

한국 해외투자 현지법인의 인재등용 방안에 관한 연구

A Study of Localization of Human Resources Recruitment in the Overseas Investment of the Korean Firms

김희수 (Kim, Heesoo)*

목 차

- I. 서론
 - II. 경영국제화와 단계와 인사전략
 - III. 현지법인의 인재등용의 현황
 - IV. 인재등용 상의 문제점
 - V. 개선방안
-

Abstract

This thesis is analysing localization of human resources recruitment in the overseas investment of the Korean firms. The main results of the analysis can be summarized as follows: first, Korean overseas local corporations have achieved localization for physical workers. But localization above middle manager level is very poor. Second, local corporations are managed by the employee from Korean parent company.

Third, parent company mentioned language ability, work process ability of local business, responsibility, leadership as selection basis for the workers in overseas local corporations.

Localization propel strategy of local corporation human resources recruiting : ① human resources recruiting strategy is the strategy of outsider. simple global human resources recruiting strategy is the recruiting of person dispatched from headquarter rather than local human resources ② human resources recruiting strategy is the strategy of multidomestication. multidomestication human resources recruiting strategy is the strategy to use in case of stabiliza-

* 성균관 대학교 경영학부 강사

tion in local area.

Key words: human resources recruitment, employee, human resources recruiting strategy, the strategy of outsider, the strategy of multidomestication

I. 서론

경영국제화의 발전단계에 따라 인사관리의 중요한 내용이 바뀌게 된다. 인사제도는 각 국가나 지역문화나 사회제도와 밀접한 관계를 갖고 있기 때문에 어떤 인사제도를 도입할 것인가는 글로벌 경영의 성과에 커다란 영향을 미친다¹⁾.

특히 인적자원은 기타 경영자원과는 달리 감정을 갖고 있고, 자아실현에 대한 욕망이 있고, 끊임없는 향상을 위해 노력하는 존재이다. 이러한 의식이나 가치관을 지닌 사람을 기업내에서 어떻게 존중하고 활용하여 경영성과를 달성할 것인가는 기업입장과 종업원의 관점을 균형시키는 것이 인사관리의 핵심이다.

결국 현지법인의 인사관리는 경영이념에 나타난 자사의 기본적인 철학을 어떻게 구체화할 것인가. 어디까지 전사적으로 통일 시킬 것인가. 또한 어디까지 각각의 현지문화나 사회특성에 대응시킬 것인가에 귀착하게 된다.

이를 위해서 기업은 인재를 어떻게 등용하고 교육하여 해외투자 현지법인에 배치하여 기업 목표를 달성한 것인가 하는 과제를 안고 있다. 따라서 본고에서는 해외투자 현지법인의 인재 등용을 어떻게 활용하고 있는가에 대한 조사를 통하여 해외투자 현지법인의 인재등용에 대한 문제점과 개선방안을 제시하는데 목적을 둔다.

II. 경영국제화와 단계와 인사전략

1. 경영국제화의 진전과 사람의 현지화

경영국제화가 진전됨에 따라 경영자원의 국제적 이동도 변하고 있다. 즉 제품의 주요부품, 자금, 정보 등을 본사에서 해외거점으로 이동하는 형태에서 현지법인으로부터 제품의 역수출, 해외자회사간 부품의 상호공급, 본사에 집중화되고 있는 연구개발 거점의 분산화 움직임, 경영 의사결정을 지역본사에 위양하는 움직임 등으로 변하고 있다. 다시 말하면 일극중심, 일방적인 경영자원의 이동에서 다국적, 상호적으로 이동하고 있다²⁾.

1) 山下達哉, 高井 透, 『グローバル經營要論』, 同友館, 1993, pp.113-118.

2) 石田英夫編著, 『國際人事』, 中央經濟社, 1994, pp.2-3.

이러한 변화는 인적자원의 이동에서도 나타나고 있다. 본사에서 현지법인으로 파견하고 해외 근무를 마치면 본사로 돌아오는 본사 일극중심의 인재 이동에서 현지법인의 인재는 본사 파견 직원만이 아닌 제3국인도 등용하고 있다. 본사와 해외거점간은 물론 각국의 거점상호간의 인재 이동 현상을 볼 수 있다. 예를 들면 미국계 완전소유자회사들 중에는 사장을 현지인으로 채용하고 있고³⁾, 일본계기업의 경우도 공장장이나 부장급 그리고 임원이나 이사급에 현지인을 채용하고 있다⁴⁾. 이러한 것은 현지경영은 현지의 능력있는 인재에게 맡긴다는 경영방침을 적용하는 것이다.

2. 현지법인 사람의 채용소스

현지법인이 채용할 수 있는 인적자원의 채용원⁵⁾은 1) 본사국 국적의 인재채용(home country nationals), 2) 현지국 국적의 인재채용(host country nationals), 3) 제3국 국적의 인재채용(third country nationals)으로 대별할 수 있다.

1) 본사국 국적 인재채용

본사국 파견사원의 역할은 현지국의 경제발전단계, 기술 및 교육수준에 따라 다르지만 일반적으로 현지에서 본사를 대표하고, 본사의 경영기법, 노하우, 기술 등을 현지인에게 전수시켜 기업의 경영목표를 달성할 의무가 있다. 따라서 해외 파견사원에게는 다양한 자질과 능력이 요구 된다⁶⁾(<표1 참조>).

