



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

사회학석사 학위논문

한국 다국적기업의
제한적 인력현지화

2020년 8월

서울대학교 대학원

사회학과

신정민

국문초록

본 연구의 목적은 다국적기업의 인력 현지화 과정과 이에 영향을 미치는 요소로서의 국가정체성이라는 자원을 파악하는 데에 있다. 본 연구는 한국 등의 신흥개발국가 출신의 다국적기업의 해외법인에서 인력 현지화 목표가 달성되지 않고 있는 현상에서 출발한다. 이를 위해 다음의 두 가지 연구질문을 던진다. 첫째, 한국 출신의 다국적기업의 인력 현지화 목표는 어떠한 맥락에서 형성되는가이다. 둘째, 왜 인력 현지화 목표는 달성되지 않고 있으며 이에 대해 국가정체성이 담당하는 기능은 어떠한가이다. 이 연구질문에 대답하기 위해 본 연구는 한국 출신의 다국적기업인 사례기업의 본사와 법인의 본국출신 직원 13인에 대한 심층면접을 실시하여 다국적기업의 국제화 과정에서 인력 현지화 목표가 형성되는 환경과 이를 목표하는 본국출신직원의 인식을 포괄적으로 이해하고자 하였다.

우선 인력 현지화의 정의와 다국적기업의 인력 관리 방식, 그리고 조직 맥락에서의 국가정체성에 대해 살펴보았다. 인력 현지화를 다룬 기존 연구의 정의를 따라, 본 연구에서도 인력 현지화란 다국적기업의 해외법인에서 현지인 관리자가 본국출신직원 관리자의 일을 대체하는 정도로 정의한 후 논의를 전개한다. 현지출신직원과 본국출신직원의 관리에 대한 기존의 연구는 각 인력의 역할과 사용의 의미를 집중적으로 다루지만, 이미 존재하는 인력 구조에 초점을 맞추어 인력 구조를 바꾸려는 시도에 대한 인식을 파악하지 않는 한계를 보인다. 또한, 다국적기업의 국제화 과정에서 인력 관리 방식의 변화를 바라보는 기존 연구의 접근에도 다양한 이론적 흐름이 존재한다. 본 연구는 이러한 인식에 영향을 미칠 수 있는 요인 중 하나로 조직맥락에서의 국가정체성을 제시한다. 국가정체성은 조직 내 개인들에 의해 구

성될 수 있는 사회적이고 상징적인 자원의 하나로 사용된다.

한국 출신의 다국적기업의 상황에서, 사례기업이 속해있는 의류산업의 변화와 가치사슬 내의 위치 변화는 조직의 인력 현지화 목표를 비용절감전략의 하나로 접근하도록 영향을 미치고 있었다. 이러한 압박의 상황에서 사례기업의 법인에서는 아직까지 주요 관리자 위치에는 본국출신인력만을 사용하는 모습을 보였다. 이러한 한국인 주도적 관리자 구조는 여타 한국 출신의 다국적기업의 법인에서도 공고한 구조이며, 사례기업의 구조 역시 이와 별반 다르지 않았다는 점에서 사례기업의 인력의 현지화가 높은 수준까지 진전되지 않는다는 것을 확인할 수 있었다.

다음으로 인력 현지화가 사례기업 내에서 진전되지 않은 원인으로 사례기업의 국가정체성이 가지고 있는 기능을 다뤘다. 우선 개인들이 한국 출신의 다국적기업인 사례기업의 조직구조에 편입되기 위해서는 국가정체성이 자격조건으로 요구된다는 것을 확인할 수 있었다. 다음으로 국가정체성은 낮은 수준의 인력의 현지화를 합리화하는 수단으로 사용되고 있었다. 따라서 현지인력의 국가정체성과 한국인력의 국가정체성 둘 다 인력의 현지화가 높은 수준에서 달성될 수 없는 이유를 합리화하는 기제로 활용되고 있었다.

주요어 : 다국적기업, 인력 현지화, 국가정체성, 의류산업, 해외법인,
인적자원관리

학 번 : 2017-21377

목 차

제 1 장 서론	1
제 2 장 선행연구 검토	4
제 1 절 해외법인의 인력 구성과 현지인 관리자 등용	4
제 2 절 다국적기업의 국제화와 인력관리	7
제 3 절 조직과 국가정체성	11
제 3 장 연구방법 및 배경	14
제 1 절 분석 방법	14
제 2 절 연구의 배경	16
1. 의류산업의 구조	16
2. 한국 의류산업의 해외 진출	17
3. 의류수출벤더의 국제생산	18
4. 사례기업 - H기업	18
제 4 장 다국적기업의 국제화와 인력 현지화	20
제 1 절 의류산업의 변화로 인한 비용절감전략 선택	20
1. 의류산업 전반의 침체로 인한 경쟁심화	20
2. 바이어의 요구 증가와 1차수출벤더의 역할 변화	24
3. 비용절감 관점에서의 인력 현지화 강조	27
제 2 절 인력 현지화의 실천과 부재	30
제 5 장 국가정체성의 기능	33
제 1 절 자격조건으로써의 국가정체성	33

제 2 절 합리화기제로써의 국가정체성	39
제 6 장 결론	44
제 1 절 연구의 결과	44
제 2 절 연구의 함의	45
참고문헌	47
Abstract	60

표 목 차

[표 1] 면접대상자의 특성	15
-----------------------	----

제1장 서론

한국의 많은 기업이 해외진출을 통해 다국적기업으로 변화해왔다. 한국의 다국적기업의 국제화에서 최근 주목할 만 한 점은, 법인의 직원을 현지 인력으로 구성하는 인력의 현지화(staff-localization)를 목표로 하고 있다는 점이다. 특히, 이들은 법인의 생산직 노동자들과 사무직 중간관리자 인력의 현지화를 넘어 주요 의사결정직을 현지인으로 구성하는 수준의 인력의 현지화를 목표로 하고 있다. 사실 다국적기업의 인력구성에서 현지인력 사용의 의미는 이미 수차례 연구되어온 바 있다. 다국적기업의 현지인력 사용에 대한 기존의 연구들은 주로 본국출신직원(Parent Country National; PCN)과 현지출신직원(Host Country National; HCN)의 역할을 각각 개별적으로 설명해왔다. 이들에 따르면 본국출신직원은 현지 적응과 본국 귀환에 대한 어려움을 겪으며, 법인 내에서 선임관리자인 현지출신직원은 본사와의 소통과 조직 이해에 대한 어려움을 겪는다.

그러나 한국 출신의 다국적기업의 법인에서 많은 경우 현지출신직원이 중간관리자 이상의 위치를 점하지 않는 현상은 단순히 본국출신직원과 현지출신직원을 개별적으로 연구하는 것만으로는 설명되지 않는다. 기존의 설명만으로는 본국출신직원과 현지출신직원의 법인 내에서의 인식을 파악할 수 없으며, 왜 현지출신직원의 선임관리자 등용이 지체되고 있는지에 대한 구체적인 답을 구할 수 없기 때문이다. 본 연구는 의류산업이라는 환경에 배태되어있는 한국출신의 다국적기업이라는 배경에서 여전히 본국출신직원이 주요 의사결정 관리자를 담당하고 있는 현상을 밝힘과 동시에 법인의 배경 안에서 본국 국가정체성이 어떻게 인력의 현지화를 저해하는 수단으로 사용되는지 분석해보고자 한다.

우선 본 연구는 사례기업이 속해있는 의류산업의 변화와 가치사슬 내의 위치 변화를 중심으로 사례기업의 인력 현지화의 상황을 조명해볼 것이다. 최근의 변화는 의류산업 전반의 침체와 가치사슬 내의 역할 변화로 압축해볼 수 있다. 이러한 변화는 의류산업의 모든 수준에서 경쟁을 심화시켰다. 많은 선행연구는 의류산업 내에 존재하는 공급사슬에는 다양한 행위자들이

경쟁적으로 참여하고 있음을 지적하며 의류산업 내 공급사슬의 글로벌화는 행위자들의 전략 변화로 이어질 수 있음을 설명했다. 본 연구는 소비자브랜드인 바이어의 1차수출벤더인 한 조직의 사례를 통해 의류산업 내의 행위자에게 비용절감이라는 특정한 전략이 강조되는 맥락을 들여다보고, 이 전략이 어떤 방식으로 인력 현지화의 목표와 연결되는지 알아본다.

그렇다면 이러한 인력 현지화 목표는 어느 정도까지 달성되었으며, 이에 영향을 미치는 요소는 무엇인가? 기존의 연구들은 현지출신인력 사용의 중요성과 장점을 반복적으로 언급했던 것에 비해 법인의 구조에서 이들이 차지하고 있는 위치와 본국출신직원이 가지고 있는 인식을 면밀하게 들여다보는 연구는 지금까지 미진했던 것이 사실이다. 현지출신인력의 위치에 대한 연구는 선임관리자로서 현지출신직원이 갖게 되는 이중적 정체성에 대한 탐구 (Zhang et al., 2006)도 존재하지만, 여전히 기존 연구로는 현지출신직원이 법인의 위계에서 어떤 방식을 통해 선임관리자로 등용되는지, 또는 등용되지 못하는지를 설명하지는 못한다. 본 연구는 이러한 한계를 극복하고, 본국출신직원과 현지출신직원의 관계를 본국출신직원의 인식을 통해 보다 면밀히 들여다보는 시도로서, 본국출신직원이 현지출신직원을 바라보는 방식과 개인이 조직에 통합되어 선임관리자를 담당하기 위해 요구받는 자격조건과 합리화기제로 국가정체성을 제시한다.

종합하자면, 본 연구는 두 가지의 큰 질문에서 출발한다. 첫째, 한국 출신의 다국적기업의 인력 현지화 목표는 어떠한 맥락에서 형성되는가이다. 둘째, 왜 인력 현지화는 달성되지 않고 있으며 이에 대해 국가정체성이 담당하는 기능은 어떠한가이다. 이를 살펴보기 위해 본 연구는 다음의 순서로 진행된다.

먼저 제2장에서는 인력 현지화와 인력 구성, 다국적기업의 법인의 인적자원관리, 조직 맥락에서의 국가정체성에 대한 선행연구를 살펴본다. 1절에서는 본 연구에서 사용될 인력의 현지화 개념을 정리하고, 법인을 구성하고 있는 직원의 비중과 역할을 다루는 연구들을 검토한다. 2절에서는 다국적기업의 국제화 과정에서 변화하는 인적자원관리 방식을 바라보는 기존 연구의 접근을 정리한다. 3절에서는 사회적으로 구성되는 국가정체성과 다국적 환

경에서의 국가정체성을 다루는 연구를 정리한다. 다음으로 제3장의 1절에서는 연구대상인 의류산업의 1차수출벤더인 한 조직과 그 조직의 베트남 법인 내의 연구참여자 13명을 소개하고, 심층면접 연구방법을 설명한다. 2절에서는 먼저 사례기업이 속해있는 의류산업의 구조와 특성, 이들의 해외진출의 원인과 방식을 소개하고 사례기업에 대한 기초적인 정보를 제공함으로써 연구의 배경을 설명한다. 제4장에서는 우선 사례기업의 인력의 현지화를 추동하는 원인으로서의 여러 변화를 설명하고, 사례기업의 인력의 현지화의 현 주소를 분석한다. 1절을 통해 우선 사례기업이 배태되어있는 의류산업과 가치사슬의 변화를 분석함으로써 어떠한 맥락에서 사례기업이 인력의 현지화 목표를 비용절감전략과 연결하여 고려하게 되었는지 살펴본다. 다음으로 2절에서는 이러한 맥락에서 인력의 현지화가 어느 정도까지 진전되었는지 해외법인에 나타나는 한국인 관리자 구조를 중심으로 설명한다. 제5장에서는 높은 수준의 인력의 현지화가 달성되지 않는 이유에 대한 원인으로 사례기업 내에서 자격조건이라는 수단과 합리화기제라는 수단으로 사용되는 국가 정체성을 제시하며 그 작동방식을 검토한다. 마지막으로 제6장의 결론에서는 연구의 결과를 간략하게 정리하고, 본 연구의 한계와 함의를 제시한다.

제2장 선행 연구 검토

제1절 해외법인의 인력 구성과 현지인 관리자 등용

이 절에서는 본 연구에서 활용될 인력의 현지화 개념을 정리하고, 다국적 기업의 법인의 인력을 구성하는 직원에 관한 여러 선행연구를 검토한다. 이를 통해 한국 출신의 다국적기업인 사례기업의 인력현지화를 이해하는 발판을 마련할 것이다.

다국적 기업의 해외 법인에서의 인력의 현지화 (staff localization)이란 무엇인가? “현지화”라는 개념어는 맥락에 따라 제품의 현지화 등 다양한 현상을 가리킬 수 있음에도 불구하고, Potter는 “현지화(localization)”의 효과를 원래 본국출신직원 관리자의 역할이었던 일이 그 일을 수행할 능력이 있는 현지인 직원에 의해 채워지는 정도로 정의했다 (1989). 그러나 Potter의 정의에서 한발 더 나아가 Law 외 (2009)는 본국출신직원 관리자의 일과 위치에 올라갈 수 있도록 현지인 관리자의 역량을 관리하고 훈련하는 것을 인력현지화로 정의하고 있다. 다국적기업의 국제화에서 해외법인 내에서 얼마나 많은 현지인 관리자를 등용할 것인지를 결정하는 것은 매우 전략적인 결정으로 여겨지며 (Law et al., 2009), 여러 문헌에서는 현지인 관리자가 본국출신직원 관리자의 일을 대체하는 정도를 인력의 현지화로 다루고 있다 (Lam & Yeung, 2010; Law et al., 2009). 따라서 인력의 현지화는 해외법인의 인력이 어떻게 구성되어있는지를 반영하게 된다.

다국적기업의 국제화와 해외운영에서 법인의 인력의 구성에 대한 기존의 논의는 90년대부터 풍성하게 구성되어왔다. 대체적으로 법인을 구성하는 인력은 본사에서 해외 법인으로 파견된 본국출신직원(Parent Country Nationals, PCN) 및 현지출신직원(Host Country Nationals, HCN)과 제3국직원(Third Country Nationals; TCN)으로 파악할 수 있다(박영렬 외, 2011; 박영렬 외, 2007; Black et al., 1999; Schneider & Barsoux, 2002; Tarique et al., 2006). 본 연구의 사례기업에서는 제3국출신직원과의 관계

를 찾을 수 없었으므로 본국출신직원과 현지출신직원의 사례와 이에 영향을 미치는 요인에 집중한다.

