

I. 서 론

해의 진출 한국기업의 노무 관리 행태에 대한 국내외의 비판이 쏟아지고 있다. 과거 채국주의로 인한 고통을 겪었던 한국인이 이제 가해자로 탈바꿈하고 있는 데 대한 비판이 제기되는가 하면 (송호근, 1992), 한국 자본주의의 “천민성이 국제화” 되어, 오명의 대상으로서 “한국식 경영”이라는 용어가 현지 언론에 회자되고 있음을 지적하고, 그 원인을 한국인의 민족주의가 공격적인 것으로 변질된 데서 찾은 연구도 있다(신윤희, 1993, 1995). 이와 비슷한 지적은 외국 언론에도 여러 차례 보도되었다. 1996년 8월 23일자 《월스트리트저널》에는 “중국에 진출한 한국의 텔레비전 조립 공장

* 미국 듀크대학교 인구학연구센터 객원연구원, 사회학.

** 이 논문은 ‘한국학술진흥재단의 1996년도 학제간연구 지원 사업에 따른 연구비’와 ‘미래인력연구센터의 연구비’ 지원으로 이루어진 공동 연구의 일부이다. 이 글의 초고를 읽고 귀중한 조언을 해주신 성균관대 사회학과 석현호 교수와 서울대 사회학과 박사 과정 임채운 씨에게 감사드린다.

에서 한국인 감독자가 휴식 시간에 몇몇 노동자가 졸았다고 해서 별로 100여 명의 노동자를 무릎 꿇린 적이 있다”는 내용의 기사가 실렸다. 인도네시아·베트남·과테말라에 진출한 한국기업에서 ‘무릎 꿇고 손드는’ 벌을 주거나, ‘뺨을 때리는’ 등의 체벌을 가한 사례가 현지 언론에 보도된 적도 여러 차례 있었다(설동훈, 1996b). 이러한 사건들은 한국인 관리자와 현지인 노동자 사이에서 발생한 문화적 갈등의 한 단면을 보여주는 것일 뿐이다.

그런데, 이러한 한국기업의 해외 진출 과정에서의 갈등이 ‘노임절감형 투자’가 이루어지는 노동집약적 중소기업체에 한정되는 문제가 아니라는 데 사건의 심각성이 있다. 미국과 유럽의 무역 장벽을 피해 ‘시장 진출형 투자’를 감행한 기업에서도 여러 가지 갈등이 발생하고 있다. 물론 그 갈등의 내용과 정도에 있어서 차이가 있기는 하지만¹⁾ 분명히 심각한 갈등이 발생하고 있고, 이 경우에도 그 갈등의 근저에는 한국식 경영 관리 방식·기업 문화와 현지의 전통적 노사 관계 제도·문화의 충돌이, 보다 크게 보면 두 개의 서로 다른 문화의 충돌이 놓여 있다.

즉 한국기업의 해외 진출 과정은 순조로운 것이라기 보다는 수많은 갈등과 문제점을 안고 있는 과정이라고 할 수 있다. 이것은 단순히 한국이 아류 제국주의 또는 신제국주의 국가로 전화되고 있다는 도덕적 비난의 대상이 되는 문제일 뿐 아니라, 경제적으로도 해외에 진출한 한국의 기업들에게 엄청난 비용을 안겨주는 문제가 된다. 진출과정에서 현지 적용에 실패함으로써 격렬한 노사 분규에 시달리게 되고, 이로 인해 노동자 관리를 위해 치르게 되는 높은 비용, 그 지역의 노동 문화를 이해하지 못하여 생산 과정을 효율적으로 조직하지 못하는 데서 오는 비능률 등의 직접 비용도 물론 매우 크지만,

1) 선진국에 진출한 한국기업에서는 인권 유린에 가까운 사건이 거의 발생하지 않는다.

한국기업에 대한 대외적 이미지의 실추로 인해서 초래되는 간접 비용 역시 만만치 않을 것이다. 그러므로 초국적 기업, 특히 해외에 진출한 한국기업의 노사 관계의 성격과 그 특수성을 규명하는 작업은 앞으로 더욱더 활발해질 한국기업의 해외 투자에 있어서, 그리고 한국기업의 대외적인 경쟁력과 관련해서도 매우 중요한 의미를 갖는다.

본 연구에서는 1997년 2월 3일부터 20일까지, 인도네시아에 진출한 13개 한국기업의 한국인 관리자와 인도네시아인 노동자를 대상으로 한 심층 면접 자료와, 합판·조미료·폴리에스테르원사(polyester 原絲)·의복·신발·완구·전자 업종의 12개 기업에 취업 중인 609명의 인도네시아인 노동자와 86명의 한국인 관리자를 대상으로 행한 표본 자료를 분석하여, 인도네시아 진출 한국기업의 노사 관계 현황과 두 문화의 만남에서 발생하는 여러 가지 양상을 살펴보기로 한다.

II. 인도네시아 진출 한국기업의 노사 관계

1. 인도네시아인 노동자의 노동 조건

한국계 기업에 취업중인 노동자들은 그들의 작업 환경에 대하여 매우 훌륭한 것으로 생각하고 있다. 또 고용 안정성과 임금 상승 기회 면에서도 보통 이상으로 평가한다. 그런데, [표 1]에 제시되어 있듯이 업종을 통제하면, 신발·전자·원사·완구 업종은 고용 안정성에 문제가 있는 것으로 보여지며, 전자와 원사 제조업은 임금 상승 기회가 제약된 것으로 여겨진다. 원사와 전자 업종 노동자의 경우 임금 수준이 비교적 높음에도 불구하고, 임금 불만이 높은 원인을 여기에서 발견할 수 있다.

〔표 1〕 한국계 기업 노동자의 노동 조건 평가, 1997년

구 분	전체	합판	조미료	원사	의복	신발	완구	전자
좋은 작업 환경	65.1	69.6	66.7	65.9	71.7	63.5	60.0	62.5
고용 안정성	52.7	63.4	61.3	48.5	69.7	43.2	48.6	47.6
임금 상승 기회	50.7	56.0	56.0	46.2	52.9	53.6	52.5	44.5
기술 습득 기회	44.9	45.9	54.1	46.7	38.5	41.0	21.1	45.6
의사 결정 권한	42.4	39.9	50.0	34.9	51.0	33.7	44.4	44.0
교육 훈련 기회	42.1	41.3	52.9	40.3	46.2	31.3	41.3	42.5
승진 가능성	41.2	36.9	47.2	44.3	31.0	43.5	19.4	41.2
경영 지식 습득	41.1	50.6	52.4	40.1	41.3	33.1	23.8	39.7
정보 습득 기회	39.8	45.2	48.1	34.1	42.6	35.6	32.9	37.8
N	609	48	113	55	57	130	21	185

주 : 노동 조건 점수는 각 항목에 대하여 “거의 주어지지 않는다”에 0점, “대체로 적게 주어진다”에 25점, “보통이다”에 50점, “대체로 많이 주어진다”에 75점, “충분히 주어진다”에 100점의 값을 부여하여 계산한 평균값임.

