

# 조직의 저항에 따른 관계마케팅이 아웃소싱전략에 미치는 영향

정 형 식\*  
김 영 심\*\*

## 목 차

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구방법 및 가설 설정
- IV. 실증분석
- V. 결론 및 토의

## I. 서론

우리나라는 지난 40여년간 지속적인 경제성장과 국민소득향상으로 1989년에는 전 국민 의료보험이 실시되었다. 이로 인해 전 국민이 많은 혜택을 받기도 했으나 초기 정부의 저가 의료수가 정책으로 인하여 병원들의 경영여건이 점차 악화되기도 하였다. 또한 사회민주화의 진행으로 많은 병원에서는 노조를 결성, 이로 인한 근로자의 임금향상, 복리후생투자의 확대 유도, 근무여건의 개선 등이 향상된 반면에 병원의 경영자 측면에서는 인건비의 상승, 복리후생비의 추가 투자 등으로 경영수지를 저하시키는 요인이 되었다. 2000년에는 의약분업으로 의료기관의 휴·폐업이 많아 크게 어려움을 겪었고 실거래가 상환제, 의료보험통폐합, 거래보험심사제, 선택 치료제, 포괄 수가제 등도 병원 경영을 더욱 어렵게 하였다. 더욱이 앞으로 의료시장이 개방되면 더욱 어려움에 직면하게 될 것이다. 환자의 욕구도 빠르게 변화하여 고객중심의 새로운 사고방식으로 전환하지 않으면 병원의 생존에 위협받기에 이르렀다.

이러한 새로운 변화에 적응키 위한 병원들은 비용절감과 전문성 제고를 위해 아웃소싱방

\* 조선대학교 경영학과 교수

\*\* 조선대학교 박사과정

식을 도입하고 있으며 특히 임상병리검사 부문이 두드러진 현상을 나타내고 있다. 임상병리 검사실은 모든 병원에서 요구되는 서비스이지만 전문인력과 고가의 기기도입 등으로 많은 비용이 투자되는 서비스이기 때문에 대다수의 병원들은 외부업체와 아웃소싱으로 조달하고 있다. 그러나 이와 같이 많은 병원에서 아웃소싱을 이용하고 있음에도 불구하고 아웃소싱상의 문제점 야기나 이의 해결 및 전략적 활용을 제대로 인식하지 못하고 있는 실정이다.

그 동안 아웃소싱 관련연구는 계약의 명확성 정도와 고객 요구사항의 상호이해 가능한 수준을 반영하는 확실성 정도와 다양한 상황변수에 적합한 성공적이고 지속적인 아웃소싱전략을 도출하려고 했다(Fitzgerald and Willcocks, 1994; Ganesan, 1994). 아웃소싱의 높은 성과는 계약을 얼마나 치밀하게 했느냐에 좌우되는 바가 크다는 것이다. 이러한 계약개념의 아웃소싱 활용 기술분야 및 비즈니스 분야는 상대적으로 확실성과 안전성이 높은 환경에서는 적합하나 불확실성이 높은 상황에선 위험과 보상을 공유하는 파트너십이 더 효과적이라는 것이다(손영욱·김운상, 2000). 이와 같이 아웃소싱의 개념도 과거와 달리 수직 분업형 아웃소싱에서 점차 수평적 공생형인 co-sourcing으로 발전되고 있다. 서비스 발주자와 서비스 제공자 간의 관계가 종래의 수직 관계보다는 참여 파트너로서 협동·공생하는 수평적 파트너십이 강조되고 있다(류재현·신광철·현창혁, 1998).

본 연구는 의료기관에서 임상병리검사 서비스를 외부업체로 부터 아웃소싱 함에 있어 계약적 측면만을 고려하기보다는 서비스 발주자인 병원과 서비스 제공자인 임상병리검사업체와의 관계가 파트너십을 통해 장기적으로 형성·유지되는지에 대한 관계마케팅적 접근을 하고자 한다. 또한 그 동안 아웃소싱의 긍정적 효과 측면에도 불구하고 병원들이 아웃소싱을 확대함에 따라 기존에 확보된 임상병리검사 직원 및 시설 등에 대한 재배치 내지는 구조조정 등으로 내부조직과 직원의 저항이 있는 것도 사실이다. 아울러 전반적인 아웃소싱분야의 확대에 의해 임상병리분야 뿐만 아니라 병원내 타 분야도 아웃소싱에 대해서 심각한 저항 또는 거부감을 보이고 있다.

이에 본 연구는 내부 직원들의 저항정도에 따라 관계마케팅 요인들이 아웃소싱의 정도에 미치는 영향이 다를 것이라고 보고 저항의 고·저집단간 비교연구를 통해 의료기관에서의 아웃소싱 전략적 활용방안을 제시하고자 한다. 본 연구의 구체적인 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 그동안의 아웃소싱에 관한 많은 선행연구는 주로 거래비용적 측면을 고려한 효과와 성과요인을 밝히는데 중점을 두어왔다. 그러나 최근의 아웃소싱 경향은 파트너십 성향이 강한 co-sourcing으로 발전 되가는 추세로 관계마케팅적 시각이 요구되고 있다. 이에 몇몇 연구들은 의사소통과 신뢰, 직무몰입, 관계결속의 구성개념을 도입한 아웃소싱 연구를 매우 제한적으로 수행해 왔다(김종민·김성국, 2000; 이재남·김영걸, 1999; De Braband and Thiers, 1984; Grover, Cheon, Teng, 1996; Marion et al., 1995). 그러나 본 연구는 아웃소싱과 관계마케팅 요인과의 연계성을 의료분야에 적용하여 아웃소싱을 지속적으로 유지하려는

의사와 아웃소싱 활용정도에 미치는 관계형성의 주요 선행변수를 밝혀내고자 한다.

둘째, Kreitner and Angelo(1995)의 연구는 조직구성원들의 새로운 변화에 대한 저항은 개인적 차원뿐만 아니라 조직수준에서도 존재한다고 하고 변화에 저항을 하는 가장 큰 이유가 이기심을 들고 있다. 이같이 의료분야에서 임상병리검사에 대한 아웃소싱을 새롭게 추진하고자 할 때 조직구성원의 강력한 저항을 받게 된다. 조직내 내부저항은 구성원들의 심리적 자기손실과 불편감, 변화에 따른 불확실성으로 인한 경제적 손실을 우려한 것으로 이러한 내부저항을 최소화하지 않고는 성공적인 아웃소싱 성과를 기대할 수 없게된다. 따라서 본 연구는 의료분야의 아웃소싱에 있어 조직구성원의 저항수준에 따른 관련 선행요인들간의 관계성을 밝혀내어 조직변화관리에 대한 새로운 시사점을 도출하고자 한다.

셋째, 그 동안 아웃소싱을 거래비용측면에서 다루어온 연구들은 주로 경제적 요인을 고려한 생산원가우위와 관리비용, 불확실성 등을 도입하여 연구하였다(Loh, 1993). 그러나 본 연구는 실제 아웃소싱업체와의 관계형성측면의 거래비용적 접근을 통해 연구하고자 한다. 즉 아웃소싱업체를 전환하는데 소요되는 관계종결비용과 거래를 통해 얻게되는 관계효익이 상호 파트너와의 관계형성에 많은 영향을 미칠 것이라고 보기 때문이다. 관계형성에 필요한 거래비용적 측면이 관계몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하고 후속하여 이러한 결과를 통해 향후 아웃소싱 지속의사 및 정도에 미치는 영향을 실증적으로 검증하고자 한다.

넷째, 아웃소싱을 통해 상호거래관계에 있어 공유하는 가치와 기회주의적 행동, 원활한 의사소통은 상호 파트너에게 신뢰를 형성하는데 어떠한 영향을 미치며 아울러 이러한 신뢰는 향후 아웃소싱을 지속하는데 어떠한 영향을 미치는지 신뢰의 역할을 검증하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 아웃소싱의 의미

아웃소싱 현상은 기업구조조정의 한 수단으로서 등장했으며 1980년 말 기업내부 정보시스템운영의 일괄위탁을 계기로 본격화되기 시작하였다. 우리나라는 IMF 경제위기로 기업구조조정이 광범위하게 진행되는 가운데 아웃소싱에 본격적인 관심을 보이기 시작하였다. 이러한 아웃소싱은 기업활동의 부수적 분야를 중심으로 일부 업무에서만 국한적으로 활용되었으나 기업의 전부분에 걸쳐 확대되고 있다.

아웃소싱 개념은 기업 등이 핵심업무에 자원을 집중하여 업무의 전문성 확보, 비용절감 등 명확한 전략적 목적을 수행하지만 비핵심관련 업무는 기존의 조직 기능 및 업무일체를 자회사 이외의 전문 위탁기업에게 장기적으로 위탁하는 것이라고 정의하고 있다(류재현·신광

철·현창혁, 1998). 이러한 아웃소싱을 결정하기 위해 기업에서는 자사에 미치는 영향을 고려해 볼 수 있다. 주로 이 고려요소에는 전략적인 요소와 경제적인 요소 그리고 기술적인 요소 등을 들 수 있다(Grover et al., 1994; Loh and Vnkartraman, 1992). 아웃소싱의 실행으로 업무에 경쟁개념이 도입되고 고품질의 서비스 실현이 가능해졌으며 업무품질의 향상을 가져왔다. 아웃소싱의 도입으로 내부 기능의 외주를 통한 사내업무의 시장화를 기할 수 있게 되었고 보유한 경영자원의 효율적 배치를 통해서 고도의 부가가치를 창출할 수 있다는 점에서 아웃소싱은 여러 가지 기대효과와 해결과제들을 가지고 있다. 기업이 아웃소싱을 통해 얻게 되는 기대효과로는 경제적인 수익성 개선과 서비스 품질의 향상, 조직의 유연성, 인원의 적재적소활용 등을 들 수 있으며 해결과제로는 기업의 아웃소싱 프로그램의 전 과정을 관리하는 관리자가 필요하다는 것과 조직자체는 핵심역량을 중심으로 변화해야 한다. 또한 조직구성원들은 자신의 핵심역량을 중심으로 개인의 능력을 향상시키려는 분위기가 조성되어야 한다는 것이다. 또한 위탁기업과 아웃소싱기업간은 파트너십이 형성되어 확고한 신뢰구축이 필요하다는 것이다.

