

韓國企業의 國際人的資源管理의 現地化 戰略

安 熙 卓*

〈目 次〉

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| I. 서 論 | V. 해외진출 한국기업의 인적자원
관리의 현지화 전략 |
| II. 국제인적자원관리의 개념 | |
| III. 인재현지화의 필요성과 실태 | VI. 결 論 |
| IV. 해외진출 한국기업의 인적자원관리
실태와 문제점 | |

I. 序 論

우리기업의 해외직접투자는 1968년에 최초의 투자가 나타난 이후 꾸준히 증가되어 왔으나, 80년대 중반까지는 규모도 미미하고 종류도 비교적 단순한 초보적인 상태에 머물렀다. 1985년까지 18년간의 해외직접투자 누계는 5억 달러에도 못 미쳤으며, 그 내용에 있어서도 해외자원개발(광업·임업) 및 수출증대를 주목적으로 하는 무역업에 대한 해외투자의 비중이 대단히 높은 단순한 구조를 보이고 있었다. 이러한 현상은 당시 외환관리 차원에서 정부가 추진한 규제정책은 물론 기업들의 능력한계와 수동적 자세 등을 반영하는 것이라 하겠다.

그러나 우리나라의 해외직접투자는 80년대 중반 이후 국내외 경제환경의 변화, 정부의 지속적인 자유화 정책, 그리고 우리 기업들의 역량 증대를 바탕으로 지속적인 증가세를 보여 왔다. 이러한 배경에는 국내외의 여러 가지 상황변화에 기인하는 바가 크다. 먼저 국내여건의 변화로는 임금의 급상승과 잦은 노사분규, 지가의 급상승, 80년대말 국제수지 흑자 시현과 이에 따른 환율의 하락(즉, 원화의 평가절상) 등을 들 수 있으며,

* 한국경영자총협회 노동경제연구원 연구위원

국제여건의 변화로는 국제금융시장의 급속한 확대, 세계경제의 통합추세 및 지역주의 심화, 신흥 개도권 경제의 급성장 및 사회주의 국가의 시장경제로의 전환 등에 따른 새로운 투자기회의 발생 등을 들 수 있다. 다만 우리나라의 해외직접투자는 시기에 따라 비교적 큰 변동폭을 나타내어, 1988~91년 기간 중 급증하는 현상을 보인 후, 1992~93년 기간 중에는 증가세가 크게 둔화되었다가 1994년부터 다시 뚜렷한 증가세를 보이고 있다.

이 결과 한국의 해외직접투자는 95년에 약 30억 달러(95년 GDP의 약 0.65%)에 이르렀고, 96년에는 약 45억 달러에(GDP의 약 1%) 이를 것으로 전망되고 있다.

95년 이후 나타나고 있는 새로운 현상으로 투자규모의 대형화를 들 수 있으며, 이는 최근의 해외투자가 대기업에 의해 주도되고 있음을 나타낸다 하겠다. 이러한 현상은 1992~94년 기간 중 180만 달러 수준에 머물렀던 건당 평균 투자규모가 95년에 315만 달러, 96년 상반기 중 347만 달러로 증대된 것을 통해 알 수 있다.

또한 전체 해외투자에서 중소기업이 차지하는 비중은 80년대 후반부터 증가하여 93년에 정점에 달한 후(건수기준 79.5%, 금액기준 26.1%), 94년부터는 계속 감소하고 있다(96년 상반기중 건수기준 59.1%, 금액기준 13.8%). 결국 우리나라 해외직접투자 총액의 80% 정도가 대기업에 의해 이루어진 것이다.

우리나라 기업의 해외투자가 급증하고 있는 현상은 크게 두 가지 대조되는 측면의 배경을 가지고 있다. 한편으로는 우리 기업들이 이른바 “국경없는 경제(borderless economy)”의 등장으로 일컬어지는 ‘기업활동의 세계화’ 추세에 적극적으로 대응하여 기업 경영의 범주를 해외로 확대하고 있는 능동적 측면이며, 다른 한편으로는 우리 기업들이 국내 기업환경의 악화 및 외국의 수입규제 등을 회피하는 차원에서 해외투자를 추진하는 수동적인 측면도 있다(박태호, 1996, pp.1-3).

어쨌든 오늘날 국제경제 속의 한국의 위치에서 볼 때 한국기업의 해외진출은 앞으로 더욱더 가속화될 것으로 보여진다.

이와 같이 해외진출이 활발해질 경우 우리기업들이 이질적인 문화환경속에서 기업경영을 어떻게 하고 또 종업원관리나 인사제도를 어떻게 적용할 것인가가 문제가 되지 않을 수 없다. 왜냐하면 인적자원관리 분야는 그 나라의 사회문화적 특성, 행동양식, 가치관 등에 따라 많은 차이를 보이기 때문이다. 따라서 해외진출에 있어서 그 성공여부는 물적요인 보다는 인적요인, 즉 현지의 사회문화를 얼마나 잘 이해하고 현지국의 풍토에

걸맞는 인적자원관리를 실현하느냐에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 물론 경우에 따라서는 본국의 경영방식을 그대로 적용할 수 있는 것도 있을 수 있겠고, 그렇지 못한 것도 있을 수 있다. 현지와 본국의 어느쪽의 관리방식이 더 유리한지에 대해서는 이를 실증할 수 있는 연구가 필요하다. 때문에 우리가 현지화를 피하기 위해서는 이에 대한 사전 연구가 선행되어야 할 것이다. 그러나 유감스럽게도 아직까지 우리나라에서는 이에 대한 연구는 전무한 형편이다.

이러한 문제의식에서 본 논문에서는 해외에 진출하고 있는 우리 기업들의 현지화와 인적자원관리 실태조사 분석을 통해 현상을 살펴보고, 향후 우리기업들이 해외진출에 따른 인적자원관리의 현지화 전략을 어떻게 추진해 나가야 하는지 방향을 제시하고 앞으로 과제에 대해 논하고자 한다.

II. 국제인적자원관리의 개념

최근들어 세계화, 국제화, 글로벌화 등 무한경쟁시대에 돌입하면서 이러한 용어들이 범람하고 있다. 국제인적자원관리라는 새로운 용어도 경영환경의 변화와 더불어 생성된 것이라고 할 수 있다(石田英夫, 1985 ; 白木三秀, 1995).

국제인적자원관리(International Human Resource Management)란 어떤 것을 가리키는가? 국내인적자원관리(Domestic Human Resource Management)와 다른 것인가? 이 양자는 기능면에 있어서는 차이가 없다. 기업내의 인적자원관리이기 때문에 그 기능에는 인력계획, 선발, 채용, 배치, 교육훈련, 평가, 임금, 승진, 노사관계, 기업내 커뮤니케이션이 포함된다. 양자간의 차이는 국내인적자원관리는 문자 그대로 국내에서, 더욱이 그 대상은 자국의 종업원을 대상으로 수행되는데 반해 국제인적자원관리는 국경을 초월하여 다른나라·지역에서도 실시되고 또한 관리대상 가운데에는 다국적 종업원을 많이 포함한다는 점에 있다.

종업원은 그 국적에 따라 모기업의 본적(origin)과 동일한 국적의 종업원을 본국인(Parent-Country Nationals /PCNs)이라고 부르고, 기업의 해외거점에서 일하고 해당 거점의 국적을 가진 종업원을 현지종업원(Host /local- Country Nationals /HCNs), 그리고 기업의 해외거점에서 일하고 본국인도 아니고 현지종업원도 아닌 종업원을 제3

국적 종업원(Third-Country Nationals/TCNs)이라고 부르는 것이 일반적이다.

