

세계화 시대의 국제경영전문인력 양성*

정 구 현**

.....

글로벌 현상이 심화됨에 따라서 기업이 세계화는 필연적인 과제가 되고 있다. 우리나라는 문화적·지정학적·역사적으로 외부와의 교류가 적은 폐쇄적인 나라이기 때문에 세계화에 있어서 어려운 점이 많다. 특히 단일민족이 하나의 언어와 문화권에 살고 있기 때문에 다른 문화와의 교류면에서 불리하다. 따라서 한국기업의 세계화에 있어서는 국제전문인력의 부족이 심각한 장애요인이다. 기업의 국제화단계를 구분해 보면 기업의 해외사업이 많아지고 경험이 축적됨에 따라서 현지국인과 제3국인을 더 많이 활용하게 되며 중국에는 국적에 관계없이 경영자를 선임하게 된다. 그러나 현 단계에서 한국기업에게는 우선 한국인을 국제 경영인으로 양성하는 것이 필요하다. 한국기업은 1975년의 종합무역상사 지정제도 이후부터 해외현지법인을 만들었기 때문에, 이제 약 20여년의 해외기업관리의 경험을 갖고 있다. 핵심국제경영인력이란 바로 해외주재 경험을 가진 경영자들로서 이들을 양성하는데 상당한 시간과 비용이 든다. 핵심국제경영인력의 양성은 기업의 몫이지만, 그 이전에 언어능력과 외국문화적응능력을 가진 국제경영예비인력을 양성하는 것은 대학과 학회가 모두 나누어서 맡아야 할 과제이다.

.....

1. 서 론

국경이 낮아져가는 글로벌화 현상이 심화됨에 따라서 크고 작은 기업들이 모두 전에 경험하지 못했던 치열한 경쟁에 직면하기 시작하였다. 많은 기업들이 이제 범세계적인 안목을 가지고 최적의 자원배분을 해야만 경쟁적 우위를 확보할 수 있는 상황이 벌어지고 있다. 지난 40년간 보호된 국내시장에서 安住해온 한국기업들도 이제부터는 세찬 세계경쟁의 파고를 헤쳐나가야 하는 상황이다.

한국기업이 세계시장경쟁에서 살아남기 위해서 가장 필요한 것은 확실한 경쟁적 우

* 이 논문은 1994년 10월 24일에 국제무역경영연구원이 주최한 토론회에서 발표되었던 논문을 수정한 것임.

** 연세대학교 경영학과 교수

위를 갖추는 일이다. 기술이 되었던 원가가 되었던 또는 고객만족이 되었던 간에 어느 한 분야에서라도 뚜렷한 우위가 있어야만 경쟁할 수 있고, 또한 다른 우수한 기업과 전략적 제휴를 할 수 있다. 경쟁적 우위의 확보 다음으로 중요하며 또한 관련되는 문제는 국제경영인력의 확보이다. 어떻게 보면 앞으로 한국기업의 세계화에 있어서 가장 큰 걸림돌은 국제경영인력의 부족에 있다고도 할 수 있다. 그 주된 이유는 우리나라의 역사적 폐쇄성 때문이고 또한 우리기업들의 세계화 역사가 일천하기 때문이다. 이 글은 우리 기업이 세계화하는데 있어서 국제경영인력의 취약성의 원인을 살펴보고, 기업·사회 및 정부 차원에서 이 문제의 개선을 어떻게 도모할 수 있을지를 논의하고자 한다.

이 글에서 세계화란 지구화(globalization)와 동의어로 보며, 경제적으로 국경이 낮아져 가는 현상(borderless화)으로 이해한다. 기업의 세계화란 기업의 국제화보다 한 단계 더 심화된 차원으로서 기업이 세계 여러 지역과 나라에서 사업을 하면서 동시에 이들 여러 사업간의 조정과 합리화를 도모해야 하는 상황에 처해 있음을 가리킨다. 다음에 다시 설명하겠으나, 이 글에서는 기업이 국제화해 가는 단계를 초기국제화(수출), 현지화, 세계화 및 초국적화의 네 단계로 나누고, 이들 단계별로 필요한 국제인력 양성의 프로그램에 대해서 논의하기로 한다.

이 글의 구성은 우선 한국경제와 기업이 국제화하는데 있어서의 한계성을 논하고, 다음으로는 세계화와 블록화의 와중에서 한국경제가 살 길을 간단히 살펴서, 그러한 비전 달성을 위해서 우리에게 어떤 인력이 필요한지를 논의하기로 한다. 그런 후에 기업의 일반적인 국제화의 단계에 비추어서 어떤 인력이 필요인지 살펴보기로 한다. 다음으로는 이러한 인력수요에 비추어 현재 우리의 인력공급상태를 점검하여 보고, 마지막으로 수요와 공급의 갭을 메울 수 있는 방안으로 모색하기로 한다.

2. 한국의 국제화 능력의 강점과 한계점

지난 몇 년간 스위스의 한 경영대학원(IMD)에서 세계 40여개국의 국제경쟁력에 대한 평가가 나오면서 한국의 여러 분야 중에서도 특히 국제화 분야가 매우 취약하다는 것이 지적되고 있다. 국가의 국제화란 사실은 상당히 애매한 개념이지만, 대체로 국민경제가 개방된 정도와 국내기업이나 국민이 해외에 나가서 활동하는 정도의 두 가지로 표시할 수 있을 것이다. 특히 국가경제의 해외진출의 주도기관이 민간기업이라는 점을 생각해 보면, 국가의 국제화 능력과 기업의 국제화 능력은 상호관계가 크다고 하겠다. 미국이나 일본기업이 세계시장에서 활개를 치는 것은 이들 기업의 배경이 되는 본국의 국제적 위상의 덕을 많이 보고 있다고 할 수 있을 것이다.

이런 관점에서 보면 국적을 초월한 기업의 개념은 아직은 시기상조라고 할 수 있을 것이다. 기업의 경쟁력의 많은 부분은 사실은 본국의 상황에 의해서 영향을 받는다. 첫

째는 국내시장이 얼마나 큰가가 기업의 규모의 경제 및 수익성 면에서 중요하다. 둘째로 국내의 소득 및 기술수준이 높아야 기업의 신제품개발이나 기술개발 면에서 유리하다. 셋째는 국가의 문화적 역량이 얼마나 되느냐에 따라서 기업의 해외진출의 용이성이 작용하게 된다. 또한 짐차 덜 중요해지고는 있으나 국가의 군사력도 산업에 따라서는 영향을 받게 된다. 따라서 한국기업의 세계화 역량을 논의하려면 한국의 국제화 능력에 대한 성찰이 필요하다.

국가의 국제화능력이란 세계시스템 속에서의 영향력의 정도를 가리키는데, 이는 다시 <표 1>에서와 같이 네 가지의 요소로 구성된다고 볼 수 있다. 즉 외교안보역량, 경제력, 문화, 정보·언론 등이 그것이다. 각 구성요소에 대한 자세한 설명은 표로서 대체하기로 한다.