먼저 법인의 인력 구성의 결정요인 중 하나는 본국출신직원과 현지출신직원이 담당하는 역할의 차이이다. 우선 본국출신직원은 법인의 의사결정이 본사의 전반적인 전략에 부합하는 지를 모니터함으로써 (Edstrom & Galbraith, 1977; Tung, 1993), 해외법인을 통제하고 조정하는 역할을 맡는다(Dowling et al. 1999; Harzing, 2001; Richards, 2001). 또한 이들은 본사의 지식과 노하우 등을 보유하고 있어 조직의 지식, 기술, 역량 등을 법인으로 이전하는 역할을 수행하기도 한다(Bonache & Zarraga-Oberty, 2008; Hocking, Brown & Harzing 2004; Downes & Thomas, 2000; Subramaniam & Venkatraman, 2001; Laing, 1994; Naumann, 1992). 반대로 현지출신직원은 본국에서 파견된 직원에 비해 현지 시장과 사업관행, 그리고 문화에 상대적으로 익숙하다(Banai, 1992; Kobrin, 1988; Dowling et al. 1999; Thompson & Tambyah, 1999). 다국적 기업이 해외진출을 할 때 겪는 가장 큰 어려움 중 하나는 현지 정당성 부족의 문제인데 (Kostova & Zaheer, 1999) 해외법인의 현지인력의 비율을 높일 경우 낮은 환경에서의 외국인 비용(liability of foreignness)을 줄이고(Zaheer, 1995) 정당성의 위기 문제를 어느 정도 해소하여(Harzing, 2001) 빠른 현지 적응에 도움이 될 수 있다. 또한, 이들은 본국출신직원에 비해 상대적으로 저렴한 비용이 든다는 점도 장점이며, 이는 조직이 인력 현지화를 더 적극적으로 실행하게 되는 주요 원인이기도 하다(Schuler et al., 1993; Shaffer et al., 1999). 그러나 현지인력은 본사와의 업무 및 사회화 경험이 적고 조직에 대한 전반적인 이해도가 낮다는 문제로 인해(Tan & Mahoney, 2006), 인력의 현지화가 지체되기도 한다. Law et al.(2009)은 인력의 현지화를 위해 요구되는 요인 세 가지를 지목했는데, 이는 1) 인력 현지화를 주요 목표로 인지, 2) 인력 현지화를 위한 통합적인 계획, 3) 사실적인 인적자원관리 실행이다. 특히, 인력 현지화를 위한 통합적인 계획에는 조직이 처해있는 상황과 내부 규범 등을 포함하는 것이 필요하다. 왜냐하면 다국적 기업은 자신이 처해있는 상황(contingency), 즉 본사의 경쟁전략과 법인의 특수성 등

을 포괄적으로 고려하여 가장 적합한 의사결정을 하게 되기 때문이다 (Boyacigiller, 1990; Harzing, 2001; Tan & Mahoney, 2006).

이 외에 조직의 인력 현지화에 대한 기존의 논의는 다수 존재함에도 불구하고 인력 현지화를 독립변수로 다루고 있는 경향을 보인다 (방호열 & 이수진, 2008; 신성식 & 최해범, 2015; 이정아 & 이춘수, 2013; 조호현, 2014; 김규남 & 신만수, 2001; Moideenkutty et al., 2016). 즉, 인력 현지화가 이루어지는 방식이나 이에 영향을 미치는 요인을 설명하기보다는 인력 현지화의 진행정도가 영향을 미치는 다양한 결과적인 요인을 구명하려는 시도가 논의의 주를 이룬다. 또한, 다국적기업의 법인에 배치되는 인력에 대한 많은 연구가 파견되는 본국출신직원에 대한 연구에 초점을 맞추고 있으며, 현지인의 훈련방향 등을 부분적으로 다루며 본국출신직원의 입장에서 현지 인력관리에 대한 방식을 서술하는데에 그친다 (Dabic et al., 2015; Collings et al., 2009). Caprar(2011)의 논의가 현지출신직원이 가지고 있는 현지문화적 범위를 확장하고, 그들 간의 다양성을 강조함으로써 현지인력을 다르게 보려는 시도를 하지만, 법인 내에서 현지인력이 주요한 의사결정을 담당하는 지위로 올라가게 되는 과정에 대해서는 설명하지 않는다.

본 연구는 이러한 기존 연구의 지적에서 한 발 더 나아가, 인력 현지화 목표가 형성되는 맥락을 자세히 살펴보고, 그 목표의 실행정도에 영향을 미치는 요인을 짚어보고자 한다. 인력 현지화 목표는 여러 다국적기업에서 실행하고자 하는 규범임에도 불구하고, 기존의 연구는 법인의 인력을 구성하는 직원을 본국출신직원과 현지출신직원을 나누어 개별적으로 다루거나, 그 역할의 차이를 중심으로 하여 법인 내 인력 구조를 설명한다는 한계를 지니고 있다. 이러한 선행연구의 설명은 이미 존재하는 인력 구조를 설명한다는 점에서 타당성을 갖지만, 이들의 논지를 그대로 따라갈 경우 인력 구조의 변화의 과정, 또는 변화하지 않는 과정을 깊이 있게 설명하지 못한다. 따라서 본 연구는 인력의 현지화 목표가 현재의 인력 구성을 변화시키려는 목표임에 천착하여 변화의 과정에서 법인을 구성하는 직원들의 국가정체성이라는 특성이 이 변화의 정도에 영향을 미치고 있음을 주장한다.

제2절 다국적기업의 국제화와 인력관리

이 절에서는 본 연구의 주요 소재인 다국적기업의 고용관계와 인력관리에 대해 간략하게 살펴보고자 한다. 다국적기업의 본사에서 법인으로 인력관리가 전이되는 기제를 검토한 기존의 논의를 접근 방식에 따라 분류한다. 이러한 작업은 다국적기업의 국제화 과정에서 나타나는 인력관리 중 하나인 인력 현지화의 실행정도에 영향을 미치는 요인을 이해하는 데에 배경적 지식을 제공해줄 것이다.

다국적기업의 인력관리에 관한 기존의 논의에는 다양한 이론적 접근과 모형이 시도되었다. 이러한 논의는 정치적 접근, 제도주의적 접근, 문화주의적 접근으로 대략적으로 분류될 수 있다. 먼저, 정치적 접근에 기반을 둔 기존 이론은 다국적기업의 인력관리 방식이 본사에서 법인으로 전이되는 과정에서 여러 수준의 행위자들의 역할을 강조한다 (Morgan, 2001; Hall & Wailes, 2008; Broad, 1994; Zou & Lansbury, 2009; Geppert & Williams, 2006). 이러한 행위자들은 다국적기업의 인력관리방식이 전달되는 과정에서 자원을 유용하고, 이해관계를 실현하는 등 내재적으로 정치적인 모습을 보인다(Zou & Lansbury, 2009). 하지만 정치적 접근의 경우 행위자의 역할을 강조하기 위해 이들의 행동에 제도와 시장, 그리고 문화적 가치의 압력이 가지는 영향을 간과하게 될 수 있다는 한계를 갖는다.

둘째로 제도주의적 접근을 차용한 기존 연구에서는 다국적기업이 배태되어있는 정치적, 경제적 구조와 제도의 역할을 강조한다(Kostova & Roth, 2002; Whitley, 1999; Hall & Soskice, 2001; Ferner et al., 2005; Edwards et al. 2016; 이정언, 2013). Whitley (1999)는 다국적기업이라고 할지라도 하나의 경제에 배태되어있는 기업은 그 경제구조의 다른 기업과 경쟁할 수밖에 없으며, 이러한 경쟁은 기업이 국가적 제도를 토대로 성장하는 결과를 낳는다고 주장했다. 또한 Rosenzweig와 Nohria (1994)는 여러 다국적기업이 현지의 국가적 제도에 부딪히며 점차 현지의 조직과 비슷해져가는 현상을 ‘현지 동질화 (local isomorphism)’라는 용어로 포착해왔다. 이러한 접근은 행위자의 정치성 등 상대적으로 미시적인 요소의 중요성을 간

과하기 쉽기 때문에, 다른 이론적 접근과 통합되기도 한다. 특히 Geppert와 Williams (2006)은 세계화에 대한 담론과 유럽의 제도주의적 접근을 다른 담론을 설명하며 사회정치학적 이론들의 필요를 주장한다. 이들은 현지의 인력관리가 형성되는 과정에서 조직과 행위자들이 현지에서 마주하는 권력 관계, 정치적 행위, 그리고 전략적 선택의 역할을 강조하며, 이러한 요인은 조직과 행위자들이 사회적으로 배태된 정도뿐만 아니라 회사-특수한 제도에도 영향을 받아서 형성된다고 주장했다.

문화주의적 접근을 시도한 다국적기업의 인력관리에 대한 논의는 다국적기업이 필연적으로 가지고 있는 국가문화에 주목한다 (Hofstede, 1984; Hofstede, 2003; Kogut & Singh, 1988; Tayeb, 1998). 다국적기업일지라도 그 출신국가의 규범과 가치에 따라 그 관리 방식 또한 영향을 받을 것이라는 설명이다. 특히, Kogut과 Singh (1988)은 미국 시장에 진입하는 해외기업의 출신문화의 영향을 분석했는데, 이 중 문화적 거리와 해외경험의 효과가 두드러지게 나타났다. 다국적기업이 가지고 있는 본국의 정체성에 대해 다루는 논의도 문화주의적 접근으로 분석하는 것으로 볼 수 있다 (Bae et al., 1998; Ngo et al., 1998). 본사의 여러 인력 관리 중 어떠한 내용이 전달되는지에 영향을 미치는 요인 중 하나를 여러 연구들은 ‘출신국 효과 (country-of-origin effect)’라는 용어로 정리했으며, 이는 다국적기업이 담고있는 본국 정체성을 반영한다 (Ferner, 1997; Edwards et al., 2007).

이 외에도 다국적기업의 전략적 선택을 다루며 기업의 독립성에 주목하는 전략적 접근과 제품시장, 금융시장, 그리고 노동시장으로부터의 압력이 기업으로 하여금 특정한 행동을 취하게 한다는 시장기반 접근 등 다양한 이론적 접근이 존재한다(Schuler et al. 1993; Harzing & Ruysseveldt, 2004; Taylor et al, 1996; Schmitt & Sadowski, 2003; 허정수 & 윤영숙, 2009; 허문구 외, 2011).

현재까지 다국적기업의 국제화와 그 과정에서의 인력 관리와 관련된 논의에서 한국을 포함한 신흥 발전국가 출신의 다국적기업은 중심적인 자리에 위치했던 것은 아니다. 많은 다국적기업이 미국 및 유럽에 기반을 둔만큼, 많은 선행연구가 발전국가 출신의 다국적기업을 자료로 경험적으로 분석하

여 이론적 틀을 마련한 것으로 보인다. 또한, 국내에서 진행된 연구 역시도 한국을 본국으로 하는 다국적기업을 대상으로 삼기보다 한국에 진출한 다국적기업의 인력관리를 다루는 데에 집중하는 모습을 보이기도 한다(장석인, 2006; 최종연, 2006). 그러므로 동아시아 등에 기반을 둔 후발 다국적기업에 대한 연구는 이미 선행된 다국적기업에 관련 연구에 비해 상대적으로 주목받지 못했다. 특히, Glover와 Wilkinson (2007)은 많은 다국적기업에 관한 연구가 발전국가(본국) - 발전국가(법인) 모델 (특히 미국-유럽 또는 일본-유럽)을 주요 연구 대상으로 삼았음을 지적하며 대만, 한국 등 새롭게 산업화된 발전국가에 본사를 둔 다국적기업에 대한 연구의 필요성을 언급한다. 한국 출신의 다국적기업을 다루는 경우, 중국을 산업기지로 삼아 해외로 진출을 시도한 다국적기업이 많은 까닭에, 여러 선행연구가 중국에 진출한 한국 다국적기업의 사례를 중점적으로 다루는 경향을 보인다 (조성재 & 장영석, 2013; 정선욱 & 김성수, 2008; 정선욱, 2008; 조성재, 2010; 조성재, 2005; Kim, 2013). 특히, 한국에서 진행된 중국진출 한국 다국적기업 사례에 대한 연구는 서구권에서 진행된 연구와 이론적 접근법에서 가장 큰 차이를 보이는 것을 알 수 있다. 중국에 진출한 다국적기업의 사례를 서구에서 다룰 때에 많은 경우 중국 특수론을 통해 이론적으로 접근하는 경향이 존재한다 (Warner & Zhu, 2002; Oakley, 2002; Zhu & Warner, 2004; Warner, 2008; Warner 2010). 그러나 한국에서 진행된 중국진출 다국적기업 연구의 경우 중국 특수론적 접근에 대한 비판을 중심으로 구성되어 있다. 특히, 조성재와 장영석(2013)은 서구의 인력 관리 연구는 중국의 인력 관리 규범의 특성에 대해 다양한 주장을 제시하고 있음에도 불구하고, 학계 전반에서 공감될 수 있는 이론적 줄기는 아직까지 제시하지 못하고 있다고 주장한다. 이뿐만 아니라, 중국특수론은 유교문화를 공유하는 동아시아 국가 출신의 다국적기업의 인력 관리방식의 차이를 제시하지 못한다는 한계를 갖는다.

따라서, 신흥 발전국가에서 출발한 다국적기업이 상대적으로 덜 발전한 국가에 법인을 두었을 때의 가능성에 대해 면밀히 들여다 볼 필요성이 제기된다. 본 연구는 신흥 발전국가 중 하나인 한국에 본사를 두고, 상대적으로

덜 발전한 국가인 베트남에 법인을 둔 다국적기업에 초점을 맞출 것이다.

또한, 앞서 설명한 여러 이론적 접근 중 문화주의적 접근을 통해 바라본 본국 정체성의 기능에 대해 심층적으로 논의한다. 그러나 본 연구에서는 국가정체성을 독특한 행동 패턴을 통해 나타나는 고정적인 문화적 산물로 여기는 기존의 문화주의적 관점(Hofstede, 1991; Harzing & Hofstede, 1996)을 따르기보다 이에 한 발 더 나아가고자 한다.

다국적기업의 인력관리 정책 중 현지인 채용과 관련된 정책의 종류는 크게 세 가지로 나뉜다(Perlmutter and Heenan, 1974). 첫째는 민족중심적(ethnocentric) 정책이다. 다국적기업은 본사의 인사를 현지법인의 고위관리직에 배치하고, 행정인력 역시도 본국출신인력으로 구성한다. 이는 외부의 인력을 거부하고자 하는 경향성을 반영하는 정책이다. 둘째는 다중심적(polycentric) 정책으로, 현지출신인력만으로 해외법인의 인력을 구성하고, 그와 동시에 본사의 동일한 위치는 본국의 인력만으로 구성하는 정책이다. 셋째는 지중심적(geocentric) 정책이며, 이는 본사와 해외법인의 모든 고위관리직이 국적에 상관없이 글로벌 인력풀에서 경쟁을 통해 채워지는 정책이다. 한국 출신의 다국적기업인 사례기업의 경우, 본사와 법인 사이의 인력관리 방식이 전달되는 과정에서 인력 현지화의 목표는 전달되었으나 현지인력이 중간관리자 이상의 위치를 점하지 못하는 수준의 인력의 현지화만이 진행된 것을 발견할 수 있다. 이는 민족중심적 정책을 수용해왔던 조직에서 다중심적 정책을 채택한 후의 과정이라고 볼 수 있다. 그러나 현지인력에게 중간관리자 위치에서의 유리천장이 존재한다는 점에서 아직도 사례기업은 민족중심적 정책에서 완전히 벗어나지 못했다는 점을 나타낸다. Banai와 Sama(2000)는 민족중심적 정책을 채택한 조직은 대체적으로 본국과 관련된 규범과 자원, 정보에 가치를 둔다고 주장한다. 이러한 가치두기의 기저에 깔려있는 믿음은 본국과 본사가 노동력, 자본, 그리고 지식에 있어서 더 우월할 것이라는 믿음이다. 즉, 이러한 현지인력 채용에 관한 정책에는 조직의 차별적 인식이 존재한다.

다국적기업에서 현지인력의 채용과 등용을 저해하는 요인으로는 대표적으로 연령, 젠더, 국적 또는 민족이 있다(Wu et al., 2008; Kim, 2004). 특히,

Kim(2004)은 한국출신 다국적기업의 미국법인 내에서 한국출신인력인 주재원과 현지출신인력인 한국계 미국인 사이의 갈등을 짚어내며 민족성이라는 요인이 개인을 설명하는 틀이 된 조직문화를 포착했다. 개인의 특성을 그의 영어능력과 “더 한국인같음 (more Korean)”을 통해 설명하는 조직문화가 조직 내에 퍼져있으며 이를 통해 한국계 미국인 직원을 특정 위치 이상으로 등용하지 않는 현상을 합리화한다. 이 경우 “더 한국인같음”은 얼마나 한국 문화에 익숙한가를 측정하는 요소로서, 이러한 인식적 편견은 국가문화에 부분적으로 영향을 받음을 드러낸다 (Wu et al., 2008). 이러한 선행연구의 결과에 따라, 이 연구는 이 연구는 인력의 현지화를 저해하는 요인 중 하나로 차별적 인식의 기반이 되는 국가정체성을 제시하고 그 역할을 다각도로 분석한다.