노동자들은 이처럼 하드웨어(hardware)에 해당하는 노동 조건에는 대체로 후한 점수를 주지만, 상대적으로 자신의 인적 자원 개발에 해당되는 부문에는 낮은 점수를 부여한다. 즉 기술 습득 기회·의사 결정 권한·교육 훈련 기회·승진 가능성·경영 지식 습득·정보 습득 기회 등은 보통 이하인 것으로 보고 있다. 완구·의복 산업은 기술 습득 기회가 거의 없는 단순 노동으로 일관하고 있으며, 상대적으로 조미료 제조업은 기술 습득 기회가 많은 것으로 밝혀졌다. 노동자들에게 부여된 의사 결정 권한은 신발·원사·합판에서 적은 편이고, 의복과 조미료 산업에서는 상대적으로 많다. 교육 훈련 기회는 조미료 업종을 제외하고는 모두 문제가 있는데, 특히 신발업체에서 그러하다. 노동자들은 자신의 승진 가능성에 대해서 매우 비관적인 전망을 하고 있다. 완구 산업이 가장 심하며, 비교적 사정이 나은

(표 2) 인국계 기업 노동자의 회사 경영에 대한 평가, 1997년

(단위 : 점수)

구 분	전체	합판	조미료	원사	의복	신발	완구	전자
작업 방식	43.2	41.7	45.1	32.9	60.5	37.4	50.0	43.8
관 리 자								
기술	77.8	75.5	79.0	75.5	69.8	76.7	86.8	80.7
경영관리	75.5	82.4	75.0	72.2	73.5	70.6	86.3	77.9
영어	58.1	66.7	59.7	58.0	59.0	42.2	65.8	65.1
문화이해	56.9	66.1	59.1	50.9	66.2	48.7	69.7	56.4
인도네시아어	54.9	66.1	57.2	50.0	70.5	40.1	68.8	55.8
현 지 기 업 활 동								
지역사회 책임	60.5	56.7	67.1	53.3	68.0	59.0	55.0	59.1
현지 의사 결정	58.0	58.5	60.0	49.1	60.3	60.5	57.5	57.0
기술이전	56.6	64.0	63.7	54.2	59.5	46.7	54.2	57.5
노동법 숙지	52.2	48.3	56.0	44.9	59.3	52.4	55.0	50.4
작업매뉴얼	47.8	64.0	60.7	47.2	43.5	32.2	41.3	49.1
경 영 성 과								
현재 경영실적	64.1	78.1	68.8	61.1	64.1	64.7	65.5	57.8
10년 후 전망	82.5	72.3	95.5	84.5	78.6	73.6	85.7	73.6
N	609	48	113	55	57	130	21	185

- 주 : 1) 작업 방식 점수는 “대우 한국식이다”에 0점, “한국식에 가깝다”에 25점, “혼합 방식이다”에 50점, “인도네시아식에 가깝다” 75점, “매우 인도네시아식이다”에 100점의 값을 부여하여 계산한 평균값임.
- 2) 관리자의 인도네시아 파견 전 준비 상태에 대한 평가 점수는 각 항목에 대하여 “거의 준비되지 않았다”에 0점, “대체로 준비되지 않은 편이다”에 25점, “보통이다”에 50점, “대체로 철저히 준비된 편이다”에 75점, “매우 철저히 준비되었다”에 100점의 값을 부여하여 계산한 평균값임.
- 3) 현지 기업 활동에 대한 평가 점수는 각 항목에 대하여 “전혀 그렇지 않다”에 0점, “다소 그렇지 않은 편이다”에 25점, “보통이다”에 50점, “다소 그러한 편이다”에 75점, “매우 그렇다”에 100점의 값을 부여하여 계산한 평균값임.
- 4) 현재 경영 실적 평가 점수는 “매우 저조하다”에 0점, “다소 저조한 편이다”에 25점, “보통이다”에 50점, “다소 좋은 편이다”에 75점, “아주 좋다”에 100점의 값을 부여하여 계산한 평균값임.
- 5) 10년 후 이 회사의 모습에 대한 평가 점수는 “철수”에 0점, “현상유지”에 50점, “팽창”에 100점의 값을 부여하여 계산한 평균값임.

조미료·원사 업종에서도 “대체로 가능성이 없는 쪽”으로 의견이 모아진다. 경영에 관한 제반 지식을 획득하거나, 본사로부터 정보를 얻을 수 있는 기회에 대해서는, 완구·신발·전자 업종 종사자들의 경우 그 가능성이 사실상 봉쇄되어 있지만, 합판·조미료 제조업체 노동자들은 그 사정이 비교적 좋은 편이다.

2. 기업 경영과 현지화 노력

노동자들은 자기가 다니는 회사의 경영 방식이 대체로 한국식에 가까운 것으로 파악한다. 그러나 의복 제조업의 경우 인도네시아의 특성을 꽤 많이 받아들이고 있으며, 완구 업체에는 한국식과 인도네시아식의 혼합 방식이 정착되어 있다. 흔히 “거의 인도네시아화” 된 것으로 알려진 꼬린도에 취업하고 있는 노동자들조차 한국식 작업 방식이 강한 것으로 반응한다. 원사와 신발 업종의 경우에는 이러한 경향이 가장 강하다. 이러한 결과는 “외국인 투자 기업이 현지 사회에 동화되는 것”으로 현지화를 간단히 정의해서는 안 된다는 점을 시사한다. 왜냐하면 꼬린도·미원·선경크리스 등은 현지화에 성공한 업체로 평가받고 있기 때문이다(신윤환, 1995; 박창식, 1995). 즉 일률적인 현지화 방법이란 있을 수도 없고, 있다 하더라도 그것이 기업의 경영성과 향상이나 노사 관계 안정에 도움이 된다는 보장은 없는 것이다.

한국계 기업에서 일하는 노동자들은 한국인 관리자의 ‘기술’과 ‘경영 관리 능력’에 대하여 매우 높은 점수를 주고 있고, ‘영어 실력’과 ‘문화 이해 능력’ 및 ‘인도네시아어 실력’에 대해서도 “보통 이상으로 준비되었다”라는 평가를 한다. 물론 상대적 것이기는 하지만, 여기서 노동자들이 한국인 관리자들의 인도네시아어 능력에 문제가 있

는 것으로 보고 있다는 점은 주목할 만하다. 현지화를 통한 기업 경영 성과 향상을 위한 첫 단계가 현지 언어 습득에 있다는 점을 고려할 때, 한국인 관리자 대상의 언어 교육이 시급히 요망된다. 꼬린도 그룹의 경우 인도네시아어가 미숙한 한국인 직원은 반드시 어학 강좌를 수강하도록 의무화하고 있다는 점을 참고할 필요가 있다. 업종별로는 신발 업종의 한국인 관리자들의 인도네시아어와 문화 이해 능력이 상대적으로 떨어지는 것으로 나타났다.

