

일반논문

## 동아시아 다국적기업 관리자들의 상호 인식 소주(蘇州) 및 상해(上海) 지역을 중심으로

박준식 한림대학교 사회학과 교수

한준 연세대학교 사회학과 교수

### 1. 문제의 제기

오늘날 동아시아 지역은 급속한 세계화의 과정에 있다. 동아시아의 세계화는 이 지역의 국가들 사이에서 비교적 장기간에 걸쳐 일관되게 심화되어 온 경제적 상호 의존성의 증가경향과 그 궤를 같이 한다. 특히 중국이 개혁과 개방을 본격화 해 온 지난 10여 년 동안 이 지역의 상호 의존성은 놀라운 속도로 그 심도를 더해 왔다.(China Economic Review, 2001 ; 국민호, 2000 ; 권기철, 1997) 경제적 상호 의존성의 증가는 지역 구성원들 상호간에 물자, 상품, 돈, 정보의 교류와 함께 사람들간의 교류와 이동으로 이어지고 있다. 서로 떨어져 있던 사람들간에 교류가 활성화되면서 동아시아의 사람들은 서로 만나고 섞이며, 중첩되고, 때로는 충돌하며, 점점 더 많은 공통의 경험들을 축적해가고 있는 것이다.

이러한 현상은 서로 다른 ‘마음의 소프트웨어(Softwares of Minds)’를 지닌 사람들 상호간에 벌어지는 대규모의 동시 다발적 과정으로 이해될 수

있다. 그리고 이 과정을 통해 과거 정치적 국경의 테두리에 갇혀 있던 사람들은 비로소 자신들이 서로 얼마나 다르면서도 가까우며, 서로간에 어느 정도 믿고 협력할 수 있는가 등을 가늠하기 시작하게 된 것이다. (Hofstede, G., 1997 ; Trompenaards and Hampden-Turner, 1998 ; Harrison and Huntington eds., 2000)

동아시아의 세계화는 필연적으로 이 지역의 문화적 집단들이 서로에 대한 이미지를 어떠한 방식으로 구성하고 있는지를 알아볼 수 있는 절호의 기회를 제공하고 있다. 동아시아의 다국적기업들은 이러한 문화 교류 경험의 역동성을 구체적으로 보여주는 역동적 현실의 무대를 제공하고 있다. 중국이 경제 개혁과 개방을 본격적으로 추진하면서 전세계의 수많은 다국적 기업들이 중국 시장을 무대로 그들의 경쟁과 협력의 관계 망을 만들어가고 있기 때문이다. 이러한 상황에서 중국에 진출한 아시아계 다국적기업들, 특히 한국, 일본, 대만의 다국적 기업과 그 관리자들이 자신들이 일하고 있는 중국 사회 및 중국인들에 대해서 또한 다른 국가 출신의 다국적기업 관리자들에게 대해 어떠한 이미지를 형성하고 있는가를 비교해 보는 것은 중요한 의미를 지닌다.

우리는 이러한 문제 의식에서 2001년 8월 5일부터 20일까지 중국의 소주 및 상해 지역에서 활동하고 있는 한국, 일본, 대만계 다국적기업의 관리자들을 대상으로 그들이 다른 국가 다국적기업 파견 관리자들에 대해 갖고 있는 이미지 조사를 실시하였다. 일반적으로 다국적기업의 파견 관리자들은 그들의 출신 국가에서 형성된 ‘문화’를 몸에 지닌 채 그들의 파견 대상 국가에서 활동한다. 이들은 현지 종업원들과의 접촉과 교류 과정에서 자연스럽게 그들에게 ‘체화(體化)’된 문화를 문화적 타자에게 드러내고, 그렇게 드러난 문화적 특징들은 문화적 타자의 의식 속에 외국인에 대한 특정한 이미지를 형성하며, 이러한 이미지들은 복잡한 사회적 상호 작용을 거치면서 끊임없이 재구성된다. 본 연구의 주된 목적은 중국 현지에서 다국적기업의 관리자

들 사이에 역동적으로 형성되고 재구성되어가고 있는 한국과 대만, 그리고 일본 기업의 파견 관리자들의 이미지를 비교해 보고, 그 차이와 특성을 파악하며, 이로부터 얻어지는 함의를 구체화시켜 보는 데 있다.

## 2. 관리자의 성격

이 연구는 2001년 8월 5일부터 20일에 걸쳐 중국의 소주 및 상해 지역을 중심으로 활동하고 있는 한국, 대만, 일본계 다국적기업들에 근무하는 파견 관리자들을 대상으로 이루어졌다. 주로 이 지역에서 활동하는 전자, 기계 및 중소 제조업을 중심으로 이루어진 이번 조사에서 세 국가에서 파견된 144명의 관리자들이 응답에 협조해 주었다. 조사에 응한 응답자들의 주요한 특성은 <표 1>에 요약되어 있다.

이번 조사에서는 설문 조사와 병행하여 한국과 일본 및 대만의 다국적기업 관리자들을 만나 이들에 대한 인터뷰 조사를 실시하였다. 인터뷰는 비교적 자유로운 분위기 속에서 연구자들이 회사를 방문하여 관리자들과 함께 질문하고 응답하는 형식으로 이루어졌으며, 이를 통해 다국적기업의 현지 인적 자원 관리 및 경영 전략, 그리고 이들이 현지 관리자로서 갖는 특성들을 알아보았다. <표 1>에서 우리는 한국, 일본, 대만 관리자들 사이에 몇 가지 기본적인 인구학적 차이가 존재하는 것을 지적할 수 있다.

우선 해외 파견 관리자들 중 여성은 한 명에 지나지 않아 여성들이 해외 관리자로 파견되어 일하는 경우가 거의 없다. 관리자들의 평균 학력을 비교해 보면, 고졸을 1점, 대학원 졸업 이상을 4점으로 놓고, 이들의 학력 점수를 비교한 결과 학력 수준은 한국(2.92) >일본(2.58) >대만(2.44)로 나타나 한국 관리자들의 평균 학력이 비교적 두드러지게 높은 것을 보여준다. (평균, 2.68,  $F=3.561$ ,  $p=0.031$ ) 이는 한국 기업의 파견 관리자들이 주로 대졸자

〈표 1〉 응답자의 성격

(단위: 명, %)

		응답자 수	%
국적	한국	49	34.0
	대만	18	12.5
	일본	77	53.5
연령	40대 미만	39	27.3
	40대	56	39.2
	40대 이상	48	33.6
중국어 학습 경험	있다	63	44.4
	없다	79	55.6
가족 동반 여부	가족과 함께	67	47.5
	가족이 없음	74	52.5
학력	고졸	21	14.6
	전문대졸	14	9.7
	대졸	99	68.8
	대학원 졸	10	6.9

이상의 화이트칼라나 엔지니어 등으로 구성되어 있는 반면 일본이나 대만의 관리자들은 기술자나 엔지니어가 상대적으로 더 많은 비중을 차지한다는 것으로 해석할 수 있다.

관리자들의 평균 연령은 일본(48.32) > 대만(45.06) > 한국(40.90) 순으로 높게 나타나고 있다. (평균 45.36세,  $F=14.684$ ,  $p=0.000$ ) 한국 관리자들의 평균 연령이 두드러지게 낮은 반면, 일본관리자들의 평균 연령이 가장 높으며, 대만 관리자들이 그 중간에 있다. 이는 한국 기업들의 파견 인력이 젊은 고학력 관리자 중심인 반면, 일본의 파견 인력은 장기 근속 기술 인력이 그 중심을 이룬다는 것을 보여준다. 이러한 차이는 한국과 일본 기업에 대한 현지 방문과 인터뷰를 통해서도 어느 정도 확인할 수 있었다.

파견 관리자들의 중국 거주 기간은 대만 (4.35년) > 일본(3.59년) > 한국 (2.63년) 순으로 높게 나타나고 있다. ( $F=3.581$ ,  $p=0.031$ ) 상대적으로 중국 진출이 일찍 시작되었던 대만 관리자들의 거주 기간이 가장 길게 나타나는 반면, 중국에 가장 최근에 진출한 한국 기업 관리자들의 평균 거주 기간이

가장 짧다.

또한 세 국가 관리자들의 중국 방문 횟수를 보면, 대만(3.60)이 일본(1.26)보다 높은 것으로( $F=6.508, p=0.003$ , 한국은 응답 제외) 나타나고 있다. 중국인들과 같은 '민족적(Ethnic)' 특성과 언어를 훨씬 많이 공유하는 대만 관리자들의 중국 방문 횟수가 일본 관리자들에 비해 월등히 높은 것은 그 만큼 중화 문화권 사람들간의 교류가 활발하다는 것을 의미한다. 이에 반해 일본 관리자들의 중국 방문 횟수는 평균 거주 기간 동안 1.26회에 불과할 정도로 낮게 나타난다. 이는 일본인 관리자들의 대다수가 중국에 항구적으로 거주하면서 현지에 정착하는 사람들이기보다는 회사나 조직에 의해 일시적으로 파견되어 순환 근무하는 단신 부임 거주자라는 것을 보여 준다.