제3절 조직과 국가정체성

그렇다면 다국적기업의 인력을 구성할 때 직원들의 국가정체성은 어떤 식으로 구성되고, 사용되는가? 이 절에서는 본 연구에서 사용되는 정체성의 개념을 대략적으로 정리하고, 다국적기업의 구성원들이 갖게 되는 국가정체성과 이에 부여하는 의미를 다른 연구들을 살펴본다.

일반적으로 정체성이란 개인뿐만 아니라 공동체, 민족, 계급 등 다양한 집단적 수준에서의 행위자들이나 집단이 갖는 일체감으로 말해진다(조성은, 2009). 이러한 정체성이란 하나의 고정된, 객관화된 사물이 아니라 상황에 따라 유동하는 것으로 설명되며, 대개 집단적으로 정의된 역동적이고 상징적인 과정으로 묘사된다 (Cooley, 1902; Mead, 1934). Goffman(1959) 역시 정체성이란 일상생활 속에서 인상을 관리하려는 목적으로 구성된 것이라고 주장했다. 즉, 집단 내에서 소통과 상호작용을 통해 만들어지는 의미로 나타난다. 정체성의 유동성은 단순히 개인적 정체성뿐만 아니라 범주화하는 사회적 정체성의 구성에도 마찬가지로 적용된다. 사회적 정체성 이론 (Social Identity Theory)을 다룬 선행연구들에서는 사람들이 스스로와 다른

사람들을 젠더, 연령 코호트, 국적, 민족, 조직적 연계 등의 다양한 사회적 범주 안에 묶어서 생각하게 된다고 주장한다(Tajfel & Turner, 1986). 이 이론은 주로 내집단 편향 (in-group bias)에 대해 설명하기 위한 이론이기도 하지만(Tajfel, 1972), 주로 집단의 구성원 개인이 어떠한 정체성을 가지게 되는가에 주목하여 논의해왔다. 따라서 본 연구에서는 국가정체성 역시도 유동성을 지니고, 다국적기업이라는 집단 내에서 상호작용을 통해 만들어지고 조직 내에서 상징적인 수단의 역할을 담당하고 있음을 주장한다.

그렇다면 기업 집단 내에서 국가정체성은 어떻게 형성되는가? 먼저, 기존의 연구들은 조직 간 정체성의 경우 더 큰 맥락 안에서 정체성이 만들어지는 경향성을 설명해왔다(DiMaggio & Powell, 1983; Scott & Davis, 2007). 특히, DiMaggio & Powell (1983)은 하나의 산업에서 각 조직은 다른 조직과 비교해서 각자를 정의하는 경향성이 있음을 설명한다. Porac 외 (1999)는 산업 범주가 기업의 정체성을 구성하는 해석적 중심의 역할을 한다고 설명할 정도로 각 조직의 정체성 형성에도 조직이 포함된 산업 등의 더 큰 범주의 역할이 강조된다. Suddaby & Greenwood (2005) 역시도 정체성에 대한 요구는 더 넓은 맥락과 연결되어있을 때 정당성을 가지게 된다고 서술하고 있다. 그러나 이러한 조직의 정체화에 대한 연구는 기본적으로 조직이 포함되어있는 산업과 국가 등의 큰 맥락에서 조직의 행태를 바라보고 있음에도 불구하고, 다국적기업과 같은 다양한 맥락에 배태되어있는 조직의 경우 어떠한 정체성을 형성하게 되는지에 대해 분명하게 다루지 않는다는 한계를 보인다.

이와 관련해 개인의 정체성을 다룬 연구 중 다국적기업의 개인이 다양한 맥락의 정체성을 갖게 되는 점에 주목한 선행연구들이 존재한다. 최근의 논의에서는 사람들이 자신은 어느 하나의 집단에만 소속된다고 여기기보다 다양한 집단에 동시에 소속감을 느낄 수 있다는 흐름이 존재한다 (Lewis & Sherman, 2003). 특히, Zhang et al(2006)은 다국적기업의 해외법인의 현지인 최고책임자들의 사례를 통해 이들의 이중적 정체성을 설명하기도 했다. 이들은 현지의 국가적 정체성과 기업의 본사가 위치해있는 조직의 정체성을 동시에 느끼는 모습을 드러냈다.

따라서 본 연구에서는 다양한 맥락에 배태되어있는 다국적기업 안에서 사회적 구성물로서의 국가정체성이 어떻게 사용되는지 다각도로 분석해볼 것이다. 다국적기업이 국제화하는 과정에서 국가정체성이 사용되는 방식에 대한 기존의 연구는 다양한 환경에서 이루어졌다(Ailon-Souday & Kunda, 2003; Jack & Lorbiecki, 2007; Tienari et al, 2005; Lubatkin et al, 1998; Kim, 2013). 특히, Kim(2013)은 중국에 진출한 한국출신 다국적기업의 한국인 관리자들이 조선족 직원과 한족 직원에 대한 평가를 위해 이들의 국가정체성을 이용하는 현상을 설명한다. 한국출신직원은 조선족 직원의 장점을 설명할 때는 이들이 조선족으로서 가지고 있는 특성 때문이라고 설명하면서도, 이들이 단점을 설명할 때에도 같은 특성을 통해 설명한다. 또한, Ailon-Souday와 Kunda(2003)는 이스라엘 출신의 기업과 미국 출신의 기업이 인수합병되어 다국적기업이 되는 과정에서 국가정체성이 사용되는 맥락을 보여준다. 이렇듯 인수합병 등의 과정을 통해 다국적기업이 되는 경우, 국가정체성은 다른 국가 문화 등과 차별화하는 기능을 담당하며(Calori et al ., 1994; Gertsen et al., 1998; Søderberg & Vaara, 2003), 다국적배경에서 민족집단에 대한 헌신정도는 더 강화되는 경향을 보인다(Vaara et al ., 2003).

본 연구에서는 선행연구에서 밝힌 국가정체성의 사용에서 한 발 더 나아가, 인력의 현지화라는 국제화 과정에서 국가정체성이 어떠한 배경에서 국제화를 저해하는 수단으로 사용되는지 짚어볼 것이다. 특히, 본 연구에서는 개인의 민족성보다 개인이 국적과 이를 스스로 정체화하는 방식에 주목하고자 하는 시도로서 민족성(ethnicity)보다 국가정체성(national identity) 개념에 주목하고자 한다. 그러므로 본 연구에서는 국가정체성이 실질적으로 수행하는 기능을 자격조건과 합리화기제 두 가지로 나누어 분석하며, 이를 통해 높은 수준의 인력의 현지화 목표가 달성되지 않는 과정을 밝힌다. 자격조건으로서의 국가정체성과 합리화기제로서의 국가정체성은 변화하지 않는 특성처럼 여겨짐에도 불구하고 조직 내에서 본국출신직원들의 인식을 통해 구성되는 사회적 구성물이다.

제3장 연구방법 및 배경

제1절 분석 방법

본 연구는 한국의 중소기업이자 동남아시아 등지에 생산기지를 두고 있는 다국적기업인 H기업을 대상으로 하는 사례연구다. 특히, 단일 도구적 사례 연구의 방법 (Stake, 1995)을 통해 다국적기업의 인력의 현지화 목표가 실행되는 과정에서 이 목표가 달성되는 정도에 영향을 미치는 요인을 확인하기 위한 하나의 사례로 H기업을 분석한다. 사례기업에 대한 심층적인 소개는 2절을 통해 제시한다.

본 연구에서 사용된 연구방법은 질적연구 방법의 하나인 심층면접이다. 전통적으로 다국적기업의 인력 관리 및 구성에 대한 연구들은 양적 방법을 주로 이용해왔다. 양적 방법은 다국적기업의 인력 관리의 방법과 속성을 분석하는 객관적인 자료를 제공한다는 점에서 강점을 지닌다. 이외에 몇몇 연구는 참여관찰 등의 민족지학적 연구방법을 사용하기도 했는데 (Ailon-Souday&Kunda, 2003; 조성재, 2018; Kim, 2013), 이 방법은 조직 내부를 볼 수 있을 뿐만 아니라 맥락에 기반한 이해와 설명이 가능하다는 장점이 있다(Van Maanen, 1979). 그러나 본 연구는 다국적기업의 구성원들의 경험에 밀착하여 진행하는 심층면접을 통해 살펴봄으로써 조직의 내부에서 대상자들이 갖게 되는 인식과 정체성을 탐구하고자 했다. 본 연구에서 사용된 심층면접 자료는 연구자가 참여하고 있는 프로젝트인 Global Research Network 프로젝트에서 시행된 심층면접자료의 일부이다. 본 프로젝트는 한국연구재단에서 수행하는 연구로서 글로벌화를 추진하는 행위자들을 다룬다. 이 연구의 심층면접은 2018년과 2019년 두 해에 걸쳐서 이루어졌다. 심층면접은 반구조화된 질문지를 사용하였으며, 2번의 베트남 현지공장 방문과 2번의 한국 본사 방문을 통해 이루어졌다. 한 번의 인터뷰에서 대략 1시간 반에서 2시간, 길게는 3시간 가량의 시간이 소요되었다. 면접대상자들은 베트남 현지공장에 파견된 한국인 본국출신직원 관리자와 해외공장을 관할하는 본사의 직원으로 총 13명이다. 이들에 대한 모집은 본사 및

지사의 생산, 인사, R&D 등의 핵심인력을 포함하고자 했으며, 조직의 내부에서 다양한 지위와 역할의 개인들을 최대한 포괄하는 것을 목표로 했다. 연구참여자의 수는 기존의 질적연구방법의 선행연구를 참고하였다 (Charmaz& Belgrave, 2013; Glaser&Strauss 2011).

면접 대상자의 기본적인 특성은 아래의 <표 1>에 정리되어 있다. 본 연구에서는 이들의 경험과 인식을 바탕으로 한국 출신의 다국적기업에서 인력의 현지화 목표가 실행되는 과정에 대해 고찰해보고자 한다.

면접 대상자	근무지	직무 및 담당
A	법인 (베트남)	인사
B	법인 (베트남)	생산
C	법인 (베트남)	부법인장
D	법인 (베트남)	compliance
E	본사 (한국)	경영지원
F	본사 (한국)	생산혁신
H	본사 (한국)	compliance
I	본사 (한국)	인사
J	본사 (한국)	구매
K	본사 (한국)	compliance
L	본사 (한국)	구매
M	본사 (한국)	해외지원
N	본사 (한국)	R&D

표 1 면접대상자의 특성

제2절 연구의 배경

이 절에서는 사례기업이 속해있는 의류산업의 특성과 한국의 기업이 다국적기업으로서 해외에 진출하게 된 맥락, 그리고 국제의류산업의 글로벌 가치 사슬구조를 살펴본다. 먼저 의류산업의 특성으로 인한 각 조직 간 의존성을 설명하고, 한국의 의류기업이 해외로 진출하게 된 맥락을 서술한 뒤 의류산업의 글로벌 가치 사슬 내에서 사례기업과 같은 1차벤더가 차지하는 위치를 확인함으로써 사례기업이 의류산업의 글로벌 가치 사슬 내에 배태된 1차수출벤더로서 갖게 되는 특성을 보여주고자 한다. 이러한 특성이 사례기업의 인력의 현지화 목표와 연결되는 맥락은 제4장에서 구체적으로 이어질 것이다.

1. 의류산업의 구조

섬유의류산업은 대체적으로 섬유산업과 의류산업으로 나눌 수 있다. 섬유산업에 비해 의류산업은 패션트렌드에 민감하게 반응하는 것이 필요함에 불구하고 상대적으로 요구되는 숙련수준이 낮기 때문에 개발도상국에서의 생산이 적합한 것으로 여겨졌다(조성재, 2018). 의류와 섬유는 전체 수출 제조품의 약 5%를 차지하고(WTO, 2017), 주요 의류 수출 국가는 중국과 동남아시아의 방글라데시, 베트남 등이다(ILO Sectoral Policies Department(SECTOR), 2019).

Fernandez-Stark et al.,(2011)에 따르면, 의류산업의 공급사슬은 다양한 수준에서의 행위자들이 포함되어 참여하고 있으며, 생산이 여러 장소에서 파편적으로 이루어지므로 관리가 어렵다. 공급사슬의 모든 단계에서 다양한 행위자를 포함되어 있고, 각기 경쟁이 치열하므로 이들은 디자인, 품질, 배송 등 다양한 단계에서 유연성을 확보함으로써 생산성 향상과 비용절감을 성취하고자 한다. 이러한 공급사슬을 Gereffi(1994, 2002)는 생산자주도형 상품사슬과 수요자주도형 상품사슬로 분류했는데, 의류산업의 경우 수요자

주도형 상품사슬로 분류될 수 있다. 이는 거대 바이어가 이끄는 네트워크이며, 거대 바이어들은 “공장없는 제조업자들”로 불리는 초국적 의류기업이다 (전명숙, 2006). 이 네트워크의 분업구조는 개발과 생산으로 나뉘는데, 거대 바이어가 제품 및 디자인 개발을 주력으로 담당하고, 전 세계에 분산되어 있는 하청공장이 의류 제조를 담당한다. 그러므로 거대 바이어들은 생산네트워크를 지배하는 권력을 갖게 된다.

2. 한국 의류산업의 해외진출

이와 같은 의류산업의 국제분업구조에서 한국의 생산업체는 1960년대부터 의류공장으로서 기능해왔다 (조성재, 2018). 그러나 90년대 이후 한국, 대만, 홍콩 등의 기존의 의류생산공장이 위치해 있던 국가의 인건비가 빠르게 상승함에 따라 중국이 새로운 공장지역으로 떠오르게 되었고, 2000년대 중후반쯤 동남아시아가 주요 생산기지로 각광받게 되었다.

선진국 발 금융위기 이후, 이전의 생산기지로서의 역할을 수행하던 중국으로의 해외직접투자가 정체되고 있는 상황에서 베트남이 한국의 새로운 생산기지로서 부각되고 있다. 한국출신의 다국적기업의 베트남 해외직접투자 누적액은 2015년 기준 127억 달러이다. 이는 미국, 중국, 홍콩에 이어 4위를 기록하는 숫자이며, 베트남에 설립된 신규 법인수는 3,741개로 미국, 중국에 이어 3위로 기록된다(한국수출입은행, 2015). 특히 2015년의 경우 역대 최대인 515개의 신규법인이 진출하면서 약 15억 달러의 투자금액을 기록(산업경제분석, 2016)할 정도로 베트남에 대한 해외직접투자의 바람이 거세다.

이러한 생산기지의 국제적 이동은 의류산업이 가지고 있는 노동집약적 특성에 의한 것으로, 저렴한 인건비 확보의 중요성을 보여준다. 이와 같은 상황에서, 한국의 의류업체는 미국의 주문을 받아 동남아시아의 생산기지에서 생산을 담당하는 역할인 의류수출벤더로 기능하게 되었다.

