

국제기업의 인적자원관리전략 의사결정이 경쟁우위에 미치는 영향에 대한 분석*

A Study on The Effect of IHRM to Firm's Competitive Advantage

이정아(Jung-Ah Lee)

부산대학교 경제통상대학 무역학부 강사(주저자)

이춘수(Chun-Su Lee)

부경대학교 국제통상학부 부교수(교신저자)

목 차

| | |
|-----------------|----------|
| I. 서론 | V. 결론 |
| II. 문헌연구 | 참고문헌 |
| III. 연구모형 및 설계 | Abstract |
| IV. 실증분석 및 연구방법 | |

국문초록

국가 간의 경계가 매우 모호해지게 됨에 따라, 새로운 기회와 도전에 직면하고, 타개해 나갈 국제적인 인적자원의 개발, 배치 및 활용과 이들의 활동을 체계적으로 구조화하는 것이 세계적 기업의 사활을 좌우하는 핵심요소로 부각되기 시작하였다. 글로벌경영에 있어서 기업이 당면하게 되는 국제인적자원관리전략은 현지적응과 통합의 선택에 관한 문제이며 국제경영분야에서 계속하여 진행되고 있는 중요한 과제이기도 하다. 국제인적자원관리전략의 선택이 기업의 경쟁우위를 창출하는 중요한 요인으로 인지되고 있음에도 불구하고 국제인적자원관리전략과 경쟁역량과의 관계에 관한 연구는 그 연구가 미비한 실정이다. 이에 본 연구는 국제인적자원관리전략에서 가장 보편적으로 지지되는 분사통합전략과 현지중심전략을 두 가지 큰 흐름으로 구분하였고, 국제인적자원관리전략에 의한 경쟁역량창출과 이러한 역량이 성과에 미치는 영향을 자원준거관점에서 실증분석하고 논의하였으며 향후과제를 도출하였다.

주제어 : 국제인적자원관리, 통합역량, 현지화역량

* 무역통상학회 학술대회 발표논문을 수정 보완하였음

I. 서론

1. 연구의 배경 및 목적

다국적기업에 있어 해외 자회사의 역할과 비중이 점차 커짐에 따라, 기업의 전체 경영성과에 해외 자회사의 성과가 차지하는 비중이 점차 확대되고 있으며 일부 기업들의 경우 그 비중이 80%를 넘고 있다. 이는 해외 자회사에 대한 효율적 관리 전략의 수립과 이행이 기업의 성과에 직접적인 영향을 미치고 있다는 점을 암시하는 것으로서, 다국적기업의 인적자원관리에 대한 관심이 확대되는 현상 또한 이러한 맥락에서 이해 할 수 있다.

국가 간의 경계가 더 이상 의미가 없게 됨에 따라, 새로운 기회와 도전에 직면하고, 타개해 나갈 국제적인 인적자원의 개발, 배치 및 활용과 이들의 활동을 체계적으로 구조화하는 것이 세계적 기업의 사활을 좌우하는 핵심요소로 부각되기 시작하였다. 글로벌 시장에서 성공하려는 기업에게 중요한 것은 전 세계에서 기업 활동을 전개하고 의사소통하며 협상할 수 있는 능력을 갖춘 글로벌 리더와 관리자의 육성이다. 국제인적자원관리의 중요성은 다국적기업의 국제적 합병과 흡수, 외국 인력의 국내유입, 다국적기업간의 경쟁격화, 해외직접투자를 통한 해외시장 개척확산 등의 글로벌 환경변화로 인해 점차 증대되고 있다. 기업의 글로벌화가 진행될수록 유능한 글로벌 관리자의 필요성이 더욱 증가하게 되고 있지만 변화무쌍한 세계환경 하에서 국가를 초월하여 인적자원을 관리한다는 것은 쉬운 일이 아니다. 따라서 각국의 기업들은 과거 어느 때보다도 전 세계적 차원에서 연구개발, 생산, 마케팅 활동 분야의 비교우위를 누리기 위하여 이러한 기능과 활동의 주체가 되는 국제경영자나 그들을 효과적으로 관리하기 위한 국제인적자원관리에 점점 높은 관심과 중요성을 두고 있는 것이다.

국제적 인적자원관리는 서로 다른 문화적 배경을 갖는 다양한 국적의 종업원들을 대상으로 인적자원관리의 기본기능인 인력계획, 선발, 채용, 교육훈련, 평가, 임금, 노사관계 등의 요소들을 국경을 초월하여 계획하고 실행함으로써 해외 자회사의 노동성과를 최적화하고자 하는 조직적 노력으로 이해 할 수 있다. 따라서 해외 자회사에 대한 인적자원관리 프로그램이 해당 자회사의 성과를 극대화 할 수 있도록 전략화 해야 하며 이는 매우 복잡하고 동태적인 과정으로 계획, 조정 및 확산 등의 이슈를 내포한다. 현재 대부분 기업들의 경영성과가 해외에 의존하고 있는 것을 고려하면 인적자원관리와 관련된 의사결정의 소재에 대한 연구와 아울러 인적자원관리 전략이나 제도 등에 있어 본사와 현지 자회사간 차이가 있는지, 차이가 있다면 어떠한 맥락인지, 그 차이의 성과에 대한 영향은 무엇인지 등에 관한 연구가 필수적이다.

글로벌경영에 있어서 기업이 당면하게 되는 국제인적자원관리전략은 현지적응과 통합의 선택에 관한 문제라고 해도 과언이 아니며 국제경영분야에서 계속하여 진행되고 있는 중요한 과제이기도 하다. 인적자원은 경쟁우위를 창출하는 핵심자원으로서 지식과 정보의 창출, 획득, 관리를 책임지고 있기 때문에 글로벌기업에 있어서 인적자원관리전략의 선택은 기업의 승, 패를 결정지을 수 있는 중요한 요인이 될 수밖에 없다.

그러나 국제인적자원관리전략의 선택이 기업의 경쟁우위를 창출하는 중요한 요인으로 인지되고 있음에도 불구하고 국제인적자원관리전략과 경쟁역량과의 관계에 관한 연구는 그 실적이 미비한 실정이다. 이에 본 연구는 국제인적자원관리전략에서 가장 보편적으로 지지되는 본사통합전략과 현지중심전략을 두 가지 큰 흐름으로 구분하였고, 기업의 경쟁우위요인으로 는 통합전략에 의한 통합역량과 현지화전략에 의한 현지화역량으로 구분하여 이를 자원준거 관점으로 파악하였다. 마지막으로 기업이 보유한 경쟁역량이 기업성과에 긍정적 영향을 미치는가에 대해서 실증 분석하고자 한다.

II. 문헌연구

1. 국제인적자원관리에 관한 연구

기업이 가질 수 있는 독점적 우위는 기업내부에 축적된 우수한 지식, 즉 노하우와 경영능력 등이고 이러한 지식은 인적자원에게 일체화되어 있기 때문에 유능한 경영자를 확보하고 유지하며 활용하는 것은 기업경쟁력의 근본적인 원천이다(조동성, 1989). 이러한 이유로 인적 자원에 대한 강조는 국제기업의 경우 더욱 빈번하게 발생되고 있는데, 그 이유는 전세계의 다양한 자원들을 통합, 조정하는 과정에서 겪게 되는 인적자원의 도전이 국제기업에서 자연스럽게 발생하는 고유의 현상이며 해결해야할 주요과제이기 때문이다(Prasad *et al.*, 1976)¹. 나아가 인적자원은 국제경쟁력을 창출해내는 요인이며, 전략경영과정이 효과적으로 기능하는데 있어서 주요 영향요소들 가운데 하나이다(Evans *et al.*, 1989)².

국제인적자원관리란 다국적기업의 전략적 행동의 결과이거나 이러한 기업들의 국제적 관심 또는 목표에 영향을 미치는 인적자원관리의 문제, 기능, 정책, 실행을 의미하며(Schuler,

1) Prasad, S.B. & Shetty, Y.K., "An introduction to multinational management", Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1976.

2) Evans, P. & Lorange, P., "The two logics behind human resource management", Human Resource management in international firms, London: The MacMillan Press, 1989, pp.144-161.

1993)³⁾, 국제인적자원관리시스템이란 다국적기업의 인적자원을 유지, 개발, 유인, 하기 위한 차별적 행동, 기증, 절차들의 집합을 나타낸다(Taylor *et al.*, 1996)⁴⁾.

해외에 직접 투자하는 다국적기업들은 본사와 현지 자회사라는 두 가지 경영주체를 갖게 되며, 자회사는 문화와 환경, 제도적인 측면에서 본사와는 사뭇 다른 환경에서 경영 활동을 수행한다. 이러한 자회사가 환경을 통제하면서 효율적이며 효과적으로 경영 활동을 수행하기 위해서는 다양한 차원의 전략적 의사결정이 필요하다.