대만인 관리자와 일본인 관리자의 이러한 차이는 인터뷰를 통해서도 어느 정도 확인할 수 있었다. 대만 관리자들의 경우 중국을 수시로 왕래하면서 사업을 전개하며, 중국 현지에 친·인척, 지인 등 사적 인맥이 다양한 경로로 존재하는 반면, 일본 관리자들은 현지에 사적 인맥이 없이 조직의 명에 의해 일시적으로 파견되어 근무하는 경우가 거의 대부분이었다. 반면 한국 관리자들은 기본적으로 일본 관리자와 유사한 특성을 보이면서도, 가족과 더불어 현지에 근무하는 경우가 훨씬 많아, 가장 최근에 활동하고 있음에 불구하고 현지 정착 동기가 일본에 비해 상대적으로 높은 특성을 보여주고 있었다.

〈표 2〉는 3국 파견 관리자들의 현지 가족 동거 여부를 정리해 본 것이다. 이 표에서 우리는 한국 출신 파견 관리자들이 현지에서 가족과 동거하는 비율이 70.2%나 된다는 매우 흥미로운 사실을 확인할 수 있다. 이러한 동거 비율은 같은 중국 문화권의 대만 관리자들의 가족 동거 비율 50.%보다 월등히 높은 것은 물론, 일본 관리자들의 비율 32.9%보다 두 배를 상회할 정도로 높은 비율이다. 대다수의 한국 관리자들이 가족과 더불어 현지에 근무하

〈표 2〉 파견 관리자들의 출신 국가별 가족 동거 여부 (단위 : 명, %)

출신 국가	동거	비동거	전체
한국	33(70.2)	14(29.8)	47(100.0)
대만	9(50.0)	9(50.0)	18(100.0)
일본	15(32.9)	51(67.1)	76(100.0)

$\chi^2 = 16.268$  .000

는 이유는 여러 가지 측면에서 이해될 수 있다. 이와 관련하여 현지 관리자와들의 인터뷰 등을 통해 우리는 몇 가지 특징적인 사실을 지적할 수 있다.

첫째, 특히 중국에 진출한 한국 대기업들은 파견 관리자들의 정착을 통한 현지화를 중시하는 현지화 전략을 강조하고 있다는 점이다. 이는 일본 기업들과 비교할 때 두드러진 차이점의 하나로 볼 수 있다. 일본 기업들이 주로 일시적 파견을 선호하는 반면, 한국 기업들은 언어, 문화, 생활 등에서 보다 깊숙이 현지화 될 것을 관리자들에게 요구하고, 이들을 훈련시키고 있는 것으로 보인다. 특히 한국의 주요 전자 업체 대기업들은 아예 그들의 중심 사업의 일정 부분을 중국 현지로 완전히 이전하는 등 현지화에 대해 대단히 적극적이고, 이를 위한 인력 양성에 집중적인 노력을 기울이고 있기 때문에 관리자들에게 중국 파견이 유능한 관리자로서 성장할 수 있는 ‘기회(Opportunity)’로 인식되고 있다.

둘째, 한국 관리자들의 경우 ‘조선족’이라는 한국계 중국인 종업원들이나, 그들과 연관된 민족 공동체라는 중요한 사회적 자본이 존재한다는 점이다. 조선족 종업원들은 특히 한국 기업들이 현지에 정착하는 초기 단계에서 중국인과 한국인을 연결시키는 ‘네트워킹(Networking)’ 기능을 하는 데 중요한 역할을 수행하고 있다. 한국 기업들은 조선족을 우선 채용하여 통역수당이라는 인센티브를 부여하는 경우도 많다. 또한 중국 현지에서 조선족들은 한국인 관리자들이나 유학생들을 대상으로 그들에게 필요한 각종 생필품, 음식, 사회적 관계 등을 포함한 공동체적 요소들을 공급하는 중요한 역

할을 담당한다. 바로 이러한 특성들 때문에 한국 기업들의 중국 현지 진출 역사는 매우 짧지만 그 속도는 매우 빠르게 진행되고 있는 듯이 보인다.

셋째, 현지 진출 관리자들의 자기 발전 동기를 지적할 수 있다. 한국 기업들의 경우 언어 능력 등 중국 현지에서의 적응 능력 정도를 관리자 평가의 중요한 요소로 간주하는 반면, 일본 기업의 관리자들은 주로 기술 전수나 현장 관리를 중심으로 한 엔지니어로서의 역할에 더 많은 강조점이 두어지고 있다. 따라서 일본 관리자로서는 중국인과의 적극적인 문화적 접촉이나 친밀감 형성의 필요성이 비교적 적은 반면, 한국 관리자들에게는 이것이 승진이나 자기 발전의 기회를 포착하는 데 훨씬 중요한 요소로 작용하고 있는 것이다.

넷째, 가족적 동기를 들 수 있다. 한국인 관리자들의 자기 발전 동기는 관리자 개인에 국한되지 않는 가족적 특성을 지니고 있다. 다시 말해 다수의 한국 관리자들은 자녀들을 한국에서 교육시키는 것보다 중국 현지에서 교육시키는 것이 자녀들의 장래에 더 유리하다고 판단하는 경우가 많다. 인터뷰의 결과 한국 관리자들은 여건만 주어진다면 그들의 가족과 함께 현지에서 거주하면서 자녀들이 영어나 중국어 등을 배울 기회를 갖기 원하는 경우가 많았다. 반면 일본 관리자들은 자녀들을 중국에서 교육시키기보다는 일본에 남겨 두기를 훨씬 강하게 원하고 있었다.

이처럼 회사의 전략, 개인의 성장 기회, 가족의 동기, 그리고 중국사회 내에서 한국인 문화 공동체의 역할 등이 복합적으로 적절히 맞아떨어지면서 한국인 파견 관리자들의 높은 현지 정착 동기가 만들어진다고 보아야 할 것이다. 이에 반해 일본 관리자들에게는 이와 같은 적극적인 현지 정착 동기가 약한 것으로 보이며, 이 때문에 일본 관리자들은 현지에서 그들의 역할을 제한된 기술적 영역에 한정하는 경향을 볼 수 있다.

### 3. 의사 소통

다국적기업 파견 관리자들에게 그들의 본원적 업무 이외에 반드시 요구되는 필수적 능력은 현지에서의 의사 소통 능력이라고 할 수 있다. 의사 소통이 가능하기 위해서는 기본적으로 현지 언어의 학습이 요구된다. 현지 언어 학습은 주로 한국과 일본 관리자들에게 요구되는 것이지만, 수많은 현지 방언들이 혼재하는 중국어의 특성상 대만 관리자들 역시 어느 정도 현지 말과 풍습에 적응해야 한다. 이와 관련하여 현지에 파견되기 이전에 중국어를 학습한 경험이 있는 관리자들은 55.6%로 나타났다.

중국어를 학습한 사람들의 경우 평균학습 기간은 16.95개월이었고, 학습 기간은 대만(24.33개월) > 일본(18.78개월) > 한국(14.19개월) 순으로 나타났다. ( $F=3.040, .051$ ) 한국 기업에서의 파견 이전 언어 훈련은 단기간의 집중적 연수나 훈련에 치중되는 반면, 일본의 경우에는 보다 장기간에 걸쳐 종업원들의 어학 훈련을 시키는 것으로 나타났다.

파견 관리자들의 출신 국가별 현지 부임 이전 중국어 학습 여부를 보여주는 <표 3>에 따르면 한국 관리자들의 사전 어학 교육 경험이 56.3%로 가장 많은 반면, 일본 관리자들의 어학 교육은 35.1%로 가장 낮게 나타났다. 일본의 경우 학습 파견 관리자들의 중국어 학습 기간은 긴 반면 실제 학습을 받은 관리자들의 비율은 한국에 비해 훨씬 낮게 나타나고 있어서 어학 교육이 실제로 꼭 필요한 사람들만을 대상으로 선택적으로 이루어진다는 것을 짐작케 하고 있다. 반면 한국 관리자들은 현지에 부임하는 경우 회사의 정책 때문이건, 자발적이건 중국어 학습 동기가 강하다는 것을 알 수 있다.