〈표 1〉 국가의 국제화 능력의 구성요소

국제화 능력의 구성요소	구체적 측정 수단
외교 안보 역량	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 국제기구에서의 영향력 ◦ 지역경제 또는 안보체제에서의 영향력
경제력	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 세계 수출 점유율 ◦ 세계 직접투자 점유율 ◦ 기술 브랜드력
문 화	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 세계 문화에의 영향력 ◦ 문화교류에서의 균형 ◦ 학문수준(대학의 수준)
정보 언론	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 국제언론/여론에의 영향력 ◦ 세계적인 정보망의 확보

이렇게 보면 UN이나 IMF에서의 영향력, IOC나 세계축구협회 등에서의 발언권, 세계적 다국적기업의 배출 정도, 노벨상 수상, 국제적 언론매체 보유 여부 등 다양한 국제화 정도의 측정수단들이 구체적으로 언급될 수 있을 것이다. 여기서 한국의 국제화 능력이 어느 정도인지 정확히 측정할 수는 없으나, 대체로 세계 12위의 무역점유율이나 세계 15위의 GNP 규모에 비추어 볼 때, 외교안보 역량, 문화적 수준, 정보나 언론의 영향력은 더 뒤떨어진다고 판단된다. 그만큼 우리의 총체적 국제화 능력은 경제력에 비해서 뒤떨어져 있다는 생각이다.

한국의 국제화 역량이 약한 것은 한국이 그동안 문화적, 지리적, 역사적으로 고립되어 왔기 때문이다. 우선 문화적으로는 세계에서 드물게 동질적인 민족과 언어를 갖고 있으며, 따라서 국민의 대다수가 異國民이나 異文化에 접하지 않고 살 수 있다. 한국인

의 99.9%가 같은 민족이라는 점은 다민족국가인 말레이시아나 미국, 중국, 러시아, 또는 유럽의 여러 나라에 비해서 뚜렷하게 부각되며, 이는 한국의 문화적 폐쇄성과 연결된다. 또한 남한이 지리적으로 고립되어 왔다는 것도 국제화의 장애요인이다. 1980년대 중반까지만 해도 남한은 한반도 북동쪽에 있는 국가들과는 전혀 왕래가 없는 나라였으며, 고작 일본과 미국 정도와만 많은 왕래가 있었다. 외환부족과 권위주의적 정부의 덕택에 1980년대 중반까지도 국민의 외국여행은 매우 제한되었었다.

역사적으로도 “은둔의 왕국”이라고 불릴 만큼 외국과의 접촉이 적었으며, 특히 산업혁명의 시기인 19세기에는 서방과의 왕래가 거의 없는 쇠국정책을 고수하였었다. 20세기 초 급기야는 일본의 식민지가 되었으며, 그 결과 강제로 개방되면서 강대국에 대한 피해의식을 갖게 되었다. 해방 후에는 미국과의 접촉이 많아지면서 수동적 국제화는 계속되었으나, 정부주도형 경제운영방식의 결과 민족주의적 경제정책과 배타적 의식구조가 더욱 고착되게 되었다. 이러한 정책과 의식의 결과 개도국 경제로서는 보기 드물게 자립적인 경제를 구축하는데 성공한 것은 높이 살만한 일이다. 그러나 최근에 와서는 이러한 경향이 국제화의 걸림돌로 작용하고 있다.

국제화에 있어서 한국이 가진 이러한 약점에도 불구하고, 한국이 이만큼이라도 경제성장을 한 것은 비교적 개방된 세계경제 속에서 성공적으로 수출을 늘려왔기 때문이며, 수출을 할 수 있었다는 것은 그만큼 국제화가 되었다는 증거가 된다. 앞서도 언급했듯이 한국은 20세기에 돌아와서 피동적으로 개방되는 국제화의 경험이 있으며, 이는 지식인들과 지도층이 20세기 전반에는 일본의 문물에, 20세기 후반에는 미국과 일본의 문물에 많이 노출되었음을 의미한다. 그 결과 일본과 미국은 한국의 기준국가(benchmark)로서 끊임없는 비교와 학습의 대상이었다. 지식인 중에는 이들 지역에 유학한 사람들이 많았으며, 이들이 편향되어 있기는 하나 한국 국제화의 주요 원천이 된다. 다음으로 1960년대 말 이후의 월남, 중동, 그리고 기타 수출대상국에서의 기업활동도 중요한 국제화의 경험이 된다. 월남과 중동의 진출은 그 전의 국내에서의 미군부대에 대한 사업경험이 도움이 되었다는 사실은 수동적 국제화의 경험이 작용하였음을 보여주는 재미있는 예이다.

식민지가 되면서 또는 그후의 어려운 경제여건 때문에 한민족 중 400만명 이상이 중국, 일본, 미국, 러시아 등지로 이민가서 살고 있다는 사실도 국제화에 직 간접적으로 도움이 될 수 있는 조건이다. 요약컨대, 한국은 문화적, 지리적, 역사적으로 폐쇄된 국가이기는 하나 20세기에 들어와서 수동적인 국제화의 경험이 있기 때문에 이만큼이라도 경제성장을 하였다고 볼 수 있을 것이다. 21세기는 한국이 기업을 중심으로 능동적 국제화를 추진할 시기가 될 것이다.

3. 기업의 국제화 단계와 필요인력의 형태와 자질

국제경영인력의 양성은 국가차원과 기업차원에서 동시에 고려되고 추진되어야 한다. 앞에서 언급한 동북아 지역에서의 한국의 위상과 관련한 인력소요는 국가적이고 거시적인 차원에서의 인력양성이며, 이와 더불어 개별기업의 관점에서는 각 기업의 국제화 단계와 규모에 따라서 예상되는 인력의 형태와 질이 다르게 나타날 것이다. 이 절에서는 기업의 국제화 단계에 따라서 어떤 인력이 소요되는지를 일반적으로 살펴보기로 한다.

지난 수년간 국가와 기업의 국제화 또는 세계화에 대한 논의가 많이 있어 왔으나, 그 개념에 대해서는 여전히 혼란이 많이 있다. 여기서는 우선 국가의 세계화, 세계경제의 글로벌화와 기업의 국제화 또는 세계화를 구별하고자 하며, 다음으로는 기업의 국제화 과정을 네단계로 나누어서 각 단계별로의 특징을 살펴보기로 한다. 더 나아가서는 이들 국제화 단계별로 기업이 해결해야 할 전략적 과제를 제시하고 그러한 과제해결을 위한 인력소요에 대해서 논의하기로 한다.

기업의 국제화는 산업혁명 이후, 특히 20세기초부터 가속화된 기업의 대규모화와 다각화, 그리고 활동지역의 확장의 연장선상에서 볼 수 있다. 특히 교통통신이 발달하고 국가간의 자원이동을 가로막는 장벽이 낮아짐에 따라서 기업의 세계화는 지난 20년간에 급격히 확산되었다. 선진국의 세계화는 1960년대 이후 가속화되었고, 한국의 경우는 극히 최근에 와서 세계화가 시작되었다.

