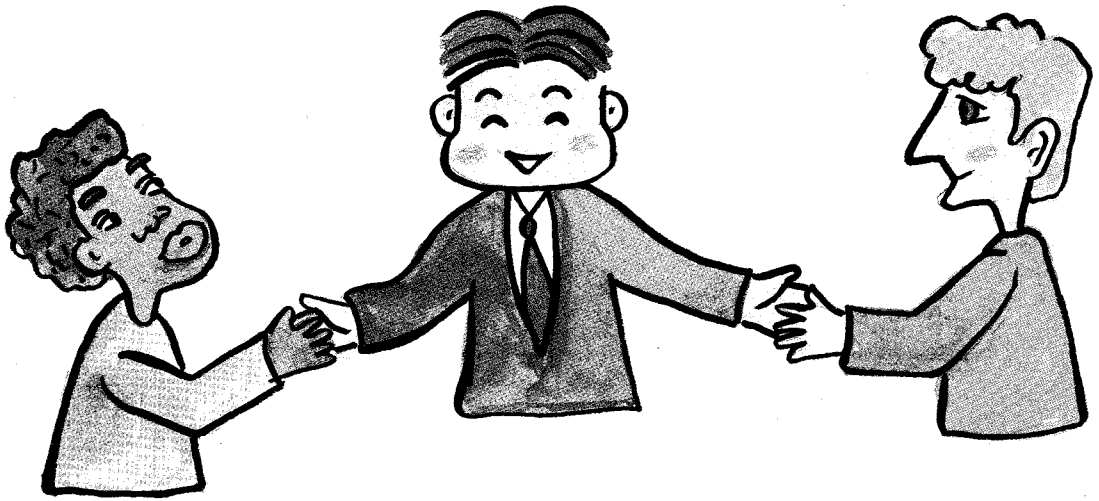


세계화 경영의 불가피한 과제

- 현지인 경영자



해외 자회사가 현지에 뿌리 내린 기업으로 정착하기 위해서는 현지의 지역주민, 업계, 정부로부터 선량한 기업 시민(good citizenship)으로 인식될 수 있어야 하는데, 현지인이 최고 경영 책임자로 되어 있으면 해외 진출이 단기적이 아니고 현지에 공헌하는 것으로 평가되는데 많은 도움을 준다. 현지인 경영자를 적극 활용함으로써 해외 자회사의 자율경영을 유도하고 현지국과의 투자마찰을 방지하며 아울러 현지 경영자를 통해 이를 수용하는 모기업측의 제도와 인식이 한층 국제화하게 된다는 점을 잊어서는 안 될 것이다. - 편집자 주 -

최근 경제활동의 국제화, 세계화 추세에 발맞추어 전개되고 있는 경영 현지화 전략의 일환으로 현지인 경영자의 문제가 조심스럽게 거론되기 시작하고 있다.

해외 진출기업의 현지화와 자율경영을 추진하기 위해서는 사 용부품, 판매시장, 연구개발 및 경영관리의 현지화와 함께 경영활동에 참가하는 인재를 현지에서

채용하고 육성하는 인사정책이 요구된다.

특히 인재의 현지화는 경영자원의 해외 이전과 관련된 제약이 점점 커지고 있다는 측면에서 매우 중요한 과제로 떠오르고 있다.

인재 현지화의 요구는 필수적

해외 진출기업의 인재 현지화는 중간 관리자와 최고 경영자의

두 가지 레벨로 나누어 생각할 수 있다.

먼저 중간 관리자 레벨에서의 현지화 문제는 이제까지 해외 자회사의 주요한 의사결정이나 관리를 본사 파견 사원(expatriate)에만 일방적으로 의존하던 것을 상당 부분 현지의 관리자로 대체하는 것을 말하는데, 최근 본사 직원의 파견에 따른 비용부담의

증가, 해외 파견 희망직원의 급격한 감소, 현지인 관리자의 동기부여 및 해외 자회사 전체의 활성화라는 점을 고려하여 우리나라의 많은 기업에서도 적극적으로 검토되고 있다.

그러나 최고 경영자 레벨에서 볼 때 해외 자회사의 최고 경영 책임자(CEO)를 현지인으로 임명하고 그로 하여금 자회사 전체의 경영을 알아서 하도록 맡기는 문제는 결코 간단한 일이 아니다.

실제로 우리나라 해외 진출 기업(제조업)의 대부분에서 본사의 임원이 현지의 책임자로 부임하고 있으며, 현지인 경영자를 채용하고 있는 경우는 거의 전무하다고 할 수 있다.

