

# 한국 내 다국적기업 자회사 현지 직원의 이중 조직일체감 연구 A Study on the Dual Organizational Identification of Host Country Nationals Working at MNC Subsidiary in Korea

허아정(주저자) · 유치연(교신저자) · 이강표(공저자)  
A-Jung Heo(First Author) · Chi-Yeon You(Corresponding Author) · Khan-Pyo Lee(Co-Author)

서강대학교 Sogang University(haj6638@sogang.ac.kr)  
경상국립대학교 Gyeongsang National University(cyyou@gnu.ac.kr)  
서강대학교 Sogang University(khanplee@sogang.ac.kr)

.....

기존 연구에서 명확히 나타난 다국적기업 맥락에서의 '다국적기업에 대한 조직일체감'에 대한 연구의 부재를 지적하고, 자회사에 대한 조직일체감과의 구별을 확립하기 위해 본 연구는 사회정체성 이론을 바탕으로 다국적기업 자회사 현지 직원들의 이중 조직일체감을 살펴보았다. 본 연구는 다국적기업 특유의 변수를 두 가지 범주(본국-현지국 차이와 본사-자회사 관계 특성)로 구조화하여 다국적기업 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감과 자회사에 대한 조직일체감에 미치는 영향을 실증분석 하였다. 한국에서 경영활동을 수행하고 있는 24개국 출신, 77개 다국적기업 자회사의 501명의 현지 직원의 설문자료를 활용하여 구조방정식모형 분석을 실시한 결과, 본국-현지국 차이를 나타내는 경제적거리와 문화적 거리는 자회사에 대한 조직일체감에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 본사-자회사 관계를 나타내는 자회사의 자율성과 자회사 최고경영자의 현지화, 외국인 임직원과의 접촉은 다국적기업에 대한 조직일체감과 자회사에 대한 조직일체감에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구는 다국적기업 특유의 변수들이 자회사 현지 직원의 이중 조직일체감에 영향을 실증분석한 연구라는 점에서 기존 연구와 차별성을 가지며, 그들의 이중 조직일체감 향상 방안에 대한 유용한 정보를 제공한다는 점에서 실무적 시사점을 가진다.

주제어: 이중 조직일체감, 다국적기업에 대한 조직일체감, 자회사에 대한 조직일체감, 자회사 현지 직원

Based on social identity theory, this study examines dual organizational identification (DOI) of host country nationals(HCNs) working at multinational corporation(MNC) subsidiaries in Korea to address the absence of existing research on organizational identification with MNC(OIM), which is evident in the MNC context, and to distinguish it from organizational identification with the subsidiary(OIS). This study structured variables of MNC characteristics into two categories (home-host country differences and headquarters-subsidiary relationship) to empirically analyze their impact on the organizational identification of HCNs with MNC and the organizational identification of HCNs with subsidiary. A structural equation model analysis was conducted using survey data from 501 HCNs of 77 MNC subsidiaries from 24 countries operating in Korea. The findings indicated that economic distance and cultural distance, which represent characteristics of home and host country differences, have a positive effect on OIS. Additionally, the results showed that subsidiary autonomy, subsidiary CEO staffing, and contact with foreign managers, which represent characteristics of headquarters-subsidiary relationships, have a positive effect on OIM and OIS.

최초투고일: 2024. 06. 13      수정일: (1차: 2024. 09. 11)      게재확정일: 2024. 09. 25

The implication of this study is as follows. From an academic perspective, this study identified the impact of MNC characteristics on the dual organizational identification of HCNs. From a practical perspective, this study provides valuable insights for improving dual organizational identification.

Keyword: Dual Organizational Identification, Organizational Identification with MNC, Organizational Identification with Subsidiary, Host Country Nationals

## 1. 서론

사람은 자신을 정의하고 긍정적 자존감을 형성하기 위해 집단에 속하고자 한다(Hogg & Terry, 2000). 이는 개인이 더욱 긍정적이고 양질의 자존감을 얻기 위해 상위 집단에 속하려는 욕망을 설명하는 이유가 된다. 이러한 맥락에서 조직 정체성과 개인의 정체성을 일치시키는 이러한 조직일체감(organizational identification)은 개인이 조직에 느끼는 소속감과 만족감, 나아가 업무에 대한 인식과 행동을 결정하는 중요한 개념으로 자리 잡았다. 이에 따라 조직행동 분야에서는 오랜 기간 주요 연구 주제로 다뤄져 왔다(Ashforth, Harrison, & Corley, 2008; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Mael & Ashforth, 1992; Simon, 1947; You, Bae, & Lee, 2021). 특히 사회정체성 이론을 기반으로 조직일체감을 재 개념화한 Ashforth & Mael(1989)의 연구 이후, 이 주제에 대한 개념적 및 실증적 연구가 활발히 진행되었다(Bae, 2012; Dukerich, Golden, & Shortell, 2002; Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1992). 이러한 연구들은 다양한 이론의 발전으로 이어졌으며, 그중에서도 이중 조직일체감 개념은 조직일체감 연구의 새로운 방향을 제시하였다.

이중 조직일체감(dual organizational identification)은 개인이 두 조직에 동시에 일체감을 느끼고, 자신

을 두 조직에 소속된 존재로 인식하며 애착을 가지는 개념이다(Abrams & Hogg, 1988; Albert, Whetten, Cummings, & Staw, 1985; Reade, 2001a). 초기 연구에서는 개인이 하나의 조직에만 단일한 일체감을 가질 것이라고 여겨졌으나(Albert et al., 1985). 그 이후 실증연구들은 한 조직 내에 여러 하위 조직이 존재하거나 개인이 서로 다른 조직에 대해 다양한 일체감을 가질 수 있음을 밝혀내며 이 가정에 의문을 제기하였다(Brown & Williams, 1984; Friedkin & Simpson, 1985; Guest, Peccei, & Thomas, 1993). Lawler(1992)는 이러한 현상을 ‘중첩된 집단관계(nested collectivities)’로 설명하며, 개인이 두 집단에 동시에 소속될 경우 조직일체감이 달라질 수 있다고 주장하였다. 이와 관련하여 Brown & Williams(1984), Friedkin & Simpson(1985), Guest et al.(1993), Hornsey & Hogg(2000, 2002), Meyer, Becker, & van Dick(2006) 등 다양한 연구자들은 조직 내에서 상이한 집단 간에 서로 다른 조직일체감이 존재한다는 점을 실증적으로 제시하였다.

최근 이중 조직일체감에 대한 관심이 증가한 이유는 거시적 환경이 점점 더 복잡하고 역동적으로 변화함에 따라 조직이 유기적으로 변화하고 있기 때문이다(You et al., 2021). 이로 인해 개인의 정체성이 약화되고, 정체성 선택, 다중 정체성 수용, 잦은 정체성 변경이 이루어지고 있으며, 조직은 여전히 구성원

들에게 충성심을 요구하고, 구성원의 정체성이 조직의 정체성과 일치하기를 기대한다. 다시 말해, 현대 사회에서 조직과 구성원이 직면한 정체성의 위기를 보여주는 사례라 할 수 있다(Gergen, 1991). Ashforth & Mael(1989)이 사회정체성 이론과 자기 범주화 이론을 경영학 분야에 도입한 이후, 조직행동 분야의 조직일체감 연구는 새로운 전환점을 맞이하였다. 그러나 사회심리학 분야에서 진행된 조직일체감 연구에 비해 조직 맥락에서의 조직일체감에 대한 개념적 및 실증적 연구는 여전히 부족하며, 특히 국내 경영학 분야에서는 이와 관련된 연구가 더욱 미흡한 실정이다.

다국적기업 맥락에서는 자회사에서 근무하는 개인이 자회사와 다국적기업 전체에 동시에 일체감을 가질 수 있다는 점을 지적한 연구들이 다수 존재한다(Colman, Grøgaard, & Stensaker, 2022; Levy, Beechler, Taylor, & Boyacigiller, 2007; Smale et al., 2015). 다국적기업은 국가와 기업의 경계를 넘나들며 다양한 네트워크를 관리하는 등 현지 기업과는 다른 방식으로 운영된다. 이러한 운영 과정에서 자회사 직원들의 이중 조직일체감은 다국적기업의 복잡성과 특수성을 효과적으로 관리하는 데 중요한 자산으로 간주된다(Millward & Postmes, 2010; Reade, 2001a; Vora, Kostova, & Roth, 2007; Won, You, & Lee, 2021).

다국적기업 자회사 현지 직원은 자회사와 다국적기업 전체를 동시에 주요 정체성의 집단으로 인식하며(Reade, 2001a, 2001b), 각각의 일체감은 개인이 자신을 정의하고 긍정적인 차별성을 얻는 데 중요한 역할을 한다. 이중 조직일체감은 그 특수성에 따라 각 일체감에 영향을 미치는 선행요인이 다를 수 있으므로 이에 대한 면밀한 연구가 필요하다. 다국적기업 자회사 현지 직원의 역할과 그들의 조직일체감

및 이중 조직일체감의 중요성이 부각되고 있음에도 불구하고, 이를 심층적으로 다룬 연구는 여전히 부족한 실정이다. 기존 연구의 대부분은 다국적기업 자회사 현지 직원의 자회사에 대한 조직일체감만을 단독으로 다루거나, 이중 조직일체감을 논의하더라도 각 유형의 방향과 정도를 비교하는 데 그치는 경우가 많았다(Bae, 2012; Smale et al., 2015; Vora & Kostova, 2007).

다국적기업 맥락에서 이중 조직일체감을 다룬 대표적인 연구로는 Reade(2001a, 2001b, 2003)의 연구가 있다. 이는 영국 본사를 둔 인도와 파키스탄 자회사를 대상으로 이중 조직일체감의 개념을 탐구했지만, 선행요인을 명확히 분류하는 기준이 부족하다는 한계를 드러냈다. 또한 Li, Xin, & Pillutla(2002)는 이중 조직일체감의 선행요인을 조직 수준과 개인 수준으로 구분하여 제시하였으나, 실증분석을 포함하지 않은 점에서 한계가 있다. 이러한 기존 연구의 한계를 보완하고 이중 조직일체감에 대한 이해를 심화하기 위해, 본 연구는 다음 두 가지 연구 문제를 이론적으로 탐색하고 실증적으로 검증하는 것을 목표로 한다.

첫째, 다국적기업 자회사 현지 직원의 이중 조직일체감에 대한 선행요인을 어떻게 분류할 수 있는가?

둘째, 다국적기업 특유의 변수가 자회사 현지 직원의 이중 조직일체감에 어떠한 영향을 미치는가?

본 연구는 이상의 연구 문제를 규명하기 위해 다국적기업 맥락에서 존재하는 선행요인을 두 가지 카테고리 구분에 연구모형을 설정하였다. 첫 번째 카테고리는 본국-현지국 특성으로, 본국과 현지국의 경제적거리와 문화적거리를 포함한다. 두 번째 카테고리는 본사-자회사 관계 특성으로, 자회사의 자율성, 자회사의 최고경영자의 현지화, 그리고 외국인 임직원과의 접촉을 포함한다. 이러한 변수가 자회사 현지

직원의 자회사에 대한 조직일체감(Organizational Identification with Subsidiary, OIS)과 다국적 기업에 대한 조직일체감(Organizational Identification with MNE, OIM)에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 가설 검증을 위해 한국에서 경영 활동을 수행 중인 24개국 출신 77개 다국적기업 자회사에서 근무하는 501명의 현지 직원을 대상으로 수집한 설문 데이터를 수집하였으며, 구조방정식 분석을 통해 실증적 검증을 실시하였다. 이를 바탕으로 학문적 및 실무적 시사점을 도출하였다.

