

# 국방부문의 아웃소싱 성공도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구

## Influencing Factors on Outsourcing Success in the Defense Sector

유 대 범 (Dae Beom Yu)

단국대학교 대학원 경영학과

오 재 인 (Jay In Oh)

단국대학교 경영학부, 교신저자

### 요 약

우리 군은 작지만 강한 군대 건설과 저비용·고효율의 전투기능 집중, 민간자원 최대 활용, 정보·기술력에 의한 전력구조로 효율적 운영을 체계화 하여 북한 및 주변국의 군사관계변화에 즉각 대응할 수 있는 체계가 되어야 한다.

이에 본 연구는 국방부문의 아웃소싱 성공도에 영향을 미치는 요인을 분석한 후 이를 극복할 수 있는 방안을 제시하였다. 국방부문 아웃소싱은 일반 정부부처와는 달리 군 고유의 업무특성이나 국방개혁 추진계획 등과 맞물려 있어, 이러한 특성을 면밀하게 분석 반영하지 않으면 현실적인 대안이 될 수 없는 어려움이 있다. 국방부문의 아웃소싱 목적은 일반기업과 같이 효율성 제고이지만 병력 및 국방예산 감축수단은 아니다. 국방부문의 아웃소싱이 성공하기 위해서는 기업과 달리, 보안 및 신분보장, 리스크 감소, 비용절감, 품질향상, 아웃소싱 업체의 신뢰도, 전문기술력이 주요한 요소이다.

결국 국방부문의 아웃소싱은 공공부문의 정부부처에서 시행하는 아웃소싱과는 별도로 안보의식과 신분보장, 품질향상을 고려하여 독일의 국방개발획득 관리회사(GEBB) 또는 민간군사기업(PMC) 형태의 민간자본 활용방법을 벤치마킹하여 강한 군대 건설로 북한 및 주변국의 군사관계변화에 즉각 대응하여야 한다. 따라서 본 논문에서 의도하고자 했던 국방부문의 아웃소싱 성공도에 영향을 미치는 요인이 무엇인가를 검증하여 차후 국방부문 아웃소싱 계획을 수립 및 추진하는데 기여하게 될 것이다.

**키워드 :** 아웃소싱 성공도, 보안 및 신분보장, 리스크 감소, 비용절감, 품질향상

## I. 서 론

한 국가의 총체적인 안보역량은 ‘군’이 보유한 전투 및 비전투 역량뿐만 아니라 민간 부분의 역량을 얼마나 잘 활용할 수 있는 체계를 갖추고 있는가에 따라 결정된다고 할 수 있다(Datta and Roy,

2013; Farrow, 2013; Singer, 2005; Taylor, 2005; Terry, 2010; 국방부, 2009). 우리군은 국방개혁 기본방향에 부합되는 저비용·고효율의 실용적 선진 국방운영 체계로의 전환을 위해 민간분야 자원을 적극 활용하여 경제적인 군 운영체계를 구축하고 조직과 경영의 효율화를 달성하도록 적극 추진

하고 있다(SMI, 2011; 박정우, 정순관, 2013; 정한귀, 2009).

국방부문 아웃소싱은 정비, 보급, 시설 등의 분야에서 능력부족의 보완 및 대체, 업무수행체계 및 제도 개선 등 각 군의 필요에 따라 수행되어 왔다. 즉, 1999년부터 국방부는 시설·환경관리 분야를 주축으로 부족한 업무 수행 인력을 보충하기 위해 아웃소싱을 추진하였고, 국방개혁 2020을 추진하면서 아웃소싱은 군 책임운영기관제도의 운영과 함께 국방운영 체제의 선진화를 위한 민간자원 활용의 2대 축으로 작용하게 되었다(Terry, 2010; Tzifakis and Huliaras, 2015; 김준식 등, 2008). 이는 아웃소싱이 단순히 민간자원의 활용이라는 차원을 넘어 국방운영체계 혁신을 도모함에 있어 초일류기업 경영 효율화 기법과 연계한 발전전략이 필요하고, 핵심적인 수단으로 인식되었음을 의미한다(국방부, 2010; 박정우, 정순관, 2009).

관련 연구들을 살펴보면 비즈니스 프로세스 아웃소싱의 리스크와 이점에 관한 연구(Clanahan, 2013; Farrow, 2013; Gewalt and Dibbern, 2009; Taylor, 2005), 상황관점에서 본 계약과 신뢰의 통합적 분석에 관한 연구(Lioliou and Zimmermann, 2015; Tzifakis and Huliaras, 2015; 이종만 등, 2007), 국방민간위탁 추진전략 연구(Grimshaw *et al.*, 2015; Sills, 2012; Terry, 2010; 김준식 등, 2008), 군 수업무의 아웃소싱 확대 및 수행방안 연구(Datta and Roy, 2013; Mani and Barua, 2015; Singer, 2005; 김광철 등, 2004) 등이 주를 이루고 있다.

하지만 아웃소싱 영향요인과 관련된 연구는 아웃소싱 성공에 확고한 수용능력의 영향조사에 관한 연구(Aubert *et al.*, 2015; Guarda *et al.*, 2015; Lee *et al.*, 2008; Williams and MacDonald, 2015), 아웃소싱 관계지속에 영향 요인 관한 연구(Goo, 2007; Lok and Baldry, 2015; O'Bryne, 2014) 등 미흡하다고 할 수 있다. 아웃소싱 요인을 여러 관점에서 정의하고 아웃소싱의 확대 및 수행방안에 대한 연구에 그칠 뿐, 국방부문의 아웃소싱 성공도에 대한 연구는 전무한 실정이다.

따라서, 본 연구의 목적은 기존 국방부문의 아웃소싱 성공도 영향요인을 분석하고 향후 발전전략 수립을 위한 구도 마련과 성공적으로 수행한 외국 사례를 분석하여 시사점을 도출하고, 실증조사된 연구내용을 바탕으로 향후 국방부문 아웃소싱의 추진방향과 방안을 제시하는 것이다. 따라서 우리 군의 아웃소싱은 교육, 정비 및 시설관리 등 일부분야에서 제한적으로 민간자원을 활용하고 있었으나, 최근 국방개혁을 본격적으로 추진하면서 민간자원 활용을 비전투분야 핵심업무 전반으로 확대하고 있다(국방대학교, 2009).

국방중기계획 작성 시 각 군의 아웃소싱 예산에 대한 요구는 대폭적으로 증가하여 국방개혁안 수립시 예상하였던 규모를 3배 이상 초과하게 되었다(국방부, 2010). 이는 각 군의 예하부대가 아웃소싱을 단순히 병력감축을 위한 민간인력 활용차원에 중점을 두고 추진하고 있으며, 아웃소싱 개념에 대한 명확한 이해가 부족한 상태임을 보여주는 결과라고 할 수 있다(Datta and Roy, 2013; Mani and Barua, 2015; Singer, 2005; 김광철 등, 2004).

그 결과 국방예산이 이중적으로 증가하거나 군 고유 임무인 전투력지원 기능의 약화 초래, 서비스 업무의 질적 저하 등을 야기하고, 아웃소싱에 따른 절감인력의 대체계획 부재, 과학적인 사업타당성 분석 미흡, 내부 운영혁신에 대한 각고의 노력 부재 등을 노출하고 있다. 즉 국방부문에 특화된 아웃소싱 성공도 영향요인에 관한 연구가 필요하다고 할 수 있다(국방부, 2010; 박정우, 정순관, 2009).

또한 민간자원을 최대한 활용함으로써 군 보유자산을 최적화하고 국방운영의 전문성·효율성의 제고를 위한 기업중심의 아웃소싱 이론연구와 국방부문의 아웃소싱 분석을 통하여 우리 국방부문의 아웃소싱이 성공하기 위한 영향요인을 분석·검정하는 것이다.

## II. 이론적 고찰

국방부문은 대외비인 경우가 많아서, IT분야에

서의 아웃소싱 관련 문헌도 고찰하였다. 본 장에서는 아웃소싱의 정의와 국방부문 아웃소싱의 변화, 국방부문의 아웃소싱 성공도 영향요인을 정리하고 실증연구와 개념적 연구를 중심으로 기술한다.

## 2.1 아웃소싱 개요

뉴밀레니엄 글로벌 기업의 경영은 무한경쟁 뿐만 아니라 정보 및 기술혁신, 시장변화, 신기업의 출현, 경기침체 등 다양한 경영환경 변화에 직면해 있다(e.g., Lioliou and Zimmermann, 2015; Mani and Barua, 2015; O'Bryne, 2014). 더욱이 기업 환경 변화의 사이클은 점점 더 단축되고 있어서 과거의 경험과 학습으로는 원활하게 적응하기 어렵다. 기업이 이러한 변화에 적극적으로 대응하고, 당면한 여러 과제들을 해결하기 위하여 채택할 수 있는 전략의 하나로 외부 자원을 탄력적으로 활용하는 아웃소싱이 경영의 기본전략이 되고 있다(Aubert *et al.*, 2015; Singer, 2005; Williams and MacDonald, 2015).

아웃소싱은 미국의 로즈 페로가 설립한 EDS (Electric Data Systems)가 1970년대 후반부터 1980년대 초반 사이에 회사 내에서 운용하던 정보시스템 업무를 외부로부터 위탁받아 시작하게 되면서 본격적으로 확산되었다(Lok and Baldry, 2015). 아웃소싱(Outsourcing)이란 업무의 일부를 외부에 위탁하는 것으로서 기업의 핵심업무 이외의 보조적인 주변업무를 외부의 전문업체가 대행하게 하는 것이다(Aubert *et al.*, 2015; Mani and Barua, 2015). 그로 인해 기업의 비용을 절감하면서도 생산성은 향상시킬 수 있는 방법이다. 기업의 자원을 전략적으로 중요하고 가장 잘 할 수 있는 부분에 집중하며, 나머지 것들은 외부 전문업체에 맡김으로써 기업의 경쟁력을 제고시키는 것이라고 할 수 있다.

아웃소싱에는 두 가지 종류가 있다(Lok and Baldry, 2015; Mani and Barua, 2015). 즉 핵심역량

에 자원을 집중하고 상대적으로 덜 중요한 기업 활동을 아웃소싱하는 것과 미래에 보유해야 할 핵심역량을 기업내부에서 확보하기 어려울 때 아웃소싱하는 것이 있다. 나아가 아웃소싱은 비용 절감형, 분사형, 네트워크형 등 핵심역량외의 기능을 아웃소싱 하는 형태와 핵심역량 자체를 아웃소싱하는 경우로 구분이 가능하다.

국방부문의 아웃소싱의 이론적 배경에서 우리 군은 북한의 군사위협에 확실하게 대처함과 동시에, 주변 전략 환경의 불확실한 변화에 대비하여야 하는 '전략적 선택의 딜레마'를 안고 있다. 즉, 당면한 북한 위협에 대처하는데 중점을 둘 것인가? 아니면 미래 안보 위협에 대비하는데 중점을 둘 것인가? 또한 운용유지에 급급한 고비용·저효율의 비생산적 국방운영체계를 계속 유지 할 것인가? 하는 선택의 문제이다(이석원, 2005).

