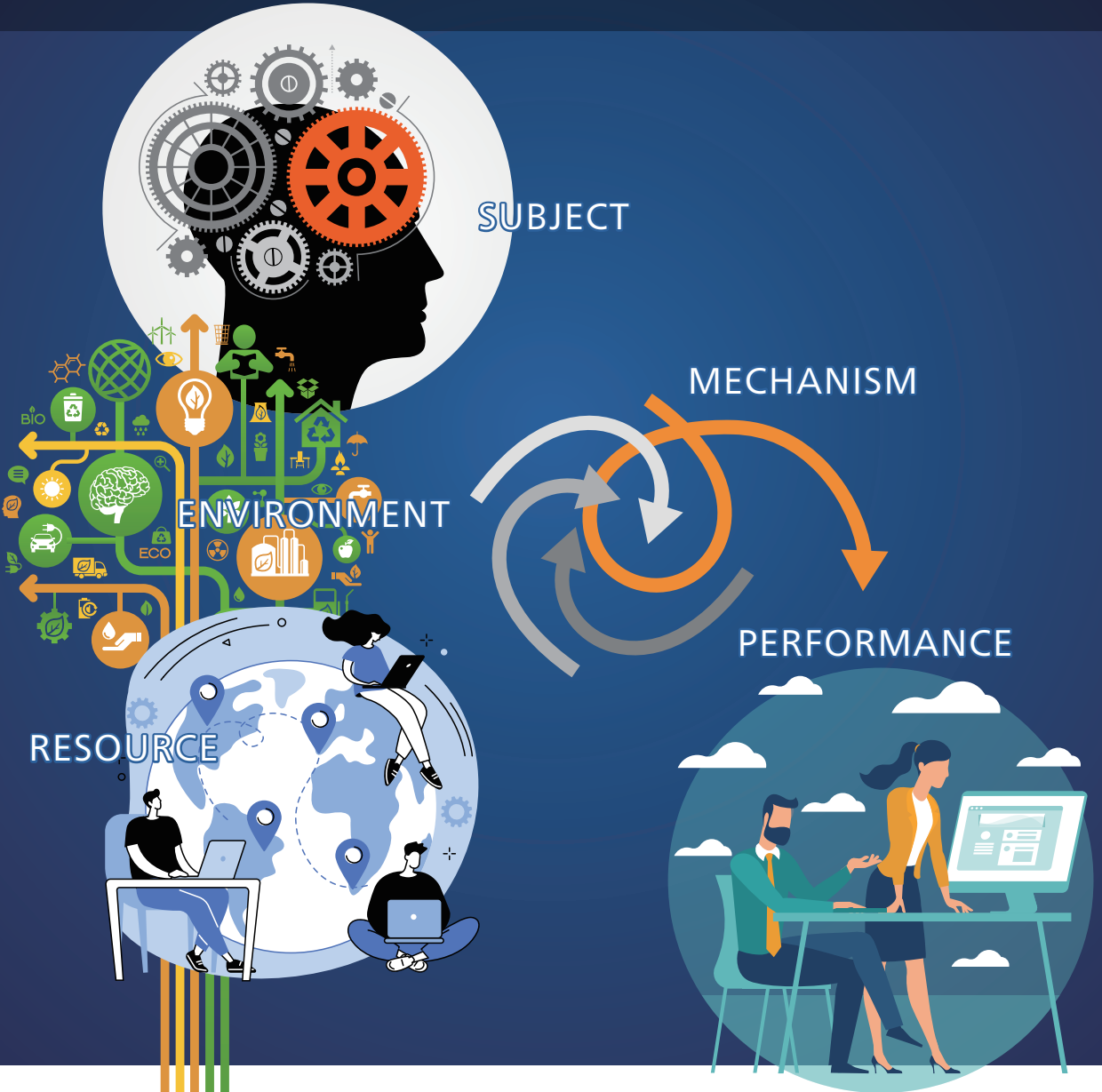


메커니즘 연구

Journal of MECHANISM MANAGEMENT



메커니즘 연구

Journal of MECHANISM MANAGEMENT

SER-M 모델 기반 인적자원관리 서비스 전문기업의
성장 전략: (주)제니엘 사례를 중심으로

1 조동성
김보영

공공부문 비정규직의 정규직화 정책 순환과정의 노동계
영향 요인 분석: 문재인 정부의 정책과 노동계의 요구사항을
중심으로

21 김현중
오태연
윤자영

SER-M 경영 전략 모델로 본 SCL헬스케어 검사부의
인도네시아 진출 메커니즘

41 저우위보
조동성

제5호

메커니즘 연구
Journal of Mechanism Management

2023.11

메커니즘 경영학회
Mechanism Society

Contents

메커니즘 연구

I. SER-M 모델 기반 인적자원관리 서비스 전문기업의 성장 전략 (주)제니엘 사례를 중심으로 1 조동성 · 김보영
II. 공공부문 비정규직의 정규직화 정책 순환과정의 노동계 영향요인 분석 문재인 정부의 정책과 노동계의 요구사항을 중심으로 21 김현중 · 오태연 · 윤자영
III. SER-M 경영 전략 모델로 본 SCL헬스케어 검사부의 인도네시아 진출 메커니즘 41 저우위보 · 조동성

SER-M 모델 기반 인적자원관리 서비스 전문기업의 성장 전략: (주)제니엘 사례를 중심으로

A growth strategy of human resource management service company
based on SER-M model: Focusing on Zeniel case

조동성*
Dong Sung Cho

김보영**
Bo Young Kim

목차

- | | |
|------------------|------------|
| I. 서론 | IV. 사례 분석 |
| II. 이론적 배경 | 1. 주체 측면 |
| 1. 전략적 인적자원관리 | 2. 환경 측면 |
| 2. 인적자원 아웃소싱 | 3. 자원 측면 |
| III. 연구 방법 | 4. 메커니즘 측면 |
| 1. 연구 대상 선정 | V. 결론 |
| 2. 분석 방법 | |
| 3. 자료 수집 및 진행 방법 | |

국문초록

인적자원 아웃소싱 서비스는 과거에 고객사를 대상으로 한 단순한 인력 공급 서비스를 넘어 기업의 장기적인 인사전략과 인적자원 개발을 위한 전문적 서비스를 제공하는 중요한 활동으로 자리잡고 있다. 더욱이 유연하고 동태적인 조직 구성과 인적자원 중심의 지식활동이 강조되면서 전문적인 인적자원 아웃소싱 서비스 시장이 강화되고 있다. 이에 본 연구는 한국을 대표하는 인적자원 아웃소싱 서비스 전문기업인 제니엘의 성장전략 사례를 분석하였다. 기업의 전사적이고 통합적인 전략 활동을 분석하기 위해 동태적 메커니즘 이론을 기반 한 SER-M 모델을 통해 연구를 진행했다. 분석 결과 제니엘의 성공에는 무엇보다 최고경영자의 리더십과 도전정신, 그리고 적극적인 추진력을 기반 한 주체 요인이 강하게 작용했음을 확인할 수 있었다. 또한 일자리 창출, 취업 등의 사회적 문제를 함께 고민하고 해결하는 가운데 인적 자원 전략을 추진하는 사회공헌 및 공공복지 협업 측면에서의 환경 융합적 활동을 나타냈다. 자원 측면에서는 무엇보다 직원들의 삶의 질과 지속적인 역량 향상을 위한 교육에 집중하고 확인할 수 있었다. 그리고 이러한 주체, 환경, 자원의 요인들을 기반 하여 빠른 사업 다각화, 아웃소싱 서비스의 전문화 그리고 윤리경영을 핵심 차별화 요인으로 메커니즘 측면에서 발견할 수 있었다. 결국 인적자원 아웃소싱 서비스 기업의 경우 아웃소싱 서비스 기업으로서의 전문성도 중요하지만 인사와 취업과 같은 인간의 삶과 연계된 서비스 활동에 따른 사회성과 공공성에 대한 기업의 철학과 리더십이 무엇보다 중요한 성공요인으로 작용할 수 있겠다.

주제어: 인적자원관리(Human Resource Management), 아웃소싱 기업(Outsourcing Firm), SER-M모델 (SER-M model), 메커니즘(Mechanism), 기업 성장(Corporate Growth)

본 사례연구 개발을 위한 도움을 주신 나라온, 서주연님께 감사드립니다.
논문접수일: 2023년 8월 30일, 게재확정일: 2023년 10월 5일

I. 서론

20세기 인적자원관리는 기업 경영 활동에 있어 부수적 역할이자 기능적 영역으로 논의되었다. 조직구성원들의 개인적인 동기부여, 조직 몰입, 직무만족도 등에 대한 접근에서 관리 활동과 연구가 진행되어 왔다. 그러나 2000년대 이후 지식경쟁을 기반 한 인적자원의 중요성이 강조되면서 인적자원관리의 경영전략과의 연계성이 강조되었다. 전략적 인적자원관리는 경영 목표 및 전략과 연관된 인사관리 활동으로 이해될 수 있다. 이러한 전략적 인적자원관리는 인적자원관리와 전략 간의 적절한 융합, 재무적 성과의 연결, 지속적인 경쟁우위를 강조한다(De Prins et al. 2014). 이렇게 기능적 활동으로 여겨지던 인사관리가 인적자원관리로 발전하고, 조직의 경영목표나 전략과 연계되면서 인적자원관리의 역할을 더욱더 중요해지고 있다. 또한 기업의 사회적 책임 경영이 강화되면서 일자리 창출, 취업, 인적 개발 측면에서 다양한 사회적 요구와 맞물려 전략적 인적자원관리의 역할이 확장되고 있다.

사업 프로세스 아웃소싱에서 인적자원개발 분야는 교육훈련 프로그램 콘텐츠나 위탁 운영의 범위를 넘어 조직 전반에 걸쳐 아웃소싱의 범위 확대를 지향한다. 기본적으로 아웃소싱은 경쟁력 제고를 위해 중요성이 약해진 업무를 외부에 위탁하기 위한 목적도 있지만 조직이 핵심 역량에 집중하는 과정에서 발생하기도 한다(Prahalad & Hamel, 1990). 이에 따라 인사 아웃소싱의 역할이 확대되고 있다. 인사 아웃소싱은 채용, 급여, 복리후생과 같은 기능적 활동을 외주화하는 것으로 최근에는 교육훈련, 인사기획 기능까지 외주화하는 관련 활동을 모두 포함하고 있다(Lundy, 1994). 인사 아웃소싱을 이용하는 기업들은 아웃소싱을 통해 업무 효율성의 증가, 인사기능의 효과성 증대, 인사관리 부서 예산 절감, 빠른 직무교육 실시, 이외 비용절감과 재무성과 등을 기대한다(차성호, 양동훈, 2011). 동시에 아웃소싱 서비스 공급기업의 전문성을 활용하고 고객 및 직원만족도 제고하며, 전략적 역량 강화 등을 추구한다(Barthelemy, 2003). 또한 아웃소싱이 다양한 분야로 확대되는 과정에서 국내 인적자원 아웃소싱 시장 규모도 지속적으로 증가되고 있다. 2008년 기준 인적자원 아웃소싱 기업은 산업교육 약 121 개사, 인재파견 약 1740개사, 급여 및 복리후생 약 90개사, e-HR 솔루션 약 31개사, HR 컨설팅 약 155개사, 헤드헌팅 및 채용대행 약 378개사, 웹리쿠르팅 약 54개사 등으로 약 천억원 정도의 규모의 시장으로 나타났다(차성호, 양동훈 2008).

그러나 최근까지 인적자원 아웃소싱에 관한 국내 기업의 현황이나 학문적인 연구가 매우 미흡한 것이 사실이다. 국내에 있어 실무적으로 인적자원 아웃소싱 사업이 본격화된 시점은 1990년대 중반으로 볼 수 있으나 인적자원 아웃소싱에 대한 전문적인 산업이나 생태계 영역은 구성되지 못한 한계를 갖는다. 그럼에도 불구하고 ㈜제니엘은 1996년 창립 이후 꾸준한 인적자원 아웃소싱 기업으로 성장하여 채용, 인력 서비스, 헤드헌팅에 이르기까지 통합적인 인적자원 관리 서비스를 제공하는 전문 기업으로 성장하여 한국을 대표하는 인적자원 관리 아웃소싱 기업으로 자리잡고 있다. 특히 인적자원과 관련된 비즈니스 특성에 맞춰 기업의 다양한 이해관계자를 고려하고 사회공헌을 기반한 사회적이고 윤리적인 기업 문화를 구축하고 꾸준한 정보 시스템과 체계적인 아웃소싱 전략을 기반하여 경쟁력을 갖춘 서비스 기업으로 성장해 왔다.

따라서 본 연구는 이러한 ㈜ 제니엘을 대상으로 serM 모델을 기반한 사례분석을 통해 인적자원관리 아웃소싱 전문 기업의 성공요인과 전략을 도출하고, 이를 통해 국내 인적자원관리 아웃소싱 전문화와 생태계 강화를 위한 전략적 시사점을 제안하고자 한다. 기업의 핵심 자원으로서 인적자원의 중요성이 더욱더 강조

* 산업정책연구원 이사장, dscho@ips.or.kr(제1 저자)

** 서울과대학총합대학원대학교 부교수, bykim2@assist.ac.kr(교신 저자)

되는 시대적 배경 아래 인적자원관리와 개발에 대한 기업들의 고민이 높아지고 있다. 이에 본 연구에서는 전문적인 인적자원관리 서비스업의 발전적 방향성을 제시하고, 이와 함께 국내 산업과 기업 발전에 있어서 인적자원관리 아웃소싱 전략에 대한 다양한 고려사항과 문제 해결을 위한 시사점을 제공할 것이다.

II. 이론적 배경

1. 전략적 인적자원관리

과학적 관리론을 바탕으로 1930년대 인사관리가 체계화된 이래 전통적 인사관리(PM)에서는 노동력을 생산요소의 비용으로 간주하고, 효율성을 강조하였다. 인사부서의 전문화와 개별적 인사기능의 체계화 등이 강조되어졌으나, 조직의 수직적 통제기능의 일부로 개념화되었다. 이후 노동력을 인적자원으로 인식하면서 평가(appraisal), 보상(reward), 선발(selection), 훈련(training) 등의 기능들의 중요시하고 이를 조정하고 통합하는 과정에서 인적자원관리(HRM) 영역이 발전했다. 이에 따라 인사부서의 역할이 강화되고, 인적자원을 적극적으로 개발하고 활용하려는 노력이 이루어졌다(김두희, 2012).

그러나 1990년대 들어 Tichy et al.(1982)가 전통적인 인사관리에서 벗어나 전략의 형성과 실행에 영향을 미치는 인적자원관리의 역할을 강조하면서 전략적 인적자원관리의 중요성이 대두되었다. 조직의 장기적 경영전략과 인적자원관리가 결합되어 인재를 관리해야 하며, 개별적 인사기능을 통합, 조정하고 전략 경영을 위한 거시적, 시스템적 접근에서 인적자원이 전략적 활동이 이루어지기 시작한 것이다(Wright & McMahan, 1992).

1980년대에 글로벌 경쟁이 가속화하고, 학문 분야에서는 마이클 포터를 위시한 경영전략분야가 등장하면서 사람에 대한 관리도 전략적인 관점에서 이루어져야 한다는 흐름이 생겨났다(Pfeffer, 1994). 특히 인적자원의 중요성이 강조되면서 인적자원관리의 목적이 조직의 목적 달성을 위한 전략적 활동으로 인지되기 시작했다. 이에 따라 Kaufman (2010)은 인적자원관리 기능은 조직의 경영 전략, 외부 환경, 내부자원의 능력과 상화 보완적 시너지를 내야하며, 수직적, 수평적 적합성이 고려되어야 한다고 주장했다(<표 1> 참조). Marciano(1995)은 전략적 인적자원관리의 특징을 조직성과와의 연계, 장기적 초점, 전략적 계획과의 연계로 설명했다. Anthony et al. (2002)는 노동시장 동태성의 영향에 대한 인식 및 관점 중시, 외부환경에 대한 인식과 장기적 관점의 고려, 전 구성원에 대한 고려, 그리고 조직전략과의 통합을 제시한 바 있다.

<표 1> 전략적 인적자원관리 정의

연구자	정의
Miller	조직구성원 관리와 관련된 결정과 행동으로서, 경쟁우위를 창출하고 유지하기 위한 전략수행이 되는 결정과 행동
Craft	이용가능한 자원 및 인사정책을 조직전략에 적용시키기 위하여 이용하는 속성
Fisher	전 계층의 조직구성원의 경쟁우위를 창출하고 유지하기 위한 전략 실행과 관련된 의사결정 활동
Schuler & Walker	조직의 문제 해결을 위해 참여하는 인적자원 과정과 활동
Wright & McMahan	인적자원 자본(기능, 태도)의 구성요소와 조직전략과 상호작용하는 인적자원관리활동
Schuler	사업전략에 따라 전략을 실행하기 위해 요구되는 조직구성원의 행동에 영향을 미칠 수 있는 일련의 과정이나 활동
Roger & Wright	조직의 목표를 달성할 수 있도록 계획된 인적자원관리활동의 전개 패턴

Bosewell	조직성과를 높일 수 있는 기법들의 결합이나 조직의 목표전략에 맞게 인적자원관리를 실행하는 활동
Dessler	조직성과 개선과 인적자원관리를 전략적 목적과 연계해 하는 활동
Ivancevich	조직 전체의 전략과 연계되어 있는 인적자원관리 활동
Fonbrum et al.	선발, 승진, 평가, 보상 등의 개별 인적자원관리활동이 전략적 맥락 내에서 이루어지는 것
Guest	전략계획에 완전히 통합되는 것이며, 인적자원관리정책과 각 계층을 통합하고 라인관리자가 일상의 업무로서 수용, 활용하는 활동

출처: 이현도(2008)과 조원(2011) 논문 재구성

또한 많은 선행연구에서 전략적 인적자원관리의 구성요소를 정의하고 있다. Wright et al.(2001) 조직구성원 지식, 조직 시민행동, 인적 자본, 조직구성원 관계, 커뮤니케이션 등 인적자원 관리의 활동 차원에서 다양한 요인을 제시했다. Youndt et al.(1996)은 보편적 구성요인으로 채용, 교육, 평가, 보상을 가장 기본적인 요소로 정의했다. Pfeffer(1994)는 높은 성과를 창출할 수 있는 참여적 직무설계, 조직성과에 의한 보상, 광범위한 훈련, 정보 공유 등을 제시한 바 있다.

더욱이 최근 강조되고 있는 전략적 인적자원개발은 조직 내 인적 자본에 해당하는 기술, 능력, 지식의 활용을 강조한다(McCracken & Wallace, 2000). 기업의 인적자원 관리 목표는 조직원들의 학습이나 성과를 넘어서 구성원이 자신의 일에서 의미를 찾을 수 있도록 돕는 데에 집중되고 있다(이희수, 안동윤, 2007). 이에 따라 전략적 인사관리는 조직 인사의 수평적 적합성과 함께 조직 전략 목표를 지지할 수 있는 인적자원 관리와 효과적 배분 및 활용에 대한 전략적 적합성이 강조된다(주용국, 2010). 전략적 인적자원개발의 특성은 조직 목표와 사명과의 통합, 최고 경영진으로부터의 지지 확보, 경영환경 분석의 실행, 인적자원 개발 정책의 입안, 전략적 인적자원개발에 대한 일선 관리자의 참여 독려, 책무성의 확보와 학습 문화의 확산 등으로 정리될 수 있다(Clardy, 2008)

2. 인적자원 아웃소싱

아웃소싱의 개념은 ‘경쟁이론’에서 유래하였으며, ‘기업의 경쟁력을 유지하는데 있어 중요성이 떨어지는 업무를 외부에 위탁하는 활동’으로 정의된다(Barney & Wright, 1998). 아웃소싱은 외부에서 필요한 자원을 공급받고 비용절감, 역량구축, 위험감소 등을 목적으로 경영에 필요한 활동이나 기술을 조직 내부에서 조달하는 인소싱과 대비되는 개념이다(Colakoglu et al, 2006). 아웃소싱은 업무 설계에서 운영까지 조직 기능의 일부를 전문업체에게 위탁하는 활동이다. 이에 인적자원 아웃소싱은 다양한 아웃소싱의 기능별 유형 중 한 유형으로 분류된다.

인적자원 개발 및 관리는 조직의 기밀로 취급되는 경우가 많아 기업 내부에서 운영과 통제를 해야 한다는 입장이 지배적이었다. 그러나 점차 인적자원 관리의 역할이 확대되면서 아웃소싱의 필요성이 증대되고 분야가 되고 있다(Jamrog et al., 1997). 포춘(Fortune)지 선정 기업들 중에서도 85%가 한 개 이상의 인사 기능을 아웃소싱하고 있으며 아웃소싱 활용기업들의 수익이 15% 증가하고 있다고 조사된 바 있다(Ehnert, 2009). 인적자원 아웃소싱은 정형적인 급여 계산에서부터 조직문화와 성과에 결정적인 영향을 미칠 수 있다. 인력계획수립이나 교육체계수립 등 제도설계도 포함된다(Lundy, 1994).

한국에서 인적자원 아웃소싱은 1990년대부터 본격적으로 도입되었다. 이에 초창기 인적자원 아웃소싱은 단순히 고객사의 요구에 따른 인력파견의 개념이 강했다. 그러나 이후 고객사를 위한 대행의 개념을 넘어서 업무를 기획, 설계, 운영, 그리고 진행까지 모두 책임지는 아웃소싱 서비스의 개념이 강화되었다. 이에 2010년 이후 인력자원 아웃소싱 분야가 전문적으로 발전하기 시작했다(나병선, 2012). 현재까지 인적자원

아웃소싱의 개념과 범위는 ‘채용’, ‘급여관리’, ‘사회보험관리’, ‘교육훈련’, ‘인사평가’, ‘복리후생관리’, ‘노무관리’, ‘퇴직자관리’, ‘조직개발’, ‘인사정보 시스템’ 등을 모두 포함한다. 이러한 인적자원 아웃소싱은 조직의 핵심역량을 강화에 목적화되며 인사업무의 부분이 아닌 전체를 외부 전문기관에 위탁하는 행위로 이해될 수 있다(조원, 2011).

더욱이 최근 전통적 고용관계에서 벗어나 조직구성원들의 장기고용과 충성심을 강조하기 보다는 시장 상황에 따라 유연성과 효율성을 강조하는 고용 형태가 증가함에 따라 인적자원 아웃소싱 서비스가 더욱 강조되고 있다. 또한 조직을 넘어 구성원 개인의 경력관리 측면에서 취업과 고용형태 변화를 관리하는 행태가 증가함에 따라 인력 시장의 공급과 수요를 매칭하는 서비스 영역이 확대되고 있다. 이러한 시장 변화 속에서 조직이 인력을 수급하고 관리하는 활동은 내부적인 인소싱보다 아웃소싱으로 시장 네트워크를 기반한 효과성을 증대하는 일이 인적자원 아웃소싱 증가로 연결되고 있다. 더 나아가 Shelgren(2004)이 지적한 것처럼 인적자원 아웃소싱의 확대는 단순히 인건비 절감이나 조직의 유연성 제고 뿐만 아니라, 기업 내부의 학습 노하우 및 지식축적과 인적자원을 기반 한 경쟁력 강화 측면에서 전문적 아웃소싱을 소구하려는 경향이 나타나고 있다.

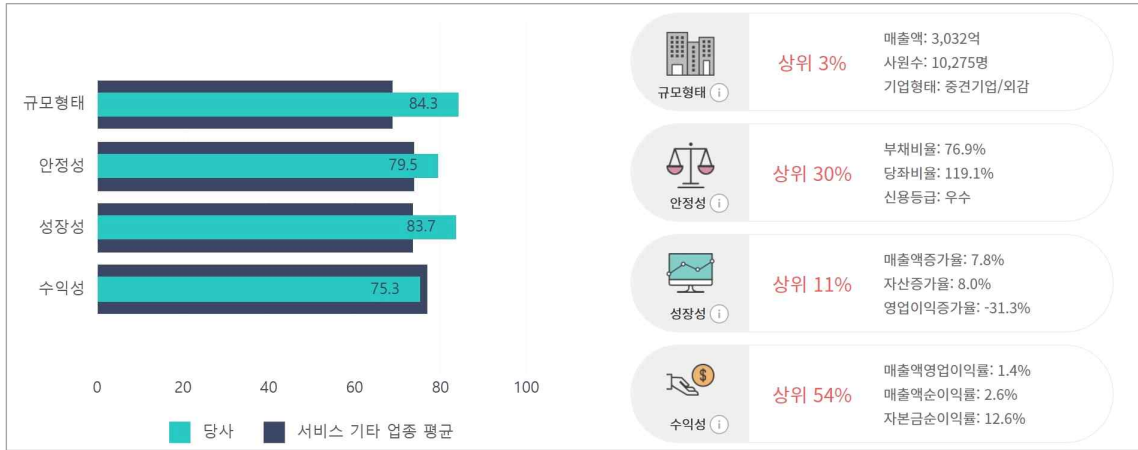
기존의 아웃소싱에 관한 선행연구들은 생산분야를 중심으로 이루어져 왔다고 볼 수 있다. 그러나 아웃소싱의 개념은 설비나 생산 이외에 경영관리 전반으로 확대되고 있다. 또한 인적자원 관리 효과성은 기업성과 중요한 영향을 미치는 요인이기 때문에(Wright et al., 2001) 인적자원관리 아웃소싱은 경영자에게는 중요한 의사결정 요인 중의 하나가 된다. 이에 따라 인적자원 아웃소싱에 관한 대표적인 선행연구로 Marciano(1995)은 인적자원 아웃소싱의 효과성을 제시한바 있다. 인적자원 아웃소싱은 인적자원 서비스에 대한 조직 내부의 공급 비용을 줄여줄 수 있다. 때문에 기업의 비용 절감 효과로 이어진다고 주장했다. 또한 Grover et al.(1994)은 인적자원 아웃소싱은 외부 전문가를 활용하기 때문에 조직의 인사기능 효율성을 개선할 수 있다고 주장했다. 아웃소싱은 기업이 핵심역량에 집중하는 것을 가능하게 하여 기업 성과를 높일 수 있다는 것이다. 따라서 인적자원 아웃소싱이 이루어지면 조직 내 인적자원관리 부서는 발전적이고 창의적인 업무를 수행할 수 있게 되고, 결과적으로 기업의 장기적인 인적자원 전략을 발전적으로 이끌 수 있게 된다. 이에 따라 인적자원 아웃소싱이 최상의 효과를 만들기 위해서는 고객사와 공급사 간에 서비스 적합성을 고려할 필요가 있다(Alagaraja, 2013), 결국 아웃소싱 서비스를 제공하는 공급업체들이 고객사와 상호 공통목표를 추구하면서 얼마나 협조하고 높은 품질의 서비스를 고객사 제공하느냐가 무엇보다 중요한 것이다.

III. 연구 방법

1. 연구 대상 선정

제니엘(Zeniel)은 1996년 ‘일하고 싶은 사람이 마음껏 일할 수 있는 행복한 사회 구현’을 비전으로 설립되었다. 판매, 물류, 제조, 유통, 생산, 의료 등 여러 사업 분야에서 고용지원 서비스, HR 컨설팅, 교육 컨설팅, 헤드헌팅 등 인적자원관리 종합 아웃소싱 서비스를 제공하고 있다. 2022년 기준 10,275명의 근무 인력과 303,000백만 원의 매출을 기록하고 있으며 2020년 코로나 위기에서도 매출액 5.4%의 상승을 기록하며, 꾸준한 성장을 유지하고 있다. 더욱이 고용노동부에서 공시하는 재무 평가에서 ‘서비스 기타 업종 부문’ 기업 6,310개 중 매출액 상위 1%를 기록하고 있다. 규모는 상위 3, 안전성 상위 30%, 성장성 상위 11%로 평가받고 있으며, 특히 인적자원 관리 서비스 전문 기업 중 업계 1위 전문 아웃소싱 기업으로 꾸준한 성장을 이어가고 있다.

[그림 1] (주)제니엘 재무평가



출처: NICE평가정보 2023.05 기준

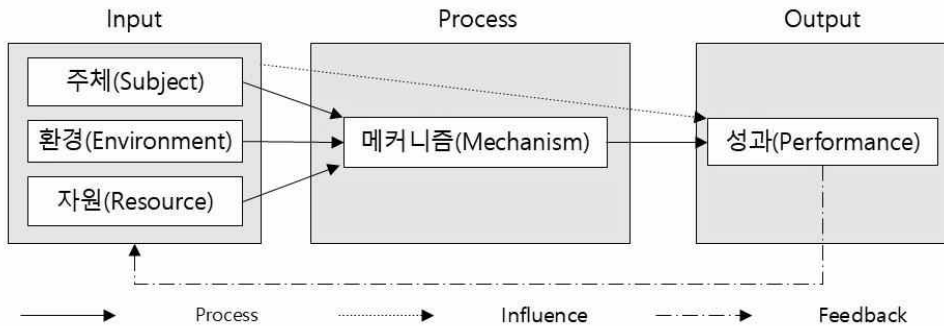
이에 따라 2023년 기준 1만4천여 명의 인력의 일자리 창출에 기여하고 있으며, 550여 개 고객사를 지원하고 있다. 특히 제니엘은 지방자치단체 일자리센터 위탁 운영, 고용노동부 일자리 사업, 집단 상담 프로그램, 디지털 일자리 사업, 국민 취업지원 제도 운영 등 2022년 기준 6만7천여 명의 신규 일자리를 제공하고, 20만 명을 대상으로 간접적 일자리 알선을 포함하여 약 29만여 명의 일자리를 창출했다. 그리고 이러한 성과를 인정받아 2022년 고용노동부 ‘일자리 창출 유공 정부포상’ 단체 부문에서 국무총리 표창을 수상했다.

