

도시철도의 아웃소싱이 조직성과에 미치는 영향 :BSC도입·미도입 집단간의 지각반응 비교를 중심으로

The Effect of Outsourcing of Metro on Organizational Performance : Focused on the Role of Balanced Scorecard for Employees Perception

최윤근[†] · 박기찬^{*}

Yun-Geun Choi · Ki-Chan Park

Abstract

Organizational abilities which assure human resource of excellent quality in enterprise and organization, manages human resource effectively and systematically will be depended on the performance and successful or not of enterprise. The organization which readies to accept changes will survive, the organization makes full use of changes to opportunity and strategy will be a winner. Now when the environment of enterprise is uncertain and environment of management changes, organization should manage HRM in strategic point of view to maintain persistent competition superiority. We investigated how outsourcing affected on organizational performance perception according to inducting BSC from the employees of metro. As a result of the investigation, outsourcing is perceived importantly in study, growth, internal process point of view, but didn't perceived in finance and customer. We guessed that outsourcing would be perceived importantly in financial point of view as a cost reduction. In 5 years from the beginning of metro, it seemed to be perceived importantly, as organizations grow older, perceptions of outsourcing are perceived low because of stabilization of organization and labor's resistance. It is why that the more outsourcing is performed, the more reduction of organization and decrease of employees is expected as much as cost reduction.

Keywords : Outsourcing, Organizational Performance, Balanced Scorecard
아웃소싱, 조직성과, 균형성과측정표

1. 서론

최근 국제수준의 경쟁은 기업의 생산체계를 근본적으로 변화시키고 있다. 단순기능 중심의 생산체계에서 다기능 중심의 생산체제로 변환되어 가고 있다. 이러한 환경변화에 따라 기업경쟁력을 제고시키기 위한 경쟁 전략의 핵심이 인적 자원의 유연성 제고 전략이다.

새로운 변화의 물결은 더욱 빠르고 거세지며 기존의 틀을 위협하고 있다. 조직이 처한 환경은 끊임없이 변화하고 있으며 개인이나 조직도 변화를 통해서 진화하고 있다. 변화를 인정하고 받아들일 준비를 하는 조직은 살아남을 것이며, 변화를 기회와 전략으로 활용하는 조직은 승리자가 될 것이다.

1997년 IMF 이후 HRM(Human Resource Management)에 대한 관심이 고조되고 있으며, 전통적 인사관리 제도에 변화를 시도하고 있다. 한 가지 관심사는 구조조정과 고용조정이라는 과정상에서 비용절감이라는 관점에서의 관심이 고조되고 있다.

지방공기업 중 도시철도 운영기관의 열악한 재정여건을 감안 한다면 아웃소싱을 적극 활용할 필요가 있다. 기업환경이 불확실하고 경영환경이 변화하는 이때 기업이 지속적인 경쟁우위를 유지하기 위해서는 HRM이 전략적인 관점에서 관리되어야 한다. 즉 기업경영에서 유연적 인적자원관리가 경영성과에 얼마나 공헌하는 것인지 전략적으로 관리할 필요성과 그 의미를 갖는다.

따라서 본 논문에서는 지방공기업인 도시철도 운영기관들이 전략적으로 추진하고 있는 아웃소싱을 통해 조직성과 즉, BSC(Balanced Scorecard)성과 지각 향상에 미치는 영향을 연구하고자 한다.

[†] 책임저자 : 정회원, 인천지하철공사 인재개발원
인하대학교 대학원 경영학 박사
E-mail : choi1401@hanmail.net
TEL : (032)451-3712 FAX : (032)451-3720
^{*} 인하대학교 경영대학 교수

2. 이론적 배경

2.1 아웃소싱(Outsourcing)

아웃소싱타임스(2004)에 의하면 미국기업의 90%, 일본기업의 77%가 아웃소싱을 경영에 활용하고 있다고 조사됐다. 즉 선진국일수록 아웃소싱을 활용하는 비율이 높다는 것이다. 미국의 경우 총무(78%), 인사(77%), 물류/유통(66%), 정보시스템(66%), 생산(51%), 마케팅(51%), 재무 및 회계(18%)의 순으로 도입하고 있다.

