

한국 해외현지법인의 효율적 인적자원 유지를 위한 실증연구

유 병 우* · 박 연 호**

논문접수일 : 94. 8

게재확정일 : 95. 3

초 록

본 연구는, 기업의 국제화과정에서 필히 대두되고 있는 현지국인 또는 제3국인의 채용과 관련 하여 일어나는, 인적자원 유지전략의 유형을 알아보고, 이들 인적자원의 정착을 위해 우리나라 해외 현지법인들의 해외인적자원의 유지를 위한 실증조사를 통하여 효율적인 전략을 제공하는데 그 목적을 두고 있다.

이를 위해, 이직 및 조직애착도 연구와 인적자원 유지전략인 보상전략, 직무전략, 교육개발전략, 유대강화전략, 참여전략과 이직자 유대전략에 관한 이론을 살펴보고, 이론과 현실을 실증적으로 검증하기 위해, 가설을 설정하고, 해외현지법인 100개 업체를 대상으로 설문지를 배포하여 수집한 자료를 가지고 요인분석, 판별분석 등의 통계분석을 전개하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 첫째, 우리나라 해외현지법인의 현지채용인 유지전략으로는 주로 단기적이고, 직접적인 효과를 가져오는 보상전략을 주로 사용하고 있으며, 장기적 관점에서 특별한 노력이 요구되는 참여전략, 유대강화전략, 교육개발전략의 활용도가 낮은 것으로 나타났으며, 둘째, 선진국 진출 해외현지법인들은, 비선진국 진출 해외현지법인들에 비해 참여 전략, 유대강화 전략, 교육개발전략을 많이 활용하고 있었고, 셋째, 현지채용인의 주요 이직요인은 보상불만, 승진불만, 직무불만, 한국 주재원과의 불화의 순으로 나타났으며, 직무불만의 경우, 자율성 결여, 업무내용 불명확, 업무의 다양성 결여가 불만의 주요인이었으며, 넷째, 이직률이 감소하고 있는 해외현지법인들은 공정한 보상전략과 의사결정에 참여하는 참여전략, 유대강화전략을 많이 활용하는 것으로 나타났고, 여섯째, 본사파견 주재원에 대한 현재인의 인력구성비가 3인 이상인 높은 법인 집단은 3인 미만인 낮은법인에 비해 참여전략, 유대강화 전략을 많이 활용하고 있으며, 일곱째, 현지법인 설립년륜이 10년 이상 높은법인이 10년 이하 낮은법인에 비해 참여전략, 직무전략, 보상전략등이 많이 활용되고 있는 것으로 나타났다.

* 아주대학교 경영대학 교수

** 대구기획조정실 상무

1. 서 론

1980년대 중반 이후 한국의 주요 수출 시장인 선진국들이 신보호무역주의를 채택함으로써 한국의 수출 지향적 경제 전략은 한계에 이르게 되었다. 때문에 한국 기업들은 해외직접투자를 통한 생산능력 확보와 이를 기반으로한 해외시장의 개척을 수출시장의 환경변화에 대한 대응전략으로 강구하게 되었다.

그러나 현실적으로 해외 현지법인들은 사업능력이 부족하고 국제경영인의 양성이 미흡한 실정이다. 특히, 인적자원이 기업의 경쟁력을 강화 시키는데 있어서 전략적 무기로 이용될 수 있다는 주장이 이론과 실증의 양면에서 상당한 설득력을 제시하고 있음에도 불구하고, 한국의 해외 현지법인들은 이에 대한 중요성을 거의 인식하지 못하고 있는 실정이다.

오늘날의 기업환경은 한마디로 치열한 경쟁의 환경인데, 이러한 위협적인 경쟁 환경속에서 기업을 보호하고 또 건강한 성장을 이룩할 수 있는 기업으로 육성 하는데 있어서, 인적자원 유지관리가 결정적인 역할을 하고 있다는 사실을 바탕으로, 본연구는 우리나라 해외 현지법인의 인적자원 유지전략방안과 해외 현지법인의 경영자가 국제기업간 경쟁에서 살아남기위한 전략적 방안을 도출 할 수 있는 기초자료를 제공하는 것을 목적으로 하면서 다음과 같은 내용을 검토해서 연구를 수행하였다. 즉

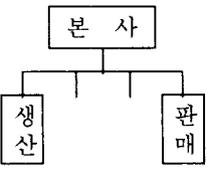
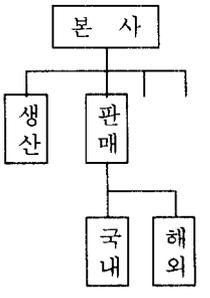
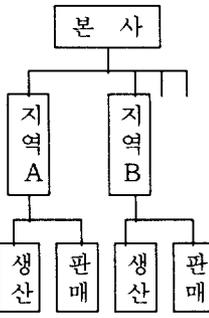
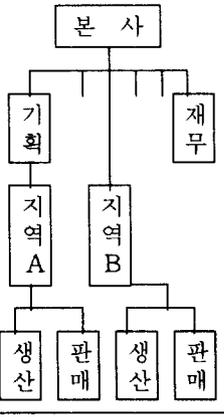
- (1) 한국의 해외 현지법인들이 주로 활용하는 현지채용인 유지전략은 어떤 것인가?
- (2) 한국의 해외 현지법인이 채용하고 있는 현지인들의 주된 이직요인은 어떤 것인가?
- (3) 지역별, 업태별로 한국 해외현지법인의 현지채용인 유지전략의 차이는?
- (4) 이직률이 높은법인과 낮은 법인간의 현지채용인 유지전략의 차이는?
- (5) 이직률이 증가 하고 있는 집단과 감소 하고 있는 집단간에 유지전략의 차이는?

2. 이론적 고찰

2.1 기업의 국제화

기업은 국내사업으로 출발하여 차츰 외국시장으로의 진출을 지향하는 수출병존기업으로 바뀐다. 더우기 <표 1>¹⁾에서 제시한 바와 같이 국제 경쟁력 확보를 위해 기업내 국제분업으로

<표 1> 기업국제화의 발전과정

기업 형태	국내지향기업	→	해외지향기업 (수출기업)	→	현지지향기업 (다국적기업)	→	세계지향기업 (세계기업)
전략 목표	내수위주 국내시장에서의 점유율 확대		내수한계 탈피 (내수시장 : 일본의 1/20, 미국의 1/38) 해외시장개척에 의한 국내생산규모의 경제단위화		독립된 현지법인의 효율적 경영 현지생산에 의한 수입규제극복		세계 시장통합 최저원가 최대 판매로 경영의 최적화
조직	기능별분화 		해외판매부독립 해외지사, 법인설치 		지역별분화 		지역별 라인조직과 스텝조직의 이중구조 
인사	내국인 위주		내국인의 현지파견		현지경영자의 활용		제3국 경영자의 등장
국내에	대부분의 중소~하청기업		종합무역상사 일반무역회사		해외직접투자가 활발한 대기업		

1) 한국능률협회, 「일본기업의 신국제화 전략」, 서울, 1989, p.11.

생산기지를 외국시장으로 확대해 나가는 것이 기업의 국제화 현상이다.

사실 국제기업의 경영에 있어서 그 조직과 관리, 투자와 재무, 로지스틱스와 마케팅이란 제 기능의 전략에 대해서는 최근 수년간 대단히 많은 연구와 대책들이 발표되었지만 기업경영의 근본이 되는 사람문제에 대해서는 실질적인 면은 물론 이론적 연구조차도 불충분한 상태이다.

기업이 하나의 시장을 지향하여 생산, 판매 그리고 조달이라고 하는 일련의 전략을 전개할 때, 경영인이 그 의사결정을 함에 있어 인적자원문제는 가장 중요한 문제로 제기되고 있다. 왜냐하면 인적자원문제는 경영에 있어 장기에 걸친 비용과 위험의 원천이 되는 문제이기도 하며, 더구나 기업의 조직과 활동이 국경을 초월해서 전개될 때 경영을 둘러싼 환경은 경영의 대응과 행동이란 단순한 범위가 외부적으로 확대되었다는 것 뿐만 아니라, 기업활동이 국내에서만 행해지는 경우와는 질적으로 차이가 있을 수도 있는 문제이기 때문이다.

따라서 그 대응행동의 주체인 사람 즉 경영자, 중간관리자 및 종업원에 대한 인식도 질적으로 변화되고 있다. 그 뿐만 아니라 기업의 인적자원 관리는 사업의 효율화와 기업경영의 능률화가 중심이 되어 기업의 국내활동을 둘러싼 환경과 그 대응행동의 관점에서 다루어져 왔다. 그러나 기업의 해외직접투자나 기술 Know-How, 국외에 이전하는 경영활동이 제조기업자신에 의하거나 또는 종합상사의 조직기능에 의해서 더욱 왕성해지고, 기업의 국제화가 추진되어 국제적 경영활동으로 이행하게 되면 경영을 둘러싼 환경이나 대응행동은 종래의 국내 또는 단일국 경영과는 전혀 다른 것이 된다.²⁾

따라서 환경과 그 변화에 대한 기업경영의 대응행동도 비교적 용이하게 또는 신속하게 실현되어 기업 경영에 있어서의 사람의 문제는 기업자체의 내부문제요 인적자원관리문제로서 처리된다.

그런데 기업의 조직과 활동이 국경을 넘어 확대되어 가는 경우, 정치, 사회, 경제 및 문화적 환경요소는 장소와 시간의 변수가 된다. 이것은 동질적인 정수가 아니며 복잡성을 띄는 이질적인 여러 변수가 된다. 국제기업이 그 목표와 전략을 합리적으로 확립하기 위해서는 그를 둘러싼 환경구조의 변화를 신속히 파악해서 기회를 선점하여야 하는 것은 매우 중요하다.³⁾

2) J. Fayerweather, *International Business Strategy and Administration*, 2/e., Cambridge, Mass., Ballinger Publishing Company, 1982, p.5.

3) Kilde, Endel J. *International Business Enterprise*, 2/e., Prentice-Hall Inc., 1973, pp. 14-15

따라서 국제기업조직은 여러가지 변수로 복잡한 경영환경에 대응하여 설정되며, 또 그것에 대응할 행동의 주체인 인간의 문제도 국내경영에서와는 달리 새로운 기업경영과 환경과의 관계를 함께 인식하여 대응해야 할 문제로 본다. 즉, 기업의 국제화는 경영의 국제화를 낳는 것이며, 국제화는 필연적으로 국제기업에 있어서의 인간의 문제를 아주 새로운 시점에서 생각하지 않으면 안된다는 것이다.

2.2 고용믹스

해외에 투자한 기업의 경영내부의 직종과 직분을 가진 각 계층인을 다국적을 가진 사람들 중에서 채용하여 혼재해 있는 것을 국제경영에 있어서 고용믹스라 부른다. 특히 확대 EC나 노동력 부족에 고민하는 70년도 초의 독일의 경우 선전공업국이 취하는 완전고용의 경향이 현저하게 나타났었다(그러나 90년대 중반 현재 독일은 8%의 실업율에 육박하는 약 350만명의 실업자가 존재하고 있는 상태임). 이와 같이 해외진출시 중간관리자의 임무는 반드시 그 상한. 하한이 명확하다고는 할 수 없고, 또 직위도 본사의 직무규정대로만 따를 수만은 없으며, 한 사람이 몇 가지의 직무를 겸하는 수가 많다. 그러나 구미의 경우 해외진출기업에 있어서 현지국의 자회사 발족이래 시간이 상당히 경과하거나 공장의 조업이 순조롭게 진전되는 데 따라서 현지인 또는 제3국인을 중간관리자로 등용시키는 일이 많아지고 또 본국의 파견자가 철수하여 귀국하는 일도 많다. 이와 같이 최종적으로 안정된 관리자를 위시한 전종업원을 다국적을 가진자 중에서 등용하는 것도 고용믹스인 것이다.⁴⁾

일반적으로 국제기업의 해외자회사에서의 고용믹스의 구성비에 대한 자료를 구하기는 힘들지만 <표 2>에 나타난 바와같이 미국의 해외 자회사의 경우 현지의 외국인과 미국에서 파견한 미국인과의 비율을⁵⁾ 살펴보면 개발도상국일수록 현지 외국인이나 진출기업의 본국인(미국

4) Herbert J. Chrudden and Arthur W. Sherman, Jr., "Personal Practices of American Companies in Europe", *American Management Association*, 1972, p.46.