다국적기업의 관리자들은 현지에 파견되기 전에 일반적으로 파견국에 대한 사전 교육을 통해 현지 지식을 습득한다. 중국에 현지 관리자들이 파견될 때 이들이 어느 정도의 사전 지식을 학습 받는가를 알아보기 위해 아주 많이 받는 경우를 4점, 거의 안 받는 경우를 1점으로 하여 평균값을 비교한 결과

〈표 3〉 파견 관리자들의 출신 국가별 현지 부임 이전 중국어 학습 여부 (단위: 명, %)

출신 국가	배웠다	안배웠다	전체
한국	27(56.3)	21(43.8)	48(100.0)
대만	9(52.9)	8(47.1)	17(100.0)
일본	27(35.1)	50(64.9)	77(100.0)

$\chi^2=5.952,051$

일본 관리자들의 학습 정도가 가장 높고(2.25), 그 다음이 한국이며(2.04), 대만이 가장 낮게 나타났다.(1.66) ( $F=3.131$ ,  $p=0.047$ )

이러한 경향은 “현재 근무하는 회사가 중국의 언어와 문화를 이해하는 능력을 키울 수 있는 시간과 기회를 충분히 제공하고 있습니까?” 라는 질문에 대한 응답에서도 어느 정도 드러난다. 앞서의 분석과 동일한 방식으로 해당 설문에 대한 평균값을 비교한 결과 한국(2.30) 기업들이 교육 훈련 기회를 가장 많이 제공하는 것으로 나타났고, 그 다음이 일본이며(2.22), 대만이 가장 적은 것으로 나타났지만(2.06), 국가적 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다.

여기에서 주목되는 것은 한국 기업들이 현지에서 관리자들을 파견할 때 중국어 학습이나 중국에 대한 사전 지식 습득을 일본 기업들보다 더 강조하는 경향을 보인다는 점이다. 이러한 사실은 한국과 일본 기업들이 적어도 현지화를 위한 소양 교육의 측면에서 최소한 별다른 차이를 보이지 않거나, 도리어 한국 기업들이 더 강조한다는 것을 시사한다.

그런데 한국 기업들에 대한 인터뷰를 수행해본 결과 어학이나 현지 사정 등에 대한 사전 교육 훈련은 한국 기업들 사이에서도 회사에 따라 편차가 대단히 크다는 것을 보여준다. 특히 대기업과 중소기업 사이에서 현지화 교육의 정도는 커다란 차이를 보여주고 있었다. 대기업들의 경우 치밀한 사전 교육 등을 통해 현지화 인력을 양성하는 반면, 중소기업들을 현지화를 위한 인적자원 육성, 교육 등에 대한 투자가 거의 없는 것으로 나타났다. 이러한

〈표 4〉 중국인 종업원과의 의사 소통 능력

출신 국가	말하기 능력	듣기 능력	읽기 능력
한국	2.15	2.31	2.08
대만	3.38	2.63	2.88
일본	2.00	2.00	2.44
	F=11.308.000	F=4.149.018	F=4.683.011
부족함을 1점, 아주 잘함을 4점으로 했을 때 평균 점수임			

차이는 특히 한국의 대기업과 중소기업 사이에서 두드러진 양상을 보인다. 이렇게 볼 때 중국에서 활동하는 한국 기업들은 대기업과 중소기업 사이에 근본적인 차이를 보이는 것으로 추정해볼 수 있다.

중국인 종업원들과의 의사 소통 능력에 대해 물어본 결과 한국 및 일본인 관리자들과 대만 관리자들 사이에는 뚜렷한 차이를 볼 수 있다. 전반적으로 읽기, 듣기, 말하기 능력 모두에서 대만 관리자들은 한국이나 일본 관리자들에 비해 월등히 높은 의사 소통 능력을 보여주고 있었다. 특히 말하기 능력에서 대만 관리자들은 한국이나 일본 관리자들과 큰 차이가 있다. 의사 소통 능력에 관한 한 대만 관리자들은 한국이나 일본 관리자들에 비해 월등한 우위를 갖는 것으로 보아야 할 것이다. 그러나 이러한 의사 소통 능력이 반드시 관리자들에 대한 우호적 감정이나 이미지로 직결되지는 않는다. 경우에 따라서 그 결과는 반대로 나올 수 있는 여지가 얼마든지 존재한다는 것을 이번 조사에서 확인할 수 있었다.

한국과 일본 관리자들에서 발견되는 흥미로운 사실은 일본 관리자들의 중국어 읽기 능력이 한국 관리자들보다 우수한 것으로 나타나는 반면, 말하기와 듣기 능력 측면에서는 도리어 한국 관리자들이 더 높게 평가하는 것을 알 수 있다. 이는 한국 관리자들의 한자 이해 및 해독 능력이 일본 관리자들에 비해 비교적 약하지만, 그들은 적극적인 학습 동기와 현지인과의 접촉을 통한 노력을 통해 그들의 단점들을 비교적 빨리 극복하고 있는 것으로 판단

된다.

의사 소통 능력에서의 이러한 차이는 기본적으로 관리자들이 본국에서 어떤 교육을 받았는지를 반영하는 것으로 보이며, '모국 효과'가 관리자들의 능력에 상당한 영향을 미치는 것으로 이해될 수 있다. 같은 한자 문화권이면서도 한자를 많이 사용하는 일본의 경우 관리자들의 읽기 능력이 높게 나온 반면, 주로 현장에서 활용할 수 있는 말하기, 듣기능력을 단기간의 훈련을 통해 습득하는 한국 관리자들의 경우에는 일상 회화에 더 강한 면을 보여주고 있기 때문이다.

이러한 능력은 또한 회사의 정책과 일정한 연관성을 맺고 있다. 인터뷰의 결과 일본 회사들은 현지 종업원들과 의사 소통을 하는 경우 주로 일본어를 사용하는 반면, 한국 관리자들은 중국어로 종업원들과 의사 소통하는 경우가 더 많은 것을 알 수 있었다. 소주지역에 대규모 투자를 하고 있는 S전자의 경우 한국계 중국인 종업원들에게 추가적인 통역 수당을 지급하면서 이들을 활용하거나, 현지화를 위해 중국인 종업원들을 한국에 연수시키고 있었고, 이와 동시에 한국인 관리자들의 중국어 능력을 향상시키기 위해 강도 높은 집중 훈련과 투자를 아끼지 않고 있었다.

또한 한국 관리자들은 한국인과 중국인 사이에 조선족을 활용함으로써 활동의 초기 단계에서 의사소통의 문제를 상당한 부분 극복하고 있었다. 반면 일본 기업들은 일본인 관리자와 중국 종업원들 간에 직접적인 의사소통 대신 통역에 의존하는 정도가 높으며, 현지 종업원들과 접촉하는 경우에도 주로 일본말을 사용하고 있었다. 앞서와 동일한 방법으로 파견 관리자들의 통역 활용도 평균 점수를 비교해보면, 한국이 2.50, 대만이 0.78, 일본이 2.73으로 나타나, 기본적으로 일본 관리자들의 통역 활용도가 크게 높다는 것을 보여준다. ( $F=27.915, .000$ ) 이러한 점들을 고려해 볼 때 한국 기업들의 현지화 전략은 일본 기업들에 비해 상대적으로 유리한 조건을 갖고 있는 것으로 판단된다.

## 4. 사회적 관계와 신뢰

### 1) 연고 지향성

동아시아 기업의 관리자들은 기업 활동을 수행하는 과정에서 개인적 친분에 기초한 연고 관계를 중시하는 경향이 강한 것으로 지적되어 왔다.(소노다 시게토, 박준식 역, 2001 ; Yang, 1994) 중국의 ‘관시(關係)’, 한국의 ‘연고(緣故)’와 같은 개념이 중시된다는 것은 이들 사회에서 비공식적 친분이거나 연고적 관계를 생성하는 것이 사업의 성패를 좌우할 수도 있는 중요한 문제라는 것을 의미한다. 이와 더불어 과거 연고적 관계가 중시되던 동아시아 사회에서 시장 경제에 기초한 산업화가 급속히 전개되어 가면서 과연 연고적 관계가 사람들의 문제를 해결하는 데 얼마나 효과적인지 수 있는가의 문제가 커다란 논란이 되어 왔다.(Guthrie, 1999)

그러나 과연 이러한 연고 지향성이 한국과 일본, 그리고 대만의 파견 관리자들 사이에서 얼마나 중시되고 있으며, 동아시아 관리자들의 중국 현지에서의 연고 생성 지향성이 그들의 출신 국가에 따라 얼마나 다른지를 비교한 조사 자료는 찾아보기 힘들다. 이와 관련하여 우리는 이번 조사를 통해 3국의 파견 관리자들이 갖는 연고 지향성의 정도를 알아보았다. 조사의 결과는 몇 가지 점에서 대단히 흥미로운 사실을 보여주고 있다.

세 나라의 파견 관리자들이 인간관계에 대해서 얼마나 중요하게 생각하는지, 특히 비공식적 인간관계를 기반으로 한 ‘인간적 요소’와 공식적 거래를 중심으로 하는 ‘계약적 요소’ 사이의 상대적 중요성을 어떻게 인식하고 있는지를 한국, 일본, 대만 기업의 파견 관리자들에게 질문하였다. <표 5>는 세 나라의 파견 관리자들이 인간관계와 공식 계약의 중요성에 대해 응답한 결과를 정리한 것이다.