군은 안보위협구도와 국방기술 수준 및 가용 국방재원 등을 총체적으로 고려하면서 이 양자를 조화롭게 발전시킬 수 있는 방안을 선택해야 한다. 우리 국방은 지금까지 대북한 군사위협에 우선 대비차원에 중점을 두고 국방체계를 발전시켜 왔다(SMI, 2011; 박정우, 정순관, 2013; 정한규, 2009). 그 이유는 아직까지 북한은 경제위기 상황에서도 양적 증가보다는 구형 노후장비의 교체나 기동성 강화 등 성능개량을 통한 첨단화의 제한적 추진, 일부 신형무기나 장비의 제한적 획득내지 해외구입을 시도하고 있기 때문이다(한국국방연구원, 2009). 특히, 미래에는 비대칭적인 비 재래식 대량살상무기로서의 핵무기, 탄도미사일, 화생무기 개발과 운용에 대하여 더욱 집착할 가능성이 있다(유대범, 2000). 또한 남북 군사관계 개선 속에서 남북한 각각의 체제 위기 시 군사적 긴장내지 돌발사태의 발생가능성과 한미연합방위 체계가 변화되면서 주한미군이 현저히 감축될 경우, 정세 오판에 의한 무력충돌 가능성이 상존하고 있기 때문이다(Terry, 2010; Tzifakis and Huliaras, 2015; 김준식 등, 2008).

이와 같은 정세에 비추어 볼 때, 우리 국방이

선택해야 할 방향은 북한의 군사위협에 대해 방위능력을 구비하고 있기 때문에 정보·기술 중심의 군사력과 저비용·고효율의 국방운영체제로 지향해야 한다(김중환 등, 2002). 이는 정보·지식에 바탕을 둔 군사력은 북한의 군사위협을 사전적으로 억제할 수 있고 주변국가의 군사력 격차를 최소화 할 수 있는 우리의 생존문제이기 때문이다. 따라서 국방개혁은 불가피하고 그 수단으로 선진국 국방개혁의 시사점을 고려한다면 아웃소싱을 선택·결정해야하는 문제가 바로 오늘의 당면과제이다(정재만 등, 2001).

이와 같은 부족한 국방예산을 효율적이고 합리적으로 운영하기 위해서는 선진국에서 이미 성공을 거두고 있는 아웃소싱 개념을 적극 실행하여 우리도 국방개혁을 추진할 필요가 있다. 특히, 아웃소싱 개념을 적용할 경우 사회·경제적 요구를 수용하면서 사회의 발전된 기술을 활용할 수 있을 뿐만 아니라 국가 주요사업에 참여하게 되어 통신망, 교통망, 물류시스템, 최첨단 기술 분야에 공동개발 투자가 자연스럽게 이루어져 값싼 비용으로 미래 군사위협에 대비할 수 있다는 선행연구가 있으나 매우 미흡한 실정이다(김준식 등, 2008).

## 2.2 아웃소싱의 범위 및 대상 결정기준

아웃소싱에 관련된 전략적 중요도와 위험도에 따른 범위결정 및 아웃소싱 대상 선정기준과 국방부문 아웃소싱의 필요사항에 대해서 기술한다.

기업이 아웃소싱을 도입하려 할 때, 가장 먼저 왜 아웃소싱을 하려고 하는지에 대한 충분한 검토가 선행되어야 한다(Taylor, 2005; Sills, 2012; Terry, 2010; Tzifakis and Huliaras, 2015). 아웃소싱의 목표를 명확히 설정해야 하며, 목표가 어떻게 구체화 되느냐에 따라 아웃소싱 영역과 실행전략이 결정되기 때문이다. 따라서 명확한 목표를 가지고 아웃소싱전략을 수립하는 것이 무엇보다도 중요하다.

국방부문에서의 아웃소싱 범위는 업무의 중요도 보다는 위험도에 따라 선정하는 것이 바람직하나, 아웃소싱을 했을 때 긴급성과 외부시장 대비 효율성면에서 효과가 크게 나타낼 수 있는 분야를 단계적으로 추진할 필요가 있다.

군의 중요한 업무일지라도 외부시장 대비 효율성이 저조하고 긴급성이 요구되는 분야와 민간부문의 정보기술 발전을 활용하기 위해서는 과감히 아웃소싱을 추진하고 긴급성이 요구되지 않는 분야는 민·군 간의 경쟁을 통해 대안을 선정하는 것이 바람직하다. 민간부문 대비 군의 효율성이 높은 업무인 경우는 계속 발전 유지하고 이에 대한 정책적인 뒷받침이 안 될 경우는 민간군사기업(Private Military Company: PMC)에게 이양하는 방안도 고려된다. 특히 군직으로 유지되는 경우에도 정보체계의 발전과 함께 비용절감이 된다면 아웃소싱 방향으로 꾸준히 모색되어야 한다. 결국 군은 핵심전투기능 분야에 집중하여 강한 군대로 육성하고 나머지 분야는 공공 및 민간 기업이나 PMC로 아웃소싱하는 것이 바람직할 것이다.

## 2.3 국방부문에서의 아웃소싱 성공요인

국방부문의 아웃소싱은 경제성 확보, 효율성 확보, 국방전략과의 연계성, 통합적 접근 등과 같은 원칙들이 요구된다(e.g., Datta and Roy, 2013; Farrow, 2013; Singer, 2005).

첫째, 경제성 확보 원칙은 아웃소싱이 기본적으로 추진하는 방향으로서, 향후 국방부가 직면하게 될 예산절감에 대한 압력에 직접적으로 대응할 수 있어야 한다는 것이다. 이를 위해서 국방부의 아웃소싱은 기본적으로 현재 국방부 내부에서 행하는 것보다는 경제적이어야 한다.

둘째, 효율성의 확보 원칙은 아웃소싱 업무가 효율적으로 추진될 것인지에 대한 검증이 이루어져야 한다. 경제성을 전제로 하여 아웃소싱을 추진하였을 경우 서비스의 질을 해칠 가능성이 있기 때문이다. 따라서 비용·효과 측면 등을 총체

적으로 고려하여 아웃소싱이 이루어져야 한다.

셋째, 국방전략과의 연계성이다. 기본적으로 아웃소싱은 국방부의 장기전략인 ‘자주국방’추진과 연계될 수 있어야 한다. 따라서 아웃소싱 이전에 아웃소싱과 관련되어 선행되어야 할 상위의 개념들이 명확하게 정의되어야 한다. 특히 아웃소싱은 군의 운영을 보다 효율적으로 하기 위한 하나의 수단일 뿐이다. 군의 주요사업의 목적과 수단이 뒤바뀌지 않도록 장기 국방전략과의 연계성 속에서 아웃소싱을 시행해야 한다.

넷째, 통합적 접근이 필요하다. 아웃소싱 전략은 기본적으로 국방체계 전반과 상당한 연계성을 지니고 있다. 조직, 법규, 운영방법, 인사, 예산 등 타 부문과의 긴밀한 연계가 이루어져야 하기 때문이다. 따라서 아웃소싱의 실행은 국방부 전체의 운영방향과의 연계성을 충분히 검토하여 시행하는 것이 타당하다.

군은 기본적으로 전력증강 등 정신적 요소의 뒷받침 하에 한국적 여건에 맞는 21세기 첨단 정보·기술군으로 발전해야 한다. 또한 이에 맞는

군사력 구비와 조정방향, 그리고 연계된 효율적인 부대구조 형성, 자원 절약형의 경제적 국방운영 시스템으로 개선되어야 한다. 동시에 전장 전쟁지휘 및 작전기획 능력구비, 한·미 군사관계 발전, 동원 및 병역제도 정비 등과 같은 요소를 종합적으로 판단하여 중·장기 과제화하여 시급히 시행해야 할 것이다.

이와 같은 부족한 국방예산을 효율적이고 합리적으로 운영하기 위해서는 선진국에서 이미 성공을 거두고 있는 아웃소싱 개념을 적극 실행하여 우리도 국방개혁을 추진해야 할 필요가 있다. 특히, 아웃소싱 개념을 적용할 경우 사회·경제적 요구를 수용하면서 사회의 발전된 기술을 활용할 수 있을 뿐만 아니라 국가 주요사업에 참여하게 되어 통신망, 교통망, 물류시스템, 최첨단 기술(우주, 나노)분야에 공동개발 투자가 자연스럽게 이루어져 값싼 비용으로 미래 군사위협에 대비할 수 있을 것이다.

아웃소싱에 의사결정 영향에 대한 선행연구를 종합적으로 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 아웃소싱 의사결정 관련 문헌정리

연구자	내용 요약	영향 요인
Gewald and Dibbern(2009)	• BPO(Business Process Outsourcing) 아웃소싱 리스크와 이점에 대해서 경영진이 결정을 하는 결정자의 역할에 관한 영향요인 조사	• BPO 위험(성과, 재정, 전략, 사회심리학) • BPO 이득(비용절감, 핵심역량 집중, 전문화, 품질 개선) 변수
Lee et al.(2008)	• 아웃소싱 성공에 확고한 수용능력의 영향조사 중 과정관점의 IT아웃소싱의 성공과정에서 상호작용과정과 한정된 자원의 수용능력의 영향 조사	• 확실한 능력(기술적인 경영, 효율적인 조직 관계, 벤더 경영) • 상호작용관계(정보공유, 소통, 공동 연구 참가) • 돈독한 관계(신뢰, 책임/의무)
Goo et al.(2007)	• IT아웃소싱 관계지속에 영향을 끼치는 요소 중 벤더와 고객 사이에 IT아웃소싱 관계의 지속성을 결정짓는 요소를 조사	• 정보의 지식취득, IT 행동의 중요한 전략, 특별한 관계조사, 불확실성의 필요, 대리인의 범위, 기회적 행동, 생산품질의 만족(효율성)변수
이종만 등(2007)	• 통합적 측면에서의 계약과 신뢰는 서로 양립할 수 없는 일차원적 관계라기보다는 서로 연관은 있으나 독립적으로 존재하는 개념	• 독립변수<관리 메카니즘(계약 완결성, 신뢰형성)> • 조절변수 <상황요인(아웃소싱 업무 복잡도, 아웃소싱 관리능력)> • 매개변수(관계관리 정도) • 결과변수<아웃소싱성과(비용절감, 성과향상, 전반적인 만족도)>

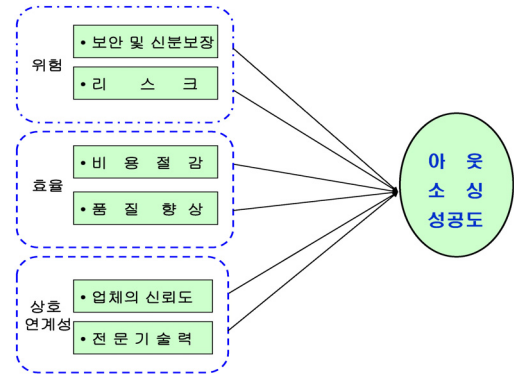
### Ⅲ. 연구 설계

연구모형을 비롯하여 독립, 종속변수와 각 변수들이 도출되기까지의 관련 문헌들을 정리한다. 그리고 실증분석을 통해 검정하고자 하는 가설을 제안하고 변수의 조작적 정의와 세부 측정 항목에 대한 내용도 기술한다.

#### 3.1 연구모형

제Ⅱ장에서 검토한 아웃소싱 성공요인과 관련 연구문헌을 기초로 위험, 효율, 상호 연계성에 관한 6개 변수들이 아웃소싱 성공도에 영향을 줄 것이라고 예측되는 <그림 1>과 같은 연구모형을 도출하였다.

따라서 연구모형은 독립변수로서 위험, 효율, 상호 연계성으로 그룹화하였고 보안 및 신분보장, 리스크, 비용절감, 품질향상, 업체의 신뢰도, 전문기술력이 아웃소싱의 성공도에 정(+)영향을 줄 것이라고 가정했다.