5) Harlan Cleveland, et al., *The Overseas Americans*, New York, MacGraw-Hill Book Company, Inc., 1960, p. 114.

Richard D. Hays., et al., *Behavioral Aspects of U.S Expatriate Managers*, Tulane University, Graduate School of Business Administration, Working Paper Series, 1970, p.295.

인)의 고용믹스비율이 낮다. 또한 현지국의 고용노동 규약에 따라 90%는 현지국인으로 해야 한다는 법률규제가 있는 경우도 있다. <표 3>에 나타난 바와같이 우리나라 해외 현지법인의

<표 2> 미국의 해외현지법인이 채용한 현지인과 파견된 미국인의 비율

지 역	비 율
유 럽	현지인 143명에 대해 미국인 1명
선 진 국	· 107명에 · 1명
준 선 진 국	· 47명에 · 1명
개 발 도 상 국	· 29명에 · 1명
중 동 및 북 아 프 리 카	· 13명에 · 1명

자 료 : Harlan Cleveland, et al, The Overseas Americans, New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1960, p. 114. cited from Richard D. Hays, et al, op. cit., p. 295.

<표 3> 해외 현지법인의 지역별, 주재원 1인당 현지채용인의 구성비

지역	년	10년 미만				10년 이상				전체비율 $\frac{(B+D)}{(A+C)}$
		지사수	주재원 (A)	현채인 (B)	비 B/A	지사수	주재원 (C)	현채인 (D)	비 D/C	
선진국	북미	7	13	28	2.2	30	198	609	3.1	3.0
	아시아	17	53	108	1.9	30	242	629	2.6	2.5
	대양주	2	7	8	1.1	6	19	30	1.6	1.5
	구주	32	78	146	1.9	26	157	278	1.8	1.8
	소 계	58	151	283	1.9	92	616	1,546	2.5	2.4
비선진국	중남미	17	23	73	3.2	15	39	199	5.1	4.4
	아시아	82	192	617	3.2	35	101	331	3.3	3.2
	중동	14	15	40	2.7	29	43	109	2.5	2.6
	아프리카	7	10	19	1.9	8	10	32	3.2	2.6
	구 주	23	26	67	2.6	-	-	-	-	2.6
	소 계	143	266	816	2.6	176	803	2,209	2.7	2.7
합 계		201	417	1,099	2.6	176	803	2,209	2.7	2.7

자료 : 대우기획 조사부, "종합상사편람", 1994. 7를 수작업한 것임.

본사과건 주재원 1 인당 현지채용인의 구성비는 비선진국이 3.2인으로 선진국 2.4인 보다 다소 높으며, 또 설립년륜이 오래일수록 대체로 높게 나타나고 있다. 한편 <표 4>에서 보는바와 같이 업체별 주재원 1 인당 현재인의 구성비는 선진국의 경우 삼성, 선경, 쌍용의 순이고, 비선진국의 경우는 삼성, 대우, 금성, 현대의 순이다.

<표 4> 해외현지법인의 지역별, 설립년별 및 전체별 주재원 1인당 현재인 구성비

지역	년	10년 미만			10년 이상			전 체			
		지사수	주재원	현재인	지사수	주재원	현재인	지사수	주재원	현재인	구성비
선진국	대우	9	27	52	24	197	370	33	224	422	1.9
	삼성	11	23	55	14	116	447	25	139	502	3.6
	현대	10	32	47	11	30	67	21	62	114	1.8
	금성	6	13	31	11	69	168	17	82	119	1.5
	쌍용	4	8	6	11	52	140	15	60	146	2.4
	선경	13	39	78	9	76	212	22	115	290	2.5
	효성	5	9	14	12	76	142	17	85	156	1.8
	소계	58	151	283	92	616	1,546	150	767	1,829	2.4
비선진국	대우	31	52	132	27	63	255	58	115	387	3.4
	삼성	29	39	226	25	51	248	54	90	474	5.3
	현대	26	39	110	9	20	36	35	59	146	2.5
	금성	12	24	84	10	23	51	22	47	135	2.9
	쌍용	12	24	59	2	2	7	14	26	66	2.5
	선경	16	52	112	6	16	38	22	68	150	2.2
	효성	17	36	93	8	18	36	25	54	129	2.4
	소계	143	266	816	87	193	671	230	459	1,487	3.2
합계	201	417	1,099	179	809	2,217	380	1,225	3,316	2.7	

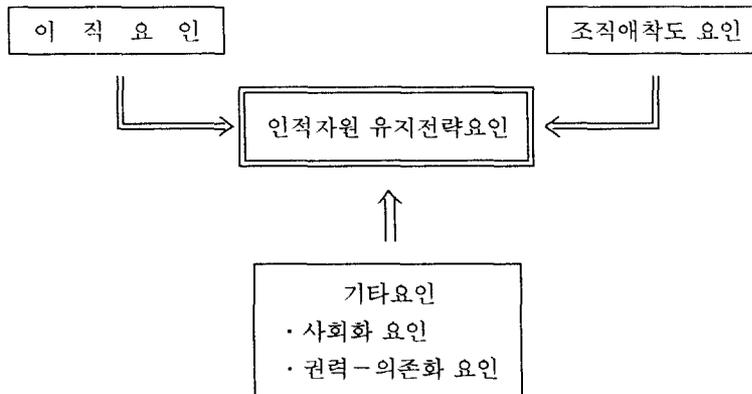
자료 : 상계서

2.3 인적자원 유지전략요인

인적자원 유지전략 (human resource retention strategies)은 「경영자가 종업원의 사내 정착률을 높일 목적으로 채용에서 퇴직까지의 전 과정에서 발휘하는 관리행위」라고 정의할 수 있다.

인적자원 유지전략을 종합적이고 체계적으로 다룬 기존의 문헌을 찾기는 어렵다. 다만 이 분야와 연관된 연구를 찾아보면 [그림 1]에 제시한 바와 같이 이직, 조직애착도 및 기타요인 (사회화 요인, 권력·의존화 요인)등의 변수등이 있는데 다음은 이들 요인변수에 대한 간략한 설명이다.

〈그림 1〉 인적자원 유지전략요인의 도출 개념도



(1) 이직요인

이직에 대한 요인은 전통적으로 노동경제학적 시각에서 이루어져 왔으며, 경영학자나 심리학자들의 기여도 크지만, 경제학자들이 참여가 특히 많았던 것이다.⁶⁾ 이직에 대한 연구는 노동시장에서 근로자들이 어떠한 이유로 회사를 옮겨다니는가에 초점을 맞추고 있는바, 미국과

6) 한국에서는 김황조(1978), 김수곤(1981), 예병호(1982) 등의 경제학자 논문이 있고, 각종 경제 통계자료는 이직률 통계를 담고 있다.

일본의 이직과 고용관행의 비교에서 밝혀진 주요 관심사를 보면, 첫째, 이직은 연령, 근속년수, 성(남녀), 결혼여부, 부양가족규모 등 근로자의 인구통계학적 요인변수와 관계가 깊으며, 둘째, 이직은 급여, 승진의 가능성, 직무환경, 직무의 성격(직무의 단조로움 등), 직장내 인간관계등 근로조건과 영향이 있으며, 셋째, 이직은 사회문화적 특성(가치관)과 관계가 깊다는 것이다.

이러한 사실로부터 인적자원 유지전략을 설계한다면, 이직성향이 적은 종업원의 채용, 이직 가능성을 최소화할 수 있는 근로조건의 제공, 사회적 가치관에 부합하는 인력관리 등을 생각할 수 있다.

(2) 조직애착도 요인

이직연구가 주로 조직밖의 노동시장차원에서 본 이론이라면, 조직애착도 연구는 주로 조직 내에서 조직에 대한 개인의 태도를 연구한 것이다. 따라서, 경제학적인 선택은 매우 약한 반면에 대신 심리학적인 선택이 농후하다.

전반적으로 이직 및 조직애착도 이론에서 밝혀진 것 사이에 큰 차이가 있다고 보기는 어려우나, 조직애착도 이론에서는 보다 심리적 변수들의 영향이 많이 작용하고 있다고 할 수 있다. 예를 든다면, 개인특성과 조직애착도간의 관계를 밝힘에 있어서도 인구통계학적인 특성 뿐만 아니라, 성격, 욕구, 흥미 등을 고려하고 있으며, 직무변수와 조직애착도간의 관계 규명에 있어서도 직무의 피상적인 특성 보다는 핵크만(Hackman)과 올드햄(Oldham)의 모형에 입각하여 심리적 경험이 고려된 직무특성을 요인으로 잡고 있다. 뿐만 아니라, 조직의 구조적인 특성(집권화, 공식화, 복잡도 등)과 조직애착도와의 관계에 대해서도 상당한 관심을 보이고 있다.

(3) 기타의 요인

이상의 두 요인변수에 대한 연구 이외에도 조직행동에 관한 많은 연구들이 인적자원 유지전략에 관한 시사를 제공해주고 있다. 그중에서도 특히 조직 사회화이론과 권력-의존화 연구⁷⁾는

7) R. E. Emerson, "Power-dependence relations", *American Sociological Review*, Vol. 27, 1962, pp.31~41.

이직 및 조직애착도 연구에 많은 참조가 되고 있다.

2.4 해외 현지채용인 유지전략요인 변수

고용믹스에서 살펴본 바와 같이 진출초기에는 국제기업이 최고경영자나 중간관리층을 본국에서 파견하는 것이 일반적이었지만, 시간이 경과함에 따라 중요직위를 제외하고는 종업원 특히 공원등의 경우에는 100% 현지인을 채용하게된다. 그리고 파견 본사의 입장에서 볼 때에는 최근 해외 파견을 기피하는 현상이 두드러지게 나타나고 있으며, 파견되는 경우에도 단기근무를 선호 하고 있는 경향이 농후하다. 이와 같은 이유 때문에 현지채용인의 비율이 증대하고 있고, 더우기 중간관리층이나 최고경영층이 현지채용인으로 대체되게되면 고용상의 위험이 증대하여 현지채용인에 대한 효율적 관리가 무엇보다 중요하다.

해외진출기업의 인적자원방침의 설정에 있어서 무엇보다 중요한 것은 현지의 법률이나 노동관행에 따른 '현지주의'를 충분히 배려해야 한다. 우리는 유럽에 진출한 미국기업이 인색하고 경제적 합리주의에 의한 유럽회사의 전통적인 노동관행에 큰 자극을 주고 많은 분쟁의 씨앗을 뿌렸던 것을 알 수 있다. 유럽회사는 미국사회와 다른 사회관습, 경영이념이나 노동관습이 확립되어 있고 또 그 위에 민족의식도 강하고 전통을 중히 생각하는 사회인데도 불구하고 미국식 경영이념, 경영관리기술, 인적자원정책등을 도입한 결과 분쟁이 확대된것이 아닌가 한다. 어느 기업이 해외에 진출함에 있어서는 반드시 현지의 노동관행적인 실정을 충분히 고려하여 분쟁의 원인이 되지 않도록 그에 알맞는 인적자원방침을 설정하는 것은 무엇보다 중요하다고 사료된다.

