

다국적기업 본사 최고경영진의 국적 다양성이 해외자회사 CEO 현지화에 미치는 영향*

박철형(주저자)

서울대학교 경영대학 강사
(parkch80@snu.ac.kr)

이동기(공저자)

서울대학교 경영대학 교수
(rheedong@snu.ac.kr)

조영곤(교신저자)

삼명대학교 글로벌경영학과 교수
(ygcho@smu.ac.kr)

본 연구는 다국적기업 본사 최고경영진과 해외자회사 CEO를 위계적 관계로 파악하고 본사 최고경영진의 국적 다양성이 해외자회사 CEO 현지화에 미치는 영향을 실증 분석하였다. 2000년부터 2014년까지 66개 미국 S&P 500 기업의 84개 단독소유 한국 자회사를 대상으로 자회사 CEO 현지화를 종속변수로 하여 패널로지스틱 분석과 생존분석을 수행하였다. 패널로지스틱 분석결과, 본사 최고경영진의 국적 다양성이 높을수록 해외자회사 CEO로 본사파견 인력보다 현지인을 임명하는 경향이 높은 것으로 나타났다. 해외자회사 CEO가 본사파견 인력에서 현지인으로 교체되는 사건에 대한 생존분석을 수행한 결과, 본사 최고경영진의 국적 다양성이 증가할수록 해외자회사 CEO가 본사파견 인력에서 현지인으로 교체될 가능성이 높아지는 것으로 확인되었다. 한편 해외자회사의 현지경험은 본사 최고경영진 국적 다양성과 해외자회사 CEO 현지화 간의 관계에 대하여 정(+)의 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 본사 최고경영진 국적 다양성이 해외자회사 CEO 현지화에 미치는 영향이 해외자회사의 현지경험이 증가할수록 강화됨을 의미한다. 본 연구는 선행연구에서 시도되지 않았던 본사 최고경영진 국적 다양성의 영향을 최고경영층이론과 사회정체성이론 관점에서 실증적으로 규명하였다는 점에서 해외자회사 CEO 현지화에 대한 이론적·실무적 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

주제어: 해외자회사 CEO 현지화, 본사 최고경영진 국적 다양성, 해외자회사 현지경험

1. 서론

다국적기업이 해외자회사 CEO를 본사에서 파견할 것인지 혹은 현지인을 임명할 것인지에 관한 연구는 국제경영 분야의 중요한 의사결정 사안으로 논의되어왔다(Banai, 1992; Edström and Galbraith, 1977; Kobrin, 1988; Kopp, 1994; Perlmutter, 1969; Tung, 1981). 본사파견 인력과 현지 인력은

다국적기업이 보유하고 있는 상이한 유형의 인적자원으로 이들의 기능과 역할은 차이를 보인다(Edström and Galbraith, 1977; Tan and Mahoney, 2003; Tan and Mahoney, 2006). 본사에서 파견된 경영자는 본사의 경영 목표와 전략을 내부화하고 있으므로 본사의 전략에 맞추어 자회사를 효과적으로 조정·통제할 수 있을 뿐만 아니라 모기업의 지식과 경영자원을 효율적으로 이전하고 활용할 수 있다(Boyacigiller, 1990; Doz and Prahalad, 1986).

최초투고일: 2018. 5. 5 게재확정일: 2018. 5. 22

* 본 연구를 위해 귀중한 조언과 자료수집에 도움을 주신 서울대학교 경영대학 박선현 교수님께 감사드립니다.

본 연구는 주저자의 박사학위 논문의 일부를 보완하여 작성되었습니다.

본 연구는 서울대학교 경영연구소의 연구비 지원을 받아 수행되었습니다.

더불어 본사파견 경영자는 본사의 가치와 규범을 내면화하고 있으므로 본사의 가치와 규범을 해외자회사로 이전 및 공유함으로써 해외자회사에 대한 사회적 통제가 용이하다(Gong, 2003; O'Donnell, 2000; Ouchi 1979). 이에 반해 현지국 출신 경영자는 현지시장에 배태된 특유지식과 경영관행을 내부화하고 있으므로 다국적기업의 현지적응과 현지 지식·자원 접근에 기여할 수 있다(Harzing, 2001; Hymer, 1976; Tan and Mahoney, 2006; Tung, 1984; Zaheer, 1995). 이로 인해 해외자회사 CEO 현지화는 해외자회사의 성과에 직간접적 영향을 미치는 것으로 보고된다(Gong, 2003; 조영근·답위, 2015; 최순규·이재은·박영렬, 2009).

선행연구들은 해외자회사 CEO의 현지화 결정요인으로 국가·산업·기업 수준의 다양한 요인들의 영향을 분석하였다. 국가 수준의 결정요인으로는 본국의 권력거리나 집단주의 경향(Brock, Shenkar, Shoham and Siscovick, 2008), 본국과 현지국 간 문화적 거리(Gong, 2003; Harzing, 2001)와 제도적 거리(Gaur, Delios and Singh, 2007)가 본사인력 파견에 영향을 미치는 반면, 현지국의 높은 교육 수준과 물가 수준은 현지인 CEO 임명에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Harzing 2001). 한편 산업 수준의 결정요인으로는 자회사 업종의 글로벌 산업 여부가 해외자회사 CEO의 본사인력 파견에 영향을 미치는 것으로 확인되는데, 글로벌 산업의 경우 본사인력을 통한 지식 및 기술 이전이 중요하기 때문이다(박영렬·최순규·송윤아·이승훈, 2007). 모기업과 자회사 수준의 결정요인으로는 모기업의 지분율과 자회사 규모가 본사인력 파견에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Belderbos and Heijltjes, 2005; 박영렬 외, 2007; 박영렬·박정민·이재은·방병국, 2011). 모기업의 지분율이 높고 자회사 규

모가 클수록 모기업의 자회사에 대한 전략적 의존성이 증가하게 되는데 이로 인해 자회사에 대한 감시와 통제의 필요성이 커지기 때문이다(Belderbos and Heijltjes, 2005). 또한 다국적기업의 해외자회사 통합 수준이 높을수록 해외자회사에 대한 조정 활동과 통제를 강화하기 위하여 본사인력을 파견하는 것으로 나타났다(Ando, Rhee and Park, 2008). 반면 해외자회사의 현지시장 지향성과 현지경험, 본사의 해외자회사에 대한 자원의존성은 현지인 CEO 임명에 영향을 미치는 요인으로 확인되었다(Belderbos and Heijltjes, 2005; Gong, 2003; Harzing, 2001; 박영렬 외, 2007; 박철형·이동기·조영근, 2018).

그간 해외자회사 CEO 현지화의 결정요인에 대하여 국가·산업·기업 수준의 다양한 연구가 이루어져 왔음에도 불구하고 다국적기업 본사 최고경영진의 국적 구성의 영향을 실증적으로 분석한 연구는 없다. Perlmutter(1969)에 따르면 본국중심적(ethnocentric) 다국적기업은 해외자회사 요직에 본사인력을 파견하는 경향이 강한데, 그 원인으로 본사의 국수주의적 성향과 본사와 외국인 경영진 간 상호불신 등을 꼽고 있다. 이러한 다국적기업의 본국중심적 성향은 본사 최고경영진의 본국중심적 국적 구성과 관련이 있는데(Kobrin, 1994; Perlmutter, 1969), Kobrin(1994)에 따르면 다국적기업의 본국중심적 성향이 강할수록 외국인을 본사 최고경영진으로 임명하는 경향이 낮은 것으로 나타났다. 이는 다국적기업 본사 최고경영진의 국적 구성과 해외자회사 인사정책이 관련이 있음을 시사한다.

이에 본 연구는 본사 최고경영진의 국적 다양성이 해외자회사 CEO 현지화에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 최고경영층이론(upper echelons theory) 관점에서 본사 최고경영진의 국적 다양성이 증가할

수록 다양한 문화와 제도에 대한 지식과 이해를 바탕으로 다문화조직 관리능력이 향상되므로(Nielsen and Nielsen, 2011), 현지인 CEO가 제공하는 현지적응의 이점을 향유하기 위하여 해외자회사 CEO로 본사인력 파견보다 현지인 임명을 선호할 것으로 예상된다. 또한 최고경영진의 국적 다양성이 증가할수록 이질적 지식의 결합을 통해 새로운 대안을 탐색하는 능력이 강화되어(Hambrick, Davison, Snell and Snow, 1998; Watson, Kumar and Michaelsen, 1993), 새로운 시장기회 탐색을 위해 현지 특유지식을 보유한 현지인 CEO 임명을 선호할 수 있다. 한편 사회정체성이론(social identity theory) 관점에서 상급자가 하급자를 선택할 때 자신과 유사한 특성을 가진 인력을 선호함으로써 집단 인적 구성의 특성이 위계적으로 복제되는 사회동질성 재생산(homosocial reproduction) 논의를 최고경영진 인적 다양성에 적용할 경우(Kanter, 1977; Nishii, Gotte, and Raver, 2007), 본사 최고경영진의 국적이 다양할수록 해외자회사 CEO로 현지인을 선호할 수 있다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 2장에서는 해외자회사 CEO 채용정책에 관한 선행연구의 논의를 정리하고 3장에서는 연구가설을 도출한다. 4장에서는 연구가설의 검증에 사용된 표본과 통계분석 모형, 변수의 정의를 설명한다. 5장에서는 실증분석 결과를 제시하고 마지막 6장에서는 본 연구의 결론과 함께 시사점 및 한계를 정리하였다.

II. 이론적 배경 및 선행연구 검토

다국적기업이 해외자회사 CEO를 본사에서 파견

할 것인지 혹은 현지인을 임명할 것인지를 결정하는 해외자회사 CEO 채용정책(staffing policy)에 관한 연구는 국제경영 분야의 주요 연구주제로 논의되어왔다(Banai, 1992; Edström and Galbraith, 1977; Kobrin, 1988; Kopp, 1994; Perlmutter, 1969; Tung, 1981). 본사파견 인력과 현지 인력은 다국적기업이 보유하고 있는 상이한 유형의 인적자원이며, 이론적 관점에 따라 이들의 기능과 역할은 차이를 보인다(Doz and Prahalad, 1986; Edström and Galbraith, 1977; Tan and Mahoney, 2003; Tan and Mahoney, 2006).

