

**외투기업과 국내기업 인적자원관리의 비교분석**  
(Are foreign establishments really different from local establishments in managing human resources? : An evidence from KLI establishment survey)

박 우 성\*

1. 서 론

최근 우리나라에서 외국인 투자기업에 대한 관심이 크게 증가하고 있다. 그러한 관심의 증가는 무엇보다도 외국인 투자가 우리나라 경제에서 차지하는 비중이 지속적으로 증가해왔다는 사실에 기인한다. 외국인 투자기업은 단순히 외국의 자금이 국내에 유입된다는 재정적 관심을 넘어서 외국의 기술과 선진화된 인적자원관리방식이 이전되는 중요한 효과를 동반하고 있다. 그러한 관심에도 불구하고 정작 우리나라에 진출한 외투기업의 인적자원관리의 특징을 심도있게 분석한 연구들은 거의 발견되지 않고 있다. 글로벌 기업들의 핵심 경쟁력이 자본이나 기술을 넘어서 전 세계에 산재한 조직과 인력을 결합시킬 수 있는 조직적 능력(social glue: Evans et al, 2003)에 있다는 점을 고려할 때 외투기업의 인적자원관리에 대한 연구의 필요성이 절실하다. 특히 외국인 투자기업의 진출이 활발했던 영국이나 아일랜드를 중심으로 외국인 투자기업의 인적자원관리의 특성이나 영향이 활발히 이루어지고 있는 사실을 생각하면 우리나라에서도 외투기업 연구가 본격적으로 진행되어야 할 필요가 있다.

이제까지 우리나라에서 외투기업의 인적자원관리에 관한 연구가 아예 없는 것은 아니며 최근 10년 동안 일련의 연구들이 이루어져왔다. (강재서·이근희, 1992; 김훈·황수경, 1995; 박우성, 2000; 노용진, 2003) 그러나 이 연구들의 대부분은 노사관계를 다루고 있으며 외투기업의 인적자원관리를 포함하고 있는 것은 박우성(2000)의 연구가 거의 유일하다. 그러나 박우성의 연구는 외투기업만을 샘플로 하고 있어 우리나라 국내기업과의 비교를 통한 외투기업의 특징을 명확하게 파악하기 어렵다는 한계를 가지고 있다. 이러한 한계는 비단 박우성의 연구 뿐 아니라 우리나라에서 이루어진 외투기업 연구에 공통적인 것이다. 가장 큰 이유는 비교를 가능하게 할 수 있는 자료가 존재하기 않았기 때문이다. 그러나 2002년부터 시작된 한국노동연구원의 사업체 패널조사는 외투기업과 국내기업의 인적자원관리를 비교분석할 수 있는 매우 중요한 자료를 제공하고 있다.

본 연구는 과연 외국 기업들이 선행 연구들이 주장하듯이 HRM 모형을 추구하고 있는

---

\* 경희대학교 국제경영 교수

가를 검토하는데 그 기본적인 목적을 두고 있다. 선행 연구에 따르면 외국 기업 특히 다국적 기업들의 경우 혁신적 인사관리 제도를 적극적으로 활용하면서 종업원의 동기부여와 직장 몰입을 높이는 한편 이를 통해 집단적 노사관계를 기피하거나 약화시키는 이중적 목표를 추구하고 있는 것으로 보고 되고 있다. 비판적 시각에서 보자면 이러한 다국적 기업의 행태나 인사노사 전략은 근로자를 포섭(incorporation)하는 과정(Frenkel and Royal, 1999)이라고 할 수 있다. 이러한 HRM 모형은 이미 미국의 많은 다국적 기업들에 의해 미국 내에서 실시된 경험이 있으며 1970년대 이후 미국 노사관계의 변화 이면에는 기업들의 이러한 적극적인 HRM 전략이 자리잡고 있다(Kochan, Katz and McKersie, 1986). 과연 한국에 진출한 외국 기업들도 HRM 모형이나 전략을 활용하고 있는지를 파악하는 것이 본 연구의 가장 중요한 초점이다.

이를 위해 먼저 외투기업과 국내기업의 인적자원관리의 특징이 분석될 것이다. 인사관리의 다양한 영역에서 실제로 외투기업과 국내기업의 차이가 존재하는지, 존재한다면 어떤 측면에서 그러한 차이가 나타나는지를 규명하는 것이 연구의 초점이다. 이러한 연구 질문은 이미 선행 연구들에서 본국 효과(country of origin effect)와 현지국 효과(host country effect)라는 이름으로 최근에 상당히 중요하게 다루어지고 있는 이슈이기도 하다(Rosenweig and Nohria, 1994; Inness and Morris, 1995; Roche and Geary, 1996; Guest and Hoque, 1996; Turner et al., 1997; Ferner, 1997, Geary and Roche, 2001). 외국 기업들이 국내 기업들과 다른 방식의 인사관리 정책이나 제도를 운영하고 있다면 그것은 곧 현지의 제도적 환경이 주는 동형화 압력에도 불구하고 다국적 기업이 본국에서 익숙하게 운영하던 제도들이 도입된다는 것을 의미하며 이것이 곧 본국 효과로 간주된다. 특히 최근에는 아일랜드에 진출한 외국기업들이 현지 기업들과 비교해서 인사관리에 차이가 있는가를 둘러싸고 현지국 효과가 더 크다는 입장(Turner et al. 1997; 2001)과 본국 효과가 더 크다는 입장(Roche and Geary, 1996; Geary and Roche, 2001)이 흥미로운 논쟁을 벌이고 있다. 본 논문에서 국내기업과 외국기업간의 인사관리의 비교는 엄밀한 분석보다는 인사관리의 다양한 측면에 대한 기술통계를 주로 활용하여 이루어질 것이다. 국내 기업과 외국 기업간의 인사관리의 차이를 개괄적으로 평가하는데 연구의 일차적인 목적이 있기 때문이기도 하거니와 국내 기업과 외국 기업간의 특정 인사제도나 인사전략에서의 차이를 명확하게 설정하거나 예측할 수 있는 이론적 근거가 아직 충분히 개발되어 있지 않기 때문이기도 하다.

외투기업과 관련된 본 연구의 다른 중요한 연구질문은 실제로 외투기업에서 노사관계가 더 갈등적이고 노사분규가 발생할 확률이 높은가 하는 것이다. 외투기업에서 노사관계가 더 갈등적일 수 있는 이유로는 본국과 현지국가간의 문화적 제도적 차이, 의사결정의 원격성, 철수위협과 고용불안 등이 지적되고 있다. 일부 실증연구(Enderwick and Buckley, 1982; Hamil, 1984) 들에 따르면 외투기업이 현지기업보다 노사분규가 잦으며 분규도 오래 지속되는 것으로 나타나며 한국의 연구결과(강재서·이근희, 1992) 역시 그러한 결과를 보여주고 있다. 그러나 위의 실증연구들은 현지기업과의 비교과정에서 노사

관계에 영향을 미칠 수 있는 임금수준이나 인사관리전략 등과 같은 중요한 변수들이 제대로 통제되지 못한 결과이어서 추가적인 검증이 필요하다. 본 연구는 이러한 연구질문에 착안하여 우리나라에 진출한 외투기업의 노사관계가 국내기업과 비교하여 다른 중요한 변수들을 통제 한 후에도 여전히 더 갈등적이고 대립적인가, 그리고 노사분규의 확률이 높은지를 검증할 것이다.