채용전략은 이직 및 조직애착도 이론의 개인특성 변수와 밀접한 관계를 가진 전략이다. 학력이 높을 수록 조직이 충족시킬 수 없는 높은 기대를 많이 가지게 되어 조직애착도가 낮고,⁸⁾

8) O. Grusky, "Career Mobility & Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, 1966.

R.M. Steers, "Antecedents & Outcomes of Organizational Commitment" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 1977.

H.Angle & J.L. Perry, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment & Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, 1981. J. Morris & J. D. Sherman, "Generalizability of Organizational Commitment Model", *Academy of Management Journal*, Vol. 24, 1981.

여자보다는 남자의 조직애착도가 높고,⁹⁾ 연령과 조직애착도에는 부(-)의 관계¹⁰⁾가 있다는 연구결과에 따르면 현지채용인유지를 위해서는 저학력의 나이많은 남자를 우선 채용해야 한다.

그러나 현지법인은 영리단체이기 때문에 경쟁이 필수적이고 경쟁에서 이기기 위해서는 유능한 인적자원이 필요하다. 따라서 현지인 채용에서는 가장 우수한 현지인 확보가 대전제가 되고 유지문제는 채용후 여타 전략대안에 의해 해결해야 할 문제이다. 따라서 현지채용인 유지전략은 현지법인 경영자가 현지채용인의 법인내 정착율을 높일 목적으로 채용후부터 퇴직시까지 발휘되는 관리 행위로 정의한다.

현지채용인 유지전략요인으로 공정한 보상에 대한 기준설정과 현지채용인의 장기적인 육성 차원에서 인사고과 활용이 필요하다. 현재 우리나라 해외법인의 현지채용인의 실정을 살펴보면 일본기업, 구라과 및 미국기업에 비해 승진을 통한 간부등용이 극히 드물고 있음을 알 수 있다. 또한 현지법인과 본사와의 인적교류 역시 극히 적은 실정이다. 한편 현지채용인의 관리 면에서 볼 때 선진국가의 다국적 기업들이 표준화된 직무권한 중심의 관리시스템을 선택하고 있는데 반해 우리나라는 본사파견 주재원을 중심으로 한 인적, 개별적 관리시스템을 채택하고 있는 경우가 많다. 따라서 우리나라 해외법인의 현지채용인의 인사고과활용은 승진을 위한 평가자료로서의 활용보다는 임금조정, 교육기회 및 본사 방문기회 부여등에 활용하고 있음을 알 수 있다.

참고로 지역별 인사고과의 활용방법 및 평가의 적용순위를 살펴보면 다음<표 5>와 같다.

-
- 9) J. N. Martin, "A Contextual Model of Employee Turnover Intentions", *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 2, 1979.
- 10) I. G. March & H. A. Simon, *Organizations*, John Wiley & Sons Inc., New York, 1958. L. G. Hrebiniak & J. A. Alutto, "Personal & Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 1972, pp.563~564.
- J. Morris & J. D. Sherman, "Generalizability of an Organizational Commitment Model", *Academy of Management Journal*, Vol. 24, 1981, pp.512~526.

〈표 5〉 지역별 인사고과의 활용방법 및 평가요소 순위

구 분	활 용 방 법	평 가 요 소
선진국	① 임금조정 ② 인재육성 ③ 본사와의 인적 교류 ④ 승진 ⑤ 직무조정	① 업적평가 : 달성동, 업무의 양과 질 ② 능력평가 : 업무능력, 지식, 활용도 ③ 태도평가 : 책임감, 성실성, 이행도
비선진국	① 임금조정 ② 기술, 능력습득길히 부여 ③ 본사 방문 및 교육훈련 기회여부 ④ 승진	① 업적평가 ② 태도평가 ③ 능력평가

위에서 살펴본 인사고과 활용변수는 특히 보상전략변수, 교육개발 및 훈련전략변수등과 밀접하게 관련되어 인적자원유지 전략요인으로 작용하고 있음을 감안하여 본절에서는 인사고과 활용변수를 제외하고, 앞절에서 검토한 이직, 조직애착도, 기타조직요인등에 관한 선행연구들을 기초로 하여, 현지법인 입장에서 이직률을 낮추고 조직애착도를 높일 수 있는 방안들을 정리하여 현지법인 경영자가 활용가능한 현지채용인 유지전략요인을 보상, 직무, 교육개발 및 훈련, 유대강화, 참여, 이직자 유대등 여섯가지 전략변수로 나누어 고찰코져 한다.

(1) 보상 전략변수

보상 전략변수는 이직과 조직애착도에 영향을 주는 매우 중요한 조직요인이다. 임금과 승진의 이직 및 조직애착도와와의 관계는 기대이론으로 설명할 수 있다. 현지채용인에 대한 보상체계는 자질을 갖춘 현지인을 확보 유지하는데 많은 영향을 미친다. 외국기업에서는 자국기업보다 승진기회등이 제약되므로 임금이 갖는 의미는 매우 크다고 할 수 있다. 물론 진정한 다국적기업이라면 현지채용인도 기업의 일원으로 본국인과 동일한 대우를 해야겠으나 그것은 현실적으로 불가능하며 각기 서로 다른 현지의 임금수준, 임금지급방식과 체계등을 고려 하여야 한다.

유지를 위한 보상전략으로서는 보상의 수준 보다는 공정성의 확보, 현재의 보상보다는 미래 보상의 비전 (vision) 제시, 그리고 성과에 의한 인센티브 보다는 연공형에 의한 장기근속자 우대 등을 생각할 수 있다. 특히, 개발도상국에서의 고학력자들에게는 승진의 기회제공은 계속유지를 위한 필수요건이 되기도 한다.

(2) 직무 전략변수

직무에 있어서의 자율성과 책임감 그리고 다양성은 이직과 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 알려지고 있다.¹¹⁾ 또한, 자신이 맡은 일이 非反復的이고 흥미로우며, 자신의 능력에 맞는 도전 해볼만한 일이라고 여길수록 애착도 수준은 높아진다.¹²⁾ 기대했던 것이 어느정도 실현되고, 또 자신이 조직에서 중요한 역할을 하고 있다고 인식하는 사람은 조직애착도가 높은 것으로 나타나고 있다.¹³⁾

따라서, 명확한 직무분석을 통해 업무에대한 책임감을 부여하여 자기의 능력을 발휘하고, 개발할 수 있도록 하고, 또 현지채용인들의 업무를 자주 살펴보고, 수행결과를 인정해 줌으로써 조직에서 자신들이 중요한 존재인 동시에 중요한 역할을 한다는 인식을 심어 주는 것은 좋은 유지전략의 하나가 된다. 더우기 현지채용인들에게 자기 회사만이 가지고 있는 기술이나 Know-How를 익히도록 하여, 기업 특유의 체질화를 시키는 직무전략은 정착률 향상에 크게 기여하는 전략으로 되고 있다.

(3) 교육 개발 및 훈련전략변수

교육개발 전략변수는 이직변수와 부(-)의 상관관계를 갖고, 조직애착도와는 정의 상관관

11) L. W. Porter & R. M. Steers, "Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, 1973, p.161.

12) J. N. Martin, "A Contextual Model of Employee Turnover Intentions", *Academy of Management Journal*, Vol. 22, 1979.

13) B. Buchanan, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, 1974, pp.533~546.

계를 갖는다. 또한 국제기업에 있어 교육개발은 중요한 의미를 갖는다. 관리 및 기술적 능력이 부족한 현지국의 상황에서, 능력있는 현지인을 확보한다거나 유지하는 데 결정적인 전략은 교육개발 및 훈련이다. 본사의 제품과 정책 및 업무수행 절차등의 교육 개발 및 훈련은 본사에 대한 이해증진은 물론, 본사와의 의사소통을 원활하게하며, 본사의 업무분담을 가능하게 하여 조직애착도 증대에 큰도움을 준다.

교육훈련은 본사나 특정지역에 교육훈련 시설을 만들어 그곳에서 집중적으로 훈련을 시키거나 외부기관에 위탁교육을 시키는방법, 본사와의 직무배치전환 방법등을 통한 방법등이 있는데, 대개의 경우 현지채용인들은 외국의 연수기회가 제약되어 있기때문에 본사집중관리 형태는 현지채용인들에게 높은 자부심을 심어줌과 동시에 본사와의 유대관계나 일체감을 증대시키는 것도 조직애착도나 정착률을 높이는 방법이 될 수 있다.

(4) 유대강화 전략변수

기존의 이직 및 조직애착도 연구에서 살펴 본 바에 의하면 현지채용인과 상사, 동료간의 인간관계 만족도가 이직과 부(-)의 관계에 있고, 동료들에 대해 긍정적인 태도를 보이는 사람이 조직애착도가 높은 것으로 나타나고 있다. 또한, 조직이 개인을 존중하는 정도에 따라 조직애착도에 차이를 보이고 있다. 따라서, 현지채용인들의 동료, 상하 간의 인간관계를 원만하게 하는데 주력하고, 현지채용인들의 비공식 조직들을 적극 지원하며, 또한 주재원의 현지채용인의 문화와 관습에 대한 이해, 현지채용인에 대한 칭찬과 개인적인 특별보상등 현지채용인의 주재원과 동등한 인격적인 대우는 현지채용인의 유대강화 및 유지에 정(+)의 효과를 미친다.

또한 현지채용인들의 직장생활에 대한 가족의 지원을 강화하고, 타산적인 계약관계를 초월하여 현지채용인의 가족까지를 하나의 커다란 식구와 같이 대하는 관리관행을 유지하는 것도 현지채용인 유지전략이라 할 수 있다¹⁴⁾

정착률을 높이기 위해서는 현지채용인에 대한 인간적인 관리뿐만 아니라, 현지채용인이 회사에 물리적으로 의존하게 하는 방법도 가능하다. 즉, 현지채용인에게 주택자금등 생활자금을

14) 조동성, 김병순, 「한국기업의 국제경영사례」, 경문사, 1986, p.157~528.

장기대여하거나, 의무복무를 조건으로 연수. 진학을 실시하여 이직을 억제하는 것은 정착률을 높이기 위한 좋은 전략이다.

(5) 참여 전략변수

참여 전략변수는 조직애착도의 조직구조특성 변수에서 그 관련성을 찾을 수 있다. 회사경영에 대한 참여의 기회를 확대함으로써 회사에 대한 신뢰와 스스로가 회사의 주인임을 느끼게 하는 유지전략도 정착률 향상에 기여할 것이다. 경영 전반에 관한 운영사항을 공개하고, 중요한 의사결정에 현지채용인을 참여 시키며, 현지채용인의 창의적 활동을 권장하는 제안제도나 의사소통 통로를 강화하는 방법도 정착률 향상에 도움이 된다.

(6) 이직자 유대전략변수

이직하고자 하는 현지채용인을 적절히 관리하는 것은 이직의 심각성을 인식하고, 현지채용인의 자발적 이직에 대한 원인분석 및 대책 마련에 큰 도움을 주고, 이직하는 현지채용인과 좋은 관계를 갖는 것은 기존 인력에게 비전을 제시하고, 회사에 대한 충성심을 유발하는 효과를 낳게 한다.