<그림 1> 연구모형

본 연구의 목적은 국방부문의 아웃소싱 성공도에 영향을 미치는 요인을 구체적으로 밝히는 것이다. 하지만 국방부문의 아웃소싱 성공도에 관련된 연구가 미흡하고 대부분 추상적인 입장에서의 연구가 주를 이루기 때문에, 본 연구에서는 실제 국방부 및 각 군 그리고 국방부문의 아웃소싱 정책을 입안 운영하는 담당부서와 국방 아웃소싱 관련 업체에서 직접 수행한 사업을 분석하여 성공도 요인

<표 2> 도출된 독립변수

변수	Gewald and Dibbern(2009)	Lee et al.(2008)	Goo et al.(2007)	Loh and Venkatraman(1995)	이종만 등(2007)	
위험	보안 및 신분보장	-	•정보공유로 보안 의식 약화	-	•내부자료 노출 위험	
	리스크	•재정과다지출	-	•비용증가 •공급업체의 기회 주의적 행동	•공급자의 이기적 목표 •특정 공급업체 의존심화	•업무복잡도 증가
효율	비용 절감	•수익창출 •예산편성 탄력성	•공동연구 •비용절감 및 공동 이익증가	-	•예산편성 유연성	-
	품질 향상	-	•공급업체에 긍정적인 영향	•사용자의 만족도 증가	•저렴한 비용으로 서비스 제공	•공급업체 성과 측정
상호 연계성	업체의 신뢰도	•공급업체 직원 활용(신뢰)	•의사소통(정보 공유) •공급업체경영 능력 수용	-	•공동이익 추구	•정보교환 •중요사안 협의
	전문 기술력	•전문적인기술 습득 •품질개선향상	•상호공동연구 •전문기술 이용	•전문 지식 취득	-	•공급업체 우수한 보유 기술 활용

을 도출하였다. 나아가 IT분야에서의 의사결정 요인들도 종합 정리하면, <표 2>와 같다.

즉 국방부문에서의 아웃소싱 성공도에 미치는 영향은 위협, 효율, 상호 연계성에 따라 달라진다. 국방부문과 관련된 연구문헌이 미흡하다는 점에서, 종속변수인 국방부문의 아웃소싱 성공도 관련해서는 IT분야 및 일부 국방 아웃소싱 분야 문헌을 고찰하였다.

### 3.2 연구가설

본 절에서는 연구모형에 포함된 독립변수인 6개의 변수(보안 및 신분보장, 리스크, 비용절감, 품질향상, 업체의 신뢰도, 전문기술력)와 종속변수(아웃소싱 성공도)간의 인과관계를 통계적으로 검증하기 위하여, 선행연구들을 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

#### • 위협

아웃소싱 성공에서 리스크 감소가 무엇보다도 중요한 요인임에는 의심의 여지가 없어 보인다. 이미 기존의 많은 연구자들은 리스크 감소가 아웃소싱의 성공도 요인으로 가장 먼저 언급하였다(Goo *et al.*, 2007; Loh and Venkatraman, 1995; 이종만 등, 2007). 특히 Gewald and Dibbern(2008)은 리스크 감소에서 재정보다 지출이 아웃소싱 성공도에 영향을 미치는 매우 중요한 요인이라고 언급하고 있다.

비용증가의 원인은 국방재원의 부족으로 미래에 대비하여 첨단 무기체계로 무장된 군사력을 건설하고 이를 유지하기 위해서는 국방재원의 소요는 날로 증가하고 있으나 이러한 소요의 증가에 비해 정부의 국방부문에 대한 재원의 배분은 소요를 충족시키지 못하고 있는 실정이기 때문이다. 특히 경제 및 사회개발, SOC의 확충, 복지사회건설을 위한 재원소요의 증가 등 정부 타 부문의 예산소요 증가로 인해 국방재원의 안정적인 확보는 더욱 어려워질 전망이다(김광철 등, 2004). 따라

서 본 연구에서는 리스크 감소와 국방부문의 아웃소싱 성공도에 미치는 영향을 밝히기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

아웃소싱으로 인해 해결해야 할 중요한 문제로서 아웃소싱으로 인한 잉여인력에 대한 재배치이다. 특히 국방부문에서의 아웃소싱을 어렵게 하는 이유는 해당 분야에 종사하는 사람들이 자신들의 신분보장이 아웃소싱으로 심각하게 위협을 겪을 수 있다는 우려로 아웃소싱 자체를 반대하는 현상이 나타난다. 즉, 이직에 대한 불안, 신분보장의 불확실 등의 연구가 있다(Gewald and Dibbern, 2009; Loh and Venkatraman, 1995).

반면 신분보장이 되었거나, 향후에 신분을 보장한다는 전제하에 아웃소싱을 실행할 경우에 아웃소싱 성공은 어떻게 될 것 인가는 중요한 분석 대상이 된다. 반대로 조직 능력이 향상된 연구도 있다(이종만 등, 2007). 따라서 본 연구에서는 신분보장 정도의 중요성을 고려하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 보안 및 신분보장은 아웃소싱 성공도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H2: 리스크는 아웃소싱 성공도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

#### • 효율

아웃소싱 도입으로 인해 국방예산절감, 국방예산 편성의 여유, 아웃소싱 업체와 상호 공동이익 등이 증가한다(Gewald and Dibbern, 2009; Lee *et al.*, 2008; Loh and Venkatraman, 1995). 특히 효율성 제고를 통한 비용절감이 아웃소싱의 가장 기본적인 목적으로 이해되고 있다. 즉, 경쟁이 배제된 기존 정부부문의 독점적 지위는 인력과 예산 집행의 비효율성을 초래하였는데, 아웃소싱을 통해 비용에 대한 인식 및 경제성을 제고하여 궁극적으로는 예산집행의 비효율성을 극복하고 더 나아가 비용절감을 달성하고자 하는 것이다(김준식 등, 2008).

따라서 본 연구에서는 비용절감과 국방부문의

아웃소싱 성공도에 영향을 미치는 중요성을 인식하였고, 아웃소싱 업체로부터 제공받는 제품이나 서비스에 만족하고, 아웃소싱 업체의 품질향상으로 인해 업체에 대한 긍정적인 마인드 향상과 아웃소싱 업체의 품질향상을 위해 주기적인 업체의 성과평가 등이 아웃소싱 성공도에 기여하는 점을 강조하였다(Goo *et al.*, 2007; Lee *et al.*, 2008; Loh and Venkatraman, 1995; 이종만 등, 2007). 특히 경쟁개념 및 성과기반 계약관리를 통해 서비스 품질향상을 도모하며 시장에 기초한 아웃소싱 분야에 전문성을 확보한다(김준식 등, 2008)를 고려하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3: 비용절감은 아웃소싱 성공도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4: 품질 향상은 아웃소싱 성공도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

• 상호 연계성

아웃소싱 업체와의 신뢰도에 대하여 공급업체 직원을 활용하는 것과 아웃소싱 업체와 정보공유, 아웃소싱 업체와 주요한 사안을 협의하는 것 등이 연구자들에 의해 검정되어 왔다(Gewald and Dibbern, 2009; Lee *et al.*, 2008; 2007; Loh and Venkatraman, 1995; 이종만 등, 2007). 따라서 본 연구에서는 업체의 신뢰도를 고려하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

기존의 독점적인 공공부문에 국방부문의 아웃소싱분야의 진입을 허용함으로써 민간경제를 활성화하고 서비스 공급업체의 다원화를 통해 정부 서비스의 최종 소비자인 일반 국민들의 선택권과 만족도를 보다 확대 할 수 있다(김준식 등, 2008). 특히 전문화된 기술을 습득, 신제품 및 미래기술 등의 공동연구, 우수한 능력(자원)을 활용하는 등 아웃소싱 성공도에 기여하는 연구들이 있다(Gewald

〈표 3〉 독립변수의 조작적 정의와 설문항목

변수	조작적 정의	설문항목	참고문헌
보안 및 신분보장	국방 아웃소싱 추진시 보안에 대한 내용 측정	① 군 보안의식 약화 ② 정보공유로 군 보안위험 증가 ③ 국방핵심역량 집중 ④ 이직에 대한 불안 ⑤ 신분보장 불확실	Lee <i>et al.</i> (2008) Goo <i>et al.</i> (2007) 이종만 등(2007)
리스크	국방 아웃소싱 추진시 위험도 측정 정도	① 국방재정 과다지출 ② 아웃소싱 업체의 기회주의적 행동 ③ 아웃소싱 업체에 의존도 심화	Gewald and Dibbern(2008) Goo <i>et al.</i> (2007) Loh and Venkatraman(1995) 이종만 등(2007)
비용절감	국방 아웃소싱 추진으로 예산 운영의 효율성 측정	① 국방예산 절감 ② 국방예산 편성의 유연성 ③ 상호공동이익	Gewald and Dibbern(2008) Lee <i>et al.</i> (2008) Loh and Venkatraman(1995) 이종만 등(2007)
품질향상	군인 및 군무원이 수행할 경우와 아웃소싱업체가 실시했을 경우 비교 측정	① 도입에 긍정적인 마인드 형성 ② 성과평가 주기적 실시 ③ 국방업무 처리 효율성	Lee <i>et al.</i> (2008) Goo <i>et al.</i> (2007) Loh and Venkatraman(1995) 이종만 등(2007)
업체의 신뢰도	공급업체에 대한 신뢰도 측정	① 아웃소싱 업체 직원 신뢰 ② 아웃소싱 업체와 정보공유 ③ 아웃소싱 업체와 주요사안 협의	Gewald and Dibbern(2009) Lee <i>et al.</i> (2008) Loh and Venkatraman(1995) 이종만 등(2007)
전문 기술력	국방 아웃소싱으로 전문기술 및 인력의 도입 필요성 측정	① 전문화된 기술 습득 ② 아웃소싱 업체와 신제품, 미래기술 공동연구 ③ 아웃소싱 업체의 우수한 능력(자원) 활용	Gewald and Dibbern(2009) 이종만 등(2007)



〈표 4〉 종속변수의 조작적 정의와 설문항목

변수	조작적정의	설문항목	참고문헌
아웃소싱 성공도	아웃소싱의 확대와 지속적 유지, 만족	① 국방부문 아웃소싱의 확대 ② 국방부문 아웃소싱의 지속적 유지 ③ 국방부문 아웃소싱의 성과에 만족	Gewald and Dibbern(2009) Lee <i>et al.</i> (2008) Goo <i>et al.</i> (2007) Loh and Venkatraman(1995) 이종만 등(2007)

and Dibbern, 2009; Goo *et al.* 2007; Lee *et al.*, 2008; 이종만 등, 2007). 따라서 본 연구에서는 전문기술력의 중요성을 고려하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5: 업체의 신뢰도는 아웃소싱 성공도에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

H6: 전문기술력은 아웃소싱 성공도에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의와 설문구성

국방부문의 아웃소싱 성공도에 영향을 미치는 요인들을 실증적으로 도출해내기 위하여 기존의 아웃소싱 관련 조사 연구들에서 제시된 요인들을 도출한 결과, 측정항목을 구성하였다. 독립변수의 조작적 정의와 설문항목도 정리하였다(<표 3> 참조). 또한 종속변수의 조작적 정의와 설문항목을 정리한 내용은 <표 4>와 같다.

## IV. 실증 분석

### 4.1 연구조사 설계

본 연구의 목적은 국방부문의 아웃소싱 성공도에 영향을 미치는 요인들을 검증하는 것이다. 이에 대한 실증 연구를 위한 조사 대상은 국방부, 국방대학교, 한국국방연구원, 각 군 관련부서, 군 인공제회, 재향군인회 과장(팀장)급 이하 업무담당자를 대상으로 하였다. 이러한 설문 대상은 기

존 문헌에서는 거의 전무한 실정이었다.

실증조사를 위한 설문항목은 기존의 문헌들을 참고하여 작성하였으며, 연구 목적에 맞게 수정 보완하였다. 설문방법은 접촉하기 어려운, 위 기관별 업무담당자를 통한 직접조사와 이메일 및 팩스 등을 활용하여 총 350부를 배포하였다. 그 중 320부의 설문이 회수되었으며 무응답, 불성실한 응답, 결측값 등을 제외하고 296부를 통계분석에 활용하였다(<표 5> 참조).