또한 우리보다 해외 사업의 비중이 높고 역사가 오래된 일본 기업에 있어서도 해외 자회사의 사장을 현지인으로 임명한 케이스는 소수에 불과하다.

일본 기업중에서 현지인 경영자를 활용한 대표적인 케이스로 소니가 꼽힌다.

소니는 다른 일본기업보다 적극적으로 해외 사업을 전개한다는 특징을 갖고 있기도 하지만, 미국 자회사의 사장에 과감하게 현지 전문 경영인을 스카우트하여 많은 주목을 끌은 바 있다.

소니의 과감한 시도와 좌절

소니의 해외 자회사 중에서 최대의 규모이며 전략적으로 중요한 의미를 갖는 소니 아메리카(Sony Corporation of America)는 1960년에 설립되어 초대

사장에 창업자의 한 사람인 모리타(盛田昭夫)가 취임한 이래 약 12년이 지난 1972년 제4대 사장으로 샤인(Harvey Schein)을 맞이하게 되었다.

샤인은 하버드 법대 출신의 변호사로서 CBS International社의 사장을 역임한 유능한 경영자였다.

소니 본사는 샤인을 소니 아메리카의 사장에 스카우트에 있어서 두 가지 조건을 제시했는데 하나는 그의 연봉을 이 회사의 업적에 연동시켜 상향 조정한다는 것, 또 하나는 자회사의 경영에 관한 한 모든 사항을 샤인에게 일임한다는 것이었다.

샤인은 모리타의 후원과 이해 아래 5년간 소니 아메리카의 회장 겸 사장으로서 同社의 매출액을 두 배로 늘리는 등 많은 활약을 하였으나 비디오 사업에의 투자건과 장기적인 사업운영에 관한 의견의 차이로 본사의 스태프들과 심각한 갈등을 겪은 끝에 결

국 1978년 사임함으로써 도중하차하게 된다.

소니의 사례에서 알 수 있는 바와 같이 현지인 경영자의 영입과 활용은 현실적으로 많은 문제점과 한계를 갖고 있는 것이 분명하다.

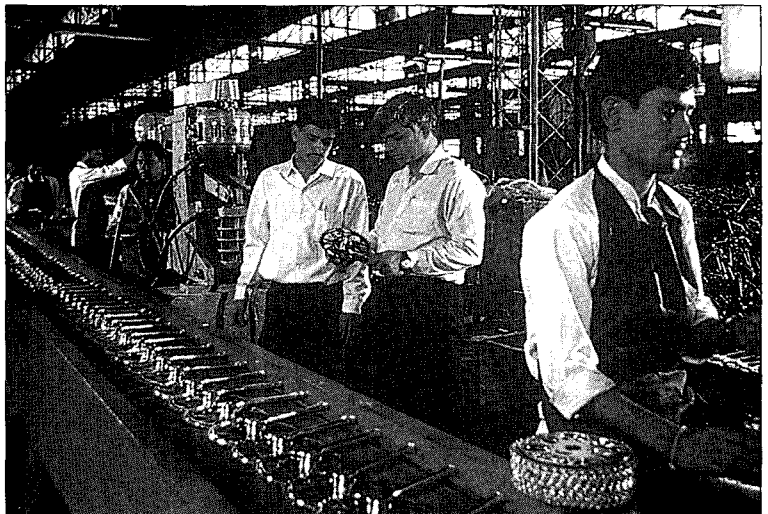
그럼에도 불구하고 기업경영의 무국적(borderless)화와 범세계(global)화가 급속히 진행되고 있는 작금의 상황에서 현지인 경영자는 가까운 미래에 필연적인 귀결이 되지 않을 수 없다고 보여진다. 일반적으로 현지인 경영자를 활용함으로써 다음과 같은 장점이 있는 것으로 보여진다.

