

## 글로벌 기업의 영어 공용화 정책을 통한 변화 관리 전략: LG전자 디지털 가전 사업본부 사례를 중심으로

오 성 호\*

김 보 영\*\*

최근 한국 기업들은 글로벌 시장 진출을 위해 개발도상국 중심 해외 직접투자를 통한 해외법인 설립을 강화하고 있다. 이러한 상황에서 진출 국가의 수가 많아짐에 따라 기업 내 사용 언어의 다양성이 증가되고 있으며, 특히 글로벌 기업으로의 성장으로 다국적 경영 차원에서 모국어인 한국어가 아닌 영어를 공용어로 사용해야 하는 현상이 이어지고 있다. 더욱이 본사와 해외법인간의 원활한 커뮤니케이션과 글로벌 조직 문화 정착이 글로벌 경영의 중요한 성공요인인 만큼 커뮤니케이션의 실재를 담당하는 기업 내 언어정책은 글로벌 경영에 있어 중요한 화두로 부각되고 있다. 이에 본 연구에서는 글로벌 기업으로 성장한 LG전자의 사례를 기반으로 국내 기업들의 글로벌 경영 성공을 위한 기업 내 영어공용화 정책의 구체적인 실행 전략을 제안하고자 했다. 적극적인 영어 공용화 정책 실현을 통해 효율적인 커뮤니케이션과 조직 문화 변화를 이끌어 낸 LG전자의 사례 분석을 통해 영어를 기반으로 한 글로벌 경영을 이끌어야 하는 국내 많은 기업들의 글로벌 전략 수립 및 변화 관리를 위한 기업 언어정책에 관한 다양한 시사점을 제시하고자 한다.

주제어: 기업언어정책, 영어공용화, 변화관리, 글로벌 기업

### 1. 서론

일본 자동차 기업 혼다는 영어를 사내 공용어로 선언하면서 2020년까지 사내 모든 문서와 회의 자료를 영어로 만들겠다고 2015년 혼다 지속 가능성 보고서에서 밝혔으며, 세계 1위의 타이어 회사인 브리지스톤은 2013년부터 영어 공용어를 추진하여 임원 회의는 영어로 진행하고 있다(양지혜, 2015). 이는 국내의 글로벌 기업들도 글로벌 시장에서 경쟁력을 강화하기 위해서는 언어 정책의 변화가 필요함을 의미한다.

세계경제포럼(World Economic Forum)은 2005

년부터 제도, 인프라, 거시경제 환경, 보건 및 초등 교육의 기본요인 45개 지표, 고등교육 및 훈련, 상품 시장 효율성, 노동시장 효율성, 금융시장 성숙도, 기술 수용성, 시장 규모의 효율성 증진 51개 지표 그리고 기업 성숙도와 혁신으로 구성된 혁신 및 성숙도 16개 지표로서 글로벌 경쟁력 지수(Global Competitiveness Index)를 측정하여 글로벌 경쟁력 보고서를 발표한다. 2013-2014 보고서에 의하면 가장 경쟁력이 높은 국가는 스위스이고, 싱가포르, 핀란드, 독일, 미국, 스웨덴, 홍콩, 네덜란드, 일본, 영국 순이다. 한국은 2005년 19위, 2008-2009 보고서에서 13위로 상승하다가, 2013-2014 보고서에는 25위로 하락하였다.

논문접수일: 2014. 09. 21.

1차 수정본 접수일: 2015. 07. 17.

게재확정일: 2015. 08. 05.

\* 서울과학종합대학원 박사과정(multiosh@gmail.com), 제1저자

\*\* 서울과학종합대학원 부교수(bykim2@assist.ac.kr), 교신저자

1990년대 이후 국내 기업들은 글로벌 경쟁 돌과구를 찾기 위해 해외 직접투자를 통해 생산법인과 판매법인을 설립해 오고 있다(장세진, 2004). 이를 반영하듯 1996년 해외직접 투자 신고 법인 수는 1,481개, 투자금액 4,549백만 달러였으나, 2013년 2,776개 법인과 24,054백만 달러로 17년 동안 법인 수는 187%, 투자 규모는 529% 증가세를 보이고 있다(통계청, 2014). 이러한 지난 약 20여 년간의 한국 기업들의 해외 직접 투자 강화는 결국 글로벌화의 가속화로 이어지고 있다.

특히 변화된 세계 경제 환경 속에서 글로벌 한국 기업들은 포브스 2000대 기업에 2010년 51개, 2014년 61개가 포함되는 등 이제 중요한 위치를 선점하고 있다(Forbes, 2014). 특히 인터넷을 넘어 IT기술의 혁신적인 발달로 과거 모토로라, 노키아 등과 같은 전통적인 글로벌 대기업들의 몰락과 구글, 페이스북과 같은 신생 글로벌 기업들의 탄생으로 급변하는 글로벌 경제 환경은 IT와 반도체 기반 제품들을 생산하는 삼성전자나 LG전자와 같은 국내 전자제품 기업들의 글로벌화를 가속화시켰다.

현재 해외 직접투자를 활발히 전개하고 있는 대기업들의 경우 양적인 면에서 글로벌 기업의 면모를 충분히 갖추어 가고 있다. 그러나 아직까지 글로벌 기업이 갖추어야 하는 경영 시스템적 관점에서는 양적 성장만큼 글로벌 경쟁력 확보를 위한 충분한 질적 성장이 이루어지지 못하고 있으며(박은연, 2008), 이에 많은 기업들이 글로벌 기업으로서 갖추어야 할 글로벌 경영 전략, 경영 시스템, HR 시스템, 다양성을 수용할 수 있는 조직문화, 글로벌 경쟁력이 있는 인재 유치 등 다양한 글로벌 경영 활동에 집중하고 있다(윤연철, 2005; Daniels et al., 1989).

그러나 글로벌 경영에 있어 특히 글로벌한 조직문화 구축과 다국적 문화를 기반으로 한 효과적인 커뮤니케이션은 무엇보다 선행되어야 하는 요인이 된다. 그리고 조직 내 효율적이고 활발한 커뮤니케

이션에 있어 언어는 매우 중요한 도구가 되는데, 글로벌 기업의 언어는 다양한 언어를 사용하는 해외법인 간에 공식적인 보고를 촉진하고, 잘못된 커뮤니케이션의 리스크를 최소화할 수 있어야 하는 특징을 가져야 한다. 더욱이 기업 내 공통 언어의 사용은 비공식적인 커뮤니케이션과 정보 교류를 강화하며, 글로벌 패밀리로서 소속감 강화로 이어지는데 큰 역할을 하게 된다(Ferner et al., 1995). 그러나 글로벌화의 가속화에 따라 기업의 규모가 커지면 해외법인이 진출한 국가의 수도 많아지게 되고, 언어적 다양성이 증가함에 따라 언어 장벽에 직면하게 된다(Harzing and Feely, 2008). 특히, 한국어를 모국어로 사용하는 한국 기업들의 경우 영어를 기본으로 하는 글로벌 시장에서 글로벌 경영을 위한 영어 중심의 기업 내 언어 사용에 대한 문제에 직면하는 것이 일반적인 현상이다.

한국에서 출발한 기업들은 대부분 자료들이 한국어로 생성되고 공유되어지는데, 이러한 자료들을 해외법인에 적용하기 위해서는 번역, 통역 등의 추가적인 비용과 노력이 필요하게 되며, 이 과정에서도 많은 커뮤니케이션 실수와 이로 인한 비효율적 시간 및 비용 투자가 발생된다. 결국 한국어를 모국어로 사용하는 기업의 경우 글로벌 경영을 위해 영어를 중심으로 한 기업 내 언어 정책 실현은 반드시 해결해야 하는 경영 활동이 된다.

더욱이 본국에서 대부분의 기술 지원 및 생산 관련 문제를 해결하고 해외법인을 단순생산기지로 사용하는 기업도 계속해서 성장을 지속하게 되면, 결국 현지화가 가속화될 수밖에 없다. 그리고 기업의 현지화는 현지인 육성과 글로벌 경영 시스템, 나아가 모기업과 해외 법인 조직구성원간의 활발한 의사소통을 필요로 하게 된다. 결국 언어는 의사소통을 위한 가장 중요한 도구로 정의되며, 기업 내 언어 정책은 단순히 의사소통 문제 해결을 넘어 조직구성원들의 일하는 방식과 조직 프로세스의 변화까지 연결

된다(Harzing and Feely, 2008).

이러한 배경에서 글로벌 기업으로 성장한 LG전자는 2002년부터 현재까지 영어 공용화(ECL - English as a Common Language) 정책을 추진하고 있다. 국내 최초로 전사적 영어 공용화 정책을 통해 글로벌 기업으로의 성장을 도모한 LG전자 사례는 한국 기업들의 글로벌화에 있어 봉착하게 되는 언어문제 해결방안에 대한 구체적인 시사점을 제시해 주고 있다. 특히, LG전자의 경우 영어 공용화 정책을 언어적 문제 해결을 넘어 글로벌 기업이 갖추어야 하는 조직 문화를 구축하고, 이를 기반으로 조직구성원들의 글로벌 마인드 향상과 글로벌 경쟁력을 갖춘 조직 혁신을 이끌어 내기 위한 변화 관리 전략으로 활용하고 있음을 보여준다.

이에 본 연구에서는 LG전자의 영어 공용화 정책을 통한 변화관리 전략을 Lewin(1951)이 제시한 기업 변화 관리 3단계 모델인 변화 준비단계(Unfreezing), 변화 추진단계(Moving), 변화 정착단계(Refreezing)를 기반으로 하여 LG전자 사례를 깊이 있게 분석하고, 이를 통해 성공적인 영어 공용화 정책을 통한 글로벌 경쟁력 강화 방안에 대해 전략적 시사점을 제안했다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 글로벌 경영과 언어 정책

글로벌 기업은 경쟁 우위 확보를 위해 기업 활동을 글로벌화 한다(Daniels et al., 1989). 기업의 글로벌화는 해외시장의 불확실성에 기인하며, 국경을 넘어 여러 지역에서 경제 활동을 하기 때문에 일

반 기업보다 효율적으로 관리하고, 정보처리에 신속해야 하며, 환경변화에 잘 대응하기 위해 유연한 조직을 유지해야 한다(김신, 2009).

글로벌 경쟁 환경의 빠른 변화는 비용, 차별화, 지식, 기술 등 다차원적인 글로벌 경쟁력을 요구하고 있으며, 초국적 관점에서의 전략과 범세계적인 통합 네트워크의 구축, 자본, 경영, 인적자원의 효율적인 관리 구조를 필요로 한다. 그리고 이를 효과적으로 실행할 수 있는 상품기획, R&D, 생산, 품질, 마케팅, 영업, HR 등 모든 경영 프로세스를 통합하여 시너지를 낼 수 있게 하는 통합 체계로서의 글로벌 경영 시스템이 요구된다(정구현·감덕식, 2008; 윤언철, 2005).

통합 시너지에 기반하는 글로벌 경영 시스템에서 원활하고 효율적인 커뮤니케이션을 위한 언어 공용화는 중요한 문제로 대두된다. 서로 다른 언어를 사용하는 모기업과 해외법인들은 공통의 기업문화를 형성하기 힘들며, 언어 장벽은 모기업과 해외법인 간 효과적인 커뮤니케이션과 협력적 관계 형성을 어렵게 한다(Harzing and Feely, 2008). 때문에 글로벌 기업은 글로벌 경영 체계를 고도화하기 위해 언어 장벽 해소를 필요로 하게 됨으로서 기업 내 공용어에 관심이 높아진다. 이에 대한 관련 기존 연구들을 살펴보면, 과거에는 경영의 프로세스로서 이해하려는 글로벌 경영 관점과 링구아프랑카(lingua franca)<sup>1)</sup>에 관심을 가지는 글로벌 커뮤니케이션 관점에서의 언어 사용적 측면이 강조된 연구들이 많았으나, 최근 글로벌 기업으로의 성장을 위한 언어 공용화의 이슈가 강조되면서, 점차적으로 다국적 조직 프로세스 및 문화 통합 관점에서의 언어 사용에 대한 연구가 많아지고 있다(Fredriksson et al., 2006).

Schein(2010)은 조직문화를 '내부의 통합 문제

1) 모국어를 달리하는 사람들이 상호이해를 위하여 습관적으로 사용하는 언어

와 외부의 적응 문제를 해결하려고 할 때 작동하는 공유된 기본 가정의 패턴이며, 새로운 사람이 올바른 것으로 인지하고, 생각하고, 느끼게끔 가르치는 것이다.'라고 정의한 바 있다. 이러한 측면에서 언어는 생각을 주고받을 수 있는 수단임과 동시에 생각을 형성하게 하는 틀이기 때문에(Whorf, 1956) 언어는 문화의 한 요소이며, 언어와 문화는 상호 영향을 받기 때문에 언어는 행동과 생각하는 방식에 영향을 미치며, 기업 역시 기업 내 조직구성원들이 사용하는 언어가 조직 문화를 바꿀 수 있다. 때문에 글로벌 기업에게 공용어는 조직 문화와 커뮤니케이션의 중추역할을 하는 도구이며, 조직구성원들의 의식 구조와 행동 변화까지 이끌어 낼 수 있는 수단이 될 수 있다.

글로벌 조직 내에서 언어는 이문화 커뮤니케이션, 국제 협상, 지식 전이, 본사와 해외법인간 그리고 해외법인과 해외법인간의 관계, 통제, 협력, 통합 등 글로벌 경영의 많은 부분에 영향을 미친다(Welch et al., 2005). 글로벌 기업들이 공식적인 업무상의 언어로서 표준어를 채택함으로써 글로벌 경영의 관점에서 많은 강점들을 얻게 되며, 커뮤니케이션과 오퍼레이션의 효율 향상을 추구할 수 있게 된다(Marschan-Piekkari et al., 1999). 또한 다양한 언어를 사용하는 해외 법인 간에 공식적인 보고를 촉진하고, 잘못된 커뮤니케이션의 리스크를 최소화할 수 있으며 비공식적인 커뮤니케이션과 정보 교류가 강화 되고, 글로벌 패밀리로서 소속감이 강화된다(Ferner et al., 1995).

일반적으로 글로벌 기업의 공용어는 영어 사용에 집중되고 있는데, 1980년대 초까지 유럽은 영어 문제를 번역, 통역 등을 활용하거나 영어 전문 인력을 채용하여 해결해 왔지만, 기업의 세계화가 진행되면서 다양한 언어를 사용하는 해외법인과 실시간 커뮤니케이션을 실시해야 함에 따라 영어는 유럽 내에서 공식 언어가 아니지만, 초국가적 언어로서 사용되고

있다(Truchot, 2002; Rogerson-Revell, 2007). 글로벌 기업의 영어 정책은 영어 상용어화로 제한된 지역이나 장소에서 영어를 공용어로 사용하는 것을 의미한다. 모국어가 영어가 아닌 기업에서 전체 커뮤니케이션을 영어로 하기는 매우 힘들므로 글로벌 커뮤니케이션이 되어야 할 장소와 시간에 한정하여 영어를 공용어로 활용함으로써 글로벌 커뮤니케이션을 유도하는 것이다. 한국의 글로벌 기업 역시 글로벌 경영 체계의 성공 요소인 커뮤니케이션의 글로벌화를 위해 글로벌 비즈니스의 중심 언어인 영어를 공용어로 채택해서 사용하는 현상이 강하게 나타나고 있다(전효찬·최호상, 2006).