## II. 외국인 투자기업과 외국기업

전술한 바와 같이 한국노동연구원의 사업체 패널은 국내에 진출한 외국 기업과 국내 기업간의 인적자원관리의 차이를 비교하고 이해할 수 있는 중요한 자료를 제공한다. 외국 기업과 국내 기업간의 인적자원관리와 노사관계의 차이를 분석하기에 앞서 이 논문에서 사용하고 있는 외국 기업의 개념을 명확하게 정의할 필요가 있다.

먼저, 이제까지 국내에서 이루어진 연구들은 주로 외국인 투자기업을 대상으로 하고 있다. 그러나 외국인 투자기업이라는 개념은 투자유치나 관리의 차원에서 행정적으로 만들어진 개념으로 학문적인 연구의 관점에서 보자면 엄격성을 결하고 있다. 일반적으로 외국인 투자기업은 외국인이 직접 투자한 기업을 말한다. 이 때 직접 투자란 ‘외국인이 주식의 인수와 함께 경영에 직접 참여하는 형태로 현금, 자본재, 또는 공법 소유권 등의 자본재 가치물을 납입하고 그에 따라 투자 대상국의 법률하에서 기업활동을 하는 것’으로 정의된다. 외국인 투자법에 따라 우리나라에 투자되는 모든 외국인 직접투자는 산업자원부에 신고하도록 되어 있다. 외국인투자법에 따른 외국인 투자기업이 학문적 연구를 위해 엄격성이 결여되어 있다는 것은 외국인 투자비율과 관계없이 직접투자를 목적으로 하는 외국인 투자가 이루어지는 경우 해당 기업은 모두 외국인 투자기업으로 간주되기 때문이다. 그러나 실제로 투자된 지분의 비율에 따라 경영권 여부나 경영에 미치는 영향은 큰 차이가 존재한다. 예를 들어 외국인투자법에 따른 10%의 자본투자가 이루어진 경우도 외국인 투자기업에 해당하고 100%의 투자가 이루어진 경우에도 동일하게 외국인 투자기업이지만 이 두 기업에 존재하는 외국인 본사의 영향력이나 의사결정능력은 판이하게 다르다. 따라서 외국인 투자기업이라는 개념으로는 외국 기업과 국내 기업간의 인적자원관리 혹은 노사관리의 차이를 비교하기 어렵다.

본 연구에서 사용하고 있는 외국 기업이라는 의미는 외국 본사의 통제하에 있는 외국 본사의 자회사(subsidiary)라는 의미로 사용되었다. 외국 기업이 투자를 하고 있지만 실제로 경영권이나 의사결정권을 가지고 있지 않은 경우에는 실제로 국내 기업으로 간주되어야 하고 따라서 국내기업과의 비교가 무의미해지기 때문이다. 외국 기업을 구체적으로 정의하는 가장 보편적인 방법은 지분율을 사용하는 것이다. 일반적으로 외국 기업의 지분율이 50%를 초과하는 경우 법적으로 완전한 경영권을 외국 본사가 소유하게 되며 따라서 본 연구에서는 외국의 지분율이 50%를 초과하는 경우를 외국 기업으로 정의하기로 한다.

이러한 조건을 충족시키는 사업체들과 그렇지 않은 사업체들의 인적자원관리와 노사관계가 비교될 것이다. 외국 자본이 50%를 초과하는 경우에도 완전히 100% 지분을 소유하고 있는 경우(wholly owned subsidiary)와 그렇지 않은 경우와 차이가 있을 수도 있으나 일단 본 연구에서는 이들을 모두 하나의 범주로 묶어 분석과 검토가 이루어질 것이다.

참고로 2003년 사업체 패널자료는 총 3323개 사업체 자료를 포함하고 있으며 이 중에서 외국인 지분율에 대한 응답을 하고 있는 사업체는 총 2005개이다. 응답을 하지 않은 사업체의 경우 외국 기업인지 국내 기업인지를 확인하기 불가능하여 이를 분석에 포함시키는 경우 편의(bias)가 발생할 수도 있어 실제로 분석에 사용된 사업체 수는 이들 2005개 사업체였다. 이 중에서 지분율이 50%를 초과하는 사업체는 94개로 전체 응답 사업체의 약 4.7%를 차지하고 있다. 아래 표는 외국 기업과 국내 기업간의 업종과 평균 종업원 수를 나타내고 있다. 표에 따르면 외국 기업이 국내 기업에 비해 제조업 비중이 10% 포인트 정도 높게 나타나고 있으며 평균 종업원 수에 있어서도 약 1.5배 정도 더 많게 나타나고 있다.

<표 1> 외국 기업과 국내 기업의 표본 특징

			N
업종 (제조업)	외국 기업	60개 (63.8%)	94
	국내 기업	965개 (51.5%)	1867
평균 종업원 수	외국 기업	1500명	93
	국내 기업	929명	1841

### III. 외국기업과 국내기업의 인적자원관리

#### 1. 경영의 특징

사업체 패널조사는 응답 사업체의 전문가 경영정도에 관한 설문을 포함하고 있다. 구체적으로 설문은 회사의 경영체제를 ‘소유주가 모든 권한을 가지고 직접 관장하는 소유경영체제’(1)에서부터 ‘소유와 경영의 분리가 완벽하게 이루어진 전문 경영체제’(4)의 4단계로 구분하여 질문하고 있다. 다음 표는 전문가 경영정도에 대한 외국 기업과 국내 기업간의 평균차이에 대한 t검증 분석결과를 보여주고 있다.

<표 2> 전문가 경영체제와 집단간 평균비교

		평균(표준편차)	N	평균차이	t
전문가 경영정도	국내기업	1.9491 (1.1306)	1848	1.1891	-10.0317***
	외국기업	3.1382 (0.9111)	94		

주 : \*P<.10 ; \*\*P<.05 ; \*\*\*P<.01

표의 결과를 보면 외국기업의 경우 국내 기업에 비해 소유경영이 아닌 전문가에 의한 독립적 경영체제 성격을 띠고 있는 정도가 훨씬 높은 것으로 나타나고 있으며 t 검증결과 유의수준도 매우 높게 나타나고 있다. 이러한 결과는 우리나라에 진출한 외국 기업의 본사가 대부분 이미 다국적 기업화된 기업들이라는 점과 이러한 다국적 기업들의 경우 이미 오래전부터 전문가 경영이 정착되어 있다는 점을 고려하면 당연한 것이라고 할 수 있다.