노동자들은 한국기업의 활동에 대해서도 대체로 긍정적인 평가를 하고 있다. 특히 “인도네시아 지역 사회에 대한 책임을 잘 이행하고 있다”는 점과 “본사로부터의 지시가 인도네시아 실정과 맞지 않을 때는 현지 위주로 의사 결정을 내린다”는 점에 대해서는 대부분의 노동자가 동의하고 있다. 그리고 “인도네시아에 대한 기술 이전을 충실히 잘 수행하고 있다”는 데에 대해서도 광범위한 동의가 이루어지고 있으나, 다만 신발 업종의 경우 “그렇지 않다”는 의견이 오히려 더 많다. 현장에 있는 한국인 관리자들의 인도네시아 노동법 숙지 정도에 대해서는 “보통이다”라는 평가가 대부분인데, 원사와 합판 업종의 경우 보통 이하라는 평가가 오히려 우세하다.

그러나, 대부분의 업체는 각종 작업 과정에 대하여 인도네시아 말로 씌어진 책자를 비치하는 데에는 다소 소홀한 것 같다. 꼬린도와 미원을 비롯한 합판·조미료 업체의 경우 작업 매뉴얼(manual)의 현장 비치에 대하여 매우 높은 점수를 얻었지만, 신발·완구·의복 업체는 매우 낮은 점수를 기록하고 있다. 만약 대부분의 노동자가 반복적인 단순 노동을 수행하고 있다면, 작업 매뉴얼의 비치는 거의 필요하지 않을 수 있다. 그러나, 기업이 필요한 숙련 인력을 양성하기 위해서는 그들의 기술 획득 욕구를 채워 줄 수 있는 매뉴얼을 비치하는 것이 바람직하다고 판단된다. 어쨌든 노동자들은 인도네시아

진출 한국기업의 현지화 노력에 대하여 비교적 긍정적 평가를 하고 있는 것이다.

기업 활동을 현지화하려는 궁극적 목적은 경영 실적을 향상시키는 데 있다. 노동자들은 자신이 재직하고 있는 회사의 경영 실적에 대하여 “비교적 좋은 편”인 것으로 파악하고 있다. 현재의 경영 실적 평가 점수는 합판 업종이 가장 높고, 전자 산업이 상대적으로 가장 낮으나 그 역시 “보통 이상”이다. 이것은 본 표본 조사에 포함된 기업이 현지화와 경영 성과면에서 모두 성공적인 업체들이라는 점을 반영한다. 이러한 사실은 그 기업의 10년 후에 대한 전망에서도 동일한 패턴을 보인다. 전도가 매우 유망한 것으로 평가된 업종은 조미료·완구·원사·전자 등이며, 합판·신발·의복 등은 상대적으로 낮은 점수를 얻고 있다. 그러나 그 역시 장래에 대한 낙관론에 기반을 두고 있다.

3. 노동자의 직장 생활 만족

한국계 기업에 취업 중인 노동자들은 현재의 직장 생활에 대하여 “보통 보다는 조금 더 나은 정도로 만족”하는 것으로 응답하고 있다. 노동자의 만족도 점수는 남성 숙련공의 비율이 높은 합판·조미료 업종에서 월등하지만, 여성 미숙련공의 비율이 압도적인 완구·원사·전자 업종에서는 “보통 이하”로 나타나 약간 문제를 안고 있는 것으로 판단된다. 이 업종들에서 매우 높은 이직율을 보이는 원인 중의 하나가 낮은 직장 생활 만족도가 아닌가 싶다.

그런데, 어느 누구든 “현재의 처지에 대하여 어느 정도 만족하는가?”라는 질문을 받으면, 비록 그가 만족 상태에 있을지라도 곧 바로 “매우 만족한다”고 반응하기는 어렵다. 그러기 때문에 만족도를

여러 가지 차원으로 세분하여 살펴보는 작업이 필수적이다(조명환·김정오·설동훈, 1995). 직장 생활 만족도를 몇 가지 측면으로 나누어 질문한 결과, 노동자들은 동료 관계, 직무 자체, 업무 수행시 받는 감독, 직무 수행을 위하여 동기 부여된 정도, 직무 안정성, 직무를 통한 개인의 성장과 발전 기회의 면에서 모두 만족하는 것으로 나타났다. 이에 대해서는 업종별 차이가 크게 두드러지지 않는다. 이 각각에 대한 만족도 점수는 앞에서 살펴본 ‘전반적 만족도’ 점수를 대부분 상회하고 있다. 그러나, “임금과 다른 보상” 즉 금전적 측면에 대해서는 “불만이다”라는 쪽으로 의견이 모아지는데, 특히 완구업체 노동자들의 불만이 가장 높다. 임금 만족도는 전반적 직장 생활 만족도보다 점수가 훨씬 낮다. 이로써, 노동자의 직장 생활 불만이 일차적으로 임금에서 기인하는 것으로 파악할 수 있다.

노동자의 불만족을 설명하는 요인들 중 임금 이외의 것을 찾아내기 위하여, 직장 자체에 대한 만족도를 측정하였다. 그 결과 “잘 고른 직장”이라는 점과 “일하는 보람”을 느낀다는 데까지는 동의하지만, “최고의 직장”이라든가 “쉽게 그만두지 못할 것” 내지 “이 직장에 계속 근무하기 위해서 어떤 직무도 감수하겠다”는 태도에 대해서는 거부한다. 노동자들의 직무에 대한 애착은 조미료 업체에서 두드러진다. 그들은 “현재의 직장을 잘 선택하였고, 일하는 보람을 느끼며, 최고의 직장으로 여기기 때문에, 쉽게 사직하지 못할 것으로 생각하지만”, 다시 말해 이 각각의 항목에서 최고 득점을 하였지만, “어떤 직무라도 수용하겠다”는 태도에 대해서는 단호히 거부한다. 즉 노동자들은 임금뿐 아니라 직무를 매우 중요한 고려 대상으로 파악하고 있는 것이다. 바꾸어 말해, 그들은 임금과 직무에 불만이 있을 경우, 한층 더 나은 조건을 제공하는 기업이 있으면 옮기는 것을 적극적으로 고려하겠다는 태도를 보인다.