〈표 5〉 설문회수 결과

구 분	부수(부)	비율(%)
설문 배포	350	100%
설문 회수	320	91.4%
부적합 설문 수	24	6.9%
최종분석 설문 수	296	84.5%

설문조사를 진행하는 과정에서 통계분석을 위한 항목 외에 아웃소싱에 정통한 업무, 소속군, 계급, 근무년수, 근무부서 등을 포함하도록 하였으며 일부 부서(소속 군)는 적극적으로 협조하여 관련 정보를 확보하였다. 그러나 설문에 응답한 대부분의 부서(소속 군)에서는 관련정보 공개를 원하지 않았다.

이 또한 본 연구에서 힘들었던 과정으로, 국방부문의 아웃소싱 관련 연구가 기존에 거의 없었던 이유가 될 것이다. 이에 본 연구에서는 제한적인 자료이긴 하나 사용자들의 활용에 보다 비중을 두고 부서(소속 군)의 특징들은 가급적 제외하고 연구를 진행하였다.

본 연구의 표본에 대한 인구통계학적 특성은 <표 6>과 같다. 본 연구의 목적과 특성상 인구통계학적 특성이 큰 의미가 있는 것은 아니다.

<표 6> 응답자의 인구통계학적 분포

구 분		빈도	비율
		(N = 296)	100%
소속(군)	육군	22	7.4%
	해군	10	3.3%
	공군	13	4.3%
	국방부	157	53%
	기타	94	32%
계급	영관급	63	21%
	공무원	133	45%
	군무원	32	11%
	기타	68	23%
근속년수	1~9년	7	2.3%
	9~15년	39	13.1%
	16~20년	97	33.2%
	21~25년	103	34.7%
	26년 이상	50	16.9%
근무부서	정책부서	19	6.4%
	기획/전략부서	35	11.8%
	사업부서	66	22.3%
	교육기관	7	2.4%
	연구개발	2	0.7%
	전술제대	14	4.7%
	기타	153	51.7%

먼저 응답자의 소속(군)을 살펴보면 국방부(53%) 일반직 공무원이 해군(3.3%)보다 압도적으로 많은 비중을 차지하고 있었다. 응답자의 계급을 살펴보면, 일반직 공무원이 전체 응답자의 45%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 영관급(21%)과 기타(23%)순으로 나타났다. 근속년수를 살펴보면 21~25년(34.7%)이 가장 많은 분포를 차지하고 있다. 끝으로 근무부서도 현재 근무하는 부서에 영향이 있을 거라는 막연한 피해의식 때문에 세부적으로 표기하지 않고 절반이상이 기타(51.7%)로 표시했다고 추론할 수 있다.

본 연구의 독립변수인 국방부문의 아웃소싱

성공도에 영향 요인은 보안 및 신분보장, 리스크, 비용절감, 품질 향상, 업체의 신뢰도, 전문기술력 등으로 구성되어 있다. 독립변수들 중 가장 높은 평균값은 보안 및 신분보장으로 나타났으며 가장 낮은 평균값은 비용절감으로 나타났다.

## 4.2 신뢰성 및 타당성 분석

### 4.2.1 타당성 분석

측정 타당성은 측정도구가 무엇을 얼마나 정확하게 측정하고 있는나 하는 문제이다(Nunnally, 1978; 문효곤, 오재인, 2006). 타당성을 검증하는 데에는 내용 타당성, 기준관련, 구성 타당성 등의 방법이 있다. 본 연구에서는 구성 타당성을 검증하였는데, 구성 타당성은 연구하고자 하는 추상적인 개념, 즉 구성개념을 측정도구가 실제로 적절하게 측정하였는지를 검증하는 방법이다. 구성 타당성을 통계적으로 평가하기 위한 방법으로 집중 타당성분석과 판별타당성분석이 모두 사용된다. 집중타당성은 동일한 개념에 대하여 상이한 방법으로 측정된 값 사이의 상관관계가 높아야 한다는 것이다. 반면에 판별타당성은 상이한 개념에 대한 상관관계가 낮아야 한다는 점을 활용하여 평가한다.

요인분석은 연구 분석 목적에 따라 탐색적 요인 분석(Exploratory Factor Analysis)과 확인적 요인 분석(Confirmatory Factor Analysis)으로 나뉜다. 탐색적 요인분석은 이론적으로 구조가 정립되지 않은 분야에서 기본적인 구조를 탐색적으로 파악하기 위한 요인분석을 말한다. 반면에 확인적 요인분석은 이론적인 배경 하에서 변수들 간의 기존관계를 설정하고 요인분석을 이용하여 그 관계가 성립하는지 여부를 실증하는데 사용하는 경우의 요인분석을 말한다(Nunnally, 1978; 김계수, 2001).

본 연구에서는 특정변수에 대한 집중 타당성을 알아보기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 측정변수의 구조적 개념을 독립변수와 종속변수로 나누어 요인분석을 실시하였다.

요인분석은 Kaiser 정규화가 있는 베리맥스

〈표 7〉 독립변수 요인분석 결과

변수명		성분					
		1	2	3	4	5	6
보안 및 신분보장	보안 1	<b>.748</b>	.192	.181	.133	.074	.045
	보안 2	<b>.656</b>	.276	.073	.036	.086	.163
	핵심 3	<b>.656</b>	.142	.315	.287	.099	.203
	신분 4	<b>.811</b>	.103	.030	-.107	.143	-.096
	신분 5	<b>.792</b>	.109	-.022	-.061	.147	-.054
리스크	위험 1	.042	<b>.793</b>	-.072	-.086	-.010	.094
	위험 2	.237	<b>.823</b>	-.003	.068	.014	.025
	위험 3	.373	<b>.717</b>	.006	.065	-.013	-.096
비용절감	비용 1	.165	.106	<b>.000</b>	-.065	.063	.805
	비용 2	.018	.086	<b>.175</b>	.032	.156	.736
	비용 3	-.002	-.112	<b>.065</b>	.246	-.086	.653
품질향상	품질 1	.091	-.104	.693	<b>.087</b>	.121	.083
	품질 2	.131	.100	.698	<b>.070</b>	.155	.148
	품질 3	.057	-.121	.765	<b>.133</b>	.155	-.035
업체의 신뢰도	신뢰 1	.217	.200	.123	.187	<b>.745</b>	.167
	신뢰 2	.154	.027	.246	.173	<b>.782</b>	.074
	신뢰 3	.035	-.310	.186	.163	<b>.752</b>	-.075
전문기술력	전문 1	.042	.151	.011	.781	.220	<b>.097</b>
	전문 2	.106	.071	.196	.733	.098	<b>-.003</b>
	전문 3	.036	-.183	.188	.627	.150	<b>.079</b>

(Varimax)를 선택하여 회전하였으며 주성분 분석을 활용하였다. 베리맥스 회전방법은 직각회전의 방법 중 하나로 요인행렬의 열분산 합계를 최대화함으로써 열을 단순화하는 방식이다. 이 방법은 각각의 항목들 간의 상관관계가 높은 것끼리 묶어서 하나의 요인을 형성하고 형성된 그룹 간에 상호 독립적인 개념을 갖도록 하는 것이다. 이 방법은 각각의 항목들 간의 상관관계가 높은 것끼리 묶어서 하나의 요인을 형성하고 형성된 그룹 간에 상호 독립적인 개념을 갖도록 하는 것이다(Nunnally, 1978; 권오준 등, 2007).

〈표 7〉과 같이, 독립변수와 종속변수를 구분하여 요인분석 하였으며, 독립변수와 요인 적재치는 대부분 0.6 이상을 보여주고 있다. 요인 선정 기준은 고유값이 1 이상인 요인추출을 기본으로 선행이론에 근거한 요인 수 설정을 활용하여 요인 적재값>Loading Value)이 0.60 이상인 경우를 고려하였다.

〈표 8〉은 종속변수의 요인분석결과로 아웃소싱 성과 만족(0.588)은 요인 적재값 0.60 이하의 적재치가 산출되어 이질적인 개념으로 상관관계가 없으므로 최종 모형에서 제외하였다. 즉 국방부문의 아웃소싱이 확대되어 지속적으로 유지될 경우 저비용·고효율의 선진 국방운영 체제로 경제적 군 운영체계 구축은 물론 아웃소싱 성공과 직결되기 때문이다.

〈표 8〉 종속변수 요인분석 결과

변수명		1
아웃소싱 성공도	아웃소싱 확대	.884
	아웃소싱 지속	.880

#### 4.2.2 신뢰성 분석

측정 변수들에 대한 기초분석 단계는 신뢰성을 분석하는 것이다. 신뢰성(reliability)이란 동일

한 개념에 대해 측정을 되풀이했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말하며, 측정된 결과치의 안정성(stability), 정확성(accuracy), 의존가능성(dependability), 일관성(consistency), 예측가능성(predictability) 등으로 표현할 수 있다(Nunnally, 1978; 권오준, 2008; 문효곤, 2005; 채서일, 2001; 최형섭, 2008).

본 연구에서는 각각의 측정변수에 대하여 Cronbach's Alpha 계수를 기준으로 항목의 신뢰성을 확인하였다. 측정 변수들의 내적일관성신뢰도(Internal Consistency Reliability)를 알 수 있는 신뢰성 분석에는 Cronbach's Alpha 계수가 가장 널리 사용되며, 일반적으로 개인수준은 Cronbach's Alpha 값이 0.7 이상, 집단수준은 Cronbach's Alpha 값이 0.6 이상이면 비교적 신뢰성이 확보된 것으로 볼 수 있다(박정민, 2003). 각각의 측정변수에 대하여 Cronbach's Alpha 계수를 기준으로 항목의 신뢰성을 확인하였으며 분석결과는 <표 9>와 같다.

Nunnally(1978)에 의하면 Cronbach's Alpha 값이 0.60 이상이면 측정도구의 신뢰성이 확보된 것으로 볼 수 있다고 한다. 반면 Hair et al.(1998)은 Cronbach's Alpha 값이 0.70 이상이면 설문지의 신뢰성이 높다고 하였으며, Boudreau et al.(2001)은 엄격한 기준을 적용하여 통계분석을 위한 측정도구의 신뢰성을 0.80 이상으로 제시하기도 한다.

Nunnally(1978)에 의하면, 일반적으로 신뢰성 계수는 0.6 이상이면 무난한 것으로 판단한다. 따라

서 28개의 측정요소 모두 높다고 판단할 수 있다. 본 연구의 측정 항목들의 신뢰성은 0.632(비용절감)에서 0.821(핵심역량 집중)까지로 분포되어 있어, 전체적으로 신뢰도가 높은 것으로 나타났다.

<표 9> 신뢰성 분석 결과

요인	독립변수	항목 수	Cronbach's Alpha	
독립 변수	위험	보안 및 신분보장	5	.843
		리스크	3	.801
	효율	비용절감	3	.663
		품질향상	3	.669
	상호 연계성	업체의 신뢰도	3	.764
		전문 기술력	3	.632
종속 변수	아웃소싱 성공도	2	.824	

가설 검정을 위해서는 측정에 이용된 실질적인 척도가 이론적 개념을 대표하고 있는가를 파악해야만 한다. 실질적인 척도가 가져야 할 기본적인 속성으로서 신뢰성과 타당성을 들 수 있다. 신뢰성이란 측정 대상을 여러 번 측정하였을 경우에도 동일한 결과가 나오는가를 의미하며, 타당성은 측정하고자 하는 대상을 그대로 잘 측정하였는지를 나타낸 것이다.