또한 본국인이 해외거점의 어떤 나라 혹은 그 이외의 나라에서 근무하는 경우, 그들을 해외파견자(expatriates)라고 부르고, 원래의 국내 근무처에 돌아오는 경우 그들을 귀임자(repatriates)라고 부른다(白木三秀, 1985, p.2).

Morgan에 의하면 국제인적자원관리에 있어서 특별한 주의를 기울이지 않으면 안되는 것으로 첫째, 넓은 시야(perspective), 둘째, 넓은 활동범위(scope and activities) 셋째, 높은 위험도(risk exposure)를 지적하고 있다(Morgan, P.V., 1986, pp.43-47).

본국의 방식이 다른나라나 외국인 종업원에게는 비상식적인 것으로 비쳐질 수도 있고, 활동범위가 넓어지면 세제나 통화가 다른 것은 물론이고, 종업원의 개인생활(주거, 건강, 교육, 여가, 부양가족), 다른나라의 사회나 정부의 영향 등에도 충분한 주의가 요청된다. 위험에는 납치나 유괴뿐만이 아니라 종업원의 해외파견에 따른 실패에 의한 금전적 위험부담도 포함된다.

이러한 것은 과소평가되어서는 안된다. Pieper(1990)는 국경을 초월한 경영활동의 경우에는 정보수집이나 경험의 축적이 불충분하기 쉽고 그렇기 때문에 여러 가지 불확실성(uncertainty)에 직면하고 리스크가 커지게 된다. 해당국가의 법률이나 관행을 준수하지 않으면 경영자체가 불가능하게 되고, 국내에서 생성되어 온 인적자원관리시스템이 다른 나라에서는 제대로 기능을 하지 못하고 오히려 종업원의 사기저하, 노사분규로 까지 이어질 수도 있다. 또한 종업원의 개인생활에 대해서도 국내인적자원관리 이상으로 세심한 주의를 기울여야 할 필요성이 많아지게 된다고 한다.

이상과 같이 국제인적자원관리는 국내인적자원관리와 다른 방법이 채택되어져야 한다. 즉, 평가나 처우 그리고 노사관계, 커뮤니케이션 등에 있어서 각국의 실정에 가장 적합한 방법을 모색할 필요가 있다. 인적자원관리시스템의 국제비교 연구를 리뷰한 Pieper(1990)는 각각의 인적자원관리시스템에는 정치시스템, 경제시스템, 노사관계시스템, 법적환경, 교육시스템, 인구적제요인, 기술변화, 문화 등 수많은 요인이 영향을 미친다고 지적하고 있다.

이런 점에서 한국기업도 해외진출국가에 따라 국내인적자원관리와 다른 관점에서 국제인적자원관리에 대한 관심을 가져야 할 때라고 보여진다.

Ⅲ. 인재현지화의 필요성과 실태

1. 인재현지화의 필요성

인재의 현지화는 왜 필요한 것인가. 여기에는 특히 아시아지역 국가들의 경우 현지 통화로 환산했을 때 한국인 파견자의 인건비가 상당히 높아지기 때문에 파견자 한 사람의 비용으로 현지 인재를 여러 명 고용할 수가 있고 또한 각 나라가 현지인재의 고용을 우선시하는 정책을 취하고 있기 때문에 취업이 가능한 비자를 얻기 어려운 것 등이 있는 것으로 추정해 볼 수 있다. 이 점에 관하여 몇 가지 요인을 정리한 Franco(1973)는 경제적 측면과 정치적 측면에서 인재현지화의 이점과 폐해를 다음과 같이 설명하고 있다.

인재를 현지화하지 않을 경우 전자의 경제적 측면에 있어서는 해외파견자에 대한 「파견중의 보수」와 「귀임후의 재통합」에 소요되는 코스트와 승진기회의 감소에 따른 「현지인재의 근로의욕의 저하」라고 하는 코스트가 발생하게 된다. 그러나 한편으로는 파견자를 통해 「관리적·기술적인 Skill의 이전」이 용이해진다는 이점이 있다. 이에 반해 후자의 정치적 측면에 있어서는 현지인재가 경영했을 경우 그 회사는 현지사회와 현지 정부로부터 받아들여지기 쉬워지기 때문에 현지화를 하는 쪽이 유리하다고 한다.

즉, Franco의 주장은 인재의 현지화는 경제적 측면에 있어서는 코스트와 베네피트의 두 가지가 있기 때문에 일률적으로 말할 수는 없으나 정치적 측면에서의 이점이 크다는 것이다.

한편 일본의 이시다히데오(石田英夫) 교수는 현지화가 필요한 이유로서 5가지 항목을 제시하고 있다. 이를 정리하면 현지화를 하지 않으면 안된다고 하는 「소극적인 요인」과 현지화하는 것이 현지에서의 경영이 좋아진다는 「적극적인 요인」으로 대별해 볼 수 있다. 즉, 소극적 요인은 「현지정부의 요청에 대한 대응」 「현지사회로부터의 비판의 회피」 그리고 「파견인재의 인건비라고 하는 코스트의 절감」이다.

이에 반해 적극적인 요인은 현지화를 추진하게 되면 「현지의 우수한 인재채용과 정착이 용이하다는 것」과 「현지정보에 밝은 현지인재를 활용하는 쪽이 보다 높은 경영성과를 얻을 수 있다」는 것이다. 후자의 실현을 기대할 수 있는 구체적인 예로서는 인사나 영업, 현지 정부와의 절충 등의 분야이다.

이시다 교수의 지적이 현지화에 따른 경제적측면의 이점을 보다 구체적으로 설명하

고 있다는 차이는 있으나 양자의 지적에는 큰 차이가 없다. 여기에 추가적으로 지적할 필요가 있는 것으로서 한국에서의 「파견 가능한 인재의 부족」을 들 수 있다. 급속한 국제전개로 인해 파견인재에 대한 니드가 높아지고 있으나 해외에서 활약할 수 있는 인재에는 한계가 있고 더욱이 최근에 와서는 해외근무를 기피하는 경향마저 나타나고 있다. 해외근무를 기피하는 배경에는 자녀의 교육문제 등을 들 수 있는데 이러한 파견인재의 부족으로 말미암아 현지에서의 경영을 현지인에게 맡기지 않을 수 없는 측면이 있다(石田英夫, 1994, p.100).

지금까지 지적한 것을 종합해 보면 경영인재의 현지화로 인해 「파견인재의 부족에 따른 대응을 가능하게 하고 파견 인재의 인건비 코스트의 절감을 가져다 주고, 더욱이 현지사회와 현지정부로부터의 지지를 가능하게 할 뿐만 아니라, 현지인재의 채용과 정착을 유리하게 하고, 현지인재의 근로의욕을 높이고 나아가 현지인재의 지식이나 skill도 활용할 수 있다」는 것으로 요약된다.

이러한 것들이 오늘날 인재의 현지화가 요구되어지는 이유라고 하겠다.

2. 한국기업의 인재현지화의 실태

현지화를 결정하는 주요요인 가운데 현지에서 조업을 개시한 연수의 장단이 커다란 영향을 미친다는 연구결과가 있다(永野仁, 1992).

본절에서는 인재의 현지화가 어느 정도 이루어졌는지를 판단할 수 있는 정확한 척도는 없으나 다만 한국인 종업원 수, 경영의 주체, 관리직으로의 등용, 권한위양 등의 정도를 가지고 일반적인 추정은 해 볼 수 있기 때문에 필자가 조사한 한국기업의 현지화 실태를 살펴보기로 한다(안희탁, 1996a, 1996b).

