

# 아시아지역 진출 국내기업의 노무관리 - 중국, 베트남, 인도네시아

한만진 (한·중 글로벌 HR연구소 소장)

## ■ 머리말

필자는 LG전자에서 28년간 근무하면서, 중국 지주회사의 인적자원개발(HR)책임자로서 중국을 보고, 느끼며 배우는 경험을 했고, 또한 국내와 해외사업장을 지원하는 본사의 인사·노사담당 중역으로 세계 각지에 진출해 있는 해외사업장들의 인사·조직·노사관계의 현실을 살펴볼 수 있는 기회를 가졌었다. 이러한 경험과 지식을 바탕으로 이 글에서는 아시아지역에서의 한국기업의 노무관리 실태에 대해 짚어보고, 나름대로 대응전략을 제시해 보고자 한다.

아시아 국가 중 우리 기업들이 많이 진출해 있고 최근 가장 관심을 많이 보이고 있는 중국, 베트남, 인도네시아 3개국을 중심으로 이 글을 전개하고자 한다.

## ■ 중국

최근 들어 중국내 외자기업들의 사업환경이 급속히 변하고 있다. 이는 부분적으로는 중국이 세계 경제시스템 편입 정도가 높아지고, 법제도가 글로벌화되면서 일어나는 측면이 있다. 그러나 보다 많은 부분은 자국의 이익을 챙기기 위한 동기에서 비롯되고 있다.

위안화 평가 절상과 외국인 소득관리 강화 등이 전자에 속한다면, 외자기업에 대한 법인세 인상, 기술이전 의무화, 근로자와 노조 권리를 강화한 노동법 개정 추진 등은 후자에 속한다고 볼 수 있다.

이 중 중국 노동관계법 개정 추진은 한국 기업들의 노무관리에 직접 영향을 주는 부분이다. 중국 당국이 생각하고 있는 개정 방향이 주로 근로자의 권익보호와 노조의 권리를 강화하는 데 맞춰져 있기 때문에, 주로 인건비 등 원가 경쟁력과 비노조 경영을 목적으로 그동안 중국에 진출해 온 우리 기업들에게는 지대한 영향을 끼칠 것으로 판단된다.

사안이 중대한 만큼, 일단 개정 추진 내용을 간략하게 살펴보고 넘어가겠다. 노동계약서의 서면 체결을 의무화하고, 취업규칙을 제정 또는 변경할 때 반드시 공회의 동의를 얻도록 하고 있으며, 노동계약 만료시 일정 규모의 경제보상금 지급을 의무화하는 규정 등을 두고 있다. 또한 수습 기간과 파견근로자 활용을 제한하며, 근로계약, 사업장 안전이나 근무 규율 등의 측면에서 공회에 실질적인 권한을 부여하는 내용으로 되어 있으며, 특히 정리해고를 어렵게 하는 규정도 포함되어 있다. 이 같은 개정법안은 2006년 3월 20일 공표되어, 현재 의견수렴 절차를 마치고, 재심의를 들어간 상황이며 빠르면 올 상반기안에도 통과될 가능성이 있다고 예측하고 있다.

그렇다면, 중국 정부가 외국기업의 투자심리를 위축시킬 수도 있는 이 같은 방향의 노동법 개정을 추진하고 있는 근본적인 이유는 무엇일까? 바로 사회 양극화 때문이다. 이 문제는 최근 우리나라에서도 국가적 관심사로 떠오르고 있는데, 중국에서도 마찬가지이다. 중국은 개방 이후 지난 15년간 연 10% 이상의 지속 성장으로 국민총생산 규모는 세계 4위에 올라섰다. 사실 이는 경쟁력이 있는 지역과 분야에 집중 투자하는 소위 선부론(先富論)에 힘입은 바 크다. 그 결과 내륙 및 농촌 지역과 노동자, 농민, 학생들은 상대적으로 사회적 약자가 됐다. 이제야 비로소 중국 정부는 이들 사회적 약자에게 눈을 돌리기 시작하고 있는 것이다. 오는 2010년까지의 국가발전계획의 기초를 소위 균부론(均富論)으로 전환한 것이다. 그러면, 이제부터는 중국 진출 한국기업의 노무관리 실태와 대응방안에 대해 본격적으로 살펴보기로 하자.