그러나 국내 기업들의 경우 M&A나 해외 직접투자 등 다양한 이슈로 글로벌 경영에 대한 논의가 발전적으로 이루어지고 있고, 글로벌 기업으로의 조직문화 강화나 커뮤니케이션 강화에 대한 이슈가 강조되고 있음에도 불구하고 영어 공용어나 언어 정책적 문제는 매우 지엽적으로 치부되어 왔다. 때문에 현재까지 경영 학문적 측면에서까지 글로벌 기업의 언어 정책에 관한 연구는 간과되는 경향이 나타나고 있다(Marschan et al., 1997; Dhir and Gökè-Paríolá, 2002). 하지만 기업 내 언어는 조직 문화의 근간을 이루며, 커뮤니케이션을 위한 첫 번째 수단이자 도구로 사용되는 만큼 단순한 사용성 해결 관점을 넘어 글로벌 기업으로의 성장을 위한 조직문화 개선 및 변화 관리를 위한 기업 정책적 측면에서 다뤄져야 할 중요한 역량임을 고려할 필요가 있다(Marschan et al., 1997; Dhir and Gökè-Paríolá, 2002).

## 2.2 변화 관리 이론

기업 문화는 공유가치, 리더십, 업무스타일 등 경쟁회사가 모방하기 어려운 속성을 가지기 때문에 기업의 핵심 역량이 될 수 있다(Pfeffer and O'Reilly,

2000). 한 예로 사우스웨스트 항공사는 사원들의 일에 대한 재미, 가족적인 분위기, 고객과 직원 만족을 강조하는 조직문화를 통해 26년간 흑자를 기록하고 있다(Pfeffer and O'Reilly, 2000). 다른 항공사에서 이러한 경쟁 요소를 모방하려고 했지만, 문화적인 요소로 모방이 불가능했다.

또한 사원들이 일하고 싶은 조직 문화를 만들면 높은 경영성과가 따라오는데, 실제 포춘 홀딩한 일터 100대 기업에 선정된 기업들을 살펴보면 일반 S&P 500 기업들에 비해 주식 누적 수익률이 높고, 재무성과, 고용증가율, 이직률 등의 지표 경쟁력이 높다는 사실을 알 수 있다(주홍원, 2012). 실제 시스코시스템즈는 기업 인수를 통해 기술력을 확보했으나 기술보다 기술력을 보유한 인력이 중요함을 인식하고, 기업 문화 통합에 적극적인 노력을 기울여 매출 120억 달러의 첨단 기술기업으로 성공했다(Pfeffer and O'Reilly, 2000).

그러나 경영자들은 좋은 조직문화를 만들기 위해 많은 변화를 시도하지만 성공 확률이 매우 낮다(Tabrizi, 2013). 그 이유 중 하나는 시간을 가지고 조직문화를 점검하고 체계적으로 변화 관리해야 하는 조직문화의 속성을 제대로 이해하지 못하고, 단지 계획과 방침만을 발표하기 때문인 것으로 파악되고 있다(Dygert and Richard, 2007). 때문에 조직문화의 성공적인 변화를 위해서는 조직문화의 본질을 이해해야 한다.

조직 문화는 가시적 수준, 가치관 수준 그리고 기본적 가정 수준으로 구분하여 이해해야 하며, 문화는 학습되는 것으로 새로운 경험을 통해 발전하며, 동태적인 학습 과정을 통해 변화될 수 있다(Schein, 2010; 문근찬, 2010; 양희승, 2011). 그러나 변화는 기존의 안정된 질서와 체제가 새롭게 변화하는 과정에서 과도기의 상태를 거치게 되면서 조직과 개인의 안정성 저하, 갈등 증대, 정서적 스트레스의 고조, 학습된 무기력, 무관심, 갈등 회피 등 저항이 발

생한다(Lewin, 1951; Conner, 1992).

변화의 주체나 성격에 관계없이 모든 변화는 저항을 수반한다. Conner(2012a, 2012b)는 긍정적으로 인식되는 변화에 대한 저항을 시간의 흐름에 따라 무지한 낙관(Uninformed Optimism), 인지된 비관(Informed Pessimism), 희망적 현실(Hopeful Realism), 인지된 낙관(Informed Optimism), 만족의 5단계 감정적 반응으로 설명했다. 또한, 부정적인 것으로 인식되는 변화에 대한 저항을 Kübler-Ross and Kessler(2005)의 비탄의 5단계(The Five Stages of Grief)를 확장시켜 시간의 흐름에 따른 감정적 반응을 복지부동(Immobilization), 부정(Denial), 분노(Anger), 타협(Bargaining), 의기소침(Depression), 검증(Testing), 수용(Acceptance)의 7단계로 설명했다.

조직 문화의 변화는 반드시 저항 요소를 가지게 되는데, 이때 변화 추진자들이 성공적인 변화를 이끌어 내기 위해 저항을 부정적 요소로 인식하지 않고, 효과적으로 관리, 활용할 수 있어야 한다. 저항은 매일 변화가 추진되고 있는 현장에서 발생하는 피드백의 한 형태이다. 피드백을 무시하게 되면 잠재적으로 가치있는 정보와 비용을 잃어버리게 되며, 중요한 관계들이 위태롭게 된다. 결국 저항을 잘 포용한다면 자원으로서 활용할 수 있으며 더 나은 문제 해결책을 찾을 수 있다(Ford and Ford, 2009). 때문에 변화를 시작할 때는 발생 가능성이 있는 저항에 대해 충분히 이해하고 조직 변화관리 계획을 수립해야 한다.

많은 학자들이 제안한 조직문화 변화 모델은 위기에 대한 개념, 리더십의 중요성, 재학습으로 구성되는 공통점을 가지고 있다(Gagliardi, 1986; Schein, 2010; Cameron and Quinn, 2011). 그러나 대부분 시간적 흐름을 제안하는 단계 모델을 제안하고 있는데, Kotter(2012)는 변혁적 변화에 초점을 맞춰 '위기감 조성하기, 변화 선도팀 구성하기, 비전을

새롭게 정립하기, 참여를 이끌어내는 의사소통 전개하기, 권한 부여하기, 단기간에 눈에 띄는 성공 이끌어 내기, 변화 속도 늦추지 않기, 변화를 조직문화의 일부로 정착시키기'로 8단계의 변화관리 모델을 제시한바 있다.

잠긴적인 변화에 초점을 맞춰 Lewin(1951)은 조직문화 변화관리 프로세스 모델로 변화 준비단계(Unfreezing), 변화 추진단계(Moving), 그리고 변화 정착단계(Refreezing)의 3단계 모델을 제시했다(Lewin, 1951). 첫 번째 변화 준비단계는 현재의 행동 패턴을 분석하고 변화에 대한 저항을 예측 관리한다. 이 단계에서는 개인과 조직이 실패 또는 문제가 있다는 증거를 노출하고, 사원들과 이러한 내용을 소통함으로써 변화의 필요성을 인지하고 변화 활동에 참여하도록 설득한다. 이를 위해 외부 컨설턴트를 활용할 수도 있고, 의도적으로 승진이나 퇴출 방식을 활용할 수 있다. 또한 사원들이 변화를 어떻게 느끼는지에 대한 모니터링과 피드백을 통해 실질적인 변화 프로그램 추진을 구체적으로 설계한다.

두 번째 변화 추진단계는 새롭게 목표화 된 문화가 조직 내 정착되고 시스템화 될 수 있도록 추진하는 단계이다. 원하는 수준까지 변화하기 위해 지속적으로 새로운 목표와 중요한 변화 단계를 만들고, 사원들의 변화 참여를 격려하며, 이를 위해 조직 이름, 조직 구조 등을 변화시킬 수 있다. 또한 보고 라인과 보상 시스템을 변경하는 등의 활동을 통해 구성원들의 직접적 변화를 이끌어 내고, 새로운 모습으로 행동하게 함으로써 조직 문화의 새로운 분위기를 내재화 할 수 있도록 한다.

세 번째 변화 정착단계는 안정화 및 제도화를 통해 새롭게 변화된 조직문화를 정착시키는 단계이다. 정착기 단계에서는 무엇보다 변화된 조직 가치와 신념이 조직 내 깊숙이 스며들게 하고, 구성원들이 별다른 의식을 하지 않아도 변화된 새로운 조직문화에

맞게 행동하게 됨으로서 조직 안정성이 향상될 수 있도록 칭찬과 재교육을 효과적으로 실시한다.

### III. 영어 공용화 추진 배경

LG전자는 1958년 10월에 '금성사'라는 회사명으로 설립되었으며, 1982년 10월 국내 기업 최초로 미국 헨츠빌에 해외 생산기지 설립을 시작으로 서독, 터키 등 현지 공장을 준공하면서 국제적인 기업으로 성장하였다. 이러한 지속적인 세계 시장에서의 성장으로 1990년 세계화 경영전략을 수립했으며, 1995년 1월 'LG전자'라는 이름으로 기업명을 변경하였다. 현재 LG전자 조직은 홈 엔터테인먼트(Home Entertainment), 모바일 커뮤니케이션즈(Mobile Communications), 홈 어플라이언스(Home Appliance), 에어 컨디셔닝 & 에너지 솔루션(Air Conditioning & Energy Solutions), 비히클 컴포넌츠(Vehicle Components)의 5개 사업본부와 CFO, COO, CTO, 디자인경영센터, 경영지원부문, GSMO, 스마트비즈니스센터, 품질센터, HR부문을 포함하는 본사 조직으로 구성되어 있다.

2013년 기준으로 매출 58조 1,404억원, 영업이익 1조 2,847억원으로 LG전자 매출 중 한국 비중은 25%, 해외 비중이 75%를 차지하고 있으며, 해외 인력의 비중은 2000년대에 계속 증가하여 2014년 기준 82,432명 중 43,992명으로 53.4% 수준으로(〈표 1 참조〉), 전 세계 생산사업장 41개, 판매법인 56개, 연구소 59개, 기타 사업장 15개 내 글로벌 인력이 포진된 글로벌 기업으로 자리매김 하고 있다(〈표 2 참조〉).

1995년 세계화 경영전략 수립 이후 꾸준한 글로벌 성장이 이어졌고, 2000년을 전후로 효율적인 글로벌 경영 추진의 필요성이 대두되었다. 이에 해외

〈표 1〉 글로벌 인력 추이

	2005년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년	2013년
국내인력(명)	31,652	29,000	27,087	28,113	31,840	35,286	36,378	38,440
해외인력(명)	46,000	53,000	57,003	53,539	58,738	55,759	50,319	43,992
합계	77,652	82,000	84,090	81,652	90,578	91,045	86,697	82,432
해외비율(%)	59%	65%	68%	66%	65%	61%	58%	53%

출처 : LG전자 2005년부터 2014년까지 지속가능경영 보고서 참조 정리

〈표 2〉 글로벌 인력 현황 (2013년 12월 31일 기준)

	한국	CIS	유럽	북미	중남미	중동&아프리카	중국	아시아	인도	합계
인력(명)	38,440	2,378	5,183	1,792	9,309	2,045	11,518	7,335	4,432	82,432
비율(%)	47	3	6	2	11	2	14	9	6	100

출처 : LG전자 2013-2014 지속가능경영 보고서(2014)

법인으로 생산 라인을 이전하여 본사는 연구 개발과 프리미엄 제품 개발에 집중하는 것으로 해외 법인의 생산거점화가 본격적으로 추진되었고, 이러한 사업 구조 조정에 의해 LG전자는 현지인 육성과 현지 법인 역량 강화를 이끌어 현지인 기반 글로벌 기업으로의 변화를 시작했다.

이러한 변화에 맞춰 해외법인을 지원하는 방식도 바뀌었다. R&D, 생산, 품질, 구매 등 전체 비즈니스 체인 영역이 각 기능 단위 중심으로 해외법인의 각 기능을 지원하던 구조에서 각 기능의 전문가들이 함께 프로젝트 팀을 구성하여 비즈니스 전체 관점에서 문제를 찾고, 해결해 줄 수 있는 통합 지원 조직 구조로 변경되었다. 특히 현지인 역량 강화를 위해 인사제도, 육성 프로그램, 보상 프로그램, 주재원 선발 및 주재원 육성 프로그램, 노사 관계 등 HR 전 영역의 제도와 운영 구조를 변화시켰다.

그러나 이렇게 해외법인의 역할이 기존 생산기지 형에서 생산거점형(현지완결형) 체제로 전략 및 조직 문화 변화가 이루어지면서 여러 가지 문제들이 나타났다. 특히 해외법인에 대한 역량 향상 활동 및

지원이 대규모로 진행됨에 따라 그 동안 크게 노출되지 않았던 LG 조직 문화와 현지 조직 문화의 충돌, 리더십의 문제 등이 본격적으로 드러났다.

기존 해외법인은 생산기지 역할을 수행함으로써 해외 법인에서 생산하고 있는 제품에 문제가 발생하면 국내 사업장에서 지원하고 해결해왔다. 때문에 해외 법인과 본사와는 전략, 기술, R&D, 생산관리 등과 같은 본원적 논의보다는 제품 공급과 판매에 대한 의견 교환 정도의 커뮤니케이션이 이루어지는 관계를 형성하고 있었다. 또한, 해외 법인장은 대부분 법인 내 한국인 해외 주재원들과 의견을 나누었고, 의사소통이 자유롭지 못할 경우 현지 교포 직원 또는 통역 인원을 통해 커뮤니케이션을 해 왔다.

그러나 생산거점형 체제로 현지인 역량 강화 전략이 본격적으로 강화되면서 본사와 해외법인간의 심도 있는 논의와 커뮤니케이션이 증가되었으며, 이는 자연스럽게 영어 활용의 확산으로 이어졌다. 이에 글로벌 기업으로의 조직 문화 변화와 이를 위한 영어 공용화 정책이 중요한 이슈로 부각되면서, 2002년 디지털 어플라이언스 사업본부(이하 DA 본

부)<sup>2)</sup>를 중심으로 추진된 LG전자의 영어 공용화 정책은 2004년을 전후로 전사차원으로 확대되면서 글로벌 경영 조직 문화 변화 관리에 중요한 영향을 미치게 된다.

## IV. 변화관리 측면에서 영어 공용화 사례 분석

### 4.1 영어 공용화 준비단계

#### 4.1.1 영어 공용화 공감대 형성

글로벌 조직으로의 변화를 목표로 2002년 DA사업본부 TDR(Tear Down & Redesign) 현장 순회<sup>3)</sup>에서 영어 공용화 정책 추진이 공식화되었다. 당시 글로벌 기업으로의 성장이 꾸준히 이어지고 있었으나 해외 법인을 생산기지로 구조화하면서 그에 따른 커뮤니케이션은 한국에서 파견한 해외주재원의 몫으로 정착되었던 상황이었다. 때문에 한국 본사 내 영어 소통의 필요성이 인지되지 못하였고, 해외 주재원들도 통역사를 활용하여 업무를 처리하면서 중요한 업무 내용이 통역 담당자와 해외 주재원 사이에서만 다뤄지거나, 현지 사원들에게 통역원이 관리자로 인지되는 등의 부작용이 나타나기 시작했다. 더욱이 LG전자 해외 사업의 지속적인 성장과 발전은 결국 생산기지를 넘어선 해외 법인의 현지화 역량 강화를 필요로 하게 되면서 영어 공용화를 통한 기업 내 언어 정책의 변화를 필요로 하게 되었다.