(1) 한국인 파견자 수

전체 종업원 가운데 한국인 파견자 수를 보면 5인 미만이 33.3%로 가장 많고, 10인 미만이 31.3%로 양자를 합하면 64.6%를 차지하고 있다. 이를 지역별로 보면 구미는 5인 미만이 36.2%로 가장 많은 반면 아시아는 10인 미만이 47.6%로 가장 많다(표 III-1). 이러한 숫자만을 보았을 때 한국기업의 현지화 정도는 아시아보다 구미에서의 현지화

〈표 III-1〉 한국인 파견자 수

(단위 : %)

구 분		합계 (기업수)	상근자 없음	1인	5인 미만	10인 미만	20인 미만	30인 미만	30인 이상	무응답
구 미	미 국	100.0	1.5	6.1	36.4	16.7	10.6	13.6	12.1	3.0
	영 국	100.0	-	3.3	43.3	36.7	10.0	3.3	3.3	-
	캐나다	100.0	22.2	11.1	11.1	44.4	11.1	-	-	-
	소 계	100.0	2.9	5.7	36.2	24.8	10.5	9.5	8.6	1.9
아 시 아	인도네시아	100.0	-	-	-	50.0	-	50.0	-	-
	태 국	100.0	-	-	15.4	76.9	7.7	-	-	-
	싱가폴	100.0	-	12.5	50.0	37.5	-	-	-	-
	말레이시아	100.0	-	11.8	29.4	29.4	11.8	5.9	5.9	5.9
	소 계	100.0	-	7.1	26.2		7.1	7.1	2.4	2.4
합 계		100.0 (147)	2.0 (3)	6.1 (9)	33.3 (49)	31.3 (46)	9.5 (14)	8.8 (13)	6.8 (10)	2.0 (3)

자료 : 안희탁(1996a), p. 14.

가 진전되어 있다고 볼 수 있다. 물론 이것은 어디까지 규모를 고려하지 않은 단편적인 추론에 불과할 뿐 현지화 정도를 충분히 설명할 수 있는 것은 아니다. 오히려 문제로 삼아야 할 것은 한국인 파견자가 어떤 직위를 차지하고 있는가이다.

아시아지역에서의 현지화 정도가 낮은 것은 구미지역과 비교할 때 산업화의 역사가 짧고 경영이나 관리를 담당할 수 있는 인재가 적고, 노동집약적인 산업이 주종을 이루고 있어 한국인 기술자가 필요하기 때문에 업종특성상 한국인 파견자 수가 많은 것으로 보여진다.

(2) 경영층의 국적

경영권을 누가 장악하고 있는지 사장의 국적을 보면 86.4%가 한국인이 차지하고 있다. 특히 아시아지역 가운데 인도네시아는 100%가 한국인이어서 주목된다. 한편 태국의 경우는 다른나라들과는 달리 현지인 사장의 비율이 30.8%로 비교적 높다.

부사장의 경우도 한국인이 많은 것으로 조사되었다. 이는 한국측의 출자비율에 있어서 100% 출자가 70.7%를 차지하고 있기 때문으로 볼 수 있으나 한국측의 출자비율이 50% 이하인 경우라도 현지인이 사장이거나 부사장인 경우는 거의 없다(표 Ⅲ-2).

이와 같이 해외진출 한국기업의 대다수는 한국인이 현지경영의 실권을 장악하고 있음을 알 수 있다.

〈표 Ⅲ-2〉 경영진의 국적

	합 계	한국인	현지인	기 타	무응답
사 장	100.0	86.4	10.2	1.4	2.0
부사장	100.0	52.4	15.0	5.4	27.2

자료 : 안희탁(1996a), pp. 14-15.

(3) 현지인의 등용

인도네시아에 진출한 기업을 대상으로 현지 종업원들을 관리직으로 어느 정도 등용을 하고 있는가에 대한 설문조사를 한 결과 6개 기업 가운데 「적극적 등용」과 「어느 정도 등용」이 각각 3개사로 반반을 차지하고 있다(표 Ⅲ-3).

〈표 Ⅲ-3〉 현지인의 관리직으로의 등용정도

(단위 : %)

적극적 등용	어느정도 등용	등용하지 않음
50.0 (3)	50.0 (3)	0.0 (0)

주 : ()내 숫자는 기업수.

자료 : 안희탁(1996b), p. 52

또한 현지종업원의 관리직으로의 등용범위를 보면 과장, 부장과 같은 중간관리자층으로의 등용이 6개사 중 4개사로 가장 많고, 주임, 계장과 같은 초급관리자층은 2개사, 경영층으로의 등용은 전무한 것으로 나타났다(표 Ⅲ-4).

〈표 Ⅲ-4〉 현지인의 관리직 등용범위

(단위 : %)

Top management	Middle Management	Lower Management
0.0 (0)	66.7 (4)	33.3 (2)

주 : ()내 숫자는 기업수.
 자료 : 안희탁(1996b), p. 53

이렇게 볼 때 한국기업은 과·부장레벨까지는 어느 정도 인재현지화가 이루어지고 있으나 그 이상은 한국인 파견자가 주요 지위를 차지하고 있음을 알 수 있다.

3. 권한의 현지화

경영의 의사결정의 권한이 현지에 어느 정도 위임되고 있는지를 전체적으로 보면 의사결정 권한이 본사에 집중되어 있고 현지측에 위임되어 있지 않은 항목은 현지임원 인사, 설비투자 계획의 결정, 장기자금의 조달이 두드러지게 나타나고 있다. 한편 현지종업원의 채용, 현지 급여수준 결정, 원재료·부품조달처의 결정은 비교적 현지화가 많이 이루어지고 있는 것으로 나타났다(표 Ⅲ-5).

〈표 Ⅲ-5〉 권한의 현지화

(단위 : %)

항 목	합 계 (N=147)	현 지 측 전결사항	사후보고 사 항	사전협의 사 항	무응답
1. 현지임원인사	100.0	6.8	6.1	61.2	25.9
2. 현지관리직의 인사	100.0	27.9	19.0	44.2	8.8
3. 현지종업원의 채용	100.0	46.9	23.1	25.2	4.8
4. 현지 급여수준 결정	100.0	32.7	23.1	38.8	5.4
5. 노동협약의 체결	100.0	29.3	15.0	27.2	28.6
6. 설비투자계획의 결정	100.0	3.4	3.4	66.7	26.5
7. 생산품목의 결정	100.0	16.3	5.4	40.8	37.4
8. 원재료·부품조달처의 결정	100.0	37.4	8.2	17.0	37.4
9. 운전자금의 조달	100.0	25.2	15.0	42.2	17.7
10. 장기자금의 조달	100.0	10.2	10.9	59.9	19.0

자료 : 안희탁(1996a) pp. 20-29.

경영상의 주요 결정사항이라고 할 수 있는 설비투자 계획의 결정, 생산품목의 결정, 장기자금·운전자금의 조달에 대해서는 현지측에 의사결정 권한을 위임하는 비율이 적다. 그러나 인사, 영업과 관련된 항목에 대해서는 권한의 현지화가 비교적 진전되어 있는 것으로 나타났다.

이러한 인재의 현지화와 권한의 현지화는 앞서 본 바와 같이 현지종업원의 근로의욕을 높이게 될 것이고 또한 현지사회로부터도 지지를 받게 될 것이다. 따라서 최근의 급속한 환경변화로 인해 스피드 경영이 요구되고 있는 점을 감안하여 신속한 의사결정을 요하는 부문에 대해서는 인재의 현지화와 더불어 권한의 현지화가 이루어지도록 해야 할 것이다.