그러나 이러한 아웃소싱도 내부의 노사관계 등 오랜 관행으로 인해 구성원 의사와 배치되었을 때 내부저항을 유발시켜 아웃소싱을 도입하는데 장애가 된다. 아웃소싱은 IMF 관리체제 이후 진행되어온 구조조정의 또 다른 모습으로 노동조합의 반발에 의해 도입에 심각한 장애요소가 되기도 하였다. 또한 아웃소싱 수행기업의 역량문제를 들 수 있는데 첨단 아웃소싱 요구 환경에 상응하는 아웃소싱 수행기업의 역량이 필요하다.

## 2. 관계마케팅(relationship marketing)

관계마케팅이란 기업이 거래파트너와의 관계를 창출하고, 지속시키고, 증진시키고자 하는 마케팅 활동이다(Berry et al., 1983). Shani and Chalasani(1992)도 기업과 고객간 장기간에 걸친 접촉을 통해 기업과 고객 모두의 이익을 위해 유지, 발전시키려는 노력이라고 하였다. 또한 Morgan and Hunt(1994)는 관계마케팅을 거래 관계자의 교환관계를 성공적으로 이끌고 발달·유지하는 모든 마케팅 활동이라고 보고하였다. Hallen and Nazeem(1991)은 관계마케팅을 기업과 기업간의 상호적응과정이라고 하였으며 Jackson(1985)은 핵심거래처와 사회적·경제적·기술적인 유대관계를 강화하는 것이라고 하였다. 이상과 같이 관계마케팅이란 조직의 모든 시스템을 연계시키거나 이들의 관계를 강화시켜 이로 인한 기업의 매출과 수익을 증대시키거나 고객의 만족과 충성도를 창출하고자 하는 마케팅활동이라고 할 수 있다. 이러한 관계마케팅은 다음과 같은 구성요소를 가지고 있다.

### 1) 관계종결비용

관계종결비용이란 거래하고 있는 거래처를 바꾸는데 따른 전환비용(switching costs) 이

다. 관계마케팅 분야에서의 거래당사들이 가지고 있는 전제는 관계자들이 양자택일적인 관계를 추구할 것이며 의존관계를 맺게 되는데 이를 종결하고 새로운 관계를 형성하는데는 전환비용이 수반된다(Jackson, 1985). 이 전환비용은 구매자가 높은 전환비용을 가질 때 관계를 유지하는데 도움이 된다고 하였다(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987). 병원에서 현재 사용하고 있는 임상병리검사업체를 다른 업체로 전환하는데 들어가는 비용으로서 새로운 업체선정에 따른 정보수집 노력과 시간투자 비용과 전환하는데 소요되는 업무시스템에 변경에 따른 비용투자 등 다양한 소요비용을 말한다. 따라서 이러한 관계종결에 따르는 비용이 높을수록 거래하고 있는 아웃소싱 업체에 대한 관계몰입은 증대된다고 할 수 있다.

## 2) 관계효익

관계효익이란 파트너와의 관계를 유지하는데 따른 이익으로서 Webster(1992)는 거래에 있어 상호 높은 이익을 주는 파트너와의 관계는 돈독해진다고 하였다. Bitner(1995)는 기업과 고객과의 관계를 통해 상호간에 효익을 얻게될 때 지속적인 관계가 유지될 뿐 아니라 관계의 질이 향상될 수 있기 때문에 거래 당사자 양쪽 모두에게 매우 중요한 요소라고 하였다. 거래비용적인 측면에서 병원과 임상병리검사업체간에 아웃소싱 거래에 있어서도 상호간에 얻게되는 효익이 전제되어야만 거래가 형성된다는 것으로 어느 한쪽이 관계에서 효익이 없거나 상대적으로 적다고 판단할 때는 거래유지가 어렵게 된다.

## 3) 공유된 가치(shared value)

공유가치는 거래파트너와의 행동이나 목표, 정책 등에 대하여 상호 파트너가 갖는 믿음의 정도로 관계의지와 신뢰에 직접 영향을 미치는 변수라고 보고하였다(Morgan and Hunt, 1994). 또한 Dwyer, Schurr, and Oh(1987)는 공유된 가치는 관계의지와 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는 이론을 정립하였다. 이 공유가치는 조직의 경영이념에 대한 조직의 가치관에 대한 인식도와 업무수행의 실천도로 한 기업의 가치관이 분명하게 인식되고 있는가에 따라 기업의 가치척도를 판단하는 기준이 되기도 한다. 거래파트너와의 사회적 가치관이나 책임 등은 거래관계를 올바르게 명확하게 인식할 수 있도록 하기 때문에 상호 신뢰를 이끌어낸다고 할 수 있다.

## 4) 아웃소싱업체의 기회주의(opportunism)

기회주의적 행동은 상대 파트너의 이익보다는 자신의 이익을 먼저 고려하는 이기적인 행동으로 이미 체결된 약속을 어기거나 계약에 위배된 행동을 은폐하거나 허위정보를 제공한 다거나 올바른 보고를 하지 않았을 때 나타난다. Williamson(1975)은 기회주의적 행동을 교활함을 가지고 추구하는 이기심으로 정의하고 이러한 기회주의는 관계의지에 직접적인 영향을 주기보다는 이러한 행동이 파트너에게 불신을 주기 때문에 관계의지에 역효과를 가져올

것으로 추정하고 있다(Morgan and Hunt, 1994). 단속적 거래에서는 권력의 정도에 따라 기회주의가 나타날 수 있으나 장기적인 관계형 교환에서는 상호협력적인 신뢰를 바탕으로 한 관계의 개발과 유지가 중요하다. John(1984)은 일반적으로 관료적 구조화가 기회주의를 증가시킨다고 하였다. Griesinger(1990)는 기회주의의 형태를 부정직(거래에 심각하게 영향을 미치는 정보의 비공개), 책임회피(문제의 원인에 대한 책임전가), 불이행(상대방에 대한 보상이나 대안 제시 없이 일방적으로 폐기하는 것) 등으로 보고하고 있다.

이러한 기회주의적 행동들은 의료기관과 외부 병리검사위탁업체간에 존재하며 서로간의 신뢰를 감소시킬 것이다. 아웃소싱 의료기관의 외부 병리검사위탁업체에 대한 무리한 요구에 의해 수익성 저하나 외부용역업체의 지나친 자사이익 추구의 기회주의적 행동을 한다면 마찬가지로 신뢰에 부정적 영향을 미쳐 장기적 관계를 유지하는데 어려움이 있을 것이다. 시간의 경과에 따라 관계상의 이익과 부담을 서로 공유하거나 분배된 이익과 부담을 조정하는 동태적인 교환으로서 상호간의 관계가 형성된다면 장기적인 관계유지가 될 것이다(MacNeil, 1980).

##### 5) 의사소통(Communication)

의사소통이란 고객과 파트너간의 유·무형의 지속적인 대화로서 넓은 범위에서 형식적이거나 비형식적인 정보의 공유라고 하였으며 상호원활한 의사소통은 신뢰와 정의 관계가 있다고 하였다(Anderson and Narus, 1990). 전통적인 거래마케팅 개념에서는 거래파트너를 설득하는 측면의 일방적인 커뮤니케이션이었으나 관계적 측면에서는 거래파트너간의 상호커뮤니케이션을 기본으로 들고 있다(Duncan and Moriarty, 1998). 이같이 병원에서 아웃소싱업체와의 정보교환이나 업무적인 협조에 대한 원활한 의사소통은 거래관계에 있어 갈등을 줄여 믿음이 형성되어 신뢰가 높아진다고 할 수 있다. 이러한 측면에서 의료기관과 임상병리검사업체와의 상호원활한 의사소통은 거래를 통해 발생될 수 있는 오해와 갈등을 줄이고 상호거래에 대한 확신과 이해를 높여 관계를 지속적으로 유지하는데 매우 중요한 역할을 할 것이다.

##### 6) 관계몰입과 신뢰

Poter et al.(1974)은 몰입을 조직구성원들이 조직에 대한 동일시화의 정도나 조직에 투여된 그들의 노력정도라고 하였다. 이러한 관계몰입은 마케팅분야에서 주로 쌍방간의 관계에 초점을 두고 연구되고 있다. Anderson and Weitz(1992)는 몰입을 관계형성에서 상대방을 긍정적으로 평가하여 장기지향적인 거래를 의미한다고 하였다. 즉 관계몰입은 상호파트너와의 관계를 지속하기 위한 의지, 관계에 대한 자신감과 확신을 의미한다. 이같이 의료기관과 임상병리검사업체와의 관계몰입은 향후 아웃소싱을 지속하는데 긍정적인 영향과 더불어 아웃소싱 정도에도 긍정적 영향을 미칠 것이다.

신뢰(trust)는 관계모델 발전을 설명하는데 가장 기본적인 개념으로 한 당사자가 다른 파트너에게 신념(belief)에 기초한 호감을 갖는 것이다(Wilson, 1995). Schurr and Ozanne (1985)은 신뢰를 상대방의 말이나 약속에 대한 믿음과 교환관계에서 상대방이 의무를 다할 것이라는 믿음으로 정의하고 구매자의 신뢰와 협상자세에 대한 기대가 공급자에 대한 태도와 행동에 긍정적 영향을 미친다고 보고하였다. Moorman, Deshpande, and Zaltman(1993)은 믿음과 행동적인 의도를 강조하고 신뢰를 이끌어내기 위해서는 이 두 요소가 전제되어야 한다고 주장하였으며 신뢰를 믿을 수 있다는 확신을 가지고 있는 교환 파트너에 의존하려는 의지라고 하였다.

Close(1991)의 보험산업을 대상으로 한 연구에서는 고객들의 부정적 사고를 극복하고 관계의 질을 향상시키기 위해서는 신뢰를 통한 대화가 필요하다고 하였다. Palmer(1995)는 금융서비스를 이용하는 고객을 대상으로 고객과 판매자의 관계단절에서 신뢰의 역할을 연구한 결과 신뢰의 상실은 거래 파트너 당사자의 몰입 부족, 또는 상대방의 몰입 부족을 인지하였을 때 나타난다고 하였다. 이같이 신뢰는 관계의 질을 형성하는 중요한 요인이라는 것을 시사하고 있다. 의료기관과 임상병리검사업체와의 거래관계에 있어 상호간의 신뢰는 거래를 더욱 협력적인 관계로 발전시키고 아울러 지속적인 거래를 유지시킨다. 신뢰는 의료기관과 임상병리검사업체와의 상호간의 관심과 믿음을 전제로 시작되며 단기간에 만들어지는 것이 아닌 장기적이고 꾸준한 협력관계 속에서 형성되어진다고 할 수 있다.