우선, 중국 노사환경에 대한 이해부터 시작하겠다. 중국은 현존하는 대표적인 사회주의 국가이다. 따라서 자본주의 국가인 우리 사회와는 근로자들의 인식이 많이 다르다. 극단적으로 말해, 중국 근로자들은 총경리부터 말단 생산직 사원까지 동등하다는 평등주의 의식을 갖고 있다. 이 때문에 상하관계에 대한 의식이 뚜렷하지 않다. 그렇다 보니, 개인주의적 성향이 무척 강하다. 만일 이 두 가지 특성이 결합할 경우, 자칫 자신의 권리를 찾기 위한 집단적 투쟁으로 발현될 가능성이 매우 높다고 할 수 있다. 어찌 보면, 최근의 노동관계법 개정 추진은 중국 정부가 근로자들의 제몫 찾기를 발벗고 지원하는 것이나 매한가지의 상황으로 볼 수도 있다



또한 한국이나 한국인에 대한 인식도 '변방에서 조금 잘 사는 민족' 정도로 생각하는 정도로, 한국 기업이나 파견사원에 대해 고용창출에 대한 고마움이 우리 생각 같지는 않다. 여기에 유교문화의 영향으로 자존심이 무척 강하다. 더군다나 중국 근로자들은 직장에 대한 소속감이 강하지 않고, 최근에는 한국기업 근무 경험을 발판으로 삼아 좀더 급여가 좋은 다른 외국기업으로 이직하려는 잠재의식을 가지고 있기 때문에 비전을 제시하며 인력(人力)이 아닌 인재(人材)로의 신뢰·존중의 자세로 함께 해내는 공존공영의 공동체 의식을 심어주고 자존심·자부심을 지켜주는 가운데 회사 사랑의 열정이 싹트게 하여야 한다.

그리고 혹시 발생할 수 있는 불평등한 처우나 인격적 모독 사례에 대해 사내에서 공식 관리라인을 통해 신속히 처리될 수 있도록 신속한 고충처리 시스템을 갖추도록 노력해야 한다. 지금까지는 일부 대기업 외에 중소기업들은 이런 시스템이 없어 사소한 문제가 집단적 반발로 발전되는 경향을 보여왔다. 특히 노사간의 불만·불신 사항은 조기 진화가 중요한 만큼 모든 고충을 파견사원이 해결한다는 것은 그만큼 화를 키우는 누를 범할 수 있으므로 최일선 접점에 있는 관리감독자를 육성하여 믿고 맡기며 책임·권한을 분명히 하는 제도 및 시스템을 구축하여야 한다.

또 한 가지 명심해야 할 것은, 중국인들은 법과 규칙을 철저히 준수하고, 개인 근로에 상응하는 대가를 받기 원하기 때문에 근로 수행에 대한 제반 내용과 직장생활의 규범들을 상세하게 문서로 만들어 근로자들에게 매뉴얼로 나눠준다면 인사·노무관리에 대해 별도의 큰 노력을 들이지 않고 동기 부여 및 직장 규율을 바로 세우는 효과를 거둘 수도 있다. 이 때 집단 성과급제보다 개별 성과급제를 활용한다면 생산성을 높이는 데 보다 많은 도움을 받을 수 있으므로 노력한 만큼, 성과를 낸 만큼 보상과 성장 기회를 확실히 할 필요가 있다.

지난 1990년대 한국에서 강성노조에 시달리다가 중국행을 택한 많은 한국 기업들은 공회 설립에 미온적인 경우가 많았으나 이제는 상황이 많이 달라지고 있다. 중국 총공회는 공평한 사회 정의와 약자 보호를 추구하는 중국 정부의 '조화 사회 건설' 시책에 맞추어 외자기업에 대한 공회 설립 압박이 강할 것으로 예상(로컬기업의 조직률 66%, 외자기업의 조직률 30%, 특히 한국진출 기업의 조직률 저조를 지적하고 있음) 되므로 공회 설립을 막기보다는 공회 조직이 솔루션 파트너가 되도록 하는 대책을 준비하여야 한다.