이에 2002년 총 3단계 구성된 영어 공용화 정책 시행 계획이 수립되었다. 2002년 3월 시행된 첫 단

계에서는 ‘우수 사례의 영문화’, ‘6시그마 미팅’, ‘해외법인 관련 품의서’, ‘본부장 주관 회의의 영어 진행’ 등의 프로그램이 추진되었다. 두 번째 단계는 2002년 7월부터 ‘해외법인 메일 수/발신 영어화’, ‘사업부장 주관 회의 영어화’ 프로그램이 추진되었고, 마지막으로 2002년 10월부터 ‘사내/해외법인 모든 품의서 영어 작성’, ‘게시판 작성 문서 한글과 영어 혼용’이 진행되었다.

이외에도 영어 공용화 정책화를 위해 회사 내에서 활용 빈도가 높은 영어 표준 용어 사전을 제공하고, 사외 영어 강사는 물론 각 기능 조직 별로 직무 내용을 알면서 영어를 잘하는 인원을 선발하여 영어 용어, 영어 문서의 검수 및 지원을 위한 사이버 카운슬링 게시판을 운영하였다. 또한 영어 경진대회 등 영어공용화 분위기 조성을 위한 이벤트를 매 분기 진행하였다. 그러나 이렇게 만들어진 영어공용화 추진 활동은 조직 내 공감대 형성 실패와 현실적인 추진 미흡으로 경영진 및 구성원들의 적극적인 참여를 이끌어내지 못했다.

이러한 상황에서 2004년 김쌍수 부회장이 LG전자 CEO로 취임하면서 글로벌 경영이 가속화되었고, ‘글로벌 회사에 맞게 2008년까지 영어를 공용어로 정착시켜야 한다.’는 경영 철학 아래 영어 공용화의 기업 전사화가 공표되었다. 2008년을 전후로 영어 공용화 정책은 기존에 추진되었던 단순 조직역량 강화 수준을 넘어 글로벌 업무 프로세스 정립과 해외 주재원 포지션의 현지화 등의 정책들을 본격적으로 도입하는 전략으로 구체화된다. 이에 영어공용화 정책 실현의 목표 수준은 ‘글로벌하게 공유, 확산이 필요한 업무를 수행할 때에는 영어로 커뮤니케이션 하며, 한국 내에서는 한국어를 사용한다.’로 정의되었다. 그리고 명확한 영어 공용화 목표 수립을 위해

2) 디지털 어플라이언스 사업본부는 2009년 홈 어플라이언스 사업본부와 에어컨디셔닝 사업본부로 분리됨.

3) TDR(Tear Down & Redesign)은 LG전자 내에서 통용되던 타스크 조직을 지칭하는 것이며, 매월 본부장 현장 순회의 방식으로 혁신 활동을 점검하고, TDR 진척 사항을 논의하는 경영 활동임.

다양한 논의와 의견 수렴 과정을 거치면서 실행의 수준과 폭이 상당 부분 수정되는 준비 단계를 거친다(〈표 3 참조〉).

#### 4.1.2 조직구성원 역량 강화 계획

전사적 영어 공용화 정책 단계별 추진전략을 실행하기 위해 기업 내 조직구성원들의 영어 역량 수준과 요구되는 목표 수준을 분석하고 이를 기반으로 조직구성원 영어 역량 목표 수준을 명확하게 결정하여 변화관리 프로그램 실행 계획을 수립하였다. 해외 현지인들과 영어로 커뮤니케이션을 가장 많이 하는 기업 내 조직은 마케팅 직군이였다. 이에 마케팅 직군의 평균 토익 점수 725점을 참조하여, 730점을 목표 점수로 설정하고 제시했다. 그러나 토익점수가 높아도 영어 커뮤니케이션 역량이 낮은 조직구성원들의 사례가 많다는 사실을 발견하였고, 이에 말하기 능력을 중심으로 하는 평가 도구를 검토하여 최종적으로 SEPT<sup>4)</sup>을 선택하였다.

SEPT를 영어 평가 도구로 결정하였지만 기존 평

가 도구인 토익 준비자들을 고려하여 2006년까지는 진급, 조직책임자 선발 등 인사제도에 SEPT와 토익을 병행 적용하였다. 그리고 SEPT는 공식적으로 7단계로 수준을 정의하지만, 단계 상승이 힘들어 학습 동기가 낮아진다는 단점을 보완하기 위해 LG전자에서는 10단계로 산출 단계를 조정하여 운영하는 것으로 결정하고, 2008년 기준으로 일반 구성원은 5단계, 마케팅과 같이 해외 접점 빈도가 높은 조직은 7단계로 SEPT 점수 취득 목표를 최종 확정했다.

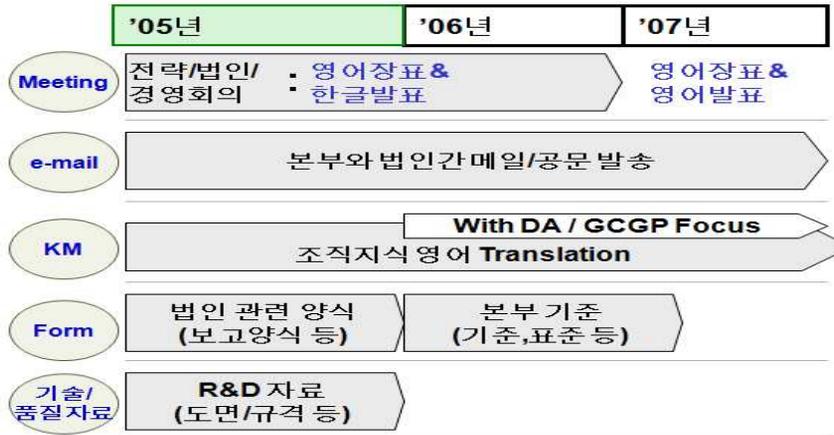
이외 조직구성원들의 영어 역량과 관련하여 회의, 이메일, 조직지식, 업무 양식/기준, 기술/품질 자료 5개 분야의 영어 공용화 정책 적용을 위해 연도별 추진 계획을 수립하였다(〈그림 1 참조〉). 영어 회의 진행 측면에서는 전략회의, 경영회의, 법인과의 회의를 타겟으로 2006년까지 발표 보고서는 영어로 하고, 발표는 한국어로 허용하며, 2007년부터는 보고서와 발표 모두를 영어로 진행하되 상기 회의체가 아니더라도 외국인이 1명 이상 회의에 참석하게 되면 영어로 진행하는 것을 원칙으로 했다. 해외주재원이 현지사원들에게 업무 공유 및 지시를 할 때 업

〈표 3〉 DA사업본부 2008년 영어공용화 목표수립 준비과정

대상	2004년 6월 논의 내용	2004년 10월 목표 수정
회의	본부내, 법인간 모든 공식회의는 영어로 발표/질의/응답함	전략/경영회의/법인과의 회의는 영어로 소통함.
조직지식/홍보	본부내, 법인간 모든 공식회의의 보고서는 영어로 만들고 공유함	본부내, 법인간 모든 공식회의의 보고서는 영어로 만들고 공유함
이메일	본부내, 본부와 법인간 모든 이메일 교환이 영어로 이루어짐	법인과의 이메일 교환이 영어로 이루어짐
전화	본부와 법인 간 전화 통화는 영어로 이루어짐	
양식	모든 부착물/양식은 영어로 변경되어 있고 활용됨	모든 양식/시스템은 영어로 작성됨
기술/품질자료		100% 영어 작성 (보안 유지 자료 제외)

출처 : LG전자 DA사업본부

4) SEPT : Spoken English Proficiency Test, 한국 토익위원회에서 말하기 능력을 테스트하기 위해 개발했으며, 토익위원회 방침에 따라 2008년 토익 스피킹으로 통합됨.



출처 : LG전자 DA사업본부

〈그림 1〉 영어공용화 단계별 추진 계획

무 속도를 높일 수 있도록 한국에서 해외주재원에게 보내는 메일은 한글과 영어 병기를 원칙으로 했다.

지식관리 부분에서는 해외법인과 공유되어야 하는 신규 생성 자료는 처음부터 영어로 작성하도록 했고, 기존 자료들은 공유해야 할 우선순위가 높은 자료부터 영문 번역을 하여 영문화하도록 했다. 업무용 양식의 경우 해외 법인과 공유해야 하는 양식을 중심으로 2005년 번역을 마치고, 2006년 이후에는 본사와 해외법인 모두에서 표준화된 영문 양식을 공통적으로 사용할 수 있도록 계획하였다. 기술과 품질 관련 자료 측면에서는 도면과 규격 등의 자료는 표기하는 내용이 많지 않으므로 한글과 영어 병기를 원칙으로 했으며, 본부 연구소에서는 이미 자체 필요에 따라 연구소장의 방침으로 시행하고 있었기 때문에 사업부 연구소까지 확산 적용하는 것으로 계획했다.

#### 4.1.3 영어 공용화 추진 체계

추진 계획 준비와 함께 영어 공용화의 전사화를

위해 기업 내 관련 조직들 각각에 역할이 주어지는 운영 조직 편성이 이루어졌다. 먼저 조직 문화팀에는 영어공용화 전체 진행 관리, 언어 정책의 수립과 조정, 실행 수준 모니터링, 영어공용화 우수 사례 발굴 및 공유, 우수팀에 대한 시상 그리고 영어 사보, 공통 용어 사전, 영어 이벤트 수행 역할이 주어졌다. 인사 기획팀에는 SEPT를 기준으로 적용한 진급, 조직책임자 임명, 해외 주재원 선발, 핵심인재 선발의 인사제도에 대한 재설계가 요구되었다.

인재 육성팀에는 영어 역량 향상을 위해 토익 중심의 교육 과정을 말하기와 쓰기 중심의 교육 과정으로 개편하고, 조직책임자를 위한 특별반을 운영하도록 했다. 혁신팀은 신규 지식의 영어화를 추진하고, 기존 지식을 영어로 번역하는 작업을 맡았으며, 사업부 HR팀은 사업부 내에서 팀장과 Change Agent (이하 CA)<sup>5)</sup> 대상 설명회, 구성원 참여 유도, 영어 경진 대회 등 사업부 적합형 프로그램의 개발과 구성원의 참여정도 확인 및 요구사항 전달의 역할을 수행하게 되었다(〈표 4 참조〉).

5) Change Agent : 일하고 싶은 조직 문화를 만들기 위해 대리급 중심으로 팀 단위에서 1명씩 선정하여 활동하고 있는 팀 단위 변화 촉진자.

〈표 4〉 영어 공용화 추진 내용별 역할 분장표

구분	제도개편	인프라 조성/영어 사용 환경	영어 역량 향상	추진부서
본부	인사제도 개편 (SEPT중심) - 진급제도 - 조직책임자 임명 - 해외주재원 임명 - 지역전문가 선정 - 핵심인재 선정 - 신입 채용 기준 (글로벌 채용 확대)	인프라 조성 - 공통 용어 사전 정비 : 혁신, R&D, 품질 등 - 조직 지식 영문화 - 본부 기준 영문화  영어 사용 환경 - 본부 사보(With DA) - 본부 영어 이벤트	영어 과정 개편 (말하기, 쓰기 중심) - 주말 어학반 운영 - 조직 책임자반 운영 - SEPT 집중 과정 운영 - 교육 과정 영어 진행 : MBA, R&D 대학원 등	스태프별 전개 - 경영지원 - 경영기획 - 경영혁신
사업부	의도적 인재 육성 - 진급 대상자 - 핵심인재 대상 - 조직책임자 후보	인프라 조성 - 조직 지식 영문화 - 기준 영문화  영어 사용 환경 - 사업부 영어 이벤트 (영어 경진대회)	SEPT - 평가 참여 유도 - 개인별 점수 관리  영어 과정 참여 - 사원 홍보 및 참여 유도	담당 부서 지정 운영
기타	빠른 전개를 위해 우선적으로 영어공용화 추진 부서별로 Bilingualist(영어/한국어)를 계약적으로 채용/운영할 필요가 있음			

출처 : LG전자 DA사업본부

그리고 이러한 추진 체계는 LG전자 DA사업본부의 '1등DNA'<sup>6)</sup> 활동과 함께 보다 정교하게 관리 운영될 수 있도록 연계되었다. CA들이 현장의 변화 수용 정도 및 반응을 모니터링하여 사업부 HR팀과 논의하면, 사업부 HR팀은 매월 본부에서 실시하는 '1등DNA' 미팅에 참석하여 본부 직원들과 논의하고, 본부장에게 보고되는 프로세스를 거치면서 운영 진행의 문제점이나 주요 사항들이 철저하게 모니터링 될 수 있도록 계획되었다.

#### 4.2 영어 공용화 추진단계

##### 4.2.1 영어 역량 평가 지표 운영

전사적인 영어 공용화의 빠른 정착을 위해 영어

역량에 대한 평가 지표 운영을 추진했다. 이를 위해 먼저 기존 신입사원 선발 시 서류 면접은 토익 점수를 기준으로 했지만, 면접 시 원어민 주관 영어 면접을 실시하여 기본적으로 영어 커뮤니케이션 능력이 높은 신입사원 선발을 도모했다. 또한 신입사원 기간이 가장 학습 효과가 높은 시기인 만큼 신입 1년차 개인성과 항목에 SEPT를 5% 포함시켜, 1년 이내 SEPT 5.0을 취득하면 5점, 취득하지 못하면 0점을 부여함으로써 입사 초기에 영어 중심 조직구성원로의 역량 관리를 시작할 수 있도록 했다(〈표 5 참조〉).

비전 실현을 위한 혁신 역량인 '1등DNA'의 다양성 확보 항목에 ECL(English as a Common Language) 지수를 포함시켜 직원들의 영어 역량 평가를 전략적으로 포지셔닝했다. 이에 따라 ECL 지수는 매월 팀 단위로 결과를 산출하여 본부는 1등

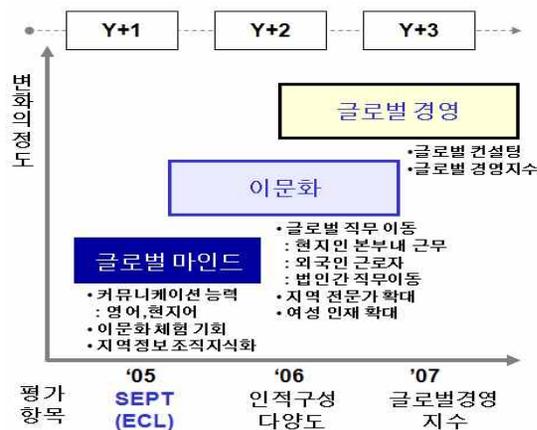
6) 1등 DNA는 백색가전업계 글로벌 1위 달성의 비전 실현을 위해 2004년 12월 설정한 DA 본부 혁신 유전 역량 항목으로 노경, 고객, 혁신, HR, 조직문화 관점에서 9개를 선정하여 운영함.