IV. 해외진출 한국기업의 인적자원관리 실태와 문제점

1. 현지 인적자원관리 실태

본장에서는 필자가 96년 2월에 7개국을 대상으로 해외로 진출한 우리나라 기업들에 대해 설문조사한 결과를 중심으로 해외에서의 인적자원관리 현황을 살펴보고자 한다(안희탁, 1996a).

(1) 모집·채용

현지 종업원의 모집·채용형태를 보면 전체적으로 신문잡지 등의 광고에 의존하는 경우가 약 60%를 차지해 압도적으로 높다. 직업소개기관은 36.7%이고, 종업원의 연고는 23.1%이다. 우리나라에서와 같이 주로 학교를 갓 졸업한 신규학졸자 중심의 모집은 8.8%로 극소수로 나타나 차이를 나타내고 있다.

지역별로 보면 구미지역은 신문잡지나 직업소개기관을 통한 모집·채용이 아시아지역에 비해 높은 반면, 아시아지역은 종업원의 연고와 사업장 정문앞의 구인안내광고를 통해 모집하는 비율이 높아 지역간에 차이를 보여주고 있다.

국가별로 보면 학교를 갓 졸업한 신규학졸자 중심의 모집채용은 태국어, 신문잡지 등의 광고는 싱가포르, 종업원의 연고는 태국어, 공장정문앞 구인광고안내는 인도네시아가, 직업소개기관은 영국에서 도입률이 높다(표 IV-1)

〈표 IV-1〉 모집·채용방법

(단위 : %)

구 분		합 계	신규 졸업자 중심	신문·잡지 광고	종업원 연고	정문 구인 안내 광고	직업소개 기관	기타	무응답
구 미	미 국	100.0	12.1	69.7	21.2	1.5	30.3	7.6	7.6
	영 국	100.0	3.3	46.7	6.7	-	66.7	-	23.3
	캐나다	100.0	-	66.7	33.3	11.1	22.2	-	11.1
	소 계	100.0	8.6	62.9	18.1	1.9	40.0	4.8	12.4
아 시 아	인도네시아	100.0	-	25.0	-	50.0	25.0	-	25.0
	태 국	100.0	30.8	38.5	53.8	38.5	15.4	-	-
	싱가폴	100.0	-	87.5	12.5	-	50.0	-	12.5
	말레이시아	100.0	-	52.9	41.2	17.6	29.4	11.8	11.8
소 계	100.0	9.5	52.4	35.7	23.8	28.6	4.8	9.5	
합 계		100.0 (147)	8.8 (13)	59.9 (88)	23.1 (34)	8.2 (12)	36.7 (54)	4.8 (7)	11.6 (17)

자료 : 안희탁, 1996a, p. 31.

(2) 임금지급형태

현지 종업원에 대한 임금지급형태를 계층별로 보면 소위 화이트칼라라 할 수 있는 임원, 관리직, 사무직의 경우는 연봉제 내지 월급제가 주류를 이루고 있다. 한편 블루칼라인 생산직의 경우는 주급제, 월급일급제, 일급제(시간급제)의 형태를 나타내고 있어 직종간에 차이를 보여주고 있다(표 IV-2).

이를 좀더 구체적인 조사통계자료를 토대로 계층별 임금지급형태의 특징을 지역별·국가별로 살펴보기로 하자.

먼저 임원의 경우 전체적으로 월급제가 42.2%로 가장 높다. 그러나 지역별로 보면

〈표 IV-2〉 임금지급형태

(단위 : %)

구 분	합 계	연봉제	월급제	주급제	월급일급제	일급제(시간급제)	무응답
임 원	100.0	25.9	42.2	2.0	0.7	-	29.3
관리직	100.0	27.2	57.1	2.7	0.7	-	12.2
사무직	100.0	30.6	54.4	4.8	1.4	1.4	7.5
생산직	100.0	4.1	12.2	10.2	6.8	15.6	51.0

자료 : 안희탁, 1996a, pp. 32-35.

구미지역은 연봉제가 가장 많은 반면 아시아지역은 월급제가 압도적으로 많아 대조를 보이고 있다.

국가별로 보면 연봉제는 미국과 영국에서 비교적 많이 적용되고 있고, 월급제는 아시아지역의 모든 나라와 캐나다에서 도입률이 높다. 관리직의 경우는 전체적으로 월급제가 57.1%로 가장 높다. 그러나 지역별은 구미지역이 연봉제 도입이 38.1%를 차지하고 있는데 반해 아시아지역은 전무한 것으로 나타나 큰 차이를 보이고 있어 주목된다. 사무직 사원의 경우는 전체적으로 월급제가 54.4%로 가장 많고, 그 다음이 연봉제로 30.6%를 차지하고 있다. 지역별로 보면 구미지역은 연봉제(41.9%)가 월급제(38.1%)보다 많은 반면 아시아지역은 월급제(95.2%)가 연봉제(2.4%)보다 압도적으로 많아 현저한 차이를 보여주고 있다.

국가별로는 영국과 캐나다만이 연봉제가 월급제보다 많은 데에 비해 미국을 비롯한 아시아 모든 국가들은 월급제가 일반적인 것으로 나타났다.

한편 생산직의 경우는 임원, 관리직, 사무직사원과 큰 차이를 보여주고 있다. 일급제(시간급제)가 15.6%로 가장 많고 이어서 월급제 12.2%, 주급제(10.2%), 주급제(10.2%), 일급월급제(6.8%), 연봉제(4.1%) 순으로 나타났다.

지역별로 보면 구미지역은 주급제가 많은 반면 아시아지역은 일급제(시간급제)가 많은 것으로 나타났다. 국가별로는 미국은 주급제, 영국은 월급제, 캐나다는 일급제(시간급제)가 많고, 태국은 일급제(시간급제), 인도네시아는 주급제, 일급월급제, 일급제(시간급제)가 주류를 이루고 있는 것으로 나타났다. 이와같이 국가별, 계층별로 임금지급 형태가 다양함을 알 수 있다(안희탁, 1996a, p.32-35).

(3) 임금체계

현지 종업원들에게 적용되는 임금체계를 보면 전체적으로는 계층에 관계없이 능력급이 연공급보다 비율이 높다. 이는 바꾸어 말하면 연공요소보다 능력요소가 임금에 반영되는 비율이 높다는 것을 의미한다.

이를 좀더 구체적으로 살펴보면 먼저 관리직의 경우, 능력급(53.7%)이 연공급(34.7%)보다 많다. 이를 지역별로 보면 아시아지역이 구미지역보다 능력급 비율이 높다. 또한 구미에 비해 아시아지역에서의 능력급 비율이 높아 주목된다. 사무직의 경우는 능력급(62.6%)이 연공급(32.0%)보다 높다. 지역별로는 큰 차이가 없으나 국가별로 보면 인도네시아를 제외한 나머지 국가들은 모두 연공급보다 능력급이 훨씬 높은 것으로 나타났다(표 IV-3).

생산직의 경우는 능력급이 28.6%이고 연공급이 19.7%로 능력급이 다소 높은 정도이다. 지역별로는 아시아지역이 구미지역에 비해 능력급 비율이 높다. 국가별로 보면 연공급은 태국에서의 도입율이 높은 반면 능력급은 인도네시아와 말레이시아에서 도입률이 높은 것이 특징적이다.

〈표 IV-3〉 임금체계

(단위 : %)

구 분	합계	연령·근속년수 중심(연공급)	능력 중심(능력급)	무응답
관 리 직	100.0	34.7	53.7	11.6
사 무 직	100.0	32.0	62.6	5.4
생 산 직	100.0	19.7	28.6	51.7

자료 : 안희탁, 1996a, pp. 35-37.