예컨대, 본사의 전략을 그대로 수용할 것인지, 또는 현지의 특수성을 반영해 수정된 형태로 적용할 것인지 등은 현지 경영과 관련된 주요한 의사결정의 영역이다. 크게 보아 현지 경영의 전략적 의사결정은 본사의 전략을 대부분 수용하는 본사주도형과 현지의 특수성을 반영해 본사의 전략을 수정하거나 현지에서 핵심적 경영 전략을 결정하는 현지 주도형으로 나뉜다. 이들의 개념적 정의에 대해 종합적으로 설명한 연구는 드물지만, 의사결정의 소재와 관련해 “원자재 조달, 판매, 인사, 재무 등 주요 부가 가치 활동 분야에 대한 경영자율권 혹은 의사결정권한 정도가 본사 또는 자회사에 있는 수준의 정도”(Gencturk *et al.*, 1995; 전경련, 1994)를 분석한 연구들로부터 개념의 실마리를 확인 할 수 있다.

다국적기업의 인적자원관리전략은 크게 통합과 차별화로 나뉜다. 인적자원관리의 국제적 통합이란 자회사의 인적자원관리에 있어서 현지국의 상황을 고려 않고 모회사의 전략, 문화, 정책 등을 그대로 적용하는 것으로 이를 표준화전략이라고도 한다. 반면에 인적자원관리의 현지적응이란 자회사의 국제인적자원관리에 있어서 현지국의 상황과 요구에 따른 그 지역에 적합한 전략을 채택하는 것을 말한다. 따라서 현지국의 여건에 따라 자회사들의 전략이 각기 달라지는데 이를 현지화전략 혹은 차별화전략이라고도 한다. 이러한 통합과 적응에 대한 연구가 활발하게 이루어졌는데 Perlumutter(1969)⁵⁾는 기업을 분석수준으로 하여 사업유형의 패턴을 상호의존성 정도와 독립성 정도에 따라 본국중심주의, 현지국중심주의, 지역중심주의, 세계중심주의로 분류하여 설명하고 있다. Evans *et al.*(1989)의 사업 유형에 따라 인적자원관리전략으로 분류시켜보면 다음과 같다. 만약 부서와 사업 단위가 구별 가능하고 자율적으로 운영이 가능하다면 그 다국적기업은 현지국 중심의 인적자원관리전략을 채택할 수 있을 것이다. 반면에 만약 다국적 기업이 본사중심의 계획을 가용하고 일관적인 방법으로 인적자원

3) Schuler, R., Dowling, P. & DeCieri, H., “An Integrative from strategic internaitonal human resource management”, *International Journal of Human Resource management*, Vol.1, 1993, pp.717-764.

4) Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N., “Toward and integrated theory of strategic internaitnal human resource management”, *Academy of management*, 1996.

5) Perlumutter, H., “The tortuous evolution of the multinational corporation”, *Columbia Journal of World Business*, Vol.4, 1969, pp.9-18.

프로세스를 관리한다면 본국 중심주의 인적자원관리전략을 채택할 것이다. 한편 다국적기업이 세계적인 사업을 운영함에 있어서 각 부서와 자회사간에 상호의존성이 높다면 다국적기업은 지역중심주의나 세계중심주의 인적자원관리전략을 채택할 것이다. 최근에는 이러한 전략 유형이 적절한 접근법으로 지적되기도 하는데 이는 다른 전략유형과 비교해 볼 때 국제적 판매율이 높았기 때문이다.

Millan *et al.*(1991)의 연구에서는 모회사와 자회사간의 관계 특히 두 가지 종류의 적합성을 정의하였는데 자회사들의 인적자원관리활동에 있어서 국가 간, 문화적 환경간과의 적합성을 말한다. 둘째, 내부 조직적 적합성은 자회사의 인적자원관리활동과 다른 자회사의 인적자원관리 활동 간의 적합성을 말하는 것이다. 요약하면 다국적 기업이 인적자원관리전략을 개발할 때 외부적 적합성 뿐 만 아니라 내부적 적합성 또한 고려하여야 한다는 것을 제안했다. 그 외에도 국제과건 종업원 관련 이슈에 관한 연구(Black, *et al.*, 1992)와 국가별 국제인적자원관리의 특징과 국가 간 비교에 관한 연구(Teagarden, *et al.*, 1992)들이 있다.

2. 본사통합전략에 관한 연구

본사통합전략이란 일반적으로 본사에서 개발한 인적자원관리 시스템을 해외 자회사에 수정 없이 적용한 이전형이다. 실제 이전형은 본사와 자회사간의 일관성과 지속성을 유지시키는 가장 손쉬운 전략이며, 본사의 시스템이 현지 기업에 비해 우월하다고 보는 본국중심적 경영방식으로 볼 수 있으며, 주로 최고경영자의 태도와 밀접하다(Heenan *et al.*, 1979)⁶.

일반적으로 다국적 기업이 국제화를 추구하면서 해외의 지사를 설립하는 이유 중 하나는 본국에서 축적한 자산을 해외 시장에서 보다 폭넓게 활용함으로써 경제적인 이윤을 얻는데 있다. 때문에 많은 연구자들은 해외에 진출한 글로벌 기업들이 현지시장에서 생존하기 위해, 해외진출비용(Hymer, 1976)을 최소화 할 수 있도록 본사와 동일한 경영관행과 인적자원관리 제도를 해외 자회사에도 똑같이 도입하는 것이 좋다고 주장하였다.

장은미(2008)⁷는 다국적 기업 내에서 해외 자회사들의 관리방식이 일관되게 이루어져 모회사의 관리방식과 자회사의 것이 유사하게 형성되고 관리되는 것을 기업 내 내적일관성으로서 설명한다. 모회사에 있어서 해외에 자회사를 설립한다는 것은 매우 높은 불확실성을 가지고 있기 때문에, 이러한 불확실성을 통제하고자 가장 확실한 전략으로 기존의 방식을 복제하게 된다는 것이다. 또한 국내 자회사에 비해 의사소통이 어렵고 성과 평가의 복잡성이 큰

6) Heenan, D.A. & H.V. Perlmutter, *Multinational Organization Development*, Reading, M.A: Addison-Wesley, 1979.

7) 장은미, "국내 다국적 기업의 몰입형 인적자원관리 방식에 대한 연구", 『국제경영연구』, 제19권, 2008, pp.1-25.

해외 자회사에 모회사의 방식과 같은 관리 방식과 프로그램을 도입함으로써 즉, 모-자회사의 관리방식을 유사하게 함으로써 기업은 예측가능성 및 통제의 효과를 확대할 수 있다고 주장한다. 아울러 본 연구에서는 모회사의 관리자료를 자회사에 전환 배치하는 ‘사회화’를 통한 관리의 일원화도 언급하고 있는데, 이때 모-자회사 간 인력의 전환 배치 및 이동이 신속하고 효과적으로 하기 위해서는 인적자원 관리 및 정책의 일관성이 유지될 필요가 있다는 것이다.

3. 현지화전략에 관한 연구

현지화에 따른 적응 또는 차별화 전략으로서 국제인적자원관리 시스템을 현지 환경에 부합시키기 위해 자회사가 개발하거나 자율적으로 운영하는 현지형이다. 이는 경영관리 시스템이 근본적으로 기업문화의 특성에 의해 결정되므로 한 나라에서 효율적인 관리방식이 다른 문화권에서는 적용될 수 없다는 문화결정의 관점에 바탕을 둔 것이다(심원필 외, 1996).

Milliman *et al.*(1991)⁸⁾은 기업의 조직수명주기가 해외성장단계에서 시장에 대한 민첩한 대응과 문화적 적응이 어느 때보다 중요하므로 자회사의 자율권을 높이는 현지형이 적합하다고 주장한다. 이것은 제품수명주기의 단계별 국제인적자원관리를 검토한 Adler *et al.*(1990)의 주장과도 유사하다. 즉 해외성장이 확대되는 단계에서는 현지경영의 문화적 감수성이 매우 중요해지며, 해외 조직의 차별화가 두드러져 통합을 최소화하는 전략이 필요하다는 주장이다. 다양한 국가의 기업 활동에 있어서, 재무나 생산관리 분야는 글로벌 스탠다드에 의해 많은 영향을 받는 것이 일반적인 현상이다. 하지만 인적자원 관리는 자회사의 지역적인 요구에 부응해야 한다는 지적이 그동안 강하게 주장되어 왔다(Rosenzweig *et al.*, 1993). 많은 연구자들은 다국적 기업이 자회사의 성과를 제고하기 위해 현지 문화에 적합한 인적자원관리의 현지화를 모색해야 한다고 공통적으로 주장한다(Newman *et al.*, 1996). 최근 베트남의 노동환경 및 인적자원관리(HRM)변화와 베트남 기업의 사례를 연구한 강혜영(2010)에 따르면, 다국적 기업이 베트남에서 성공적으로 HRM을 정착시키기 위해서는 베트남 문화에 대한 배경과 특성을 반드시 고려해야 한다고 지적하고 있다. 그럼에도 불구하고 일부 기업들, 특히 한국과 대만 몇몇 기업들은 이러한 관점을 중요하게 받아들이지 않았고, 결국 로컬 HRM 관행의 부재, 이직률 증가와 숙련형성의 어려움, 노동쟁의의 빈번한 발생 등으로 생산성의 하락과 도산을 하였다. 다국적 기업의 현지 자회사에 대한 전략적 통제 및 관리가 다국적 기업의 성공에 있어서 매우 중요하다(Rosenzweig *et al.*, 1993)⁹⁾.