대리인이론 관점에서 다국적기업 본사와 해외자회사 간의 관계는 주인-대리인 관계로 이해될 수 있으며(Roth and O'Donnell, 1996; O'Donnell, 2000), 해외자회사에 대한 채용정책은 본사와 해외자회사 간 이해관계 불일치로 인해 발생할 수 있는 대리인 비용에 초점을 맞춘다(Tan and Mahoney, 2006). 현지 인력의 경우 본사파견 인력에 비하여 감시비용과 조정비용이 높기 때문에 다국적기업 본사는 대리인 문제를 완화하기 위한 수단으로 본사 인력을 해외자회사 경영자로 파견하게 된다(Boyacigiller, 1990; O'Donnell, 2000; Gong, 2003). 즉 본사파견 인력은 본사와 해외자회사 간의 경제적 이해관계를 일치시키고 해외자회사 운영의 감시비용과 불확실성을 낮추는 이점이 있다(Boyacigiller, 1990; Tan and Mahoney, 2006; Ando et al., 2008). Gong (2003)은 일본 다국적기업을 대상으로 한 실증분석을 통해 본국과 현지국 간 문화적 거리가 증가할수록 본사인력을 해외자회사 CEO로 파견하는 경향이 높음을 확인하였다. 본사 입장에서 문화적 거리의 증가는 본사와 해외자회사 간 정보비대칭과 해외자회사에 대한 통제의 어려움을 야기하게 되는데, 다국적기업은 문화적 거리로 인한 불확실성과 감시비

용을 줄이고 해외자회사에 대한 사회적 통제를 강화하기 위하여 본사의 가치와 규범을 내면화하고 있는 본사인력을 해외자회사 CEO로 파견하는 것이다 (Gong, 2003).

자원기반이론 관점에서 본사파견 인력은 본사의 전략과 본사 내부 자원 및 네트워크에 대한 지식을 보유한 반면, 현지 인력은 현지시장과 현지 네트워크에 관한 지식 측면에서 우위를 가진다(Tan and Mahoney, 2003; Tan and Mahoney, 2006). 따라서 본사파견 인력은 본사의 전략에 맞추어 해외자회사의 경영활동을 조정하고 본사가 보유한 지식과 자원을 해외자회사로 효율적으로 이전할 수 있다(Doz and Prahalad, 1986; Bartlett and Ghoshal 1989; Tan and Mahoney, 2006). 반면 현지출신 인력은 현지시장에 배태된 특유지식과 경영관행을 내부화하고 있으므로 다국적기업의 현지 지식 확보와 현지적응에 기여할 수 있다(Hymer, 1976; Zaheer, 1995; Harzing, 2001). 박영렬 외(2007)는 한국진출 다국적기업의 CEO 선정요인에 관한 실증분석을 통해 해외자회사의 산업이 글로벌산업인 경우 본사파견 가능성이 높은 반면, 현지지식 활용의 중요성이 상대적으로 큰 비글로벌산업인 경우 현지인 CEO를 임명하는 경향이 높은 것을 확인하였다.

조직학습이론 관점에서 다국적기업 본사는 해외자회사의 현지경험을 통해 현지시장을 학습함으로써 현지시장 진출에 따른 문화적 불확실성과 외국인비용을 줄일 수 있다(Barkema, Bell and Pennings, 1996; Johanson and Vahlne, 1977; Zaheer, 1995). 또한 해외자회사의 현지경험이 증가함에 따라 자회사의 역할이 진화할 수 있는데(Birkinshaw and Hood, 1998; 윤우진 · 주영은 · 송재용, 2012), 현지시장 진입 초기에는 본사 역량을 현지시장으로 이전하는데 주력하지만 이후 현지경험이 축적되면 새

로운 지식과 역량을 습득하고 기존 역량과 결합하여 발전하게 된다(Malnigh, 1995; 박용석 · 장대련 · 박영렬, 2009). 이에 다국적기업은 현지시장 진출 초기에는 본사의 자원과 역량을 해외자회사로 효율적으로 이전하고 통제 · 조정하기 위하여 본사인력을 자회사 CEO로 파견하게 되지만 해외자회사의 현지경험이 증가함에 따라 본사인력 파견의 필요성은 감소하고 현지 특유지식 접근이 용이한 현지인 CEO를 선호할 수 있다(Belderbos and Heijltjes, 2005; Gong, 2003; 박영렬 외, 2007; 박영렬 외, 2011; 윤우진 · 원준희, 2013). Belderbos and Heijltjes (2005)는 일본 다국적기업의 아시아지역 해외자회사를 대상으로 한 실증분석을 통해 다국적기업의 현지경험이 증가할수록 현지인 CEO 임명 가능성이 증가하는 것을 확인하였다. 한국진출 다국적기업을 대상으로 한 박영렬 외(2007)의 연구 역시 해외자회사의 현지경험 증가는 현지인 CEO 임명에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Gong(2003)에 따르면 다국적기업의 현지경험이 증가할수록 현지시장 학습에 따른 본사와 해외자회사 간 정보비대칭이 축소되고 현지인과의 신뢰 관계 형성으로 대리인 비용이 감소하여 문화적 거리가 본사파견 CEO 임명에 미치는 영향이 약화되는 것으로 나타났다.

본 연구는 해외자회사 CEO 임명에 관한 본사의 의사결정과정에서 본사 최고경영진의 역할에 주목하고자 한다. 해외자회사에 대한 본사인력 파견을 결정하는 주체는 본사 최고경영진이며(Edström and Galbraith, 1977; Tung, 1981; Tung, 1987), 해외자회사 현지인 CEO에 대한 대리인 비용과 현지인이 보유한 경제적 이점을 인식하는 주체 역시 본사 최고경영진이다. 이처럼 본사 최고경영진이 해외자회사 CEO를 임명하는 주체임에도 불구하고 본사 최고경영진의 특성이 해외자회사 CEO 현지화에

미치는 영향에 대해서는 알려진 바가 거의 없다.

Perlmutter(1969)에 따르면 본사가 소재한 본국 국적을 기준으로 본국중심적 기업정체성이 형성된 다국적기업은 해외자회사 요직에 본사인력을 파견하는 경향이 강하다. 그 원인으로는 본사 경영진의 해외시장 경험 부족, 본사와 외국인 경영진 간 상호불신, 본사의 국수주의적 채용 정책, 언어와 문화 차이에 따른 의사소통의 어려움 등이 꼽힌다(Perlmutter, 1969, p.16). 한편 다국적기업의 본국중심적 성향은 본사 최고경영진의 국적 구성과 관련이 있다(Kobrin, 1994; Perlmutter, 1969). Perlmutter(1969)는 본사 최고경영진으로 외국인을 임명하는 것에 대한 내부 저항은 다국적기업이 본국중심주의에서 세계중심주의(geocentrism)로 발전하는데 장애요인으로 작용한다고 지적하고 있다. 또한 Kobrin(1994)은 Fortune 500 다국적기업(표본은 66개 미국 소재 제조기업)을 대상으로 세계중심적 사고방식(geocentric mind-set)과 국제인사관리(international HRM) 간의 관계를 실증분석하였다. 분석결과 다국적기업의 세계중심적 사고방식과 본사 최고경영진 내 외국인 임명이 유의한 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다(Kobrin, 1994). 이는 다국적기업 본사 최고경영진의 국적 구성과 해외자회사 인사정책이 관련이 있음을 시사한다.

최근 국제경영연구 분야에서는 본사 최고경영진의 국적 다양성이 다국적기업의 국제화와 성과에 미치는 영향을 규명하려는 시도가 이루어지고 있다(Kaczmarek and Ruigrok, 2013; Nielsen and Nielsen, 2011; Nielsen and Nielsen, 2013). Nielsen and Nielsen(2011)의 연구에 따르면 본사 최고경영진의 국적이 다양할수록 다국적기업이 현지국 진입방식을 결정함에 있어 높은 통제권을 가지는 단독투자에 비해 투자위험의 분산과 현지적응

이 용이한 국제합작투자를 선호하게 된다. 국제합작투자는 투자 위험을 분산하고 현지 파트너를 통해 현지시장 진입이 용이하다는 장점과 함께 현지 파트너와의 이해관계 불일치와 문화적·제도적 차이에 따른 협업의 어려움 때문에 합작 실패 위험이 높다는 단점이 있다(Barkema, Bell, and Pennings, 1996; Hennart, 1988; Kogut and Singh, 1988). 이때 본사 최고경영진의 국적 다양성이 높을수록 본국과 현지국 간 문화적·제도적 차이에 대한 대응능력과 현지 파트너와의 협업능력이 향상되어 국제합작투자의 단점은 감소하고 장점을 향유할 수 있게 된다(Nielsen and Nielsen, 2011). 따라서 본사 최고경영진의 국적 다양성이 해외자회사 CEO 현지화를 비롯한 해외자회사 채용정책에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴볼 필요가 있다.

III. 연구가설 설정

3.1 본사 최고경영진의 국적 다양성과 해외자회사 CEO 현지화

다국적기업의 본사 최고경영진과 해외자회사 CEO는 위계적 관계를 가진다(Edström and Galbraith, 1977; Roth and O'Donnell, 1996). 본사 최고경영진은 다국적기업 내 최상위 의사결정 집단으로서(Hambrick and Mason, 1984), 전체 조직 차원에서 글로벌전략과 해외자회사의 역할을 결정하고 해외자회사 CEO를 임명하는 주체이다(Doz and Prahalad, 1986; Tung, 1981; Tung, 1987). 한편 해외자회사 CEO는 해외자회사의 글로벌전략 실행과 현지시장 관리를 위해 권한과 책임을 위임받

은 대리인이자, 주요 경영 현안의 보고 및 조정을 위해 본사 최고경영진과 의사소통과 상호작용을 하는 업무 파트너이다(O'Donnell, 2000; Yan, Zhu and Hall, 2002). 다국적기업의 해외자회사에 대한 채용정책은 본사파견 인력과 현지 인력이 제공하는 경제적 이익과 비용을 고려하여 결정되는데(Tan and Mahoney, 2006), 이때 본사 최고경영진은 해외자회사 CEO의 경제적 이익과 비용을 인식하는 주체가 된다. 본사 최고경영진이 현지인 CEO와의 협업에 따른 조정 비용과 현지인 CEO가 제공하는 현지 적응 및 현지지식 획득의 이점을 어떻게 인식하느냐에 따라 해외자회사 CEO 현지화에 미치는 영향이 달라질 수 있는 것이다.