그렇다고 중국 공회의 설립을 아무 생각 없이 지원한다는 판단을 하기도 쉽지 않다. 물론 중국에서의 공회는 한국의 노조와는 성격이 다르다. 기본적으로 근로자 자체의 조직이라기보다는, 중국 정부

의 산하 조직이므로 기업경영과 생산을 차질없이 지원하는 것을 존재 이유로 강조하고 있다. 그러나 공회가 공산당 강령과 노선을 준수하며 당의 방침과 정책을 관철하는 사회·정치 단체적인 성격을 가지며 그 최상급 단체인 중화전국총공회의 수장이 당 고위 서열인 까닭에 회사가 공회를 컨트롤하기가 그리 녹록지 않은 것이 현실이다. 특히 앞으로 중국 정부는 공회의 근로관계에 대한 개입권을 대폭 강화할 방침을 갖고 있지 않은가? 심지어 최근에는 공식 공회가 아닌 지하노조까지 결성되는 사례도 나오고 있다.

이를 극복하기 위해서는 우리 기업들이 공회에 대한 명확한 인식을 갖추는 동시에 시스템을 통해 노무관리의 안정성을 높여가려는 노력을 게을리하지 말아야 한다. 한국의 사례에서 볼 수 있듯이 노사관계에 있어서 원칙과 기본이 지켜지지 않고 고성불패, 울어야 주고, 힘을 과시할수록 더 좋아진다는 잘못된 노사관행이 경쟁력을 하락시키고 있음을 유의하여야 한다. 현지 직원들에게 분규를 하면 좋아진다는 것을 느끼게 하는 것은 분규를 권장하는 학습효과를 준다는 것을 명심하여 줄 것은 제때에, 제대로 대응하는 합법적인 비즈니스 틀을 운영하여야 한다. 당장 해줄 수가 없을 때는 그 사유를 설득력과 호소력 있게 설명하여 올바른 이해를 할 수 있도록 하여야 향후 전개될 피해자 및 약자 보호 차원의 제몫 찾기와 명분 지향의 갈등 대립을 선행관리할 수 있다.

HR관점에서 공평·협력·안정·조화를 지향하는 ‘사회주의 조화사회’는 공평한 사회 정의와 약자보호를 추구하는 방향으로 전개된다는 시사점을 이해한 대책을 수립하여 일관성 있는 방향에서 단계적으로 보완 및 개선하는 노력들이야말로 미래에 대한 투자이고 경쟁력이 될 것이다.

최근 강화되고 있는 법정 연장근로시간(36시간) 준수의 문제도 중국 정부의 입장에서 설명하는 삶의 질 향상(심신피로회복) 및 국제노동환경(연장근로시간 단축)을 고려한 조치로 이해하는 한편, 작업방법 전환(2교대에 3교대)에 따른 고용창출 효과로 실업 문제를 먼저 해결하고 작업방법 전환에 따른 임금저하 문제는 공회 활동(단체협약 등)을 통한 점진적 개선과 최저임금의 인상을 조정 등을 통하여 해결하려는 전략의 일환임을 고려한 대책 수립에도 소홀함이 없도록 고효율을 통해 고임금·고비용을 흡수할 수 있는 파견에 소홀함이 없어야 한다.

이 밖에서 중국 정부가 추진하고 있는 토지세, 법인세 부담 등을 고려해 보면 중국은 경제성장과 투자 활성화를 위해 더 이상 해외직접투자가 필수적이지 않다는 정책으로 이해하며 “예상되는 각종 어려움에 대처하기 위해서는 구체적인 변화를 통해서 예기치 못한 사태에 대응하고 시련을 극복하는 힘을 기르는 것이다” 라는 가르침에 유의하여 중국 정부의 정치·경제 흐름을 읽을 줄 아는 경영



정보 개발역량을 강화한 적시 대응과 현지사원들이 비전 실현의 주체가 되도록 신뢰하고 존중하며 인재로서의 가치를 인정해 주는 노무관리가 노사안정 및 협력에 도움될 것으로 생각한다.

## ■ 베트남

우리 기업들이 베트남에서 사업하며 노무관리 과정에서 겪는 어려움들은 사실 상당 부분은 중국의 경우와 일치한다. 이는 무엇보다 사회주의라는 체제의 성격에 기인하는 바가 크다. 그러나 중국과 베트남은 그 역사적 배경이나 국민 특성이 상이하기 때문에 체제의 유사성 이외의 사항들은 별도로 파악해 유념해 둘 필요가 있다

지리적으로 베트남은 남북으로 길게 뻗어 있고, 통일 전까지 서로 체제를 달리한 탓에 남북 주민간 기질상의 차이가 뚜렷한 편이다. 즉 하노이를 중심으로 하는 북베트남 주민들은 인내심이 있고, 조직에 잘 순응하는 데 비해, 호치민을 중심으로 하는 남베트남 주민들은 낙천적이고 개방적이다.