3. 의류수출벤더의 국제생산

한국의 상당수의 의류업체가 1차수출벤더로서 국제화를 감행했음에도 불구하고 이에 대한 연구는 아직 많지 않다. 특히, 1차벤더를 주요 연구대상으로 삼기보다는 상위단계의 패션업체와 함께 다루어지는 경향이 있어왔다. 그러나 앞서 설명한 수요자주도형 상품사슬로 인해 한국의 의류수출벤더는 거대 바이어에게 상당히 의존적인 모습을 보일뿐만 아니라, 한국의 의류수출벤더는 생산지역을 한국에서 동남아시아의 베트남, 방글라데시 등의 저임금국가로 이동하였는데, 이는 자발적인 이동이라기보다는 가격경쟁력 유지를 위해 강요된 이동에 가깝다는 점(지혜경, 2018)에서 벤더의 글로벌화는 한국의 기타 다국적기업, 특히 소비자 브랜드 기업의 사례와는 다른 방식으로 이해되어야한다. 이러한 해외시장 진출에 대하여 Bang(1992)은 한국의 의류기업의 이러한 변화가 해외시장을 공략하는 적극적인 움직임으로서의 변화가 아니라, 조직의 생존을 위해 저임금 노동력을 찾아야하는 변화였다고 설명한다. 섬유산업의 경우 저렴한 노동력을 이용한 공정이 베트남에 진출한 후 국내에 다른 생산공정이 남지 않고 공동화가 일어났고, 한국 섬유산업의 기업경쟁력이 저렴한 노동력을 가공, 조립 등의 공정 외에 확보되지 않았다는 사실을 추측할 수 있다. (산업경제분석, 2016) 이러한 생산기점의 이동은 많은 한국의 의류기업이 반기는 변화는 아니었으므로, 내수가 중요한 조직보다는 수출을 통해 이미 해외시장진출경험이 있는 중소기업이 내릴 수 있는 결단이었다고 볼 수 있다. 이를 통해 의류수출벤더에게 이들의 국제화의 중요성을 인지할 수 있다.

4. 사례기업 - H기업

이 연구의 사례 기업은 해외에 제조공장을 가지고 있는 의류제조수출기업인 H기업으로, 흔히 벤더vendor라는 이름으로 불리는 위치이며, 주로 의류 브랜드인 바이어에게 의류를 생산해 납품하는 역할을 담당한다. 사례조직은 1984년 설립되어 국내의 1차수출벤더의 Big 3 중 하나로 손꼽히는 기업이

며, 최근 수출 10억불을 달성한 중견기업이다. 현재 생산을 위해 베트남 등의 동남아시아 국가와 과테말라, 니카라과 등의 중남미 지역에 제조공장을 가지고 있으며, 국내에서의 생산 공장은 거의 남아있지 않다.

제4장 다국적기업의 국제화와 인력 현지화

이 장에서는 한국 출신의 다국적기업으로서 H기업이라는 사례조직이 어떠한 배경에 따라 인력 현지화목표를 세우게 되었는지 살펴볼 것이며, 그 목표가 어느 정도로 실행되고 있는지 그 과정을 상세하게 밝힌다.

제1절 의류산업의 변화로 인한 비용절감전략 선택

사례조직은 법인 설립 초기단계부터 인력 현지화라는 목표를 인지하기 시작했으나, 이를 최근에 들어서 더욱 강조하게 된 이유로는 의류산업의 경기 침체와 같은 외부 환경의 다양한 변화가 존재한다. 인력의 현지화를 추구하는 방식에 있어서 한국 출신의 다국적기업은 독특한 관점을 유지하는데, 이는 법인의 인력을 현지화하는 목표를 비용을 줄이기 위한 방법으로 바라보는 것이다. 사례기업이 인력 현지화라는 목표를 바라보는 관점인 비용절감 전략이 선택된 배경은 다음과 같다.

1. 의류산업 전반의 침체로 인해 모든 수준에서 경쟁 심화

사례조직이 비용절감전략의 중요성을 크게 인지하게 된 배경에는 의류산업의 침체라는 외부환경의 변화가 존재한다. 이는 크게 산업 내 심화된 경쟁, 에이전트의 감소, 바이어의 요구 증가, 그리고 1차수출벤더의 역할변화로 나뉠 수 있다.

첫째로, 1차수출벤더 시장뿐만 아니라 의류산업 전반에 경기침체와 부진이 존재한다. 이는 사례조직의 시장 내 위치의 불안정성을 높이는 방식으로 영향을 미친다.

J: 사실 바이어가 망하는 경우도 있고요, 사실... (OO브랜드는 망하지는 않을 것 같...망할 수도 있지만...) 그런 생각도 많이

바뀌는 거 같아요. 예, 이게... (OO브랜드는 안 망할 거 같다는 생각들...) 예, 그런 거를 이제 버린 지 다들 오래됐죠. 그런 거를 많이 봐왔기 때문에.

인터뷰에서 언급된 바이어는 대형 슈퍼마켓 브랜드이다. 이전까지만 해도 소규모 브랜드는 없어질 수 있지만, 언급된 것과 같은 대형 브랜드는 없어지지 않을 것이라는 믿음이 있었다. 그러나 의류시장 전반의 경기 침체는 이러한 대형 바이어에게도 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 이러한 바이어들의 실적 부진은 브랜드 경쟁력 악화에 따른 방문객 수 감소, 온라인 시장의 확대에 인한 오프라인 유통업체의 판매 채널 감소, 그리고 의류 소비 경기 부진에 따른 재고자산 부담 등의 영향을 받는 것으로 요약해볼 수 있다 (조상훈, 2017). 사례기업은 이 브랜드의 1차수출벤더로서, 바이어의 폐업을 언제나 염두에 두고 있으며, 이에 대해 대비해야하는 불안정한 상황을 항상 의식하고 이에 대비하게 되었다고 볼 수 있다. 앞서 연구의 배경에서 설명한대로 의류 OEM 산업은 바이어에 대한 의존도가 높은 산업이기 때문에 바이어의 상황이 매우 중요한 요소로 작용한다.

이에 따라 1차수출벤더 간의 경쟁도 심화되었다. 특히, 경기 침체가 심화되기 전에는 바이어-1차수출벤더 간의 관계에서 충성도가 영업에 큰 작용을 했다면, 이제는 바이어-벤더 관계라는 비공식적 요인보다 오더의 가격과 비용의 문제만이 큰 영향을 미치는 요소로 등장하게 되었다. 이는 벤더 간 입찰 경쟁 (bidding)이 이전보다 더 늘어난 것을 통해 확인할 수 있다. 입찰 경쟁이란 바이어가 하나의 벤더와의 관계를 통해 오더를 주기보다, 여러 벤더 사이에서 가장 낮은 비용을 제시하는 벤더에게 오더를 맡기는 것을 의미한다. 즉, 다른 비공식적인 요소가 끼어들지 않고, 제시하는 가격만이 고려되는 경쟁체제인 것이다. 실제로 한 면접자는 이러한 경쟁체제가 야기한 변화를 이야기한다.

L: 예전에는, 야 이거 하나만 해도 '야 이걸 H에서 옛날에도 했었잖아, 올해에도 H에서 해야지'라고 하는데, H에서 '야 이거

솔직히 올해는 이정도 다 못 줘, 이 정도뿐이 못 줘'라고 하면, 그러면 딱 데다 이렇게 줘요. 그러면서 그냥 bidding 을 시켜버려요. 이게 이제 너무 많아졌어요. 예전에는 정말 특이한, 스페셜한 프로그램에 대해서 bidding을 많이 했는데, 올해는 그냥 요즘에는 그냥 뭐가 수량은 되는데, 자꾸 예전에 하던 곳에서는 올려달라고 그래요. 그러면 그냥 후리더라고요. (바이어들의) 벤더에 대한 충성심이 많이 약해졌어요.

면접자는 벤더 산업에서의 두 가지 변화를 이야기하고 있다. 첫째는 벤더 기업의 양적인 증가와 둘째로는 바이어-벤더 관계 내의 충성도 약화이다. 특히, 산업 내에서 벤더의 숫자가 늘어남에 따라 이들 간 경쟁이 자연스럽게 심화되었을 뿐만 아니라, 벤더와 바이어 간의 관계에서 전에는 중요한 요인으로 고려되었을 이들의 신뢰와 관계가 이제는 더 이상 중요하게 고려되지 않는 요소인 것으로 보인다. 경기부진으로 상황이 나빠진 바이어에게 중요한 것은 지금까지 벤더와 이어온 관계보다 그저 가장 낮은 가격으로 오더를 맡기는 것이다, 이러한 경우 사례기업과 같은 1차수출벤더들은 지난 시절의 영업 매출을 전혀 보장받을 수 없으므로, 늘 불안정성과 마주하게 된다. 이는 결국 벤더들에게도 비용절감의 압박으로 돌아온다.

또한, 그간 의류산업 내에는 바이어와 벤더의 관계를 매개하는 에이전트 조직이 존재해왔다. 그러나 의류산업의 거대 바이어마저 흔들리고 있는 상황에서, 중간 매개자인 에이전트 역시 감소하고 있는 추세를 보인다. 이는 최근 의류산업의 침체로 인해 바이어들이 에이전트 비용을 절감하기 위해 에이전트를 통하지 않고 벤더에 직접적으로 오더를 넣는 전략으로 인한 결과인 것으로 보인다.

J: 그 전에는 한국의 에이전트들이 많았어요, 사실. 근데 이제 그런 에이전트가 이제 거의 없어졌거든요. 왜냐하면 이제 바이어 입장에서든 그 전처럼 언어적인 측면이라든지, 뭐 그 전에는 에이전트가 있으면 어쨌든 커미션이 들어가는 거고, 이제 굳이

에이전트를 통해서 오더를 진행하지 않아도 큰 무리가 없다는
거를 이제 바이어도 알기 때문에, 이런 한국의 에이전트들이 최
근 한 2-3년 사이에 상당히 많이 무너졌거든요.

(중략) (그 에이전트들은 어디로 갔나요? 그냥 문을 닫고 사라
진 건가요?) 예, 그래서 그런 사람들이 보통 저희가 하고 있는
이런 벤더 쪽으로 넘어온다거나... (이런 회사로 들어오려는 건
가요?) 예.

즉, 바이어의 실적 부진과 경기 침체는 바이어 조직 하나뿐만이 아니라
가치 사슬 전반에 영향을 미치고 있다. 더 이상 에이전트 비용을 감당할 수
없는 바이어는 매개자를 뛰어넘어 벤더 조직에게 직접적으로 오더를 맡기고
있으며, 이는 벤더에게 특히 큰 변화를 가져오게 된다. 이 경우 벤더는 이
전에 에이전트를 통해 일하던 때보다 바이어와 더 원활한 상호작용이 가능
해졌으며, 국제가치사슬 내에서 벤더의 위치가 한 단계 올라갔다는 것을 의
미하기도 한다.

J: (에이전트가 필요하지 않다는 것은 본사와 직접 소통이 가능
하다?) 예. (본사 영업부와...) 예. (그니까 영업부의 역량이 상
당히 올라갔다 이런 판단인가요?) 예. 그리고 이제 언어적인 측
면뿐만 아니라, 실제 바이어랑 그 소통이 더 원활해졌다고 생각
하는 거 같아요. (바이어들이 보기에요?) 예, 예.

N: 사실은 아직은 한국 벤더들은 바이어 쪽에 많이 맞춰주고
있는 상황이에요. 그러니까 같이 동등하게 비즈니스 파트너로서
이거를 협상을 한다기보다는, 그렇게 시도는 많이 하지만 결국
은 이제 바이어가 원하는 방향으로 약간, 끌려가는 분위기?

에이전트의 감소 현상은 시장 변화뿐만 아니라 바이어와 벤더의 관계에도
직접적인 영향을 끼친다. 면접자는 바이어가 에이전트를 뛰어넘어 벤더인

사례기업에게 직접적으로 소통하게 된 것이 벤더에게 단순히 언어적 측면에서의 역량증가가 아니라고 지적한다. 이는 그간 바이어와 직접적으로 소통하던 에이전트의 역할을 벤더가 대신할 수 있는 것으로 고려되는 것으로, 사례기업은 그간 에이전트와의 단순히 소통하며 생산에만 주력해왔다면, 이제는 바이어와의 직접적으로 소통해야하는 위치로 변화하게 되었다. 이는 벤더의 역량 역시도 변화해야하며, 에이전트가 매개해주던 때보다 더 직접적으로 바이어에게 영향을 받는 위치가 되었다는 것을 의미한다. 이러한 위치의 변화 역시 사례기업이 주도적으로 추동한 변화라기보다, 바이어가 선호에 맞추어 따라가는 형태의 변화라는 점에서 1차수출벤처의 높은 바이어 의존성을 드러낸다.

2. 바이어의 요구 증가와 1차수출벤처의 역할 변화

설명한 바와 같이 의류산업 내에서 1차수출벤처는 태생적으로 바이어에게 의존적일 수밖에 없는 구조이다. 그러므로 바이어의 변화하고 증가하는 요구사항은 H기업과 같은 벤더에게 다양한 변화를 요구한다.

사례 조직이 경험하는 첫 번째 변화는 OEM에서 ODM으로의 변화이다. 이전까지의 분업은 바이어가 의류를 디자인을 맡고, 사례 조직이 주문을 받아 제조만 하는 형태였다면, 이제 사례 조직은 샘플의 디자인까지 담당하게 되었다.

J: 제가 바이어한테 그냥 오더를 그 동안엔 그냥 편안히 앉아서 받았다면, 이제 오더를 더 받기 위해서, 그리고 개가 저한테 오더를 더 주게끔 하는 행위를 제가 더 많이 해야 된다는 거. 그런 디자인적인... 그래서 R&D에 투자를 더 많이 한다든지 이런 부분이 이제 (필요한거죠).

L: 그네들이 뭔가 크리에이션을 뭐 새로운 것을 창조해서 이게 벤더들한테, 우리 이렇게 하고 싶어. 그러니까 니네 이렇게 똑

같이 만들어서 줘. 라고 했는데, 요즘에는, 바이어들도 그런 조직들이 상당히 많이 줄었어요. (네) 그러다보니까 그런 기능들을 이제 벤더들한테 요구를 하는 거예요. 뭐 디자인 서포트가 됐든, 아니면 여러 그냥 아트웍에 대한, 프린트 이런 서포트를 했던.

면접자가 표현한대로, 이제 사례 조직에서는 주문을 받기 위해 바이어의 역할까지도 대신해야하는 역할로 발전하게 되었다. 앞서 설명한대로 이제 사례 기업에서는 지금까지의 바이어-벤더 관계의 충성심에 기대어 오더를 받을 수 없을 뿐만 아니라, 기타 설비에 대한 투자와 R&D등 다른 기능을 보완할 때에만 오더를 따낼 수 있는 상황에 놓이게 되었다.

두 번째는 바이어와의 밀착도 또한 증가했다는 점이다. 비록 바이어가 벤더에 가지고 있는 충성심은 감소하고, 벤더가 바이어와 유지하는 관계자체가 바이어의 오더를 보장하지는 않을지라도 벤더는 예전보다 더 바이어와 가까이에서 일하는 것을 요구받는다. 이는 벤더가 매출을 달성하기 위해 더 자주, 다양하게 바이어의 요구사항을 맞춰야한다는 것을 의미한다.

L: 그러니까, (바이어가 벤더에게) 자주 오고 싶은 거죠. 애네들은 그 접촉을 좀 더 예전에 비해서는 좀 더 많이. 예전에는 상반기 하반기에 대규모로 그냥 (제품을) 한 번에 짹짹 보여줬고, 그런데 이제는 워낙 요즘에 이제 이게 흐름이 되게 짧게 (빠르게, 패션 산업 자체가) 그러니까 뭐가 됐든, 자주, 그런 걸 원하게 되더라고요. 요즘의 바이어들이.

M: 그러면 자기들도 저희한테 그만큼 돈을 줘야 하는데 그런 건 요구하면서 자기들은 돈을 깎거든요. 그런데 바이어들의 요구사항이 예전에는 그 요구사항을 채우는 데에 만약에 100원이라는 돈이 들어갔으면 지금은 거의 1000원, 2000원 들거든요

즉, 바이어의 입장에서는 지금까지 특정 벤더와 쌓아온 관계를 오더 경쟁 시에 고려하는 빈도가 줄어들었지만, 벤더는 여전히 바이어와의 관계를 꾸준히 유지해야한다.