## II. 이론적 배경 및 선행연구 검토

### 2.1 다국적기업 자회사 현지 직원의 이중 조직일체감

조직일체감은 개인이 소속된 조직에 대해 느끼는 정서적 유대와 일체감을 의미한다(Shin, Heo, & Lee, 2024). 한 조직에 대한 일체감과 동시에 다른 조직에 대한 일체감을 가지는 것은 충분히 가능하다(Abrams & Hogg, 1988; Reade 2001a; Vora & Kostova, 2007; Vora et al., 2007), 이를 나타내는 이중 조직일체감은 개인이 두 개의 조직에 속해있다고 인식하고, 각각의 조직 모두에 애착을 가지며, 그 조직들의 정체성을 통해 자신을 정의 내리는 것을 의미한다. 특정 조직에 대한 개인의 강한 조직일체감은 다른 조직과의 관계에 영향을 미칠 수 있으며, 특정 상황에서 두드러지던 조직일체감이 다른 상황에서는 그렇지 않을 수도 있다(Kramer, 1993; Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987). 기존에는 조직일체감이 단일 조직에 국한된 개념으로 여겨졌으나, 여러 조직에 대한 조직일체감

을 동시에 가질 수 있다는 것을 보여주는 실증연구가 다수 존재한다(Albert et al., 1985; Brown & Williams, 1984; Friedkin & Simpson, 1985; Guest et al., 1993).

국제경영 분야에서 이중 조직일체감은 다국적기업 전체와 자회사에 대한 개인의 조직일체감을 의미한다(Smale et al., 2015). 이러한 일체감은 강도와 방향에서 차이를 보일 수 있으며, 두 조직 간의 상호 관계를 통해 다양한 형태로 나타날 수 있다. Vora, Sumelius, Mäkelä & John(2021)은 이중 조직일체감을 단일, 확장 또는 결합으로 분류하였으며, Vora & Kostova(2007)와 Vora et al.(2007)는 이를 그 형태(구별, 복합, 중첩)와 상대적 크기에 따라 세분화하였다. 구체적으로, 그들은 두 개의 조직에 대한 일체감이 유사한 수준으로 나타나는 경우를 '동등한 수준의 이중일체감(comparable levels of dual identification)'이라고 하고, 특정한 조직에 더욱 강한 일체감이 나타나는 경우를 '동등하지 않은 수준의 이중일체감(disparate levels of dual identification)'이라고 표현하였다(You et al., 2021). 또한, Smale et al.(2015)와 Vora et al.(2021) 연구에서는 이중 조직일체감을 하나의 통합된 구조로 다루고, 그 전반적인 강도를 분석하였다. 더 나아가 Vora & Kostova(2020)는 자회사와 다국적기업에 대한 각각의 조직일체감에 영향을 미치는 맥락적 요인을 규명하고, 조직 기반 자존감(organization-based self-esteem)이 이들 간의 관계를 매개하는 역할을 입증하였다.

이와 같은 이중 조직일체감에 대한 연구는 다국적 기업이라는 특수하고 복잡한 기업 환경에서 꾸준히 이루어지고 있다. 조직 수준에서 이중 조직일체감은 조직 성과와 본사-자회사 협력을 개선하는 데 중요한 역할을 하며(Vora & Kostova, 2007), 개인 수준

에서는 자회사 고위 관리자들이 관리직을 수행하고 복잡한 조직 책임을 처리하며 역할 갈등을 줄이는 데 도움을 준다고 주장하였다(Pant & Ramachandran, 2017; Vora et al., 2007, 2021). 또한, 이중 조직일체감은 국외 거주자가 경계를 넘나드는 역할을 보다 잘 수행하고, 보조 업무에 적응하는 데에도 긍정적인 영향을 미친다(Johnson & Duxbury, 2010; Liu, et al., 2023; Smale et al., 2015). 그럼에도 불구하고, 다국적기업 구성원의 조직일체감을 다룬 기존 연구 대부분은 자회사 직원의 자회사에 대한 조직일체감(OIS)만을 단독으로 다루거나, 이중 조직일체감 연구를 하더라도 각 유형의 방향과 정도를 비교하는 수준에 그치는 경우가 많았다(Bae, 2012; Smale et al., 2015; Vora & Kostova, 2007). 앞서 언급했듯이, 이중 조직일체감은 다국적기업에서 매우 중요한 주제이며 다양한 맥락에서 논의될 가능성이 있음에도 불구하고, 학계의 관심은 여전히 제한적인 수준이다.

## 2.2 사회정체성 이론과 다국적기업 자회사 현지 직원의 이중 조직일체감

개인은 자신의 자존감에 긍정적이고 의미있는 사회 집단의 구성원 자격을 통해 부분적으로 자신을 정의한다(Hogg & Terry, 2000). 개인은 자신을 여러 사회 집단으로 동시에 분류하고(George & Chattopadhyay, 2005; Tajfel & Turner, 1979), 이를 사회적 비교의 수단으로 활용하는 경향이 있다. 또한, 사람들은 자신과 타인을 다양한 사회 범주를 통해 분류한다(Tajfel & Turner, 1979). 이때, 집단 구성원의 소속에 대한 현저성(salience)과 가치는 다른 준거집단과의 긍정적 차별성을 통해 자존감을 얼마나 잘 달성하거나 유지할 수 있는지에 따라 달라진다(Ashforth

& Mael, 1989). 즉, 자신이 속한 내집단에 대한 평가가 긍정적인 경우 긍정적인 사회정체성을 형성하며, 반대로 부정적일 경우 부정적인 사회정체성을 형성하게 된다(Tajfel & Turner, 1979).

사회정체성 형성에는 다양한 요인이 작용하지만, 그 중에서도 개인이 속한 조직은 특히 중요한 역할을 한다(Ashforth & Mael, 1989). 사회정체성 이론에 따르면, 개인의 자아 개념은 개인 고유의 특징을 반영하는 개인정체성과 특정 집단에 속해있다는 사회정체성으로 구성된다(Tajfel & Turner, 1979). 개인정체성은 독특하고 개인적인 특성을 의미하는 반면, 사회정체성은 특정 집단에 속해있다는 것과 관련이 있다(Bae, 2012). 조직구성원들은 긍정적인 자아 개념을 추구하는 욕구를 가지고 있기 때문에 내집단과 외집단을 구분하고 비교하며, 내집단을 외집단보다 긍정적으로 평가함으로써 긍정적인 사회정체성을 유지하려 한다. 이는 개인과 조직의 전형적인 특징을 개인화하여 자신을 정의하며(Dutton et al., 1994), 이는 구성원들이 조직의 성공과 실패를 자신의 성공과 실패와 연결 짓는 현상으로 나타난다(Mael & Ashforth, 1992).

조직구성원은 하나의 조직 정체성만이 아니라 여러 정체성을 동시에 형성할 수 있다(George & Chattopadhyay, 2005; Mell, DeChurch, Leenders, & Contractor, 2020). Mell, et al.(2020)의 연구는 조직구성원이 팀, 사업부, 법인 등 조직의 여러 부분과 동시에 동일시할 수 있음을 보여주며, 이는 다국적기업 구성원에게도 적용된다. 다국적기업 자회사 현지 직원은 자회사와 다국적기업 전체에 대한 정체성을 동시에 가질 수 있으며, 이를 이중 조직일체감이라고 한다(Reade, 2001a, 2001b; Vora et al., 2007). 따라서, 다국적기업 자회사 현지 직원을 단일 조직 정체성으로만 설명하는 것은 개인 간

의 내재적 차이를 간과할 수 있다. 이와 관련하여, 다국적기업 맥락에서 자회사 현지 직원은 다국적기업 전체와 자회사에 대해 동시에 ‘이중 조직일체감’을 형성할 수 있는 것으로 나타났다(Reade, 2001a, 2001b; Vora et al., 2007). 이중 조직일체감은 현지 직원들이 다국적기업과 자회사 각각에 대해 느끼는 정체성을 통합적으로 이해하는 데 필수적인 개념으로, 이를 고려함으로써 조직 구성원의 복합적인 사회정체성을 보다 명확히 설명할 수 있다.

### III. 연구기설 설정

#### 3.1 본국-현지국 차이 특성과 이중 조직일체감

##### 3.1.1 경제적거리

경제적거리는 본국과 현지국 간의 부 또는 소득의 차이, 생산요소의 비용과 품질의 차이 등을 의미한다(Choi & Bae, 2018). 국가 유사성 이론(country similarity theory)에 따르면, 두 국가 간 경제적거리가 가까울수록 두 국가의 소득 및 부(wealth)의 상태가 유사해지며, 이에 따라 비슷한 소득 수준의 국가들끼리의 상품 수요가 비슷해져 무역이 활발해진다(Linder, 1961). 소득 또는 부의 수준이 유사한 국가들은 유사한 수준의 사회적 규범과 제도를 가지게 되며, 이러한 사회, 문화, 경제, 종교적 배경의 유사성은 조직구성원을 하나의 집단으로 결집시키고, 조직에 대한 일체감을 높인다(Reade, 2001a). 따라서, 다국적기업 본국과 현지국 간의 경제적거리가 가까우면 자회사 현지 직원들은 본국과 현지국이 구분되는 것이 아니라 유사하다고 인식하게 될 것이다.

반면, 다국적기업 본국과 현지국 간의 경제적거리가 멀다면 자회사 현지 직원은 본국과 현지국을 구분하게 되어, 이로 인해 두 국가 간 유사성을 인식하기 어려울 것이다.

Sumner(1906)은 내집단과 외집단을 구분하고, 내집단을 세상의 중심이라 여기며, 내집단 관점에서 외집단을 해석하고 유사한 사람들을 맹목적으로 받아들이는 태도를 자민족중심주의라고 정의하였다. 자기범주화 이론에 따르면, 사람들은 자신과 타인을 구분할 때 내집단과 외집단 간을 비교하며, 이 과정에서 집단 간 유사성을 강조하여 내집단과 외집단을 구분한다(Pratt, 1998). 다국적기업 자회사 현지 직원들은 본국과 다른 국가정체성을 가지고 있기 때문에 자민족 중심주의 성향을 보일 수 있다(Bae & Lee, 2012). 이러한 상황에서 자회사 현지 직원은 외집단과의 차이를 극대화하고, 내집단의 유사성을 과장하여 범주화함으로써 집단 간 편향과 갈등이 심화되어 조직에 대한 조직일체감이 형성되기 어려워진다. 특히, 외집단이 부각될 때 이러한 조직일체감은 더욱 강하게 나타난다. 즉, 외집단이 두드러질수록 조직 내외의 차이를 크게 인식하고, 외부의 위협으로 인해 조직구성원 간의 응집력이 높아질 수 있다(Ashforth & Mael, 1989).