〈표 5〉 DA사업본부 2005년 신입 사원 평가 기준

구분	내 용	비중	점수	세부기준
공통	6σ Green Belt	10	5	취득 5점 미취득 0점
	SEPT 5.0		5	취득 5점 미취득 0점
역량	년간업무계획/실적	30	5	제출시 5점 (계획 3점, 실적 2점)
	월간업무계획/실적		10	전월 제출시 10점, 1회 미제출 -1
	CAD 주니어 벨트		10	취득10점, 미취득 0점
	자기성장과정,글로벌마인드셋 과정		5	2과정 이수시 5점, 미이수시 0점
성과	프로젝터 1 평가	40	15	평가결과에 의해 100점을 15점으로 환산
	프로젝터 2 평가		25	평가결과에 의해 100점을 25점으로 환산
종합 평가		20	20	S:5%, A:20%, B:60%, C:10%, D:5%
Total			100	

출처 : LG전자 DA사업본부

DNA 미팅에서, 사업부는 월례회에서 평가 결과를 공유했다. 팀 ECL 지수 산출은 팀장 점수 50%, 팀원 점수 50%의 비중으로 반영하며, 특히 SEPT에 응시하지 않아 보유 점수가 없는 인원은 0점으로 합산하여 SEPT를 통한 기업 내 영어 평가 기준을 강화했다. 단순히 팀별 평균 점수가 아니라 변화 참여 정도까지 지수에 반영함으로써 조직책임자는 물론 구성원들의 참여도는 급속히 향상되었다.



출처 : LG전자 DA사업본부

〈그림 2〉 DA사업본부 비전 실현을 위한 1등 DNA 다양성 확보 활동 방향

또한 2005년도부터 부서별 외국인 근로자 1명 이상 근무 비율을 ECL 지수에 포함시켜 글로벌 조직 문화를 활성화할 수 있도록 했으며, 이를 위해 북미의 대학생 인턴제 활용 및 직접 채용, 현지 사원 순환 근무 등을 활용하였다(〈그림 2 참조〉).

#### 4.2.2 실무 중심의 영어 교육 프로그램 운영

말하기와 쓰기 중심으로 실제 업무 활용 중심의 영어 교육 개편이 본격적으로 추진되었다. 프리젠테이션 과정, 비즈니스 미팅, 이메일 작성하기 과정 등 다양한 과정이 확대 운영되었고, 리더층의 참여를 유도하기 위해 팀장급 전화영어 교육을 개설했다. 또한 어학 교육 체계 및 강사수준 관리 등 영어 교육 운영 체계 전반의 질적 향상을 이끌었다.

교육 참여자들은 교육 이수 후 SEPT에 응시하도록 했으며, 출석율이 낮은 교육생은 3개월 5만원에서 15만원으로, 1개월 집중과정에서 성적 미상승자는 30만원에서 50만원으로 본인 부담 패널티를 강화하였다. 또한 강사의 질적 부분도 말하기 교육에 큰 영향을 미치므로 출강 강사의 SEPT 점수를 확인한 결과 평균 6.3으로 말하기 역량이 높지 않은

것으로 나타남에 따라 출강 강사의 수준을 별도로 관리하는 기준을 만들었다. SEPT가 9이상, 토익 점수 950점 이상이고, 교육 중 강사 만족도가 6점(7점 만점) 이상이며, 담당한 과정의 출석률이 90% 이상이면 강사료를 외국인 수준으로 지급하는 인센티브 제도를 도입했다.

또한 영어 교육이 아니더라도 업무 중 상시로 영어를 접할 수 있도록 전화를 걸 때 마다 대기 중에는 영어 안내말이 나오도록 시스템화했으며, 전화를 주고받을 때에는 인사말은 영어로 시작하도록 하고 주기적인 모니터링을 실시했다.

특히 가장 중요한 영어 프리젠테이션은 3년 동안 3단계에 거쳐 발전적으로 운영하기로 결정했다. 2006년까지는 영문으로 보고 자료를 작성하고 발표는 한국어로 했으며, 2007년에는 첫 도입 페이지와 요약 1장은 영어로 발표하고 본문 내용은 한글로 발표했으나, 2008년 이후는 보고 자료와 발표 모두 영어로 진행하게 했다. 이를 위해 영문 보고서 작성은 ECL 포털을 통해 원어민 검수 서비스를 지원받을 수 있도록 했다. 2007년 이후 매월 1회씩 이루어지는 본부장 TDR 현장 순회 때에는 발표와 질의응답 모두 영어로 진행하여 영어 커뮤니케이션의 내재화를 강력하게 추진했으며, 전사적으로 영어 보고 및 미팅을 통한 조직 변화를 자연스럽게 확산시켰다.

#### 4.2.3 영어 공용화 인프라 조성

영어 공용화 정책 시행 초기에는 조직 변화에 대한 부정적인 효과들이 자주 거론되었다. 이에 대한 건의사항과 문의 응대를 했던 조직문화팀의 최혁재 부장은 다음과 같이 말한다.

*“초창기에는 정말 많은 건의사항이 있었습니다. 영문 보고 자료를 만드는 데 시간이 너무 많이 걸리고 다른 업무를 할 수 없다는 불만, 같은 말이라도 어떤 영어 단어를 사용해야 할 지 모르겠으니 각 직무에서 사용하는 표준 용어집을 정비해달라는 요구, 각 팀별 영어 실력이 뛰어난 인원들이 영문보고서 작성을 맡아서 부가적인 업무가 늘어났다는 사례, 영어만 잘 하면 성과를 잘 낼 수 있는 것이라는 토로, 그 동안 성과를 잘 내든 사원들이 영어 때문에 본부장이나 사업부장에게 발표를 영어를 잘 하는 후배들에게 양보를 해야 해서 본인들의 성과를 제대로 인정받지 못하고 있다는 의견 등등 정말 많은 불만들이 접수되었습니다.”*

이러한 불만을 해소하기 위해 조직문화팀은 ECL 포털을 별도 운영하여 구성원들의 영어 업무 수행을 지원했다. ECL 포털은 9개 직군의 주요 단어와 표현 9,471개를 수록한 'ECL 용어집(〈그림 3 참조〉)', '영문 자료의 원어민 검수 서비스', '오늘의 영어 표현', 'ECL 뉴스레터', 'ECL 버디<sup>7)</sup> 활용 예약 시스템' 등으로 구성되어 있다. 또한 영어 프리젠테이션 교육의 요구를 수용하여 SEPT 4~6 수준 대상자를 위해 일주일간 집중적으로 영어 프리젠테이션 교육을 실시하였다.

높은 수준의 영어 실력을 보유한 사원들의 영어 사용의 기회를 높이기 위해서 SEPT 7 이상의 조직 구성원들을 중심으로 한 영어 동호회를 구성하여 '원어민 및 ECL 버디 지원', '월 1회 야외 활동비 지원' 등 다양한 지원 프로그램을 제공했다. 또한 영어 업무 환경을 만들기 위해 '사내 온라인 홍보 채널'을 영어로 운영하기 시작했으며, '이메일', '결재', '복리후생', '사내 홍보', '근태', '출장', '보안' 등 대부분의 LG전자 사내 시스템의 메뉴를 영어로 개설하였다.

7) ECL 버디 : 2006년 1월부터 2008년 12월까지 영어회의, 영어발표 등 업무 관련 직접적인 코칭과 영어 티타임 등 자연스러운 영어 사용 환경을 만들기 위해 원어민 강사 3명을 업무 중 원하는 시간과 장소에서 서비스를 받게 했으며, 구성원의 영어 역량 향상으로 2008년 12월 활동을 종료함.



출처 : LG전자 DA사업본부

〈그림 3〉 ECL 용어집과 ECL 뉴스레터

4.2.4 영어 이메일 70% 캠페인

2008년 연말 해외법인 출장 중이던 본부장은 현 지사원으로부터 다음과 같은 불만을 듣게 된다.

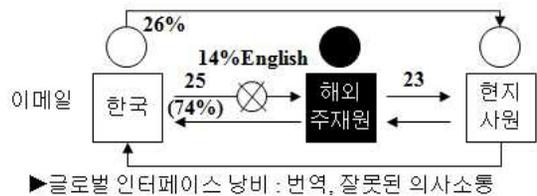
“본부에서는 영어공용화 활동을 전개하면서 왜 해외 법인에는 이메일을 영어로 보내지 않느냐 영어로 보내 주면 해외주재원을 거치지 않아도 직접 업무를 수행할 수 있는데, 한글로 되어 있으니 글로벌 회사에서 일하는 것 같지 않다.”

본부에서는 영어 공용화 정책 내용 중 하나로 이메일은 영어와 한글을 함께 병기하여 작성할 것을 안내해 왔다. 그러나 ‘SEPT 점수 취득’, ‘영어 프리젠테이션’, ‘영어 면접’ 등 활동 내용이 가시적인 성과로 이어져 측정과 피드백이 용이한 항목들에 대해서는 영어 공용화 정책이 잘 수행된 반면 영어 이메일 작성처럼 캠페인성으로 전개해 왔던 항목은 잘 수행되지 않는 현상이 지속되었다.

영어 이메일 활용 현황 실태 조사 결과 해외 주재원은 하루 평균 25건의 이메일을 본부로부터 받으며 이중 23건(92%)의 이메일은 현지사원들과 공유되어야 하는 내용이지만, 현지사원들과 바로 공유할 수 있는 수준의 영어 이메일은 4건(14%)에 불과했다(〈그림 4 참조〉). 더욱이 해외 주재원이 현지사원들에게 이메일의 내용을 전달하기 위해 별도의 번역

을 해야 하는 낭비 요소가 발생했다. 이에 대해 최혁재 부장은 말한다.

“해외 주재원들이 받는 메일의 대부분은 현지사원들에게 업무 지시, 공유를 위해 전달되어야 하는 내용입니다. 그렇지만, 이메일이 한글로 오는 경우가 대부분이다 보니 해외 주재원들이 한글 이메일을 영어로 번역하는 데에만 매주 6시간 정도의 시간 낭비를 하고 있습니다.”



출처 : LG전자 DA사업본부

〈그림 4〉 2009년 1월 DA사업본부 영문 이메일 사용 실태

이에 영어 이메일의 목표 수준을 70%로 기준화하고, 영문 이메일 발송을 모니터링 할 수 있는 IT (Information Technology) 시스템을 정비하여 영문 이메일 작성 지원 프로그램을 제공했다. 이메일 시스템 상에서 오타 체크를 할 수 있도록 시스템 기능을 보완하고, 메일 발송 때 마다 영문 이메일 작성을 독려하는 팝업 안내창이 자동 오픈되었다. 해외 법인과의 이메일 교환 시 활용했던 실 사례를 각 직군별로 취합하여 LG전자에서 사용하는 공통 표현

43개, R&D 112개, HR 58개 등 총 458개의 사례를 기반으로 영어 이메일 툴킷 게시판을 개설하여 사원들이 상시 활용할 수 있도록 했다(〈그림 5 참조〉).

영어 이메일 발송 모니터링을 2개월에 한 번씩 실시하여 조직 단위와 개인별로 피드백 받을 수 있도록 했다. 나아가 영어 이메일 발송률을 자발적으로 높이기 위해 영어 이메일을 작성해야 하는 이유와 효과에 대해 사내 매체를 통한 전사원 홍보와 각 조직 단위 설명회를 실시했다. 본격적인 영어 이메일 활동이 전개된 지 3개월쯤 지났을 때 DA사업본부 이영하 본부장은 보다 강력한 메시지를 보냈다.

“해외법인과의 인터페이스 낭비를 제거하기 위해서는 해외로 발송되는 이메일이 영어로 발송되어야 합니다. 영어로 메일을 쓴다는 것을 습관화 하는 것이 힘들겠지만, 노력하면 가능하다고 봅니다. 본부장 보고는 이제 영어로 하고 있지 않습니까? 잘하고 있는 곳은 우수 사례를 공유하고 칭찬을 하겠으며, 향후 제대로 안하고 있는 곳은 하위 30%를 선정해서 본부장이 직접 챙기도록 하겠습니다.”

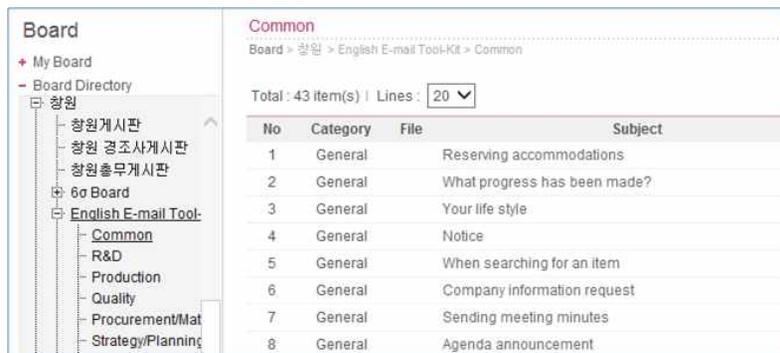
그리고 이러한 영어 이메일 사용 확대를 보완하기 위해 이메일 비즈니스 영어 작성 교육 코스를 제공하고, 특히 SEPT 6이하의 사원들에게는 영어 작성

교육 이수를 의무화 했다. 또한 이메일의 모니터링은 개인 메일박스 체크가 시행되어야 하는 문제이므로 사내 보안 규정상 쉬운 일이 아니었다. 이에 업무 혁신팀이 해외법인과의 교신 메일만을 기준으로 영문 작성 비율을 산출하는 시스템을 개발하여 이를 통해 보안팀의 입회하에 모니터링을 실시하는 프로세스를 구축했다.

인센티브 측면도 보완하였는데, 월별 팀 실적을 정리하여 본부장 TDR 현장 순회 때 영문 이메일 100%를 달성한 팀은 팀 복리후생비 10만원과 상장을 지급했고, 95%~99%를 달성한 팀에는 상장을 수여했다. 3번 연속 69% 미만인 팀의 팀장은 본부장과 간담회를 실시하고, 전 팀원이 영문 이메일 작성 교육 과정을 수강하는 것으로 제도화했다. 이러한 노력이 지속적으로 이어졌고, 결과적으로 목표했던 영문 이메일 70% 수준에 도달할 수 있었다(〈그림 6 참조〉).

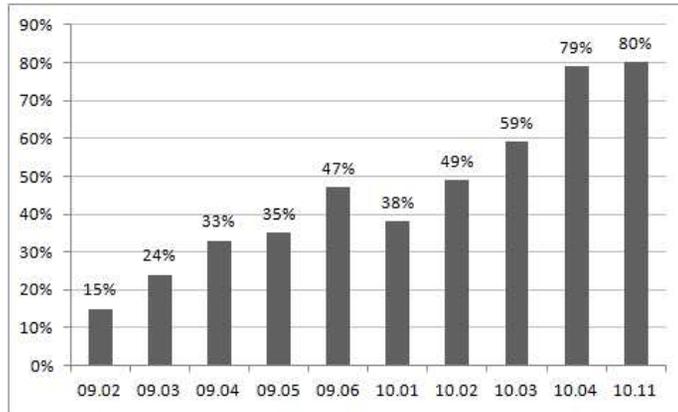
#### 4.2.5 참여형 소통 체계와 프로그램

LG전자의 영어공용화 정책 추진은 2008년 완성 목표를 가지고 전개된 조직문화 변화 정책이었다. 특히 언어 정책적 특성상 언어 사용의 주체인 조직



출처 : LG전자 DA사업본부

〈그림 5〉 영어 이메일 툴킷



출처 : LG전자 DA사업본부

〈그림 6〉 2009-2010년 DA사업본부 영문이메일 사용 추이

책임자와 전사원들의 개인인적 변화가 뒷받침되어야 성공할 수 있었기 때문에 전사원의 행동변화를 위한 참여 유도과 소통 채널이 무엇보다 중요했다. DA사업본부에서는 기업의 방침을 조직구성원들에게 신속히 전달하고, 구성원의 반응과 의견을 추진팀과 경영진이 청취할 수 있도록 세 가지 유형의 소통 채널을 활용하였다.