### 7) 아웃소싱 지속의사와 정도

Loh and Venkatraman(1992)은 정보분야에서 아웃소싱의 정도에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 운영비용이나 회사의 크기, 재무적 여유, 거래처리 비용 등을 들고 있다. 이같이 아웃소싱 정도에 영향을 미치는 여러 가지 관리적 선행요인들이 있지만 본 연구는 관계적 측면의 요인들의 영향관계를 통해 아웃소싱 지속의사와 아웃정도를 파악하고자 한다. 관계몰입과 신뢰가 높아지면 쌍방간에 아웃소싱 거래를 유지하고자 하는 의사가 높아지며 아웃소싱의 정도도 심화된다고 할 수 있다.

## 3. 아웃소싱과 관계마케팅적 접근

McFarlan and Nolan(1995)은 아웃소싱이 성장하게 된 배경으로 환경의 급격한 변화에 따른 기술의 빠른 변화를 들고 있으며 다른 한가지로는 기업들이 경쟁력 있는 기업과의 연계를 통해 자신들의 역량을 향상시킬 수 있는 전략적 제휴의 도입을 들고 있다. 이러한 추세로 인해 아웃소싱은 서비스 발주자와 서비스 제공자 관계가 기존의 계약위주의 수직적 관계에서 파트너십 위주의 관계형으로 변화되었다(Konsynski and McFarlan, 1990).

조직간의 거래관계유형은 크게 두가지 흐름으로 단속형 거래와 관계형거래로 나누어볼 수

있다(Grover et al., 1996). 거래비용적 측면의 단속형 거래는 거래 당사자들이 계약적 관계로 거래를 통해 최대의 이윤을 올리하고자 거래 쌍방간의 협상이나 교섭을 통해 거래의 효율성을 높이고 하는 목적을 전제로 하고 있는 공식적인 계약관계이다. 반대로 관계형 거래는 상호간에 참여 파트너로서 관계를 유지하여 연속적 거래를 통해 발생하는 이윤을 극대화하는 거래 형태이다. 이같이 거래비용적인 계약형태의 관계는 계약을 전제로 하는 단속적 거래를 통해 이루어지게 됨으로써 향후 거래를 지속할 확률이 적은 반면에 상호 파트너쉽과 자산결합 형태의 관계는 서로간의 신뢰를 바탕으로 하기 때문에 지속적인 거래의 가능성을 높여준다(Dwyer, Schurr and Oh, 1987; Ganesan, 1994). 이러한 거래 파트너쉽은 과거의 수직적 분업형 아웃소싱 개념에서 서로 협력하여 새로운 가치를 창출해내는 과정으로 진전될 것으로 전망된다. 위탁기업과 아웃소서간의 경영자원의 교환을 통한 조직적 지식의 교류와 조직간 학습을 통한 상대방의 강점을 흡수하여 자사의 강점과 통합함으로써 고부가가치를 창출하는 것 등 co-sourcing으로 진척된다. 따라서 위탁기업과 아웃소서간의 관계는 수직관계보다는 참여 파트너로서 협동·공생하는 수평적 파트너쉽이 강조된다(류재현·신광철·현창혁, 1998).

#### 4. 의료 분야의 아웃소싱

아웃소싱이 도입되는 초기에는 고액의 설비 투자 및 과도한 운영비용 등의 이유로 주로 정보시스템 분야를 중심으로 이루어져왔다. 그 후 리스트럭처링과 리엔지니어링 등을 통한 구조조정을 거치면서 여러 분야로 확산되었다. 우리나라의 아웃소싱 관련 시장규모는 1996년도에 약 20조원이었던 것이 2001년에는 100조원대로 확대되어 시장확대는 당분간 지속적으로 이루어질 것으로 전망하고 있다.

의료분야는 의료산업의 발달로 내용이 복잡하게 되고 기술면에서 고도의 수준을 요구하게 되어 이에 대처하기 위해서는 고가의 최신장비와 관리능력을 필요로 한다. 또한 서비스 수준의 향상으로 인해 내원 고객들의 욕구도 다양화되고 있어 기존 보유자원으로는 이러한 고객들의 용구를 충족시키기 어려워짐에 따라 의료분야의 아웃소싱이 도입되었다.

의료분야에서 주로 이루어지고 있는 아웃소싱을 살펴보면 임상병리검사, 세탁, 청소, 경비, 전산처리, 시설관리, 보험청구, 적출물 처리 등 그 범위가 매우 다양하게 확산되어 진행되고 있다. 특히 임상병리검사에 대한 아웃소싱은 고가의 최신장비와 이를 관리하는 전문인력의 필요, 그리고 검체·검사에 대한 정확성 확보를 위해 대부분의 병원에서 외부전문검사업체로부터 서비스를 아웃소싱하고 있다. 이같이 의료분야에서 아웃소싱은 환경의 변화와 경쟁의 심화로 인해 서비스의 질과 전문성을 강화한다는 측면에서 더욱 확장될 전망이다.



## 5. 변화에 대한 내부 저항

일반적으로 조직구성원들은 조직 전체의 관점이 아닌 개인적인 이해관계에 초점을 두고 변화를 인식하고 판단하게 된다. Balster(1994)는 구성원의 저항을 변화, 손실, 자기주장, 창의성과 함께 나타나는 불안하고 고통스럽고 당황스러운 감정으로 자신을 보호하려는 수단으로서 저항을 정의하였다. 이같이 조직 구성원들은 새로운 변화에 대한 심리적 불안감과 자신의 직무상실에 대한 두려움으로 인해 저항은 발생된다.

Neumann(1998)은 조직변화를 성공적으로 이끌기 위한 가장 큰 장애물로 조직변화에 대한 구성원들의 저항을 들고 있어 구성원들의 저항을 극복하는 것이 조직변화에 있어 중요한 선결과제를 강조하고 있다. 이같이 기업에서 아웃소싱을 도입하는데 있어 조직내부의 인식 변화의 필요성을 들 수 있다. 조직의 변화는 조직 구조적 측면에서 부서간 갈등과 직무구조적 측면의 직무내용의 변화와 환경의 변화를 초래하며 또한 조직구성원간의 의사소통 형태에 변화를 가져와 구성원들이 아웃소싱 그 자체에 대한 수용거부 등 저항을 유발할 수 있다는 것이다(조민호 외, 1999).

그러나 조직 구성원들의 저항은 항상 변화에 저항하는 것이 아니라 구성원의 성향에 따라 조금씩 다르게 표출되어 새로운 변화를 저항하기도 하고 일부 수용하기도 한다. Coghlan(1993)은 새로운 변화에 대한 저항의 정도는 소외수준의 증대와 관련이 있다고 하였다.

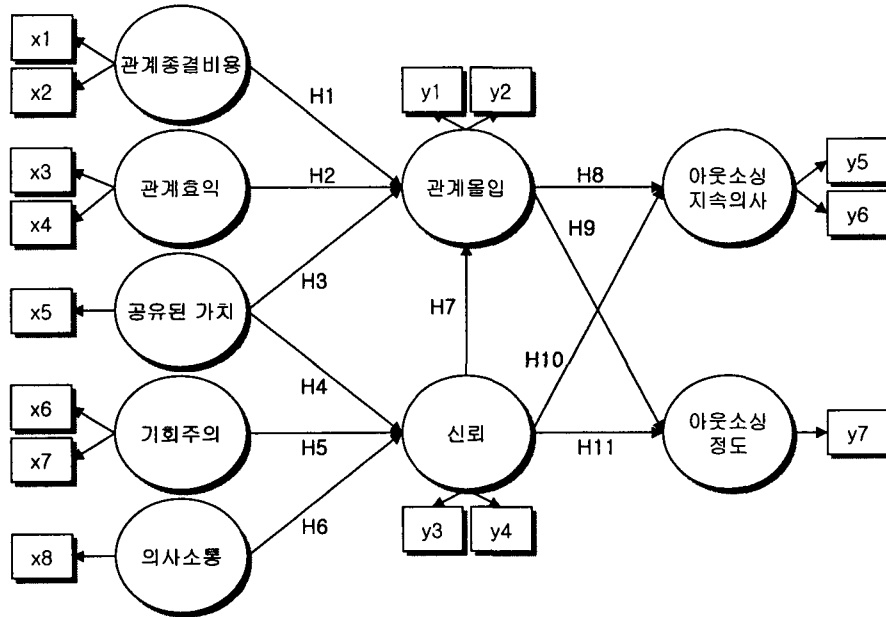
이러한 조직구성원들의 변화에 대한 저항으로 인해 아웃소싱이 어렵게 된다면 성공적인 성과를 기대할 수 없기 때문에 경영층은 조직구성원들의 저항의 본질을 파악하여 새로운 변화에 효율적으로 대응할 수 있도록 조직변화 관리활동 노력이 필요하다.

## Ⅲ. 연구방법 및 가설 설정

### 1. 연구모형

앞에서 설정한 가설을 검증하기 위한 연구모형은 <그림 1>과 같다. 관련 구성개념으로 병원과 임상병리검사업체와의 관계요인에 대한 관계종결비용과 관계효익, 공유된 가치, 기회주의, 거래 파트너간의 의사소통이 관계몰입과 신뢰에 영향을 미치고 이러한 병원과 임상병리검사업체와의 아웃소싱 거래관계의 지속의사와 아웃소싱 정도에 영향을 미치는 인과관계의 틀을 나타내고 있다. 또한 본 연구는 조직의 저항 정도에 따라 이들간의 영향관계의 차이를 검증하기 위해 저항의 정도를 고 저항집단과 저 저항집단으로 분류하여 분석을 실시하고자 한다.

<그림 1> 연구모형



## 2. 가설의 설정

### 1) 관계종료 비용과 관계효익과 관계몰입과의 관계

관계종결비용이란 현재 거래하고 있는 거래처를 바꾸는데 따른 전환비용으로 구매자가 높은 전환비용을 가질 때 관계를 유지하는데 도움이 된다고 하였다(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987). 이같이 의료기관과 임상병리검사업체와의 거래에 있어 위탁업체를 바꾸는데 소요되는 비용이 클 때는 현재 거래하고 있는 아웃소싱 업체와의 거래를 지속할 수밖에 없다. 또한 거래를 통해 상대방에 많은 관계효익을 제공하는 파트너는 높은 가치를 가짐으로써 관계에 몰입할 수 있다. 이에 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1 : 관계종결 비용은 관계몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 관계효익은 관계몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2) 공유가치와 관계몰입, 신뢰와의 관계

Dwyer, Schurr, and Oh(1987)는 공유가치가 관계의지와 신뢰에 직접적인 영향을 미친다

고 보고하였다. 임상병리검사업체의 정도관리와 검체운송에 대한 규정준수, 검사결과에 대한 책임 등에 대한 의료기관에서의 상호적인 공유가치는 관계를 지속하려는 관계몰입과 임상병리검사업체에 대한 신뢰를 높인다고 할 수 있다. 이에 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 3 : 공유가치는 관계몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 공유가치는 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3) 기회주의 및 의사소통과 신뢰와의 관계

거래에 있어 파트너의 기회주의적 행동은 관계의지에 직접적인 영향을 주기보다는 이런 행동이 파트너에게 불신을 주기 때문에 관계의지에 역효과를 가져올 것으로 추정하고 있다 (Morgan and Hunt, 1994). 또한 Anderson and Narus(1990)는 상호거래에 있어 원활한 의사소통은 신뢰의 주요 선행변수로 보고 있다. 거래 파트너와의 원활한 의사소통은 거래 쌍방간에 신뢰를 축적하게 된다는 것이다.