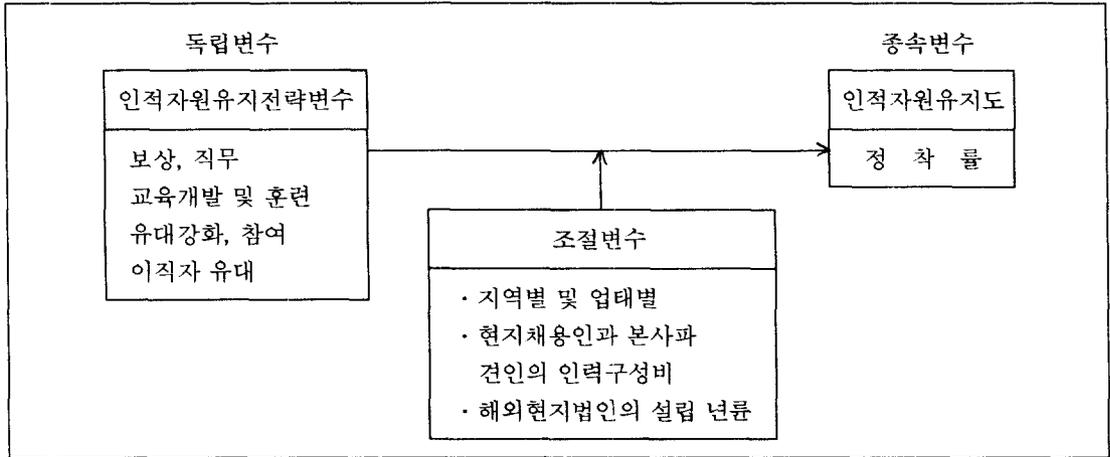
이직자 유대전략으로서 퇴직면담제도, 퇴직예고제도, 퇴직자와 유대유지, 퇴직 송별회, 퇴직자 재고용 등을 들 수 있다.

3. 연구설계

3.1 연구모형의 체계

본 연구에서 실증적으로 규명하고자 하는 연구모형의 형태는 <그림 2>에 나타난 바와 같다.

〈그림 2〉 연구모형의 체계도



3.2 변수의 정의 및 설문조사지

3.2.1 변수의 정의

(1) 현지채용인 유지전략변수

이 유지전략 변수는 독립변수로서 현지법인들이 우수한 현지채용인들을 유지하기 위한 활동으로서 보상, 직무, 교육개발 및 훈련, 유대강화, 참여 및 이직자 유대전략등 6가지 전략으로 나눈다.

(2) 조절변수

조절변수로서는 지역 및 업태별 변수, 본사파견 주재원 1인당 현지 채용인의 구성비변수, 해외 현지법인 설립년륜변수, 그리고 해외 현지법인의 규모(인력 및 매출액)등으로 나눈다.

특히 지역변수는 현지법인이 소재한 조사대상 나라로서, 선진국, 비선진국으로 구분하고, 업태변수는 판매법인과 비판매법인으로 구분 한다.

(3) 종업원 유지도 변수

이 변수는 종속변수로서 이직율과 상반되는 개념으로서 연평균 종업원수중 연간 계속해서 회사에 남아 있는 종업원수의 비율로서 정착률을 의미한다. 즉, 이직률 = 연평균 종업원수 중 이직자의 비율(이직자수/연평균 종업원수), 종업원유지도(정착률) = (100-이직율)%로 정의한다.

3.2.2 설문조사지 내용

설문조사 내용은 이론적 고찰 결과를 토대로 현지법인 대표와 본사의 현지법인 담당부서장과의 면접을 통해 얻은 자료를 보완하여 작성하였다. 그 구체적인 내용은 <표 6>에 나타난 바와 같다.

3.3 가설의 설정

현재 우리나라 해외현지법인이 사용하고 있는 인적자원 유지전략에 대한 실증적 연구(empirical study)를 위하여 다음과 같은 일곱가지 연구가설을 설정 하였다. 특히 <가설 1>은 현지법인의 현지채용인은 간부로서의 승진이 드물고, 본사 및 관련 법인간의 인적교류가 적으며, 또한 표준화된 직무권한 중심의 관리시스템, 직무권한의 명확화, 경영전반에 걸쳐 개방된 관리시스템을 채택하지 못하고 주재원 중심의 인적, 개별적 관리시스템과 사람과 사람의 커뮤니케이션을 중시하는 경영특색을 가지고 있음을 감안하여, 현지채용인은 회사경영에 참여하는 기회가 적어, 창의적 활동을 기피할 것이고, 또한 조직에 대한 애착도의 결여로 회사에 대한 신뢰와 장기적으로 정착하려는 의향이 적기 때문에 유지전략으로서 참여전략의 중요성이 인정되나 실제로 활용도가 낮을 것이라는 데 기인하여 설정하였다. <가설 2>는 기업의 국제화 발전과정에서 현지시장의 다국적 기업에서는 현지인을 채용, 육성, 활용하는 것이 인사정책의 기본으로 되어 있는데, 우리나라의 경우 본사파견 주재원은 충분한 국제경영능력의 자질을 갖지 못하고 해외 법인에 근무함으로써 현지의 문화, 관습 및 경영풍토의 이해부족, 의사소통의 장애, 현지채용인의 활용능력부족, 한국식 업무지시 및 태도등에 의한 현지채용인과의 마찰이

있어 주채원과의 불화가 이직의 중요한 요인이 될 것이라는데 기인하였다.

<가설 1> 현지채용인 유지전략중 참여전략이 여타 전략에 비해 활용도가 낮을 것이다.

<가설 2> 현지채용인 이직요인중 가장 주된요인은 주채원과의 불화일 것이다.

<가설 3> 해외 현지법인들의 현지채용인 유지전략은 업태별(제조/판매업) 지역별(선진국/비선진국) 및 지역-업태(선진국-제조, 선진국-판매, 비선진국-제조, 비선진국-판매법인등4집단)별로 차이가 있을 것이다.

<가설 4> 이직률이 낮은 기업과 높은 기업간 현지채용인 유지전략의 활용에 차이가 있을 것이다.

<가설 5> 이직률이 증가하고 있는 기업과 감소하고 있는 기업간 현지채용인 유지전략의 활용에 차이가 있을 것이다.

<가설 6> 현지채용인의 유지전략은 현지채용인과 본사파견인의 인력구성비에 따라 차이가 있을 것이다. (현지법인의 규모와 유사한 반응)

<가설 7> 현지채용인의 유지전략은 해외 현지법인의 설립년륜에 따라 차이가 있을 것이다.

〈표 6〉 설문조사지 내용구성표

조 사 내 용		세 부 내 용	설문번호
법인의 일반적인 특성		명칭	1
		지역	2
		투자형태	3
		업태	4
		규모, 인력비구성, 법인설립년륜	5
		진출목적	6
현지채용인의 일반적인 특성		최고경영자의 출신	7
		최고경영자의 등용계획	8
		현지인 경영자의 등용이유	9
		상기근무 유인책	10
		자발적 토직사유	11
		유지의 문제점	12
		채용주체	13
		우선채용대상	14
		모집방법	15
		급여기준	16
		조직	17
		교육	18
인 적 자 원 유 지 전 략 변 수	보상전략	승진의 공정성	19
		근속년수 중시	20
		업무실적	21
		업무수행능력	22
		업무수행태도	23
		평가기준	24
	임금지급기준	25	
	특별보상	26	
	직무전략	직무책임	27
		직무확대	28
		직무분석	29
	참여전략	의사결정 참여	30
		의사소통	31
		종업원제안제	32
	유대강화전략	비공식적 여가활동지원	33
		화합 친목행사 지원	34
		가족의료비 지원	35
		자녀교육비 지원	36
		고향방문비 지원	37
		사내행사에 가족초청	38
		가족문제 상담	39
		종업원 경조사 대행	40
	교육개발전략	교육방법	41
		개발	42
		개발 프로그램의 다양성	43
		경력개발계획	44
이직자 유대전략	퇴직자면담제도	45	
	퇴직예고제도	46	
	독립하는 이직자와 관계유지	47	
	이직자 재채용	48	
정 착 륜		이직률	49
		이직률변화	50
		근속년수	51
		장기근속자	52
		기타참고사항	53

3.4 표본조사와 분석방법

3.4.1 조사대상업체 및 설문조사방법

본 실증연구는 우리나라 해외현지법인 180개 업체를 조사대상으로 택하여 설문조사지를 배포하고, 또 조사대상업체의 모기업을 직접 방문하여 설문조사에 협조를 의뢰하고, 직접 회수하는 방법을 사용하였다.

3.4.2 표본분포

실증분석에 사용된 표본은 지역별, 업태별 및 지역/업태별로 고려하였으며, 표본지역별 분포는 <표 7>에 나타난 바와같이 선진국 70개 업체, 비선진국 30개 업체로 구성되었고, 업태별 분포는 <표 8>과 같이 30개 제조업체와 64개 판매업체, 기타 6개업체로 구성되었다. 또한 지역/업태별 분포는 <표 9>와 같이 선진-제조업체는 21개 업체, 선진-판매업체는 45개 업체, 비선진-판매업체는 19개 업체등으로 나타났다.

<표 7> 지역별 표본분포

구 분	표본수(개)	비율(%)
선진국	70	70.0
비선진국	30	30.0
합 계	100	100.0

<표 8> 업태별 표본분포

구 분	표본수(개)	비율(%)
제조	30	30.0
판매	64	64.0
기타	6	6.0
합 계	100	100.0

〈표 9〉 지역 및 업태별 표본분포

지역 \ 업태	제 조 업	관 매 업	표본수(비율%)
선진국	21(22.3)	45(47.5)	66(70.2)
비선진국	9(9.6)	19(20.2)	28(29.8)
표본수(비율)	30(31.9)	64(68.1)	94(100.0)

3.4.3 가설검정 방법

본 연구의 가설을 검정하기 위한 분석방법으로는 요인분석, 단순평균치 분석, 단계별 판별 분석등이 고려되었다.

현지채용인 유지전략변수들의 상관관계와 타당도를 알아보기 위해서는 요인분석(Factor Analysis)방법을 이용하였다.

〈가설 1〉의 검정에는 현지채용인 유지전략의 활용도를 알아보기 위해 단순평균치 분석방법을 사용하였고,

〈가설 2〉의 검정에는 이직요인중 가장 주된 요인을 알아보기 위해 단순평균치분석방법을 사용하였다.

〈가설 3〉의 검정에는 지역별, 업태별, 지역-업태별 4집단 즉 선진국-제조, 선진국-판매, 비선진국-제조, 비선진국-판매법인등의 유지전략 활용상의 차이를 알아보기 위해서 단계별 판별분석(stepwise discriminant analysis)방법을 사용한후 유용한 변수만을 사용하여 T검정(T-test)을 사용하였고,

〈가설 4〉의 검정에는 이직률이 높고 낮은 집단간에 유지전략 활용상의 차이를 알아보기 위해서 단계별 판별분석방법을 사용한후 유용한 변수만을 사용하여 T검정을 사용하였다.

〈가설 5〉의 검정에는 이직률이 안정적인 집단과 불안정적인 집단간의 유지전략 활용상의 차이를 알아보기 위해서 단계별 판별분석방법을 사용한후 유용한 변수만을 사용하여 T검정을 사용하였다.

〈가설 6〉 및 〈가설 7〉의 검정을 위해 역시 〈가설 3〉에서와 같이 단계별 판별분석방법을 사용한후 유용한 변수만을 사용하여 T 검정을 사용하였다.

4. 분석결과

4.1 현지채용인의 유지전략 변수

〈가설 1〉의 검정을 위해 개별 현지채용인 유지전략들의 평균값을 비교해보았다. 30개 개별 유지전략들중 평균값 기준으로 상위 6개 전략은 활용도가 높다고 할 수 있고, 하위 6개 전략은 활용도가 낮다고 할 수 있다.

활용도가 높은 전략은 〈표10〉에서 보는바와 같이 업무실적에 따른 평가, 업무수행능력에 따른 평가, 개인적 특별보상이나 칭찬, 이직면담제도, 경조사 대행, 참여, 평가기준확립 및 충분한고지 등의 순이다.

〈표 10〉 활용도가 높은 유지전략 변수

개 별 유 지 전 략 변 수	평 균	표준편차	전략유형
1. 업무실적에 따른 평가	4.46	0.7060	보상전략
2. 업무수행능력에 따른 평가	4.36	0.5980	보상전략
3. 개인적 특별보상이나 칭찬	4.30	0.7890	보상전략
4. 이직면담제도	4.30	0.8864	이직자유대전략
5. 경조사 대행·참여	4.06	0.6824	유대강화전략
6. 평가기준확립 및 충분한고지	4.00	0.8806	보상전략

활용도가 낮은 전략은 〈표11〉에서 보는바와 같이 의사결정 참여, 가족문제상담, 고향방문비 지원, 경력개발계획, 이직자 재채용, 하의상달의 의사소통 등의 순이다.