본국과 현지국 간의 경제발전 수준의 차이를 나타내는 경제적거리가 멀수록 자회사 현지 직원은 본국과 현지국 간의 차이를 보다 강하게 인식할 것이며 이로 인해 내집단과 외집단 구분 시 국적이 중요한 기준이 되어 국적에 기반한 범주화가 강하게 나타날 것이라고 예상할 수 있다. 그리고 자회사 현지 직원은 국적에 기반한 범주화로 인해 본국과 현지국 간의 제도, 규범 등이 양립 불가능함을 인지하게 되며, 집단 간 편향이 발생하여 본국에 위치한 다국적기업에 대한 조직일체감이 낮게 나타나고, 현지국에 위치한

자회사에 대한 조직일체감이 높게 나타날 것이라 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1-1: 다국적기업 본국과 현지국 간의 경제적거리가 멀수록 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감이 낮을 것이다.
- H1-2: 다국적기업의 본국과 현지국 간의 경제적거리가 멀수록 자회사 현지 직원의 자회사에 대한 조직일체감이 높을 것이다.

### 3.1.2 문화적거리

문화적거리는 한 국가와 다른 국가 간의 문화적 규범 차이를 의미하며(Kogut & Singh, 1988), 이는 현지국과 본국 간의 사회적 규범과 종교, 언어 그리고 민족성 등 문화적 차이를 포함한다(Ghemawat, 2001; Shenkar, 2001). 거시적 차원의 문화적거리는 본사와 자회사 간의 문화적거리가 멀수록 자회사의 통합이 어려워지지만, 동시에 새로운 생활양식을 학습하게 하여 성과를 향상시킬 수 있다(Ghoshal, 1987; Morosini, Shane, & Singh, 1998, You & Park, 2023). 반면, 미시적 차원의 문화적거리는 다른 문화에 적응하는 데 어려움을 야기하며, 문화적거리가 클수록 오해, 마찰, 갈등이 심화된다(Adler, 1997).

가치관의 유사성은 개인이 자신의 견해를 검증하고, 이에 따라 상호작용을 더 원활하게 할 수 있게 하며(Reade, 2001a), 공유된 언어와 사회적, 문화적, 종교적 배경은 개인을 특정 집단으로 결속시키는 중요한 요소이다(Ashforth & Mael, 1989; Reade, 2001a; Tolman, 1943). 따라서, 문화적거리가 클수록, 유사성-호감 이론(similarity-attraction theory)에 따라 서로 간의 이질성이 더욱 크게 느껴

지고(Ashforth & Mael, 1989; Reade, 2001a; Tolman, 1943), 개인의 정체성이 집단의 정체성보다 부각 될 수 있다. 반대로, 문화적거리가 줄어들면 다국적기업 자회사 현지 직원들은 유사성을 더 강하게 느끼고, 감정이입이 증가한다(Bae & Ha, 2014). 또한 특정국가 문화에 속한 구성원은 동일한 문화권에 속해 있지 않는 구성원 보다는 동일한 문화권에 속해있는 구성원과 일하는 것을 보다 더 선호하는 것으로 나타났다(Reade, 2001a).

본국과 현지국 간의 문화적 차이를 나타내는 문화적거리가 멀수록 자회사 현지 직원은 본국과 현지국 간의 차이로 인해 국적에 기반한 범주화가 두드러지게 나타날 것이라 예상할 수 있다. 그리고 국적에 기반한 범주화는 자회사 현지 직원이 본국과 현지국 간의 가치와 믿음, 업무 관행 등의 차이를 보다 강하게 인식하게 되고, 이로 인해 본국에 위치한 다국적기업에 대한 조직일체감이 낮게 나타나고, 현지국에 위치한 자회사에 대한 조직일체감이 높게 나타날 것이라 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H2-1: 다국적기업 본국과 현지국 간의 문화적거리가 멀수록 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감이 낮을 것이다.
- H2-2: 다국적기업 본국과 현지국 간의 문화적거리가 멀수록 자회사 현지 직원의 자회사에 대한 조직일체감이 높을 것이다.

## 3.2 본사-자회사 관계 특성과 이중 조직일체감

### 3.2.1 자회사의 자율성

다국적기업 자회사 현지 직원은 현지국에 속한 자회사와 관련된 업무와, 본국에 속한 본사 관련된 업

무 그리고 제3국에 속한 또다른 자회사와 관련된 업무 등 국가들 간의 경계에서 다양하고 중요한 역할을 수행하게 된다. 사회정체성 이론에 따르면, 개인은 자존감 유지하고 향상시키려는 욕구와 긍정적인 자아개념을 추구하는 욕구를 가지고 있다. 개인이 속해있는 내집단을 어떻게 평가하는지에 따라 긍정적 또는 부정적 사회정체성이 형성된다(Tajifel & Turner, 1979). 즉, 자신이 속한 내집단과 속하지 않은 외집단으로 구분하고, 외집단보다 내집단을 긍정적으로 평가함으로써 긍정적인 사회정체성을 형성하고 자존감을 높일 수 있으나, 반대로 자회사의 주도권과 자율성이 제한되면 자회사 현지 직원의 자존감이 낮아져 긍정적인 사회정체성을 유지하기 어려울 수 있다.

자회사의 자율성은 자회사가 주요 의사결정을 본사로부터 독립적으로 내리는 정도를 의미한다(Birkinshaw & Morrison, 1995; O'Donnell, 2000). 자회사의 의사결정 권한이 높다는 것은 본사의 의사결정 권한이 상대적으로 낮다는 것을 뜻한다(Caruana, Morris, & Vella, 1998). 자율성이 높은 자회사는 현지국에서 성공적인 경영활동을 수행하고, 글로벌 전략 수립에 기여하는 등 다국적기업 전체 목표 달성을 위해 본연의 임무를 수행하면서 본사를 돕는 중요한 역할을 하게 된다. 따라서 자율성이 높은 자회사에 근무 중인 현지 직원은 자율성이 낮은 자회사에 근무 중인 현지 직원 보다 자부심이 높아 긍정적인 사회정체성을 형성하고 유지할 수 있다(Bae, 2012).

최근 다국적기업 자회사는 본사의 특유 우위 요소를 단순히 이전하고 이를 극대화하는 역할을 넘어서, 현지 경영활동과 학습, 경영지식 축적을 통해 경쟁우위를 확보하는 중요한 기능을 수행하고 있다(Lim, 2013). 자회사의 내부 역량이 뛰어나고 중요한 시장에 위치할 경우, 자회사는 전략 수립과 실행에서 단

순한 실행자의 역할을 넘어 본사와 파트너 관계를 형성한다. 또한 자회사의 자율성은 직원들이 본사의 감시나 통제로부터 자유롭고 자율적이라고 느끼게 하며, 그로 인해 자회사 중심의 이중 조직일체감을 형성하는 원천이 될 수 있다(Vora & Kostova, 2007). 따라서 다국적기업이 자회사의 주요 의사결정 권한을 부여하고 자회사 운영에 대한 주도권을 보장한다면, 자회사 현지 직원은 자신이 속한 자회사가 다국적기업의 성공적인 운영을 위한 중요한 조직임을 인식할 뿐만 아니라, 자회사를 넘어서 상위 집단인 다국적기업의 중요한 일원으로서 다국적기업 전체 목표를 공유하고 달성하는 데 기여한다고 느낄 것이다. 이로 인해 다국적기업에 대한 조직일체감이 높아질 것으로 예상된다. 또한 자회사의 자율성은 자회사 현지 직원이 본연의 임무를 수행하는 데 있어 자기 재량권을 보장하여 자회사에 대한 조직일체감도 높아질 것이라 예상된다. 또한 자회사의 자율성은 자회사 현지 직원의 본연의 임무 수행에 있어서 자기 재량권을 보장하여 자회사에 대한 조직일체감 역시 높게 나타낼 것이라 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3-1: 다국적기업 자회사의 자율성이 높을수록 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감이 높을 것이다.

H3-2: 다국적기업 자회사의 자율성이 높을수록 자회사 현지 직원의 자회사에 대한 조직일체감이 높을 것이다.

### 3.2.2 자회사 최고경영자의 현지화

최고경영자의 가치관, 태도, 마음가짐 등이 기업의 전략을 결정하는 중요한 요소이므로, 최고경영자의 경영철학은 다국적기업 인력구성 정책에 큰 영향을



미친다(Bae, 2013; Harzing, 2001; You & Park, 2023). 자회사를 효율적으로 운영하기 위해 자회사 최고경영자 선출 및 주요 직위에 본국 출신, 현지국 출신, 제3국 출신 직원을 어떻게 구성하고 배치할 것인가는 매우 중요한 결정 사항이다(Perlmutter, 1969). 이러한 결정은 본국과 현지국의 특성, 두 국가 간의 거리, 산업 유형, 기업 특성에 따라 달라진다(Harzing, 2001).

자민족중심적 인사정책은 자회사 핵심 지위에 본국 출신의 직원을 배치시키는 것을 의미하고, 현지중심적 인사정책은 자회사 핵심 지위에 현지국 출신의 직원을 배치하는 것을 뜻한다(Bae, 2013). 자민족중심적 인사정책을 펼치는 경우, 본사의 전략에 맞춰 자회사를 효율적으로 운영하고 통제할 수 있으며, 본사로부터 자회사로의 역량 이전의 가능성도 높아진다(Doz & Prahalad, 1986). 반면, 현지중심적 인사정책을 채택하는 경우, 현지 업무 관행과 지식을 더 효과적으로 활용할 가능성이 커진다(Harzing, 2001).

다국적기업 자회사는 다양한 인력구성을 가지므로, 자회사 현지 직원들은 현지중심적 성향을 띠며, 국적에 기반한 내집단과 외집단 간 범주화가 발생할 수 있다. 만약 다국적기업 본사가 자민족중심적 인사정책을 통해 자회사의 주요 직위에 본국 국적의 직원을 배치한다면, 현지 직원들은 파견직원의 직위가 자신보다 높다는 사실에 불만을 느끼고, 소득 격차와 지위 불평등으로 인해 자회사의 조직일체감이 저하될 수 있다(You & Park, 2023). 특히 저개발 국가에서는 경제적 수탈이나 신식민주의로 해석될 수 있어 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Banai, 1992; Reiche, 2007; Reiche, Harzing, & Kraimer, 2009). Kostova & Zaheer(1999)는 자민족중심적 인사정책이 현지국에서 경영활동을 수행하고 정당성을 유지하는데 어려움을 초래할 수 있으며, 현지 직원의

자회사에 대한 조직일체감에 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다.