이같이 병원과 임상병리검사용역업체와의 원활한 의사소통은 거래 임상병리검사업체에 대한 신뢰를 갖게되나 병원과의 거래에 있어 임상병리검사위탁업체가 자사의 이익에 치중하여 거래관계를 저해하는 기회주의적 행동은 신뢰에 부정적 영향을 초래할 것이다. 이에 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 5 : 기회주의는 신뢰에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6 : 의사소통은 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 4) 신뢰와 관계몰입의 관계

Dorsch et al.(1998)은 교환관계에서 깊숙이 참여하고 장기간 지속되면 몰입이 일어난다고 하였다. 따라서 몰입이란 신뢰와 만족을 바탕으로 비교적 장기적으로 형성되는 일종의 관계 지속의도의 바로 전 단계로 볼 수 있다. Anderson and Narus(1994)는 신뢰, 공정성, 동반관계가 몰입에 영향을 준다는 연구결과를 보고한바 있으며 Palmer(1995)는 신뢰의 훼손은 몰입의 부족을 낳는다고 하여 관계의 질 형성에 신뢰의 중요성을 보고하였다. Crosby, Evans, and Cowles(1990)의 연구에서도 관계의 질이 미래의 상호작용인 몰입에는 유의적인 영향을 미친다고 하여 Mogan and Hunt(1994)의 신뢰와 몰입과의 관계성을 밝힌 연구와 일치하고 있다. 이같이 의료기관과 임상병리검사업체와의 아웃소싱을 하는데 있어 쌍방간에 신뢰가 쌓일수록 관계몰입의 정도는 높아질 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 7 : 의료기관의 임상병리검사업체에 대한 신뢰는 관계몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

#### 5) 관계몰입과 신뢰가 아웃소싱 지속의사와 아웃소싱 정도와의 관계

관계몰입과 신뢰는 관계지속을 이끄는 데 핵심요인으로 보고 거래관계에 있어 신뢰는 보다 높은 수준의 관계적 상호작용을 원하거나 지속적 관계구축을 기대하는 요인으로 보고 있다 (Gundlach and Murphy, 1993). 병원의 아웃소싱 업체인 임상병리 위탁업체에 대한 관계몰입과 신뢰는 상호적인 거래관계를 지속하고 거래정도를 늘리는데 많은 영향을 미칠 것이다. 이에 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 8 : 임상병리검사업체에 대한 관계몰입은 아웃소싱 지속의사에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 9 : 임상병리검사업체에 대한 관계몰입은 아웃소싱 정도에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 10 : 임상병리검사업체에 대한 신뢰는 아웃소싱 지속의사에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 11 : 임상병리검사업체에 대한 신뢰는 아웃소싱 정도에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

#### 6) 저항의 정도에 따른 인과관계에 대한 차이

아웃소싱에 대한 저항관련 선행연구는 조직의 변화로 인하여 개인이 접하게 되는 경제적 손익의 인지에 따라 조직구성원의 저항의 정도는 달라질 수 있다고 하였다(Kreithner and Angelo, 1995). 의료기관이 아웃소싱을 추진하는데 조직구성원들의 아웃소싱에 대한 저항의 정도에 따라 임상병리검사업체와의 관계마케팅 요소가 아웃소싱 지속의사와 정도에 미치는 영향도 차이가 있을 것이다. 조직의 저항이 클 경우에는 내부적인 갈등으로 인해 조직 외부의 거래 상대방에 대한 관계유지에 노력을 기울이지 않을 것이다. 그러나 조직의 저항이 낮은 경우에는 조직의 목표를 달성하기 위해 외부 거래 상대방과의 관계유지에 많은 노력을 기울 것이다.

가설 12 : 모형의 모든 인과관계는 조직의 저항의 정도에 관계마케팅 요소의 관계유지에 차이가 나는데 조직의 저항이 낮은 집단에서는 관계마케팅 요소가 관계유지에 미치는 영향이 크지만 조직의 저항이 높은 집단에서는 관계마케팅 요소의 영향을 비교적 크지 않을 것이다.

### 3. 표본의 대상 및 자료의 수집

본 연구의 분석단위는 개인이며, 실제 전국적으로 산재해 있는 의료기관들의 외부용역업체를 선정 관리하는 권한이 있는 관리자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문의 구체적인 내용성과 실효성을 높이기 위해 응답자는 자신이 소속한 병원에서 실제 가장 비중이 높게 아웃소싱을 하고 있는 임상병리검사업체를 설문지에 기입하도록 하였고 이 기입된 업체를 계속 염두에 두고 관련 설문에 응답하도록 하였다. 조사는 약 4주간에 걸쳐 실시하였으며 조사는 사전에 서울에 소재한 임상병리검사업체 본사의 협조를 받아 서울특별시, 부산광역시, 광주광역시 등 전국 13개 지역의 병원들을 설문대상 의료기관으로 선정하였다. 조사는 의료기관에 관련 응답자와의 사전 전화약속을 통해 이루어졌으며 조사원의 설명과 도움을 받아 직접 설문지를 작성토록 하여 현장에서 회수하였다.

총 200부의 설문지를 배포하여 150부를 회수하였으며 이 중 불성실한 응답으로 분석에 적합하지 않은 설문지 8부를 제외한 총 142부를 최종 분석에 사용하였다.

### 4. 표본의 특성

응답자들의 분포는 남자 61명으로 43.0%로 나타났으며 여자는 81명으로 전체의 57.0%로 나타나 임상병리분야 직원의 여성비율이 높다는 것을 보여주고 있다. 연령은 18세-25세까지가 49명(34.8%), 26세-35세까지가 49명(34.8%), 36세-40세까지가 39명(27.7%), 41세-50세가 4명(2.8%)으로 나타났다.

병원에서의 근무년수는 1년-2년이 31명(21.7%)으로 나타났으며 3년-5년이 35명(25.2%), 6년-10년이 35명(25.2%), 11년-15년이 18명(12.9%), 16년-20년이 16명(11.5%), 21년-28년이 4명(2.9%)으로 나타났다. 근무년수는 의료기관의 특성상 대체적으로 장기근무가 많다는 것을 보여주고 있다. 아웃소싱업무를 담당할 년수는 1년에서 2년이 가장 많은 45명(33.8%)으로 나타났으며 2년 이상-3년 미만이 40명(30.1%), 6년 이상-10년 미만이 37명(27.8%), 11년 이상-15년 미만이 7명(5.3%), 16년 이상-20년 미만이 4명(3.0%)으로 나타나 아웃소싱이 의료분야에서 초보적으로 사용되고 있음을 보여주고 있다.

### 5. 변수의 측정 및 수정

본 연구는 그 동안 선행연구에서 타당도와 신뢰도가 검증된 척도를 본 연구에 적합하게 수정하였다. 대부분의 문항은 리커트 5점 척도로 1점은 “전혀 그렇지 않다”, 5점은 “매우 그렇다”로 측정하였다.

관계종결비용과 관계효익, 공유된 가치는 Dwyer, Schurr and Oh(1987)의 연구척도를 본

연구에 맞게 수정하여 사용하였다. 관계중결비용은 업체전환에 따른 검사비용의 증가와 신속성 감소 등의 3개 항목으로 측정하였다. 이들 3개 항목을 요인분석하여 1개 차원이 도출되어 이를 관찰변수로 사용하였다. 관계효익은 다른 임상병리검사 위탁업체와 비교한 상대적 이익의 정도와 업계의 명성, 임상병리 검사능력, 전국적인 규모, 첨단시설 보유정도, 전국적인 영업망, 전통 등의 8개 항목으로 측정하였다. 이들 8개 항목을 요인분석한 결과 2개 차원이 도출되어 이를 분석에 사용하였다. 공유된 가치는 검체 운송과정상의 규정준수정도와 철저한 정도관리, 그리고 검사결과의 정확성에 대한 책임정도 등의 3개 항목으로 측정하였다. 이들 3개 항목을 요인분석하여 도출된 1개 차원을 관찰변수로 사용하였다. 기회주의와 의사소통은 Anderson and Narus(1990)의 연구척도를 사용하여 측정하였다. 기회주의는 검사업체 자신의 이익중시와 검사업체의 과다한 약속 등의 4개 항목으로 측정하였다. 이들 4개 항목을 요인분석한 결과 2개 차원이 도출되어 관찰변수로 사용하였다.

의사소통은 검사업체는 새로운 검사방식의 개발 및 관련정보 제공과 검사업체의 검사능력 및 한계 등의 2개 항목으로 측정하였으며 이들 2개 항목을 합하여 관찰변수로 사용하였다. 관계몰입과 신뢰, 아웃소싱지속의사, 아웃소싱정도는 Morgan and Hunt(1994)의 연구척도를 본 연구에 적합하게 수정하여 사용하였다. 관계몰입은 검사업체의 선택의 적정성 지각의 항목과 검사업체와 거래의 즐거움, 그리고 검사업체에 대한 선호도 등의 4개 항목으로 측정하였으며 이들 항목 중 상관관계가 낮은 1개 항목을 제외한 3개 항목으로 축약하여 분석에 사용하였다. 신뢰는 거래 임상병리검사용역업체에 대한 신뢰 및 믿음, 그리고 검사업체는 위탁업무처리상 성실성의 3개 항목으로 측정하였다. 이들 3개 항목 중 상관관계가 낮은 1개 항목을 제외한 2개 항목으로 축약하여 관찰변수로 사용하였다.

아웃소싱 지속의사는 검사업체와 위탁거래 단절로 인한 변화정도와 검사업체에 대한 최선의 거래 당위성, 그리고 검사업체와의 지속적인 거래의사 등의 3개 항목으로 측정하였다. 이들 3개 항목 중 상관관계가 낮은 1개 항목을 제외한 2개 항목으로 축약하였다. 아웃소싱 정도는 현재 병원에서 전체 임상병리 검사를 외부에 위탁하고 있는 비율인 단일항목으로 측정하여 분석에 사용하였다.