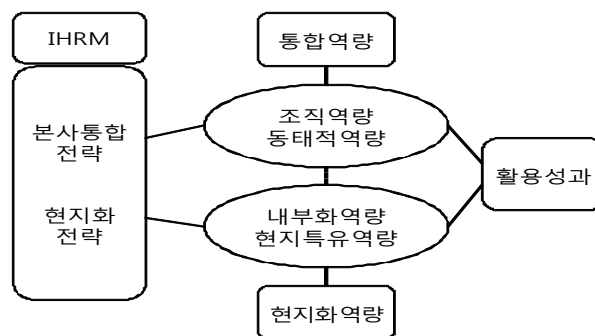
8) Milliman, J., Von Ginlow, M.A., & Nathan, M., "Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory", *Academy of Management Review*, Vol.16, 1991, pp.318-339.

Ⅲ. 연구모형 및 설계

1. 연구모형

Hannon, *et al.*(1995)의 연구에 의하면 다국적 기업 자회사들의 국제인적자원관리 전략을 살펴보면 인적자원관리에 있어서도 글로벌한 전략과 현지화된 전략을 사용하는 것으로 나타났다. Jarillo *et al.*(1990)의 연구에서도 국제인적자원전략의 통합정도와 현지적응전도에 따라 전략을 구분하고 있다. 따라서 본 연구는 기존연구를 바탕으로 다국적기업의 인적자원관리전략의 유형을 통합전략과 차별화전략으로 제시하고자 한다. 그리고 이러한 인적자원관리전략들이 기업의 경쟁우위창출에 어떠한 영향을 주는가를 파악하는데 주안점이 있다.

조직의 인적자원에 대하여 적합성의 개념이 적용된 것은 인적자원관리에 대한 전략적 접근법이 등장하면서 부터이다. 일반적으로 적합성의 개념은 외부적합성과 내부적합성으로 나누어 이해할 수 있는데(Baird *et al.*, 1988), 외부적합성은 환경과의 적합성을 나타내며, 내부적합성이란 조직구조에 관련된 적합성을 의미한다. 기업은 내, 외부적합성을 달성함으로써 통합능력과 환경적응능력을 향상시킬 수 있다. 따라서 본 연구는 기존문헌연구를 바탕으로 국제인적자원관리의 통합과 현지화전략이 창출하는 경쟁역량을 크게 통합역량과 현지화역량으로 구분하였다. 통합역량을 구성하는 경쟁역량으로 조직역량, 동태적역량을 제시하고 있으며, 현지화역량으로는 내부화역량과 현지특유역량을 제시한다. 나아가 기업이 보유한 통합역량과 현지화역량이 실제 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다. 이상의 논의를 바탕으로 <그림 1>과 같은 연구모형을 제시한다.



<그림 1> 연구모형

9) Rosenzweig, P. & Nohria, N., "Influence of Human Resource Management Practices in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 1993, pp.229-251.

2. 연구가설

일반적으로 가치가 있으며 희소하고 대체불가능하며 모방이 어려운 자원이 기업의 경쟁우위를 창출하는 핵심역량이 된다. 그러나 기업이 이러한 경쟁우위를 창출하는 핵심역량을 보유하고 있다 하더라도 이들 자원이 경쟁력으로 연결되기 위해서는 이들 자원을 효과적으로 활용할 수 있는 조직역량이 있어야 한다(Amit *et al.*, 1993).

Barney(1991)의 자원기반관점에 따르면 조직역량은 경영관리적 능력, 조직프로세스 및 체계, 통제 가능한 정보와 지식을 포함하는 유형 및 무형자산의 집합체로 볼 수 있다. 이러한 조직역량은 대체로 재무적 지원, 물리적자원, 인적자원, 조직적자원 등의 범주로 구분되면서 기업의 경쟁력분석과 성과평가에 폭넓게 활용되어 왔다(Akgun *et al.*, 2009).

Teece *et al.*(1997)은 조직역량을 기업경쟁력과 그 지속적인 우위를 유지하기 위해 필요한 차별화된 스킬, 보완적인 자산, 절차들의 집합체로 정의하였다. 문헌에서 나타난 조직역량들의 개념들을 종합해 볼 때, 조직역량은 기업특유성이 있고 시장에서 쉽게 획득하거나 모방하기 어려우며, 또 경로의존성이 있기 때문에 장기적이고 지속적인 학습을 통해 축적되는 능력으로 볼 수 있다. 이러한 조직역량은 지속가능한 경쟁우위의 원천이 될 수 있다는데 연구자들 사이에 일치된 견해를 나타낸다(Kusunoki *et al.*, 1998).

조직의 인적자원에 대하여 적합성의 개념이 적용된 것은 인적자원관리에 대한 전략적 접근법이 등장하면서 부터이다. 전략적 접근법의 주요내용은 기업의 내외환경 변화에 따라 이에 적합한 조직구성원 행동들은 다르며, 바람직한 행동모형을 강화시켜줄 수 있는 방향으로 인적자원에 대한 관리를 계획하고 실현되어야 된다는 것이다.

적합성에는 기업내부적합성과 외부적합성이 있는데, 이중 내부적합성은 인적자원관리시스템내의 독립된 인적자원관리 세부기능들 간의 적합성을 말한다. 내부적합성은 개별적인 인적자원관리 기능들은 일정한 관계논리를 바탕으로 하위시스템으로서 하나의 전체시스템을 구성하여 기능들 간의 상호보완관계를 나타낸다.

다국적기업의 인적자원관리는 국내기업과는 달리 내부적 적합성에 있어서도 추가적인 차원이 고려되어야 하는데 조직구조에 관련된 적합성을 의미한다. 다국적기업의 경우 조직배치상 사업부와 해외지사는 국내기업에서 찾아볼 수 없는 조직 내 구조에서 발생하는 제도와 관행의 상이함을 유발시킨다. 본사와 자회사간의 관계는 빈번하게 거리, 국경, 언어, 문화, 기업철학의 상이성, 전략적지향성의 차이 등의 요인들에 의해 방해받기 쉽다. 따라서 내부적 적합성은 해외지사의 국제인적자원관리 기능들과 본사의 국제인적자원관리 기능들 간의 적합성을 의미한다.

자원준거관점에서 인적자원은 모방과 대체가 힘들고 지속적인 경쟁우위를 창출하는 중요한 요인이 되고 있다. 그러나 인적자원이 경쟁우위의 원천이 되는 자원이긴 하지만 인적자원 시스템도 잠재적 특유성, 비모방성, 인과적모호성, 사회적 복잡성을 지니기 때문에 시스템과 인적자원을 적절히 잘 통합하여야 한다. 즉 조직의 구조, 시스템, 전략적 태도와 인적자원간의 이론적, 실증적 연결을 고려한 내적적합성이 달성되어야만 한다. 따라서 본사와 자회사차원에서 적합한 인적자원관리시스템을 형성하기 위해서는 유기적인 네트워크를 형성할 수 있는 본사통합전략의 선택이 바람직하다고 할 수 있다.

많은 연구자들은 해외에 진출한 글로벌 기업들이 현지시장에서 생존하기 위해, 해외진출 비용(Hymer, 1976)을 최소화 할 수 있도록 본사와 동일한 경영관행과 인적자원관리 체도를 해외 자회사에도 똑같이 도입하는 것이 좋다고 주장한다. 이는 다국적기업들 간에 우수 관리 방식이 효과적으로 전이될 때 보다 효율적인 운영이 가능하며 경쟁력으로 연결될 수 있기 때문이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설1. 다국적기업의 본사통합형 인적자원관리전략은 기업의 조직역량창출에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직이론에서 'Country of Origin' 효과에 따라 새롭고 효율적인 국제경영관행이나 방법을 개발한 다국적기업은 이러한 시스템을 그의 자회사로 전이하는 경향이 있다. 이러한 접근법은 그룹 내에 기업정체성 뿐만 아니라 하나의 기업문화 또는 중앙 집약적 정책과 계층적 통제 및 조정시스템에 의해서 기업내부의 조직효율성을 향상시킨다. 이것은 다시 내외적인 기업경쟁력을 높이게 된다.