또한, 다국적기업이 자회사 최고경영자를 현지국 출신 직원이 아닌 외국 출신 직원을 임명하는 경우, 자회사의 현지 직원들은 자신이 속한 조직이 높은 직급으로의 승진 가능성이 낮고, 승진을 통한 정체성 강화를 이루기 어려운 조직이라고 생각하게 된다. 이로 인해 현지 직원들은 자신이 속한 집단에 대한 만족도와 조직일체감이 낮아질 가능성이 크다(Bae, 2013; Reiche, 2007). 즉, 자신이 속한 조직이 승진과 경력개발 기회를 제한하고 애착과 사기를 떨어뜨리고, 자존감 저하를 초래할 수 있다. 반면, 다국적기업이 자회사 최고경영자를 외국국적이 아닌 현지국 출신 직원을 임명하는 경우 자회사 현지 직원은 자신이 속한 조직이 높은 지위로의 이동이 가능한 조직이라고 생각하게 되며, 다국적기업 본사 또한 자회사 조직구성원을 중요하게 생각한다고 인식하며, 나아가 본사로의 승진 가능성과 본사에서의 근무 기회 또한 있다고 여겨 다국적기업에 대한 조직일체감과 자회사에 대한 조직일체감이 모두 높을 것이라 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H4-1: 다국적기업 자회사의 최고경영자의 국적이 외국인인 경우 보다 한국인인 경우 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감이 높을 것이다.
- H4-2: 다국적기업 자회사의 최고경영자의 국적이 외국인인 경우 보다 한국인인 경우 자회사 현지 직원의 자회사에 대한 조직일체감이 높을 것이다.

### 3.2.3 외국인 임직원과의 접촉

자기 범주화 이론에 따르면, 개인은 내집단과 외집단 구분할 때 집단 간 유사성을 강조하는 비교과정을 통해 집단을 구분하며, 이러한 과정에서 내집단 구성원의 유사성을 극대화하고 외집단 구성원의 차이를 부각시킨다(Pratt & Rafaeli, 1997; Turner, 1987). 즉, 개인은 범주화 과정을 통하여 대상들 간의 유사성과 차이를 명확하게 설명할 수 있는 범주를 찾게 된다. 따라서 이러한 범주화 과정에서 내집단의 유사성을 극대화하고 외집단과의 차이를 극대화하는 경우, 집단 간 편향과 갈등이 증가하게 되며, 이는 결과적으로 조직일체감 형성에 어려움을 초래할 수 있다(Pratt, 1998). 이러한 집단 간 편향과 갈등을 줄이기 위한 방안으로 Allport(1954)와 Pettigrew & Tropp(2008)는 접촉의 중요성을 강조하였다.

Allport(1954)는 집단 간 접촉이 많을수록 외집단에 대한 편향을 줄일 수 있으며, Pettigrew & Tropp(2008)는 집단 간 접촉을 통하여 외집단을 이해하고 공감하며 접촉에 대한 불안감을 줄일 수 있다고 주장하였다. Smale et al.(2015)는 다국적기업 자회사와 본사 또는 제3국 자회사와의 사회적 교류가 문화적 접변을 일으켜 자회사 구성원의 다국적기업에 대한 조직일체감을 높일 수 있다고 주장하였다. 즉, 접촉(사회적 교류)을 통해 서로의 가치와 역할을 이해하고 공통점에 집중함으로써 자회사 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감을 높일 수 있다.

이외에도 접촉은 재범주화 과정을 통하여 조직일체감을 향상시킬 수 있으며, 이는 경계의 현저성(salience)이라는 개념으로 설명할 수 있다. 집단을 나누는 경계가 얼마나 부각되었는지에 따라 내집단과 외집단의 구분과 집단 간 갈등의 수준이 달라질 수 있다(Won et al. 2021). 재범주화는 이러한 경계가

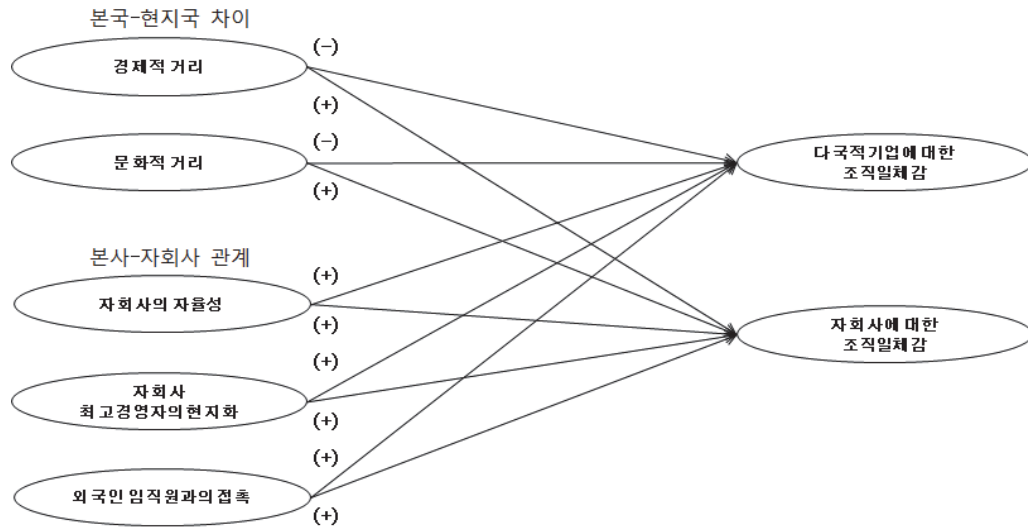
희미해질 때 발생하며, 내집단과 외집단의 공통점이 부각되면, 새로운 상위범주 집단으로 재범주화된다. 따라서 다국적기업 자회사 현지 직원이 외국인 임직원 접촉을 통해, 더 이상 외집단으로 구분하지 않고 함께 소속되어 있는 상위범주 집단인 다국적기업 구성원으로서 그들을 인식하게 되므로 외국인 임직원과의 접촉이 많을수록 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감이 높을 것이라 예상할 수 있다.

한편, 임직원과의 높은 수준의 관계를 가지는 조직 구성원은 조직에 긍정적으로 반응하고 자신이 속한 조직의 목표를 공유하고, 조직에 대한 일체감과 긍정적인 태도를 가지게 된다(Kozolowski & Doherty, 1989). 즉, 외국인 임직원과의 접촉이 많은 자회사 현지 직원은 외국인 임직원과의 접촉이 적은 자회사 현지 직원보다 자신이 속한 자회사가 다국적기업 전체 목표 달성을 위해 중요하며, 자회사 내에서 자신의 역할이 중요하다고 인식하게 된다. 이로 인해 자회사에 대한 조직일체감이 높을 것이라 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5-1: 다국적기업 자회사 현지 직원이 외국인 임직원과의 접촉이 많을수록 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감이 높을 것이다.

H5-2: 다국적기업 자회사 현지 직원이 외국인 임직원과의 접촉이 많을수록 자회사 현지 직원의 자회사에 대한 조직일체감이 높을 것이다.

이상에서 설명한 가설들을 도식화하면 <Figure 1>과 같다.



〈Figure 1〉 연구모형

## IV. 연구방법

### 4.1 표본 및 자료수집

본 연구는 KIS-Value(한국신용평가정보 데이터베이스)에서 제공하는 외국인투자기업 정보에 등재된 기업을 표본으로 사용하였다. 해당 기업 중 외국인 투자자가 기업 주식의 10% 이상을 소유한 경우 다국적기업 자회사로 선별하였으며, 외국인 투자자가 법인이 아닌 개인인 경우, 직원의 수가 10명 이하(단순 연락 사무소 기능)인 경우, 투자기업의 본국이 조세피난처인 경우(버뮤다 제도, 영국령 버진 제도, 케이맨 제도 등) 등을 대상에서 제외하였다(Bae & Lee, 2012; Bae & Ha, 2014).

다국적기업 자회사 선별 기준을 충족하는 1,051개 다국적기업 자회사를 대상으로 방문을 통한 설문조사 와 우편 그리고 온라인을 통한 설문조사를 실시하여

24개국 출신, 77개 다국적기업 자회사에서 근무중인 현지 직원 501명의 설문 응답 자료를 최종분석에 사용하였으며, 응답자 특성은 〈Table 1〉과 같다. 구체적으로 응답자의 성별은 남성이 241명(48.1%), 여성이 260명(51.9%)으로 나타났으며, 연령과 재직기간의 평균과 표준편차는 각각 33.4세(±5.9세), 5.4년(±5.1년)으로 나타났다. 그리고 응답자의 직급은 대리 312명(62.3%), 과장 88명(17.6%), 차장 51명(10.2%), 부장 37명(7.4%), 임원 13명(2.6%)으로 나타났다

### 4.2 변수의 측정

#### 4.2.1 종속변수

- 1) 다국적기업에 대한 조직일체감  
다국적기업에 대한 자회사 현지 직원의 조직일체감은 모기업에 대한 일체감으로 다국적기업(모기업)

〈Table 1〉 응답자 특성

측정항목	구분	빈도(퍼센트) 또는 평균(표준편차)
성별	남성	241(48.1%)
	여성	260(51.9%)
연령	만나이	33.4(±5.9)
재직기간	현 직장 재직기간(년수)	5.4(±5.1)
직급	대리	312(62.3%)
	과장	88(17.6%)
	차장	51(10.2%)
	부장	37(7.4%)
	임원 이상	13(2.6%)

에 대한 자회사 현지 직원의 생각이나 느낌을 묻는 문항으로 구성하였다. 구체적으로 Male & Ashforth (1992)의 6-item measure(Mael scale)를 기반으로 ‘다국적기업(모기업)의 성공이 나의 성공이라고 생각하는 정도’, ‘누군가 다국적기업(모기업)을 칭찬하면 마치 개인적인 칭찬을 받는다고 느끼는 정도’, ‘나의 이미지와 다국적기업(모기업)의 이미지가 중복된다고 생각하는 정도’ 등 5개 항목을 Likert-type 7점 척도로 측정하였다.

#### 2) 자회사에 대한 조직일체감

자회사에 대한 조직일체감은 자회사 현지 직원의 자회사에 대한 일체감으로 자회사에 대한 자회사 현지 직원의 생각이나 느낌을 묻는 문항으로 구성하였다. 구체적으로 Male & Ashforth(1992)의 6-item measure(Mael scale)를 기반으로 ‘누군가가 내가 속한 자회사를 비난하면 개인적으로 모욕감을 느끼는 정도’, ‘다른 사람들이 내가 속한 자회사에 대해 어떻게 생각하는가에 관심을 가지는 정도’, ‘내가 다니고 있는 자회사에 대해 말할 때 보통 “우리”라는 표현을 사용하는 정도’ 등 6개 항목을 Likert-type

7점 척도로 측정하였다.