## IV. 실증분석

### 1. 자료의 타당도 검증

본 연구는 다항목으로 측정한 척도의 타당도를 검증하기 위하여 LISREL 프로그램을 이용한 확인적 요인분석을 실시하였다. 모델검증을 위한 입력자료로 상관관계자료를 이용하였으

며 전체 연구모형에 대한 확인적 요인분석의 적합도는  $\chi^2=67.14$ ,  $df=56(p<.17)$ ,  $GFI=.94$ ,  $AGFI=.88$ ,  $NFI=.92$ ,  $CFI=.97$ ,  $RMR=.037$ 로 나타났다. 따라서 이를 통한 수렴타당도 (convergent validity)와 신뢰도, 판별타당도(discriminant validity)를 검증한 후에 구조모형을 검증하였다.

1) 수렴타당도 및 신뢰도 검증

<표 1> 측정변수들간의 상관관계 행렬과 신뢰도 분석

| 측정변수                | 관계종결비용 |        | 관계효익   |        | 공유된 가치 | 기회주의   |        | 의사소통  | 관계몰입  |       | 신뢰    |       | 아웃소싱 지속의사 |       | 아웃소싱 정도 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|-------|---------|
|                     | X1     | X2     | X3     | X4     | X5     | X6     | X7     | X8    | X9    | X10   | X11   | X12   | X13       | X14   | X15     |
| 관계종결비용 1 (X1)       | 1.000  |        |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |           |       |         |
| 관계종결비용 2 (X2)       | 0.475  | 1.000  |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |           |       |         |
| 관계효익 1 (X3)         | -0.034 | -0.064 | 1.000  |        |        |        |        |       |       |       |       |       |           |       |         |
| 관계효익 2 (X4)         | 0.010  | -0.084 | 0.445  | 1.000  |        |        |        |       |       |       |       |       |           |       |         |
| 공유된 가치 (X5)         | -0.163 | -0.096 | 0.221  | 0.372  | 1.000  |        |        |       |       |       |       |       |           |       |         |
| 기회주의 1 (X6)         | 0.047  | 0.075  | -0.165 | -0.239 | -0.321 | 1.000  |        |       |       |       |       |       |           |       |         |
| 기회주의 2 (X7)         | 0.086  | 0.004  | -0.224 | -0.221 | -0.274 | 0.463  | 1.000  |       |       |       |       |       |           |       |         |
| 의사소통 (X8)           | -0.181 | -0.179 | 0.277  | 0.311  | 0.507  | -0.194 | -0.154 | 1.000 |       |       |       |       |           |       |         |
| 관계몰입 1 (Y1)         | 0.168  | 0.170  | 0.368  | 0.437  | 0.302  | -0.406 | -0.265 | 0.357 | 1.000 |       |       |       |           |       |         |
| 관계몰입 2 (Y2)         | 0.317  | 0.204  | 0.392  | 0.407  | 0.438  | -0.308 | -0.331 | 0.432 | 0.784 | 1.000 |       |       |           |       |         |
| 신뢰 1 (Y3)           | -0.204 | -0.057 | 0.200  | 0.436  | 0.468  | -0.325 | -0.376 | 0.304 | 0.462 | 0.549 | 1.000 |       |           |       |         |
| 신뢰 2 (Y4)           | -0.205 | -0.110 | 0.294  | 0.336  | 0.407  | -0.409 | -0.413 | 0.301 | 0.550 | 0.562 | 0.616 | 1.000 |           |       |         |
| 아웃소싱지속의사1(Y5)       | -0.185 | -0.089 | 0.214  | 0.321  | 0.345  | -0.205 | -0.142 | 0.360 | 0.529 | 0.560 | 0.352 | 0.397 | 1.000     |       |         |
| 아웃소싱지속의사2(Y6)       | -0.177 | -0.064 | 0.238  | 0.396  | 0.423  | -0.305 | -0.238 | 0.320 | 0.604 | 0.597 | 0.436 | 0.512 | 0.671     | 1.000 |         |
| 아웃소싱 정도 (Y7)        | -0.106 | -0.093 | -0.115 | 0.125  | 0.120  | -0.178 | -0.013 | 0.059 | 0.114 | 0.119 | 0.275 | 0.151 | 0.048     | 0.119 | 1.000   |
| 평균                  | 3.014  | 3.133  | 3.634  | 3.597  | 4.087  | 1.927  | 1.845  | 3.500 | 3.488 | 3.558 | 3.971 | 4.014 | 3.822     | 3.816 | 3.528   |
| 표준편차                | 0.488  | 0.570  | 0.569  | 0.694  | 0.585  | 0.690  | 0.768  | 0.942 | 0.731 | 0.685 | 0.624 | 0.747 | 0.710     | 0.762 | 1.566   |
| Cronbach's $\alpha$ | 0.638  |        | 0.607  |        | -      | 0.630  |        | -     | 0.877 |       | 0.754 |       | 0.802     |       | -       |

수렴타당도는 구성개념을 측정하기 위해 상이한 방법의 지표가 사용되는 경우에도 유사한 결과가 나와야 한다는 것으로 서로 다른 지표일지라도 동일한 구성개념을 측정하고 있다면 이들간의 상관이나 관련성은 높아야 한다. 본 연구는 다특성다방법행렬(MTMM)을 통해 수렴타당도를 검증한 결과 <표 1>과 같이 나타나 모든 측정치들이 전반적으로 높은 수렴타당

도를 나타내었다. 또한 신뢰도를 검증한 결과 단일항목 차원인 공유된 가치와 의사소통, 아웃소싱정도를 제외한 모든 척도의 Cronbach's 계수가 0.607~0.877로 나타나 일반적인 기준인 0.6을 상회함으로써 각 차원에 대한 신뢰도를 확보하였다.

<표 2> 전체 변수에 대한 확인적 요인분석

| 변수명                      | 측정 항목            | 요인 부하량 | 표준 부하량 | 측정 오차 | t-value  | 적합도   |
|--------------------------|------------------|--------|--------|-------|----------|---|
| 관계종료<br>( $\xi_1$ )      | LX <sub>11</sub> | 0.90   | 0.90   | 0.17  | 5.39***  | $\chi^2=67.14$<br>df=56(p<.17)<br>GFI=0.94<br>AGFI=0.88<br>NFI=0.92<br>NNFI=0.97<br>CFI=0.99<br>RMR=0.037 |
|                          | LX <sub>21</sub> | 0.53   | 0.53   | 0.12  | 4.43***  |   |
| 관계효익<br>( $\xi_2$ )      | LX <sub>32</sub> | 0.60   | 0.60   | 0.09  | 6.56***  |   |
|                          | LX <sub>42</sub> | 0.74   | 0.74   | 0.09  | 7.83***  |   |
| 공유가치( $\xi_3$ )          | LX <sub>53</sub> | 1.00   | 1.00   | 0.06  | 16.85*** |   |
| 기회주의<br>( $\xi_4$ )      | LX <sub>63</sub> | 0.69   | 0.69   | 0.09  | 7.33***  |   |
|                          | LX <sub>74</sub> | 0.69   | 0.69   | 0.09  | 7.38***  |   |
| 의사소통( $\eta_3$ )         | LX <sub>85</sub> | 1.00   | 1.00   | 0.06  | 16.85*** |   |
| 관계몰입<br>( $\eta_1$ )     | LY <sub>11</sub> | 0.86   | 0.86   | 0.07  | 12.31*** |   |
|                          | LY <sub>21</sub> | 0.92   | 0.92   | 0.07  | 13.61*** |   |
| 신뢰( $\eta_2$ )           | LY <sub>32</sub> | 0.78   | 0.78   | 0.08  | 10.20*** |   |
|                          | LY <sub>42</sub> | 0.79   | 0.79   | 0.08  | 10.33*** |   |
| 아웃소싱<br>지속의사( $\eta_3$ ) | LY <sub>53</sub> | 0.77   | 0.77   | 0.08  | 10.05*** |   |
| 아웃소싱정도( $\eta_4$ )       | LY <sub>63</sub> | 0.87   | 0.87   | 0.07  | 11.59*** |   |
|                          | LY <sub>74</sub> | 1.00   | 1.00   | 0.06  | 16.85*** |   |

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

## 2) 판별타당도 검증

판별타당도 검증은 각각의 다른 구성개념 간에는 측정결과에 있어 상응하는 차이가 나타나야 한다는 것으로 상관관계 행렬( $\Phi$  matrix)을 통해 95% 신뢰구간 [상관관계  $\pm(2 \times$ 표준오차)] 으로 계산하여 그 값이 "1"을 포함하고 있지 않으면 판별타당도가 있다고 본다. 예를 들어 관계종료비용과 기회주의에 대한 변수를 계산한 결과 0.22~0.46으로 "1"을 포함하고 있지 않아 이들 변수간에 판별타당도가 있다고 본다. 이와 같은 방법으로 전체 변수를 검증한 결과 <표 3>과 같이 외생변수와 내생변수 모든 변수간 유의한 차이가 있는 것으로 나타나 판별타당도가 있다는 것으로 결론 내릴 수 있었다.

이러한 결과들을 통해 각 측정항목들은 해당 연구단위들에 대해 대표성을 갖는다고 할 수 있으며 이를 이용하여 연구단위들간의 인과관계를 분석하기에 적합한 것으로 판단하였다.