이 표를 보면 중국에서 인간관계가 중요하다고 하는 점에는 세 나라의

〈표 5〉 다음 나라 사람들과 사업을 하려고 할 때 다음 요소들이 얼마나 중요하다고 생각합니까?

인간관계	한국	대만	일본	평균	F값	유의수준
중국에서 인간관계의 중요성	91.7	86.1	91.7	91.0	1.222	.298
일본에서 인간관계의 중요성	64.9	61.1	70.0	67.1	1.355	.261
한국에서 인간관계의 중요성	79.7	63.2	72.4	73.9	6.412	.002
대만에서 인간관계의 중요성	77.7	72.2	79.9	78.1	1.122	.329
<b>공식 계약</b>						
중국에서 공식 계약의 중요성	74.5	80.6	76.0	76.1	.376	.688
일본에서 공식 계약의 중요성	87.5	79.4	84.7	85.0	1.041	.356
한국에서 공식 계약의 중요성	78.7	84.7	77.6	79.0	1.000	.371
대만에서 공식 계약의 중요성	76.1	65.3	78.2	75.7	2.625	.078
'전혀 중요하지 않다'를 0점, '매우 중요하다'를 100점으로 했을 때 평균 점수임						

파견 관리자들이 대부분 동의하는 경향을 보인다. 그러나 다른 나라 출신 관리자들에 비해 일본 관리자들이 인간관계를 덜 중요시하는 것으로 나타났다. 흥미로운 사실은 각 나라의 파견 근로자들이 자신의 나라에 대해서는 외국 관리자들에 비해서 인간관계가 중요하다는 인식을 더 강하게 하고 있다는 점이다. 해당 사회의 사회적 맥락을 잘 파악하고 있을수록 인간관계의 중요성을 더욱 강하게 느끼게 된다고 해석해볼 수 있겠다. 공식계약의 중요성이 가장 높다고 일반적으로 평가하는 집단은 일본 관리자들이다. 대만의 관리자들은 약간의 차이를 갖지만 공히 공식계약의 중요성을 상대적으로 낮게 평가한다. 중국과 대만은 인간관계의 중요성 평균 점수가 공식계약의 중요성 평균 점수보다 높다. 중국의 경우 그 차이가 상당히 큰 반면 대만은 근소한 차이를 보인다.

〈표 6〉은 3개국의 파견 관리자들이 지방 정부, 사업 파트너, 지역 상공인 단체, 그리고 같은 나라나 다른 나라 관리자들과의 개인적 친분 관계를 얼마나 중시하는가를 물어 본 결과를 요약한 것이다.

여기에서 가장 주목되는 것은 현지의 '지방 정부 담당 부서와의 신뢰 관

〈표 6〉 파견 관리자들의 출신 국가별 사회 관계의 중시 정도 비교

지방 정부 담당 부서와의 신뢰 중시	그렇다	아니다	합계
한국	23(47.9)	25(51.2)	48(100.0)
대만	4(22.1)	14(77.8)	18(100.0)
일본	12(15.8)	64(84.2)	76(100.0)
$\chi^2 = 15.527 \quad 0.000$			
같은 나라 사람들의 상공인 단체와의 신뢰 중시			
한국	18(37.5)	30(62.5)	48(100.0)
대만	11(61.1)	7(38.9)	18(100.0)
일본	38(49.4)	39(50.6)	76(100.0)
$\chi^2 = 3.349 \quad 0.187$			
지역의 외국인 경쟁 업체와의 신뢰 중시			
한국	8(17.0)	39(83.0)	48(100.0)
대만	3(16.7)	15(83.3)	18(100.0)
일본	30(39.0)	47(61.0)	76(100.0)
$\chi^2 = 8.336 \quad 0.015$			
지역의 사업 파트너들과의 신뢰 중시			
한국	26(54.2)	22(45.8)	48(100.0)
대만	6(33.3)	12(66.7)	18(100.0)
일본	30(39.0)	47(61.0)	76(100.0)
$\chi^2 = 3.626 \quad 0.163$			

계’에 대한 응답의 결과였다. 조사의 결과 한국 기업의 관리자들은(51.2%) 대만(22.1%)이나 일본(15.8%) 기업의 관리자들에 비해 지방 정부 담당자들과의 개인적 연고와 친분을 쌓는 데 월등히 높은 노력과 투자를 아끼지 않는다는 것을 보여준다. 반면 일본 기업들은 지방 정부 담당자들과의 개인적 친분에 거의 관심이 없어서 동아시아 파견 관리자들 간에도 중국 현지 지방 관리와의 관계를 중시하는 정도에서 큰 대조를 보여주고 있다.

이러한 사실은 한국 기업의 관리자들이 정부와의 관계를 중시하는 그들의 사업 관행을 중국 현지에서도 그대로 적용하는 성향이 상대적으로 강하다는 것을 시사한다. 다른 한편 이러한 결과는 대만이나 일본 기업들에 비해 한국 기업의 관리자들이 중국의 현지 관리들과 관계를 중시하는 연고 지향적 경

영 성향을 더 강하게 갖고 있다는 것을 의미한다. 한국 기업들은 유별나게 지방 정부 관리들과의 관계를 중시하면서도 사업상 특별한 연고적 인간관계를 생성할 필요가 없는 자국 기업들이나 해당 지역의 사업 파트너들과의 관계에 대해서는 다른 나라들과 별다른 차별성을 보이지 않는 이중성을 드러내고 있다.

이는 한국 기업들의 연고 지향성이 그들의 경제적 이익이나 기회를 실현할 수 있는 비공식적 인간관계의 통로에 집중되는 경향이 강하다는 것을 의미한다. 한국 기업들은 중국 현지에서 연고적 연결망과 인간관계를 만들어가면서 사업을 도모하는 연고 지향성이 두드러지게 강하지만, 그러한 연고 지향성은 철저하게 그들의 사업상 이익과 연관된다고 판단되는 대상자들에게 국한되는 경향을 보여주고 있는 것이다. 이에 반해 일본 기업의 파견 관리자들은 비공식적 관계보다는 공식적 관계나 절차에 의존하는 경향이 상대적으로 훨씬 강한 것을 보여주고 있어서 동아시아 관리자들 사이에서도 연고적 관계에 대한 인식이 상당히 다르다는 것을 알 수 있다.

중국에 파견된 관리자들이 맺고 있는 연고적 관계에 영향을 미치는 요인들을 알아보기 위해서 이항 로지스틱 회귀(Binary Logistic Regression) 분석을 실시한 결과가 <표 7>에 제시되어 있다. 이항 로지스틱 회귀분석의 종속변수는 연고적 관계의 존재 여부(관계의 존재=1, 부재=0)이다. 회귀분석에는 파견 관리자들의 출신 국가와 <표 4>에 제시된 언어능력의 종합점수<sup>1)</sup>, <표 5>에 제시된 인간관계 및 공식계약의 중요성에 대한 상대적 평가의 종합점수<sup>2)</sup>, <표 9>에 제시된 중국에서 인간관계의 중요성에 대한 평가의 종합점수<sup>3)</sup>와 배경변수로서 나이 및 중국에서의 거주기간이 독립변수로

1) 언어능력은 말하기, 듣기, 읽기 능력에 대한 본인의 자기평가를 4점 척도로 측정된 것과 함께 통역의 이용 여부를 4점 척도로 측정된 것을 평균 내어 종합하였다.

2) 인간관계와 공식계약에 대한 중요성의 평가는 중국, 일본, 한국, 대만에서 사업에 인간관계가 얼마나 중요한지, 공식계약이 얼마나 중요한지에 대한 응답을 각각 평균 내어 종합하였다.

3) 중국에서 인간관계의 중요성에 대한 인식은 "중국에서는 공식계약보다 비공식 인간관계가 중요

〈표 7〉 연고적 관계의 존재 여부에 대한 이항 로지스틱 회귀분석 결과

	지방정부 관리와의 관계	지역 사업파트너와의 관계
출신국가가 대만	-2.061 (0.795)**	-1.266 (0.680) +
출신국가가 일본	-1.785 (0.563)**	-1.075 (0.473)*
언어능력	0.763 (0.365)*	0.265 (0.293)
중국에서의 인간관계의 중요성	0.003 (0.018)	-0.016 (0.015)
인간관계의 일반적 중요성	-0.038 (0.021) +	0.037 (0.018)*
공식계약의 일반적 중요성	0.053 (0.019)**	-0.028 (0.015) +
나이	0.024 (0.032)	0.043 (0.027)
중국에서의 거주기간	-0.004 (0.106)	0.088 (0.091)
상수항	-4.549 (2.560) +	-1.093 (2.125)
-2 Log Likelihood	129.97	173.85
Cox와 Snell의 R2	0.205	0.100
분류의 정확도	77.9	62.8

\*\*p<0,01 \*p<0,05+ p<0,10

서 포함되었다.