한편 아래 표는 사업체들이 얼마나 경영을 위한 네트워크를 구축하고 있으며 다른 기업들로부터의 벤치마킹을 실시하고 있는가에 대한 응답결과를 나타내고 있다. 표에 따르면 외국 기업은 국내 기업에 비해 경영자 단체나 협회에 가입한 숫자가 평균 3.48개로 국내 기업의 평균인 2.87에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있다. 그러나 t 검증 결과는 그러한 차이가 통계적으로 신뢰할 수준은 아닌 것으로 나타나고 있다. 국내의 우수기업을 상대로 한 벤치마킹의 경우 외국 기업이 국내 기업보다 약간 많은 반면 컨설팅을 받은 횟수는 국내 기업이 약간 더 많은 것으로 나타나고 있다. 그러나 이러한 결과들은 모두 통계적으로 신뢰할만한 유의수준을 보이지는 않고 있다.

<표 3> 네트워킹과 벤치마킹 비교

		평균 (표준편차)	N	평균차이	t
가입단체 수	국내기업	2.8713 (4.7469)	1873	0.6178	1.2110
	외국기업	3.4891 (5.3606)	92		
벤치마킹 회수	국내기업	0.8492 (2.3957)	1871	0.1181	0.4644
	외국기업	0.9673 (2.0672)	92		
컨설팅 회수	국내기업	0.7931 (2.8572)	1876	0.1627	0.5439
	외국기업	0.6304 (1.1740)	92		

## 2. 인적자원관리의 전반적 특성

사업체 패널조사에서는 인적자원관리의 특성을 크게 다음과 같은 다섯 가지 차원에서 묻고 있다: 1) 인적자원관리의 일차적 목표가 인건비 절감인가 아니면 종업원의 기업에 대한 충성심과 애착을 높이는 것인가? 2) 필요한 자격을 갖춘 사람을 외부에서 충원하는가 아니면 장기고용을 통해 내부에서 육성하는가? 3) 가능한 비정규직 근로자를 활용하는가 아니면 정규사원을 주로 활용하는가? 4) 개인의 성과나 업적을 중심으로 인사관리가 운영되는가 아니면 팀워크를 중심으로 운영되는가? 5) 인사관리가 종업원의 단기적 업적이나 성과를 극대화하기 위한 방향인가 아니면 종업원의 장기적인 육성과 개발을 중시하는가? 조사에서는 이러한 인사관리의 특징을 양 극단으로 하는 1부터 7까지의 7단계의 척도로 사업체의 인적자원관리의 특징을 측정하고 있다.

아래 표는 이 다섯 가지 인사관리의 차원 각각에 대해 외국 기업과 국내 기업의 평균 값을 구하고 이에 대한 t 검증을 실시한 결과이다. 기업에 대한 충성심과 애착에 대한 차원에서는 외국 기업과 국내 기업간에 통계적으로 의미있는 차이가 없는 것으로 나타나고 있으며 이것은 개발을 통한 인재활용이나 장기적인 육성개발에 대한 강조에서도 동일하게 나타난다. 즉, 외국 기업이라고 해서 특별히 국내 기업에 비해 시장을 통한 단기적 인력활용을 선호한다는 증거는 발견되지 않고 있다. 한편 정규직 활용 정도에 있어서는 외국 기업과 국내 기업 모두 약하기는 하지만 평균적으로는 정규직 사원을 활용하려는 성향을 보이지만 그 정도에 있어서 국내 기업이 외국 기업에 비해 정규직 중심의 활용에 더 높은 점수를 보이고 있으며 이러한 결과는 통계적으로 유의하게 나타난다. 팀워크 중심의 인사관리에 있어서도 이와 동일한 결과를 보이고 있다.

<표 4> 외국기업과 국내기업의 인적자원관리의 특성

		평균 (표준편차)	N	평균차이	t
인사관리특성_충성	국내기업	4.71271(1.47137)	1904	0.06389	-0.41109
	외국기업	4.77660(1.46026)	94		
인사관리특성_장기고용	국내기업	5.07608(1.36395)	1906	0.08671	0.60012
	외국기업	4.98936(1.44054)	94		
인사관리특성_정규직중심	국내기업	5.18258(1.51743)	1906	0.34216	2.12850 **
	외국기업	4.84043(1.60177)	94		
인사관리특성_팀워크	국내기업	3.99106(1.53597)	1902	0.62936	3.88945 ***
	외국기업	3.36170(1.43573)	94		
인사관리특성_육성개발	국내기업	4.69085(1.39930)	1902	0.10575	0.71479
	외국기업	4.58511(1.41732)	94		

주 : \*P<.10 ; \*\*P<.05 ; \*\*\*P<.01

아래의 표는 인사담당 부서의 규모와 역할을 비교한 것이다. 외국 기업의 경우 인사·노무·교육훈련 등의 업무를 담당하는 인원이 평균 8.3명으로 국내 기업의 4.3명에 비해 거의 두 배 가까이 많은 것으로 나타났다. 외국 기업이 평균적으로 국내 기업에 비해 종업원 수가 1.5배 정도 많다는 점을 고려해도 외국 기업이 국내 기업에 비해 인사관리에 더 많은 인력을 투입하고 있다는 점을 알 수 있다. 그러나 사업전략과 인사관리의 통합정도나 인사담당 임원이나 책임자가 사업전략이나 최고경영층의 의사결정에 관여하거나 영향을 미치는 정도는 외국 기업이 국내 기업보다 더 높은 수준이기는 하지만 통계적으로 신뢰할 만한 유의수준을 보이지는 않고 있다.

<표 5> 인사담당 부서의 규모와 역할

		평균 (표준편차)	N	평균차이	t
인사담당 인력의 수	국내기업	4.3234 (10.6488)	1897	4.0596	-3.1833 ***
	외국기업	8.3830 (28.3417)	94		
사업전략과 인사관리의 통합정도	국내기업	3.3193 (0.7689)	1901	0.0956	-1.1747
	외국기업	3.4149 (0.7953)	94		
인사책임자 사업전략 관여정도	국내기업	3.2720 (0.7727)	1901	0.1044	-1.2715
	외국기업	3.3763 (0.7790)	93		
인사책임자 CEO 결정 영향정도	국내기업	3.4147 (0.7766)	1900	0.1014	-1.2285
	외국기업	3.5161 (0.7887)	93		

주 : \*P<.10 ; \*\*P<.05 ; \*\*\*P<.01

다음으로 사업체에서의 인적자원관리가 경영전략의 실행에 어느 정도 기여하고 있는지를 외국 기업과 국내 기업간에 비교하기로 하자. 아래 표는 인적자원관리의 전략적 역할에 관한 5개 설문 항목에 대한 외국 기업과 국내 기업의 평균과 이에 대한 t 검증 결과이다. 결과를 보면 외국 기업의 경우 국내 기업에 비해 경영의 전략적 목표와 미션을 전직원이 더 잘 이해하고 있으며 인사관리를 사업전략에 맞추려고 구체적으로 노력하고 있고 인사관리가 사업전략 목표의 달성을 잘 지원하고 있는 것으로 나타나고 있다. 전체적으로 보면 외국 기업의 경우 국내 기업에 비해 인사관리의 전략적 역할이 훨씬 더 적극적으로 수행되고 있고 그렇게 인식되고 있음을 알 수 있다.