#### 4.2.2 독립변수

##### 1) 경제적거리

경제적거리는 World Bank에서 제공하는 다국적기업 사회사의 본국과 한국의 1인당 GDP(Gross Domestic Product per capita)의 절대값 차이(자연로그)로 측정하였으며(Berry, Guillén, & Zhou, 2010; Choi & Bae, 2018; Tsang & Yip, 2007), 구체적인 공식은 다음과 같다.

$$\log(1 + |GDP_{pcKorea} - GDP_{pcHome\ country}|)$$

$GDP_{pcKorea}$  : 한국의 1인당 GDP

$GDP_{pcHome\ country}$  : 다국적기업 본국의 1인당 GDP

##### 2) 문화적거리

문화적거리는 Hofstede(2001)의 4가지 지수를 활용하여 측정하였으며, 그 공식은 다음과 같다(Kogut & Singh, 1988).

$$CD_j = \frac{\sum_{i=1}^4 \left[ \frac{(I_{ij} - I_{ik})^2}{V_i} \right]}{n}$$

$CD_j$  : 한국과 국가  $j$  간의 문화적거리

$I_{ij}$  : 국가  $j$ 의  $i$ 번째 문화 지수

$I_{ik}$  : 한국의  $i$ 번째 문화 지수

$V_i$  :  $i$ 번째 문화 지수의 분산

### 3) 자회사의 자율성

자회사의 자율성은 자회사 주요 의사결정 사안에 대해 본사와 자회사가 영향을 미치는 정도를 Likert-type 7점 척도로 측정하였다(Bartlett & Ghoshal, 1988; Hedlund, 1984; O'Donnell, 2000). 구체적으로 '신제품(서비스) 출시', '분기별 사업계획(스케줄) 승인', '기업의 조직 구조 변경' 등 3개 항목에 대해 본사가 독자적인 영향을 미치는 경우에는 1, 본사와 자회사가 동등한 정도의 영향을 미치는 경우 4, 자회사가 독자적인 영향을 미치는 경우에는 7의 값을 갖는다.

### 4) 자회사 최고경영자의 현지화

자회사 최고경영자의 현지화는 자회사 최고경영자의 국적으로 측정하였다. 구체적으로 자회사 최고경영자의 국적이 한국인이 아닌 경우 0, 한국인인 경우 1로 지정하였다.

### 5) 외국인 임직원과의 접촉

외국인 임직원과의 접촉은 '업무로 인해 외국인 임직원과 접촉하는 정도', '업무 외에도 외국인 임직원과 접촉하는 정도', '외국인 임직원과 자주 이야기한다고 생각하는 정도' 등 양적인 측면을 나타내는 3개 항목과 '과거 외국인 임직원과의 만남에서 친밀감을 느꼈던 정도', '과거 외국인 임직원과의 만남이 건설적

이었다고 생각하는 정도', '과거 외국인 임직원과의 만남이 유쾌했다고 생각하는 정도' 등 질적인 측면을 나타내는 3개 항목, 총 6개 항목을 Likert-type 7점 척도로 측정하였다(Dixon et al., 2010).

### 4.2.3 통제변수

본 연구에서는 다국적기업에 대한 조직일체감과 다국적기업 자회사에 대한 조직일체감에 영향을 미치는 것으로 기존 연구에서 확인되거나, 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상되는 다음의 변수들을 통제 변수로 최종분석에 포함하였다(Foley, Kidder, & Powell, 2002; Riketta, 2005; You, Lee, & Bae, 2017). 구체적으로 개인 수준의 변수로 응답자의 성별(여성 0, 남성 1)과 연령, 재직기간, 직급의 변수를 최종분석에 투입하였으며, 조직 수준의 변수로 자회사의 크기(직원 수)와 연령(2011-자회사의 설립연도), 자회사의 역할 변수를 최종분석에 투입하였다.

### 4.2.4 신뢰성과 타당성 검증

본 연구에서 사용된 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 연구모형의 측정모델에 대한 적합도를 살펴보면,  $\chi^2(242) = 1199.922(p = 0.000)$ ,  $\chi^2/df = 4.958$ , CFI = 0.907, TLI = 0.894, RMSEA = 0.089로 나타났다.

둘째, 측정항목들의 표준화된 요인적재량(standardized factor loading)값은 대부분 0.681 이상으로 통계적으로 유의한 수준으로 나타났다.

셋째, 측정항목들의 집중타당성(convergent validity)을 살펴보기 위해 평균 분산 추출지수(AVE, Average

〈Table 2〉 집중 타당성 및 신뢰성 검증

요인	CR	AVE	Cronbach's $\alpha$
OIM	0.922	0.702	0.920
OIS	0.900	0.562	0.876
자회사의 자율성	0.903	0.756	0.902
외국인 임직원과의 접촉	0.961	0.657	0.953
자회사 역할	0.897	0.688	0.890

Note: OIM(다국적기업에 대한 조직일체감), OIS(자회사에 대한 조직일체감)

〈Table 3〉 HTMT 판별타당성 검증

		1	2	3	4	5
1	OIM	-				
2	OIS	0.587	-			
3	자회사의 자율성	0.230	0.111	-		
4	외국인 임직원과의 접촉	0.242	0.210	0.200	-	
5	자회사 역할	0.164	0.113	0.672	0.278	-

Note: OIM(다국적기업에 대한 조직일체감), OIS(자회사에 대한 조직일체감)

Variance Extracted)와 잠재요인 신뢰도(CR, Construct Reliability)를 계산하였다. 다항목으로 측정된 모든 변수들의 AVE값과 CR값의 최소값이 각각 0.562, 0.897로 나타나 집중타당성에 문제가 없음을 확인하였다(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 1998).

넷째, 판별타당성(discriminant validity)과 관련하여 〈Table 3〉과 같이 다항목으로 측정된 연속형 변수들에 대한 HTMT(heterotrait-monotrait ratio)가 0.85 이하로 판별 타당도에 문제가 없는 것을 확인하였다(Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).

다섯째, 본 연구의 내용타당성(content validity)을 확보하기 위하여 다국적기업 자회사의 CEO 1명, 임원 1명, 중간관리자 4명을 대상으로 인터뷰를 진행하였으며, 국제경영과 조직행동 전공 교수 2인과

의 논의를 통해 설문 문항을 구성하였다.

#### 4.2.5 동일방법편의 검증

일반적인 방법 편향의 문제를 줄이기 위해 이 연구에서는 다음과 같은 사전 방법을 사용하였다. 첫째, 응답자의 신원을 익명으로 처리하고 응답자의 답변은 연구 목적으로만 사용된다는 점을 강조하여 가능한 솔직하게 응답하도록 유도하였다. 둘째, 응답자가 변수 간의 관계를 주관적으로 예측하여 응답할 가능성을 줄이기 위해 설문지 내 변수의 순서를 무작위화하였다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 동일방법편의 문제는 사전 방법으로 완전히 해결할 수 없기 때문에 이 연구에서는 사후적으로 Harman의 단일 요인 테스트를 실시하였다. 분석에 사용된 5개 변수의 측정값으로 회전되지 않은 요인

분석을 실시한 결과, 설명력(고유값 $\geq 1.0$ )이 있는 5개의 요인이 추출되었으며, 설명력이 가장 큰 요인은 전체 분산 중 28.17%로 동일방법편의 문제를 일으키는 단일 일반 요인이 존재하지 않음을 확인하였다(Podsakoff et al., 2003). 또한 기존 연구들에 따르면 상호작용 용어를 포함한 복잡한 데이터의 경우 응답자가 연구의 목적과 변수 간의 관계를 유추하여 자신이 바람직하다고 생각하는 방식으로 응답하는 것을 방지하기 때문에 동일방법편의의 영향을 받지 않는 것으로 나타났다(Aiken, West, & Reno, 1991). 따라서 이 연구에서는 동일방법편의의 문제가 심각하지 않음을 확인하였다.

## V. 실증분석 결과

### 5.1 기술통계량 및 상관관계 분석

본 연구의 가설검증을 위해 분석에 포함된 변수들의 기술통계량과 변수들 간의 피어슨 상관관계 분석 결과는 <Table 4>와 같다. 구체적으로 다국적기업에 대한 조직일체감 변수는 문화적거리( $r=0.110$ )와 자회사의 자율성( $r=0.207$ ), 자회사 최고경영자의 현지화( $r=0.101$ ), 그리고 외국인 임직원과의 접촉( $r=0.226$ ) 변수와 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며( $p < 0.05$ ), 자회사에 대한 조직일체감 변수는 경제적거리( $r=0.311$ )와 문화적거리( $r=0.211$ ), 외국인 임직원과의 접촉 변수( $r=0.192$ )와 정(+)의 상관관계를 있는 것으로 나타났다( $p < 0.05$ ).

### 5.2 연구모형 분석 및 가설검정

본 연구의 가설검증을 위해 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 구조방정식모형 분석 결과는 <Table 5>와 같으며, 모형의 적합도는  $\chi^2(447)=2196.739$  ( $p=0.000$ ),  $\chi^2/df=4.914$ , CFI=0.840, TLI=0.823, RMSEA=0.088 로 나타나, 구조방정식모형의 전반적인 적합도에 큰 문제가 없음을 확인할 수 있다.

H1과 H2는 본국과 현지국 간의 차이가 다국적기업에 대한 조직일체감과 자회사에 대한 조직일체감에 미치는 영향에 대한 가설들로, 구조방정식모형 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 경제적거리는 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 자회사 현지 직원의 자회사에 대한 조직일체감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 경제적거리와 다국적기업에 대한 조직일체감 간의 비표준화계수와 유의확률이  $B=0.163(p > 0.05)$ 로 나타나 경제적거리와 다국적기업에 대한 조직일체감 간에는 통계적으로 유의한 관계가 없음을 확인할 수 있으며, 경제적거리와 자회사에 대한 조직일체감 간의 비표준화계수와 유의확률이  $B=1.561(p < 0.001)$ 로 나타나 경제적거리가 멀수록 자회사에 대한 조직일체감이 높음을 확인할 수 있다. 따라서 H1-1은 지지되지 않았으나, H1-2는 지지되었다.

둘째, 문화적거리는 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 자회사 현지 직원의 자회사에 대한 조직일체감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 문화적거리와 다국적기업에 대한 조직일체감 간의 비표준화계수와 유의확률이  $B=0.042(p > 0.05)$ 로 나타나 문화적거리와

〈Table 4〉 기술통계량 및 상관관계 분석 결과<sup>a</sup>

변수	Mean	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 OIM	4.216	0.985	-												
2 OIS	4.793	1.033	0.521	-											
3 경제적거리	4.341	0.188	0.069	0.311	-										
4 문화적거리	2.811	1.096	0.110	0.211	0.357	-									
5 자회사의 자율성	4.136	1.427	0.207	0.048	-0.025	0.024	-								
6 자회사 최고경영자의 현지화	0.625	0.485	0.101	-0.002	-0.212	-0.091	0.267	-							
7 외국인 임직원과의 접촉	3.408	1.667	0.226	0.192	0.199	0.252	-0.186	-0.226	-						
8 성별	0.519	0.500	0.003	0.056	0.003	0.048	0.023	0.054	0.203	-					
9 재직기간 <sup>b</sup>	3.743	1.032	0.003	0.053	-0.037	0.017	-0.026	0.111	0.106	0.222	-				
10 직급	1.705	1.081	-0.020	0.107	0.082	0.193	-0.123	-0.052	0.339	0.329	0.385	-			
11 자회사 크기 <sup>b</sup>	6.237	0.944	-0.062	-0.017	0.048	0.147	-0.033	-0.196	0.112	-0.037	-0.007	0.069	-		
12 자회사 연령 <sup>b</sup>	1.208	0.262	0.016	-0.062	-0.105	0.073	0.006	0.103	-0.078	-0.014	0.046	0.089	0.013	-	
13 자회사 역할	4.251	1.495	-0.126	0.050	0.065	0.018	-0.605	-0.317	0.262	0.072	0.007	0.161	-0.073	-0.008	-

a. Correlations larger than  $\pm 0.088$  are significant at the  $p < 0.05$  level (two-tailed).

b. 자연로그

Note: OIM(다국적기업에 대한 조직일체감), OIS(자회사에 대한 조직일체감)



다국적기업에 대한 조직일체감 간에는 통계적으로 유의한 관계가 없음을 확인할 수 있으며, 문화적거리와 자회사에 대한 조직일체감 간의 비표준화계수와 유의확률이  $B=0.088(\rho < 0.05)$ 로 나타나 문화적거리가 멀수록 자회사에 대한 조직일체감이 높음을 확인할 수 있다. 따라서 H2-1은 지지되지 않았으나, H2-2는 지지되었다.