<표 2>는 기업의 국제화 단계를 단순화한 것이다. 실제의 기업의 국제화는 이 네 가지의 인위적 단계 사이에도 여러 형태로 존재한다. 또한 이 네 단계는 모든 기업이 반드시 이러한 단계를 거친다는 의미도 아니다. 그리고 마지막의 초국적화는 현재 일부의 기업이 거기에 가있는 상태라기 보다는 앞으로 그렇게 될 가능성을 제시하는 것으로 이해되어야 할 것이다. 표에 대해서 자세한 설명은 필요 없겠으나, 몇 가지 중요한 점만 언급하기로 한다. 초기 국제화는 기업의 주력사업이 수출이며 해외투자는 이러한 수출을 지원하기 위한 판매법인이나 생산법인을 갖는 단계이다. 사실 대부분의 기업은 이 단계의 국제화에 머무르게 되며, 대부분의 한국기업도 이 단계에 놓여 있다. 미국기업의 경우에는 내수시장이 크고 기술력이 강하기 때문에 국제화단계에서 수출과 라이선싱이라는 사업대안을 많이 택하게 된다. 이 때의 국제경영인력은 본국인 중심의 국제세일즈맨이 주요 형태가 된다.

해외공장이 늘어나고 현지 적응이 잘 안되어서 적자가 쌓이게 되면, 현지사정에 알맞은 제품과 현지환경에 맞는 경영을 하여야 하는 압력에 봉착하게 된다. 이 단계에 있는 국제기업은 이미 외형상으로는 상당한 수의 해외 생산 판매법인을 갖고 있고 또한 일부 다른 기능까지도 해외로 이전하였으나, 아직도 외국기업으로서 갖는 추가적인 외

〈표 2〉 기업의 국제화 단계

기업의 국제화 유형	초기 국제화	현 지 화	세 계 화	초국적화
특징	국내사업이 주이며 수출이나 다른 해외사업을 돕기 위한 보조적 성격	해외공장이 여러개 생기면서 다국적기업화함	여러 지역에 흩어져 있는 해외현지법인을 통합하고 효율화하는 단계	지역본부와 중요 현지법인이 반독립화 되는 연방형 기업
주요해외 사업	직·간접 수출과 현지판매행인 (미국의 경우는 수출과 라이선싱)	해외직접투자	생산·연구개발·물류 조달 등 전부가 가치 활동이 세계적으로 확산됨	범세계적으로 효율화, 학습, 혁신을 위한 횡적 유대 강화 (network)와 분권화
경영자의 의식	자국지향적	현지지향적	세계지향적	현지 및 세계 지향적
전략적 과제	무역에 있어서의 경쟁력 유지	현지적응을 통한 경쟁력 확보	세계적 표준화와 효율화의 달성	현지화와 세계화의 조화
조직구조	본사중심적	현지법인 중심형적	본사중심적	지역본부중심적
국제경영 인력	본국인 중심의 국제세일즈맨	본국인 주재원과 현지채용인으로 구성	현지인과 제3국인, 그리고 본국인의 조화	국적에 무관한 인력구성

자료: Bartlett and Ghoshal(1989), pp.57-66. 을 재구성한 것임.

국인비용을 부담하는 단계라고 볼 수 있다.

해외 여러 나라에 있는 현지법인이 대부분 현지적응을 잘해서 어느 정도 경영이 안정되고 수익성이 있다고 해서 국제기업의 경영문제가 해결되는 것이 아니다. 세계경제 전체의 글로벌화가 가속화됨에 따라서 기업의 전세계 사업이 경쟁력을 갖추어야 할 상황에 놓이게 된다. 다시 말하면, 해외법인들간의 중복투자나 비효율적 운영이 제거되어야 하며, 기업 시스템 전체의 표준화와 통합을 통해서 시너지가 극대화되어야 한다. 그러기 위해서는 다시 본사중심적으로 표준화와 효율화의 노력이 이루어져야 한다.

결국 국제기업이 당면하는 가장 기본적인 경영문제는 현지화와 세계화의 동시적 압력을 어떻게 조화시키느냐에 있다고 할 수 있다. 이 두 압력의 조화형태로 나타나는 것

〈그림 1〉 기업의 국제화 단계 및 국제경영인력의 형태와 자질(가설적 모형)

	국제화 단계			
	초기국제화	현지화	세계화	초국적화
해외 자회사의 국적별 구성 (본국인, 현지국인, 제3국인-%)				
형태	국제세일즈맨	현지주재원	다국적 국제경영자	초국적 국제경영자
요구되는 인력의 자질	본국인: 외국어(영어) 상품지식 현지인: 현지세일즈	본국인: 관리능력 문화적응력 (현지어) 가족의 적응 현지인: 점차 관리직으로 승진 및 채용됨	본국인: 다문화의 이해 법세계적 안목 조정·통합 능력 현지/제3국인: 현지인 중 제3국으 로 발령·현지 법인 사장에 취임	국적에 관계없이: 사내언어가 영어가 되며, 국적에 관 계없는 전문가 필요 현지관리자와 법세 계적 관리자의 분화 요구되는 인력 의 자질
비고	영어 잘하고 007 가 방 든 사람.	영어를 잘한다고 해 서 훌륭한 현지경영 인이 되지 않음.	두번 이상의 주재원 경험. 한국의 경우에는 선 진국과 개도국 지 역으로 이원화	당분간은 기대하기 힘듦

자료 : G.Franko(1973). p.33을 재구성한 것임.

이 초국적화이다. 초국적화란 현재로서는 EU와 같이 국경이 아주 없어지고 문화적 정치적으로 단일권이 형성되는 환경에서만 가능한 개념의 국제기업이다. 또한 초국적화는 인수 합병을 통해서 확장해온 기업의 경영형태로서 분권화된 경영구조와 연결된다. 다시 말해서 해외의 지역분부나 주요국가에 있는 현지법인이 본사에 상응하는 자원과 능력을 갖게 됨에 따라서, 기업의 구조가 분권화되는 일종의 “연방형”의 기업이 되는 단계를 가리킨다. 앞서서도 언급하였듯이 이 단계에 있는 다국적기업은 세계적으로 많지 않다.

기업의 세계화가 진전됨에 따라서, 요구되는 인력의 형태와 구성이 달라지게 된다. 초기의 국제세일즈맨은 무엇보다도 외국어 구사능력이 중요하며, 다음으로는 상품에 대한 지식과 협상력이 요구된다. 상품이 기술집적화됨에 따라서 공학의 배경을 가진 세일즈 엔지니어가 점차 더 필요하게 된다. 우리나라에서는 1970년대 초반부터 이러한 인력이 주로 현업훈련(OJT) 중심으로 양성되기 시작하였고, 1970년대 중반의 종합상사 지정제도 도입에 즈음하여 본격적인 국제세일즈맨이 양성되기 시작하였다.

