부의 전문적 기능을 활용하는 전략적 방안인데, 과거에는 제조, 물류 등 단순한 업무 대행형을 중심으로 아웃소싱이 이루어지다가 기획 기능이 포함된 전략적 부문으로 확산되어지고 있다. 즉 아웃소싱의 개념은 어떤 조직이 그 조직의 활동, 서비스 및 기능의 전부 또는 일부를 제 3자에게 이전하는 것으로, 조직 자신보다 특정 업무를 더 효율적이고 경제적으로 수행할 수 있을 경우에는 그 업무를 외부의 당사자에게 맡겨서 처리함을 의미한다. 이렇게 외부 전문회사를 활용하여 기업 활동의 일부를 수행하게 하고, 이를 통해 기업의 핵심 역량을 강화하여 내부적으로 전략적 이득을 추구하는 활동이라 할 수 있는 것이다.

이와 같이 아웃소싱(Outsourcing)이란 자신이 수행하는 다양한 활동 중 전략적으로 중요하면서도 가장 잘 할 수 있는 분야나 핵심 역량에 자원을 집중시키고, 나머지 활동들의 기획에서부터 운용까지 일체를 해당 분야나 업계에서 가장 뛰어난 전문기업에게 이전함으로써 기업의 경쟁력을 제고시키는 전략으로 볼 수 있다(이광현 1999). 이는 조직의 주요 및 부가적 활동을 수행함에 있어서 외부의 자원을 활용하여

기업의 시너지 효과를 극대화하고 최고의 경쟁력을 가진 기업을 구축하기 위한 신개념 경영 전략이다. 모든 업무를 자사 내에서 끌어안고 정보를 내부에 축적하는 종래의 경영 스타일로부터 변혁하여, 기업의 핵심 역량에 집중하고 그 나머지의 것들은 외부 전문 업체에 맡김으로서 기업의 경쟁력을 제고시켜 경쟁 우위(competitive advantage)를 확보하기 위한 것이라고 할 수 있다.

이렇게 아웃소싱 개념은 광의와 협의로 구분할 수 있는데, 광의의 개념은 아웃소싱의 유사 개념인 업무 대행, 하청, 외주, 인제 파견, 컨설팅, 분사화 등을 모두 포함하는 것으로 해석할 수 있다. 이에 비해 협의의 아웃소싱은 업무 대행, 인제 파견, 컨설팅 등과 같은 유사 개념과 구분되는데, 이러한 유사 개념과 아웃소싱의 개념적 영역 구분은 일본 게이오기주쿠 대학의 하나다 미쓰오 교수에 의해 제안되었다. 하나다 미쓰오 교수는 ‘아웃소싱의 하나다(花田) 모형’을 통하여 그 범위와 내용을 선명히 구분하였는데, 이 모형에 따르면 업무의 기획 및 설계와 업무의 운영 매트릭스를 통하여, 아웃소싱은 서비스 제공자가 업무의 기획 및 설계에서부터 운영까지 모든 책임을 지는 것으로 보여주고 있다(〈표 1〉 참조).

〈표 1〉 아웃소싱과 유사개념의 구분: 하나다(花田) 모형

구분		업무의 기획 및 설계	
		YES	NO
업무의 운영	YES	아웃소싱	컨설팅
	NO	업무대행, 하청, 외주	인력파견(지원)

자료: 일본능률협회(1997), 「아웃소싱의 유래와 시작」, p. 7.

## 2. 아웃소싱의 목적

기업이 신경영 전략으로서 아웃소싱을 도입하는 목적을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 비용을 줄이고 핵심 사업에 기업에 제한된 자원은 집중시킴으로서 경쟁력 우위를 유지하기 위한 것이다. 즉 비효율·고비용 부문과 주변 업무를 외부 전문 기관에 아웃소싱하고 핵심 역량에 내부의 경영 자원을 집중함으로써 경쟁사와의 차별성을 더욱 부각시켜 주력 업무의 전문성과 품질 향상, 경영 체질의 강화를 도모할 수 있다.

둘째, 아웃소싱을 활용하여 외부 환경에 빠르게 대응할 수 있는 유연한 조직을 구축하기 위한 것이다. 단순하고 반복적인 업무 등이 외부화됨에 따라 유연성 있는 고용 형태와 직무급 등의 급여 체제 실현도 가능해진다. 뿐만 아니라 코스트 외부화로 고정비가 변동비화 됨으로서 보다 적은 매출로도 이익을 창출할 수 있으므로 불황기에도 기업의 생존에 유리할 수 있다. 아울러 아웃소싱은 비효율적인 부문의 구조 조정과 기존의 비즈니스 프로세스를 수정하는 리엔지니어링의 수단으로 활용될 수 있

기 때문에 이를 통해 기업 혁신, 변신을 가속화시킬 수 있다는 장점이 있다.

셋째, 경영 환경에 변화에 따른 리스크를 줄이기 위한 것이다. 즉 시장, 경쟁 구조, 기술 등의 변화가 기업경영에 미치는 영향을 최소화시킴으로서 경영상에 리스크를 최대한 감소시키거나 분산시킬 수가 있는 것이다.

넷째, 시너지 효과에 의한 새로운 부가가치를 창출하기 위한 것이다. 즉 단순한 외부 자원 활용에 그치지 않고 공급측과 활용측의 파트너십이 가져오는 시너지 효과에 의해 새로운 부가가치의 창출과 이의 사업화가 가능해진다.