최고경영층이론에 따르면 최고경영진의 인구통계학적 특성은 개인의 심리적 인지기반과 가치체계를 반영하므로 이들의 인적 배경(background)은 기업의 전략적 의사결정에 영향을 미친다(Hambrick and Mason, 1984). 특히 최고경영진의 인적 구성(동질성과 다양성)은 집단 내 상호작용 방식과 의사결정 과정에 영향을 미친다(Hambrick, 2007; Nielsen, 2010). 이때 국적은 개인의 가치관과 인지 체계, 언어에 영향을 미치므로 집단의 국적 구성은 행위자들 간 의사소통과 상호작용, 업무 성과에 영향을 미치게 된다(Earley and Mosakowski, 2000; Hambrick et al., 1998; Hofstede, 1980). Hambrick et al.(1998)에 따르면 업무 파트너의 국적이 동질적인 경우 신속한 의사결정과 효율적인 상호작용을 통해 업무를 조정하고 집행하는데 유리하다. 반면 국적이 다른 파트너와의 협업은 다양한 지식과 새로운 대안 검토를 통해 창의적 업무를 수행하는데 유리하다(Hambrick et al., 1998).

본사 최고경영진의 국적 구성이 본국중심적일수록 본국출신 인력과과의 의사소통과 업무 조정은 원활한

반면, 국적이 다른 외국인(현지인)과의 의사소통과 업무 조정에는 어려움이 따를 수 있다. 그 결과 본사 최고경영진의 국적 구성이 본국중심적일수록 해외자회사 CEO로 현지인보다 본국출신 인력을 선호할 수 있다. 본국출신 인력을 해외자회사 CEO에 임명함으로써 다국적기업은 보다 효율적으로 해외자회사 업무를 통제·조정할 수 있기 때문이다(Doz and Prahalad, 1986; Tan and Mahoney, 2006).

반면 본사 최고경영진의 국적 다양성이 증가할수록 문화적·제도적 차이에 대한 이해가 깊어져 현지인 CEO와의 협업능력이 향상될 뿐만 아니라 이를 통해 현지인 CEO가 보유한 현지적응의 이점을 더욱 잘 활용할 수 있다. 다국적기업의 성공적인 해외사업 수행을 위해서는 현지인력 운용을 포함한 다문화조직(multicultural organization) 관리능력이 요구되는데, 특히 문화적 다양성을 관리할 수 있는 최고경영진의 리더십과 역할이 필수적이다(Cox and Blake, 1991). 본사 최고경영진의 국적 다양성이 증가할수록 현지인과 원활한 의사소통이 이루어지고 본국과 현지국의 문화적·제도적 차이에 따른 조직·고용·보상체계의 차이를 이해할 수 있으므로 현지 파트너와의 협업이 용이해진다(Nielsen and Nielsen, 2011). 본사 최고경영진의 국적 다양성이 증가할수록 현지인과의 협업능력이 향상되어 현지인력이 제공하는 현지적응의 이점을 활용할 수 있으므로 해외자회사 CEO로 현지인을 선호할 수 있다.

또한 다국적기업은 기업 내부의 특유지식과 현지 시장에 배태된 지식의 결합을 통해 새로운 시장기회를 추구한다(Birkinshaw, Hood and Jonsson, 1998; 박용석 외, 2009). 최고경영진의 국적 다양성 증가는 다양한 문화와 제도에 배태된 이질적 지식과 경험을 바탕으로 새로운 대안을 탐색하는 역할을 강화한다(Elron, 1998; Hambrick et al., 1998;

Watson et al., 1993). 그 결과 본사 최고경영진의 국적 다양성이 증가할수록 다국적기업의 시장기회 탐색을 위해 현지 특유지식 접근이 유리한 현지인 CEO 임명을 선호할 것으로 예상된다.

사회정체성이론에 따르면 국적은 개인의 소속감과 집단의 정체성을 형성하는 주요 요소로 간주된다(Tajfel 1969, Tajfel and Turner 1986, Williams and O'Reilly 1998). 국적을 기반으로 형성된 국가정체성(national identification)은 국적이 동일한 내집단(in-group)에 대한 호의적 평가와 함께 외집단(out-group)인 외국인에 대한 부정적·적대적 태도를 유발할 수 있다(Kosterman and Feshbach 1989; Mummendey, Klink, and Brown, 2001). 이로 인해 본사 최고경영진의 국적 구성에서 본국출신 비중이 높을수록 본국중심적 정체성을 형성하게 되어 본국출신과 현지인을 구분 짓는 성향이 강해지고 현지인을 부정적으로 평가하거나 기피할 수 있다. 또한 인종이나 성별과 같은 인적 특성을 기준으로 내집단과 외집단을 구분하는 성향은 승진이나 채용에 영향을 미치는데, 결속력이나 신뢰 형성의 용이성으로 인해 상급자는 자신과 동일한 인적 특성을 가진 하급자를 선발하게 된다(Kanter, 1977; Smith, 2002). Perlmutter(1969)에 따르면 본사가 소재한 본국 국적을 기준으로 본국중심적 기업정체성이 형성된 다국적기업은 해외자회사 요직에 본사인력을 파견하는 경향을 보인다. 따라서 본사 최고경영진의 국적 구성이 본국중심적일수록 해외자회사 CEO로 본국출신 인력 파견을 선호할 것으로 예상된다.

반면 본사 최고경영진의 국적 다양성이 증가할수록 최고경영진의 본국중심적 정체성이 약화되므로 현지인에 대한 불신이나 기피 성향이 완화되어 해외자회사 CEO로 본사인력을 파견하는 경향이 약해질 수 있다. 뿐만 아니라 고용이나 승진 시 상급자는 자

신과 유사한 특성의 지원자를 선발하는 경향을 보이는데(Kanter, 1977), 이러한 사회동질성 재생산(homosocial reproduction)에 관한 논의에 따르면 최고경영진의 인종과 성별 구성이 다양할수록 자신과 동질적인 인적 특성을 가진 인력을 선호하게 되어 조직 전체의 인적 다양성이 증가하게 된다(Nishii et al., 2007). 같은 맥락에서 본사 최고경영진의 국적 다양성이 높을수록 위계적 관계에 있는 해외자회사 CEO는 다양한 국적의 인력들로 임명될 가능성이 높다. 그 결과 본사 최고경영진의 국적이 다양할수록 해외자회사 CEO로 본국출신 보다 현지인이 임명될 가능성이 높을 것으로 예상된다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 본사 최고경영진의 국적 다양성은 해외자회사 CEO 현지화와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

3.2 해외자회사 현지경험의 조절효과

다국적기업은 현지경험을 통해 현지시장에 대한 특성을 학습하고 본국과 현지국 간 문화적 차이를 관리할 수 있는 능력을 증진시킬 수 있다(Gong, 2003; Li, 1995). 현지시장의 특유지식과 경영관행은 암묵지의 성격이 강하기 때문에 시장거래를 통해서 획득이 어렵고 현지 사업 경험을 통해 축적이 가능하다(Barkema et al., 1996; Hennart, 1988; Johanson and Vahlne, 1977). 해외자회사가 현지경험을 축적함에 따라 자회사는 점차 현지시장의 지식기반에 배태되고 현지사업에 대한 독자적 역량을 발전시켜 자율성이 증가하게 된다(Birkinshaw and Hood, 1998; Rugman and Verbeke, 2003). 즉 해외자회사의 역할은 시간이

지남에 따라 진화하는 경향이 있는데(Birkinshaw and Hood, 1998; 윤우진 외, 2012), 현지시장 진입 초기에는 본사의 역량을 현지시장에 적용하는데 주력하지만 이후 해외자회사의 현지경험이 축적되면 새로운 지식과 역량을 습득하고 기존 역량과 결합하여 발전하게 된다(Malnigh, 1995; 박용석 외, 2009). 그 결과 해외자회사 설립 초기에는 본사가 보유한 역량을 해외자회사로 효율적으로 이전하고 통제·조정하기 위하여 본사인력을 자회사 CEO로 파견하게 되지만 해외자회사의 현지경험이 증가함에 따라 자회사가 축적한 현지 역량을 활용하기 위하여 현지 특유지식과 경영관행을 내부화하고 있는 현지인을 자회사 CEO로 임명할 수 있다(박영렬 외, 2007; 박영렬 외, 2011; 윤우진·원준희, 2013). 또한 해외자회사의 현지경험은 모기업이 본국과 현지국 간 문화적 차이를 이해하고 현지인과 신뢰를 형성하는데 기여한다(Gong, 2003). 해외자회사의 현지경험이 증가할수록 본국과 현지국의 문화적 차이로 인해 해외자회사 CEO로 본사인력을 파견하는 경향이 약화된다(Gong, 2003).