환경변화에 대처하기 위한 학습역량을 동태적역량이라고 하는데 환경이 급변할 때는 최소한의 대응시간으로 보다 광범위한 전략을 수립하고 이행하는 능력이 조직의 생존에 가장 중요한 능력이며 이것은 경쟁기업보다 빨리 학습할 수 있는 능력과 경쟁우위를 유지하기 위해 필요한 자원이다. 그러나 이러한 동태적 역량을 어느 한 개인이 혼자 보유하고 있다면 이것은 조직의 경쟁우위를 유지하는 자원이 되지 못할 것이다. 즉 개별적 인적자원은 혼자서는 경쟁우위가 되기 어렵고 이러한 개별적 인적자원들의 집합이 형성되거나 또는 조직관행으로 일상화되어질 때 그 경쟁우위가 나타난다.

지식이전은 집단, 부서와 같은 조직단위의 차원에서 경험한 것을 다른 조직단위에 영향을 미치는 것이라고 정의된다. 지식이전은 지식을 제공받은 수혜측에게 학습되고 활용되어 성과

의 변화로 나타나야 한다는 주장(Argote & Ingram, 2000)을 고려하면 조직학습의 과정으로도 이해된다.

개인, 집단, 조직 간의 지식이전은 조직적 적응에 생명력을 주는 중요한 역할을 한다(Headland, 1994). Draft *et al.*(1984)이 언급한 바와 같이 “조직단계에 있어서 정보활동의 차별적 특징은 공유이다”. 경쟁력을 높이기 위해서 지식은 효율적으로 이전되거나 변형되어야 한다. 조직내의 다른 부서에 존재하는 문제와 기회에 적합하도록 연계되어지지 않고 강화되어지지 않는 지식은 조직과 분리되어 사용성이 떨어진다.

Prahalad *et al.*(1990)은 지식의 이전을 중요한 핵심역량으로 파악하고 있으며 다음과 같이 “다양한 기술의 흐름과 다양한 생산기술을 어떻게 통합할 수 있는가에 관한 집단학습이라고 정의하고 있다”. 지식이 공유되면 이것은 공동특유자산을 창출하게 된다. 즉 인적자원의 경제적 가치는 이러한 자원들이 복합적으로 결합되어 활용되어 질 때에만 나타날 수 있는 것이다.

글로벌 경영조직의 주요 특징의 하나는 본사와 자회사간 상호의존관계이다. 이들 간에는 다양한 경영자원과 제품 그리고 지식의 끊임없는 흐름이 일어나며, 달리 표현하면 거래 네트워크(Gupta *et al.*, 1991)의 유지이다. 실제 다국적기업의 모기업의 입장에서 자회사에게 능력을 제공하는 한 방편이 지식이전이며(Inkpen, 1998), 새로운 지식의 지속적인 공급은 지식네트워크로 특징되는 글로벌 경쟁우위를 유지하는 것이다. 이는 한 자회사가 창출하거나 획득한 핵심역량의 가치를 지닌 지식을 본사나 다른 자회사와의 거래나 상호작용을 통해 이전시킴으로써 새로운 가치를 창출 할 수 있다.

지식의 기업 내 이전 특히 네트워크를 형성하고 있는 다국적기업의 경우, 전략적 가치를 증대시키고 최적화시키기 위해 필수적이다. 이런 점에서 글로벌 경영의 지식공유와 지식이전에는 전략적 접근이 필요하다. Schlegelmilch *et al.*(2003)는 다국적기업을 가리켜 지식 네트워크라고 표현하며, 여기서의 지식공유와 이전은 일종의 전략적 명령과도 같다고 보고 있다.

글로벌경영조직의 효율적인 지식 네트워크의 운영은 인적자원에 거의 의존한다고 해도 과언이 아니다. 물론 모든 지식이전이 인적자원에 의해 이뤄지는 것은 아니지만 지식이전의 효율성에는 인적자원의 영향이 크다. 인적자원에 의해 이전되는 지식은 본사가 축적한 것으로서, 내부이전의 전략적 중요성을 갖는다. 이런 관점에서 본사통합전략은 일반적으로 본사에서 개발한 인적자원관리 시스템을 해외 자회사에 수정 없이 적용한 이전형으로 본사와 자회사간의 일관성과 지속성을 유지시키는 가장 손쉬운 전략이며, 본사의 시스템이 현지 기업에 비해 우월하다고 보는 본국중심적 경영방식으로 볼 수 있다(Heenan *et al.*, 1979). 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설2. 다국적기업의 본사통합형 인적자원관리전략은 기업의 동태적역량 창출에 정(+)의 영향을 미친다.

다국적기업은 현지시장 특성 및 고객 니즈를 바탕으로 현지화를 추구함으로써 그 시장에서의 성공 가능성을 제고할 수 있다(London *et al.*, 2004). 그렇기 때문에, 현지사업자와 효과적으로 경쟁하기 위해 다국적기업은 자사의 전략적자산과 현지시장의 특성을 동시에 고려해야 한다. 현지시장의 본질을 더 많이 이해할수록 다국적기업의 내부적요인인 조직, 전략, 관리 등이 현지 환경에 적합하게 운영될 수 있으며 효율적 운영을 통한 성과를 창출할 수 있을 것이다.

본질적으로 다국적 기업들이 해외 현지에 자회사를 소유하고 통제하는 이유는 시장을 내부화하여 기업이 보유한 모든 자원의 경제적 지대를 추구할 수 있도록 거래비용을 최소화함으로써 생산비를 최소화하기 위한 것이나(Benito *et al.*, 1991)¹⁰, 이러한 생산비용적 관점에서 기업 특유의 이점은 현지 특유의 비교우위와 결합될 때 비로소 그 경제적 지대의 추구가 가능해질 수 있다고도 주장되어왔다(Itaki 1991). 즉, 다수의 선행연구들은 일반적으로 현지화 정도와 자회사 성과가 강한 정의 관계가 있다고 주장한다. 예를 들어, Negandhi *et al.*(1985)의 연구는 대만 내 27개 일본 및 미국자회사, 현지 기업 간 효율성을 비교 분석했다. 그 결과 일본 자회사들은 낮은 현지화로 인해 여러 가지 경영 관리상 문제에 직면하고 있음이 밝혀졌다. 또 다른 연구는 현지 문화에 적합한 경영관리방식을 통해 자회사가 조직 구성원이 조직 내에서 취해야 하는 자신의 행동 양식 및 그 결과들을 예측할 수 있게 해 주었으며(Wright *et al.*, 1987), 자기 유효성 또한 제공함으로써(Earley, 1993) 긍정적 조직성과를 창출할 수 있다고 주장한다. 이는 문화적인 특성을 고려한 적합한 경영관리방식의 적용이 조직에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 강하게 암시한다.

적합성은 연결성 혹은 연결고리를 나타내는 용어로 목표, 목적, 구조가 다른 구성부분의 대응대상들에 일관된 정도라 할 수 있다. 이 경우 적합성은 상황적 접근법의 중심개념이다. 상황적접근법은 조직이 처한 상황과 조직설계와의 관계에 관한 연구들로부터 시작된 이론적 접근으로 조직을 설계하는데 최선의 방법이란 없으며, 조직이 처한 상황에 적합하도록 조직을 설계하면 조직의 목표를 효과적으로 달성할 수 있다고 주장한다(Galbraith, 1973). 이러한 상황적접근법을 인적자원관리와 조직상황의 관계에 적용하면 인적자원관리에서 유일한 최선의 방법은 없으며 상황에 따라 효율적인 인적자원관리방법이 따로 존재한다고 보게 된다(Schuler, 1989).

10) Benito G.R.G, & Gripsrud G., "The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process", *Journal of International Business Studies*, Vol.3, 1991.

국내기업과 달리 국제기업의 인적자원관리가 외부적으로 적합하여야 할 대상으로 추가되는 조직외부 환경으로 비교국가적환경이 존재한다. 국제기업의 인적자원관리의 주요 목적들 가운데 하나는 바로 효과적인 비교문화적 및 비교국가적 상호작용들을 촉진하는 것이다(Black *et al.*, 1990)¹¹⁾. 즉 국제기업의 주요 요소는 본사와 지사들이 해당 국가의 문화와 사회경제적 환경을 이해하려고 노력하는 정도이기 때문에 앞서 언급한 국내기업들의 외부적합성에 추가되어야 할 또 하나의 상황요인이 되는 것이다. 이러한 비교문화적 비교국가적 환경에 적합성을 달성하기 위하여 수많은 현지국 인적자원들과 잘 훈련된 파견 인적자원들이 포함되어야 한다.