H3부터 H5는 본사와 자회사 관계가 다국적기업에 대한 조직일체감과 자회사에 대한 조직일체감에 미치는 영향에 대한 가설들로 구조방정식모형 분석 결

과는 다음과 같다. 첫째, 자회사의 자율성은 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감과 자회사에 대한 조직일체감에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 자회사의 자율성과 다국적기업에 대한 조직일체감 간의 비표준화계수와 유의확률이  $B=0.163(\rho < 0.001)$ 으로 나타났으며, 자회사의 자율성과 자회사에 대한 조직일체감 간의 비표준화계수와 유의확률이  $B=0.129(\rho < 0.05)$ 로 나타나 자회사의 자율성이 높을수록 다국적기업에 대한 조직일체감과 자회사에 대한 조직일체감 모두 높

〈Table 5〉 구조방정식모형 분석 결과(n=501)

가설	경로		B	S.E	t	$\rho$	지지 여부
1-1	경제적거리	→ OIM	0.163	0.202	0.807	0.420	×
1-2	경제적거리	→ OIS	1.561	0.257	6.081	0.000	지지
2-1	문화적거리	→ OIM	0.042	0.035	1.222	0.222	×
2-2	문화적거리	→ OIS	0.088	0.043	2.027	0.043	지지
3-1	자회사의 자율성	→ OIM	0.163	0.042	3.863	0.000	지지
3-2	자회사의 자율성	→ OIS	0.129	0.052	2.486	0.013	지지
4-1	자회사 최고경영자의 현지화	→ OIM	0.180	0.079	2.283	0.022	지지
4-2	자회사 최고경영자의 현지화	→ OIS	0.209	0.098	2.138	0.033	지지
5-1	외국인 임직원과의 접촉	→ OIM	0.190	0.027	7.125	0.000	지지
5-2	외국인 임직원과의 접촉	→ OIS	0.118	0.032	3.724	0.000	지지
통제	성별	→	-0.053	0.076	-0.695	0.487	
통제	재직기간	→	-0.008	0.037	-0.218	0.828	
통제	직급	→ OIM	-0.069	0.035	-1.943	0.052	
통제	자회사 크기	→	-0.062	0.040	-1.542	0.123	
통제	자회사 연령	→	0.136	0.145	0.938	0.348	
통제	자회사 역할	→	0.011	0.057	0.192	0.847	
통제	성별	→	-0.021	0.094	-0.220	0.826	
통제	재직기간	→	0.032	0.046	0.692	0.489	
통제	직급	→ OIS	0.015	0.044	0.346	0.730	
통제	자회사 크기	→	-0.030	0.050	-0.605	0.545	
통제	자회사 연령	→	-0.199	0.180	-1.106	0.269	
통제	자회사 역할	→	0.140	0.071	1.976	0.048	

Note: OIM(다국적기업에 대한 조직일체감), OIS(자회사에 대한 조직일체감)

게 나타남을 확인할 수 있다. 따라서 H3-1과 H3-2가 지지되었다.

둘째, 자회사 최고경영자의 현지화는 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감과 자회사에 대한 조직일체감에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 자회사 최고경영자의 현지화와 다국적기업에 대한 조직일체감 간의 비표준화계수와 유의확률이  $B=0.180(\rho < 0.05)$ 로 나타났으며, 자회사 최고경영자의 현지화와 자회사에 대한 조직일체감 간의 비표준화계수와 유의확률이  $B=0.209(\rho < 0.05)$ 로 나타나 자회사 최고경영자의 국적이 외국국적인 경우보다 한국국적인 경우 다국적기업에 대한 조직일체감과 자회사에 대한 조직일체감 모두 높게 나타남을 확인할 수 있다. 따라서 H4-1과 H4-2가 지지되었다.

셋째, 외국인 임직원과의 접촉은 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감과 자회사에 대한 조직일체감에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 외국인 임직원과의 접촉과 다국적기업에 대한 조직일체감 간의 비표준화계수와 유의확률이  $B=0.190(\rho < 0.001)$ 로 나타났으며, 외국인 임직원과의 접촉과 자회사에 대한 조직일체감 간의 비표준화계수와 유의확률이  $B=0.118(\rho < 0.001)$ 로 나타나 외국인 임직원과의 접촉이 높을수록 다국적기업에 대한 조직일체감과 자회사에 대한 조직일체감 모두 높게 나타남을 확인할 수 있다. 따라서 H5-1과 H5-2가 지지되었다.

## VI. 결론

기존 연구는 단일 조직일체감에 초점을 맞추었으나,

개인은 여러 집단에 대한 조직일체감을 동시에 가질 수 있음을 고려할 때, 다국적기업 자회사 현지 직원의 이중 조직일체감에 영향을 미치는 선행요인을 분석하는 것이 중요한 과제라 보았다. 따라서 사회정체성 이론을 바탕으로, 본 연구는 다국적기업 특유의 변수가 다국적기업 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감과 자회사에 대한 조직일체감에 미치는 영향력을 살펴보았다. 이를 위해 한국 내 다국적기업 자회사 현지 직원들로부터 수집한 설문조사 자료를 바탕으로 구조방정식모형 분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 본국과 현지국 간의 차이를 나타내는 요인인 본국과 현지국 간의 경제적거리와 문화적거리는 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 본 연구의 주장이 통계적으로 유의한 결과를 보이지 않은 이유는 다음과 같이 해석할 수 있다. 구체적으로 본 연구에서 경제적거리는 다국적기업 자회사의 본국과 한국의 1인당 GDP의 절대값 차이로 측정하였다. 이러한 거리 개념은 본국과 현지국 간의 경제발전 수준 차이를 계산한 값으로 경제적거리가 멀다는 것은 한국보다 본국의 경제발전 수준이 높은 경우일 수도 있으며, 본국의 경제발전 수준이 낮은 경우일 수도 있다. 즉, 본국의 경제발전 수준이 낮은 경우에는 다국적기업에 대한 조직일체감이 낮게 나타날 것이라 예상할 수 있으나 본국의 경제발전 수준이 높은 경우에는 다국적기업에 대한 조직일체감이 높게 날 수도 있기 때문으로 보여진다.

한편, 본 연구에서 문화적거리는 Hofstede의 지수를 활용하여 Kogut & Singh(1988)에 따라 측정하였다. 이 또한 거리 개념으로 문화적거리를 측정함에 있어서 본국과 현지국 간의 차이를 나타내는 각각의 측정항목에 대한 문화적 차이만 반영될 뿐

각각의 측정항목에 대한 방향성이 반영되지 않아 측정항목들의 개별적 효과가 혼재된 방향성을 나타낼 수 있기 때문에 보여진다(Tung & Verbeke, 2010).

둘째, 본국과 현지국 간의 경제적거리와 문화적거리는 자회사 현지 직원의 자회사에 대한 조직일체감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본국과 현지국 간의 경제적거리와 문화적거리가 멀수록 자회사 현지 직원들은 본국과 현지국 간의 경제발전 수준과 문화의 차이를 현저하게(salience) 부각시키며 국적에 기반한 범주화가 나타나게 된다. 경제적거리와 문화적거리가 자회사에 대한 조직일체감에 긍정적인 영향을 미치는 이유는 국적에 기반한 범주화 과정에서 유사한 수준의 사회적 규범과 제도를 가지는 조직구성원을 하나의 동일한 집단으로 인식할 가능성이 높아지며, 이질감이 줄어들기 때문에 해석할 수 있다.

셋째, 본사와 자회사의 관계 변수로서 자회사의 자율성이 높을수록 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감과 자회사에 대한 조직일체감 모두 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 자회사 현지 직원은 자존감 유지와 향상을 위한 욕구와 긍정적인 자아개념을 추구하려는 욕구를 가지고 있는데, 다국적기업 전체 목표 달성과 성공적인 운영을 위해 자회사의 역할이 중요하고, 다국적기업 본사가 자회사의 의사결정 권한과 주도권을 보장한다면 자회사 현지 직원의 자존감 유지와 긍정적인 자아개념 형성에 기여할 수 있기 때문이다.

넷째, 자회사 최고경영자의 국적이 외국인인 경우보다 한국인일 경우 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감과 자회사에 대한 조직일체감 모두 높은 것으로 나타났다. 다국적기업이 자회사 최고경영자를 한국인으로 임명하는 현지중심적 인사정책을 채택하는 경우, 자회사 현지 직원들은 자신이 속

한 조직이 자회사 내의 높은 직급 또는 본사로의 승진과 이동 가능성이 높은 조직이라고 인식해 자신의 정체성을 강화하는 등 긍정적인 정체성을 형성할 수 있기 때문이다.

다섯째, 외국인 임직원과의 접촉이 많을수록 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감과 자회사에 대한 조직일체감 모두 높은 것으로 나타났다. 접촉이론에 따르면 자기 범주화 과정에서 집단 간 접촉이 증가할수록 외집단에 대한 편향이 줄어들고, 서로를 공감하고 이해하게 되며 상호 간의 차이 또는 불안감이 감소하게 된다. 따라서 자회사 현지 직원이 외국인 임직원과의 접촉이 많을수록 자기 범주화 과정에서 내집단과 외집단의 경계가 약화되고, 국적에 기반한 범주화보다는 유사성을 부각하는 방식의 재범주화 과정을 통해 함께 소속되어 있다고 생각하기 때문이다. 또한 외국인 임직원과의 접촉이 많은 자회사 현지 직원은 다국적기업의 성공적인 운영을 위해 자신이 속한 자회사와 자신의 역할이 중요하다고 인식하기 때문이다.

본 연구의 학문적 및 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 다국적기업 맥락 연구에서 다국적기업 자회사 현지 직원의 조직일체감을 다룬 기존 연구들을 살펴보면 주로 그들의 자회사에 대한 조직일체감에 중점을 둔 연구가 다수 이루어져 왔으나(Bae, 2012; Smale et al., 2015; Vora & Kostova, 2007), 본 연구는 자회사 현지 직원의 이중 조직일체감을 살펴본 연구라는 점에서 기존연구와 차별성을 가진다. 구체적으로 본 연구는 개인의 조직일체감이 중첩된 집단관계로 인해 여러 집단과의 조직일체감이 나타날 수 있으며, 특히 다국적기업 자회사 현지 직원이 다국적기업과 자회사 모두에 조직일체감을 느낀다는 선행 연구에 따라 다국적기업에 대한 조직일체감과 자회사에 대한 조직일체감을 동시에 살펴본 연구라는 점

에서 학문적 의의가 있으며, 이러한 점에서 본 연구는 Reade(2001a, 2001b)와 Vora & Kostova (2007)의 향후 연구 요청을 보완한다.