또한 토달 인적자원관리 솔루션 및 컨설팅 기업으로 성장한 제니엘은 종합인재고용서비스 분야에서 한국을 대표하며 독보적인 전문기업으로 평가받고 있다. 특히 최근에는 디지털 기술 기반 솔루션인 모바일 업무관리 시스템 제모스(Zemos)를 개발하여 인적자원 아웃소싱 업계의 혁신을 선도하고 있다. 제모스는 고객사별 업무 효율성 향상과 현장맞춤형 기능 개발을 가능하게 했다. 이에 따라 전자근로계약서, 전자사직서, 근태관리, 연차 및 경조 신청, 상담 기능 등 다양한 인사업무의 비대면 솔루션 강화와 업무 효율성을 제고했다. 또한 모든 기능을 개별 기업의 환경에 맞춰 적용 조정할 수 있는 솔루션을 제공하고 있다. 이에 따라 조선일보가 선정한 ‘2023 소비자가 뽑은 가장 신뢰하는 브랜드대상’ 종합인재고용서비스 부문 3년 연속 수상 성과가 이어지고 있다.

2. 분석 방법

인적자원 아웃소싱 전문 서비스 기업인 제니엘의 성장 전략을 분석하기 위해 [그림 2]와 같이 SER-M 모델을 사용하였다. SER-M 모델은 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource)에 의해 메커니즘(Mechanism)을 통해 기업 성과(Performance)로 연결되는 모델로 기업의 성장에 있어 전사적인 조직 활동을 체계적으로 분석하기에 적합하다(조동성, 2014).

[그림 2] SER-M 모형 프레임워크



출처: 조동성 & 메커니즘 연구회, 2006

이에 본 연구에서는 주체 측면에서는 기업 최고경영자를 중심으로 한 경영 비전, 철학, 전략, 행동 등과 같은 특성을 분석했다. 환경 측면에서는 국내외 경영환경 변화에 따른 조직의 유연한 대처와 아웃소싱 산업과 경쟁 시장 내 특성 그리고 국가 정책과 사회적 구조에 따른 기업 대응을 중심으로 분석했다. 자원은 기업이 아웃소싱 서비스 기업으로 성장하기 위해 이용한 유무형의 자원들을 분석하였다. 마지막으로 메커니즘은 이러한 주체, 환경, 자원의 요소들이 결합되어 독보적인 인적자원 아웃소싱 기업으로 성장하는데 중요한 요인이 되었던 작동 원리를 분석하여 제시하였다.

3. 자료 수집 및 진행 방법

본 연구는 단일 사례 연구로 기본적으로 제니엘 기업의 최고경영자와 연구자의 인터뷰를 기반으로 진행되었다. Woods and Catanzaro(1988)이 제시한 경험 기반 사례연구 기법을 활용하여 최고경영자의 실제 경험을 기반한 현상과 맥락을 분석하고자 했다. 또한 Yin(1981)이 제시한 방법론 기준에 맞춰 자료 분석 및 연구 절차, 심층 분석을 실시했다. 이에 문헌 조사를 통해 인적자원 아웃소싱의 기존 선행연구들을 살펴보고 이를 바탕으로 기업의 2차 자료와 언론기사 및 공개된 사이트 자료들을 분석하여 연구를 진행했다. 또한 제니엘의 계열사 대표 및 팀장들의 인터뷰 자료를 기반으로 분석을 진행하는데 있어 맥락을 이해하고 심층적 분석을 이루고자 했다. Creswell et al.(2020)이 제시한 연구 타당성과 신뢰성 확보를 위해 먼저 문헌 및 2차자료, 인터뷰 내용들의 상호 보완을 고려하여 신뢰성 확보를 이루고자 했다. 최고경영=자의 경험과 제니엘 관계자들의 인터뷰 내용들을 통해 객관성을 입증하고, 분석 과정을 검증 받음으로서 구성 타당성을 갖추었다. 내적 타당성을 위해 기업의 전사적이고 통합적인 전략을 분석할 수 있는 ser-M 모델을 사용하였다. 또한 외적 타당성을 획득하기 위해 보다 심도 깊은 기업 내용을 기술하려고 노력했으며, 최고경영자와의 밀접한 심층인터뷰를 여러 차례 수행하여 분석 결과의 적합도를 높였다.

IV. 사례 분석

1. 주체 측면

1996년 1월 박인주 회장은 경영 아웃소싱 시장의 미래 가능성이 있다고 판단하고 제니엘을 설립을 추진했다.

“영어로 Zeniel 이란 이름을 붙인 이유는 “Zenith Business Elite”의 약자로 최고의 업무를 제공하는 사람들이란 뜻이었습니다. 제니엘의 로고는 영문표기 이름의 이니셜은 'Z'로 달려가는 사람의 모습을 형상화함으로써 최선을 다하는 사람들이라는 제니엘의 미래지향적 기업정신을 상징하고자 했습니다. 작게 회사를 시작하면서 이 세상의 모든 아웃소싱을 다 다룰 수는 없었습니다. 그래서 이 분야전문가들을 찾아뵙고 초기에 할 수 있는 사업해야 할 사업에 대해 자문을 받았습니니다. 이에 따라 고가의 상품이어야 하고, 지속해야 하며, 사회에 보탬이 되어야 한다는 기업 철학을 구축할 수 있었습니다.”

기업에 인사는 경영활동의 중요한 관리 활동이 된다. 이에 최적의 인재를 찾기 위한 과정에서 많은 시간과 비용을 투자하며, 이후 인력 관리에 많은 심혈을 기울이지만 인력을 관리하는 과정 내 다양한 리스크가 존재하게 되며, 실패에 따라 기업의 성패가 좌우되는 상황도 경험하게 된다. 이러한 인사관리의 특성을 고려하여 전문적인 인적자원 관리 아웃소싱 서비스를 시작한 제니엘인 한국 내 인사 아웃소싱 산업의 개척자로 평가받고 있다. 제니엘 박인주 회장은 제니엘의 기업 철학을 다음과 같이 설명하고 있다.

“제니엘은 일하고 싶은 사람이 마음껏 일할 수 있는 행복한 사회를 구현하기 위해 설립되었습니다. 앞으로도 구직을 원하는 사람이라면 누구나 일할 수 있도록 일자리창출에 더욱 힘을 것이고 구직자 뿐 아니라 다년간의 경험으로 갖춘 인재 발굴 노하우로 고객사에게도 최상의 서비스를 제공할 것입니다.”

특히 제니엘의 박인주 회장은 모든 사람이 일할 수 있는 사회를 만드는 것을 기업의 우선적 과제로 지향했다. 그리고 이러한 철학을 바탕으로 제니엘은 푸른꿈일자리재단 설립을 통해서도 아산여성새로일하기센터를 위탁 운영하며 연간 850여명의 경력단절여성 일자리 창출에도 앞장섰다. 사회적 기업 제니엘플러스를 통해서도 장애인이 직접 운영할 수 있는 4개 점의 카페를 경영하며 250여 명의 장애인 일자리를 창출하고 있다.

“한 가족을 예를 들면, 아버지부터 어머니, 자녀들까지 제니엘을 통한 일자리를 만들고 그 일자리를 통해 가정의 행복해질 수 있는 환경을 마련해주는 것이 제니엘의 사명이라고 생각합니다.”

특히 인적자원 아웃소싱 기업이 지속해서 성장하기 위해선 인력파견이라는 수동적 역할에서 벗어나 다양한 분야에서 쌓은 노하우를 고객사에 전달하는 진정한 의미의 협력자이자 파트너가 되어야 했다. 따라서 제니엘은 인력파견 회사의 틀에서 벗어나 고객의 성장을 돕는 파트너사의 역할을 수행하기 위해 솔루션 회사로 거듭나기 위해 노력했다. 이에 대해 박인주 회장은 기업의 전략적 방향성을 솔루션 기업으로 설정하고 적극적으로 사업을 추진했다.

“기업 경영은 물론 작은 조직의 운용까지 ‘인사(人事)가 만사(萬事)’라는 말이 적용되지 않는 예는 없다. 조직의 성패는 ‘사람’에 달렸다 해도 과언이 아닐 정도로 어떠한 일이든 적합한 인재를 확보해 배치하는 것이 핵심인 것입니다. 따라서 급변하는 경영환경에 대응하여 사업 영역의 확장·고도화에 나서고 있는 기업들에게 전문 인재를 확보하는 것만큼 시급하고 중요한 일은 없습니다. 이를 위해 제니엘은 직원들의 역량강화를 위한 회사의 지속적인 노력과 지원은 물론이고, 단순 인력을 파견하는 것에서 탈피하여 제니엘의 서비스를 명품화하기 위한 노력이 필요했습니다. 제니엘은 아웃소싱 서비스 분야에서 ‘솔루션기업’이자 ‘컨설팅기업’으로 발돋움해 나가는 것이었습니다.”

이러한 최고경영자의 비즈니스 목표와 추진력을 바탕으로 제니엘은 고객에게 필요한 인력과 운영 시스템을 제공하며 고객의 매출을 향상시킬 수 있는 솔루션을 제공하면서 제니엘만의 노하우를 컨설팅할 수 있는 전문기업으로 성장할 수 있었다. 나아가 박인주 회장은 ‘끊임없이 도전해라’라는 슬로건 아래 제니엘의 지속적인 성장과 발전을 위해 새로운 사업을 지속적으로 발굴하여 성장 잠재력을 극대화시키려는 노력은 계속했다. 이에 초창기 아웃소싱이 건물 청소, 경비 인력을 파견하는 것에 머물렀지만 점차 지식산업으로 영역을 확장했다. HR 컨설팅, 교육 컨설팅, 인재 파견, 고용지원 서비스, 헤드헌팅을 비롯해 의료, 금융, 제조, 유통, 물류 콜센터 등 토털 아웃소싱을 하는 종합인재고용서비스 회사로 성장하였다. 이러한 박인주 회장의 리더십에 대해 정민수 전략기획팀장은 다음과 같이 설명했다.

“박인주 회장님은 제너럴리스트이십니다. 사업 다각화에 대해서 남다른 선구안을 가지고 계십니다. 박 회장님은 사업 하나하나에 대한 전문성을 강조하면서도, 포트폴리오의 다양성을 놓치지 않으셨습니다. 박회장이 다른 분야에 대해 공부를 하고 나시면, 즉각 새로운 사업 진출로 이어졌습니다. 박회장의 끝없는 열정과 탐구는 위기를 기회로 만들어 주었습니다. 포스트 코로나 시대에 제니엘은 공항과 병원에서의 매출 감소액을 물류에서의 매출 증가액으로 극복할 수 있었고, 이는 여러 가지 분야에 진출하였기에 얻을 수 있는 긍정적인 결과였습니다.”

더 나아가 박인주 회장은 아웃소싱을 받은 기업이 큰 성과를 내면 아웃소싱한 인력을 빼고 자체 인력으로 충당하려고 하기 때문에 제니엘은 고객을 잃게 되는 운명에 놓이게 된다는 사실을 강하게 인지하고 있었다. 결국 돌파구를 찾기 위한 추진 전략으로 업계에서 주목을 받는 신개념 모바일 업무관리시스템 ‘제모스(Zeniel Mobile System)’를 출시했다.

“많은 일자리를 로봇과 인공지능이 대체하고, 그에 따라 일자리 환경이 전면적으로 바뀌는 시기가 올 것이라고 판단하고 있습니다. 따라서 기존 방식만을 고집한다면 변화하는 사회에 대응하지 못할 것입니다. 지금 제니엘이 다른 아웃소싱 회사와 차별을 두고 운영하고 있는 방식을 보다 고도화해서 우리 회사가 운영하는 분야에 대해서 고객보다 더 전문적이고 체계적인 시스템과 프로세스를 구현해야만 어려운 시장 환경에서 살아남을 수 있다고 생각합니다.”

이렇게 창립자이자 최고경영자의 거시적이고 광의적인 비즈니스의 비전과 전략을 기반으로 제니엘은 시대를 앞서가고 업계 리더로서 트렌드를 선도하는 혁신적인 기업으로 성장하고 지속적인 성공을 이어가고 있다. 결국 위기를 기회로 만들고 새로운 도전을 두려워하지 않는 리더십 전략이 제니엘의 혁신과 성장을 이끌어가고 있음을 확인할 수 있다. 이에 대해 박민수 팀장은 다음과 같이 언급했다.

“박인주 회장의 생각 하에 움직인 발걸음들이 위기의 순간에서 기회가 되는 도약을 만들어 냈습니다. 앞으로 도 어떠한 방향으로 현재 사업 분야들을 운영하면서 새로운 분야로 진출할 지에 대한 고찰은 끝없이 진행되고 있습니다.”

2. 환경 측면

청년층의 일자리뿐 아니라 고령화 시대를 맞아 중장년층의 일자리 문제까지 우리 사회의 가장 주요한 사

회적 관심사가 되었다. 이러한 시대적 요청에 부응하고자 (재)제니엘 푸른꿈일자리재단은 2014년 7월 출범했다. 제니엘 그룹의 박인주 회장이 출연한 이 재단은 취업난으로 어려움을 겪고 있는 모든 취업 준비생들의 안정적인 사회 진입을 돕고 실업문제를 극복하고 취업을 돕는 것을 목적으로 하고 있다.

“오늘날 대한민국 사회에서 일자리의 문제는 단순한 정치적, 경제적 문제를 뛰어넘어 바로 우리 민족과 국가의 생존을 위한 가장 주요한 국가적 문제라고 할 수 있겠습니다. 이에 우리 재단은 취업애로계층의 취업과 실업극복 지원 등을 위한 사업을 포함하여 실업난 해소를 위한 다양한 지원 사업을 계획하고 그를 실천하고 있습니다. 일자리의 확대가 바로 복지사회의 출발이며 인간의 존엄을 지키기 위한 첫 번째 조건이라고 할 수 있습니다. 원하는 이가 원하는 일자리를 얻어 모두가 행복한 대한민국이 되는 날까지 우리 재단은 열과 성을 다해 최선의 노력을 기울이겠습니다.”

취업에 관한 다양한 정보를 공유하고 취업성공수기공모전을 통해 취업활동에 활력을 불어넣는 등 세미나를 통해 고용시장의 이슈를 진단하는 일자리 세미나를 진행하고 있다. 또한 재단에서는 무엇보다 구인구직 및 취업알선, 집단상담 프로그램 운영, 새일직업교육훈련, 채용기업 사후관리사업(양성평등 강의지원, 기업환경 개선사업), 이동상담, 여성친화일촌기업 협약, 동행면접 등 아산시 여성 취업 지원을 위한 다양한 활동을 진행하고 있다 (그림 3 참조).

[그림 3] 제니엘 푸른꿈일자리재단 사업 목표



출처: 재단 홈페이지

대표적인 사업들을 살펴보면 먼저 멘토링 서비스의 경우 사회에 먼저 진출한 선배들이 멘토가 되어 실질적인 조언과 격려를 통해 직무의 이해 및 진로설정에 도움을 주며, 다양한 인적 네트워크를 형성하여 안정적인 사회진입을 유도하는 서비스를 제공하고 있다. 현직에서 영향력 있는 멘토를 초청하여 일의 의미, 자기개발, 비전과 소명을 토대로 살아있는 경험담 청취하기도 하며, 사회 초년생과의 인적네트워크 형성을

통해 지속적인 멘토링서비스를 제공한다. 또한 온라인 멘토링서비스 구축을 통한 다양한 인적교육 활성화를 이끌어가고 있다. 이에 최근 재단은 유튜브 채널 ‘잡도피아TV’를 개설하여 많은 사람에게 일자리에 대한 정보를 제공하며, 실제 직종별로 경력 있는 선배들과의 대화를 통해 취업을 위해 준비해야 할 사항들에 대해서 짚어보고 있다. 뿐만 아니라 사회적기업인 ‘제니엘플러스’는 장애인 일자리 창출을 위한 노력을 하고 있다. 이에 따라 제니엘플러스는 헤이듀카페(영등포), 카페오카페(선유, 부천, 가산) 등 총 4개의 매장을 운영 중이며, 장애인 100여 명의 일자리를 창출하고 있다.

특히 제니엘은 지방자치단체, 공공기관 및 민간기업 취업지원사업 전담자 대상 계층별 취업지원서비스 활성화 방안에 대한 다양한 정보 제공을 통해 취업지원 전문성을 배양하고 있다. 제니엘은 일하고 싶은 모든 사람이 일할 수 있는 사회를 만들기 위해 창립 이후부터 지속적으로 노력해왔다. 제니엘이 운영하는 자체 사업과 공공기관 위탁운영사업을 포함하면 매년 15만 건 이상의 일자리가 제니엘을 통해서 직·간접적으로 창출되고 있다.

또한 2011년 장애인들의 안정적인 사회적 진출을 위해 설립된 제니엘플러스는 장애인을 비롯한 취약계층과 일자리를 나누고 영세기업과 근로자의 자립을 지원하는 등 사회적 기업으로써의 역할을 다하고 있다. 제니엘 플러스는 제니엘 그룹이 사회적 가치를 존중하는 기업 이념 구현과 장애인 일자리 창출을 목표로 사회적 소외 계층인 장애인들에게 일자리를 제공함으로써 기업의 사회적 책임을 다하기 위하여 설립한 자회사형 장애인 표준 사업장이다(〈표 2〉 참조).

이에 따라 (주)제니엘은 (주)제니엘플러스가 장애인 고용증대를 위하여 행하는 사업 또는 활동에 대한 필요한 비용, 인력 용역, 물품 등을 지원하고 있다. 또한 (주)제니엘의 해당 지원금은 (주)제니엘플러스의 결손금 범위내에서 장애인 고용 목적으로 전액 사용하여야 하며, (주)제니엘플러스는 (주)제니엘의 대외 홍보에 대하여 성실히 수행하고 있다.

〈표 2〉 자회사형 장애인 표준 사업장 관련 법규

<p>장애인고용 촉진법 및 직업재활법 제22조의2(불공정거래행위 금지에 대한 특례) 제22조제3항에 따라 장애인 표준사업장을 실질적으로 지배하고 있는 사업주가 대통령령으로 정하는 바에 따라 사전에 공개한 합리적인 기준에 의하여 해당 장애인 표준사업장을 지원하는 경우에는 「독점규제 및 공정거래에 관한 법률」 제23조제1항제7호에 따른 불공정거래행위에 해당하지 아니하는 것으로 본다.</p> <p>장애인고용촉진 및 직업재활법 시행령 제21조의4(장애인 표준사업장 지원기준 공개) 법 제22조의2에 따라 장애인 표준사업장을 지원하려는 사업주는 지원을 하기 전에 지원 대상·방법 등 해당 장애인 표준사업장을 지원하기 위한 합리적인 기준을 신문·방송 등 언론 매체나 인터넷 홈페이지 등에 공개하여야 한다.</p>
--

이렇듯 제니엘은 기업의 경제적 가치뿐 아니라 사회적 책임과 역할을 다할 때 고객과 사회 모두에게 기업의 가치를 나눌 수 있다는 소명 아래 사회 환경 중심의 비즈니스 생태계를 적극적으로 구축해 오고 있다. 제니엘은 지속적이고 체계적으로 가치 실현을 이어가고 있으며, 이를 통해 기업의 인적자원 관리를 넘어 사회의 일자리 창출과 계층별 취업을 함께 고민하는 행복한 사회구현을 위해 노력하는 기업으로 성장하고 있다.

3. 자원 측면

제니엘은 창립 이래로 지금까지 매년 교육계획을 수립하여 직원들의 교육에 힘쓰고 있다. 제니엘은 아웃소싱 기업으로 고객사의 최고의 전문 인력을 제공하고 인적자원관리를 위해 지속적으로 노력을 이어나가기 위해 무엇보다 제니엘 직원들의 역량 강화가 중요함을 강조하고 있는 것이다. 2021년 기준 기본 교육은 총 62회, 96시간 동안 진행되었으며, 매년 교육결과에 대해 설문조사와 피드백을 바탕으로 분석하여 보다 업무 역량을 향상하기 위한 노력을 하고 있다.

기본 교육은 회사의 연간 경영방침에 연계된 교육 목표를 바탕으로 외부 강사를 초빙하는 교육뿐만 아니라 매주 월요조회 주관, 매월 월례 세미나 주관을 직급별로 구분하여 직원들이 직접 진행한다. 따라서 강의를 하기 위해서는 추가적으로 공부하고 습득하는 과정을 필수적으로 갖게 되고, 다른 직원들에게 교육하는 프로세스를 거치면서 자연스럽게 역량을 강화하는 선순환을 만들어 내고 있습니다.

이에 제니엘 그룹에 있어서 가장 중요한 성장 요인은 교육이라고 할 수 있다. 특히 제니엘은 ‘공통역량 강화교육’, ‘직무역량 강화교육’, ‘승진과정 교육’, ‘핵심역량 강화 교육’을 실시하면서 조직원들의 지속학습을 체계적으로 운영하고 있다.

임직원의 경쟁력 강화를 위해 매주 수요일 팀장급 이상이 직접 강사로 나서 직원을 교육하는 '수요MBA'는 제니엘만의 특화된 교육프로그램을 운영하고 있다. 제니엘은 '수요MBA'를 통해 공통역량 강화와 직무역량 강화 교육을 진행하며, 관리자급의 프레젠테이션 능력 향상과 임직원의 역량강화를 한 번에 이뤄내고 있다. 팀장급 이상이 직접 강사로 나서 직원을 교육한다. 월례세미나를 통해 매월 1권의 책을 읽고 토론회를 갖기도 한다. 승진과정 교육은 승진 대상자와 직책승진자의 역량 강화를 위해 교육하는 제도다.

승진대상자에게는 상위직급에서 필요로 하는 직무, 직책 역량을 사전에 준비할 수 있도록 교육하고, 직책승진자에게는 그에 따른 역할과 리더십을 교육하여 업무적 능력 향상과 리더십 강화에 효과적이다. 핵심역량 강화 교육은 계층별 역량 교육과 리더십 교육으로 이뤄져있다. 그 중 특히 계층별 역량 교육은 관리자를 초급관리자, 중간관리자, 고급관리자로 나뉘 초급관리자는 면접관 교육, 중간관리자는 문제해결에 대한 교육, 고급관리자는 목표설정에 대한 교육을 받고 있다. 이렇게 관리자 단계에 따라 요구되는 과제와 역할에 대한 교육으로 올바른 관리자를 양성을 지향하고 있다.

또한 제니엘은 봉사하는 조직문화 구현을 위해 적극적으로 지원하고 있다. 1996년부터 제니엘 직원들의 자발적인 참여로 시작된 봉사단체 '봉사랑'은 매년 정기적으로 사회복지재단(봄), 고구마 캐기(가을), 연탄배달(겨울) 등을 통해 이웃에 온기를 전달하고 있다. 2012년 육군 25사단과 자매결연을 맺은 이후 제니엘은 주요 행사 때 부대를 찾아 취업 특강 및 교육, 위문품 전달 등을 통해 국군 사기진작에 도움을 주고 있습니다. 또한 봉사랑 회원의 성금 모금으로 이루어지는 봉사랑 기금은 어려운 이웃에게 필요한 물품 등으로 후원하고 있다. 봉사랑 회장인 제니엘 휴먼의 정태훈 대표는 다음과 같이 말한다.

"봉사랑은 매해 봄에는 양로원, 고아원을 정기방문하고, 가을에는 고구마캐기, 밤 따기 등의 재능기부 활동과 겨울에는 연탄배달을 통해 따스함을 전달하고 있습니다. 올해에도 12월3일 연탄배달이 예정돼 있습니다. 지체장애인 시설에 갔을 때 몸은 힘들지만 희망을 잃지 않았던 어린이들의 순수한 마음과 유난히 추웠던 지난 겨울 연탄을 기다리던 할머니께 따뜻한 겨울을 보낼 수 있는 연탄 한 장 더 넣어 드린 게 기억에 남습니다."

한편 제니엘 휴먼은 여행사업인 제니엘 투어를 론칭하며 아웃소싱 산업 내 흔치 않게 여행 사업에도 진출했다. 제니엘 투어를 론칭한 이유는 단순히 돈 벌기 위해 시작한 것이 아니라 직원복지를 위해 시작되었으며, 자연스럽게 사업으로 연결되었다. 이런 제니엘의 직원 복지는 저렴한 비용에 여행을 즐길 수 있어

직원들에게 큰 호응을 얻고 있다. 제니엘 투어를 런칭한 정태훈 대표는 다음과 같이 설립 취지를 설명한다.

“제니엘에는 1만4000여명의 직원이 있습니다. 제니엘은 매년 직원 복지와 1년간 노고에 감사하는 차원으로 세 부, 파티야, 중국 등 세 곳에 우수사원을 여행을 보냅니다. 이를 외부가 아닌 내부에서 서비스를 제공하고자 제니엘투어를 시작했습니다.”

근무자의 복지·혜택 강화를 위한 신개념 복지 앱인 제나라운지(Jeni Lounge)를 통해 기존과 다른 차별화된 복지정책을 제공하고 있다. 제니엘은 새롭게 구축한 AICC 기반의 동대문센터와 새롭게 출시한 제니엘 멤버십 플랫폼 'Jeni Lounge'을 통해 근무 환경과 복지를 강화해 인재를 통한 가치경영에 집중하고자 했다.

제니엘은 ‘직원이 행복할 수 있는 회사’를 지향하며, 일하고 싶은 사람이 마음껏 일할 수 있는 행복한 사회 구현이 가장 먼저 사내에서 이루어져야 한다고 생각한다. ‘우수사원 해외연수’, ‘저금리 생활자금 대출’, ‘휴양시설 지원’, ‘복지몰 운영’, ‘의료복지 할인 서비스’, ‘꽃배달 서비스’ 등 업계 최고 수준의 복지 제도를 운영하고 있다.

또한 제니엘은 급격하게 변화하는 채용시장에서 상담업무 또한 재택근무 중심으로 변화할 것으로 예상하며, 빠르게 대응하고 트렌드를 리딩하고자 준비하고 있다. 단순한 컨택센터 인력 아웃소싱이 아닌 고객의 소리를 예측하고 솔루션을 제공하는 파트너로 거듭나기 위해 더욱 노력하겠다고 밝혔다. 더욱이 고급 기술력이 필요한 분야를 세분화해 전문 인력 서비스를 제공하고, 고객과 협업할 수 있는 새로운 사업 모델을 제안해 온 결과 제니엘은 직원들의 역량이 높아질수록 뒷받침될 수 있는 분야별 전문 시스템의 중요성을 강조한다. 이에 따라 2018년 고객사 업무 효율성 향상을 목표로 업계 최초 4차산업 기반의 신개념 모바일 업무관리시스템 ‘제모스(Zeniel Mobile System)’를 개발해 운영하고 있다.

제모스는 전자근로계약서, 전자사직서 등 각종 인사업무와 GPS, 비콘 등을 활용한 근태관리, 연차 및 경조 신청, 상담 등의 기능을 모바일로 간편하게 활용할 수 있는 시스템으로, 고객사와 직원 모두 높은 만족을 나타내고 있다. 특히 제니엘이 운영·보유하고 있는 전국 4백여개 현장의 환경이 각기 다른 점을 감안, 각 현장 상황에 맞는 기능들을 업종·분야별로 적용하여 기대 이상의 업무 효율 향상을 달성하고 있다(〈표 3〉 참조).

〈표 3〉 영역별 제모스 운영 현황

구분	내용
컨택센터	제니엘은 약 100여개 기업의 컨택센터를 성공적으로 위탁운영하고 있다. 1996년부터 수행해 온 사업 역량과 노하우를 바탕으로 센터 구축/운영/진단까지 토탈 서비스를 제공한다.
의료	최근 병원간 경쟁이 심화됨에 따라 병원 자체적인 경영상의 효율성을 높이고 경쟁력을 강화하기 위한 가장 적절한 수단으로 ‘아웃소싱’이 급부상하고 있다. 의료사업분야 아웃소싱 선두기업인 제니엘은 국내 최고의 의료분야 DB 인력구축, 체계적인 인재관리 시스템, 현장중심의 교육 체계를 확보하고 있으며, 보다 나은 인력서비스를 공급하기 위해 노력하고 있다.
간병	제니엘의 간병 서비스는 미국 GSC 사의 선진 간병 기법을 본사와의 프랜차이즈 계약에 의해 도입하여 현재는 제니엘 메디컬의 브랜드로 병원의 환자와 그 가족의 편의와 빠른 회복에 최고의 가치를 두고, 당사에서 철저한 교육을 수료한 전문 간병인을 투입하여 최고의 개인 간병/가정 간호/돌봄 서비스를 제공하고 있다. 제니엘의 간병교육 인원은 약 500여명으로 현재 각 대학병원내에서 숙련된 전문 간병사가 환자와 보호자 및 의료기관으로부터 호평을 받으며 활동 중이다.

유통/물류/판매	급변하는 유통 및 물류시장은 매년마다 아웃소싱 활용 영역이 확대되고 있다. 제니엘은 고객사의 요구에 발맞추어 유통물류전문가 양성과정(외부교육기관 산학협력 체결), 생산성 향상, 매출 극대화, 제품분석, 경쟁사 분석, Sales 결과 Report에 이르기까지 고객사의 경쟁력 강화 및 매출 증대, 기업 서비스를 지원하고 있다. 전 분야에 걸친 유통, 물류분야 아웃소싱 전문 서비스를 30여 개의 고객사에 3,000여 명의 당사 근로자를 통하여 제공하고 있다.
생산/제조	항공기, 자동차, 제조/생산, 전자소재 분야에서 각종 부품 등의 생산, 조립, 이송, 포장, 검사, 정비 등의 업무를 수행하고 있으며, 각종 품질/안전 인증시스템을 보유하고 공장관리 전산화를 통해 차별화된 경쟁력으로 고객 및 직원 만족에 기여하고 있다.
시설/보안	제니엘의 체계적인 교육과 관리를 통해 육성된 전문 인력에 의한 토달시설관리서비스는 시설물에 대한 각종 사고 및 재해예방 활동을 통해 고객의 안전과 재산을 보호하고 시설물 내/외부 고객에 대한 신뢰와 만족을 얻을 수 있도록 고객 서비스를 제공하고 있다.

특히 제모스는 빅데이터 분석을 통해 제니엘의 축적된 인사 데이터 분석을 통한 직무별/연령별/시기별 등 예측 관리 예측 관리, 현장별 특성 분석을 통한 관리 포인트 제시가 가능하다. 또한 현황 통계와 분석 기능을 통해 실시간 월별 입퇴사 현황, 근속현황, 퇴사 현황 통계 분석, 현장별 근로계약 체결 현황, 증명서/경조/연차 신청 현황, 교육통계 기능(실적, 참여율, 만족도 등)의 데이터 제공이 가능하다.