이 회귀분석에서 우리는 중국에 파견되어 있는 관리자들의 의식이 이들이 연고적 관계를 맺는데 얼마나 영향을 미치는가를 중점적으로 분석하였다. 〈표 9〉에 제시된 것은 중국 지방정부 관리와의 연고적 관계 및 해당 지역의 사업파트너와의 연고적 관계에 대한 모형의 추정 결과다.

로지스틱 회귀분석의 결과에서 주목할 점은 다른 요인들을 통제한 이후에도 한국에 비해서 일본이나 대만의 파견 관리자들이 중국에서의 연고적 관계 형성이 낮게 나타난다는 사실이다. 언어능력은 지방정부 관리와 연고적 관계를 맺는 데 유의하게 긍정적인 효과를 지니는 반면, 지역 사업파트너와의 관계에서는 긍정적 효과가 유의하지 않다. 가장 흥미로운 것은 사업에서 인간관계와 공식계약의 중요성에 대한 상대적 평가의 효과이다. 지방정부

하다.”, “사업을 위해 중국인 관리와 친밀한 관계가 필수적이다.”, “중국에서는 인간관계를 활용하는 것이 성공의 최선책이다.”, 그리고 “중국어를 이해하는 것은 중국에서 사업하는데 중요하다.”에 동의하는 정도를 5점 척도로 측정된 것들을 평균 내어 종합하였다.

관리와 긴밀하고 신뢰할 만한 관계를 맺고 있는 사람들은 인간관계보다는 공식계약의 중요성을 더욱 강조하는 반면, 지역 사업파트너와 그러한 관계를 맺고 있는 사람들은 공식계약보다 인간관계의 중요성을 상대적으로 높게 평가하고 있다.

이러한 결과에 대해 우리는 중국에서 지방정부의 관리와 긴밀하고 신뢰할 만한 관계를 맺는 것에 공식계약의 이행(Enforcement)을 보장받거나 혹은 공식계약의 체결에 유리한 조건을 확보하려는 동기가 작용하고 있다고 해석할 수 있다. 또한 중국에서 관시(關係)라고 하는 것에는 공식적 계약과 비공식적 인간관계가 상호 긴밀하게 결합하여 작용하고 있으며, 따라서 일반적으로 알려져 있듯이 관시가 비공식적 인간관계를 통해 음성적 혜택을 받는 것과는 구별된다는 것을 알 수 있다. 따라서 중국에서 관시라는 독특한 인간관계의 패턴을 단순한 연고주의로 해석하는 것은 상당한 무리가 따른다고 보아야 할 것이다.

## 2. 현지 고용인과의 사적 친밀성

연고 지향성이 세 나라 관리자들 사이에 상당한 차이를 보이는 반면, 중국인들과의 사적 관계의 정도는 세 나라 관리자들 사이에 특별히 주목되는 차별성을 발견하기 힘든 것으로 나타난다.

파견 관리자들이 현지 종업원들과 어느 정도의 사적 관계를 형성하는가를 알아보기 위해 우리는 관리자들이 현지 종업원들을 초대하거나, 초대받은 경험이 어떻게 나타나는지를 알아보았다. <표 8>은 이와 관련된 응답의 빈도를 제시하고 있다. 현지인과의 사회적 관계 형성 정도에서 출신 국가에 따른 차이는 대체로 통계적으로 유의미하지 않지만, “중국인 집에 초대받은 적이 있다.”는 문항의 경우에는 대만 관리자들이 한국이나 일본보다 많은

것을 보여준다. 한국과 일본 관리자들을 비교해 보면, 일본에 비해 한국 관리자들이 현지 종업원들의 집에 초대받은 경험이 더 많은 것을 알 수 있지만, 그 차이에서 뚜렷한 국가간 차별성을 찾아보기는 힘들다.

통계적으로 유의미한 차별성을 드러내지는 않지만, 한국과 대만 관리자들의 경우 일본 관리자들에 비해 중국인의 집이나 결혼식에 초대받거나 그들의 가족 생활에 대해 더 많은 지식을 갖고 있고, 중국 종업원들과 사회적 쟁점에 대해 더 많이 토론하는 일관된 경향성을 보여준다. 이는 일본 관리자들이 삶의 공적 영역과 사적 영역을 되도록 분리시켜 생각하는 경향이 강한 반면, 한국과 대만 관리자들은 그들의 종업원들과 사적인 관계를 맺는 데 더 많은 노력을 기울인다는 것을 시사한다.

그런데, 여기에서 주목해야 할 한 가지 사실은 앞서 분석한 중국 현지 정부 관리나 현지 사업 파트너 등 경제적 이해가 직결된 사람들과, 이보다는 직접적 이해관계의 밀도가 낮은 현지 종업원과의 인간적 관계 형성에 대해 한국의 관리자들이 일본이나 대만 관리자들과 비교했을 때 보여주는 태도라 할 수 있다. 요컨대, 한국 관리자들은 사업상 이해관계가 밀접히 연관되어 있다고 판단하는 집단들에 대해서는 비공식적 인간관계나 연고를 생성하려는 동기가 강한 반면, 그 중요성이 떨어지는 집단에 대해서는 다른 동아시아 국가 관리자들과 마찬가지로 뚜렷한 행위 패턴의 차별성을 보여주지 않는다는 점일 것이다. 이렇게 볼 때 관시로 표현되는 비공식적 관계 망의 '효과성'에 대한 인식은 동아시아 관리자 사이에서도 상당히 다를 뿐 아니라, 그들이 상대하는 대상과 접촉 공간의 성격에 따라서 얼마든지 달라질 수 있는 매우 가변적일 수 있다는 사실에 주목해야 할 것으로 보인다. 한국 관리자들이 중국 현지에서 관시를 중시한다고 해서 이러한 경향이 모든 상황과 대상에 대해 동일한 방식으로 나타나지 않는 것은 관시의 효과와 활용 정도가 다양한 상황적 맥락과, 그 사용자의 인식, 그리고 그들이 형성해 온 사회적 습관에 따라 달라진다는 사실을 말해주는 것이다.

〈표 8〉 출신 국가별 현지 종업원과의 사적 친밀성의 형성 정도

중국인 종업원들을 집에 초대하였다.	그렇다	아니다	합계
한국	25(54.3)	21(45.7)	46(100.0)
대만	9(50.0)	9(50.0)	18(100.0)
일본	46(59.7)	31(40.3)	77(100.0)
x2 = .723 0.697			
중국인 종업원의 집에 초대받은 적이 있다.			
한국	34(70.8)	14(29.2)	48(100.0)
대만	17(94.4)	1(5.6)	18(100.0)
일본	48(62.3)	29(37.7)	77(100.0)
x2 = 7.147 0.023			
중국인 종업원의 결혼식에 초대받은 적이 있다.			
한국	35(74.5)	12(25.5)	47(100.0)
대만	15(83.3)	3(16.7)	18(100.0)
일본	48(62.3)	29(37.7)	77(100.0)
x2 = 3.985 0.136			
중국인 종업원과 사회적 쟁점에 대해 토론한다.			
한국	34(70.8)	14(29.2)	48(100.0)
대만	11(61.1)	7(38.9)	18(100.0)
일본	42(54.5)	35(45.5)	77(100.0)
x2 = 3.293 0.193			
중국인 종업원의 부인이나 가족생활에 대해 안다.			
한국	34(70.8)	14(29.2)	48(100.0)
대만	13(72.2)	5(27.8)	18(100.0)
일본	53(68.8)	24(31.2)	77(100.0)
x2 = .108 0.948			

중국인 현지 종업원과 사적으로 친밀한 관계를 유지하는 행위에 영향을 미치는 요인들을 알아보기 위해 회귀분석을 실시한 결과가 〈표 9〉에 제시되어 있다. 회귀분석에서 종속변수는 〈표 8〉에 제시된 바와 같은 여러 측면에서의 사적 친밀성을 나타내는 행위들에 대해 ‘그렇다’고 응답한 빈도를 계산한 것이다. 따라서 〈표 8〉에 제시된 모든 행위를 다 경험했다면 5점을 받고, 전혀 그런 경험이 없다면 0점을 받게 되어, 전체적으로 5점 척도로

〈표 9〉 중국인 현지 종업원과의 사적 친밀성에 대한 회귀분석 결과

	회귀계수	(표준오차)
상수항	-1.121	(1.367)
출신국가 대만	-0.099	(0.391)
출신국가 일본	-0.262	(0.283)
언어능력	0.425*	(0.177)
중국에서 인간관계의 중요성	0.004	(0.009)
인간관계의 중요성	0.029**	(0.011)
공식계약의 중요성	-0.006	(0.009)
나이	0.011	(0.016)
가족과 동거 여부(동거=1)	0.611*	(0.250)
중국에서의 거주기간	0.169**	(0.054)
R <sup>2</sup> = 0.316	수정된 R <sup>2</sup> = 0.265	F=6.255
		p<0.000

\*\*p&lt;0.01 \*p&lt;0.05

측정된 연속변수로 간주할 수 있을 것이다. 한편 회귀분석의 독립변수로는 앞의 〈표 7〉에 제시된 이항 로지스틱 회귀분석에 포함된 변수들에 덧붙여 가족과의 동거여부를 독립변수로 포함시켰다. 현지 종업원과 사적 친밀성을 나타내는 행위들 중에 가족과 관련된 내용들—예컨대 집으로의 초대 혹은 결혼식 참석—이 많기 때문에 가족과 함께 지내는 사람들이 이러한 경험을 할 가능성이 더욱 높을 것이라고 예상했기 때문이다.