<표 6> 인적자원관리의 전략적 역할 비교

		평균 (표준편차)	N	평균차이	t
전략적 미션에 대한 전체 종업원의 이해	국내기업	3.2357 (0.6895)	1905	0.1154	-1.5927
	외국기업	3.3511 (0.5994)	94		
인적자원의 중요성에 대한 경영층의 인식	국내기업	3.5110 (0.7328)	1904	0.1273	-1.6471 *
	외국기업	3.6383 (0.7010)	94		
사업전략에 맞춘 인사관리 전개노력	국내기업	3.4498 (0.7101)	1903	0.1566	-2.0894 **
	외국기업	3.6064 (0.6912)	94		
변화의 주도자, 사업의 파트너 역할	국내기업	3.1136 (0.7451)	1902	0.0992	-1.2588
	외국기업	3.2128 (0.7602)	94		
사업전략 목표달성의 지원 역할	국내기업	3.3119 (0.6759)	1901	0.1668	-2.3341 **
	외국기업	3.4787 (0.6836)	94		

주 : \*P<.10 ; \*\*P<.05 ; \*\*\*P<.01

### 3. 고용관리상의 특징

고용관리에 있어서 중요한 요소 중의 하나는 기업의 인력관리가 일정한 인력계획에 의해 이루어지고 있는가 하는 것이다. 이에 대한 사업체 패널 조사결과에 따르면 외국 기업이 국내 기업에 비해 인력계획을 활용하는 경우가 훨씬 더 많은 것으로 나타나고 있다. 구체적으로 보면 72.3%에 해당하는 외국 기업이 인력계획을 수립하고 있는 반면 국내 기업의 경우 56.7%의 기업이 인력계획을 수립하고 있다. 국내 기업들의 경우에도 과반수 이상이 인력계획을 수립하고 있지만 인력계획의 활용이 외국 기업에서 더욱 적극적으로 활용되고 있다는 사실은 분명하다.

<표 7> 인력계획의 비교

단위 : 사업체 수(비율)

	있음	없음	계
국내기업	1082 (56.77)	824 (43.23)	1906 (100)
외국기업	68 (72.34)	26 (27.66)	94 (100)

주 :  $X^2=8.8894^{***}$

\* $P<.10$  ; \*\* $P<.05$  ; \*\*\* $P<.01$

일반적으로 외국 기업에서 여성인력의 활용이 훨씬 더 적극적으로 이루어지고 있는 것으로 알려져 왔다. 아래 표는 외국 기업과 국내 기업의 여성인력 활용비율을 나타내고 있다. 외국 기업의 경우 종업원 전체에서 여성이 차지하는 비율은 약 30.5%로 국내 기업의 26.8%를 3.7% 포인트 정도 초과하고 있다. 그러나 통계적으로 신뢰할만한 유의수준은 보이지 않고 있다.

<표 7> 여성인력 비율의 비교

	평균 (표준편차)	N	평균차이	t
국내기업	26.8274 (24.0900)	1902	3.7035	-1.4504
외국기업	30.5309 (25.6751)	94		

외국 기업이 국내 기업에 비해 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 것은 여성관리자 비율이다. 표에 나타난 것과 같이 외국 기업의 경우 전체 관리자 중에서 여성관리자 비율은 약 8%로 국내 기업의 3.7%를 크게 추월하고 있으며 이러한 차이는 통계적으로도 신



되할 수 있는 수치이다. 이러한 결과를 종합하면 결국 외국 기업들이 국내 기업에 비해 여성 인력을 적극적으로 활용하고 있음을 알 수 있다.

<표 8> 여성관리자의 비율 비교

	평균 (표준편차)	N	평균차이	t
국내기업	3.7662 (10.5537)	1900	4.3061	-3.7560 ***
외국기업	8.0723 (15.7238)	94		

주 : \*\*\*P<.01

고용관리와 관련하여 외국 기업의 특징은 사내공모에서도 나타난다. 사내 공모란 회사 내에서 공식이 발생하는 경우 회사 내에서 희망자를 공모하여 적합한 사람을 선발하는 제도로써 내부 노동시장의 개발과 유지에 매우 중요한 제도라고 할 수 있다. 외국 기업들은 국내 기업에 비해 이러한 사내공모제를 훨씬 더 적극적으로 운영하고 있는 것으로 나타난다. 46.8%의 외국 기업들이 사내 공모제를 도입하고 있는 데 반해 국내 기업의 경우 그러한 비율은 21.2% 정도로 낮게 나타나고 있다.

<표 9> 사내공모제 활용의 비교

단위 : 사업체 수(비율)

	실시하고 있음	실시하지 않고 있음	계
국내기업	403 (21.28)	1491 (78.72)	1894 (100)
외국기업	44 (46.81)	50 (53.19)	94 (100)

주 :  $X^2=33.4921$  \*\*\*

한편 외국 기업에서 철수 위협이나 이에 따른 고용불안이 심하다는 일반적인 인식과는 달리 강제적 인원감축을 실시하지 않는다는 고용안정 정책을 실시하고 있는 경우가 37.6%로 나타나고 있어 외국 기업 중 적지 않은 사업체가 종업원의 고용안정을 위해 적극적인 정책을 실시하고 있음을 알 수 있다. 고용안정에 대한 명시적인 정책을 가지고 있는 기업의 비율은 국내 기업이 외국 기업에 비해 약간 더 높으나 통계적인 유의성이 낮아 신뢰할만한 수치라고는 할 수 없다.

#### 4. 경력개발의 특징

경력개발에 대한 관심이나 투자는 외국 기업이 국내 기업에 비해 높은 것으로 나타났다. 경력개발에 대한 상담실시 여부에 대한 응답 결과를 보면 외국 기업의 경우 32.9%의 기업이 이를 실시하고 있는 반면 국내 기업의 경우 17.6%의 기업이 이를 실시하고 있다. 그러나 경력개발 상담을 하는 담당자를 두고 있는 기업은 그다지 많지 않은 것으로 나타나고 있다. 외국 기업과 국내 기업 모두 경력상담을 제공하고 있는 기업 중 약 반 정도에 해당하는 기업에서 경력개발 상담을 담당하는 담당자를 지정하여 운영하고 있는 것으로 나타나고 있으며 그 비율에 있어서는 통계적으로 의미있는 차이가 나타나고 있지 않다.