파견사원에게 요구되는 이러한 자질과 능력에 대한 기존의 조사결과를 보면 다음과 같다⁷⁾. Skinner는 1) 조직을 구성할 능력, 2) 새로운 환경에의 적응능력, 3) 계획력, 4) 권한책임의 증대에 대한 대처 능력과 특히 사명감, 문화적인 감정이입, 민족적 자기중심주의(ethnocentrism)가 없고, 정서적 안정, 해외근무를 기쁘게 받아들일 수 있는 의지, 젊었을 때 해외경험이 있을 것 등을 강조하였다⁸⁾.

Hays는 1) 직무능력(전문능력, 조직능력, 사명감) 2) 가족(현지에 적응성을 갖을 것, 내조의 공이 있을 것), 3) 현지환경 및 사람들과의 관계유지 능력, 4) 언어능력을 들었다⁹⁾.

3) 澄田 智, 小宮隆太郎, 渡邊康 編, 『多國籍企業の實態』, 日本經濟新聞社, 1973, p.131.

4) 上野 明, 『多國籍企業の經營學』, 有斐閣, 1990, p.117.

5) Alan M. Rugman, Richard M. Hodgetts, *International Business: A Strategic Management Approach*, International edition. McGraw-Hill, Inc, 1995, pp.324-330.

6) 조동성, 『국제경영학』, 경문사, 1993. pp.552-553.

7) 石田英夫, 『日本企業の國際人事管理』, 日本勞動研究機構, 1990, pp.93-96.

8) Wickham Skinner, *American Industry in Developing Economics*, John Wiley and Sons 1968, p. 233.

9) Richard D. Hays, *Behavioral Aspects of U.S Expartriate Managers*, Tulane University, Graduate School of Business Administration, Working Paper series, 1970.

<표 1> 해외파견 관리자의 선발을 위한 요건

기초적 자질	1.외국어 능력, 2. 새로운 사상, 새로운 문화, 새로운 도전에 대한 적응성, 3. 해외사업의 전반적인 경영관리 능력, 지도력, 넓은 시야, 4.현지파트너와 절충력. 5.현지인과의 커뮤니케이션 능력, 6.현지사회의 이해, 존중능력. 7. 현지사원의 지도, 육성, 융화능력,
경험적 요건	1. 외국의 문화와 해외시장 경험, 2. 현지업무의 위임 능력, 3. 외국인에대한 태도, 4. 외국문화에 대한 관용, 5. 편견으로부터 탈피, 6. 조직에 대한 충성도, 7. 본사와의 조정능력, 대본사 영향력.
환경적 요건	1.회사의 해외활동 방침과 방법에 대한 지식, 2. 현지국 언어지식 3. 현지국시장에 대한 지식, 4. 파견현지국에 대한 현지시장 경험
개인적 요건	1.현지국 파견업무에 대한 개인적 동기 유발 정도, 2.파견될 현지국에 대한 연구여부, 3. 국적, 4. 아내의 국적과 태도, 5. 정서적인 안정, 6. 정신적인 강인함.

자료: 조동성, 『국제경영학』, 경문사, 2001, p.756; 石田英夫, 『日本企業の國際人事管理』, 日本労働研究機構, 1990, pp.93-96. 을 근거로 재작성.

Gonzalez와 Negandhi는 1) 적응성이 있는 부인과 가족, 2) 리더쉽 능력, 3) 직무지식, 4) 언어, 5) 종교, 6) 현지의 사람 및 법률의 존중을 들었다¹⁰⁾.

Robinson은 강한 자아, 그 회사에서의 경험, 전문적인 업무능력, 언어와 지역의 전문능력(커뮤니케이션능력), 건강, 결혼관계, 업무계획과 개인의 취미, 연령, 사교성 등을 들었다¹¹⁾.

Baker와 Ibancevich는 1) 독립심 및 한정된 자원에서 성과를 올릴 수 있는 능력, 2) 성실·정직·정의감, 3) 해외근무에 필요한 기술적 지식을 들었다¹²⁾.

Robock등은 해외경영자의 참된 요건은 아직 알려져 있지 않지만, 성공요건으로서 어느 정도 신뢰할 수 있는 것은 이문화 체험의 유무라고 서술하고 있다¹³⁾.

일본 재외기업 협회 조사에 의하면 1)건강, 2) 직무능력, 3) 어학능력, 4) 업무지식, 5) 협조성, 6) 지도력, 7) 적응성, 8) 국제감각, 9) 연령, 10) 인품특성, 11) 본인의 희망, 12) 가족환경 등을 들었다¹⁴⁾.

이상을 다음과 같이 요약할 수 있다. 현지인과의 신뢰구축, 현지에서 적응과 협력을 통한 사업운영, 직무수행능력, 개인적인 특성 및 지향, 문화적 감정이입¹⁵⁾, 외교적, 국제적인 태도와 시

10) Richard F. Gonzalez & Anant R. Negandhi, *The United States Executive: His Orientation and Career Patterns*, Michigan Sates University, Garduate School of Business Administration, 1967.

11) Richard D. Robinson, *International Business Management*, Holt, Reiehart & Winston Inc, 1973. pp.268-269.

12) James C. Baker & John M. Ibancevich, The Assignment of American Executives Abroad: Systematic, Haphazard or Chaotic? *California Management Review*, Spring 1971.Vol XIII, No. 3.

13) Stefan H. Robock, Kenneth Simmonds, Jack Zwick, *International Business and Multinational Enterprises*, Richard D. Irwin, Inc, 1977, Revised Edition, 제23장 참조

14) 日本在外企業協會, 『發展途上國に對する投資行動の指針實踐狀況現地調査 --在外日系企業の現地化努力の實態と問題點』, 1978.

15) 반병길, 『다국적기업관리』, 박영사, 1993, pp.427-432.

야, 본사 경영목표를 이행하고 수행할 수 있는 능력을 갖추어야 한다.