N: 예를 들어 저희가 R&D 미팅을 해서 시즌 시작할 때, 그 쪽 바이어가 '너희 디자인 너무 좋아. 이거 할래', 이라고 가져갔던 말이죠. 가져갔는데, 이게, 그러니까 저희 디자인이니까 당연히 저희의 오더라고 저희는 생각을 했는데. 그 뒤로 여러 가지 유혹들이 들어가겠죠. 그 바이어 쪽에? 그러니까, 조금 더 친밀하게 다가가는 벤더들한테, '아 나 이거 그냥 애네 줄래' 해서 이렇게 그냥 모든 걸 통째로 들어서 다른 벤더로 (넘기는 거예요).

면접자 N은 바이어와의 관계를 유지하는 것 또한 중요한 이유를 구체적인 예시를 통해 설명한다. 아무리 사례기업에서 먼저 디자인을 개발해서 바이어를 만족시켰더라도, 바이어는 더 좋은 관계를 유지하는 벤더에게 여전히 오더를 줄 권한을 가지고 있다. 즉, 벤더의 어떠한 행동이 오더를 보장 해주지 않기 때문에 벤더는 바이어와의 친밀한 관계를 유지하는 것을 소홀히 해서는 안되는 것으로 여겨진다. 이를 위해 벤더는 변화하는 바이어의 요구사항을 염두에 두어 따르고, 바이어 개인과도 친밀한 관계를 유지하며, 앞선 설명대로 입찰경쟁에서의 승리를 위해 낮은 가격 역시도 제시할 수 있어야한다.

L: 바이어와의 관계에 있어서 예전보다 더 끈끈한 relation을 요구를 해요. (바이어들이) 예, 바이어들이. 그래서, 하다못해 정말 사소한 거 하나라도 변화가 있으면, 그걸 빨리 자기네들 공유를 해 주고, 요즘 바이어들이, 자기네 그 자체 인력들이 점점 인원이 지금 줄어들다 보니까, (그렇죠) 외부에서 그런 새로운 뉴스들, 그러니까 내가, 나 이외에 다른 바이어가 하는 것들

에 되게 관심이 많아요. 예전에는 그냥, 쉽게 그네들이 찾아서, 자기네 R&D 팀이랑 자기네 소식팀을 통해서 했던 부분들을, 이제 그네들에게 그 인력이 없다 보니까, 요즘에는 그런 뭐 사소한 거나 하나라도 경쟁, 그 브랜드나 이런 거에 대한 소식들을 최대한 빨리빨리 받기를 원해요.

바이어가 내부적으로 가지고 있는 인력이 줄어들어 따라 벤더에게 요구하는 더욱 “끈끈한” 관계는 이전에 바이어가 가지고 있던 기능을 벤더에게 이전하여 외주화하는 전략이다. 즉, 의류산업의 침체로 바이어에게 내부 인력이 감소하자, 이전에는 생산만 담당했던 벤더에게 마케팅, 디자인 개발 등 다른 기능까지도 담당하게 한다. 이렇게 사례기업이 담당하는 업무와 기능은 증가했음에도 불구하고 바이어가 벤더에게 맡기는 주문의 가격은 입찰경쟁에서 승리하기 위해 가장 낮은 수준이어야만하기 때문에, 기능의 외주화는 사례기업에게 더욱 큰 비용부담으로 다가온다.

이를 종합해본다면, 사례기업은 다양한 수준의 변화로 인해 비용절감을 더욱 중요하게 고려하게 된다. 이러한 변화는 산업 수준과 조직 수준 모두에서 나타나고 있다. 사례기업의 면접자들은 산업 내의 불안정성을 인지하고 있으며, 달리 말하면 에이전트나 바이어의 상황을 통해 사례기업까지도 영향을 받을 수 있다는 것을 늘 경계하고 있다는 것이다.

3. 비용절감 관점에서의 인력현지화 강조

의류산업 전반의 경기 침체, 바이어의 요구 증가, 시장 내 경쟁 증가 등으로 인해 사례기업은 비용절감전략의 필요성을 절감한 것으로 보인다. 여기서의 비용이란 생산비용뿐만 아니라 다양한 단계와 과정에서 사용되는 경비 전부를 가리킨다. 이러한 상황에서 사례기업에서는 인력 관리의 문제까지도 비용의 문제로 환원된다.

E: 한국사람 많이 쓰는 거보다는 임금이 그래도 저렴한 현지 사람을 쓰는 게 장기적으로 회사 경쟁력을 강화하는 방안입니다.

H: 어느 기업이든 로컬라이제이션 1순위는 인건비 절감. 두 번째는 이랬든 저랬든 한국인이든 중국인, 제3국인 필리핀 싱가포르 관리자든 (상관없어요.)

여러 면접자들은 사례기업 내에서 가장 시급하다고 여겨지는 목표 중 하나는 비용을 절감하는 것이라고 응답했다. 특히, 이 목표는 언제나, 어디서나 적용되는 것이라, 생산비용의 절감뿐만 아니라 인력 관리의 측면에서도 적용되는 모습을 보인다. 이 목표는 단순히 조직수준에서 강조되는 목표가 아니라 각각의 개인들에게도 구체적으로 공유되고 있다. 또한 그간의 의류 산업의 변화를 직접 겪으며 개인들도 각자 그 비용절감의 필요성을 절감하기도 한 것으로 보인다. 조직의 모든 목표가 비용 절감만을 목표로 하는 상황에서, 인력의 현지화라는 국제화 관련 목표마저도 비용절감전략과 같은 선상에 놓인 목표의 하나로 이해된다. 그러므로 사례조직이 국제화하는 과정에서 정작 어느 국가 출신의 인력이 법인을 구성하게 되는지 등 인력 관리의 방법이나 내용보다 인력 관리 과정에서 그저 비용을 줄이는 것이 더욱 중요한 것으로 이해되고 강조된다. 바이어와 시장 등에서 받는 비용절감의 압박이 크기 때문에 비용을 줄일 수 있다면 인력의 구성이 어떤 방식으로 되는가 등은 부차적인 것으로 생각된다. 이 경우 한국인보다 인건비가 저렴한 베트남 현지인이나, 싱가포르 등 제3국의 인력을 고용하게 되는데, 이들의 국적이 그다지 중요한 요소로 고려되지 않는다는 점이 주목할 만하다. 이 지점은 다음 장에서 더 구체적으로 논의한다.

또한, 인력 관리 방법 중 하나인 인력의 현지화라는 세부적인 목표마저도 사례기업 내에서 구체적으로 내재화된 것은 아니다. 이에 대해서는 여러 면접자가 언급한대로 인력 현지화 목표 자체가 앞선 장에서 설명한 외부의 변화로부터의 대응을 위해 설립된 목표인 것과 맞닿아있다.

I: 그리고 지금 생산진은 저임의 아시아나 중미 국가들이 있고, 한국시장이 예전에 저희가 있었던 이유는 이 에이전트들이 한국에 머물러 있었고, 혹은 홍콩에 있었기 때문에 저희가 많은 그 부분에 역할을 했었거든요. 근데 이미 에이전트들이 홍콩이나 베트남, 중미로 다 각각 현지화를 하는 상황입니다. 그렇기 때문에 저희도 영업을 하는 대상 자체가 현지화로 가는 상황이 고요. 그러면 이제 당연히 저희가 한국에 있어야 하는 이유는 그 만큼 줄어드는 거고, 뭐 정 이렇게 아주 극단적으로 얘기해서, 사실 파이낸싱 기능 외에는 한국에 있어야 될 별 이유는 없어요.

N: (그러면 한국에 있어서 장점은요?) 여기에 있어서 장점. (침묵) 글썽요. 여기에 있어서 장점은 솔직히 떠오르지가 않네요. 그러니까 로케이션. 아무래도 뭐 여기에 있으면은 그냥 가족들과 같이 있을 수 있다는 점?

C: 바이어의 실제 regional representative(지역 대표)가 베트남 인이에요. 기본은 영어인데 뭔가 좀 같이 맞춰주고 싶은 거예요 우리도 애도. H에 좀 베트남 사람이 높은 직급에 있으면 좋을 텐데 (싶은 거죠). ……(중략)…… 결국 그 (현지화하는) 방향으로 갈 거예요. 가야하는 거죠. 스스로의 힘으로, 셀프로 바꾸는 게 아니고 외부의 힘에 의해 억지로 바뀌어지는 단계를 겪지 않을까라고 보고 있어요.

여러 면접자가 언급하듯 사례조직에서는 이제 “한국에 있어야 될” 이유는 없다고 느끼고 있을 정도로 대부분의 기능을 해외로 옮기는 것을 예상하고 있다. 다만 기능의 해외 이전을 촉발한 요인이 가치사슬 내의 다른 조직의 해외 이전이라는 점에서 사례조직이 느끼고 있는 인력의 현지화의 압력을

유추할 수 있다. 사례조직은 바이어, 에이전트 등이 이미 해외로 이전하면서 국내에서 기능을 유지할 이유를 찾지 못했고, 가격경쟁에서 뒤처지지 않기 위해서는 가치사슬 내의 다른 조직에 발맞추어 해외로 옮겨가야한다는 결정을 내리게 되었다는 것이다. 이러한 외부 압력은 인력의 현지화로 이어지기도 한다. 즉, 현지인을 고용하는 결정까지도 외부의 변화와 압박에 대한 대응책으로 나타나며, “스스로의 힘으로” 만들어내는 변화는 아니었던 것을 볼 수 있다.

이렇듯 인력 현지화라는 목표는 사례기업에서 단순히 비용절감 전략의 하나로 이해되고 있다. 그러나 이 비용을 절감하는 것이 조직에게 가장 중요한 전략 중 하나라면, 사례기업의 인력의 현지화는 현재 어디까지 와있는가?

제2절 인력 현지화의 실천과 부재

인력 현지화의 목표는 비용절감전략 중 하나로서 달성해야만 하는 목표로 설정되었지만, 사례기업의 법인이 약 16년 동안 베트남에 주재하는 동안에도 성취하지 못한 목표이기도 하다. 주요 직책을 현지인이 담당하게 되는 인력 현지화가 사례기업에서 아직까지도 달성되지 않는 모습은 사례기업의 현지 법인 내 직책구조를 통해서 확인할 수 있다.

D: 특히 제조업, 특히 한국계 기업들은 좀 그런 게 강해요. 예를 들면, 그 은행권들 지점장을 보면, 한국은행만 한국 사람이 지점장이고요 다른 나라는 다 베트남 사람들이예요. 그래서 이제 그거에 대해 우리 자체가 숙달이 잘 안되어 있는 거 같아요.

면접자는 한국계기업의 특성 중 하나로 법인 내의 한국인 주도적 구조를 꼽는다. 이는 전형적인 한국다국적기업의 법인 구조로서, 생산직은 현지인으로 고용하고 관리직은 한국인으로 채우는 구조를 말한다. 특히, 2011년까지 베트남에 진출한 섬유산업의 기업 144개의 전체 고용인의 94.1%가 생산직

에 고용된 베트남인으로 나타났다(산업경제분석, 2016). 인력의 현지화의 진행을 위해서는 법인 내에서 주요한 의사결정직에도 현지출신직원이 고용되어야 하는데, 많은 수의 한국 출신 다국적기업은 관리자의 위치나 의사결정직을 한국인이 담당하고 있는 구조를 그대로 가지고 있다. 사례기업의 경우 인력의 현지화가 더 진전되어 중간관리자까지는 현지출신직원이 담당하는 정도로 현지화된 인력 구조를 가지고 있는 것으로 보여진다.

D: 저희가 수출입에 한명이 한국 사람이 있긴 하지만, 실은 의지하는 사람이 한 명 있거든요. 그 사람은 저희가 이제 부감독이라고 명칭은 하지만 세 개 법인의 모든 수출입관련 된 거는 그 사람이 involve를 해요. 그리고 거의 그 사람의 의견은 저희가 다 들어주는데, 근데, 그 위의 단계. 실은 본사에서 팀장급이 행총부터 본사에서는 팀장급이거든요. 그 윗 단계까지는 아직 못 왔죠. 그 아래 단계까지는 왔어요.

법인을 구성하는 관리직 중에서 주요 의사결정직은 모두 한국인이 차지하고 있으며, 현지인 관리자에게는 아직까지도 유리천장이 있는 것으로 인식되어지고 있다. 법인의 위계구조에서 현지인은 특정 위치까지는 올라갈 수 있지만, 그 위로는 올라갈 수 없는 것이다. 이는 현지인의 역량과는 무관하다. 아무리 능력을 인정받고, 실제로 선임관리자급의 업무를 담당하고 있으며, 이것이 공공연히 인정되는 사실일지라도 현지출신인력은 특정 직위 이상으로 올라갈 기회가 없기 때문이다. 면접자 D의 발언에서도 이 유리천장의 예시를 발견할 수 있다. 이 인터뷰에서 언급된 현지인 관리자는 베트남 법인 중 세 곳 모두의 수출입 관련 일에 다 참여를 할 만큼 업무의 범위가 넓다. 또한, 그의 의견은 거의 들어줄 만큼, 그 역량과 능력을 누구나 인정하고 있다. 법인 세 곳의 모든 수출입 업무가 그의 손을 거쳐야하며, 팀장이 되어야 하지만, 부감독으로만 불리고 있다. 그러나 앞선 인터뷰에서도 확인되었듯이 이러한 한국인 주도적 구조는 한국출신의 다른 다국적기업의 해외법인에서도 대부분 목격될 정도로 (Zou & Lansbury, 2009) 흔한 구조이

며, 한국 출신의 다국적기업이 많은 경우 인력 현지화를 더 높은 수준까지는 달성하지 않는다는 사실을 보여준다.

종합하자면, 사례기업의 인력의 현지화 수준은 아직까지 현지출신인력을 중간관리자로 등용하는 수준에 머물러있다. 이러한 정도의 인력의 현지화는 역량과 성과를 인정받는 현지출신직원에게도 유리천장이 존재한다는 면접자의 이야기를 통해서 확인할 수 있는데, 한국 출신의 다국적기업 전반에 한국인 주도적 관리자 구조가 관례적으로 널리 퍼져있다는 점을 통해 한국 출신의 여러 다른 다국적기업들 또한 비슷한 정도의 인력의 현지화를 달성했을 것을 유추할 수 있다.

제5장 국가정체성의 기능

앞선 장에서 한국 출신의 다국적기업이 국제화하는 방식에서 인력의 현지화라는 분명한 목표가 존재함에도 불구하고 여전히 한국인 주도적 관리자 구조가 공고한 상황을 짚어보았다면, 이 장에서는 조직을 구성하는 중심 가치와 그 안에 전제되어있는 국민정체성이 현지인을 체계적으로 배제하고, 결과적으로 인력 현지화를 방해하는 수단으로 작용하는 과정에 대해 구체적으로 살펴보고자 한다. 본 연구는 이를 크게 두 가지 지점에서 밝힌다. 첫째, 조직의 구조가 국가정체성을 자격조건으로 요구하며 체계적으로 현지출신직원을 배제한다는 점, 둘째, 문화적 요소를 강조하며 개인적 수준에서 현지출신직원을 배제한다는 점이다.

제1절 자격조건으로써의 국가정체성

첫째, 조직의 구조자체가 한국인을 중심으로 구성되어있으며, 본국정체성을 갖지 않은 외부인에게는 기회가 주어지지 않는다. 이는 사례기업의 조직적 구조에서 가장 주목할 만한 부분인 독립채산제를 통해 확인할 수 있다. 사례기업은 10억달러 수출을 달성한 의류벤더 빅3 중 유일하게 독립채산제를 운영하고 있다.

L: 이게 저희는 (팀 하나가) 하나의 작은 회사예요. 하나의 작은 회사가, 한 60개 정도 되는 회사가 이 큰 H 안에 들어와 있어서, 각각이 돈을 벌고, 각각이 이윤 남기려고 치열하게 하고 있고, 각각의 뭐 에이전트에게 잘 보이려고 여러 가지 방법을 하고 있고.