해외투자가 많아지고 해외법인의 관리가 중요시됨에 따라 국제경영인력의 구성과 자질에도 큰 변화가 일어나게 된다. 우선 현지채용인의 비율이 급격히 늘어나게 되며, 차츰 관리직에도 현지인이 승진되거나 직접 스카우트된다. 회사에 따라서는 이 단계에 과감하게 현지인을 현지법인사장에 임명하기도 한다. 보통은 본사파견 관리자가 현지법인 사장직을 맡으며(합작법인인 경우는 다름), 이 때의 주재원은 본사의 경영자가 갖추어야 할 관리능력과 리더쉽을 갖추어야 함은 물론, 추가로 현지문화와 언어에 대한 이해와 더불어 가족들의 현지적응능력도 중요시하게 된다. 현지주재원의 평균 재임기간은 짧게는 2년부터 길게는 5년 또는 그 이상의 기간까지 걸쳐있으나, 현지적응이 강조됨에 따라서 재임기간이 길어지거나 때로는 완전현지화(본사에 귀임하지 않음)하는 경우까지도 있을 수 있다. 해외 주재 경험이 있는 관리자야말로 기업의 세계화에 있어서 핵심이 되는 인력이다.

기업이 세계화의 압력을 받게 되면 범세계적인 안목에서 통합과 조정기능이 중요시되게 된다. 따라서 본국인의 중요성이 다시 커지고, 동시에 자기 나라에서 실력을 인정받은 현지채용인이 제 3국에 현지법인사장으로 임명되거나 또는 지역본부가 있는 경우에는 지역본부의 관리자로 파견되게 된다. 이 때는 국적에 관계없이 해외주재경험이 2회 이상 있는 多文化人(multi-cultural manager)이 기업경영에 가장 핵심으로 부상하게 된다. 즉 여러 문화권에서 큰 불편없이 활동할 수 있고, 범세계적인 안목에서 회사의 업무를 조정·통합할 수 있는 다국적적인 경영자가 필요하게 된다. 한국기업의 세계화를 위해서는 바로 이러한 인력이 필요하다.

마지막으로 초국적 경영자는 앞에서 언급한 다국적경영자의 연속선상에 있다고 볼 수 있다. 기업의 경영진의 인력구성이 다국적이 되면 사내 언어가 영어가 될 수 밖에 없을 것이다. 그리고 국적에 관계없이 적재적소에 전문가를 임명하는 것이 요구될 것이다. 이 때는 본국인, 현지인, 제3국인 등의 국적의 구별이 별로 의미가 없어질 것이다. 다만 본국(본국도 세계적 사업구성의 한 단위에 불과)을 포함한 모든 현지에서 능력을 인정받은 사람들이 세계적 관리자로 상승하는 인력의 2원적 구조가 이루어질 것이다. 일본이나 한국기업 중에는 이 단계에 있는 기업이 드물지만, 미국이나 특히 유럽 기업에는 이 단계에 있는 기업이 존재하고 있다.

개별기업의 입장에서 어떤 인력을 양성해야 하는가는 그 기업이 처해 있는 상황에

따라서 다를 것이다. 그러나 앞으로 10년간에 우리기업에게 가장 크게 요구되는 인력은 현지주재원과 다국적경영자의 두 가지 형태일 것이다. 이 두 가지 형태가 모두 현지주재 경험을 요구한다고 보면, 이들 형태의 국제경영인을 양성하는데는 최소한 5년 이상의 기간이 소요될 것이다. 따라서 2005년경에 기업에게 필요한 인력은 지금부터 양성되어야만 한다. 이점이 국제경영인 양성에서 반드시 염두에 두어야 할 사항이다.

앞에서 한국기업의 국제화에 가장 큰 걸림돌이 국제경영인력의 부족일 것이라는 언급이 있었는데, 그 이유는 바로 인력양성이 요구하는 긴 회임기간과 투자회수기간 때문이다. 생산시설에 투자하는데는 그다지 큰 시간이 소요되지 않는다. 기술을 축적하고 브랜드를 심는데는 시간이 오래 걸린다. 그러나 가장 긴 시간이 소요되는 투자는 인력양성일 것이다. 지금부터 국제경영인력 양성에 충분히 투자하지 않는 기업은 세계화 전략의 수행에 차질이 생기거나, 또는 현지인이나 제3국인의 채용을 더 가속화시킬 수밖에 없을 것이다.

4. 한국에서의 국제경영인력의 수요와 공급

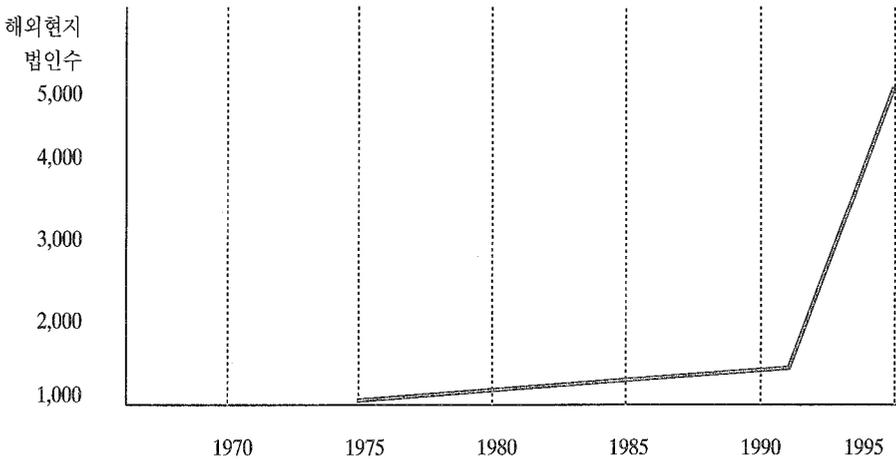
앞에서 국제경영인력의 핵심은 해외주재 경험이 있는 관리자들이라는 점을 지적하였다. 해외주재 경험을 중심으로 보면 국내의 국제경영인력의 잠재공급원은 다음과 같다. 여기서 일단 현지채용인과 제 3국인은 논의에서 제외하기로 한다.

- 잠재 국제경영인력 :
 - 대학을 졸업하고 기업에서 3년이상 근무한 외국어 능통인력
 - 고교 또는 대학 재학 중 1년 이상 교환학생 경험이 있거나, 또는 외교관 자녀와 교포학생 중 국내대학 졸업자
 - 해외청년 봉사대 경험자 및 기타 외교관, 공무원 등 해외 경험자
- 주재원 경력자 :
 - 2년 이상 해외주재원 경력자로서 회사경력이 최소 5년 이상자
 - 30세 이상의 대졸학력자로서 대체로 현재 과장 이상의 직책에 근무
- 다국적 경영자 :
 - 해외주재 경험이 2회 이상인 관리자
 - 대체로 총 해외 주재원경험자 중 20% 정도로 측정되며, 회사경력이 최소 10년이며, 부장급 이상의 직책에 근무함

국내에 해외주재원 경력자가 몇 명인지 정확히 추정하기가 어렵다. <그림 2>와 <그

림 3>은 가용한 자료를 가지고 1975년 이후의 해외주재원 수와 현지법인 수를 추정한 것이다. 1975년을 기준으로 잡은 것은 그 즈음에 종합무역상사가 시작되었으며, 그 때부터 해외현지법인이 본격적으로 설립되었기 때문이다. 제도가 시작된 지 2년 후인 1977년(최초로 100억불 수출 달성의 해이기도 함)의 종합상사의 현지법인 수는 53개였다. 종합상사들의 현지법인은 1970년대 후반에 집중적으로 신설되었으며, 1980년대에는 크게 늘지 않았다(1980년도: 65개, 1985년도: 66개). 그 대신 1980년대에는 현지법인이 급격히 늘어나기 시작하였다. 우리나라 기업의 총 해외현지법인이 급격히 늘어나기 시작하였다. 우리나라 기업의 총 해외현지법인의 수는 1980년에 약 250개, 1985년에 약 450개로 추정되어서, 이미 1985년에는 총 해외현지법인 중 종합무역상사의 비중이 15%로 낮아졌으며, 1990년에는 10% 이하로 낮아지게 되었다. 현지법인의 수는 폭발적으로 늘어난 것으로 보인다. <표 3>에 의하면 1995년말 현재 현지법인의 수가 5,000개를 넘어섰으나 10년만에 10배가 된 셈이다.