우리나라의 경우에도 연평균 30%이상의 성장률을 보이고 있고 아웃소싱의 활용측면이 다양하게 확대되어 가고 있다 (Table 1).

아웃소싱이란 기업 등의 조직이 종래에 내재하고 있던 업무 또는 새롭게 시작하는 기능과 업무에 대해서 ① 핵심 업무에 경영자원 집중, ② 전문성의 확보, ③ 비용의 삭감 등의 명확한 전략적 목적을 가지고 업무의 설계에서 운영까지의 일체를 외부화 하는 것이라고 한다.

아웃소싱에 대한 정의와 논의는 다양하게 나타나고 있는데 아웃소싱의 개념을 보다 협의적으로 정의한 대표적인 인물로

케이오 대학의 하나다 미쓰요(花田光世)교수를 들 수 있다. 尾關友保의 저서에 미쓰요 교수의 하나다(花田) 모델에서 제시하는 아웃소싱이란 서비스 제공자가 업무의 기획·설계에 서부터 운영까지 모두 책임을 지는 것으로 정의하고 있다. Table 2의 하나다 모델은 아웃소싱의 범위와 내용을 유형화한 것으로 일반적인 기업 업무 기획 및 설계를 기초로 실제 운영과정에서 외부조직에 어느 정도 의존하여 작업이 이루어지는가에 따른 구분이다.

아웃소싱과 유사한 개념으로 하청, 외주, 인력파견, 전문 컨설팅, 업무대행 및 분사화 등이 있고, 글로벌 경쟁의 격화, 저성장 경제, 고객욕구의 소프트화 등에 기업들이 적극적인 변신을 하지 않을 수 없는 현 상황에서 아웃소싱이 유효한 생존수단의 하나로 등장하고 있다. 이러한 경영환경에서 기업들은 핵심역량 강화와 리스크 감소, 경영효율화 추구, 외부 전문성 활용을 위해 아웃소싱을 도입하고 있다.

아웃소싱의 영역은 일반적으로 3가지로 구분된다. 첫째는 지원 프로세스로서 아웃소싱의 주 대상이 되는 부문이다. 둘째는 전략적 프로세스로서 인소싱(insourcing)과 아웃소싱의 융합부문이며, 셋째는 핵심역량 프로세스로서 독자적 투자개발영역이 있다. 아웃소싱의 대상은 우선 전략적이고 따라서 부가가치가 높은 분야일수록 바람직하다.

Walker & Weber(1984)의 논리를 인적자원관리에 적용하면 “기업의 인력을 내부에서 보호·육성할 것인가 아니면 필요에 따라 외부에서 조달하고 해고하는 것을 반복할 것인가” 하는 원칙을 마련할 수 있다. 재화와 서비스를 보다 저렴하고 또한 보다 양호한 방법으로 획득할 수 있는 경우, 외부의 공급업자로부터 더 많은 재화와 서비스를 구입하려는 의지가 더 커진다. 그렇다면 서비스 제공 인력의 내부화 또는 아웃소싱 방식을 결정함에 따라 제공되는 서비스의 품질도 달라지며, 결과는 필히 고객만족과 긍정적 혹은 부정적으로 연결된다. 뿐만 아니라 일단 서비스제공 인력의 내부화 또는 아웃소싱을 결정하게 되면 그 결정에는 계약과 채용이 따르게 되므로 상당히 오랜 기간 동안 기업의 적응력을 제한하게 된다. 이와 같은 주장의 가장 기본적인 이론이 거래비용(transaction cost)이론이다.