먼저 조직 문화 개선을 위한 소통 채널로서 사보, 영상 게시판, 뉴스, 사원 제안 프로그램이 활용되었다. 격주로 발간되는 온라인 사보인 'With DA'는 2005년부터는 영어로 발간되어 해외법인의 현지사원에게도 배포하고 댓글을 이용해 해외법인 현지사원을 포함한 전 구성원이 자유롭게 소통할 수 있도록 채널화했다. 사내 식당에는 대형 영상 게시판을 통해 영어로 사내 소식을 접할 수 있도록 운영하였고, 기업 월간 공지 내용, CEO 메시지, 주요 일정, 각 조직별 우수 사례 및 포상 소식 등 기업 소식을 영문 영상 뉴스로 제작하여 월례회 때 시청할 수 있도록 했다.

두 번째, 주요 정책을 경영자와 사원이 함께 토론하는 양방향 커뮤니케이션 채널을 실시했다. 조직문화를 주제로 경영진과 조직책임자들이 모여 토론하

는 GLM(Great Leader Meeting)을 실행하고, GLM의 논의결과를 주제로 본부장과 사원대표, CA가 모여서 실행 관점에서 토론을 이루는 GPM(Great People Meeting), 본부장과 사원간 특정 이슈에 대해 영상을 통해 논의와 수렴 과정을 거치는 TBC(Trust Building Meeting), 그리고 하이킹 간담회, 본부장과의 식사 간담회 등을 운영하였다. 이러한 토론형 커뮤니케이션 채널에서 영어 공용화 정책은 매번 주요 논의 주제로 다루어졌다. 이에 대해 홍대봉 차장은 말한다.

*“매주 1회 정도는 본부장이 주관하는 토론 성격의 커뮤니케이션 채널을 운영하고 있습니다. 본부장은 주요 정책에 대한 현장의 목소리를 직접 체크하고, 구성원들은 본부장의 의견을 들으면서 경영자와 사원간의 인식의 수준 차이를 해소해 나가고 있습니다. 영어 공용화 정책은 매번 논란이 많은 주제였으며, 이러한 소통을 통해서 사원들에게 필요한 영어 지원 프로그램을 개발했고, 사원들 또한 영어공용화에 대한 참여도가 높아지게 되었습니다.”*

세 번째, 조직구성원 상호간 자율적인 변화를 이끌어 내기 위해 사원 대표 미팅, CA 미팅, 일하고 싶은 부서 만들기를 주제로 팀장과 팀원이 모여 하

루 동안 토론 시간을 가지는 MGT(Making a Great Team)를 운영하였다 영어 공용화를 주제로 한 MGT에서는 영어공용화의 필요성과 팀의 영어공용화 수준 그리고 실행 방안에 대해 토론하였으며, 그 결과는 영어 공용화 추진팀에 전달되어 변화 관리에 활용되었다.

이러한 소통 채널을 통해 LG전자의 전사적 영어 공용화 추진 문화가 구축되었고, 자발적인 조직구성원들의 참여와 글로벌 기업으로의 조직 문화 개선 효과가 나타났다. 특히 LG전자의 경우 전사적으로 영어 공용화 정책을 실시하면서 동시에 경영 프로세스와 시스템 체계와의 연동을 통한 조직 변화를 유도함으로써 영어를 넘어 전사적인 소통을 기반으로 한 조직문화 변화를 이끌어 낼 수 있었다.

#### 4.3 영어 공용화 정착단계

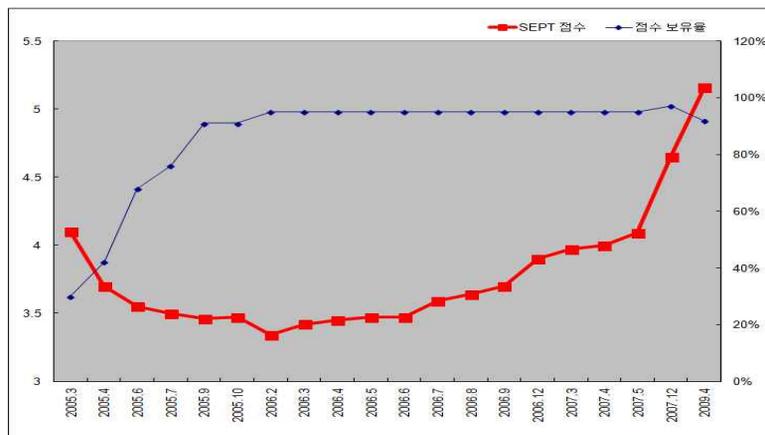
글로벌 의사소통 역량을 확보하기 위해 2005년 토익에서 SEPT(2008년 토익 스피킹 적용)로 회사 내부 영어 평가 도구를 변경 운영한 이후, 2005년 9월 전사원의 91%가 SEPT 점수를 보유하게 되었

다. 이에 말하기 점수 목표 5.0 달성을 위한 구체적인 변화 프로그램이 운영되면서 2007년 12월 4.65점, 2008년 12월 전사원의 67%가 5.0 이상, 2009년 4월 평균 점수 5.16으로 성공적인 목표 달성을 이루었다(〈그림 7 참조).

2009년 이후부터는 경영 회의나 본부장 TDR 현 장순회 등에서 이루어지는 보고는 자료와 발표 모두 영어로 진행 되었고, 사업부장과 임원들이 주관하는 회의들도 한글 자료 작성의 빈도가 현저히 낮아지면서, 영어 회의를 통한 조직 활동이 일반화 되었다.

영문 이메일 작성 역시 2010년 4월부터 영문 이메일 활용률이 목표로 했던 70% 수준을 넘어서게 되었고, 경조사 등 개인 이메일을 제외하면 업무 메일들은 대부분 영문으로 작성됨으로서 번역시간 및 해석상의 오류를 줄이고, 순차통역에 따른 해외법인과 본사 사이의 회의시간 단축 및 통역 직원 동행이 줄었다. 이에 따라 현지 직원과의 업무 효율성과 커뮤니케이션 활성화가 이루어졌다. 2006년 태국 생산법인 류형대 상무는 다음과 같이 말한다.

*“본부에서 영어공용화 활동을 하고 있는데 정말 바람*



출처 : LG전자 DA사업본부

〈그림 7〉 2005년-2009년 SEPT 점수 보유율과 SEPT 점수 변화 추이

직한 일이라고 생각합니다. 서로 커뮤니케이션만 되면 충분하기 때문에 뛰어난 영어 실력이 아니라도 보고서와 발표를 영어로 진행하게 되면 현지사원들이 내용을 이해하고, 바로 실행에 옮길 수 있습니다. 결국 엄청난 업무 효율성이 이루어질 것이라고 생각합니다. 더욱이 LG전자에서 전사적으로 영어를 사용한다고 한 이후 우수 인재들이 입사자원을 하는 현상이 나타났습니다.”

이러한 긍정적 성과로 이어진 LG전자의 영어 공용화 정책은 기업의 글로벌 경영 시스템과의 시너지를 높이기 위한 방향에서 지속 관리될 수 있도록 했다. 먼저 LGEP(LG Electronics Enterprise Portal), GERP(Global ERP Portal) 등 영문으로 된 글로벌 업무 시스템을 개발하여 한국과 해외 법인에서 동일한 시스템을 활용하게 하였다. 한국과 해외법인이 같은 시스템을 사용함에 따라 글로벌 시스템 매뉴얼이 만들어지고, 업무 수행 방식이 표준화되었으며, 글로벌 업무 협업이 가능하게 되었다. 이전에는 본사는 물론 국가별 해외법인 간에도 채용, 부서 이동, 퇴직 등을 처리하는 프로세스와 시스템이 모두 달라 글로벌 인원 현황 확인도 어렵고, 업무 조정 및 의사결정에 필요한 정보 수집도 난항을 겪어왔다. 그러나 영문으로 된 글로벌 시스템이 도입되고, 업무 프로세스가 글로벌 표준화되면서 LG전자는 해외법인의 모든 자료를 빠르고 정확하게 취합, 확보할 수 있었고, 결과적으로 LG전자는 영어를 기반으로 한 글로벌 경영 기업으로 자리 잡았다.

나아가 영어 공용화 정책은 현지사원들의 직무역량 향상으로 이어졌다. 현지 사원들은 LG전자를 글로벌 회사로 인식하고 현지의 자국 회사 보다 성장의 기회가 많을 것이라는 기대감으로 입사를 하는 경우가 많았지만, 대부분 자료들이 한국어로 되어 있어서 배울 수 있는 것들이 매우 한정적이었으므로 성장의 속도가 느렸다. 업무에 대한 영문 표준화에 따라 영어로 된 매뉴얼이나 업무 적용 사례들이 도입되면서 직무교육 및 업무 인수 인계 등 현지사

원들을 관리하는데 영향을 미쳤다. 또한 현지사원들의 직접 보고 횟수가 늘고, 업무 수행도 역시 향상되면서 현지사원들의 역량을 더 많이 활용할 수 있게 되었다. 특히 LG전자가 현지거점형 전략으로 글로벌 경영을 강화하면서 현지사원들의 역량이 향상되어야 하는 상황에서 영어 공용화 정책을 기반 한 커뮤니케이션 통합은 조직 문화적 효과를 넘어 업무역량을 향상시키는데 직접적인 영향요인으로 작용했으며, 이러한 측면에서 초기 본사 한국인 대상 조직구성원들의 영어 역량 강화를 위해 집중되었던 영어 공용화 정책은 이후 현지 사원 역량 강화를 위한 정책으로 지속적으로 확대 발전하였다.

또한 영어공용화 정책은 언어적 문제 해결을 넘어 글로벌 협업으로의 업무 분장과 프로세스 변화에 기반을 두고 기업에 고착화되었다. 본부 연구원이나 해외주재원과의 원활한 커뮤니케이션을 바탕으로 현지사원의 역량이 동시에 향상됨에 따라 제품 개발이 글로벌 프로젝트로 구성되면서 자연스럽게 글로벌 협업이 이어질 수 있었다. 그리고 이러한 현상은 LG전자가 글로벌 경영을 목표로 했던 방향에 맞춰 현지 법인들의 독자적인 경쟁력 강화로 이어지면서 결국 영어 공용화 정책의 발전적 고착화는 조직 활동 변화로 연동되었다.

글로벌 협업의 결과는 프로젝트에 참여한 연구원과 현지 사원들의 관계를 글로벌 멘토와 멘티로 발전하게 하였다. 현지 사원이 기술적 문제 또는 조직 생활에서 어려움에 처하면 도움을 받을 수 있는 체제가 부족했기 때문에 혼자서 고민하다가 아무런 말도 없이 퇴직을 하는 경우가 많았지만, 글로벌 멘토링 체제가 형성됨으로서 한국의 멘토가 현지의 조직 책임자보다 현지 사원의 어려움을 먼저 인지하고 상담과 조언, 필요한 기술적 도움 등을 주면서 퇴직을 안정화시키는 데에도 일조를 하였다.

영어 공용화는 회의, 보고 문화의 변화를 가져왔다. 회의 시 소외되었던 현지 사원들이 해외 법인 내

에서의 회의에서 주요 보고자 또는 참석자로 배석하여 영어로 보고하고 직접 논의의 과정에 참여하게 되었으며, 또한 해외 법인과 본부와의 회의 시에도 현지 사원들이 직접 보고를 할 수 있는 기회가 많아짐에 따라 업무에 대한 자율성과 책임감이 높아지게 되었다.

그러나 무엇보다 LG전자의 영어공용화 정책은 언어와 업무 효율성을 넘어 다국적으로 구성된 전사 조직구성원들이 LG의 기업 철학 아래 글로벌 패밀리라는 소속감을 내재화하는데 매우 긍정적 영향을 미쳤다. 이에 공통 언어 사용을 기반으로 한 조직 내 커뮤니케이션과 소통 강화 프로젝트를 지속적으로 운영 관리함으로써 영어 공용어 정책이 가지는 장점을 높일 수 있도록 노력했다. 이를 위해 LG전자의 비전과 'LG Way'를 알리기 위한 각종 소식을 직접 접할 수 있는 채널을 유지하고, 전 세계 LG 조직구성원들이 자유롭게 자신의 의견을 제시할 수 있도록 오픈된 소통 채널을 발전시켰다. 결국 글로벌 기업으로의 위상과 조직구성원들의 자부심이 향상되었고, 이는 이직률을 낮추는 결과로 이어지고 있다.

## V. 토론 및 결론

Higgs and Rowland(2005)는 규모가 큰 조직의 장기간 변화는 탑다운(Top-Down) 방식이나 단일 프로세스로 실행되기 어렵다고 지적한 바 있다. 즉 한 기업의 새로운 조직문화로의 변화는 경영자와 추진팀의 단발성 지시나 이벤트성 활동으로 불가능함을 이해할 수 있다. 2004년부터 시행된 LG전자의 영어공용화 정책 역시 여러 가지 시행 착오, 부정적인 인식이 나타났으며, 이를 전사원의 영어 커뮤니케이션 역량 확보, 영어 중심의 글로벌 업무 체계 형성을 목표로 지속적인 실행과 다양한 시도를 통해

성공할 수 있었다.

LG전자의 영어 공용화 정책 사례 분석을 통해 기업의 언어 정책을 통한 글로벌 조직 문화 구축 및 변화에 대한 성공 요인을 살펴볼 수 있다. 영어 공용화를 해야 한다는 집단, 언어를 바꿀 수 없다는 집단, 그리고 점진적으로 변화시키자는 집단으로 나누어져 영어 공용화 세부 정책과 프로그램을 시행할 때 마다 조직 내 소모적인 논쟁이 발생하였고 업무 생산성 저하의 원인이 되기도 하였다. 이를 극복하기 위해서는 전사원의 참여가 무엇보다 중요했으며, 전사원의 적극적인 참여를 이끌어 내기 위한 기업 내 거버넌스 체제 및 제도화가 중요한 요인으로 지적된다(모종린 외, 2010). LG전자는 2002년 영어 확대 사용에 대한 안내와 교육, 이벤트 시행을 기반으로 변화를 시도했으나 큰 변화로 이어지지 못했다. 이에 전사적 영어 공용화를 위해 글로벌 사업전략의 핵심 요소로서 영어공용화 정책을 포지셔닝하고, 업무 프로세스 변화와 연계된 영어 사용을 제도화하고, 조직구성원들의 자발적 참여를 유도할 수 있는 인센티브 및 평가 시스템 활용을 통한 구체적인 운영 방안이 강력하게 추진되었다. 특히 현지거점형 형태로 글로벌 사업구조를 개편하고, 이에 따른 업무 프로세스 변화를 이끌어 나가면서 이에 반드시 수반되어야 하는 커뮤니케이션 효율성을 위해 영어 공용화 정책을 적절하게 전략화 함으로써 업무 효율화와 조직 문화 개선이라는 두 가지 측면의 변화를 동시에 끌어낼 수 있었다.