다섯째, 코스트 절감을 위한 것이다. 즉 특정 분야에 대해 전문 능력이 부족한 기업의 경우, 그 분야에 전문 역량을 기업 스스로 구축하려면 많은 인적 자원의 투입과 자금이 필요하기 때문에 내부에서 행하는 것보다 그 분야 전문 기업에게 아웃소싱함으로써 적은 비용으로 업무 추진이 가능하다.

여섯째, 서비스 업무의 전문성을 확보하기 위한 것이다. 정보 시스템, 법무, 디자인 등 고도의 전문성을 요구하는 업무는 독자적 수행이 어렵기 때문에 아웃소싱을 활용하여 외부 전문기관이 보유하고 있는 다양한 정보 네트워크와 기업간 네트워크를 형성할 수 있게 된다. 더 나아가 이러한 정보 네트워크를 통해 기업 경영에 유효한 외부정보(고객욕구, 기술 정보, 해외정보)를 입수하여 자사 제품을 고도화하여 더 큰 부가가치를 창출할 수 있게 된다.

일곱째, 복지 후생을 보다 충실히 하고 이의 효율성을 극대화하기 위한 것이다. 종업원의 건강 관리, 사택·휴양소 관리, 연금과 보험업무의 처리, 직원 식당 운영 등의 복지 후생 분야에서는 전문성이 높은 외부 서비스를 이용하는 것이 경비 절감 뿐만 아니라 서비스 제고 측면에서도 큰 효과가 있다.

### 3. 아웃소싱의 형태

아웃소싱은 도입 목적에 따라 비용 절감형, 분사형, 네트워크형, 핵심 역량형 등 4가지 형태로 구분된다(이광현, 1999). 첫째, 비용절감형은 우리나라 기업들이 주로 선호하는 형태로, 주로 중요치 않는 기능을 아웃소싱하는 것이 일반적이지만 최근에는 전문적 관리기능으로 확산되고 있는 추세이다. 둘째, 분사형은 기업의 특정 부서를 별도 회사로 분리하여 독립시키는 것을 의미하는데, 이익 추구형(profit-center)과 스핀오프형(spun-off)으로 구별된다. 전자는 분사화된 기업이 모기업에 서비스를 제공하면서 동시에 외부 기업과도 거래를 하는 형태로 업무의 전문화와 인력 구조 조정의 수단으로 활용되는 방식이다. 반면 후자는 자사의 기술, 공정 등을 분사시켜 비즈니스화하는 방식으로 주로 조직을 슬림화하기 위해 활용된다. 셋째, 네트워크형은 핵심 역량이나 핵심 제품 이외의 모든 기능을 아웃소싱하고, 이들 공급업체와 수평적 네트워크를 형성하여 시너지 효과를 제고시키는 형태로서 복수의 주체가 각각 서로의 경영 자원을 공유하고 상호 보완적으로 활용하는 방식이다. 이 방식은 아웃소

싱 기능을 상호보완적으로 연결하여 수요 및 공급측이 더 높은 부가가치를 창출할 수 있고 의사 소통의 장애를 해결할 수 있기 때문에 발전된 아웃소싱 형태로 코소싱(co-sourcing)이라고도 한다. 넷째, 핵심 역량형은 중요도가 높은 자사의 핵심 사업 부분을 외부화하여 독립시킴으로서 경쟁에 노출시켜 경쟁력을 더욱 높이려는 방식으로 전통적 개념의 아웃소싱과는 정반대의 개념으로 이해하면 된다.

〈표 2〉 도입 목적에 따른 아웃소싱의 형태

형태	목적	
비용 절감형	비용 절감을 위해 중요치 않은 기능들을 아웃소싱	
분사형	이익 추구형 (profit center)	사내에서는 크게 중요하지 않으나 나름대로 전문성을 확보하고 있는 기능을 아웃소싱 하여 수익률을 제고시키려는 아웃소싱
	스핀 오프형 (spin-off)	자사 보유의 일정 기술, 역량 등을 분사하여 비즈니스화 하지만 핵심 역량 자체는 아웃소싱하지 않는 상태
네트워크형	핵심 역량 이외의 모든 기능을 아웃소싱하고 이들 공급업체와 네트워크를 형성하여 시너지 효과를 제고시키는 형태로, 복수의 주체가 각각 서로의 경영 자원을 공유하고 상호 보완적으로 활용하는 코소싱(co-sourcing)	
핵심 역량 자체	핵심 역량 자체를 아웃소싱시켜 경쟁에 노출시킴으로써 핵심 사업의 경쟁력을 더욱 높이려는 아웃소싱	

자료 : 이광현(1999), 아웃소싱, 한국능률협회, p.45 자료를 수정함.

한편, 아웃소싱은 수요자와 공급자간의 관계에 초점을 맞추고 영향요인인 계약과 동반자 관계를 기초로 그 형태가 구분하기도 하는데, 일반적으로 계약형태에 따라 제3자 위탁방식, 자회사 방식, 매각 등으로 구분된다(백남수, 2001). 제3자 위탁방식은 동일그룹 외의 제3자 전문기업에게 위탁하는 방식으로 자사의 인적 자원을 사업 전략 실현에 집중시킬 필요가 있을 경우 채택되는 방식으로 경쟁 입찰에 의한 비용 절감과 전문성 확보의 장점이 있으나 사내 기밀의 외부 유출 위험성이 상존한다. 자회사 방식은 본사 조직의 슬림화, 사업 다각화, 신규 사업의 진출 등을 목적으로 이루어지는데, 사내 기밀의 외부 유출 위험이 없고 전문적 서비스 제공업이라는 신규 사업에 진출하게 되는 장점이 있으나 비용 절감 효과에는 한계가 있다. 이러한 이유로 이 방식은 독립법인으로 경쟁력을 갖춘 경우에만 가능하다. 매각 방식은 관리 부문의 일부 및 전부를 제3자에게 매각하거나 기능 및 운영을 위탁하는 방식이다. 미국에서는 주로 정보 시스템 부문에서 적용된 방식으로 인력 구조 조정에 의한 비용 절감, 매각을 통한 재무 구조 개선, 핵심 업무로의 전념, 전문 기업의 활용 등 장점이 많으나 사내 기밀의 외부 유출 등의 위험이 크다는 단점이 있다.