아웃소싱은 내부 아웃소싱과 외부 아웃소싱으로 구분된다. 내부 아웃소싱이란 계열사에 대해 아웃소싱을 주는 형태와 같은 것으로서 대기업군에서 주로 사용되는 아웃소싱을 말하며, 외부 아웃소싱이란 아웃소싱 시장에서 가장 높은 전문성을 가진 공급업체에게 업무를 위탁하는 형태를 말한다. 내부와 외부 아웃소싱의 장·단점은 Table 3과 같다. 최근의 아웃소싱 발전 방향에 비추어 볼 때, 내부 아웃소싱은 아웃소싱의 효과를 반감시킬 수 있다는 다소 지양되어야 할 방식으로 평

Table 1. 국내기업의 아웃소싱 활용 현황

조사기관	활용비율	활용분야	활용목적	조사대상
대한상공회의소 (1998)	54.3%	① 시설관리 경비 ② IT ③ 생산 ④ 물류	① 비용절감 ② 서비스향상 ③ 핵심역량 집중	상장기업 368기업
아웃소싱코리아 외 (2000)	58.7%	① 시설관리 경비 ② 생산 ③ 물류 ④ 총무/회계	① 비용절감 ② 핵심역량 집중 ③ 생산성향상	매출500억 이상 750기업
산업자원부 외 (2002)	57.3%	① IT ② 생산 ③ 경비/보안 ④ 시설관리 청소	① 비용절감 ② 서비스향상 ③ 고용부담 경감	상장기업 380기업
아웃소싱기업협회 (2003)	68.9%	① 청소/경비 ② 인재파견 ③ 시설관리 ④ 물류대행	① 비용절감 ② 핵심역량 집중 ③ 조직간소화	202기업

Table 2. 아웃소싱의 범위(花田 모델)

Yes 업무의 기획·설계 No	건설링	아웃소싱
	인재파견	대행(외주)
	No	업무의 운영 Yes

Table 3. 내부 아웃소싱과 외부 아웃소싱의 비교

요소	내부 아웃소싱	외부 아웃소싱
가격 (비용)	서비스업체 선택권이 없음, 가격선택권 제한	다수 서비스업체에 제안 중 최적의 서비스 수준과 가격을 선정
품질 및 서비스	경쟁이 없다, 최상의 품질을 제공받기 어려움	서비스와 결과물의 수준이 회사의 존립에 직접 영향, 고객에게 만족
기술	한정된 기술 사용 가능성	최선의 해결책을 가진 전문업체 선정
효율성	책임소재 불분명	수준 미달시 책임소재 명확, 일정 단축, 투자 대비 효과를 얻음
업무 분석	이미 기업 업무 파악, 업무분석 용이	새로운 상황과 업무에 대해 분석, 파악
통제	필요한 시점과 요구할 수 있어 통제 가능	정보시스템에 대한 통제력 상실 가능
보안	공동체 의식, 보안유지 잘됨	경쟁사에 전략적 정보 노출 위험
의사 소통	조정용이	의사소통 원활을 위해 상호 노력 필요
유연성	인간적인 관계나 조직적인 관계에서 해결할 성격이 많음	쌍방이 협의와 합의 하에서만 문제 해결, 업무의 유연성이 낮아질 수 있음

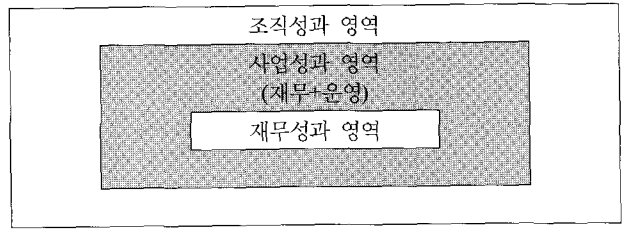
가되고 있다. 따라서 조직의 성과를 향상시키기 위해서는 외부 아웃소싱이 효과적이라고 볼 수 있다.

2.2 조직성과

조직성과에 대한 개념에 앞서 조직유효성과 조직효율성에 대한 구분을 보면, 조직유효성(effectiveness)은 조직이 정해진 방향과 목표를 얼마나 달성하였는가를 가지고 설명할 수 있고, 조직효율성(efficiency)은 목표지향적 활동이 얼마나 수행되었는가를 투입과 산출의 비율로 나타낼 수 있다. 조직의 유효성은 조직성과의 포괄적인 개념으로, 평가는 심리적, 경제적, 관리적 지표가 활용된다(Table 4).