J: 그리고 무엇보다도 저희가 팀제로 회사를 운영하다 보니까, 이 팀 안에서 모든 게 다 이뤄지거든요.

사례기업의 독립채산제라는 인센티브 구조는 기업 조직 안에서 각 팀이 각자 모든 것을 독립적으로 결정하고 이에 대해 책임을 지는 구조를 만들어 냈다. 이들은 각 5-6명으로 이루어진 작은 조직으로, 면접자 L이 언급하듯 모두 “작은 회사”라고 인식될 정도로 개별 팀 간 독립성이 강하다.

팀제가 조직의 개인들에게 가져온 효과는 양면적이다. 하나의 작은 회사 안에서 개인은 높은 책임감을 갖게 되지만, 팀 간의 경쟁 구조 안에서 개별적으로 이윤을 남겨 살아남아야하는 상황을 지속적으로 마주하게 된다.

J: 그렇다 보니까 그런 일들을 영업(팀) 내부에서 하다보니까, 이런 뉘, 신입사원이라든지 이런 친구들한테도 책임감이 되게 많이 가는 거죠. 왜냐하면 무언가를 결정을 하고 이런 그런 것들이 신입 사원부터 이뤄지기 때문에, 그게 다른 회사랑 좀 다른 거 같아요.

팀 안에서 한명 한명의 팀원은 모두 큰 회사의 개인이기보다 작은 회사의 개인으로서 역할을 맡게 되고, 이는 권한의 하향화로 이어진다. 즉, 상대적으로 직급이 낮은 직원이 팀제가 아닌 다른 회사에 있었다라면 경험하지 않았을 수준의 의사결정을 팀제 안에서는 경험하게 된다. 이는 팀원들에게 높은 책임감을 부여함과 동시에 개인에게 권한의 경험으로 남기도 한다. 그러므로 팀제는 팀 안에 있는 개인에게 권한, 경험, 그리고 책임감을 부여한다.

L: 이게 팀별 인센티브 제도가 있어요. 있다보니까, 어떻게 하든 저는 우려야 하는 상황인데, 딱 팀이 남기는 거에 대해선 별로 신경을 안 쓰게 돼요.

그러나 이런 독립적인 구조로 인해 각 팀 간 경쟁은 증가한다. 이러한 경쟁은 팀별 인센티브 제도를 통해 가시적으로 나타난다. 팀 개별적 인센티브 구조는 팀별 각자도생을 부추기며, 조직의 어젠다에 대해 전사차원의 제도를 형성하려는 노력보다는 팀 개별적 해결을 독려하는 결과를 만들어낸다.

L: 거의 저희는 아시다시피 팀제다보니까 팀 안에서, 하다 못 해서 뭐 사람을 구하는 것까지도 팀 안에서 거의 해결하는 것들이 되게 많아요.

J: (근데 딱 이 목표가 정해져 있으면 우리는 이런 목표를 가지고 가, 그리고 전사적으로 캐치프레이즈를 걸고 되게 저돌적으로 밀어붙일 수도 있을텐데, 제 느낌으로는 지금 그런 거는 아니거든요? 이유가 있나요?) 팀마다 사정도 다르고...

각 팀 안에서 개별적으로 이루어지는 채용은 팀제라는 조직의 구조로 인해 전사적인 제도보다는 팀 자체적이고 독립적인 방식이 선호되는 것의 대표적인 예시이다. 사례기업의 공채도 물론 존재하지만, 때에 따라 그때그때 필요한 인력을 팀별로 채용하는 규범 역시도 조직 전반에 퍼져있다. 이런 규범은 인력 현지화 목표가 존재하는 법인 내에서도 현지인과 상호작용하는 방식에도 영향을 미친다.

M: 이렇게 회사가 (현지화하는 방향으로) 나갈 것이라는 걸 다 알고는 있어요. 근데 그게 기존의 기득권이라고 하면 그렇고 기존의 물을 벗어나거나 새로운 것을 하다보니까 그러면 아까도 말씀드렸지만 자기(팀)의 플러스인지, 마이너스인지를 따지게 되니까 그게 조금 더 빨리 가야 될 거라고 생각하는데 더 빨리 못 가는 부분이 있는 거죠.

C: 그게 로컬리제이션을 막는 하나의 걸림돌이라고 할까요?
회사는 더 길게 호흡을 쉬어줘야 되는데 로컬리제이션을 하라는데 실적은 지금 당장을 가지고 채찍질을 하는게 엇박자인거죠.

인력 현지화 목표가 달성되는 과정은 장기전이다. 현지인력을 주요 자리

에 등용하고, 그만큼 한국출신직원을 줄여나가는 이 목표는 단번에 바꿀 수 있는 체계가 아니라는 명제 자체는 전사적으로 공유되고 있다. 그러나 이 명제로 인해 단기적으로 실적을 내서 다른 팀과의 경쟁에서 살아남아야 하는 체제에서, 많은 경우 아직 한국인력만큼 역량이 올라오지 않다고 여겨지는 현지인을 당장 주요 직책으로 등용하거나 새로 채용하는 것은 실적의 피해를 감수할 만큼의 결단이 필요한 일이다. 물론, 인력 현지화 과정에서 현지인에 대한 관리자 훈련은 필수적이다. 그러나 이러한 변화를 전사 차원으로 요청하기보다, 개인들은 각자 훈련을 진행하는 것을 택하게 된다. 이는 팀별 인센티브 구조에서도 나타나는 각자도생 문화의 영향을 받은 것으로, 높은 권한과 자율성을 부여받은 팀 내 개인은 인력현지화 목표의 실행을 위해서는 비공식적인 수준에서 개별적으로 현지인훈련을 선택하는 경향을 보인다.

J: 그니까 말씀했듯, 정확한 목표는 아직 이렇게 실체를 명확하게 드러내거나, 아니면, 예를 들면, 한국 직원을 반만 두겠다라는 이런 구체화된 목표는 없어요. 그런 건 이제 팀 단위, 아니면 부서 단위별로 진행을 하는 거기 때문에, 그런 진행사항들은 다 (팀별로 해요.)

독립채산제로 대표되는 각자도생의 조직문화는 현지인을 고용하고 훈련시키는 것을 개별 팀의 과제로 남겨둠으로써 법인에서 인력의 현지화를 진전시키보다, 현지출신인력 사용을 통해 단기적인 성과를 거둘 수 있을 때에만 인력의 현지화 목표가 진전되는 결과를 이끌어냈다. 그러나 상대적으로 기술과 역량이 부족한 현지인력을 개별 팀의 자원을 이용하여 훈련을 제공하고 고용하는 것은 단기적인 독립적이고 단기적인 채산 구조에 많은 경우 걸림돌이 되므로, 결국 현지출신인력은 훈련을 통해 선임관리자 이상의 위치로 올라가기보다 훈련이 상대적으로 필요하지 않은 위치에 고용되는 것에 그친다.

그러나 주목할 만한 점은 본국정체성을 지닌 한국인 직원에게는 개별적이

고 비공식적인 훈련의 기회뿐만 아니라 공식적이고 전사적인 수준의 훈련까지도 주어진다. 한국인 직원 역시도 팀 제도 안에서 개별적이고 비공식적인 훈련을 경험하기는 하지만, 여전히 공식적인 수준의 훈련 기회를 부여받게 된다. 이 중 대표적인 훈련의 기회는 사례기업의 전직원 단기 해외파견 프로그램이다. 이 프로그램을 통해 사례기업의 모든 직원은 입사 3-4년차에 약 1년에서 2년 정도의 기간 동안 해외 공장이 위치한 법인에서 근무하게 된다. 이는 직원이 조직 내에서 어떠한 직무를 맡게 되든 공장의 의류 봉제 및 제조 과정을 모르면 일할 수 없다는 오너의 생각을 적극적으로 반영한 프로그램인 셈이다.

F: 그 프로그램은 H 고유의 문화예요, 인재양성방침이기도 하고, 그거를 동의하지 못하면 H에 다닐 수 없는 것이라고 생각합니다. ... (중략) ... 기본기가 탄탄한 게 중요합니다. 그래서 이 건 절대 물려서지 않는 방침입니다.

E: 신입사원 들어오면 한 2년 주기로 회계도 했다가 인사도 했다가 해외법인 나갔다가 일 좀 하다가 계속 부서를 옮겨가면서 10년하고 보통 4~5개 부서를 거쳐요. 다양하게 경험하는 게 회장님 경영철학입니다. 한 부서에서 너무 오래있는걸 굉장히 싫어하세요. 여러 경험 중에 자기가 잘 하는 게 있으면 올라가면서 관리자가 되든가 하죠.

A: 솔직히 외부에서 봤을 때는 단기라는 게 부정적으로 보는 데도 많더라고요. 저희는 실질적으로 그런 1~2년에서 뭐 4년 언더에 있는 직원들이 그 기간에 해외 나와서 근무할 수 있는 회사가 저희 말고 또 어디가 있을 수가 있을까. 현지채용말고요. 그런 거 보면 굉장히 큰 메리트가 있다고 생각하거든요.

이 프로그램은 사례기업의 인재양성방침이자 “절대 물려서지 않는” 방침

이다. 이 파견 근무에 응하지 않는다는 것은 조직에 속할 수 없음을 의미한다. 그러므로 이 프로그램은 사례기업의 핵심적 가치를 내포하고 있다. 인터뷰에 따르면, 이 핵심가치는 다양한 경험과 그로 인한 generalist의 양성이다. 사례기업의 방침은 순환정책으로서, 직원을 한 분야의 specialist로 양성하기보다 여러 분야의 generalist로 양성하는 것을 목표로 한다. 이것은 해외파견 프로그램의 경우에도 적용이 되는 체계이므로 여러 분야와 과정을 다양한 환경에서 경험하는 것을 중요시하는 오너의 경영철학을 반영하는 것으로 나타난다. 즉, 해외파견 프로그램은 조직의 개인에게 글로벌한 차원에서 경험을 제공하는 프로그램이며, 한 면접자의 표현대로 직원에 대한 조직의 투자라고 볼 수 있다.

그러나 이 전 직원을 대상으로 하는 해외 파견 제도에서 전 직원이란 한국인 직원만을 가리킨다. 즉, 조직차원의 투자를 받을 가치가 있는 조직 구성원은 현지인이 아닌 한국인 직원으로만 한정되어있다. 앞선 면접자가 강조한 것처럼 이 프로그램은 이는 사례기업을 구성하는 조직구성원 모두가 공통적으로 공유하게 되는 경험으로써 조직구성원에게 정체성과 자부심을 심어주는 데에 기여한다. 그러나 이러한 조직의 공적인 투자는 어디까지나 한국인 직원만을 대상으로 한다. 이 프로그램에 동의하지 못하는 경우 이 조직에 “다닐 수 없는 것”일 정도로 이 공통된 경험은 사례기업의 구성원들의 정체성을 구성하는 데에 중요한 역할을 담당한다. 그러나 이것이 오직 한국인에게만 허락된 기회라는 것은 사례기업의 조직정체성의 구성요소에 한국인으로서의 국가정체성이 자격조건으로서 얽혀있음을 시사한다.

또한, 이 프로그램의 과정은 법인 내에서 한국인 관리자 구조를 강화시킴으로써 결과적으로 관리자 또는 주요 직위에 대한 현지인의 체계적인 배제에 기여한다.

L: 저는 그래서 그 당시도 계속 얘기를 했던 게, 그러면 한국인 그 공장장하고 디렉트로 일할 수 있는 권한을 현지인에게 주십시오. 그 사람이 가격도 내고, 그 다음에 권한, 가격 컨펌도 해 주고, 그리고 뭔가 사고가 났을 때 이 사람이 가서 풀어

서 뭔가 정리할 수 있는, 그런데 현재로써는 이 구조는 뭐가 됐든 그 위에 한국 사람이 주인, 정말 이제 갓 1년 돼서 현지 파견 나간 친구라도, 애가 메이저가 되어 버리는 거예요

앞서 언급한대로 조직에서 목표로 하는 인력의 현지화는 해외에 근무하는 한국인 근무자의 숫자와 비용을 줄이고, 그 비용이 상대적으로 저렴한 현지 인력으로 한국인 인력의 자리를 대체하는 것이다. 그러나 한국인 직원이 단기 파견 프로그램을 따라 해외로 계속 파견될 경우, 모두 현지인을 관리하는 관리자로 배치된다. 이는 역량을 가진 현지인에게 책임과 권한을 부여할 기회를 지속적으로 한국인 파견 근무자에게 주는 상황으로, 한국인에게는 경험의 기회가 되나 정작 인력의 현지화 목표와는 모순되는 방향성을 지닌다. 즉, 조직이 기하급수적으로 팽창하지 않은 상태에서 해외 법인에 존재하는 기회가 한정되어 있다면 그 기회가 현지인에게 주어질 때에야 인력의 현지화가 더 진전된다고 볼 수 있다. 그러나 현재의 사례기업의 단기 해외파견 프로그램이 진행되는 방식은 현지출신직원을 등용할 기회를 한국출신직원에게 주는 방식으로, 한국인이라는 국가정체성은 사례기업의 직원에게 요구되는 자격조건으로서 현지출신직원을 조직 체계적으로 배제시키는 수단으로 사용된다.

종합하자면, 사례조직이 가지고 있는 인센티브 구조와 글로벌 인재 양성을 위한 단기해외파견 프로그램은 법인 내에서 현지인 인력이 한국인 인력을 대체하는 인력 현지화 목표와 충돌하게 된다.

제2절 합리화기제로써의 국가정체성

두 번째로 현지출신직원이 가지고 있는 문화에 대한 부정적인 인식 역시 중요한 지점이다. 이 경우 본국출신직원은 현지출신직원이 사례기업의 조직 문화와 구조에 적응하지 못할 것이라고 인식하는 경향을 보이는데, 이 인식을 합리화하는 데에 국가정체성을 수단으로 삼는다. 즉, 현지인력을 등용하지 못하는 이유를 설명하기 위해 한국인과 현지인의 문화적 특성을 일반화

하여 표현하는 모습을 보인다.

C: ‘(현지인들은) 잘 못해.’ ‘몰라. 그래서 우리(본국출신직원)가 있는 거지.’ 근데 시켜는 봤어? 모른다고 판단했는데 시켜서 판단했는지? 단 한번도 네 자리에 있어본 적이 없잖아. 근데 네가 어떻게 알아. 그런 과감한 결심이 필요한 것 같아요.

D: 베트남 분들이 결정은 잘 안하려 해요, 자기 위에 누가 있으면 결정을 안 해요.....(중략)..... 책임을 준다 그래도 약간 회피하는 경향이 없지 않아 있어요. 이게 이런 정치체제 때문에 그런 건지, 역사적인 건지는 저도 판단은 유보하겠지만, 책임을 지는 거에 대해서 조금 많이 극도로 꺼려해요. 물론 그게 베트남 기업 같은 경우는 안 그럴 수도 있겠죠. 이제 외국계 기업이 고, 외국인들이 다 장(長) 자리를 차지하니, 그래서 더 그럴 수도 있고요, 그런데 많이 그런 경향을 보긴 해요.

J: 로컬 직원들이랑 워킹하면서 제일 어려운 것 중에 하나가 그 한국 사람처럼 일을 하지 않거든요. 뭔가 저희는 끝을 봐야 되는데, 사실 저희가 일이 오늘 다 끝내고 갈 수 없는 일들을 하고 있는데, 한국 사람들은 이제 주 52시간을 하고는 있지만 그런 워크로드가 되게 심한 직종이거든요. 근데 이제 그런 마인드로 일을 하지 않는 거?

I: H사가 추구하는 가치는 저희는 알지만 사실 다른 문화하고는 충돌할 수 있을만한 가치도 있거든요. 한국 사람들이 열심히 일하는 게 미덕이라고 생각은 하지만...