<표 10> 경력상담 실시

단위 : 개수(비율)

	예	아니오	계
국내기업	337 (17.66)	1571 (82.34)	1908 (100)
외국기업	31 (32.98)	63 (67.02)	94 (100)

주 :  $X^2=14.0080^{***}$

<표 11> 경력상담 담당자

단위 : 개수(비율)

	있음	없음	계
국내기업	161 (48.78)	169 (51.21)	330 (100)
외국기업	16 (51.61)	15 (48.38)	31 (100)

주 :  $X^2=0.0905$

한편 전문직의 경력개발을 위한 복수경력제도 혹은 이중경력제도의 경우 외국 기업의 12.7%가 이를 실시하고 있는 반면 국내 기업의 8.4%가 실시하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 이에 대해서는 통계적으로 의미있는 차이가 발견되지는 않고 있다.

<표 12> 전문직 이중경력제도

단위 : 개수(비율)

	예	아니오	해당없음	계
국내기업	160 (8.43)	1228 (64.67)	511 (26.91)	1899 (100)
외국기업	12 (12.77)	62 (65.96)	20 (21.28)	94 (100)

주 :  $X^2=3.0447$

경력 개발과 관련해서 외국 기업이 국내 기업에 비해 더 높은 활용비율을 보이고 있는 것은 핵심인력의 육성 프로그램이다. 외국 기업의 34%가 핵심인력 육성 프로그램을 운영하고 있는 반면 국내 기업의 17.4%가 이를 실시하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이러한 차이는 통계적으로도 매우 신뢰할만한 유의도를 나타내고 있다.

<표 13> 핵심인력 육성프로그램

	있음	없음	계
국내기업	332 (17.43)	1573 (82.57)	1905 (100)
외국기업	32 (34.04)	62 (65.96)	94 (100)

주 :  $X^2=16.6036^{***}$

\* $P<.10$  ; \*\* $P<.05$  ; \*\*\* $P<.01$

경력개발과 관련해서 이상의 결과를 종합하면 외국 기업들이 국내 기업과 비교해서 일반적인 경력개발에 대한 관심이나 제도는 큰 차이를 보이고 있지 않으나 핵심 인력에 대해서는 더 큰 관심이나 투자를 하고 있는 것을 알 수 있다.

#### 5. 교육훈련의 특징

외국 기업이 국내 기업에 비해 교육훈련에 대한 투자가 적극적인 것으로 나타나고 있다. 이러한 사실은 교육훈련과 관련된 사업체 패널의 다양한 설문 결과를 통해 확인되고 있다. 예를 들어 2002년에 교육훈련을 실시한 기업의 비중을 보면 외국 기업이 86.1%, 국내 기업이 71.2%로 나타나고 있다.

<표 14> 2002년 교육훈련실시여부

단위 : 개수(비율)

	실시	미실시	계
국내기업	1349 (71.26)	544 (28.74)	1893 (100)
외국기업	81 (86.17)	13 (13.83)	94 (100)

주 :  $X^2=9.8652^{***}$

외국 기업이 교육훈련을 실시한 경우가 국내 기업보다 더 많을 뿐 아니라 교육훈련을 실시한 근로자의 비중에도 있어서도 국내 기업보다 높은 수준을 나타내고 있다. 국내 기업

의 경우 훈련을 받은 근로자의 비율이 47.2%인데 반해 외국 기업의 경우 56.9%로 더 높게 나타나고 있으며 그러한 차이는 통계적으로도 신뢰할 만 하다. 그러나 근로자 일인당 일회 평균 교육시간에 있어서는 의미있는 차이는 발견되지 않고 있다.

<표 15> 교육훈련 범위와 강도

		평균 (표준편차)	N	평균차이	t
훈련받은 근로자 비중	국내기업	47.2827 (36.1074)	1329	-9.6278	-2.2633 **
	외국기업	56.9105 (35.3530)	76		
일인 일회 당 평균교육시간	국내기업	16.6203 (19.8849)	1309	0.3600	0.1492
	외국기업	16.2603 (23.2115)	73		

외국 기업이 교육훈련을 실시한 경우가 국내 기업보다 더 많을 뿐 아니라 교육훈련을 실시한 근로자의 비중에도 있어서도 국내 기업보다 높은 수준을 나타내고 있다. 국내 기업의 경우 훈련을 받은 근로자의 비율이 47.2%인데 반해 외국 기업의 경우 56.9%로 더 높게 나타나고 있으며 그러한 차이는 통계적으로도 신뢰할 만 하다. 그러나 근로자 일인당 일회 평균 교육시간에 있어서는 의미있는 차이는 발견되지 않고 있다.

계획적인 OJT 실시여부에 있어서도 외국 기업은 국내 기업의 42.6%보다 훨씬 더 높은 65.5%의 비율을 보이고 있으며 통계적으로도 신뢰할만한 유의수준을 보이고 있다.

<표 16> 계획적인 OJT 실시

단위 : 개수(비율)

	예	아니오	계
국내기업	805 (42.66)	1082 (57.34)	1887 (100)
외국기업	61 (65.59)	32 (34.41)	93 (100)

주 :  $X^2=18.9394^{***}$

<표 17> 교육훈련전담부서와 전담자

단위 : 개수(비율)

	전담부서 있음	전담부서는 없고 전담자는 있음	둘다 없음	계
국내기업	426 (22.34)	852 (44.68)	629 (32.98)	1907 (100)
외국기업	31 (32.98)	44 (46.81)	19 (20.21)	94 (100)

주 :  $X^2=9.0433^{**}$

마지막으로 교육훈련을 담당하고 있는 교육전담 부서나 전담자의 유무에 있어서도 외국 기업은 국내 기업에 비해 더 많은 제도화 수준을 보이고 있다. 아래 표에 나타난 것과 같이 전담부서가 있는 기업의 비율이 외국기업의 경우 32.9%로, 국내 기업의 22.3를 크게 상회하고 있다.

## 6. 평가제도의 특징

외국 기업이 국내 기업에 비해 두드러진 차이를 보이고 있는 부분이 평가 및 보상관리이다. 평가의 경우 외국 기업에서는 국내 기업에 비해 더 광범위한 종업원에 대해 평가가 실시되고 있는 것으로 나타나고 있다. 먼저 외국 기업의 경우 국내 기업에 비해 인사고과가 적용되고 있는 종업원의 비중이 높게 나타나고 있다. 국내 기업의 경우 인사고과 대상인 종업원의 비율이 56.7%인 반면 외국 기업의 경우 이 비율이 80.9%로 나타나고 있어 외국 기업의 경우 일부를 제외한 거의 대부분의 종업원이 인사고과의 대상이 되고 있음을 알 수 있다. 국내 기업과 비교한 외국 기업 평가제도의 또 다른 특징은 업적 고과에 있어 구체적인 성과판단이 가능한 객관적인 개인별 성과의 반영비율이 높다는 것이다. 이러한 비율은 외국 기업의 경우 28.8%로 국내 기업의 19.3%에 비해 높게 나타나고 있다.