둘째, 본 연구는 본국과 현지국 차이 특성을 나타내는 경제적거리와 문화적거리 그리고 본사와 자회사 간의 관계 특성을 나타내는 자회사의 자율성과 자회사 최고경영자의 현지화, 그리고 외국인 임직원과의 접촉이 자회사 현지 직원의 이중 조직일체감에 미치는 영향을 실증분석 한 연구로, 다국적기업 특유의 특성을 나타내는 주요 변수를 범주화하여 구분하고 이러한 변수들이 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감과 자회사에 대한 조직일체감에 미치는 영향을 살펴본 연구라는 점에서 기존연구와 차별성을 가진다.

셋째, 조직일체감에 대한 기존의 연구들은 미국과 유럽과 같은 선진국의 기업들을 대상으로 연구를 진행하였지만, 본 연구는 신흥국인 한국에서 경영활동 수행 중인 24개국 출신 77개 다국적기업 해외 자회사를 대상으로 하였다는 점이 의의가 있다.

넷째, 본 연구는 다국적기업 자회사 현지 직원의 이중 조직일체감 관리 방안을 모색하는데 유용한 정보를 제공한다는 점에서 실무적 시사점이 있다. 구체적으로 다국적기업 본사가 자회사의 자율성 수준을 얼마만큼 보장할 것인지, 그리고 자회사 최고경영자를 누구로 임명할 것인가에 대한 문제는 양날의 검처럼 결정하기 상당히 어려운 사안이다. 다국적기업이 자회사의 자율성을 높이고, 자회사 최고경영자의 국적인 현지국인 직원을 임명하였을 때 자회사 현지 직원의 이중 조직일체감이 모두 높게 나타난다는 본 연구의 결과는 국제인적자원관리 성과와 연계하여 다국적기업이 자회사의 성공적인 운영을 위해 자회사의 자율성 부여와 어떤 인사정책을 운영할 것인가에 대한 의사결정에 도움될 만한 정보를 제공한 연구라는 점에

서 의의가 있다.

본 연구의 한계점 및 향후 연구 방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 다국적기업 자회사 현지 직원의 이중 조직일체감의 선행요인을 규명한 연구로 향후 연구에서는 조직 몰입, 조직 시민 행동 등 이중 조직일체감의 결과를 살펴보는 연구가 필요하다.

둘째, 다국적기업 특유의 변수와 다국적기업 자회사에 근무하는 현지 직원의 이중 조직일체감에 미치는 영향을 살펴보았으나 각각의 변수가 어떠한 과정을 통해 이중 조직일체감에 영향을 미치는가에 대한 매개변수를 다양하게 살펴보는 연구가 필요하다.

셋째, 본 연구의 분석자료는 다국적기업 자회사에 근무중인 자회사 현지 직원의 설문자료를 활용하여 회귀분석을 실시하였다. 개인이 기업의 중첩된 위계구조의 형태이므로 분석단위 일치의 문제가 있다. 향후 연구에서는 다층모형(multilevel) 분석을 사용할 필요가 있다.

넷째, 자회사와 본사 간의 이중 조직일체감에 초점을 맞추고 있지만, 이러한 일체감은 직원 개인의 역할에 따라 복잡하게 작용할 수 있다는 점에서 이중 조직일체감이 각 개인의 다양한 역할(직원의 개인적 가치, 직급)에 따라 어떻게 달라지는지를 보다 심층적으로 분석하고, 이를 기반으로 세분화된 모델을 개발하는 것이 필요하다.

## 참고문헌

- 배준영(2012), "다국적기업 자회사 인력 현지화의 선행요인과 결과," *국제경영리뷰*, 제16권 4호, pp.1-36.
- (Bae, J. Y.(2012), "Antecedents and Consequences of Expatriate Staffing in MNE Subsidiaries in Korea," *International Business Review*,

- 16(4), pp.1-36.)
- 배준영(2013), "한국 진출 다국적기업 자회사의 인력구성 정책이 자회사 현지 직원의 조직동일시에 미치는 영향," **인적자원관리연구**, 제20권 3호, pp.259-284.
- (Bae, J. Y.(2013), "International Staffing Practices and Host Country Nationals' Organizational Identification in MNE Subsidiaries in Korea," *Journal of Human Resource Management Research*, 20(3), pp.259-284.)
- 배준영, 이강표(2012), "다국적기업 자회사 현지 직원 조직 일체감의 선행요인과 결과," **국제경영연구**, 제23권 3호, pp.1-35.
- (Bae, J. Y. and Lee, K. P.(2012), "Antecedents and Consequences of Host Country Nationals' Organizational Identification in MNE Subsidiaries in Korea," *International Business Journal*, 23(3), pp.1-35.)
- 배준영, 하종욱(2014), "한국 진출 다국적기업 자회사의 사회책임활동이 자회사 현지 직원들의 조직동일시와 조직시민행동에 미치는 영향," **인적자원관리연구**, 제21권 3호, pp.265-287.
- (Bae, J. Y. and Ha, J. W.(2014), "The Effect of Corporate Social Responsibility of MNE Subsidiaries in Korea on the Host Country Nationals' Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Human Resource Management Research*, 21(3), pp.265-287.)
- 신지수, 허아정, 이강표(2024), "다국적기업 자회사의 자율성이 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직 일체감에 미치는 영향: 산업 내 경쟁 정도의 조절효과," **국제경영리뷰**, 제28권 2호, pp.69-82.
- (Shin, J. S., Heo, A. J. and Lee, K. P.(2024), "The Effect of MNC Subsidiary Autonomy on Subsidiary Employees' Organizational Identification in MNC: Moderating Effects of the Degree of Industry Competition," *International Business Review*, 28(2), pp.69-82.)
- 원지선, 유치연, 이강표(2021), "다국적기업 자회사 현지 직원의 외국인 임직원과의 접촉이 조직일체감에 미치는 영향: 자회사 현지화 수준의 조절효과," **무역학회지**, 제46권 2호, pp.39-54.
- (Won, J. S., You, C. Y. and Lee, K. P.(2021), "The Effect of MNC subsidiary Host Country Nationals' Contact with Foreign Managers on Organizational Identification: Moderating Effect of MNC subsidiary Localization," *Korea Trade Review*, 46(2), pp.39-54.)
- 유치연, 박영수(2023), "한국 내 다국적기업 자회사 현지 관리자가 겪는 상대적 박탈감의 선행요인," **국제경영리뷰**, 제27권 4호, pp.87-99.
- (You, C. Y. and Park, Y. S.(2023), "Antecedents of Host Country Managers' Relative Deprivation Working at MNC Subsidiaries in Korea," *International Business Review*, 27(4), pp.87-99.)
- 유치연, 배준영, 이강표(2021), "한국 내 다국적기업 해외 자회사 현지 직원의 이중 조직동일시 유형, 업무열의와 조직시민행동," **국제경영리뷰**, 제25권 2호, pp.75-85.
- (You, C. Y., Bae, J. Y. and Lee, K. P.(2021), "Types of Dual Organizational Identification, Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior of Host Country Nationals Working at MNC Subsidiaries in Korea," *International Business Review*, 25(2), pp.75-85.)
- 유치연, 이강표, 배준영(2017), "해외 자회사에 대한 다국적기업 본사의 통제 방식이 자회사 현지 직원의 조직일체감에 미치는 영향," **국제경영연구**, 제28권 4호, pp.107-137.
- (You, C. Y., Lee, K. P. and Bae, J. Y.(2021), "The Effects of HQs Control Mechanisms on the Host Country Nationals' Organizational Identification"

- tification of MNC Subsidiaries in Korea," *International Business Journal*, 28(4), pp. 107-137.)
- 임동우(2013), "플랫폼전략의 양면성시장 연구동향에 관한 연구," *경영연구*, 제28권 1호, pp.109-139.
- (Lim, D. W.(2013), "A Research Trend of the Platform Strategy in a Two-sided Market," *Journal of Business Research*, 28(1), pp.109-139.)
- 최윤호, 배준영(2018), "본국과 현지국 간의 CAGE 거리가 다국적기업 해외자회사의 사회책임활동에 미치는 영향," *무역통상학회지*, 제18권 1호, pp.17-42.
- (Choi, Y. H. and Bae, J. Y.(2018), "The Effects of CAGE Distance between Home and Host Country on Corporate Social Responsibility of MNE Subsidiaries in Korea," *Korea Research Association of International Commerce*, 18(1), pp.17-42.)
- Abrams, D., and M. A. Hogg(1988), "Comments on the Motivational Status of Self-esteem in Social Identity and Intergroup Discrimination," *European Journal of Social Psychology*, 18 (4), pp.317-334.
- Adler, E.(1997), "Seizing the Middle Ground: Constructivism in World Politics," *European Journal of International Relations*, 3(3), pp.319-363.
- Aiken, L. S., West, S. G., and R. R. Reno(1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Albert, S., Whetten, D. A., Cummings, L. L., and B. M. Staw(1985), "Organizational Identity," *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing: an Anthology*, 7, pp.77-105.
- Allport, F. H.(1954), "The Structuring of Events: Outline of a General Theory with Applications to Psychology," *Psychological Review*, 61 (5), pp.281-303.
- Ashforth, B. E., and F. Mael(1989), "Social Identity Theory and the Organization," *Academy of Management Review*, 14(1), pp.20-39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., and K. G. Corley (2008), "Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions," *Journal of Management*, 34(3), pp.325-374.
- Banai, M.(1992), "The Ethnocentric Staffing Policy in Multinational Corporations a Self-Fulfilling Prophecy," *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), pp.451-472.
- Bartlett, C. A., and S. Ghoshal(1988), "Organizing for worldwide effectiveness: The transnational solution," *California Management Review*, 31(1), pp.54-74.
- Berry, H., Guillén, M. F., and N. Zhou(2010), "An institutional Approach to Cross-National Distance," *Journal of International Business Studies*, 41(9), pp.1460-1480.
- Birkinshaw, J. M., and A. J. Morrison(1995), "Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, 26, pp.729-753.
- Brown, R., and J. Williams(1984), "Group Identification: The Same Thing to all People?," *Human Relations*, 37(7), pp.547-564.
- Caruana, A., Morris, M. H., and A. J. Vella(1998), "The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms," *Journal of Small Business Management*, 36(1), pp. 16-29.
- Colman, H. L., Grøgaard, B., and I. G. Stensaker (2022), "Organizational Identity Work in MNE Subsidiaries: Managing Dual Embeddedness,"