주로 한국계 기업들은 남베트남 쪽에 많이 몰려 있는데, 주업종이 신발·가방·봉제 등 노동집약적 산업으로 이루어져 있다. 반면, 북베트남 쪽에는 대기업들이 주로 진출해 있다. 이는 몇 가지 이유가 있으나, 주로 북쪽에서는 국영기업들이 많이 포진해 있고, 또한 한국 중소기업들이 사업 허가를 받기가 상대적으로 수월하지 않기 때문인 듯하다.

이 같은 남북의 기질적 차이와 진출 업종 및 규모의 상이함은 노무관리 측면에 있어서도 그대로 이어지고 있다. 호치민시 주변에 밀집한 한국계 중소 섬유회사들이 노무관리에 어려움을 겪고 있으며, 베트남 전체 외자기업의 노사분규 중 거의 절반 정도가 여기서 발생하고 있다. 반면, 북베트남 쪽에 있는 대기업의 공장들과 일부 남베트남 쪽의 대기업들은 무난한 노무관리 현황을 보이고 있다. 또한 같은 섬유 관련 업종이어도 일본계 기업들은 거의 노사분규가 발생하지 않고 있다

이에 비춰 보면, 많은 한국계 기업들이 좀 더 세밀한 노무관리를 하지 못하고 있으며, 베트남 진출을 위한 본국 파견사원들의 준비도 비교적 치밀하지 못한 것 아니냐는 추론이 가능하며, 또한 실제 현실도 그러한 것으로 확인되고 있다.

그 근본 원인은 국내에서 과중한 인건비 비증으로 인해 한계산업으로 몰린 업종들이 중심이 되어, 베트남에 진출하다 보니, 진출 목적도 베트남 내수 확대 등을 목적으로 한 것이기보다는, '싼 노임'이 절대적인 목적이 됐던 것에서 찾을 수 있다. 자금력이 넉넉하지 못한 업체들은 본국에서 인사·노

무관리 담당자를 별도로 파견할 수 있는 형편이 되지 못했다. 베트남에서도 외국인의 체류비용은 만만치 않기 때문이다. 그렇다 보니 기술자들이나 경리담당 중간관리자가 생산관리·노무관리 등을 모두 총괄하게 되고, 이는 정상적인 노무관리를 어렵게 하는 근본적인 요인으로 작용하게 된다. 여기에 한국에서 파견 준비도 충분하지 않았기 때문에 베트남의 역사, 문화, 노사관계 등에 대해서도 숙지되어 있지 못한 경우가 대부분이어서 막상 베트남에 들어와서 바로 현지인들을 잘 관리한다는 것은 애초부터 기대하기 어려운 상황이 된다. 이로 인해 이들 파견사원들은 부하인 현지 근로자들의 언어를 이해하지 못하고, 기질과 관습을 제대로 모르는 상태에서 한국식으로 다루게 되면서 사소한 트러블이 발생하게 되고, 더욱이 이를 제대로 여과시켜 줄 수 있는 고충처리 시스템도 갖춰져 있지 않기 때문에 필요 이상으로 문제를 크게 만드는 경우가 빈번하다.

주로 한국계 기업에서 노사분규의 불씨가 되고 있는 것은 현지 근로자에 대한 폭언과 체벌이며, 현지 여성근로자들에 대한 성추행도 적지 않은 비율을 차지하고 있다. 베트남인들은 역사적으로 외침을 자력으로 물리쳐 온 자랑스러운 경험을 갖고 있기 때문에 자긍심이 무척 강하다. 또한 유교문화의 영향으로 교육열도 매우 높아, 특히 대도시 인근의 근로자들은 보통 한국계 중소기업 파견사원보다 학력이 높은 경우가 흔하다. 또한 외국인에 대해 배타적이지는 않지만, 동료의 신체에 폭행을 가한다든가 하는 행위에 대해서는 ‘베트남 민족에 대한 모욕 내지는 도전’으로 간주하여, 집단적으로 반발하는 경향이 있다. 그리고 사회주의의 영향으로 명확한 상하의식이 없으며, 평등의식이 뿌리깊고, 권리의식과 자존심이 매우 강한 탓에, 성격 급한 파견사원이 남들 앞에서 목청 높여 질책하는 행위를 대부분 참지 못한다