또한 유통·판매 분야의 관리를 위한 ‘판매 관리 시스템’, 병원 환자이송 과정의 인적사고와 리스크를 예방하는 환자 이송 프로그램 ‘메디룩’. 제조·생산·물류 현장 등에서 일용직 근무자의 전자계약, 급여 등의 업무를 모바일앱 하나로 할 수 있는 ‘데이싸인’ 등 분야별로 다양한 시스템을 활용하기 위해 지속적으로 투자하고 있다. 이에 결과적으로 많은 고객사에게 제니엘과 함께하면 업무의 효율성이 높아지고 기업 성장에 도움이 된다는 평가하고 있다.

특히 컨택센터의 경우 콜센터 ISO 9001 인증과 CMS 컨택경영시스템 인증을 획득으로 검증된 서비스 제공을 기반한다. 특히, 공공분야 컨택센터는 대국민 서비스를 전제로 하기에 다른 사업보다 안정적이고 신뢰가 높이기 위해 오래된 업력과 탄탄한 재무구조와 장기간 구축해 온 상담인력 관리 노하우가 바탕이 되는 제니엘이 조건을 만족해 안정적으로 공공분야 서비스를 맡아 제공하고 있다. 국민의 삶과 밀접하게 연계된 건강보험공단 고객센터, 국세청 홈택스 고객센터 운영 등을 수행하고 있으며, 직무에 맞는 상담사를 분별하고 자체 채용플랫폼 활용으로 채용 적중률을 상승시키고 있다. 채용 후에도 전문 상담사를 육성하기 위해 평가보다는 피드백과 커뮤니케이션을 통한 역량 강화에 중점을 두고 있다.

4. 메커니즘 측면

1996년 십수 명의 직원으로 신용카드 배송 대행 업무를 맡으며 시작한 사업은 2022년 현재 직·간접 고용인원 10만 명 수준이며, 아웃소싱 11개 법인과 1개 비영리 재단에 이를 만큼 괄목할 성장을 이루었다. 무엇보다 제니엘은 인적자원 아웃소싱 사업의 다각화 전략을 기반으로 성장하였다. 이에 현재 9,000여 명의 직원을 보유하고, 지난해 1,500억 매출 성과를 달성하는 등 내실과 외형을 모두 키웠다. 특송·유통·물류 분야 ‘제니엘시스템’, 토달 물류아웃소싱 분야 ‘제니엘휴먼’, 단기 파견·채용대행 분야 ‘제니엘이노베이션’, 의료 분야 ‘제니엘메디컬’, 모바일 솔루션 분야 ‘이엠룩’, 인사노무 컨설팅 전문 ‘노무법인 지상’, 그리고 사회적기업 ‘제니엘플러스’와 재단법인 ‘제니엘푸른꿈일자리재단’ 등 제니엘 계열 법인의 사업영역은 제조·물류·텔레마케팅(TM)·자동차·항공·의료·정보기술(IT) 등 산업 전반을 아우른다.

업계 최초로 ISO9001(품질경영시스템), AS 9001(항공 공우주품질경영시스템) 등 국제인증 획득하며 글

로벌 스탠다드에 부합하는 경쟁력을 확보한 제니엘은 금융 여신 종합서비스, 항공기 부품 생산 및 정비 서비스 등 늘 경쟁 기업에 한발 앞서 차별화된 상품을 선보여 왔다. 이처럼 제니엘이 아웃소싱 업계 리더 컴퍼니로 성장한 비결은 기존 사업에 안주하지 않고 시너지를 창출할 수 있는 신사업 발굴에 매진한 덕분이다.

이렇듯 제니엘은 다년간의 경험으로 인재 발굴에 노하우를 갖고 있는 잡매니저들이 구직자와의 1:1 상담을 통하여 각자의 특성, 경력 등을 파악하여 적재적소에서 일을 할 수 있도록 도와주고 있으며, 국내 대기업, 금융권, 병원, 공공기관 등 다양한 기업들에게 콜센터, 리서치업무, 총무, 인사, Payroll Service, 시설관리, 병원업무, 사무업무와 같은 업무도급, 또한 인재파견, 채용대행 등의 다양한 아웃소싱 서비스를 제공하고 있다.

특히 의료서비스 아웃소싱 분야의 경우 국내 우수 종합 병원에서 광범위하게 간병인, 간호보조요원 등을 위탁운영하고 있으며, 간호사 출신의 잡매니저들이 직접 인재를 선발, 교육 및 관리를 하고 있어 현장에서 일하고 있는 제니엘 직원들의 전문성에 더욱 신뢰가 가고 있다. 또한 세계적인 가정간병사업체 미국 Griswold Special Care社와의 업무제휴로 선진 간병관리기법을 도입, 실버사업 분야에 있어서도 탁월한 노하우를 갖추고 있다. 특화된 교육시스템으로 1999년 노동부 지정 간호보조요원 교육기관으로 선정된 제니엘은 간호보조 및 간병인 서비스 분야에 다년간의 노하우와 우수 인력을 확보하고 있다. 아웃소싱 선도기업인 만큼, 선진 간병관리기법을 도입, 의료사업 분야에 있어서도 탁월한 기술력을 자랑하고 있다. 뿐만 아니라, 제니엘 의료사업부는 브랜드인지도에 걸 맞는 최신식 전산시스템은 물론, 전국 지사망 구축, 고충처리에 대한 상시 상담 운영으로 차별화된 서비스를 제공하고 있다.

또한 통신기술의 눈부신 발달로 인하여 최근 인터넷, 전화 등을 통해 보험에 가입하거나 각종 재화, 용역을 신청하는 사례가 급격히 늘고 있다. 따라서 제니엘 특송사업은 이러한 시류에 발맞추어 고객이 전국 어디에서든 카드 및 긴급서류, 귀중품 등을 안전하고 신속하게 수령할 수 있도록 공인된 최적의 시스템을 갖추고 시장을 확대하고 있다. 박인주 대표는 이러한 회사의 서비스에 대해 상세히 설명하였다.

“ 기업경영지원 중 내부 인력과 자원에 의해 수행해오던 일을 전문적인 외부 서비스 공급업체에 위탁하여 수행하는 경영전략으로 서비스 공급업체가 업무의 기획/설계, 운영까지의 서비스를 공급하는 것을 말합니다. 이는 기업내부의 비핵심 및 경쟁력이 낮은 부문이나 기능은 외부기업에 맡겨 효율성 및 전문성을 증대시키고, 동시에 미래에도 경쟁력의 밑거름이 될 수 있는 부문에 경영자원을 집중하여 핵심역량으로 키우는데 목표를 두고 있습니다.”

급변하는 기업환경에서 기업들은 핵심분야에 모든 역량을 집중하고 비핵심 분야에는 집중하지 않으려는 경향을 보이고 있다. 이에 기업운영에 필요한 직원들을 인재 아웃소싱 업체와 계약에 의해 외부에 위탁이 늘어난다. 따라서 분야별로 맞춤형 전문성을 확보하고, 체계적으로 정립된 시스템이 기반되어야만 고객에게 컨설팅까지 가능한 아웃소싱 서비스를 제공할 수 있다.

제니엘은 아웃소싱 리더 컴퍼니로서 특화된 경쟁력을 자랑하고 있다. 고객에게 컨설팅까지 할수 있는 파트너사로서의 역량, 끊임없는 직원 교육을 통해 고도화된 전문성, 차별화된 시스템을 제공하고 있기 때문이다. 과거에는 아웃소싱이 단순 인력파견 수준이었다면, 현재는 고객의 성장을 돕는 파트너로서의 역할이 필요한 만큼 제니엘은 인력파견 회사를 뛰어넘어 솔루션 회사로서의 역할을 하기 위해 노력해 왔다.

프로세스에 대한 솔루션과 시스템에 대한 솔루션을 바탕으로 하는 서비스 차별화 전략 또한 제니엘만의 경쟁력으로 현재 제니엘은 판매, 물류, 유통, 콜센터, 제조, 생산, 의료 분야, 공공기관 취업지원 사업 등 토털아웃소싱 서비스를 제공하고 있다.

제니엘은 아웃소싱은 산업의 특성상 보이지 않는 무형의 서비스를 제공한다. 과거에는 오랜 경력, 고객사의 수가 아웃소싱 기업의 차별점이었다면, 이제는 노하우를 바탕으로 서비스를 시스템과 접목하는 ‘서비스 상품화’가 경쟁력을 좌우된다. 이에 따라 박민주 회장은 제니엘의 서비스 상품에 대한 표준화와 전문화에 집중해 왔으며, 이에 대해 다음과 같이 설명한다.

“서비스를 지표화하여 상품화된 서비스를 지속적으로 개선하고 고도화할 수 있게 됩니다. 또한 물질적인 유형제품보다는 확장제품에서 대부분의 혁신이 더 많이 이루어집니다. 확장제품이란 유형의 제품이나 서비스가 보다 잘 활용될 수 있도록 도와주기 위한 서비스를 이르는 용어입니다. 렌터카 서비스도 고객이 더 나은 차를 활용할 수 있는 확장제품의 일례라고 할 수 있습니다. 제니엘은 이러한 확장제품을 다루는 회사라고 생각합니다.”

이에 따라 제니엘에게 ‘서비스의 표준화’는 매우 중요한 비즈니스 원칙이 되었고, 회사에게는 단순히 표준화시키는 것에서 그치지 않고 그 표준화를 바탕으로 적정하게 현장별로 적용시키는 것과 지속적으로 관리하여 고도화를 추진했다. 또한 서비스의 표준화만큼 중요한 것은 기존의 서비스를 지속적으로 개선, 발전시키기 위한 노력으로 아이디어 제안을 자유롭게 할 수 있는 체계를 구축했다. 사내 그룹웨어를 통해서 현장 별로 품질 향상을 위한 제안을 자유롭게 하고 채택된 제안에 대해서는 적절한 보상을 실시하면서 기업의 현장 중심 서비스 상품 강화 전략을 추진해 왔다.

또한 제니엘 그룹은 지속적인 기업경쟁력 강화와 경영혁신을 통해, 더욱 투명하고 신뢰받는 기업이 되도록 최선을 다하고 있다. 고객감동의 실현, 혁신경영의 실현, 인간존중의 실천을 바탕으로 인재를 통한 가치경영의 경영이념을 추구하고 모든 이해관계자들과 함께 지속적으로 성장, 발전하는 존경받는 기업을 지향한다. 이에 공정하고 투명한 윤리문화 정착이 필수 요건을 인식하고 모든 임직원이 지켜야 할 올바른 행동과 가치판단의 기준으로 윤리현장을 제정하고 이를 준수할 것을 천명했다. 이러한 기업의 윤리경영 강화 문화는 인적자원을 다루는 조직원들의 인성과 도덕성에 영향을 미치며, 올바른 기업으로서 성장하는 밑거름이 되고 있다.

V. 결론

유연하고 동태적인 조직 구성과 인사관리가 중요한 시대적 변화에 의해 인소싱 전략을 추구하던 인적자원 분야의 아웃소싱 서비스 활용이 강화되고 있다. 이러한 변화의 흐름 속에서 인적자원 아웃소싱 서비스를 최적화한 전문적인 기업활동을 통해 아웃소싱 기업의 성장전략을 성공적으로 이끌어가고 있는 제니엘의 사례는 인적자원 아웃소싱 분야 이외 한국의 아웃소싱 서비스 기업들에게 다양한 시사점을 제공할 수 있다.

이에 본 연구에서는 무엇보다 아웃소싱 서비스 기업의 경우 주체로서 최고경영자의 리더십이 중요한 영향요인이 된다는 사실을 보여주고 있다. 아웃소싱 서비스 기업의 경우 고객사의 니즈는 물론 아웃소싱을 위해 필요한 사회적 트렌드의 민감도, 네트워크 및 전문적 역량에 대한 지속적이고 꾸준한 향상을 필요로 한다. 이러한 측면에서 최고경영자가 혁신적인 도전정신과 추진력을 바탕으로 적극적인 지원을 실천하지 않으면 고객사의 아웃소싱 서비스에 대한 니즈를 충족시키기 어렵게 된다. 이러한 측면에서 기업의 외형적 성장과 함께 아웃소싱 기업의 내부 조직원의 역량 강화를 위한 교육 및 복지 등의 적극적인 지원을 고려해야 한다. 또한 환경 측면에서 제니엘 사례는 인적자원 아웃소싱의 경우 특히 사회공헌 및 공공복지 협업이 얼마나 중요한지 보여준다. 앞서 언급한 것처럼 인적자원 아웃소싱 서비스는 사회적인 일자리 창출, 채

용 및 노동 복지, 장애인 및 사회적 취약계층의 일자리, 공공 서비스 인력 관리 등 다양한 정부 및 사회 이슈와 협업하고 함께 성장해야 하는 특성을 갖는다. 결국 인적자원 아웃소싱 서비스 비즈니스를 위해서는 영리조직으로서의 성장과 함께 사회적 협업과 생태계 성장에 대한 고민이 함께 이루어져야 함을 알 수 있다.

자원 측면에서 인적자원 역량 개발을 위한 교육, 복지정책, 조직문화 개선등의 역량과 함께 시대 환경 변화에 따라 필요한 기술적 역량요인도 중요함을 확인할 수 있었다. 마지막으로 인적자원 아웃소싱 서비스 분야의 한계를 넘어 다양한 사업의 확대와 다각화를 통해 양적 성장을 꾸준히 향상시킬 때 기업의 성장이 함께 이루어질 수 있음을 확인할 수 있었다. 이와 함께 서비스에 대한 고도의 전문화가 뒷받침 될 때 고객사의 만족과 협업이 증대되어 지속적인 성장을 이뤄낼 수 있는 것이다.

첫째, 인적자원 아웃소싱 서비스에 있어서 무엇보다 중요한 것은 지속적인 교육훈련이다. 단순한 노동 지원이 아니라 기획업무와 다양한 인적 지원이 수행되어야 하는 만큼 내부 인력들의 꾸준한 학습과 교육을 통한 전문성 강화가 기업의 핵심 전략이 되어야 한다. 둘째 시대적 변화에 따라 인사관리의 시스템들이 발전하고 디지털 플랫폼화 되고 있다. 결국 채용에서 인사평가와 급여 및 복지 관리에 이르기까지 보다 체계적이고 수준 높은 기술적 편의성이 보장된 시스템 제공과 이에 따른 운영 효율성 증대를 제공할 수 있어야 한다. 결국 시대적 변화에 따른 기술 역량의 강화를 고려해야 한다. 셋째, 인적자원 아웃소싱은 인력을 기반 한 업무로 조금 더 복잡하고 특수한 업무를 기획하고 설계하며, 관리하는 서비스가 된다. 이에 따라 정형적인 업무 보다는 기업과 조직문화 특성에 따라 맞춤형 서비스의 강화와 운영 역량이 뒷받침되어야 한다. 특히 사회보험관리, 급여 계산, 세금 문제 등 사회적 공급망과 연결된 업무 처리의 신속성과 공급사의 비용 부담을 낮출 수 있는 세부적이고 전문적인 서비스 제공에 대한 역량이 필요할 수 있다.

그러나 본 연구는 단일사례라는 연구의 한계를 갖는다. 제니엘 기업 사례를 통해 인적자원 아웃소싱 기업의 성공에 대한 분석 결과를 일반화하는데 한계가 있는 것이다. 이에 향후 연구에서는 한국을 대표하는 인적자원 아웃소싱 기업들의 다중사례 분석은 물론 인적자원 아웃소싱 기업의 성공요인에 대한 인터뷰 기반의 질적 연구방법을 통한 연구를 심화하여 보다 일반화할 수 있는 성공요인을 정의할 수 있는 연구가 진행될 필요가 있다. 또한 본 연구는 메커니즘 이론을 기반 한 전략 이론을 기반하여 사례를 분석한 만큼 사례에 대한 보다 거시적이고 포괄적인 분석 방향이 고려되지 못했다는 연구의 한계를 갖는다. 이에 차후 제니엘의 사례를 다양한 이론적 관점에서 접근한 분석하는 연구가 필요할 수 있다.

참고문헌

- 김두희, 2012. 「기업의 기술유형에 따른 고성과 인적자원관리시스템이 기업성장에 미치는 영향」. 한양대학교 대학원 경영학석사학위논문.
- 나병선, 2012. 「공공기관의 전략적 인적자원관리가 조직성장에 미치는 영향분석」. 대구대학교 대학원 행정학박사학위논문.
- 이희수, 안동윤, 2007. 「HRD 패러다임 논쟁사에 나타난 평생교육과 HRD의 관계-경쟁자인가, 협력자인가?」. 『평생교육학연구』, 13(1): 77-102.
- 조동성, 서울대학교 메커니즘 연구회, 2006. 「제4의 전략패러다임 M경영」. 한스미디어.
- 조동성, 2014. 「메커니즘기반관점: 통합적 경영을 위한 새로운 전략 패러다임」. 서울경제경영.
- 조원, 2011. 「전략적 인적자원관리의 연구동향에 관한 탐색적 연구」. 호남대학교 대학원 경영학 석사학위논문.
- 주용국, 2010. 「전략적 인적자원개발의 구성요소 및 인적자원개발 실행전략의 탐색과 적용」. 『HRD 연

- 구」.12(1): 207-235.
- 차성호, 양동훈. 2008. 「조직 및 HR부서 특성이 HR아웃소싱(Human Resource Outsourcing) 정도에 미치는 영향」. 『인사-조직연구』. 16(1): 159-190.
- 차성호, 양동훈, 2011. 「인적자원 아웃소싱의 효과성에 관한 연구」. 『대한경영학회지』. 24(5): 2987-3006.
- Alagaraja, M. 2013. "Mobilizing organizational alignment through strategic human resource development". Human Resource Development International, 16(1): 74-93.
- Anthony, W. P., Kacmar, K. M. and Perrewe, P. L. 2002. "Human Resource Management: A Strategic Approach". 4th ed. Harcourt College Publishers. 44.
- Barthelemy, J. 2003. "The seven deadly sins of outsourcing". Academy of Management Executive, 17(2): 87-98.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management, 37(1): 31-46.,
- Clardy, A.(2008). The strategic role of human resource development in managing core competencies. Human Resource Development International, 11(2). 183-197
- Colakoglu, S., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. Human Resource Management Review, 16(2): 209-218.,
- Creswell, J. W. and Miller, D. L. 2000. "Determining validity in qualitative inquiry". Theory into Practice, 39(3): 124-130.
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A. and Segers, J. 2014. Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. Management Revue: 263-284.
- Ehnert, I. 2009. "Sustainable human resource management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. Heidelberg.
- Grover, B., Gheon, M. J. and Teng, J. T. C. 1994. "A descriptive study on the outsourcing of information systems functions". Information and Management 27(1): 33-44.
- Jamrog, J., Groe, G. M. and Pyle, W. 1997. The HR revolution heats up. Paper Presented at the 1997 Meeting of the Human Resource Planning Society, Ithaa, NY.
- Kaufman, B. E. 2010. "SHRM theory in the post-Huselid era: why it is fundamentally misspecified". Industrial Relations: A Journal of Economy and Society. 49(2): 286-313.
- Lundy, O. 1994. From personnel management to strategic human resource management. International Journal of Human Resource Management. 5(3): 687-720.,
- Marciano, V. M. 1995. The Origins and Development of Human Resource Management. Academy of Management Proceedings. 223-227.
- McCracken, M. and Wallace, M. 2000. "Towards a redefinition of strategic HRD". Journal of European Industrial Training, 24(5): 281-290.
- Pfeffer, J. 1994. "Competitive advantage through people". California Management Review, 36(2): 9-18.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. 1990. "The core competence of the firm", Havard Business Review,

- 68(32): 79-91.
- Shelgren D. 2004. "Why HR outsourcing continues to expand". *Employment Relations Today* 31(2): 47-53.
- Woods, N. F. and Catanzaro, M. 1988. *Nursing research: Theory and practice*. Mosby Incorporated
- Wright, P. M. and G. C. McMahan 1992. "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management". *Journal of Management*. 18(2): 295-320.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. and Snell, S. A. 2001. Human Resource and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management*, 27: 701-721.
- Yin, R. K. 1981. "The case study as a serious research strategy". *Knowledge*. 3(1): 97-114.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr. J. W. and Lepak, D. P. 1996. "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance". *Academy of Management Journal*. 39(4): 836-866.

Abstract

**A growth strategy of human resource management service company
based on ser-M model
Focusing on Zeniel case**

Dong Sung Cho

Bo Young Kim

Human resource outsourcing services have become an important activity in the past to provide long-term safety strategies of companies and professional services for human resource development beyond simple manpower supply services for customers. Moreover, the market for professional human resource outsourcing services is strengthening as flexible and dynamic organization and human resource-oriented knowledge activities are emphasized. Accordingly, this study analyzed the case of growth strategy of Zeniel, a company specializing in human resource outsourcing services representing Korea. In order to analyze enterprise-wide and integrated strategic activities, research was conducted through the SER-M model based on dynamic mechanism theory. As a result, it was confirmed that Zeniel's success was strongly influenced by the principal factors based on the CEO's leadership, spirit of challenge, and active drive. It also showed environmental convergence activities in terms of social contribution and public welfare collaboration that promote human resource strategies while considering and solving social problems such as job creation and employment together. In terms of resources, above all, we were able to focus and confirm on education to improve the quality of life and continuous competency of employees. And based on these factors of subject, environment, and resources, rapid business diversification, specialization of outsourcing services, and ethical management could be found in terms of mechanisms as key differentiation factors. In the end, in the case of human resource outsourcing service companies, expertise as an outsourcing service company is important, but corporate philosophy and leadership in sociality and publicity through service activities linked to human life such as personnel and employment can serve as important success factors.

Keywords: Human Resource Management, Outsourcing Firm, SER-M model, Mechanism, Corporate Growth

공공부문 비정규직의 정규직화 정책 순환과정의 노동계 영향요인 분석

-문재인 정부의 정책과 노동계의 요구사항을 중심으로-

Analysis on Influencing Factors of the FKTU in the Policy Cyclical Process for Regularizing Non-regular Workers in the Public Sector
-Focusing on the Moon Jae-in Administration's Policies and the Demands of the FKTU-

김현중*
Hyunjung, Kim

오태연**
Taeyeon, Oh

윤자영***
Jayeong, Yoon

목차

-
- | | |
|----------------------------------|-------------------|
| I. 서론 | 3. 정책집행 및 결과 |
| 1. 연구 배경 | 4. 공무원위원회 설치 |
| 2. 연구목적 | 5. 영향요인 분석 결과 |
| II. 이론적 배경 및 선행연구 | IV. ser-M 모델 분석 |
| 1. 공공 고용정책의 이론적 배경 | 1. 정부정책과 ser-M 모델 |
| 2. 정책순환과정 이론 | 2. ser-M 모델 분석 결과 |
| 3. ser-M 모델 이론 | V. 결론 |
| 4. 선행연구 및 노동계의 요구사항 | 1. 결과 및 개선과제 |
| III. 문재인 정부의 비정규정책 노동계
영향요인분석 | 2. 해결방안 |
| 1. 정책 결정 | |
| 2. 정책집행 계획 | |

국문초록

본 연구는 1997년 IMF 이후 급속히 증가한 공공부문의 비정규정책을 연구 배경으로 한다. 역대 정부의 비정규정책을 개관하고 이 중 문재인 정부의 비정규직의 정규직화 정책을 중심으로 고용노동부의 고용노동 백서, 한국노총의 사업 보고서 등을 활용하여 정책 순환과정에 노동계의 주된 요구사항의 내용을 정리하여 영향요인을 분석하고, 정책적 시사점을 제시한다. 분석 결과, 노동계는 비정규직의 정규직화 정책이 구체화 되는 과정에서 상시 지속 업무 기준을 재설정, 일방적 정년 단축 방지, 공무원 임금 및 처우개선을 위한 공무원위원회 설치를 요구하였다. 그러한 요구는 정규직화 해당 민간 위탁 노동자의 기준과 재분류, 고용승계의 확실한 보장, 공무원위원회에 노동계 참가 등 유의미한 결과로 귀결되었다. 그런데도 공무원 법제화, 공무원위원회 존치, 자회사 운영의 문제 등은 추후 개선과제로 남게 되었다. 새로운 정부가 들어서더라도 중요한 노동정책의 미결 과제를 승계하여 해결하고, 정책 결정 과정에서 노동계의 참여가 지속적으로 보장될 필요가 있다.

또한 본 연구에서는 연구 대상인 공공부문 비정규직의 정규직화 정책의 순환과정을 기업 경영의 ser-M 모델과 비교

분석한 결과, 기존환경을 주어진 조건으로 하고 주체가 자원을 적극적으로 혁신하는 자원혁신 메커니즘(E-S-R)에 해당한다고 분석되었다. 즉, 정부가 주체가 되어 자원이 비정규직을 정규직으로 고용형태를 완전히 바꾸는 것으로 기업의 자원혁신 메커니즘(E-S-R) 유형으로 분류될 수 있다. 특히 환경요소인 노동계의 적극적인 활동으로 메커니즘으로서의 공무원직위원회를 별도로 설치하여 더욱 역동적인 메커니즘이 작동된 것으로 분석되었다. 이는 기업 경영과 비교할 때 특별한 장점으로 분석되며 기업 경영에도 반영할 수 있을 것이다.

주제어: 비정규직(Non-regular workers), 정규직화(Regularization), 정책과정순환(Policy Process Cycle), 노동계의 영향요인(Influencing Factors of the FKTU) 공무원직위원회(Public Service Committee), ser-M모델(ser-M Model).

I. 서론

1. 연구배경

우리나라 임금근로자는 고용형태에 따라 크게 정규직과 비정규직으로 분류할 수 있다. 우리나라는 1997년 외환위기 이후 고용의 유연화로 비정규직이 많이 생겨났고, 비정규직이 처한 문제는 고용불안, 저임금 그리고 사회보험을 비롯한 복지 부문에서 정규직에 비해 구조적 차별을 받는 데에 있다. 이러한 차별은 우리나라 헌법 제10조의 ‘모든 국민은 인간으로서 존엄과 가치를 갖고, 행복을 추구할 권리를 가진다.’ 제32조 1항의 ‘국가는 근로자의 고용증진과 적정 임금의 보장에 노력하여야 하며’, 제32조 2항의 ‘근로조건에 대한 기준은 인간의 존엄성을 보장하도록’ 하는 헌법 정신에 어긋나는 것이다.

이 때문에 2006년 노무현 정부는 ‘기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률’, 개정된 ‘파견근로자보호 등에 관한 법률’, ‘노동위원회법 일부개정안’을 마련하였는데, 그 주요 내용은 상시 지속적인 업무에 2년 이상 근무한 비정규직을 무기 계약직으로 전환하는 것이었다. 이어 이명박 정부는 2008년에 ‘공공기관 기간제 근로자의 무기 계약 전환계획’, 2011년에 ‘공공부문 비정규직 고용개선대책’, 2013년에 ‘13-15년 공공부문 비정규직의 무기 계약직 전환계획’을 내놓았다. 그러나 이 정책은 사실상의 고용불안, 정규직과 여전히 대비되는 차별적 노동조건, 직무 분리와 권한의 제한이 그대로였다. 또한 박근혜 정부는 2014년 ‘비정규직 종합대책’을 발표하였고, 2015년에 들어서면서 비정규직에 대한 각종 기준을 만들면서 노동 개혁을 시도했으나 기대한 만큼의 성과를 내지 못하였다(김철, 남우근, 엄진영, 이상훈, 2017).

문재인 정부는 2017년 5월 공공부문의 비정규직을 정규직으로 전환하겠다고 발표하였는데, 이는 역대 정부의 공공부문 비정규직 정책의 기초를 이어가면서 내용과 방법을 보다 적극적으로 변경시켜 의제를 설정한 것이다. 이어 7월 20일 관계부처 합동으로 ‘공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인’을 발표하였으며, 그 내용은 공공기관의 기간제 근로자 19만 1천 233명, 파견, 용역근로자 12만 655명 등 비정규직 31만 1천888명 가운데, 2년 이상 일할 인력들이 정규직(무기 계약직)의 전환 대상이 된다고 하였다(관계부처합동, 2017). 이후 3단계에 걸쳐 2021년 말까지 197,866명이 정규직으로 전환되었으며, 이 중 51,752명이 자회사 소속 정규직으로 전환되었다(고용노동부, 2022). 이러한 문재인 정부의 공공부문 비정

논문접수일: 2023년 9월 4일, 게재확정일: 2023년 10월 25일

* 한국노총 상임부위원장, khiks57@hanmail.net (제1 저자)

** 서울과학종합대학원대학교 조교수, tyoh@assist.ac.kr (교신 저자)

*** 충남대학교 경상대학 부교수, jayoungy@cnu.ac.kr (교신 저자)

규직의 정규직화 정책에 관하여 노동계에서 성명서 기자회견 토론회 등을 통하여 집단적 발언 기구로서 정책적 요구와 문제점을 제기하였으며, 또한 일반 학계의 학술적 연구들도 발표되었다. 결과적으로 노동계의 요구와 학술적 연구들의 발표가 정책 집행과정에서 영향을 미쳤으며, 특히 공무원위원회 설치 운영으로 처우개선을 가져왔다. 그러나 공무원위원회의 활동 시한이 2023년 3월로 종료됨으로서, 아직 해결되지 않은 공무원의 법제화, 자회사 운영의 문제 등이 남아있다.

2. 연구의 목적

본 연구는 문재인 정부의 공공부문 비정규직의 정규직화 정책의 순환과정에 노동계가 정부에 요구한 사항이 어떻게 정책에 영향을 미쳤으며, 그 결과는 무엇인지, 그리고 정책결과 평가 이후에 계속되는 요구사항을 개선과제로 보고 이를 해결할 방안을 제시 한다. 또한 정부 정책 순환과정을 기업 경영전략인 ser-M 모델에 적용하여 주체로서 정부의 역할, 환경으로서 노동계의 역할, 자원으로 공공부문 비정규직의 역할을 비교 분석하며, 상호작용에 의한 메커니즘의 형성과 역할을 분석한다. 또한 본 연구의 연구 대상인 정부의 정책을 기업의 경영전략인 ser-M 모델에 적용해 보고, 정부 정책순환 과정과 기업의 경영모델 간 상호 보완하는 방법이 있다면 정부의 정책과 기업 경영의 경영모델에 긍정적인 변화를 가져올 수 있다.