(4) 학력간 임금격차

현지인 종업원 30세 전후의 대졸자와 비대졸자간의 급여격차를 보면 전체적으로 1.5배 이하가 22.4%로 가장 많고, 2배 이하는 12.9%, 거의 같다는 10.9%로 나타나 학력간에 큰 차이가 없는 것으로 나타났다(안희탁, 1996a, pp.36-37).

지역별로 보면 구미지역은 1.5배 이하(27.6%)가 가장 많은 반면 아시아지역은 2배 이하(23.8%), 3배 이하(21.4%)가 많아 아시아 국가들의 학력간 임금격차가 비교적 큰 것으로 나타났다.

이는 아시아 국가들이 서구와는 달리 학력을 중시하는 사회문화적 풍토에 기인하는 바가 크기 때문으로 보여진다.

(5) 상여금

현지종업원에 대한 상여금 지급현황을 보면 전체적으로 어떤 형태로든 상여금을 지급하고 있다가 80% 이상을 차지하고 있으며, 상여금을 지급하지 않는 경우는 19.0%에 불과하다. 상여금 지급형태를 보면 업적에 따라 지급한다가 38.8%로 가장 많고, 고정액에 업적분을 가산한다는 12.2%를 차지하고 있다(표 IV-4).

지역별로 보면 구미지역 국가들은 상여금을 지급하지 않는다는 회사가 26.7%를 차지하고 있는데 반해 아시아지역 국가들은 전무한 것으로 나타나 지역간에 뚜렷한 차이를

〈표 IV-4〉 상여금의 지급유무

(단위 : %)

구 분		합계	지급하지 않음	업적상여 지급	고정액에 업적분 가산	고정액 지급	무응답
구 미	미 국	100.0	24.2	40.9	9.1	24.2	1.5
	영 국	100.0	26.7	46.7	10.0	16.7	-
	캐나다	100.0	44.4	44.4	-	11.1	-
	소 계	100.0	26.7	42.9	8.6	21.0	1.0
아 시 아	인도네시아	1100.0	-	-	-	100.0	-
	태 국	100.0	-	38.5	15.4	46.2	-
	싱가폴	100.0	-	25.0	50.0	25.0	-
	말레이시아	100.0	-	29.4	17.6	47.1	5.9
	소 계	100.0	-	28.6	21.4	47.6	2.4
합 계		100.0 (147)	19.0 (28)	38.8 (57)	12.2 (18)	28.6 (42)	1.4 (2)

자료 : 안희탁, 1996a, pp. 37-39.

보여주고 있다. 상여금 지급형태를 보면 구미지역은 업적에 따라 지급한다가 42.9%로 가장 많은 반면 아시아지역은 고정액을 지급하는 회사가 47.6%로 가장 많은 것으로 나타나 운영방법에 있어서 서구와 아시아간에 현저한 차이를 보여주고 있어 주목된다.

국가별로 보면 캐나다는 미국, 영국에 비해 상여금을 지급하지 않는다는 회사가 비교적 많고, 미국은 영국, 캐나다에 비해 고정액을 지급한다는 비율이 다소 높다.

인도네시아는 모든회사가 고정액을 지급하고 있다고 응답해 특기할 만하다. 태국은 상여금을 업적에 따라 지급한다는 비율이 아시아국가들 가운데에서 비교적 높고, 싱가포르 높은 고정액에 업적분을 가산한다가 조사대상국 가운데 가장 높은 것으로 나타났다.

(6) 제수당

현지 종업원들에게 지급되고 있는 수당을 보면 잔업·휴일출근수당(77.6%), 의료수당(73.5%)은 과반수 이상의 많은 회사에서 도입되어 있고 이 밖에도 식사수당(44.9%), 통근수당(37.4%), 휴가반납수당(36.1%), 경조금지급(34.0%)이 비교적 높게 나타났다.

지역별로 보면 구미지역은 주택수당, 가족부양수당, 귀향수당, 구입자금대여, 장학금·학자금지급, 자기개발수당이 아시아지역에 비해 도입률이 높다.

한편 아시아지역은 잔업·휴일출근수당, 위험수당, 개근·정근수당, 생산장려수당, 식사수당, 통근수당, 의복수당, 휴가반납수당, 명절수당, 경조금지급 등이 구미지역보다 도입률이 높다. 특히 위험수당, 정·개근수당, 식사수당, 통근수당, 피복수당, 휴가반납수당, 경조금지급의 제수당들이 아시아 국가에서 현저하게 도입률이 높은 양상을 보여주고 있다. 국가별로도 다소의 차이는 있으나 전체적으로 해외로 진출한 우리나라 기업에 다양한 수당들이 도입되고 있음을 알 수 있다(안희탁, 1996a, pp.39-40.).

(7) 퇴직금

퇴직금은 경영자의 은혜적인 보상으로 규정지어질 수가 있는데 이를 법적으로 제도화하고 있는 나라는 우리나라 뿐이고 일본은 관행으로 정착되어 있다.

퇴직금 제도의 유무를 보면 퇴직금제도가 없다는 회사가 72.8%로 압도적으로 많다.

지역별로 보면 구미지역(71.4%)보다 아시아지역(76.2%)으로 진출한 기업의 퇴직금 제도 도입률이 약간 낮다. 국가별로는 캐나다, 태국, 싱가포르가 다른나라에 비해 퇴직금 제도가 없다는 비율이 훨씬 높다.

퇴직금제도가 있는 회사의 경우 지급방법을 보면 근속 1년 이상에 대해 지급하는 회사가 18.4%로 가장 많은 것으로 나타났다(표Ⅳ-5).

(8) 복리후생제도

현지 종업원들에게 대한 복리후생 실태를 보면 운동회·사원여행·사원간담회 실시가 42.2%로 가장 많고, 「사내 건강진단의 실시」가 36.7%, 「사원식당운영」이 28.6% 순으로 나타났다.

지역별로 보면 구미지역보다 아시아지역에서의 복리후생제도가 훨씬 발달되어 있는 것으로 나타났다. 특히 사택·기숙사(28.6%), 사원식당(52.4%), 진료소(31.0%), 운동회·사원여행·사원간담회(52.4%), 사내 건강진단(47.6%) 등의 복지면의 배려가 높다. 탁아소, 구매부, 예배당은 거의 전무하다. 국가별로는 태국이 다른 국가들에 비해 비교적 복리후생제도가 발달되어 있는 것으로 나타났다.

〈표Ⅳ-5〉 퇴직금의 지급유무

(단위 : %)

구 분		합계	퇴직금 제도 없음	근속 1년 미만	근속 1년 이상	근속 3년 이상	근속 5년 이상	근속 10년 이상	무응답
구미	미 국	100.0	66.7	-	22.7	3.0	3.0	3.0	1.5
	영 국	100.0	76.7	6.7	13.3	-	-	-	3.3
	캐나다	100.0	88.9	-	11.1	-	-	-	-
	소 계	100.0	71.4	1.9	19.0	1.9	1.9	1.9	1.9
아시아	인도네시아	100.0	25.0	25.0	25.0	-	-	-	25.0
	태 국	100.0	92.3	-	7.7	-	-	-	-
	싱가폴	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-
	말레이시아	100.0	64.7	5.9	29.4	-	-	-	-
	소 계	100.0	76.2	4.8	16.7	-	-	-	2.4
합 계	100.0 (147)	72.8 (107)	2.7 (4)	18.4 (27)	1.4 (2)	1.4 (2)	1.4 (2)	2.0 (3)	

자료 : 안희탁, 1996a, p. 41.