<그림 2> 한국기업의 해외 현지법인 추이(추정)



자료 : ① 이종윤·정구현(1989), pp. 286-294.

• 종합상사의 해외현지법인 수

	현지법인	지사/사무소
1975	26	15
1988	72	237

② 김인호(1992), p. 36.

• 해외지사(1991. 12월 기준)

지점·사무소	2,562
현지법인	932

③ 정구현(1987), p. 16.

	1980	1985
현지법인수	250	443

〈표 3〉 한국기업의 해외지사 현황

(1995년 12월 31일 기준)

구 분	동아시아		북 미		유럽	중동	기타	합계
	전체	중국	전체	미국				
지점	299	49	129	125	70	59	62	619
독립채산	126	28	89	87	23	4	21	263
비독립채산	173	21	40	38	47	55	41	356
사무소	1,488	364	635	605	420	108	284	2,935
현지법인	3,825	2,200	764	717	317	35	428	5,369
합 계	5,911	2,663	1,657	1,572	877	261	836	9,542
(구성비)	61.9%	27.9%	17.4%	16.5%	9.2%	2.7%	8.8%	100%

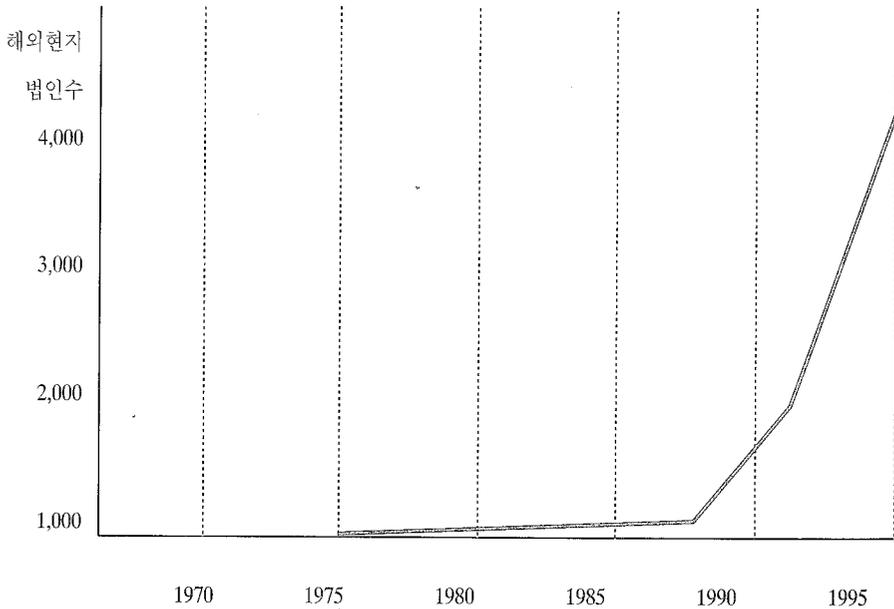
자료: 한국은행, 『해외투자현지법인현황』(1995. 12. 31기준)참조

김인호(1992, p. 36)에 의하면 1991년 당시 한국기업의 해외법인수는 932개, 해외주채원 수는 지점·사무소 체재 인력을 포함하여 12,651명으로 추정된다. 이들 주채원인의 평균적인 프로필을 보면 연령은 31-35세가 가장 많고, 직급은 과장급이 약 45%, 차장 이상이 25% 정도가 된다. 김인호의 조사대상자 중 2회 이상 해외주채 경험에 있는 관리자는 전체의 20% 정도에 달한다(pp. 101-104). 이로부터 5년 후인 1996년의 우리나라 기업의 해외주채원수는 <표 4>를 기준으로 하면 약 40,000명 정도로 추정된다.¹⁾

동아일보(1997년 7월 12일)에 의하면 4대 그룹(삼성, 현대, LG, 대우)의 1997년 현재 해외주채원수는 약 8,000명이며 현지채용인수는 278,000명으로 집계된다.

1) 동아일보(1997년 7월 12일)에 의하면 4대 그룹(삼성, 현대, LG, 대우)의 1997년 현재 해외주채원수는 약 8,000명이며 현지채용인수는 278,000명으로 집계된다.

〈그림 3〉 한국기업의 해외주재원 추이(추정)



주: ① 주재원수는 현지법인 및 지점·사무소의 주재인원 포함 ——— 해외주재원 수
 ② 1990년 이전의 주재원 수는 종합상사 자료에 근거한 추정치임.
 자료: ① 이종윤·정구현(1989), pp. 286-294.
 • 종합상사의 해외주재원 수

	주재원	현지인
1982	773	951
1988	1,157	2,008

② 김인호(1992), p. 36.
 • 주재원

지점·사무소	5,700
현지법인	6,951

〈표 4〉 한국기업의 해외주재원 현황

(1996년 9월 기준)

	지점/사무소/기타		현지법인		합 계	
	주재원	현지채용인	주재원	현지채용인	주재원	현지채용인
대 양 주	52	75	81	635	133	710
북 미	830	1,983	1,199	9,417	2,029	11,400
아 시 아	1,977	7,922	3,710	220,275	5,687	228,197
아 프 리 카	21	20	113	3,229	134	3,249
유 럽	884	1,981	1,096	48,061	1,980	50,042
중 남 미	71	390	573	25,390	644	25,780
중 동	1534	13,780	26	364	1,560	14,144
합 계	5369	26,151	6,798	307,371	12,167	333,522

자료 : 대한무역투자진흥공사(KOTRA), 『96해외진출 한국기업 디렉토리』, 1996을 참고로 작성하였으나, 대상기업 수의 차이(한국은행의 자료는 총 9,542개이지만 본 참고문헌의 자료는 2,679개임)와 분류방법상의 차이로 인해 실제의 수치와 차이가 있다고 보아야 함. 이를 감안하면 1996년의 한국기업의 해외주재원의 수는 약 40,000명으로 추정됨.

지난 20년간의 해외주재원수와 이들의 평균 주재기간이 평균 3년 정도 된다는 점을 감안할 때, 지난 20년간에 한국기업에 비해서 배출된 해외주재원 경력자는 대체로 다음과 같이 추정된다.