본 연구에서 노동계의 요구사항은 ‘경제사회발전을 위한 노동위원회’에 참여하고 있는 총연합단체인 ‘한국노동조합총연맹’이 정부에 요구한 사항을 주 내용으로 한다.

II. 이론적 배경과 선행연구 및 노동계의 요구사항

1. 공공 고용정책의 이론적 배경

비정규직과 정규직의 차이는 여러 방법으로 구분할 수 있겠으나 크게는 근로계약, 근로시간, 근로 제공방식, 장소 등으로 구분할 수 있으며 대체로 ‘정규노동이 아니다’라는 의미로 ‘비정규노동’으로 규정 분류하고 있다(김수복, 2014). IMF 이후 정부는 공공부문에서 신공공관리론(김규정, 1998)에 따라 비정규직을 확대하면서 ‘작지만 효율적인 정부’를 추구하였다. 또한 신 공공관리론에서는 ‘공익은 소극적으로 정의되어 시장이나 민간이 스스로 할 수 없는 일을 정부가 떠맡는다(Peters, 1996)’라고 한다.

그렇지만 효율성을 말할 때 많은 경우 차별의 사회적 비용은 간과된다(조우현, 황수경, 2016). 이에 따라 정책의 효율성보다도 시민의 삶의 질을 향상하는 데 이바지했는지를 더욱 중요하게 보면서 민주적 시민이론과 조직 인본주의에 기초하고, 사회적 형평성과 대응성을 강조하는 신공공서비스론이 등장하였다(박연호, 이종호, 임영제, 2018). 신공공서비스론은 정부로서 더욱 능동적인 자세로 정부는 서비스 공급 주체 그 이상의 역할로 국민에게 최상으로 봉사하는 목표를 우선에 둔다(Denhardt & Denhardt, 2003; 2007).

이러한 신공공서비스론과 맞물려 비정규직 문제를 해결하려는 정책 결정이 이루어지기 시작하였다. 연구배경에서 살펴본 바와 같이 노무현 정부, 이명박 정부, 박근혜 정부의 비정규직의 문제를 개선하기 위한 정책이 시행되었다. 그러나 신공공서비스론에 의한 정부의 비정규직정책에 대하여 비판적 논의도 있었다. 변양규(2013)는 ‘비정규직의 정규직 전환 의무화는 고용창출에 부정적인 영향을 미치며, 오히려 정규직의 고용보호를 완화하려는 접근이 필요하다’고 하였다. 또한 우광호(2015)는 ‘노동 사용규제를 통해 비정규직 근로자를 보호하려는 정책이 오히려 고용불안과 다른 비정규 근로 형태로 전환되는 풍선효과를 가져왔다’라고 하였다. 김희성(2015)은 정부가 발표한 비정규직 종합대책은 ‘비정규 보호에만 초점을 맞추고 기업이나 시장의 입장은 도외시하고 있다’라고 하면서, 정규직 비정규직 간 격차 해소를 위한 근본 처방은 해고규제를 완화해 정규직에 대한 노동비용을 낮추는 것’이라고 하였다.

그러나 문재인 정부는 2017년 5월 공공부문의 비정규직을 정규직으로 전환하겠다고 발표하였다. 이는 역

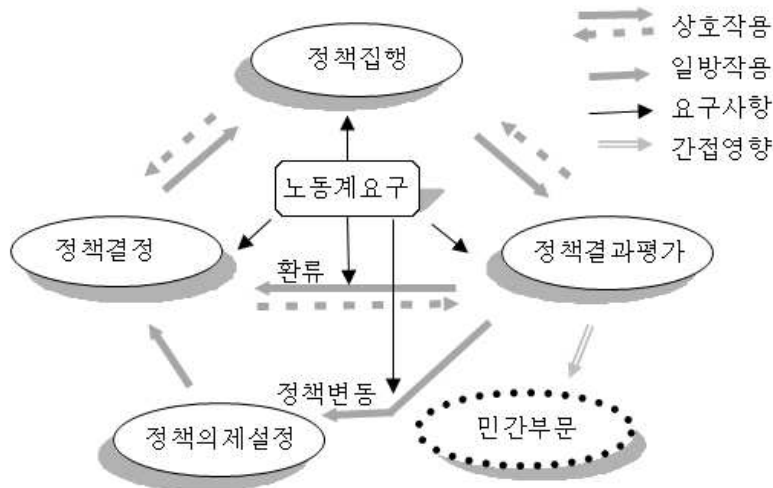
대 정부의 공공부문 비정규정책의 기초를 이어가면서 내용과 방법을 진일보하여 의제를 설정한 것이며, 3 단계에 걸쳐 정책을 집행하였다. 이러한 문재인 정부의 공공부문 비정규직 정책의 내용과 진행 과정에 대하여 정책집행의 순환론적인 측면에서 분석하고, 기업 경영전략인 ser-M 모델과 비교 분석한다.

2. 정책 순환과정 이론

유훈(2016)은 정부 정책의 ‘정책 과정의 순환성’을 주장하며 정책결정, 정책집행, 정책평가·환류의 단계적 순환과정 속에서 한쪽으로는 작용뿐만 아니라, 단계 간의 상호 교호 작용이 있음을 강조하고 있다. 즉, 정책의 순환과정 속에서 메커니즘이 작동되고 있음을 말하고 있다. 한편 정책순환의 문제점을 해결하고, 기존 정책 결정에 점증적으로 변화하는 다른 동태적인 변화에 주목하면서 정책을 독립변수로 파악하려는 움직임으로 정책변동론이 등장하였다. 정책변동론은 정책순환의 최종 평가 후의 단계를 중시하며, 이 단계에서 나타날 수 있는 것이 정책유지, 정책종결, 정책승계, 정책혁신 등 4가지 유형을 들고 있다(박연호 외, 2018). 따라서 정책변동론에서는 평가 이후의 문제를 중심으로 새로운 정책의제를 설정하고, 정책 결정이 이루어진다고 본다.

이러한 정책과정의 순환론적인 면에서 문재인 정부의 ‘비정규직의 정규직화 정책’의 순환과정 속에서 노동계의 주장이 어느 단계에서 어떻게 영향을 미쳤고 그 결과가 어떠한지를 분석할 필요가 있으며, 이를 바탕으로 다음의 정책에 대해서는 노동계가 어떻게 대응할 것인지를 준비할 수 있으며, 정부 또한 앞으로의 정책 방향을 설정하는 데 도움이 될 수 있을 것이다. 이에 본 연구는 문재인 정부의 공공부문 비정규직 정책의 내용과 진행 과정에 대한 문제점을 선행연구와 노동계에서 제기하고 비판해 왔던 요구사항들을 비교 검토하고, 노동계의 요구들이 정책 순환과정에서 어떠한 영향을 미쳤는지와 미치지 못한 한계 등을 분석한다.

[그림 1] 정책집행과정 및 정책변동



[그림 1]은 정책 순환과정의 상호작용과 노동계의 요구가 정책 과정 중 어느 단계에 영향을 미치는지, 그리고 그 영향에 의한 결과가 도출되고, 도출된 결과평가가 환류되고 있는지, 환류되지 않는다면 정책변동으로 전환되어 새로운 의제 설정으로 가야 함을 나타낸다. 그리고 공공부문 비정규정책이 민간부문에도 영

향을 미치는지를 나타내고 있다.

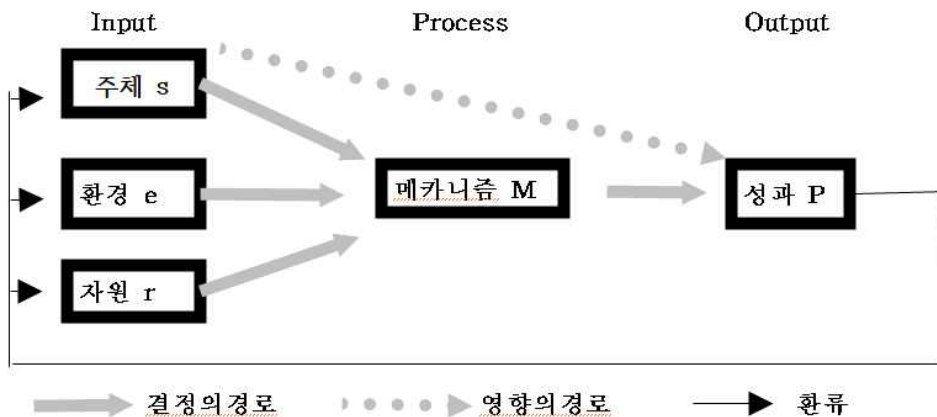
3. ser-M 모델 이론

기존의 기업경영전략의 ser-M 이론은 기업 경영의 성공의 요소를 주체, 환경, 자원으로 나누고, 각 요소가 긴밀한 상호관계를 이루는 메커니즘을 통해 기업가치를 창출한다. 20세기 초부터, 2000년대까지는 위 3요소를 중심으로 주체(s)기반관점, 환경(e)기반관점, 자원(r)기반관점으로 변환되어 왔다. 그 다음으로 그 동안의 이 세 가지 관점을 통합하고 미래의 발전에서의 문제점을 보완하는 과정으로 메커니즘(M)기반관점이 제4의 관점으로 설명되었는데, 이를 ser-M 모델이라 한다. 여기서 ‘메커니즘’이란 ‘프로세스를 반복적으로 일으켜서 유기체의 목적을 달성하려는 주체/환경/자원의 동태적 결합(조합/순열/시간)의 원리’라고 정의한다(조동성 2014).

조직이 목표를 달성하기 위해서 사용하는 수단을 전략이라 할 때, 기업의 성공 요인을 주체(s)기반관점에서는 최고경영자의 탁월한 역량으로 설명하며, 또한 환경(e)기반관점에서는 기업을 둘러싼 사회적 요인 등 환경요인에 의해 결정된다고 설명하며, 자원(r)기반관점에 의하면 독특한 인재, 예산, 기술, 브랜드 등에 의해 결정된다고 설명한다.

그리고 메커니즘(M)기반관점에 의하면 기업경쟁력에 영향을 주는 주체, 환경, 자원의 요인이 상호 작용으로 조합하고, 우선순위에 의한 순열과 작동하는 시간에 의해 메커니즘이 창출되며, 조직의 성과도 달라진다. 이러한 메커니즘은 기업 내에 구축되어 온 기업의 운영원리 내지는 경영방식에 의해 결정된다고 설명한다. 여기서 주체(S), 환경(E), 자원(R)의 3요소의 우선 순위를 다르게 하는 순열에 의해 환경창조메커니즘(S-E-R), 자원창조메커니즘(S-R-E), 환경혁신메커니즘(R-S-E), 자원혁신메커니즘(E-S-R), 환경적응메커니즘(E-R-S), 자원적응메커니즘(R-E-S) 등 서로 다른 6가지 유형의 메커니즘을 만들어 낼 수 있다. [그림 2]는 과정으로서의 메커니즘기반관점을 나타내고 있다.

[그림 2] 과정으로서의 메커니즘기반관점



출처: 메커니즘기반관점(조동성 2014)

4. 선행연구 및 노동계의 요구사항

아래 <표 1>은 공공부문 비정규정책에 관한 선행연구들을 정리 분석한 결과표이다. 선행연구들은 문재인 정부의 비정규직 정규직화 정책에 대해 역대 정부보다 진일보한 점은 인정하면서도 1) 직접고용에 있어서

생명 안전 업무의 기준이 명확치 않음. 2) 직접고용 무기 계약직 제의 문제와 간접고용 자회사의 남발. 3) 표준임금 체계의 문제 4) 공무원제 신설 미비 및 신설시 명확한 관리기준의 지킴 필요. 5) 상시지속 업무의 예외 사유의 경직. 6) 노사관계 구조의 미비 등을 지적하고 있다. 또한 정책 순환과정 측면에서의 정책 집행의 평가와 개선과제를 제기한 연구로는 황선자, 김형탁, 장희은(2018), 황선웅(2018), 노광표(2019) 등이 있다.

〈표1〉 공공부문 비정규정책에 관한 선행연구

연구자	제 목	시사점
	분석내용 및 정책의 비판	
김혜진 (2016)	공공부문 비정규노동조합의 임금체계 개편활동과 직무급제에 대한 인식 공공부문의 무기 계약직의 현재 진행되고 있는 임금체계는 정규직, 무기계약직, 기타비정규직이라는 새로운 계층구조를 만들어 내고 있다.	무기 계약직의 임금체계 개편은 정규직과 함께 이루어져야 형평성과 수용성을 높일 수 있다.
김기우 남우근 엄진령 (2017)	공공부문 무기 계약직 처우개선 방안 중앙행정기관에 대하여는 1)임금편성 비목을 인건비목으로 편성 2)관리 및 보수규정 부처 간 통일 필요성 3) 공무원 신분 부여 필요성, 지방자치단체에 대하여는 1)임금체계 및 임금수준의 편차를 개선하고, 2) 정원삭감 규정을 개선 4)승급 체계가 부재하며 5)공무직제가 필요하다고 분석하였다.	공무직제 신설 필요성은 1)고용안정 2)권리보전 3)임금격차해소 4)불합리한 중층적 고용관계 방지 등이다.
유성규, 고경섭 김유경, 이진아 황재인, 안현경 (2017)	공공부문 비정규직 고용현황과 과제 문재인 정부와 과거 정부의 정책 차이점으로 1)전환 대상 기관과 전환 대상 노동자의 차이 2)상시지속 업무 판단 기준의 차이 3)전환 예외 사유 차이 3)전환 절차의 차이 4)무기 계약직 처우개선의 차이가 있다고 분석하였다.	1)완전한 정규직 전환 2)근로조건 단계적 개선 3)정규직 전환 정책을 민간부문으로 확산시켜야 한다.
김종진 (2017)	공공부문 비정규직 정규직화 가이드라인 평가와 과제 비정규직 로드맵이 성공하기 위해서는 제도개선, 기재부의 총인건비 문제해결이 되어야하며, 공공기관은 사회적 가치 실현과 지속 가능한 조직 운영을 책임져야 한다.	기재부의 총인건비 제도의 문제점을 제기하였다.
황선자 김형탁 장희은 (2018)	공공부문 비정규직 정규직화 중간 점검과 개선 방안 문재인 정부의 비정규정책 3단계 중 2단계가 추진 중이며, 문제점으로 무기계약직 전환은 차별과 격차가 존재하며, 자회사방식으로 전환하는 것과 상시지속 업무의 예외 사항의 기준이 명확치 않으며, 공공기관 단체교섭 개선할 필요가 있다.	각 부를 총괄하는 컨트롤 타워 구축, 예산 및 정원 확충, 고용 및 인사관리 체계 개선을 논의하였다.
황선웅 (2018)	문재인정부1년 공공부문 비정규직 정책평가	

	<p>정책의 평가에서 과거의 정책보다 진일보한 정책은 전환 규모 확대, 간접고용까지 전환 대상 확대, 상시지속성 판단기준의 완화, 전환 예외 사유를 17개 사유에서 인적 특성 2개와 업무특성 5개로 축소하였다. 정책의 한계로 비정규직의 절반이 넘는 24.1만 명 전환 대상에서 제외, 정원 및 예산 확대 방안이 제시되지 않았다. 정부 표준임금 체계는 저임금 불평등 해소라는 정책 목표에 부합하지 않는다. 노동조건 개선 조치가 미흡했으며, 간접고용과 경쟁 채용방식을 정규직 전환으로 공식적으로 인정한 것, 생명 안전 업무의 직접고용에 구체적 기준이 없는 것을 지적하고 있다.</p>	
노광표 (2019)	<p>문재인정부 1기 노동정책 평가 및 향후 과제</p>	
	<p>표준임금 체계에 문제점이 있으며, 정책이 민간부문을 포함한 전체 고용구조를 개선하는 마중물 역할을 하지 못하고 있다. 문재인 정부의 '공공부문 비정규직의 정규직화' 정책의 문제점으로 먼저, 사회사의 경우, 파견·용역 업체와 유사한 경영 양태를 보인다. 두 번째는 표준임금 체계로서 정부가 노조의 협의 없이 임금수준 및 체계를 결정했다. 세 번째는 정부는 노사관계 교섭구조에 대한 설계를 담당할 주무부처를 확정해야 할 것이다. 네 번째는 민간부문을 포함한 전체 고용구조를 개선하는 마중물 역할을 하지 못하고 있다. 노동조합도 '일자리·임금·복지' 연대 전략에서 조직 노동의 고립된 섬에서 나와야 한다. 노동정책 대안과 사회개혁 방안을 국민과 노동대중에게 책임 있게 제시하고 공론화해야 한다</p>	
김기우 이종수 박선규 (2020)	<p>공무직현황과 노동조합의 과제</p>	<p>공무직 노동조합의 과제로 대정부 교섭체계 구축방안을 고려해야 하며 공무직 산별노조구성이 필요하다.</p>
	<p>문재인 정부의 공공부문 비정규직의 정규직화 정책 문제점에 대하여, 청년층을 중심으로 공정성의 논란, 공무원과 공무직 간 임금 격차에 따른 임금체계의 표준화 작업, 공무직 산별노조구성, 공무직 인사관리 시스템 구축, 근속 수당 마련, 업무수행 권한 공식화 등을 마련이 필요하다고 하였다. 또한 공무직 법제화, 인사관리 체계화 및 공무직위원회의 적극적인 활용을 들고 있다.</p>	
김희성 이재현 (2022)	<p>비정규직 근로자의 정규직 전환에 따른 근로조건 설정 기준</p>	
	<p>입법·정책적으로 '동종·유사 업무' 기준을 명확하게 설정하는 데에는 근로자가 수행하는 업무뿐만 아니라 입직 경로와 직무능력, 역량 등도 종합적으로 고려될 필요가 있다. 차별적 처우 판단에 있어서는 동종·유사 업무 존재와 함께 차별에 대한 합리적 이유를 검토해야 하며, 근로조건에 차등 설정에는 '합리성' 판단기준을 추가로 설정하여 당사자의 의사와 경영상 판단이 존중될 필요가 있다.</p>	<p>동종·유사 업무 기준에 입직경로, 직무능력 고려, 차별적 처우 판단에 합리적 판단기준과 당사자의 의사와 경영상 판단이 필요하다.</p>

〈표 2〉는 한국노총의 요구사항으로서 문재인 정부의 비정규직 정규직화 정책이 발표되고 집행과정에서 한국노총을 비롯한 산하 산별 연맹이 표명한 사항이다.

〈표 2〉 한국노총의 요구사항

일시	종류	
	주요 내용	
2017. 5.12	성명서	비정규직의 정규직화정책 환영한다.
2017. 6.20	한국노총-일자리위원회 정책간담회	"노동계의 실질적 참여 보장"
2017. 7.20	성명서	

공공부문 비정규직의 정규직화 정책 순환과정의 노동계 영향요인 분석

	공공부문 비정규직 정규직 전환가이드라인에 대한 입장
2017. 8. 8	일자리 회의 비정규직 정규직 전환 예외 사유 매우 제한적으로 추진
2017. 8.16	관계처 문서전달 정규직 전환추진 시, 노동조합과 사전 협의하여 의견을 수렴할 것을 요구한다.
2018. 2.19	성명서 (한국철도산업노동조합) 근로조건 저하를 전제로 한 비정규직의 정규직화 반대
2018. 2.27	성명서 (한국철도산업노동조합) 국민의 생명 안전 지킬 분야의 직접고용 정책 정년 65세 이상 반드시 지켜라!
2018. 5.31	성명서 -정규직화 정책, 2단계 가이드라인에 대한 비판 1단계에 고용안정 대책 부실 문제가 드러났음에도 예산과 인원 미확충./전환논의기구에 노동자 배제 하고, 자회사 전환 남발한다.
2018. 8. 3	성명서 공공부문 표준임금 체계는 저임금을 고착화시킨다.
2018. 12.11	토론회 -한국노총. 더불어민주당 제대로 된 정규직 전환 위해 예산·정원 확충 필요하다
2019. 2.27, 7. 8, 12. 5	성명서 -민간 위탁 정책추진 방향에 대한 비판 20만 명의 비정규직 노동자를 개별기관의 ‘자율적인 논의’로 미루었다. 정부의 책임회피다.
2019. 7.23	관계처에 문서전달 3단계 민간 위탁 분야의 100개가 넘는 사업장에서 상시 지속적인 성격을 가진 1단계 업무임에도 3단계 민간 위탁으로 잘 못 분류되었다
2019. 9.30	성명서 감사원이 공기업에 대해 지적한 ‘무기 계약직의 일반직 전환정책’을 문제 삼은 것은 시대착오적이다.
2019. 11.29	관계처에 문서전달(정년연장) “2025년까지 정년 65세로 연장” 71.9%, 정년 연장에 대한 현장 요구높아
2020. 6.17	성명서 유급병가, 상병수당 도입 촉구 의견서 정부 국회 전달
2020. 7. 6	관계처에 문서전달(국정감사 공무직 관련 의제 제기) 공무직의 인건비 제도개선, 공무직제 신설, 공무직처우 개선을 위한 목적예산 편성, 자회사 공무직 처우개선을 위한 용역 낙찰률 상향, 자회사 공무직 적정 인건비 보장, 공무직위원회 적극운영 및 참여부처 역할 촉구
2020. 7.10	간담회 수당 차별, 연가, 정년 등 차별개선 요구, 표준임금 체계는 최저임금 수준으로 저임금을 고착화한다, 자회사 관련 개선 요구.
2020. 9.16	성명서 -‘가족수당’ 등 직무와 무관한 수당은 중장기 과제로 둔갑해 버렸다. -고작 1.5% 최저임금 인상률을 내던 공무직 임금에 반영하겠다고 하는 것은 잘 못된 것이다. -공무직에 대한 코로나19 보호 대책은 실효성이 없다.

이하 중략

(중략부분은 부록에 수록함. 기자회견, 토론회 일부는 민주노총과 공동 주최하였음. 관계처는 고용노동부 노동정책실 공공노사관계과, 기획재정부 경제구조 개혁국임.)

출처: “한국노총사업보고서(2017-2022)”, “한국철도사회산업노동조합 사업보고서(2018)”

한국노총의 요구사항을 중심으로 정리한 노동계의 입장은, 정규직화에 근로조건 저하 없어야 하고 전환 논의에 노동자가 참여해야 한다. 직접고용 무기 계약직제는 정규직으로 볼 수 없으며, 자회사를 통한 간접고용으로 함을 지양해야 한다. 또한 정부가 마련한 표준 임금체계는 저임금을 고착화하며, 예산과 인원이 미비하다. 상시 지속적인 업무를 수행하는 사업장을 민간 위탁으로 잘못 분류하였다. 공무직 제 신설 및 공무직 처우개선, 자회사 운영을 모 기관과 공동책임 운영, 공무직 예산에 몰가 인상률과 최저임금 인상률 반영, 공무직위원회의 역할증대와 존속 등을 요구하고 있다. 아래 <표 3>은 선행연구 검토결과 문제점을 제기한 사항과 노동계의 요구사항을 비교 정리한 표이다.

<표 3> 선행연구 검토 결과와 노동계의 요구사항 비교

	선행연구의 내용	노동계 요구사항
1	생명 안전 업무의 기준이 명확치 않다.	생명 안전 업무의 기준이 명확치 않다.
2	직접고용 무기 계약직제의 문제와 간접고용 자회사를 남발한다.	직접고용 무기계약직제의 문제와 간접고용 자회사를 남발한다.
3	표준임금 체계에 문제점이 있다.	표준임금 체계는 저임금을 고착화한다. 최저임금기준 임금 설계를 시중노임단가로 요구한다.
4	상시 지속업무의 예외사유가 경직되어 있다.	상시 지속적인 업무를 판단하는 기준의 미비로 1단계 사업장을 민간 위탁으로 잘못 분류하였다.
5	공무직제 신설 미비하다.	공무직제 신설미비, 공무직 처우개선 미비하다.
6	노사관계 구조가 미비하다.	전환 논의에 노동자가 참여해야 한다.
7		정규직화로 근로조건이 저하되어서는 안된다.
8		공무직 위원회가 존속해야 한다.
9		공무직 예산에 몰가 인상률과 최저임금 인상률 반영해야 한다.
10		자회사 운영을 모기관과 공동 책임 운영해야 한다. 임금 등 노동조건 저하가 없어야 하고 운영의 독립성이 보장되어야 한다.

III. 문재인 정부의 공공부문 비정규정책 노동계 영향요인 분석

본 연구의 자료는 고용노동부의 고용노동백서, 관계부처 합동 보도자료 및 공공부문 비정규직근로자 정규직전환가이드라인 설명자료, 한국노동조합총연맹의 2017년도-2022년도 사업보고서와 한국철도사회산업노동조합의 2018-2022년도 사업보고서 등의 자료를 활용하였다. 자료 분석 결과 문재인 정부의 공공부문 비정규 정책에 관하여 선행연구와 노동계가 공통으로 비판하는 것은 정책집행의 기준이 정립되지 않았다는 데 있다. 즉, 생명 안전 업무의 기준, 상시 지속적인 업무의 기준, 자회사로의 간접고용과 무기 계약직으로의 직접고용의 전환기준, 표준임금 체계의 원칙 기준, 공무직 제 신설 미비 등이다.

이와 같은 공통적인 사항 외에 노동계의 특정한 요구사항은 근로조건 저하 없는 정규직화, 공무직위원회의 역할 확대와 존속, 자회사 운영의 독립성 등이다. 이러한 노동계의 요구사항이 정책 과정에 어떠한 영향을 미쳤는지를 분석하며, 특히 노동계의 요구가 결과평가 이후 또 다른 정책변동으로 전환된다면 어떠한 의제로 설정되어야 하는지 개선과제와 해결방안을 제시한다.

1. 정책결정

제 I 장의 이론적 배경에서 살펴보았듯이 노무현 정부 이래 역대 정부에서는 ‘공공부문의 비정규직에 대

한 정책'을 추진하였다.

문재인 정부는 정규직화의 대상에 있어서 이전 정부보다 지방자치단체 출연 출자기관, 공공기관 지방공기업 자회사 및 민간 자회사 등으로 확대하며 파견·용역 및 민간 위탁 종사 근로자까지 정규직 전환 대상으로 확대하였다. 또한 전환기준인 상시·지속 업무 판단도 과거에는 '연중 10~11개월 이상 계속'이었으나 '연중 9개월 이상 계속'으로 기간을 단축해 개선하였고, '과거 2년 이상 지속'은 삭제하여 개선하였으며, '향후 2년 이상 지속 예상'은 그대로 존속시켰다. 추진체계에서도 별도의 전환심의위원회와 노사전문가협의회를 구성 운영하였다. 채용방식에도 최소한의 평가인 제한경쟁과 경쟁 채용을 허용하였다(황선웅, 2018).

위와 같은 내용으로 볼 때, 문재인 정부의 공공부문 비정규직의 정규직화 정책은 비정규직을 전반적으로 정규직화한다는 기조 아래 '정규직화 대상 확대, 상시지속 업무 판단 기간의 단축, 과거 2년 이상 지속조항 삭제' 등 적극적이고 진일보한 정규직화 정책이라 할 수 있다.

2. 정책집행 계획

한국노총은 2017년 5월 성명서를 통해 정부의 비정규직의 정규직화 정책을 환영한 바 있다. 또한 2017년 6월 20일 한국노총은 일자리위원회 정책간담회에서 노동계의 실질적 참여를 보장해야 노동 존중 일자리가 창출된다고 하였다. 이에 정부는 전환 대상 결정방법 및 전환방식에서는 먼저 기간제는 내·외부 인사 6~10명으로 구성하는 전환심의위원회에서 전환을 결정하고, 파견·용역직은 '노·사 및 전문가협의회'를 통해 정규직 전환을 결정토록 하였다.

채용방식 및 임금체계에서는 채용방식은 '고용승계'와 '공정채용'의 조화를 이루는 방향으로 결정하고, 가이드 라인 발표 시점 기준으로 현재의 근로자 전환을 원칙으로 하였다.

전환 시기는 기간제의 경우 바로 정규직 전환을 추진하고, 파견·용역은 현재의 업체와 계약기간 종료 시점에 전환하며, 가능하면 민간업체와 전환 시기 단축을 협의토록 하였다.

전환 대상은 1단계로 중앙정부, 지방자치단체, 공공기관, 지방공기업, 국공립 교육기관, 2단계로 자치단체의 출연 출자기관, 공공기관 및 지방공기업 자회사, 3단계로 민간 위탁기관이다.

3. 정책집행 및 결과

2022년 판 고용노동백서(고용노동부, 2022)에 의하면, '21. 12 월말 기준으로 공공부문 1단계 정규직 전환 추진 실적은 정규직으로 전환을 완료한 인원은 197,866명이었다. 이중 근무 중인 자를 정규직으로 채용한 전환채용이 165,016명, 경쟁방식에 의해 정규직으로 채용한 경쟁 채용은 32,850명이었다. 이를 전환방식으로 구분하면 직접고용이 144,347명, 자회사 전환은 51,752명, 사회적기업과 협동조합 등 제3 섹터가 1,767명이었다.

2단계 정규직 전환 기관인 600개 기관의 비정규직은 15,974명으로서 기간제 11,392명, 파견·용역 4,582명으로 이었다. 2021년 말까지 6,808명이 정규직으로 전환 결정되었고, 이 중 6,529명이 채용 절차 등을 거쳐 정규직으로 전환이 완료되었다.

1, 2단계 추진 시 노동계가 요구한 사항은 노동조합과 사전 협의하여 의견을 수렴할 것, 근로조건 저하(정년단축)를 전제로 한 정규직화 반대, 전환 논의기구에 노동자 참여, 자회사 전환 자체 요구, 표준임금 체계는 원점에서 재검토하고 사회적 논의 요구, 예산·정원 확충 요구' 등이다. 이에 대한 영향분석은 4항의 공무직위원회 설치와 V장의 영향요인 분석에서 서술한다.