첫째로 본국출신인력은 현지인력에 대한 일반화를 시도한다. 이들에 따르면, 현지출신인력은 관리자로서의 역량이 부족하며, 책임을 지거나 결정을

내리는 일을 기피하며, “한국 사람처럼” 일하지 않는 성향이 있다. 여기서 한국 사람처럼 일하는 것은 장시간 근무와 높은 업무 강도에도 불만 없이 열심히 자발적으로 일하는 것을 가리킨다. 그러나 이들은 현지출신직원을 현재 한국출신직원이 담당하고 있는 위치에 등용해본 적이 없으므로 이러한 주장에 대한 근거를 마련할 수 없다는 점 또한 이들도 인지하고 있을뿐더러, “한국 사람처럼 일하는” 방식이 꼭 옳은 것만은 아니라는 것도 인지하고 있다.

D: 그래서 이제 그거(현지인력의 고위관리자 등용)에 대해 우리 자체가 숙달이 잘 안되어 있는 거 같아요. 그러려면 과단성이 필요한 거거든요. 예를 들면 어떤 회사는, 저도 들은 건데, 로컬화를 하기 위해서 ‘본사직원들, 영어 못하는 사람들 다 나가.’ 대만 기업체거든요. 왜냐하면 로컬이랑 하려면 영어로 해야 하니까. ‘영어를 못하면 나가라’ 그래서, 그래서 과감하게 했다고 하면서, 예를 들면, 법인장 하나, 그 나라 사람 빼고, 나머지는 다 결정하는 사람은 다 로컬이라 하더라고요. (H사에서) 그런 준비가 되어 있는냐? 준비가 되어 있고, 말기고 몇 년을 우리가 참고 받아들일 수 있는냐? 지금은 좀 준비가 덜되어 있다고 보는 거죠.

이에 대하여 면접자 D는 결국 현지인력을 의사결정직으로 등용하는 수준의 인력의 현지화가 진행되지 않은 이유는 결국 사례기업이 이에 준비되지 않았기 때문이라고 지적하고 있다. 즉, 현지출신직원을 선임관리자로 고용하지 않는 이유는 사례기업이 인력의 현지화 목표를 실행할 준비가 되지 않은 것임에도 불구하고, 이러한 상황을 합리화하기 위해 현지인력의 문화나 국가정체성을 도구로 사용하고 있다고 판단할 수 있다.

그렇다면 사례기업이 “준비되지 않았다”는 것은 무엇을 의미하는가? 이러한 준비의 의미는 한국인들이 그들 스스로에 관하여 가지고 있는 인식을 볼 때 더 정확하게 파악할 수 있다. 한국인이 생각하는 한국출신인력은 대개

보수적이고, 권위주의적인 모습을 가지고 있다.

F: 관리자를 한국인 위주로 하고 있는 상황인데 한국인 관리자들이 말 그대로 관리자들이 한국에서 섬유봉제를 하던 경영기술의 관리를 하고 있는데, 생산현장에는 그 정도 기술력과 경험을 가지는 거는 현지인들도 축적되었는데. 사실 관리자가 생산시설의 경쟁력을 발휘하기 위해서는 현재 스마트 팩토리화, 린(lean) 등 새로운 시스템이나 관리방식을 요구하는데 받아들이고 추진해야하는 부분에서 상당히 수동적이고 보수적이예요. 경험과 기술이 한국에서 축적된 부분들이기 때문에 새로운 것을 하려면 당신들 스스로도 숙지하고 알아야하고요.

D: 그리고 특히 그런 것도 있어요. 지위에 따른 것이기 때문에 '내가 아무말 해도 네가 이해해야 돼. 네가 한국말을 이해해야지, 네가 내 말을 이해해야지.' 그 사람들의 말을 이해하려하지 않았어요. 잘 듣지 않았어요. 왜냐하면 기술적으로도 내가 뛰어나다고 생각을 했었으니까... 그렇지만 않거든요, 실은.....(중략).....문화적인 차이는 있죠. 특히, 한국인들의 그 욕하는 어떤... 그리고 이제 가끔가다 잘못된 언어를 쓰는 분들도 계세요. 근데 베트남 사람들이 다 알아들어요. 그 단어(비속어)를 모르는 친구들이 없어요.

특히 주목할 만한 점은 앞서 설명한 한국인 관리자 구조와 얽혀있는 지위적 우월감이다. 대부분의 한국인이 법인 내의 주요 의사결정 지위를 갖고 있는 상황에서 높은 지위는 문화적 우월감으로 나타나기도 하는데, 이는 한국출신인력도 문제로 인지하고 있는 부분이다.

종합하자면, 한국출신직원은 현지인력과 한국인력의 일반화된 문화적 특성을 변하지 않는 정체성으로 정의하며 이를 진전되지 않는 인력의 현지화를 합리화하는 수단으로 사용한다. 이렇게 자신이 속한 집단에 중심적으로

나타나는 특성으로 자신을 정의하고, 다른 집단과의 차이에 주목하는 방식에 대해서는 기존의 연구에서도 나타난 바 있다(Tajfel and Turner, 1986; Steele, 1988). 또한, 이들은 즉, 본국출신직원들은 이미 존재하는 한국인 주도적 관리자 구조 내에서 한국인이 가지고 있는 문화적 특성과 국가정체성이 현지인력과의 관계에 부정적인 영향을 미치고 있다는 것을 인지하고 있음에도 불구하고, 이것을 바꾸기 어려운 것으로 상정하고 있다. 결국 주요 관리직을 반드시 한국인으로 충원하는 이 법인 구조는 변화하기 어려울 것으로 여겨지고 있으며 ‘출신국 효과 (country-of-origin effect)’로서의 역할을 공고히 하고 있는 것으로 보인다. 이런 한국기업 특유의 구조가 바뀌기 위해서는 현지인의 역량에 대한 인식이 변화해야할 뿐만 아니라, 한국인 직원을 위한 자리를 줄이는 등의 과감한 결단이 필요하다고 여겨진다. 따라서 현지인력을 고위관리자로 등용하는 수준의 인력의 현지화가 달성되지 않는 것은 현지인력의 정체성과 본국출신인력의 정체성을 변하지 않는 수단으로 정의하는 사례기업의 태도에 영향을 받는 것으로 나타났다.

제6장 결론

제1절 연구의 결과

이 연구는 한국출신의 다국적기업이 달성하고자 하는 인력의 현지화 목표가 만들어진 배경을 알아보고, 다국적기업의 본국정체성이 어떻게 인력의 현지화를 저해하는 수단으로 활용되는지 살펴보았다. 먼저 제2장에서 인력의 현지화, 다국적기업 법인의 인력관리의 특성, 조직 내에서 국가정체성의 구성과 기능을 간략하게 정리하며 다국적기업에서 인력의 현지화가 갖는 의미를 검토하였다. 제3장에서는 이 연구의 방법과 사례기업의 배경을 상세하게 설명하였다.

제4장에서는 사례기업의 인력의 현지화 목표가 만들어진 원인으로서의 여러 변화를 설명하고, 사례기업의 인력의 현지화 목표의 현 상황을 분석하였다. 제1절에서는 사례기업이 배태되어있는 의류산업과 가치사슬의 변화를 중심으로 정리하였다. 의류산업 전반에 나타나는 경기침체로 인해 글로벌 가치사슬 내에서의 사례기업의 위치와 역할이 변화하고 있었으며, 이로 인해 사례기업은 살아남기 위해 비용을 줄여야한다는 압박을 받고 있었다. 이러한 비용절감전략의 압박으로 인해 인력관리를 다루는 관점에서도 비용이 우선적이었으며, 이를 위해 인력의 현지화를 택하는 모습을 보여주었다. 제2절에서는 이러한 배경 안에서 목표하게 된 인력의 현지화가 어디까지 진전되어있는지 알아보았다. 사례기업의 법인에서는 아직까지 주요 관리자 위치에는 본국출신인력만을 사용하는 모습을 가지고 있었다. 현지출신인력은 중간관리자까지는 말할 수 있으나 여전히 선임관리자의 위치로는 올라가지 못하고 있었다. 이러한 한국인 주도적 관리자 구조는 여타 한국 출신의 다국적기업의 법인에서도 공고한 구조이며, 사례기업의 구조 역시 이와 별반 다르지 않았다는 점에서 사례기업의 인력의 현지화가 높은 수준까지 진전되지는 않았다는 것을 확인할 수 있었다.

제5장에서는 인력의 현지화가 사례기업 내에서 진전되지 않은 원인으로 사례기업의 국가정체성이 가지고 있는 기능을 다뤘다. 우선 개인들이 한국

출신의 다국적기업인 사례기업의 조직구조에 편입되기 위해서는 국가정체성이 자격조건으로 요구된다는 것을 확인할 수 있었다. 이는 사례기업의 조직체계가 한국인을 중심으로 구성되어있기 때문인 것으로 유추된다. 다음으로 국가정체성은 낮은 수준의 인력의 현지화를 합리화하는 수단으로 사용되고 있었다. 특히, 현지출신직원과 한국출신직원의 문화적 특성을 일반화하여 표현하며, 현지인력과 한국인력 모두 아직 높은 수준의 인력의 현지화를 달성하기에는 준비가 되지 않았다고 인식하는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 현지인력의 국가정체성과 한국인력의 국가정체성 둘 다 인력의 현지화가 높은 수준에서 달성될 수 없는 이유를 합리화하는 기제로 활용되고 있었다.

제2절 연구의 함의

이 연구의 함의는 크게 두 가지로 정리해볼 수 있다. 첫째, 신흥 글로벌 조직의 국제화과정에 대한 경험연구를 제공한다. 다국적기업을 포함하는 여러 글로벌 조직에 대한 경험연구는 이루어져왔으나, 한국과 같은 신흥개발 국가에서 출발한 글로벌조직에 관한 경험연구는 많이 이루어지지 않았던 것이 사실이다. 특히, 신흥개발국가의 다국적기업이 다른 개발국가에 세운 법인에 관한 연구들은 다소 미진했다. 본 연구는 한국 출신의 다국적기업이 베트남이라는 다른 개발국가에 세운 법인의 인력관리 방식에 주목함으로써 인력현지화의 목표가 특정한 국가 또는 산업에서 다른 국가의 어떤 제도적 환경을 만났을 때 실행되는 방식을 밝혀보았으며, 국가정체성이라는 요소가 인력현지화 과정에서의 차별적인 인식을 합리화하는 상징적인 자원으로 이용되고 있음을 지적했다. 물론 이 연구에서는 자료 상의 한계로 인력현지화 상황을 합리화하는 자원으로서의 국가정체성 외의 요소를 통해 그 기저에 있을 수 있는 차별적인 인식을 본격적으로 논의하기는 어렵다. 그러나 본 연구의 작업은 국가정체성과 같은 비합리적인 변수에 주목하게 하며 이후 신흥 글로벌 조직이 국제화과정에 대한 논의가 어떤 방향으로 나아가야할지에 대한 실마리를 제공한다.

둘째, 다국적기업 내 개인의 인식을 심층면접을 통해 세밀하게 들여다보는 시도를 하고자 했다. 기존의 연구들은 주로 양적 방법을 통해 여러 다국적기업을 비교해왔으며, 그 차이에 주목해왔다. 그러나 본 연구는 다국적기업 간의 비교보다 하나의 다국적기업 내에 존재하는 개인을 보다 미시적으로 살펴보고, 이들의 인식이 조직 내에 존재하는 목표에 미치는 영향에 집중했다. 물론 본 연구에서 현지출신직원이 샘플에 포함되어 있지 않아 현지출신직원과 본국출신직원 간의 관계를 조밀하게 밝히기는 어려우며, 본국출신직원의 인식을 드러내는 데에 초점을 맞췄다는 한계가 존재한다. 그러나 본 연구의 작업은 이후 다국적기업의 국제화 경험을 다양하게 조명하는 연구를 위한 발판을 마련해줄 것으로 기대된다.

참 고 문 헌

- 강성춘(Sung-Choon Kang), 박지성(Jisung Park) , 박호환(Ho-Hwan Park).(2011). 전략적 인적자원관리 국내 연구 10년. 인사조직연구, 19(2): 51-108.
- 김규남, 신만수. (2001). 한국, 인도네시아 , 중국종업원 조직몰입특성에서 개인적가치성향의 매개효과에 대한 연구. 경영학연구, 30(3), 877-904.
- 박영렬, 박정민, 이재은, & 방병국. (2011). 해외자회사의 인력 현지화 결정요인에 관한 실증연구-해외자회사 조직 내부의 속성을 중심으로. 국제경영연구, 22(2), 71-99.
- 박영렬, 최순규, 송윤아, & 이승훈. (2007). 한국진출 다국적기업의 CEO 선정요인에 관한 연구. 무역학회지, 32(1), 17-36.
- 박훈, 이자연. (2018). 국내 섬유산업의 아세안과의 협력 및 진출 확대 방안. 산업연구원.
- 방호열, 이수진. (2008). HRM 현지화 수준과 성과에 관한 탐색적 연구. 무역학자전국대회 발표논문집, (), 392-427.
- 배종석. (2001). 다국적 기업의 인적자원관리시스템 이전과 유사성에 대한 연구. Korea Business Review, 5(1), 87-122.
- 배종석(Johngseok Bae), 유규창(Gyu Chang Yu) , 권기욱(Kiwook Kwon).(2015). 한국적 인적자원관리의 이론개발을 위한 기반연구. 인사조직연구, 23(1):99-141
- 산업경제분석. (2016). 베트남 내 한국 다국적기업 현황과 시사점. 수출입은행, 「해외투자통계」. 2015년 누적 기준
- 신성식, 최해범. (2015). 우리나라 다국적기업의 HRM과 조직성과 간의 영향 분석. 관세학회지, 16(1), 315-338.
- 이장원. (2008). 해외진출 한국기업 인사·노무관리의 전환기적 과제. 국제노동브리프, 6(10), 1-3.

- 이정아, 이춘수. (2013). 국제기업의 인적자원관리전략 의사결정이 경쟁우위에 미치는 영향에 대한 분석. 통상정보연구, 15(1), 135-159.
- 이정언. (2013). 기업 인적자원관리시스템의 유사성. 한국콘텐츠학회논문지, 13(2), 412-419.
- 장석인. (2006). 다국적기업의 국제 HRM 전략 - 전이 메커니즘의 효과. 국제경영리뷰, 10(1), 155-176.
- 전명숙. (2006). 의류산업의 국제생산시스템(Global Production System). 국제노동브리프, 4(2), 71-77.
- 정선욱. (2008). 급변하는 노동환경, 어려워진 중국 인사·노무관리. 국제노동브리프, 6(10), 4-16.
- 정선욱, & 김성수. (2008). 중국 현지법인의 인사관리: LG전자 천진법인의 공회(工會).
- 조상훈. (2017). 의류. 삼성증권보고서.
- 조성은. (2009). 조직 정체성의 사회적 구성: 국가인권위원회 사례를 중심으로. 한국행정학회 학술발표논문집, 3-23.
- 조성재. (2005). 제조업의 해외 진출과 인사노무관리. 노동리뷰, (), 73-86.
- 조성재. (2010). [한국기업에의 영향] 중국 진출 한국기업들의 인사노무관리 실태와 개선 방향. 국제노동브리프, 8(8), 16-25.
- 조성재 & 장영석. (2013). 베이징현대차의 성장과 인적자원관리 발전. 산업관계연구, 23(3), 1-33.
- 조성재 (2018). 글로벌 생산네트워크와 일자리. 산업관계연구, 28(1), 57-83
- 조호현. (2014). 기업의 글로벌 HR 전략과 대학의 글로벌 인재 양성에 관한 소고. 이베로아메리카, 16(2), 35-64.
- 지혜경. (2018). 한국 의류수출벤더의 경영활동 및 경영성과 특성. 복식, 68(2), 125-142.
- 최종연. "주한 다국적기업의 고성과 HR 관행 결정요인 및 성과에 관한 연구"VOL.- NO.- (2006)
- 허문구, 이지은, 문상미. (2011). 우리나라 대기업의 인적자원관리 변화과

- 정과 그 원인. *대한경영학회지*, 24(1), 357-380.
- 허정수, & 윤영숙. (2009). 한국형 전략적 인적자원관리의 방향성 모색. *기업과혁신연구*, 2(1), 223-248.
- Ailon-Souday, G., & Kunda, G. (2003). The local selves of global workers: The social construction of national identity in the face of organizational globalization. *Organization Studies*, 24(7), 1073-1096.
- Bae, J., Chen, S. J., & Lawler, J. J. (1998). Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 653-670.
- Banai, M. (1992). The ethnocentric staffing policy in multinational corporations a self-fulfilling prophecy. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 451-472.
- Banai, M., & Sama, L. M. (2000). Ethical dilemmas in MNCs' international staffing policies a conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 221-235.
- Bang, H. Y. (1992). Foreign direct investments of the Korean firms: Towards the business strategy approach. *International Business Journal*, 3(1), 49-76.
- Black, J.S., Gregersen, H.B., Mendenhall, M.E. and Stroh, L.K. (1999), *Globalizing People through International Assignments*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Bonache, J., & Zárraga-Oberty, C. (2008). Determinants of the success of international assignees as knowledge transferors: A theoretical framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 1-18.
- Boyacigiller, N. (1990). The role of expatriates in the management of interdependence complexity and risk in multinational corporations.