한편 본사는 파견자의 인사관리 체제를 확립하여야 한다. 이를 근거로 해외근무 계획을 편성할 수 있고, 파견자의 개인적인 사정을 파악할 수 있고, 해외근무 시기와 기간을 정할 수 있다. 그리고 파견교육, 가족문제의 대처, 현지 업무 준비, 현 업무의 인계 등을 원활히 이행할 수 있다. 특히 파견전에 현지근무 기간, 직무, 직위, 대우, 복리후생 및 귀국후의 직무, 직위를 고려한 문제 등을 명기한 합의서를 작성할 수 있어야 한다.

본사 파견인재의 장점은¹⁶⁾, 본사의 목표, 정책, 경영관습, 기업문화에 정통해 있고, 본사가 요구하는 기술적 수준과 경영관리 능력을 갖고 있다. 또한 동국인이기 때문에 본사직원과 효과적인 연락관계를 유지할 수 있고 본사에서 해외자회사 통제가 용이하다. 단점은 외국어, 현지 문화나 정치, 경제, 법적환경에 적응이 어렵다. 파견사원의 선발과 훈련에 드는 시간과 경비문제가 있으며, 파견사원에게 동반가족이 있는 경우 주재원의 현지활동에는 대체로 도움이 된다고 하지만 자녀의 교육문제, 가족들의 현지적응 문제가 심각하다. 그리고 현지인의 등용을 요구하는 개도국의 경우 본사 파견사원이 많게 되면 현지국 정부와 마찰이 발생하는 원인이 된다.

2) 현지국 국적 인재의 채용

진출초기와는 달리 현지경영이 안정적인 궤도에 진입하게 되면 현지국에 대한 정보와 지식을 갖고 있는 유능한 현지인재를 등용하여 활용할 필요가 있다. 이러한 인재등용은 현지국으로부터 강하게 요청받고 있는 사항이다. 현지법인은 이러한 요구를 수용할 경우 어느 위치부터 어떻게 등용할 것인가 하는 문제에 직면하게 된다. 사람의 현지화는 생산현장, 판매, 조달 등의 활동분야와 중간관리자, 최고경영자까지 현지인재를 등용할 수 있기 때문이다.

현지인재 등용이 요구되는 것은 현지국에서 자기이익 추구적인 기업이미지를 갖지 않도록 하고, 본사 파견인재가 너무 많다는 지적을 받지 않고, 현지인재를 등용하지 않는다는 비판이 없도록 하기 위해서이다. 이러한 점들이 지켜지지 않으면 내쇼널리즘의 공격의 대상이 되기 쉽다. 따라서 현지인재를 일반관리자에서부터 최고경영자에 이르기까지 등용할 필요가 있으며 이것은 현지국의 고용증대 정책에 협조하는 결과가 된다.

현지인재 등용요건은 직무수행능력, 인간성과 개인적인 특성, 개인적인 지향, 외교적 수완, 국제적인 태도와 시야, 본사의 경영철학, 목적 등의 이해와 그 실현을 위해 최선을 다하고자 하는 마음 자세 등을 갖춘 인재를 등용할 수 있어야 한다¹⁷⁾.

또한 우수한 인재를 채용하기 위한 기업의 현지홍보 활동문제도 중요하다. 즉 유능한 최고경영자를 확보하기 위해서, 중간관리자와 일반종업원을 채용하기 위해서 어떠한 홍보를 할 것인가의 문제이다. 예를들면 최고경영자에게는 회사의 높은 성장성을 중간관리자에게는 기업의 높

16) 江夏健一編著, 『グローバル競争戦略』, 誠文堂新光社, 1988, pp.205-206.

Annant R. Negandhi, "International Management", University of Illinois, 1984, Chapter 8.

17) 반병길, 『전계서』, p.433.

은 성장성 및 높은 급여나 승진의 가능성을, 그리고 일반종업원에게는 높은 급여수준, 고용의 안정 등을 홍보할 수 있다¹⁸⁾. 그것은 기업의 높은 성장의 원천은 종업원의 강한 귀속의식이 뒷받침되고 현장에서 일상적인 창의와 지속적인 연구의 축적에 있기 때문이다. 우수한 현지인재를 확보하기 위해서 기업의 이미지 개선을 위한 다양한 홍보전략은 중요하다.

현지인재 등용의 장점은¹⁹⁾ 이들이 현지국의 사회, 문화적인 환경 및 관습에 정통해 있고, 파견사원의 선발과 훈련에 드는 비용을 줄일 수 있다. 현지인에게 고용 승진의 가능성을 부여함으로써 기업참여도와 동기부여를 높일 수 있다. 또한 현지국 정부의 현지화 요구에 효과적으로 대응할 수 있다. 단점으로는 현지인을 다수 채용하게 될 경우 본사와의 커뮤니케이션의 어려움이 증가하고 따라서 본사에서 현지법인을 통제하기 어렵게 된다.

3) 제3국인 국적 인재의 채용

국제기업에서 제3국인을 채용하는 경우는 전문 경영자인 경우가 많다. 제3국인은 가치관, 생활양식에서 범세계적인 시야를 갖추고 있기 때문에 본사파견 인재와 현지국 인재에 비해 중립적 입장을 취하는 이점이 있다. 본사파견인재에 비해 경비가 절감되기도 하고, 객관적인 입장에서 현지국과 본사국간의 갈등을 원만히 조정할 수 있다. 단점으로는 특히 개도국에서 제3국인 경영자에 대해 갖는 부정적인 감정이 있을 수 있고, 현지국의 요구를 수용하지 못할 경우 마찰의 발생원인이 되므로 개도국에서는 본사국 인재보다 수용하기 어렵다.