3단계로 정부는 2019년 2월 27일, 민간 위탁 정책추진 방향을 발표하였다. 그러나 노동계에서는 '100개가 넘는 사업장에서 상시 지속적인 성격을 가진 1단계 업무임에도 3단계 민간 위탁으로 잘못 분류되었다'

라고 문제점을 제기하고 시정을 요구하였다.

이에 정부는 재논의를 하여 2019년 12월 6일 발표하였다. 그 내용으로, 적용 대상은 공공부문에서 사무를 다른 법인·단체·개인에게 맡긴 민간대행*의 경우도 적용하며, 생활폐기물 수집·운반은 ‘용역근로자 보호 지침(관계부처 합동, ‘12.1월)’을 우선 적용하고 지침에 없는 내용은 이 가이드라인을 적용하도록 하였다. 그리고 위·수탁 계약 체결 시 ‘고용승계’ ‘수탁 기간과 동일한 근로계약 기간을 설정’하며, 노무비 전용 계좌를 개설, 정당한 노조 활동을 보장하는 계약서를 작성토록 하였다.

4. 공무직 위원회 설치

노동계는 고용노동부와 기획재정부에 공무직과 관련한 표준임금 체계, 예산 및 정원에 대하여 지속적으로 문제를 제기하고 노동계가 참여하는 논의기구를 설치 요구하였다. 이러한 노동계의 요구에 정부는 2020년 3월 27일 국무총리 훈령 제756호로 ‘공무직위원회 설치 및 운영에 관한 규정’을 시행하였다. 이후 공무직 위원회는 산하에 발전협의회와 임금의제 협의회를 구성하여 활동하였다. 공무직위원회는 고용노동부 장관이 위원장이 되고 관계부처 차관급 5명과 전문가 등을 포함해 15명 내외로 구성하였으며, 2021년 3월4일 제2차 공무직위원회에서 의제를 선정하고, 의제를 1~3단계로 구분하였다<표 4>.

공무직위원회는 1단계 의제에 대하여 2022년 7월 이행 상황 점검 결과, 합리적 인사관리 기준으로서 역할을 하고 있으며, 복리·후생적 금품(식비, 명절휴가비, 복지포인트)의 지급은 차별 해소 및 처우개선에 이바지하였다<표 5>라고 평가하였다. 노·정 합의로 2021년 8월에 ‘임금 및 수당 기준 마련 계획’을 수립하였으며, 공공기관 저임금 공무직(평균임금 85% 이하)의 총인건비를 정규직보다 0.5%p 높게 증액 편성하도록 2022년 예산 운용지침을 개정하였다. 3단계에서는 공무직 법제화에 대체로 공감하였으나, 근로자의 지위에서 공무를 수행한다는 공무직의 이중적 속성을 고려하여 ‘공무직 법제화의 방향이 공무원 또는 공무원 전환이 아님’에 의견을 모았다.

<표 4> 공무직위원회 논의 의제

구분	기본의제 I (보상 및 처우)	기본의제 II (인사관리)	논의 현황
1 단계	1. 복리후생 3중 수당 차별해소 2. 실바 법상의 수당 차별해소 3. 비금전적 처우 차별해소	1. 공무직 인식·문화 차별 해소 2. 교육훈련 기회 차별 해소 3. 공무직채용·휴가·휴직·경력인정 등 관리 기준 마련 4. 공무직성과평가체계 마련 5. 공무직 산업안전 보호	1. ‘복리후생 3중세트 이행계획’ 수립(21.8월) 2. ‘인사관리 가이드라인’ 확정 및 배포(21.8월)
2 단계	기본의제 I (보상 및 처우) 1. 공무직 직무·직급체계 마련 2. 공무직 임금체계 마련 3. 임금 및 수당 격차해소 4. 성과급 차별해소 5. 공무직 인건비 제도 구축		1. ‘임금 및 수당 기준 마련 계획’ 수립(21. 8월) 2. 임금의제협의회에서 논의 중(21.10월~)
3 단계	기본의제 II (인사관리) 1. 공무직 정원·직제제도 개선 2. 공무직 법제도 개선 3. 공무직 관리체계 정비		1. 공무직 법제도 개선 의제를 발전협의회에서 논의 중(21.10월~)

출처: 공무직위원회 기획단 공무직발전협의회 논의 정리문(2022)

〈표 5〉 공무원 처우개선 예산 반영내역

구분	임금인상률	수 당
2021	1.5%(공무원 0.9%)	급식비 월 13만원→ 14만원(공무원과 동일)
2022	1.8%(공무원 1.4%)	명절휴가비 년 80만원 → 100만원/ 복지포인트 년 40만원 → 50만원
2023	2.2%(공무원 1.7%)	명절휴가비 년 100만원 → 110만원

출처: 공무원위원회 기획단 공무원발전협의회 논의 정리문(2022)

5. 영향 요인 분석 결과

이상과 같은 정책 과정별 노동계의 영향요인을 정리하면 먼저, 노동계에서 표준 임금체계 및 인사관리 등 처우개선을 요구하여 공무원위원회를 설치하고 산하 발전협의회 또는 임금 의제 협의회에 노동계가 참가하도록 하였다. 그 결과 공무원 처우개선에 관하여 〈표 5〉와 같은 복지 3종 세트의 개선을 가져왔다. 그러나 정책평가 이후의 문제로 제기되고 있는 공무원의 법제화 미비, 공무원위원회의 활동 만료, 자회사 운영의 문제는 정책순환 과정에서 환류되지 않고 해결해야 할 과제로 남아있다.

또한 중앙행정부처는 그동안 간접고용으로 정년이 65세 이상인 청소 경비 등 고령자 친화 직종에 대하여 직접고용 시 공무원의 정년과 같이 60세로 하려 하였으나, 노동계의 요구로 간접고용 시의 정년을 인정하기로 하였다. 그러나 전환 이후 새로 입사하는 직원들에게는 ‘정부청사 정규직 전환기준안’에 의거 정년 60세를 적용함으로써 해결해야 할 문제점으로 대두되어 있다(한국철도사회산업노동조합, 2018).

이 외에 공공부문 비정규직의 정규직화 과정에서 정년이 단축되는 등 근로조건이 저하되자 민간부문에서 정규직화를 거부한 예가 발생하였다. 경희대학교는 2018년 11월 12일 간접고용 정규직을 직접고용 정규직으로 전환하기로 하였으나, 간접고용 근로자들이 정년이 70세에서 65세로 낮아지는 것에 항의하여 직접고용 정규직 전환을 거부하였다. 이에 경희대학교는 자회사 운영을 폐지하고 최저가 낙찰 입찰을 진행하여 용역회사로 운영하였다(한국철도사회산업노동조합, 노사합의서, 2020). 이는 ‘정규직 전환 노동자의 요구사항 1순위는 근속연수 반영, 직무 가치를 고려한 임금체계 마련과 정년 연장이다(손헌일, 서옥순, 2020)’라는 연구 결과와 맥락을 같이 하고 있다. 이러한 결과는 정부가 비정규직의 정규직화 정책에 근로조건 저하 부분을 간과한 정책 오류의 결과다.

IV. ser- M 모델분석

1. 정부정책과 ser-M 모델

본 연구의 대상인 정부의 비정규직의 정규직화 정책을 기업 경영전략인 ser-M 모델에 적용하여 분석한다. 본 연구 대상 정책의 주체는 정부로서 고용노동부이며, 작게는 해당 부처의 담당 실·국이다. 그리고 환경은 사용자 총연합단체, 노동조합 총연합단체, 최저임금 등 관련 법률, 제도와 예산에 관련되어 있는 타 부처 등이다. 자원은 공공부문의 직접고용 비정규직 근로자와 간접고용 용역근로자이며 이들의 근로조건, 고용 형태 그리고 관련된 정부 예산 등이다. 정부가 주체가 되는 정책 결정은 기업의 경영정책에 상응하는 것이라고 볼 수 있으며(도동성 2014), 주체기반관점으로 설명될 수 있다. 여기서 정책 메커니즘은 정부의 정책결정과 집행과정, 집행결과평가의 각 순환과정에서 주체, 환경, 자원의 상호작용으로 설명되며 이 상호작용을 원활하게 하는 요소는 공무원위원회의 설치와 역할이다.

또한 공공부문의 비정규직 근로자들의 열악한 근로조건과 고용불안 등에 따른 정규직화 요구는 자원기반 관점으로 설명될 수 있으며, 고용형태를 개선하려는 노동계의 역할과 활동은 환경기반관점으로 설명될 수 있다. 그리고 정책결정과 정책집행과정, 정책결과평가의 순환과정에서 주체로서 정부의 영향, 환경으로서 노동조합총연합단체와 사용자총연합단체 등의 영향, 자원으로 비정규직근로자, 그리고 관련 정부 예산 등이 메커니즘으로서 별도로 설치된 공무원위원회를 중심으로 상호작용하고, 결과평가가 다시 메커니즘에 투입 반영되는 것은 메커니즘기반관점으로 설명될 수 있다.

메커니즘의 다양성은 조합, 순열, 시간이라는 세 가지 축의 차이에서 생겨난다. 즉, 주체 환경 자원이 어떤 내용으로 구성되어 있고, 어떤 순서로 상호작용을 하며, 어떤 시간적 방식에 따라 도입되는지에 따라 메커니즘이 달라지며, 관련된 변수를 조절함으로써 원하는 메커니즘을 만들 수 있다(조동성 2014). 여기서 주체(S), 환경(E), 자원(R)의 3요소의 우선순위를 다르게 하는 순열에 의해 환경창조메커니즘(S-E-R), 자원창조메커니즘(S-R-E), 환경혁신메커니즘(R-S-E), 자원혁신메커니즘(E-S-R), 환경적응메커니즘(E-R-S), 자원적응메커니즘(R-E-S) 등 서로 다른 6가지 유형의 메커니즘을 만들어 낼 수 있다.

E-S-R은 자원혁신메커니즘으로서 기존환경을 주어진 조건으로 하고 주체가 자원을 적극적으로 혁신하는 메커니즘이다. 본 연구 대상인 비정규직의 정규직화 정책은 정부가 주체가 되어 자원인 비정규직을 정규직으로 고용 형태를 완전히 바꾸는 혁신으로 자원혁신메커니즘에 해당한다고 분석된다. 더불어 환경인 노동계가 적극적으로 개입하여 공무원위원회가 설치, 운영되는 메커니즘이 작동되고, 결과평가에 의해 개선을 요구하는 사항이 기존의 메커니즘에 환류되고, 환류되지 않는 사항들은 정부가 주체가 되어 또 다른 정책결정이 형성될 수 있으며, 이는 새로운 ser-M 모델로 진행되어 새로운 정책메커니즘이 작동할 것이다.

2. ser-M 모델 비교분석 결과

정부정책과 기업 경영을 단순 비교할 수는 없으나 정부 정책의 메커니즘은 기업 경영의 메커니즘에 비해서 법과 제도와 예산 운용 등에서 경직되어있기에 동태적인 면에서 기업경영전략 보다는 수동적이라고 볼 수 있겠다.

그러나, 고용노동 정책은 환경으로서 노동조합 총연합단체가 영향력 있는 활동을 하고, 사회적 대화 기구로서 설치된 메커니즘인 공무원위원회가 활발히 활동함으로써 다른 분야의 정책보다는 메커니즘이 활발하게 움직일 수 있었다. 따라서 기업 경영의 ser-M 모델과 비교한다면, 주어진 조건인 기존 환경(E) 속에서 정부가 주체(S)가 되어 자원(R)인 비정규직을 정규직으로 전환하는 자원혁신메커니즘(E-S-R) 유형으로 비교될 수 있다. 다른 점이 있다면, 기업 경영에서는 볼 수 없는 환경의 적극적인 개입으로 주체 환경 자원이 상호작용할 수 있는 메커니즘으로서 공무원위원회가 설치되어 더욱 역동적인 메커니즘이 작동되었다고 분석된다. 그 결과 일부 개선과제가 남아있기는 하지만, Ⅲ장 3의 ‘정책집행 및 결과’와 4의 ‘공무원위원회 설치’ 5의 ‘영향요인분석 결과’를 가져왔다.

V. 결론

1. 결과 및 개선과제

공공부문 비정규직의 정규직화 정책의 노동계 영향요인 분석 결과, 일정 부분 영향을 미친 것으로 분석되었다. 먼저 공무원위원회를 설치하여 표준 임금체계 및 인사관리 등 처우개선을 하였고, 두 번째는 상시 지속 업무의 기준을 개선하도록 요구하여 3단계 민간 위탁에 있어서 고용승계 보장을 비롯한 근로조건 개선의 가져왔으며, 세 번째는 전환 협의에 노동계의 참여를 요구하여 전환협의체 및 공무원 발전협의회, 임금의제협의회에 노동계가 참가하여 활동할 수 있었다. 네 번째는 근로조건 저하 없는 전환 요구로 생명

안전 분야의 정년이 일시에 60세로 단축되는 것을 3-4년에 걸쳐 단계적으로 단축하도록 하였다.

그러나 일부 사항은 정책이 반영되지 않았으며, 정책순환 과정에서도 환류되지 않고 개선해야 할 과제로 남아있다. 먼저, 공무원 법제화의 문제로서 법제화를 통한 권한과 책임에 대한 법령상 근거 마련이 필요하며, 공무원과 공무원 간 사회적 신분에 따른 포괄적이고 광범위한 차별이 만연하고 있어 이를 해결하기 위해서도 공무원의 법제화가 필요하다.

그리고 공무원 처우개선을 위하여 활동하는 공무원위원회는 2023년 3월로 활동기간이 만료되었다. 공무원의 처우개선과 관련하여 국가인권위원회는 2020년 12월14일 고용노동부장관과 기획재정부장관에게 처우개선을 권고한 바 있다. 따라서 권고사항을 해결하기 위해서라도 공무원위원회의 활동이 재개되어야 한다.

마지막으로 자회사의 문제로서 간접고용인 용역 시절에 비해 처우개선이 미미한데, 근본적인 원인은 모-자회사 간의 계약 방식이 수의계약임에도 낙찰률을 적용하고 있는 문제와 공공기관 정규직 전환 자회사이면서 동시에 기타 공공기관일 경우 총액인건비 규정을 준용 받게 되어, 자회사가 위수탁 계약상 인건비 전액을 노동자에게 지급하지 않는 중간 착취의 문제가 발생하고 있다.

2. 해결방안

정책이란 문제를 해결하고 변화를 유도하기 위한 활동이다(Lasswell, 1975). 공공부문 비정규직의 정규직화 정책의 평가 이후의 문제, 즉 개선과제를 정책변동론적인 측면에서 새로운 정부인 현 정부가 정책의 승계, 또는 정책의 혁신으로 의제를 재설정 한 후, 새롭게 정책 결정을 하고 정책집행을 하여 문제를 해결해야 한다. 이 경우 의제 설정은 '공무직 제 신설 및 자회사를 포함하는 공무원의 처우개선'이 되어야 하며 고용노동부, 기획재정부, 노동계가 함께 참여하여 구체적인 정책 결정과 집행계획을 마련해야 한다. 그 이유는 구체화되고 잘 준비된 대안이 새로운 정책으로 진화할 수 있기 때문이다(정민경·이병량, 2014).

먼저 공무원의 법제화는 공무원의 신분 안정과 직업공무원과 공무원 간의 직제 및 처우에서, 공무원의 체계적이고 합리적 관리기준, 동일가치노동, 동일 임금에 관한 명확한 판단지침이 필요하며(이재현, 2023) 이를 근거로 합리적 인사관리 및 처우개선을 하는 데 목표를 두어야 할 것이다.

자회사 소속 공무원의 근본적인 문제는 일반공무직과 자회사 공무원 간, 모-자회사 간의 차별이므로, 임금 및 복리후생 부분은 동일하게 적용할 수 있도록 제도를 마련해야 한다. 이를 위해서 자회사의 낙찰률 폐지, 총인건비 규정 적용 제외, 제외 이전이라도 새로운 제도 도입이나 변경 등으로 증가하는 증액분은 시행 연도 첫해에는 증가분을 총액 인건비 계산에서 제외하는 등 자회사의 전반적인 운용지침을 개선하여야 한다. 그리고 이러한 공무원의 합리적인 인사관리 및 처우개선을 구체적으로 실행하고, 자회사의 전반적인 운용지침을 개선을 논의 할 수 있도록 공무원위원회와 같은 역할을 담당할 수 있는 기구를 설치·운영해야 한다.

참고문헌

- 고용노동부. 2022a. 공무원위원회기획단 공무원발전협의회 논의정리문.
- 고용노동부. 2022b. 2022년판 고용노동백서.
- 관계부처합동. 2012. 용역근로자보호지침.
- 관계부처합동. 2016. 보도자료 (2016. 2. 18).

- 관계부처합동. 2017. 공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인 설명자료.
- 김규정. 1998. 『행정학원론』. 법문사.
- 김기우, 남우근, 엄진령. 2017. 「공공부문 무기계약직 처우개선방안」. 『한국노총 중앙연구원』. (2017-11).
- 김기우, 이원희, 박용철. 2020. 「공공기관자회사의 운영실태 및 개선방향연구」. 『한국노총중앙연구원』. (2020-02).
- 김기우, 이종수, 박선규. 2020. 「공무직현황과 노동조합의 과제」. 『한국노총중앙연구원』. (2020-06).
- 김수복. 2014. 『비정규직노동법』. 중앙경제.
- 김철, 남우근, 엄진령, 이상훈. 2017. 「공공부문 비정규직 정책평가 연구」. 『사회공공연구원』. (2017-03).
- 김혜진. 2016. 「공공부문 비정규 노동조합의 임금체계 개편활동과 직무급제에 대한 인식: 무기계약직을 둘러싸고」. 『산업노동연구』. 22(3), 1-46.
- 김희성. 2015. 「비정규고용의 대책에 관한 연구」. 『한국경제연구원』. (2015-12-31).
- 김희성, 이재현. 2022. 「비정규직 근로자의 정규직 전환에 따른 근로조건 설정 기준」. 『산업관계연구』. 32(3), 59-87.
- 노광표. 2019. 「문재인정부 1기 노동정책평가 및 향후과제」. 『한국노동사회연구소』. 2019(15).
- 박연호, 이종호, 임영제. 2018. 『행정학개론』, 박영각.
- 변양규. 2013. 「정규직 전환 강제규제가 고용에 미치는 영향」. 『규제연구』. 22(1), 1.
- 손헌일, 서옥순. 2020. 「부산시 공공부문 비정규직의 정규직전환 실태와 과제」. 『부산연구원』. (ISBN:978-89-5896-903-7).
- 우광호. 2015. 「비정규법의 풍선효과 분석과 시사점」. 『한국경제연구원』. (2015-12-31).
- 우양호. 2008. 「공공서비스 관리이론의 한국적 적실성에 관한 비교연구: 신공공관리론과 신공공서비스론을 중심으로」. 『지방정부연구』. 12(2), 249-273.
- 유성규, 고경섭, 김유경, 이진아, 황재인, 안현경. 2017. 「공공부문 비정규직 고용현황과 과제」. 『한국노총중앙연구원』. (2017-14).
- 유훈. 2016. 『정책집행론』. 대영문화사.
- 윤정향, 조은주, 박승흡, 박영삼, 손정순, 박종식. 2002. 「한국의 비정규직노동자」. 『한국노총중앙연구원』. (2002-01).
- 정민경, 이병량. 2014. 「다중모형흐름 모형을 적용한 지방자치단체 정책과정연구: 2012년 서울시 공공부문 비정규직 대책」. 『지방행정연구』. 28(2), 51-80.
- 조동성. 2014. 『메커니즘기반관점』. 서울경제경영.
- 한국철도사회산업노동조합. 2018. 『2017년도 사업보고서(정부청사정규직전환기준안)』.
- 한국철도사회산업노동조합. 2020. 『2019년도사업보고서(노사합의서)』.
- 조우현·황수경. 2016. 『새로운 노동경제학』. 법문사.
- 한국노동조합총연맹. 2018. 『한국노총 2017년도 사업보고서』.
- 한국노동조합총연맹. 2019. 『한국노총 2018년도 사업보고서』.
- 한국노동조합총연맹. 2020. 『한국노총 2019년도 사업보고서』.
- 한국노동조합총연맹. 2021. 『한국노총 2020년도 사업보고서』.
- 한국노동조합총연맹. 2022. 『한국노총 2021년도 사업보고서』.
- 한국노동조합총연맹. 2023. 『한국노총 2022년도 사업보고서』.
- 황선웅. 2018. 「문재인 정부 1년 공공부문비정규직정책평가:정책패러다임의 전환?」. 『산업노동연구』. 24(2), 29-59.
- 황선자, 김형탁, 장희은. 2018. 「공공부문 비정규직 정규직화 중점검과개선방안」. 『한국노총중앙연구원』. (2018-06).
- 현승현, 김선엽. 2012. 「정책딜레마상황에서 정부의 대응전략 분석-비정규보호법사례를 중심으로」. 『한국비교정보학

보』. 16(1), 195-220.

Denhardt, R. B. and Denhardt, J. V. 2003. "The New Public Service: An Approach to Reform". International Review of Public Administration, 8(1), 3-10.

Denhardt, R. B. and Denhardt, J. V. 2007. "The New Public Service: Serving, Not Steering(Hardcover/Expanded Edition". Armonk, NY: M. E. Sharpe, 1-240.

Lasswell, H. D. 1975. "Research policy analysis:the intelligence and appraisal functions". In Handbook of politica science. Greenstein, F.I & Polsby, N.W.(eds.) Reading. MA:Addison -Wesley.

Peters, G. B. 1996. "The Future of Governing:Four Emerging Models". University of Kansas. 고숙희 외 옮김. 1998. 『미래의 국정 관리』. 법문사.

Abstract

Analysis on Influencing Factors of the FKTU in the Policy Cyclical Process for Regularizing Non-regular Workers in the Public Sector -Focusing on the Moon Jae-in Administration's Policies and the Demands of the FKTU-

Hyunjung, Kim

Taeyeon, Oh

Jayeong, Yoon

The background of this study is the sharply increased non-regular policies in the public sector since the IMF crisis in 1997. The study summarizes the non-regular policies from a historical point of view, analyzes the influencing factors on the Federation of Korea Trade Unions, and presents political implications centered on the Moon Jae-in government's regularization, regularizing non-regular workers to regular workers by utilizing the Employment and Labor White Paper from the Ministry of Employment and Labor and business report of the Korean Confederation of Trade Unions (KCTU). The study also provides an overview of the major demand from the Federation of Korea Trade Unions during the policy cycle and analyzes its influencing factors on the Federation of Korea Trade Unions. As a result, it turns out that the Federation of Korea Trade Unions demanded the followings during the regularization of non-regular workers: revision of the standard for constant full-time work, prevention of unilateral reduction in retirement age, and establishment of the Public Service Committee to improve the wages and conditions of public services. Finally, those demands resulted in meaningful outcomes, including setting and reclassifying of standards for contracting out laborers targeted for regularization, ensuring employment succession, and participation of the Federation of Korea Trade Unions in the Public Service Committee. Despite those significant changes, there are still remaining tasks for improvement, such as the legalization of public service, the preservation of the Public Service Committee, and the issues with the operation of subsidiary companies. Even with the presence of a new government, it is important to inherit and settle the unresolved tasks of major labor policy while guaranteeing continued participation of the Federation of Korea Trade Unions during the policy decision process. Furthermore, when the cyclical process of regularization policies for non-regular workers in the public sectors, which is the subject of this research, is compared and analyzed with the ser-M model of corporate management, it falls into the Resource-Innovation Mechanism (E-S-R) which actively innovates resources based on the given condition, the existing environment. In other words, changing its employment status completely when the government takes the initiative and transforms the employment status of non-regular workers into regular workers can be categorized as an Enterprise Resource-Innovation Mechanism (E-S-R) type. Particularly, it is turned out that more dynamic mechanisms were displayed with the separate establishment of Public Official Committee as a mechanism along with the proactive activities of the Federation of Korea Trade Unions. Furthermore, it is differentiated factor from the corporate management, and it can be applied to corporate management.

Keywords : Non-regular workers, Regularization, Policy Process Cycle, Influencing Factors of the FKTU, Public Service Committee, ser-M Model

부 록

부표 1: <표 2>의 중략된 한국노총 요구사항

2020.10.6	기자회견 한국노총-노동존중 실천 국회의원단 「공무직 처우개선 TF」 공동 기자회견 :공무직 발전협의회와의 논의가 시급히 정부 정책에 반영되어야 한다.
2020.10.14	토론회 (공공기관 자회사의 운영실태 및 개선방향) 모 기관과의 공동책임 속에서 방안 모색 필요하다.
2020.11.19	성명서 비정규직 차별 및 상시지속 업무에 정규직 고용원칙을 확립하기 위한 근본적인 해법은 비정규직법 개정이다.
2020.11.20	토론회 (공무직 현황과 노동조합의 과제)한국노총 -공무직제의 법제화와 인사관리의 체계화 절실하다. -정부의 제도개선방안 심화와 노동조합의 과제를 모색한다.
2020.11.26	기자회견 (공무직 처우개선 예산확보) 공공부문공무직의 신분과 권한을 분명히 하는 법제화가 필요하다. -식대, 명절상여금, 복지포인트와 같이 직무와 상관없는 수당은 차별 없이 지급해야 한다.
2021.4.1	토론회 (공무직 법제화 토론회) - 무기계약직으로 전환된 약 60만 명의 공무직 노동자는 법률에 정해진 신분과 지위가 없는 상태임.
2021.4	관계처 문서제출 공무직 노동자에 대한 인사관리 가이드라인(안)
2021.4.28	기자회견 - 공무직 및 공공부문 비정규노동자들은 차별해소와 비정규직 철폐를 위한 정부 변화를 촉구함.
2021.6.4	관계처 문서제출 2021년 상반기 공무직 차별해소 (안)
2021.10.6	관계처 문서제출 공무직 법적지위 보장 및 처우 개선을 위한 입법 방향
2022.10.15	관계처 문서 제출(공무직노동자 임금의제 및 개선과제) △3중세트(식대,복지포인트,명절상여금) 현실화
2021.11.2	국회 문서제출(공무직 차별해소 예산, 공무직 법제화) 복리후생비를 공무원과 동일 지급
2021.11.3	기자회견(공무직 차별해소 예산편성 및 법제화 촉구) -복리후생비 차별해소, 예산편성과 공무직 법제화 필요하다.
2021.11.22	간담회 (양대노총-국회 예결위간사 간담회) 공무직 처우개선 차별해소 및 2022년 예산 반영 촉구
2021.12.22	기자회견(비정규직 고용안정, 노동기본권 보장 촉구) - 비정규직 1천만명 계속 증가 -기간제법 파견법 폐지 요구
2022.8.30	성명서 공무직 예산에 물가인상률과 최저임금 인상률 반영하라!
2022.8	관계처 문서 제출 공무직 인건비 예산 요구안 및 제도개선 요구안 - 기본급 인상 : 5% 이상 - 직무 무관한 수당 : 총 1,346억원/ 공무직위원회 지속 운영 및 노동계 참여보장
2022.10.19	토론회 공무직위원회 이대로 끝낼 것인가?
2022.11.8	기자회견(공무직예산, 물가인상률·최저임금인상률 반영) 공무직 예산 확대 및 공무직위원회 상설화
2022.10.19	토론회(공공부문 비정규직 근본적 해법 마련을 위한) - 임금 및 수당을 비롯해 법제도 개선 등 요구

	기자회견(공무직 예산확대 및 공무직위원회 상설 운영)
2022.11.8	물가인상률을 최저임금인상률에 반영, 국가인권위 권고와 전문가 건의서 내용을 토대로 공무직 예산 재편성, 공무직위원회 상설 운영을 위한 국회 역할 등을 촉구함.
2022.12.20	기자회견 공무직위원회 존속요구(2023. 3. 31 그 효력이 만료됨)
2022.12.22	관계처 문서제출(여야정당, 고용노동부, 기획재정부) 공무직위원회법 제정 등 공무직위원회 상설 운영 촉구
2023. 4 . 18	기자회견 공무직 위원회의 상설화 및 공무직위원회법 제정 촉구

SER-M 경영 전략 모델로 본 SCL헬스케어 검사부의 인도네시아 진출 메커니즘

The Entry Mechanism of SCL Healthcare Testing Department into Indonesia: An Analysis Using the SER-M Management Strategy Model

저우위보 *
Yubo, Zhou

조동성 **
Dong Sung Cho

목차

- | | |
|------------|------------------------------|
| I. 서론 | 3. 자원 측면 |
| II. 문헌 고찰 | 4. 메커니즘 측면 |
| III. 연구 방법 | 5. 사례에서 확인한 SER-M 모델의
적합성 |
| IV. 사례 분석 | V. 논의 및 결론 |
| 1. 주체 측면 | |
| 2. 환경 측면 | |

국문초록

본 연구는 (주)SCL헬스케어 검사부의 인도네시아 진출 사례를 분석해서 효과적이며 차별화된 국내 기업의 동남아 진출 전략을 위한 시사점을 제시하는 데 목적이 있다. 2017년 ‘신남방정책’이 시행된 이래, 인도네시아를 비롯한 아세안 국가들과의 경제 협력이 새로운 화두로 떠올랐으며, 아세안 주요 신흥국 시장을 공략하기 위한 국내 기업의 관심 또한 갈수록 커져 가고 있다. 2023년 초, 한국 최초 및 최대 임상시험검체분석기관인 SCL은 가파른 성장을 보이고 있는 인도네시아의 헬스케어 시장에 주목하며 현지에 한국형 검체검사기관 K-LAB을 진출시켰다. 본 연구의 사례 분석은 SER-M 경영 전략 모델을 중심으로 이루어졌으며, 주체, 환경, 자원, 메커니즘에 따른 SCL의 진출 추진 과정 및 성과를 살펴보았다. 구체적인 분석은 두 단계로 이루어졌다. 1단계는 메커니즘의 3가지 구성 요소인 주체(S), 환경(E), 자원(R)의 조합을 분석했다. 2단계는 S, E, R이 상호작용하며 만들어 낸 메커니즘(M)의 조합, 비중과 순열, 기능을 탐구했다. 특히 2단계에서 조정, 학습, 선택으로 이루어진 메커니즘의 3가지 기능을 고려한 ‘메커니즘 기능-요소 통합 분석 틀’을 이용해서 SCL의 진출 활동이 가진 특성을 찾아냈다. 1단계 분석 결과, 주체의 조합은 의사 출신의 회장 및 글로벌 마케팅 사업 본부장의 도전정신과 리더십이었다. 환경의 조합은 한-인도네시아 간 경제협력 관계 강화와 인도네시아 헬스케어 시장의 급격한 성장 등이었다. 자원의 조합은 국제적 수준의 검체검사 기술력과 시스템, 현지 사정에 정통한 국내 파트너 등이었다. 2단계 분석 결과, 우선 메커니즘의 조

합은 경쟁력 있는 사업 부문을 중심으로 진출, 현지를 잘 아는 국내 파트너와의 공동진출 및 협업, 현지인에 대한 관심, 존중 및 배려, 검체 운송 물류시스템의 현지화 등이었다. 다음으로 비중과 순열에서 S, E, R 중 가장 중요한 요인은 주체였다. 그 결과 SCL은 인도네시아 진출에서 SRE, 즉 자원창조 메커니즘을 구축한 것을 알 수 있었다. 마지막으로 기능 측면으로 본다면, ‘현지를 잘 아는 국내 파트너와의 협업’과 ‘본사와 현지 실무진 간 소통채널 구축’ 메커니즘은 조정 기능에 속하고, ‘정확하고 철저한 시장조사’와 ‘현지인에 대한 관심, 존중 및 배려’ 메커니즘은 학습 기능에 해당하며, ‘경쟁력 있는 사업 부문을 중심으로 진출’, ‘현지를 잘 아는 국내 파트너와의 공동진출’, ‘파견 직원에 대한 다방면의 지원과 보상’과 ‘검체 운송 물류시스템의 현지화’ 메커니즘은 선택 기능에 귀속되는 것으로 파악되었다. 또한 이런 메커니즘의 기능은 SCL이 인도네시아에서 구축한 창조적 메커니즘의 구체적 특징이었음을 확인했다. 요컨대, SCL은 상기 두 단계 분석에서 찾아낸 조합, 비중/순열, 기능 메커니즘을 통해, 단기간 내에 인도네시아에 K-LAB을 성공적으로 진출시켰다. 이 연구는 실제 사례를 통해서 창조적 메커니즘을 구축하는 과정에서 사용하는 조합과 비중/순열을 이해하고, 창조 메커니즘을 갖춘 기업이 보여주는 구체적 기능의 유형을 찾아냄으로써, 이러한 기능을 갖춘 기업이 창조적 성과를 낼 수 있다는 가설을 증명하는 연구를 할 수 있는 기반을 제공해 주었다. 또한 합작법인 SLX 설립, K-LAB 라이선스 획득 및 운영 개시, 670곳 현지 병원과 검체검사 계약 체결, 현지인을 존중하고 배려하는 기업문화 정착, 사회적 책임을 다하는 존경받는 기업으로 자리매김 등의 성과를 거두는 차별화된 진출 전략을 추진함으로써 인도네시아 시장 환경에 발맞춘 글로벌 경쟁력을 구축한 SCL의 사례를 통해 한국기업의 해외진출 전략을 위한 구체적인 시사점을 제시했다.