[표 3] 한국계 기업 노동자의 직장 생활 만족도, 1997년

(단위 : 점수)

구 분	전체	합판	조미료	원사	의복	신발	완구	전자
직장 생활 만족도	54.0	64.1	64.5	48.6	58.2	51.8	46.4	49.5
대 상 별 만 족 도								
동 료	65.4	67.3	64.3	58.5	67.9	69.0	70.0	63.9
직 무	63.4	70.1	71.7	57.9	70.8	60.6	60.0	58.5
감독·노동통제	59.7	63.0	65.1	56.9	63.7	58.3	61.3	56.0
동기 부여 정도	58.3	62.2	66.6	53.6	67.3	51.5	61.3	55.5
직무 안정성	57.8	64.8	62.5	56.9	63.7	55.3	53.8	53.9
개인적 발전	56.3	56.4	64.9	55.6	60.1	52.9	61.3	52.0
임금·기타 보상	43.5	46.4	47.8	41.0	44.4	43.6	34.2	41.7
직장에 대한 만족도								
잘 고른 직장	58.6	63.7	71.9	52.9	58.8	51.3	48.8	56.9
일하는 보람	54.0	50.5	55.4	53.5	48.1	52.8	40.3	58.4
최고의 직장	48.4	53.0	46.0	55.2	45.1	40.0	53.8	52.6
쉽게 사직 못함	47.1	49.4	57.5	49.0	41.3	39.1	40.0	47.8
어떤 직무든 수용	43.0	51.7	37.9	40.8	41.0	46.4	50.0	41.8
비 교 만 족 도								
인도네시아 기업	65.9	65.9	72.6	58.8	75.5	58.5	70.0	66.1
대만계 기업	56.5	53.0	60.6	58.2	59.4	54.7	45.0	55.8
일본계 기업	50.2	42.4	49.0	47.1	58.7	58.7	45.0	53.0
미국계 기업	44.5	42.4	41.6	39.2	58.1	58.1	41.7	52.4
만족도의 파급효과								
천지 취업권유	60.3	61.2	66.6	55.5	69.5	55.9	52.5	59.0
한국 인상 개선	68.7	78.8	74.1	66.2	71.8	62.4	61.9	67.7
N	609	48	113	55	57	130	21	185

주 : 1) 직장 생활 만족도와 대상별 만족도 점수는 각 항목에 대하여 “매우 만족한다”에 100점, “다소 만족하는 편이다”에 75점, “보통이다”에 50점, “다소 불만인 편이다”에 25점, “매우 불만이다”에 0점의 값을 부여하여 계산한 평균값임.

2) 직장에 대한 만족도 점수는 각 항목에 대하여 “결코 그렇지 않다”에 0점, “다소 그렇지 않은 편이다”에 25점, “보통이다”에 50점, “다소 그러한 편이다”에 75점, “매우 그렇다”에 100점의 값을 부여하여 계산한 평균값임.

- 3) 비교 만족도 점수는 각 항목과 비교할 때 “강한 긍지를 느낀다”에 100점, “다소 긍지를 느낀다”에 50점, “마찬가지다”에 0점, “다소 열등감을 느낀다”에 -50점, “강한 열등감을 느낀다”에 -100점의 값을 부여하여 계산한 평균값임.
- 4) 친지의 한국계 기업 취업 권유 정도 점수는 “적극적으로 권장한다”에 100점, “다소 권장하는 편이다”에 75점, “보통이다”에 50점, “다소 반대하는 편이다”에 25점, “적극적으로 반대한다”에 0점의 값을 부여하여 계산한 평균값임.
- 5) 한국에 대한 인상의 변화에 대한 평가 점수는 입사 전과 비교해 “매우 많이 좋아졌다”에 100점, “다소 좋아진 편이다”에 75점, “마찬가지다”에 50점, “약간 나빠진 편이다”에 25점, “매우 많이 나빠졌다”에 0점의 값을 부여하여 계산한 평균값임.

그렇다면, 그들은 어떤 기업을 선호하겠는가? 노동자들이 한국계 기업보다 더 선호하는 기업이 있다면 어느 나라 기업인지를 알아볼 필요가 있다. 신윤환(1995 : 303~305)은 현지인 노동자들과 가진 일련의 면접 결과를 토대로 “대만·홍콩 등 중국계 기업은 한국기업보다 더 악랄하게 노동자들을 관리”하며, “인도네시아인들이 가장 취업하고 싶어하는 기업은 일본인 투자 기업”이라고 언급한다. 이러한 가설을 검증하기 위하여, “귀하는 다음 여러 유형의 기업에 다니는 사람들과 비교할 때, 한국계 기업에 다니는 사실에 대하여 어떤 느낌을 갖고 있습니까?”라는 질문을 던지고, 비교 대상으로 인도네시아 기업·대만계 기업·일본계 기업·미국계 기업을 제시하였다. 이에 대하여, 노동자들은 인도네시아 현지 기업이나 대만계 기업과 비교할 때 “다소 긍지를 느낀다”고 대답하고 있고, 일본계 기업과 비교할 때는 “마찬가지다”라고 응답하며, 미국계 기업에 비해서는 “다소 열등감을 느낀다”고 반응하였다. 이러한 결과, 특히 한국계 기업과 일본계 기업의 비교는 신윤환(1995)의 관찰과 상치되는 것처럼 보인다. 그러나 업종을 통제하면, 합판·완구·원사·신발·조미료 제조업에 취업 중인 노동자들은 자기가 취업 중인 기업이 일본계 기업보다 못하다고 느끼고 있으며, 완구 제조업 취업자들은 대

만계 기업보다도 못한 것으로 인식하고 있음을 알 수 있다. 즉 신윤환(1995)의 결론은 몇몇 업종에 한해서 타당한 것이다.

노동자들의 직장 만족도 준거틀이 외국인 투자자의 국적에 의해서도 영향받는다면, 현재 조사 대상 한국계 기업 노동자들의 직장 생활 만족도는 한국계 기업 일반으로 확장될 수 있다. 그 때문에 “가족이나 친척이 한국계 기업에 취업하고자 한다면 어떻게 하겠는가?”라는 질문을 던져 보았다. 노동자들은 한결같이 “권유하겠다”는 태도를 보이고 있다. 직장 생활 만족도가 가장 낮았던 완구업체 노동자들조차 “보통 이상으로 권유하는 쪽”의 입장을 견지하고 있다. 또한, “한국계 기업에 취업한 이후 한국에 대한 인상이 어떻게 변화했는가?”라는 질문에 대해서도, 노동자들은 모두가 하나되어 “좋아졌다”고 응답하고 있다. 요컨대, 노동자들은 임금과 직무, 그리고 승진 가능성 등 자신의 미래를 개척하는 데 불만의 여지가 다소 있지만, 전반적으로 현재의 직장 생활에 대하여 만족하고 있는 것이다.

기업의 입장로서는 여러 가지 한계 때문에 고임금 정책을 선택할 수 없다. 그 대신에 우수한 현지인 노동자를 발굴하여 기술 훈련을 시키고, 경영·관리 교육을 이수하게 하며, 궁극적으로 기업의 조직 문화까지 이해하게 하여 미래의 간부 사원으로 양성하는 생애 경력관리(lifetime career management)를 제도화하는 것이 급선무이다. 그리고, 그 간부 사원이 “검은 한국놈”(Korea hitam)으로 매국노처럼 따돌림당하는 부정적 준거집단(negative reference group)으로 자리잡지 않게끔 노력할 필요가 있다. 기업 문화를 창달할 수 있는 의지와 능력을 갖춘 인도네시아 경영인과 중·하급 관리자의 양성이야말로 노동자들의 직업 만족도를 제고하면서, 경영 성과를 향상시킬 수 있는 현지화 프로그램이라 할 수 있다.