## 4. 아웃소싱 방안의 고찰

### 1) 경영적 측면에서의 아웃소싱

선진 기업을 중심으로 평가할 때, 아웃소싱은 비용 절감의 차원을 넘어 경영 전략의 한 수단, 경영 혁신의 단계로 활용하는 추세이다. 즉 아웃소싱의 성공은 기업의 총체적 경영 전략의 체계에서 아웃소싱 실행 결과로서 비용 절감 효과가 나타나는 것이 합리적이라는 것이다. 그러므로 아웃소싱은 전사적 또는 사업부적 차원에서의 전략으로 인식하여 기획, 실행하는 것이 필요하다(서범석, 2001).

아웃소싱의 발전 과정에서 분석해 볼 때, 아웃소싱은 목적의 중요성보다는 수단의 합리성이 요구되는데, 아웃소싱의 근본적 목적은 경영 자원의 효율적 배분이라는 측면에서 핵심 역량<sup>1)</sup>에 집중적으로 투입하는 것으로 이의 달성을 위해 여러 가지 기법을 활용하게 된다. 핵심 역량이란 경쟁 기업에 대해 절대적인 경쟁 우위 창출을 가능하게 하는 기업의 독특한 자원과 능력의 조합을 의미하는데, 아웃소싱은 핵심 역량의 명확한 파악이 선행되어야 가능하다. 핵심 역량의 명확한 파악은 파트너 선정, 계약 조건에 중요할 뿐만 아니라 미래 아웃소싱의 방향을 제시하는데도 중요하다. 결과적으로 핵심 역량은 과거 기업 운영의 역량과 미래 환경의 요구에 대한 분석을 기초로 ‘어떤 차별화된 역량을 어떻게 구축하여야 하는가?’의 문제이며, 이런 문제의 해결 대안은 최근 기업의 경영 개발 전략의 기본적 토대로 정착되어야 한다. 그러므로 아웃소싱은 기업의 핵심 역량의 명료화가 결정된 후 아웃소싱을 통한 기업 내·외부의 효과를 종합적으로 분석하고, 이러한 효과가 핵심 역량 축적에 미치는 영향력을 감안하여 착수되어야 한다.

이런 측면에서, 고속 도로 휴게소를 경영 효율성과 경쟁력을 높일 수 있도록 변화시키기 위한 방법으로 조직 내 일부 기능을 전문 기업에 아웃소싱하고 휴게소의 자원을 핵심 역량에 집중시킬 필요성이 요구된다고 하겠다.

### 2) 아웃소싱의 전략 요인

#### (1) 아웃소싱 목표의 명확화

아웃소싱이 성과를 얻기 위해서는 철저한 전략을 수립하고 수행하여야 한다. 그러한 전략 수립의 하나가 아웃소싱 목표(goal)를 명확히 하는 것이다. 즉 고속 도로 휴

1) 핵심 역량에는 3가지 조건이 있다.

- ① 핵심 역량은 고객으로부터 인식된 가치가 아니면 안된다.
- ② 핵심 역량은 경쟁 기업과 차이가 없으면 안된다.
- ③ 핵심 역량은 기업력을 확대해 가는 힘을 갖고 있지 않으면 안된다.

계소에서 성공적인 경영 성과를 얻기 위해서는 아웃소싱을 추진하는 목표가 명확해야 한다(김용만, 강석정, 박만교, 2003).

〈표 3〉 아웃소싱 성공을 위한 목표의 중요성

구분	아웃소싱 목표 명확화의 중요성
Quinn(1992)	아웃소싱이 성공하기 위해서는 자사가 처한 상황이나 산업의 특성을 정확히 이해하는 것을 바탕으로 하여, 그 추진 목표를 분명히 해야 함
현창혁(1998), 박강철(1999)	아웃소싱 전략의 성공적인 도입 조건은 자사의 강·약점 분석을 통해 아웃소싱의 목표를 명확히 하는 것임
The Outsourcing Institute(1995/96)	인적 자원의 아웃소싱이 성공하기 위해서는 자사의 아웃소싱 목적과 목표에 대한 이해, 전략적 비전과 계획 등이 수반되어야 함

〈표 3〉에 나타난 견해들을 종합해 보면, 아웃소싱을 추진하기 위해서는 고속 도로 휴게소 외부 환경의 기회 요인과 위협 요인을 충분히 분석하고 자사가 처해 있는 현실과 강·약점에 대한 규명을 바탕으로, 그 추진 목표를 명확히 설정해야 한다. 즉 성공적인 아웃소싱을 이루기 위해서는 자휴게소가 아웃소싱을 왜 도입하는지에 대한 목표가 분명해야 한다.

(2) 아웃소싱 범위의 명확화

아웃소싱을 추진함에 있어서 또 하나의 중요한 전략 요인은 내부적으로 수행해야 할 부분이 무엇이고 외부에 아웃소싱해야 할 부분이 무엇인지를 결정하는 일이다. 즉 아웃소싱의 성과를 기대하기 위해서는 외부로부터 조달하는 대상과 영역에 대한 결정 등의 아웃소싱의 범위를 명확히 해야 한다.