주제어: 인도네시아 진출(Entry into Indonesia), 의료 시장(Healthcare Market), 경영전략(Business Strategy), 메커니즘 이론(Mechanism Theory), SER-M 모델(SER-M Model)

I. 서론

2023년, 세계 경제는 코로나19 팬데믹의 여파로부터 점진적으로 회복의 궤도에 올라가며 새로운 성장의 기회를 모색하고 있다. 그러나 러시아와 우크라이나 간의 지속되는 충돌과 미국과 중국 사이의 경제적 대립이 심화되면서 전반적인 글로벌 경제의 안정성에 그림자를 던지고 있다. 이러한 상황 속에서, 경제 협력 및 발전 기구(OECD)는 2023년 전 세계 경제 성장률을 3.0%로, 그 다음 해인 2024년의 성장률을 2.7%로 전망했다. 해당 보고서는 2023년 상반기의 경제 성장이 기대 이상으로 나타났음을 지적하였으나, 중장기적으로 경제 성장 전망은 상대적으로 둔화될 것이며 이에 따른 하향 리스크도 존재한다고 평가하였다(임권택, 2023).

선진국들의 경제 동향과는 대조적으로, 지난해 동남아시아 지역의 경제는 팬데믹 이후 강한 회복세를 보였다. 경제 협력 및 발전 기구의 최근 보고서에 따르면, 필리핀, 인도네시아, 말레이시아, 태국, 베트남 등 동남아 주요 5개 국가의 경제성장률은 각각 5.6%, 4.7%, 3.9%, 2.8%, 4.9%로 예상되었다. 이러한 경제 회복세는 동남아 지역에서 내수소비의 활성화, 수출의 증가 및 재개된 관광업의 점진적인 회복 등 다양한 요인들이 복합적으로 작용한 결과로 해석될 수 있다(고영경, 2023).

이처럼 인도네시아를 비롯한 아세안 주요 신흥국들의 경제가 신규 시장 창출이라는 측면에서 갈수록 전 세계의 주목을 받고 있다. 세계 경제 포럼의 자료에 따르면 동남아시아는 총 약 7억 인구를 보유하고 있으며, 그 중

논문접수일: 2023년 10월 13일, 게재확정일: 2023년 10월 29일

* 서울과학기술대학교 박사과정(zhouyubo2020@naver.com)

** 산업정책연구원 이사장(dscho@ips.or.kr)

30세 미만 인구의 비율이 50%를 초과한다. 2030년까지 밀레니얼 세대와 Z세대는 동남아시아 소비자의 75%를 차지할 것으로 전망된다. 또한 현재 동남아 국가들의 1인당 소득 증가율은 연간 6%~8%에 달하며, 이 중 가장 빠르게 성장하는 베트남, 인도네시아, 필리핀은 2030년 내에 두 배 이상의 증가를 이룰 것으로 예상된다. 동시에, 동남아시아의 중산층은 폭발적으로 증가하고 있어, 2030년에는 지역 총 인구의 67%를 차지할 것으로 전망된다. 인도네시아는 동남아시아 내에서 소비 기회가 가장 큰 국가로, 약 75%의 인구가 중산층으로 진입할 것이며, 이는 해당 국가 전체 소비의 72%에 기여할 것으로 예상된다(光源資本, 2022). 이와 같은 추세는 보건 및 의료뿐만 아니라 다양한 산업 분야에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보인다.

한편 경제 수준의 상승과 함께 인구 고령화가 진행되면서 동남아시아의 의료 및 건강 관리 지출이 빠르게 증가하고 있다. 아시아 의료 자산 관리 회사 CBC Group의 보고서에 따르면, 2030년까지 동남아시아의 의료 및 건강 관리 지출은 약 2,700억 달러로 증가할 것으로 예상되며, 연평균 복합 성장률은 8%에 달할 것으로 전망된다(楊澤康, 2023). 이러한 변화는 한국의 병원과 의료 기관들에게 국내 시장의 한계를 넘어 새로운 시장을 탐색하는 좋은 기회로 작용할 것으로 전망된다.

2000년대 초기부터 중·소형 병원과 일부 대기업을 중심으로 한국 병원의 민간 주도적 해외 시장 진출이 본격화되었다(한국수출입은행, 2014). 이후, 2009년 1월에 시행된 의료법 개정을 통해 외국인 환자의 유치 및 알선 활동이 합법화되었고(보건복지부, 2018), 2016년에는 의료수출지원법의 제정 및 시행을 통해 관련 지원 체계가 구축되었다. 기록에 따르면, 2021년 12월 말 현재 한국 병원 및 의료기관의 해외 진출 누적 건수는 총 280건에 이르렀으며(보건복지부, 2018; 한국보건산업진흥원, 2023), 특히 최근에는 베트남, 인도네시아 등 동남아 국가로의 진출 사례가 증가하는 추세를 보이고 있다.

인도네시아 등 동남아 국가와 관련된 한국 의료 진출의 연구사례를 보면, 전반적으로 연구가 미비하고, 간혹 제약기업과 의료기기, 의료용품, 의료관광 등의 국제경쟁력과 진출 전략을 다룬 연구(고광수, 장유식, 김태환, 2020; 라공우, 송진구, 2020; 신은규, 2015; 염영희, 김명애, 2016; 이종화, 2018; 장유식, 송진구, 2021; 조원중, 2020)가 있지만, 의료기관 설립에 관한 사례(유병국, 2014)는 보기 드물다. 또한 현존하는 연구의 대부분은 시기적으로 코로나 팬데믹 이전에 국한되어 있으며 최근의 연구가 부족한 한계를 지니고 있다.

이에 본 연구는 이러한 동남아 의료 시장의 큰 잠재력과 한국 의료기관의 해외 진출 방향성을 고려하여, 최근 인도네시아에 성공적으로 진출한 한국 의료기관인 SCL헬스케어 검사부의 사례를 연구대상으로 설정하고, 사례에 대한 분석을 통해 그 성공 요인을 제시하고자 한다. 이를 통해 동남아 진출에 어려움을 겪는 한국 의료기관의 전략 방향 설정에 도움을 주고자 한다. 특히 본 연구에서는 SER-M 경영 전략 모델을 중심으로 주체, 환경, 자원, 메커니즘에 따른 SCL헬스케어 검사부의 성공 전략 및 성과를 분석하여 향후 한국 의료기관의 동남아 진출 전략 모색에 대한 보다 구체적인 시사점을 제공하기를 기대한다.

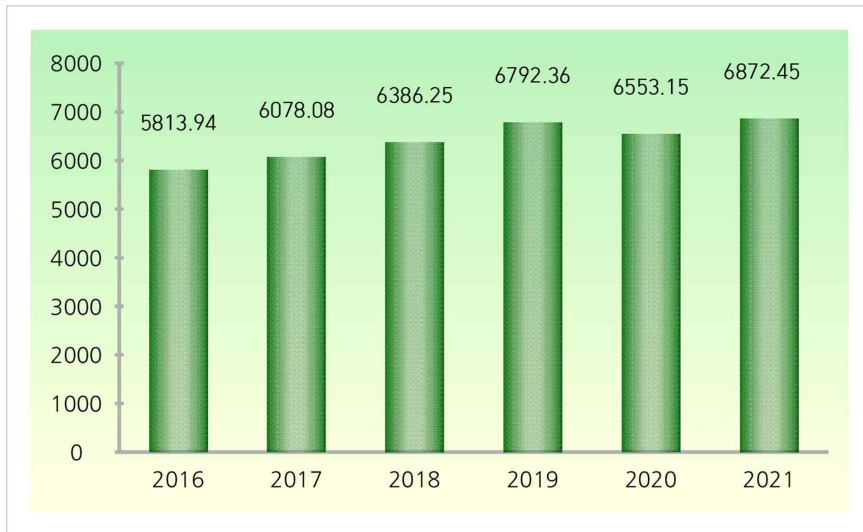
II. 문헌 고찰

1. 글로벌 헬스케어 시장

글로벌 헬스케어 시장은 2016년 약 5조 8,139억 4,000만 달러의 규모를 보였으나, 2021년까지 연평균 3.4%의 성장률을 보이며 약 6조 8,724억 5,000만 달러로 확장되었다. 해당 시장의 성장은 주로 65세 이상 인구의 증가에 따른 헬스케어 서비스 수요의 급증, 신흥시장의 빠른 경제 성장, 건강보험의 개혁, 홈 케어 및 모니터링 기술의 발전, 그리고 기술 혁신 등 다양한 요인이 복합적으로 작용함으로써 가능하게 되었다(The Business Research Company, 2022).

[그림 1] 2016년~2021년 글로벌 헬스케어 서비스 시장 규모

(단위: 십억 달러)



출처: The Business Research Company(2022), Healthcare Services Market Global Briefing 2022

2021년 기준 권역별 글로벌 헬스케어 시장 규모 분포를 분석한 결과, 전체 글로벌 헬스케어 시장 규모가 약 6조 8,724억 5,000만 달러인 가운데, 북아메리카는 2조 8,290억 9,000만 달러로 전체의 41.17%를 차지하는 가장 큰 비중을 보였다. 이어서, 서유럽은 1억 7,355억 1,000만 달러로 25.25%, 아시아·태평양 지역은 1조 7,202억 3,000만 달러로 25.03%를 차지하였다. 나머지 권역에서는 남아메리카(2.89%), 동유럽(2.85%), 중앙아시아(1.79%), 아프리카(1.02%) 순으로 분포하였다(한국보건산업진흥원, 2023).

<표 1> 2021년 권역별 글로벌 헬스케어 서비스 시장 규모

(단위: %, 십억 달러)

권역	비중	시장 가치
북아메리카	41.17	2,829.09
서유럽	25.25	1,735.51
아시아 · 태평양	25.03	1,720.23
남아메리카	2.89	198.49
동유럽	2.85	195.93
중앙아시아	1.79	123.05
아프리카	1.02	70.15

출처: 한국보건산업진흥원(2023), 2022 보건산업백서(연구자가 재정리)

최근 글로벌 헬스케어 산업은 디지털 헬스케어(강한승, 변승혁, 이성아, 2022; 이성림, 2023; 이은천, 2019), 인공지능과 빅데이터(이명숙 외, 2022; IRS Global 편집부, 2021), 텔레헬스(나남희, 2021; Gajarawala and Pelkowski, 2021)의 성장, 생명과학의 혁신적 기술 도입(이문호, 박대철, 김정수, 2018; Apell and Eriksson,

2023), 만성질환 등 주요 건강 이슈에 대한 집중(반일학, 윤정인, 김세진, 2022; 정운, 이견직, 2019), 다분야 간 협력(옥진아 외, 2020; 이윤현 외, 2020), 규제 및 표준의 개발(심우현, 박정원, 2018), 그리고 환자 중심의 의료 서비스 제공(김운정, 황병덕, 2018; 이소라, 양남영, 2020; Epstein et al., 2010)을 중점으로 발전하고 있다. 이러한 동향들은 새로운 기술과 혁신적인 접근을 통해 최적화된 의료 서비스 제공을 추구하는 현대 헬스케어 산업의 주요 변화를 반영하고 있다.

또한 글로벌 헬스케어 시장은 유사 업종과 이(異)업종 간, 그리고 국가 간의 M&A, 조인트벤처, PPP(민관합작 투자사업), 그리고 전략적 파트너십 등 다양한 전략적 협력을 통하여 시장의 확장, 주도권의 강화 및 지속 가능한 성장을 추구하는 방향성을 보이고 있다(이경진, 한문성, 2020).

2. 인도네시아 헬스케어 시장

인도네시아는 ASEAN 국가들 중에서 최대의 인구(2022년 8월 기준 2억 7536만 명으로 중국, 인도, 미국에 이어 세계 4위)를 보유하며, 2022년 기준 GDP는 1조 319억 달러로 기록되었다. 특히 2022년 외국인직접투자(FDI)는 전년 대비 46.7% 증가하여 사상 최대치인 456억 달러를 기록했다. 2022년 수출입 통계 기준 인도네시아는 한국의 전 세계 제 13위 교역국인 동시에 동남아시아 제4위 교역 국이어서 경제적으로 매우 중요한 위치를 차지하고 있다. 2023년 1월 1일부터 시행된 한-인도네시아 CEPA는 한국이 아세안 국가 중 처음으로 맺은 양자 자유무역협정으로, 양국은 교역과 경제 분야에서 면밀한 협력을 이어가고 있다(코트라, 2023).

인도네시아의 헬스케어 산업은 중산층의 소득 상승과 국민들의 건강에 대한 인식의 변화 등 여러 요인에 의해 지속적으로 성장하고 있다. 2010년에는 200억 달러였던 헬스케어 시장은 2025년까지 18배 이상인 3630억 달러로 성장할 것으로 예상되고 있다. 그러나 의료 인프라에 대한 부족은 여전히 문제로 남아 있다. 세계은행의 자료에 따르면, 2015년 기준 인도네시아의 1000명당 의사 수는 0.27명으로, 동아시아 및 OECD 국가들의 수치에 비해 상당히 낮다. 병상 수 또한 세계 평균에 비해 저조한 수치를 보이고 있다. 특히, 대도시에 의료 자원이 집중되어 있어 지역 간 의료 자원의 불균형이 심각한 상황이다(이창현, 2020).

한편, 인도네시아 정부는 이러한 문제를 해결하기 위한 다양한 노력을 기울이고 있다. 2015년에는 44억 달러였던 의료 관련 예산을 2019년에는 83억 달러로 늘렸다. 또한 디지털 의료 서비스의 활용을 통해 의료 자원의 접근성을 높이려는 노력도 진행 중이다(성혜미, 2021). 대표적 사례로 코로나19 영향으로 최대 e-Health 기업인 할로닥(HaloDoc)은 인도네시아 보험공단(BPJS)과의 협업으로 전자상거래량이 200% 이상 확대되었다. 통계에 따르면 2019년 9월 현재, 인도네시아 국민건강보험 프로그램(JKN-KIS)의 가입자 수는 2억 2100만 명에 이른 것으로 나타났다(이창현, 2020).

현지 전문가들은 인도네시아 의료 시장이 지속해서 성장하는 동안 민간 영역의 헬스케어 서비스가 지배할 것으로 내다보고, 헬스케어에 투입되는 정부 예산이 증가함에 따라 인도네시아 의료 시장의 전망은 밝을 것이라고 전망했다(허유진, 2018).

특히 코로나19 팬데믹 이후 인도네시아의 건강 및 웰니스 관련 시장은 확대되었다. Statista의 데이터에 따르면, 2022년 인도네시아의 1인당 의료비 지출은 6.7% 증가하여 125.5달러로 나타났으며, 이는 2025년까지 149.61달러로 상승할 것으로 예측된다. 동일한 출처에 따르면, 2016년부터 2025년까지의 1인당 의료비 연평균 성장률은 3.5%로 예상된다(도희수, 2023).

[그림 2] 인도네시아 1인당 의료비 추정치

(단위: 달러)



출처: 도희수(2023), 인도네시아 온라인 피트니스 시장 트렌드('23~'25년은 추정치)

3. 한국 의료기관 해외진출

한국 의료기관의 해외진출 현황을 조사한 결과, 2000년 초부터 의료 해외진출 신고제를 도입하기 전인 2016년 6월 이전까지의 누적 해외진출 건수는 155건으로 기록되었다(보건복지부, 2018). 이어서 2016년 6월부터 2021년 12월까지의 신고 기준으로 총 22개국에서 125건의 해외진출 사례가 보고되었다(보건복지부, 2018; 한국보건산업진흥원, 2023).

[그림 3] 한국 의료기관 해외진출 건수(2021년 말 기준)



출처: 한국보건산업진흥원(2023), 2022 보건산업백서(연구자가 재정리)

신고제 시행 후, 125건의 해외진출 중 가장 큰 비중을 차지한 국가는 중국(56건, 44.8%)이었고, 이어서 베트남(17건, 13.6%), 몽골(8건, 6.4%) 순이었다. 의료기관 유형에서는 의원급이 57건(45.6%)으로 가장 많았으며, 진출 형태로는 운영 컨설팅(45건, 36%)과 기관 운영(33건, 26.4%)이 주를 이뤘다. 진료 과목에서는 피부·성형

분야가 50건으로 최다 비중을 차지했고, 뒤이어 치과(25건), 종합병원 및 한방과(각각 7건) 순으로 나타났다(한국보건산업진흥원, 2023).

한국 의료의 인도네시아 진출은 그동안 대응계약(2012), 종근당(2015) 등 제약기업을 위주로 진행되어 오다가, 근래에 들어 건강검진과 종합병원, 성형병원을 중심으로 활발하게 이루어지고 있다. 2021년에 ‘보건업 및 사회복지 서비스업’ 진출사례로 3건이 신고되었고, 2022년에는 2건이 신고되었다(코트라, 2023).

2022년 5월, 한국의 유전체 헬스케어 전문기업 메디젠휴먼케어와 인도네시아 대형보험사 ‘인도라이프’는 자카르타에 유전체 검사 전문 합작법인 ‘PT. INDO MEDIZEN SEHAT’을 설립하였다. 11월에는 해당 합작법인의 부설연구소가 인도네시아 보건부의 인허가를 받았다. 이 법인은 맞춤형 영양식 제공과 빅데이터를 보건 정책에 활용하는 계획을 가지고 있으며, 장기적으로는 인공지능 연계 유전자 검사의 의료적 활용을 목표로 하고 있다(이유미, 2022). 2023년 7월, 한국의 비만클리닉·지방흡입 특화 의료기관인 365mc는 인도네시아 마야파다 그룹과 협력하여 ‘365mc 인도네시아 클리닉’을 ‘마야파다 병원 자카르타’에 개원, 최초의 해외진출을 이루었다(이순용, 2023; 천선후, 2023). 또한, 한국의 선헬스케어 인터내셔널(SHI)은 발리 ‘응우라 엔 선메디컬센터 에스텍 웰니스 발리’ 건립 및 운영 계약을 체결, 인도네시아 보건부의 10년 사업 계획 하에 병원 건립과 운영, 의료인력 교육 등을 진행할 예정이다(한권수, 2023).

이처럼 최근 한국 병원의 인도네시아 진출이 활발히 이루어지고 있어 K-메디컬의 저변을 동남아지역으로 넓힐 수 있는 발판을 마련했다.

III. 연구 방법

1. 연구 대상 선정

1983년에 창립된 SCL헬스케어그룹(이하 SCL)은 초기에 한국에서 상대적으로 미흡했던 진단검사의학 분야에 ‘검체검사 · 건강검진’이라는 혁신적인 접근을 도입하였다. 1980~1990년대에 걸쳐, 국내에서 최초로 임상병리 수탁검사 전문 기관인 ‘서울의과학연구소’와 건강검진 중심의 ‘하나로 의료재단’을 설립하였다. 2010년에는 질병 진단과 관련된 기술 연구 및 개발, 그리고 신약 개발에 필요한 임상시험 분석을 주요 사업으로 하는 벤처기업, (주)SCL헬스케어가 정식으로 설립되었다. 이후 SCL은 서울의과학연구소, 하나로 의료재단, 인체유래물 은행 SCL바이오뱅크, 그리고 의약품 수출 및 판매를 주요 사업으로 하는 이노테라피 등을 포함한 다양한 관계사 및 계열사를 보유하며 종합 헬스케어 그룹으로 성장해 나갔다(〈표 2〉 참조). 2022년도 SCL 그룹사 전체 매출은 5 천억 원 규모이다.

〈표 2〉 SCL헬스케어그룹 연혁

1983년	서울임상병리과의원(현 하나로 의료재단) 개원
1990년	재단법인 서울의과학연구소 설립
1992년	국내 최초 PCR 검사 실시 24시간 검사실 가동 시작
1998년	국내 최초 CAP(미국병리학회) 품질 인증 획득
2003년	검사실 자동화시스템 도입 몽골 울란바토르에 MOBIO Lab 설립
2005년	유전자 검사 기관 신고(질병관리청) 통합 전산시스템 오픈
2009년	일본 미쓰비시화학메디언스와 공동 업무 제휴
2013년	호주 연방과학원 CSIRO와 연구협력 제휴
2015년	양방향 트랙 자동화시스템 구축

2016년	SCL 바이오뱅크 설립
2018년	의료기기 임상시험센터 오픈
2021년	유방암 판독 AI 시스템 도입

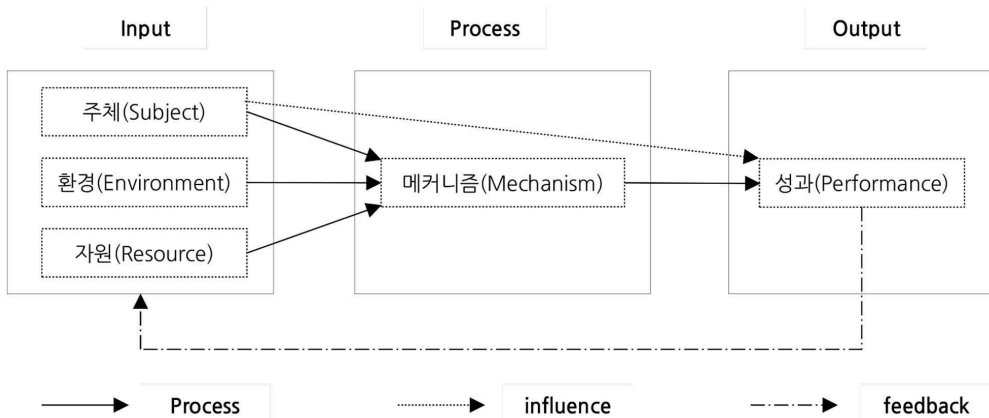
출처: 노유선(2023), 이경률 SCL 헬스케어 그룹 회장, 한국 진단의학계의 퍼스트 펍킨

2003년 몽골의 울란바토르에 위치한 모바일오랩(MobioLab)을 통해 SCL은 고도화된 진단검사 시스템을 수출하기 시작하였다. 현재 중국의 Dian Lab, 인도네시아의 K-LAB, 페루 등에 진출을 완료하였으며, 내년 초에는 베트남으로도 사업 확장을 계획하고 있다. 특별히, 2023년 1월에 개장한 인도네시아의 K-LAB은 국내 SCL 검사실의 시스템을 본뜬 설립으로 현지에서 주목받고 있다. SCL의 궁극적 목표는 K-메디컬의 선봉에서 메디컬 투어리즘(medical tourism)을 활성화하여 국내 의료시설을 찾는 외국인 관광객 수를 증가시키는 것이다. 이러한 맥락에서 본 연구는 동남아 의료시장 진출의 성공적인 사례로 각광받는 인도네시아 K-LAB의 모델을 중점적으로 분석하며, 연구 대상으로 SCL헬스케어 검사부를 선정하였다.

2. 분석 틀

본 연구는 [그림 4]에서 제시한 SER-M 경영 전략 모델을 중심으로 사례를 검토하였다. 조동성(2014)에 따르면, SER-M 모델(메커니즘 기반 관점)에서 '주체(S)'는 조직의 전략을 수립 및 실행하는 최고 의사 결정자나 최고 경영자를 의미한다. '환경(E)'은 기업의 국내 및 국제적 맥락, 시장 및 산업의 구조와 특성, 관련 정부 정책 및 사회제도와 같은 외부 요인을 포함하며, '자원(R)'은 유무형의 기업 자산, 예를 들면 건물, 공장, 인력, 지식, 기술 및 특허와 같은 요소를 포함한다. 이 세 가지 요소는 동적인 상호작용을 통해 메커니즘을 형성하고, 이러한 메커니즘은 프로세스의 작동을 통해 기업의 성과를 산출하게 된다. 유정범 외(2021) 및 최경희, 조동성(2023)의 연구에서도 확인되었듯, SER-M 모델을 사용하여 기업의 경쟁 우위와 관련된 성과를 분석하면 통합적이며 거시적인 접근의 장점이 있음이 강조되었다.

[그림 4] SER-M 경영 전략 모델 프레임워크



출처: 조동성(2006, p.101), 서울대 메커니즘 연구회

지난 연구에서도 SER-M 모델을 활용한 경영학 분야의 연구는 다양하게 진행되어 왔다. 예를 들면, 창업주를 중심으로 한 기업이 정신에 대한 연구(엄재근, 조규연, 탁진규, 2017), 프리미엄 가전 시장에 대한 경영 전략적 접근(김태중, 엄재근, 2020), IT 기술 역량을 중심으로 한 성공 전략의 메커니즘 탐색(유정범 외, 2021), 환경적

요인에 대응하는 경영 전략의 메커니즘(이희수, 고영희, 2022), 그리고 대학 및 기업 간의 협력 전략에 관한 연구(최경희, 조동성, 2023) 등이 대표적이다.

SER-M 모델은 기업의 경쟁우위 형성이 주체, 환경, 자원이라는 변수를 중심으로 이루어지는 CPT (Combination, Permutation, Timing) 틀, 즉, 조합, 순열, 시간의 차원에서 발생하는 메커니즘을 통해 설명된다(조동성, 2014). 이러한 관점에서 특정 기업의 상황을 종합적으로 분석함으로써, 풍부한 설명력을 통한 성과 분석이 가능하다(엄재근, 조규연, 탁진규, 2017). 본 연구는 이러한 접근 방식을 채택하여, SCL헬스케어 검사부의 인도네시아 진출 과정에서 주요한 역할을 한 주체, 환경, 자원을 탐색하고 이들의 상호작용으로 나타나는 메커니즘과 성과를 분석해 보고자 한다.

3. 분석 틀의 확장

메커니즘의 기능은 주로 내용 차원의 ‘조정’, 과정 차원의 ‘학습’, 그리고 시간 차원의 ‘선택’으로 구분될 수 있다(조동성, 2014). 이에 연구자는 조동성(2014)의 연구에서 한 걸음 더 나아가서, 메커니즘의 3가지 기능을 한 축으로 삼고, SER-M 모델에서 메커니즘을 생성하기 위한 투입물(input) 요소인 주체(S), 환경(E) 및 자원(R) 간(S-E, E-R, R-S, S-E-R), 그리고 복수의 S, E, R 각각의 가능한 조합 관계(S-S, E-E, R-R)를 다른 한 축으로 삼아, 기능에 따른 메커니즘의 다양한 요소 조합 유형을 세밀하게 조명하는 분석 틀을 구성했다. 또한 메커니즘의 3가지 기능에 구성 요소(S, E, R)의 조합 관계를 통합한 분석 틀을 적용하여 SCL헬스케어 검사부가 인도네시아 진출 과정에서 적용한 다양한 메커니즘을 구체적으로 탐구해 보고자 한다(<표 3> 참조).