다국적기업은 해외 각국의 많은 문화권에서의 경험을 축적함으로써 현지문화에 적응할 수 있는 역량을 향상시킬 수 있다. 즉 새로운 문화 환경에 잘 적응할 수 있는 학습역량을 향상시킬 수 있게 된다. 해외시장에서 활동해야 하는 기업에게 해외시장에서 획득되는 다양한 지식의 풍부한 학습은 현지국가에 대한 지식결여로 발생할 수 있는 해외기업의 어려움을 극복하는데 가장 핵심적인 사항이라 할 수 있으며(Hymer, 1976; Inkpen *et al.*, 1997), 현지시장지식은 해외에서 활동하는 기업에게 가장 핵심적인 경쟁자산으로 경쟁우위달성에 필요한 기본적인 요인을 제공해주기 때문에 해외시장에서 경쟁해야 하는 기업의 경우 이러한 현지 적응능력의 중요성은 매우 크다고 할 수 있다(Kuemmerle, 2002). 해외관리자는 본사가 갖지 못한 현지 특유의 시장지식과 경영역량을 보유하고 이를 개발하고 적용함으로써 현지경영에 필요한 경쟁우위를 확보 할 수 있다. 기업은 현지관리자를 채용함으로써 본사관리인이 보유하지 못한 현지 환경에 필요한 다양한 현지특유적역량을 창출할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설3. 다국적기업의 현지중심형 인적자원관리전략은 기업의 현지특유적역량 창출에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

기업외부에 존재하는 지식획득은 기업이 혁신에 중요하며, 외부의 지식을 평가하고 이용할 수 있는 역량 또한 중요하다(Cohen *et al.*, 1990). 조직은 지식을 획득하는 것만으로는 부족하며 외부에서 획득하고 창출된 지식을 활용하기 위해서는 반드시 그 지식을 이해해야하며 효과적으로 환경에 적합하도록 적용시켜야만 한다(Davenport *et al.*, 1998)¹²⁾.

11) Black, J.S. & Mendenhall, M., "Cross-cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research", *Academy of Management Review*, Vol.15, 1990 pp.113-136.

12) Davenport, T., DeLong, D. & Beers, M., "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, Vol.39, 1998, pp.43-57.

지식이 유용하더라도 그것을 받아들일 수 있는 내부화능력과 적용능력이 없으면 제대로 이용할 수가 없다. 내부화능력이란 일반적으로 외부의 지식을 이해하고, 흡수하고, 적용하는 능력을 의미한다. 이러한 능력을 많이 보유한 조직은 외부지식을 더욱 잘 획득할 수 있고, 획득한 지식을 흡수하고, 효과적으로 활용할 수 있을 것이다. 외부지식을 흡수하는 능력이란 새로운 지식에 대한 모호성을 감소시키고 새로운 지식을 납득할 수 있는 역량을 말한다.

국제인적자원관리전략에 있어서 본사통합형 인적자원관리전략은 파견자를 우선으로 선호하는 경향이 지배적인 것이 사실이다. 이러한 본국중심적인 성향은 해외파견자가 겪는 낮은 현지환경과 문화에의 적응 등 상당한 문제점을 나타내고 있다(Selmer *et al.*, 1994). 외부지식을 받아들이고 이를 효과적으로 흡수하여 현지환경에 적합하도록 조정하며 활용할 수 있는 내부화능력을 창출하는데 있어서 현지중심형 인적자원관리전략이 보다 적합하다. 이상의 논의로 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설4. 다국적기업의 현지중심형 인적자원관리전략은 기업의 내부화역량 창출에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

기업의 조직역량과 성과와의 관계를 규명한 많은 연구들이 있는데 기업의 혁신역량 및 학습지향성과 재무적성과 간의 관계를 규명한 Calantone *et al.*(2002)은 새로운 아이디어에 대한 노력, 새로운 방법의 활용, 창의적인 운영기업의 활용, 새로운 제품과 서비스의 시장선도, 위험감수성, 신제품 출시의 빈도를 통해 기업의 혁신성을 측정하였고, 경쟁우위 및 생존을 위한 도구로서 학습의 중요성을 인식하는 정도로 학습지향성을 측정하였다.

인적자원관리 역량에 초점을 둔 기존연구들을 살펴보면, 인적자원관리 역량이 이직률, 효율성, 수익성 측면에서 조직에 긍정적인 영향을 준다는 공통적인 견해를 갖고 있다(Deshpande *et al.*, 2004; Sher *et al.*, 2005). 이와 관련하여 Hiltrop(1996)은 인적자원관리 역량을 역량유지 능력, 역량개발 및 성장능력, 역량활용능력, 혁신 및 변화능력으로 구분하고 조직성과를 기업의 시장가치로 정의한 후 인적자원관리 역량이 조직성과에 미치는 영향력을 검증하였다. 새로운 외부지식을 이해하는 능력과 소화능력은 외부지식의 획득에 긍정적인 영향을 미치며, 적용하는 능력은 기업의 지식활용성과에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Zahra *et al.*(2002)는 기업의 경쟁우위 향상을 위해 지식을 창출하고 활용할 수 있는 동태적인 역량의 개념으로 소화능력과 실현역량을 정의하였다. 소화능력을 많이 보유하는 기업은 변화하는 시장상황에 보다 효과적으로 대응할 수 있고, 그 결과 경쟁우위를 향상시킬 수 있

다는 것이다. 소화능력은 기업이 새로운 지식을 획득하고 활용하는데 반드시 필요한 역량이라고 할 수 있으며 소화능력을 많이 보유할수록 기업의 경영활동을 더욱 효과적으로 할 수 있다. 실현역량은 지식의 조직 내 확산과 활용에 관한 역량을 의미한다. 이는 기존의 지식과 새로이 획득한 지식을 결합하고 재정비하여 새로운 대안을 창출할 수 있는 능력을 의미한다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설5. 다국적기업이 보유한 조직역량은 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설6. 다국적기업이 보유한 현지화역량은 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법 및 결과

1. 표본선정 및 변수의 측정

1) 표본선정

본 연구목적에 부합하는 자료수집을 위하여 설문조사를 통한 자료수집방법을 채택하였다. 기업선정을 위한 표본을 추출위하여 프레임으로 대한무역투자진흥공사에서 발행한 『2010/2011년 해외진출 한국기업 디렉토리』를 이용하였다. 표본은 해외시장에 진출한 국제기업을 대상으로 먼저 추출하였으며, 두 번째 단계에서는 이중 표본 기업의 전화번호, 혹은 e-mail주소가 정확하지 않거나 서버에 문제가 있는 기업을 제외하여 157개의 기업을 선정하였다. 최종적으로 수집된 설문지 127부 중 설문문항에 대한 응답 누락 등으로 인해 실증분석에 부적합하다고 판단된 설문지를 제외한 97부의 설문이 최종분석에 이용되어 졌다. 본 연구의 실증분석에 이용된 응답기업의 산업별 분포는 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본기업 현황 및 분포

| 산업 | 기계/ 장비 | 전기/ 전자 | 의류/ 신발 | 식품/ 의약품 | 조선/ 건설 | 금속 | 기타 | 계 |
|----|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|----|----|----|
| 빈도 | 27 | 22 | 20 | 10 | 7 | 4 | 7 | 97 |

2) 변수의 측정

본 연구에서는 기존연구에서 사용되었던 측정변수가 있을 경우에는 이를 이용하였으며, 그렇지 않은 경우에는 새로운 척도를 개발하여 사용하였다. Jerillo *et al.*(1990)의 인적자원관리 시스템을 적용하여 국제인적자원관리전략을 본사통합전략과 현지화 전략으로 구분하였다. 자회사의 국제인적자원관리전략이 본사통합전략인지 현지화전략인지 알아보기 위하여 현재 자회사의 인적자원 정책 수립과 실행과 관련하여 본사의 영향력 정도와 현지 환경에 대응하는 정도를 측정하였다. 구성항목은 본사정책의 현지 자회사 적용정도, 본사 인사시스템 수용정도, 의사결정방식의 자율권, 판매정책의 동일성, 기술개발의 독립성 등의 항목으로 Likert 7점 척도로 측정하였다.

경쟁역량을 본사차원의 통합역량과 자회사차원의 현지화역량으로 구분하였는데, 기업은 내부적합성을 달성함으로써 통합역량을 창출할 수 있으며 해외자회사가 진출해 있는 외부환경과의 적합성을 달성함으로써 현지화역량을 획득할 수 있다.

본 연구에서는 먼저 통합역량을 조직역량과 동태적 역량으로 파악하였다. 조직역량은 유기적인 네트워크를 형성할 수 있는 역량으로 정의내리고 본사와 자회사간 네트워크 활용정도, 본사와 자회사간 정보공유정도, 부서간 협력시스템의 활용정도로 7점 척도로 측정하였다. 동태적 역량은 본사에서 자회사로, 정보와 지식의 이전정도로 파악하였는데 순환보직시스템의 적용, 장기적인 교육 및 훈련프로그램에 대한 투자, 새로운 실험 및 아이디어 장려, 직원들의 보유기술이전의 용이성 등의 항목으로 7점 척도로 측정하였다.