<표 3> 연구단위들간의 상관관계 행렬( $\Phi$  matrix)

| 구분           | 관계종료<br>비용      | 관계효익            | 공유가치            | 기회주의            | 의사소통           | 관계몰입           | 신뢰             | 아웃소싱<br>지속의사   | 아웃소싱<br>정도 |
|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------|
| 관계종료비용       | 1.00            |                 |                 |                 |                |                |                |                |            |
| 관계효익         | -0.30<br>(0.11) | 1.00            |                 |                 |                |                |                |                |            |
| 공유가치         | -0.26<br>(0.11) | 0.46<br>(0.09)  | 1.00            |                 |                |                |                |                |            |
| 기회주의         | 0.24<br>(0.11)  | -0.44<br>(0.12) | -0.46<br>(0.09) | 1.00            |                |                |                |                |            |
| 의사소통         | -0.21<br>(0.09) | 0.43<br>(0.09)  | 0.51<br>(0.06)  | -0.26<br>(0.10) | 1.00           |                |                |                |            |
| 관계몰입         | 0.33<br>(0.10)  | 0.66<br>(0.08)  | 0.43<br>(0.07)  | -0.49<br>(0.09) | 0.45<br>(0.07) | 1.00           |                |                |            |
| 신뢰           | -0.28<br>(0.11) | 0.62<br>(0.10)  | 0.56<br>(0.07)  | -0.71<br>(0.09) | 0.39<br>(0.08) | 0.77<br>(0.06) | 1.00           |                |            |
| 아웃소싱<br>지속의사 | -0.23<br>(0.10) | 0.55<br>(0.10)  | 0.47<br>(0.07)  | -0.40<br>(0.10) | 0.40<br>(0.08) | 0.77<br>(0.05) | 0.67<br>(0.07) | 1.00           |            |
| 아웃소싱<br>정도   | -0.12<br>(0.09) | 0.06<br>(0.10)  | 0.12<br>(0.08)  | -0.14<br>(0.10) | 0.06<br>(0.08) | 0.12<br>(0.09) | 0.27<br>(0.09) | 0.11<br>(0.09) | 1.00       |

\* ( )안의 값은 표준오차

## 2. 가설검증 및 논의

### 1) 집단의 분류

의료분야의 아웃소싱에 있어 내부저항의 정도에 따라 관계적 요소가 다르게 나타날 것이라는 집단간 비교 검증을 위해 고 저항집단과 저 저항집단으로 분류하였다. 집단의 분류는 내부저항정도를 측정된 임상병리검사의 위탁에 대한 의견, 외부위탁 회피정도, 외부위탁검사 사용에 대한 불안정성 우려정도, 서비스질 저하초래 우려, 자신의 고유직무상실 등의 5개 항목을 합해서 하나의 통합척도를 개발하였다. 이 척도의 평균은 2.584였으며(표준편차=0.749) 중앙값(2.60)을 중심으로 고 저항집단과 저 저항집단으로 구분하여 비교 분석을 실시하였다.

### 2) 구조모형의 검증

연구모델의 적합도를 검증하고 설정된 가설들을 검증하기 위해서 먼저 조직의 저항정도를 고·저로 집단을 분류하여 가설에서 제시했던 경로를 모두 설정하여 전체 모델(full model)에 대한 분석을 실시한 결과 <표 4>와 같이 나타났다.

저항 고·저집단에 대한 모델의 적합도 평가(assessment of goodness of fit)지수는 고 저항집단의 경우  $\chi^2=60.59$ ,  $df=70$ ( $p=.78$ ),  $GFI=.90$ ,  $AGFI=.84$ ,  $NFI=.86$ ,  $RMR=0.06$ 으로 나타났으며 저 저항집단의 경우는  $\chi^2=57.49$ ,  $df=70$ ( $p=.94$ ),  $GFI=.91$ ,  $AGFI=.86$ ,  $NFI=.88$ ,  $RMR=0.05$ 로 나타나 저 저항집단 모형이 고 저항집단 모형보다 적합도가 전체적으로 높았다. 저항 고·저 집단 모두 기초부합지수인 GFI와 수정부합지수인 AGFI와 표준부합지수인 NFI 값들이 일반적인 평가기준으로 삼는 지표들과 비교할 때 절대부합지수(absolute fit measure)인  $\chi^2$ 값이 일반적인 기준을 충족시켰으며 연구모형의 안정성 지수(stability index) 또한 고 저항집단은 0.53, 저 저항 집단이 0.54로 1보다 작게 나타나 수렴의 충분조건이 충족되었다고 판단하였다. 따라서 본 연구가 제시한 인과관계모형 검증은 이러한 충분조건을 통해 무리가 없다는 것을 의미한다.

### 3) 가설검정 및 논의

본 연구의 가설 검증 결과는 조직내 저항의 정도에 따라 <표 4>와 <그림 2>와 <그림 3>과 같이 각 가설별로 방향성과 검정결과를 제시하고 있다. 의료기관에서 임상병리검사에 대한 아웃소싱을 하는데 있어 내부 저항정도에 따라 여러 경로계수에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타나 가설 12는 지지되었다. 구체적인 저항정도에 따른 세부적인 결과는 다음과 같다.

#### 1) 고 저항집단

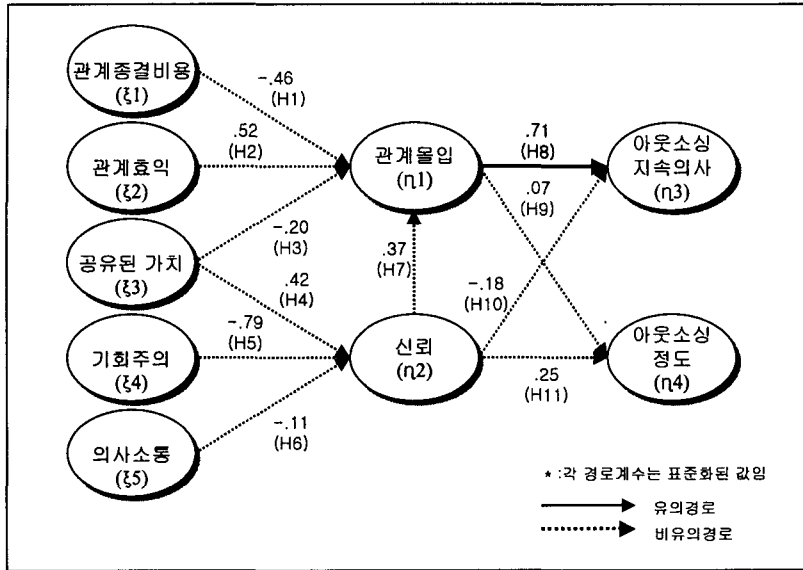
의료기관과 임상병리검사업체와의 아웃소싱에 있어 조직구성원의 내부저항이 높은 집단에서는 다른 구성개념보다도 관계몰입을 통한 아웃소싱 지속의사만이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 의료기관내에서 조직원의 저항이 높을수록 관계마케팅 선행변수가 관계의 질과 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 임상병리검사업체와의 관계형성에 대한 노력이 적거나 노력을 하더라도 관계에 별로 영향을 미치지 않는다는 것이다. 이러한 결과를 볼 때 의료기관의 경영층은 외부기관의 파트너십을 구축하거나 새로운 경쟁전략의 수단으로 아웃소싱을 활용하려면 조직구성원의 내부변화에 대한 사전 이해와 조율을 통해 긍정적으로 변화를 수용할 수 있도록 하는 것이 선행되어야 할 것이다. 이같은 내부 저항을 해결하지 않고는 성공적인 아웃소싱의 성과를 달성할 수 없기 때문에 경영층의 내부변화관리 노력은 아웃소싱을 추진에 우선 되어야한다는 점을 시사하고 있다. 아울러 많은 선행연구에서 조직의 저항을 줄이는 방안을 제시하고 있는데 특히 Kotler and Schlesinger(1979)는 조직구성원의 참여를 강조하여 교육과 의사소통, 참가와 몰입, 협상과 동의, 촉진과 지원 등을 들고 있다. 이에 의료기관에서도 조직변화에 대해 조직구성원의 협동적인 참여를 이끌어내어 아웃소싱 성과를 높이는데 노력을 기울여야 할 것이다.

<표 4> 저항 고·저 집단에 대한 LISREL 추정치

| Parameter      |                 | Standardized LISREL estimate(t-value)                                  |  |
|----------------|-----------------|--|--|
|                |                 | 고 저항집단   | 저 저항집단   |
| 관계종료비용 1       | $\lambda_{X11}$ | .81(4.81)***   | .81(4.25)***   |
| 관계종료비용 2       | $\lambda_{X21}$ | .45(3.40)**  | .64(3.83)***   |
| 관계효익 1         | $\lambda_{X32}$ | .75(5.37)***   | .48(3.83)***   |
| 관계효익 2         | $\lambda_{X42}$ | .60(4.51)***   | .87(6.36)***   |
| 공유가치           | $\lambda_{X53}$ | 1.00(11.92)***   | 1.00(11.83)***   |
| 기회주의 1         | $\lambda_{X64}$ | .47(3.53)**  | .84(6.70)***   |
| 기회주의 2         | $\lambda_{X74}$ | .60(4.24)***   | .74(6.05)***   |
| 의사소통           | $\lambda_{X85}$ | 1.00(1.92)***  | 1.00(11.83)***   |
| 관계몰입 1         | $\lambda_{Y11}$ | .77(3.90)***   | .84(5.97)***   |
| 관계몰입 2         | $\lambda_{Y21}$ | .88(3.89)***   | .92(6.01)***   |
| 신뢰 1           | $\lambda_{Y32}$ | .81(2.19)*   | .76(6.20)***   |
| 신뢰 2           | $\lambda_{Y42}$ | .75(2.19)*   | .84(6.57)***   |
| 아웃소싱지속의사 1     | $\lambda_{Y53}$ | .74(5.37)***   | .81(5.72)***   |
| 아웃소싱지속의사 2     | $\lambda_{Y63}$ | .86(5.22)***   | .81(5.72)***   |
| 아웃소싱 정도        | $\lambda_{Y74}$ | 1.00(11.72)***   | 1.00(11.51)***   |
| 관계종료비용→관계몰입    | $\nu_{11}$      | .46(-1.61) <sup>a</sup>  | .25(-2.16)*  |
| 관계효익→관계몰입      | $\nu_{12}$      | .52(1.80) <sup>a</sup>   | .36(2.59)**  |
| 공유가치→관계몰입      | $\nu_{13}$      | .20(-0.96) <sup>a</sup>  | .03(-0.24) <sup>a</sup>  |
| 공유가치→신뢰        | $\nu_{23}$      | .42(0.93) <sup>a</sup>   | .17(1.13) <sup>a</sup>   |
| 기회주의→신뢰        | $\nu_{24}$      | -.79(-0.78) <sup>a</sup>   | -.33(-1.97)*   |
| 의사소통→신뢰        | $\nu_{25}$      | 0.11(-0.58) <sup>a</sup>   | .27(2.00)*   |
| 신뢰→관계몰입        | $\beta_{12}$    | .37(0.83) <sup>a</sup>   | .58(3.40)**  |
| 관계몰입→아웃소싱 지속의사 | $\beta_{31}$    | .71(2.73)**  | .72(3.03)**  |
| 관계몰입→아웃소싱 정도   | $\beta_{41}$    | .18(-0.97) <sup>a</sup>  | .12(-0.61) <sup>a</sup>  |
| 신뢰→아웃소싱 지속의사   | $\beta_{32}$    | .07(0.41) <sup>a</sup>   | .05(0.26) <sup>a</sup>   |
| 신뢰→아웃소싱 정도     | $\beta_{42}$    | .25(0.75) <sup>a</sup>   | .33(1.51) <sup>a</sup>   |
| 적합도            |                 | $\chi^2=60.59$ df/70(p<.78)<br>GFI=0.90 AGFI=0.84<br>NFI=0.86 RMR=0.06 | $\chi^2=57.49$ df/70(p<.94)<br>GFI=0.91 AGFI=0.86<br>NFI=0.88 RMR=0.05 |