〈표 4〉에서 논의된 연구에서 알 수 있듯이 아웃소싱을 통해 성과를 얻기 위해서는 어떤 부문 또는 어떤 업무를 어디까지 아웃소싱할 것인지 그 범위를 전략적인 관점에서 결정해야 하는데, 이를 위해 일반적으로 활용되는 척도가 ‘전략적 중요도’와 ‘전략적 위험도’이다. 그럼으로 나타내면 다음과 같다.

전략적 중요도	높음	컨설팅	아웃소싱
	낮음	인력파견	업무대행
		높음	낮음

전략적 위험도

〈그림 1〉 아웃소싱 의사 결정 매트릭스

자료: 戶村聖一, 驚異のアウトソーシングビジネス, 東洋經濟新聞社, 1998, p.19.

〈표 4〉 아웃소싱 성공을 위한 범위의 중요성

구분	아웃소싱 범위 명확화의 중요성
정문철(2000)	아웃소싱 대상을 결정하는데 있어서 제일 먼저 사용되는 기준은 전략적 중요도와 전략적 위험도임. 이 경우 고속도로 휴게소는 전략적 중요도가 높은 부문이나 기능을 아웃소싱할 때 위험도를 낮출 수 있는 방법을 우선 개발하여야 함.
Quinn(1992)	아웃소싱의 범위 선정에 대한 중요성을 역설하면서, 아웃소싱의 범위를 결정하기 전에 향후 자사가 집중해야 할 핵심 역량을 파악하고 아웃소싱 할 비핵심 분야를 선정된 후 선정된 비핵심 분야의 업무를 표준화 및 정형화해야 한다고 주장함.
박강철(1999)	아웃소싱은 경영 방식을 바꾸는 것에 해당하기 때문에 조직 전반에 걸쳐 많은 변화를 초래하기 마련이므로, 성공적인 아웃소싱의 도입을 위해서는 어떤 업무를 어디까지 아웃소싱할 것인지에 대한 업무 프로세스의 표준화가 선결되어야 함을 지적함.
Grover, Cheon, Teng (1996)	모든 기능이 아웃소싱으로 실행 가능하지만, 아웃소싱 범위 가운데 시스템 운영과 텔레커뮤니케이션 부문은 아웃소싱의 성공과 밀접한 관계가 있음을 제시함.

전략적 중요도란 특정 활동을 내부적으로 수행했을 때 얻을 수 있는 경쟁 우위의 크기를 의미한다. 따라서 전략적 중요도를 평가하기 위해서는 조직이 보유한 고유하고 독특한 내부 역량이 외부 공급업체보다 낮은 가격에 더 효과적으로 업무를 수행할 수 있는지에 대한 검토가 이루어져야 한다. 이를 위해서는 선진 우량 기업들에 대한 벤치마킹(benchmarking)을 통해 자사의 수준을 객관적으로 파악하는 것이 바람직하다. 전략적 위험도란 아웃소싱 공급업체에 종속되는 위험 정도나 아웃소싱이 실패하였을 경우 발생할 수 있는 위험의 크기를 의미한다. 이는 공급자의 수, 시장의 성숙도, 공급자의 능력 그리고 중요한 기술의 상실 등에 의해 평가되어질 수 있는 것으로 이에 대한 정확한 정보를 획득할 수 있을 때 아웃소싱의 위험도는 낮아진다. 따라서 아웃소싱의 대상이 되는 업무는 경쟁 우위의 원천이 되는 사업의 핵심 업무나 프로세스(process)가 아닌 것이어야 하며, 아웃소싱을 통해 얻게 되는 자원의 잉여분은 경쟁회사가 복제할 수 없는 자사의 핵심 역량을 구축하고 강화시키는데 투자해야 한다. 현실적으로 외부에서 조달하는 것이 비용측면에서 유리하다 할지라도 장기적인 사업 수행에 핵심이 되는 프로세스나 업무는 반드시 인소싱(Insourcing) 해야 한다. 이것이 이루어질 때 아웃소싱은 단순한 비용 절감의 수단이 아니라 내부 핵심 역량 강화를 통한 성장 전략으로서의 의미를 갖는다고 하겠다(홍성도, 1998).

(3) 코소싱

조직간 학습을 통한 코소싱은 아웃소싱 성과에 영향을 미치는 또 하나의 전략적인 요인이다.

〈표 5〉 아웃소싱 성공을 위한 코소싱의 중요성

구분	코소싱의 중요성
Konsynski & McFarlan (1990)	파트너 관계는 조직 간의 중요한 정보의 전략적인 공유를 통해서 경쟁 우위를 이끌어낼 수 있는데, 이러한 지식 공유는 파트너 관계의 성과와 아웃소싱 성공에 직·간접으로 영향을 미치는 요인임.
현창혁(1998)	아웃소싱 전략의 성공적인 도입 조건으로 조직 상호간의 학습을 통하여 코소싱을 실현하는 것을 제시함.
Chung(1996)	공동 문제 해결과 정보 공유가 아웃소싱의 성공에 영향을 미침.
이재남, 김영걸 (1999)	작업 프로세스 등의 지식 공유와 자원과 시장 지식 및 관리 기술 그리고 경험 등의 상호 의존이 아웃소싱 성공을 이끌 수 있는 변수임.

#### (4) 공급 기업 관리

고속 도로 휴게소의 경영 성과에 영향을 미칠 수 있는 아웃소싱 전략 요인으로 공급기업 관리를 들 수 있다.