두 번째 경쟁역량인 현지화역량으로는 내부화역량과 현지특유역량으로 구분하였다. 내부화역량은 외부지식을 이해하고 소화하고 적용하는 능력을 의미하는데 새로운 지식에 대한 이해정도, 외부환경에 대한 적응정도, 새로운 지식에 대한 종업원 교육정도 등의 항목으로 7점 척도로 측정하였다. 마지막으로 현지특유역량으로 해외관리자는 본사가 갖지 못한 현지 특유의 시장지식과 정보를 보유하고 적용함으로써 현지 경영에 필요한 경쟁우위를 확보 할 수 다. 따라서 현지특유역량 구성항목으로 현지의 문화차이 극복에 필요한 정보나 지식, 현지 소비자들의 수요특성에 관한 정보와 지식, 현지국의 일반적 정치 경제 사업환경에 필요한 정보와 지식, 현지 자회사가 보유하고 있는 특유적 노하우 등의 항목으로 7점 척도로 측정하였다.

성과는 기업이 보유한 경쟁역량을 활용한 신제품 출시의 선도성의 정도, 여러 시장에 동시에 신제품을 출시할 수 있는 역량의 정도, 다른 국가의 차별적인 수요에 잘 대응할 수 있는지의 정도, 새로운 해외시장의 진출역량정도, 새로운 해외시장에 직접투자 할 수 있는 잠재적 역량의 정도를 7점 척도로 측정하였다.

2. 가설검증 및 결과해석

본 논문에서 다항목으로 측정된 변수들에 대한 신뢰성을 검증하기 위하여 크론바흐 알파 값을 이용하였으며, 타당성을 검증하기 위해서는 요인분석을 실시하였다. 신뢰성과 타당성 검증결과는 <표 2>에서 <표 4>까지 나타나 있다. 마지막으로 종속변수에 해당하는 성과에 대한 타당성 검증을 실시하였다. 성과는 2개 요인으로 추출되었으며 적재값과 부적재값의 조건을 만족시키지 못하는 4문항은 삭제하였다.

본 연구의 연구모형은 경로분석의 모형을 가지고 있으므로 가설을 검증하기 위하여 2단계 최소자승법을 이용하여 분석을 실시하였다. 이는 본 모형의 지식획득 변수들이 종속변수이면서 독립변수로도 작용하기 때문에 일반적인 다중회귀분석을 적용할 수가 없기 때문이며, 2단계 최소자승법을 통해 모형 전체의 변수들을 동시에 고려함으로써 다른 분석방법에 비해 매우 객관적이고 정확한 분석을 할 수 있기 때문이다. 요인분석결과 인적자원관리전략의 경우 요인적재값이 모두 0.6이상으로 본사통합전략과 현지화전략으로 분류되었으며 경쟁역량의 경우도 조직역량, 동태적역량, 내부화역량, 현지특유역량 모두 요인적재값 0.6이상으로 문제없이 각 요인으로 구분되었음을 알 수 있다. 성과의 경우 역량활용성으로 정의하였으며 한 개 요인으로 잘 묶여짐을 알 수 있다.

<표 2> 인적자원관리전략의 신뢰성과 타당성 검증

| 변수 | 본사통합전략 | 현지화전략 | cronbach alpha |
|---------------------|--------|--------|----------------|
| 본사의 전략과 정책을 자회사에 적용 | 0.822 | -0.055 | 0.801 |
| 본사의 인사시스템 그대로 적용 | 0.824 | -0.152 | |
| 중앙집중식 의사결정방식 | 0.792 | 0.231 | |
| 마케팅활동 본사방식 적용 | 0.776 | 0.255 | |
| 본사와 동일한 제품 현지판매 | 0.713 | 0.195 | |
| 기술개발은 본사에서 이루어짐 | 0.760 | 0.132 | |
| 본사경영철학 자회사에 동일 적용 | -0.112 | 0.737 | 0.769 |
| 현지에 독립적 인사시스템 적용 | 0.336 | 0.710 | |
| 현지에 적합한 시스템 도입 | 0.084 | 0.817 | |
| 현지 소비자에 적합한 제품개발 | 0.030 | 0.719 | |
| 현지에 적합한 마케팅 활동 수정 | 0.093 | 0.888 | |
| Eigen Value | 2.379 | 1.926 | |
| 설명분산(%) | 47.435 | 26.885 | |

이상의 분석결과를 토대로 다음과 같은 분석결과를 제시하고자 한다. 본 논문은 연구가설을 두 단계로 구분하였다. 첫 번째 단계에서는 다국적기업의 인적자원관리전략이 경쟁역량 창출에 미치는 영향을 분석하였으며, 경쟁역량은 본사통합전략에 의한 통합역량과 현지화전략에 의한 현지화 역량으로 구분하여 각각의 인적자원관리 전략이 역량창출에 미치는 효과를 살펴보았다. 두 번째 단계에서 획득한 경쟁역량, 즉 통합역량과 현지화역량이 성과에 미치는 영향을 살펴보려고 한다.

먼저 국제인적자원관리전략이 경쟁역량창출에 미치는 영향을 분석해 보면 다음과 같다. <표 5>와 <표 6>에서 나타난 것처럼 본사통합전략이 조직역량창출에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설1은 1% 유의수준에서 유의한 결과를 나타내고 있으므로 지지됨을 알 수 있다. 한편 본사통합전략을 실행할 경우 동태적 역량 창출에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설2도 1% 유의수준에서 유의한 결과를 보여주고 있는 것으로 분석 결과 나타났다. <표 7>과 <표 8>에서 나타난 것처럼 현지중심형 인적자원관리전략의 경우에도 내부화역량과 현지특유역량창출에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 1% 유의수준에서 검증되었다. 따라서 현지중심형 인적자원관리전략이 현지특유역량과 내부화역량 창출에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설3과 가설4 또한 모두 지지되는 것을 알 수 있다. 경쟁역량이 활용성도에 미치는 영향을 분석한 <표 9>에서 나타난 것처럼 경쟁역량은 성과에 모두 정의 영향을 미치는 것으로 분석결과 나타났다. 통합역량과 현지화역량 모두 성과에 긍정적 영향을 주는 것으로 분석되었으며 통합역량을 구성하고 있는 조직역량과 동태적 역량 각각의 역량 또한 성과에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 통합역량을 구성하고 있는 조직역량과 동태적 역량 각각의 역량 또한 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었음을 <표 9>에서 알 수 있다. 현지화역량의 경우도 마찬가지로 유의한 분석결과를 보여주고 있는데 현지화역량을 구성하고 있는 내부화역량과 현지특유역량 모두 성과에 긍정적 영향을 주는 것으로 유의하게 검증되었음을 알 수 있다. 따라서 통합역량이 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설5와 현지화역량이 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설6의 경우도 분석결과 유의하게 도출되었다. 이상의 논의를 토대로 지금까지의 가설검증결과를 <표 10>에서 제시하였다.

<표 3> 경쟁역량의 신뢰성과 타당성 검증

| 변수 | 조직역량 | 동태적 역량 | 내부화역량 | 현지특유 역량 | cronbach alpha |
|------------------|-------|--------|--------|---------|----------------|
| 사내네트워크 활용정도 | 0.794 | 0.181 | 0.007 | 0.053 | 0.845 |
| 본사와 자회사간 정보 공유정도 | 0.718 | 0.078 | -0.222 | -0.031 | |
| 부서간 협력시스템 활성화 정도 | 0.692 | -0.047 | -0.019 | 0.163 | |

| 변수 | 조직역량 | 동태적역량 | 내부화역량 | 현지특유역량 | cronbach alpha |
|--------------------|-------|--------|-------|--------|----------------|
| 순환 보직시스템의 활성화 정도 | 0.052 | 0.912 | 0.136 | -0.033 | 0.848 |
| 교육 및 훈련 프로그램의 활성화 | 0.166 | 0.857 | 0.085 | 0.071 | |
| 직원들간 보유기술 이전 정도 | 0.001 | 0.802 | 0.056 | 0.148 | 0.879 |
| 새로운 실험과 아이디어 장려 | 0.034 | -0.002 | 0.938 | 0.164 | |
| 새로운 지식에 대한 이해 | 0.018 | 0.117 | 0.885 | 0.215 | |
| 외부환경 적응 정도 | 0.556 | 0.210 | 0.855 | 0.467 | 0.917 |
| 새로운 지식에 대한 종업원 교육 | 0.240 | 0.140 | 0.828 | 0.580 | |
| 현지문화차이를 극복하기 위한 지식 | 0.171 | 0.194 | 0.065 | 0.874 | |
| 현지 소비자 수요특성에 관한 정보 | 0.238 | 0.174 | 0.256 | 0.856 | |
| 현지국 사업환경에 대한 지식 | 0.168 | 0.078 | 0.350 | 0.819 | 0.917 |
| 현지자회사가 보유한 특유적 노하우 | 0.224 | 0.102 | 0.038 | 0.799 | |
| 현지적용 마케팅 기술 | 0.061 | 0.272 | 0.013 | 0.791 | |
| Eigen Value | 6.817 | 3.645 | 1.609 | 1.003 | |
| 설명분산(%) | 40.09 | 61.54 | 71.00 | 76.90 | |