\* 1. \* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001  
2. a : n.s(not significant)

<그림 2> 고 저항집단에 대한 구조모형



2) 저 저항집단

의료기관에서 임상병리에 대한 아웃소싱을 하는데 있어 내부저항이 낮다는 것은 새로운 변화에 대한 인식을 가지고 아웃소싱에 대한 긍정적인 이해와 수용을 하고 있다고 볼 수 있다. 이러한 의미에서 내부저항이 낮은 집단의 저항을 효율적으로 관리하여 전체적인 조직구성원의 저항을 감소시키는데 활용하는 것도 조직의 분위기 확산이라는 측면에서 매우 효과적이라고 할 수 있다. 내부저항이 낮은 집단에서의 구체적인 관계형성 측면을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 의료기관에서 임상병리검사 서비스를 아웃소싱하는데 있어 거래비용 측면인 관계종결비용과 관계효익은 관계를 지속하고자하는 관계몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1과 가설 2는 지지되었다. 이는 Morgan and Hunt(1994)의 연구결과와 유사한 결과로서 아웃소싱 업체를 전환하고자하거나 전환해야 할 상황에 직면되었을 때 임상병리검사업체는 관계를 구축하는데 투자된 노력과 비용, 시간 투자가 많아질수록 전환비용이 크다고 느끼기 때문에 합리적 차원에서 기회비용 발생으로 인해서 관계를 종식하지 못하고 관계를 지속하게 된다는 것이다. 아울러 거래관계를 지속하면서 얻어지는 이익이 나 효익이 클수록 장기적인 거래관계를 유지할 가능성이 높아진다.

둘째, 병원과 임상병리검사업체와의 공유된 가치는 관계몰입과 신뢰에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 3과 가설 4는 지지되지 않았다. 아웃소싱업체의 철저한 정도 관리와 검체에 대한 철저한 규정준수 그리고 검사결과의 정확성에 대한 책임 등은 임상병리

에 대한 아웃소싱의 당연한 전제조건으로 인식하기 때문에 이러한 요인이 추가적으로 관계의 질에 긍정적 영향을 미치지 않는다는 것으로 이해할 수 있다.

셋째, 내부저항이 낮은 집단에서 기회주의는 신뢰에 부(-)의 영향을, 의사소통은 신뢰에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 5와 가설 6은 지지되었다. 이는 아웃소싱을 하는데 있어 임상검사업체의 기회주의적 행동 즉, 자신의 이익을 더 중요시한다거나 과도한 약속을 하거나 약속 불이행 등의 행동은 거래 파트너에게 대한 믿음에 부정적 영향을 준다는 것이다. 또한 병원과 아웃소싱업체와의 상호원활한 의사소통은 믿음을 전제로 한 신뢰에도 긍정적 영향을 미친다는 것이다.

넷째, 임상병리검사업체에 대한 신뢰는 관계몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 7은 지지되었다. 이는 거래 파트너에 대한 신뢰가 높을수록 관계를 지속하고자 하는 태도로서 의료기관이 임상병리검사업체에 대한 우호적인 관계몰입을 이끈다는 것이다.

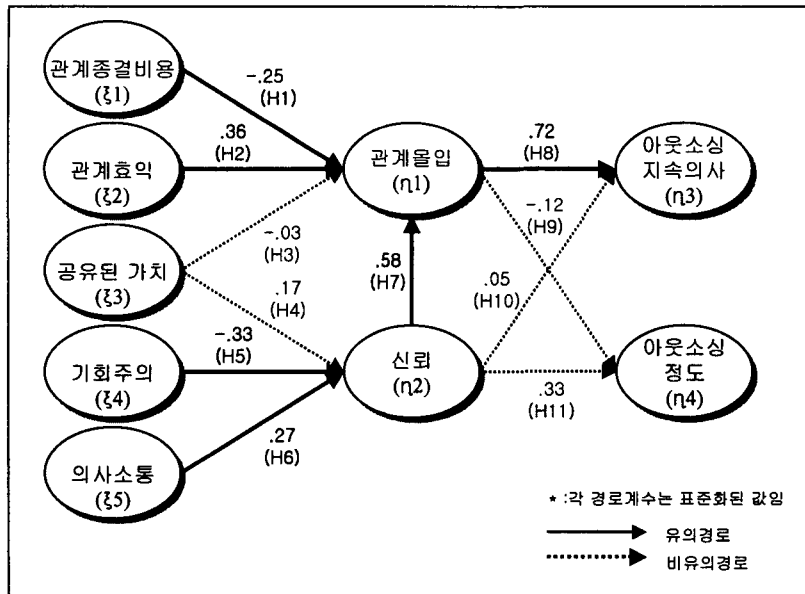
다섯째, 관계몰입은 아웃소싱 지속의사에 유의한 영향을 미쳐 가설 8은 지지되었으나 아웃소싱 정도에는 유의한 영향을 미치지 않아 가설 9는 지지되지 않았다. 이는 의료기관에서 임상병리검사업체에 몰입은 향후 거래관계를 지속할 확률이 높다는 것을 의미한다. 그러나 이러한 관계몰입은 아웃소싱 정도에는 유의한 영향을 보이지 않아 상호 관계를 통해 원만한 관계가 유지된다하더라도 아웃소싱을 확대한다거나 위탁비율을 늘리는 데는 다른 여러 변수들이 개입되고 있다고 추측된다. 이는 아웃의료분야의 아웃소싱의 특성을 잘 나타내주고 있는 결과로 전문분야의 특화성으로 인해 특정 부문에 대한 아웃소싱 관계지속의사는 강하지만 이를 더 확장하거나 거래의 범위를 단기간에 늘리지는 않는다는 것이다.

여섯째, 신뢰는 아웃소싱 지속의사와 아웃소싱 정도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 10과 가설 11은 지지되지 않았다. 이는 의료기관의 아웃소싱에 있어 내부저항이 낮을수록 임상병리 검사업체에 대한 신뢰가 높다하더라도 관계몰입으로 이어지기 전에는 기존의 아웃소싱을 지속하려는 의사는 강하지 않는다는 것으로 관계몰입의 매개적 역할이 중요함을 나타내고 있다.

### 3. 저 저항집단의 내생변수에 대한 직·간접효과

저 저항집단의 내생변수인 관계몰입과 신뢰가 아웃소싱 지속의사와 아웃소싱 정도에 미치는 직·간접효과를 측정된 결과 <표 4>와 같이 나타났다. 검증결과 신뢰는 아웃소싱 지속의사에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타나( $t=2.60$ ) 거래 파트너간의 상호 신뢰는 아웃소싱 지속의사에 여전히 중요성을 미치고 있으며 관계몰입을 매개해서 아웃소싱 지속의사에 간접적으로 영향을 미친다는 것으로 이해할 수 있다.

<그림 3> 저 저항집단에 대한 구조모형



<표 > 저 저항집단의 내생변수에 대한 직·간접 효과분석

| 구분           | 영향 원천 변수         |    |                  |                  |                  |                  |
|--------------|------------------|----|------------------|------------------|------------------|------------------|
|              | 관계몰입 (η1)        |    |                  | 신뢰 (η2)          |                  |                  |
|              | 직접               | 간접 | 전체               | 직접               | 간접               | 전체               |
| 관계몰입         |                  |    |                  | 0.58<br>(3.40)** | -                | 0.58<br>(3.40)** |
| 아웃소싱<br>지속의사 | 0.72<br>(3.03)** | -  | 0.72<br>(3.03)** | 0.05<br>(0.26)   | 0.42<br>(2.60)** | 0.47<br>(2.87)** |
| 아웃소싱정도       | -0.12<br>(-0.61) | -  | -0.12<br>(-0.61) | 0.33<br>(1.51)   | -0.07<br>(-0.59) | 0.25<br>(1.81)   |

\* 1. ( )안은 t값임.

2. \* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

## V. 결론 및 토의

### 1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 병원의 임상병리검사 서비스의 아웃소싱에 관한 연구로 외부검사업체와의 관계형성에 초점을 두고 연구하였으며 내부저항 정도에 따른 관계형성과정의 차이를 비교 분석하였다.

본 연구에서는 제시된 연구가설에 대한 실증분석 결과의 요약은 다음과 같다.

첫째, 의료기관이 임상병리검사와 같은 아웃소싱을 하는데 내부저항 정도에 따라 외부와의 파트너쉽 구축에 유의한 차이가 있는 것으로 나타나 내부저항 관리의 중요성을 보여주고 있다.

둘째, 내부저항이 높은 의료기관과 임상병리검사업체와의 아웃소싱은 향후 의료기관의 경쟁이 격화되어 새로운 전략을 추진할 때는 내부로부터 협력과 참여가 우선시 되어야함을 나타내고 있다. 기존에 오랫동안 확고히 구축되어 온 관계몰입만 아웃소싱 지속의사에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 아웃소싱에 대한 낮은 수용 또는 거부감을 나타낸 것으로 의료기관의 경영층은 아웃소싱을 추진하는데 있어 내부저항에 대한 해결 없이는 외부와 파트너쉽을 구축하기 어렵기 때문에 아웃소싱전략을 도입하는 단계에서 조직구성원들에게 충분한 도입의 필요성을 이해시킴으로써 구성원들의 참여와 협력을 유도하여 저항을 최소화하는 것이 매우 중요하다는 시사점을 도출할 수 있다.

셋째, 내부저항이 낮은 의료기관에서 임상병리검사를 아웃소싱하는데 거래비용 측면인 관계종결비용과 관계효익은 관계를 지속하고자하는 관계몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 아웃소싱의 기회비용적 측면의 고려와 함께 아웃소싱의 기본목적인 비용절감과 이익의 증대라는 경제적 요인이 있어야만 관계몰입이 형성된다는 것이다.

넷째, 임상병리검사업체의 병원에 대한 기회주의적 행동은 신뢰에 부(-)의 영향을, 의사소통은 신뢰에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 거래관계에 있어 현재의 자신의 이익보다는 장기적인 거래를 염두에 둔 협력을 통해 상호이익이 되는 방안을 모색하는 것이 바람직하다고 할 수 있다. 이를 통해 형성되는 관계에 대한 상호간의 믿음은 원활한 의사소통과 더불어 아웃소싱성과를 높일 수 있으며 지속적인 거래 유지 바탕이 된다.