〈표 6〉 아웃소싱 성공을 위한 공급기업 관리의 중요성

구분	공급기업 관리의 중요성
앤더슨 컨설팅 (2001)	아웃소싱을 성공적으로 수행하기 위하여, CEO의 강력한 의지를 기반으로 전사적인 경영 혁신 차원에서 추진되어야 함은 물론 아웃소싱의 3대 축이라고 할 수 있는 아웃소서, 고객, 종업원이 서로 만족을 극대화할 수 있는 win-win 전략을 수립하는 것이 가장 이상적임.
Quinn(1992)	아웃소싱에서 성과를 얻기 위한 하나의 조건으로 아웃소싱 공급업체에 대한 철저한 관리와 함께 공급업체와의 장기적인 동반자 관계 구축을 위한 노력이 필요함.
Grover, Cheon, Teng(1996)	파트너십 요소인 신뢰도, 협력도, 상호 의사 소통이 아웃소싱 성과에 매우 중요한 영향을 미침.
현창혁(1998)	아웃소싱 전략의 성공적 도입을 위한 하나의 조건으로 적절한 서비스 제공자의 선택을 통하여 상호이익관계를 실현하여야 함.

#### (5) 인적 자원의 참여

인적 자원의 참여를 적극 유도하는 것은 고속 도로 휴게소의 아웃소싱 성과를 높이는 데 중요한 아웃소싱 전략 요인이다.

〈표 7〉 아웃소싱 성공을 위한 인적 자원 참여의 중요성

구분	인적 자원 참여의 중요성
앤더슨 컨설팅 (2001)	아웃소싱, 고객, 종업원이 서로 만족을 극대화할 수 있는 win-win 전략을 수립하는 하나의 조건으로 종업원에 대한 사전 의식 개혁을 통하여 종업원 전체의 합의를 도출하여야 함. 또한 아웃소싱의 순조로운 진행을 보장하기 위해서는 충분한 시간과 사람에 대한 투자를 게을리 하지 말아야 함.
박강철(1999)	아웃소싱을 통해 성과를 얻기 위해서는 조직 구성원들과 투명한 정보가 공유되어야 하며, 그러한 정보의 공유는 일관성이 있어야 함.
Chung(1996)	인적 자원의 참여도가 아웃소싱의 성공에 중요한 요인임.

### Ⅲ. 조사 설계

본 연구의 목적인 고속도로 휴게소 아웃소싱 전략의 중요성 및 전략 방안에서의 반드시 고려해야 할 요소를 확인하기 위하여 우리나라 서해안 고속 도로에 위치한 휴게소를 대상으로 하여 인터뷰 조사를 실시하였다.

인터뷰 응답자는 휴게소 관리 운영자와 전략 담당자를 대상으로 하였으며, 기간은 2005년 5월 20일에서 동년 8월 20일로 3개월 동안 실시하였다.

조사 내용은 아웃소싱 현황과 아웃소싱을 수행함에 따라 발생하는 문제점을 인터뷰 하였으며, 향후 각 휴게소의 아웃소싱을 진행하면서 수정해야 할 부분을 조사하였다.

### Ⅳ. 고속 도로 휴게소의 아웃소싱 현황

#### 1. 고속 도로 휴게소의 아웃소싱 현황

우리나라 고속 도로 휴게소의 아웃소싱 현황을 분석하기 위해, 본 연구에서는 서해안 고속 도로에 있는 고속 도로 휴게소를 직접 방문하여 각 고속 도로 휴게소의 관리자와의 면담을 통해 획득한 자료를 활용하였다.<sup>2)</sup>

우리나라 고속 도로 휴게소 아웃소싱의 도입을 한 시기는 1987년 6, 29 선언 민주화의 열풍 함께, 고속 도로 휴게소 노동 조합 설립, 도미노 현상을 불러 왔다.

그해 주) 큰길 여산 휴게소를 필두로 죽전 휴게소, 망향 휴게소 등 노동 조합을 설립하면서 노, 사간의 첨예한 갈등을 불러 왔다. 그로 인하여 고속 도로 운영 업체는 노사분쟁의 해결책으로 적극적으로 아웃소싱을 도입게 되었다.

서해안 고속 도로를 중심으로 한 고속 도로 휴게소의 운영 업체는 아웃소싱을 도입하게 된 가장 중요한 요인은 노동 조합 설립 차단으로 노사 분쟁 해결, 다음은 운

2) 2005년 5월 20일부터 2005년 8월 20일까지 13개 고속도로 휴게소를 방문 및 인터뷰함.

영비 절감이나 인건비 절감 등 주로 경비 절감을 목적으로 아웃소싱을 도입하고 있는 것으로 나타났다. 이는 아웃소싱의 초기 단계에서 이루어지는 형태로, 경비 절감이라는 소극성에서 벗어나 중·장기적인 시장 분석에 근거해 전략적 고부가가치형