〈표 11〉 활용도가 낮은 유지전략 변수

개 별 유 지 전 략 변 수	평 균	표준편차	전략유형
1. 의사결정 참여	2.42	0.6728	참여전략
2. 가족문제 상담	2.44	1.0910	유대강화전략
3. 고향방문비 지원	2.51	1.2930	유대강화전략
4. 경제개발계획	2.66	0.8478	교육개발전략
5. 이직자 재채용	2.66	1.0224	이직자유대전략
6. 하의상당의 의사소통	2.86	0.8332	참여전략

〈표10〉과 〈표11〉을 종합해 볼때 우리나라 해외현지법인들은 주로 단기적으로 직접적인 효과를 가져올 수 있는 보상전략을 주로 활용하고 장기적 관점에서 특별한 노력이 요구되는 참여전략, 유대강화전략, 교육개발전략은 별로 사용하지 않는다고 할 수 있다. 따라서 〈가설 1〉은 채택된다. 그러나 반면에 현지채용인의 욕구내용이 장기적 관점에서 의사결정 참여, 하의상당의 의사소통등에 대해 주재원과 같은 수준의 참여요구를 수용하고, 또 이직자 재채용, 가족문제 상담, 고향방문비 지원등의 요구조건을 현재 수준에서 상향조정할 경우 앞에서의 부정적인 측면이 장기적인 유지전략으로서의 활용도가 높은 긍정적인 전략으로 전환할 수도 있다고 본다.

4.2 현지채용인의 주요 이직요인 변수

〈가설 2〉의 검증을 위해 개별 이직 요인들의 평균값을 단순 비교해 보았다. 그결과 〈표 12〉와 같이 주요 이직요인이 보상불만, 승진불만, 직무불만, 주재원과의 불화, 개인적 사유, 교육개발 기회부족등의 순으로 나타났다.

이상의 결과로 볼때 주재원과의 불화도 현지채용인들이 퇴직하는 하나의 요인이 될 수도 있으나 심각한 정도는 아니다.

〈표 12〉 주요 이직요인

이 지 요 인	평 균	표준편차
1. 보상불만	6.12	0.9074
2. 승진불만	5.70	1.2310
3. 직무불만	5.20	1.1278
4. 주재원과의 불화	4.47	1.5289
5. 개인적사유	3.40	0.9554
6. 교육개발기회부족	2.78	1.4056

주요 이직요인을 보면 첫째, 보상불만으로 이직하는 이유는 〈표 13〉에 나타난 바와같이 타국 현지법인 특히 일본기업들에 비해 임금이 낮다는 점과 실적에 비해 보상이 미흡한 것으로 나타났다. 그러나 이와같이 보상불만이 가장 큰데도 불구하고 보상제도가 현지채용인의 유지 전략에 가장 많이 활용되고 있는 것은 현지채용인의 대부분이 기능직이며, 일본, 미국 및 구라파의기업에 비해 승진을 통한 간부등용이 극히 드물어, 장기적인 승진보상 전략보다 단기적인 임금보상 전략에 더 매력을 갖고 있기 때문으로 사료된다. 둘째, 승진불만으로 이직하는 이유는 〈표 14〉에서 보는바와 같이 업적에 비해 승진이 늦다는 점, 현지국 기업에 비해 승진이 늦다는점, 본사파견 주재원보다 승진이 늦다는 점 등으로 나타났다. 셋째, 직무불만 요인으로 이직하는 이유는 〈표 15〉와 같이 직무에 대한 책임과 자율성이 없다는 점이 주된 요인이었다. 마지막으로 주재원과의 불화 때문에 이직하는 이유는 〈표 16〉과 같이 주재원이 현지 문화와 관습에 대한 이해부족, 주재원의 한국식 업무지시 및 태도, 주재원과의 의사소통의 장애, 주재원의 리더십의 부족등이 주된 이유로 나타났다.

〈표 13〉 보상만으로 이직하는 이유

이유	비율
타국 기업에 비해 낮은 임금	58.0
파견 주재원에 비해 낮은 임금	11.0
실적에 비해 미흡	19.0
복리후생의 미흡	6.0
기타	6.0
합계	100.0

〈표 14〉 승진만으로 이직하는 이유

이유	비율
현지국 기업에 비해 지체	22.0
파견 주재원에 비해 지체	20.0
업적에 비해 지체	41.0
기준에 대한 불만	9.0
기타	8.0
합계	100.0

〈표 15〉 직무불만으로 이직하는 이유

이유	비율
내용 불명확	5.0
책임과 자율성 결여	80.0
다양성 결여	6.0
기타	9.0
합계	100.0

〈표 16〉 주재원과 불화로 이직하는 이유

이유	비율
주재원의 성격	6.0
주재원의 태도	14.0
주재원과의 의사소통	10.0
주재원의 리더십 부족	10.0
현지문화 관습에 대한 이해부족	56.0
기타	4.0
합계	100.0

4.3 지역별, 업태별 현지채용인의 유지전략 변수

1) 지역별 유지전략

〈가설 3〉의 지역별 유지전략의 사용면에서 차이가 있는가 하는 것을 검증하기 위해 30개의 개별전략에 대해 단계별 판별분석방법을 실시하여 선진국법인과 비선진국법인간에 차이가 있는 유지전략 변수를 선별하였다. 그 결과는 〈표 17〉과 같이 부분결정계수(partial R²)의 값이 주어진 유의수준 Prob. > F) = 0.15(편의상 주어진 default 값)를 기준으로 할때 22개의 변수

가 선택 되었고 누적 결정계수(Cumulative R²)는 71.21%이었다. 누적결정계수는 상당히 큰 것으로서 선택된 22개 변수의 설명력이 그만큼 높다는 것을 의미한다. 따라서 상기 22개 변수에서는 지역간 유지전략의 활용면에서 유의적인 차이가 있다고 할 수 있다.

〈표 17〉 지역별 단계적 판별변수분석 결과

단계	도입 판별 변수	Partial R ²	F 통계량	Prob. > F	전략유형
1	독립이직자와 관계유지	0.0747	7.423	0.0077	이직자유대
2	종업원 제안제도	0.0499	4.728	0.0233	참여
3	업무수행태도에 따른 평가	0.0644	6.127	0.0152	보상
4	경력개발계획	0.0733	6.962	0.0098	교육개발
5	사내행사에 가족초청	0.0145	3.765	0.0556	유대강화
6	직무분석	0.0802	7.501	0.0075	직무
7	비공식적 여가활동지원	0.0589	5.323	0.0235	유대강화
8	업무실적에 따른 평가	0.361	3.145	0.0798	보상
9	직무확대	0.0437	3.70	0.0550	직무
10	고향 방문비지원	0.0442	3.795	0.0548	유대강화
11	가족 의료비 지원	0.0459	3.894	0.0159	유대강화
12	하의상달의 의사소통	0.0696	3.987	0.0166	참여
13	자녀교육비 지원	0.0471	3.954	0.0502	유대강화
14	직무책임과 자율성	0.0843	7.270	0.0086	직무
15	신입사원 적응화교육	0.0440	3.587	0.0620	교육개발
16	승진의 공정성	0.0389	3.151	0.0799	보상
17	평가기준확립과 고지	0.0490	3.868	0.0531	보상
18	개인적칭찬이나 보상	0.0478	3.762	0.0562	보상
19	자기개발 기회제공	0.0386	2.968	0.0891	교육개발
20	경조사 대행	0.0316	2.380	0.1272	유대강화
21	이직자 재채용	0.0385	3.886	0.0937	이직자유대
22	이직 면담제도	0.0328	2.410	0.1250	이직자유대

선진국/비선진국 법인간의 현지채용인 유지전략간의 차이를 검정하기 위해 판별분석에서 선별된 22개 변수를 사용하여 두 집단간 T검정을 실시한 결과 활용차이가 큰 전략으로는 〈표 18〉에서와 같이 하의상달의 의사소통, 가족의료비 지원, 자녀교육비 지원, 사내행사 가족초

청, 경력개발계획 활용전략은 비선진국에서 보다 선진국에 진출한 한국 현지법인들이 많이 활용하는 것으로 나타났다. 반면, 업무실적에 따른 평가전략은 선진국에서 보다 비선진국에서 많이 활용하는 전략으로 나타났다.

〈표 18〉 선진/ 비선진국간 활용차이가 큰 유지전략

개 별 유 지 전 략 변 수	선진국평균 (N = 70)	비선진국평균 (N = 30)	T-test	
			T값	유의수준
업무실적에 따른 평가	4.31	4.82	4.1906	0.0001
하의상당의 의사소통	2.54	2.11	3.1926	0.001
가족 의료비 지원	4.12	3.15	2.6877	0.001
자녀 교육비 지원	3.49	2.76	3.3282	0.001
사내행사 가족초청	2.63	1.96	3.2777	0.001
경력개발계획 활용	2.80	2.31	3.2076	0.001

2) 업태별 유지전략 변수

〈가설 3〉의 업태별 유지전략의 활용차이가 있을 것이라는 것을 검정하기 위해 30개의 개별 전략에 대해 단계별 판별분석방법을 실시하여 판매법인과 제조법인간에 차이가 있는 유지전략 변수를 선별하였다. 그 결과는 〈표 19〉와 같이 부분결정계수 R^2 의 크기가 주어진 유의수준 0.15를 기준으로 할때 16개의 변수가 선택 되었고 누적결정계수 R^2 는 80.97%이었다. 이 누적 결정계수는 아주 큰 것으로서 선택된 16개 변수의 설명력이 그만큼 높다는것을 의미한다. 따라서 상기 16개 변수에서는 업태별 유지전략의 활용면에서 유의적인 차이가 있다고 할 수 있다.

판매/제조 법인간의 현지채용인 유지전략간의 차이를 검정하기 위해 판별분석에서 선별된 16개 변수 즉, 승진의 공정한 기준, 업무실적에 따른 평가, 업무수행능력에 따른 평가, 평가기준 확립과 고지, 직무책임과 자율성, 직무분석, 하의상당의 의사소통, 종업원 제안제도, 화합 친목 행사지원, 고향방문비 지원, 사내행사 가족초청, 경조사 대행, 다양한 교육기회 부여, 이직 예고 제도, 독립종업원과 관계유지, 이직자 재채용 전략변수를 사용하여 두 집단간 T검정

을 한결과 활용차이가 큰 전략으로는 <표 20>과 같이 업무수행능력에 따른 평가, 고향방문비 지원, 사내행사 가족초청, 가족상담제도, 독립종업원과 관계유지, 이직자 재채용전략은 판매업에서 보다 제조업에 진출한 한국 현지법인들이 많이 활용하는 것으로 나타났다. 반면, 평가 기준 확립과 고지, 직무책임과 자율성, 종업원 제안제도, 화합 친목 행사지원, 다양한 교육기회부여전략은 제조업에서 보다 판매업에서 많이 활용하는 전략으로 나타났다.