<표 3> 메커니즘 기능·요소 통합 분석 틀

	S-S	E-E	R-R	S-E	E-R	S-R	S-E-R
조정							
학습							
선택							

4. 자료 수집 및 분석

사회과학 연구에서 데이터의 편향성을 최소화하고 연구의 신뢰성을 향상시키기 위해 다양한 데이터 소스를 활용하는 것이 권장된다. 이러한 맥락에서 Smith(1975)는 문헌 리뷰, 인터뷰, 공개된 자료(예: 기업 보고서, 언론 보도, 연구 보고서 등)를 포함하는 '삼각 측정법'을 제안하였다. 본 연구는 한국 의료기관의 해외 및 인도네시아 진출 전략에 관한 학술적 문헌, 언론 보도, 보건복지부, 한국보건산업진흥원, 코트라 등 관련 기관의 공식 통계 및 연구 보고서, SCL헬스케어의 웹사이트 정보, 그리고 글로벌 및 인도네시아 의료 시장에 대한 연구보고서를 주요 데이터 소스로 활용하였다. 특별히, SCL헬스케어와 하나로의료재단이 발간한 여러 출판물(이경률, 2023; 권혜령, 2023)을 통해 SCL헬스케어의 연혁, 조직 구조, 기술 및 특허, 인력, 마케팅 전략, 재무 상황, 해외 진출 동향 등의 정보를 포괄적으로 조사하였다. 추가적으로, 2023년 9월 14일부터 19일까지 SCL헬스케어그룹의 회장 및 글로벌 마케팅 부서의 주요 임원들과 개별 인터뷰를 진행하여 수집한 데이터의 타당성을 검증하였다.

데이터는 초기 단계에서 SCL헬스케어와 인도네시아 시장의 전반적인 특성에 따라 분류하였다. 이렇게 분류된 데이터는 후속적으로 주요 키워드를 중심으로 SER-M 모델의 세 가지 투입 요소인 주체(S), 환경(E), 그리고 자원(R)의 카테고리 세분화하였다. 각 요소 내에서는 다시 우위를 점하는 특징들을 도출하고 이를 체계적으로 정리하였다. 추가로, 인터뷰로 얻은 자료를 통해 해당 내용을 보다 상세히 보완하여 통합하였다.

IV. 사례 분석

1. 주체 측면

SCL헬스케어 검사부가 인도네시아 의료시장에 진출을 하게 된 가장 큰 이유는 평소 해외 의료환경 개선에 관심이 많으며, K-메디컬이 전 세계 헬스케어 시장의 주도권을 잡게 하고자 하는 이경률 회장의 도전정신과 의지였다.

이경률 회장은 연세대학교에서 진단검사의학을 전공하며 근거중심의학(EBM)의 필요성을 인지하였다. 연세대의과대학 교수 시절, 서울의과학연구소(SCL) 경영에 참여하였고, 이후 SCL 제2대 이사장으로 임명됨에 따라 기업의 국제적 검사 전문기관으로의 성장을 주도하였다. 2010년에는 (주)SCL헬스케어 설립을 통해 정밀의료 및 디지털 헬스케어 플랫폼 확장을 추진하였다.

이경률 회장의 도전 정신은 SCL헬스케어그룹의 국제적 기술력 향상 과정에서 명확히 확인될 수 있다. 1992년, SCL은 국내 첫 PCR(중합효소연쇄반응) 검사 기술을 채택하였고, 1998년에는 College of American Pathologists (CAP)로부터 검사실 품질 인증을 획득하였다. 2003년에는 검사 역량을 강화하기 위한 검사실 자동화시스템을 도입하였고, 현재 검사 가능한 항목은 4000여 개를 초과한다. 특히, 코로나19 대유행 중, SCL은 한국 기업 중 처음으로 해외 의료기관의 코로나19 검체검사 수주를 확보함으로써, 국내 진단검사 기술의 국제적 경쟁력을 입증하였다.

이경률 회장은 지역사회 내 소외된 계층에 대한 다양한 건강증진사업, 생활용품의 제공, IT 교육 프로그램 등의 활동을 진행하고 있다. 또한, 해외에서 발생하는 의료환경 문제나 재난 상황에 대응하여 필요한 구호물품, 방역 장비, 의료약품 등의 지원 활동을 적극적으로 수행하고 있다. 해외에 대한 이경률 회장의 지속적인 관심과 지원이 자연스럽게 SCL의 해외 진출로 이어졌다. 이는 그룹 차원에서 새로운 성장 기회를 의미하기도 한다.

SCL헬스케어 검사부의 인도네시아 진출은 국내 대기업 LX인터내셔널과의 협력을 통한 것이었다. 이경률 회장과 회사의 임원진은 팀워크의 중요성을 인지하고 있으며, 이를 통해 더 넓은 성공을 추구한다는 신념을 고수하고 있다. 이러한 접근 방식은 LX인터내셔널이 인도네시아에서의 다양한 사업을 진행하는 과정에서 한국의 진단의학 기술 및 랩 사업에 대한 현지의 높은 관심을 감지했을 때 더욱 명확하게 나타났다. 이에 따라, LX인터내셔널은 SCL에게 인도네시아 시장에서의 랩 사업 진출에 대한 컨설팅을 요청하였다. 이를 받아들인 이경률 회장과 SCL의 최고 경영진은 인도네시아 시장의 트렌드와 정부 정책을 철저히 검토한 후, 헬스케어 분야로의 진출을 확정하였다.

인도네시아의 진출을 가능하게 한 또 다른 중요한 인물은 SCL 글로벌 마케팅 사업 본부장 백세연이다. 그는 진단검사 의학과 전문의 출신으로 그룹 내 중요 직책을 다수 수행하고 있으며, 국내 대형제약사, 의료기관 및 해외 대형 의료기관 등에서 다년간 의료전문가로 활동했다. 특히 대외 협력채널 전문가로서 국내 및 해외 비즈니스 네트워킹 관리 능력이 탁월한 편이다. 그는 인도네시아 진출에 있어 주요 파트너사와의 협력을 순조롭게 진행하고, 존중과 배려를 담은 행동으로 현지인들의 마음 문을 여는 데 중요한 역할을 수행하였다.

2. 환경 측면

한국의 건강보험제도는 검체검사 기술의 발전에 중요한 역할을 하였다. 이 제도를 통해 국민은 의료 서비스에 보다 쉽게 접근하게 되었으며, 국가 건강검진은 이를 지원하였다. 미국에서도 이러한 제도가 주목받아 '오바마케어'의 구축에 영향을 미쳤다. SCL은 검체검사기관에서 시작해 다양한 의료 분야로 확장하였으며, 이는 한국의 건강보험제도와 깊은 연관을 가지고 있다.

SCL의 진단 검사능력은 지난 10년 동안 상당한 발전을 이루었다. 국내에서는 검체검사 시스템이 탄탄하게 구축된 기업이 드물지만, SCL은 이 분야에서 리더십을 강화하였다. 그 결과, 그들의 검사실 규모, 장비, 인력, 기술능력, 그리고 콜드체인 시스템 등은 선진국 수준이다. 국내 선두 기업의 상징으로 자리매김 한 SCL은 국제 시장 진출을 통한 새로운 성장 기회를 탐색하고 있다.

2017년 11월, 문재인 정부는 아세안 및 인도를 포함한 신남방 국가들과의 관계 강화를 목표로 '신남방정책'을 시행하며, 2020년 11월에는 코로나19 환경 변화와 새로운 협력 요구에 응답하여 '신남방정책 플러스'를 도입하였다. 2023년 9월, 윤석열 정부는 '한-인도네시아 비즈니스 라운드테이블'에서 다양한 분야에서의 MOU 체결을 통해 양국 경제 협력을 확대하였다. 이러한 정치적 배경은 한-인도네시아 간의 의료 및 헬스케어 분야를 포함한 경제적 협력 강화의 추세를 반영한다.

실제로 인도네시아는 한국의 해외 자원 1호 투자처로 시작해 약 2,000개의 기업이 현지 진출 중이다. 한국 기업의 대(對)인도네시아 투자 전략은 1980년대의 노동집약적 산업부터 2010년대의 서비스 산업 진출로 발전해 왔다. 2021년에는 대규모 투자가 늘어나며, 투자 규모는 대체로 증가하는 추세이다. 코로나19 시기에도 한국의 대인도네시아 투자는 활발하게 이루어졌으며, 이러한 투자 활동은 인도네시아 내수시장 및 ASEAN 시장을 공략하는 전략에 기반하고 있다(코트라, 2022).

앞서 조사한 '인도네시아 헬스케어 시장' 관련 내용을 통해 알 수 있듯이, 2014년 공보험 체계 도입 후, 최첨단 의료 서비스 수요가 계속 증가하는 등 최근 인도네시아의 헬스케어 시장은 가파른 속도로 성장하고 있다. 2022년도 기준으로 인도네시아의 진단검사 시장 규모는 대략 4조원에 이르며, 연평균 성장률은 약 12%로 추정되고 있다(정명섭, 2023). 이에 따라 인도네시아는 의료 서비스 관련 한국기업에게 유망한 투자처로 급부상했다. 더욱이 현지에는 병원 진료비 부담으로 인해 주변 검사기관을 통해 검사를 진행하고 그 결과를 가지고 병원에서 진찰받는 문화가 있다. 이는 해외 검체검사 기관의 진출에 매우 유리한 요소로 작용한다.

환경 측면에서 또 다른 주목할 요인은 인도네시아는 한류 바람이 가장 크게 불고 있는 시장 중 하나라는 점이다. COVID-19의 영향으로 K-콘텐츠에 대한 관심이 재조명되었으며, 인도네시아 내 Netflix TOP 10에서 한국 작품이 차지하는 비중은 한국의 드라마 및 영화에 대한 지속적인 선호도를 시사한다. 한편, 한류는 단순한 흥미의 영역을 넘어 사회적 현상으로 발전하고 있는 추세를 보이고 있다(한국국제문화교류진흥원, 2022). 이러한 한류의 열풍은 인도네시아 내에서 한국을 선진 의료국가로 인식하는 데 기여하였다(이창현, 2020).

3. 자원 측면

SCL 헬스케어 검사부가 인도네시아에 진출할 때 다음과 같은 유·무형의 자원을 투입했다.

첫째, 한국 최초 및 최대 검체검사기관이 보유한 국제적 수준의 기술력과 시스템이다. SCL에는 현재 자동화운영·진단혈액·분자진단·임상미생물·진단면역·특수분석·세포병리·조직병리·휴먼지놈·마이지놈·특수미생물분석 등 12개 검사팀이 운영되고 있으며, 총 4000종이 넘는 검사가 실시된다. 또한 검체를 운송할 때에는 검체를 포장하고 저온저장하여 운송 과정에서 검체가 손상되지 않고 최적의 상태를 유지할 수 있는 콜드체인 시스템(Cold Chain System)도 갖췄다. 인도네시아에 설립된 K-Lab에도 이러한 최첨단 기술력과 시스템을 그대로 적용했다.

둘째, 20년 동안 해외 사업에서 축적한 경험과 노하우이다. SCL은 초기 진출지로 몽골 울란바토르를 선정하여 2003년에 몽골모바이오라는 전문 검사 기관을 설립하며, 현대적인 진단 방법과 첨단 의료기술을 도입하였다. 뒤이어, 2013년 중국에서 한뉘 건강검진센터라는 최초의 한국형 종합검진센터를 설립하였다. 그 외에 미국, 일본, 유럽, 호주의 많은 대학 연구소, 병원 및 의료 검사실(Medical Laboratory)들과 협업 및 공동 연구를 진행하고 있으며, 베트남, 카자흐스탄, 아랍 지역, 동유럽의 기업들과도 유통계약을 체결하는 등 다양한 협력 활동을 추진하고 있다. 이러한 경험을 바탕으로 인도네시아를 세 번째 국제 시장으로 선택하여 전략적으로 진출하게 되었

다.

셋째, 유능하고 열정적인 직원들이다. 해외진출 사업의 성공에 있어 직원들의 역할은 매우 중요한 요소로 작동한다. 본사의 노력에도 불구하고 현지에서 실무를 책임지는 직원들이 그 역할을 적절히 수행하지 않을 경우, 사업의 효율성은 크게 저하될 수 있다. 따라서 현지에서의 실무 책임자는 높은 능력과 믿음직한 성품을 겸비한 인력이어야 하며, 이들에 대한 선발은 매우 중요한 의미를 지닌다. 예를 들면, 현재 인도네시아 K-LAB에 파견된 운영책임자 민옥기는 SCL에서 20년 이상 진단검사의 모든 파트의 검사 팀장을 거친 최고의 인재로서 K-LAB 운영에 최적의 인물로 평가된다. 이에 대해 SCL의 한 임원은 다음과 같이 밝혔다.

“*(민옥기 씨는) 현지 법인인 SLX 및 SCL 본사 지원부서와 실시간 소통함으로써 SCL의 최신 분석 기술을 매우 빠르게 현장에 접목하고 있습니다.*”

넷째, 현지를 잘 알고 역량 있는 국내 파트너이다. 해외시장 진출을 추진하는 기업들이 현지의 실질적인 사정을 완전히 이해하는 것은 외부 관점에서의 조사만으로는 한계가 있다. 언어의 장벽은 이러한 한계를 더욱 도드라지게 한다. 이런 맥락에서 진출국 국적의 현지 파트너와의 협력은 기업에게 중요한 전략적 선택이 되지만, 동시에 파트너의 의견이 과도하게 반영되어 사업의 방향성에 영향을 줄 위험이 있다. SCL의 현지 파트너인 LX인터내셔널은 국내 대기업으로 지난 20년 동안 인도네시아에서 광물, 식량, 수력발전 등 다양한 분야에서 사업 확장 경험을 보유하고 있어 인도네시아 현지 상황에 깊은 통찰력을 갖고 있다. 또한 같은 언어와 문화적 배경을 갖고 있으므로 효율적으로 소통하기가 가능한 장점이 있다. SCL은 독립적으로 시장조사를 수행했지만 LX인터내셔널로부터 보다 심도 있는 정보를 획득하였다. 파트너의 중요성에 대해 SCL 글로벌 마케팅 사업 백세연 본 부장은 다음과 같이 설명했다(이경률, 2023).

“*LX인터내셔널이 현지 경험이 많아서 그 덕분에 많이 배워요. 헬스케어 사업에 대해서도 우리와 생각이 잘 맞아서 일할 때 시너지가 납니다.*”

4. 메커니즘 측면

가. S, E, R의 조합으로 파악한 8가지 메커니즘

SCL 검사부에서의 주체, 환경 및 자원이 역동적으로 조합하고 상호작용하는 과정에서 생성된 메커니즘은 크게 8가지로 구분할 수 있다. 본 연구에서 도출된 메커니즘의 기록은 성과를 이룬 사례에 한정되며, 메커니즘의 배열은 주로 시간적 흐름을 기반으로 정렬한다.

1) 정확하고 철저한 시장조사(SE)

SCL(S)은 인도네시아 시장 진출을 목표로 설정하고, 복합적인 시장 분석(E)을 수행하였다. 초기 단계에서는 시장 규모, 국민의 특성, 그리고 정치, 경제, 사회, 문화 등의 다양한 요소를 포괄하여 그 나라의 전반적인 상황에 대한 깊이 있는 조사와 분석을 실시하였다. 이후, 인도네시아의 시장 트렌드와 정부 정책을 철저히 검토하여, 진입이 가능한 영역을 식별하였으며, 헬스케어 분야로의 진출을 결정하였다. 특히, 인도네시아의 특성상 무슬림 국가로서 산아 제한 정책을 실행하지 않아 출생률이 상대적으로 높은 점을 고려하여 산전 검사와 소아질환에 관한 검사 등을 중점적으로 강조하는 전략이 필요로 판단되었다.

2) 경쟁력 있는 사업 부문을 중심으로 진출(SER)

인도네시아의 K-LAB은 경쟁력이 뛰어난 사업부서(예: 검사부)를 선두로 국제 시장에 진출함으로써, 가격의

저가화 등 출혈적 전략에 의존하지 않고도 인도네시아 시장에서 안정적인 경쟁력을 확보할 수 있었다. 이는 회장 등 최고경영진(S)이 현지 시장 경쟁 상황(E)을 감안하여 감사부(R) 진출을 결심한 것이다.

3) 현지를 잘 아는 국내 파트너와의 공동진출(SER)

2022년 초반, 이경률 회장(S)은 인도네시아 사정(E)에 정통하고 소통하기 편하며 시너지 효과가 발생하는 국내 대기업, LX인터내셔널(R)과 협력을 모색하였다. 3개월 동안의 철저한 준비와 계획 끝에 이들은 6월에 공동법인 SLX를 설립하고 인도네시아 시장에 공동으로 진출하였다.

4) 현지인에 대한 관심, 존중 및 배려(SE)

2022년 7월, SCL은 현지 의료 커뮤니티와의 협력을 강화하기 위한 전략적 접근을 구사하였다. 회사는 한국의 진단검사의학 역량과 K-LAB 모델을 현지 의료진에게 소개하기 위한 행사를 주최하며, 한국과 인도네시아 간 의학적 지식 공유의 기회를 제공하였다. 또한, 글로벌 마케팅 부서장(S)은 현지 문화(E)에 대한 존중을 표현하기 위해 전통 의상인 바틱을 착용하여 행사를 진행함으로써 인도네시아 현지인들로부터 호감을 얻었다. 이러한 세심한 문화적 고려는 행사의 성공을 촉진하고, 인도네시아 현지에서의 한국 문화 및 의학에 대한 긍정적인 인식을 확산시켰다.

2022년 11월, SCL(최고경영진, S)은 인도네시아 자바섬 치안주르 지역에서 발생한 5.6 규모의 지진으로 인한 대규모 피해 상황(E)에 적극적인 인도적 지원 활동을 전개하였다. 이 지진은 그 규모에 비해 주민들, 특히 어린이들 사이에서 심각한 타격과 사망자를 초래하였다. SCL은 이로 인한 현지 주민들의 고난을 완화하기 위해 1억 루피(한화로 약 15억 6000만 원 이상) 상당의 구호물품을 긴급 지원하였다. 이 사례는 글로벌 기업의 해외 지역 사회에 대한 사회적 책임과 배려가 현지 사회와의 상호 신뢰 및 긍정적인 기업 이미지 구축에 기여할 수 있음을 재조명한다.

5) 본사와 현지 실무진 간 소통채널 구축(SR)

SLX 설립 후, 실무진 쪽에서도 작업이 활발하게 진행되었다. 2022년 10월에는 SCL 본사 감사부 팀장이 COO로서 인도네시아로 출국했다. 국내(본사 최고경영진, S)와 인도네시아의 실무진(R)은 일주일에 한 번씩 화상회의를 통해 현지 업무 진행 상황을 점검하였다. 이러한 소통채널이 효율적으로 작동했기 때문에, 현지 K-LAB 출범을 위한 제반 인허가 절차, 기술 이전 및 정착, 건물 조성 등 업무가 발 빠르게 진행될 수 있었다.

6) 현지를 잘 아는 국내 파트너와의 협업(SS)

SLX 설립 6개월 후인 2022년 12월, 합작의 결과물인 K-LAB은 인도네시아 정부로부터 정식 라이선스를 획득하였다. K-LAB은 4층 규모의 독립 건물로 구축되었고, 의료진뿐만 아니라 행정 및 물류 부서의 직원들도 채용하였다. K-LAB은 대부분의 방면에서 SCL랩을 모델로 채택하였고, 2023년 1월에 정식으로 오픈하였다. SCL(S)과 LX인터내셔널(S)은 장단점을 상호 보완하며 협업하였다. 이러한 공동 작업 덕분에 두 기업은 빠른 시간 내에 현지 시장을 효과적으로 개척할 수 있었다.

7) 파견 직원에 대한 다방면의 지원과 보상(RR)

SCL은 현지 파견 직원(R)들이 일에 전념할 수 있도록 다방면으로 지원과 보상(R)을 적극 제공하였다. 예를 들어, 현지 주거비와 교육비 지원, 그리고 해외주재원 보수 인상 등이다. 이 조치들은 그룹 내 최고의 대우를 제공하며, 랩 운영 책임자로서의 자부심과 업무에 대한 최대한의 집중을 가능케 하고 있다.

8) 검체 운송 물류시스템의 현지화(ER)

K-LAB의 구축은 주로 SCL 랩의 기반 구조를 모방하였으나, 인도네시아의 지역적 특색과 로지스틱 문제(E)를 고려한 맞춤형 물류시스템(R) 개발이 이루어졌다. 인도네시아를 비롯한 중동 및 동남아시아 국가들에서의 검체 처리 방식은 병원에서의 처방전 취득, 콜렉션센터에서의 검체 채취, 랩에서의 분석, 그리고 콜렉션센터를 통한 결과 전달로 이루어지는 것으로 관찰되었다. 인도네시아의 복잡한 도로 및 교통 상황을 감안하여, K-LAB은 오토바이 기반의 검체 수거 및 운송 시스템을 개발하였다. 이 시스템은 차량 2대와 오토바이 10여 대를 통합하였으며, 최적의 검체 수거 루트와 픽업 시간을 도출하기 위해 다양한 시뮬레이션을 실행하였다. 추가적으로, K-LAB 직원들은 670개 병원과의 검사 계약을 체결함으로써, 랩의 기능적 운용을 지원하는 기반을 구축하였다.

나. S, E, R의 비중과 순열로 파악한 메커니즘의 특징

SCL의 인도네시아 진출 과정에 대한 앞선 분석을 통해 주체(S), 환경(E), 자원(R) 중 가장 중요한 역할을 발휘한 요인은 주체(S), 즉 그룹 회장과 글로벌 마케팅 사업 본부장의 도전정신과 리더십이었음을 확인할 수 있다. 이들의 결심 없이는 진출이 어려웠을 것이다.

또한 조동성(2014)은 조합, 순열과 시간을 메커니즘을 창출하는 세 가지 원리로 보았고, 순열에 따른 메커니즘의 유형을 SER, SRE, ESR, RSE, ERS, RES 여섯 가지로 분류한 바 있다. 이 중 SRE는 주체가 강력한 비전을 통해 조직 내부에 새로운 자원을 창출하고, 이 자원은 주체가 환경을 유리하게 구성하는 데 기여하는 창조형 메커니즘이다. SCL은 그룹 회장을 비롯한 최고경영진의 선도적인 비전과 리더십(S)을 통해 효율성과 경쟁력이 제고된 선진국 수준의 검체검사 시스템과 기술력, 인력 등 SCL 고유의 자원(R)을 창조했고, 그 결과 우호적인 인도네시아 헬스케어 시장이라는 외부환경(E)이 구성되었다고 볼 수 있으므로, 인도네시아 진출에서 SRE, 즉 자원 창조형 메커니즘을 구축한 것을 알 수 있다.

다. 메커니즘 기능·요소 통합 분석 틀로 파악한 8가지 메커니즘

메커니즘 기능·요소 통합 분석 틀을 적용하여 이전에 도출한 8가지 메커니즘을 분류하면 다음과 같다(〈표 4〉 참조).

〈표 4〉 메커니즘 기능·요소 통합 분석 틀에 따른 메커니즘 분류

	S-S	E-E	R-R	S-E	E-R	S-R	S-E-R
조정	현지를 잘 아는 국내 파트너와의 협업					본사와 현지 실무진 간의 소통채널 구축	
학습				정확하고 철저한 시장조사 현지인에 대한 관심, 존중 및 배려			
선택			파견 직원에 대한 다방면의 지원과 보상		검체 운송 물류시스템의 현지화		경쟁력 있는 사업 부문을 중심으로 진출 현지를 잘 아는 국내 파트너와의 공동진출

우선 조정 메커니즘(Coordinating Mechanism)을 도입한 기업은 환경 변화와 그 특성에 대한 인식을 통해 적응하며, 이를 바탕으로 경쟁 기업들에 비해 유연하고 효율적인 경제 및 경영 활동의 조율이 이루어진다. 더 나아가, 조정 메커니즘이라는 개념은 둘 이상의 주체간에 협의와 양보가 이루어져 결과를 도출해내는 메커니즘을 내포하고 있다. 따라서 앞의 분석에서 제시된 ‘현지를 잘 아는 국내 파트너와의 협업’과 ‘본사와 현지 실무진 간 소통채널 구축’은 조정 메커니즘에 속한다고 볼 수 있다. 그 중 ‘현지를 잘 아는 국내 파트너와의 협업’ 메커니즘을 통해 SCL(S)과 LX인터내셔널(S)이 서로의 장단점을 발휘하고 보완해 가며 긴밀히 의견을 조율함으로써 최종적으로 1년도 채 되지 않은 단기간 내에 인도네시아에 K-LAB을 성공적으로 진출시킨 성과를 가져왔다. ‘본사와 현지 실무진 간 소통채널 구축’ 메커니즘은 국내 최고경영진(S)과 인도네시아의 실무진(R) 간의 원활한 업무 진행을 도왔으며, K-LAB의 인허가 취득, 기술 이전, 사무공간 조성 등 업무의 효과적인 수행을 담보했다.

다음으로 학습 메커니즘(Learning Mechanism)은 개인적 차원의 학습 뿐만 아니라 조직적 학습 역시 포괄하며, 이는 내외부 환경의 변화에 대한 주체의 자원 활용과 대응 과정에서 발현한다. 개인적 주체는 학습 과정을 통하여 지식을 획득하고 경험을 얻게 되는데, 이러한 지식 및 경험은 메커니즘을 경유하여 조직 내로 전달되고 축적되어, 결국 조직 학습이 이루어지게 된다. 추가로, 학습이란 주체 또는 인적 자원이 자발적인 노력이나 학습 경로를 통해 변화가 발생하는 과정의 메커니즘을 의미한다. 이에 따라, 앞의 분석에서 제시된 ‘정확하고 철저한 시장조사’와 ‘현지인에 대한 관심, 존중 및 배려’는 학습 메커니즘의 일환으로 간주될 수 있다. 이 중 ‘정확하고 철저한 시장조사’는 SCL(S)이 인도네시아 헬스케어 시장(E)에 대해 다방면에 걸친 깊이 있는 학습과 조사를 진행한 후, 조직 내부에 얻은 지식과 정보를 공유하여 진입 가능한 사업 영역을 결정하게 하는 등 구체적인 성과를 가져왔으며, 이는 전형적인 학습 메커니즘으로 볼 수 있다. 또한 ‘현지인에 대한 관심, 존중 및 배려’ 메커니즘은 주체인 회사의 최고경영진(S)이 현지 직원을 본받아 행사에서 현지의상으로 갈아입고 설명회를 진행하거나, 인도네시아에 지진이 일어났을 때 현지 전문가 의견에 따라 구호용품을 긴급하게 보내면서 현지인(E)에게 관심, 존중, 위로와 배려를 표현함으로써 학습 기능이 구현되었다.

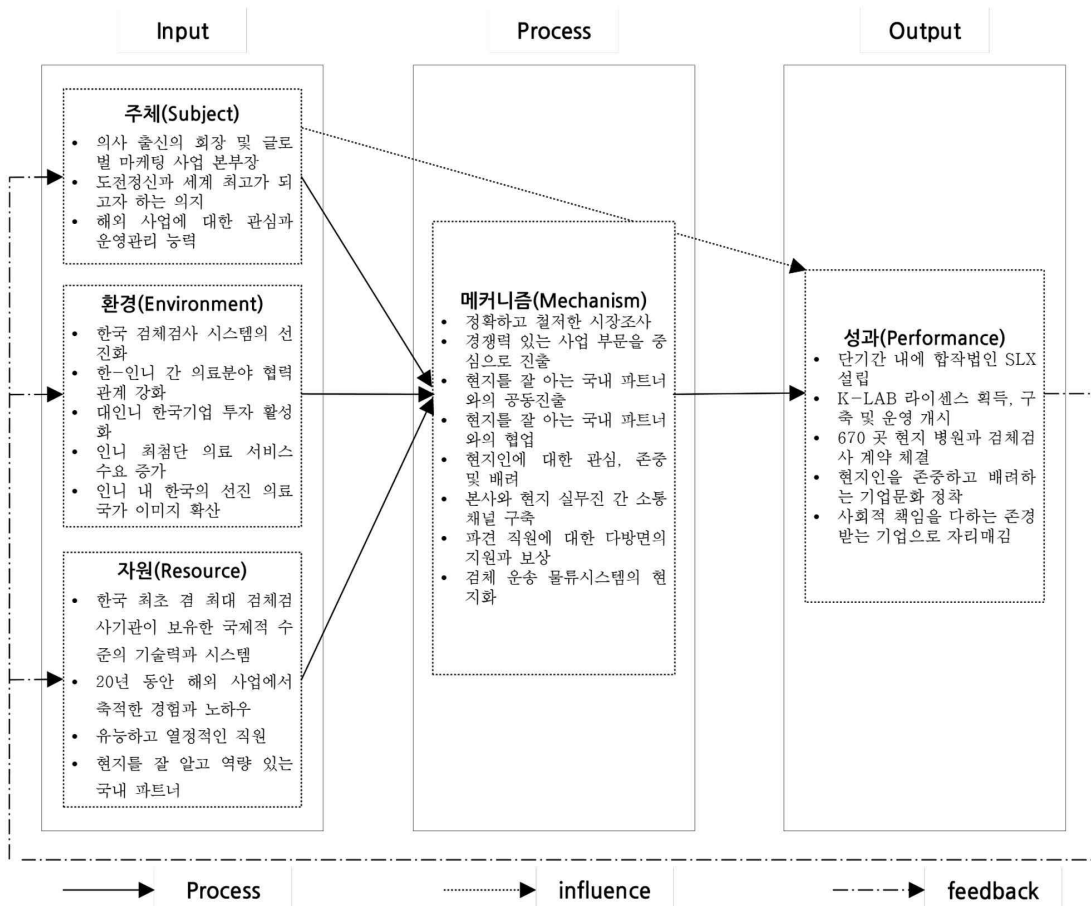
마지막으로 선택 메커니즘(Selecting mechanism)은 기업 내부에서 보유하고 있는 핵심 자원에 대한 능동적이고 적극적인 선택의 과정을 의미하며, 이는 변화의 풍속이 급격한 외부 환경에 적응하고, 결과적으로 기업의 생존을 가능케 하기 위한 전략적인 접근 방식으로 해석될 수 있다(조동성, 문휘창, 2022). 여기서 선택은 특정 단계에서의 A 상황을 그 후속 단계에서의 B 상황으로 바꿀 때 발생하는 메커니즘을 지칭한다. 따라서 앞서의 분석에서 제시된 “경쟁력 있는 사업 부문(검사부)을 중심으로 진출”, “현지를 잘 아는 국내 파트너와의 공동진출”, “파견 직원에 대한 다방면의 지원과 보상”과 “검체 운송 물류시스템의 현지화”는 선택 메커니즘이 작동한 경우라고 볼 수 있다. 구체적으로 SCL헬스케어의 최고경영진(S)이 검체검사에 대한 인도네시아 시장의 수요 증가(E)를 감안하여 회사 내부에서 타 부처가 아닌 국제적으로 최고의 경쟁력을 보유하는 검사부(R)를 선택하여 우선적으로 진출시킨 것은 선택 메커니즘을 적용했다. 또한 이전에 중국에 진출했을 때 경험했던 중국 파트너와의 공동진출과는 달리 인도네시아 진출 시 현지 사정(E)을 잘 알고 여러 이점을 갖고 있는 한국 파트너(R)를 선택하여 공동진출한 것도 선택 메커니즘에 의한 결과이다. 그 외에 “파견 직원(R)에 대한 다방면의 지원과 보상(R)” 메커니즘은 다른 내부조직에서는 제공하지 않는 대우의 선택이었고, “검체 운송 물류시스템의 현지화” 메커니즘은 현지사정(E)에 따라 자동차(과거의 R) 대신 주로 오토바이(현재의 R)를 이용하는 시스템을 선택한 것이다.