(9) 승진관리

현지종업원에 대한 승진관리 실태를 조사대상국 전체로 보면 임원을 제외한 부장, 과장, 감독자들은 주로 내부승진에 의존하고 있는 비율이 비교적 높은 것으로 나타났다 (표 IV-6).

이를 지역별·국가별로 살펴보면 임원의 경우는 지역별로 보면 구미지역이 아시아지역에 비해 내부승진이 많은데 반해 아시아지역의 경우는 현지인 종업원이 없다는 비율이 구미지역에 비해 압도적으로 높다. 캐나다는 오로지 내부 등용·승진에 의존하고 있는 것으로 나타나 다른 나라들과 현저한 차이를 보여주고 있다.

국가별로 보면 미국과 캐나다가 내부승진 비율이 다른 나라에 비해 다소 높은 반면 영국과 태국은 외부로부터 조달하는 비율이 다른 나라에 비해 약간 높다. 인도네시아는 전혀 현지종업원이 없는 것으로 나타나 주목된다.

부장의 경우는 지역별로 보면 내부승진이 구미지역이 아시아지역보다 높다. 국가별로는 미국과 캐나다가 내부에서의 등용·승진비율이 반수이상을 차지하고 있어 다른 나라에 비해 높은 것으로 나타났다. 인도네시아의 경우는 현지종업원이 전혀 없는 것으로 나타나 다른 나라들과 비교해 현저한 차이를 보여주고 있다. 영국과 캐나다는 외부로부터 조달하는 비율이 다른 나라에 비해 다소 높다.

과장의 경우는 내부에서의 등용·승진이 56.5%를 차지하고 있는데 지역별로 보면 구미지역이 아시아지역보다 내부등용·승진이 약간 높은 정도로 큰 차이가 없다. 국가별로 보면 태국을 제외한 다른 나라들은 내부·등용승진이 외부조달보다 훨씬 높다. 특

〈표 IV-6〉 승진관리

(단위 : %)

구 분	합 계	주로 내부승진	주로 외부 채용	현지 종업원이 없음	무응답
임 원	100.0	24.5	14.3	25.2	36.1
부 장	100.0	42.2	13.6	17.7	26.5
과 장	100.0	56.5	14.3	8.8	20.4
감독자	100.0	42.2	12.2	5.4	40.1

자료 : 안희탁, 1996a, pp. 42-46.

히 캐나다와 싱가포르, 말레이시아는 6할 이상을 차지하고 있다.

감독자도 임원, 부장, 과장과 마찬가지로 내부승진(42.2%)이 외부채용(12.2%)보다 높은 것으로 나타났는데, 지역별로 보면 구미지역보다 아시아지역에서의 내부승진 비율이 훨씬 높게 나타났다.

국가별로 보면 태국과 말레이시아가 다른 나라에 비해 내부승진 비율이 높은 것으로 나타났다.

이상에서 보는 바와 같이 해외진출 기업의 다수가 내부의 인력활용에 적극적이어서 인력의 내부화가 진전되어 있음을 알 수 있다.

2. 현지 인적자원관리의 문제점

국내와 전혀 다른 이질적인 문화속에서 그 나라의 문화적 특성 때문에 가치관, 노동관, 직업관, 행동양식들이 서로 다른 것은 당연한 것이라고 할 수 있다.

그렇기 때문에 문화차이에 따른 갈등과 마찰이 자주 발생하고 있고 또한 인력관리상의 여러 가지 애로요인이 많이 나타날 수가 있다(삼성경제연구소, 1995 ; 島田晴雄, 1991).

이러한 문화적 요인들을 무시하고 국내의 경영스타일을 그대로 적용하는 데에는 한계가 따르게 마련이다. 실제로 해외진출기업 가운데에는 현지의 사회·문화나 국민성, 관습 등의 이해부족으로 인해 노사분규를 야기시키거나 한국인에 대한 배타적인 감정을 갖게 하는 사례가 종종 발생하고 있음을 볼 수 있다. 이는 현지어 구사능력이 부족하거나 한국적인 관리스타일의 적용 및 인적자원관리에 대한 기본적인 지식이나 Know-how가 없는 한국인 관리자가 현지인을 상대로 관리를 하고 있는데서 야기되는 문제들이다(노동부, 1995 ; 삼성경제연구소, 1995). 따라서 현지 사회문화를 이해하고 그 나라의 특성에 걸맞은 인사노무관리기법을 강구하는 노력이 뒤따라야 할 것이다.

해외진출기업이 안고 있는 현지경영의 문제점을 보면 전체적으로 「높은 이직률과 낮은 정착률」이 문제라는 응답이 43.5%로 가장 높고, 다음으로 「현지 종업원과의 커뮤니케이션」과 「인건비 상승」이 문제라는 응답이 각각 32.0%, 23.8%를 차지하고 있는 것으로 나타났다(표 IV-7).

〈표 IV-7〉 현지경영의 문제점

(단위 : 개소, %)

구 분		합 계	낮 은 생산성	불량률이 높고 품질이 불안정	노 사 분 쟁	높 은 인건비 상 승	이직률이 높고 정착률이 낮음	지각 · 결근
구 미 미	국	100.0	10.6	-	-	13.6	37.9	6.1
	국	100.0	16.7	-	-	16.7	36.7	30.0
	캐 나 다	100.0	11.1	-	11.1	-	22.2	-
	소 계	100.0	12.4	-	1.0	13.3	36.2	12.4
아 시 아	인도네시아	100.0	25.0	25.0	-	75.0	50.0	50.0
	태 국	100.0	23.1	15.4	-	38.5	46.2	38.5
	싱 가 폴	100.0	-	-	-	50.0	62.5	12.5
	말레이시아	100.0	29.4	17.6	-	52.9	76.5	41.2
	소 계	100.0	21.4	14.3	-	50.0	61.9	35.7
합 (업 체 수)	계 (147)	100.0 (147)	15.0 (22)	4.1 (6)	0.7 (1)	23.8 (35)	43.5 (64)	19.0 (28)
구 분		합 계	낮은 종업원의 질적 수준	낮은 현지감독자 질적 수준	현지 종업원과의 커뮤니케이션 곤란	기 타	무응답	
구 미 미	국	100.0	12.1	1.5	34.8	7.6	19.7	
	국	100.0	16.7	6.7	26.7	6.7	13.3	
	캐 나 다	100.0	-	22.2	22.2	11.1	33.3	
	소 계	100.0	12.4	4.8	31.4	7.6	19.0	
아 시 아	인도네시아	100.0	25.0	25.0	75.0	-	-	
	태 국	100.0	38.5	46.2	46.2	23.1	-	
	싱 가 폴	100.0	25.0	12.5	25.0	25.0	-	
	말레이시아	100.0	41.2	17.6	17.6	-	5.9	
	소 계	100.0	35.7	26.2	33.3	11.9	2.4	
합 (업 체 수)	계 (147)	100.0 (147)	19.0 (28)	10.9 (16)	32.0 (47)	8.8 (13)	14.3 (21)	

자료 : 안희탁(1996a), pp. 29-30.

지역별로 보면 대체로 구미지역보다 아시아지역에서 문제점을 지적하는 비율이 높은 것으로 나타났다.