<표 19> 업체별 단계적 판별변수분석 결과

단계	도입 판별 변수	Partial R ²	F 통계량	Prob. > F	전략유형
1	직무책임과 자율성	0.2138	23.384	0.0001	직무
2	독립종업원과 관계유지	0.1939	20.440	0.0001	이직자유대
3	다양한 교육기회부여	0.1259	12.099	0.0008	교육개발
4	고향방문비 지원	0.1520	14.875	0.0002	유대강화
5	하의상당의 의사소통	0.2057	21.237	0.0001	참여
6	가족의료비 지원	0.0458	3.842	0.0535	유대강화
7	업무실적에 따른 평가	0.0553	4.620	0.0347	보상
8	업무수행능력에 따른 평가	0.1018	8.844	0.0039	보상
9	사내행사 가족초청	0.0547	4.518	0.0367	유대강화
10	이직자 재채용	0.0584	4.778	0.0319	이직자유대
11	자녀교육비 지원	0.0439	3.492	0.0655	유대강화
12	화합 친목 행사지원	0.0705	5.687	0.0196	유대강화
13	비공식적 여가활동지원	0.0532	4.159	0.0450	유대강화
14	종업원 제안제도	0.0575	2.846	0.0959	참여
15	표가기준 확립과 고지	0.0324	2.413	0.1247	보상
16	가족상담제도	0.0325	2.384	0.1271	유대강화

〈표20〉 판매/ 제조업간 활용차이가 큰 유지전략 변수

개 별 유 지 전 략 변 수	제조업평균 (N = 30)	판매업평균 (N = 64)	T-test	
			T값	유의수준
업무수행능력에 따른 평가	4.63	4.14	3.7165	0.001
평가기준 확립과 고지	3.44	4.19	4.3779	0.0001
직무책임과 자율성	3.24	3.97	4.1927	0.0001
종업원 제안제도	2.82	3.56	3.8429	0.001
화합 친목 행사지원	3.31	3.84	3.2689	0.001
고향방문비 지원	3.17	2.00	4.1349	0.0001
사내행사 가족초청	3.63	3.10	3.1040	0.001
가족상담제도	2.70	2.17	2.8913	0.001
다양한 교육기회부여	2.44	3.06	3.9864	0.0001
독립종업원과 관계유지	3.30	2.63	3.8011	0.001
이직자 재채용	3.10	2.42	3.4492	0.001

3) 지역-업태별 유지전략 변수¹⁵⁾

〈가설 3〉의 지역-업태별 즉 선진국-제조법인, 선진국-판매법인, 비선진국-제조법인, 비선진국-판매법인간의 유지전략의 활용차가 있을 것이라는 것을 검정하기 위해 30개의 개별전략에 대해 단계별 판별분석방법을 실시하여 지역별 제조법인과 지역별 판매법인간에 차이가 있는 유지전략 변수를 선별하였다. 그 결과는 〈표 21〉과 같이 부분결정계수 R²의 크기가 주어진 유의수준 0.15를 기준으로 할때 20개의 변수가 선택 되었고 누적결정계수 R²는 83.78%이었다. 누적결정계수는 아주 큰 것으로서 선택된 20개 변수의 설명력이 그만큼 높다는것을 의미한다. 따라서 상기 20개 변수에서는 지역-업태별 유지전략의 활용면에서 유의적인 차이가 있다고 할 수 있다.

15) 심사위원회 감사를 드린다.

〈표 21〉 지역별-업태별 단계적 판별변수분석 결과

단계	도입 판별 변수	Partial R ²	F 통계량	Prob. > F	전략유형
1	하의상당의 의사소통	0.1377	27.224	0.0152	참여
2	직무책임과 자율성	0.1491	15.327	0.0044	직무
3	독립종업원과 관계유지	0.1343	12.423	0.0039	이직자유대
4	고향방문비 지원	0.0981	9.335	0.0257	유대강화
5	다양한 교육기회 부여	0.0875	7.981	0.0431	교육개발
6	업무수행능력에 따른 평가	0.0831	7.486	0.0191	보상
7	업무수행태도에 따른 평가	0.0773	6.983	0.0095	교육개발
8	사내행사에 가족초청	0.0675	6.010	0.0221	유대강화
9	화합·친목행사 지원	0.0754	5.876	0.0210	유대강화
10	업무실적에 따른 평가	0.0495	4.205	0.0449	보상
11	평가기준 확립과 고지	0.0457	3.868	0.0741	보상
12	가족의료비 지원	0.0459	3.868	0.0527	유대강화
13	종업원 제안제도	0.0537	3.787	0.0596	참여
14	자녀교육비 지원	0.0455	3.723	0.0579	유대강화
15	개인적 칭찬이나 보상	0.0418	3.672	0.0561	보상
16	경력개발계획 활용	0.0445	3.634	0.0501	교육개발
17	비공식적 여가활동지원	0.0447	3.652	0.0624	유대강화
18	가족상담제도	0.0383	2.986	0.0946	유대강화
19	경조사 대행	0.0381	2.873	0.0754	유대강화
20	이직자 채용	0.0315	2.310	0.1051	이직자유대

선진국-제조법인 및 선진국-판매법인간의 현지채용인 유지전략간의 차이를 검정하기 위해 판별분석에서 선별된 20개변수를 사용하여 두 집단간 T검정을 한결과 활용차이가 큰 전략으로는 〈표 22〉와 같이 선진국-제조법인의 경우, 하의상당의 의사소통, 가족의료비 지원, 자녀교육비 지원, 사내행사 가족초청, 경력개발계획 활용, 경조사 대행등의 유지전략변수가 다른 전략변수 보다 한국 현지법인들이 많이 활용하는 것으로 나타났으며, 반면에 선진국-판매법인은 평가기준 확립과 고지, 직무책임과 자율성, 종업원 제안제도, 화합. 침목 행사지원, 다양한 교육기회부여등의 전략이 다른 전략변수 보다 많이 활용되는 유지전략으로 나타났다.

한편 비선진국-제조법인 및 비선진국-판매법인간의 현지채용인 유지전략간의 차이를 검증하기 위해 판별분석에서 선별된 20개변수를 사용하여 두 집단간 T검정을 한결과 활용차이가 큰 전략으로는 <표 22>에서와 같이 비선진국-제조법인의 경우, 업무실적에 따른 평가, 하의상달의 의사소통, 사내행사에 가족초청, 비공식적 여가활동 지원, 업무수행태도에 따른 평가, 개인적 칭찬이나 보상등의 전략이 여타전략 보다 한국 현지법인들이 많이 활용하는 것으로 나타났다으며, 반면에 비선진국-판매법인은 업무수행능력에 따른 평가, 고향방문비 지원, 사내행사가족초청, 가족상담제도, 독립종업원과 관계유지, 이직자 재채용등의 유지전략변수가 여타 유지전략변수 보다 많이 활용되는 전략으로 나타났다.

<표 22> 선진국-제조 및 판매법인, 비선진국-제조 및 판매법인간의 활용 차이가 큰 유지전략변수(0.001 유의수준 이하에서)

		제 조 법 인			판 매 법 인		
선진국	개별유지 전략변수	평균 (N = 21)	T-값	개별유지 전략변수	평균 (N = 45)	T-값	
선진국	하의상달의 의사소통	4.32	3.2126	평가기준 확정과 고시	4.43	4.2467	
	가족의료비 지원	4.05	2.8678	직무책임과 자율성	3.87	4.2451	
	자녀교육비 지원	3.60	3.6523	종업원 제안제도	3.76	3.8732	
	사내행사에 가족초청	3.13	3.4756	화합·친목행사 지원	3.54	3.2171	
	경력개발계획 활용	2.61	2.7654	다양한 교육기회 부여	3.25	3.2008	
	경조사 대행	2.25	2.1543				
비선진국	개별유지 전략변수	평균 (N = 9)	T-값	개별유지 전략변수	평균 (N = 19)	T-값	
비선진국	업무실적에 따른 평가	4.98	4.2532	업무수행능력에 따른 평가	4.24	4.0109	
	하의상달의 의사소통	2.59	3.4321	고향방문비 지원	3.85	4.1231	
	사내행사에 가족초청	2.80	3.1908	사내행사에 가족초청	3.11	3.2143	
	비공식적 여가활동 지원	2.65	2.4562	가족 상담제도	2.81	2.9843	
	업무수행태도에 따른 평가	4.73	3.8752	독립종업원과 관계유지	2.54	3.7645	
	개인적 칭찬이나 보상	2.24	3.3343	이직자 재채용	2.21	2.2456	

4.4 이직률의 고저에 따른 기업간의 현지채용인의 유지전략 변수

〈가설 4〉의 이직률이 높은 기업과 낮은 기업간에 현지채용인 유지전략의 활용에는 차이가 있을것이다를 검정하기 위해서도 30개의 개별전략에 대해 단계별 판별분석방법을 실시하여 이직률이 낮은 기업과 높은기업에 차이가 있는 유지전략 변수를 선별하였다. 그 결과는 부분 결정계수 R^2 의 값이 주어진 유의수준 0.15를 기준으로 할때 〈표 23〉에서와 같이 10개의 변수가 유의적인 차이가 있는것으로 나타났다. 누적결정계수 R^2 는 92.35%으로서 선택된 10개 변수의 설명력이 그만큼 높다는것을 의미한다. 따라서 상기 10개 변수에서는 이직률이 높은 집단과 낮은 집단간에는 유지전략의 활용면에서 유의적인 차이가 있다고 할 수 있다.

〈표 23〉 이직률의 고/ 저법인간 단계적 판별변수분석 결과

단계	도입 판별 변수	Partial R^2	F 통계량	Prob. > F	전략유형
1	하의상당의 의사소통	0.0765	7.621	0.0070	참여
2	종업원 제안제도	0.0410	3.890	0.0516	참여
3	이직자 면담제도	0.0583	5.572	0.0204	이직자유대
4	이직자 재채용	0.0462	4.307	0.0408	이직자유대
5	근속년수 중시	0.0538	5.002	0.0278	보상
6	사내행사 가족초청	0.0433	3.933	0.0505	유대강화
7	화합 친목 행사지원	0.0544	4.950	0.0287	유대강화
8	평가기준 확립과 고지	0.0552	4.970	0.0284	보상
9	종업원 경조사 대행	0.0280	2.421	0.1235	유대강화
10	가족 의료비 지원	0.0302	2.586	0.1116	유대강화

이직률 고/저 법인간의 현지채용인 유지전략간의 차이를 검정하기 위해 판별분석에서 선별된 10개변수 즉, 근속년수 중시, 평가기준 확립과 고지, 하의상당의 의사소통, 종업원 제안제도, 화합 친목 행사지원, 가족의 의료비지원, 사내행사 가족초청, 종업원 경조사 대행, 이직자 면담제도, 이직자 재채용전략변수를 사용하여 두 집단간 T검정을 한결과 활용차이가 큰 전략으로는 〈표 24〉와 같이 평가기준 확립과 고지, 종업원 제안제도, 사내행사 가족초청전략은

이직률이 낮은 집단에서 많이 활용하는 것으로 나타났다. 반면, 하의상달의 의사소통전략은 이직률이 높은 법인들이 많이 활용하는 전략으로 나타났다.

〈표 24〉 이직률 고/저 법인간 활용차이가 큰 유지전략 변수

개 별 유 지 전 략 변 수	높은법인 (N = 64)	낮은법인 (N = 36)	T-test	
			T값	유의수준
평가기준 확립과 고지	3.79	4.35	2.8092	0.001
하의상달의 의사소통	3.06	2.44	3.0208	0.001
종업원 제안제도	3.06	3.54	2.8419	0.001
사내행사 가족초청	3.12	3.62	2.6785	0.001

4.5 이직률의 증감에 따른 기업간의 현지채용인의 유지전략 변수

〈가설 5〉의 이직률이 증가하고있는 법인과 감소하고 있는 법인간 현지채용인 유지전략의 활용에서 차이가 있는가 하는 것을 검증하기 위해 30개의 개별전략에 대해 단계별 판별분석방법을 실시하여 이직률이 증가하고 있는법인과 감소하고 있는 법인간에 차이가 있는 유지전략 변수를 선별하였다. 그 결과는 〈표 25〉과 같이 부분결정계수 R²의 값이 주어진 유의수준 0.15를 기준으로 할 때 5개의 변수가 선택 되었고 누적결정계수 R²는 83.01% 이었다. 누적결정계수가 큰 선택된 5개 변수의 설명력이 높음을 알수 있다. 따라서 이들 5개 변수에서는 이직률의 증/감집단간 유지전략의 활용면에서 유의적인 차이가 있다고 할 수 있다.