〈표 8〉 고속도로 휴게소 아웃소싱 현황: 서해안 고속도로를 중심으로

휴게소업체	아웃소싱 현황				계
	식당	스넥코너	가 판	인력 업무	
화성 (상, 하) 보령개발	양식당	우동 라면 패스트푸드	토스트&떡볶기, 오징어취채, 통감자, 호도과자, 만주리아, 테이프, 옥수수&고구마스틱, 호떡, 핫바&어묵&고구마탕, 감자떡, 찹쌀도너스	청소, 교통, 조리원	18
행담도 제주랜드	돈가스 덮밥 초밥	우동 김밥 바지락 칼국수 패스트푸드	토스트&떡볶기, 오징어취채, 통감자, 호도과자, 만주리아, 테이프, 옥수수&고구마스틱, 호떡, 핫바&어묵, 고구마탕, 감자떡, 찹쌀도너스, 토산품		20
서산 (상, 하) 태경유통	양식당	우동, 라면 칼국수, 김밥 패스트푸드	토스트&떡볶기, 오징어취채, 통감자, 호도과자, 만주리아, 테이프, 옥수수&고구마스틱, 핫바&어묵, 고구마탕, 감자떡, 찹쌀도너스	청소, 교통	19
홍성 (상, 하) 고속도로 관리공단	한식당 양식당 직원식 기사 식당	우동, 라면 김밥, 패스트푸드	커피, 토스트&떡볶기, 오징어취채, 통감자, 호두과자, 만주리아, 테이프, 옥수수, 고구마스틱, 핫바&어묵, 고구마탕, 감자떡, 찹쌀도너스	청소, 교통	23
대천 (상, 하) 대천유통	양식당	우동 라면 김밥 패스트푸드	토스트&떡볶기, 커피, 오징어취채, 통감자, 호두과자, 만주리아, 테이프, 옥수수&고구마스틱, 핫바&어묵, 고구마탕, 감자떡, 찹쌀도너스	청소, 교통	19
군산(상) 키다리식품		패스트푸드	토스트&떡볶기, 호도과자, 맥반석 오징어, 호두과자, 만주리아, 단팃		7
군산(하) 찬효산업	한식당	우동 라면 패스트푸드	토스트&떡볶기, 호도과자, 맥반석 오징어, 커피, 만주리아, 단팃, 통감자	청소	12
고인돌 (상, 하) 엔에치유통		우동 라면 김밥	토스트, 오징어취채, 통감자, 호도과자, 만주리아, 테이프, 옥수수&고구마스틱, 핫바&어묵, 고구마탕, 감자떡, 찹쌀도너스		14

아웃소싱 기법으로의 전환 필요성이 요구되는 대목이다.

또한 서해안 고속 도로 휴게소에 대한 조사 결과에 따르면, 고속 도로 휴게소별 많게는 23가지 부문에서 적게는 7가지 부문에서 아웃소싱을 하고 있었으며 부분별로는 가판, 스넥, 식당, 청소 순으로 아웃소싱을 적극적으로 도입하고 있는 것으로 나타났다. 특히, 홍성 휴게소(관리공단)의 경우에는 편의점을 제외한 모든 부문을 아웃소싱으로 대체하고, 관리 감독만을 하는 경영 방식을 채택하고 있었다.

## 2. 고속도로 휴게소의 아웃소싱 방법의 문제점

앞서 살펴본 바와 같이, 아웃소싱의 목적은 경영 관리 부분에서의 경기 절감, 전문화된 외부 부기업의 활용, 핵심 역량의 집중 등으로 요약된다. 그러나 우리나라 고속도로 휴게소 아웃소싱 시장은 아직 성숙화 단계에 진입하지 못한 관계로 인하여, 대부분 단순히 경비 절감을 목적으로 아웃소싱을 도입하고 있는 것으로 파악되었다. 또한 경우에 따라서는 노사간의 쟁점을 피하고 관리상의 편의만을 도입하려는 부작용도 표출되고 있는 실정이며, 특정 휴게소의 경우에는 본연의 경영 활동에 전념하지 않고, 입주업체에게 매출액 대비 수수료를 요구하는 부동산적 소매업으로 전략하는 사례도 있음을 확인할 수 있었다. 다양한 서비스 부분이 시스템으로 구성되어 상품으로 연결되어야 하는 고속 도로 휴게소 운영 업체의 특수성을 감안할 때, 전략적 의사 결정을 통하지 않는 아웃소싱은 오히려 고속 도로 휴게소의 경쟁력을 약화시키는 부작용을 초래할 수도 있음을 보여주는 전형적인 예라고 할 수 있을 것이다.

이상에서 살펴 본 우리나라 고속 도로 휴게소의 아웃소싱 방안에 대한 문제점을 구체적으로 나열하기 위하여 고속 도로 휴게소 관리자와의 면담을 통하여 문제점을 도출하였으며, 제시되는 구체적인 문제점은 다음과 같다.

첫째, 우리나라 고속 도로 휴게소의 아웃소싱 목적이 주로 노사 분쟁, 비용 절감 측면에서 이루어지기 때문에, 오히려 서비스 품질(service quality)을 악화시키는 결과를 야기하는 경우가 많았다. 즉, 고품질의 서비스가 생명인 고속 도로 휴게소 소매업은 제조업체와는 달리 마케팅 성과(예: 고객 만족도)가 고속 도로 휴게소의 경영 성과에 크게 영향을 미치지 않기 때문에, 비록 아웃소싱을 통하여 비용 절감 효과를 얻는다고 하더라도 아웃소싱으로 인해 고객의 불만족이 더 자주 그리고 더 많이 표출되는 등 마케팅 성과를 저해한다면 신중히 재고할 필요가 있다고 판단된다. 더욱이 우리나라와 같이 미성숙한 아웃소싱 시장의 경우는 대체 및 보완적 공급업체가 많지 않을 뿐만 아니라 특정 업종의 경우는 전문화 수준이 낮기 때문에 무리한 가격 경쟁에 의한 공급자 선정은 기존의 서비스 품질을 하향화시킬 수 있어 결과적으로는 수익의 악화를 유발할 수 있음을 명심해야 할 것이다.