<표 18> 고과대상 비율과 개인별 성과반영 비율

		평균 (표준편차)	N	평균차이	t
인사고과 대상직원 비율	국내기업	56.7151 (44.7341)	1903	24.2530	-5.1895 ***
	외국기업	80.9681 (32.2938)	94		
업적고과 중 개인별 성과반영 비율	국내기업	19.3205 (27.1497)	1891	9.5093	-3.2965 ***
	외국기업	28.8298 (30.1404)	94		

주 : \*P<.10 ; \*\*P<.05 ; \*\*\*P<.01

<표 19> 목표관리제도 실시여부

단위 : 개수(비율)

	예	아니오	계
국내기업	644 (33.97)	1252 (66.03)	1896 (100)
외국기업	63 (67.02)	31 (32.98)	94 (100)

주 :  $X^2=42.7217^{***}$

한편 외국 기업의 경우 국내 기업보다 더 정교하고 다양한 제도적 장치가 활용되고 있

는 것으로 나타나고 있다. 먼저 목표관리제도를 보면 외국 기업의 경우 67%가 이를 실시하고 있는데 반해 국내 기업의 경우 33.9%만이 실시하고 있음을 알 수 있다. 이는 외국 기업에서 목표에 따라 종업원을 평가하는 목표관리 제도가 훨씬 더 일반화되어 있다는 사실을 보여 준다.

또한 최근에 우리나라 기업에서도 도입이 증가하고 있는 다면 평가의 경우에 있어서도 외국 기업에서 그 활용이 더 적극적으로 이루어지고 있음을 알 수 있다. 외국 기업에서도 아직 그 활용정도는 18%에 불과해 목표관리 제도와 같이 일반화되어 있지는 않지만 국내 기업의 10.6%에 비해서는 더 많은 기업에서 활용되고 있다고 할 수 있다.

<표 20> 다면평가 실시여부

단위 : 개수(비율)

	예	아니오	계
국내기업	202 (10.66)	1693 (89.34)	1895 (100)
외국기업	17 (18.09)	77 (81.91)	94 (100)

주 :  $X^2=5.0397^{**}$

그리고 인사고과가 공개되는 비율 역시 외국 기업에서 더 높게 나타나고 있다. 외국 기업의 경우 인사고과가 공개되는 경우가 28%로 나타나고 있지만 이에 반해 국내 기업의 경우 인사고과 결과를 공개하는 경우는 10.6%에 그치고 있다. 외국 기업의 경우 평가제도가 제도적으로 정교화되어 있고 평가제도의 운영 능력도 높다는 사실이 반영된 것으로 보인다. 이에 비해 국내 기업의 경우 아직도 인사고과를 공개하지 않는 기업이 71.9%로 압도적인 비중을 차지하고 있다.

<표 21> 인사고과공개여부

단위 : 개수(비율)

	공개	희망자에 한해공개	비공개	계
국내기업	164 (10.66)	268 (17.43)	1106 (71.91)	1538 (100)
외국기업	25 (28.09)	18 (20.22)	46 (51.69)	89 (100)

주 :  $X^2=27.2306^{***}$

## 7. 보상관리의 특징

보상관리에 있어서 외국 기업의 가장 큰 특징은 평균 임금수준이 높다는 사실이다. 실제로 구체적인 임금자료를 가지고 산정한 것이 아니기 때문에 정확한 비교는 아니지만 인사담당자들이 응답한 업종 대비 평균임금의 수준에 대한 응답 결과는 외국 기업이 국내 기업에 비해 더 높은 임금수준을 보이고 있는 것으로 나타나고 있다. 사업체 패널조사는 인사관리 담당자들에게 업종 평균과 비교한 사업장의 임금수준을 ‘업종 평균에 비해 매우 낮음’(1)부터 ‘업종 평균에 비해 매우 높음’(5)의 5단계로 평가하도록 요구하고 있다. 응답 결과에 따르면 외국 기업의 평균은 3.2로 나타나고 있고 국내 기업은 2.8로 나타나고 있다. 3점이 업종 평균이라는 점을 고려하면 외국 기업의 경우 평균적으로 업종 평균 이상의 임금을 지급하는 경향이 있고 국내 기업의 경우 업종 평균 이하의 임금이 지급되고 있다고 할 수 있다.

<표 22> 업종대비 평균임금수준

	평균 (표준편차)	N	평균차이	t
국내기업	2.8189 (0.8059)	1877	0.4365	-5.1012 ***
외국기업	3.2553 (0.8791)	94		

주 : \*P<.10 ; \*\*P<.05 ; \*\*\*P<.01

보상관리에 있어 국내 기업과 비교한 외국 기업의 또 다른 특징은 성과주의적 보상제도가 더 적극적으로 활용되고 있다는 사실이다. 연봉제의 도입비율을 보면 국내 기업이 47.5%인데 반해 외국 기업의 경우 66.7%로 외국 기업에서 연봉제가 더 광범위하게 도입되고 있음을 알 수 있다. 물론 외국 기업의 본사가 채택하고 있는 임금제도가 일반적으로 연봉제라고 가정한다면 이러한 결과는 오히려 국내에 진출한 적지 않은 외국 기업들이 한국적 상황에서 호봉제를 도입하여 운영하고 있다는 것으로도 해석이 가능하다.

<표 23> 연봉제 도입

	도입	미도입	계
국내기업	900 (47.47)	996 (52.53)	1896 (100)
외국기업	62 (66.67)	31 (33.33)	93 (100)

주 :  $\chi^2=13.0839^{***}$

그러나 연봉 총액 중에서 평가에 따라 변동하는 급여의 비중이나 평가에 따른 차등 폭에 있어서는 국내 기업과 통계적으로 의미 있는 차이를 보이지는 않고 있다. 또한 연봉제

를 제외한 기타 다른 성과주의형 임금제도의 활용 정도에 있어서는 국내 기업과 비교해서 두드러진 차이를 보이고 있지는 않다.

<표 24> 성과에 따른 변동급의 비중

		평균 (표준편차)	N	평균차이	t
성과급의 비중	국내기업	14.2505 (19.0224)	878	3.049544	-1.14413
	외국기업	17.3000 (21.5111)	55		
연봉의 차등폭 (관리자)	국내기업	14.9107 (15.5518)	876	2.832127	-1.32502
	외국기업	17.7429 (14.7764)	56		
연봉의 차등폭(일반사원)	국내기업	11.4956 (13.9562)	871	1.729363	-0.89926
	외국기업	13.2250 (13.8451)	56		

<표 25> 성과주의 보상제도 활용비율

	전체	국내기업	외국기업
이익배분제도 또는 전사원 대상 각종 집단 성과급	680 (41.7)	633 (41.3)	47 (47.0)
종업원지주제도 혹은 우리 사주제	218 (13.4)	209 (13.6)	9 (9.0)
팀 또는 부서별 성과급 / 인센티브제	528 (32.4)	503 (32.8)	25 (25.0)
스톡옵션제	113 (6.9)	103 (6.7)	10 (10.0)
선택적 복리후생 / 카페테리아식 복리후생	93 (5.7)	84 (5.5)	9 (9.0)
계	1632(100)	1532(100)	100(100)