대부분의 한국 기업들은 노동조합에 거부감을 나타내는 경우가 많다. 섬유업종 등이 노동집약적이어서 한국에서도 강성노조에 시달린 경험이 있기 때문에, 인건비 등 경영환경이 좋은 베트남에서까지 노조와 상대하고 싶지 않다는 인식을 갖는 경우가 많기 때문이다. 그러나 이는 어디까지나 한국 기업들의 욕심일 뿐이다. 베트남은 지난 1995년 노동법을 제정해 노조 설립을 강제화하고 있다. 따라서 회사가 자금을 지원해서 일정 기간(회사 설립 후 6개월 이내)안에 마치도록 해야 한다. 이를 어기면 산별연맹이나 베트남노동총연맹의 집중적인 문제제기 대상이 되고, 인민위원회와 노동청으로부터 벌금을 물게 됨과 동시에 주요 감시 대상이 된다. 이는 앞서 살펴본 중국의 공회와는 사정이 다른 점이다. 그러나 심지어 일부 대기업조차 노조를 설립하는 것을 꺼리면서 한국계 기업들이 한때 당국의 눈총을 받기도 했다.



그러나 베트남에서는 노조 설립을 좀 더 전략적으로 볼 필요가 있다. 어차피 법에 의해 강제되는 부분도 있고, 평등을 강조하는 사회주의 체제의 특성상 현장감독자(조·반장 등)들을 통한 노무관리를 기대하기 어렵다. 이렇다 보니 기업규모가 클수록 기업 스스로 노조 설립을 지원해 이를 통해 간접적인 노무관리를 행하는 것이 보다 실리적일 수 있다. 사실 법으로 노조 설립이 강제되고는 있으나, 근로자들이 조합비를 내야 하는 탓에 신속하게 노조를 설립하려는 경향을 보이지 않는다. 여성들이 많은 경우는 특히 그러하다. 그리고 중국의 경우와 마찬가지로 베트남의 노조는 정부의 기관으로서, 기업의 경영과 생산이 원활하게 진행되도록 하는 의무를 부담하며, 근로자들간에 명확한 아이덴티티가 정립되어 있지 못하다. 이 때문에 회사가 노조활동을 적극적으로 지원할 경우, 회사가 그러해주는 그림대로 노조의 아이덴티티를 채워갈 가능성이 높다.

종합해 보건대, 베트남 진출 한국 기업들이 노무관리에 있어서 유의해야 할 사항은 현지 진출을 위한 사전 준비를 철저히 하고, 되도록이면 빠른 시일 내에 현지인들이 직접 노무관리를 담당할 수 있도록 함으로써 효율을 높이는 동시에 비전을 제시하며, 사소한 근무 지침이라도 문서화함으로써 규율로써 지키도록 하는 것 등이다. 여기에 기여도에 따른 인센티브 시스템이나 모기업의 경영방침이나 작업방식에 대한 교육을 추가한다면 더할 나위 없으리라고 본다

## ■ 인도네시아

2004년 유도유노 대통령 집권 이후 과감한 경제개혁이 추진되고, 중국 등 타지역의 인건비가 상대적으로 상승하고, 노조 설립 및 근로자보호 강화 정책 등이 규제로 인식되면서, 인도네시아는 다시금 해외투자의 비상구로 각광받기 시작하고 있다. 사실 인도네시아는 지난 1970년대에 우리나라의 첫 해외직접투자국이기도 한 인연도 있다.

인도네시아는 2억 명의 인구를 가진 세계 4위의 대국으로서, 총인구의 10%에 해당되는 2천만 명은 자택과 자동차를 보유한 구매력 있는 중산층에 속한다. 따라서 한국 등 인도네시아에 진출하는 외국기업들은 수출용 생산기지보다는 내수를 겨냥한 예비 토착형 기업들도 상당수 눈에 띈다.