〈표 25〉 이직률 증/감법인간 단계적 판별변수분석 결과

단계	도 입 판 별 변 수	Partal R ²	F 통계량	Prob. > F	전략유형
1	화합 친목 행사지원	0.2972	37.210	0.0001	유대강화
2	가족상담제도	0.0884	8.537	0.0044	유대강화
3	경조사 대행	0.2579	33.528	0.0001	유대강화
4	신입사원 적응교육	0.3571	48.870	0.0001	교육개발
5	독립종업원과 관계유지	0.2917	36.243	0.0001	이직자유대

이직률이 증가하고 있는 기업과 감소하고 있는 기업간 현지채용인 유지전략의 차이를 검정하기 위해 판별분석에서 선별된 5개변수 즉, 화합 친목 행사지원, 가족상담제도, 경조사 대행, 신입사원 적응교육, 독립종업원과 관계유지변수를 사용하여 두 집단간 T검정을 한결과 활용 차이가 큰 전략으로는 <표 26>과 같이 화합 친목 행사지원, 가족상담제도, 경조사 대행전략은 이직률이 감소하고 있는 법인에서 많이 활용하는 것으로 나타났다. 반면, 신입사원 적응교육 전략은 이직률이 증가하고 있는 법인에서 활용도가 높게 나타났다.

<표 26> 이직률 증/ 감법인간 활용차이가 큰 유지전략 변수

개 별 유 지 전 략 변 수	감소법인 (N = 32)	증가법인 (N = 68)	T-test	
			T값	유의수준
화합 친목 행사지원	3.97	3.23	3.8988	0.0001
가족상담제도	2.87	2.23	2.6390	0.001
경조사대행	4.28	3.76	3.3304	0.001
신입사원 적응교육	3.52	3.98	2.9465	0.001

4.6 본사파견 주재원과 현채인의 구성비율의 고/ 저에 따른 유지전략변수

<가설 6>의 본사파견 주재원 1인당 현지 채용인의 비율이 낮은 기업(3인 미만)과 높은 기업(3인 이상)간에 현지채용인 유지전략의 활용에는 차이가 있을 것이라는 것을 검정하기 위해 30개의 개별전략에 대해 단계별 판별분석방법을 실시하여 구성비가 낮은 기업과 높은 기업에 차이가 있는 유지전략 변수를 선별하였다. 그 결과는 부분결정계수 R^2 의 값이 주어진 유의수준 0.15를 기준으로 할때 <표 27>에서와 같이 16개의 변수가 유의적인 차이가 있는것으로 나타났다. 누적결정계수 R^2 는 84.56%로서 선택된 16개 변수의 설명력이 그만큼 높다는것을 의미한다. 따라서 상기 16개 변수에서는 인력구성비가 낮은 집단과 높은 집단간에는 유지전략의 활용면에서 유의적인 차이가 있다고 할 수 있다.

주재원 1인에 대한 현채인의 인력구성비가 낮고/높은 법인간의 현지채용인 유지전략간의 차이를 검정하기 위해 판별분석에서 선별된 16개 변수를 사용하여 두 집단간 T검정을 한결과

활용차이가 큰 전략으로는 <표 28>에 보인바와같이 업무수행태도에 따른 평가, 경력개발계획 활용, 사내행사 가족초청, 직무책임과 자율성, 자기개발 기회제공, 경조사대행, 이직면담제도 등의 전략이 인력구성비율이 3인 미만인 낮은 집단에서 많이 활용하는 것으로 나타났으며, 반면에 종업원 제안제도, 비공식적 여가활용 지원, 업무실적에 따른 평가, 가족의료비 지원, 자녀교육비 지원, 하의상달의 의사소통등의 전략은 인력구성비율이 3인 이상인 높은 법인집단들이 많이 활용하는 전략으로 나타났다.

<표 27> 주재원 대 현채인 비율의 고/저간 단계적 판별변수분석 결과

단계	도입 판별 변수	Partial R ²	F 통계량	Prob. > F	전략유형
1	하의상달의 의사소통	0.1037	7.224	0.0052	참여
2	직무책임과 자율성	0.0934	7.327	0.0084	직무
3	업무수행태도에 따른 평가	0.0773	6.183	0.0195	보상
4	경력개발계획 활용	0.0765	6.634	0.0099	교육개발
5	사내행사에 가족초청	0.1343	8.423	0.0039	유대강화
6	고향방문비 지원	0.0475	6.210	0.0521	유대강화
7	업무실적에 따른 평가	0.0981	6.335	0.0275	보상
8	평가기준 확립과 고지	0.0754	5.876	0.0210	보상
9	이직자 면담제도	0.0495	4.205	0.0449	이직자유대
10	가족의료비 지원	0.0457	3.868	0.0741	유대강화
11	종업원 제안제도	0.0486	3.821	0.0215	참여
12	자녀교육비 지원	0.0459	3.868	0.0527	유대강화
13	개인적 칭찬이나 보상	0.0537	3.787	0.0596	보상
14	자기개발과 기회 제공	0.0455	3.723	0.0579	교육개발
15	비공식적 여가활용지원	0.0418	3.672	0.0561	유대강화
16	경조사 대행	0.0386	3.120	0.0496	유대강화

〈표 28〉 주재원 1인당 현재인 구성비의 고/ 저간 활용차이가 큰 유지전략 변수

개 별 유 지 전 략 변 수	3인미만법인업체 (N = 51)	3인이상법인업체 (N = 49)	T-test	
			T값	유의수준
업무수행태도에 따른 평가	4.45	4.04	3.7318	0.001
경력개발계획 활용	4.04	3.79	4.1770	0.0001
사내행사 가족초청	3.64	3.25	4.0192	0.0001
직무책임과 자율성	2.92	2.56	3.8479	0.001
자기개발과 기회제공	2.87	2.74	3.2289	0.001
경조사 대행	2.31	2.00	3.1326	0.0001
이직면담제도	2.12	2.01	3.1040	0.001
종업원 제안제도	3.32	4.17	3.8913	0.001
비공식적 여가활동지원	3.12	3.86	3.3264	0.0001
업무실적에 따른 평가	3.03	3.62	3.1851	0.001
가족의료비 지원	2.85	3.35	3.0492	0.001
자녀교육비 지원	2.73	3.12	3.0154	0.001
하의상달의 의사소통	2.27	2.67	2.6123	0.001

4.7 해외 현지법인의 설립년륜의 장/ 단간에 따른 유지전략변수

〈가설 7〉인 현지법인 설립년륜이 10년 미만인 법인과 10년 이상인 법인간에 현지채용인 유지전략의 활용에는 차이가 있을것이다는 것을 검증하기 위해서도 30개의 개별전략에 대해 단계별 판별분석방법을 실시하여 설립년륜이 10년 미만인 법인과 10년 이상인 법인간에 차이가 있는 유지전략 변수를 선별하였다. 그 결과 부분결정계수 R^2 의 값이 주어진 유의수준 0.15를 기준으로 할 때 〈표 29〉에서와 같이 17개의 변수가 유의적인 차이가 있는것으로 나타났다. 누적결정계수 R^2 는 81.35%으로서 선택된 17개 변수의 설명력이 그만큼 높다는것을 의미한다. 따라서 상기 17개 변수에서는 설립년륜이 낮은집단과 높은집단간에는 유지전략의 활용면에서 유의적인 차이가 있다고 할 수 있다.

설립년륜 장/단 법인간의 현지채용인 유지전략간의 차이를 검증하기 위해 판별분석에서 선별된 17개 변수를 사용하여 두 집단간 T검정을 한결과 활용차이가 큰 전략으로는 〈표 30〉과 같이 종업원 제안제도, 직무분석, 업무실적에 따른 평가, 하의상달의 의사소통, 평가기준

확립과 고지, 사내행사 가족초청등의 전략이 설립년륜이 10년 이상인 법인 집단에서 많이 활용하는 것으로 나타났으며, 반면에 업무수행 태도에 따른 평가, 경력개발계획, 비공식적 여가 활동 지원, 고향방문비 지원, 신입사원 적응과 교육, 가족의료비 지원, 개인적 칭찬이나 보상, 자녀교육비 지원, 종업원 경조사 대행등의 전략은 설립년륜이 10년 미만인 법인들이 많이 활용하는 전략으로 나타났다.

<표 29> 현지법인 설립년륜의 장/ 단간 단계적 판별변수분석 결과

단계	도입 판별 변수	Partial R ²	F 통계량	Prob. > F	전략유형
1	하의상달의 의사소통	0.1377	7.824	0.0152	참여
2	직무분석	0.1491	3.327	0.0344	직무
3	비공식적 여가활동지원	0.0443	3.423	0.0069	유대강화
4	고향방문비 지원	0.0981	6.335	0.0275	유대강화
5	가족의료비 지원	0.0875	4.481	0.0431	유대강화
6	자녀교육비 지원	0.0531	4.486	0.0591	유대강화
7	업무수행태도에 따른 평가	0.0773	6.983	0.0095	보상
8	사내행사에 가족초청	0.0675	6.010	0.0221	유대강화
9	화합·친목행사 지원	0.0754	5.876	0.0210	유대강화
10	업무실적에 따른 평가	0.0495	4.205	0.0449	보상
11	평가기준 확립과 고지	0.0457	3.868	0.0741	보상
12	종업원 제안제도	0.0455	3.987	0.0596	참여
13	개인적 칭찬이나 보상	0.0418	3.672	0.0561	보상
14	경력개발계획 활용	0.0445	3.634	0.0501	교육개발
15	신입사원 적응과 교육	0.0415	2.986	0.0946	교육개발
16	경조사 대행	0.0381	2.873	0.0754	유대강화
17	이직자 재채용	0.0315	2.310	0.1051	이직자유대

〈표 30〉 해외 현지법인의 설립년륜의 고/저간 활용차이가 큰 유지전략 변수

개 별 유 지 전 략 변 수	10년 미만 (N = 30)	10년 이상 (N = 19)	T-test	
			T값	유의수준
업무수행태도에 따른 평가	4.63	4.14	3.7165	0.001
경력개발계획 활용	3.98	4.19	4.3779	0.0001
비공식적 여가활동지원	3.24	3.97	4.1927	0.0001
고향방문비 지원	2.82	3.56	3.8429	0.001
가족의료비 지원	3.31	3.84	3.2689	0.001
자녀교육비 지원	3.17	2.00	4.1349	0.0001
종업원 제안제도	2.63	3.40	3.1040	0.001
직무분석	2.70	3.21	2.8913	0.001
업무실적에 따른 평가	2.44	3.06	3.9864	0.001
하의상달의 의사소통	2.30	2.63	3.8011	0.001
신입사원 적응과 교육	3.10	2.42	3.4492	0.001
개인적 칭찬이나 보상	2.68	2.45	3.2877	0.0001
평가기준 확립과 고지	2.27	2.38	3.1206	0.0001
사내행사에 가족초청	2.16	2.22	3.0456	0.001
경조사 대행	2.14	2.08	3.0043	0.001

5. 연구결과 요약 및 결론

한국 해외현지법인들의 현지채용인 유지전략을 위한 표본조사 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 현지채용인 유지전략으로 활용도가 높은 전략으로는 업무실적에 따른 평가, 업무수행 능력에 따른 평가, 개인적 특별보상이나 칭찬, 이직자 면담제도, 경조사 대행, 참여, 평가기준 확립 및 충분한고지 등으로 주로 보상전략이 가장 활용도가 가장 높은 전략으로 나타났다.

둘째, 현지채용인들의 주요 이직요인으로는 보상불만, 승진불만, 직무불만, 주재원과의 불화, 개인적사유, 교육개발 기회부족등의 순으로 나타났다. 그중 보상불만에서 특히 일본기업에 비해서 임금이 낮다는 점이 지적 되었다.