### 4.3 상관관계 분석

상관관계 분석은 변수들 간의 상관분석을 통하여 특정 현상을 기술하거나 설명하는 기술연구

<표 10> 상관관계분석 결과

구 분	측정 항목	보안 및 신분보장	리스크	비용절감	품질향상	업체의 신뢰도	전문기술력	아웃소싱 성공도
보안 및 신분보장	5	1.000						
리스크	3	.454**	1.000					
비용절감	3	.266**	-0.36	1.000				
품질향상	3	.207**	-0.74	.344**	1.000			
업체의 신뢰도	3	.302**	.005	.420**	.403**	1.000		
전문기술력	3	.168**	.092	.208**	.213**	.167**	1.000	
아웃소싱 성공도	2	.368**	.163**	.210**	.118*	.133*	.046	1.000

주) \*\* p < 0.01, \* p < 0.05.

의 한 유형이다. 두 변수간의 상관분석을 통하여 사회과학 현상의 복합적인 상황을 보다 의미 있게 해석하고 궁극적으로 예측과 변수간의 인과관계를 규명하는 것이다. 독립변수의 상관관계 분석 결과는 <표 10>에서 보는 바와 같다.

종속변수로 설정된 아웃소싱 성공도와 독립변수로 설정된 리스크 감소와 비용절감을 제외하고, 보안 및 신분보장, 품질향상, 업체의 신뢰도, 전문기술력 등의 모든 변수의 쌍에서 모두 통계적으로 유의한 상관관계가 있는 것으로 판명되었다. 또한 각 요인간의 상관계수는 모두 0.7 이하로 본 연구의 판별타당성은 확보되었다고 판단할 수 있다. 상관관계 계수가 가장 높은 쌍은 보안 및 신분보장과 리스크로 0.454로 나타났다.

#### 4.4 가설 검정 및 해석

본 연구의 가설 검정에 직접적으로 사용되는 통계적 추정치로서 회귀계수의 비표준화된 베타( $\beta$ )값은 독립변수의 상대적 크기를 설명할 때 이용된다. 유의수준을 판별하는 t값, 회귀식의 적합도를 나타내는 F검정과 회귀식에서 독립변수들의 설명력을 나타내는 결정계수( $R^2$ ) 값을 주로 이용한다.

또한 독립변수들 간의 다중공선성 문제를 검정하기 위해, 분산확대지수(Variance Inflation Factor: VIF)와 허용도(Tolerance)를 살펴보았다. 즉 VIF가 10 이하이거나 허용도가 0.1 이상이면 변수들 간의 다중공선성은 없는 것으로 판명된다(김충현, 1997). 본 연구에서 다룬 유용성의 선행요인들에서 다중

공선성은 이 기준들을 만족하여, 공선성 문제는 없는 것으로 나타났다.

##### 4.4.1 회귀분석 결과

본 연구에서는 국방부문에서의 아웃소싱 성공도에 미치는 영향을 검정하기 위하여, SPSS 17.0을 이용하였다. 연구 가설을 검정하기 위해 독립변수들과 종속변수가 선형관계가 있다는 가정 하에서 종속변수를 예측할 수 있는 회귀모형을 사용하였다. 독립변수가 2개 이상이므로 다중회귀분석으로, 요인점수(Factor Score)를 이용하였다. 측정항목의 타당성을 검정하기 위하여 실시한 요인분석 이후 요인점수를 얻을 수 있다.

이들은 데이터 파일에 저장되는데 이들 요인점수들은 각 요인별 상관관계가 0임을 전제로 하기 때문에 이들 요인점수들을 독립변수로 하여 다중회귀식에 투입할 수 있다. 보편적으로 이 방법은 많이 이용되고 있는 편이지만 설문지가 정교화되어 있어야 하며 타당성이 어느 정도 확보된 경우에 적용되는 것으로 본 연구에서 사용하였다.

아웃소싱의 성공요인은 위험, 효율, 상호연계성별로 각각 설정된 2~3개의 독립변수들에 대하여 회귀분석으로 가설 검정을 실시하였다. 독립변수들의 투입에서 단계적 선택(stepwise)방식을 사용하여 검정하였고 투입확률(PIN)은 0.05이며, 제거확률(p-out)은 0.10을 사용하였다. 아웃소싱 성공요인별로 회귀분석에 의한 모형 적합성은 <표 11>에서 보는 바와 같이 도출되었다.

각 요인들을 단계별로 포함하여 적절한 회귀분

<표 11> 회귀분석에 의한 모형 적합성

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R 제곱 변화량	F변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.368a	0.135	0.133	0.99117	0.135	46.059	1	294	.000
2	.386b	0.149	0.143	0.98509	0.013	4.638	1	293	.032

A 예측값: (상수), 보안 및 신분보장.

B 예측값: (상수), 보안 및 신분보장, 품질향상.

C 종속변수: 아웃소싱 성공도.

<표 12> 회귀분석에 의한 모형 계수

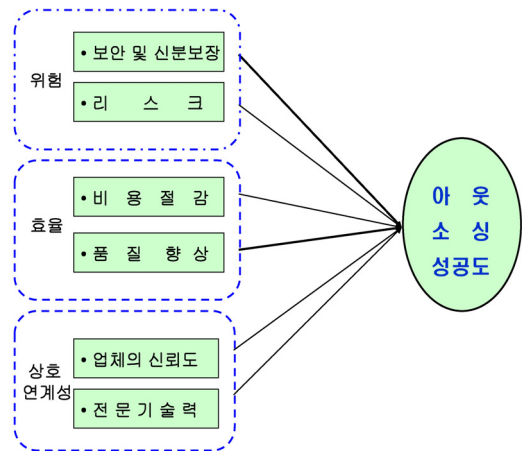
모형	비표준화 계수		표준화계수	t값	유의 확률	공산성통계량		
	B	표준오차	베타			공차	VIF	
1	(상수)	3.134	0.398		7.879	.000		
	보안 및 신분보장	0.436	0.64	0.368	6.787	.000	1	1
2	(상수)	2.432	0.512		4.747	.000		
	보안 및 신분보장	0.398	0.066	0.336	6.008	.000	0.929	1.076
	품질향상	0.172	0.080	0.120	2.154	.032	0.929	1.076

a 종속변수: 아웃소싱 성공도

석에 의한 모형을 선택하는 Stepwise Method로 다중회귀분석을 수행하였다. 그 결과, 종속변수인 아웃소싱 성공도에 대한 전체설명력은 14.9%( $R^2 = 0.149$ )로 나타나, 비교적 종속변수에 대한 독립변수들의 설명력이 있는 것으로 나타났다. 또한 독립변수와 종속변수로 이루어진 회귀식은 유의적인 것으로 나타나( $F = 4.638, p < 0.032$ ) 회귀모형의 적합성이 높다고 볼 수 있다. 다중회귀분석에서 분산팽창요인(VIF) 값과 공차한계가 한계치를 넘지 않아 다중공선성 문제는 나타나지 않았다.

분석결과를 살펴보면, 아웃소싱의 성공도에 미치는 요인으로는 보안 및 신분보장, 품질향상으로 나타났다. 본 논문에서 아웃소싱 성공 요인들이 아웃소싱 성공에 영향을 줄 것으로 기대한 독립변수 6개의 변수에 대한 검정 결과를 유추해 볼 때 영향을 미칠 것이라는 가설에 대한 회귀분석 모형의 계수는 <표 12>에서 보는 바와 같다.

이러한 검정결과를 유추해 볼 때, 아웃소싱 성공 요인 분석을 통하여 도출된 6개 요인과 아웃소싱 성공도와의 Linear Regression 기법을 이용하여 분석한 결과, 유의수준 5%를 기준으로 보안 및 신분보장, 품질향상이 상관관계를 가지고 있으며 아웃소싱 성공도에 유의한 영향을 미치는 요소인 것으로 판별되었다. 국방 아웃소싱의 성공도에 영향을 미치는 요인 분석 결과는 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 국방 아웃소싱의 성공도에 영향을 미치는 요인 분석 결과

그 결과, 다음과 같이 아웃소싱 성공도에 관련된 회귀모형 수식을 도출하였다.

$$\text{아웃소싱 성공도} = 0.398 \times \text{보안 및 신분보장} + 0.172 \times \text{품질향상} + 2.432$$

#### 4.4.2 가설검정 회귀분석에서 2번 모형으로 통일

본 연구에서는 독립변수(보안 및 신분보장, 리스크, 예산절감, 품질향상, 업체의 신뢰도, 전문기술력)가 종속변수인 아웃소싱 성공도의 영향요인에 대한 가설 검정을 실시하였다. 상관계수와 전

반적 적합도를 추정하여 다음과 같은 연구모형에 대한 분석결과가 나타났다.

분석 결과 총 2개의 모형이 나타났으며 각각의 모형이 유의수준 95%에서 유의함을 알 수 있다. 선형모형의 적합도를 측정하는데 이용되는 R제곱은 6개의 독립변수가 투입됨으로써 종속변수인 아웃소싱 성공 기여도에 대한 전체 설명력이 1번 모형은 13.5%, 2번 모형은 14.9%라는 것을 의미한다. 이는 통계분석에 이용된 사례들의 각각 모형이 표본회귀선에 적합하다는 것을 의미한다.

따라서 2번 모형이 가장 높은 설명력을 가진다. 2번 모형의 R값은 0.386이며 자유도 개념을 고려한 수정된 R제곱은 0.143이다. 이는 모집단에 이 모형을 가장 잘 부합시키기 위해서 R제곱을 수정한 것이다. 그리고 표준 추정오차는 0.98509임을 알 수 있다. 또한 R제곱의 변화량에 대한 F변화량 값이 4.638이며, 유의확률 F변화량 값은 0.032로 유의수준 0.05에서 볼 때 R제곱의 변화량에 대한 통계적인 유의성이 존재한다.

### 1) 위협과 아웃소싱 성공도와와의 관계

위협 요인의 독립변수가 아웃소싱 성공도(종속변수)에 미치는 영향을 검증하기 위하여 가설 검정을 실시하였다. 검증결과 아웃소싱 성공도에 영향을 줄 것으로 기대된 독립변수인 보안 및 신분보장, 리스크 중에서 종속변수에 긍정적인 영향을 미치는 변수는 보안 및 신분보장뿐이다. 가설 검증 결과는 <표 13>과 같다.

<표 13> 위협에 대한 가설 검증 결과

H1	보안 및 신분보장은 아웃소싱 성공도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2	리스크는 아웃소싱 성공 기여도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

#### (1) 보안 및 신분보장과 종속변수(H1)

보안 및 신분보장은 아웃소싱 성공도와와의 상관관계계수가 0.398이고 통계적으로 유의수준 0.01

의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 H1의 가설 “보안 및 신분보장은 아웃소싱 성공도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 지지되었다.

이는 군 보안의식이 약화되거나 정보공유로 인해 군 보안의 위협이 증가되어 아웃소싱 성공도에 영향을 준다는 연구(Goo et al., 2007; Lee et al., 2008; 이종만 등, 2007)에서 확인되었다. 또한 신분보장이 되었거나 향후에 신분을 보장한다는 전제하에 아웃소싱을 실행할 경우 조직 능력이 향상된다는 연구가 있다(이종만 등, 2007).

이러한 결과는 보안이 높은 전투 분야보다는 보안이 낮은 비전투분야에 대해 아웃소싱을 먼저 추진하는 것이 바람직하고, 점진적으로 보안등급을 재조정하여 보안에 대한 인식을 새롭게 하는 것과 민간군사기업(PMC)을 활용하는 것도 보안에 대한 신뢰차원에서 아웃소싱의 성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 또한 신분이 보장이 된다면 아웃소싱에 대해 반대하지 않을 것으로 볼 수 있다.