III. 현지법인의 인재등용 현황

현지법인 인재등용 방안을 파악하기 위하여 현지법인(83개사)을 상대로 한 설문조사를 통하여 얻어진 통계자료의 분석의 결과 아래와 같은 결과를 얻게 되었다

1. 본사국 인재등용 현황

해외투자 초기에는 경영의 안정을 위해 본사국 인재가 많이 필요하지만, 현지에서의 경영이 어느정도 안정이 이루어지면 본사국 인재를 줄이고 현지국의 인재를 등용하게 된다. 조사결과에 의하면 현지법인의 본사국 인재 등용은 평균 6.48명 이었다. 2명을 파견한 업체가 18%, 10명을 파견한 업체가 12%, 7명을 파견한 업체가 10%의 순으로 나타났다. 5명 미만인 업체는 38%였고, 5명 이상 10명 미만인 업체가 22%, 10명 이상 20명 미만인 업체는 20%이며, 40명과 50명을 파견한 업체도 각각 1개사인 것으로 나타났다.

18) 林吉郎, 『異文化インターフェイス管理』, 有斐閣, 1985. 10章.

19) 江夏健一編著, 『前掲書』, pp.205-206.

<표 2> 현지법인의 본사국 인재등용 현황

명	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	17	40	50	무응답	계
응답업체수	3	9	4	3	3	1	5	1	1	6	2	1	1	1	1	8	50
비율(%)	6.0	18.0	8.0	6.0	6.0	2.0	10.0	2.0	2.0	12.0	4.0	2.0	2.0	2.0	2.0	16.0	100.0

P-value: 0.0001

한편 본사국 인재의 현지법인에서의 평균 근속연수는 평균 3.6년이며, 2년 미만의 경우도 12.0%인 것으로 나타났다. 본사국 인재가 현지에서 근무하는 근속 연수가 파견목적, 업종의 특성이나 모기업의 경영정책 등에 따라서 달라지겠지만 본사파견 인재의 근속 연수는 짧은 것으로 나타났다.

<표 3> 파견사원의 근속 연수

연수	2	3	4	5	6	8	9년이상	무응답	계
응답업체수	6	14	9	8	1	1	4	7	50
비율(%)	12.0	28.0	18.0	16.0	2.0	2.0	8.0	14.0	100.0

P-value: 0.002

2. 현지국 인재 등용 현황

현지법인의 현지국 인재등용 현황을 보면, 종업원의 평균인원은 781명이며, 100-500명인 업체가 42%이고, 500-1,000명은 26%, 1,000-1,500명이 20%로서 천명이하를 고용하고 있는 업체가 68%이고, 비교적 고용규모가 큰 1,000- 2,000명이 22%이고 2천명 이상인 업체도 10%인 것으로 나타났다.

<표 4> 현지국 인재 등용 현황

명	100-500	500-1,000	1,000-1,500	1,500-2,000	2,000-3,000	3,000이상	계
응답업체수	21	13	10	1	4	1	50
비율(%)	42.0	26.0	20.0	2.0	8.0	2.0	100.0

P-value: 0.0001

3. 현지 한국인 인재 등용 현황

현지법인의 현지 한국인의 인재등용 현황을 보면 평균 3.28명이다.

<표 5> 현지 한국인 인재등용 현황

명	1	2	3	4	5	6	8	10	12	무응답	계
응답업체수	8	4	5	3	2	3	2	1	2	19	50
비율(%)	16.0	8.0	10.0	6.0	4.0	6.0	4.0	2.0	4.0	38.0	100.0

P-value: 0.213

1명만을 채용하고 있는 업체도 16%였다. 5명 미만의 인재를 등용하고 있는 경우 40%이며, 5-10명을 등용하는 경우 12%로 나타났다.

4. 제3국인 인재등용 현황

글로벌화의 진전에 따라 인재 등용도 본사국 인재만을 고집하지 않고 유능한 제3국인의 인재등용도 이루어진다. 그러나 현지법인의 조사결과를 보면 제3국인을 등용하고 있지 않다고 응답한 업체가 92%로서 대부분 제3국인 인재를 등용하지 않는 것으로 나타났다.

<표 6> 제3국인 인재등용 현황

명	1	4	8	20	고용하지않음	계
응답업체수	1	1	1	1	46	50
비율(%)	2.0	2.0	2.0	2.0	92.0	100.0

P-value: 0.0001

5. 현지법인 최고경영자의 취임전의 전문분야

실질적인 최고경영자가 현지법인에 취임하기 전 본사에서의 전문분야는 관리·기획분야가 40%, 영업이 30%, 생산·기술이 28%로 나타났다.

<표 7> 최고경영자 취임전의 전문분야

취임전 전문분야	응답업체수	비율(%)
영업	15	30.0
생산,기술	14	28.0
관리,기획	20	40.0
기타	1	2.0
계	50	100.0

P-value: 0.001

<표 8> 파견전 본사에서의 직급

본사직급	응답업체수	비율(%)	본사직급	응답업체수	비율(%)
회장	1	2.0	이사	11	22.0
사장	8	16.0	부장	12	24.0
부사장	5	10.0	차장,과장	3	6.0
전무,상무	6	12.0	무응답	4	8.0

P-value: 0.021

현지법인에 취업하기 전 본사에서의 직급은 부장이 24%로 가장 많았고, 이사가 22%, 사장이 16%, 전무·상무 12%, 부사장 10% 순위였다. 차장과 과장이 최고경영자로 파견되는 경우도 6%나 있었다.