Ⅲ. 인도네시아와 한국 문화의 만남

1. 한국인의 인도네시아인에 대한 태도

한국기업의 인도네시아 진출로 인해 한국인 관리자와 인도네시아인 노동자의 삶의 제 측면에 걸친 전면적인 조우(encounter)가 이루어지고 있다. 만약 한국인의 “외국인 노동자에 대한 차별적 태도나 관행”(설동훈, 1997)이 인도네시아에 이식된다면 그것은 매우 위험하지 않을 수 없다. 설사 그렇지는 않을 지라도, 즉 어떤 사람이 매우 조심하여 행동하는 데도 자신의 본의가 문화 차이 때문에 전혀 다른 방향으로 전달되는 경우도 얼마든지 있을 수 있다. 이러한 문화의 차이를 살펴보기에 앞서, 현지 한국인이 인도네시아인에 대하여 어떠한 태도를 갖고 있는지를 인도네시아인 노동자와 한국인 관리자에게 물어 보았다. 한국인 집단은 현지의 직장이나 생활 근거지 주위에서 쉽게 만날 수 있는 다섯 가지 범주로 세분하였다.

[표 4]에 의하면, 당사자인 인도네시아인 노동자들은 한국 사람들 모두가 “친절하고 차별하지 않는 쪽에 가깝다”고 평가한다. 그러나 그 친절한 정도 면에서는 차이가 나는데, 사장이 가장 친절하다는 평가를 받고, 다음이 한국식당 주인, 한국인 관광객, 중간 관리자, 한국사람 일반, 현장 감독의 순이다. 기업에서 사장은 노동자들과 항상 일정 거리를 유지하지만 그들에게 혜택을 베푸는 일에는 직접 개입하고, 반면 현장 감독은 노동자와 얼굴을 항상 맞대면서 작업을 직접 통제하는 굵은 역할을 맡는다. 사장의 높은 점수와 현장 감독의 낮은 점수는 이렇게 설명되는데, 현장 감독의 점수도 절대적 기준으로 보면 매우 높다. 즉 현지의 한국인들은 현지인 노동자들을 드러내 놓고 부당하게 차별(discrimination)하는 야만적인 행위는

〔표 4〕 한국인의 인도네시아 사람에 대한 차별, 1997년

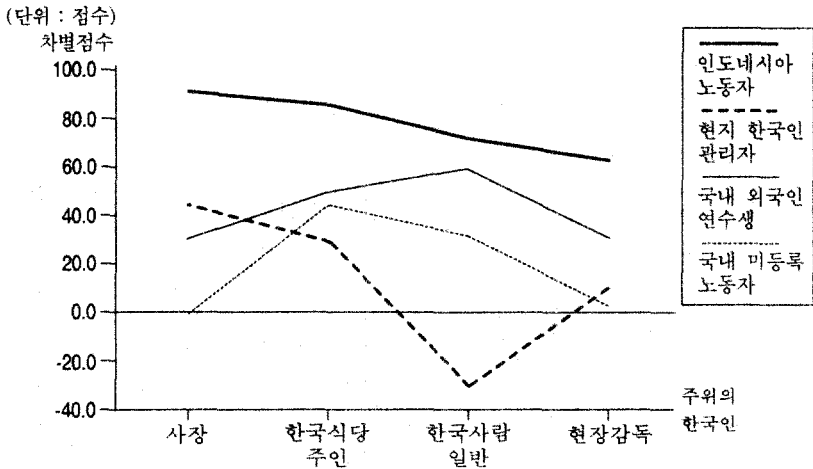
(단위: 점수)

구 분	전체	합판	조미료	원사	의복	신발	완구	전자
인도네시아인의 평가								
사장	89.1	88.6	90.7	92.6	85.7	97.5	76.2	83.8
한국식당 주인	84.7	80.6	80.7	83.7	90.0	89.4	50.0	87.5
한국인 관광객	77.3	84.4	67.8	79.1	88.6	85.2	15.4	78.9
중간관리자	72.2	76.2	74.3	63.5	81.4	71.8	42.1	73.9
한국사람 일반	69.9	80.6	68.6	72.7	91.4	54.9	46.7	75.7
현장감독	62.4	77.5	60.4	54.0	68.2	42.7	62.5	72.0
N	609	48	113	55	57	130	21	185
한국인의 평가								
사장	41.9	100.0	15.4	100.0	50.0	41.4	50.0	24.0
중간관리자	30.2	75.0	30.8	66.7	0.0	31.0	0.0	16.0
한국식당 주인	26.5	25.0	25.0	25.0	50.0	28.6	-25.0	32.0
현장감독	10.5	0.0	23.1	23.1	-50.0	20.7	-25.0	-4.0
한국인 관광객	-9.6	25.0	-33.3	33.3	0.0	28.6	0.0	-44.0
한국사람 일반	-27.7	0.0	-37.5	-41.7	0.0	-10.7	-25.0	-44.0
N	86	4	13	13	2	29	4	25

주: 차별점수는 “귀하가 직장이나 직장주변에서 접촉하는 한국인들은 인도네시아 사람들에 대하여 어떤 태도를 갖고 있습니까?”라는 질문에 대한 응답으로 “친절하고 차별하지 않는다”에 100점, “친절하지는 않으나 차별하지 않는다”에 0점, “불친절하고 차별한다”에 -100점의 값을 부여하여 계산한 평균값임.

거의 저지르지 않음을 알 수 있다.

그러나 똑같은 행동이라도 한국 사람들의 눈에는 달리 비쳐진다. 한국인 관리자들은 주위의 한국인들의 태도에 대하여 매우 비판적이다. 그들은 인도네시아에서 삶의 터전을 두고 있는 사람들, 즉 사장·중간 관리자·한국식당 주인·현장 감독은 차별적 태도가 별로 없는 것으로 보는 반면, 한국사람 일반과 한국인 관광객은 현지인을



* 자료 : 설동훈(1996 : 175 ; 1997 : 209) ; [표 4].

(그림 1) 한국인의 차별적 태도에 대한 평가

멸시하는 태도를 갖는 것으로 평가한다. 즉 이는 현지에서 생활하는 것만으로도 다른 문화에 대한 이해가 증가함을 나타낸다.

이 두 가지 경우에서 공통되는 사실은 현지에서 생활하는 사람들 중 현장 감독이 가장 차별적이라는 평가를 받는다는 점이다. 특히 의복·완구·전자 업체 종사자들이 이러한 반응을 많이 보인다.

이러한 사실은 두 문화의 만남에서 빚어진 소산이라는 점에서 국내 외국인 노동자들이 한국 사회에서 처하고 있는 경험과 비교될 수 있다(설동훈, 1996, 1997). [그림 1]에 의하면, 인도네시아 현지 투자 기업의 노동자들은 국내 외국인 노동자와 비교할 때, 거의 차별 대우를 받지 않고 있음을 알 수 있다. 즉 그들은 “노골적인 차별 대우”는 당하지 않지만, 상대적 저임금, 낮은 승진 가능성, 직무 배치 등에 대한 불만을 갖고 있는 것이다.