### III. 노사관계의 비교

#### 1. 노사관계 분위기의 비교

외국 기업의 노사관계와 관련하여 우리의 첫째 관심은 과연 외국 기업의 노사관계가 국내 기업에 비해 더 나쁜가 하는 것이다. 이를 검증하기 위해 노사관계 분위기를 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 사업체 패널은 사업체의 노사관계 분위기를 하나의 단일 항목으로 전반적인 노사관계를 묻는 동시에 여러 개의 항목으로도 노사관계의 수준을 측정하고 있다. 분석에서 사용된 노사관계 분위기는 근로자 대표가 응답한 사업장의 노사관계에 관한 14개의 설문 항목을 활용하여 만들어졌다. 구체적으로는 14개 가운데 상관관계가 높은 7개의 설문항목을 사용하여 요인분석을 실시하였고 그 결과 얻어진 요인값을 노사관계 분위기 변수로 사용하였다. 회귀분석 결과는 아래 표와 같다.

독립변수의 경우 기업 규모는 전체 종업원 수에 자연로그를 취한 값을 사용하였으며 업종의 경우 제조업과 서비스업으로 구분하여 제조업을 분석모형에 투입하였다. 업종대비



평균임금 수준은 업종 평균과 비교한 사업체의 임금수준을 5단계로 측정된 것이다. 인사 전략의 경우 인사관리 특성에서 살펴본 바와 같이 인사관리 정책의 지향점이 정규직 중심의 장기적인 육성개발에 있는 정도를 측정한 것이다. 구체적으로는 이와 관련된 4개 설문항목을 요인분석하여 그 요인값을 인사전략 변수로 사용하였다. 노사협의회의 실행 정도는 노사협의회의 합의사항이 얼마나 잘 이행되고 있는가에 대한 5점 척도이다. 이 변수는 노사협의회의가 얼마나 협력적이고 효율적으로 운영되고 있는가를 반영하는 변수로 사용되었다.

<표 26> 노사관계 분위기에 대한 회귀분석

	회귀계수(표준오차)
상수	-2.135417 *** (0.188493)
기업규모(종업원수의 로그값)	-0.049525 ** (0.019994)
제조업 (더미)	0.042453 (0.054855)
업종대비 평균임금수준	0.030603 (0.033451)
인사전략	0.118837 *** (0.026960)
노사협의회 이행정도	0.616187 *** (0.036530)
외국기업 (더미)	-0.207472 * (0.118355)
R <sup>2</sup>	0.267
F	57.365 ***
N	950

주 : \*P<.10 ; \*\*P<.05 ; \*\*\*P<.01

분석 결과를 보면 인사전략이 종업원의 몰입을 극대화하는 전략일수록, 그리고 노사협의회의 합의사항이 충실하게 이행될수록 노사관계 분위기가 높은 것으로 나타나고 있으며 이에 대한 통계적 신뢰수준도 매우 높다. 한편 우리의 관심 사항인 외국 기업과 국내 기업의 노사관계를 보면 국내 기업에 비해 외국기업인 경우가 노사관계가 좋지 않은 것으로 나타나고 있다. 그러나 이에 대한 유의수준은 0.1 미만으로 통계적 신뢰성이 매우 높지는 않은 수준이다. 이러한 결과를 통해 노사관계 분위기에 영향을 미칠 수 있는 다른 주요 변수들을 통제했을 때 외국 기업은 국내 기업에 비해 노사관계 분위기가 상대적으로 나쁜 것이라는 사실을 알 수 있다.

## 2. 파업 확률의 비교

외국 기업의 노사관계에 관한 연구에서 또 다른 중요한 관심사항은 과연 외국 기업에서 파업이 발생할 확률이 더 높은가 하는 것이다. 이에 대해서는 적어도 국내에서는 신뢰할만한 연구결과가 이제까지 나타나지 않았다. 이를 검증하기 위해 파업이 발생한 기업

(1)과 발생하지 않은 기업(0)을 구분하여 로짓 회귀분석을 실시하였다. 회귀모형에 투입된 변수들은 앞서 살펴 본 회귀분석과 유사하나 앞의 분석에서는 종속변수로 사용된 노사관계 분위기가 독립변수의 하나로 추가되었다는 사실이 다르다. 노사관계 분위기가 파업의 발생 여부에 중요한 영향을 미칠 수 있기 때문에 파업발생 확률을 검증하는 모형에서는 노사관계 분위기가 독립변수에 추가로 포함되게 되었다. 참고로 이 분석은 노조가 있는 샘플만을 대상으로 실시되었다. 노조가 없는 경우에도 극히 예외적으로 파업이 발생하기는 하지만 기본적으로 파업이 노조에 의해 주도되고 실시된다는 점에서 노조가 있는 기업만을 대상으로 한 분석이 더 현실적이기 때문이다.

<표 27> 파업발생 확률에 대한 로짓 회귀분석 (1)

	회귀계수(표준오차)
상수	-6.130 *** (1.217165)
기업규모	0.311 ** (0.106333)
제조업 (더미)	-0.65 (0.363677)
업종대비 평균임금 수준	0.126 (0.211337)
인사전략	0.607 *** (0.182260)
노사협의회 합의 이행정도	0.165339 (0.220634)
노사관계 분위기	-1.105344 *** (0.174277)
외국 기업(더미)	0.148740 (0.590469)
-2Log Likelihood	185.553
N	431

주 : \*P<.10 ; \*\*P<.05 ; \*\*\*P<.01

분석 결과를 보면 파업이 발생할 확률에 영향을 미치는 것은 기업규모와 인사전략, 그리고 노사관계 분위기로 나타나고 있다. 기업규모가 클수록 파업의 발생확률이 높으며 몰입형 인사관리 전략은 파업발생과 정의 관계를 보여주고 있다. 논리적으로는 몰입형 인사관리 전략이 파업발생과 부의 관계를 보여주어야 하는데도 불구하고 이러한 결과가 나온 것에 대해서는 추후 심도깊은 검토가 필요하다. 우리의 관심사항인 외국 기업과 국내 기업의 비교에 있어서는 외국 기업이 국내 기업에 비해 파업발생의 확률이 높다고 말할 수 없는 것으로 나타나고 있다. 결국 분석 결과는 파업에 영향을 미칠 수 있는 다른 주요 변수들을 통제했을 때 외국 기업이 국내 기업에 비해 파업발생 확률이 더 높다고 말하기는 어렵다는 사실을 보여 준다.

이상의 결과를 앞의 노사관계 분위기에 대한 회귀분석 결과와 연결해서 생각하는 경우 외국인 기업이 국내 기업에 비해 노사관계 분위기가 상대적으로 낮으며 노사관계 분위기는 파업의 발생확률에 영향을 미친다. 그러나 외국 기업이 특별히 국내 기업에 비해 파업 확률이 높지 않다. 이러한 사실은 결국 외국 기업 여부는 파업발생 확률에 대해 직접적인

효과는 없으며 노사관계를 통한 간접적인 효과가 있다는 사실을 시사한다. 보다 정확한 결론은 구조방정식 모형을 통한 추가적 검증을 필요로 한다.