6. 현지법인의 임원의 구성 현황

현지법인의 임원 구성을 보면, 이사회가 없다고 응답한 기업이 64%였고, 회장은 92%가 없으며, 8%만이 본사에서 파견하고 있었다. 부회장은 94%가 없다고 응답했으며 단지 6%만이 있다고 응답했다.

<표 9> 현지법인 임원의 현황

(단위: 업체수, %)

		있다		없다	
이사회	1	18	36.0	32	64.0
회장	2. 본사파견자	4	8.0	46	92.0
	3. 현지한국인채용자	0	0.0	50	100.0
	4. 현지인	1	2.0	49	98.0
부회장	5. 제3국인	0	0.0	50	100.0
	6	3	6.0	47	94.0
사장	7. 본사파견자	23	46.0	27	54.0
	8. 현지한국인 채용	4	8.0	46	92.0
	9. 현지인	6	12.0	44	88.0
	10. 제3국인	1	2.0	49	98.0
부사장	11. 본사파견자	11	22.0	39	78.0
	12. 현지한국인 채용	2	4.0	48	96.0
	13. 현지인	3	6.0	47	94.0
	14. 제3국인	0	0.0	50	100.0
임원의 연령(평균)		46.7 세			

P-value: 0.0002

사장은 본사에서 파견하고 있다고 응답한 기업이 46%였으며, 현지인을 사장으로 등용하고 있는 경우 4%인 것으로 나타났다. 제3국인을 사장으로 등용한 경우는 2%였다. 실질적인 업무 수행자라고 할 수 있는 부사장이 있다고 응답한 업체는 32%였고, 이중 현지 한국인을 등용한 경우가 4%였고, 현지인을 등용하고 있는 경우는 6%에 불과하였다.

임원의 평균연령은 46.7세로 활동력이 강한 세대로서 비교적 젊다고 할 수 있으나, 자녀 교육문제를 안고 있는 등 현지경영을 기피하거나 또는 파견되었을 지라도 현지경영에 전념하기 보다는 부임한 임기를 마치기를 기대하는 연령층이라는 단점도 있기 때문에 최고 경영진의 현지화가 현지법인들의 과제가 되고 있는 것으로 나타났다.

7. 본사파견 인재 등용 요건

본사 파견인재는 어떤 요건을 갖추어야 하는가라는 질문에 대해 현지법인은 현지국 언어에 능통해야 한다 43개사로 가장 많았다. 다음으로 현지경영의 업무처리 능력과 업무에 대한 책임감과 지도력을 갖추어야 한다고 응답한 업체가 각각 31개사, 현지국의 문화와 관습을 이해할 수 있어야 한다 30개사의 순으로 나타났다. 현지 지역사회와 원만한 관계를 유지할 수 있는 능력이나 현지국 정부관리 및 지방자치 단체를 상대로한 외교적인 수완 등은 낮게 평가하였다.

<표 10> 본사파견 인재선발 요건(현지법인 응답)

항 목	응답업체수
현지국 언어의 능통	43
현지국의 문화, 관습에 대한 이해	30
현지 지역사회와 원만한 관계	12
현지경영의 업무처리 능력	31
업무에 대한 책임감, 지도력	31
외교적인 수완(현지국 정부관리 및 지방자치단체 상대)	3

P-value: 0.002 주: 복수응답

<표 11> 본사파견 인재선발 요건(본사응답)

	응답기업수
업무수행능력	48
외국어 능력	46
국제적인 감각과 태도	15
업무와 관련한 지식	44
업무처리 능력과 지도력	44
사원의 연령	3
파견자의 건강과 가족	6
외교적인 수완	5
본사의 경영방침, 목적의 실현을 다하는 자	29

P-value: 0.0001 주: 복수응답

과견인재의 요건에 대한 본사 응답을 보면, 48개사가 업무수행 능력을 첫번째 들었고, 이어서 46개사가 외국어 능력을, 44개사가 업무와 관련된 지식 및 업무처리 능력과 지도력을 들었다.

본사와 현지법인 모두 경영목표를 달성하는데 필요한 업무수행 능력과 외국어 능력을 최우선 기준으로 삼고 있었다.

8. 현지국 인재등용을 위한 홍보 현황

우수한 인재를 확보하는 것은 곧 성공적인 경영을 약속받는 다고 할 수 있다. 현지법인은 어떠한 점을 홍보하여 우수한 인재를 확보하고 있는가.

먼저 최고경영자의 경우 회사의 성장성을 홍보한다고 응답한 업체가 40%로 가장 많았고, 다음으로 높은 급여수준 14%, 회사의 평판 12%의 순으로 나타났다. 중간관리자의 경우도 최고경영자의 경우와 마찬가지로 첫번째로 홍보하고 있는 것이 회사의 성장성이라고 40%가 응답했고, 높은 급여수준 24%, 고용의 안정과 승진의 가능성이 각각 14%로 나타났다. 일반종업원의 경우 높은 급여수준을 홍보한다고 응답한 업체가 38%였으며, 다음이 고용의 안정 32%, 회사의 성장성 14%의 순으로 나타났다.

일반종업원의 경우 높은 급여를 제시하는 것은 가장 좋은 채용수단이 될 수 있을 것이다. 그러나 이러한 높은 급여제공은 곧 한계점에 이르게 되고, 타기업에서 보다 높은 임금을 제시하면 쉽게 이직하는 경우가 발생하게 되므로 장기적으로 회사의 평판을 좋게 하고, 회사의 성장성, 교육, 연수기회를 부여하여 승진의 가능성이 있음을 홍보하는 것이 더 바람직할 것이다. 그러나 이들에 대한 평가는 매우 낮았다.