국방부문 아웃소싱에서 보안은 현재 남북한의 대치상황과 주변국의 위협성을 고려한 군 특수성을 감안할 때 평시에 중요한 이슈로 등장하고 있다. 신분보장 역시 현역과 군무원에게는 아웃소싱으로 현 신분에 대한 위협으로 보안성이 낮은 분야부터 아웃소싱을 추진하고, 아웃소싱되는 직위에 대해서는 정년의 자연감소, 직군 전환, 아웃소싱 업체의 신분전환 등의 정책적인 차원에서 접근 시 아웃소싱 성공에 기여할 것이다.

#### (2) 리스크와 종속변수(H2)

리스크와 아웃소싱 성공도와와의 상관관계 계수는 0.163이고 통계적으로 0.05의 유의범위를 벗어나 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 따라서 H2의 가설 ‘리스크가 낮을수록 아웃소싱 성공도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’는 지지되지 않았다. 이는 리스크가 중요하다는 기존 연구의 결과(Goo et al., 2007; Loh and Venkatraman, 1995; 이종만 등, 2007)와 상반되는 것으로, 군 특성상 리스크를 감수하는 문화를 엿 볼 수 있다.

**2) 효율과 아웃소싱 성공도와와의 관계**

효율 요인의 독립변수가 아웃소싱 성공도(종속변수)에 미치는 영향을 검증하기 위하여 가설 검정을 실시하였다. 그 결과 아웃소싱 성공도에 영향을 줄 것으로 기대된 독립변수인 비용절감, 품질향상 중에서 종속변수에 긍정적인 영향을 미치는 변수는 품질향상 이었다(<표 14> 참조).

<표 14> 효율에 대한 가설 검증 결과

H3	비용절감은 아웃소싱 성공도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H4	품질 향상은 아웃소싱 성공도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

(1) 비용절감과 종속변수(H3)

비용절감은 아웃소싱 성공과의 상관관계계수 0.210로 유의수준 0.05의 범위를 벗어나 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 따라서 H3의 가설 ‘비용절감은 아웃소싱 성공도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’는 지지되지 않았다.

기존 연구에 의하면, 아웃소싱은 비용절감 등 상호간 이익을 증가시킨다(Gewald and Dibbern, 2009; Lee et al., 2008; Loh and Venkatraman, 1995). 특히 효율성 제고를 통한 비용절감이 아웃소싱의 가장 기본적인 목적으로 이해되고 있다. 하지만 국방부문에서는 상반된 결과가 나타난 이유는, 공공부문의 특성상 민간부문과는 달리 아웃소싱에 대한 타당성만 확보되면 추진하는 것이기 때문이다, 즉 아웃소싱 당위성만 확보되면, 필요한 예산을 확보하는 것은 민간부문에 비해 용이하기 때문일 것이다.

(2) 품질향상과 종속변수(H4)

품질향상과 아웃소싱 성공도 간의 상관관계계수는 0.118이고 통계적으로 0.01 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 H4의 가설 ‘품질 향상은 아웃소싱 성공도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’는 지지되었다. 이는 아웃소싱 업체로

부터의 제공받는 제품이나 서비스에 만족, 아웃소싱 업체의 품질향상으로 인해 업체에 대한 긍정적인 마인드 향상과 아웃소싱 업체의 품질향상을 위해 주기적인 업체의 성과평가 등이 아웃소싱 성공도에 기여하는 점을 강조하는 연구(Goo et al., 2007; Lee et al., 2008; Loh and Venkatraman, 1995; 이종만 등, 2007) 결과와도 일치한다. 또한 경쟁개념 및 성과기반 계약관리를 통해 서비스 품질향상을 도모하며 시장에 기초한 아웃소싱 분야에 전문성을 확보한다는 연구(김준식 등, 2008)와도 합치된다.

즉 아웃소싱의 도입으로 인한 업무처리 능력이 향상되고 불필요한 업무의 감소로 효율성을 높일 수 있고, 아웃소싱 업체의 주기적인 성과평가 등으로 아웃소싱의 성공에 긍정적인 영향을 주는 것으로 인식하고 있는 것으로 해석된다. 본 연구에서 핵심역량의 가설이 기각된 이유는 군의 핵심역량은 군 자체적으로 수년간에 걸쳐 정립된 노하우가 축적되어 있고, 민간기업보다 더 우위에 있기 때문에 아웃소싱으로 핵심역량을 강화한다는 것은 불가능하다고 판단되었기 때문으로 해석된다.

**3) 상호 연계성과 아웃소싱 성공도와와의 관계**

상호 연계성에 속하는 독립변수인 업체의 신뢰도와 전문기술력이 아웃소싱 성공도에 미치는 영향을 검증하였다. 그 결과 아웃소싱 성공도에 영향을 줄 것으로 기대되었던 이상 두 가지 독립변수는 기각되었다(<표 15> 참조).

<표 15> 상호 연계성에 대한 가설 검증 결과

H5	업체의 신뢰도는 아웃소싱 성공도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H6	전문기술력은 아웃소싱 성공도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

(1) 업체의 신뢰도와 종속변수(H5)

업체의 신뢰도는 아웃소싱 성공도와 상관관계



〈표 16〉 가설 검정 결과 요약

요인	독립변수	가설	채택여부
위험	보안 및 신분보장	H1. 보안 및 신분보장은 아웃소싱 성공도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	리스크	H2. 리스크는 아웃소싱 성공도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
효율	비용절감	H3. 비용절감은 아웃소싱 성공도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	품질향상	H4. 품질 향상은 아웃소싱 성공도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
상호연계성	업체의 신뢰도	H5. 업체의 신뢰도는 아웃소싱 성공도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	전문기술력	H6. 전문기술력은 아웃소싱 성공도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

계수 0.133이고 통계적으로 유의수준 0.05의 범위를 벗어나 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 따라서 H5의 가설 ‘업체의 신뢰도 아웃소싱 성공도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’는 지지되지 않았다.

이는 아웃소싱 공급업체 직원을 활용하는 것과 아웃소싱 업체와 정보공유, 아웃소싱 업체와 주요한 사안을 협의하는 것 등이 성공도에 영향을 미친다는 기존 연구(Gewald and Dibbern, 2009; Lee *et al.*, 2008; 2007; Loh and Venkatraman, 1995; 이종만 등, 2007)와는 상반된다. 그 이유는 국방부문의 특수 분야로서 아웃소싱 업체들은 한정되어 있기 때문에, 신뢰관계가 이미 형성되어 있거나 그렇지 못하면 이미 퇴출되었기 때문이다.

#### (2) 전문기술력과 종속변수(H6)

전문기술력은 아웃소싱 성공기여도와 상관관계계수 0.046이고 통계적으로 0.05의 범위를 벗어나 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 H6의 가설 ‘전문기술력은 아웃소싱 성공도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’는 지지되지 않았다.

이는 전문화된 기술을 습득하여 신제품 및 미래기술의 공동연구, 우수한 능력(자원)을 활용하는 등 아웃소싱 성공 기여도에 기여하는 연구(Gewald and Dibbern, 2009; Goo *et al.*, 2007; Lee *et al.*, 2008; 이종만 등, 2007)와 그 결과가 상반된다. 즉, 국방부문의 아웃소싱 대상이 소수의 첨단 업체들이라는 점에서, 업체들 간 우열을 가리기가 어렵기 때문인 것으로 풀이된다.

## 4.5 검정결과 요약

본 연구에서는 각각의 독립변수들이 아웃소싱 성공도에 미치는 영향을 검정한 결과는 <표 16>과 같다. 그 결과를 종합해 보면, 연구모형에서의 6개 가설 중에서 보안 및 신분보장, 품질향상 등 2개의 가설이 채택되었다.

## V. 결 론

본 연구에서의 검정 결과를 토대로 연구결과를 요약하고 시사점을 제시하며 본 연구의 한계점과 향후 연구방향 등에 대해 기술한다.

### 5.1 연구결과 요약 및 시사점

연구결과를 요약하여 설명하면 다음과 같다. 첫째, 아웃소싱 성공도에 영향을 미치는 요인으로 위험 요인(보안 및 신분보장, 리스크 감소), 효율 요인(비용절감, 품질향상), 상호연계성 요인(업체의 신뢰도, 전문기술력) 등 3가지와 관련 독립변수를 6개를 도출하였다.

둘째, 개발된 연구모형의 통계적 분석을 통하여 신뢰도 분석, 요인분석, 상관관계분석, 회귀분석을 실시하여 아웃소싱 성공도에 긍정적인 영향을 미치는 변수는 보안 및 신분보장, 품질향상 등 2가지 독립변수가 도출되었다.

셋째, 회귀분석 결과 국방부문의 아웃소싱 성공요인 분석을 통하여 보안 및 신분보장, 품질향

상이 상관관계를 가지고 있으며 아웃소싱 성공도에 유의한 영향을 미치는 요인으로 검정되었다. 즉 국방부문의 아웃소싱이 성공적으로 수행되도록, 공통적인 위험 요인을 고려하여 사전에 충분한 대책을 수립하는 것이 바람직하다는 점을 시사한다. 하지만 리스크 감소, 비용절감, 업체의 신뢰도, 전문기술력은 국방부문의 아웃소싱 성공에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

국방부문의 아웃소싱은 다른 정부부처나 민간 기업과는 달리 군 고유의 업무특성이나 국방개혁 추진계획 등과 맞물려 있어 이러한 특성을 면밀하게 분석 반영하지 않으면 현실적인 대안이 될 수 없는 어려움이 있다. 국방부문의 아웃소싱의 목적은 일반기업과 같이 효율성 제고이지만, 병력 및 국방예산 감축수단은 더더욱 아니다. 국방부문의 아웃소싱이 성공적이기 위해서는 기업과 달리 보안 및 신분보장, 품질향상이 중요한 요소이며 리스크 감소, 비용절감, 업체의 신뢰도, 업체의 전문기술력 등도 중요하나 군 업무의 특성과 군 조직의 경직성 등으로 인해 현재까지는 국방부문의 아웃소싱에 있어 한계점을 가지고 있다.

본 연구 결과에 따른 시사점은 다음과 같다. 첫째, 국방부문의 아웃소싱에서 보안 및 신분보장은 중요하게 고려되어야 할 요소이다. 특히 군사 보안은 가장 큰 차별성이자 생명이라고 할 수 있으며, 자료 및 정보에 대한 보안유지의 문제를 들 수 있다. 이 요인들은 현실적으로 군 보안의 폐쇄성 등으로 국방 내부 및 외부에서 강한 반발에 직면할 가능성도 있다. 하지만 오늘날에는 군 못지 않게 민간 기업도 정보보안에 큰 주의를 기울이는 추세로서, 보안문제는 국방부문의 아웃소싱 성공의 성패를 좌우하는 장애이자 동시에 촉진 요인이다.

또한 신분보장에서 가장 먼저 지적될 수 있는 문제는 역시 아웃소싱 대상이 되는 부문에서 근무하는 현역과 군무원들의 반발 가능성으로, 신분보장에 대한 불확실과 불안, 군 조직문화의 경직성 등으로 인해 심한 내부반발도 예상된다. 결

국 국방부문에서는 아웃소싱 시 경영혁신 과정에서 수반되는 인원감축이나 기구 축소는 불가피하게 적지 않는 부작용을 초래하기 마련이다.

이는 국방부문에서 예외일 수 없으며, 이들은 법적으로 직업 안정성이 보장된 공무원 신분이기 때문에 개인 차원뿐만 아니라 조직 수준에서의 강한 거부감을 초래할 수 있다. 이로 인해 장기적으로 새로운 국방업무 체계형성 과정에서 경쟁력과 효율성을 도리어 저하시키는 암적 요인이 될 수도 있다. 따라서 국방부문의 아웃소싱 도입에 따른 인력조정 이전에 고용불안에 따른 부작용을 최소화할 수 있는 제도적 장치를 마련하는 노력이 선행되어야 할 것이다.