둘째, 아웃소싱시 공급 업체에 대한 종합적 분석 및 평가가 제대로 이루어지지 않고 있다. 먼저, 고속 도로 휴게소 측면에서 공급 업체의 능력을 평가할 수 있는 정확

한 기준이 미비하고 주로 친척이나 친구 등 인맥을 통한 아웃소싱 업체를 선정하는 경우가 일반적인 현상이다. 이로 인해 계약을 맺은 공급 업체가 경영 악화로 전문 기술 및 서비스를 제대로 공급하지 못하는 상황을 초래하게 함으로서 오히려 많은 시간 비용과 대체 비용을 발생시키는 경우가 발생하기도 한다. 또한 이러한 공급 업체는 사업 부문에 대한 환경 분석과 전략 수립 등에서 전문화의 한계를 노출하기도 하고, 단기적인 수익 창출을 위해 공급 품질 향상을 위한 전문 교육이나 설비 투자에 대한 의지가 희박한 경우가 대부분이다.

셋째, 지속적으로 특정 기능, 프로세스, 제품 등을 아웃소싱 했을 때 고속도로 휴게소 운영업체는 해당 기능이나 제품을 다시 사내에서 공급할 능력이 없어지게 된다. 특히 중요한 기능이나 프로세스를 아웃소싱한 경우에는 공급 업체가 적극적으로 협력하지 않을시 전략상 유연성을 잃어 버릴 위험도 내재하고 있다.

넷째, 부문, 기능간의 조정·통합 능력을 상실할 위험이 있다. 효율적인 고속도로 휴게소 경영을 위해서는 각 업체간, 그리고 신제품 연구 개발, 디자인, 마케팅, 인사·조직, 회계, 재무 등 여러 기능간의 긴밀한 상호 협조 관계가 필요하다. 그러나 일부 업체나 부문 및 기능이 외부화 되었을 경우에는, 고속 도로 휴게소 경영 주체 입장에서는 여러 업체나 부문 및 기능 간에 유기적 협력 관계를 유도하기가 쉽지 않을 뿐만 아니라 이에 대한 조정 및 통제 능력을 상실할 수도 있다.

다섯째, 아웃소싱은 기존 인력의 고용에 대한 불안감을 증대시켜 노사 관계 악화를 유발한다. 아웃소싱은 필연적으로 조직 축소와 인력 감축이 뒤따르고 감원이 아님이라도 재배치나 전환 조치가 불가피해지면서 고용 불안이 심화될 수밖에 없다. 이 문제는 곧바로 노사 갈등으로 이어지고, 노사간의 첨예한 대립은 경쟁력 약화라는 역효과를 유발시킨다.

여섯째, 비용 절감 측면의 아웃소싱은 기업 문화 및 직업 문화를 와해시켜 업무에 대한 의욕이나 열정을 식게 만들 수도 있다. 즉 사내에 파견된 아웃소싱 공급업체 직원들이 사내 직원들과의 갈등, 소외감 등으로 인해 오히려 경쟁력 강화에 역작용을 할 수 있다. 특히 이로 인한 기존 인력에 대한 지나친 고용 조정은 주인 의식의 희박, 외부 인력과의 부조화에 따른 커뮤니케이션의 제한 등을 야기시킴으로써 상위 기업 문화의 위축이나 손상을 가져올 수 있다.

#### IV. 아웃소싱 방향 및 결론

위에서 살펴본 우리나라 고속 도로 휴게소의 아웃소싱 문제점을 해결하기 위해서, 우선 비용 절감이라는 소극성에서 벗어나 중·장기적인 시장 분석을 바탕으로 전략적 고부가형 아웃소싱 기법을 고려하여 대응하는 것이 필요하다는 것이다. 이는 고속 도로 휴게소의 최고 경영자의 마인드가 가장 중요한데, 최고 경영자는 아웃소싱

을 단기적인 비용 절감이나 경영 관리의 편의에 집착하지 말고 고속 도로 휴게소의 중·장기적인 목표와 아웃소싱의 근본적 목적 수립 하에서 어떻게 하는 것이 고객의 가치를 더 많이 창출할 수 있는지를 중심으로 실행하여야 할 것이다. 과거에는 고속도로 휴게소 아웃소싱 분야가 비용 절감이나 노사간의 대립을 피하고자 하는 목적으로 단순히 가판, 청소 등을 중심으로 이루어졌으나, 바람직스럽게도 최근에는 전 부분에 아웃소싱을 도입하는 업체나 핵심 부분까지 아웃소싱을 검토하는 업체까지 늘고 있어 고무적이다.

우리나라 고속 도로 휴게소의 아웃소싱 문제점을 해결하기 위한 또 하나의 중요한 요인은 아웃소싱으로 인한 「고용불안-노사관계 악화-노사간 침해한 대립-생산성 감소」라는 악순환을 제거하는 것이다. 우리나라 고속도로 휴게소는 이미 일부분 비정규직을 활용해 왔기 때문에 중·장기적으로 신규인력의 충원을 자제하고 자발적 퇴직의 자연감소를 고려하며, 기존 인력의 다기능 수행을 달성하면서 분사형의 아웃소싱 도입하는 방안을 고려해 봐야 할 것이다.

이를 해결하기 위한 방안으로 다음과 같이 아웃소싱의 방향을 제시하여 향후 고속도로 휴게소의 아웃소싱 도입시 보다 효율적이며 효과적인 전략적 방안이 될 수 있도록 제안하고자 한다.

첫째, 고속도로 휴게소 경영자는 경영 전력 개념에 대한 전반적인 고찰을 행하여야 할 것이다. 즉, 「경영 환경-기업 구조-전략 수립-성과 극대화」의 4단계 개념에 관한 전반적인 이해가 이루어져야 아웃소싱 전략도 경쟁 우위(competitive advantage)를 차지하고 유지할 수 있는 측면에서 수행되어질 수 있는 것이다.