회귀분석의 결과를 보면 언어능력이 높을수록, 사업에서 인간관계를 중시할수록, 또한 가족과 동거하고 중국에서 오래 거주했을수록 현지 종업원과 친밀한 사적 관계를 유지하는 것으로 나타났다. 공식계약을 중시할수록 사적 친밀성이 낮게 나타나지만 통계적으로 유의하지는 않다. 출신국가별로 보면 앞의 〈표 8〉에서 살펴본 바와 같이 한국 출신의 관리자가 대만이나 일본 출신의 관리자에 비해서 사적 친밀성이 높지만 통계적으로 유의하지는 않으며, 친밀성이 가장 떨어지는 것은 일본 출신의 관리자이다.

회귀분석의 결과를 종합해보면, 현지 종업원들과 친밀한 관계를 맺는 것이 이들에 대한 이해를 높이고 현지화에 도움이 된다고 할 때, 한국 출신의

관리자들이 회화 중심의 언어능력이 상대적으로 뛰어나고, 인간관계를 중시하며, 가족과 함께 지내는 경향이 강한 것은 모두 사적 친밀성을 높이는데 도움이 된다고—달리 말하면 국경을 넘은 사회적 자본(Cross-border Social Capital)의 강화에 긍정적인 작용을 한다고—하겠다.

## 5. 기업과 관리자, 민족적 이미지

### 1) 중국의 사회관계에 대한 이미지

동아시아의 기업과 관리자들, 그리고 민족적 집단들은 서로에 대해 어떠한 이미지를 갖고 있는가? 이를 알아보기 위해 우리는 중국인과 중국 사회에 대해 3국의 관리자들이 어떤 이미지를 갖고 있는가를 알아보고자 하였다. <표 10>은 중국인과 중국 사회에 대한 3개국 파견 관리자들의 이미지를 정리해본 것이다.

이 표에서 우선 중국인에 대한 신뢰도를 보면, 중국인에 대한 신뢰도는 한국 관리자들이 가장 높고, 그 다음이 일본 관리자들이며, 대만 관리자들이 가장 낮은 것으로 나타나지만, 그 차이가 통계적으로 유의미한 것은 아니었다. 중국인에 대한 응답자들의 신뢰도를 보면, 대체로 관리자들과 중국인들과의 신뢰가 깊이 형성되지는 않은 것을 보여준다. 흥미로운 것은 같은 중국인인 대만 사람들이 더 불신 정도가 높게 나타난다는 점이다. 이는 문화적 동질성이 높다고 해서 그것이 반드시 문화적 타자에 대한 신뢰로 이어지지 않는다는 것을 시사한다.

중국에서 비공식 인간관계의 중요성에 대한 인식이나, 중국인 관리와의 긴밀한 관계의 필요성 인식, 중국어 이해의 중요성 인식 등의 면에서 한국 출신의 관리자들이 대만이나 일본 출신 관리자들에 비해 높게 나타나고 있

〈표 10〉 귀하는 다음과 같은 견해에 얼마나 동의하십니까?

문항	한국	대만	일본	평균	F값	유의수준
대부분의 중국인들을 신뢰할만하다.	67.4	50.0	54.6	54.6	.694	.501
중국에서는 공식 계약보다 비공식 인간관계가 중요하다.	77.1	61.1	61.8	66.8	8.490	.000
사업을 위해 중국인 관리와 친밀하게 지내는 것이 필수적이다.	75.0	72.2	68.5	71.1	1.448	.239
중국에서 사업을 하는 데 같은 민족 사람을 친구로 갖고 있어서 도움이 안 된다.	47.3	38.9	35.9	40.1	2.968	.055
나는 때때로 중국인 종업원이 어떤 생각을 하는지 이해하기 어렵다.	64.4	75.0	57.8	62.1	4.251	.016
중국의 인간관계는 너무 복잡해서 이해하기 어렵다.	50.5	65.3	53.6	54.1	2.353	.099
중국에서는 인간관계를 활용하는 것이 성공의 최선책이다.	69.1	68.1	76.6	73.1	2.197	.115
중국어를 이해하는 것은 중국에서 사업하는 데 중요하다.	94.7	81.9	87.0	88.1	6.200	.003

'전혀 동의하지 않는다'를 0점, '아주 동의한다'를 100점으로 했을 때 평균 점수임

다. 중국에서 사업을 하는 데 같은 민족 사람을 친구로 갖고 있어서 도움이 안 된다는 진술에 대한 응답은 대체로 부정적으로 나타나고 있다. 이는 파견 관리자들이 외국에서 활동하는 데 민족적 유대와 이로부터 공급되는 사회적 자본이 비즈니스의 성공에 결정적인 영향을 미치지 않는다고 하더라도, 사업의 성공에 필요한 중요한 사회적 자원을 제공할 수 있다는 것을 의미한다. 흥미로운 것은 중국의 인간관계를 복잡해서 이해하기 어렵다고 생각하거나 혹은 중국인 종업원들의 생각을 이해하기 어렵다고 생각하는 경향이 대만 출신의 관리자들에서 더욱 강하다는 사실이다. 유사한 문화적 배경을 지녔다고 일반적으로 생각되는 대만 사람들이 더 깊숙이 이해하고 복잡하게 생각하기 때문에 혼란을 경험하는 것인지 아니면 제도적 차이 때문인지 추가적인 분석이 필요하다고 생각된다.

## 2) 중국인에 대한 이미지

동아시아 파견 관리자들은 중국인들에 대해 어떠한 이미지를 갖고 있는가? <표 11>은 동아시아의 관리자들이 중국인들에 대해 갖고 있는 이미지에 대한 응답을 정리해본 것이다. 전체적으로 볼 때 중국인들은 이기적이면서(93.4%)도 자부심이 크며(92.6%), 물질 중심적 성향이 강하다.(91.4%)는 데 응답자들이 강하게 동의하는 것을 볼 수 있다. 다른 한 편 중국인들이 똑똑하다(83.0%), 재능이 많다(80.7%), 그리고 친밀하다(78.4%)는 평가에 대해서도 대다수의 응답자들이 동의하는 것을 볼 수 있다. 그러나 중국인들의 재능과 지능에 대한 높은 평가와는 달리 그들의 기술 수준에 대한 긍정적 평가(51.9%)는 상대적으로 상당히 낮게 나타난다. 중국인들이 지닌 재능에 비해 그들이 현재 보유한 기술 수준에 대한 평가는 아직 낮은 것이다. 그러나 이는 뒤집어 해석하면 중국 종업원들의 미래 발전 가능성이 그 만큼 크다는 것을 의미하는 것으로도 해석될 수 있다.

<표 11> 귀하는 평소 중국인에 대해 어떤 생각을 하고 계십니까?