이상과 같이, SER 모델의 주체(S), 환경(E), 자원(R)의 조합과 메커니즘의 3가지 기능(조정, 학습, 선택)을 고려한 ‘메커니즘 기능 · 요소 통합 분석 틀’을 본 연구에서 찾아낸 인도네시아 진출 관련 8가지 메커니즘에 적용하였다. 결과적으로, 다양한 유형의 구체적인 전략이 도출되었으며, 특히 자원을 적극적으로 활용하는 선택 기능의 메커니즘이 다수 관찰되었다. 이를 통해 SCL헬스케어 검사부의 인도네시아 진출이 포괄적이고 체계적인 방식으로 진행되었음을 확인하였다.

5. 사례에서 확인한 SER-M 모델의 적합성

[그림 5]는 SCL 검사부의 인도네시아 K-LAB 진출을 성공적으로 주도하는 핵심 요인을 주체, 자원, 환경과 메커니즘이라는 네 가지 범주로 구분하여 상세히 설명하고 있다. 핵심적인 주체는 K-LAB의 성공적 진출을 이끈 의사 출신의 전문가, 그룹 회장 및 글로벌 마케팅 사업 본부장의 도전정신과 세계 최고가 되고자 하는 의지, 그리고 그들의 해외 사업에 대한 지속적 관심과 운영관리 능력을 들 수 있다. K-LAB 진출을 둘러싼 환경 요인으로는 건강보험제도로 인한 한국 검체검사 시스템의 선진화, 한-인니 간 의료분야 등 경제적 협력관계 강화, 인니 내수시장 공략을 위한 한국기업 투자 활성화, 공보협체제 도입으로 인한 인니 최첨단 의료 서비스 수요 증가, 한류 열풍에 기반한 인니 내 한국의 선진 의료국가 이미지 확산을 들 수 있다. 주요한 자원으로는 한국 최초 겸 최대 검체검사기관이 보유한 국제적 수준의 기술력과 시스템, 20년 동안 해외 사업에서 축적한 경험과 노하우, 유능하고 열정적인 직원, 현지를 잘 알고 역량 있는 국내 파트너를 들 수 있다. 또한 주체와 환경과 자원이 상호작용하여 생성한 메커니즘으로는 정확하고 철저한 시장조사, 경쟁력 있는 사업 부문을 중심으로 진출, 현지를 잘 아는 국내 파트너와의 공동진출, 현지를 잘 아는 국내 파트너와의 협업, 현지인에 대한 관심, 존중 및 배려, 본사와 현지 실무진 간 소통 채널 구축, 파견 직원에 대한 다방면의 지원과 보상, 검체 운송 물류시스템의 현지화를 들 수 있다.

[그림 5] SER-M 관점에서 본 SCL 검사부의 인도네시아 K-LAB 진출



[그림 5]는 '주체', '환경', 및 '자원'을 투입물(Input)로서의 독립변수로 위치시키고, '메커니즘'을 독립변수와 종속변수 사이에 존재하는 프로세스(Process)로서의 매개변수로 분류한다. 이 구분의 근거는 [그림 4]에서 밝혀진 바와 같이, 메커니즘이 단독으로 독립적으로 존재하는 것이 아니라, '주체', '환경', '자원'이라는 투입물이 상호작용하여 생성되는 산출물(Output)이자, '성과(Performance)'를 조절하는 투입물로서 작용하기 때문이다. SCL 검사부의 인도네시아 K-LAB 진출에 관한 사례에서 도출된 8가지 메커니즘 또한, 단순한 산출물이자 투입물로서 기능한다. 이 메커니즘들은 독립적인 구조로 존재하는 것이 아니라, '그룹 회장 및 글로벌 마케팅 사업 본부장'이라는 주체, '한국 검체검사 시스템의 선진화'와 '한-인니 간 의료분야 협력관계 강화' 등의 환경, 그리고 '검체검사 분야의 국제적인 선진 기술 및 시스템', '해외 사업에 대한 풍부한 경험' 등의 자원과 상호작용하여 형성되었다. 또한, 이들은 SLX 합작법인 설립, K-LAB 라이선스 획득 및 운영 개시, 그리고 670 곳의 현지 병원과의 검체검사 계약 체결 등의 성과를 도출하는 데에 쓰인 투입물로서도 기능한다. 결과적으로, 이러한 메커니즘은 이 분야의 전형적인 예시로 간주될 수 있다.

V. 논의 및 결론

본 연구는 SCL헬스케어 검사부의 인도네시아 K-LAB 진출 사례에 대해 SER-M 경영 전략 모델에 기반하여 투입 요소, 메커니즘과 성과를 분석했다. 본 사례 연구의 분석 결과, 가장 중요한 주체는 의사 출신의 회장 및 글로벌 마케팅 사업 본부장의 도전정신과 리더십이었다. SCL은 국제적 수준의 검체검사 기술력과 시스템, 현지 시장에 정통한 국내 파트너 등의 자원과, 한-인도네시아 간 경제협력 관계 강화와 인도네시아 헬스케어 시장의 급격한 성장 등 환경적 요인을 활용하여, 경쟁력 있는 사업 부문을 중심으로 진출, 현지를 잘 아는 국내 파트너와의 공동진출 및 협업, 현지인에 대한 관심, 존중 및 배려, 검체 운송 물류시스템의 현지화 등의 메커니즘을 통해, 단기간 내에 인도네시아의 K-LAB을 성공적으로 진출시켰다. 구체적으로 합작법인 SLX 설립, K-LAB 라이선스 획득 및 운영 개시, 670곳 현지 병원과 검체검사 계약 체결, 현지인을 존중하고 배려하는 기업문화 정착, 사회적 책임을 다하는 존경받는 기업으로 자리매김 등의 성과를 거두게 되었다. 또한 SCL이 인도네시아 진출에서 자원창조형 메커니즘을 구축한 것을 밝혀냈으며, 다양한 유형의 구체적인 전략 중 특히 자원을 적극적으로 활용하는 선택 가능한 메커니즘이 다수 활용된 것을 입증하였다. 상기 분석을 통해 SCL헬스케어 검사부의 인도네시아 진출이 매우 체계적인 방식으로 이루어졌음을 확인하였다.

1. 학문적 시사점

본 연구의 결과로 도출된 주요 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, SCL헬스케어 검사부의 인도네시아 K-LAB 진출 사례를 처음으로 SER-M 경영 전략 모델의 관점에서 분석했다. 한국의 의료기업이 인도네시아에 진출한 과정을 분석한 사례는 드문 경우인데, 이를 이론적 모델을 기반으로 주체(S), 환경(E), 자원(R)이라는 투입물과 메커니즘(M)으로 분석해 제시했다는 점에서 의미가 있다. 또한 S, E, R 간의 비중과 순열을 탐구하여 SCL헬스케어 검사부는 인도네시아 진출에서 자원창조형 메커니즘(SRE)을 구축한 것을 밝혀냈다. 그 외에 메커니즘의 조정, 학습, 선택이라는 3가지 기능(조동성, 2014)을 구체적 사례에서 찾아낸 8가지 메커니즘에 적용해서 그 논리적 타당성을 입증했다.

둘째, 조동성(2014)은 메커니즘의 기능을 '조정'(내용 차원), '학습'(과정 차원), 그리고 '선택'(시간 차원)으로 구분하였다. 이에 연구자는 이 3가지 기능을 한 축으로 삼고, 메커니즘의 구성 요소인 S, E 및 R 간(S-E, E-R, R-S, S-E-R), 그리고 복수의 S, E, R 각각의 가능한 조합 관계(S-S, E-E, R-R)를 다른 한 축으로 삼아, 기능에 따른 메커니즘의 다양한 요소 조합 유형을 세밀하게 조명하는 분석 틀을 새로이 개발했다. 또한 이 통합된

분석 틀을 적용하여 사례에서 도출된 8가지 메커니즘을 이중 기준에 따라 분류함으로써 각각의 메커니즘에 대한 2차원적인 이해를 가능하게 하였다. 이러한 메커니즘 기능(조정, 학습, 선택)과 구성 요소(S, E, R)를 통합한 ‘메커니즘 기능 · 요소 통합 분석 틀’은 기존 연구보다 발전된 부분이라 할 수 있다. 이러한 사례 분석 방법은 경영사례 연구 방법 중 제5형 ‘모델/이론 활용형’과 제3형 모델개발형에 동시에 해당한다(조동성, 김보영, 2022).

셋째, 본 연구는 실질적인 사례 연구를 통하여 창조적 메커니즘의 구축 과정에서 활용되는 조합과 비중/순열의 이해를 심화시키며, 창조 메커니즘을 갖춘 기업이 발휘하는 구체적 기능의 유형을 도출하였다. 이로써, 해당 기능을 보유한 기업이 창조적 성과를 이룰 수 있다는 가설을 검증하는 데 기여할 수 있는 연구 기반을 제공하였다.

2. 실무적 시사점

이 사례 연구를 통해 얻을 수 있는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 동남아 국가, 특히 인도네시아 헬스케어 시장을 비롯한 의료시장에 진출하거나 그러한 계획을 가진 한국 기업들이 효과적인 경영 전략을 수립하는 데 도움이 될 수 있다. 최근 세계 성장의 중심으로 떠오르고 있는 ASEAN 10개국에 대한 관심이 증가하고 있다. 그 중에서 특히 가장 큰 영토(한반도의 9배)와 인구(2억 8천만)를 보유한 인도네시아와의 협력을 도모하는 한국 기업들의 움직임이 활발해지고 있다. 이런 의미에서 본 연구를 통해 인도네시아 헬스케어 등 의료시장의 현황 및 특성, 그리고 경쟁력 있는 사업 부문을 중심으로 진출, 본사와 현지 실무진 간 소통채널 구축, 파견 직원에 대한 다방면의 지원과 보상, 해외 기업으로서 현지인이나 현지 문화에 대해 취할 자세, 필요한 업무 프로세스의 현지화 등에서 전략적 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

둘째, SCL헬스케어 검사부의 인도네시아 진출 성공사례에서 현지 사정에 정통하면서도 역량을 갖춘 국내 파트너와의 공동 진출과 협업이 매우 중요한 역할을 했다. 이는 인도네시아를 비롯하여 불확실성이 상대적으로 큰 해외 시장에 진출하는 데 있어 효율적인 전략이 될 수 있다. 본 사례에서 확인한 것처럼, SCL은 LX인터내셔널을 파트너로 선택해 다음과 같은 이점을 누릴 수 있었다. 즉, 언어 장벽을 넘을 수 있고, 현지 사정에 정통한 파트너로 인해 시행착오를 적게 겪으며, 같은 문화적 배경으로 인하여 의견 조율에 드는 시간과 비용을 절약할 수 있으며, 서로의 장단점을 발휘하고 보완하여 시너지를 냄으로써 더욱 강력하고 속도감 있게 현지 시장을 개척할 수 있었다.

셋째, 다국적 기업의 해외 사업 성공 요인으로서 현지인에 대한 깊은 관심 및 존중은 필수적이나, 이를 제대로 실행하지 못하여 실패한 사례가 다수 존재한다는 점을 인식하는 것이 중요하다. SCL은 초기 단계부터 지속적이고 실질적인 노력을 통해 현지인에 대한 존중과 배려를 기업 문화로 안착시키는 전략을 채택함으로써, 현지 커뮤니티 내에서 존경받는 기업으로의 지위를 확립할 수 있었다. 이는 경제적 수익 추구를 초점으로 둔 전략보다는 현지 커뮤니티와의 상호 존중과 협력을 기반으로 한 전략이 해외 사업의 성공을 위한 기본적인 전제조건으로 작용할 수 있음을 제시한다.

3. 연구의 한계와 향후 과제

본 연구는 SER-M 경영 전략 모델에 주목하여, 특히 연구자가 새로이 개발한 ‘메커니즘 기능 · 요소 통합 분석 틀’을 활용, SCL헬스케어 검사부의 인도네시아 시장 진출 메커니즘을 성공적으로 도출하고 분석한 데 의미가 있다. 하지만 SCL헬스케어 검사부를 대상으로, SER-M 경영 전략 모델을 기반으로 한 사례 연구로서, 그 결과의 일반화에는 제약이 따르게 된다. 이에 따라 진출 지역과 산업 분야, 기업 규모와 형태를 다양화하여, 인도네시아 진출을 목표로 한 한국 기업들의 다양한 사례를 탐색하고, 해당 사례들에서의 메커니즘과 성과를 체계적으로 분석함으로써, 국내 기업들의 인도네시아 시장 진출에 대한 성공 가능성을 증가시킬 수 있는 실질적인 가이

드라인을 제공하는 데 기여할 수 있을 것으로 전망된다. 결론적으로, 다양한 사례의 탐색과 이를 통한 일반화된 모델 개발을 통해 인도네시아 진출을 계획하거나 이미 진출한 한국 기업들, 그리고 한-인도네시아 간의 경제 협력 강화에 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

참고문헌

- 강한승, 변승혁, 이성아. 2022. 「디지털 헬스 산업의 글로벌 동향과 전략적 발전방안에 대한 연구」. 『e-비즈니스연구』, 23(5): 227-241.
- 고광수, 장유식, 김태환. 2020. 「인도네시아시장에서 한국 수출상품의 국제 경쟁력 분석」. 『통상정보연구』, 22(1): 267-286.
- 고영경. 2023. 「2023년 세계경제 전망은 어둡지만 동남아 경제는 밝은 이유」. 『조선일보』. (2월 18일).
- 권혜령. 2023. 「K-Health를 이끄는 슬기로운 건강검진」. 예미.
- 김윤정, 황병덕. 2018. 「병원과 종합병원의 환자중심 의료서비스 제공 수준 평가- 환자경험평가를 중심으로」. 『보건의료산업학회지』, 12(3): 1-11.
- 김태중, 엄재근. 2020. 「ser-M 기반 프리미엄 가전 시장의 경영 전략 메커니즘에 관한 연구: LG전자 사례를 중심으로」. 『한국경영교육학』, 35(6): 509-531.
- 나남희. 2021. 「작업치료 텔레헬스 방법으로서 TTS앱 활용」. 순천향대학교 석사학위논문.
- 노유선. 2023. 「이경률 SCL 헬스케어 그룹 회장, 한국 진단의학계의 퍼스트 펄크인」. 『포브스 코리아』. (7월 23일).
- 도희수. 2023. 「인도네시아 온라인 피트니스 시장 트렌드」. 『코트라 해외시장뉴스』. (4월 4일).
- 라광우, 송진구. 2020. 「인도네시아 할랄시장에서 한국 화장품과 의료용품의 국제경쟁력에 관한 연구」. 통상정보연구, 22(3): 283-305.
- 반일학, 윤정인, 김세진. 2022. 「인공지능과 증강현실을 이용한 만성질환 환자의 식단관리 헬스케어 시스템」. 한국통신학회 학술대회논문집: 1,410-1,411.
- 보건복지부. 2018. 의료 해외진출 및 외국인환자 유치 지원 2018년 시행계획. 보건복지부.
- 성혜미. 2021. 「인니 코로나 병상부족 '비상'... "호흡곤란 없으면 자가 치료해야"」. 연합뉴스. (7월 5일).
- 신은규. 2015. 「인도네시아 잠재적 환자의 질환별 해외진료 선호국가에 대한 연구」. 대한경영학회 학술발표대회 발표논문집: 435-447.
- 심우현, 박정원. 2018. 「디지털 헬스케어 규제 개선방안에 관한 연구」. 『규제연구』, 27(1): 33-65.
- 엄재근, 조규연, 탁진규. (2017). 「ser-M 모형 분석을 이용한 기업가 정신에 관한 연구: 국내 9개 기업의 창업주 사례를 중심으로」. 『한국경영교육학회』: 32(6), 431-451.
- 염영희, 김명애. 2016. 「베트남인의 한국 의료관광 이용의도에 영향을 미치는 요인」. 『간호행정학회지』, 22(4): 332-343.
- 옥진아, 김채만, 권진우, 정효진. 2020. 「감염병 대응을 위한 데이터 분석 및 활용시스템 운영방안」. 경기연구원.
- 유병국. 2014. 「한국과 베트남 종합병원의 스페이스 프로그램 비교 연구」. 한양대학교 석사학위논문.
- 유정범, 박재홍, 이동근, 박기찬. 2021. 「IT 기술력으로 대학민국을 연결하다. 매쉬코리아의 성공 메커니즘 분석」. 『KBR(Korea Business Review)』, 25(신년특별호): 134-154.
- 이경률. 2023. 「우리는 행복을 진단한다, 서울의과학연구소 SCL의 도전과 성취」. 예미.

- 이경진, 한문성. 2020. 「중국 국·공립병원의 국제 전략적 제휴 및 파트너 선정 우선요인 도출에 관한 연구 - 텔파이, AHP 기법을 중심으로」. 『글로벌경영학회지』, 17(3): 181-206.
- 이명숙, 윤상덕, 신지은, 김지현, 이상훈. 2022. 「AI 기반 정밀영양(PNH) 헬스케어 시스템 개발현황」. 『한국 식품영양과학회지』, 51(9): 869-885.
- 이문호, 박대철, 김정수. 2018. 「헬스케어 IoT: DNA 시계」. 『공학교육연구』, 21(3): 66-75.
- 이성림. 2023. 「디지털 헬스케어, 소비자와 시장 이슈」. 『소비자정책동향』, (130): 1-24.
- 이소라, 양남영. 2020. 「환자중심 의료서비스 평가도구 개발」. 『가정간호학회지』, 27(2): 198-209.
- 이순용. 2023. 「인도네시아에 K뷰티는 물론 '지방흡입'까지 인기 몰이 중」. 『이데일리』. (8월 2일).
- 이유미. 2022. 「메디젠휴면케어 인니 합작법인 부설연구소 승인.. "K바이오 속도"」. 『머니투데이』. (11월 1일).
- 이윤현, 남영희, 김명성, 손애리, 박창영, 강성원, 지석민, 강원석, 문성미. 2020. 『KOICA 협력국 감염병 대비·대응 체계 강화 사업을 위한 기초 연구』. 한국국제협력단.
- 이은천. 2019. 「국내외 특허 정보를 활용한 디지털 헬스케어 관련 핵심기술 도출 : 텍스트 마이닝 기법을 중심으로」. 경희대학교 박사학위논문.
- 이종화. 2018. 「한·베트남 FTA를 활용한 베트남시장 진출전략 사례연구」. 충남대학교 석사학위논문.
- 이창현. 2020. 「인도네시아, 의료서비스 개선을 위한 원격진료 도입」. 『코트라 해외시장뉴스』. (3월 20일).
- 이희수, 고영희. 2022. 「직업훈련 전문기업 (주)지아아카데미의 환경대응 전략 메커니즘에 관한 연구」. 『KBR(Korea Business Review)』, 26(2): 23-58.
- 임권택. 2023. 「OECD, 내년 세계경제성장률 2.7% 하향... 인플레이션 점진적 둔화」. 『파이낸셜신문』. (9월 20일).
- 장유식, 송진구. 2021. 「베트남 의료기기시장에 대한 한국 수출상품의 국제 경쟁력에 관한 연구」. 『국제상학』, 36(3): 91-114.
- 정명섭. 2023. 「미래 먹거리 시급한 LX인터, 모습 드러낸 해외 신사업」. 『더벨』. (9월 4일).
- 정운, 이견직. 2019. 「동적 시뮬레이션 접근을 통한 만성질환 관리의 스마트 헬스케어 효과성 연구: 강원도를 중심으로」. 『보건사회연구』, 39(4): 396-424.
- 조동성. 2014. 『메커니즘기반관점: 통합적 경영을 위한 새로운 전략 패러다임』. 서울경제경영.
- 조동성, 김보영. 2022. 「경영사례 연구방법 유형에 대한 탐색적 고찰」. 『한국경영학회 통합학술발표논문집』, 2022(8): 72-80.
- 조동성, 문휘창. 2022. 『AI시대의 경영전략: 전략의 고수가 되는 비법』. 서울경제경영.
- 조원중. 2020. 「한국 제약기업의 동남아 진출 전략에 관한 연구」. 연세대학교 석사학위논문.
- 천선휴. 2023. 「"의료계의 BTS가 되고 싶다"...K-메디컬 돌풍 예고한 의사」. 『뉴스1』. (8월 11일).
- 최경희, 조동성. 2023. 「지역대학 위기 극복과 혁신을 위한 대학-기업 협업: SER-M 모델을 이용한 사례 분석」. 『창조와 혁신』, 16(1): 1-38.
- 코트라 해외시장뉴스. 2023. 국가지역정보, 인도네시아.
https://dream.kotra.or.kr/kotranews/cms/nation/actionNatIemDetail.do?pageNo=&pagePerCnt=10&SITE_NO=3&MENU_ID=220&CONTENTS_NO=1&pUntyCnttCd=&pUnNatCd=&uperCd=1&ctgySn=406&lowerCtgySn=505&chkNatSn=360&pRegnCd=01&pNatCd=360(검색일: 2023년 9월 26일)
- 코트라 해외시장뉴스. 2023. 국가지역정보, 인도네시아, 한국기업 투자통계.
https://dream.kotra.or.kr/kotranews/cms/nation/actionNatIemDetail.do?pageNo=&pagePerCnt=10&SITE_NO=3&MENU_ID=220&CONTENTS_NO=1&uperCd=3&ctgySn=416&lowerCtgySn=&pRegnCd=01&pNat

- Cd=360(검색일: 2023년 9월 27일)
- 코트라 해외시장뉴스, 2022. 2023 인도네시아 진출전략.
https://dream.kotra.or.kr/kotranews/cms/news/actionKotraBoardDetail.do?pageNo=1&pagePerCnt=10&SITE_NO=3&MENU_ID=250&CONTENTS_NO=1&bbsGbn=252&bbsSn=252&pNttSn=199666&recordCountPerPage=8&viewType=&pStartDt=&pEndDt=&sSearchVal=&pRegnCd=01&pNatCd=360&pKbcCd=&sSearchVal=#;(검색일: 2023년 9월 26일)
- 한국국제문화교류진흥원, 2022. 2022 해외한류실태조사. 한국국제문화교류진흥원.
- 한국보건산업진흥원, 2023. 2022 보건산업백서. 한국보건산업진흥원.
- 한국수출입은행, 2014. 의료기관의 해외진출 현황 및 시사점. 한국수출입은행.
- 한권수, 2023. 「선메디컬센터 선병원, 인니 발리에 K 의료시스템 수출」. 『충청타임즈』. (9월 11일).
- 허유진, 2018. 「인도네시아 의료시장 진출전략 세미나 취재기」. 『코트라 해외시장뉴스』. (8월 23일).
- IRS Global 편집부, 2021. 의료 헬스케어 제약 분야의 AI 빅데이터 핵심기술 개발 및 활용 동향 분석. KIIP 한국지식재산연구원.
- 光源资本, 2022. 「东南亚市场系列研究(四):本地生活赛道观察」. 『21经济网』. (12월 22일).
- 杨泽康, 2023. 「Biotech“组团”掘金东南亚」. 『医药经济报』. (5월 4일).
- Petra Apell and Henrik Eriksson, 2023. “Artificial intelligence (AI) healthcare technology innovations: the current state and challenges from a life science industry perspective”. *Technology Analysis & Strategic Management*, 35(2):179–193.
- Ronald M. Epstein, Kevin Fiscella, Cara S. Lesser and Kurt C. Stange, 2010. “Why The Nation Needs A Policy Push On Patient-Centered Health Care”. *Health Affairs*, 29(8): 1489–1495.
- Shilpa N. Gajarawala and Jessica N. Pelkowski, 2021. “Telehealth Benefits and Barriers”. *The Journal for Nurse Practitioners*, 17(2): 218–221.
- Smith, H.W. 1975. *Strategies of Social Research: The Methodological Imagination*. London: Prentice Hall.
- The Business Research Company, 2022. *Healthcare Services Market Global Briefing 2022: Ukraine-Russia War Impact, Global Pharmaceuticals & Healthcare report, 2022*. The Business Research Company.

Abstract

The Entry Mechanism of SCL Healthcare Testing Department into Indonesia: An Analysis Using the SER-M Management Strategy Model

Yubo, Zhou

Dong Sung Cho

The purpose of this study is to analyze the case of SCL Healthcare Testing Department's entry into Indonesia and provide insights for effective and differentiated strategies for South Korean companies aiming to expand into Southeast Asia. Since the implementation of the "New Southern Policy" in 2017, economic cooperation with ASEAN countries, including Indonesia, has emerged as a new focus, and the interest of South Korean companies in targeting major emerging markets in ASEAN has been growing steadily. In early 2023, SCL, South Korea's first and largest clinical trial specimen analysis institution, entered the rapidly growing healthcare market in Indonesia by launching a Korean-style specimen testing facility called K-LAB. This case analysis was conducted based on the SER-M strategic management model, examining SCL's entry process and outcomes based on the elements of subjects, environment, resources, and mechanisms. The specific analysis was divided into two stages. In the first stage, we analyzed combinations of the three components of mechanisms: subjects (S), environment (E), and resources (R). In the second stage, we explored combinations, weights, permutations, and functions of mechanisms (M) created through the interaction of S, E, and R. In particular, in the second stage, we utilized a "Mechanism Function-Element Integration Analysis Framework" that considered the three functions of adjustment, learning, and selection within mechanisms, helping to identify the characteristics of SCL's entry activities. The results of the first-stage analysis showed that the combination of subjects was characterized by the entrepreneurial spirit and leadership of the chairman, who had a medical background, and the head of global marketing business department. The combination of the environment included the strengthening of economic cooperation between South Korea and Indonesia and the rapid growth of the healthcare market in Indonesia. The combination of resources encompassed internationally recognized specimen testing technology and systems, as well as domestic partners with in-depth knowledge of local conditions. The results of the second-stage analysis revealed that the combination of mechanisms centered on entering competitive business sectors, collaborating and cooperating with domestically knowledgeable partners, showing interest, respect, and consideration for local residents, and localizing the specimen transport logistics system. Furthermore, in terms of weight and permutation, subjects were identified as the most important factor among S, E, and R. As a result, it was evident that SCL established a resource-creating mechanism, namely SRE, for its entry into Indonesia. From a functional perspective, mechanisms such as "collaboration with domestically knowledgeable

partners" and "establishing communication channels between headquarters and local practitioners" belonged to the adjustment function, while mechanisms like "accurate and thorough market research" and "interest, respect, and consideration for local residents" fell under the learning function. Mechanisms such as "entering competitive business sectors," "collaborating with domestically knowledgeable partners," "providing multifaceted support and compensation to dispatched employees," and "localizing the specimen transport logistics system" were attributed to the selection function. It was also confirmed that these functional aspects of mechanisms were specific characteristics of the creative mechanism established by SCL in Indonesia. In summary, SCL successfully entered Indonesia within a short period through the combination, weight/permutation, and functional mechanisms identified in the two-stage analysis. This study provides a basis for conducting research to prove the hypothesis that companies with creative mechanisms can achieve creative performance by understanding the combinations and weight/permutation used in the process of establishing creative mechanisms through real cases and identifying the types of specific functions exhibited by companies with creative mechanisms. Furthermore, through the establishment of a joint venture company, SLX, acquisition and operation commencement of K-LAB licenses, contracts with 670 local hospitals for specimen testing, the establishment of a corporate culture that respects and cares for local residents, and the establishment of a respected company that fulfills social responsibility, SCL pursued a differentiated entry strategy and built global competitiveness in line with the Indonesian market environment. This case study offers specific insights for South Korean companies' international expansion strategies.

Keywords: Entry into Indonesia, Healthcare Market, Business Strategy, Mechanism Theory, SER-M Model

메커니즘 연구 제5호 (2023. 11.)

발 행 : 메커니즘 경영학회

발행인 : 백권호

편집위원장 : 고영희

사무 : 서울특별시 서대문구 신촌로 203 7층(대현동, 핀란드타워) / 서울과학종합대학원대학교 ESG연구센터

전화번호 : 02-360-0768

이메일 : jmm@ips.or.kr

2023년 11월 30일 발행

Journal of MECHANISM MANAGEMENT

Articles

No. 5 November 2023

A growth strategy of human resource management service company based on ser-M model: Focusing on Zeniel case

1

Dong Sung Cho
Bo Young Kim

Analysis on Influencing Factors of the FKTU in the Policy Cyclical Process for Regularizing Non-regular Workers in the Public Sector - Focusing on the Moon Jae-in Administration's Policies and the Demands of the FKTU -

21

Hyun Jung Kim
Ja Yeong Yoon
Tae Yeon Oh

The Entry Mechanism of SCL Healthcare Testing Department into Indonesia: An Analysis Using the SER-M Management Strategy Model

41

Yubo, Zhou
Dong Sung Cho