둘째, 조직 개편과정에서 나타날 수 있는 부문과 기능 사이의 협력 약화, 갈등 가능성이다. 전체 국방업무 가운데 일부분이 외부 업체와 인력에 의해 수행될 경우 기존의 통합화된 업무체계에서 발휘될 수 있었던 행정 기능간의 밀접한 상호 협조 능력이 희생될 수 있으며, 군 고유의 업무 문화가 외부 직원과 갈등 내지 소외를 일으킬 우려도 배제할 수 없기 때문이다.

이 경우 도리어 효율성에서 비용절감, 품질향상, 전문기술력 활용 등과 같은 당초의 기대효과에 역행될 수도 있다. 이를 해결하기 위해서는 군과 아웃소싱 공급업체와의 업무 절차와 정보를 공유할 수 있는 체계 구축이 선행될 필요가 있다. 기존 국방부문 인력과 아웃소싱 업체 직원들과의 상호이해 및 친목을 증진시킬 수 있는 교육과 친선 프로그램을 마련하는 것도 필요할 것이다.

셋째, 국방부문의 아웃소싱이 당초에 비해 효과를 거두지 못하는 가능성도 얼마든지 존재한다. 외주를 담당할 국방부문의 아웃소싱 업체는 기본적으로 이윤 극대화를 추구하는 속성상, 수익을 위해 품질과 서비스의 수준을 희생시켜 비용을 절감하고 싶은 유혹에 빠질 수 있고 납기 지연과 같은 문제도 발생할 수도 있다.

특히 해당 업체와 장기간의 계약을 체결할 경우에는 그 손실이 더욱 커질 위험도 존재한다. 따

라서 계약서에서의 조건과 추후 성과평가 지표에서 품질과 서비스의 비중을 충분히 반영시키도록 해야 하며, 아울러 아웃소싱 업체의 능력을 정확히 평가할 수 있는 자체 전문능력과 정보를 확보해 나가야 할 것이다.

넷째, 아웃소싱의 추진방법 면에서 국방부문의 아웃소싱은 제한을 받을 수밖에 없는 현실을 고려하여 현행법규 내에서 추진해야 한다. 그러나 중요한 것은 추진 의지와 책임성 있는 경영관리 능력에 있다. 비록 아웃소싱이 선택되고 결정된다 하더라도 국방부문의 아웃소싱에 대하여 타당성 분석이 이루어져야 한다.

이 부분은 아직 국방 분야에서 정형화된 모델은 없고, 민간기업의 경우로 준용할 수 밖에 없다. 특히 경제성 및 효율성을 평가하기 위한 비용 분석 기준과 서비스의 질을 평가할 수 있는 제도의 보완이 이루어져야, 국방부문의 아웃소싱 인프라 구축도 가능하다.

다섯째, 거래에 관한 협약과 아웃소싱 업체의 노사 문제에 있어서 국방부문의 아웃소싱은 계약 당사자가 국가이므로 이에 대한 검토가 필요하다. 또한 새로운 투자 수요가 발생할 경우 국방부문의 아웃소싱 여부를 결정할 수 있는 법적근거가 필요하다.

또한 군부대 내부에서 아웃소싱 업체의 노사 분규와 같이 군의 직접적인 통제능력 밖에 있는 원인에 돌발적으로 군의 기능이 마비된다면 해당 업무가 정지될 수 있는 사항에 대비해, 국가보안 목표의 중요성을 고려하여 즉각 적용할 수 있는 법 보완이 마련되어야만 국방부문에서 아웃소싱의 활성화를 기할 수 있다. 특히 국방부문 아웃소싱의 본격적인 시행은 민간부문이 국방에 직접 참여하게 되는 계기로 하여 군의 문화적 변화와 함께 안보의 공동책임 의식이 확산될 것이다.

즉, 국방부문의 아웃소싱을 통해 민간 기업이 갖고 있는 경영의 효율성과 신속성을 기대할 수 있고, 민간 기업은 군이 전통적으로 독점하고 있는 국방부문에까지 시장을 확보, 막대한 수익을

올릴 수 있다는 점에서 국방부문의 아웃소싱은 민간 모두에게 분명하고 확실하게 이익이 되는 것이다.

그러나 무엇보다도 중요한 것은 현대전은 신속전이며, 기술전이고 국가역량이 총동원되는 총력전이다. 향후 전쟁의 수행은 민간의 첨단기술과 자원의 즉각적인 지원 없이는 불가능하다. 따라서 전쟁의 직접적인 수행에 군의 총력을 모으고, 이를 수행하기 위한 지원은 민간과의 신속하고도 지속적인 교류를 통해 제공 받아야 할 것이다.

예컨대 국방부문에서의 아웃소싱은 그 범위와 기대되는 과급 효과가 넓은 만큼 그 과정에서 나타날 수 있는 요인도 클 수밖에 없다. 따라서 단기간에 큰 효과와 성공을 기대하기보다는 수년 이상의 장기간을 통해 여러 단계에 걸친 점진적이고 근본적인 실시가 요구되는데 이와 같은 국방부문의 아웃소싱 성공을 극대화하기 위해서는 위험성을 최소화시킬 수 있는 방안이 필요하다. 국방부문의 현실 등을 고려하여 독일의 국방개발 획득 관리회사(GEBB) 또는 민간군사기업 형태의 민간자본 활용방법도 고려해 볼 수 있다.

결론적으로 국방예산의 상대적인 축소를 극복하고, 작지만 강한 군대 건설과 저비용·고효율의 전투 기능 집중, 민간자원의 최대 활용, 정보·기술력에 의한 전력 구조의 효율적 운영을 체계화해야 한다. 그러기 위해서는 북한의 현존하는 군사위협과 미래의 불확실한 안보위협에 대비하여 지속적인 군사력을 발전시켜 나가기위해 선진 경영관리 기법인 아웃소싱을 적극적으로 추진해야 할 것이다.

## 5.2 기여도 및 한계점

본 연구의 가장 큰 기여도는 창군 이래 최초로, 국방부문의 아웃소싱 성공도에 영향을 미치는 요인들을 검정하여, 향후 바람직한 아웃소싱 추진 방향을 제시하였다는 것이다. 국방부문 업무에서의 아웃소싱 추진은 기본적으로 군 조직의 경영

혁신을 촉진한다는 점에서 그 의미를 찾을 수 있다. 즉 민간에서 효과가 검증된 바 있는 IT를 활용하여 업무의 효율화를 달성하고, 유연하고 단순화된 국방 업무조직을 구축함으로써 조직 합리화를 꾀하는 효과도 가능하다. 그동안 무사안일에 빠져있던 국방조직 내부에 경쟁원리와 성과 중심의 경영방식을 적용시켜, 조직원 개개인의 업무 경쟁력을 제고 할 수 있는 계기를 마련한다는 점에서도 국방부문의 아웃소싱 추진이 갖는 의미가 크다.

둘째, 이제까지 군에서 담당해 온 부문이 민간 기업들의 새로운 시장으로 전환됨에 따라, 해당 아웃소싱업체로서는 시장 확대에 따른 수익 증대를 위한 기회가 생기는 계기가 되고 신규 고용을 창출하는 효과도 거둘 수 있다. 국방부문에서의 아웃소싱 추진은 군 자체의 효율성과 정예화에 기여함은 물론 국가경제 차원에서도 긍정적인 효과를 기대할 수 있을 것이라 판단된다.

셋째, 비전투 지원 업무에서 현역 군인 및 군무원이 차지하던 인력 비중을 축소하면서 군 자체의 가장 핵심적인 임무인 전투 분야에 전력을 집중할 수 있게 되었으며, 이는 진정한 의미에서 군 정예화에 긍정적으로 작용할 것임에 틀림없다. 그 결과 전투기능 이외에서의 인력소요를 줄이는 계기를 마련하여 전체 국방예산에서 인건비를 비롯한 운영유지비가 차지하는 비중도 낮출 수 있으며, 제한적인 국방예산을 보다 효율적으로 운용하는 기회를 높이는 효과로 이어질 것으로 기대된다.

넷째, 국방부문의 아웃소싱 추진에 따른 신분 보장, 즉 인력조정 대상이 되는 부문에서 근무하는 현역 및 군무원의 고용불안에 따른 부작용을 최소화 할 수 있는 제도적 장치가 필요하다. 군 생활의 경험과 지식을 국방부문 아웃소싱 업체에서 활용할 수 있는 군 취업직위의 확대가 가능하고, 국방부문의 아웃소싱이 제대군인에게 민간인으로 돌아갈 수 있는 징검다리 역할을 수행할 수 있을 것이다. 또한 국방부문

의 아웃소싱 추진으로 인해 무조건적인 보안만을 앞세워 반대하는 논리는 통용되지 않을 것이며, 시대의 흐름에 맞게 관련 법규를 수정·보완해서 확실한 군사보안 틀에서 효과적으로 국방부문의 아웃소싱을 추진하는 계기를 마련하였다.

하지만, 본 연구는 다음과 같은 연구의 한계를 지니고 있다. 첫째, 연구 내용의 방대함과 다양성으로 인해 국방부문의 아웃소싱을 전문적으로 추진하는 조직 및 전문가의 부재로, 영역별 세부적인 원가산정의 미비 등 국방부문의 아웃소싱 효과에 대한 정확한 정량적 분석에 한계가 있었다.

둘째, 본 연구를 위해 설문조사 시 현역 및 공무원, 군무원, 예비역 중심과 한국국방연구원, 국방대학교, 군인공제회 등 관련기관에 한정하여 설문을 실시하였기 때문에 다양한 설문 수렴이 제한되었다.

셋째, 설문 응답자들의 계급, 근무부서 등에 매우 민감하게 반응하여, 보다 다양한 자료를 수집하는데 어려움이 있었다. 특히 국방 업무의 특성상 보안 측면 때문에 국방업무 전체에 대한 심층적인 접근이 어려워 제한사항이 많았으나 연구는 제한적으로 이루어졌다.

### 5.3 향후 연구방향

첫째, 국방부문의 아웃소싱 관련 부서 유경험자와 관련된 기관 등의 자문 후, 아웃소싱 각 기능별로 원가산정 후 정량적인 연구가 진행되어야 할 것이다. 또한 국방부문의 아웃소싱을 총괄하고 추진하는 전담부서가 절실하다. 현재처럼 비전문가를 보직하여 업무를 추진하기에는 너무나 전문적인 분야이기 때문이다. 국방부문의 아웃소싱 추진은 일반기업과 달리 국가의 안보와 생존이 달려있기 때문에 관련분야에서 근무한 유경험자와 전문가를 특별 채용하여 국방부문의 아웃소싱을 추진할 수 있을 것이다.

둘째, 국방부문의 아웃소싱과 관련된 다양한 기관 및 각 분야별 민간 및 학계의 설문과 의견수

럼을 병행해서 향후 연구가 진행되어야 할 것이다. 지속적인 업무추진도 요구되는 바, 언론이나 국민의 지지를 받을 때만 반짝하는 국방부문의 아웃소싱 추진은 바람직하지 않다.

셋째, 국방부문의 특수성을 고려하여 개인 신분보장 대책이 선행되어야 할 것이다. 특히 보안과 관련된 국방부문 업무는 사전 관련부서의 보안성이 검토되어야, 각 기능별로 국방부문의 아웃소싱에 대한 심층적인 연구가 가능해 질 것이다.