둘째, 가치 사슬 분석(value chain analysis)에 의해 고속 도로 휴게소 경영상 전반적인 활동들을 분석하여 휴게소 특성에 맞는 핵심 활동들을 밝혀내어 핵심 활동 외의 활동들을 대상으로 아웃소싱을 수행해야 할 것이다.

셋째, 아웃소싱 전략을 비용적 측면에서 접근하고자 할 때는, 거래 비용 이론(transactional cost theory)에 근거한 철저한 비용 분석을 행할 것을 제안한다. 비용 분석을 통해 외부 자원을 활용할 경우에 비용 우위를 유지하여야만 아웃소싱의 수행이 가능한 것이다.

넷째, 외부 공급 업체를 선정할 경우에는 해당 분야의 전문성이나 기술 수준, 고속도로 휴게소 서비스 품질의 향상 가능성, 고객 가치 증대에 기여 정도 등에 대한 충분한 사전 평가가 이루어져야 한다. 평가 없이 저비용 측면에서 외부 공급 업체를 잘못 선정할 경우, 오히려 경영 성과에 역효과를 나타낼 수 있기 때문이다.

다섯째, 공급 업체에 대한 검토가 행해진 후 고속 도로 휴게소의 핵심 역량 강화가 가능하다고 판단될 경우, 아웃소싱 도입을 단순 업무에 국한된 범위에서 인사, 총무, 마케팅, 구매, 물류, 회계 등으로 확대하는 노력을 기울여야 한다. 특히 회계 관련 기능의 경우는 외부 공인회계사, 세무사 등의 전문 업체들이 다양하게 존재함으로 고

속 도로 휴게소 비용 절감 및 경영 성과 극대화를 기하기 위해 적극적으로 아웃소싱을 검토해야 할 것이다.

여섯째, 공급 업체와 고속 도로 휴게소간의 위험 공유 및 공동 이익 증진을 기하려는 상호간 파트너십 증대에 노력하여야 한다. 이는 장기간적인 관점에서 공동체 의식을 환기시키게 하여 궁극적으로 휴게소의 발전에 크게 기여할 것이기 때문이다.

일곱째, 공급 업체와 고속 도로 휴게소 상호간 조직 문화를 일치시킴으로써, 각 조직원들의 업무 수행이 원활히 될 수 있도록 해야 한다.

여덟째, 공급업체와 체결한 계약 조건은 기업 특성, 업무 특성에 잘 조화시킬 수 있도록 해야 한다는 측면에서 보다 세밀하게 작성되어져야 한다. 애매하게 정해진 계약 조건은 업무 수행시 극심한 갈등과 불신의 원인이 될 수 있기 때문이다.

아홉째, 장기간 아웃소싱 전략을 수행할 경우, 고속 도로 휴게소 입장에서 기존의 핵심 역량을 잃지 않도록 항상 유념해야 한다. 장기간 공급 업체에 의존함으로써 통제력을 상실할 가능성이 있기 때문이다.

열 번째, 의사 결정이 이루어져 수행되고 있는 아웃소싱에 대한 지속적인 평가와 통제가 이루어져야 한다. 혹시 발생할 수 있는 부정적 효과를 즉각적으로 개선해야 하기 때문이다.

마지막으로, 앞에서 제안한 내용을 충족시켜 아웃소싱 대상이 될 수 있음에도 불구하고 외부에 전문 업체가 없을 경우에는 분사형 아웃소싱을 적극 권장하며, 이와 유사하게 특정 아웃소싱 전문 업체로의 신규 투자 전략도 고속도로 휴게소 산업에서 검토해야 할 중요한 사안이다.

## 참고문헌

1. 김기영 (2001) : 호텔 조리부문의 Outsourcing 전략에 관한 연구. 경기대학교 석사 학위 논문.
2. 김기영 : 외식사업발전을 위한 조리분야 아웃소싱 전략에 관한 연구. 한국조리학회지 7(3):22-24.
3. 김성혁 (1992) : 최신서비스 산업론, 형설출판사.
4. 김영수 외 5인 (2000) : 핵심만 빼고 전부 아웃소싱 해라, 삼성경제연구소.
5. 김용만, 강석정, 박만교 (2003) : 아웃소싱 전략요인이 마케팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 마케팅과학연구 12:4-6.
6. 박강철 (1999) : 아웃소싱, 어디까지 할 것인가, LG 경제연구원, 주간경제, 제548호, pp.42-43.
7. 박재완 (2000) : 호텔기업 아웃소싱의 단계별 접근 방안에 관한 연구. 관광정책학연구 6(3):5-6.

8. 백남수 (2001) : 관광호텔 국제경쟁력 제고 방안에 관한 연구. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문 p.14.
9. 삼성경제 연구소 (1999) : 핵심기능만 빼고 전부 아웃소싱 하라.
10. 서범석 (2001) : 호텔기업의 전략적 아웃소싱에 관한 탐색적 연구. 관광품질 시스템 연구 7(3/4):75-76.
11. 앤더슨 컨설팅 (2001) : 아웃소싱 경영, 21세기 복스.
12. 이광현 (1999) : 아웃소싱, 한국능률협회. pp.39-45.
13. 이재남, 김영걸 (1995) : SI 업체를 가진 그룹 내 계열사들의 외주위탁전략에 관한 연구. 한국경영과학회 Sept, pp.16-42.
15. 일본능률협회 (1997) : 아웃소싱의 유래와 시작 p.7.
16. 정문철 (2000) : 정보통신업체의 아웃소싱 추진전략에 관한 연구. Cisco, AT&T, KT, NTT를 중심으로. 강원대학교 대학원 박사학위논문.

---

2005년 8월 10일 접수

2005년 12월 16일 게재확정