한편 파업발생에 추가적으로 영향을 미칠 가능성이 있는 노조의 교섭력을 포함시킨 로짓 분석을 실시되었다. 노조의 힘을 대변하는 변수로 노조의 조직률을 들 수 있으며 이를 포함시킨 분석결과가 다음 표에 나타나 있다.

<표 28> 파업발생 확률에 대한 로짓 분석 (2)

	회귀계수(표준오차)	
상수	-6.807585 ***	(1.676498)
기업규모	0.310026 **	(0.122892)
제조업 (더미)	-0.080093	(0.421385)
업종대비 평균임금 수준	0.136496	(0.239758)
인사전략	0.599113 ***	(0.228781)
노사협의회 합의 이행 정도	0.137176	(0.245822)
노사관계 분위기	-1.193394 ***	(0.211303)
외국 기업 (더미)	0.841293	(0.640048)
노조 조직률	0.008628	(0.009469)
-2 Log Likelihood	183.515	
N	416	

주 : \*P<.10 ; \*\*P<.05 ; \*\*\*P<.01

분석 결과는 인사관리 전략이 미치는 영향의 통계적 유의수준이 크게 높아졌다는 점을 제외하고는 앞의 로짓 분석결과와 거의 동일하게 나타난다. 추가 분석에서도 외국 기업이 국내 기업에 비해 파업 확률이 더 높을 것이라는 가설은 지지되지 않고 있다.

#### IV. 토 론

이상의 분석 결과들을 종합하면 먼저 외국 기업의 인적자원관리가 확실히 국내 기업과는 상당히 다른 특징들을 가지고 있다는 사실은 분명하다. 그리고 선진적이라고 간주되는 혁신적이고 다양한 제도들이 국내 기업에 비해 더 적극적으로 활용되고 있다. 예를 들어 고용관리에 있어서 여성인력을 적극적으로 활용되고 있고 사내 공모제의 활용비율이 높으며 특히 핵심인력의 양성 프로그램에 적극적인 투자가 이루어지고 있다. 교육훈련의 양과 계획에 있어서도 국내 기업에 비해 더 높은 투자 수준이나 관심을 보이고 있다. 평가제도에 있어서도 평가가 적용되는 종업원의 비율이 높은 동시에 목표관리나 다면평가 등이 더 적극적으로 사용되고 있다. 보상관리에 있어서도 업종 평균에 비해 높은 임금을 지

급하고 있고 연봉제로 대표되는 성과주의적 보상의 측면이 강하게 나타나고 있다. 이러한 점을 고려하면 외국 기업의 인적자원관리가 국내 기업의 인적자원관리에 비해 HRM 모형의 성격을 띠고 있다고 잠정적으로 결론을 내릴 수 있을 것이다.

노사관계와 관련된 분석은 외국 기업이 국내 기업에 비해 노사관계 분위기가 상대적으로 나쁜 것으로 나타나는 반면 외국 기업이 국내 기업에 비해 파업발생 확률이 높다고 보기는 어렵다는 사실을 보여 준다. 외국 기업 여부는 노사관계에 영향을 미치지만 파업 발생 확률에 대해서는 노사관계를 통해 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

전체적으로 볼 때 외국 기업들이 HRM 영역에서의 적극적 투자를 통해 종업원을 관리한다는 구체적인 증거들은 상당 부분 나타나고 있으나 HRM 모델이 시사하는 바와 같이 외국 기업이 집단적 노사관계의 영역을 가능한 피하거나 축소하려고 노력한다는 증거들은 충분히 발견되지 않았다. 이것은 일차적으로 사업체 패널자료 자체가 그러한 구체적인 항목들을 포함하고 있지 않기도 하고 연구자의 시간상의 제약으로 인해 활용 가능한 자료들이 충분히 검토되지 못했기 때문이기도 하다. 이에 대해서는 추후 연구를 통해 보완될 예정이다.

## 참고 문헌

- 강재서 · 이근희 (1992), 『외국인 직접투자 기업의 노사관계 연구』, 한국생산성본부.
- 김훈 · 황수경 (1995), “외국인 투자기업의 노사관계 실태”, 노동뉴스, 제37호, 한국노동연구원.
- 박우성 (2000), “외국인 투자기업 노사관계의 영향요인에 관한 연구, 산업관계연구, 제 10권 제1호.
- 노용진 · 김동우 (2003), 『외국인 투자기업의 노사관계에 관한 연구』, 한국노동연구원.
- Kochan, T. A., H. C. Katz and R. B. McKersie (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books Inc.
- Frenkel, S. and C. Royal (1999), “Worker, Unions and Change in the Global Corporation: Contemporary Experience and Future Possibilities”, in Waddington, J. (Ed.), *Globalization and Patterns of Labor Resistance*, NY: Mansell Pub.
- Enderwick, Peter. 1985. *Multinational Business and Labor*, London and Sydney: Croom Helm.
- Ferner, Anthony. 1997. Country of origin effects and HRM in Multinational companies. *Human Resource Management Journal*, 7(1): 19-37.
- Geary John F. & Roche, William K. 2001. Multinationals and Human Resource Practices in Ireland: A Rejection of the New Conformance Thesis. *International Journal of Human Resource Management*, 12(1): 1-19.
- Guest, David & Hoque, Kim. 1996. The influence of national ownership on human resource management practices in UK greenfield sites. *Human Resource Management Journal*, 6(4): 50-92.
- Hamil, Jim. 1984. Labor Relations Decision Making Within Multinational Corporations. *Industrial Relations Journal*, 15(2): 30-34.
- Innes, Erik & Morris, Jonathan. 1995. Multinational corporations and employee relations: Continuity and change in a mature industrial region. *Employee Relations*, 17(6): 25-42.
- Roche, William K. & Geary, John. 1996. Multinational companies in Ireland: Adapting or diverging from national industrial relations practices and traditions?. *Irish Business and Administrative Research*, 17: 14-31.
- Rosenweig Philip M. & Nohria, Nitin. 1994. Influences on human resource

- management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 25(2): 229-52.
- Turner, Thomas., D'Art, Daryl & Gunnigle, Patrick. 1997a. U.S. Multinationals: changing the framework of Irish Industrial relations?. *Industrial Relations Journal*, 28(2): 92-103.
- Turner, Thomas., D'Art, Daryl & Gunnigle, Patrick. 1997b. Pluralism in Retreat? A Comparison of Irish and Multinational Manufacturing Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 8(6): 825-40.
- Turner, T., D. D'art and P. Gunnigle (2001), "Multinationals and human resource practices in Ireland: a rejection of the 'nwe conformance thesis'" a reply", *International Journal of Human Resource Management*, 12(1).