이처럼 해외자회사의 현지경험이 자회사 CEO 현지화에 미치는 영향을 고려할 때, 해외자회사의 현지경험은 본사 최고경영진의 국적 다양성이 자회사 CEO 현지화에 미치는 영향을 강화할 것으로 예측된다. 본사 최고경영진의 국적 다양성이 높은 경우 현지인 CEO와의 협업능력이 향상되므로 해외자회사에 대한 통제와 조정을 위해 본사인력을 파견할 필요성은 감소하고 다국적기업의 현지적응과 시장기회 탐색을 위하여 현지인을 자회사 CEO로 임명하려는 유인이 커질 수 있다. 해외자회사의 현지경험 증가 역시 본사의 해외자회사에 대한 통제·조정의 필요성을 감소시키고 자회사의 역량과 자율성을 증대시켜 해외자회사 현지인 CEO 임명에 영향을 미

치므로(Belderbos and Heijltjes, 2005; 박영렬 외, 2007), 본사 최고경영진의 국적 다양성과 해외자회사 현지경험의 상호작용은 해외자회사 CEO 현지화를 촉진할 것으로 예상된다. 또한 본사 최고경영진의 국적이 본국중심적인 경우 문화적 정체성의 차이로 인해 현지인(외국인) 자회사 CEO를 불신하거나 기피할 수 있으나 최고경영진의 국적이 다양할수록 현지인 CEO를 기피하는 현상이 완화될 수 있다. 해외자회사의 현지경험 증가 역시 본국과 현지국 간 문화적 차이에 대한 모기업의 이해를 높이고 현지인에 대한 불신을 완화하므로(Gong, 2003), 해외자회사의 현지경험은 본사 최고경영진의 문화적 다양성이 자회사 CEO 현지화에 미치는 영향을 강화할 것으로 예상된다. 이러한 가능성을 검증하기 위하여 다음의 가설을 설정하였다.

가설 2: 해외자회사의 현지경험은 본사 최고경영진의 국적 다양성과 해외자회사 CEO 현지화의 관계에 대하여 정(+)의 조절효과를 가질 것이다.

IV. 연구방법

4.1 표본 및 자료수집

본 연구의 표본은 미국 S&P 500 기업의 한국 단독소유 자회사(wholly owned subsidiaries)이다. 2016년 3월 기준으로 S&P 500 기업의 사업보고서와 산업통상자원부가 제공하는 외국인투자기업정보, NICE평가정보의 KISLINE을 교차 조회하여 S&P 500 기업의 한국 자회사를 확인하였다. 이때 S&P

500 기업의 본사 주소지가 미국 이외 국가에 소재하는 경우 표본에서 제외하였다.¹⁾ 그리고 한국 자회사는 미국 S&P 500 기업 및 관계회사가 보유한 지분율이 90% 이상인 경우 단독소유 자회사로 정의하였다. 이때 자회사는 감사보고서 확보가 가능한 외감기업으로 한정하였다. 그리고 자회사 CEO가 외국인/한국인 공동대표인 경우 표본에서 제외하였다.

미국 S&P 500 기업의 본사 최고경영진 자료와 재무 자료는 사업보고서(10K)와 BoardEx DB, Compustat DB를 이용하였다. 미국 상장기업의 사업보고서(10K)에는 미국 증권거래위원회(Securities and Exchange Commission) 규정에 따라 최소 5명 이상의 최고경영진 현황(executive officers of the registrant)이 보고된다. 사업보고서(10K)에 등재된 최고경영진의 국적 정보는 BoardEx DB를 이용해 수집하였다. 이때 국적이 확인되는 최고경영진의 수가 5명 미만인 경우 자료의 왜곡 가능성으로 인해 표본에서 제외하였다. 가령 국적이 확인되는 최고경영진의 수가 4명인데 이 중 외국인이 1명이라면 외국인 비중이 25%로 상대적으로 높게 나타나기 때문이다. 그리고 한국 자회사의 기업현황 자료와 재무 자료는 금융감독원 전자공시시스템이 제공하는 감사보고서와 NICE평가정보의 KISVALUE를 통해 수집하였다. 자료의 기간은 2000년부터 2014년까지 15개년도이며 이를 통해 불균형 패널자료를 구성하였다. 이때 종속변수를 1개년도 후행 시차를 적용한 시차변수를 도입하여 실증분석하였다. 본 연구의 최종 표본은 66개 미국 S&P 500 기업의 84개 단독소유 자회사이며, 14개년도 611개 관측치이다.

4.2 분석 기법 및 변수의 측정

해외자회사 CEO 현지화에 관한 선행연구들은 횡단면 분석의 한계를 지적하고 이를 보완하기 위하여 패널데이터 구축을 통해 다년간의 시계열 효과를 분석할 것을 제안하고 있다(박영렬 외, 2011; 윤우진·원준희, 2013). 이에 본 연구에서는 본사 최고경영진의 국적 다양성과 해외자회사 CEO 현지화의 관계를 실증분석하기 위하여 패널데이터를 통해 패널로지스틱 회귀분석과 생존분석을 수행하였다. Cox(1972)가 제시한 비례위험함수 생존분석은 시간의 경과에 따라 특정 사건의 발생을 관찰, 분석하는 시계열 분석기법의 하나이다. 생존분석은 시간의 흐름에 따라 변화하는 변수들의 영향을 분석할 수 있으므로 로지스틱 분석을 보완할 수 있는 장점이 있다.

먼저 패널로지스틱 회귀분석의 실증모형을 구성하기 위하여 본 연구의 종속변수인 해외자회사 CEO 현지화를 이분형 변수로 측정하였다. 해외자회사 CEO 현지화는 한국 자회사의 CEO 국적을 구분하여 측정하였다. 해외자회사 CEO를 본사에서 파견하였는지 또는 현지인을 임명하였는지 여부는 자회사 CEO가 한국인인지 아닌지 여부로 판단하였다. 이때 자회사 CEO의 국적은 자회사 CEO 성명을 통해 유추할 수 있다(Gong, 2003; Harzing, 2001). 한국인과 외국인은 이름이 거의 명확하게 구분되기 때문에 신뢰성이 높다(최순규 외, 2009). 자회사 CEO가 한국인 성명을 가진 경우에는 1의 값을 부여하고, 외국인 성명인 경우 0의 값을 부여하였다.²⁾ 그리고 NICE 평가정보의 KISLINE과 언론기사 조회를 통해 자

1) 일부 S&P 500 기업의 경우 본사 소재지가 유럽 또는 아시아 지역에 위치한 것으로 확인되었다. 모기업의 조직문화와 인사정책은 본국의 문화적 특성과 연관이 있으므로(Brock et al., 2008), 국가 수준의 문화적 특성의 차이를 배제하고 표본을 미국 다국적기업으로 한정하기 위하여 S&P 500 기업 가운데 미국 이외 국가에 본사가 위치한 기업은 표본에서 제외하였다.

2) 자회사 CEO의 성명이 한국인 성씨와 외국인 이름으로 구성된 경우(예를 들어, 도날드 현)는 외국인으로 분류하였다.

회사 CEO의 경력과 학력이 확인되는 경우 이를 반영하여 종속변수의 측정 오류를 줄이고자 하였다.

생존분석을 통해 해외자회사 CEO 현지화에 대한 시간 경과에 따른 영향을 분석하기 위하여 해외자회사 CEO가 외국인에서 현지인으로 교체되는 사건 발생을 종속변수로 측정하였다. 자회사 CEO의 성명을 기준으로 외국인에서 한국인으로 교체되는 사건을 해외자회사 CEO 현지화로 정의하고 해외자회사의 전년도 CEO가 외국인인 경우를 대상으로 하위 표본을 구성하였다. 해외자회사 CEO의 전년도와 당해연도의 성명을 비교하여 외국인에서 한국인으로 교체되면 1, 교체되지 않으면 0의 값을 부여하였다.

본 연구의 독립변수인 다국적기업 본사 최고경영진의 국적 다양성은 선행연구와 같이 Blau 지수로 측정하였다(Nielsen and Nielsen, 2011; Nielsen and Nielsen, 2013). Blau 지수는 $B = [\sum(p_i)^2]$ 와 같이 계산되는데, p 는 i 번째 국적을 가진 구성원의 비중을 의미한다(Blau, 1977). Blau 지수가 1에 가까울수록 국적 다양성이 높은 반면 0에 가까울수록 국적이 동질적임을 의미한다. 한편 본 연구의 가설 2는 해외자회사 현지경험의 조절효과이다. 다수 선행연구들이 자회사의 현지경험이 자회사 CEO 현지화에 영향을 미치는 것을 확인하였다(Belderbos and Heijltjes, 2005; Gong, 2003; Harzing, 2001; 박영렬 외, 2007). 자회사 현지경험은 자회사 설립 년도 이후 경과 연수로 측정하였으며, 로그 값을 적용하였다.

해외자회사 CEO 현지화에 영향을 미칠 수 있는 여타 요인을 고려하기 위하여 본사 최고경영진 규모, 본사 규모, 본사 국제화 수준, 본사 연구개발 집중도, 자회사의 규모, 자회사 현지경험, 자회사 수익성, 보고 거리(reporting distance), 자회사 진입 방식, 본사와 자회사의 업종 더미, 연도 더미를 통제

변수로 분석에 포함하였다. 본사 최고경영진 규모는 최고경영진의 인원수로 측정하였다(Nielsen and Nielsen, 2011). 본사 규모는 본사 매출액을 사용하였으며, 본사 국제화 수준은 본사 전체 매출액에서 해외 매출이 차지하는 비중으로 측정하였다(Harzing, 2001). 본사의 연구개발 수준이 높은 경우 기업특유 지식을 해외자회사로 효과적으로 이전하고 통제하기 위한 수단으로 본사 인력 파견이 활용된다(Harzing, 2001; 송재용 · 윤채린, 2007). 본사 연구개발 집중도는 본사의 매출액 대비 연구개발비 비중으로 측정하였다. 한편 자회사의 규모가 클수록 자회사에 대한 전략적 의존성의 증대로 본사의 통제 필요성이 커지게 된다(Belderbos and Heijltjes, 2005; 박영렬 외, 2011). 자회사의 규모는 직원 수로 측정하고 로그값을 적용하였다. 한편 해외자회사의 성과가 악화되는 경우 본사 인력 파견을 통한 통제 필요성이 커지게 된다(Harzing, 2001). 해외자회사 성과는 총자산순이익률(ROA)로 측정하였다. 다국적기업은 글로벌통합 수준이 높을수록 해외자회사에 대한 통제와 조정을 강화하기 위하여 해외자회사에 본사인력을 파견하게 된다(Ando et al., 2008; Tan and Mahoney, 2006; 박영렬 외, 2007). 글로벌통합 수준은 해외자회사의 전체 매출액 대비 내부거래액의 비중으로 측정하였다(Ando et al., 2008). 다국적기업의 조직 위계 상 자회사가 상위 보고 체계에 있는 경우 본사와의 원활한 의사소통을 위해 본사 인력을 자회사 경영자로 파견하게 된다(Harzing, 2001). 본사와 해외자회사 간의 보고 거리(reporting distance)를 측정하기 위하여 해당 자회사가 다국적기업 본사의 손자회사인 경우 1의 값을 부여하였으며, 본사의 자회사인 경우 0의 값을 부여하였다. 자회사가 신규설립(greenfield) 방식으로 현지시장에 진출하는 경우 본사의 통제 필요

성에 따라 본사 인력을 파견하는 반면 인수 방식의 경우 인력 현지화가 이루어진다(Harzing, 2001; Tan and Mahoney, 2006). 다국적기업이 해외자회사를 인수한 경우 1의 값을 부여하고, 그렇지 않은 경우 0의 값을 부여하였다. 그리고 시계열 자료를 포함하는 패널자료의 특성 상 연도별 효과를 통제하기 위하여 연도 더미변수를 도입하였다. 산업 효과를 통제하기 위하여 본사와 해외자회사의 업종 더미 변수를 도입하였다. 본사 업종은 글로벌산업분류기준(Global Industry Classification Standard, 이하 GICS) 2단위를 기준으로 더미 처리하였고, 자회사 업종은 한국표준산업분류 대분류를 기준으로 더미 처리하였다. 변수 측정에 대한 요약은 <표 1>

과 같다.