이렇게 매력적인 경제환경을 지닌 인도네시아의 노사환경은 어떨까? 인도네시아는 지난 1999년 신 노동법이 제정되면서 복수노조 설립 허용 등 노조 설립에 대한 규제를 없앴다. 그 영향으로 분규 횟수도 늘었는데, 기존에는 주로 최저임금 등 기본적인 근로조건을 둘러싸고 일어나던 것이 이제는

신규노조 설립, 회사 폐업, 비정규직 문제 등으로 이슈가 확대 추세에 있다. 더욱이 이처럼 빈발하는 집단행동이 인터넷의 발전과 맞물리면서 여타 인권운동, 사회운동과 결합하고, 심지어는 국제적인 연대활동으로까지 번지는 양상이 벌어지고 있기도 하다.

당연히 임금도 상승했는데, 지난해인 2006년도에만 최저임금이 자카르타 지역 15% 인상된 것을 비롯해, 최고 36%포인트까지 상승했다. 참고로 인도네시아의 최저임금은 우리와 달리 지역별로 설정된다.

이렇게 보면, 인도네시아의 최근 노사환경도 생각보다 앞서 살펴본 아시아 여타국가들에 비해 결코 만만한 것 같지는 않다. 이 같은 환경 변화는 특히 인도네시아에 진출해 있는 1,300여 개의 한국 기업들에게 지대한 영향을 미치고 있는데, 그 이유는 진출업종이 대부분 봉제, 완구, 신발 등 노동집약적인 까닭이다. 실제로 지난 1999년 이후 한국 투자기업들의 노사분규는 매년 증가추세에 있다고 볼 수 있다. 그러면, 이제부터 인도네시아의 노사관계와 한국기업들의 노무관리 실태를 좀 더 깊숙이 살펴보기로 하자. 먼저 인도네시아인들의 특성을 알아보자. 인도네시아인들은 대부분(인구의 95%) 이 특정 종교(회교)를 독실하게 믿고 있다. 그러나 중동계의 근본주의자는 아니어서 온순한 편이다. 자신들의 종교와 문화에 대한 자존심이 무척 강하고, 현세의 출세와 영리에 집착하지 않으며, 내세의 행복을 추구하는 측면이 강하다.

또한 다민족국가로서 타민족에 대한 배타성이 적고, 네덜란드의 식민지 지배에도 불구하고, 인도네시아 상류층들은 유럽 상류층의 생활을 답습할 정도로 외세에 대해 수용적이다. 더운 기후와 종교에 대한 독실한 자세 탓에 경쟁의식이 적고, 다소 개인주의적 성향이 강하다. 아울러 주류 민족인 자바인의 경우, 매사 의사표현이 모호한 측면이 많다. 또한 ‘뻘짜실라’라는 건국 이념이 말해주듯, 만장일치 또는 꾸준한 협상을 통한 구성원들의 의견 합치를 중요시한다. 그런 탓인지 행동이 무척 느리다. 그리고 말씨도 크고 거친 말씨를 무척 싫어한다. 조용조용하게 의사소통하기를 좋아한다

최근의 기록적인 임금인상률(지난해 일본을 제외한 아시아 국가 중 임금인상률 1위)과 분규 빈발에도 불구하고, 인도네시아에서의 노무관리는 다른 아시아 국가들에 비해 사실 그렇게 까다로운 편은 아니다. 왜냐하면, 기본적으로 인도네시아인들은 노조를 ‘의사소통기구’ 정도로 생각하는 경향이 강하고, 이해와 설득으로 대하면 얼마든지 회사에 대한 충성심을 가질 수 있는 성격이기 때문이다.

그리고 현지의 노동법을 꼭 자세히 알아두는 것이 필요하다. 예를 들어 인도네시아에서는 회사가 문을 닫거나 근로자들을 해고할 경우, 무조건 일정 금액을 퇴직금으로 지급해야 하는 규정 등이



있다. 또한 현지에서는 최저임금을 철저히 준수해야 한다. 한국 등에서는 최저임금이 그저 생계에 필요한 최저비용 정도로 인식되지만, 인도네시아에서는 기업이 실제 지급하는 임금을 의미하기 때문이다. 특히 인도네시아는 근로조건에 대한 문서계약 선호가 무척 강하다. 가능한 한 자세하게 계약에 넣는 것이 필요하다. 또한 노조에 대해서도 경비지원을 부당노동행위로 철저히 금지하고 있는 한국과 달리, 회사에서 일정 규모의 지원금을 내야 한다.