한국과 인도네시아의 사례를 비교하더라도, 현장 감독이 낮은 점

수를 받는다는 점은 공통된다. 한국인에 대한 현지 문화적응 교육을 실시할 경우, 조장·반장급 현지 주재원들(expatriates) 대상의 프로그램이 가장 우선적으로 요구된다. 마찬가지로 국내 외국인 노동자 관리에 있어서도 조장·반장급에 대한 문화이해 교육이 필요한 것이다. 한편, 인도네시아 노동자와 현지 한국인 관리자는 가장 친절한 사람으로 “사장”을 꼽았는데 반해, 국내 외국인 노동자는 오히려 주위의 “가게 주인”이나 “한국사람 일반” 등 직장 밖 사람을 선정하였다는 점은 뚜렷이 대비된다. 이는 국내에서 외국인 노동자를 고용하고 있는 업체의 규모가 대체로 작거나 영세한 편으로, 사장들이 외국인 노동자와 함께 일하거나 마주 대하는 경우가 많기 때문으로 여겨진다.

여기서 문제는 인도네시아 노동자든 국내 외국인 노동자든, 한국 사람들이 그들과 자주 대할수록 사이가 나빠진다는 사실이다. “자주 만나면 친해진다”는 말은 이들 사이에서는 통용되지 않는다. 왜냐하면 그들의 사이는 직장 상사와 부하, 명령자와 복종자의 불평등한 관계로 형성되어 있을 뿐 아니라, 언로(言路)가 막혀 불신이 누적되기 때문이다. 이런 상황에서 한국인과 외국인들 사이의 문화적 차이는 갈등으로 비화된다. 한국인들은 “직장 상사는 사회에서도 어른 대접을 받아야 한다”고 생각하며, 자기가 노동자 몇 백 명을 “거느리고 있다”고 스스로없이 말한다. 그러나 외국인 노동자에게 한국인 현장 감독은 단지 직장에서 자신과 다른 역할을 수행하는 동료로 받아들여질 뿐이다. 이러한 사실은 매우 단편적인 것으로, 서로의 문화에 대해 알게 되면 여러 가지 오해는 자연스레 풀리게 된다. 그러나 인도네시아든 국내든 현장 감독들은 자신의 “부하 노동자”와 자신의 속내를 공유할 수 없다. 그들은 영어가 미숙하며, 인도네시아 말도 잘하지 못하기 때문이다. 그러므로, 의사소통(communication)

이 단절된 상황에서 이루어지는, 불평등한 문화접촉은 상호간의 이해를 증진시키기보다는 오히려 대립과 갈등을 부각시킨다는 점을 명심할 필요가 있다(설동훈, 1997). 이러한 악순환을 극복하기 위해서는 먼저 서로를 알아야 한다. 인도네시아 속담에도 이런 말이 있다. “알지 못하면 좋아할 수 없다”(tak kenal, maka tak sayang).

2. 한국인에게 받아들여진 인도네시아인의 이미지

한국인 관리자들이 인도네시아인 노동자들에 대하여 갖고 있는 이미지는 일방적으로 부정적인 것도 아니고, 그 반대인 것도 아닌, 양면적 속성을 가진다. 즉 한국인 관리자들은 인도네시아인 노동자에 대하여 긍정적-부정적 이미지를 모두 갖고 있는데, 그것을 가르는 기준은 ‘한국인의 문화적 관념과 관행’이다. 한국인 관리자는 인도네시아인 노동자의 행위가 자신의 기준에 부합될 경우 긍정적 태도와 반응을 보이고 긍정적 이미지를 형성하지만, 그렇지 않을 경우는 부정적 이미지를 형성한다. 결국 현지 한국사람들이 인도네시아인 노동자에 대하여 갖고 있는 이미지는 그들 사이의 상호작용을 한국인의 눈으로 해석한 것이다. 한국인의 눈에 비쳐진, 현지에서 발생하고 있는 ‘두 문화의 만남’의 파생물이라 할 수도 있다. 그 내용을 살펴 보기 위하여, 열 가지 이미지를 의미분화척도(semantic differential scale)를 이용하여 측정하였다.

[표 5]에 의하면, 현지 한국사람들은 누구나 인도네시아인이 “느리다”는 점을 강조한다. 관리자들도 “노동자들의 업무 처리가 꼼꼼하고 성실하기는 하지만, 그 속도가 매우 느리다”는 데에는 별다른 이견이 없다. 이러한 사실은 ‘자기가 맡은 임무를 성실히 완수한다’는 점과 ‘생산성 혹은 업무 효율성이 낮다’는 점을 동시에 의미한다.

물론 이 두 가지가 서로 양립불가능한 것은 아니나, 인도네시아인들은 스스로 성실함에 비중을 많이 두고 있다. 그들은 누가 감시·감독을 하지 않더라도 자기 일을 묵묵히 수행한다. 한국인 관리자들은 그들이 악의가 없는 “착한 사람들”이라고 이야기한다. 그들의 생활은 공업화 이전 한국인의 삶과 크게 다르지 않다. 유유자적하게 자신에게 주어진 일만 묵묵히 수행하는 착한 사람들에 대하여, 한국인들은 과거의 농촌 사람들을 보는 것처럼 “가깝게” 느낀다. 다소 과장해서 말하면, 그들의 삶은 쿤데라(Kundera, 1995)가 찬미하는 느낌의 미학을 향유하고 있는 것으로도 볼 수 있다.²⁾

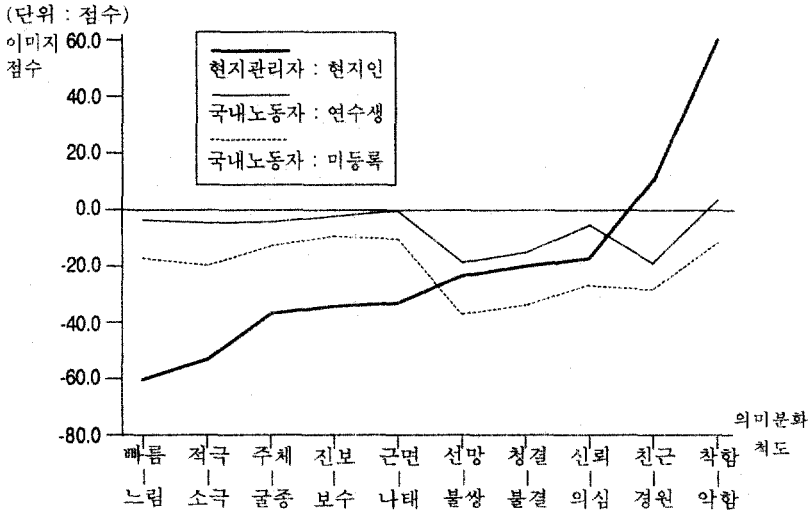
(표 5) 한국인 관리자의 인도네시아인 노동자에 대한 이미지, 1997년

(단위 : 점수)