국가별로 보면 미국, 영국, 캐나다는 「높은 이직률과 낮은 정착률」 및 「현지 종업원과의 커뮤니케이션」을, 인도네시아는 「인건비 상승」과 「지각·결근」 및 「현지인과의 커뮤니케이션」을, 태국은 「높은 이직률과 낮은 정착률」, 「현지감독자의 낮은 질적수준」, 「현지종업원과의 커뮤니케이션」 등을 주요 문제점으로 각각 지적하고 있다.

이와같은 문제점들을 극복하기 위해서는 보다 체계적이고 장기적인 비전을 통해 저임금을 바탕으로 한 단기적인 이윤창출에만 급급할 것이 아니라 교육훈련, 복리후생, 보다는은 근로조건으로 정착률을 높여가는 현지인에 대한 인력관리가 모색되어야 할 것이다.

V. 해외진출 한국기업의 인적자원관리의 현지화 전략

경제의 세계화에 따른 해외투자를 비롯한 기업활동의 국제적 전개가 더욱 활성화될 전망이다.

해외 직접투자는 국민경제에 다양한 효과를 미칠 수 있으며, 사전적으로는 긍정적 효과와 부정적 효과를 모두 가질 수 있다. 또한 개별 해외투자 기업의 이해관계와 모국 경제의 이해관계가 일치하지 않을 수도 있다.

해외 직접투자가 국민경제 전체에 미칠 수 있는 긍정적 효과로는 수입규제 우회 및 생산비 절감을 통한 수출증대 효과 국내 사양산업의 해외이전을 통한 산업구조 조정 촉진 효과 기술보유기업 인수 및 현지인력 채용을 통한 선진기술 습득 효과 등을 고려할 수 있다. 반면 부정적 영향으로는 수출대체로 인한 수출감소 자본유출로 인한 국내투자 감소 기술이전을 통한 역수입 증가 국내 산업공동화로 인한 생산 및 고용감소의 현상도 예상할 수 있다(박태호, 1996, p. 8).

기업활동의 세계화 추세는 이제 상식적인 것이 되었고 이러한 환경에서 기본적으로 우리 기업들도 생존을 위하여 해외 직접투자를 추진하고 있다. 그러나 한편으로 해외투자는 투자 대상국의 정치, 경제, 사회, 문화 등 모든 부문에 걸쳐 갈등과 마찰을 초래할 수 있다.

따라서 이러한 문제점을 최소화하고 해외진출 기업의 성공적인 현지화를 꾀하기 위해서는 다음과 같은 인적자원관리전략을 수립할 필요가 있다(안희탁, 1996a, pp. 65-69).

1. 현지 사회·문화의 이해와 존중

모든 사회에서는 그 나름대로 문화적 가치체계가 있고 그 가치들은 그 문화의 모든 구성원들이 배우고 일상생활에 적용하는 불문률이다. 따라서 서로 대비되는 문화권 사람들이 커뮤니케이션을 수행할 경우 상대방의 문화적 코드를 모르기 때문에 갈등이 일어나기 쉽다.

문화배경이 다른 사람들과의 원만한 상호작용을 갖기 위해서는 상대편 문화의 속성을 평가하거나 우열을 정하기 앞서, 있는 그대로를 수용하는 태도가 필요하다(한국인사관리협회, 1996).

따라서 저개발을 이유로 현지 사회문화를 무시해서는 안 된다. 현지 사회·문화는 현지국의 뿌리이므로 이를 이해하지 못하고는 진정한 경제교류를 할 수가 없다. 다원적인 세계문화속에서 기업활동을 보다 원활히 하기 위해서는 현지인의 문화와 생활관습에 대한 깊은 이해와 함께 이를 존중하는 기본적 자세를 가져야 한다.

특히 아시아국가의 경우 개인의 가치관과 사회전반에 걸쳐 종교가 큰 영향을 미치고 있다. 따라서 기업의 생산계획 수립이나 근로조건 설정, 복리시설 구비에는 종교의식과 전통을 존중해야 한다.

2. 인사노무관리 및 권한의 현지화

인사노무관리는 그 나라의 사회문화적 특성과 가치관, 행동양식에 따라 크게 영향을 받는다. 따라서 한국식의 인사노무관리 방식을 무조건 고집하는 것은 지양되어야 한다.

앞으로 해외투자기업이 늘어날 것으로 전망되는 바, 현지인의 정서에 부합되는 현지인의 인사노무관리제도를 적극 도입하고 현지인의 채용확대 및 현지인의 관리자로서의 등용, 권한위양 등 인사노무관리의 현지화의 노력이 절실히 요망된다. 특히 해외 현지기업은 현지인 중심으로 운영이 이루어지도록 해야만이 경쟁력을 갖출 수 있게 될 것이다.

현지 노무관리 담당은 대개 본사 파견직원이 맡고 있으나 노무담당자로서의 능력을 갖추고 있지 않거나 해서 현지인과 마찰이 종종 발생하고 있기 때문에 현지인을 이해하고 인간관계능력을 함양하여 리더로서 역할을 할 수 있도록 해야 한다(삼성경제연구소, 1995).

3. 파견자의 사전 교육

현지의 경제사정과 노동환경에 관한 정보, 현지의 생활환경에 관한 정보, 현지의 풍속, 관습에 관한 정보에 관한 사전교육이 충분히 이루어져야 한다.

해외 파견자를 위한 준비교육(preparing training programs)은 그 중요성이 날로 증대되고 있는데 그 이유는 아무래도 사전준비공부를 통해 현지국의 사정과 언어를 미리 배움으로써 현지적응이 용이해지고 바람직하지 못한 충격을 예방할 수 있기 때문이다. 한 파견인이 현지 적응에 성공한다는 것은 그 개인과 지사의 성과를 위해 유리하게 작용하리라고 믿어지기 때문에 사전교육이 그 만큼 중요시되는 것이다.

해외 파견자의 현지적응이란 현지의 문화적 갈등(cultural conflicts)으로 말미암아 야기되는 문제나 업무의 손실들을 최소화하면서 해외기업활동의 목표를 성취하는 것을 말한다. 그러므로 사전 준비교육의 목표는 한국과는 다른 문화권에서 일하게 될 파견인들이 효율적으로 행동하고 심리적으로도 균형을 유지할 수 있도록 도와주는 프로그램이라고 말할 수 있다.

문화간 커뮤니케이션(intercultural communication)을 가로막는 장애물로는 여러가지를 들 수 있다. 그중 가장 심각한 장애물은 언어이다. 따라서 현지어 습득에 대한 어학교육을 실시하여 현지인들과 자유로운 의사소통과 융화가 될 수 있도록 충분한 교육을 실시하여 문화간의 차이를 극복할 수 있도록 해야 할 것이다.

4. 현지 노동관행의 준수

해외투자 기업은 현지 근로자와 원만한 노사관계를 유지하고 산업평화를 정착시키는 데 최대한의 노력을 기울여야 한다.

이를 위해서는 투자 대상국의 노동법제, 노사관행 및 노동조합조직에 대한 충분한 이

해를 도모하며, 투자 대상국의 국내법에 보장된 근로자의 권리를 존중하여야 한다. 특히 현지문화와 관습에 대한 이해 부족과 이로 인해 발생하는 노사간의 사소한 오해가 노사분규로 확대될 수 있다는 인식하에 현지문화와 관습을 이해하도록 노력하며 정보나 의견교환을 위한 노사간의 원활한 대화채널을 구축하는 것이 필요하다(노동부, 1995).

또한 종업원들의 고충, 의견, 건의를 수렴하고 이를 선행적으로 해결하기 위하여 현지인과의 대화를 생활화하고 노사간의 신뢰증진과 종업원들이 생산활동에 전념할 수 있는 여건을 조성해 가도록 해야 할 것이다.