LG전자의 경우 1990년 초 해외 매출 30% 수준에서 2000년 약 70%, 2008년 약 80%로 글로벌 사업구조가 갖추어져 갔으며, 이에 따라 해외법인의 역할이 단순 생산기지에서 중급 수준의 연구개발까지 함께 할 수 있는 현지완결형 생산거점으로 바뀌었다. 이러한 글로벌 사업전략은 글로벌 경영시스템의 확보를 통한 효율화와 시너지를 필요로 하며, 영어공용화는 이러한 글로벌 시스템을 실현시키는 중

요한 요소가 되었다. 이와 같이 국내 기업들의 양적 성장은 해외 법인의 성장과 글로벌 조직 구조로의 변화로 이어진다. 결국 다국적인 통합 시스템의 구축을 통해 통합적 커뮤니케이션 도구로 영어에 집중하는 현상이 자연스럽게 이루어지는 것이다. 그러나 이러한 현상이 나타날 때 영어를 단순한 언어적 수단으로 인식하기 보다는 글로벌 조직 문화의 형성, 조직구성원들의 인식 변화, 업무 프로세스의 변화 등 다양한 상관관계와 시너지 형성을 고려할 필요가 있다. 즉, 영어 공용화 정책은 단순히 커뮤니케이션 도구를 확장하는 역할을 넘어 사업 전략과 조직 변화의 핵심 요인으로 전략화 해야만 의미 있을 수 있음을 살펴볼 수 있다.

두 번째 성공요인으로 참여형 소통 체계를 통해 영어공용화의 주요 이해관계자들과 강한 공감대를 형성했다는 측면을 살펴볼 수 있겠다. LG전자의 경우 본부와 해외법인 그리고 본부장에서 사원에 이르는 전사적인 이해관계자 모두를 대상으로 한 영어 공용화 정책을 시행하여 전사적인 변화를 모색했고, 이에 따라 공감대 확산을 빠르게 추진할 수 있었다. 이를 위해 가장 중요한 것은 직원 모두가 직접 참여하고 소통할 수 있는 다양한 프로세스와 채널을 기업에서 제공하는 일이었고, LG전자는 회의, 토론, 발표 등 다양한 의사 소통 채널에 영어 사용을 권장하고, 게시판, 사보, 공지문 등 커뮤니케이션 채널의 영어화를 꾸준히 이어나갔다. 더욱이 조직 내 변화 정도를 확인하고, 조직구성원들의 변화 정도에 맞춘 운영 관리 체계를 변화 발전시켜 나감으로서 성공적인 전사적 영어 사용 내재화를 가능하게 했다.

일반적으로 조직의 변화는 조직구성원들에게는 부정적이고, 거부될 수 있는 요인으로 작용하며, 이에 적극적이고 주도적인 변화를 이끌어 내는데 많은 시간과 노력을 필요로 한다. 영어 공용화 역시 경영진에서 사원에 이르는 전 조직구성원들에게 새로운 스트레스나 위협 요인으로 인식될 경우 불만과 두려움

의 요소로 작용하여 부정적 현상을 낳을 수 있다. LG전자 역시 영어 문서화에 걸리는 시간을 낭비적인 요소로 생각하고, 영어 실력이 부족하여 진급 등 평가와 보상에서 불이익을 받을 수 있다는 두려움, 영어 능력이 업무 능력이 아니라는 불만감 표출 등의 스트레스와 갈등이 많이 나타났다. 그러나 LG전자의 경우 영어 공용화의 필요성을 함께 공감하고, 단계별 변화를 유도함으로써 조직구성원들의 반발이나 저항을 최소화하기 위해 노력했으며 이러한 변화 추진 전략이 긍정적 결과로 나타났다. 특히 모든 조직구성원들의 참여와 의견 수렴 반영을 위한 소통 채널을 운영함으로써 인식 확산과 자발적인 변화 현상을 이끌 수 있었다.

이처럼 기업 내 영어 공용화는 단순한 조직 활동의 새로운 도구 장착이 아니라 조직구성원 스스로가 필요성을 인식하고, 적극적으로 변화에 동참해야만 성공할 수 있는 경영 활동이 된다. 이에 조직구성원들의 참여와 인식, 의사결정에 이르는 다양한 조직 행태를 주시하고, 저항과 변화의 흐름에 유동적으로 대처할 수 있는 변화 유도 정책으로 운영되어야 함을 보여준다.

세 번째, 업무 속에서 영어를 일상화할 수 있도록 인프라 및 환경을 제공한 부분을 살펴 볼 수 있다. 글로벌 인프라가 제대로 갖추어지지 않은 상태에서 영어 공용화를 시행했던 초기 영어 공용화를 할 수 없는 이유와 안 되는 이유를 회사나 환경 탓으로 돌리는 경향이 많이 있었다. 실제 인프라가 제대로 갖추어지지 않은 환경에서의 영어 공용화는 문서 작성 시 한국어에서 영어로 번역하는 과정에서의 시간 낭비, 또한 영어로만 작성된 문서에 대한 구성원들의 독해 역량 부족에 기인하는 업무 스피드 저하 등의 부작용들이 있었다. 이를 극복하기 위해 순차적으로 글로벌 인프라를 구축해 갔으며, 글로벌 그룹웨어인 LGEP, 글로벌 업무 시스템인 GERP, 글로벌 HR 시스템 등 전사적으로 통일된 시스템이 만들어지면

서 영어 기반 업무 수행을 이끌어 냈다. 영어 용어 집, 영문 자료의 원어민 검색 서비스, 영어 뉴스 레터 등 ECL 포탈을 만들어 제공했으며, 영어 이메일 툴킷 게시판, 영어 프리젠테이션 과정, 비즈니스 영어작성, 전화영어 교육 등 다양한 프로그램을 제공하여 조직구성원들의 변화를 유도했다. 또한 전화 대기 중에는 영어 안내말 청취, 전 사원이 참여하는 영어 이벤트 등을 체계적으로 실시함으로써 일상 업무 내 영어 사용 환경을 꾸준히 관리했다.

이렇듯 LG전자의 경우 영어 사용 권장을 넘어 직접적으로 영어를 사용해야 하는 다양한 IT인프라를 구축하여 제공했고, 나아가 구체적인 가이드라인과 보조 프로그램을 제공하여 조직구성원들의 영어 사용이 일상화 될 수 있도록 발전적 지원을 이어나갔다. 영어 사용은 조직구성원들의 업무 수행 역량으로 현실화 될 수 있다. 때문에 기업의 경우 조직구성원들의 개인 역량 향상으로 영어 공용화 정책을 치부하는 경향이 있으나 영어 일상화를 유도할 수 있는 충분한 계기와 환경을 꾸준히 제공받지 못한다면 전사적 변화의 한계를 가지게 된다. 따라서 영어 공용화 실행의 경우 글로벌 기업으로서 갖추어야 하는 영어 기반 인프라 구축에 대해 고려할 필요가 있으며, 이와 함께 조직구성원들의 영어 사용량을 확대시킬 수 있는 다각도의 프로그램 지원, 그리고 영어 기반 조직 문화적 환경 조성을 고려할 필요가 있다.

네 번째 성공요인으로 영어 역량을 갖춘 인재 육성 추진 활동을 살펴볼 수 있다. 앞서 언급했듯이 영어 공용화는 조직구성원 개개인의 영어 사용에 따른 역량 개발과 직결되는 조직 정책으로 성공적인 조직 문화화를 위해서는 조직구성원들의 역량 강화 활동이 모색되어야 하는 특성을 갖는다.

이에 LG전자의 경우 영어 커뮤니케이션 역량을 정확히 파악하기 위해 영어 평가 도구를 토익에서 SEPT로 바꾸었으며, 진급, 조직책임자 임명, 핵심 인재 선발 등 인사제도 전반에 SEPT 평가를 포함

시켜 조직구성원들의 영어 역량 향상을 제도화했다. 또한 참여도가 높은 사원에 대해서는 공개적인 인센티브와 칭찬이 이루어지는 프로그램들을 제공하고, 채용 시에도 영어 역량 면접을 강화했으며, 신입사원 평가제도의 영어 역량 기준을 높여 조기 영어 역량 강화가 이루어질 수 있도록 시스템화했다.

결과적으로 시간이 지남에 따라 조직구성원 개개인의 영어 역량이 강화되고, 영어 커뮤니케이션 능력이 향상되면서 해외법인과의 업무 협업이나 소통이 원활해졌다. 그리고 이러한 조직구성원들의 태도는 함께 일하는 해외법인 사원들에게 긍정적인 영향을 미치게 됨으로써 공감대가 높은 글로벌 조직 문화를 형성할 수 있었다. 결국 영어 공용화 정책의 경우 기업이 다양한 시스템과 제도들을 제공하지만 정책 실행과 성공은 조직구성원 개인에 의해 결정되므로 조직, 팀 역량을 넘어 조직구성원 개인 역량에 대한 고려가 반드시 수반되어야 함을 보여준다.

마지막 성공요인으로 영어 공용화에 대한 최고경영자의 일관된 리더십을 살펴볼 수 있다. 조직구성원들이 사용 언어를 바꾼다는 것은 개인들의 의지와 협조가 필요한 만큼 조직의 목표만으로 쉽게 달성하기 어려운 활동이다. 또한 개인들의 변화를 이끌어 내야 하는 만큼 저항이나 조직 스트레스가 높아질 수 있는 특징을 가지고 있다. 그러나 LG전자의 경우 이러한 조직 저항이나 인식 변화에 대해 두려워하지 않고, 꾸준히 리더들이 솔선수범하는 강력한 리더십을 발휘해 줌으로써 조직 변화를 이끌어 낼 수 있었다.

영어가 모국어가 아닌 관계로 나타날 수 있는 이해도의 저하나 커뮤니케이션 오류에 따른 업무 생산성 저하를 이유로 한 저항이 표출될 때마다 토론 프로그램을 통해 최고경영자가 직접 그 필요성을 설명하고, 변화를 이끌어 냈다. 또한 단순히 일회성적인 프로그램이 아닌 꾸준한 프로그램 유지와 목표 관리를 통해 조직구성원들의 신뢰와 확신을 토착화했다.

결국 기업의 언어 정책을 통한 조직 변화를 이끌어 내기 위해서는 무엇보다 명확한 목표와 실행 계획이 필요하지만 그에 못지않게 이를 이끌어 나가기 위한 강력한 기업의 의지와 리더들의 리더십 발휘가 뒷받침되어야 함을 살펴볼 수 있다.

이러한 성공적인 LG전자의 영어 공용화 정책 추진은 언어 정책이라는 도구적 측면이 강조될 수 있으나, 언어가 문화와 관습, 행동에 영향을 미치는 커뮤니케이션의 핵심 요인으로 작용하는 만큼 기업 경영에서 역시 기업의 조직 문화, 경영 시스템, 조직구성원 역량을 변화시키는 역할을 할 수 있음을 보여 주고 있다. 이제 많은 한국의 기업들이 직접 해외투자를 늘리고, 글로벌 기업으로 성장하면서 외형적인 규모뿐만 아니라 글로벌 경영시스템과 함께 글로벌 조직문화를 갖추어야 하는 시점에 놓여 있다. 이를 위해 타문화와 현지 관습의 이해, 다양성 수용 등 성숙한 글로벌 문화 형성은 지속적인 조직 성장과 발전을 위해 반드시 모색되어야 하는 문제가 되고 있다. 그리고 무엇보다 해외법인간의 소통, 통합은 결국 표준어를 통한 원활한 커뮤니케이션에 의해 구축될 수 있으며, 업무 효율화로 이어질 것이며, 이에 글로벌 조직으로의 자부심과 소속감을 강화시키기 위해서는 표준화된 기업 언어는 필수요인이 될 것이다(Welch et al., 2005; Marschan-Piekkari et al., 1999; Ferner et al., 1995).

영어가 모국어가 아닌 모든 글로벌 기업은 발전 과정에서 언어 정책에 대해 고민을 하게 되며 이 때 LG전자의 영어 공용화 사례는 크게 도움이 될 것이다. LG전자는 영어 공용화를 위한 전략, 추진 조직, 변화 프로그램, 소통 채널, 제도, 인프라 등 변화 관리를 위한 충분한 준비가 부족한 상태에서 진행하였으므로 여러 가지 시행 착오를 겪었다. 영어 회의 시 영어 활용에 중점을 두었기 때문에 보고자의 영어 보고 내용 및 논의의 과정이 충분하지 못하여 회의 후 이를 실행해야 할 조직에서 그 의미를 재차 확인

해야 하는 경우도 있었다. 이는 영어 회의 후 한국어로 복기하고 정리하는 과정을 거친다면 충분히 보완할 수 있다. 영어 공용화 추진 초기에 영어 인프라, 평가 도구, 인사 제도의 변경 등을 함께 검토하고 준비한다면 구성원들의 불만과 혼란을 줄여 줄 수 있을 것이다. 영어 공용화를 도입하려고 하는 기업이나 조직은 LG전자를 사례를 변화관리 관점에서 살펴 본 후 전방위적인 변화를 설계한다면 영어 공용화의 기간을 줄이고, 성과 저하를 최소화할 수 있으며, 영어 공용화를 통해 글로벌 기업으로써의 경쟁력을 강화하는 데 도움이 될 것이다.

## 참고문헌

- 김신(2009), "지난 20년간 한국경제와 한국기업경영의 회고와 전망 : 한국기업 글로벌화의 역사적 전개과정," **텔코경영연구원**, 제15권(2호), 139-158.
- 모종린·이경희·김지은·박민아·강민승(2010), **영어 상용화와 국가경쟁력: 영어 공용화 논쟁을 넘어서**, 나남, p.265.
- 문근찬(2010), "LG전자 가전사업본부(DAC)의 혁신과 변화관리," **Korea Business Review**, 13(3), 1-29.
- 박은연(2008), "한국 기업의 사고방식," **LG Business Insight**, 2-19.
- 송화선(2013), "세탁기 개발 36년 한길 LG트롬 美 점유율 1위 주역 : LG전자 첫 고졸 출신 조성진 사장," **신동아**, 640호, 288-293.
- 양지혜(2015), "'No English, No Job' H기업에 영어 열풍," **조선비즈**, 8월18일자.
- 윤언철(2005), "성공하는 글로벌 경영 시스템의 조건," **LG주간경제**, 846호.
- 양희승(2011), "변화관리 측면에서 본LG화학 기술연구원의 오픈 이노베이션 추진 사례," **Korea Business Review**, 14(3), 83-104.
- 장세진(2004), **글로벌경영**, 박영사.