다섯째, 임상병리검사업체에 대한 신뢰는 관계몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 의료기관과 임상병리 검사업체와 상호신뢰가 형성되었을 때는 서로간의 관계를 증진시키는 노력과 거래 파트너에 대한 협력적인 의도도 높아진다는 것으로 이해할 수 있다.

다섯째, 관계몰입은 아웃소싱 지속의사에 유의한 영향을 미쳤으나 아웃소싱 정도에는 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 이는 의료기관에서 임상병리검사업체에 몰입은

향후 거래관계를 지속할 확률이 높다는 것을 의미하며 의료전문분야의 특화성으로 인해 특정부문에 대한 관계지속의사는 강하지만 이를 더 확장하거나 아웃소싱에 대한 계약의 범위를 단기간에 늘리지는 않겠다는 것이다.

여섯째, 의료기관의 아웃소싱을 추진하는데 있어 임상병리검사업체에 대한 신뢰는 아웃소싱 지속의사와 아웃소싱 정도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 의료기관의 아웃소싱에 있어 임상병리 검사업체에 대한 신뢰가 높다하더라도 거래관계에 몰입하지 않고는 지속적인 아웃소싱 의사에 직접적인 영향을 미치지 않는다는 것으로 관계몰입의 매개적 역할의 중요성을 나타내고 있다.

또한 본 연구에서 제시된 시사점들은 다음과 같다.

첫째, 아웃소싱을 추진하는데 있어 계약적 측면의 단속적 거래보다는 거래 파트너간의 참여를 높일 수 있는 관계적 측면의 제고를 통해 높은 관계성과까지도 기대할 수 있다는 것이다. 과거와 다르게 최근의 아웃소싱은 이러한 파트너쉽을 전제로 하는 경제적 요인인 관계종결비용과 관계효익과 더불어 기회주의 관리와 원활한 의사소통 등이 관계몰입과 신뢰에 영향을 미친다는 것으로 나타나 관계마케팅의 중요성을 설명하고 있다.

둘째, 의료기관에서 임상병리에 대한 아웃소싱을 하는데 있어 조직의 내부저항이 낮아야만 관계형성이 가능함을 보이고 있다. 조직구성원들이 새로운 전략추진에 대한 내부저항이 낮은 선도집단을 효율적으로 관리하여 전체적인 조직 구성원의 저항감소에 활용할 수 있을 것이다. 저항이 높은 구성원들을 융화시켜 내부참여의 유도하고 공감대를 형성하는 것이 매우 중요하다는 시사점을 도출할 수 있다.

셋째, 상호 거래관계에 있어 쌓여진 신뢰는 기회주의적 자제와 의사소통의 확대를 통해서 높아지며 이같은 신뢰는 관계몰입을 이끌고 있음을 보여주고 있다. 그러나 신뢰는 아웃소싱 지속의사에 직접적인 영향을 미치지 않는 대신에 몰입을 통해서 영향을 미치고 있음을 보이고 있어 신뢰와 몰입의 밀접한 관계성을 나타내고 있다.

## 2. 연구의 한계점 및 장래연구과제

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지며 다음과 같은 향후 연구의 방향이 도출된다.

첫째, 자료수집을 직접 조사원이 방문하거나 임상병리검사업체를 통해 실무자에게 설문하는 방식을 택하였다. 자료의 대상이 아웃소싱의 권한을 가지고 있는 경영층을 대상으로 자료수집하는데 많은 노력과 시간이 소요되었다. 향후 연구에서는 또한 설문을 통한 정량적인 방식보다는 정성적인 인터뷰조사도 병행되어 아웃소싱에 대한 심층적인 연구가 이루어졌으면 한다.

둘째, 아웃소싱에 관한 연구를 병원과 임상병리검사업체와의 관계에서 의료기관인 병원측



면만을 대상으로 실증 조사하였으나 향후 연구에서는 실제 서비스 제공자인 임상병리검사업체 측도 포함된 쌍방간의 비교연구가 이루어져 상호지각하는 요인에 대한 차이를 연구하는 것도 시사점이 크다고 할 수 있다.

셋째, 본 연구에서는 최종 결과변수로 아웃소싱 지속의사와 아웃소싱 정도에 대해 연구하였다. 이 중에서 아웃소싱의 정도는 본 연구에서 아웃소싱 비율과 매년 증가추세로만 측정하여 실질적인 아웃소싱의 확대와 깊이를 측정하는데 한계가 있었다. 향후 연구에서는 좀 더 신뢰도와 타당도가 높은 척도를 개발하여 심층적인 연구가 이루어졌으면 한다.

끝으로 기업과 기업간의 관계형성에 있어 상호간의 신뢰와 만족, 그리고 관계효익, 공유된 가치의 중요성을 인식하는 것이 장기간 거래유지를 증대시킬 수 있다고 보고 일방적이 아닌 상호 상생관계를 형성하는 것이 바람직하다고 할 수 있다. 그러나 이러한 관계형성도 기업내부의 저항이 높으면 불가능하므로 이를 우선적으로 해결하는 방안이 모색되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김종민 · 김성국(2000), "SI업체를 가진 그룹내 계열사들의 정보시스템 외주 위탁 전략에 관한 연구," *경영학연구*, 25(2).
- 류재현 · 신광철 · 현창혁(1998), "우리나라의 아웃소싱 활용실태와 아웃소싱 산업현황," *현대경영경제연구소*, pp.1-40.
- 손영욱 · 김윤상(2000), "정보시스템의 아웃소싱과 성과관계에서의 조절효과," *경영학연구*, 29(3), pp.561-582.
- 이재남 · 김영걸(1999), "정보시스템 아웃소싱의 성공을 위한 인과모형에 관한 연구: 구조 방정식 모형 접근방법," *경영학 연구*, 28권 3호, pp.799-822.
- 조민호 · 설중웅(1999), "컨설팅 프로세스: 새로운 제안".
- Anderson, Erin and Barton A. Weitz(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29(February). pp.18-34.
- Anderson, James C. and James A. Narus(1990), "A Model of Distributor Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship," *Journal of Marketing*, 54 (January). pp.42-58.
- Balster, Neal A.(1994), "Managing Resistance and the Unspoken Fears," *Journal for Quarterly and Participation*, 17(7), pp.32-35.
- Bitner, Mary(1995), "Building Service Relationship: It's All About Promises," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4, pp.246-251.
- Close, J.(1991), "Speaking Out to the Public," *Best's Review*, Vol.91, February, pp.84-86.
- Coghlan, D. A.(1993), "Person-Centered Approach to Dealing with Resistance to Change," *Leadership and Organization Development Journal*, 14(4), pp.10-14.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans, and Deborah, Cowles(1990), "Relationship Quality in Service Selling: An International Influence Perspectives," *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp.68-81.
- De Braband, B. and G. Thiers(1984), "Successful Information System Development In Relation to Situation Factors which Affects Effective Communication Between MIS-Users and E- Specialists," *Management Science*, 30(2), February.
- Dorsch, Michael J., Scott R. Swanson, and Scott W. Kelley (1998), "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), pp.128-42.

- Duncan, Tom and Sandra E. Moriarty(1998), "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships," *Journal of Marketing*, 62(April), pp.1-13.
- Dwyer, F. Robert, P. H. Schurr, and S. J. Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 51, April, pp.11-12.
- Fitzgerald, G. and L. Willcocks(1994), "Contract and Partnerships in the Outsourcing of IT," *Proceeding of the Fifteenth International Conference on Information Systems*, Vancouver, British Columbia, Canada, December, pp.91-98.
- Ganesan, S.(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58, pp.1-19.
- Gresinger, Donald W.(1990), "The Human Side of Economic Organization," *Academy of Management Review*, 15, pp.478-499.
- Grover, V., M. J. Cheon and J. T. C. Teng(1996), "The Effects of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions," *Journal of Management Information System*, 12(4), pp.89-116.
- Gundlach, G. T. and P. E. Murphy(1993), "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges," *Journal of Marketing*, 57(October), pp.35-46.
- Hallen, Lar Jan Johanson and Seyed-Mohamed, Nazeem(1991), "Interfirm Adaption in Business Relationships," *Journal of marketing*, 55(April), pp.29-37.
- Jackson B. (1985), "Build Customer Relationships that last," *Harvard Business Review*, November-December, pp.120-128.
- John, George(1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol. 21(August), pp.278-89.
- Kreithner, R. and K. Angelo(1995), *Organizational Behavior*, 3rd ed. Chicago, IL; Irwin.
- Konsynski, B. R. and F. W. McFarlan(1990), "Information Partnerships-Shared Data, Shared Scale," *Harvard Business Review*, 68(5), pp.114-120.
- Loh, L.(1993), "The Economics and Organization of Information Technology Governance Sourcing Strategies for Corporate Information Infrastructure," Doctoral Dissertation, MIT.
- Loh, L. and N. Venkatraman(1992), "Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross Sectional Analysis," *Journal of Management Information*, 9(1), pp.7-24.
- MacNeil, Ian R.(1980), *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual*

- Relations, New Haven, CT: Yale University, Press.
- Marion, G. S. and U. Apte(1995), "Domestic and Global Outsourcing Practices of America's Most Effective IS Users," *Journal of Information Technology*, 10(4), pp.269-280.
- McFarlan, F. W. and R. L. Nolan(1995), "How to Manage an IT Outsourcing Alliance," *Sloan Management Review*, Winter, pp.9-23.
- Moorman, C., R. Deshpande, and G. Zaltman(1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationship," *Journal of Marketing*, 57(January), pp.81-101.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp.22-38.
- Neumann, J. E.(1998), "Why People Don't Participate in Organizational Change," *Research in Organizational Change and Development*(Greenwich, Conn: JAI Press), pp.181-21.
- Palmer, Adrian(1995), "Measuring and Managing Buyer-Seller Relationship Life Cycles," *Management Research News*, 18, pp.25-31.
- Poter, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday, and Paul V. Boulian(1974), "Organizational Commitment Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, p.604.
- Schurr, Paul H. and Julie L. Ozanne(1985), "Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconception of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness," *Journal of Consumer Research*, Vol.11(March), pp.939-953.
- Shani, D. and Chalasani, S.(1992), "Exploiting Niches Using Relationship Marketing," *Journal of Consumer Marketing*, 9(3), pp.33-42.
- Webster, Frederick E.(1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, 56(October), pp.1-17.
- Wilson, David T.(1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationship," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4, pp.335-345.
- Williamson, O. E.(1975), "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications," New York: Free Press.