<표 4> 성과의 신뢰성과 타당성 검증

| 변수 | 역량활용성과 | cronbach alpha |
|-------------------|--------|----------------|
| 신제품 개발 및 출시 | 0.879 | 0.857 |
| 경쟁기업에 앞선 신제품의 선도성 | 0.808 | |
| 해외시장판매 증대 | 0.798 | |
| 새로운 수출시장 확대 | 0.745 | |
| Eigen Value | 3.878 | |
| 설명분산(%) | 85.445 | |

<표 5> 인적자원관리전략이 조직역량 창출에 미치는 영향

| 종속변수 | 독립변수 | 표준오차 | B | t값 | p값 |
|---|--------|-------|-------|---------|-------|
| 조직역량 | 상수 | 1.753 | 1.847 | 1.054 | 0.294 |
| | 본사통합전략 | 0.045 | 0.264 | 3.218** | 0.002 |
| | 현지중심전략 | 0.070 | 0.302 | 0.684 | 0.725 |
| F값=7.322** p값=0.000 R ² =0.074 수정R ² =0.67 | | | | | |
| *p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01 | | | | | |

<표 6> 인적자원관리전략이 동태적역량 창출에 미치는 영향

| 종속변수 | 독립변수 | 표준오차 | B | t값 | p값 |
|--|--------|-------|-------|---------|-------|
| 동태적역량 | 상수 | 1.303 | 3.782 | 2.902 | 0.004 |
| | 본사통합전략 | 0.033 | 0.225 | 2.783** | 0.006 |
| | 현지중심전략 | 0.052 | .0370 | 1.581 | 0.242 |
| F값=22.964*** p값=0.000 R ² =0.155 수정R ² =0.148 | | | | | |
| *p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01 | | | | | |

<표 7> 인적자원관리전략이 현지특유역량 창출에 미치는 영향

| 종속변수 | 독립변수 | 표준오차 | B | t값 | p값 |
|---------------------------|---|-------|-------|---------|-------|
| 현지특유역량 | 상수 | 3.576 | 3.576 | 5.348 | 0.000 |
| | 본사통합전략 | 0.091 | 0.033 | 0.379 | 0.706 |
| | 현지중심전략 | 0.143 | 0.257 | 2.957** | 0.004 |
| | F값=22.964*** p값=0.000 R ² =0.155 수정R ² =0.148 | | | | |
| *p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01 | | | | | |

<표 8> 인적자원관리전략이 내부화역량 창출에 미치는 영향

| 종속변수 | 독립변수 | 표준오차 | B | t값 | p값 |
|---------------------------|---|-------|-------|----------|-------|
| 내부화역량 | 상수 | 6.095 | 1.692 | 3.603 | 0.000 |
| | 본사통합전략 | 0.077 | 0.146 | 1.797 | 0.175 |
| | 현지중심전략 | 0.324 | 0.390 | 4.781*** | 0.000 |
| | F값=22.964*** p값=0.000 R ² =0.155 수정R ² =0.148 | | | | |
| *p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01 | | | | | |

<표 9> 경쟁역량이 성과에 미치는 영향

| 종속변수 | 독립변수 | 표준오차 | B | t값 | p값 |
|---------------------------|---|--------|----------|--------|----|
| 활용성과 | 상수 | 12.052 | 1.041 | 12.546 | |
| | 통합역량 | 0.412 | 0.023*** | 2.213 | |
| | 조직역량 | 0.242 | 0.062*** | 4.156 | |
| | 동태적역량 | 0.504 | 0.117*** | 2.140 | |
| | 현지화역량 | 0.157 | 0.028** | 1.375 | |
| | 내부화역량 | 0.165 | 0.045* | 1.223 | |
| | 현지특유역량 | 0.659 | 0.076** | 3.133 | |
| | F값=41.287*** p값=0.000 R ² =0.348 수정R ² =0.342 | | | | |
| *p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01 | | | | | |

<표 10> 가설검증 결과

| 분류 | 가설 | 가설채택여부 |
|-------------------------|-----|--------|
| 본사통합형 인적자원관리전략과 조직역량 | 가설1 | 채택 |
| 본사통합형 인적자원관리전략과 동태적역량 | 가설2 | 채택 |
| 현지중심형 인적자원관리전략과 현지특유적역량 | 가설3 | 채택 |
| 현지중심형 인적자원관리전략과 흡수역량 | 가설4 | 채택 |
| 조직역량과 성과 | 가설5 | 채택 |
| 현지화역량과 성과 | 가설6 | 채택 |

V. 결론

본 연구의 목적은 기존 연구를 바탕으로 하여 다국적 기업의 인적자원관리전략의 유형을 본사통합전략과 현지화전략을 제시하고 이 두 가지 국제인적자원관리전략이 기업의 경쟁역량 창출과 성과에 주는 영향을 분석해보고자 하였다. 이에 국제인적자원관리전략의 실행으로 획득 가능한 경쟁역량을 본사통합전략의 경우 통합역량으로, 현지화전략의 경우 현지화역량으로 구분하여 제시하였다. 더 나아가 통합역량은 조직역량과 동태적역량으로 구분하여 분류하였으며, 현지화 역량의 경우 내부화역량과 현지특유역량으로 구분하여 제시하였다.

한편 국제인적자원관리전략에 의해 창출된 경쟁역량이 기업의 성과에 실질적 영향을 미치는가를 알아보기 위해 통합역량과 현지화역량이 활용성과에 긍정적 영향을 미치는가에 대해서도 실증분석 하였다. 이를 분석하기 위해 국제경영을 수행하고 있는 다국적기업을 대상으로 조사를 실시하였다. 설문조사를 통해 회수된 표본을 이용하여 실증분석을 수행한 결과 총 6개의 가설 모두가 채택되었다. 이를 구체적으로 살펴보면 먼저, 국제인적자원관리 전략이 기업의 경쟁역량창출에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하기 위해 가설1, 가설2, 가설3, 가설4를 제시하였는데 4개 가설 모두가 유의한 수준에서 채택되었다. 또한 창출된 경쟁역량이 기업의 실질적인 성과에 영향을 미치는 가를 알아보기 위해 가설5와 가설6을 실증분석 한 결과 역시 두 개 가설 모두 채택되었다.

본 연구의 의의는 다음과 같은 점을 들 수 있다.

첫째, 기존의 많은 연구들이 다국적기업의 인적자원관리전략의 분류와 본사와 자회사간의 상호작용, 적합성 등에 대한 연구를 제시하고 있지만 기업의 국제인적자원관리전략과 경쟁역량과의 관계를 실증 분석한 연구는 미진하다는 점에서 다른 연구와 차별화되었다고 볼 수 있다.

둘째, 본사차원에서의 통합역량과 자회사차원에서의 현지화역량을 구분하여 제시함으로써 구체적인 경쟁역량과 국제인적자원관리전략과의 관계를 분석하고 있다. 마지막으로 인적자원관리전략에 의해 창출된 경쟁역량이 유의한 의미가 있는가를 알아보기 위해 역량과 역량활용성과와의 관계를 실증 분석함으로써 다른 연구와 차별화된 의의가 있다고 할 수 있다.

기존의 국제인적자원관리에 대한 선행연구들은 그 중요성에도 불구하고 양적, 질적으로 미흡한 실정이었고, 최적의 인적자원관리전략은 무엇인가에 대한 해답을 얻기가 어려웠다. 이런 측면에서 본 연구는 기업들이 가장 보편적으로 채택하고 있는 두 가지 인적자원관리전략이 실질적으로 창출할 수 있는 역량이 무엇인가를 밝혀내고 이러한 경쟁역량에 의해 창출되

어지는 성과와의 관계에 대하여 분석하였다. 성과에 근본적인 영향을 미치는 무형자원의 관점에서 파악하였으며 조직역량이 성과창출에 보다 중요한 요인으로 나타난 결과는 기업에게 개별조직의 학습역량과 지식창출도 중요하지만 보다 중요한 것은 조직전체의 통합적 차원에서 정보의 공유나 지식이전이라는 것을 실증분석을 통해 확인시킬 수 있었다는 점에서 의미 있는 결과로 보여진다. 또한 현지화역량차원에서 현지특유역량과 내부화역량을 구분하여 현지에 필요한 학습역량과 국제인적자원관리전략과의 관계를 구체적으로 분석해 보았는데 다른 연구와의 차별성을 찾을 수 있다.