5. 쾌적한 작업환경과 안전관리

현지 종업원들은 해외투자 기업의 중요한 인적자원이라고 할 수 있다. 작업장의 안전과 근로환경 개선은 생산성향상과 직결되므로 이에 대한 지속적인 노력이 있어야 한다. 또한 작업장의 안전교육은 인명중시의 제일주의로 이를 실시하여 안전사고로 인한 기업 이미지를 떨어뜨리는 일이 없도록 해야 할 것이다.

작업환경의 개선은 근로자의 근무의욕을 높이고 정작율을 높이게 되고 기업에 대한 귀속의식을 갖게 할 수 있기 때문에 작업장의 질적 개선에 대한 투자를 아끼지 말아야 할 것이다.

6. 현지인 고용과 근로조건

해외투자는 투자대상국의 고용증진에 기여해야 한다는 인식하에 현지종업원의 고용 기회를 확대하고 근로자의 임금, 근로시간 등 근로조건 개선과 복리후생 증진을 위한 노력을 기울여 나가야 한다.

예컨대 급식지원, 통근지원과 같은 종업원의 생활원조 사업, 근로조건적인 근로복지 사업, 상담실, 여가 및 체육시설, 기숙사, 휴게실, 샤워장과 같은 복리후생 사업 등은 물론 종업원의 여가선용 및 취미활동, 건강 및 노후 생활안정 등에도 보다 많은 노력을 기울일 필요가 있다.

7. 종업원 능력개발 제고를 위한 교육훈련 투자

경영에 투입되는 자원 중에서 인적자원이 가장 전략적 가치를 많이 갖고 있는 이유는 인적자원은 다른 자원들과는 달리 잠재적 효용을 가지고 있기 때문이다.

따라서 해외투자 기업은 현지인의 잠재적 효용을 최대한 개발시켜 이것이 기업의 성과와 직결될 수 있도록 인적자원관리에 최선을 다해야 할 것이다.

교육투자 극대화는 곧 능력개발 극대화로 이어지고 나아가 생산성 향상을 가져오는 선순환의 고리로 형성될 수 있기 때문이다. 이를 위해서 해외투자 기업은 근로자들에게 교육기회를 균등하게 부여하여 고능률작업조직(high performance work system)으로 만들어 가고 다양한 인적자원개발 프로그램(human resource development program)을 개발하여 근로자들이 자질과 능력을 함양해 갈 수 있도록 적극적인 현지화 노력을 해야 할 것이다.

VI. 결 론

최근 들어 국내기업의 해외진출이 가속화되고 있다. 유리한 생산거점의 확보와 세계화전략의 추진을 위해 해외로 진출하는 기업이 더욱 더 활발해지고 있다.

이러한 배경에는 대기업들의 글로벌전략에 따른 해외투자 확대와 국내 임금상승, 地價상승에 따른 공장부지의 확보의 어려움, 인력난, 비싼 물류비용 및 각종 규제등으로 말미암아 상대적으로 조건이 좋은 해외에서 기업활동을 하는 것이 유리하다고 판단하기 때문이다.

이와 같이 세계 여러나라에 걸쳐 다양한 형태로 해외진출이 늘어나면서 해외 현지의 인적자원관리가 중요한 과제로 등장하고 있다. 각 나라마다 고유의 전통과 문화가 있고 특유의 노동관행이 존재하기 때문에 이에 대한 이해와 철저한 관리가 뒷받침되지 않는다면 해외진출의 성과는 보장받기 어려울 것이다.

해외진출 기업의 인적자원관리 및 경영방식은 현지국의 사회시스템과 깊은 관련을 갖는 것으로 진출국가의 사회문화적 가치구조와 노사관계 환경 등에 얼마나 효율적이고

합리적으로 적응하느냐에 큰 성패가 달려 있다 해도 과언이 아닐 것이다.

그러나 현지 해외진출 기업의 가장 큰 문제점은 현지국의 문화와 현지인의 관습, 행동양식에 대한 사전의 충분한 이해가 없이 값싼 노동력만을 생각하고 진출한 나머지 異文化간에 큰 마찰과 갈등이 증폭되고 있다.

따라서 한국기업이 성공적인 현지화를 피하기 위해서는 적어도 현지국의 문화와 현지인의 행동양식 등을 이해하고 이에 적합한 관리방식을 채택해 나가는 것이 異文化간의 마찰을 최소화할 수 있을 것이다.

이런 관점에서 향후 우리나라의 인사·고용관행 및 제도와 현지국의 인사·고용관행 및 제도를 어떻게 조화시켜 갈 것인지에 대한 국내에서의 연구가 보다 활발하게 이루어져야 함은 물론, 한국과 현지의 경영방식 가운데 어느 쪽이 근로자의 근로의욕을 높이고 생산성향상에 기여하는지도 연구되어야 할 과제라고 생각한다.

參 考 文 獻

- 勞働部(1995), 「海外進出企業 勞務管理 案内書」.
- (1994), 「海外直接投資 現況과 進出企業의 勞務管理—我國기업의 主要進出國家를 中心으로—」.
- 大韓貿易振興公社(1995), 「아세안 進出 韓國企業 運營實態」.
- 朴泰鎬(1996), “우리나라기업의 海外直接投資現況과 政策課題,” 全經聯, 「企業海外投資의 現況과 課題 심포지엄」, 10. 23.
- 三星經濟研究所(1995), 「海外進出企業의 現地從業員 管理事例」.
- (1995), 「海外人的資源管理 핸드북」.
- 安熙卓(1996a), 「海外進出 韓國企業의 人事勞務管理實態와 課題」, 經總 勞動經濟研究院.
- (1996b), 「海外進出 韓國企業의 人的資源管理의 勞使關係—인도네시아를 中心으로—」, 經總 勞動經濟研究院.
- 韓國人事管理協會(1996), 「人事管理」(특집 / 현채인의 인사관리).
- 韓國經營者總協會(1994), 「인도네시아 進出 企業을 위한 現地 勞務管理 要領」.

- 現代經濟社會研究院(1993),「東南亞進出日本企業斗 韓國企業의 現地化戰略」.
- 白木三秀(1995),「日本企業の 國際人的資源管理」,日本勞動研究機構.
- 石田英夫(1985),「日本企業の 國際人事管理」,日本勞動協會.
- (1994),「國際人事」,中央經濟社.
- (1989),“マネジメントの現地化問題,”「日本勞動研究雜誌」,6月.
- 永野 仁(1992),“操業年數と人材の現地化,”「政經論叢」,明治大學,第6卷,第5・6號,3月.
- 佐藤搏樹(1984),“日係進出企業における經營現地化の現状と特徴(上・下),”
『研究資料月報』,法政大學大原社會科學研究所,6月・7月.
- 安室憲一(1986),「國際經營行動論 改訂増補版」,森山書店.
- 寛文生・飛田就一編(1990),「國際化と 異文化理解」,法律文化史.
- 島田晴雄・本田敬吉編(1991),「國際經營と 異文化커뮤니케이션」,東洋經濟新報社.
- Morgan, P.V. (1986), “International Human Resource Management : Fact or Fiction,” *Personnel Administrator*, 31(9), pp. 43-47.
- Kopp, Rochelle (1994), “International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and U.S. Multinationals,” *Human Resource Management*, 33(4), pp. 581-599.
- Rudiger, Pieper(ed.) (1990), *Human Resource Management : An International Comparison*, Walter de Gruyter & Co., Berlin.
- Franco, L.G. (1973), “Who Manages Multinational Enterprises?,” *Columbia Journal of World Business*, Summer.