셋째, 선진국에 진출한 현지법인과 비선진국에 진출한 현지법인 사이에 현지채용인 유지전략에는 차이가 있었다. 즉 선진국에 진출한 현지법인은 의사결정 참여, 자녀 의료비지원, 가족 교육비 지원, 사내행사 가족초청, 경력개발계획 활용전략을 비선진국에 진출한 한국 현지법인들보다 많이 활용하는 것으로 나타났다. 판매법인과 제조법인간의 현지채용인 유지전략간에도 유의적인 차이를 보였다. 즉 업무수행능력에 따른 평가, 고향방문비 지원, 사내행사 가족초청, 가족상담제도, 독립종업원과 관계유지, 이직자 재채용전략은 판매법인 보다 제조법인이 많이 활용하는 것으로 나타났다. 또 선진국-제조 및 판매법인, 비선진국-제조 및 판매법인간의 현지채용인 유지전략간에도 유의적인 차이를 보였다. 즉 선진국-제조법인의 경우, 하의상달의 의사소통, 가족의료비 지원, 자녀교육비 지원, 사내행사 가족초청, 경력개발계획 활용, 경조사 대행등의 유지전략변수가 다른 전략변수 보다 한국 현지법인들이 많이 활용하는 것으로 나타났으며, 반면에 선진국-판매법인은 평가기준 확립과 고지, 직무책임과 자율성, 종업원 제안제도, 화합. 침묵 행사지원, 다양한 교육기회부여등의 전략이 다른 전략변수 보다 많이 활용되는 유지전략으로 나타났다. 또한 비선진국-제조법인의 경우, 업무실적에 따른 평가, 하의상달의 의사소통, 사내행사에 가족초청, 비공식적 여가활동 지원, 업무수행태도에 따른 평가, 개인적 칭찬이나 보상등의 전략이 여타전략 보다 한국 현지법인들이 많이 활용하는 것으로 나타났으며, 반면에 비선진국-판매법인은 업무수행능력에 따른 평가, 고향방문비 지원, 사내행사 가족초청, 가족상담제도, 독립종업원과 관계유지, 이직자 재채용등의 유지전략변수가 여타 유지전략변수 보다 많이 활용되는 전략으로 나타났다.

넷째, 이직률이 높은법인과 낮은 법인간의 현지채용인 유지전략에도 유의적인 차이가 있었다. 즉 평가기준의 확립과 고지, 종업원 제안제도, 사내행사 가족초청전략은 이직률이 낮은법인이 많이 활용하는 것으로 나타났다.

다섯째, 이직률이 증가하고 있는 법인과 감소하고 있는 법인간의 현지채용인 유지전략에도 차이가 있었다. 즉, 비공식적 행사지원, 가족상담제도, 경조사 대행전략은 이직률이 감소하고 있는 법인에서 많이 활용하는 것으로 나타났다. 반면, 신입사원 적응교육전략은 이직률이 증가하고 있는 법인에서 활용도가 높게 나타났다.

여섯째, 본사파견 주재원과 현채인의 인력구성비의 높고/낮음에 따라 현채인 유지전략에도 유의적인 차이가 있었다. 즉, 업무수행태도에 따른 평가, 경력개발계획 활용, 사내행사 가족초

청, 직무책임과 자율성, 자기개발 기회제공, 경조사대행, 이직면담제도등의 유지전략이 인력구성비율이 3인 미만인 낮은 집단에서 많이 활용하는 것으로 나타났으며, 반면에 종업원 제안제도, 비공식적 여가활동 지원, 업무실적에 따른 평가, 가족의료비 지원, 자녀교육비 지원, 하의상달의 의사소통등의 전략은 인력구성비율이 3인 이상인 높은 법인집단들이 많이 활용하는 전략으로 나타났다.

일곱째, 현재인의 유지전략은 현지법인의 설립년륜의 장단간에 유의적 차이를 나타내었다. 즉, 종업원 제안제도, 직무분석, 업무실적에 따른 평가, 하의상달의 의사소통, 평가기준 확립과 고지, 사내행사 가족초청등의 전략이 설립년륜이 10년 이상인 법인집단에서 많이 활용하는 것으로 나타났으며, 반면에 업무수행 태도에 따른 평가, 경력개발계획, 비공식적 여가활동 지원, 고향방문비 지원, 신입사원 적응과 교육, 가족의료비 지원, 개인적 칭찬이나 보상, 자녀교육비 지원, 종업원 경조사 대행등의 전략은 설립년륜이 10년 미만인 법인들이 많이 활용하는 전략으로 나타났다.

이상의 결과로 볼때, 한국의 해외현지법인이 주로 사용하는 전략은 보상전략으로 이는 어떠한 법인이든 손쉽게 활용할 수 있는 전략이기 때문이다. 선진국에 진출한 법인과 제조법인이서 유대강화전략을 많이 활용하는데 이는 선진국일 수록 근로자들이 경제적 보상보다 인간적인 면을 더욱 중요시한다고 할 수 있다. 이직률이 문제시되는 법인은 하의 상달의 의사소통, 신규사원의 적응화 교육등에 보다 많은 노력을 기울이는 것으로 평가된다.

본 연구는 한국의 해외현지법인들의 활동에 있어서 매우 중요한 위치를 차지하고 있는 현지채용인 유지전략을 관리적 차원에서 이론적 고찰과 실증조사분석해 본 결과 다음과 같은 점에서 연구의의를 가질 수 있다.

첫째, 본연구와 유사한 선행연구가 존재하지 않는 상태에서, 해외현지법인을 대상으로 현지채용인 유지전략에 관한 연구를 시도하였다는 점이다.

둘째, 대부분의 연구들이 종업원 개인을 대상으로 이직원인 파악이나 조직 애착도와 이직의 상호 관련성 규명에 초점을 맞추었는데 반해, 본연구는 조직 전체를 연구대상으로 하여 이직을 방지할 수 있는 대책들을 발굴하기 위한 기초연구를 시도 했다는 점이다.

셋째, 해외 현지법인에서 활용하고 있는 현지채용인 유지 전략변수들을 알아 본후 종합적으로 활용할 수 있는 가능성을 제시하고 나아가 한국 해외현지법인들의 현지채용인 유지전략을

개발할 수 있도록 유용한 자료를 제공할 수 있다는 점이다

한편 본연구를 수행하는데 있어서 다음과같은 한계점이 있었다. 첫째, 연구대상 기업선정시 대기업에 편중되었고 설문에 응답한 기업만을 대상으로 실증분석이 이루어 졌기 때문에 한국의 모든 해외현지법인에 일반화 하는데는 한계가 있다는 것이고,

둘째, 실증연구에서 조사된 변수들이 문헌연구 예비조사 및 전문가들의 의견을 종합하였다 라도 중요한 변수들이 누락 되었을 가능성도 완전히 배제 할 수는 없다는 것이며,

셋째, 본 연구는 일정시점의 정태적 연구결과이기 때문에 동태적 연구결과에서도 동일한 연구결과가 나올 것인지 의문시 된다.

따라서 이들 한계점을 고려해서 향후엔 동태적이고 보다 심층적인 후속연구가있기를 기대 한다.

참고 문헌

1. 김시경, 「국제기업경영론」, 삼영사, 1991.
2. 이태진, “중소기업의 인적자원 유지전략에 관한 실증적 연구”, 석사학위논문, 아주대학교 대학원, 1991.
3. 이학중, 「인사관리 : 인적자원관리 이론과 사례연구」, 세경사, 1987.
4. 전유상, 「2000년을 향한 전략경영의 전개 : 어떻게 변신할 것인가?」, 어문 각, 1991.
5. 정구현, 「국제경영학」, 법문사, 1989.
6. 정용민, 「국제기업경영론」, 박영사, 1988.
7. 조동성, 김병순, 「한국기업의 국제경영사례」, 경문사, 1986,
8. 조영호, 이태진, “중소기업의 인적자원 유지전략에 관한 연구”, 「중소기업 연구」 제13권 제1호, 1991년, 12월호, 한국중소기업학회.
9. 한국능률협회, 「일본기업의 신국제화 전략」, 서울, 1989, P. 11.
10. 入江猪太郎, “多國籍企業とその環境”, 「國民經濟雜紙」, 第122卷, 第1號, 昭和45年, 7月號.

11. Aitken, Thomas. *The Multinational Man : The Role of Manager Abroad*, George Allen & Urwin Ltd, London, 1973, p.13.
12. Angle, H. & J. L. Perry, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment & Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, 1981.
13. Brooke, Michael Z. and H. Lee Remmers, *The multinational Company in Europe, some Key problems*, Longman Group Limited, 1972, p.47.
14. Buchanan, B. "Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, 1974, pp.533~546.
15. Chrudden, Herbert J. and Arthur W. Sherman, Jr., "Personal Practices of American Companies in Europe", *American Management Association*, 1972, p.46.
16. Cleveland, Harlan et al., *The Overseas Americans*, New York, MacGraw-Hill Book Company, Inc., 1960, p.114.
17. Fayerweather, J. *International Business Strategy and Administration*, 2/e., Cambridge, Mass., Ballinger Publishing Company, 1982, p.5.
18. Grusky, O. "Career Mobility & Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, 1966.
19. Hays, Richard D. et al., *Behavioral Aspects of U. S Expatriate Managers*, Tulane University, Graduate School of Business Administration, Working Paper Series, 1970, p.295.
20. Hrebiniak, G. & J. A. Alutto, "Personal & Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 1972, pp.563~564.
21. Kilde, Endel J. *International Business Enterprise*, 2/e., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1973.
22. March, I. G. & H. A. Simon, *Organizations*, John Wiley & Sons Inc., New York,

1958.

23. Martin, J. N. “ A Contextual Model of Employee Turnover Intentions”, *Academy of Management Journal*, Vol. 22, 1979.
24. Morris, J. & J. D. Sherman, “Generalizability of an Organizational Commitment Model”, *Academy of Management Journal*, Vol. 24, 1981, pp.512~526.
25. Porter, L. W. & R. M. Steers, “Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism”, *Psychological Bulletin*, 1973, p.161.
26. Steers, R. M. “Antecedents & Outcomes of Organizational Commitment” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 1977.
27. United Nations, *Multinational Corporations in World Development*, New York, 1973, p. 52.

An Empirical Study on the Efficient Human Resource Retention of the Korean Foreign Direct Investment Firms

Beyong Woo Yoo* · Yeon Ho Park**

ABSTRACT

This study aims at findings of the important factors and efficient strategies concerning about the the Human Resource Retention Management(HRRM) of the Korean Foreign Direct Investment Firm(KFDIF).

The HRRM consists of six variable factors due to the Compensation, Job Management, Educational Program Development and Training, Relationship Reinforcement, Participative Management, Turnover Employee and Management Strategies.

The data were collected throughout the sampled 100 KFDIF with premade questionnaires survey forms and the analyses were conducted with respect to the Factor and Discriminant Analyses and so forth.

The research findings are as follows :

1) As the short-term direct strategies on the HRRM, the KFDIF might be taking account into Compensation Strategies.

2) As the long-term indirect strategies due to Participative Management, Relationship Reinforcement, Educational Program Development and Training,(1) the major reasons of foregin employee's turnover are due to dissatisfaction related to Compensation, Promotion, Job Management and some conflicts with Korean staffs.(2) in the developed countries, the KFDIF tends to apply more Participative Management Strategies, Relationship Reinforcement Strategies, Educational Program Development and Training Strategies than do other ones.(3) the firms with lower turnover rate tend to apply more reasonable Compensation Strategies, Participative Strategies, Relationship Reinforcement Strategies than do the ones with higher turnover rate.

* Professor, School of Busines Administration, Ajou University.

** Daewoo Co. Managing Director.