<표 12> 현지국 인재등용을 위한 홍보 방법

(단위: 업체수, %)

P R 점	일반종업원		중간관리자		최고경영자	
높은 급여수준	19	38.0	12	24.0	7	14.0
승진의 가능성	1	2.0	7	14.0	1	2.0
회사의 성장성	7	14.0	20	40.0	20	40.0
고용의 안정	16	32.0	7	14.0	1	2.0
회사의 평판	5	10.0	1	2.0	6	12.0
교육, 연수기회부여	1	2.0	2	4.0	0	0.0
무응답	1	2.0	1	2.0	15	30.0

P-value: 0.8669

9. 현지국 인재의 채용방법

현지법인은 어떤 방법으로 현지국 인재를 채용하는가. 가장 많이 이용하고 있는 방법이 직접

모집광고를 통해서라고 응답한 업체가 43개사였다. 다음이 현지채용인의 추천에 의해서 41개사, 다른 기관에 의뢰하여 채용한다 28개사의 순으로 나타났다. 기타 현지대학에 추천을 의뢰하여 채용하거나, 대학·전문대·기술고등학교 등을 상대로 현장실습 후 특채를 하는 경우, 생산직은 현지 채용인의 추천을 받고 사무직은 대학에 추천을 의뢰하여 채용한다고 응답한 업체도 있었다.

<표 13> 현지국에서의 인재채용 방법

	응답업체수
직접 모집광고를 통해	43
현지 인력 알선회사 이용해서	20
다른 기관에 의뢰하여	28
현지채용인의 추천에 의해서	41
다른 회사에서 스카웃을 통해	10
합작파트너에게 위임	5
무응답	3

P-value: 0.0001 주: 복수응답

IV. 인재등용 상의 문제점 및 개선방안

1. 본사 인재등용상의 문제점

이상의 분석을 종합할 때 해외투자 우리 기업의 인재등용상의 문제점을 아래와 같이 요약할 수 있다.

첫째, 현지법인 인재등용을 보면, 생산직의 인재의 현지화는 잘 이루어지고 있으나 관리자급의 현지화는 부족하였다. 경영국제화의 발전단계에 따르면 현지국중심 단계에 진입하게 되면 현지인재를 적극 채용하고 평가와 통제도 현지기준을 중시하게 된다. 한국 해외투자 현지법인의 경우 생산직 근로자의 현지화는 잘 이루어지고 있지만 관리자급 이상의 현지화가 잘 이루어지지 않고 있다. 특히 현지에 거주하고 있는 한국인 인재등용이 일부 소수의 업체에서만 이루어지고 있어 인재활용 시야가 본사국중심 관점에 머물고 있었으며, 또한 유능한 제3국인의 인재를 활용하고 있는 경우는 거의 없었다.

둘째, 관리자급 인재의 현지화가 이루어지지 않아 현지법인 경영은 본사파견 사원에 의한 대리경영 체제로 이루어지고 있는 경향으로 나타났다. 또한 현지법인 최고 경영자의 파견전 본사에서의 직급을 보면 절반 이상이 이사, 부장, 차장, 과장으로서, 대부분 최고경영자로서 충분한 권한을 행사해 보았거나 의사결정을 내려 본 경험이 많지 않았다. 이와 같이 본사에서의 상대

적 위상이 낮고 최고경영자로서의 경력이 취약한 점 또한 이들로 하여금 본사에의 의존도를 높게 하는 한 요인이었다.

이들은 임기 후반기가 되면 현지 업무에 대한 관심과 함께 본사 귀임 후 보장을 걱정하는 경우가 많으며, 철저한 업무인수나 집중에 문제가 있게 된다. 이러한 과정에서 전임자가 갖고 있는 현지에서의 인맥형성이나 노하우 등이 후임자에게 전수되지 못하고 사장되는 경우가 발생하기도 한다.

셋째, 현지의 우수한 인재등용이 잘 이루어지지 않고 있었다. 본사에서 파견자 선발과 교육의 어려움, 각종 지원비 등 높은 비용부담을 고려하면 현지의 우수한 인재를 등용하여 활용하는 것이 바람직하지만 거의 활용하지 못하고 있었다. 현지의 유능한 인재를 채용하고 적극적으로 교육훈련을 제공하며 상당한 수준의 권한을 부여하는 과감한 현지화 추진의 의지가 뒷받침되어야 한다.

다수의 본사파견 간부들이 현지법인 경영을 계속 지배할 경우, 본사의 경영이념을 현지법인에 충실히 반영할 수 있고, 본사와 원활한 의사소통을 할 수 있는 이점이 있으나 다른 한편으로는 현지직원들의 사기를 저하시키며 마찰발생의 가능성이 높고 현지인으로부터 반감을 초래할 우려가 있다.

다국적기업의 경쟁적 우위는 지역과 국가에 상관없이 기업 그룹 내에 소재하는 경영자원을 유효하게 이용하는데 있다. 한국기업의 경우 값싼 노동력의 이용 면에서는 다국적기업이 갖는 장점을 잘 활용하고 있다고 할 수 있다. 그러나 관리자급 이상에 있어서는 현지의 우수한 능력 있는 인재의 활용이 이루어지지 않고 있었다. 직접통제 방법을 지양하고 현지인 경영인을 발탁하고, 기타 관리직 및 기술직에도 현지인을 채용하고, 그들에게 권한을 위양할 필요가 있는데, 이렇게 될 때 이들을 중심으로 현지인의 니즈에 맞는 제품개발, 생산 및 현지사정에 적합한 경영이 촉진될 수 있기 때문이다. 업무수행 능력은 물론 현지국의 사회·문화에 대한 풍부한 지식이나 유연한 적응능력을 갖춘 현지국 인재의 확보는 장기적인 관점에서 불때 자회사의 성공적 경영의 필수요건이다.