- Journal of International Business Studies*, 53(9), pp.1997-2022.
- Dixon, J., Durrheim, K., Tredoux, C., Tropp, L., Clack, B., and L. Eaton(2010), "A Paradox of Integration? Interracial Contact, Prejudice Reduction, and Perceptions of Racial Discrimination," *Journal of Social Issues*, 66 (2), pp.401-416.
- Doz, Y., and C. K. Prahalad(1986), "Controlled Variety: A Challenge for Human Resource Management in the MNC," *Human Resource Management*, 25(1), pp.55-71.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., and S. M. Shortell (2002), "Beauty is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians," *Administrative Science Quarterly*, 47(3), pp.507-533.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., and C. V. Harquail (1994), "Organizational Images and Member Identification," *Administrative Science Quarterly*, 39(2), pp.239-263.
- Foley, S., Kidder, D. L., and G. N. Powell(2002), "The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates," *Journal of Management*, 28(4), pp.471-496.
- Friedkin, N. E., and M. J. Simpson(1985), "Effects of Competition on Members' Identification with their Subunits," *Administrative Science Quarterly*, 30, pp.377-394.
- George, E., and P. Chattopadhyay(2005), "One Foot in Each Camp: The Dual Identification of Contract Workers," *Administrative Science Quarterly*, 50(1), pp.68-99.
- Gergen, K. J.(1991), *The Saturated Self*, Basic Books, New York.
- Ghemawat, P.(2001), Distance Still Matters. *Harvard Business Review*, 79(8), pp.137-147.
- Ghoshal, S.(1987), "Global Strategy: An Organizing Framework," *Strategic Management Journal*, 8(5), pp.425-440.
- Guest, D., Peccei, R., and A. Thomas(1993), "The impact of Employee Involvement on Organisational Commitment and 'Them and Us' Attitudes," *Industrial Relations Journal*, 24(3), pp.191-200.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and R. L. Tatham(1998), "Multivariate Data Analysis: International Edition," *NJ Prentice-Hall. Johnson D, Grayson K (2005). Cognitive and Affective Trust in Service Relationships," J. Bus. Res*, 58(4), pp.500-507.
- Harzing, A. W.(2001), "Who's in Charge? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries," *Human Resource Management*, 40(2), pp.139-158.
- Hedlund, G.(1984), "Organization in-between: The Evolution of the Mother-Daughter Structure of Managing Foreign Subsidiaries in Swedish MNCs," *Journal of International Business Studies*, 15, pp.109-123.
- Henseler, J., Ringle, C. M., and M. Sarstedt(2015), "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, pp.115-135.
- Hofstede, G.(2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hogg, M. A., and D. J. Terry(2000), "The Dynamic, Diverse, and Variable Faces of Organizational

- Identity," *Academy of Management Review*, 25(1), pp.150-152.
- Hornsey, M. J., and M. A. Hogg(2000), "Assimilation and Diversity: An Integrative Model of Subgroup Relations," *Personality and Social Psychology Review*, 4(2), pp.143-156.
- Hornsey, M. J., and M. A. Hogg(2002), "The Effects of Status on Subgroup Relations," *British Journal of Social Psychology*, 41(2), pp.203-218.
- Johnson, K. L., and L. Duxbury(2010), "The View from the Field: A Case Study of the Expatriate Boundary-Spanning Role," *Journal of World Business*, 45(1), pp.29-40.
- Kogut, B., and H. Singh(1988), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode," *Journal of International Business Studies*, 19, pp.411-432.
- Kostova, T., and S. Zaheer(1999), "Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise," *Academy of Management Review*, 24(1), pp.64-81.
- Kozlowski, S. W., and M. L. Doherty(1989), "Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue," *Journal of Applied Psychology*, 74(4), pp.546-553.
- Kramer, B. J.(1993), "Expanding the Conceptualization of Caregiver Coping: The Importance of Relationship-Focused Coping Strategies," *Family Relations*, 42(4), pp.383-391.
- Lawler, E. J.(1992), "Affective Attachments to Nested Groups: A Choice-Process Theory," *American Sociological Review*, 57(3), pp.327-339.
- Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., and N. A. Boyacigiller(2007), "What We Talk about When We Talk about 'Global Mindset': Managerial Cognition in Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, 38(2), pp.231-258.
- Li, J., Xin, K., and M. Pillutla(2002), "Multi-Cultural Leadership Teams and Organizational Identification in International Joint Ventures," *International Journal of Human Resource Management*, 13(2), pp.320-337.
- Linder, S. B.(1961), *An Essay on Trade and Transformation*. Stockholm: Almqvist and Wicksell Publishing.
- Liu, P., Yuan, W., Fu, J., Jiang, Z., Hayashi, H., and G. Neubig(2023), "Pre-Train, Prompt, and Predict: A Systematic Survey of Prompting Methods in Natural Language Processing," *ACM Computing Surveys*, 55(9), pp.1-35.
- Mael, F., and B. E. Ashforth(1992), "Alumni and their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification," *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), pp.103-123.
- Mell, J. N., DeChurch, L. A., Leenders, R. T. A., and N. Contractor(2020), "Identity Asymmetries: An Experimental Investigation of Social Identity and Information Exchange in Multiteam Systems," *Academy of Management Journal*, 63(5), pp.1561-1590.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., and R. Van Dick(2006), "Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), pp.665-683.
- Millward, L. J., and T. Postmes(2010), "Who We are Affects How We Do: The Financial Benefits



- of Organizational Identification,” *British Journal of Management*, 21(2), pp.327-339.
- Morosini, P., Shane, S., and H. Singh(1998), “National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance,” *Journal of International Business Studies*, 29, pp.137-158.
- O’Donnell, S. W.(2000), “Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?,” *Strategic Management Journal*, 21(5), pp.525-548.
- Pant, A., and J. Ramachandran(2017), “Navigating Identity Duality in Multinational Subsidiaries: A Paradox Lens on Identity Claims at Hindustan Unilever 1959-2015,” *Journal of International Business Studies*, 48, pp.664-692.
- Perlmutter, F.(1969), “A Theoretical Model of Social Agency Development,” *Social Casework*, 50(8), pp.467-473.
- Pettigrew, T. F., and L. R. Tropp(2008), “How Does Intergroup Contact Reduce Prejudice? Meta-analytic Tests of Three Mediators,” *European Journal of Social Psychology*, 38(6), pp. 922-934.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and N. P. Podsakoff(2003), “Common Method Biases in Behavioral Research: a Critical Review of the Literature and Recommended Remedies,” *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp.879-903.
- Pratt, M. G.(1998), *To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten and P. C. Godfrey (Eds.), Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 171-207). Thousand Oaks, CA: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231495.n6>
- Pratt, M. G., and A. Rafaeli(1997), “Organizational dress as a symbol of multilayered social identities,” *Academy of Management Journal*, 40(4), pp.862-898.
- Reade, C.(2001), “Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to the Local Subsidiary and the Global Organization,” *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), pp.1269-1291.
- Reade, C.(2001), “Dual Identification in Multinational Corporations: Local Managers and Their Psychological Attachment to the Subsidiary versus the Global Organization,” *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), pp.405-424.
- Reade, C.(2003), “Going the Extra Mile: Local Managers and Global Effort,” *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), pp.208-228.
- Reiche, B.(2007), “The effect of international staffing practices on subsidiary staff retention in multinational corporations,” *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), pp.523-536.
- Reiche, B. S., Harzing, A. W., and M. L. Kraimer (2009), “The role of international assignees’ social capital in creating inter-unit intellectual capital: A cross-level model,” *Journal of International Business Studies*, 40, 509-526.
- Riketta, M.(2005), “Organizational Identification: A Meta-analysis,” *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), pp.358-384.
- Shenkar, O.(2001), “Cultural Distance Revisited: Towards a more Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences,” *Journal of International Business Studies*, 32, pp.519-535.

- Simon, H. A.(1947), "A Comment on The Science of Public Administration," *Public Administration Review*, 7(3), pp.200-203.
- Smale, A., Björkman, I., Ehrnrooth, M., John, S., Mäkelä, K., and J. Sumelius(2015), "Dual Values-Based Organizational Identification in MNC Subsidiaries: A Multilevel Study," *Journal of International Business Studies*, 46, pp.761-783.
- Sumner, G. A.(1906), *Folkways*. New York: Ginn Custom Publishing.
- Tajfel, H. and J. C. Turner(1979), *An Integrative Theory of Intergroup Conflict*. In W. G. Austin and S. Worchel (Eds.). *Organizational Identity: A reader* (pp.33-37). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tolman, E. C.(1943), "Identification and the Postwar World," *The journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(2), pp.141-147.
- Tsang, E. W., and P. S. Yip(2007), "Economic Distance and the Survival of Foreign Direct Investments," *Academy of Management Journal*, 50(5), pp.1156-1168.
- Tung, R. L., and A. Verbeke(2010), "Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the Quality of Cross-Cultural Research," *Journal of International Business Studies*, 41(8), pp.1259-1274.
- Turner, R.(1987), "A Theory of Properties," *The Journal of Symbolic Logic*, 52(2), pp.455-472.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. and M. Wetherell(1987), *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Oxford, New York Blackwell.
- Vora, D., and T. Kostova(2007), "A Model of Dual Organizational Identification in the Context of the Multinational Enterprise," *Journal of Organizational Behavior*, 28(3), pp.327-350.
- Vora, D., and T. Kostova(2020), "Antecedents of Psychological Attachment in Multinational Enterprises," *Multinational Business Review*, 28(1), pp.87-107.
- Vora, D., Kostova, T., and K. Roth(2007), "Roles of Subsidiary Managers in Multinational Corporations: The Effect of Dual Organizational Identification," *Management International Review*, 47, pp.595-620.
- Vora, D., Sumelius, J., Mäkelä, K., and S. John (2021), "Us and Them: Disentangling Forms of Identification in MNCs," *Journal of International Management*, 27(1), pp.100805. DOI:10.1016/j.intman.2020.100805.

- 저자 허아정은 현재 서강대학교 경영학과 국제경영 전공 박사과정 중이다. City University of New York 경영학 학사, 부산대학교 경영학 석사를 취득하였으며, 관심 연구 분야는 사회경제성 이론을 기반으로 한 다국적기업 조직구성원의 조직일체감, 다국적기업 본사와 자회사의 관계, 문화적 다양성 등이다.
- 저자 유치연은 현재 경상국립대학교 해양과학대학 해양수산경영학과에 조교수로 재직 중이다. 부산외국어대학교 경영학 학사, 서강대학교 경영학 석사와 경영학(국제경영) 박사를 취득하였으며, *Academy of Management Journal*, *International Journal of Human Resource Management*, *국제경영연구*, *국제경영리뷰*, *경영컨설팅연구* 등에 논문을 게재하였다. 주요 연구 분야는 다국적기업 조직구성원의 조직일체감, 심리적 어려움 등이다.
- 저자 이강표는 서강대학교 경영대학 국제경영 전공 교수로 재직 중이다. 서울대학교 동양사 학사, 경영학 석사 및 북경대학교 광화관 리학원(경영대학)에서 박사학위를 취득하였다. 주요 연구 분야는 국제 인적자원 관리 및 이문화 관리, 중국 경영 등이고, *Academy of Management Journal*, *Journal of World Business*, *Human Resource Management*, *China Quarterly* 등 저널에 논문을 게재한 바 있다.