- 전효찬·최호상(2006), "영어의 경제학," *CEO Information*, 제578호, 삼성경제연구소.
- 정구현·감덕식(2008), *한국 기업의 글로벌 경영*, 위즈덤 하우스.
- 주홍원(2012), *훌륭한 일터(GWP) 사례 및 구축에 관한 연구*, 고려대학교 석사학위논문.
- 통계청(2014), 1996년부터 2013년까지 해외직접투자 현황.
- Cameron, K. S., and Quinn, R. E.(2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, The Jossey-Bass.
- Conner, D. R.(1992), *Managing at the Speed of Change*, Random House.
- Conner, D. R.(2012a), *Change Is Easy When People Like It, Right?*, connerpartners. Retrieved from <http://www.connerpartners.com>
- Conner, D. R.(2012b), *Sometimes People HATE the Change*, connerpartners. Retrieved from <http://www.connerpartners.com>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., and Sullivan, D. P.(1989), *International business: environments and operations*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Dhir, K. S., and Gökè-Paríolá, A.(2002), "The case for language policies in multinational corporations," *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 241-251.
- Dygart, C. B., and Richard A, J.(2007), *Creating a Culture of Success*, Moo Press.
- Ferner, A., Edwards, P., and Sisson, K.(1995), "Coming unstuck? In search of the "corporate glue" in an international professional service firm," *Human Resource Management*, 34(3), 343-361.
- Forbes(2014), The World's Biggest Public Companies.
- Ford, B. Y. J. D., and Ford, L. W.(2009), "Managing Yourself Resistance," *Harvard Business Review*, April, 99-104.
- Fredriksson, R., Barner-Rasmussen, W., and Piekari, R.(2006), "The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language," *Corporate Communications: An International Journal*, 11(4), 406-423.
- Gagliardi, P.(1986), "The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework," *Organization Studies*, 7(2), 117-134.
- Harzing, A. W., and Feely, A. J.(2008), "The language barrier and its implications for HQ-subsiidiary relationships," *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 49-61.
- Higgs, M., and Rowland, D.(2005), "All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership," *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151.
- Kotter, J. P.(2012), "The Big Idea Accelerate," *Harvard Business Review*, 11, 45-59.
- Kübler-Ross, E., and Kessler, D. A.(2005), *On grief and grieving: Finding the meaning of grief through the five stages of loss*, Simon and Schuster.
- Lewin, K.(1951), *Field theory in social science: selected theoretical papers*(Edited by Dorwin Cartwright), New York: Harpers.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, D., and Welch, L. (1999), "Adopting a common corporate language: IHRM implications," *The International Journal of Human Resource Management*, 10(3), 377-390.
- Marschan, R., Welch, D., and Welch, L.(1997), "Language : The Forgotten Factor in Multinational Management," *European Management Journal*, 15(5), 591-598.
- Pfeffer, J., and O'Reilly, C. A.(2000), *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*, Harvard Business Press.

- Rogerson-Revell, P.(2007), "Using English for International Business: A European case study," *English for Specific Purposes*, 26(1), 103-120.
- Schein, E. H.(2010), *Organizational culture and leadership*(Vol. 2), John Wiley & Sons.
- Tabrizi, B.(2013), *What Sets Effective Middle Managers Apart*, Harvard Business Review.
- Truchot, C.(2002), *Key aspects of the use of English in Europe*, Council of Europe.
- Welch, D., Welch, L., and Piekkari, R.(2005), "Speaking in Tongues: The Importance of Language in International Management Processes," *International Studies of Management & Organization*, 35(1), 10-27.
- Whorf, B.(1956), *Language, thought and reality*, New York: John, Wiley & Sons.

# Change Management Strategy through the English Common Language Project of a Global Company: The Case of Digital Appliance Company in LG Electronics

Sung Ho Oh\* · Bo Young Kim\*\*

## Abstract

Many Korean companies have been establishing overseas subsidiaries in developing countries through foreign direct investment to find a breakthrough in the global competition. As the number of countries by overseas subsidiaries entered is increased, the diversity of languages is increased. Even though the scale of the business has become a global company, the management system has been operated in the center of domestic system. It is a common phenomenon in a global company that mother tongue is hard to be official language. Global management system to be operating well should be good communication between headquarters and overseas subsidiaries, overseas subsidiaries and overseas subsidiaries. The language is an important factor of the communication. The role of language in global business is important, but it is lacking in terms of academic research and the enterprise level. For this reason, this paper analyse change management strategy through the English common language project of LG Electronics by the Lewin's three change management stages. The five areas of English common language project in LG Electronics is English meeting, organization knowledge, English e-mail, English working system and English written materials for R&D and Quality function. The results of the English common language project showed that contributed to the establishment of a global management system and global organization culture.

Key Words: corporate language policy, english as a common language, change management, global company

---

\* Ph.D. Candidate, Seoul School of Integrated Sciences and Technologies, First author

\*\* Associate Professor, Seoul School of Integrated Sciences and Technologies, Corresponding author

## 〈Teaching Note〉

# 글로벌 기업의 영어 공용화 정책을 통한 변화 관리 전략: LG전자 디지털 가전 사업본부 사례를 중심으로

### I. 사례요약(Synopsis)

기업들은 불확실한 글로벌 경쟁 환경에 잘 대응하고, 글로벌 경쟁 우위를 확보하기 위해 기업 활동을 글로벌화 한다(Daniels et al., 1989). 기업들이 글로벌 기업으로 성장, 발전함에 따라 진출한 국가와 해외법인의 수는 늘어나게 되며, 상품기획, 연구개발, 생산, 마케팅, 영업, HR 등 모든 경영 프로세스를 통합하여 시너지를 낼 수 있는 글로벌 경영시스템을 구축하게 된다. 그러나 모국어가 영어가 아닌 글로벌 기업들의 경우 언어 차이에 따른 커뮤니케이션 장벽으로 본국과 해외법인, 해외법인 간 의사소통이 어려워지게 되며, 사업 전략을 신속히 실행하는 데 있어 어려움을 겪게 된다.

특히 국내 기업들에게 글로벌 경영체제를 고도화하기 위해서 영어공용화는 매우 중요한 이슈이지만, 다국적, 다언어로 구성된 한국 글로벌 기업들이 모국어가 아닌 영어를 공용화한다는 것이 쉬운 일은 아니다. 많은 글로벌 기업들이 영어공용화를 선언하고 있지만, 언어를 바꾼다는 것은 긴 시간 동안 고도의 변화관리를 필요로 하는 만큼 성공적인 언어 정책을 이끌기 위해서는 일관된 시행과 꾸준한 지속력이 필요하다.

LG전자는 사업전략과 연계된 영어공용화 정책 수립, 전 조직의 위기 의식, 최고경영자의 일관된 리더

십, 강한 공감대 형성, 일상 업무 속에서의 영어 사용 환경 조성, 영어 역량을 높이기 위한 제도 등을 통해 성공적인 영어 공용화 정책을 실행했다. 그리고 영어공용화의 성공은 글로벌 경영에도 긍정적으로 작용하여 글로벌 경영 시스템을 통한 시너지 창출이 가능해졌다. 글로벌 업무 교류와 협업이 증대되었으며, 현지 사원들의 직무 역량 향상 및 업무 속도가 빨라졌다. 현지사원이 직접 커뮤니케이션하여 글로벌 커뮤니케이션의 실수가 줄어들고, 관계의 질이 좋아져 보다 성숙된 글로벌 문화를 갖추게 되었다. 결과적으로 LG전자의 영어 공용화 정책은 언어와 커뮤니케이션의 조직 내 문화적 요인의 역할을 넘어 LG전자가 외형적인 규모뿐만 아니라 내면적인 모습까지 글로벌 기업으로 변화, 성장할 수 있는 기틀을 마련해 주었다.

### II. 사례의 주요 이슈(Teaching Point)

#### 1. 교육 대상

본 연구에서 다룬 영어공용화 정책의 사례는 MBA 수준의 조직개발 과목에 활용할 수 있다. 글로벌 경영, 조직문화, 변화관리, 글로벌 인사와 관련한 선수 과목을 이수한 학생들이 사례를 접하게 되면, 글로벌

별 기업의 실질적인 변화 관리 방법을 배울 수 있게 된다. 이 연구에서 다룬 변화관리 방법과 프로그램 들은 적용 가능한 실무적인 것들로서, 학생들이 졸업 후 글로벌 기업 또는 컨설팅 회사에 취업하여 유사한 문제에 봉착했을 때 실질적인 해답을 발견하는데 도움이 된다.

## 2. 교육 목표

- ① 글로벌 경영에 있어서 언어의 역할과 공용어의 필요성을 설명할 수 있다.
- ② 조직문화의 중요성과 구성요소를 이해하고, 변화관리 이론을 설명할 수 있다.
- ③ 변화관리의 성공을 위한 추진 동력을 이해한다.
- ④ 언어적 장벽을 해소하기 위한 방안을 논리적으로 제시할 수 있다.

## 3. 선행 과제

사전 과제로서 글로벌 경영의 개념과 필요성에 대한 정리, SERI형 조직문화 변화관리모델 중 선행 연구에 대한 요약, 국내 영어공용화 논의 내용 요약을 제시하여 수업 참가 전 선행 학습 및 교육 동기를 강화시키면 효과적으로 사례 연구를 할 수 있게 된다.

## III. 토의주제(Assignment Question)

1. 기업들은 불확실한 글로벌 경쟁 환경에 잘 대응하고, 다른 글로벌 기업들과의 경쟁에서 우위를 확보하기 위해 기업 활동을 글로벌화합니다. 글로벌 기업이 글로벌 경영 활동을 함에 있어서 언어의 역할과 언어 표준화를 추진해야 하는 이유를 설명하십시오.

2. 조직 문화가 만들어지기까지 긴 시간이 걸리며, 형성된 조직문화는 구성원의 의식과 행동에 큰 영향을 미치기 때문에 경영을 하는 데 있어 매우 중요한 요소입니다. 조직문화의 개념을 정리하고, Lewin과 Kotter의 변화관리 모델을 비교하여 설명하십시오.

3. LG전자가 영어공용화를 추진하는 배경이 된 생산 거점형(현지완결형) 생산법인 체제로 조직변화 전략을 시도한 이유에 대해서 구체적으로 설명하십시오.

4. LG전자의 사례를 토대로 기업이 영어를 공용어로 채택함으로써 얻게 되는 이익과 리스크 요인을 비교하여 설명하고, 어떻게 하면 리스크를 해소할 수 있는 지 방안을 제시하십시오.

## IV. 사례의 분석(Analysis)

1. 기업들은 불확실한 글로벌 경쟁 환경에 잘 대응하고, 다른 글로벌 기업들과의 경쟁에서 우위를 확보하기 위해 기업 활동을 글로벌화합니다. 글로벌 기업이 글로벌 경영 활동을 함에 있어서 언어의 역할과 언어 표준화를 추진해야 하는 이유를 설명하십시오.

지난 10년 사이에 포브스 2000대 기업에 복미 기업은 207개가 감소하고, 아시아 기업은 142개가 증가했으며(〈표 6〉), IT 기술의 혁신적인 발달로 모토롤라, 노키아와 같은 과거 전통적인 대기업들이 몰락하고, 구글, 페이스북과 같은 신생 글로벌 기업이 탄생하는 등 글로벌 경제 환경이 급변하고 있다.

〈표 6〉 포브스 2000대 기업의 대륙별 증감 수

구분	북미	유럽	아시아
2003년	836	521	532
2014년	629	506	674
증감	-207	-15	142

출처 : Forbes(2014). The World's Biggest Public Companies.

글로벌 기업들은 국경을 넘어 여러 지역에서 경제 활동을 하기 때문에 초국적 관점에서의 전략과 범세계적인 통합 네트워크 구축, 자본, 경영, 인적자원의 효율적인 관리 구조가 필요하며, 이를 효과적으로 실행할 수 있게 해 주는 글로벌 경영시스템이 요구된다.

글로벌 경영시스템은 상품기획, R&D, 생산, 품질, 마케팅, 영업, HR 등 모든 프로세스를 통합하여 시너지를 낼 수 있게 하는 종합적인 체계를 의미하며(윤인철, 2005), 커뮤니케이션을 위한 언어는 글로벌 경영시스템이 실행되는 데 있어 매우 중요한 요소가 된다.

글로벌 조직 내에서 언어는 이문화 커뮤니케이션, 국제 협상, 지식 전이, 본사와 해외법인간 그리고 해외법인간의 관계, 통제, 협력, 통합 등 글로벌 경영의 많은 부분에 영향을 미친다(Welch et al., 2005).

글로벌 기업 내에서 사용하는 언어가 다르면 모기업과 해외법인들은 공통의 기업문화를 형성하기 힘들며, 효과적인 커뮤니케이션, 협력적 관계 형성을 어렵게 된다. 그렇지만, 글로벌 기업이 언어를 표준화하면 해외법인간 공식적인 보고를 촉진하고, 잘못된 커뮤니케이션의 리스크를 최소화할 수 있으며, 비공식적인 커뮤니케이션과 정보 교류가 강화 된다. 언어의 표준화는 커뮤니케이션과 오퍼레이션의 효율 향상을 추구할 수 있게 하며, 글로벌 패밀리로 소속감을 강화시키므로(Ferner et al., 1995; Marschan-Piekkari et al., 1999), 글로벌 경영 체계를 고도화하기 위해서는 언어 장벽 해소가 필수

적이다.

2. 조직 문화가 만들어지기까지 긴 시간이 걸리며, 형성된 조직문화는 구성원의 의식과 행동에 큰 영향을 미치기 때문에 경영을 하는 데 있어 매우 중요한 요소입니다. 조직문화의 개념을 정리하고, Lewin과 Kotter의 변화관리 모델을 비교하여 설명하시오.

조직문화는 내부의 통합 문제와 외부의 적응 문제를 해결하려고 할 때 작동하는 공유된 기본 가정의 패턴이며, 새로운 사람이 올바른 것으로 인지하고, 생각하고, 느끼게끔 가르치는 것이다. 문화는 학습되는 것이고, 새로운 경험을 통해 발전하며, 동태적인 학습 과정이므로 문화는 변화될 수 있다(Schein, 2010).

맥킨지의 7S 모델에서 조직의 구성요소를 하드웨어 측면에서 전략(Strategy), 구조(Structure), 시스템(System) 소프트웨어 측면에서 공유가치(Shared Value), 구성원(Staff), 기술(Skill), 스타일(Style)의 7가지로 제시하고 있다. 이 모든 요소는 공유 가치를 상호 연결점으로 모두 연결되어 영향을 주고 받으므로 넓은 의미에서 7S 전부를, 좁은 의미에서는 소프트웨어 측면의 4가지를 조직문화의 구성요소라고 할 수 있다(〈표 7〉).

조직문화를 변화시킨다는 것은 기존의 안정된 질서에서 새로운 질서와 체계를 만들어 가는 것이므로 과도기의 상태를 거치게 된다. 과도기 상태에서는 조직과 개인의 안정성 저하, 갈등 증대, 정서적 스트레스의 고조, 학습된 무기력, 무관심, 갈등 회피 등 저항이 발생한다(Lewin, 1951; Conner, 1992). 변화의 주도자가 본인 또는 타인이건 간에, 변화 자체를 긍정적 또는 부정적으로 인식하던 간에 모든 변화는 저항을 수반하므로(Conner, 2012a; 2012b), 변화를 시작할 때 저항에 대해 충분히 이해를 하고

〈표 7〉 맥킨지 7S 모델의 항목별 정의(Waterman et al., 1980)

항목	정의
전략(Stratgy)	외부 환경의 변화에 대응하기 위해 한정된 자원을 효과적으로 배치한 기업 활동 계획
구조(Structure)	기업의 전략, 규모, 다양성에 의해 영향을 받는 조직 하부 단위의 상호 연결 방식
시스템(System)	전략, 구조와 한 방향 정렬된 업무 수행과 관련이 있는 공식적, 비공식적 모든 절차와 프로세스
스타일(Style/Culture)	비교적 장기간 특징적으로 나타나는 지배적인 가치, 신념, 행동인 조직문화와 경영자들이 중요하게 생각하고, 행동하는 경영스타일
구성원(Staff)	채용 방식, 고용 형태, 육성 등 인적자원 경영 프로세스
기술(Skills)	기업이 차별적으로 가지고 있는 핵심 역량
공유가치(Shared Values)	7S 모델의 중심에서 다른 요소들과 상호연결되어 있으며, 다른 기업과는 조직 내부에 지배적으로 나타나는 공유된 가치

조직변화 관리 계획을 수립해야 한다.