1995-1997년	경력자	40,000명
1990-1994년	경력자	20,000명
1985-1989년	경력자	15,000명
1980-1984년	경력자	7,000명
1975-1979년	경력자	1,000명
합 계		<u>83,000명</u>

이들 중 해외에 그대로 머물러서 돌아오지 않은 사람, 회사를 퇴직한 사람 등을 빼다 보면 현재 현역에 있는 해외주재 경력자는 7-8만 명으로 추정되며, 이들 중 2회 이상의 해외주재 경력자는 1만명 정도 되지 않을까 추정된다. 이들 추정치는 그야말로 추정치(guesstimate)로서 앞으로 더 보완이 되어야 하겠으나, 현재로서는 가용한 인력의 상환을 제시하여 준다고 볼 수 있을 것이다.

지금까지는 공급측면을 살펴보았고 다음에는 앞으로의 수요를 생각해보기로 한다. 국제경영인력에 대한 수요는 쉽게 측정이 되지 않는다. 기업이 사업전략상 해외주재원이 필요하면 자질이 부족한 관리자라고 하더라도 일단 내보낸다고 본다면 지난 10년간의 해외주재원 증가율이 수요추정에 참고가 될 것이다. 부족한 자료이지만 1980-1990년간의 10년 동안에 해외주재원의 수는 약 4배가 늘어난 것으로 추정되며, 이는 1년에 약 15%의 증가율에 해당한다. 그런데 1990년 이후에는 해외법인의 수가 매년 50%가량 증가하고 있으므로 이에 따라 필요한 주재원수도 급격히 늘어날 것으로 예상된다. 만약에 이런 속도로 해외주재원의 수가 증가한다면 21세기초에는 약 10만명 이상의 주재원이 필요할 것이다. 해외주재원이 효과적으로 업무를 수행하기 위해서는 해외 근무 후 수년간은 다시 본사근무를 해야 한다는 점을 감안하면(문화충격과 역문화충격을 한 사이클을 경험한다는 의미에서), 그 때까지는 약 20만명의 주재원경력 인력이 있어야만 그 중 반을 해외에 내보낼 수 있을 것이다. 앞에서 현재의 주재원 경력자를 약 7-8만명으로 추산했는데, 이를 기준으로 보면 앞으로 수년간 현재 경력자의 2배 이상을 더 배출해야 한다는 추정을 할 수 있다. 물론 앞의 <그림 1>에서 보듯이 해외주재원의 수는 해외현지법인의 수와 비례해서 늘어나는 것은 아닐 것이다. 기업의 현지화나 세계화가 가속화되면 점차 현지인과 제3국인의 비중이 높아질 것이기 때문에 주재원의 수요는 어느 수준에서 성숙기로 들어갈 것으로 상정할 수 있다.

국제전문인력의 양성에는 엄청난 비용이 들 것이다. 현재 해외주재원의 1년간 평균 비용(인건비 및 고정비 포함)을 20만불 정도로 추정한다면, 10만명의 3년 해외경력자를 배출하는데 약 600억불의 비용이 소요될 것이다. 이를 10년으로 나눈다면 1년에 60억불의 비용이 핵심국제경영인력 양성에 투입되어야 한다는 계산이다²⁾. 물론 이들 주재원들은 해외주재기간 동안에 사업활동을 하기 때문에 상당한 만큼 수익성에 기여를 할 것이다. 따라서 비용전액을 비용으로만 볼 수는 없을 것이다. 그러나 만약에 해외주재원의 1년 경비가 200,000불이나 든다면, 이보다 훨씬 더 저렴한 비용으로 국제경영인력을 양성할 수 있는 다른 대안이 검토되어야 할 것이다. 여기에 대해서는 다음 절에서 논의하기로 한다.

앞으로 10년간 국제경영인력의 수요는 과거보다는 더 크게 나타날 것으로 보는 것이 타당할 것이다. 그 이유로는 다음과 같은 점들을 지적할 수 있다. 첫째는 전세계적으로 글로벌화가 빠른 속도로 지속되고 있으며, 국내시장의 개방도 1995년부터 시작된 WTO, 1996년의 한국의 OECD 가입 등과 엮물려서 2000년 경에는 거의 완결될 것이다. 따라서 한국기업의 세계화 활동이 더 활발해 질 가능성이 크다. 둘째는 동북아 지역의 경제협력이 더욱 확대되면서, 특히 중국, 러시아, 일본지역에서 활동할 국제경영인력

2) 만약 업무를 보지 않고 지역전문가 방식으로 양성한다면 이 비용의 1/10로써 가능할 것이나, 경험의 깊이에 있어서는 상당한 차이가 있을 것이다.

수요가 급증할 것이다. 아울러 이 기간 중 예상되는 남북한 경제의 통합도 동북아 경제 교류를 촉진시킬 것이다. 셋째로, 국내의 임금이 상승하고 환율이 조정되면서 국내생산 입지는 중국이나 동남아 국가들에 비해서 매우 불리해 질 것이다. 따라서, 현재 국내에서 이루어지고 있는 많은 생산활동이 해외로 이전할 수 밖에 없을 것이다. 마지막으로 국내시장 개방으로 인하여 외국기업의 국내진출이 늘어남에 따라서, 국내기업이 그동안 배출해온 주재원 경력자들을 외국기업들이 채용하는 현상이 나타날 것이고, 이는 국내기업이 이들 외국기업과 핵심국제경영 인력확보를 위해서 경쟁해야 함을 의미한다.

그러면 앞으로 10년간 예상되는 국내경영인력의 공급은 어떻게 되어야 할 것인가도 생각해 볼 필요가 있다. 국제경영인력을 두 그룹으로 나누어 다음과 같은 언급이 가능할 것이다.

핵심국제경영인력(해외주재원 경력자): 현재의 주재원수를 감안할 때 앞으로 10년간 10-15만명 정도의 주재원 경력자가 한국기업에 의해서 배출될 가능성이 있다. 부족한 인력은 점차 현지인과 영국 등 영어권의 관리자들로써 채울 수 있을 것이다.

국제경영예비인력(해외주재 가능 인력): 네가지의 주요 원천이 있을 수 있다. 국내 대졸자 중 외국어 능통자, 해외교환학생 경험자, 해외자원 봉사자 등 인력, 그리고 유학생이 그것이다. 앞에서도 언급하였듯이 주재원 경력자를 양성하는 데는 비용이 많이 들기 때문에 자비유학생이 앞으로 중요한 국제경영예비인력이 될 가능성이 크다. 특히 중·고교 재학생이나 또는 대학입시에서 낙방한 조기해외유학생들은 기업이 조직적으로 활용할 수 있는 큰 인력집단이다.

종합해 볼 때, 앞으로 10년간 10만명 이상의 핵심국제경영인력, 100만명 이상의 국제경영예비인력을 양성해 놓아야만 21세기에 한국경제가 요구하는 국제비즈니스맨의 수요를 충족시킬 수 있을 것이다.