마지막으로 본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫 번째는 본 연구에 사용된 표본의 수가 제한적인 관계로 이를 일반화하는데 다소 무리가 있으며, 향후 연구에서 표본수를 좀 더 확보하는데 주력해야 할 것이다. 두 번째의 한계점은 제시된 연구모형은 경로모형을 지니고 있지만 표본수의 제약으로 구조방정식 모형을 이용하지 못하고 2단계 최소자승법을 선택하여 분석한 점 또한 향후 연구에서 극복되어야 과제라고 사료된다. 향후 연구에서는 이러한 한계점을 보완하고 분석결과를 고려하여 계속적으로 연구가 이루어진다면 보다 의미 있는 연구가 될 것이라고 판단된다.

참 고 문 헌

- 강혜영, “최근 베트남의 노동환경 및 인적자원관리 변화와 베트남 기업 사례연구”, 「국제노동브리프」, 제8권, 2010, pp.17-29.
- 권순원·오유정, “다국적기업의 인적자원관리 유형이 기업의 성과에 미치는 영향연구”, 「한국인사관리학회 발표 논문집」, 제2권, 2010, pp.1-31.
- 심원필·김중홍·서균석, “현지 채용인이 인지한 한·미·일 경영관리방식 비교연구”, 「국제통상연구」, 제1권, 1996, pp.131-147.
- 장은미, “국내 다국적 기업의 몰입형 인적자원관리 방식에 대한 연구”, 「국제경영연구」, 제19권, 2008, pp.1-25.
- 전경련, “한국 기업의 해외투자법인의 현지화 실태와 개선과제”, 「경영학세무」, 1994.
- Adler, N.J. & F. Ghadar(1990), “Strategic Human Resource Management: A Global Perspective, in R. Pieper(ed)”, Human Resource Management: An International Comparison, New York: Walter de Gruyter, 1990.

- Akgun, A.E., Keskin, H. & Byrne, J., "Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: an empirical analysis", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. Vol.26. No.3, 2009, pp.103-130.
- Amit, R. & P.J.H. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rect", *Strategic Management Journal*, Vol.14. No.1, 1993, pp.33-45.
- Argote, I., & Ingram.P., "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms", *Organizational behavior and Human Decision Processes*, Vol.82. No.1, 2000, pp.150-169.
- Baird, L. & Meshoulam, I., "Managing two fits of strategic human resource management", *Academy of Management Review*, Vol.13, 1988, pp.116-128.
- Barney, Jay, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*", Vol.17. No.1, 1991, pp.99-120.
- Benito G,R,G, & Gripsrud G., "The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process", *Journal of International Business Studies*, Vol.3, 1991.
- Black, J.S. & Mendenhall, M., "Cross-cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research", *Academy of Management Review*, Vol.15, 1990 pp.113-136.
- Black, J.S., Gregersen, H.B., & Mendenhall, M.E., "Toward a theoretical framework of repatriation adjustment", *Journal of International Business Studies*, Vol.23, 1992, pp.737-760.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. & Zhao, Y., "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, Vol.3 No6, 2002, pp.515-524.
- Cohen, W., & Levinthal, D. a., "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, 1990, pp.128-152.
- Davenport, T., DeLong. D. & Beers, M., "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, Vol.39, 1998, pp.43-57.
- Deshpande, R. & Farley, J.U., "Organizational culture, Market orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.21 No.1, 2004, pp.3-22.
- Earley, P.C., "East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups", *Academy of Management Journal* Vol.36 No.2, 1993, pp.319-348.

- Evans, P. & Lorange, P., "The two logics behind human resource management", *Human Resource Management in international firms*, London: The MacMillan Press, 1989, pp.144-161.
- Gupta, A. & Govindarajan, V., "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporation", *Academy of Management Review*, Vol.16, 1991, pp.768-792.
- Hannon, J.M., I-C. Huang & B-S Jaw, "International Human Resource Strategy and Its Determinants: The Case of Subsidiaries in Taiwan", *Journal of International Business Studies*, Vol.26 No.3, 1995, pp.531-554.
- Heenan, D.A. & H.V. Perlmutter, *Multinational Organization Development*, Reading, M.A: Addison-Wesley, 1979.
- Hiltrop, J.M., "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Theory and Research", *European Management Journal*, Vol.14 No.6, 1996, pp.628-637.
- Hymer, S., "The International Operations of National Firms : A Study of Direct Investment", Cambridge, MA : MIT Press, 1976.
- Inkpen, A.C., "Learning & Knowledge Acquisition Through International Strategic Alliances", *Academy of Management Executive*, Vol.12 No.4, 1998, pp.69-80.
- Itaki Masahiko, "Assessment of the Eclectic Theory of the Multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*, Vol.22 No.3, 1991, pp.445-460.
- Jarillo, J.C. & J.I. Martinex, "Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain", *Strategic Management Journal*, Vol.11, 1990, pp.501-512.
- Kuemmerle, W., "Home base and knowledge management in international ventures", *Journal of Business Venturing*, Vol.17, 2002, pp.99-102.
- Kusunoki, K., Nonaka, I. & Nagata, A., "Organizational capabilities in product development of Japanese firms: a conceptual framework and empirical findings", *Organization Science*, Vol.9 No.6, 1998, pp.699-718.
- Milliman, J., Von Ginlow, M.A., & Nathan, M., "Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory", *Academy of Management Review*, Vol.16, 1991, pp.318-339.
- Negandhi A.R., Eshghi, G.S., & Yuen, E.C., "The Management Practices of Japanese Subsidiaries Overseas", *California Management Review*, 1995
- Newman & Nolen, "Cultural and Congruence: The Fit between Manage", *Journal of International Business*, Vol.4, 1996, pp.753-780.

- Perlummer, H., "The tortuous evolution of the multinational corporation", *Columbia Journal of World Business*, Vol.4, 1969, pp.9-18.
- Prahalad. C.K. & Hamel. G., "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol.68 No.3, 1990, pp.79-91.
- Prasad, S.B, & Shetty, Y.K., "An introduction to multinational management", Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1976.
- Rosenzweig, P. & Nohria, N., "Influence of Human Resource Management Practices in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 1993, pp.229-251.
- Schlegelmilch, B.B. & Chini, T.C., "Knowledge transfer between marketing Functions in multinational companies: A conceptual model", *International business Review*, Vol.12 No.2, 2003, pp.215-232.
- Schuler, R., Dowling, P. & DeCieri, H., "An Integrative from strategic international human resource management", *International Journal of Human Resource management*, Vol.1, 1993, pp.717-764.
- Schuler, R.S., "Scanning the Environment: Planning for Human Resource Management and Organizational Change", *Human Resource Planning*, Vol.12, 1989, pp.257-276.
- Selmer, J., Kang, I., & Wright, R.P., "Managerial Behavior of Expatriate versus Local Bosses", *International Studies of Management and Organization*, Vol.24, 1994, pp.48-63.
- Sher, P.J. & Yang, P.Y., "The Effects of innovative capabilities and R&D Clustering on Firm Performance: The Evidence of Taiwan's Semiconductor Industry", *Technovation*, Vol.25 No.1, 2005, pp.33-43.
- Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N., "Toward an integrated theory of strategic international human resource management", *Academy of management*, 1996.
- Teagarden, M.B. Butler, M.C., & Von Gilnow, M.A., "Mexico's Maquiladora industry: Where strategic human resource management makes a difference", *Organizational Dynamics*, Vol.20, 1992, pp.34-47.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A., "Firm capabilities, resources and the concept of strategy", *Strategic Management Review*, Vol.18 No.7, 1997, pp.509-533.
- Zahra, S. A., & George, G., "Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, Vol.27, 2002, pp.185-203.

ABSTRACT

A Study on The Effect of IHRM to International Firm's Competitive Advantage

Jung-Ah Lee* · Chun-su Lee**

The globalization of business is making it more important than ever to understand how international human resource can be utilized more competitively. This study explores how the international human resource strategies between global integration and local responsiveness affects the company's competitive advantage.

The findings for global integration strategy suggest that when a subsidiary is highly dependent on the parent company's resources and the findings for local responsiveness suggest that when a subsidiary is highly dependant on the host country's resources and institution.

This study proposes competitive advantage by the global integration strategy and local responsiveness strategy. The effects of IHRM to create value for company's core competence was analyzed. Two IHRM strategic choices will affect the different competences such as integration and localization abilities. This paper also suggests the two kinds of core competences of IHRM strategies how impact on company's performance.

Key Words : IHRM, integration capability, localization competence

* Lecturer, College of Economics & International Trade, Pusan National University.

** Professor, Division of International Commerce, College of Business Administration, Pukyong National University.