구 분	전체	합판	조미료	원사	의복	신발	완구	전자
느림-빠름	-60.2	-25.0	-46.2	-72.2	-50.0	-68.5	-62.5	-62.0
소극-적극	-52.4	-50.0	-46.2	-66.7	-50.0	-59.3	-62.5	-42.0
굴종-주체	-36.9	-50.0	-26.9	-33.3	-50.0	-31.5	-75.0	-40.0
보수-진보	-33.1	-25.0	-20.8	-44.4	-50.0	-44.4	-37.5	-22.0
나태-근면	-31.5	-25.0	0.0	-16.7	-50.0	-48.2	-62.5	-28.0
불쌍-선망	-25.6	-50.0	-12.5	-22.2	-50.0	-35.2	-12.5	-20.0
불결-청결	-21.0	-25.0	4.2	-27.8	0.0	-28.8	-37.5	-20.0
의심-신뢰	-15.9	50.0	-12.5	-16.7	-25.0	-24.0	-25.0	-16.7
경원-친근	12.0	0.0	16.7	-5.6	-25.0	5.6	-12.5	32.0
악함-착함	54.9	0.0	62.5	75.0	50.0	46.3	25.0	68.0
N	86	4	13	9	2	29	4	25

주 : 다섯 단계의 의미분화척도(semantic differential scale)로써 측정하였음. 왼쪽에 표시한 의미에 매우 가까우면 -100점, 다소 가까우면 -50점, 양쪽 다 아니면 0점, 오른쪽에 표시한 의미에 다소 가까우면 50점, 매우 가까우면 100점의 값을 부여하여 계산한 평균값임.

2) 쿤데라(Kundera, 1995 : 7~8)는 느림을 다음과 같이 묘사한다. “어찌하여 느림의 즐거움은 사라져버렸는가? 아, 어디에 있는가. 옛날의 그 한량들은? 만요들 속의 그 게으른 주인공들, 이 방앗간



* 자료 : 설동훈(1996 : 193 ; 1997 : 212) ; [표 5].

[그림 2] 한국인이 가진 인도네시아인 노동자와 국내 외국인 노동자의 이미지

그러나 한국인들은 자신이 살아왔던 사회의 엄청난 속도성(rapidity)에 길들여져 있기 때문에, 말하자면 급속(急速)한 공업화와 초고속(超高速) 경제 성장이라는 사회 변동의 수용돌이 속에서 살아왔기 때문에(임현진·이재열·박광민·설동훈, 1997), 인도네시아인들의 이러한 느린 행동에 대하여 답답함을 느끼지 않을 수 없다. 그 때문에 현지 한국인들이 제일 먼저 배우는 말이 “찌삐찌삐”(cepat cepat)이다. 이러한 사실은 국내 외국인 노동자들이 가장 많이 듣는 말이 “빨리빨리”라는 것과 전혀 다르지 않다. 인도네시아의 한국인들도 빨리 더 높은 생산성을 올리는 데 몰두하고 있다. 한국인 관리

저 방앗간을 어슬렁거리며 흥흥한 별 아래 잠자던 그 방랑객들은? 시골길, 숲 속의 빈터, 자연과 더불어 사라져 버렸던가? 한 채코 격언은 그들의 그 고요한 한가로움을 하나의 은유로써 이렇게 정의하고 있다. 그들은 신의 창(窓)들을 관조하고 있다고, 신의 창들을 관조하는 자는 떠분하지 않다. 그는 행복하다.”

자들은 “인도네시아 노동자들이 답답하고 느려서 속이 상할 때가 많다”고 토로한다. 그들은 “우리는 돈벌러 왔지, 애네들 좋아하는 대로 대우해 주며 월급 주는 사회 사업하러 온 것이 아니다”라고 답답함을 호소한다. “그러나 어쩔 수 있나요. 우리가 맞춰야지.”라고 덧붙이는 것도 잊지 않는다.

또, 한국인 관리자들은 인도네시아 노동자들이 “시키는 일 이외의 것은 전혀 하지 않는다”는 점을 강조한다. 실제 그들은 적극적으로 자신의 일을 찾아 하지는 않고 “소극적”으로 주어진 일만 수행하며, 그러므로 주체적이라기 보다는 오로지 “굴종적”인 모습으로만 비쳐진다. 한국 사람들은 인도네시아인들의 삶에는 현실을 개척하려는 진취성이 거의 없고, 다만 현실에 안주하려는 “보수적” 태도가 지배적이라고 이야기한다. 한국 사람들은 그러한 인도네시아인의 모습을 보고 “불쌍하다”고 생각한다. 또 한국 사람들은 그들의 청결하지 못한 의식주 생활을 근거로 “지저분하다”고 평가한다.

한국인들은 열심히 부지런히 일하는 것이 습성화되어 있다. 그런 한국인의 눈에는 상대적으로 덜 근면한 인도네시아인들이 “게으르게” 보여질 수밖에 없다.³⁾ 그래서 일부 “목소리 크고 성질 급한” 한국인 관리자는 노동자가 게으름을 핀다고 판단하면, 한국에서 하던 식대로, 여러 사람 앞에서 고함을 치며 나무라기도 한다. 그러나 인도네시아 문화에서는 비록 어떤 사람이 잘못했는지라도 공개적인 장소에서 무안 당하게 되면 ‘모욕’으로 받아들인다. 동일한 행위를 두고 “한국식으로 보면 얼마든지 있을 수 있는 일”과 “목숨을 걸고 보복해야 할 정도의 모욕”으로 달리 해석된다. 한 한국인 기술자는

3) 알타스(Altas, 1977 : 70)는 인도네시아인들의 “게으른 이미지”(image of indolence)는 19세기 식민 지배의 산물이었다고 분석하지만, 한국인 관리자의 경우 자신과 비교한 상대적 개념으로 이해하는 것이 더욱 타당하다.

“노동자에게 명백한 과실이 있어 조금만 야단치더라도, 무시당했다고 생각하여 집단적으로 훈련에 불참(boycott)하는 일이 비일비재하다”라고 말하였다. 그러나 인도네시아 노동자가 행동으로 맞대응하는 일은 그다지 잦은 일이 아니다. 그들은 한국인과는 정반대로 불만을 마음속에 쌓아 두는 문화를 갖고 있다. 그렇기 때문에 인도네시아 노동자는 온순한 것으로 널리 알려져 있다.

한편, 이러한 이미지를 중국 동포를 제외한 국내의 외국인 산업기술 연수생과 미등록 노동자를 바라보는 한국인 여성 노동자 713명의 태도를 비교하기로 한다. [그림 2]에는 현지 노동자와 국내 외국인 노동자의 이미지가 함께 제시되어 있다. 인도네시아인 노동자들이 “느리고 착하다”는 이미지가 지배적인 데 반해, 국내 외국인 노동자는 “불쌍하다”는 점이 두드러진다. 또 인도네시아에서는 이미지 분화가 심화되었지만, 국내에서는 그것이 상대적으로 미분화 상태에 있다. 이러한 태도에 공통적으로 나타나는 현상은 그들을 우리와 대등한 관계로 인식하지 않는다는 점이다.