2. 본사파견 인재선발의 문제점

첫째, 본사의 현지파견 인재선발 기준은 주로 업무수행 능력과 관련된 사항을 고려하여 선발하고 있다. 즉 업무와 관련된 지식, 업무처리 능력, 지도력에 큰 비중을 두고 있고, 겸하여 외국어 능력도 고려하여 선발하고 있다. 본사의 경영목표 달성이나 전략수행 능력이 중요한 선발기준이 되는 것은 당연하다. 그러나 제반 환경여건이나 문화에 대한 이해도와 적응능력 또한 이들 못지않게 중요한 선발기준이 되어야 하나, 대부분의 기업에 있어서 이와같은 요건이 선발과정에서 소홀히 취급되고 있고, 따라서 현지법인의 잠재적인 투자마찰 요인으로 작용하고 있다.

현지법인을 유능하게 경영관리 할 수 있는 인재를 현지국의 언어에 능통하고, 현장에서 인

사, 작업, 생산관리 등에 대한 현장 시스템을 효과적으로 구축하고 운영할 수 있는 능력을 갖춘 인재가 필요하다. 즉 본사로부터의 파견사원은 현지국의 문화, 관습 등에 빨리 적응하고, 현지법인에게 맞는 적절한 경영방식을 정착화 시키고 계속 유지 발전시킬 수 있는 능력을 갖춘 인물이 요구된다.

특히 현장 시스템을 구축할 때 본사 경영이념이나 경영방식을 현지에 접목시킬 수 있는 전문경영자를 파견하는 것이 요구된다. 현지법인을 본사 경영시스템과 동일한 체제로 구축하는 경우, 본사 경영방식을 현지에 이식하는 결과가 되어 원활한 경영을 할 수 있을 것이다. 이러한 점을 고려할 때 본사 경영시스템을 현지에 접목시켜 현장시스템을 구축할 수 있는 능력있는 인재를 선발하여 파견할 필요가 있다.

둘째, 국제화 세계화의 시대적 조류에 적합한 사고방식을 갖춘 인재선발 이루어 지지 않고 있다. 즉 해외 현지법인에서의 근무경험이 국제적 안목을 넓혀주고 성장의 기회를 제공해 줄 것이라는 생각에서 자발적 능동적으로 현지에 부임하기 보다는, 마지못해서 또는 파견사원에게 지급되는 수당 등의 금전적 유인에 이끌려 현지에 부임하는 피동적인 파견자가 많다는 점이다. 국제적인 감각이나 국제관리자로서의 자부심이 없기 때문에 현지인의 사고방식을 이해하려고 하지도 않고 본사국의 관점 위주로 현지경영을 하게 되어 잠재적인 마찰의 소지를 안고서 경영하는 결과가 되고 있다.

3. 현지인 및 제3국 인재 등용의 문제점

첫째, 생산직 근로자의 이직율과 인력확보의 어려움에 직면해 있으면서 장기적인 대책없이 타기업에서 스카웃이나 높은 급여를 통해 해결하는 단견적인 방법에 의존하고 있는 업체가 많았다. 인재확보가 현지법인의 커다란 애로사항이 되고 있는 현실에서 기업의 창의적인 노력이 요구되고 있었다.

둘째, 등용방법상의 문제점이다. 대부분이 직접광고, 인력알선회사, 기타 기관에 의뢰하는 방법을 이용하고 있었다. 현지대학, 전문대학, 기술고등학교 등과 연계하여 현장실습을 통한 후 우수한 인재를 확보하는 등 계속적인 인력수급의 체계화가 거의 이루어지지 않고 있었다.

셋째, 인재등용을 위한 홍보방법 상의 문제가 있었다. 인재를 등용할 때 높은 급여를 제시하는 것은 무엇보다도 큰 매력이 될 수 있을 것이다. 그러나 이와함께 회사의 장기적인 비전을 제시하고 우수한 기업평판, 회사의 성장성, 안정성, 지역사회에 공헌하고 있는 점 등을 알려 유능한 인재가 모이게 할 수 있는 홍보의 노력이 부족하였다. 우선 부족한 인력을 채우기에 급한 나머지 장기적인 인력등용 대책이 없었다.

넷째, 한국인 중간관리자들이 현지인 생산직 근로자를 관리하는데 현지인들과 많은 갈등을 겪고 있고, 투자마찰의 문제로까지 발전하는 경우가 있는데도 불구하고 관리자급 이상에 대한 사람의 현지화가 이루어지지 않고 있다. 인재등용의 장애요인은 낮은 초임과 승급과 승진의 느

림, 승진기회 부족, 언어문제, 경영참여 기회부족, 커뮤니케이션의 겹과 의사결정에서의 소외감, 어려운 업무처리 방법, 해외자회사의 전략적인 자주성 부족, 낮은 지명도와 기업이미지 등을 들 수 있다. 이러한 점은 유능한 인재를 확보하고 정착시키는데 어려움을 주는 요인이 된다. 현지법인은 최고경영자, 임원, 현지인 간부, 공장장, 중간관리직 및 일반종업원에 이르기까지 현지인의 등용 즉 사람의 현지화가 요구된다.

V. 대응방안

이상의 문제점에 대한 대응방안을 제시하면 다음과 같다.