V. 실증분석 결과

5.1 기술통계량 및 상관관계 분석

<표 2>에서는 변수들의 기술통계량을 제시하였다. 해외자회사 CEO의 현지화 비율은 평균 60%이다. 본사 최고경영진의 국제 다양성을 나타내는 Blau 지수는 평균 0.14이며,³⁾ 한국 자회사의 운영 연수는 평균 15.1년이다. 본사 최고경영진의 규모는 평균

<표 1> 변수의 측정

변수	측정
해외자회사 CEO 현지화	해외자회사 CEO가 한국인 성명 1, 그 외 0 (+1년 시차변수)
	해외자회사 CEO가 외국인에서 한국인으로 교체되면 1, 교체되지 않으면 0 (+1년 시차변수)
본사 최고경영진 국제 다양성	본사 최고경영진 국제 기준으로 Blau 지수 산출
자회사 현지경험	자회사 설립 이후 운영 연수(로그)
본사 최고경영진 규모	본사 사업보고서의 최고경영진 인원 수
본사 규모	본사 매출액
본사 국제화 수준	본사 해외매출 비중
본사 연구개발 집중도	본사 매출액 대비 연구개발비 비중
자회사 규모	자회사 직원 수(로그)
자회사 성과	자회사 총자산순이익률(총자산 대비 당기순이익률)
글로벌통합 수준	자회사 매출액 대비 내부거래 합계액 비중
자회사 보고 거리	본사의 손자회사인 경우 1, 자회사인 경우 0
자회사 진입방식	인수한 경우 1, 신규설립인 경우 0
본사 업종 더미	Global Industry Classification Standard 2단위 더미
자회사 업종 더미	한국표준산업분류 대분류 더미
연도 더미	연도 더미

3) 참고로 본사 최고경영진의 외국인 비중은 평균 약 9%이다.

〈표 2〉 기술통계량

	단위	관측수 (개)	평균	표준편차	최소값	최대값
현지인 자회사 CEO	-	611	0.60	0.49	0.00	1.00
본사 최고경영진 국적 다양성	-	611	0.14	0.19	0.00	0.72
자회사 현지경험	년	611	15.06	8.20	1.00	47.00
본사 최고경영진 규모	명	611	8.36	3.66	5.00	29.00
본사 규모	십억달러	611	32.65	37.71	1.06	180.93
본사 국제화 수준	%	611	47.27	14.90	5.70	89.28
본사 연구개발 집중도	%	611	4.65	5.58	0.00	26.96
자회사 규모	명	611	365.95	654.48	3.00	4,298
자회사 성과	%	611	8.86	9.66	-25.42	38.11
글로벌통합 수준	%	611	52.38	33.87	0.00	178.35
자회사 보고 거리	-	611	0.75	0.44	0.00	1.00
자회사 진입방식	-	611	0.35	0.48	0.00	1.00

〈표 3〉 본사 업종 현황(GICS 2단위)

업종	빈도	비중(%)
자유소비재	52	8.51
필수소비재	53	8.67
금융	57	9.33
건강관리	94	15.38
산업재	209	34.21
정보기술	94	15.38
소재	52	8.51
합계	611	100.00

8.36명으로 나타났다. 본사의 평균 매출액은 326.5억 달러이며, 해외매출 비중은 평균 47.27%이다. 그리고 본사의 연구개발 집중도는 4.65%이다. 한국 자회사의 종업원 수는 평균 366명이며, 한국 자회사의 총자산순이익률(ROA)은 8.86%이다. 글로벌 통합 수준은 평균 52.38%이며, 한국 자회사 관측치의 75%가 손자회사이다. 그리고 한국 자회사 관측치의 35%가 인수를 통해 한국시장에 진입한 것

으로 확인된다.

〈표 3〉에서 제시된 바와 같이 본사 업종 현황을 살펴보면, 글로벌산업분류기준(GICS) 2단위 기준으로 산업재가 34%로 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 다음으로 정보기술과 건강관리 업종이 약 15% 비중이다. 그리고 자유소비재와 필수소비재, 소재, 금융이 9% 내외의 비중을 차지하고 있다. 〈표 4〉와 같이 한국 자회사의 업종 현황을 살펴보면, 한국표

〈표 4〉 자회사 업종 현황(한국표준산업 대분류)

업종	빈도	비중(%)
제조업	217	35.52
도매 및 소매업	245	40.10
운수업	39	6.38
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스	30	4.91
금융 및 보험업	80	13.09
합계	611	100.00

〈표 5〉 상관관계표

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 현지인 자회사 CEO	1										
2 본사 최고경영진 국제 다양성	0.034	1									
3 자회사 현지경험(로그)	0.07*	0.034	1								
4 본사 최고경영진 규모	0.087*	-0.004	-0.133***	1							
5 본사 규모	0.028	0.019	0.073*	0.123**	1						
6 본사 국제화 수준	0.027	0.129**	0.098*	-0.099*	-0.013	1					
7 본사 연구개발 집중도	-0.016	-0.123**	-0.02	-0.009	-0.136***	0.220***	1				
8 자회사 규모(로그)	-0.014	-0.003	0.306***	0.018	0.107**	0.001	0.103*	1			
9 자회사 성과	0.081*	-0.056	0.214***	-0.036	-0.135***	0.186***	0.015	0.062	1		
10 글로벌통합 수준	0.006	0.045	-0.072*	-0.039	0.01	0.031	0.317***	-0.160***	-0.122**	1	
11 자회사 보고 거리	-0.149***	0.034	-0.227***	-0.228***	0.225***	-0.224***	-0.113**	-0.186***	-0.275***	0.093*	1
12 자회사 진입방식	0.151***	0.134***	0.154***	-0.013	0.000	-0.065	-0.200***	0.090*	0.055	-0.225***	0.044

† p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

준산업 대분류 기준으로 도매 및 소매업이 40.1%로 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 다음으로 제조업이 35.5%의 비중을 보인다. 금융 및 보험업의 비중이 13.1%이며, 운수업과 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업이 각각 6.4%와 4.9%의 비중을 차지하고 있다.

〈표 5〉에서는 변수들 간의 상관관계 값을 제시하고 있다. 해외자회사 CEO 현지화는 본사 최고경영진 국제 다양성, 자회사 현지경험(로그), 본사 최고

경영진 규모, 본사 규모, 본사 국제화 수준, 글로벌통합 수준, 자회사 수익성과 자회사 진입방식(인수)과 정(+)의 상관관계를 갖는다. 반면 해외자회사 CEO 현지화는 본사 연구개발 집중도, 자회사 규모(로그), 자회사 보고 거리(손자회사 여부)와는 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 상관관계 확인 결과 상관관계수가 가장 큰 값이 0.317로 독립변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다.

5.2 패널로지스틱 회귀분석 및 생존분석 결과

가설 검증을 위하여 패널로지스틱 회귀분석과 비례위험함수를 이용한 생존분석을 수행하였다. 먼저 종속변수가 이항변수인 점을 고려하여 해외자회사 CEO로 현지인이 임명될 가능성을 분석하기 위하여 패널로지스틱 회귀분석을 수행하였다. 합동로지스틱 회귀분석과 패널로지스틱 회귀분석의 모형 적합성에 대한 LR검정 결과, 패널의 개체특성을 고려한 패널로지스틱 회귀분석 모형이 적합한 것으로 나타났다. 이에 패널로지스틱 회귀분석의 확률효과모형과 고정효과모형의 적합성 확인을 위하여 하우스만 검정을 실시하였다. 하우스만 검정 결과 통제모형(모형 1-1)과 가설 1을 검정하기 위한 모형(1-2)에서는 확률효과모형이 적합한 것으로 확인되었으며, 가설 2를 검정하기 위한 모형(2-3)에서는 고정효과모형이 적합한 것으로 나타났다. 이에 확률효과모형 결과와 고정효과모형 결과를 함께 보고하도록 한다.⁴⁾ 다만 확률효과모형과 고정효과모형의 실증결과를 비교하면 일부 통제변수에서 유의수준의 차이를 보이거나 가설 검정 결과는 동일한 것으로 확인된다. 패널로지스틱 회귀분석 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6>의 모형 1-1은 통제변수를 투입한 분석 결과이다. 자회사 현지경험이 자회사 CEO 현지화에 5% 유의수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 선행연구들의 실증결과를 지지하는 것으로 확인된다(Belderbos and Heijltjes, 2005; Gong, 2003; Harzing, 2001; 박영렬 외, 2007). 한편 본사 규모는 선행연구 결과(Harzing, 2001)와 달리 자회사 CEO 현지화에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. <표 6>의 모형 1-2

는 본 연구의 독립변수인 본사 최고경영진의 국적 다양성 변수를 추가하여 분석한 결과이다. 실증분석 결과에 따르면 본사 최고경영진의 국적 다양성은 자회사 CEO 현지화와 0.1% 유의수준에서 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 즉 본사 최고경영진의 국적 다양성이 높을수록 해외자회사 CEO로 현지인을 임명할 가능성이 높은 것으로 확인된다. 따라서 가설 1은 지지되었다. 한편 <표 6>의 모형 2-3은 가설 2를 검증하기 위한 모형으로 본사 최고경영진 국적 다양성과 해외자회사 CEO 현지화의 관계에 대한 자회사 현지경험의 조절효과를 분석한 결과이다. 분석결과 본사 최고경영진의 국적 다양성과 자회사 현지경험의 상호작용 효과는 5% 유의수준에서 자회사 CEO 현지화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 지지되었다.