	한국	대만	일본	전체	유의 수준
열심히 일한다	14(34.1)	6(66.7)	30(68.2)	50(53.2)	$\chi^2=10.600$ .005
똑똑하다	25(64.1)	13(86.7)	55(94.8)	93(83.0)	$\chi^2=15.790$ .000
친밀하다	30(68.9)	6(66.7)	40(88.9)	76(78.4)	$\chi^2=5.538$ .063
기술이 좋다	20(52.6)	3(30.0)	17(58.6)	40(51.9)	$\chi^2=2.454$ .293
오만하다	12(33.3)	5(50.0)	21(58.3)	38(46.3)	$\chi^2=4.568$ .101
자부심이 크다	39(92.9)	1(14.3)	72(100.0)	112(92.6)	$\chi^2=68.088$ .000
교활하다	20(54.1)	4(66.7)	25(71.4)	49(62.8)	$\chi^2=2.366$ .306
재능이 많다	26(74.3)	3(42.9)	38(92.7)	67(80.7)	$\chi^2=11.151$ .004
이기적이다	32(80.0)	12(100.0)	69(100.0)	113(93.4)	$\chi^2=17.347$ .000
물질 중심적이다	35(85.4)	12(92.3)	49(96.1)	96(91.4)	$\chi^2=3.343$ .188

참고 : 해당 문항에 대해 '그렇다'고 답한 응답자의 비율

〈표 12〉 중국인에 대한 파견 관리자의 이미지 추출 요인에 대한 국가별 비교

	한국	대만	일본	전체	유의 수준
교활하고 게으르다	62.2	45.4	48.1	53.6	F=1.43p=0.244
똑똑하고 자부심 크다	79.5	70.0	96.3	88.2	F=11.23p=0.000
기술 좋고 친밀하다	63.3	53.8	81.2	71.0	F=3.66p=0.029
재능 많고 물질중심적이다	80.0	80.0	95.1	87.6	F=4.08p=0.019
찬성을 100, 반대를 0으로 했을 때 평균점수					

위에 제시된 중국인에 대한 다양한 견해들을 요인분석을 통해서 유형화시켜 보았다. 요인분석의 결과 중국인에 대한 한, 일, 대만의 관리자리의 이미지에서 네 개의 구별되는 차원들을 발견할 수 있었다. 이들 차원은 각각 “교활하고 게으르다.”, “똑똑하고 자부심이 크다.”, “기술 좋고 친밀하다.”, 그리고 “재능 많고 물질중심적이다.”는 내용으로 정리할 수 있다. 요인분석의 결과 이들 네 차원에 의해 전체 변량의 73.4%가 설명되는 것으로 나타났다. 이들 네 차원에 대한 각 나라의 파견 관리자리의 견해를 정리한 것이 〈표 12〉다.

〈표 12〉에서 눈에 띄는 것은 중국인들에 대한 부정적 인식이라고 할 수 있는 “교활하고 게으르다.”는 주장에 대해 한국 관리자리가 대만이나 일본의 파견 관리자리에 비해 더욱 높은 수준으로 동의한다는 것이다. 하지만 이들간의 차이는 통계적으로 유의한 것이 아니다. 중국인들에 대해 “똑똑하고 자부심이 크다.”거나, “기술 좋고 친밀하다.”거나, “재능 많고 물질중심적이다.”라고 보는 견해에 대해서는 일본의 파견 관리자리가 가장 많이 동의하고 있다. 이들 세 가지 차원에서는 세 나라의 파견 관리자리가 유의한 차이를 보이는 것을 알 수 있다.

사후분석을 통해서 어느 나라들 간에 차이가 두드러지게 나는지를 확인해 보았다. 사후분석에서 유의하게 나타난 차이는 “똑똑하고 자부심이 크다.”는 주장에 대한 일본 관리자 대 한국과 대만의 관리자리의 의견이 두드러졌

고, 또한 “기술 좋고 친절하다.”는 주장에 대해서도 일본의 관리자들이 한국과 대만의 관리자들에 비해 유의미하게 높은 동의 수준을 보였다. 중국인들에 대한 이미지로서 가장 공유되는 정도가 높은 것은 “똑똑하고 자부심이 크다.”는 것이며, 그 다음은 “재능 많고 물질중심적이다.”는 내용이다.

### 3) 동아시아 관리자들의 상호간 신뢰도

기업과 관리자들에 대한 이미지가 한국, 대만, 일본의 관리자들에 사이에 어떠한 차별성을 보이는지를 알아보기 위해 우리는 사업 파트너들의 약속 이행의 정도에 대한 평가를 알아보았다.

일단 전체 평균값을 보면 국가별로 사업파트너로서 신뢰의 정도를 5점 척도로 측정된 것을 100점으로 환산해서 보았을 때 중국의 사업가에 대한 신뢰가 52.5로서 가장 낮고, 일본 사업가에 대한 신뢰가 81.6으로 가장 높게 나타났다. 이러한 결과는 후쿠야마(Fukuyama, 1996)가 고신뢰 사회와 저신뢰 사회의 대표적 예로서 일본과 중국을 들었던 것과 잘 들어맞는다. 한편 한국과 대만은 그 중간에 위치하고 있으며, 두 나라 사업가들에 대한 신뢰의 정도는 대응표본 t-검정을 했을 때 유의한 차이를 보이지 않는다. ( $t=1.548$ ,  $p=0.124$ ) 하지만 이들 두 나라의 경우를 제외하면 이 표에 제시된 나라의 쌍들간에(중국 - 일본, 한국 - 일본, 대만 - 중국, 한국 - 중국, 대만 - 중국) 대응표본 t-검정을 했을 때 유의한 차이( $p(0.001)$ )를 보인다.

각 국가 출신 사업가들에 대한 평가가 출신 국가별로 어떻게 달라지는가를 보면, 한국을 제외하고는 파견 관리자의 출신 국가별 차별성이 5% 유의수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나고 있다. 흥미로운 것은 대만 관리자들의 중국 및 한국 사업가들에 대한 평가이다. 이 표를 보면 모든 나라에서 자기 출신 국가의 사업가들의 신뢰 정도를 다른 국가 출신 관리자들에 비해 후하게 평가하고 있다는 것을 알 수 있다.

〈표 13〉 선생님은 사업 파트너들이 약속을 이행하는 데 얼마나 믿음만하다고 생각합니까?

	한국	대만	일본	평균	F값	유의수준
중국 사업가	57.1	41.2	52.3	52.5	2.745	.068
일본 사업가	81.7	79.4	82.1	81.6	0.176	.839
한국 사업가	71.7	50.0	56.7	61.1	8.693	.000
대만 사업가	67.0	70.6	60.7	64.1	2.659	.074

'전혀 믿을 수 없다'를 0점으로, '아주 믿음만하다'를 100점으로 했을 때 평균 점수임

한국에 대해 출신 국가별로 평가에 유의한 차이가 나는 것도 주로 한국 출신 관리자들이 한국의 사업가들의 신뢰도에 대해 매우 높은 점수를 주기 때문이다. 신뢰도 평가에서 자기 민족 중심적 경향이 있는 것인지 아니면 자기 출신 사회에 대한 문화적 맥락의 이해가 높아서 그런 것인지 좀더 살펴 볼 필요가 있다. 한국과 대만의 상호간 신뢰의 평가를 비교해 보면 한국이 대만에 대해서 상대적으로 신뢰의 정도를 높게 평가(67.0, 평균=64.1) 하는 데 비해서 대만은 한국에 대해 상대적으로 신뢰의 정도를 낮게 평가(50.0, 평균=61.1) 하는 것이 눈에 띈다. 상호간 신뢰의 평가에서 불균형이 존재하는 것이다.

〈표 14〉는 파견 관리자들에게 중국에서 가장 사업을 잘 하는 나라가 어느 나라라고 생각하는가를 물어본 결과를 정리해 본 것이다.

중국에서 사업을 가장 잘 하는 나라의 1순위로 과반수에 달하는 50.0%의 응답자들이 대만을 꼽았다. 이것은 대만이 같은 중화 문화권 국가의 일원으로 이미 중국과 불가분의 경제적 협력 관계를 맺고, 양국의 경제 관계에서 가장 유리한 위치에서 경제 활동을 수행하고 있다는 것을 말해 준다. 같은 중화 경제권에 속하면서 중국과 여러 가지로 긴밀한 경제적 관계를 발전시켜 온 싱가포르 역시 중국에서 가장 사업을 잘 하는 나라들 중 4번째 순위를 차지한다. 그 다음으로 일본이 1순위의 13.6%, 미국이 1순위의 11.4%를 차지하는 것으로 나타났다. 독일은 싱가포르 다음으로 9.8%였으며, 한국은

〈표 14〉 귀하는 중국에서 사업을 잘 하는 나라는 어느 나라라고 생각하십니까? 세 나라를  
순서대로 골라주십시오. (단위 : %)

	1순위	2순위	3순위
대만	50.0	19.1	9.3
일본	13.6	16.8	20.2
미국	11.4	22.9	19.4
싱가포르	10.6	14.5	16.3
독일	9.8	14.5	16.3
한국	1.5	19.1	9.3
영국	1.5	2.3	3.9
기타	1.5	2.3	0.8

영국과 같은 1.5%의 낮은 순위에 머물고 있음을 보여준다. 한국과 중국 시장에서 치열한 경쟁을 벌이고 있는 대만이나 일본과 비교할 때 한국 기업들이 중국에서 가장 열세에 있다는 것을 보여주고 있다.