- Journal of International Business Studies, 21(3), 357–381.
- Broad, G. (1994). The managerial limits to Japanization: A manufacturing case study. *Human Resource Management Journal*, 4(3), 41–61.
- Calori, R., Lubatkin, M., & Very, P. (1994). Control mechanisms in cross-border acquisitions: An international comparison. *Organization studies*, 15(3), 361–379.
- Caprar, D. V. (2011). Foreign locals: A cautionary tale on the culture of MNC local employees. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 608–628.
- Charmaz, K., & Belgrave, L. L. (2013). Modern symbolic interaction theory and health. In *Medical sociology on the move* (pp. 11–39). Springer, Dordrecht.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Dowling, P. J. (2009). Global staffing: A review and thematic research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1253–1272.
- Cooley, C. H. (1902). Looking-glass self. *The production of reality: Essays and readings on social interaction*, 6, 126–128.
- Dabic, M., González-Loureiro, M., & Harvey, M. (2015). Evolving research on expatriates: what is 'known' after four decades (1970–2012). *The International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 316–337.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147–160.
- Downes, M., & Thomas, A. S. (2000). Knowledge transfer through expatriation: The U-curve approach to overseas staffing. *Journal of Managerial Issues*, 131–149.
- Dowling, P., Welch, D. and Schuler, R. (1999) *International Human*

- Resource Management: Managing People in a Multinational Context, 3rd edn. Cincinnati, OH: South-West.
- Edström, A., & Galbraith, J. R. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative science quarterly*, 248–263.
- Edwards, J. R. (1991). Person–job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. John Wiley & Sons.
- Edwards, T., Colling, T., & Ferner, A. (2007). Conceptual approaches to the transfer of employment practices in multinational companies: an integrated approach. *Human Resource Management Journal*, 17(3), 201–217.
- Edwards, T., Sanchez–Mangas, R., Jalette, P., Lavelle, J., & Minbaeva, D. (2016). Global standardization or national differentiation of HRM practices in multinational companies? A comparison of multinationals in five countries. *Journal of International Business Studies*, 47(8), 997–1021.
- Fernandez–Stark, K., Frederick, S., G. Gereffi (2011), “The Apparel Global Value Chain: Economic Upgrading and Workforce Development”, in G. Gereffi, K. Fernandez–Stark and P. Psilos, *Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries*, Duke University, North Carolina.
- Ferner, A. (1997). Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Human resource management journal*, 7(1), 19–37.
- Ferner, A., Almond, P., & Colling, T. (2005). Institutional theory and the cross–national transfer of employment policy: The case of ‘workforce diversity’ in US multinationals. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 304–321.

- Geppert, M., & Williams, K. (2006). Global, national and local practices in multinational corporations: towards a sociopolitical framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 49–69.
- Gereffi, G. (1994). The organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks. *Contributions in economics and economic history*, 95–95.
- Gereffi, G. (2002). The international competitiveness of Asian economies in the apparel commodity chain.
- Gertsen, M. C., S ø derberg, A. M., & Torp, J. E. (1998). Different approaches to the understanding of culture in mergers and acquisitions. *Cultural dimensions of international mergers and acquisitions*, 17–38.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2011). *Status passage*. Transaction Publishers.
- Glover, L., & Wilkinson, A. (2007). Worlds colliding: The translation of modern management practices within a UK based subsidiary of a Korean-owned MNC. *The international journal of human resource management*, 18(8), 1437–1455.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Double Day. Garden City, NY, 259.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (2003). Varieties of capitalism and institutional change: A response to three critics. *Comparative European Politics*, 1(2), 241–250.
- Hall, R. and Wailes, N. 2008. “International and Comparative Human Resource Management”. In *SAGE Handbook of Human Resource Management*, Edited by: Wilkinson, A., Redman, T., Snell, S. and Bacon, N. 112–125. London: Sage Publications.
- Harzing, A. W. (2001). Of bears, bumble-bees, and spiders: The role

- of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 36(4), 366–379.
- Harzing, A., & Hofstede, G. (1996). Planned change in organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 14, 297–340.
- Harzing, A.-W. and van Ruysseveldt, J. (2004). *International Human Resource Management*, London: Sage Publications.
- Hocking, B. J., Brown, M., & Harzing, A. W. (2004). A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 565–586.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- Hofstede, G. (2003) *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations across Nations*, Newbury Park, CA:: Sage Publications.
- ILO Sectoral Policies Department. (2019). *의류산업의 다국적기업과 국제산별노조연맹이 체결한 국제기준협약. 국제노동브리프*,(), 40–55.
- Jack, G., & Lorbiecki, A. (2007). National identity, globalization and the discursive construction of organizational identity. *British Journal of Management*, 18, S79–S94.
- Kim, J. (2004). 'They are more like us': The salience of ethnicity in the global workplace of Korean transnational corporations. *Ethnic and racial studies*, 27(1), 69–94.
- Kim, J. (2013). *Chinese Labor in a Korean Factory*. Stanford University Press.
- Kobrin, S. J. (1988). Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations. *Human resource management*, 27(1), 63–75.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice

- by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, 45(1), 215–233.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management review*, 24(1), 64–81.
- Kogut, B. and Singh, H. (1988) The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3):411 – 432.
- Laing, D. (1994). ‘Involuntary layoffs in a model with asymmetric information concerning worker ability’. *Review of Economic Studies*, 61, 375 – 92.
- Lam, S. S., & Yeung, J. C. (2010). Staff localization and environmental uncertainty on firm performance in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 677–695.
- Law, K. S., Song, L. J., Wong, C. S., & Chen, D. (2009). The antecedents and consequences of successful localization. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1359–1373.
- Lewis, A. C., & Sherman, S. J. (2003). Hiring you makes me look bad: Social-identity based reversals of the ingroup favoritism effect. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), 262–276.
- Lubatkin, M., Calori, R., Very, P., & Veiga, J. F. (1998). Managing mergers across borders: A two-nation exploration of a nationally bound administrative heritage. *Organization Science*, 9(6), 670–684.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society* (Vol. 111). University of Chicago Press.: Chicago.
- Mimi Zou & Russell D. Lansbury (2009) *Multinational corporations*

and employment relations in the People's Republic of China: the case of Beijing Hyundai Motor Company, *The International Journal of Human Resource Management*, 20:11, 2349–2369, DOI: 10.1080/09585190903239708

- Moideenkutty, U., Murthy, Y. S. R., & Al-Lamky, A. (2016). Localization HRM practices and financial performance: evidence from the Sultanate of Oman. *Review of International Business and Strategy*.
- Morgan, G. 2001. Transnational Communities and Business Systems. *Global Networks*, 1(2): 113–130.
- Naumann, E. (1992). 'A conceptual model of expatriate turnover'. *Journal of International Business Studies*, 23, 3, 499–529.
- Ngo, H. Y., Turban, D., Lau, C. M., & Lui, S. Y. (1998). Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country origin. *International journal of human resource management*, 9(4), 632–652.
- Oakley, Sheila(2002), *Labor Relations in China's Socialist Market Economy: Adapting to the Global Market*, Quorum Books.
- Perlmutter, H. V., & Heenan, D. A. (1974). How multinational should your top managers be. *Harvard business review*, 52(6), 121–132.
- Porac, J. F., Wade, J. B., & Pollock, T. G. (1999). Industry categories and the politics of the comparable firm in CEO compensation. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 112–144.
- Potter, C.C. (1989) 'Effective Localization of the Workforce: Transferring Technology in Developing Countries', *Journal of European Industrial Training*, 13(6):25–30.
- Richards, M. (2001). US multinational staffing practices and implications for subsidiary performance in the UK and Thailand.

- Thunderbird International Business Review, 43(2), 225–242.
- Rosenzweig, P. M., & Nohria, N. (1994). Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of international business studies*, 25(2), 229–251.
- Schmitt, M., & Sadowski, D. (2003). A cost–minimization approach to the international transfer of HRM/IR practices: Anglo–Saxon multinationals in the Federal Republic of Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 409–430.
- Schneider, S. C., & Barsoux, J. (2002). *Managing across cultures* (2nd issue). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Schuler, R., Dowling, P. and DeCieri, H. (1993) An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management. *International Journal of Human Resource Management*, 4(3): 717–764.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: Rational, Natural and Open*.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., & Gilley, K. M. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 557–581.
- Søderberg, A. M., & Vaara, E. (2003). THEORETICAL AND METHODOLOGICAL. *Merging across borders: People, cultures and politics*, 19.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. sage.
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self–affirmation: Sustaining the integrity of the self. *Advances in experimental social psychology*, 21(2), 261–302.
- Subramaniam, M., & Venkatraman, N. (2001). Determinants of transnational new product development capability: Testing the

- influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. *Strategic management journal*, 22(4), 359–378.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative science quarterly*, 50(1), 35–67.
- Tajfel, H. (1972). Social categorization. English manuscript of 'La catégorisation sociale'. In S. Moscovici (Ed.), *Introduction à la Psychologie Sociale* (Vol. 1, pp. 272–302). Paris: Larousse.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour (pp. 7–24). 1986). *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago, United States of America: Nelson.
- Tan, D., & Mahoney, J. T. (2006). Why a multinational firm chooses expatriates: Integrating resource-based, agency and transaction costs perspectives. *Journal of Management Studies*, 43(3), 457–484.
- Tarique, I., Schuler, R., & Gong, Y. (2006). A model of multinational enterprise subsidiary staffing composition. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 207–224.
- Tayeb, M. (1998). Transfer of HRM practices across cultures: an American company in Scotland. *International Journal of Human Resource Management*, 9(2), 332–358.
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management review*, 21(4), 959–985.
- Thompson, C. J., & Tambyah, S. K. (1999). Trying to be cosmopolitan. *Journal of Consumer research*, 26(3), 214–241.
- Tienari, J., Sørderberg, A. M., Holgersson, C., & Vaara, E. (2005). Gender and national identity constructions in the cross-border merger context. *Gender, Work & Organization*, 12(3), 217–241.

- Tung, R. (1993) 'Managing Cross-national and Intra-national Diversity', *Human Resource Management*, 32(4): 401–77.
- Vaara, E., Risberg, A., Sørenberg, A. M., & Tienari, J. (2003). Nation talk: The construction of national stereotypes in a merging multinational. In *Merging Across Borders* (pp. 61–86). Copenhagen Business School Press.
- Van Maanen, J. (1979). Qualitative methodology. *Administrative Science Quarterly* Ithaca, NY, 24(4), 519–671.
- Warner, Malcolm and Ying Zhu(2002), "Human Resource Management 'with Chinese Characteristics': A Comparative Study of the People's Republic of China and Taiwan", In Malcolm Warner ed., *The Future of Chinese Management*, Frank CASS Publishers.
- Warner, Malcolm.(2008), "Reassessing Human Resource Management 'with Chinese Characteristics' : An overview", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 5, pp.771–801.
- Warner, Malcolm(2010), "In Search of Confucian HRM: Theory and Practice in Greater China and Beyond", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 12, pp.2053–2078.
- Whitley, R. (1999). *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. OUP Oxford.
- World Trade Organization (WTO). 2017. *World Trade Statistical Review 2017*. Available at: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2017_e/wts17_toc_e.htm.
- Wu, C., Lawler, J. J., & Yi, X. (2008). Overt employment discrimination in MNC affiliates: home-country cultural and

- institutional effects. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 772–794.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management journal*, 38(2), 341–363.
- Zhang, Y., George, J. M., & Chan, T. S. (2006). The paradox of dueling identities: The case of local senior executives in MNC subsidiaries. *Journal of Management*, 32(3), 400–425.
- Zou, M., & Lansbury, R. D. (2009). Multinational corporations and employment relations in the People's Republic of China: the case of Beijing Hyundai Motor Company. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2349–2369.
- Zhu, Ying. and Malcolm Warner(2004), “Changing Patterns of Human Resource Management in Contemporary China: WTO accession and enterprise responses”, *Industrial Relations Journal*, Vol.35, No. 4, pp.311–328.

Abstract

Limited Staff-Localization of Korean Multinational Companies

신 정 민(Jungmin Shin)

The Department of Sociology

The Graduate School

Seoul National University

The purpose of this study is to grasp the process of staff-localization of multinational companies and the concept of national identity as a factor influencing the process. This study starts from the phenomenon that the goal of staff-localization is not being achieved in overseas subsidiaries of multinational companies from emerging countries such as Korea. To do this, the study delivers two research questions. First, how is the goal of staff-localization of multinational companies from Korea formed? Second, why is the goal of staff-localization not fulfilled and what is the function of the national identity during the process? In order to answer these research questions, this study conducted an in-depth interview with 13 parent country nationals from the corporate headquarters and a subsidiary of a Korean multinational company. It was intended to comprehensively understand the perceptions of the parent country nationals.

First, the definition of staff-localization, the management of human

resources of multinational companies, and the national identity in the organizational context were examined. Following the definition of existing studies dealing with staff-localization, in this study the staff-localization is defined as the extent that local managers replace the work of managers from home countries in the overseas subsidiaries of multinational companies. Previous researches on the management of local and native employees have a tendency to analyze on the role and use of each workforce while focusing on the existing structure and not trying to grasp the thoughts on attempting to change the structure. In addition, various theoretical perspectives exist in the approach of examining the changes of human resources management during the process of internationalization of multinational companies. This study offers national identity in the organizational context as one of the factors that can influence these thoughts and perceptions. National identity is utilized as one of the social and symbolic resources that can be organized by individuals within the organization.

In the context of Korean multinational corporations, the changes in the apparel industry to which the case firm belongs, and the change in the position of the value chain of the case firm were influencing the organization's perception of the staff-localization goal as part of a cost-cutting strategy. Under these pressures, the key positions of the local subsidiary of the case firm were still filled with parent country nationals. Considering that most of the structures of other Korean multinational companies are similar and solid, it was confirmed that the staff-localization level the case firm did not progress to a higher level.

Also, the functions of the national identity of the case firm were discussed as the reason why the staff-localization has not progressed enough within the case firm. First of all, it was confirmed that national identity was required as a qualification in order for individuals to be

incorporated into the organizational structure of a case company. Second, the national identity was used as a means to rationalize the low level of staff-localization. Therefore, the national identity of home country national and that of parent country national were both utilized in the mechanism to justify the reason for not being able to achieve a higher level of staff-localization.

keywords : multinational companies, staff-localization, national identity, apparel industry, overseas subsidiary, human resource management

Student Number : 2017-21377