다음으로 해외자회사 CEO의 국적이 외국인에서 현지인으로 바뀌는 사건을 종속변수로 하는 비례위험함수 생존분석을 실시하였다. 생존분석의 경우 관심 사건을 어떻게 정의하느냐에 따라 사건 발생 후 관측이 종료되는 단일사건(ex. 환자 사망)과 관측기간 내 사건이 반복되는 다중사건(ex. 질병 재발)으로 구분된다. 본 연구의 관심 사건인 자회사 CEO 국적변화(외국인 → 현지인)는 관측기간 중 사건이 반복 발생할 수 있다. 이러한 다중사건자료(multiple failure-time data) 분석을 위한 기법으로 STATA에서 vce(cluster id) 옵션을 적용하여 실증분석을 수행하였다.

<표 7>은 해외자회사 CEO 현지화에 대한 생존분석 결과이다. 모형 2에서 확인되는 바와 같이 본사 최고경영진 국적 다양성은 자회사 CEO 현지화에 대하여 5% 유의수준에서 정(+)의 관계를 가지는

4) 고정효과 로지스틱 모형의 경우 개체 내 변량(within-group variance)을 분석하므로 종속변수의 값이 모두 1이거나 모두 0의 값을 가지는 개체는 실증분석에서 제외된다. 이로 인해 고정효과 로지스틱 모형은 전체 표본을 이용해 모수를 추정하지 못한다.

〈표 6〉 해외자회사 CEO 현지화에 대한 패널로지스틱 회귀분석 결과

변수	현지인 자회사 CEO = 1					
	확률효과모형			고정효과모형		
	(1-1)	(1-2)	(1-3)	(2-1)	(2-2)	(2-3)
본사 최고경영진 규모	-0.031 (0.053)	-0.096† (0.057)	-0.095 (0.059)	-0.019 (0.061)	-0.104 (0.067)	-0.100 (0.070)
본사 규모	0.033* (0.014)	0.037* (0.015)	0.036* (0.015)	0.119*** (0.030)	0.122*** (0.032)	0.124*** (0.033)
본사 국제화 수준	0.015 (0.025)	0.006 (0.028)	0.005 (0.028)	-0.006 (0.039)	-0.019 (0.043)	-0.027 (0.043)
본사 연구개발 집중도	-0.007 (0.086)	-0.038 (0.095)	-0.031 (0.094)	-0.098 (0.124)	-0.179 (0.141)	-0.157 (0.135)
자회사 규모(로그)	-0.351 (0.294)	-0.428 (0.322)	-0.427 (0.324)	-0.569 (0.418)	-0.739† (0.446)	-0.789† (0.458)
자회사 성과	0.001 (0.017)	-0.003 (0.018)	-0.001 (0.018)	-0.003 (0.018)	-0.006 (0.019)	-0.006 (0.020)
글로벌통합 수준	0.000 (0.008)	0.001 (0.008)	0.002 (0.008)	0.002 (0.009)	0.003 (0.009)	0.005 (0.009)
자회사 보고 거리	-0.046 (0.689)	-0.186 (0.727)	-0.191 (0.742)	-0.170 (0.838)	-0.469 (0.864)	-0.571 (0.890)
자회사 진입방식	1.094 (1.079)	1.102 (1.219)	1.000 (1.210)			
자회사 현지경험(로그)	1.437* (0.676)	1.743* (0.770)	1.100 (0.790)	2.555* (1.105)	3.200** (1.240)	2.402* (1.220)
본사 최고경영진 국적 다양성 (H1)		5.845*** (1.540)	-4.937 (4.514)		7.404*** (1.836)	-3.403 (5.228)
본사 최고경영진 국적 다양성# 자회사 현지경험(로그) (H2)			3.990* (1.632)			3.893* (1.846)
본사 업종더미	사용	사용	사용			
자회사 업종더미	사용	사용	사용			
연도 더미	사용	사용	사용	사용	사용	사용
상수	-2.446 (2.938)	-2.574 (3.285)	-0.592 (3.328)			
관측치	611	611	611	315	315	315
패널개체 수	84	84	84	33	33	33
로그 우도	-279.72	-271.25	-268.22	-124.19	-114.56	-112.44

주 1. () 안은 표준오차임

주 2. † p < 0.1, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

〈표 7〉 해외자회사 CEO 현지화에 대한 Cox 생존분석 결과

변수	자회사 CEO 현지인 교체(외국인→현지인) = 1		
	(1)	(2)	(3)
본사 최고경영진 규모	0.109 (0.074)	0.118 (0.086)	0.137 ⁺ (0.078)
본사 규모	-0.004 (0.009)	-0.001 (0.007)	0.003 (0.007)
본사 국제화 수준	-0.033* (0.016)	-0.046** (0.016)	-0.048** (0.016)
본사 연구개발 집중도	-0.070 (0.055)	-0.110 (0.069)	-0.102 (0.069)
자회사 규모(로그)	-0.118 (0.183)	-0.187 (0.210)	-0.266 (0.202)
자회사 성과	0.035 (0.025)	0.032 (0.029)	0.030 (0.027)
글로벌통합 수준	0.013 (0.009)	0.009 (0.010)	0.007 (0.010)
자회사 보고 거리	-0.456 (1.012)	-0.755 (1.023)	-0.783 (1.007)
자회사 진입방식	-1.809 [†] (0.948)	-1.508 [†] (0.836)	-1.723 [†] (0.946)
자회사 현지경험(로그)	0.649 (0.489)	0.379 (0.451)	-0.168 (0.553)
본사 최고경영진 국적 다양성 (H1)		3.882* (1.691)	-2.183 (4.595)
본사 최고경영진 국적 다양성# 자회사 현지경험(로그) (H2)			2.494 [†] (1.437)
본사 업종더미	사용	사용	사용
자회사 업종더미	사용	사용	사용
관측치	247	247	247
개체 수	46	46	46
Log pseudolikelihood	-82.02	-80.01	-79.58

주 1. () 안은 강건표준오차(Robust standard errors)임

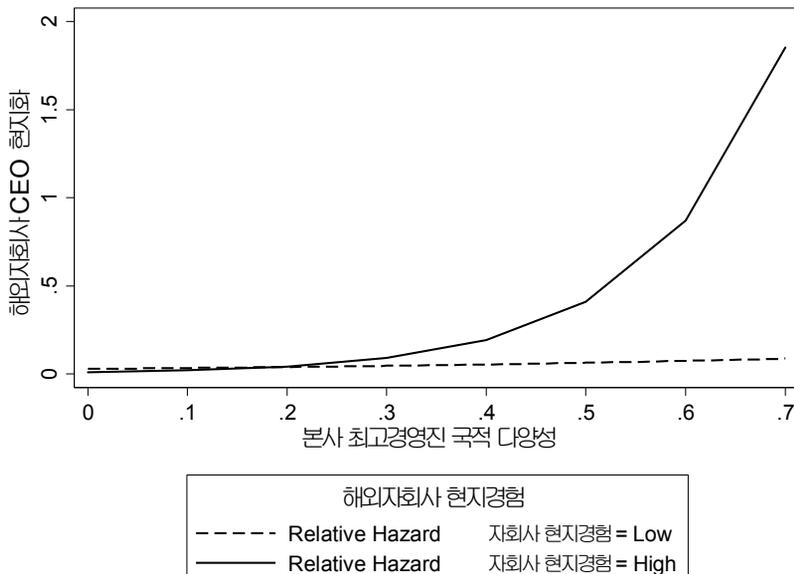
주 2. [†] p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

것으로 나타났다. 즉 본사 최고경영진의 국적 다양성이 높아질수록 해외자회사 CEO가 외국인에서 현지인으로 교체될 가능성이 높아지는 것으로 확인되어 가설 1을 지지하였다. 한편 모형 3은 본사 최고경영진 국적 다양성과 자회사 현지경험의 상호작용 효과가 자회사 CEO 현지화에 미치는 영향을 분석한 결과이다. 본사 최고경영진의 국적 다양성과 자회사 현지경험의 상호작용 효과는 자회사 CEO 현지화에 대하여 10% 유의수준에서 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 본사 최고경영진 국적 다양성과 해외자회사 CEO 현지화 간의 관계에 대한 자회사 현지경험의 조절효과는 <그림 1>을 통해 확인할 수 있다. 자회사 현지경험이 낮은 경우 본사 최고경영진의 국적 다양성이 증가하더라도 자회사 CEO가 외국인에서 현지인으로 교체될 가능성이 증가하지 않는 것을 알 수 있다. 하지만 <그림 1>이 보여주는 바와 같이 자회사 현지경험이 높은 경우 본

사 최고경영진의 국적 다양성이 증가할수록 자회사 CEO가 외국인에서 현지인으로 교체될 가능성이 증가하는 것을 확인할 수 있다. 따라서 생존분석 결과 역시 가설 2를 지지하는 것으로 나타났다.