## 참 고 문 헌

- [1] 강병서, “생산능력관리에서의 투입/산출 통제”, *사회과학연구*, 제16권, 1999, pp. 109-122.
- [2] 국방대학교, *군인공제회 시설관리수탁사업의 장기비전과 전략*, 2009, pp. 7-25.
- [3] 국방부, '11-'15 국방중기계획(안), 2010, pp. 47-55.
- [4] 국방부, 2011년도 국방예산안 편성 및 기금운용계획안 작성 지침, 2010, pp. 5-59.
- [5] 국방부, *군 정비창 생산성 평가 연구보고서*, 2010, pp. 7-10.
- [6] 권오준, *공공부문 BSC시스템 수용에 관한 실증연구* (박사학위논문), 단국대학교, 2008.
- [7] 권오준, 오재인, “BSC 수용에 관한 실증연구: 기술수용모형을 중심으로”, *한국경영정보학 춘계학술대회*, 2007, pp. 751-757.
- [8] 김계수, “고객지향적인 서비스운영활동이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, *한국품질경영학회지*, 제29권, 제2호, 2001, pp. 76-92.
- [9] 김광철, 김동래, 김청, 최원목, 한인호, “국방부 군수업무를 아웃소싱확대 및 수행 방안”, *한국군사문제연구원*, 2004, pp. 3-48.
- [10] 김준식, 김종태, 김경곤, 최수동, “국방민간위탁 추진전략 연구”, *한국국방연구원*, 2008, pp. 13-14.
- [11] 김중관, 김용호, *21세기 경영전략 아웃소싱*, 경영전략연구원, 2002, pp. 11-12.
- [12] 김충련, *SAS라는 통계상자*, 데이터플러스, 서울, 1997.
- [13] 도무라 세이치, “아웃소싱의 범위” *동양경제신문사*, 1988, p. 19.
- [14] 문효곤, 오재인, “디지털 홈서비스의 수용에 영향을 미치는 요인에 관한 실증연구”, *한국경영정보학회 춘계학술대회*, 2006, pp. 827-834.
- [15] 박정민, *SPSS 10.0을 이용한 통계분석*, 법문사, 2003, p. 246.
- [16] 박정우, 정순관, “국방부문 아웃소싱 정착요인의 인식조사연구”, *한국정책연구*, 제13권, 제2호, 2013, pp. 1-22.
- [17] 안진회계법인, *국방분야 민간자원 활용 확대 방안*, 2007, pp. 1-35.
- [18] 유대범, *북한의 대량살상무기 개발과 우리의 위기관리에 관한 연구* (석사학위논문), 창원대학교, 2000.
- [19] 유대범, “조직경량화로 효율적인 목표달성 아웃소싱의 필요성과 기대효과”, *국방저널*, 제1권, 제391호, 2006, pp. 52-53.
- [20] 이광현, *아웃소싱전략*, 한국능률협회, 1995, pp. 39-44.
- [21] 이석원, *국방부문의 아웃소싱 결정에 미치는 요인 연구* (박사학위논문), 경희대학교, 2005.
- [22] 이종만, 남기찬, 김용진, “정보시스템 아웃소싱: 상황관점에서 본 계약과 신뢰의 통합적 분석”, *경영정보학연구*, 제17권, 제4호, 2007, pp. 134-152.
- [23] 전자신문, “아웃소싱 뿌리 내린다”, 1995. 9. 29.
- [24] 정춘일, *통일시대를 지향한 장기 국방기획의 개념*, 국방부, 2002, pp. 36-47.
- [25] 정한귀, “국방행정의 아웃소싱: 주요 이해관련자들의 인식 비교”, *한국공공관리학보*, 제23권, 제4호, 2009, pp. 1-22.
- [26] 조준모, 고석준, *아웃소싱 매뉴얼*, 삼영사, 1994, p. 16.

- [27] 채서일, *사회과학 조사방법론*, 학현사, 2001. pp. 27-53.
- [28] 최형섭, *성과지표 특성이 평가의 수용성에 미치는 영향에 관한 연구* (박사학위논문), 단국대학교, 2008.
- [29] 최형섭, 서현식, 오재인, “성과지표 특성이 평가의 수용성에 미치는 영향에 관한 연구”, *Journal of Information Technology Applications & Management*, 제16권, 제2호, 2009, pp. 99-120.
- [30] 한국국방연구원, “국방부문 민간자원 활용 타당성 분석절차 및 방법론 연구”, 2009, pp. 33-45.
- [31] 한국능률협회, *아웃소싱 활성화를 위한 정책 동향*, 2000, pp. 10-15.
- [32] 한국산업개발연구원, *국방분야 민간자원 활용사업 발굴연구*, 2009, pp. 7-23.
- [33] 한국생산성본부, *5대 역점추진과제 군 아웃소싱*, 2006, pp. 27-39.
- [34] 홍성도, *아웃소싱의 전략과 사례*, 학문사, 1999, p. 23.
- [35] SMI, *국군복지단 경영개선 연구*, 안보경영연구원, 2011, pp. 23-45.
- [36] Aubert, B. A., R. Kishore, and A. Iriyama, “Exploring and managing the ‘Innovation through outsourcing’ paradox”, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.24, No.4, 2015, pp. 255-269.
- [37] Clanahan, K. D., “Wielding a ‘Very long, people-intensive spear’: Inherently governmental functions and the role of contractors in U.S. department of defense unmanned aircraft systems missions”, *Air Force Law Review*, Vol.70, No.1, 2013, pp. 119-202.
- [38] Datta, P. P. and R. Roy, “Incentive issues in performance-based outsourcing contracts in the uk defence industry: A simulation study”, *Production Planning and Control*, Vol.24, No.4-5, 2013, pp. 359-374.
- [39] Farrow, R., “Outsourcing defence healthcare to civilian contractors: Towards a seamlessly integrated force”, *Journal of Military & Veterans’ Health*, Vol.21, No.4, 2013, pp. 43-44.
- [40] Gewald, H. and J. Dibbern, “Risks and benefit of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry”, *Information & Management*, Vol.46, No.4, 2009, pp. 249-257.
- [41] Goo, J., R. Kishore, K. Nam, H. R. Rao, and Y. Song, “An investigation of factors that influence the duration of IT outsourcing relationships”, *Decision Support Systems*, Vol.42, No.4, 2007, pp. 2107-2125.
- [42] Grimshaw, D., J. Rubery, D. Anxo, M. Bacache-Beauvallet, L. Neumann and C. Weinkopf, “Outsourcing of public services in europe and segmentation effects: The influence of labour market factors”, *European Journal of Industrial Relations*, Vol.21, No.4, 2015, pp. 295-313.
- [43] Guarda, G. F., E. C. Oliveira, and R. T. de Sousa, “Analysis of IT outsourcing contracts at the TCU and of the legislation that governs these contracts in the Brazilian federal public administration”, *Journal of Information Systems and Technology Management*, Vol.12, No.1, 2015, pp. 81-106.
- [44] Lee, J. N., H. Han, and Y. Seo, “Analyzing the impact of a firm’s capability on outsourcing success: A process perspective”, *Information & Management*, Vol.45, No.2, 2008, pp. 31-42.
- [45] Lioliou, E. and A. Zimmermann, “Vendor opportunism in IT outsourcing: A TCE and Social capital perspective”, *Journal of Information Technology*, Vol.30, No.4, 2015, pp. 307-324.
- [46] Loh, L. and N. Venkatraman, “An empirical study of information technology outsourcing: Benefits, risks, and performance implication”, *International Conference on Information Systems*, 1995,

- pp. 227-288.
- [47] Lok, K. L. and B. David, "Facilities management outsourcing relationships in the higher education institutes", *Facilities*, Vol.33, No.1, 2015, pp. 819-848.
- [48] Mani, D. and A. Barua, "The impact of firm learning on value creation in strategic outsourcing relationships", *Journal of Management Information Systems*, Vol.32, No.1, 2015, pp. 9-38.
- [49] Nunnally, J. C., *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York, 1978, pp. 17-26.
- [50] O'Bryne, R., "Getting the logistics outsourcing relationship right", *MHD Supply Chain Solutions*, Vol.44, No.3, 2014, pp. 64-67.
- [51] Sills, E., "Mission 'Critical function': Improving outsourcing decisions within the intelligence community", *Public Contract Law Journal*, Vol.41, No.4, 2012, pp. 1007-1026.
- [52] Singer, P. W., "Outsourcing war", *Foreign Affairs*, Vol.8, No.1, 2005, pp. 119-132.
- [53] Taylor, T., "In defense of outsourcing", *Cato Journal*, Vol.25, No.2, 2005, pp. 367-377.
- [54] Terry, J. P., "Privatizing defense support operations: The need to improve DoD's oversight and management", *Armed Forces & Society*, Vol.36, No.36, 2010, pp. 660-670.
- [55] Tofler, A. and T. Heidi, *War and Anti-War: Survival at the Dawn of the 21st Century*, Little, Brown & Co, Boston, 1993, pp. 15-27.
- [56] Tzifakis, N. and H. Asteris, "The perils of outsourcing post-conflict reconstruction: Donor countries, international NGOs and private military and security companies", *Conflict, Security & Development*, Vol.15, No.1, 2015, pp. 51-73.
- [57] Williams, B. J. and D. MacDonald, "Explaining outsourcing in health, sport and physical education", *Sport, Education and Society*, Vol.20, No.1, 2015, pp. 57-72.

## Influencing Factors on Outsourcing Success in the Defense Sector

Dae Beom Yu\* · Jay In Oh\*\*

### Abstract

The Korean Army has to construct a system that will enable it to cope immediately with the flexible military relationships in Northeast Asia by systematizing and improving the efficiency of operations. These improvements include building a smart and strong army, concentrating on cost-effective combat skills, maximizing the utilization of private resources, and establishing a military structure based on information and technology.

Accordingly, this study proposes solutions to solve the problems affecting the success of outsourcing in the defense industry. Unlike outsourcing in other government ministries, outsourcing in the national defense sector may be unrealistic because this strategy is related to the renovation project of the Ministry of the National Defense. In general, the objective of outsourcing in the defense industry, similar to other businesses, is to improve efficiency and not to reduce troops and national defense budget.

Several factors, such as identification and security guarantee, risk reduction, cost saving, quality improvement, the reliability of enterprise, and professional technology, are necessary to ensure outsourcing success in the national defense sector. In terms of effectiveness, the improvement in service quality significantly influences outsourcing success in the national defense sector.

Eventually, the national defense forces must be strengthened to prevent the provocative actions of North Korea and other threats by improving identification, sense of national security, and quality unlike the current outsourcing of the government, as well as emulating German GEBB or PMC, which utilizes social capital.

**Keywords:** *Outsourcing Success, Security, Risk Reduction, Cost Saving, Quality Improvement.*

---

\* Graduate School of Business Administration, Dankook University

\*\* Corresponding Author, School of Business Administration, Dankook University



## ◎ 저 자 소 개 ◎



**유 대 범(ryudaebum97570@hanmail.net)**

단국대학교 경영학과에서 박사 학위를 취득하였으며, 25년간 현역군인으로 근무 중, 국방부에서 민간위탁담당으로 국방개혁을 추진하였다. 현재 군인공제회와 단국대학교 겸임교수로 재직하고 있으며, 국방저널, 육군지 등에 기고하였으며, 관심분야는 국방분야의 민간군사기업(PMC) 등이다.



**오 재 민(jjoh@dankook.ac.kr)**

현재 단국대학교 상경대학 학장으로 재직 중이다. 서울대학교 경영학과를 졸업하고 휴스턴대학에서 경영학박사 학위를 취득했다. 텍사스에이앤엠(PV) 교수로 재직시 개발한 전략적 평가 툴인 SC(Strategic Choice)를 아메리칸캐피탈, 랜덜스, 내셔널 오일웰 등에 성공적으로 적용한 바 있다. 주요 관심분야는 빅데이터, 유비쿼터스 서비스, 디지털비즈니스, BSC, 경영혁신, ERP, 평가감리 등이고 한국경영정보학회장과 한국빅데이터학회장을 역임한 바 있다.

논문접수일 : 2015년 12월 31일

1차 수정일 : 2016년 01월 28일

게재확정일 : 2016년 02월 16일

2차 수정일 : 2016년 02월 15일