재무성과는 사업성과의 가장 좁은 개념이며 조직의 경제적 목표의 달성 정도를 반영한다. 재무적 성과지표는 매출 성장률, 수익성, 주당 수익률 등이 있다. 사업성과는 재무성과와 비재무적 요소인 운영성과를 포함하며 시장점유율, 신제품 출시율, 제품품질, 마케팅 효과성, 제조부가가치 등과 같은 측정지표가 활용된다. 재무성과 중 특히 중요성이 강조되는 수익성에 대한 이론은 1919년의 듀폰차트에서 출발하여 ROI, ROA로 발전한 후 최근 들어 경제적 부가가치의 개념으로까지 발전되어 오고 있고, Kaplan & Norton(1996)의 경우 재무적 지표와 비재무적 지표를 보다 종합적인 균형성과표(Balanced Scorecard)의 개념으로 조직성과 지표를 발전시키고 있다.

Table 4. 조직성과의 개념



2.3 균형성과표(Balanced Scorecard)

BSC(Balanced Scorecard)는 1992년 미국 하버드 대학 비즈니스 스쿨의 Robert S. Kaplan과 컨설턴트인 David P. Norton에 의하여 발표되었는데, 이후 1996년 Strategy Maps 이 발표되고 2000년에 Strategy Focused Organization(SFO) 이 발표되면서 4년을 주기로 보완과 발전을 거듭하고 있다. 초기단계의 BSC는 인과관계와 네 가지 관점이 주요 핵심요소였으나 최근의 BSC개념은 전략중심형조직(SFO)과 의사소통을 통한 비전달성 도구로서 더 중요하게 다루어지고 있다.

BSC의 도입 조직도 초기에는 민간기업 중심에서 공조적으로 급속히 확산되고 있는데, 특히 싱가포르의 경우에는 모든 공기업에 BSC의 도입을 의무화하고 있다. BSC는 고객과 내부프로세스, 재무와 학습 및 성장간의 균형을 나타낸다. 또한 재무자원과 기타 유형·무형의 정성적 자원배분 의사결정에서의 균형, 외부고객과 내부고객간의 경영 건설성에 대한 평가의 균형, 주식으로서의 기업 상태와 흐름으로서의 변동 상황 간의 균형, 단기적 전술과 장기적인 전략 간의 균형, 선행 지표와 후행지표간의 균형을 반영하고 있다.

기존의 성과관리는 대부분 재무중심과 프로세스 중심의 자료들로 구성되어 있으며 조직의 능률과 효율성을 관리하는 팀이나 개인의 성과를 측정하고 결과를 인센티브나 연봉제에 반영하기 위하여 단지 업무수행 성과를 측정하고자 하는데 목적이 있었다. 반면에 BSC는 비전과 전략을 제시(공공부분은 미션을 중심으로)하고 전략적 목표를 달성하기 위한 틀로서의 역할과 업무현상 결과에 대한 원인을 조기에 파악하여 관리함으로써 전략적 조치를 적절히 취할 수 있도록 해준다는 점에서 차이가 있다.

공기업의 경영평가지표는 전체적으로 평가대상기관의 개별 특성을 적정하게 반영하지 못하고 대동소이하다. 아울러, 현행 경영평가지표의 문제점으로 재무측정지표 위주의 단기적인 성과평가, 효율성 평가방법의 강조, 계량지표와 비계량지표의 관련성 미흡, 주요 경영활동의 측정 누락, 결과를 나타내는 후행지표의 동인이 되는 선행지표의 부족 등을 지적하였다. 따라서 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 전략적 경영성과관리 모형인 BSC에 의한 평가가 필요하다.

3. 연구 설계

본 연구는 지방공기업인 도시철도 운영기관들이 전략적으로 추진하고 있는 아웃소싱을 통해 조직성과 지각 향상을 위한 관계를 알아보는 것이다

이를 위해 앞에서 살펴 본 아웃소싱과 조직성과인 BSC에 대한 선행연구를 토대로 아웃소싱이 조직성과 지각에 긍정적으로 작용하고 있는지, BSC 도입여부에 따라 조직성과에 대한 지각 차이가 생기는가를 규명하고, 아웃소싱이 조직성과 지각에 미치는 영향에 차이가 있다는 것을 실증적인 방법을 사용하여 확인하고자 한다.

3.1 연구대상과 절차

연구의 대상은 전국 7개 도시철도 운영기관 중 대전도시철도를 제외한 6개 운영기관의 본사에 근무하는 직원을 대상으로 설문을 실시하였다.