이러한 현상은 잘사는 나라와 못하는 나라를 차별하는, 한국 사회에 뿌리 깊이 박혀 있는 ‘위계 의식’의 발로로 생각할 수 있다.⁴⁾ 해외 진출 기업과 한국인 관리자들이 현지 사회(host society)의 관습과 규범을 숙지하고 그에 따라 행동하게 되면, 그들은 다소간의 시행착오는 경험할지라도 결정적 실패는 모면할 수 있을 것이다. 선진국에 진출한 기업들은 대체로 이러한 준비에 충실하였고, 상대적으로 저개발국에 진출한 기업들은 그것에 소홀하였다는 점이 중요하다. 또 국내 외국인 노동자의 이미지도 그들이 저개발국 출신이라는 점 때문에 상당히 부정적인 모습으로 나타난다.

4) 위계 의식이란 “자신이 아닌 다른 사람이나 사회를 대할 때, 상대방을 나 또는 우리와 같은 입장에 두지 않고, 서로 차별하여 서열을 매기는 성향”을 말한다(실동훈, 1997: 211).

요컨대, 인도네시아 주재 한국인 관리자들은 전반적으로 현지인들을 “느리고, 착하며, 소극적이고, 굴종적이며, 보수적이고, 게으르며, 불쌍하고, 불결하며, 믿음이 가지 않지만, 그래도 가깝게 느껴지는 사람”으로 간주한다. 이 중 “성실하고 착해서 다소간 가깝게 느껴진다”는 점을 제외하고는, 대부분 부정적인 것들이다.

그러므로 한국기업이 그들의 노동력을 적극적으로 활용하기 위해서는 현지 문화적응이 필수적이다. 즉 기업은 인도네시아 노동자가 가진 이점, 즉 성실성과 느긋함을 적극적으로 활용하여 불량률을 낮추고, 높은 생산성을 달성하려는 진취적인 자세를 견지하여야 한다.

IV. 결 론

한국기업이 인도네시아로 진출하게 되면서 자본뿐 아니라 한국 사람도 이동하였다. 초국적 기업의 생산 과정에는 경영자와 노동자의 결합뿐 아니라 서로 다른 문화의 만남, 즉 문화접변이 덧붙여진다. 문화접변은 두 가지 수준으로 나누어 볼 수 있다. 하나는 한국이라는 특정한 정치·사회·경제적 맥락 속에서 형성된 노사 관계 제도가 인도네시아라는 상이한 맥락 속에 놓이게 된다는 것이고, 다른 하나는 매우 이질적 성격을 가진 두 나라의 문화가 전면적으로 만나 상호 작용을 거듭하게 된다는 것이다.

한국계 기업에서 한국인 관리자는 인도네시아 노동자와 얼굴을 마주 대하며 생활하고 있다. 바로 이 공장에서 인도네시아와 한국 문화가 만나서 복합적인 새로운 문화를 산출하고 있다. 초기의 시행착오는 한국에서의 노무 관리 방식을 그대로 적용함에 따라 발생한 것이었다. 가부장적 온정주의나 병영적(兵營的) 통제로 노동자를 관리하는 것이

인도네시아에서는 통용되지 않았기 때문이다. 그 결과 오명의 대상으로서 “한국식 경영”이라는 말이 현지 사회에 유행하기 시작했던 것이다. 이제는 이를 개선할 필요가 있다. 즉 현지화를 통한 ‘혼혈공장’(hybrid factory)의 건설이 필수적인 과제다(엄창옥, 1996 참조).

초국적 기업이 문화적응에 성공하지 못하면, 그 기업이 압도적인 권력 자원으로 노동자들의 조직적 저항을 통제할 수 있을지는 몰라도, 노동자들의 소극적·미시적 저항에 부딪치게 될 것이고, 효율적인 생산 과정의 조직화는 어려워질 수 있다(신윤희, 1995). 현재에도 두 나라간의 문화 차이 때문에 한국인 관리자와 인도네시아인 노동자 사이에서 각종 마찰이 종종 발생하고 있다. 그러기 때문에 한국기업의 현지 문화적응 노력이 더욱 요망된다. 결국 한국 사회와 현지 사회의 문화적 장점을 겸비할 수 있는 새로운 조직 문화의 창달, 세계가 더불어 발전한다는 공생정신에 기반을 둔 새로운 기업 윤리와 사람들의 의식을 정립할 필요가 있다.

참고 문헌

- 김은영. 1995. “인도네시아 노동자들 한국기업 가장 싫어한다.”
《참여사회》 3 : 50~55.
- 박래영. 1997. “베트남 및 인도네시아 진출 한국기업의 노무관리 실태.” 『해외 진출 한국기업의 노무관리 실태와 과제』, 한국노동연구원.
- 박창식. 1995. 『아시아와 어떻게 사귄다』, 한겨레신문사.
- 설동훈. 1996a. “한국사회의 외국인 노동자에 대한 사회학적 연구 : 외국인 노동자의 유입과 적응을 중심으로.” 서울대학교

대학원 사회학과 박사학위논문.

- 설동훈. 1996b. “천대받는 한국의 외국인 근로자들.” 《한국인》 15 (11) : 47~50.
- 설동훈. 1997. “외국인 노동자와 한국사회의 상호작용.” 『외국인 노동자의 현실과 미래』. 미래인력연구센터. pp. 185~226.
- 설동훈. 1998(근간). 『외국인 노동자와 한국사회』. 서울대학교 출판부.
- 송호근. 1992. 『시장과 이데올로기』. 문학과지성사
- 신윤환. 1993. “한국인의 제3세계 투자 : 동남아 진출 기업의 ‘천민적’ 행태에 대한 비판.” 《창작과 비평》 21(3) : 303~323.
- 신윤환. 1995. “인도네시아 진출 한국기업의 노사관계 : ‘한국적 경영방식’ 이미지 형성과 ‘노동자 담론’의 확산.” 서강대학교 사회과학연구소. 《사회과학연구》 4 : 293~335.
- 엄창욱. 1996. “일본적 생산시스템의 해외이전 : 『혼혈공장론』에 관한 재검토.” 《경제와 사회》 29(봄) : 199~222.
- 이정옥. 1996. “사회체제의 차이와 노사갈등 : 중국 진출 한인 기업을 중심으로.” 『1996년 한국사회학회 후기사회학대회 발표문 요약집』. 한국사회학회. pp. 18~25.
- 임현진 · 이재열 · 박광민 · 설동훈. 1997. “신체적 · 심리적 안전과 삶의 질.” 《한국인구학》 20(1) : 161~199.
- 조명한 · 김정오 · 설동훈. 1995. 『정보화 사회에서의 삶의 질에 대한 연구 III』. 서울대학교 사회과학연구소.
- Alatas, Syed Hussein. 1977. *The Myth of the Lazy Native : A Study of the Image of the Malays, Filipinos and Javanese from the 16th to the 20th Century and Its Function in the Ideology of Colonial Capitalism*. London : Frank Cass.
- Kundera, Milan. 1995. *La Lenteur*. 김병욱 역, 『느림』. 민음사.