VI. 결론 및 시사점

본 연구는 본사 최고경영진의 국적 다양성이 해외자회사 CEO 현지화에 미치는 영향을 분석하기 위하여 미국 S&P 500 기업의 한국 자회사를 대상으로 실증분석을 실시하였다. 실증분석의 주요 결과는 다음과 같다. 첫째, 본사 최고경영진 국적 다양성이 해외자회사 CEO 현지화에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 다국적기업 본사 최고경영진의 국적이 다양할수록 해외자회사 CEO의 현지화 경향



<그림 1> 해외자회사 현지경험의 조절효과

이 높아지는 것이 확인되었다. 이는 본사 최고경영진의 국적 다양성이 증가할수록 본국중심적 국가정체성에 의해 외국인을 기피하는 경향이 약화되는 한편 이문화에 대한 인지능력과 대응능력이 향상되어 현지인과의 협업에 따른 조정비용과 불확실성을 낮게 인식하고 현지인 CEO가 제공하는 현지적응 및 현지 특유지식의 이점을 높게 인식하는 효과가 있음을 시사한다. 둘째, 자회사 현지경험은 본사 최고경영진 국적 다양성이 해외자회사 CEO 현지화에 미치는 영향에 대하여 정(+)의 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 즉, 자회사의 현지경험이 증가할수록 본사 최고경영진의 국적 다양성이 해외자회사 CEO 현지화에 미치는 영향이 강화되는 것이다.

본 연구는 해외자회사 CEO 현지화의 결정요인을 분석함에 있어 선행연구에서 다루지 않은 본사 최고경영진 국적 다양성을 제시하였다는데 의의가 있다. 해외자회사 CEO 현지화에 대한 결정요인을 규명하기 위하여 다수의 선행연구들이 국가·산업·기업 수준의 다양한 요인들의 영향을 분석하였다(Belderbos and Heijltjes, 2005; Brock et al., 2008; Gaur et al., 2007; Gong, 2003; Harzing, 2001; 박영렬 외, 2007; 박영렬 외, 2011; 윤우진·원준희, 2013). 그러나 아직까지 다국적기업 본사 최고경영진의 국적 다양성을 통해 해외자회사 CEO 현지화를 실증적으로 설명한 연구는 없다. 본 연구는 본사 최고경영진의 국적 다양성이 최고경영층이론과 사회정체성이론 관점에서 해외자회사 CEO 현지화에 영향을 미칠 수 있음을 실증적으로 규명하고 있다. 특히 Perlmutter(1969)는 본사가 소재한 본국 국적을 기준으로 본국중심적 기업정체성이 형성된 다국적기업은 해외자회사 요직에 본사인력을 파견하는 경향을 보인다고 지적한 바 있다. 본 연구는 Perlmutter(1969)의 논의를 보다 구체화하여 본사

최고경영진의 본국중심적 국적 구성은 해외자회사의 본사파견 CEO 임명에 영향을 주는 반면, 본사 최고경영진의 국적 다양성 증가는 해외자회사 CEO 현지화에 영향을 미친다는 점을 실증적으로 규명하였다는데 의의가 있다.

한편 선행연구들은 횡단면자료를 이용해 해외자회사 CEO 현지화 결정요인을 분석한 반면(Belderbos and Heijltjes, 2005; Brock et al., 2008; Gaur et al., 2007; Gong, 2003; Harzing, 2001; 박영렬 외, 2007; 박영렬 외, 2011; 윤우진·원준희, 2013), 본 연구는 시계열자료의 특성을 가지는 패널자료를 이용해 패널로지스틱 분석과 생존분석을 수행함으로써 실증결과의 강건성을 확인하였다. 특히 본 연구는 생존분석을 통해 시간 경과에 따른 본사 최고경영진의 국적 다양성과 해외자회사 CEO 현지화의 관계를 실증적으로 제시하였다는 점에서 의미가 있다.

또한 본 연구의 실증결과를 통해 본사 최고경영진의 국적 다양성의 영향을 확인함으로써 본사 최고경영진의 인적 국제화에 대한 실무적 시사점을 제공할 수 있을 것으로 판단된다. 다국적기업의 성공적 글로벌전략 수행을 위해서는 인적자원의 국제화 및 다문화조직에 대한 관리역량이 중요하다(Cox and Blake, 1991). 한국기업들 역시 글로벌화의 일환으로 본사 최고경영진에 외국인을 임명하고 있지만 조직문화 차이와 의사소통 문제 등으로 어려움을 겪는 것이 사실이다(Green, 2011). 한국기업의 글로벌역량 강화를 위해서는 해외자회사의 인력 현지화 뿐만 아니라 본사 최고경영진의 인적 국제화를 위한 노력이 병행될 필요가 있음을 본 연구결과는 시사하고 있다.

이와 같은 의의에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 가진다. 먼저 본 연구는 '본사파견'과 '본국출

신'이라는 개념을 혼용해 사용하고 있음에도 불구하고 변수의 측정에서 이를 구분하지 못하는 한계가 있다. 연구개념을 엄밀히 구분하면 본사파견(expatriate) 인력에는 본국출신(home country national) 뿐만 아니라 제3국 출신(third country national) 인력이 포함된다. 본 연구의 관심이 해외자회사 CEO의 현지화이기는 하지만 측정의 한계로 인해 본국출신 CEO와 제3국 출신 CEO를 구분하여 통계하지 못하고 있다. 해외자회사 CEO 임명에 관한 선행연구들 역시 측정의 어려움으로 인해 자회사 CEO의 성명을 기준으로 본사파견 여부를 파악하고 있다 (Belderbos and Heijltjes, 2005; Gong, 2003; Harzing, 2001; 박영렬 외, 2007; 윤우진·원준희, 2013). 본국 출신과 현지국 출신에 비해 제3국 출신 CEO의 대표성이 낮을 것으로 예상되지만(Harzing, 2001; Kopp, 1994), 제3국 출신 CEO를 구분함으로써 측정 타당성을 높이는 것이 바람직할 것이다. 더불어 본 연구는 다국적기업의 해외자회사 CEO 현지화를 연구함에 있어 분석대상이 미국 다국적기업의 한국 자회사로 한정되었다는 연구 설계 상의 한계점을 가진다. 본 연구결과는 특정국가에 진출한 자회사를 대상으로 한 실증결과이기 때문에 다국적기업의 본사 차원의 결정요인의 영향을 일반화하기에 한계가 있다. 본사 최고경영진의 국적 다양성은 본사 수준의 요인에 해당하므로 특정국가에 진출한 자회사만이 아니라 전 세계 해외자회사를 대상으로 자회사 CEO 현지화에 대한 영향을 실증 분석하는 것이 바람직하다. 이를 통해 해외자회사 CEO 현지화 뿐만 아니라 해외자회사 CEO들의 국적 다양성에 대한 측정도 가능할 것이다. 또한 연구 표본이 미국 S&P 500 기업의 한국진출 자회사로 한정된 관계로 개체 수가 많지 않다. 미국 S&P 500 기업이 대표적인 다국적기업이고, 2000년부터 2014년까지

불균형 패널자료 구축을 통해 문제점을 보완하였으나 실증결과의 일반화를 위해서는 연구 설계의 보완이 요구된다. 마지막으로 본사 최고경영진 국적 다양성은 해외자회사 인력 현지화 연구의 확장에 기여할 수 있는 새로운 결정요인으로 판단된다. 선행연구에서 확인된 다양한 결정요인들과의 조절효과를 분석함으로써 동 주제에 대한 연구의 폭을 넓힐 수 있을 것으로 기대된다. 예를 들어 본사 최고경영진의 국적 다양성과 본국과 현지국 간 문화적 거리의 상호작용 효과는 자회사 CEO 현지화에 대한 이해를 심화할 수 있는 흥미로운 연구주제라 판단된다.

참고문헌

- 박영렬·박정민·이재은·방병국(2011), "해외자회사의 인력 현지화 결정요인에 관한 실증연구-해외자회사 조직 내부의 속성을 중심으로," **국제경영연구**, 22(2), 71-99.
- 박영렬·최순규·송윤아·이승훈(2007), "한국진출 다국적기업의 CEO선정요인에 관한 연구," **무역학회지**, 32(1), 17-36.
- 박용석·장대련·박영렬(2009), "사회적 자본 관점에서 본 국제적 학습에 관한 이해," **국제경영연구**, 20(4), 29-50.
- 박철형·이동기·조영근(2018), "해외자회사의 CEO 현지화 결정요인에 대한 실증연구: 본사-해외자회사 간 자원의존성을 중심으로," **국제경영연구**, 29(1): 1-37.
- 송재용·윤채린(2007), "해외 자회사의 현지임원비율 영향요인에 대한 다수준 연구 - 본사 역량의 조절효과를 중심으로," **인사조직연구**, 15(2), 103-141.
- 윤우진·원준희(2013), "해외자회사의 현지인 CEO 임명 결정요인에 관한 연구: 미국진출 한국 자회사를 중

- 심으로,” *국제경영연구*, 24(4), 1-22.
- 윤우진 · 주영은 · 송재용(2012), “해외연구소의 현지지사 습득에 영향을 미치는 현지국 효과에 관한 연구,” *대한경영학회지*, 25(9), 3641-3657.
- 조영근 · 담위(2015), “해외자회사 CEO의 현지화와 성과: 중국 진출 외국인투자기업을 대상으로,” *국제경영리뷰*, 19(3), 87-104.
- 최순규 · 이재은 · 박영렬(2009), “해외자회사 CEO 국적과 경영성과,” *경영학연구*, 38(4), 967-989.
- Ando, N., D. K. Rhee, and N. K. Park(2008), “Parent Country Nationals or Local Nationals for Executive Positions in Foreign Affiliates: An Empirical Study of Japanese Affiliates in Korea,” *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 113-134.
- Banai, M.(1992), “The Ethnocentric Staffing Policy in Multinational Corporations a Self-fulfilling Prophecy,” *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 451-472.
- Barkema, H. G., J. H. Bell, and J. Pennings(1996), “Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning,” *Strategic Management Journal*, 17(2), 151-166.
- Belderbos, R. A., and M. G. Heijltjes(2005), “The Determinants of Expatriate Staffing by Japanese Multinationals in Asia: Control, Learning and Vertical Business Groups,” *Journal of International Business Studies*, 36(3), 341-354.
- Birkinshaw, J., and N. Hood(1998), “Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-owned Subsidiary Companies,” *Academy of Management Review*, 23(4), 773-795.
- Birkinshaw, J., N. Hood, and S. Jonsson(1998), “Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative,” *Strategic Management Journal*, 19(3), 221-241.
- Blau, P.(1977), *Inequality and Heterogeneity*, New York: Free Press.
- Boyacigiller, N.(1990), “The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk in Multinational Corporations,” *Journal of International Business Studies*, 21(3), 357-381.
- Brock, D. M., O. Shenkar, A. Shoham, and I. C. Siscovick(2008), “National Culture and Expatriate Deployment,” *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1293-1309.
- Cox, D. R.(1972), “Regression Models and Life-tables,” *Journal of Royal Statistical Society, Series B (Methodological)*, 34(2), 187-220.
- Cox, T. H., and S. Blake(1991), “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness,” *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Doz, Y., and C. Prahalad(1986), “Controlled Variety: A Challenge for Human Resource Management in the MNC,” *Human Resource Management*, 25(1), 55-71.
- Earley, C. P., and E. Mosakowski(2000), “Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning,” *Academy of Management Journal*, 43(1), 26-49.
- Edström, A., and J. R. Galbraith(1977), “Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations,” *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 248-263.
- Elron, E.(1998), “Top Management Teams within Multinational Corporations: Effects of Cultural Heterogeneity,” *The Leadership Quarterly*, 8(4), 393-412.