연구 절차는 2006년 6월부터 8월까지 각 운영기관을 연구자가 직접 방문하여 아웃소싱과 조직성과(BSC)에 대한 설문을 실시하여 총 974부의 설문을 회수하였다.

3.2 실험 설계

본 연구에서는 도시철도 운영기관들의 아웃소싱을 경영환경에 따른 유연성을 추구함으로써 조직의 유효성, 즉 성과 지각에 미치는 영향을 개념적인 가설로 설정하고자 한다. 따라서 연구의 목적은 아웃소싱이 조직성과 지각에 미치는 영향을 실증으로 규명하고자 BSC의 네 가지 관점인 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장을 조직성과에 대한 지각에 미치는 영향을 규명하고자 한다.

이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- <가설 1> 아웃소싱이 학습과 성장 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 2> 아웃소싱이 내부 프로세스 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 3> 아웃소싱이 고객 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 4> 아웃소싱이 재무 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

한편, 본 연구의 사용되는 측정변수에 대한 조작적 정의를 다음과 같이 정하였다.

첫째, 독립변수인 아웃소싱은 이광현(1998)이 사용한 설문 항목과 요인을 참고하여 변수로 구성되었고, 둘째, 종속변수

인 조직성과인 BSC는 Campbell(1977)과 Kaplan & Norton (1996) 등이 연구에서 사용한 네 가지 관점, 즉 학습과 성장, 내부 프로세스, 재무, 고객의 요인변수로 구성되었다.

따라서 본 연구에서는 총 25개의 문항은 모두 Likert Form 의 7점 척도로 명목화하여 측정하였다. 그리고 연구목적을 검증하기 위하여 SPSS ver 13.0 프로그램을 이용하여 분산분석(ANOVA)과 다중회귀분석을 사용하였다.

4. 결과분석

4.1 표본의 특성

표본의 974명에 대한 인구통계적 요인을 분석한 결과 BSC 도입여부에서는 미도입이 52.3%, 도입이 47.7%로 나타났다. 조직구성원의 연령에서 35-39세가 34.8%(339명)로 가장 많았고, 근속연수도 6-10년이 42.2%(411명)로 가장 많았다.

Table 5. 표본의 인구통계적인 요인분석

구 분		Frequency	Percent
연령	29세이하	62	6.4
	30-34세	194	19.9
	35-39세	339	34.8
	40-44세	168	17.2
	45세이상	211	21.7
근속연수	2-5년	208	21.4
	6-10년	411	42.2
	11-15년	197	20.2
	16-20년	64	6.6
	20년이상	94	9.7
직급	9-7급	236	24.2
	6-5급	388	39.8
	4급	172	17.7
	3급	141	14.5
	2급	34	3.5
	1급이상	3	.3
BSC 도입여부	도입	465	47.7
	미도입	509	52.3
Total		974	100.0

4.2 타당성 및 신뢰도 분석

본 연구의 독립변수인 아웃소싱에 대해서 타당성 검증을 실시한 결과 0.6이상인 0.8356으로 신뢰도가 높게 나타났다.

조직성과에 대한 타당성 검증결과, 0.6이상으로 신뢰도가 높게 나타났고, 누적 설명량도 60.375로 높게 나타났다.

Table 6. 아웃소싱과 조직성과에 대한 기술통계량

구분	Mean	Std. Deviation
아웃소싱	3.69	1.14
학습과 성장	3.20	.90
내부프로세스	4.05	.86
고객	3.23	.93
재무	3.44	1.12

Table 7. 조직성과 지각의 하위변수별 상관관계

구분	학습과 성장	내부 프로세스	재무	고객
학습과 성장	1.000			
내부프로세스	.579***	1.000		
재무	.500***	.447***	1.000	
고객	.345***	.402***	.486***	1.000

*** : p<.001

Table 6과 같이 아웃소싱에 대한 기술통계량이 4.0이하로서 인식이 낮은 수준인 것으로 나타났고, 조직성과에 대한 기술통계분석도 내부프로세스 지각에서만 4.05로 높은 편이고 다른 관점은 4.0이하로 낮게 나타났다.