많은 학자들이 제안한 조직 변화 모델은 '위기'에 대한 개념, 리더십의 중요성, 성공 사례 창출의 중요성을 강조하고, 변화는 재학습으로 만들어진다는 공통된 내용을 가지고 있으며, Lewin은 점진적 변화의 관점에서 변화 준비단계(Unfreezing), 변화 추진단계(Moving), 변화 정착단계(Refreezing)의 3 단계로 제시하고 있다(Lewin, 1951),

변화 준비단계는, 현재의 행동 패턴을 얼음을 녹이듯이 해빙해서 변화에 대한 저항을 관리하는 것이며, 이 단계에서는 개인과 조직이 실패 또는 문제가 있다는 증거를 노출하고, 사원들과 이러한 내용을 소통함으로써 변화에 참여하도록 설득한다. 변화 추진단계는 해빙된 문화가 새로운 모양을 갖추어 가는 단계이다. 원하는 수준까지 변화하기 위해 새로운 목표와 중요한 변화 단계를 만들고, 사원들의 변화 참여를 격려하며, 조직 이름, 조직 구조 등의 변화를 줄 수도 있다. 보고 라인과 보상 시스템을 변경하는 등의 활동을 통해 구성원들이 변화를 이해하게 되고, 새로운 모습으로 행동함에 따라 새로운 문화가 모양을 갖추어 간다. 변화 정착단계는 안정화 및 제도화를 통해 새로운 문화로 변화를 굳히는 것이다. 이 단계는 새로운 문화적 가치와 신념이 조직 내에

깊숙이 스며들게 되고, 구성원들이 별다른 의식을 하지 않아도 새로운 조직문화에 맞게 행동하게 되며, 조직은 안정된다.

Kotter는 변혁적 변화의 관점에서 '위기감 조성하기, 변화 선도팀 구성하기, 비전을 새롭게 정립하기, 참여를 이끌어내는 의사소통 전개하기, 권한 부여하기, 단기간에 눈에 띄는 성공 이끌어 내기, 변화 속도 늦추지 않기, 변화를 조직문화의 일부로 정착시키기'로 8단계의 변화관리 모델을 제시하고 있다 (Kotter and Cohen, 2002). Kotter와 Lewin의 변화관리 모델은 유사하며, 함께 비교하면 〈표 8〉과 같이 정리할 수 있다.

3. LG전자가 영어공용화를 추진하는 배경이 된 생산 거점형(현지완결형) 생산법인 체제로 조직변화 전략을 시도한 이유에 대해서 구체적으로 설명하시오.

LG전자 내에서 백색가전을 담당하는 DA사업본부의 제품의 특성상 사양산업으로 분류되어 있지만, 1989년 노사분규 이후 생존 차원의 혁신활동을 통해 지속적으로 혁신 제품을 출시하여 2000년 가정용 에어컨 분야 세계 매출 1위를 달성하였고, 외국산 브랜드가 점령한 국내 드럼 세탁기 시장에 2002

〈표 8〉 Lewin과 Kotter의 변화 모델 비교

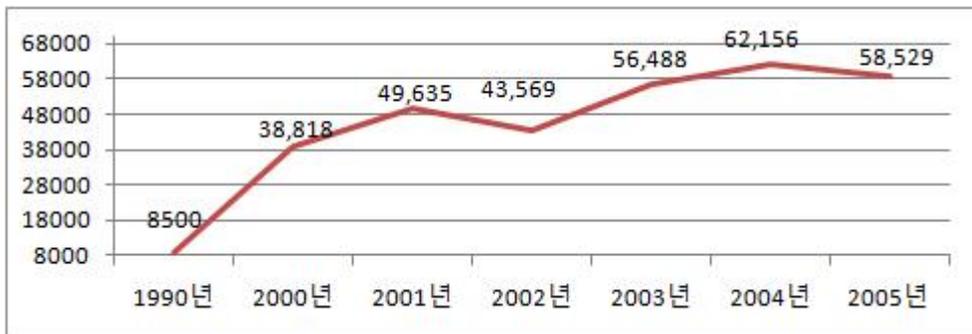
구분	Lewin	Kotter
변화 단계 비교	변화 준비단계 (Unfreezing)	위기감 조성하기
		변화선도팀 구성하기
		비전을 새롭게 정립하기
	변화 추진단계 (Moving)	참여를 이끌어내는 의사소통하기
		권한 부여하기
		단기간에 눈에 띄는 성공 이끌어내기
변화 정착단계 (Refreezing)	변화 속도 늦추지 않기	
	변화를 조직문화의 일부로 정착시키기	
변화 속도 비교	점진적 변화	변혁적 변화

년 트롬 세탁기를 출시하여 2003년 2.3%이든 북미 시장 점유율이 2006년 14.3%로 상승했으며, 2007년 미국 드럼세탁기 시장에서 1위를 차지하였다(송화선, 2013). 지속된 혁신과 속도경쟁을 통해 90년 초 8,500억원 수준의 매출이, 2000년 3.8조억원, 2002년 4.4조억원, 2004년 6.2조억원으로 증가하였다(〈그림 8〉).

이러한 성장 속에서 매출의 구조가 국내 중심에서 해외 중심으로 변경되어 갔다. 1998년 IMF 직후부터 2000년대 초반에 해외 생산기지의 진출이 활발히 이루어지면서 해외 매출 비중이 90년대 30%대에서 2000년 68% 수준까지 성장했다. 세계 가전

업계의 선두 주자인 월풀과 일렉트로룩스는 여전히 빠른 속도로 성장하고 있으며, 후발 주자인 하이얼, 메이디 등 중국 기업을 위협적인 존재로서 견제를 해야 하는 상황에서, 글로벌 기지로서 해외법인의 중요도가 높아졌지만, 해외 법인의 규모가 커질수록 관리의 이슈도 함께 커지게 되었고, 단순 생산기지 에서 연구개발, 생산, 판매 등 비즈니스 체인상의 기능을 모두 수행하는 현지 완결형 생산거점으로 해외 법인의 역할 변경이 필요하였다(〈표 9〉).

해외법인이 생산거점이 되기 위해 본부의 역할은 선행 연구 개발을 하는 글로벌 연구개발 센터와 프리미엄 제품을 생산하고, 노하우를 정리하여 해외법



출처 : 2000년 이후는 금융감독원 사업보고서, 1990년은 시사저널, 이문제 2003년 인터뷰 참조

〈그림 8〉 DA사업본부 매출 추이 (단위 : 억원)

〈표 9〉 생산기지형과 생산거점형(현지완결형) 비교 정리

항 목	생산기지(단순)	생산거점(현지 완결형)
사업 전략	저비용, 양 중심	이익, 가치 중심
제품 카테고리	일반제품	일반제품 & 프리미엄제품
법인 수명	초기 해외 진출	법인의성장/성숙기
법인 규모	소규모	대규모
조직 구조	생산중심	연구개발 중심
경영 방식	생산을 위한 운영	자율경영(관리력,스킬 중요)
본부와의 관계	국내-해외의 이분법적 구도	본사-사업조직의 글로벌 구도
시스템	법인 개별 시스템	(표준+지역특성) 시스템
조직운영방식	본국(해외 주재원) 중심	현지인 중심
필요 역량	조립, 현장관리	관리, 자체 개발력
인재 확보	신규 충원(단순스킬)	내부 육성/경력사원채용
공유가치	LG인 의식 ↓(관리자중심)	LG인 의식 ↑(전사원 중심)
문제해결 주체	본부	법인+본부지원

인에 체계적으로 기술이전 되도록 코칭과 교육을 진행했다. 해외법인이 이러한 역할을 수행하려면 해외 법인의 리더층인 해외주재원들의 역할이 매우 중요하지만, 생산과 품질 관리 중심의 역할을 수행할 수 있는 인원들을 선발하여 파견해 왔기 때문에 인사, 재무적인 역량이 미흡했으며, 리더로서 역할보다 관리자로서 역할을 수행했다.

해외법인들은 값싼 인건비, 관세 등의 이유 때문에 현지에 진출했기 때문에 우수한 현지사원들의 확보가 어려웠으며, 2~3년 근무하면서 업무를 배운 현지사원들은 LG전자에 근무했다는 프리미엄이 붙어서 현지에서 스카웃 대상이 되어서 좀 더 많은 연봉을 받고, 다른 기업으로 이직하는 경우 많아서 평균 퇴사율이 30%가 넘는 해외법인도 있었다. 그렇지만 현지 완결형 체제가 되기 위해서는 해외법인의 조직 역량, 업무 프로세스, 현지 사원들의 충성심, 해외주재원 리더십, 이직률, 현지 우수 사원의 확보, 현지 리더 육성, 글로벌 중심의 운영과 제도의 개편 등 글로벌 경영시스템과 글로벌 조직문화를 조성해야 했고, 이러한 배경에서 영어공용화 정책을 추진

하게 되었다.

4. LG전자의 사례를 토대로 기업이 영어를 공용어로 채택함으로써 얻게 되는 이익과 리스크 요인을 비교하여 설명하고, 어떻게 하면 리스크를 해소할 수 있는 지 방안을 제시하시오.

LG전자는 영어공용화 정책을 채택하고 추진할 때 생산기지에서 현지완결형 생산거점으로 해외법인 운영 전략이 바뀔에 따라 글로벌 사업전략을 성공적으로 수행하기 위해 글로벌 경영시스템과 글로벌 조직 문화가 필요했다. 하지만 생산기지 중심의 해외법인은 20~30%대의 현지사원들의 높은 퇴사율, 법인별 상이한 업무 시스템, 생산 중심의 조직 역량, 해외주재원 중심의 경영 등으로 현지인 중심으로 현지 완결형 체제가 되기 위해서는 많은 문제점들을 가지고 있었다. 그러나 글로벌 조직의 언어는 다른 문화권과의 커뮤니케이션, 조직 지식의 전이, 본사와 해외법인간, 해외법인과 해외법인간의 협력, 통합 등 글로벌 경영에 있어 많은 부분에 영향을 미치며, 포

준어의 사용으로 커뮤니케이션과 오퍼레이션의 효율화를 추구할 수 있게 되고, 글로벌 패밀리로써 소속감이 강화된다(Welch et al., 2005; Marschan-Piekkari et al., 1999; Ferner et al., 1995).

이에 LG전자는 영어공용화를 통해서 업무 시스템과 업무 용어를 표준화했다. 표준화된 글로벌 업무 시스템을 활용하게 되어 효율적으로 업무를 수행하게 되었으며, 글로벌 프로젝트에 현지 사원이 합류하여 함께 업무를 수행할 수 있는 글로벌 업무 협업체제가 되었다. 해외 법인에 공유하고 전파해야 할 사내 문서들과 교재가 영어로 생성됨에 따라 조직 지식의 글로벌 전이의 속도가 빨라졌다. 조직 지식의 사례는 한국에서만 생성되어 공유되는 것이 아니라 해외법인에서 만든 우수 사례들이 해외법인 간에도 전파되어 전체적으로 시너지가 높아지게 되었다.

같은 업무를 수행하는 해외법인들의 현지인 담당자와 본부의 담당자가 함께 모여서 영어로 된 자료와 영어로 미팅을 수행할 수 있게 되었다. 해외법인장과 한국 경영자에게 현지사원이 직접 보고를 하고 논의를 하게 되었으며, 영문 이메일을 통해 본부 담당자와 이메일 주고 받게 되었다. 현지사원들이 직접 미팅에 참여하여 문제를 보고하고 의사결정 과정에 참여함에 따라 해외법인별 해외 주재원을 통해서 개별적으로 업무지시가 될 때 보다 주인의식을 가지고 업무를 수행할 수 있게 되었다. 영어 공용화는 채용의 질을 높이는 데 기여했으며, 해외주재원, 본부 담당자와의 커뮤니케이션이 많이 이루어지게 되어 관계의 질이 향상되었으며, 서로의 문화를 이해하고, 다양성을 수용하는 데 도움이 되었으며, 타회사로의 이탈을 방지하는 효과도 있었다.

LG전자의 조직문화와 LG Way를 본사로부터 직접 전달받고, 현지사원들의 의견을 제시할 수 있게 되어 글로벌 회사에 근무한다는 LG인으로서 자부심과 주인인식이 높아졌으며, 성숙된 글로벌 문화를 조성하는 데 도움이 되었다. 그렇지만 영어공용화는

긍정적인 효과만 있는 것은 아니다. 대부분 해외법인은 중국, 태국, 브라질, 멕시코, 인도네시아 등 개발도상국이며, 영어가 모국어가 아니므로 영어는 제3의 언어이다. 모국어가 아니므로 각 현지 내에서의 일상적인 업무는 현지 언어로 이루어지게 된다. 본부와 해외법인, 해외법인간 커뮤니케이션 상에서 영어 수준에 따라 잘못 이해하고, 의사결정 할 수 있는 위험이 존재한다.

현지 사원들에게는 LG전자 해외법인은 외국 기업으로서 영어 공용화는 매력적인 요소이지만, 해외법인을 지원하고 리딩하는 역할이 중심인 한국 사원들에게 개인 업무의 스피드를 떨어뜨리는 불편한 요소이다. 또한, 한국 사원들의 영어 실력이 향상되었다는 것이 다양성 수용과 이문화 관습 이해, 글로벌 매너, 토론 문화 등 글로벌 문화에 대한 개인의 성숙도가 높아졌다는 것을 의미하는 것은 아니다.

때문에 모국어가 아닌 영어공용화로 인해 발생할 수 있는 잘못된 의사결정의 가능성은 문서화를 통해서 줄일 수 있다. 같은 언어권에서도 말로만 논의하고 결정하게 되면 이해도가 달라서 나중에 서로 상이한 행동을 하게 되는 경우가 많다. 주요한 내용들에 대해서는 문서화를 하여 논의하고, 결정된 사항을 문서로 남겨서 상호 이해의 수준을 동일하게 유지하는 것이 필요하다. 영어공용화가 진전되면 말하기 능력 외에도 쓰기 능력이 더욱 필요할 수 있게 되므로 사내에서 쓰기 능력 배양을 위한 교육을 체계적으로 시켜야 한다.

글로벌 문화에 대한 성숙도는 언어가 지식과 정보의 파악에 도움은 되겠지만, 언어만으로는 갖추어지기 힘들다. 같은 언어를 사용하는 한국 사람들끼리도 언어가 된다고 해서 타인이나 타집단을 잘 이해하고 공동의 이익을 위해 함께 노력하는 것은 힘들다. 이것은 인간적 성숙도에 대한 부분이 더 큰 이유이므로, 회사 차원에서는 타문화 때문에 발생하는 사례들을 정리하고, 리더십과 커뮤니케이션 그리고

문화에 대한 이해를 높이기 위해 사내 교육을 시켜야 한다. 그러나 회사 차원 뿐 만 아니라 한국 사회 운영 시스템과 학교 교육 시스템이 한국 중심에서 글로벌 중심으로 함께 바뀌어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 이문재(2003), "김쌍수 LG전자 부회장," *시사저널*, 728호.
- Kotter. J. P, and Cohen. D. S.(2002), *The Heart of Change: Real life stories of how people change their organization*, Harvard Business School Press.
- Waterman, R. H., Peter, T. J., and Phillips, J. R.(1980), "Structure is not organization," *Business Horizons*, 23(3), 14-26.