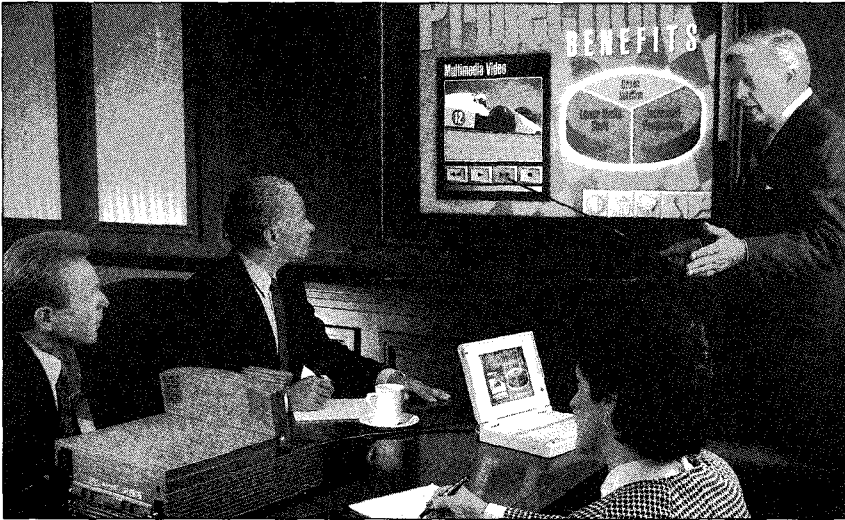
긍정적인 효과가 많아

첫째, 현지 사정에 대한 정통한 이해이다.

본국과 다른 환경하에서 해외 사업을 전개하는 데는 여러가지 어려움이 따르게 된다.

생산 및 판매의 경영활동은 물론 고유한 문화와 역사에 대한





미묘한 상황에서 본국인이 아닌 현지인의 감각으로는 조정에 어려움이 따르게 된다. 또한 공식적인 관리 시스템 이외의 유대관계나 정보를 이용하여 업무를 추진하는 경우에도 현지인의 사장으로는 한계가 있다.

이 밖에도 회사에 대한 충성심, 문화적 차이, 보수수준 등의 면에서 당장 현지인 경영자를 활용하기가 어려운 것이 일반적

인 현실이다.

그러나 최근의 환경변화에서 보는 것처럼 국제화와 세계화가 진행되고 개방과 상호의존이 심화되는 가운데 극심한 국제경쟁에서 살아남기 위해서는 해외 자회사의 역할을 종래와 같이 본국의 모기업에 속한 일개 자회사로 서가아니라 독립의 법인격을 갖는 활동 주체로 인식할 필요가 있으며 단순한 관리의 차원을 넘어 창조와 혁신을 수행하는 단위로 운영해야 하는데, 이러한 측면에서 해외 자회사의 최고 경영 책임자를 현지인으로 임명하는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

현지인 경영자를 적극적으로 활용함으로써 해외 자회사의 자율경영을 유도하고 현지국과의 투자마찰을 방지하며 아울러 현지 경영자를 통해 이를 수용하는 모기업측의 제도와 인식이 한층 국제화하게 된다는 점을 잊어서는 안 될 것이다.

■ 자료제공 : 산업연구원

이해가 필요하며 유통기구, 거래 관행, 소비자의 취향, 업계·거래처·정부와의 관계 등도 고려해야 한다.

이러한 현지의 사정은 현지인에 의해 가장 정확히 파악되는 것은 말할 것도 없다.

둘째로 언어상의 문제를 들 수 있다.

자회사 내부의 커뮤니케이션뿐만 아니라 업계 단체, 거래처, 정부, 도소매점 등 다양한 이해 관계자와의 일상적인 접촉에 있어서 영어나 기타 공용어에는 한계가 있기 마련이고, 현지어로 의사소통을 할 수 있는 경영자의 존재가 절대적으로 요구된다.

셋째, 현지인 종업원의 동기부여와 조직활성화라는 측면이다.

대부분의 현장 작업자의 일부 중간 관리자를 차지하는 현지인 종업원에 있어서 본사파견 직원이 사장으로 있는 것보다 현지인이 최고 경영자를 맡고 있는 것이 유리하다고 여겨지게 된다.

더욱이 가치관과 조직문화를 공유함으로써 팀워크를 향상시키고 업무효율이 제고되는 등 장점이 있을 수 있다.

넷째, 현지인 경영자의 채용여부가 기업 이미지와 직결된다는 것을 간과할 수 없다.

해외 자회사가 현지에 뿌리를 내린 기업으로 정착하기 위해서는 현지의 지역주민, 업계, 정부로부터 선량한 기업시민(good citizenship)으로 인식될 수 있어야 하는데, 현지인이 최고 경영 책임자로 되어 있으면 해외 진출이 일시적이거나 단기적이 아니고 현지에 공헌하는 것으로 평가되는데 많은 도움을 준다.

반면에 현지인 경영자의 활용에 몇 가지 운용상의 문제도 있을 수 있다. 그 중 가장 큰 문제는 본사와의 조정에 관해서이다. 본사의 전체적인 상황을 이해하고 해외 자회사를 포함한 세계적인 경영전략에 따라 때로는 자회사의 업적을 일부 희생하는 등