조직성과 지각의 하위변수간의 상관관계를 분석한 결과 모두 유의수준 0.1%에서 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 즉 모든 조직성과 지각의 하위변수 중에서 한 개가 높을 경우 다른 변수들도 높게 나타난다고 볼 수가 있다.

4.3 가설검정

설계된 연구가설의 실증자료를 분석하여 검증하였다. 본 연구의 전체 가설인 “아웃소싱이 조직성과 지각에 영향을 미칠 것이다”를 검증하기 위해 독립변수인 아웃소싱과 종속변수인 조직성과인 BSC 네 가지 관점에 대한 지각이 선정되었다. 따라서 독립변수와 조직성과 지각에 대한 4가지 요인을 종속변수로 하여 독립변수 선정방법으로 단계선택(Stepwise)을 사용하여 다중회귀분석(Multiple Regression)을 실시하였다.

<가설 1>

가설 1에 대한 회귀분석결과 베타계수(β)가 1% 유의수준 하에서 매우 유의($t=16.902$)하게 나타나고 있으며, 베타(β)값이 0.493으로 나타났다. 즉, 아웃소싱이 학습과 성장 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 채택되었다. 특히 베타(β)값이 0.493으로 나타나 상당히 큰 정의 영향을 나타남을 알 수 있다.

Table 8. 회귀분석 결과

종속 변수	비표준화 계수		표준화 계수	R ²	t	p
	베타(β)	표준 오차				
학습과 성장	1.763	.088	.493	.243	19.994	.000
	.385	.023				
내부 프로세스	2.913	.087	.402	.161	33.329	.000
	.302	.022				
고객	2.956	.124	.140	.018	23.862	.000
	.137	.032				
재무	2.517	.099	.239	.056	25.418	.000
	.194	.026				

** : p<.001

<가설 2>

가설 2에 대한 회귀분석결과 베타계수(β)가 1% 유의수준 하에서 매우 유의($t=13.438$)하게 나타나고 있으며, 베타(β)값이 0.402로 나타났다. 즉, 아웃소싱이 내부프로세스에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2는 채택되었다.

<가설 3>

가설 3에 대한 회귀분석결과 베타계수(β)가 1% 유의수준 하에서 유의($t=4.287$)하게 나타나고 있으며, 베타(β)값이 0.140으로 나타났다. 즉, 아웃소싱이 고객에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3은 채택되었다. 그러나 설명계수(R^2)가 0.018로 회귀방정식의 설명력이 부족하게 나타났다.

<가설 4>

가설 4에 대한 회귀분석결과 베타계수(β)가 1% 유의수준 하에서 유의($t=7.602$)하게 나타나고 있으며, 베타(β)값이 0.239로 나타났다. 즉, 아웃소싱이 재무지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 4는 채택되었다. 그러나 설명계수(R^2)가 0.056로 회귀방정식의 설명력이 부족하게 나타났다.

5. 결론과 한계점

기업에서 무형자산의 대표적 가치 요소인 인적자원을 경쟁우위 확보의 핵심동인으로 인식하고 있다. 기업에 있어 아웃소싱이 기업전략이나 정책적 방향과의 연계와 함께 성과중심으로 요구된다는 사실을 의미하는 것이다. 많은 기업들이 인

적자원을 제대로 관리하지 못하고 있으며 관리하고 있더라도 조직성과 측면에서 전체적인 관점으로 측정하지 못하고 재무성과 중심으로 평가하고 있다. 따라서 본 연구에서는 조직 구성원들이 BSC 도입 여부에 따라 아웃소싱이 조직성과 지각에 어떠한 영향을 미치는지를 도시철도운영기관의 조직 구성원들로부터 확인해 보았다.

본 연구 결과를 다음과 같이 정리해 볼 수 있다.

아웃소싱은 학습과 성장, 내부 프로세스 관점에 중요하게 지각되고 있으나 재무와 고객에는 지각되지 못하였다.