- Gaur, A. S., A. Delios, and K. Singh(2007), "Institutional Environments, Staffing Strategies, and Subsidiary Performance," *Journal of Management*, 33(4), 611-636.
- Gong, Y.(2003), "Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance," *Academy of Management Journal*, 46(6), 728-739.
- Green, S.(2011), "The Would-be Pioneer," *Harvard Business Review*, 89(4), 124-126.
- Hambrick, D. C.(2007), "Upper Echelons Theory: An Update," *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., S. C. Davison, S. A. Snell, and C. C. Snow(1998), "When Groups Consist of Multiple Nationalities: Towards a New Understanding of the Implications," *Organization Studies*, 19(2), 181-205.
- Hambrick, D. C., and P. A. Mason(1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Harzing, A. W.(2001), "Who's in Charge? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries," *Human Resource Management*, 40(2), 139-158.
- Hennart, J. F.(1988), "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, 9(4), 361-374.
- Hofstede, G.(1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, CA and London: sage.
- Hymer, S.(1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Johanson, J., and J.-E. Vahlne(1977), "The Internationalization Process of the Firm-a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Kaczmarek, S., and W. Ruigrok(2013), "In at the Deep End of Firm Internationalization: Nationality Diversity on Top Management Teams Matters," *Management International Review*, 53(4), 513-534.
- Kanter, R. M.(1977), *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kobrin, S. J.(1988), "Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations," *Human Resource Management*, 27(1), 63-75.
- Kobrin, S. J.(1994), "Is there a Relationship between a Geocentric Mind-set and Multinational Strategy?" *Journal of International Business Studies*, 25(3), 493-511.
- Kogut, B., and H. Singh(1988), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode," *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kosterman, R., and S. Feshbach(1989), "Toward a Measure of Patriotic and Nationalistic Attitudes," *Political Psychology*, 10(2), 257-274.
- Kopp, R.(1994), "International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals," *Human Resource Management*, 33(4), 581-599.
- Li, J.(1995), "Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets." *Strategic Management Journal* 16(5): 333-351.
- Malnight, T. W.(1995), "Globalization of an Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective," *Strategic Management Journal*, 16(2), 119-141.

- Mummendey, A., A. Klink, and R. Brown(2001), "Nationalism and Patriotism: National Identification and Out-Group Rejection," *British Journal of Social Psychology*, 40(2), 159-172.
- Nielsen, B. B., and S. Nielsen(2011), "The Role of Top Management Team International Orientation in International Strategic Decision-making: The Choice of Foreign Entry Mode," *Journal of World Business*, 46(2), 185-193.
- Nielsen, B. B., and S. Nielsen(2013), "Top Management Team Nationality Diversity and Firm Performance: A Multilevel Study," *Strategic Management Journal*, 34(3), 373-382.
- Nielsen, S.(2010), "Top Management Team Diversity: A Review of Theories and Methodologies," *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 301-316.
- Nishii, L. H., A. Gotte, and J. L. Raver(2007), "Upper Echelon Theory Revisited: The Relationship between Upper Echelon Diversity, the Adoption of Diversity Practices, and Organizational Performance," *Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper Series*, 1-15-2007, 1-14.
- O'Donnell, S. W.(2000), "Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?" *Strategic Management Journal*, 21(5), 525-548.
- Ouchi, W. G.(1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*, 25(9): 833-848.
- Perlmutter, H. V.(1969), "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation," *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.
- Roth, K., and S. O'Donnell(1996), "Foreign Subsidiary Compensation Strategy: An Agency Theory Perspective," *Academy of Management Journal*, 39(3), 678-703.
- Rugman, A. M., and A. Verbeke(2003), "Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives," *Journal of International Business Studies*, 34(2), 125-137.
- Smith, R. A.(2002), "Race, Gender, and Authority in the Workplace: Theory and Research," *Annual Review of Sociology*, 28(1), 509-542.
- Tajfel, H.(1969), "The Formation of National Attitudes: A Social Psychological Perspective," *Interdisciplinary Relations in the Social Sciences*, 137-176.
- Tajfel, H., and J. C. Turner(1986), "The Social Identity Theory in Intergroup Behavior." In S. Worchel and W.G. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, 7-24, Chicago: Nelson-Hall.
- Tan, D., and J. T. Mahoney(2003), "Explaining the Utilization of Managerial Expatriates from the Perspectives of Resource-Based, Agency, and Transaction Costs Theories," *Advances in International Management*, 15(1), 179-205.
- Tan, D., and J. T. Mahoney(2006), "Why a Multinational Firm Chooses Expatriates: Integrating Resource-Based, Agency and Transaction Costs Perspectives," *Journal of Management Studies*, 43(3), 457-484.
- Tung, R. L.(1981), "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments," *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68-78.
- Tung, R. L.(1984), "Strategic Management of Human Resources in the Multinational Enterprise,"

- Human Resource Management*, 23(2), 129-143.
- Tung, R. L.(1987), "Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure," *The Academy of Management Executive*, 1(2), 117-125.
- Watson, W. E., K. Kumar, and L. K. Michaelsen (1993), "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups," *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.
- Williams, K. Y., and C. A. O'Reilly(1998), "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research." *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Yan, A., G. Zhu, and D. T. Hall(2002), "International Assignments for Career Building: A Model of Agency Relationships and Psychological Contracts," *Academy of Management Review*, 27(3), 373-391.
- Zaheer, S.(1995), "Overcoming the Liability of Foreignness," *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.

The Determinants of Subsidiary CEO Staffing by American Multinationals in Korea: Effects of HQ TMT Nationality Diversity

Chul-Hyung Park* · Dong-Kee Rhee** · Young-Gon Cho***

Abstract

This study empirically investigates how nationality diversity of top management team in MNCs' headquarters affects foreign subsidiary's CEO localization. Hypotheses are derived both from upper echelons perspective and social identity perspective on the localization of subsidiary CEO. Using a sample of 84 Korean wholly owned subsidiaries of 66 S&P 500 American MNCs from 2000 to 2014, panel logistic regression analysis and Cox survival analysis have been conducted. The panel logistic results shows that nationality diversity of HQ TMT has a positive relationship with localization of CEOs of foreign subsidiaries. This means that the greater the nationality diversity of the top executives in the headquarters, the more likelihood to staffing host country nationals as subsidiary CEOs. Cox survival analysis reports that nationality diversity of HQ TMT has positive relationship with proportional hazards of subsidiary CEO localization. This demonstrates that as the nationality of HQ TMT diversify, the propensity of subsidiary CEO succession from PCNs to HCNs increase. It also found that local experience of foreign subsidiary positively moderates the impact of HQ TMT's nationality diversity on subsidiary CEO's localization. This study provides academic and managerial implications as follow. In the theoretical aspect, this study presented the nationality diversity of the headquarters' top management as a determinant of the localization of CEOs of overseas subsidiaries. Applying upper echelons theory and social identity theory, the study explains the impact of the nationality diversity of the top executives of the headquarters on the localization of CEOs of foreign

* Researcher, Institute of Management Research at SNU Business School, Seoul National University, First Author

** Professor, SNU Business School, Seoul National University, Co-Author

*** Professor, Department of Global Business Administration, Sangmyung University, Corresponding Author

subsidiaries. In the managerial aspect, the international human resource management and the ability to manage multicultural organizations are crucial for the successful implementation of global strategies by multinational corporations. In order to strengthen the global capabilities of MNCs, this study suggests that internationalization of nationality composition of headquarters' top management as well as the localization of manpower of foreign subsidiaries is important.

Key words: Localization of foreign subsidiary CEO, Nationality diversity of headquarters' top management team, Local experience of foreign subsidiary

-
- 저자 박철형은 현재 서울대학교 경영연구소 객원연구원 및 경영대학 시간강사로 재직하고 있다. 계명대학교 통상학과를 졸업하고 서울대학교에서 경영학 석사 및 박사 학위를 취득하였다. 대외경제정책연구원(KIEP)과 삼정회계법인에서 근무하였으며 상명대학교, 서울대학교, 한성대학교 등에서 강의하였다. 관심연구분야는 다국적기업의 현지화, 한국기업의 해외직접투자, 신흥시장 진출전략 등이다.
 - 저자 이동기는 현재 서울대학교 경영대학 교수로 재직하고 있다. 서울대학교 경영학과를 졸업하고 동 대학원에서 석사 학위를 취득하였으며, 뉴욕대학교에서 경영학 박사 학위를 취득하였다. 주요연구분야는 국제경영, 경영전략 등이다.
 - 저자 조영곤은 현재 상명대학교 글로벌경영학과 교수로 재직하고 있다. 서울대학교에서 경영학 박사 학위를 취득하였다. 주요연구분야는 국제경영, 경영전략 등이다.