5. 효율적 국제경영인력 양성방안

국제경영전문인력의 양성에 관련해서 두가지의 정책적인 문제점을 제시할 수 있다. 하나는 인력양성의 책임을 기업과 교육기관이 어떻게 분담하는가의 문제이다. 앞에서도 언급했듯이 사회의 구성자체가 국제경영전문인력에 큰 영향을 끼친다. 유럽의 작은 나라나 동남아 국가들처럼 다민족간에 빈번한 접촉이 있고 어려서부터 2-3개의 외국어에 향시 접하는 나라와 한국과 같은 나라는 큰 차이가 있을 수밖에 없다. 특히 외국어 능력습득은 기업에 취업할 단계나 그 이후에는 이미 늦었다고 볼 수 있는 만큼, 국제경영인력의 양성을 교육기관, 특히 초등학교의 저학년년부터 시작되어야 할 것이다. 물론 초등학교의 교육의 목적이 경영인력의 양성일 수는 없겠으나, 적어도 다른 민족이나 문화와 공존할 수 있는 개방되고 보편화된 교육을 하여야만 될 것이다. 이런 관점에서

국제경영인력의 양성에 대한 이 글의 입장은 기업, 사회, 교육기관과 정부가 공동으로 책임지고 일을 분담해야 한다는 것이다.

두 번째의 문제는 앞으로 일부 한국의 대기업이 세계화를 추진함에 있어서 현지인이나 제3국인에 얼마나 의존하여야 하는가 하는 문제점이다. 일부기업에 있어서는 외국인을 현지법인장에 임명하는 등 적극적으로 인력의 현지화를 시도하고 있는 것이 사실이다. 해외현지법인의 인력, 특히 생산이나 마케팅현장의 인력은 대폭 변화하는 것이 필요하다. 그러나 고위 경영진을 현지화하는 경우에는 본사와의 사이에 심각한 의사소통문제가 발생하게 된다. 다국적기업의 경쟁적 우위와 차원이 본사에 집중되어 있는 한은 현지법인의 성패는 본사에 의존할 수밖에 없는 것이 사실이다. 현지 한국기업의 국제화 유형을 앞의 <표 2>에서 현지화 또는 세계화의 것으로 이해한다면, 당분간 경영진은 본국인 중심이 될 수밖에 없을 것이다. 그것만이 경영상충부에서의 의사소통을 원활하게 해서 효과적이고 신속한 의사결정을 가능하게 할 것이다. 다르게 표현한다면, 미국이나 유럽과 같이 다양한 문화와 인종을 바탕으로 또한 강력한 문화적 기반을 갖춘 나라의 기업의 국제경영유형과 한국과 같은 나라의 국제경영유형은 다를 수밖에 없을 것이다. 이렇게 본다면 한국인 국제경영전문인력의 양성은 당분간 매우 중요한 과제가 아닐 수 없다.

인력양성은 외부효과가 큰 활동이다. 핵심 국제경영인력 1명의 양성에는 수십만불에 가까운 투자가 들어가게 되나, 그렇게 해서 양성된 인력은 다른 기업으로 갈 수도 있고 결국 사회전체에 필요한 자산(인적자본)이 된다. 따라서 기업만이 국제경영인력 양성의 책임을 질 수는 없다. 특히 UR이 집행되면서 정부의 기업에 대한 직접지원은 점차 줄어들게 된다. 앞으로 정부가 기업을 위해서 해 주어야 할 최대의 지원은 바로 우수한 인력의 양성이다. 특히 핵심국제경영인력 확보에 있어서 불리한 중소기업에 대해서는 정부가 적극 나설 필요가 있다. 또한 사회일반, 특히 대학도 국제경영인력 양성에 있어서 큰 역할을 수행해야 한다. 이 절에서는 교육기관, 정부 및 기업으로 나누어서 국제경영인력 양성 방안을 제시한다.

1) 교육기관

국민학교에서는 저학년부터 외국어 교육을 허용하고, 특히 교사의 부족을 메우기 위한 오디오 비디오 교재를 보급하고, 중·고등학교에서는 해외지역 및 외국문화에 대한 교육을 강화해야 한다. 실제로 일본학교의 경우, 일본내 외국인을 적극 활용하고 있다. 대학교육에서는 대학강의의 상당부분(예를 들어 ¼ 정도)을 영어로 하게 하며, 홍콩 中文이나 싱가포르 국립대와 같이 대학에 외국인 교수 초빙을 자유화한다. 특히 외국인 교수의 국내 교환교수 방문이나 특히 국내 대학 취업에 대한 교육부 허가를 자유화하여야 할 것이다. 또한 방학을 이용한 해외연수기회를 늘리고 연세대와 같이 국내대

학의 학생 교환프로그램(보통 1년간)을 대폭 늘린다든지, 고려대와 같이 학생들의 해외기업 인턴제도를 확대해서 실시하는 방안도 생각해 볼 수 있을 것이다.

한편 중·고교 재학 중이나 대학 저학년에 자비유학한 학생들을 제도적으로 채용하도록 하되, 이들이 국내기업에 적응하도록 별도의 훈련 프로그램을 만들어야 할 것이다. 동시에 외국인을 위한 교육프로그램 또한 추진되어야 한다. 국내기업에 대한 잠재적 국제경영인력 중 한 부류는 외국인 중에서 한국에서 교육을 받은 경험이 있는 학생일 것이다. 이들을 위한 교육프로그램이 강화되어야 하며, 무엇보다도 이들에 대한 장학금 제도가 대폭 강화되어야 할 필요가 있다. 일본이 이를 수년 전부터 적극 추진하고 있듯이, 정부는 물론 민간재단에서도 외국인을 위한 장학제도를 늘리는 것이 바람직하다.

대학원 수준에서의 국제전문인력 양성프로그램은 정부예산에 의해서 1996년부터 9개 대학교에 지원되고 있다. 이들 대학에서는 통상, 국제관계, 지역학 등의 분야에 연간 수백 명의 우수인력이 훈련받고 있다.

2) 정부 및 사회

- ① 대학생 해외연수 지원: 성적과 외국어 능력이 일정수준 이상인 대학생들의 재학 중 해외연수(1년 기간) 프로그램을 운영 중인 대학에 대해서 정부가 어느 정도 지원해 주어야 함. (예: 학생당 \$5,000-\$10,000) 지원인력은 처음에는 1년에 1,000명 정도에서 시작해서 차츰 전국적으로 10,000명 정도의 대학생이 해외연수를 할 수 있도록 목표를 설정하고 이에 따라 예산을 배정한다.
- ② 해외청년자원봉사대 확대: 현재 한국국제협력단이 운영하고 있는 청년봉사대 프로그램을 대폭 확대해서 현재의 연간 100여명 파견(2년 근무) 수준을 빠른 시일 내에 년 500명, 그후에는 1,000명 수준까지 늘린다. 이 프로그램이야말로 현지인에게 가장 좋은 인상을 줄 뿐만 아니라, 파견되는 청년들에게는 자원봉사와 국제경험이라는 일석이조의 효과가 있는 프로그램이다. 이들 봉사대 출신은 바로 현지전문가가 될 수 있으므로, 기업들이나 재단이 어느 정도 재정적 지원을 할 필요가 있다.
- ③ 국제경영연수원: 중소기업을 위해서는 정부가 직접적으로 국제경영자를 양성해 줄 필요가 있다. 상공부가 1994년부터 가동 중인 연수원과 같은 훈련시설을 강화하되, 현재의 무역업무 위주로 되어 있는 연수 프로그램을 국제경영인력 훈련으로 확대시킨다.

