

해외진출 한국기업 인사·노무관리의 전환기적 과제

이장원 (한국노동연구원 선임연구위원)

2007년 중국의 신노동법 출현에 즈음하여 중국 현지조사를 진행한 바 있었다. 새로운 노동법은 분명 중국진출 한국기업들에게 당혹스럽거나, 아니면 최소한 부담스러운 환경변화로 받아들여졌고, 인터뷰를 해준 많은 한국기업들은 이른바 차이나 리스크가 커지고 있다는 반응을 보였었다. 다양한 법제의 변화가 동시에 강화되고 있지만 전체적으로는 중국 비정규직 근로자 채용이 어려워지고, 임금 및 인건비 비용이 올라가고 있고, 중국의 노조인 공회를 설치해야만 하고 단체협약을 맺어야 한다는 것이 이제는 돌이킬 수 없는 규범적 환경이 되고 있기 때문이다.

이미 경쟁력이 약화된 한국계 중소기업들 중 일부는 이런 변화에 못이겨 철수나 추가투자 유보 및 타국으로의 탈출을 시도하고 있고, 법적 청산이 어려운 한계기업들은 이른바 야반도주를 택하는 등, 극한 상황도 연출되고 있다. 그러나 중국으로부터 돌아갈 길이 현실적으로 마땅하지 않다는 데 딜레마가 있다. 결국 어렵지만 버틸 수 있는 때까지 버티겠다는 응답들이 더 많았다.

임가공에 대한 규제가 강화되고는 있지만 아직도 중간 이익을 보장받을 수 있는 여지가 남아 있다는 판단, 또 중국의 생산기지로서의 이점은 약화되었지만 중국의 시장을 겨냥해서 중국에 남아 있어야 한다는 판단 등이 주된 근거였다. 일부는 중국의 대안으로 베트남을 선택해서 투자국 전환을 시도한다고 하지만 베트남의 최근 조건도 중국에서 겪는 어려움과 비슷하다. 급격한 고인플레이와 노사관계 악화 속에서 유난히 한국계 기업들이 고전하고 있다고 보도되고 있다.

문제는 중국이나 베트남처럼 한국기업들의 대규모 해외진출이 이루어진 나라들에서 현재 진행되고 있는 양상을 보면 한국기업들이 지나치게 소극적인 경영전략을 가지고 있다는 점이다. 문제가 생기면 이에 대처하는 양상이 주로 버티기, 탈출하기, 불평하기 등의 수세적 전략이 두드러지고, 반면에 성공하기 위한 적극적 전략은 상대적으로 위축되어 있다. 여기에는 초기 진출 전략이 가지는 한계도 있다. 이른바 지방정부와의 인맥을 중심으로 한 ‘시’ 의존적 경영전략이 근본적인 한계를 드러내고 있다는 점, 대기업·중소기업 동반진출의 네트워크가 현지에서 고리가 약화되거나 해체되었다는 점 등, 중장기 비전의 토양이 부실한 형편이다.

해외진출에서 중장기적으로 성공하기 위한 전략 중 중요한 것이 인사·노무관리라고 본다. 중국 노동시장이나 생산물시장에서 이른바 요행으로 한 건을 잡거나, 남들보다 먼저 기회를 선점해서 이익을 얻는다는 것은 현실을 도외시하는 것이다. 세계적인 기업들이 모두 다 들어와 있고, 현지 기업들의 경쟁력이 급격히 향상되어 있는데다가, 규범적 제재가 강화되고 있기에 미국 서부 개척 시대의 진취적 기상만으로 현지에서 성공을 이루기는 어렵다. 결국 중국에서도 문제는 생산성이고 제품이나 서비스의 질적 경쟁력이다. 인사·노무관리의 성공을 통한 중장기적 경영안정과 지속가능한 성장은 그래서 매우 중요하다.

2007년 현지조사에서 만난 서구기업들의 간부들은 다소 예상치 않았던 답변을 했다. 신노동법 등 외국계 기업활동과 관련된 법제도적 규제의 강화책들에 대해 한편으로는 불편함을 얘기하지만 중장기적으로는 중국 비즈니스의 투명성이 강화되고 질서가 형성된다는 점에서 해외로부터 온 자본들에게 우호적인 부분도 있다는 것이다. 질서 있는 법적 규제와 현지의 경제사회 안정은 외국기업들이 성공하는 데 반드시 필요한 부분이기 때문이다.

그런 차원에서 인사·노무관리에서도 보다 객관적이고 표준화된 관행과 제도가 중요하다고 지적한다. 물론 사람을 다루는 일이라 현지의 문화와 실정에 맞는 현지화가 소프트 경영전략에 중요하지만 문제는 이것이 글로벌 경영시대에 필요한 표준화라는 단단한 토대를 구축하는 것보다 우선시되기 힘들다는 점이다. 달리 표현하자면 로컬 전략보다는 글로벌 전략하에서 해외 공장들을 운영하는 안목이 필요하다.

기업 내부를 규율하는 인사·노무관리제도가 내용적으로 합리적이고, 시간적으로 지속가능하

고, 타국과 수평적으로 비교가능하다면 기업 외부의 법적 환경변화가 주는 진폭은 상당히 줄어들 수 있는데, 현지에서만 작동되고 문제들에 대한 땀질식 개선에 집중되고, 타국과 분리된 제도와 기법이라면 외부환경 변화에 의한 충격이 클 수밖에 없다.

우리가 아는 중국은 아마 1990년대에 우리 기업들이 초기 진출할 당시의 이미지가 강한지도 모르겠다. 오늘날의 중국은 2001년 WTO 가입 이후 급속도로 세계화되었고 앞으로도 더욱 글로벌 규범에 맞추어 제도 개혁이 될 전망이다. 이런 변화는 그 뒤를 잇는 베트남인 다른 개도국에서도 중요할 것이다. 오늘날의 개도국은 외지고 고립된 나라가 아니라 서구, 일본, 한국기업들이 현지기업들과 동시에 경쟁하는 글로벌 시장이기 때문이다. 이런 차원에서 인사·노무관리에서도 1990년대에 세워진 현지화 전략에 대한 보다 면밀한 개선과 대안 모색이 필요하다. 글로벌 경영 차원에서 검토된 표준화된 제도와 기법들이 더 설득력을 가질 것으로 본다. **KL**