경영국제화의 발전단계에 따라 현지법인은 인재등용의 현지화를 이룩하여야 한다. 한국 해외투자 현지법인의 경영국제화 발전단계에 따라 인재등용 전략을 제시하면 다음과 같다. 인재등용상의 문제점을 해결하기 위하여 먼저 인재의 현지화경영을 위한 인사제도를 정비하여야 한다. 단순한 생산기지의 이전이 아닌 현지에서 자기사업을 완결할 수 있는 사업관리에 필요한 인사제도를 정비하여야 한다. 지금과 같은 이중적인 인사 관행으로는 현지의 능력있는 우수한 인재를 확보할 수 없게 된다. 본사의 인재현지화 전략을 제시하면 다음과 같다.

첫째 : 하이브리드한 인사제도의 구축이다. 멀티도메스틱 전략과 단순글로벌 전략을 혼합한 전략을 사용할 수 있다. 상급관리자는 글로벌 전략의 잇점을 그리고 중간관리자급에게는 멀티도메스틱 전략의 잇점을 활용하기 위해서이다. 현지에 진출한 역사가 일천한 기업과 해외거점수가 대부분 2-3개인 업체가 많은 현실에서 인사의 현지화를 무조건 추진하는 것은 경영국제화 발전단계에서 볼 때 이르다고 여겨지기 때문이다. 그러나 기업의 사정에 따라서 전략을 다양하게 변화시킬 수 있을 것이다.

둘째 : 글로벌 인사제도이다. 전사적으로 통일된 인사제도를 본사, 지역통괄본사, 각 지역, 국가에 적용하여 인재를 등용하는 전략이다. 이러한 전략은 해외진출거점 수가 많고, 어느 정도 현지에서 안정이 이루어진 기업들이 사용할 수 있는 전략이다.

다음으로 현지법인의 인재의 현지화 전략을 제시하면 다음과 같다.

기업의 국제화 발전 단계에 따라 ① 아웃사이더(out sider) 인재등용전략이다. 이 전략은 해외생산 초기단계에 있는 기업이 사용할 수 있다. 즉 해외생산 초기단계에는 수익성이 강조된다. 따라서 현지국 인재에 의존하기 보다는 우수한 본사파견인재를 등용하여 활용하는 전략이다. 그러나 현지에서 안정이 이루어지면 바로 멀티도메스틱 전략을 사용해야 한다. ② 멀티도메스틱 인재등용 전략이다. 이 전략은 현지법인이 현지에서 어느 정도 안정을 이루었을 경우에 사용할 수 있는 현지 적응의 인재등용 전략이다. 현지인 스템을 승진하여 최고경영자로 채용할 수 있다.

참고문헌

- 반병길, 『다국적기업관리』, 박영사, 1993.
- 이장로, 신만수, 장세진, 김익수, 조명현, 『한국기업의 국제경영』, 현지화전략을 중심으로, 고려대학교 출판부, 2000.
- 이순철, 정재완, 최윤정, 오민아, “인도진출 한국기업의 경영실태와 현지화 전략 연구”, 대외경제정책연구원, 2006.
- 조동성, 『국제경영학』, 경문사, 2001.
- 최동익, 『다국적 기업의 한국내 현지화 전략』, 한국학술정보(주), 2005.
- 박명호, 김해동, 『기업의 국제화에 관한 설문조사 결과』, 국민경제교육연구소, 1994.
- 상공부, “우리나라 제조업 해외투자현지법인의 운영 실태분석, 중소기업진흥공단, 1988. 8.
- 심원술외 지음, “한국기업의 현지화 경영과 문화적응 : 말레이시아, 태국, 필리핀”, 미래인력연구원, 2005.
- 山下達哉, 高井 透, 『グローバル経営要論』, 同友館, 1993.
- 石田英夫編著, 『國際人事』, 中央經濟社, 1994.
- 澄田 智, 小宮隆太郎, 渡邊康 編, 『多國籍企業の實態』, 日本經濟新聞社, 1973.
- 上野 明, 『多國籍企業の經營學』, 有斐閣, 1990.
- 石田英夫, 『日本企業の國際人事管理』, 日本勞動研究機構, 1990.
- 日本在外企業協會, 『發展途上國に對する投資行動の指針實踐狀況現地調査 --在外日系企業の現地化努力の實態と問題點』, 1978.
- 江夏健一編著, 『グローバル競爭戰略』, 誠文堂新光社, 1998.
- 林吉郎, 『異文化インターフェイス管理』, 有斐閣, 1985.
- Alan M. Rugman, Richard M. Hodgetts, “*International Business: A Strategic Management Approach*”, International edition, McGraw-Hill, Inc., 1995
- Charles W. L. Hill, *International Business*, Mcgraw Hill 6th ed., 2006
- Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen, Michael H. Moffett, *International Business*, 2006.
- Wickham Skimmer, “*American Industry in Developing Economics*”, John Wiley and Sons, 1968.
- Richard D. Hays, “*Behavioral Aspects of U.S Expatriate Managers*”, Tulane University, Graduate School of Business Administration, Working Paper series, 1970.
- Richard F. Gonzalez & Anant R. Negandhi, “*The United States Executive: His Orientation*

and Career Patterns", Michigan Sates University, Garduate School of Business Administration, 1967.

Richard D. Robinson, "*International Business Management*", Holt, Reiehart & Winston Inc, 1973.

James C. Baker & John M. Ibancevich, "The Assignment of American Executives Abroad: Systematic, Haphazard or Chaotic?" *California Management Review*, Spring 1971. Vol XIII, No.3, 1971.

Stefan H. Robock, Kenneth Simmonds, Jack Zwick, "*International Business and Multinational Enterprises*", Richard D. Irwin, Inc., Revised Edition, 1977.

Annant R. Negandhi, "*International Management*", University of Illinois, 1984.