이 같은 법제도의 차이를 미처 인식하지 못하고 급하게 현지에 진출했을 경우, 특히 최저임금 같은 부분에 대해서는 큰 곤욕을 치를 수 있으니 매우 주의해야 한다.

마지막으로 현지 한국기업의 노무관리 실태를 짚어 보자. 대기업 생산법인 같은 경우는 모기업의 인사·노무관리 시스템을 현지화해 아주 잘 운영하는 경우가 대부분이다. 우리 대기업들의 노사협의회, 현지인 육성을 위한 교육체계, 인사·승진·임금체계 등은 현지의 호평을 받고 있다. 반면, 대기업에서도 한국인 관리자들이 우월의식을 갖고, 현지인 부하들을 공개적으로 호통을 치거나, 심지어는 차별을 가하는 등의 행태가 집단적 반발을 일으키는 사례가 종종 일어나고 있다. 특히 부임한 지 얼마 안 된 파견사원들이 이 같은 사고를 일으키는데 현지인의 특성에 대한 철저한 교육이 안 된 상태에서 파견된 데 직접적인 원인이 있는 것 같다.

상기 내용들을 토대로, 한국 기업들이 취해야 할 노무관리 원칙들을 도출해 본다면, 아래의 몇 가지로 축약될 수 있겠다.

첫째, 현지인들의 특성·문화·종교 등을 충분히 이해하고, 업무 지휘 등에 있어 유의해야 한다. 절대 공개적으로 질책을 하거나 화를 내서는 안 된다. 차근차근 조목조목 잘못된 점을 짚어 주고, 스스로 반성하게끔 유도해야 한다

둘째, 현지 노동법을 충분히 숙지해야 하며, 특히 바로 눈에 띄는 부분에 있어서는 현지 사원들과 파견 사원과의 차이를 없애야 한다. 임금, 주거환경 등은 부득이하게 차등을 둘 수 있으나 식사 장소, 근무시간, 휴식·휴가 등에서 차별을 두는 것은 불만·갈등 요인이 될 수 있음에 유의하여야 한다.

셋째, 직접적인 노무관리 담당은 현지인들을 육성해 맡기도록 한다. 정책과 전략은 파견 사원이 지원·지도하되, 현지 직원들을 직접 접촉하는 노무관리 업무는 현지인을 육성해 쓰는 것이 유리하다. 특히 관공서 등의 업무를 할 때도 현지인들이 유리한 경우가 많다. 특히 이는 투자 초기 단계부터 신경을 써서 가능하면 조기에 현지인 노무관리 체제를 구축할 필요가 있다.

넷째, 임금뿐만 아니라, 종업원들과의 커뮤니케이션에 더욱 신경을 써야 한다. 임금만 조금 더 주

---

면 그만이라는 식으로는 현지인들의 기대를 충족시켜 줄 수 없다. 현지인들은 자신들을 인정하며 성장기회를 열어주길 기대하고 있음을 잊지 말아야 한다.

다섯째, 애초에 공장부지 선정 때부터 주의해야 한다. 업체가 밀집되어 있는 지역인 경우, 인근 회사와의 비교를 통해 이직할 가능성이 높고 충성심도 떨어질 것이다. 특히 과거에 노사분규가 잦았던 지역은 피하는 것이 좋다

이상으로 중국, 베트남, 인도네시아에서의 노무관리 유의사항을 정리하였지만 다시 한번 더 강조하고 싶은 것은 노무관리를 기법 및 스킬로 하기보다는 신뢰·존중하는 가슴으로 할 줄 알아야 하고, 외자기업으로서 지역사회 및 고객과 함께 하는 좋은 기업시민(good corporate citizen) 활동들이 감동을 주며 존경받는 기업으로 인정되어야 조직 구성원들은 자부심과 긍지를 느끼며, 세계와 미래를 함께 열어가는 동반자로서 제 역할을 다하게 될 것이다. 이것이 인적자원을 경쟁 우위의 원천이 되도록 하는 강한 노무관리라 생각한다. **KLI**