아웃소싱은 비용절감이라는 차원에서 재무관점에 중요하게 지각할 것이라 예측하였는데 실제 검증 결과 지각되지 못하였다. 이는 도시철도운영기관의 연령이 개통초기부터 5년 이내에 중요하게 지각되는 것으로 나타났으나 회사연령이 점차 오래 될수록 조직의 안정화와 노동조합의 반발로 아웃소싱에 대한 지각이 낮게 인식되고 있기 때문이다. 또한 도시철도운영기관의 외주업체 종업원들은 동일한 업무에 비해 상대적으로 저임금과 고용에 대한 불안으로 고객에 대한 서비스와 책임감이 떨어지고 있다. 그리고 비용절감 부분만큼 조직구성원들로부터 기대되는 역할이 점차 감소되고 있는데, 이는 아웃소싱을 실행할수록 조직의 축소와 구성원의 감소가 예측되기 때문이다.

이상에서 살펴본 아웃소싱과 BSC가 조직성과 향상을 위한 경영도구으로써 유용성을 제시하였다고 볼 수 있으나, 다음 몇 가지 한계점을 가지고 있어 향후 연구에서 개선 될 수 있어야 할 것이다.

첫째, 본 연구의 대상을 지방공기업 중 도시철도 운영기관인 서울(2) 지하철, 부산교통공사, 대구지하철, 인천지하철, 광주도시철도 등 6개 지방공기업 일부 구성원만을 대상으로 한정해 전체 도시철도운영기관의 구성원으로 일반화하는데 한계가 있다.

둘째, 연구 대상의 설문 응답자가 객관적인 지표가 아닌 주관적인 지각에 따른 자답식으로 측정되었고, 재무성과의 경우 객관적인 경영성과의 회계자료를 활용하여 검증할 필요가 있으며, 향후 설문과 회계자료의 상호보완을 통해 분석되어야 할 것이다.

따라서 도시철도운영기관 집단이 BSC를 도입한지 1~2년 정도밖에 되지 않았고, 일부 기업은 도입중에 있어 명확한 성과가 나타나기는 다소 어렵다. 향후 모두가 BSC를 도입 및 정착이 이루어진 후 본 논문을 근거로 실증연구를 실시한다면 보다 나은 연구결과를 얻을 수 있을 것이다.

참고 문헌

1. 이광현(1998), 아웃소싱, 서울, 한국능률협회.
2. 박기찬·최병우·김영민(2001), "아웃소싱 전략의 유형과 효과에 관한 연구: 미국과 일본의 실태를 중심으로", 인하대 산업경제연구소, 경상논집, 제15권.
3. 장지인(2000), 균형잡힌 성과기록표를 활용한 공기업의 경영평가, 경영학 논집, 제26권 제2호, 중앙대학교 경영연구소, pp.179-202.
4. 삼성경제연구소(2001), 아웃소싱 확산과 전략적 대응: 국내기업 사례를 중심으로, CEO Information, vol.448.
5. 최종태(2003), 현대인사관리론, 서울, 박영사, p.794.
6. 채서일(2003), 사회과학조사방법론, 학현사, pp.350-354.
7. 최태성 외(2002), 사회과학 자료분석, 다산출판사, pp.213-268.
8. Campbell, J. P.(1977), On the Nature Organizational Effectiveness, San Francisco, Jossey-Bass, p.19.
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1996), Linking The Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, vol.39 (1), Fall, pp.53-79.
10. Philip Kotler(2004), Marketing Magement, 석정, 7, p.943.
11. Rindfleisch, Aric and Jan B. Heide(1997), Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications, Journal of Marketing, vol.61, pp.30-54.
12. Venkatraman, N., & Ramanujam(1986), V., Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, Academy of Management Review, vol.11, p.810.
13. Williamson, O. E.(1985), The Economic Institutions of Capital, New York: The Free Press.
14. Walker Gordon and David Weber(1984), "A Transaction Cost Approach in Make or Buy Decisions," Administrative Science Quarterly, 29, pp.373-391.
15. 尾關 友保(1998), "米國企業 と 復活させた アウトソーシング," 아웃 소싱이 가려본 본, 日本能率協會.
16. 戶村聖一(1998), 驚異의 아웃ソー싱 비즈니스, 東洋經濟新聞社.

(2007년 6월 28일 논문접수, 2007년 8월 6일 심사완료)