3) 기업

기업별로 핵심국제경영인력 양성 목표와 계획을 세워서 운영하여야 하며, 여기에는 반드시 현지인(외국인)에 대한 조직적인 프로그램이 포함되어야 한다. 상징적 의미에

서 기업의 세계화 수준은 현지인이 현지법인장과 본사임원에 임명되어 있는가로 판단할 수 있다. 기업에서의 국제경영인력의 채용, 훈련, 파견전 교육 등 자세한 인적자원 관리 방안에 대해서는 설명은 생략하고, 중요한 프로그램에 대해서만 간략히 언급하기로 한다.

- ① 채용대상의 확대: 현재의 국내대학 졸업자 이외에 외국에 유학한 한국학생과 국내에 유학 온 외국학생 및 외국대학 졸업생을 선발하여 채용한다.
- ② 지역전문가 제도: 현재 삼성그룹 및 일부 기업에서 시행 중인 해외지역 전문가 제도를 보완해서 시행한다. 해외의 대학원 과정에 파견하는 것이 바람직하다는 생각이다.
- ③ 국내외 교환근무 제도: 일부기업에서 시행하고 있는 제도로서 외국인 현지인과 국내 근무자를 일정 시간 교환근무하게 하는 제도이다.
- ④ 해외연수제도: 외국의 교육기관이나 제휴업체에 대한 연수제도로써 대개 1년 미만의 기간에 실시된다. 외국의 저명대학의 단기 경영과정에도 파견하는 것이 바람직하나 언어가 문제가 된다. 이미 많은 기업들이 외국의 우수 대학원의 MBA과정에 직원을 파견하고 있다. (대우그룹의 글로벌MBA, LG그룹의 GEMBA 등)
- ⑤ 현지인 승진제도: 앞서서도 언급하였듯이 현지채용인이 현지법인장 나아가서는 본사임용으로 승진할 수 있도록 조직적인 훈련 및 승진 프로그램이 시행되어야 한다.
- ⑥ 국내 연수 강좌: 외국 파견은 많은 비용이 드는 만큼 가능하면 국내에서의 연수 프로그램을 강화하여 비교적 많은 인원을 단기간에 양성하는 것이 효율적이다. (삼성의 국제경영연구소 참고) 국내대학과 전략적 제휴를 맺어 몇개의 기업이 연합하여 국제경영연수원을 개발하는 것도 하나의 방안이 된다. 전국경제인연합회나 상공회의소, 중소기업협동조합 중앙회 같은 기관이 기여할 수 있는 부분도 상당히 많이 있을 것이다.

6. 맺는말

앞에서 제시한 국제경영인력 양성 방안이 다소 나열식으로 되어 있는 것은 그만큼 이 과제가 여러 주체의 다양한 노력을 요구하기 때문이다. 국제경영인력 양성의 1차적 책임은 기업에게 있지만, 기업만의 노력만으로는 만족할 만한 성과를 거두기 힘들다. 특히 인력양성은 궁극적으로 사회전체에 보탬이 되는 활동이니 만큼, 대학, 정부와 사회전체가 각각의 일익을 담당해야 한다.

지금까지의 논의 중에서 중요한 내용을 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 한국경제의 앞으로의 모습은 동북아의 비즈니스센터의 역할이며, 이를 위해서는 생산, 연구개발, 유통, 마케팅, 지역본부, 금융, 기타 기업서비스 기능을 수행할 수 있는 국제경영인력이 절대적으로 필요하다. 둘째, 지금까지 한국이 가진 역사적, 지리적, 문화적 폐쇄성을 극복하려면 배

타적 민족주의 의식을 극복하고 능동적 국제화와 개방을 적극 추구하는 의식의 개혁이 필요하다.

셋째, 기업의 국제화에 관련된 인력수요는 해당 기업의 역사, 규모 및 특히 국제화 추진 단계에 따라 다르게 나타난다. 이 글에서는 기업의 국제화를 초기국제화, 현지화, 세계화, 초국적화로 나누어서 보았으며, 개별기업은 자기의 앞으로 예상되는 국제화 전략에 맞는 국제경영인력 양성 프로그램을 만들어야 한다. 넷째, 국제경영인력의 핵심인력은 해외주재원 경력자이다. 현재 국내기업에는 약 7만 내지 8만명의 주재원 경력자가 있는 것으로 추정된다. 국제경영인력에 대한 수요는 앞으로 급격히 증가할 것으로 예상되기 때문에 2005년까지는 10만명의 추가적인 국제경영인력 양성이 필요하다. 국제경영인력 양성에는 입사 후에도 보통 10년 정도의 시간이 소요되므로 세계화를 추진하려는 기업은 지금부터 조직적인 인재 양성프로그램을 만들어서 시행하여야 한다.

마지막으로 국제경영인력의 양성은 기업, 대학과 정부가 같이 나서서 도와야 한다. 특히 중소기업의 국제경영인력 수요는 정부가 연수원을 세워서 도와야 한다. 대기업의 세계화 전략에는 한국인은 물론 외국인(현재인)에 대한 조직적인 양성프로그램이 포함되어야 한다. 기업의 세계화의 중요한 측정지표는 외국인 경영자가 얼마나 현지법인장이나 본사임원에 임명되는냐이다. 기업의 세계화를 위한 인력양성은 채용인력의 다원화, 본사 및 현재인의 교류근무, 조직적인 훈련 및 전문가 양성 제도, 그리고 궁극적으로는 국적을 초월한 질 좋은 인력의 확보와 배치로 집약된다.

참 고 문 헌

- 금성사, "Globalization Through People", 사내자료.
- 김동환, "기업의 국제화와 국제인적자원관리에 관한 연구", 『국제경영연구』, 1992. 8(제 3권), pp. 171-198.
- 김인호, "해외지사 주재원의 현지적응요인에 관한 연구", 연세대학교 박사학위 논문, 1992.
- 대한무역투자진흥공사, 『해외진출 한국기업 디렉토리』, 1996.
- 민상기 · 이동기, "국제화시대의 인재양성을 위한 기업과 대학의 과제", 한국국제경영학회 발표논문, 1994. 4. 30.
- 삼성물산 인사관리실, 『삼성의 국제인력 양성』, 1994. 4.
- 이중윤 · 정구현, "종합무역상사의 장기발전 방향", 종합무역상사협의회, 1989. 5.
- 정구현, 『국제경영학(제 3판)』, 법문사, 1993.
- 한국은행 국제부 외환실, 『해외투자 현지법인 현황』, 1995.
- Bartlett, Christopher A., "Bartlett and Sumantra Ghoshal", *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press, 1989.
- Franko, G., "Who Manages Multinational Enterprises?", *Columbia Journal of World Business*, Summer 1973, p.33.