## 6. 요약 및 함의

지금까지 우리는 중국에서 활동하는 동아시아 다국적기업의 파견 관리자들을 중심으로 그들의 마음 속에 구성되어진 문화적 집단들에 대한 다양한 이미지들을 비교해보았다. 이와 같은 우리의 분석을 통해 우리는 중국에서 활동하는 한국, 대만, 일본의 파견 관리자들이 그 나름대로의 독특한 시각과 관점을 지닌 행위자이면서, 동시에 문화적 타자에 대하여 비교적 구분되는 이미지를 형성하고, 이렇게 형성된 문화적 감각과 행동 방식으로 현지에서의 다양한 사회적 관계를 적극적으로 구성하는 행위자라는 사실을 알 수 있었다.

대만의 관리자들에 대한 분석을 통해서 우리는 문화적 동질성이 중국 관리자들의 의식과 행동, 그리고 현지 종업원들간의 관계를 형성하는 데 반드시

시 하나의 방향으로만 영향을 미치는 것은 아니라는 점을 확인할 수 있었다. 다시 말해 과거로부터 공유되어 온 문화적 동질성과 정체성은 대만 기업들의 중국 진출과 활동에 커다란 장점을 제공하는 사회적 자본으로 그들의 활동에 '산소'와 같은 활력소를 제공하지만, 다른 한 편에서는 가까운 문화적 집단 내에서도 오히려 그 관계의 밀도로 인해 상당한 갈등과 불신이 형성될 수 있다는 점을 엿볼 수 있었다.

대만 관리자들은 중국 현지 사람들과 동일한 중화 문화권 속에서 활동하며, 동일한 언어와 문자, 그리고 보다 긴밀한 인간적 연계 망 속에서 활동하고 있지만, 이들의 현지인에 대한 인식은 묘한 이중성을 동시에 보여주고 있다. 또한 대만 관리자들과 현지인의 관계는 한국의 관리자들과 현지인의 관계와 비교해 볼 때 상대적으로 더 공식적이고 계약적인 속성을 갖는 것으로 볼 수 있으며, 이는 현지에 진출한 대만 기업 관리자들의 의식과 그들의 경영 방식을 통해서도 어느 정도 확인할 수 있다.

일본 관리자들 역시 한국이나 대만 관리자들과는 구분되는 독특한 특성을 보여주고 있었다. 전체적으로 볼 때 일본 관리자들은 현지인과의 관계에서 비공식적 연고나 네트워크보다는 공식적 계약 관계나 제도에 의존하는 경향을 더 강하게 보여주는 한편, 한국 관리자들과 비교해 볼 때 중국과의 밀도 깊은 문화적 접촉에는 상당히 소극적인 내집단 지향성을 보다 강하게 보여주는 것으로 보인다. 이들은 현지에서도 중국화를 지향하기보다는 대부분의 판단과 생활의 준거를 본국에 두면서 외부 집단과의 관계 형성이나 다른 문화에 대한 의도적인 적용 노력에는 상당히 소극적인 모습을 보여주고 있었다.

일본 관리자들은 주어진 기간 동안 의무적으로 현지에서 근무하는 것으로 생각할 뿐 항구적으로 가족과 함께 현지에 적응한다는 생각을 갖고 있지 않다. 이들은 중국 현지에서도 현지인과의 적극적인 교류 속에서 살아가기 보다는 그들만의 '게토화된 생활권(Ghettoized Life Sphere)'을 구성하

는 경향을 보인다. 일본 관리자들의 해외 파견이 구미 기업들에 비해 성공률이 높다는 기존의 가설(Tung, 1984)은 한국이나 대만의 관리자들과 비교해 볼 때 의문의 여지를 남겨두고 있다. 중국에 파견된 일본 관리자들은 자녀 교육 문제, 현지 적용 등에서 성공적인 것처럼 보이지 않기 때문이다. 이렇게 볼 때 파견의 성공 여부를 결정하는 것은 어느 나라에 파견되는가에 따라서 많이 달라질 수 있다는 것을 말해준다.

그러나 이러한 일본 관리자들의 특성과는 관계없이 일본인과 일본 기업들에 대한 다른 문화적 집단의 신뢰는 여전히 매우 높게 나타나고 있다. 이러한 높은 신뢰는 한국과 대만 기업들에 대한 신뢰와 비교할 때 두드러지게 나타난다. 이는 문화적 신뢰와 평판이 자신들이 구성하는 것 이상으로 문화적 타자들에 의해 집합적으로 경험되고, 공유되며, 적극적으로 생성되는 상대적 등기물의 특성이 강하다는 것을 시사한다.

한국의 파견 관리자들도 역시 대만이나 일본 관리자들과 일정하게 구분되는 독특한 문화적 지향성을 보이고 있었다. 한국의 파견 관리자들도 세 국가의 관리자들과 중에서 가장 적극적으로 현지 관리나 현지인들과의 비공식적 인간 관계를 적극적으로 형성하고, 이를 통한 사업 확장에 적극적임을 보여준다. 한국의 관리자들은 공식적 시스템보다는 유연하고 비공식적인 인간관계를 중시하며, 이렇게 형성된 인간관계를 바탕으로 비즈니스를 전개하는 경향을 볼 수 있다. 반면 공식적 계약의 관념은 일본이나 대만의 경우보다 약한 것을 알 수 있다.

다른 한 편 한국 관리자들 내부에서도 체계적인 준비와 교육 훈련을 준비하고 관리자들과 파견하는 대기업들과, 그렇지 못한 중소기업들간에는 현실적으로 큰 격차가 존재한다. 삼성, LG 등 대기업들이 비교적 체계적으로 교육 훈련을 시키고, 투자하며, 파견 관리자들에게 대한 관리 정책을 시행하고 있지만, 중소기업들의 경우에는 이러한 준비 과정이 거의 없다는 것을 알 수 있다.

연고적 관계망 형성에 적극적인 한국 기업이 중국 현지에서 얼마나 성공적일 수 있는가의 문제는 앞으로 더 많은 연구가 요구되는 부분이라 할 수 있다. 한국 관리자들의 연고적 사업 관행은 한국 국내에서 오랜 기간동안 익숙해진 ‘정경유착’과 ‘연고주의’ 사업 관행과 회사의 중국 시장 진출 전략, 그리고 문화적 타자에 대한 인식이 복합적으로 결합되어 나타나는 것으로 볼 수 있다. 한국 관리자들의 강한 연고 생성 지향성이 형성된 이유가 어떠한건 한국 관리자들은 동아시아의 다른 나라 관리자들에 비해 그라노베터가 지적한 이른바 ‘강한 유대(Social Ties)’를 더 선호하는 사업 관행에 익숙해 있는 것으로 판단된다.(Granovetter, 1973) 그런데, 이러한 관행이 현지에서 성공적으로 정착할 수 있는가의 문제와는 관계없이 중국 현지에서도 한국 기업과 한국 관리자에 대한 사회적 지식은 이미 그러한 방향으로 어느 정도 설정되어 가는 현상을 볼 수 있다. 문제는 이렇게 구성된 사회적 현실과 이미지가 한국기업과 관리자들에 대해 반드시 긍정적으로만 작용하지는 않는다는 데 있다.

## 참고 문헌

- 국민호(1997), “동아시아 경제발전과 유교”, 『한국사회학』 제31집.  
 권기철(2000), “동아시아의 국제간 노동력 이동”, 『동아시아 연구』.  
 소노다 시게토, 박준식 역(2002), 『중국인, 이렇게 생각하고 행동한다』, 서울 : 다락원.

- Bellah, R. N. et al.(1996), *Habits of the Heart : Individualism and Commitment in American Life*, Berkeley : Univ. of California Press.  
 Burt, Ronald(1999), “Embeddedness in the Making of Financial Capital : How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking

- Financing”, *American Sociological Review*, 64, pp. 481~505.
- China Economic Review(2002), *The China Business Handbook*, London.
- Fons Trompenaards and Charles Hampden-Turner(1988), *Riding The Waves of Culture : Understanding Cultural Diversity in Global Business*, New York : McGraw-Hill.
- Fukuyama, Francis(1996), *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York : Free Press.
- Gambetta, Diego(1996), *The Sicilian Mafia : The Business of Private Protection*, Cambridge : Harvard Univ. Press.
- Guthrie, Doug(1999), *Dragon in a Three-Piece Suit : The Emergence of Capitalism in China*, Princeton : Princeton Univ. Press.
- Granovetter, Mark S(1973), “The Strength of Weak Ties”, *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360~1380.
- Harrison, L. E. and Samuel P. Huntington, eds.(2000), *Culture Matters : How Values Shape Human Progress*, New York : Basic Books.
- Hofstede, G.(1983), The cultural relativity of organizational practices and theories, *Journal of International Business Studies*, 14 : 2.
- Hofstede, G.(1997), *Cultures and Organizations : Softwares of the Mind*, New York : McGraw Hill.
- Tung, R.(1988), *Career issues in international assignments*, Academy of management executive.
- Yang, Mayfair Mei-hui.(1994), *Gifts, Favors, and Banquets : The Art of Social Relationships in China*, NY : Cornell Univ. Press.